

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Analýza distribuční logistiky u vybraných potravinářských výrobků

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

Autor
Bc. Markéta Kovářiková

2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta KOVÁŘÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E10462**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Analýza distribuční logistiky u vybraných potravinářských výrobků**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

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

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Vlastní pozorování
3. Analýza distribučního řetězce
4. Zhodnocení získaných poznatků a doporučení ke zlepšení
5. Navázat na obhájenou bakalářskou práci a rozšířit analýzu

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární rešerše: a) vývoj a význam logistiky, b) distribuční logistika, c) spotřeba vybraných potravin v ČR, tendence, statistiky.
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 podniku a jeho činnost v období globální krize, b) analýza materiálových a informačních toků, c) dodavatelsko-odběratelské vztahy, d) skladování, zpětná logistika, způsoby dopravy, e) podrobná analýza hlavního distribučního kanálu, f) průzkum trhu a kvalita vybraných výrobků.
5. Návrhy a doporučení.
6. Závěr.
7. Seznam literatury.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**


Seznam odborné literatury:

- Gros, Ivan. Logistika. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 1996. ISBN 80-7080-262-6
Lambert, Douglas, 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, Petr. Logistika: vymezení a teoretické základy. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1994. ISBN 80-7079-820-3
Pernica, Petr. Logistický management: teorie a podniková praxe. 1. vyd. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6
Pernica, Petr. Logistika pro 21. století. 1.-3. díl. 1. vyd. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.
Schulte, Christof. Logistika. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-5605-87-2
Stehlík, Antonín. Logistika-strategický faktor manažerského úspěchu. Brno: Studio Contrast, 2002. ISBN 80-238-8332-1
Vaněček, Drahoš. Logistika. 2. vyd. České Budějovice: Skripta ZF JU České Budějovice, 1998. ISBN 80-7040-157-5
Vaněček, Drahoš. Logistika. 3. vyd. České Budějovice: Skripta EF JU České Budějovice, 2008. ISBN 978-80-7394-085-0


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

Datum zadání diplomové práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **29. dubna 2012**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

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


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na 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 Písku dne 11. 8. 2012

.....
Bc. Markéta Kovářiková

Poděkování

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

Obsah

1	ÚVOD.....	9
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
2.1.4	Logistický (dodavatelský) řetězec	12
2.1.5	Supply Chain management	14
2.2	Distribuce	14
2.2.1	Distribuční řetězec	14
2.2.1.1	Struktura distribučního řetězce.....	15
2.2.1.2	Hlavní typy distribučního řetězce.....	16
2.2.1.3	Funkce distribučního řetězce.....	18
2.3	Pozice velkoobchodu v distribučním řetězci a jeho klíčové procesy	18
2.3.1	Nákup zboží	19
2.3.1.1	Výběr dodavatele	20
2.3.1.2	Hodnocení výkonů dodavatele	21
2.3.1.3	Partnerství s dodavatelem.....	22
2.3.2	Příjem zboží	23
2.3.3	Skladování	24
2.3.3.1	Funkce skladu.....	24
2.3.3.2	Druhy skladů	25
2.3.3.3	Způsoby skladování	26
2.3.4	Kompletace dodávek	27
2.3.5	Expedice	28
2.4	Doprava jako součást logistického systému.....	29
2.4.1.1	Členění dopravy	30
2.5	Reverzní (zpětná) logistika	30
2.6	Informační tok	31
2.6.1	Logistický informační systém.....	31
2.6.2	Čárové kódy.....	32
2.6.2.1	Kód EAN (European Article Numbering).....	32
2.6.3	EDI (Elektronic Data Interchange)	33
2.6.3.1	Proč zavádět EDI?.....	34
2.7	Outsourcing.....	34
2.7.1	Problémy outsourcingu	35
2.8	Vývoj spotřeby vybraných potravin v ČR.....	36
2.8.1	Vývoj spotřeby uzenin a masných výrobků.....	36
2.8.2	Vývoj spotřeby sýrů.....	39

3	CÍL A METODIKA PRÁCE	41
3.1	Cíl práce	41
3.2	Metodika práce	41
4	PRAKTICKÁ ČÁST	43
4.1	Charakteristika zkoumaného subjektu	43
4.1.1	Úvodní informace o společnosti	43
4.1.2	Historie společnosti	43
4.1.3	Současný profil společnosti	44
4.1.4	Sortiment	45
4.1.5	Zaměstnanci	48
4.1.6	Konkurence	50
4.2	Analýza distribučního řetězce	52
4.2.1	Vyjádření řetězce graficky	52
4.2.2	Charakteristika jednotlivých článků řetězce	53
4.2.2.1	Zahraniční dodavatelé (výrobci)	53
4.2.2.2	Sklad	56
4.2.2.3	Distribuce	58
4.2.2.4	Doprava k zákazníkům	59
4.2.2.5	Zákazníci	61
4.2.3	Obaly	63
4.2.3.1	Způsob balení výrobků ve zkoumaném podniku	64
4.2.4	Zpětná logistika	65
4.3	Analýza materiálových toků	66
4.3.1	Zásobování	66
4.3.2	Distribuce	67
4.4	Informační tok ve vybraném podniku	68
4.4.1	Podnikový informační systém ERP ABRA G2	68
4.4.2	Zakázková úprava ERP ABRA G2 ve vybraném podniku	69
4.4.2.1	Jádro systému	69
4.4.2.2	Rozšiřující moduly	70
4.4.3	Implementace modulu Maloobchodní prodej v prodejně	70
4.4.4	Zavedení e-shopu	72
4.4.5	Hodnocení informačního systému podniku	75
4.5	Analýza hlavního distribučního kanálu podniku	81
4.5.1	Vyjádření řetězce graficky	81
4.5.2	Výrobci	81
4.5.3	Nakládka	82
4.5.4	Přeprava	82
4.5.5	Vykládka	83
4.5.6	Rozvoz	83
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	84
5.1	Outsourcing versus insourcing	84
5.1.1	Představení společnosti NICOTRANS, a.s.	84

5.1.2	Rozsah dopravy společnosti NICOTRANS, a.s. pro zkoumaný podnik v roce 2011	86
5.1.3	Kalkulace nákladů dopravy	87
5.1.3.1	Výchozí údaje.....	88
5.1.3.2	Fixní náklady.....	89
5.1.3.3	Celkové fixní náklady za rok.....	92
5.1.3.4	Variabilní náklady.....	93
5.1.3.5	Celkové variabilní náklady za rok.....	95
5.1.3.6	Režijní náklady.....	96
5.1.3.7	Celkové náklady na dopravu provozovanou z interních zdrojů	96
5.1.3.8	Srovnání celkových nákladů na dopravu provozovanou outsourcingem a insourcigem	97
6	DISKUSE.....	98
7	ZÁVĚR	101
8	SUMMARY	105
9	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	106
	SEZNAM OBRÁZKŮ TABULEK A GRAFŮ	
	SEZNAM PŘÍLOH.....	
10	PŘÍLOHY	

1 Úvod

Diplomová práce na téma „Analýza distribuční logistiky 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 umístování zdrojů. Sladěné, tj. zkoordinované, synchronizované a celkově optimalizované uskutečňování procesů v hodnotových řetězcích je v rukou supply chain managementu.

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).

2.1.4 Logistický (dodavatelský) řetězec

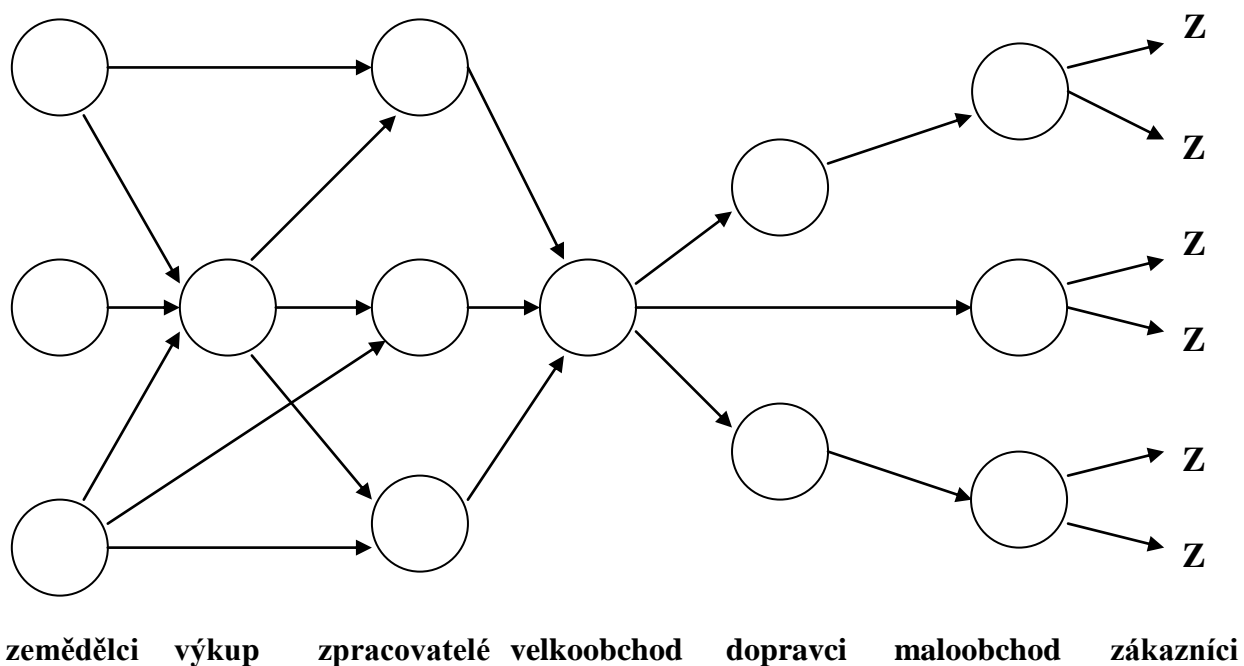
Jedním z nejdůležitějších pojmů logistiky je logistický řetězec, též nazývaný dodavatelský řetězec. Dle Pernici (2005) je logistický řetězec jednotné, souhrnné přemísťování hmotné (suroviny, dokončené i nedokončené výrobky, odpady, obaly) i nehmotné (informace) stránky při pohybu materiálového toku mezi jednotlivými články ve výrobě, dopravě i v obchodě.

Vaněček (2008) hovoří o dodavatelském řetězci jako o soustavě článků, kterými materiálový tok plyne, postupně se transformuje v požadovaný výrobek a distribuuje se buď přímo k zákazníkovi nebo do místa, kde si ho zákazník může snadno koupit.

V těchto místech (článcích) probíhají jak technologické, tak netechnologické operace. Logistika se zabývá pouze netechnologickými operacemi, při kterých nedochází k fyzikální či chemické změně na zpracovávaném materiálu (doprava, balení, skladování, podpora výrobního plánování, zajišťování potřebných informací aj.) (Vaněček, 2008).

Dodavatelské řetězce mohou nabývat různých forem a to podle toho, o jaké výrobní odvětví se jedná a do jakých podrobností má být řetězec analyzován. Nejčastěji bývají znázorněny jako spojení několika článků od dodavatele surovin přes výrobce až ke konečnému spotřebiteli (Vaněček, 2008).

Obrázek 1: Schéma materiálového toku rozvinutého dodavatelského řetězce výroby a prodeje potravin



Zdroj: Vaněček (2008)

Při organizaci materiálového toku dle Vaněčka (2008) využíváme:

- aktivní prvky
- pasivní prvky

Aktivními prvky logistického řetězce rozumíme takové prvky, jejichž působením jsou pasivní prvky ovlivňovány. Jsou to zejména manipulační zařízení a dopravní prostředky (Daněk, Plevný, 2005).

Pasivní prvky se přepravují, manipulují nebo skladují. Jsou to suroviny, základní a pomocný materiál, díly, nedokončené i hotové výrobky. Dále sem patří obaly a přepravní prostředky (palety, krabice, kontejnery aj.), odpad a informace (Vaněček, 2008).

2.1.5 Supply Chain management

Zvyšující se počet podniků zapojených do dovatelských řetězců, případně sítí, si vyžádal i odlišný přístup k jejich řízení, než je tomu u jednotlivých osamocených podniků. Podniky byly téměř vždy nuceny udržovat vztahy s dodavateli a odběrateli, nikdy předtím, ale nebyly tak úzce provázané jako nyní. To bylo důvodem pro přehodnocení základních přístupů logistiky k řízení toků materiálu, informací i finančních prostředků, které probíhají mezi jednotlivými články řetězců. Logistika začala být ovlivňována těmito silnými integračními snahami a odborníci začali používat termín Supply Chain Management (Tomek, Vávrová, 2007).

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.

Podle Schulteho (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.

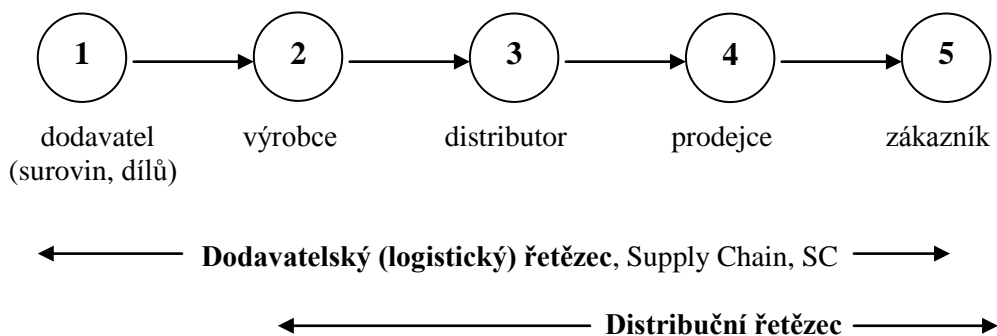
Cílem distribuce není zabezpečit výhodný nákup a prodej, ale v první řadě jde o zabezpečení spolehlivého a rychlého přenosu výrobků a služeb, což následně vede ke zvyšování zisku, ale také k dosažení bezporuchového fungování trhu (Stehlík, 2002).

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 2: 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** – zboží je dodáváno do všech organizací, např. prodejen v daném segmentu trhu, nebo do všech prodejen několika typů nebo všech prodejen téhož typu.
- **výběrová distribuce** – distributor vybírá 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).

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.

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)

2.3 Pozice velkoobchodu v distribučním řetězci a jeho klíčové procesy

Základní úlohou velkoobchodů je umožňovat efektivní poskytování přínosu času, místa a vlastnictví. Existence velkoobchodu má své ekonomické opodstatnění. Velkoobchody zvyšují celkovou efektivitu distribučního kanálu tím, že zajišťují rozdělování zboží dodávaného ve velkém na spotřebitelské balení. Vytvářejí tak požadované sortimenty zboží a zajišťují tak maloobchodu a průmyslovým zákazníkům financování zboží (Lambert, Stock, Ellram, 2005).

Procesy probíhající ve velkoobchodním skladě na sebe logicky navazují. Následující kapitoly popisují procesy v tomto pořadí:

- nákup zboží,
- příjem zboží na sklad,
- skladování,
- „vychystávání“ zboží pro následnou expedici,
- expedice.

2.3.1 Nákup zboží

„Velkoobchodním nákupem se rozumí nákup samostatných velkoobchodních organizací; nákup družstevních velkoobchodních organizací; nákup ústředních a regionálních skladů maloobchodních filiálových podniků, které obsluhují většinou jen vlastní maloobchodní síť (nákupní centrály); nákupní činnost agentů, makléřů, komisionářů, překupníků, zástupců, exportérů, importérů, speditérů a dopravců (Hes, 2004).“

Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity. Nositelem funkce nákupu je obvykle útvar nákupu. Jeho základní funkcí je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě (Synek, 2001).

Hlavní funkcí nákupu je zajistit dlouhodobě stabilní zásobování výroby či jiné podnikatelské činnosti žádoucím sortimentem materiálů a dílů na stanovené místo za ekonomicky optimální náklady. Ekonomické kritérium je z tohoto pohledu velmi významné, jelikož objem plateb dodavatelům tvoří až 80 % úhrad podniku (Gros, 1996).

Dle Sixty a Mačáta (2005) oddělení nákupu a zásobování zastřešuje tyto činnosti:

- výběr vhodného dodavatele,
- prověření vybraného dodavatele,
- vypracování dodavatelsko-odběratelských smluv,
- neustálé hledání výhodnějšího dodavatele,
- informování o novinkách v oblasti nákupu,
- dodávání potřebných komponent pro výrobu s ohledem na minimalizaci nákladů.

Nákup a zásobování tedy zodpovídá hlavně za vstupní činnosti. Pokud si podnik vybuduje dlouhodobé vztahy jen s několika klíčovými dodavateli, pak význam pořizování a jeho přínos roste.

Druhy rozhodování a rozhodovací proces nákupu má svá specifika:

- nákupní chování je komplexnější,
- vyžaduje více času na rozhodování a více peněz,
- dochází k interakci mezi pracovníky,
- vyžaduje podrobnou specifikaci produktu, písemné objednávky, náročnější průzkum u dodavatelů a formální schvalování,
- kupující a prodávající jsou v nákupním procesu na sobě více závislí, spolupracují navzájem ve všech fázích procesu,
- zájem je o vytvoření dlouhodobých vztahů se zákazníky (Mainzová, 2001).

2.3.1.1 Výběr dodavatele

Klíčovou činností procesu nákupu je výběr z řady potenciálních dodavatelů, kteří jsou schopni požadovaný materiál/slужbu poskytnout. Vzhledem k množství různých faktorů, které je nutno brát v úvahu, je nákupní proces velmi komplexní. Do tohoto procesu vstupují jak přímí rozhodovatelé, tak další osoby, které rozhodnutí ovlivňují, společně vytvářejí tzv. rozhodovací jednotku (Lambert, Stock, Ellram, 2005).

V souvislosti s uzavíráním strategických aliancí s dodavateli nabývá na významu volba vhodných dodavatelů. Jako kritéria se nejčastěji volí kvalita, cena, dodací lhůta, spolehlivost dodávek a také perspektivnost dodavatele. V žádném případě nelze rozhodovat monokriteriálně (Pernica, 2005).

Vaněček (1998) uvádí „Pět fází při výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů:

- 1. fáze – Přípravná** (vznik potřeby koupě určitého produktu, vytvoření týmu),
- 2. fáze – Identifikace potenciálních dodavatelů** (stanovení kritérií výběru/přístupu k volbě, identifikace potenciálních dodavatelů),
- 3. fáze – Prozkoumání a výběr dodavatele** (kontaktování potenciálních dodavatelů, ohodnocení dodavatelů, volba),

4. fáze – **Navázání vztahu** (dokumentování původních očekávání a kontaktů, věnování vysoké míry pozornosti, poskytování rychlé zpětné vazby),
5. fáze – **Ohodnocení vztahu** (pokračování na současné úrovni vztahu, rozšíření/budování vztahu, omezení/zrušení vztahu).“

2.3.1.2 Hodnocení výkonů dodavatele

Míra s jakou jednotliví porovnávání dodavatelé vyhovují stanoveným kritériím, se posuzuje pomocí bodového hodnocení. Pro každé kritérium se (některou z expertních metod) určí váha vyjadřující jeho důležitost vůči ostatním kritériím. Pořadí výhodnosti dodavatelů se získá jako celkový součet součinů bodových hodnocení a vah pro jednotlivá kritéria. Takto uspořádaným modelům se říká Scoring-model (Pernica, 2005).

V praxi je možno použít celou řadu hodnotících systémů a metod, neexistuje nejlepší metoda nebo přístup, který by se hodil pro všechny organizace. Velmi důležité však je, aby podnik vždy používal konzistentní metody, které by zvýšily objektivnost procesu hodnocení. Nejprve musí manažer sestavit seznam všech potenciálních dodavatelů pro položky, které se nakupují. V dalším kroku pak musí vytvořit seznam faktorů, pomocí kterých bude dodavatele hodnotit. Jakmile je stanoven seznam faktorů, je nutno ohodnotit výkon jednotlivých dodavatelů v každém faktoru (Lambert, Stock, Ellram, 2005).

Hlavním cílem hodnocení dodavatelů je větší tlak na kvalitu dodávek. Efekty ze zvyšování disciplinovanosti dodavatelů se projevují též vyšší schopností pružně reagovat na požadavky zákazníků, menším množstvím reklamací, snížením počtu pracovníků na vstupní kontrole, snížením celkových nákladů na kvalitu a úsporou transportních nákladů. Vzhledem k tomu, že neexistuje univerzální způsob hodnocení dodavatelů, je při koncipování vlastního způsobu hodnocení dodavatelů důležitý zejména výběr vhodné kombinace hodnotících kritérií (Lambert, Stock, Ellram, 2005).

V posledních letech rychle nabývá na důležitosti certifikace kvality u dodavatelů podle norem ISO. Mnoho odběratelů již považuje za samozřejmost, že jejich dodavatelé plní

normy ISO a při podpisování smluv je to jedna z podmínek uzavření dohody (Pernica, 2005).

2.3.1.3 Partnerství s dodavatelem

Lambert, Stock a Ellram (2005) definují partnerství jako speciální obchodní vztah založený na vzájemné důvěře, otevřenosti, sdílení rizik a sdílení zisků, který přináší konkurenční výhodu a jehož výsledkem je vyšší podnikatelský výkon, než by byly zúčastněné podniky schopny dosáhnout jednotlivě.

V současné době se o dodavatelských řetězcích hovoří z hlediska jejich dynamicity. Dynamika však přináší zvýšené koordinační náklady, které zahrnují náklady na nové vybírání partnerů, náklady na vyjednávání kontraktů a náklady monitorování. Partnerství v rámci dodavatelských řetězců vede ke zvýšenému toku informací, snížení neurčitosti a ziskovějšímu dodavatelskému řetězci. Ve zcela dynamických řetězcích se mohou partneři měnit s každou tržní příležitostí (Fiala, 2009).

Strategie využívání menšího počtu dodavatelů často znamená alianci nebo partnerství s dodavatelem, protože to zajistí odpovídající dodávky materiálu v požadované kvalitě, termínech a za optimálních celkových nákladů. Koncept partnerství/aliance zahrnuje více než jen zásobovací proces, dnes se partnerství rozvíjejí napříč celým dodavatelským řetězcem společností. Partnerství vznikají také s přepravními společnostmi, smluvními logistickými společnostmi (poskytovatelé – třetí strana) a členy distribučních cest (Coyle, Bardi, Langley, 2003).

Tabulka 1: Rozdíly mezi tradičním a moderním nákupem

TRADIČNÍ PŘÍSTUPY K NÁKUPU	MODERNÍ NÁKUPNÍ MANAGEMENT
<ul style="list-style-type: none"> - orientace na nejlevnějšího dodavatele - lokální dodavatelé - krátkodobé objednávky - mnoho dodavatelů - dodavatel držen v temnotě (málo informací) - žádný tlak závazků - rozhodování podle nákupní ceny 	<ul style="list-style-type: none"> - orientace na nejvýhodnějšího dodavatele - široce rozprostřené nákupní možnosti - dlouhodobé partnerství - několik klíčových dodavatelů - otevřenost vůči dodavateli (přesné informace) - důvěra, integrace - rozhodování podle opatřovacích nátlaků

Zdroj: Tomek, 1996

2.3.2 Příjem zboží

Příjem zboží je jednou z významných aktivit velkoobchodního skladu, kterou dále můžeme členit na několik dílčích činností, především fyzické vyložení zboží z přepravního prostředku a zkontrolování shody s údaji na předložených dokumentech, aktualizování stavu zásob na skladě a s tím související i jejich kontrola (Lambert, Stock, Ellram, 2005).

Velkoobchodní technologie vychází z hlavní funkce velkoobchodu - plynule a racionálně zásobovat maloobchod. Tomu odpovídá i technologický pohyb zboží od příjmu po expedici a rozvoz zboží.

Dle Hese, Šálkové, Regnerové (2004) se **příjem zboží** realizuje:

- po železnici a vlastní železniční vlečce až k příjmové rampě skladu, nebo na nejbližší železniční stanici, kde je vyloženo a převezeno nákladními automobily k příjmové rampě skladu,
- nákladními automobily dodavatele nebo velkoobchodu k příjmové rampě skladu,
- poštou (výjimečně a v malých množstvích v případě specifických sortimentů).

Zboží se do velkoobchodu dodává:

- na paletách (paletované manipulační jednotky),
- v kusových zásilkách,
- v přepravních kontejnerech různého typu, tvaru, objemu,
- volně ložené.

Přijaté zboží prochází etapou převzetí, kvantitativní a kvalitativní vyčerpávající nebo namátkovou (statistickou) přejímkou. Kvalitativní přejímka se ve většině případů neprovádí pro celou dodávku, ale pouze namátkově. Zjišťuje kvalitu dodaného zboží, významná je především u sortimentu ovoce, zelenina, případně maso nebo mléčné výrobky, kde je kvalita přímo závislá na čerstvosti. Kontrola kvality zboží v okamžiku příjmu zajistí možnost okamžité reklamace zboží (Hes, Šálková, Regnerová, 2004).

2.3.3 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).

Podnikatelský subjekt, který potřebuje využívat skladovací kapacity, stojí při rozhodování před hledáním odpovědi na pět hlavních otázek:

- Jak velký sklad je potřebný?
- Mít vlastní sklad nebo sklad pronajmout?
- Používat centrální sklad nebo sklady dislokované?
- Kam sklad lokalizovat?
- Jaký typ skladu použít (Gros, 1996)?

2.3.3.1 Funkce skladu

„Funkce skladu je schopnost přijímat zásoby, uchovávat, popřípadě vytvářet nebo dotvářet jejich užité hodnoty, vydávat požadované zásoby a provádět potřebné skladové manipulace (Vaněček, 2008).“

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.

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).

2.3.3.2 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).

Podle postavení v distribučním řetězci Pernica (2005) rozlišuje:

- sklady ve výrobě (zásobovací sklady surovin, materiálů a dílů, výrobní a montážní mezisklady, sklady hotových výrobků),
- distribuční sklady a distribuční centra, sklady velkoobchodu (event. sklady a centra maloobchodu),

- dopravní vyrovnávací sklady (bez obchodní funkce), konsolidační a nekonsolidační centra.

2.3.3.3 Způsoby skladování

Na výběr způsobu skladování působí dle Grose (1996) především:

- skladované množství,
- obrat skladových položek,
- skupenství a skladovací podmínky.

Hes (2004) rozděluje skladování do dvou technologických systémů, a to na ruční skladování zboží a blokové skladování zboží. Ruční skladování je využíváno jen jako doplňkový systém v případech, kdy sklady nebo jejich části technicky nebo dispozičně nevyhovují manipulační technice. Používá se při skladování malého množství drobného sortimentu do výšky max. 220 cm a hloubky polic max. 60 – 80 cm.

Blokové skladování zboží je zaskladňování zboží na paletách do sloupců a řad, v dnešní době, kdy jsou sklady vybavené manipulační technikou, především vysokozdvížnými vozíky je toto skladování využíváno u velkého množství položek. Nabízí vyšší využití prostoru a plochy skladu.

Způsoby uskladnění materiálu z obecného hlediska:

1. **Volné uskladnění.** Používá se u materiálu, který je bez obalu, např. při skladování uhlí, písku, brambor nebo u kterého by byl jiný způsob uložení příliš nákladný (těžké a rozměrné kusy, odlitky, výkovky, stroje). Manipuluje se ručními vozíky, plošinovými vozíky, jeřáby.
2. **Stohování.** Je to skladovací systém, zpravidla na volném prostranství, bez regálů, založený na manipulaci paletizovaného materiálu vysokozdvížnými vozíky, materiál se vrství do výše, palety se ukládají na sebe. Předností je větší využití skladové plochy a prostoru, dokonalý přehled o uloženém materiálu a poměrně nízké provozní náklady. Nevýhodou je nemožnost přístupu ke spodním vrstvám.

- 3. Uskladnění v regálech.** Cílem uložení na regály musí být též lehká dostupnost materiálu. Manipuluje se ručně, vysokozdvíhacími vozíky, zakladači. Nejčastěji se do regálů uskladňují palety. Tyčový materiál a desky se uskladňují na policích (Vaněček, 2008).

2.3.4 Kompletace dodávek

Gros (1996) hovoří o kompletaci jako o nejvýznamnější funkci distribučního řetězce. 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.

Kompletační funkce je založena na třech principech:

- 1. Princip minimalizace počtu operací a zprostředkovatelů.** Příkladem může být funkce velkoobchodu, který nakupuje zboží ve větších množstvích od výrobců a dodává kompletované dodávky maloobchodu. Snižuje se tím počet přepravních cest, dopravují se větší množství výrobků a výsledkem je úspora nákladů.
- 2. Princip omezení počtu skladovacích míst.** Nemá např. smysl udržovat pojistné zásoby na více místech distribučního řetězce. Pokud se účastníci distribuce dohodnou na účelné lokalizaci zásob, může dojít k poklesu zásob a nákladů s jejich udržováním spojených.
- 3. Princip přiblížení trhu.** Vytvoření distribučního skladu blízko nebo přímo v centru spotřeby pronikavě zvyšuje úroveň služeb a vytváří šanci získat vyšší podíl na trhu (Gros, 1996).

Dle Vaněčka (2008) přípravu a kompletaci dodávek lze provádět následujícími způsoby:

- 1. Individuální kompletace dodávek zboží.** Odběr zboží z místa jeho uložení se provádí individuálně pro každého odběratele.

Podle podílu ruční práce rozdělujeme individuální kompletace:

- ruční kompletace při obcházení regálů,

- ruční kompletace z regálů pomocí regálových zakladačů,
- ruční kompletace z podvěsných dopravníkových tratí,
- ruční kompletace z karuselu.

2. Hromadná kompletace zboží

Hromadná kompletace zboží se skládá ze dvou kroků:

- hromadného odběru zboží ze skladu a jeho dopravy do prostoru kompletace,
- rozdělování zboží do komisek podle odběratelů.

Ze skladu se odebere postupně vždy jen jeden druh zboží pro všechny odběratele v daný expediční den.

Rozdělování zboží do komisek podle odběratelů lze potom uskutečnit několika způsoby:

- ručně přenášením do vozíku,
- objížděním s nízkozdvižným vozíkem.

2.3.5 Expedice

Expedice zboží na základě objednávek odběratelů, frekvence zásobování odběratelů a rozvozových plánů je nejpracnější fází velkoobchodní činnosti. Expediční proces je rozčleněn na:

- vyskladnění zboží individuálně pro každou jednotlivou objednávku nebo hromadně denně pro více objednávek,
- příprava dodávek ke kompletaci (vychystávání),
- kompletace objednávek, kontrola kompletace a zabezpečení zkompletovaných dodávek proti narušení a zcizení, předání zboží k rozvozu,
- rozvoz zboží odběratelům.

Expedice je poslední plochou skladu, kterou projde zboží před naložením do nákladních automobilů. Zboží v expedičních jednotkách se zde musí uspořádat tak, aby nakládka proběhla v co nejkratším čase.

Expedice umožňuje:

- aby odběratelé dostávali dodávku kompletní,
- aby velkoobchod měl dobrou evidenci a kontrolu o vydaném zboží (Vaněček, 2008).

2.4 Doprava jako součást logistického systému

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).

Doprava jako lidská činnost slouží k uspokojování potřeb přemísťování lidí a hmotných statků. V logistice je doprava nositelem hmotného toku. I když se různé logistické technologie snaží do určité míry eliminovat hmotné toky, vždy nakonec zůstane rozpor mezi místem existence vyrobeného hmotného statku a místem jeho spotřeby. Tento rozpor překonává doprava.

Podle fáze, ve které doprava v logistickém systému působí, rozlišujeme dopravu:

- **mezioperační** – prováděna na velmi krátkou vzdálenost, často v rámci jednoho závodu,
- **technologickou** – mezi jednotlivými fázemi výroby, často značné přepravní vzdálenosti,
- **oběhovou** – realizuje se v momentě dokončení finálního výrobku v distribučních procesech (Svoboda, 2004).

2.4.1.1 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).

2.5 Reverzní (zpětná) logistika

V posledních letech se do středu zájmu neustále dostává otázka životního prostředí a lidé začínají více preferovat „ekologické“ zboží a služby, jež mají minimální dopad na životní prostředí. Tlak veřejného mínění způsobuje, že je vztah logistiky a životního prostředí velice diskutabilním tématem dneška. Tato oblast je již také velice přísně regulována a kontrolována a neustále jsou přijímána další nutná legislativní opatření. Přesto tato veškerá úsilí nedokáží čelit nejdůležitějšímu problému jako je drancování

přírodních zdrojů za účelem dosažení maximalizace zisku. Klíčovým problémem dnešní civilizace je přílišná orientace na hospodářský růst a konzumní způsob chování (Pernica, Mosolf, 2000).

Hlavní náplní reverzní logistiky je sběr, třídění, demontáž a zpracování použitých výrobků, součástek, vedlejších produktů, nadbytečných zásob a odpadového materiálu, kde hlavním cílem je zajistit jejich nové využití nebo materiálové zhodnocení způsobem, který je šetrný k životnímu prostředí a je ekonomicky zajímavý (Škapa, 2005).

2.6 Informační tok

2.6.1 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, Blažiček, 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.

- **Subsystem 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.

2.6.2 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).

Čárové kódy stále patří mezi nejucelenější, nejrozšířenější a nejlevnější způsob pro automatickou identifikaci a označování pasivních prvků na optickém principu. Jsou založeny na rozdílných vlastnostech tmavých a světlých ploch při ozáření optickým nebo laserovým paprskem.

Jednotlivé čárové kódy se od sebe liší použitou metodou kódování při záznamu dat, skladbou záznamu, jeho délkou, hustotou a způsobem zabezpečení správnosti dat (Drahotský, Řezníček, 2003).

2.6.2.1 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).

Jedná se o nejznámější kódy užívané pro zboží prodávané v obchodní síti. Tyto kódy může užívat každý stát zapojený do mezinárodního sdružení EAN se sídlem v Bruselu. Čárový kód EAN dokáže kódovat číslice 0 až 9, přičemž každá číslice je kódována

dvěma čarami a dvěma mezerami. Může obsahovat buďto 8 číslic (EAN-8), nebo třináct číslic (EAN-13).

První dvě číslice vždy určují zemi původu (např. ČR má číslo 859), dalších několik číslic (většinou čtyři až šest) určují výrobce a zbývající číslice kromě poslední určují konkrétní zboží. Poslední číslice je kontrolní a využívá se pro ověření správnosti dekodování. Číslo prefixů jednotlivým státům přiděluje sdružení EAN International v Bruselu. Číslo výrobcům v ČR přiděluje EAN Česká republika (Sixta, Mačát, 2005).

2.6.3 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 (Cimler, 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.

Pro EDI komunikaci bylo do dnešní doby definováno mnoho národních a oborových standardů. Tyto standardy jsou však vzájemně nekompatibilní a z toho důvodu vznikl jediný mezinárodní standard pro elektronický přenos dat – UN/EDIFACT, v rámci kterého vznikají konkrétní aplikační normy pro jednotlivá odvětví. Pro oblast obchodu je aplikační normou systém EANCOM, který spravuje EAN International.

Standard EANCOM v sobě zahrnuje většinu dokumentů, obvykle používaných v obchodní praxi. V našich podmínkách jsou v současné době nejvíce rozšířeny následující typy zpráv:

- ORDERS – Objednávky
- INVOIC – Faktura
- COMDIS – Obchodní námitka (potvrzení nebo odmítnutí faktury)

- INVRPT – Přehled zásob
- DESADV – Avízo o odeslání zboží
- PRICAT – Katalog zboží a cen (www.edizone.cz).

2.6.3.1 Proč zavádět EDI?

V České republice jsou pro EDI vhodné podmínky, především:

- EDI podporuje většina obchodních řetězců, další se připravují,
- EDI je možné používat také pro komunikaci se zahraničními partnery,
- dodavatel může používat EDI nejen pro styk se svými odběrateli, ale také pro výměnu dokladů se svými subdodavateli,
- snadná dostupnost vhodných EDI řešení a služeb, která minimalizují finanční i technické nároky na zřízení a provoz EDI a zvyšují spolehlivost tohoto způsobu komunikace (Vaněček, 2008).

2.7 Outsourcing

Outsourcing (angl. *out*, vně, a *source*, zdroj) znamená, že firma vyčlení různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je smluvně jiné společnosti čili subkontraktorovi, specializovanému na příslušnou činnost. Je to tedy druh dělby práce, činnost však není zajišťována vlastními zaměstnanci firmy, nýbrž na základě smlouvy. Typicky se jedná o činnosti jako je úklid, údržba, doprava nebo správa počítačů (IT). Outsourcing se považuje za obchodní rozhodnutí, které má vést ke snížení nákladů a (nebo) k soustředění na hlavní činnosti firmy, a to v zájmu její konkurenceschopnosti (Stýblo, 2005).

Outsourcing je vymezován jako smluvní vztah s externím podnikem, na jehož základě je na externí podnik odsunuta (vytěsněna) interní činnost spojená s obhospodařováním daného zdroje. Jinak řečeno, je to stav přenesení odpovědnosti za určitou část funkční oblasti nebo permanentní činnost. Typické je, že se jedná o funkční oblast, která

bezprostředně nesouvisí s hlavním předmětem činnosti a podnik ji dosud prováděl sám (Pernica, 2005).

2.7.1 Problémy outsourcingu

Uplatňování outsourcingu v podnikové praxi bývá spojeno s řadou problémů, které je možno převést na úroveň sedmi klíčových faktorů:

- **faktoru vztahů:** outsourcing je založen na vžitém předpokladu, že poskytovatel má nižší status než zadavatel a podle toho je s ním také zacházeno. Tento diskriminační přístup vede k polarizaci postojů a má negativní důsledky na produktivitu a motivaci pracovníků poskytovatele;
- **faktoru kvality:** u outsourcingu jsou patrné snahy o svalování viny za jakékoliv pochybení na poskytovatele. To vede poskytovatelovy zaměstnance k maskování vzniklých chyb a problémů namísto jejich otevřeného řešení;
- **faktoru komunikace:** při outsourcingu vede komunikace zpravidla přes určité styčné body, například přes manažery. Projevují se při ní sklony k autokritičnosti a k byrokracii; stížnosti zákazníků jsou spletně vyšetřovány. Problémy v řízení mohou vyústit ve zpoždění dodávek, popřípadě vést k neplánovaným ztrátám;
- **faktoru smluv:** jestliže se snaha vyřešit vzniklý problém zvrátí v citování jednotlivých ustanovení uzavřené smlouvy a odvolávání zadavatele či poskytovatele na tato ustanovení, je to známkou porušení všeobecných zásad outsourcingu;
- **faktoru zaměření:** při outsourcingu bývá zadavatel soustředěn na svou hlavní, klíčovou činnost a eliminuje ostatní činnosti, o nichž se domnívá, že s hlavní činností nesouvisejí. Poskytovatel se naopak zaměřuje na svou spolehlivost, na přežití ze dne na den. Odlišné firemní politiky a byrokratické přístupy tento nesoulad zaměření ještě prohlubují;
- **faktoru kontroly:** možnou chybou při outsourcingu je, že zadavatel očekává od pracovníků poskytovatele stejnou úroveň motivace, jakou mají jeho vlastní pracovníci. Je-li úroveň motivace pracovníků poskytovatele nižší a zadavatel

na to reaguje přehnanou snahou kontrolovat práci poskytovatelových pracovníků, vznikají oboustranné konflikty a nespokojenost;

- **faktoru pracovníků:** limitované náklady kontraktu vedou k zapojení jen omezeného počtu pracovníků na straně poskytovatele; ti musí nadto pracovat v prostředí velmi netolerantním k jejich chybám. Snižování nákladů je příčinou nedostatečného vyškolení pracovníků poskytovatele a vede k jejich nižší produktivitě a k vyšší chybovosti (Pernica, 2005).

2.8 Vývoj spotřeby vybraných potravin v ČR

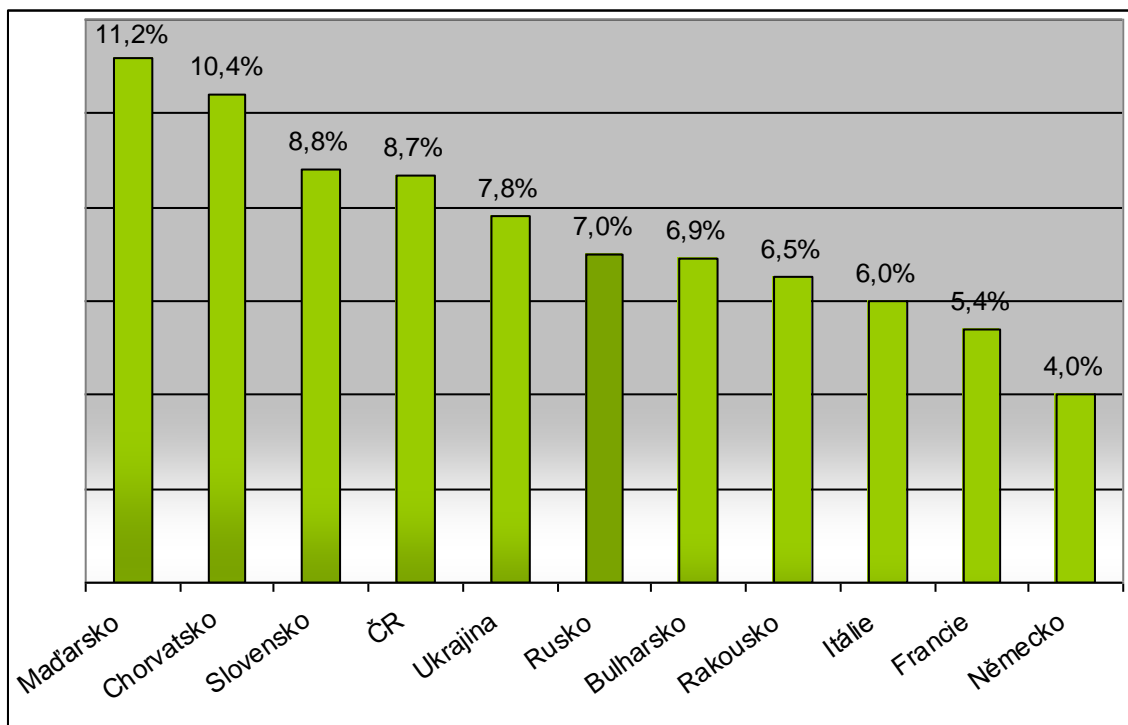
2.8.1 Vývoj spotřeby uzenin a masných výrobků

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“,
- 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,
- 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,
- spotřebitelé preferují specifickou českou chuť a regionální výrobky,
- poměrně značně se za poslední rok rozrostla nabídka domácích bio-uzenin,

- výroba je silně diverzifikovaná, v oboru se trvale investuje, relativně velká část maloobchodního obratu uzenin je realizována domácími subjekty (měsíčník Makro, 2010).

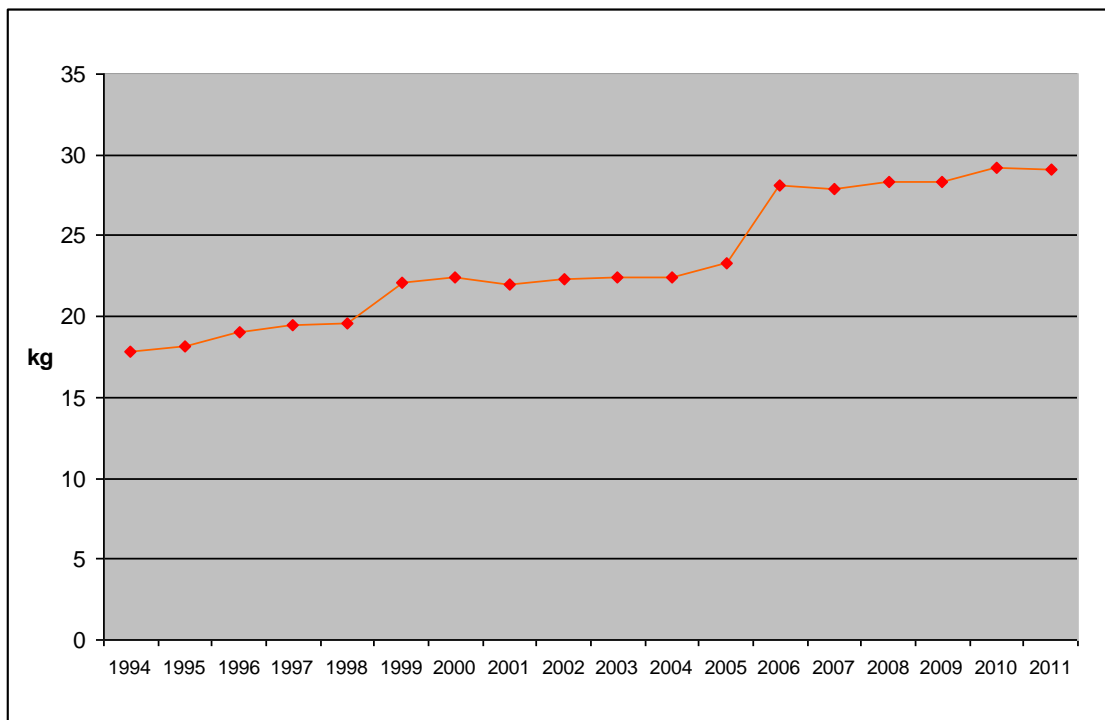
Graf 1: Prodeje uzenin na celkovém prodeji potravin v roce 2010



Zdroj: Makro, 2010

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 2011 již 29,1 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).

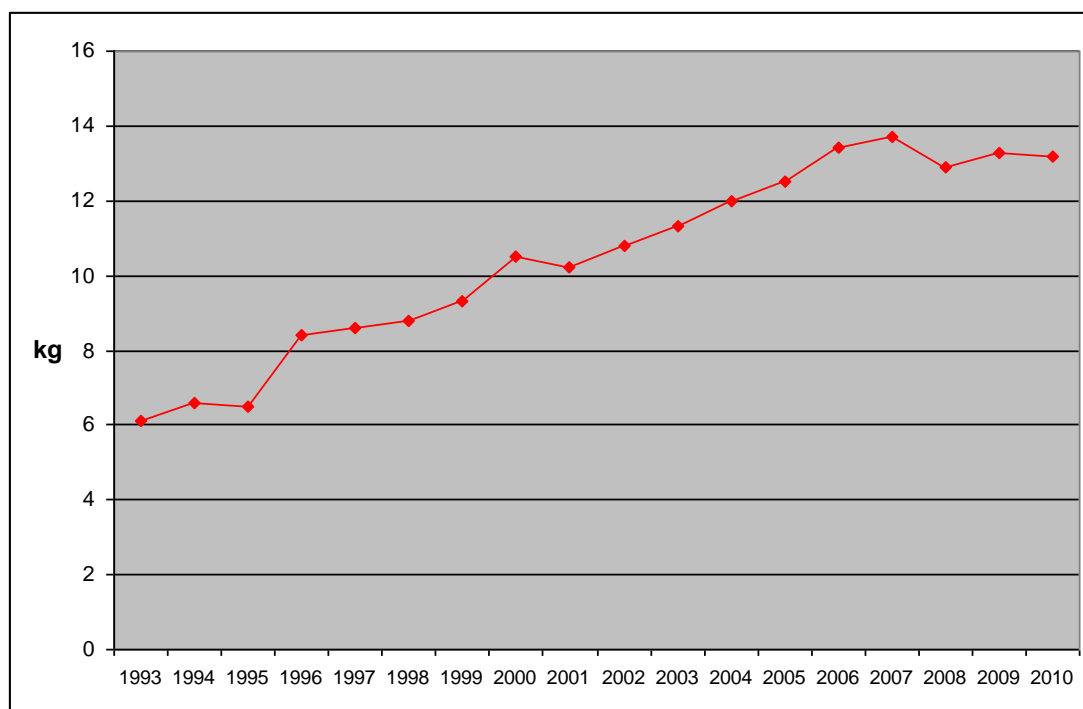
Z uvedených průzkumů je zřejmé, že zájem Čechů o uzeniny a masné výrobky je značný. Česká republika není sice nijak velká, ale konzumuje se tady prakticky dvakrát více uzenin než například ve Francii a Německu. Z toho všeho vyplývá, že obor uzenářství je v dobré kondici a firmy podnikající v tomto oboru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

2.8.2 Vývoj spotřeby sýrů

V České republice je dnes sýrařství nejdynamičtěji 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).

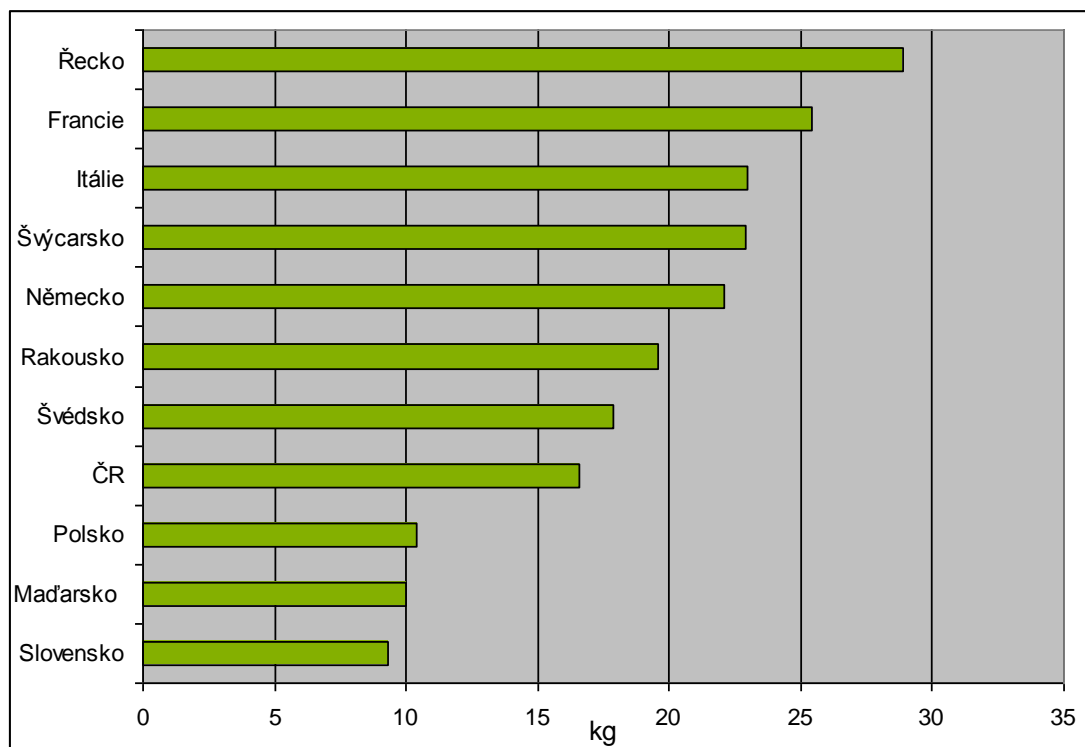
Graf 3: Spotřeba sýrů v ČR v kg na osobu a rok



Zdroj: ČSÚ

Dle ČSÚ (2011) spotřeba sýrů v České republice z dlouhodobého hlediska roste. Zatímco v roce 1993 činila roční spotřeba na hlavu 6,1 kilogramu, v roce 2010 i přes mírný meziroční pokles dosáhla 13,2 kilogramů.

Graf 4: Spotřeba sýrů a tvarohů na obyvatele v roce 2009 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 sýrašství 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 diplomové 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. Na základě výsledků analýzy budou navrženy změny pro zajištění optimalizace celého systému z hlediska úrovně logistických služeb a logistických nákladů. Tato optimalizace se zejména týká možné časové a nákladové úspory, spočívající v novém způsobu obhospodařování interních zdrojů podniku.

3.2 Metodika práce

Pro zpracování diplomové 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 diplomové práce je převážně syntézou informací, které jsem získala studiem odborné literatury zaměřené na danou problematiku. Využila jsem také statistická data z internetových stránek. Jsou zde uvedeny poznatky z oblasti logistiky, dodavatelského řetězce, distribuce, skladování, dopravy, informačního toku a vymezeny klíčové procesy velkoobchodního skladu. Dále se zabývám vývojem spotřeby masných výrobků a sýrů v České republice, současnými trendy ve spotřebě těchto produktů a perspektivou 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 pro zajištění optimalizace celého systému z hlediska úrovně logistických služeb a logistických nákladů, spočívající v novém způsobu obhospodařování interních zdrojů podniku.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika zkoumaného subjektu

Podnik, který budu zkoumat v následujících částech diplomové 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
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 20 649 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,

kteřé 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 deseti 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
- Tlačenky 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.

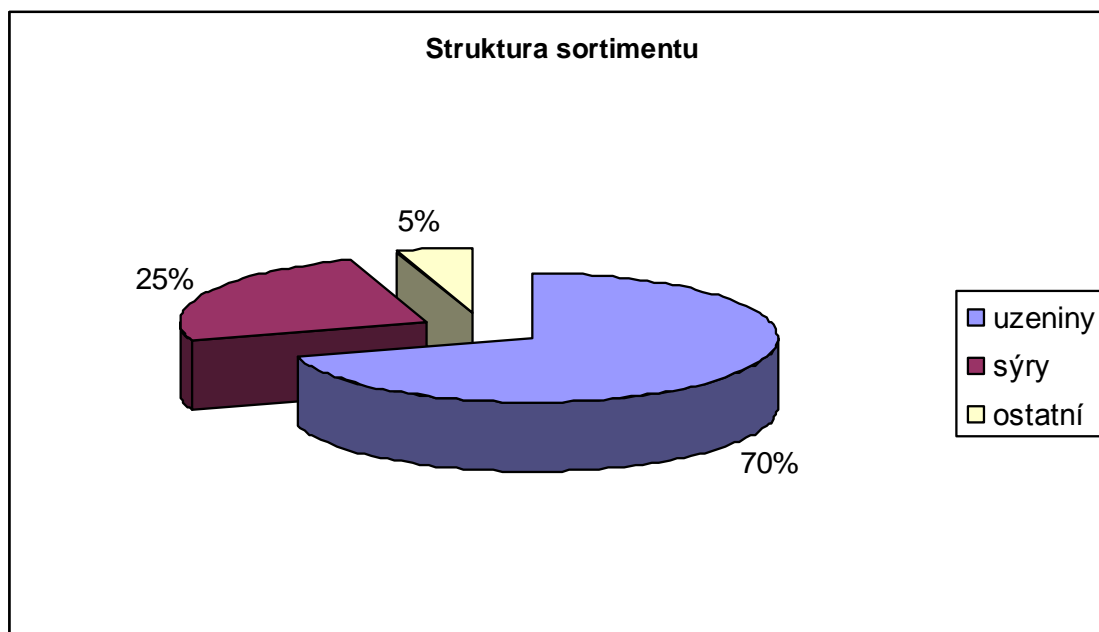
Společnost se snaží nabízet zvědavému zákazníkovi jinou chuť, než na kterou je zvyklý, proto také neustále svůj sortiment inovuje. Průměrně za rok obměňuje zhruba 15 % sortimentu.

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 8 pracovníků, provoz skladu zajišťuje 12 pracovníků, dopravu k zákazníkům má v kompetenci 6 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.

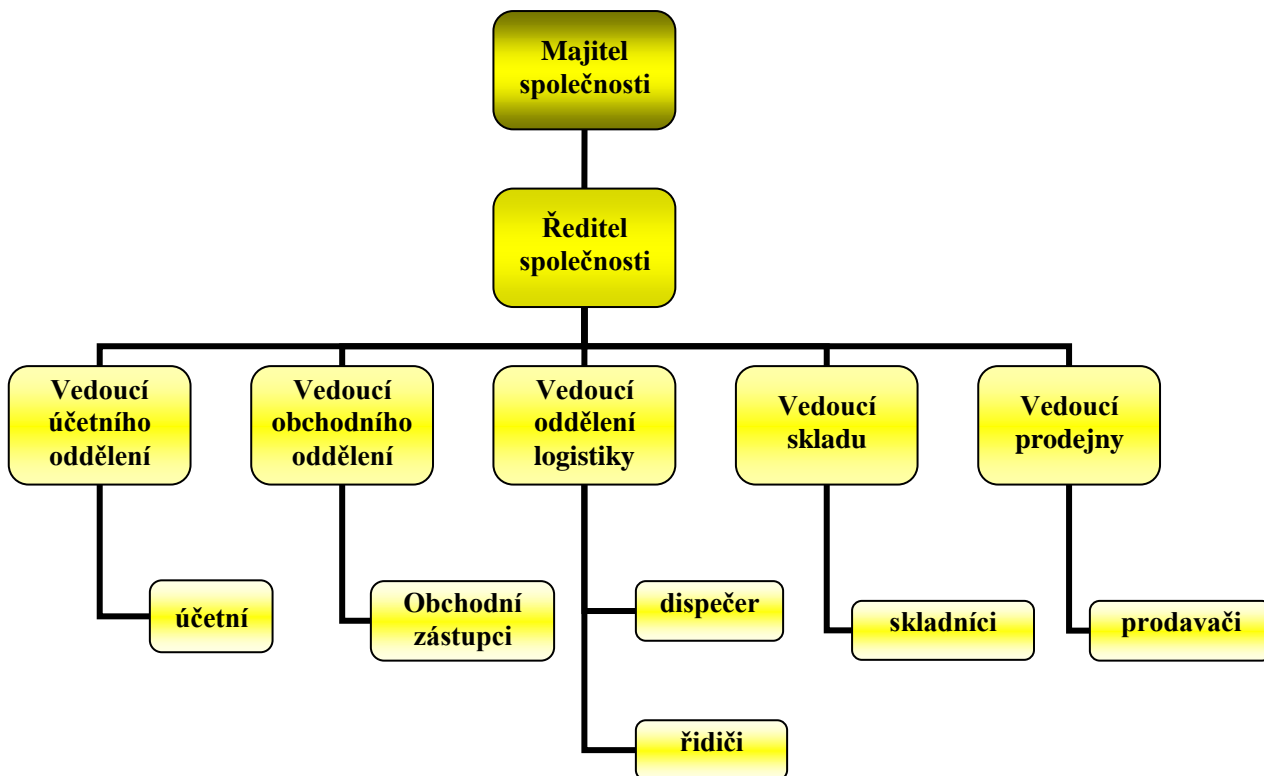
Pro každého zaměstnance je zavedeno osobní hodnocení revizemi po šesti měsících. Manažerům jsou stanoveny měřitelné reálné, dosažitelné cíle, odvozené od firemních cílů. Konají se pravidelné mítinky o firemních cílech, aby zaměstnanci jasně viděli, jak plněním svých cílů přispívají k celkovému výkonu. 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:

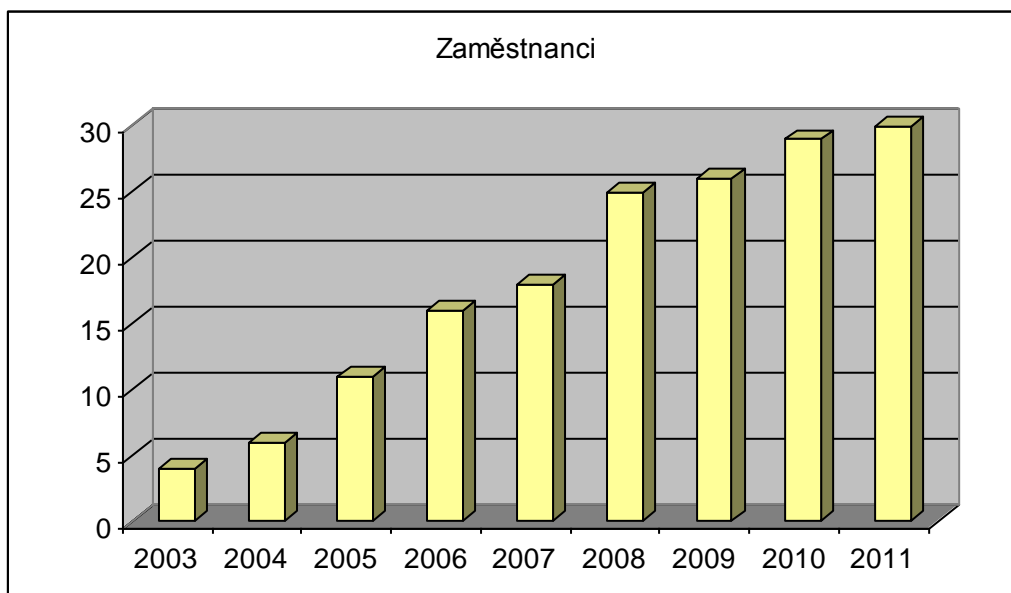
- obchodní zástupce pro Prahu
- obchodní zástupce pro Středočeský, Ústecký a Liberecký kraj
- obchodní zástupce pro Pardubický a Královehradecký kraj a Vysočinu
- obchodní zástupce pro Moravskoslezský, Olomoucký a Zlínský kraj

Obrázek 3: 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 devatenáctileté 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 20-ti 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 chuť 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

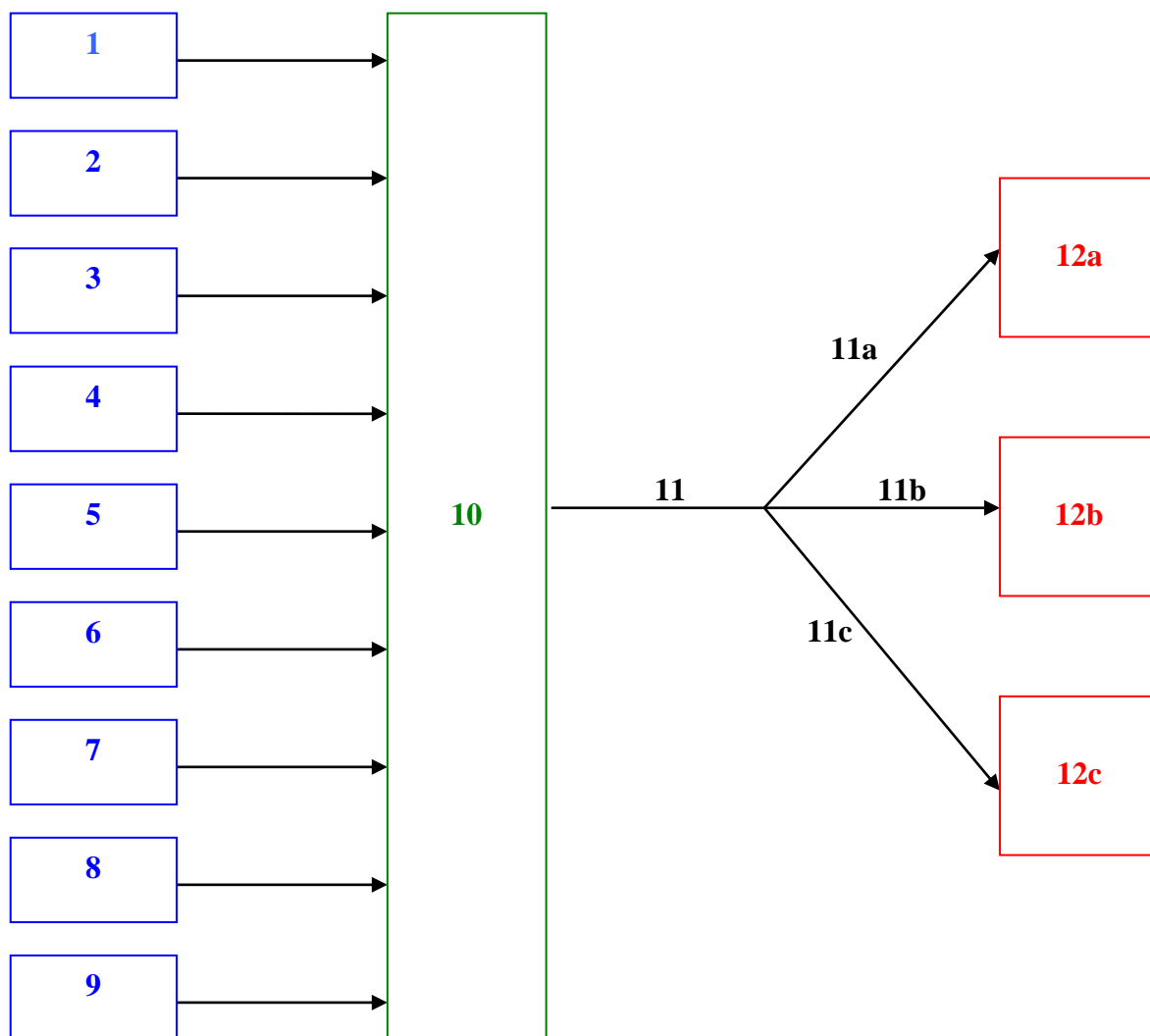
	Zedníček	Pavlů Cég	Delpra	Zkoumaný podnik
Vlastní výroba	ANO	NE	NE	NE
Dovoz ze zahraničí	ANO	ANO	ANO	ANO
Vývoz do zahraničí	ANO	NE	NE	NE
Vlastní síť MO prodejen	ANO	NE	NE	NE

Zdroj: Vlastní výzkum

4.2 Analýza distribučního řetězce

4.2.1 Vyjádření řetězce graficky

Obrázek 4: Schéma distribučního řetězce



Tabulka 3: Legenda k obrázku

Číslo	Označení článku	Číslo	Označení článku
1	Dodavatelé Maďarsko	10	Skład 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

4.2.2.1 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.

Výběr a hodnocení dodavatelů

Výběr nových dodavatelů vychází ze systémového hodnocení, kdy je dodavatel vybírán na základě určitých kritérií, přičemž každé kritérium má svou váhu vyjadřující důležitost kritéria (tedy, čím důležitější kritérium, tím větší váha). Na základě zjištěných informací firma ohodnotí příslušné kritérium bodovací metodou v rozmezí od 1 do 5 bodů. Poté se váha vynásobí příslušným bodovým ohodnocením a následně se výsledky sečtou. Významnost dodavatele je tedy vyjádřena jedním číslem a podnik tak může výsledné hodnoty porovnat s ostatními výsledky daných dodavatelů, u kterých toto multikriteriální hodnocení provedl. Na základě bodového hodnocení dodavatelů s vyjádřením váhy daného kritéria firma může vybrat dodavatele, kteří dosáhli nejvyššího počtu bodů a následně je kontaktovat za účelem uzavření smlouvy.

Jako kritéria hodnocení se volí podniková kultura, kvalita, včasnost dodávek, cena a platební podmínky, komunikace a flexibilita. 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.

Tabulka 4: Bodové hodnocení s vyjádřením váhy daného kritéria

KRITÉRIUM	VÁHA	BODY					CELKEM
		1	2	3	4	5	
Kvalita	25						
Exkluzivita	25						
Cena	20						
Spolehlivost	10						
Pověst firmy	10						
Komunikace	5						
Flexibilita	5						
CELKEM	100						

Zdroj: Interní materiály firmy

Tabulka 5: Bodovací stupnice

POČET BODŮ	VÝZNAM KRITÉRIA
1	nevyhovující podmínky
2	částečně vyhovující podmínky
3	dobré podmínky
4	velmi dobré podmínky
5	vynikající podmínky

Zdroj: Interní materiály firmy

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. Ke komplexnějšímu písemnému zhodnocení dochází jednou ročně.

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

4.2.2.2 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 20,5 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 6: 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 nízkozdvíhacími 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 nízkozdvíhací 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 samoregulační systém reagující pružně na změny požadavků zákazníků, legislativních požadavků i změn uvnitř organizace.

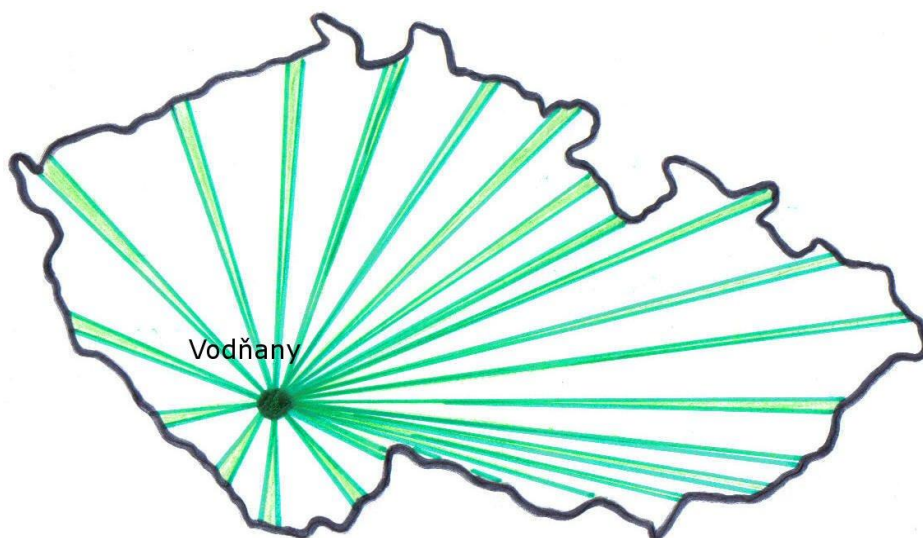
Zavedením normy IFS Logistic společnost ukázala, že dbá o bezpečnost potravin v dodavatelském řetězci a prokázala schopnost plnit požadavky zákazníků a spotřebitelů s ohledem na problematiku jakosti potravin. Především však pružně zareagovala na měnící se požadavky trhu, a tím získala konkurenční výhodu 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.

4.2.2.3 Distribuce

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

Obrázek 5: 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.

4.2.2.4 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 vytiženo zhruba 6 aut. Většinou se realizuje 8 až 10 vykládek v jednom směru.

Skladba autoparku:

- **3 x Volkswagen Transporter do 3,5 t s chladiřenskou 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 chladiřenská 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 chladiřenskou 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 chladičící 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.

4.2.2.5 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.

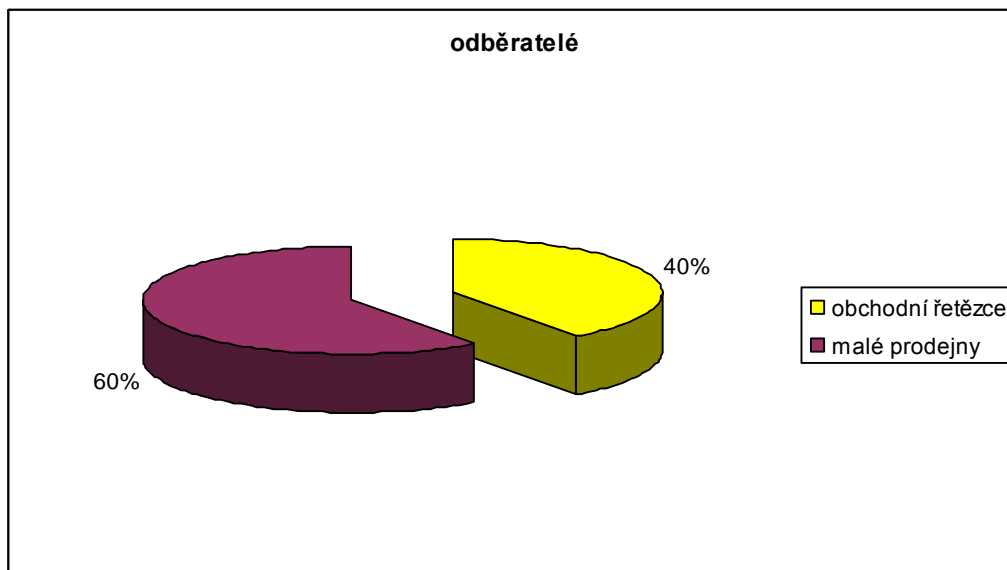
Objednávky od zákazníků jsou přijímány při osobních návštěvách obchodních zástupců, faxem, telefonicky, e-mailem nebo pomocí internetového obchodu, bývá jich až 150 denně. Podle nich následující den probíhá rozvoz. Na dodání objednaného výrobku do obchodu ze skladu je zapotřebí 24 až 48 hod.

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. (sít' 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. (sít' obchodů v 18 okresech jihozápadních Čech)

Graf 7: Podíly na obratu za rok 2011



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 vyšší marže a na snižování nákladů. Aby bylo možné udržet vyšší 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, skrze e-shop 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 tříletém 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, data 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.

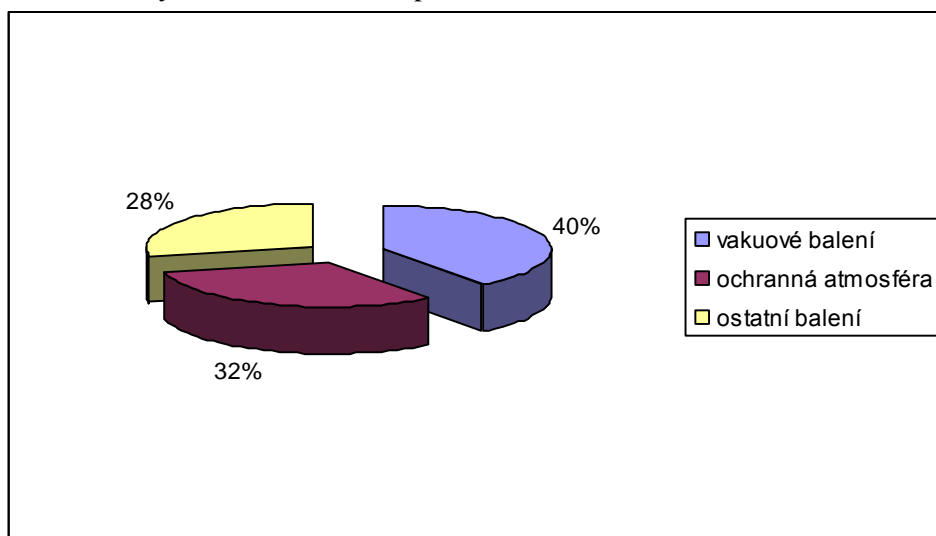
b) ochranná atmosféra

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 ve Vodňanech. Zároveň s odjezdem vozidla přenese dodavatel data o naloženém zboží do skladu odběratele prostřednictvím EDI.

Výrobcům 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 nízkozdvížným vozíkem. Paletové jednotky jsou přemísťovány 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 vysokozdvížnými 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 svázejí 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.

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. Jedná se o 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.

4.4.2 Zakázková úprava ERP ABRA G2 ve vybraném podniku

4.4.2.1 Jádro systému

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

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.

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:

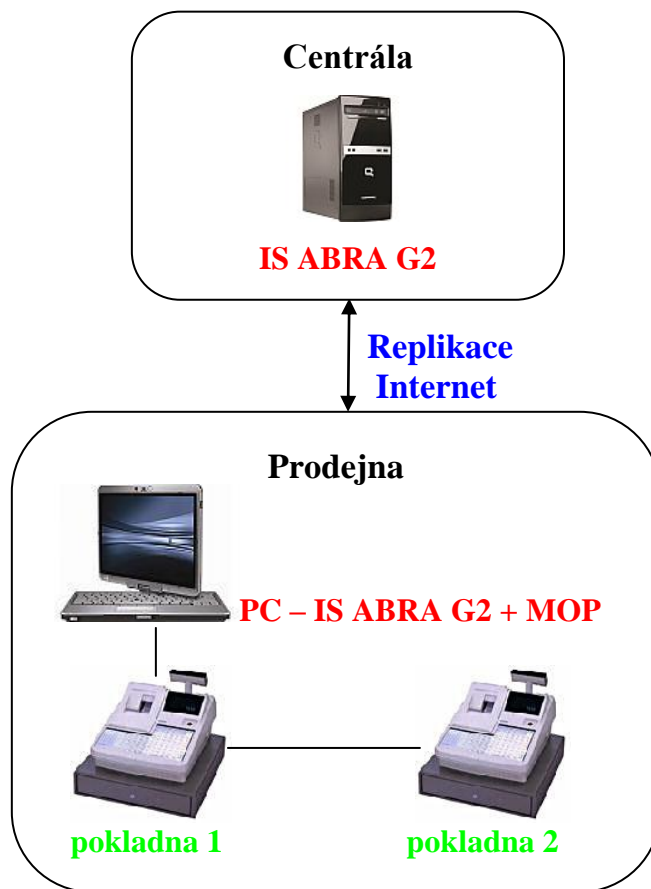
- aktuální tržbu (za jednotlivé pokladny a celkem za prodejnu)
- a přehled prodeje (výpis prodaného zboží s množstvím a cenou)

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 prodavače, takže je možné sledovat produktivitu jednotlivých zaměstnanců.

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

Obrázek 6: Propojení centrály s prodejnou



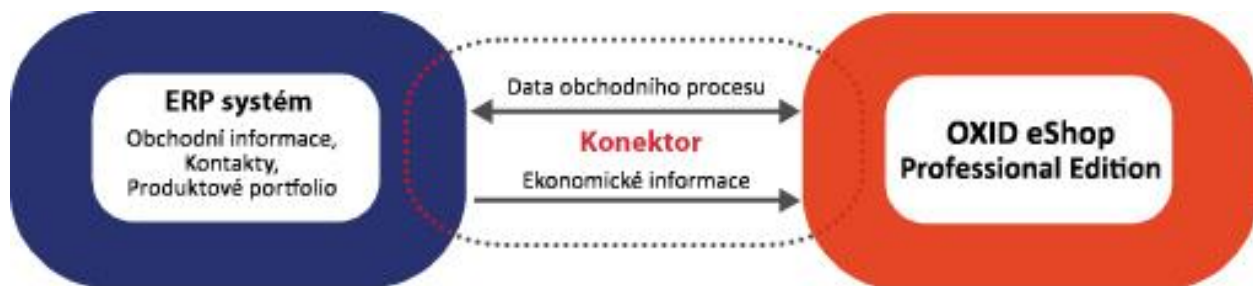
Zdroj: Vlastní výzkum

4.4.4 Zavedení e-shopu

Toto řešení přinesla 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. 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 mohou nastat. Je jakousi spojkou, která vyměňuje jednosměrně nebo obousměrně některé typy informací mezi oběma systémy (viz obrázek).

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



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

Pro realizaci objednávek odběratelé využívali e-mailu, telefonu nebo faxu. Pro řadu stávajících zákazníků byl tento systém zbytečně zdlouhavý. Proto se podnik rozhodl pro možnost realizace objednávek pomocí e-shopu.

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

Přechod na novou prodejní aplikaci byl usnadněn díky ERP systému, ze kterého se stáhlo 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 ABRY 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.

S nasazením e-shopu a propojením na ABRA G2 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

Objedávka 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 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 oceňují 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.

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 zjednodušil celý proces od objednání zboží zákazníkem až po jeho dodání včetně případných reklamací a umožnil optimálnější využití času zaměstnanců firmy, kteří nyní mají více prostoru pro zákazníky, vyžadující při realizaci objednávky přímou konzultaci s obchodním zástupcem. 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 mohou očekávat zboží ještě ve dni objednání.

4.4.5 Hodnocení informačního systému podniku

Vedení společnosti informačnímu systému přisuzuje velký význam a po šestiletém provozu jej hodnotí velice kladně. U ABRY podnik našel maximální přizpůsobivost, což poskytuje nevídané možnosti v oblasti automatizace práce. 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, zákazníků 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 vplynuly 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.

Jedením 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, automaticky vystavovat upomínky a penalizační faktury, čímž se významně urychlil proces vymáhání pohledávek.

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 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.

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.

Integrace modulu Plánování jízd přinesla lepší vytižení 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 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

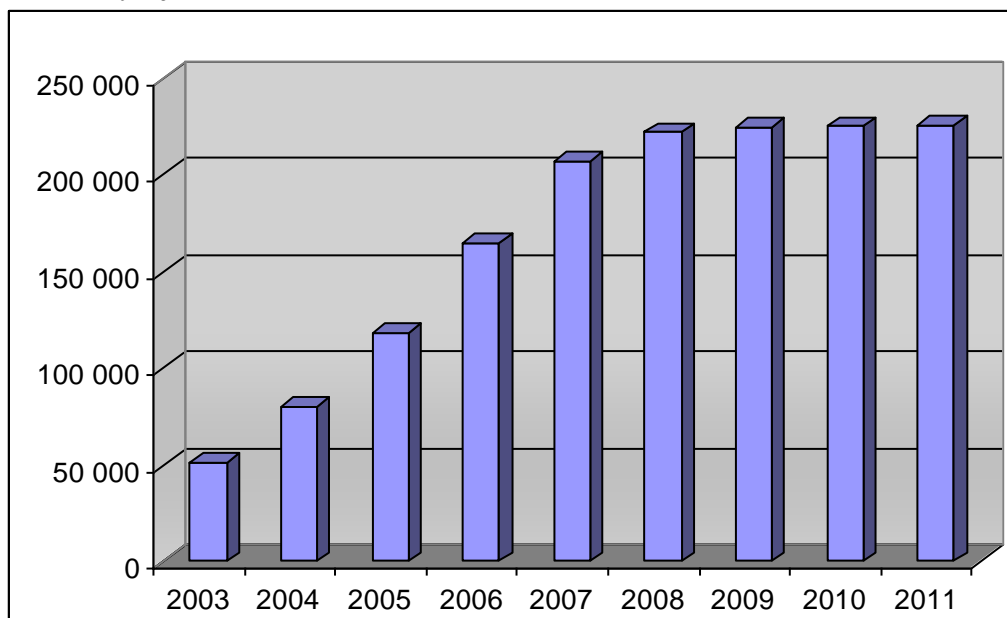
při výběru pokladního systému kladla maximální důraz na jednoduchost, přehlednost a rychlost všech operací. Podniková prodejna je řízena jednoduše z centrály, což přináší okamžité a přesné informace o stavu skladu a prodaném zboží.

Informační systém přinesl nový způsob komunikace se zákazníky pomocí elektronického obchodu, který zjednodušil celý proces od objednání zboží zákazníkem až po jeho dodání včetně případných reklamací. Především došlo k velké úspoře času. Je tak zajištěn plynulejší materiálový tok bez fyzických dokumentů. Výrazné výhody získali samozřejmě i zákazníci, kterým se dostal do rukou kvalitní nástroj pro zprostředkování maxima informací o zboží a umožňuje jim tak rychlou a flexibilní správu objednávek.

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.

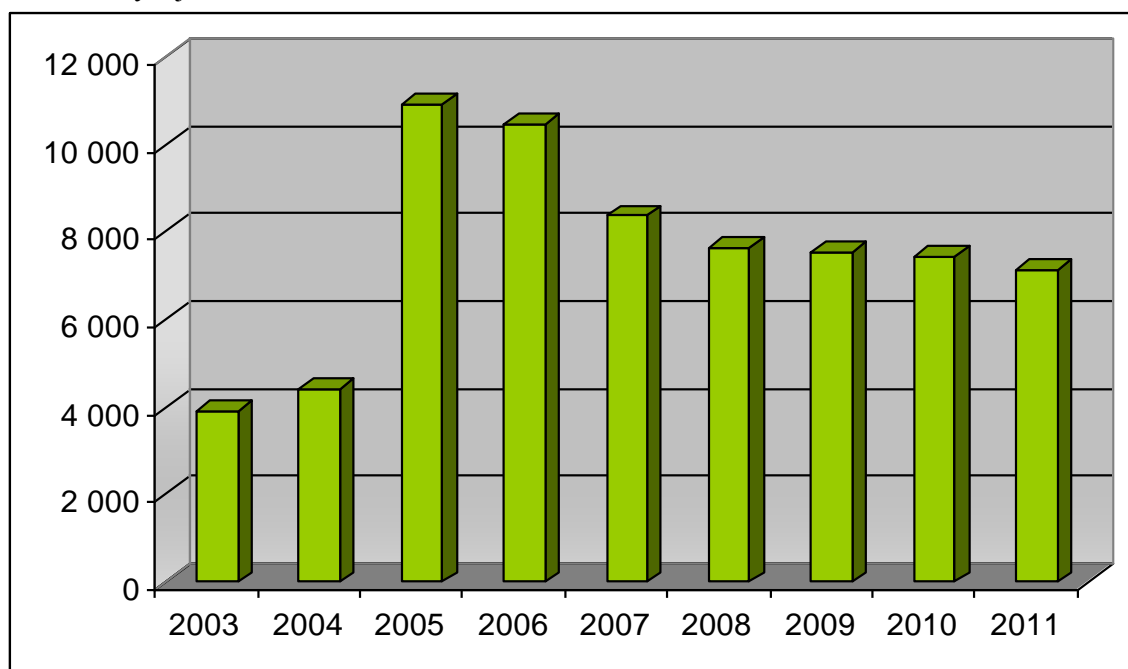
Graf 9: Vývoj obrátu v tis. Kč



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 obrát firmy zvýšil o 36 %. V současnosti se roční obrát firmy pohybuje kolem 225 miliónů korun a plán na rok 2012 je udržení obrátu na úrovni roku 2011, s ohledem na stávající ekonomickou situaci.

Graf 10: Vývoj zásob v tis. Kč



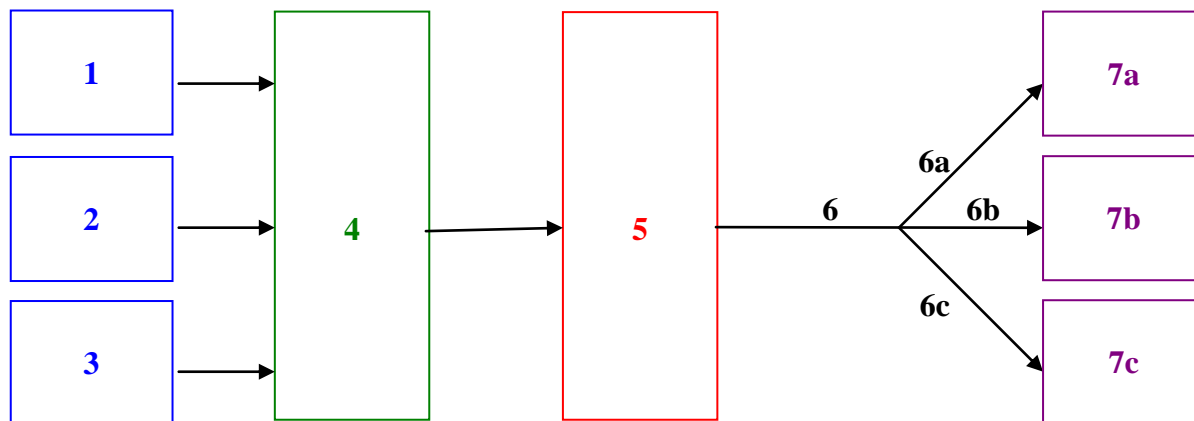
Zdroj: Interní materiály firmy

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 8: Schéma hlavního distribučního řetězce



Legenda

Číslo	Označení článku	Číslo	Označení článku
1	Masokombinát CSABAI, Békéscaba	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 Békéscaba 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 zasláné 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 tak 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 se pokusím navrhnout opatření pro zajištění optimalizace celého systému z hlediska úrovně logistických služeb a logistických nákladů, spočívající v novém způsobu obhospodařování interních zdrojů podniku.

5.1 Outsourcing versus insourcing

Jak již bylo uvedeno výše, přeprava z výrobních závodů do skladu ve Vodňanech byla outsourcována. Provádí jí externí poskytovatel logistických služeb, jedním z nich je společnost Nicotrans a.s. Jeho úlohou je obsluha části logistického řetězce od nakládky zboží v zemi výrobce přes import do skladu ve Vodňanech.

V následující části této práce se zaměřím na to, zda by nebylo pro zkoumaný podnik výhodnější tuto činnost (zásobovací proces) zajišťovat z vlastních zdrojů než využívat služeb externího poskytovatele. Interní obhospodařování zdrojů má určité výhody, pokud podnik bude spoléhat na své vnitřní zdroje, zajistí si vyšší operabilitu, menší riziko úniku interních informací, vyhne se riziku nízké úrovně služby, riziku krachu poskytovatele a riziku v uvíznutí v zastaralé technologii.

5.1.1 Představení společnosti NICOTRANS, a.s

NICOTRANS je mladá, dynamicky se rozvíjející akciová společnost, která na poli tuzemské i evropské nákladní dopravy působí již od počátku roku 2001. V současné době vlastní více než 200 kamionů s chladiřskými návěsy a zaměstnává více než 450 lidí.

Vozový park firmy tvoří 200 tahačů zn. DAF, MERCEDES-BENZ a SCANIA, které doplňují frigo návěsy zn. LAMBERET na 33 europalet, vybavené digitálním

zapisovačem teplot, přičkami pro rozvoz zboží v různých teplotních režimech současně a samozřejmě spolehlivými mrazicími agregáty zn. THERMO KING a CARRIER.

Všechna vozidla jsou vybavena moderními technologiemi, mezi které patří zejména:

- řídicí dopravní systém Echotrack, který umožňuje sledování a zefektivnění řízení, optimalizaci provozu dopravy a 24 hodinové hlídání vozidel
- online komunikace s dispečinkem a zákazníkem

Mezi největší přednosti společnosti řadím zejména tyto skutečnosti:

- vlastní vozový park čítající 200 vozidel
- průměrné stáří vozového parku cca 2 roky (výměna tahačů každé 4 roky)
- mnohaleté zkušenosti s přepravou zboží v rámci EU i mimo ni (Rusko, Ukrajina, Bělorusko, Balkán)
- spolehlivost a flexibilita (zkušený a motivovaný personál)
- dostupnost dispečerů 24 hod denně, 7 dní v týdnu

NICOTRANS, a.s. zajišťuje mezinárodní kamionovou dopravu po celé Evropě, má mnohaleté zkušenosti v oblasti kamionové dopravy i logistiky, včetně kvalitního a moderního vozového parku. Odborně vyškolený personál a profesionální řidiči zajistí všechny nabízené služby na vysoké úrovni.

Společnost se neustále snaží zvyšovat kvalitu všech poskytovaných služeb. Dodržuje systém trvalého zvyšování kvality a jakosti poskytovaných služeb systémem jakosti podle norem ČSN EN ISO 9001. Investuje do nové, kvalitní dopravní techniky i odborného zaškolení řidičů a personálu. Zároveň bere ohled na ochranu životního prostředí (systém environmentálního managementu podle normy ČSN EN ISO 14001 pro zlepšení systémů řízení ve vztahu k životnímu prostředí) a bezpečnost všech dalších účastníků silničního provozu.

Společnost si je vědoma své plné odpovědnosti za přepravovaný náklad a za případné vzniklé škody při přepravě podle mezinárodní úmluvy CMR. Náklad (zboží) je pojištěn

pro případ odcizení, poškození nebo zničení. Pojistná částka je pro území Evropy sjednána do výše 10 mil. Kč.

5.1.2 Rozsah dopravy společnosti NICOTRANS, a.s. pro zkoumaný podnik v roce 2011

Pro přepravu výrobků z výrobních závodů do skladu ve Vodňanech si společnost najímá kamiony u několika dopravních firem. Jednou z nich je právě zmiňovaný NICOTRANS, a.s. Ten v roce 2011 uskutečnil pro zkoumaný podnik celkem 314 přeprav do 12 destinací. Za tyto služby si celkem vyúčtoval 12 344 733 Kč. Fakturace jednotlivých cen přeprav je založena na smluvním podkladě. Náklady na 1 km jsou stanoveny ve výši 26,09 Kč.

Tabulka 7: Počet najetých kilometrů firmou Nicotrans, a.s. pro zkoumaný podnik v roce 2011

DESTINACE	POČET PŘEPRAV	VZDÁLENOST OD SKLADU V KM	POČET KM NA 1 PŘEPRAVU	CELKEM UJETÉ KM
Békéscaba	34	750	1 500	51 000
Debrecen	36	700	1 400	50 400
Szeged	32	640	1 280	40 960
Szolnok	28	580	1 160	32 480
Barcelona	12	1 650	3 300	39 600
Gerona	9	1 550	3 100	27 900
Aubel	15	810	1 620	24 300
Rostock	28	700	1 400	39 200
Nürnberg	36	310	620	22 320
Oberdorf	27	370	740	19 980
Saint-Flour	17	1 230	2 460	41 820
Gdynia	40	1 040	2 080	83 200
CELKEM	314			473 160

Zdroj: Vlastní výzkum

V roce 2011 firma NICOTRANS, a.s. pro velkoobchod najela celkem 473 160 km (viz tabulka 7). Do tohoto úhrnu kilometrů jsem započítala cestu do výrobních závodů a cestu zpět do skladu ve Vodňanech.

Tabulka 8: Náklady na dopravu provozovanou Nicotrans, a.s. pro zkoumaný podnik v r. 2011

DESTINACE	POČET PŘEPRAV	CENA ZA 1 PŘEPRAVU V KČ	CELKEM NÁKLADY V KČ
Békéscaba	34	39 135	1 330 590
Debrecen	36	36 526	1 314 936
Szeged	32	33 395	1 068 640
Szolnok	28	30 264	847 392
Barcelona	12	86 097	1 033 164
Gerona	9	80 879	727 911
Aubel	15	42 266	633 990
Rostock	28	36 526	1 022 728
Nürnberg	36	16 176	582 336
Oberdorf	27	19 307	521 289
Saint-Flour	17	64 181	1 091 077
Gdynia	40	54 267	2 170 680
CELKEM	314		12 344 733

Zdroj: Vlastní výzkum

5.1.3 Kalkulace nákladů dopravy

V této kapitole se budu zabývat úvahou, zda by bylo vhodnější pro velkoobchod zajišťovat si dopravu vlastními prostředky než využívat outsourcing.

Pro stanovení nákladů jsem vycházela z toho, že firma NICOTRANS, a.s. uskutečnila pro zkoumaný podnik v roce 2011 celkem 314 přeprav. Tato suma přeprav, vzhledem k jejich povaze a délce, musí být zajištěna, podle pracovníků oddělení dopravy firmy NICOTRANS, a.s. 4 kamiony. Od tohoto údaje jsem pak odvodila všechny nákladové položky.

Náklady analyzovaného podniku potřebné na zajištění veškeré dopravy byly zjištěny na základě těchto kalkulačních položek:

- 1. Pevné, fixní náklady** – týkají se nákladů na vozidlo, nejsou ovlivněny výkonem vozidla.
 - Odpisy z pořizovací ceny vozidla
 - Pojištění, daně
 - Mýtné
 - Pevná složka mzdy řidiče
- 2. Variabilní, proměnlivé náklady** – jejich výše kolísá podle výkonu vozidla.
 - PHM
 - Olej a mazadla
 - Pneu
 - Mzda řidiče (pohyblivá část - přesčasy, prémie, diety)
 - Opravy a údržba
- 3. Režijní náklady** – náklady nepřímé, jsou vztaženy na celou flotilu vozidel nebo na firmu a nelze je přesně určit.

5.1.3.1 Výchozí údaje

Pro naše účely je zapotřebí tahač s návěsem, který je vybavený digitálním zapisovačem teplot, příčkami pro rozvoz zboží v různých teplotních režimech současně a samozřejmě spolehlivými mrazícími agregáty.

Všechny potřebné údaje jsou uvedeny v tabulce 9 (viz níže).

Tabulka 9: Výchozí údaje

ÚDAJ	TAHAČ	NÁVĚS
Značka	DAF (EURO 5)	LAMBERET
Životnost let	5	8
Cena pořizovací (Kč) (bez pneu)	2 600 000	800 000
Cena zůstatková (Kč)	1 200 000	100 000
Nosnost (t)	24 tun	
Plánovaný výkon za rok (km)	do 120 000	
Počet náprav	2	3
Počet kol	6	6
Cena 1 pneu	15 000	20 000
Životnost 1 pneu (tis. km)	200 000	200 000
Nafta na 100 km/l	33	---
Prům. cena nafty (l/Kč)	35	---

Zdroj: Vlastní výzkum

5.1.3.2 Fixní náklady

Odpisy

Ročně se odepisuje úměrná část původní nákupní ceny vozidla během očekávané životnosti.

Pro výpočet jsem použila metodu rovnoměrného odpisu.

Tabulka 10: Rovnoměrný odpis

ODPIS ZA 1 ROK	VÝPOČET	KČ
Tahač	$(2\,600\,000 - 1\,200\,000) / 5$	280 000
Návěs	$(800\,000 - 100\,000) / 8$	87 500
Celkem (tahač + návěs)	$280\,000 + 87\,500$	367 500
CELKEM (4 tahače + 4 návěsy)	$367\,500 * 4$	1 470 000

Zdroj: Vlastní výzkum

Silniční daň

Podle zákona č. 16/1993 Sb., o dani silniční jsou předmětem daně silniční motorová vozidla a jejich přípojná vozidla registrovaná a provozovaná v České republice, jsou-li používána k podnikání nebo k jiné samostatné výdělečné činnosti. Bez ohledu na to, zda jsou používána k podnikání, jsou předmětem daně vozidla s největší povolenou hmotností nad 3,5 tuny určená výlučně k přepravě nákladů a registrovaná v České republice.

Podle současné právní úpravy je základem daně u osobních automobilů zdvihový objem motoru v ccm. U tahačů a návěsů je základem daně součet hmotností připadajících na jednotlivé nápravy v tunách a počet náprav, u ostatních vozidel (nákladních automobilů, přívěsů, autobusů atd.) celková hmotnost v tunách a počet náprav.

Sazba daně se u některých vozidel (typicky u nákladních automobilů) snižuje o 48 % z důvodů plnění emisních limitů EURO 3 a vyšší, a to po dobu následujících 36 kalendářních měsíců od data jejich první registrace a o 40 % po dobu následujících dalších 36 kalendářních měsíců a o 25 % po dobu následujících dalších 36 kalendářních měsíců. Nárok na příslušné snížení sazby daně vzniká počínaje kalendářním měsícem prvé registrace vozidla a končí u téhož vozidla po 108 kalendářních měsících.

Tabulka 11: Výpočet silniční daně (rok/Kč)

VOZIDLO	NÁPRAV	TUN	SAZBA DANĚ (1 ROK)	VÝPOČET	DAŇ PO SLEVĚ
Tahač	2	24	35 100 Kč	35 100*0,52	18 252 Kč
Návěs	3	24	27 300 Kč	27 300*0,52	14 196 Kč
Celkem(tahač +			62 400 Kč		32 448 Kč
CELKEM (4 tahače + 4 návěsy)				4*32 448	129 792 Kč

Zdroj: Vlastní výzkum

Pojištění

- **Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla**, tj. povinné ručení musí mít dle zákona uzavřeno všichni majitelé motorových vozidel.

Povinné ručení slouží k uhrazení škod na zdraví a majetku, které můžete někomu svým vozidlem způsobit.

- **Havarijní pojištění** poskytuje vlastníkov, držitel, vozidla pojistnou ochranu pro případ vzniku pojistné události tj. havárie, zničení, poškození, odcizení vozidla nebo některých jeho částí.
- **Pojištění zboží dle CMR** proti ztrátě a poškození během přepravy. Pojištění se vztahuje na odpovědnost pojištěného za škodu na přepravovaném nákladu při mezinárodní silniční přepravě prováděné na základě přepravní smlouvy, sjednané za podmínek a v rozsahu Úmluvy o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě (CMR), nastala-li odpovědnost za škodu v důsledku nahodilé události, ke které došlo v době trvání pojištění při mezinárodní silniční dopravě.

Výši pojistného jsem dle zjištěných informací stanovila na 1 soupravu ve výši 8 000 Kč/měsíc.

Tabulka 12: Výpočet ročního pojištění

VOZIDLO	POJIŠTĚNÍ (KČ/MĚSÍC)	POJIŠTĚNÍ (KČ/ROK)
tahač + návěs	8 000	96 000
CELKEM (4 tahače + 4 návěsy)	32 000	384 000

Zdroj: Vlastní výzkum

Mýtné

Mýtné je poplatek, který se vybírá za použití cesty, silnice, dálnice, tunelu nebo mostu. Mýtné se vybírá v určených stanovištích na dálnicích a silnicích prvních tříd. Mýtná povinnost se vztahuje na veškerá vozidla v závislosti na emisní třídě.

Existují tři způsoby zaúčtování mýta:

- automaticky s pomocí instalace palubního přístroje,
- formou manuálního účtování s pomocí poplatkových terminálů,
- manuálně prostřednictvím internetové aplikace.

Česká republika – mýtné 4,2 Kč/km

Rakousko – mýtné 0,3318 EURO/km

Německo – mýtné 0,188 EURO/km

Pro naše účely jsem výši mýtného stanovila na 7 Kč/km a cca 60 % jízd se uskuteční po zpoplatněných dálnicích.

Tabulka 13: Výpočet mýtného za rok

VOZIDLO	POČET UJETÝCH KM	VÝPOČET	MÝTNÉ (KČ)
tahač + návěs	118 290	118 290 * 0,6 * 7	496 818
CELKEM (4 tahače + 4 návěsy)	473 160	473 160 * 0,6 * 7	1 987 272

Zdroj: Vlastní výzkum

Mzdové náklady

Do této složky nákladů zahrnu dodatečné náklady na zaměstnance (pevná složka mzdy), kteří musí být pro potřeby přepravy přijmuti. Celkem se jedná o 4 řidiče a 1 dispečera.

Tabulka 14: Celkové roční náklady na mzdy (pevná část)

POZICE	HRUBÁ MZDA (KČ)	SOC. A ZDRAV. POJ. (35 % Z HM)	CELKEM (HM)	POČET ZAM.	CELKEM (KČ/MĚSÍC)	CELKEM (KČ/ROK)
Řidič	14 000	4 900	18 900	4	75 600	907 200
Dispečer	24 000	8 400	32 400	1	32 400	388 800
CELKEM (4 Ř + 1 D)	66 000	23 100	89 100	5	89 100	1 296 000

Zdroj: Vlastní výzkum

5.1.3.3 Celkové fixní náklady za rok

Tabulka 15: Celkové fixní náklady na přepravu za rok v Kč

VOZIDLO	ODPISY	SILNIČNÍ DAŇ	POJIŠTĚNÍ	MÝTNÉ	MZDY (PEVNÁ ČÁST)	NÁKLADY CELKEM (KČ/ROK)
tahač + návěs	367 500	32 448	96 000	496 818	615 600	1 608 366
CELKEM (4 T + 4 N)	1 470 000	129 792	384 000	1 987 272	1 296 000	5 267 064

Zdroj: Vlastní výzkum

5.1.3.4 Variabilní náklady

Pohonné hmoty

Tabulka 16: Celkové roční náklady na PHM v Kč

VOZIDLO	PRŮMĚRNÁ SPOTŘEBA NA 100 KM	PRŮMĚRNÁ CENA NAFTY (L/KČ)	POČET UJETÝCH KM	VÝPOČET	CELKEM NÁKLADY NA PHM (KČ)
Tahač	33	35	118 290	1 182,90*33*35	1 366 250
CELKEM 4 tahače	33	35	473 160	4 731,60*33*35	5 464 998

Zdroj: Vlastní výzkum

Olej a mazadla

U této složky variabilních nákladů budu uvažovat 1 % z celkových nákladů na PHM.

Tabulka 17: Výpočet nákladů na maziva (Kč/rok)

VOZIDLO	CELKEM NÁKLADY NA PHM (KČ/ROK)	VÝPOČET	CELKEM NÁKLADY NA MAZIVA (KČ/ROK)
tahač + návěs	1 366 250	1 366 250 / 100	13 662,50
CELKEM (4 tahače + 4 návěsy)	5 464 998	5 464 998 / 100	54 650,00

Zdroj: Vlastní výzkum

Pneu

Tabulka 18: Výpočet nákladů na pneu (Kč/rok)

VOZIDLO	POČET KOL	CENA 1 PNEU (KČ)	VÝPOČET	CELKEM NÁKLADY NA PNEU (KČ/ROK)
tahač	6	15 000	15 000*6	90 000
návěs	6	20 000	20 000*6	120 000
CELKEM (4 T + 4 N)	12		210 000*4	840 000

Zdroj: Vlastní výzkum

Mzda řidiče (pohyblivá část - diety)

Sazby stravného upravuje zákoník práce. Kolik zaměstnavatel vyplatí zaměstnanci závisí na několika faktorech - na délce služební cesty, na tom, jestli se jedná

o zaměstnance v soukromé sféře či zda pracuje ve státní správě i na tom, zda cestuje po Česku či do zahraničí.

Sazby stravného na území České republiky

Zaměstnanci v podnikatelské sféře mají výši stravného pevně danou minimální částkou. Je na libovůli zaměstnavatele, jestli jim poskytne více. Pro státní zaměstnance je zákonem vymezena dolní i horní hranice stravného. Zaměstnavatel pak jeho konkrétní výši určí vnitřním předpisem.

Za každý kalendářní den pracovní cesty poskytne zaměstnavatel zaměstnanci stravné nejméně ve výši:

- a) 64 Kč, trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin,
- b) 96 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 12 hodin, nejdéle však 18 hodin,
- c) 151 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin.

Sazby stravného v zahraničí

Zahraniční stravné v plné výši přísluší zaměstnanci, pokud služební cesta trvá déle než 18 hodin. Při cestě delší než 12 hodin a kratší než 18 hodin vyplatí zaměstnavatel zaměstnanci stravné ve výši dvou třetin základní sazby. Na třetinové stravné má zaměstnanec nárok, jestliže zahraniční cesta byla delší než 1 hodinu a kratší než 12 hodin. Mimo Českou republiku musí zaměstnanec strávit alespoň pět hodin, pokud současně uplatňuje nárok na tuzemské stravné.

Tabulka 19: Základní sazby stravného v cizí měně pro rok 2012

ZEMĚ	MĚNA	ZÁKLADNÍ SAZBA STRAVNÉHO
Belgie	euro	45
Francie	euro	45
Maďarsko	euro	35
Německo	euro	45
Polsko	euro	40
Rakousko	euro	45
Španělsko	euro	40

Zdroj: www.idnes.cz/finance

Náklady na diety jsem stanovila paušálně ve výši 15 000 Kč/měsíc. Tuto částku jsem odvodila od výše základních sazeb stravného a délek jednotlivých cest.

Tabulka 20: Výpočet celkových ročních nákladů na diety v Kč

MZDA ŘIDIČE (POHYBLIVÁ ČÁST)	DIETY (KČ/MĚSÍC)	CELKEM NÁKLADY NA DIETY (KČ/ROK)
řidič	15 000	180 000
CELKEM (4 řidiči)	60 000	720 000

Zdroj: Vlastní výzkum

Opravy a údržba

Do této složky variabilních nákladů zahrnu finanční částku, kterou je nutno vynaložit na opravy závad vyskytnutých při přepravě.

Náklady na tyto nutné opravy jsem stanovila paušálně, a to ve výši 60 000 Kč/souprava/rok.

Tabulka 21: Celkové roční náklady na opravy a údržbu v Kč

OPRAVY A ÚDRŽBA	CELKEM NÁKLADY NA OPRAVY (KČ/ROK)
Tahač + návěs	60 000
CELKEM (4 tahače + 4 návěsy)	240 000

Zdroj: Vlastní výzkum

5.1.3.5 Celkové variabilní náklady za rok

Tabulka 22: Celkové variabilní náklady na přepravu za rok v Kč

VARIABILNÍ NÁKLADY	PHM	MAZIVA	PNEU	MZDA ŘIDIČE (POH. Č.)	OPRAVY	CELKEM NÁKLADY (KČ/ROK)
tahač + návěs	1 366 250	13 662,50	210 000	180 000	60 000	1 829 912,50
CELKEM (4 T + 4 N)	5 464 998	54 650,00	840 000	720 000	240 000	7 319 648,00

Zdroj: Vlastní výzkum

5.1.3.6 Režijní náklady

Jde o osobní, věcné a finanční náklady, vznikající provozem nákladní dopravy, nebo na jejichž vzniku se nákladní doprava podílí, které nelze určit v závislosti na smluvním objemu dopravních nebo přepravních výkonů a které nebyly uvedeny v předchozích položkách. Jedná se o režijní náklady vlastního střediska nákladní dopravy a o podíl režie správní, který odpovídá nákladní dopravě.

Pro naše účely budu režii uvažovat jako 6 % z přímých nákladů.

Tabulka 23: Výpočet režijních nákladů na přepravu za rok v Kč

REŽIJNÍ NÁKLADY	PŘÍMÉ NÁKLADY (KČ/ROK)	VÝPOČET	CELKEM REŽIE (KČ/ROK)
CELKEM (4 tahače + 4 návěsy)	7 279 648	7 279 648*0,06	436 779

Zdroj: Vlastní výzkum

5.1.3.7 Celkové náklady na dopravu provozovanou z interních zdrojů

Tabulka 24: Celkové náklady na dopravu provozovanou z interních zdrojů (Kč/rok)

DRUH NÁKLADU	KČ/ROK
Odpisy	1 470 000
Silniční daň	129 792
Pojištění	384 000
Mýtné	1 987 272
Mzdy (pevná část)	1 296 000
CELKEM Fixní náklady	5 267 064
PHM	5 464 998
Maziva	54 650
Pneu	840 000
Mzda řidiče (pohyblivá část)	720 000
Opravy	240 000
CELKEM Variabilní náklady	7 319 648
Režijní náklady	436 779
CELKEM náklady na dopravu	13 050 491

Zdroj: Vlastní výzkum

5.1.3.8 Srovnání celkových nákladů na dopravu provozovanou outsourcingem a insourcincem

Tabulka 25: Srovnání celkových nákladů na dopravu při využití outsourcingu a insourcingu

	OUTSOURCING (NICOTRANS, A.S.)	INSOURCING
celkové náklady na přepravu (Kč/rok)	12 344 733	13 050 491
náklad Kč/km	26,09	27,58

Zdroj: Vlastní výzkum

Sečtením všech nákladových položek potřebných pro zajištění dopravy provozované z vlastních zdrojů jsem dospěla k výši nákladů 13 050 491 Kč (viz tabulka 24). Náklady na 1 km přepravy tedy činí 27,58 Kč.

6 Diskuse

Optimalizace dopravy je spolu se skladováním a informačními technologiemi nejčastějším zdrojem úspor logistických nákladů. Na druhé straně vedou moderní koncepty zaměřené na snižování zásob k neustálému nárůstu požadavků na kvalitu a spolehlivost dopravy.

Společnost využívá formu outsourcingu v zásobovacím procesu, a to obzvláště z důvodu, že ve svém vlastnictví neneviduje velkokapacitní vozy schopné pojmout až 33 palet najednou a tak potřebuje 100% outsourcingové zajištění této služby. Firma NICOTRANS, a.s. je proto strategickým řešením dané situace.

Hlavním úkolem předchozí kapitoly bylo zjistit, zda by pro zkoumaný podnik zabývající se distribucí zahraničních chlazených potravin, zejména masných výrobků, sýrů a dalších specialit nebylo výhodnější zajišťovat si dopravu výrobků z výrobních závodů do skladu ve Vodňanech vlastními prostředky nebo si nadále na tyto služby sjednávat jednotlivé dopravní firmy.

Provedla jsem analýzu rozsahu dopravy, kterou uskutečnila společnost NICOTRANS, a.s., pro velkoobchod ve Vodňanech v roce 2011, a to počet přeprav do jednotlivých destinací a náklady s tím spojené. Jednalo se celkem o 314 přeprav do 12 destinací. Za tyto služby si firma NICOTRANS, a.s. vyfakturovala celkem 12 344 733 Kč. Náklady na 1 km přepravy činily 26,09 Kč.

Následně jsem vymezila náklady spojené s provozováním silniční nákladní dopravy. Jednotlivými kalkulačními položkami byly:

1. Pevné, fixní náklady – týkají se nákladů na vozidlo, nejsou ovlivněny výkonem vozidla.

- Odpisy z pořizovací ceny vozidla
- Pojištění , daně
- Mýtné
- Pevná složka mzdy řidiče

2. Variabilní, proměnlivé náklady – jejich výše kolísá podle výkonu vozidla.

- PHM
- Olej a mazadla
- Pneu
- Mzda řidiče (pohyblivá část - přesčasy, prémie, diety)
- Opravy a údržba

3. Režijní náklady – náklady nepřímé, jsou vztaženy na celou flotilu vozidel nebo na firmu a nelze je přesně určit.

Sečtením všech nákladových položek potřebných pro zajištění dopravy provozované z vlastních zdrojů jsem dospěla k výši nákladů 13 050 491 Kč. Náklady na 1 km přepravy tedy činí 27,58 Kč, což je o 1,49 Kč více než při využití logistického outsourcingu.

Z provedeného výzkumu vyplývá, že pro podnik je varianta outsourcingu ekonomičtější, protože firmy, specializující se na daný obor, mají zpravidla mnohem proškolenější a v dané problematice zkušenější pracovníky. Odpovědnost za problematiku nese jiný subjekt a podnik se může plně věnovat svému oboru. Náklady na zajištění specializované činnosti jsou při využití outsourcingu nižší. Takto nízké náklady může dopravní společnost NICOTRANS, a.s. dosáhnout hlavně díky své velikosti, tím může fixní náklady lépe rozložit. Dále díky svému jménu a síle, kterou zaujímá na dopravním trhu, většími zkušenostmi, dlouhodobými kontakty s obchodními partnery a kvalifikovanějším personálem.

Podnik ale nestaví vztah jen na nákladových úsporách. Externí poskytovatel v každém případě přinesl do procesu vyšší hodnotu – maximální vykrytí objednávek, včasnost dodávek a jejich bezchybnost.

NICOTRANS, a.s. přináší další výhody přepravních služeb. Jsou to zejména výhody softwarového systému, pomocí kterého se přenáší pokyny k nakládce zboží ve výrobních závodech a k vyskladnění zboží ve skladu ve Vodňanech. Dále jsou to výhody z užší spolupráce, důvěra sdílení informací, možnost sledování zásilky během

přepravy, těsné propojení skladování a přepravy, které vede k plynulému poskytování služeb.

Outsourcing není v podniku využíván v distribuci, tedy směrem k zákazníkovi, jelikož se jedná o jednu z hlavních činností, o silnou stránku podniku, na kterou podnik dokáže efektivně vynaložit vlastní zdroje a zajistit tak svým obchodním partnerům kvalitnější služby než externí poskytovatel.

Ze zjištěných výsledků je zřejmé, že obchodní společnosti se nevyplatí zajišťovat zásobovací proces vlastní dopravou. Měla by proto zůstat u dosavadního způsobu, tedy využívání služeb externích dopravních firem, a veškerou činnost věnovat své hlavní činnosti - velkoobchodní činnosti, kdy dodává zboží a poskytuje služby několika stovkám obchodních partnerů.

I když se může zdát, že při outsourcingu některých služeb podnik platí více, netřeba zapomínat mimo jiné na flexibilitu, kterou tím podnik získá. Například v případě snížení poptávky po výrobcích distribuovaných podnikem by firma musela nadále platit kmenové zaměstnance nebo by je musela propustit, v případě externí firmy platí pouze za rozsah poskytovaných služeb, které si může smluvně ošetřit, takže si umí své fixní náklady v případě potřeby pružně regulovat. Tato podmínka zase vytváří tlak na dodavatelské firmy, aby co nejefektivněji nakládaly s vynaloženými náklady a takto se požadavek na efektivnost přenáší z ramen zákazníka na dodavatele.

Závěrem lze konstatovat, že přenesením určitých činností na partnery v logistickém řetězci lze dosáhnout významných úspor a dalších výhod. Firma, která se chopí této šance by měla přestoupit na maximální součinnost s dodavateli nebo odběrateli, aby v konečném důsledku z této spolupráce těžili všichni. Konkrétním zdrojem profitu může být právě uplatnění logistického outsourcingu.

7 Závěr

Hlavním cílem této diplomové 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. Výběr nových dodavatelů vychází ze systémového hodnocení, kdy je dodavatel vybírán na základě určitých kritérií, přičemž každé kritérium má svou váhu vyjadřující důležitost kritéria. Na základě bodového hodnocení

dodavatelů s vyjádřením váhy daného kritéria firma může vybrat dodavatele, kteří dosáhli nejvyššího počtu bodů a následně je kontaktovat za účelem uzavření smlouvy.

Jako kritéria hodnocení se volí kvalita, exkluzivita, cena a platební podmínky, spolehlivost, pověst firmy, komunikace a flexibilita. 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.

Informační systém přinesl i nový způsob komunikace se zákazníky pomocí elektronického obchodu. Tato investice zjednodušila celý proces od objednání zboží zákazníkem až po jeho dodání včetně případných reklamací. Především došlo k velké úspoře času. Je tak zajištěn plynulejší materiálový tok bez fyzických dokumentů. Výrazné výhody získali samozřejmě i zákazníci, kterým se dostal do rukou kvalitní nástroj pro zprostředkování maxima informací o zboží a umožňuje jim tak rychlou a flexibilní správu objednávek.

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.

Z 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 jsem se pokusila navrhnout opatření pro zajištění optimalizace celého systému z hlediska úrovně logistických služeb a logistických nákladů, spočívající v novém způsobu obhospodařování interních zdrojů podniku.

Hlavním úkolem bylo zjistit, zda by pro zkoumaný podnik zabývající se distribucí zahraničních chlazených potravin nebylo výhodnější zajišťovat si dopravu výrobků z výrobních závodů do skladu ve Vodňanech vlastními prostředky nebo si nadále na tyto služby sjednávat jednotlivé dopravní firmy.

Sečtením všech nákladových položek potřebných pro zajištění dopravy provozované z interních zdrojů vyplynulo, že pro podnik je varianta outsourcingu ekonomičtější. Odpovědnost za problematiku nese jiný subjekt a podnik se může plně věnovat svému oboru. Náklady na zajištění specializované činnosti jsou při využití outsourcingu nižší. Takto nízké náklady může dopravní společnost NICOTRANS, a.s. dosáhnout hlavně díky své velikosti, tím může fixní náklady lépe rozložit. Dále díky svému jménu a síle, kterou zaujímá na dopravním trhu, většími zkušenostmi, dlouhodobými kontakty s obchodními partnery a kvalifikovanějším personálem.

NICOTRANS, a.s. přinesl další výhody přepravních služeb. Jsou to zejména výhody softwarového systému, pomocí kterého se přenáší pokyny k nakládce zboží ve výrobních závodech a k vyskladnění zboží ve skladu ve Vodňanech. Dále jsou to výhody z užší spolupráce, důvěra sdílení informací, možnost sledování zásilky během přepravy, těsné propojení skladování a přepravy, které vede k plynulému poskytování služeb.

Ze zjištěných výsledků je zřejmé, že obchodní společnosti se nevyplatí zajišťovat zásobovací proces vlastní dopravou. Měla by proto zůstat u dosavadního způsobu, tedy využívání služeb externích dopravních firem, a veškerou činnost věnovat své hlavní činnosti - velkoobchodní činnosti, kdy dodává zboží a poskytuje služby několika stovkám obchodních partnerů.

Závěrem lze konstatovat, že hlavním strategickým přínosem outsourcingu ve sledované firmě je pružnější reakce na přání zákazníků. Činnost prováděná specializovaným externím poskytovatelem zabezpečila maximální vykrytí objednávek, včasnost dodávek a jejich bezchybnost. 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.

Dalším významným přínosem uplatnění outsourcingu je skutečnost, že se podnikový management již nemusí zabývat všemi problémy a může se lépe soustředit na svou hlavní činnost. Navíc došlo k velké úspoře nákladů. Poskytovateli se hradí pouze přeprava s nákladem, a tím je dosaženo nejnižšího možného nákladu při přepočtu na dodaný kilogram výrobku. Společnost tak ušetřila na mzdových nákladech a nákladech spojených s udržováním vlastního vozového parku.

8 Summary

The main aim of thesis 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 thesis 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 thesis is aimed at assessment 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 optimalization of distribution, which lies in a new way of direction internal sources of the enterprise.

9 Seznam použité literatury

1. 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).
2. BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 283 s. ISBN 978-80-247-2279-5
3. BUŘÍNSKÁ, Barbora. *Stravné 2012* [online]. [cit. 9.2.2012]. Dostupné na [www: <http://finance.idnes.cz/stravne-2012-vyssi-diety-i-nova-pravidla-pro-kraceni-fsl-viteze.aspx?c=A120315_130559_viteze_bab>](http://finance.idnes.cz/stravne-2012-vyssi-diety-i-nova-pravidla-pro-kraceni-fsl-viteze.aspx?c=A120315_130559_viteze_bab).
4. CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ a kol. *Retail management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6
5. COYLE, Joseph John., Edward J. BARDI a C. John LANGLEY jr. *The Management of Business Logistics. A Supply Chain Perspective*. 7. vyd. Mason, Ohio: South Western, 2003. 707 s. ISBN 0-324-00751-5
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).
7. ČESKÝ SVAZ ZPRACOVATELŮ MASA. *České uzeniny - šance (prozatím) trvá*. Řeznicko/uzenářské noviny, 2009, XVIII, č. 2, s. 3.
8. DANĚK, Jan a Miroslav PLEVNÝ. *Výrobní a logistické systémy*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005, 212 s. ISBN 80-7043-416-3
9. DELPRA s.r.o. *O nás* [online]. 2008 [cit. 15.2.2010]. Dostupné na [www: <http://www.delpira.cz/onas.php>](http://www.delpira.cz/onas.php).
10. DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika – procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0
11. EDIZONE. *Co je EDI?* [online]. 2012 [cit. 9.7.2012]. Dostupné na [www: <http://www.edizone.cz/elektronicka-vymena-dat-edi/co-je-edi/spolecna-rec-edi-komunikace/>](http://www.edizone.cz/elektronicka-vymena-dat-edi/co-je-edi/spolecna-rec-edi-komunikace/).
12. HES, Aleš. *Velkoobchod a maloobchod*. Praha: ČZU Praha, Provozně ekonomická fakulta, 2004. 138 s. ISBN 80-213-1163-0
13. HES, Aleš, Daniela ŠÁLKOVÁ a Marta REGNEROVÁ. *Obchodní nauka*. Praha: ČZU Praha, Provozně ekonomická fakulta, 2004. 278 s. ISBN 80-213-1155-X

14. HESKOVÁ, Marie. *Category management*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2006. 184 s. ISBN 80-7259-049-9
15. FIALA, Petr. *Dynamické dodavatelské sítě*. Praha: Professional Publishing, 2009. 170 s. ISBN 987-80-7431-023-2
16. HOBZA, Milan a Ladislav ŠAFAŘÍK. *Logistika*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus - Univerzita Hradec Králové, 2002. ISBN 80-7041-053-1
17. GROS, Ivan. *Logistika*. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 1996. 228 s. ISBN 80-7080-262-6
18. KOVÁŘÍKOVÁ, Markéta. *Analýza distribučního řetězce u vybraných potravinářských výrobků*. EF JU v Českých Budějovicích, bakalářská práce, 2010.
19. LAMBERT, Douglas, James R. STOCK a Lisa ELLRAM. *Logistika*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0
20. LÍBAL, Vladimír, Jiří KUBÁT a kol. *ABC logistiky v podnikání*. 1. vyd. Praha: NADATUR, 1994. 284 s. ISBN 80-85884-11-9
21. MAINZOVÁ, Eva. *Řízení obchodních činností*. Plzeň: ZČU, 2001. 144 s. ISBN 80-7082-721-1
22. MAKRO. *Masné výrobky* [online]. [cit.21.3.2010]. Dostupné na www: <http://www.makro.cz/files/dokumenty/makro_masne_vyrobyky.pdf>.
23. NĚMEC, Michal. *Obchody zaplavují sýry z ciziny* [online]. [cit. 21.1.2010]. Dostupné na www: <<http://olomoucky.denik.cz/ekonomika/obchody-zaplavuji-syry-z-ciziny20100121.html>>.
24. NICOTRANS a.s. *Kamionová doprava* [online]. [cit. 25.7.2012]. Dostupné na www: <<http://www.nicotrans.cz/index.php?lang=1>>.
25. OXY ONLINE s.r.o. *Internetový obchod* [online]. [cit. 23.3.2012]. Dostupné na www: <<http://www.oxid-eshop.cz/prehled-reseni-d18/>>.
26. PAVLŮ CÉG s.r.o. *O nás* [online]. [cit. 15.2.2012]. Dostupné na www: <<http://www.uherak.cz/uvod/o-nas>>.
27. PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století*. 1.-3. díl. 1. vyd. Praha: Radix, 2005. 1698 s. ISBN 80 -86031-59-4
28. PERNICA, Petr. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. 1. vyd. Praha: Radix, 1998. 661 s. ISBN 80-86031-13-6
29. PERNICA, Petr a Jorg Horst MOSOLF. *Partnership in logistics*. 1. vyd. Prague: Radix, 2000. 448 s. ISBN 80-86031-24-1

30. PRAŽSKÁ, Lenka., Jiří JINDRA a kol. *Obchodní podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7
31. REITEROVÁ, Alice. *Analýza distribučního řetězce*. EF JU v Českých Budějovicích, bakalářská práce, 2008.
32. SCHULTE, Christof. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2
33. SILNIČNÍ DAŇ. *Zákon o dani silniční*. [online]. [cit. 10.2.2012]. Dostupné na www: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/silnicnidan/zakon.aspx>>.
34. SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3
35. STEHLÍK, Antonín. *Logistika: strategický faktor manažerského úspěchu*. 1. vyd. Brno: Studio Contrast, 2002. 236 s. ISBN 80-238-8332-1
36. STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců*. Praha: ASPI, 2005. 114 s. ISBN 80-7357-094-7
37. SVOBODA, Vladimír. *Dopravní logistika*. Praha: ČVÚT, 2004. ISBN 80-01-02914-X
38. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2001. 475 s. ISBN 80-247-9069-6
39. ŠKAPA, Radoslav. *Reverzní logistika*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko právní fakulta, 2005. 82 s. ISBN 80-210-3848-9
40. TOMEK, Gustav a Jan TOMEK. *Nákupní marketing*. Praha: Grada publishing, 1996. 176 s. ISBN 80-85623-96-X
41. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0
42. VANĚČEK, Drahoš. *Logistika*. 3. vyd. České Budějovice: Skripta EF JU České Budějovice, 2008. 178 s. ISBN 978-80-7394-085-0
43. VANĚČEK, Drahoš. *Řízení dodavatelského řetězce*. 1. vyd. České Budějovice: Skripta EF JU České Budějovice, 2008. 156 s. ISBN 978-80-7394-078-2
44. VRBA, Martin. *Organizace a řízení dopravy v různě velkých podnicích*. EF JU v Českých Budějovicích, diplomová práce práce, 2007.
45. ZEDNÍČEK a.s. *O společnosti* [online]. [cit. 10.1.2010]. Dostupné na www: <<http://www.zednicek.cz/index-zednicek.htm>>.

Seznam obrázků tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma materiálového toku rozvinutého dodavatelského řetězce výroby a prodeje potravin	str.13
Obrázek 2: Schéma základního dodavatelského řetězce	str. 15
Obrázek 3: Organizační struktura podniku	str. 49
Obrázek 4: Schéma distribučního řetězce	str. 52
Obrázek 5: Působnost skladu ve Vodňanech	str. 59
Obrázek 6: Propojení centrály s prodejnou	str. 72
Obrázek 7: Předávání informací mezi e-shopem a firemním ERP systémem	str. 73
Obrázek 8: Schéma hlavního distribučního řetězce	str. 81

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly mezi tradičním a moderním nákupem	str. 22
Tabulka 2: Schéma konkurence	str. 51
Tabulka 3: Legenda k obrázku distribuční řetězce	str. 52
Tabulka 4: Bodové hodnocení s vyjádřením váhy daného kritéria	str. 54
Tabulka 5: Bodovací stupnice	str. 54
Tabulka 6: Trvanlivost výrobků v sortimentu společnosti	str. 56
Tabulka 7: Počet najetých kilometrů firmou Nicotrans, a.s. pro zkoumaný podnik v roce 2011	str. 86
Tabulka 8: Náklady na dopravu provozovanou Nicotrans, a.s. pro zkoumaný podnik v r. 2011	str. 87
Tabulka 9: Výchozí údaje	str. 89
Tabulka 10: Rovnoměrný odpis	str. 89
Tabulka 11: Výpočet silniční daně (rok/Kč)	str. 90
Tabulka 12: Výpočet ročního pojištění	str. 91
Tabulka 13: Výpočet mýtného za rok	str. 92

Tabulka 14: Celkové roční náklady na mzdy (pevná část)	str. 92
Tabulka 15: Celkové fixní náklady na přepravu za rok v Kč	str. 92
Tabulka 16: Celkové roční náklady na PHM v Kč	str. 93
Tabulka 17: Výpočet nákladů na maziva (Kč/rok)	str. 93
Tabulka 18: Výpočet nákladů na pneu (Kč/rok)	str. 93
Tabulka 19: Základní sazby stravného v cizí měně pro rok 2012	str.94
Tabulka 20: Výpočet celkových ročních nákladů na diety v Kč	str.95
Tabulka 21: Celkové roční náklady na opravy a údržbu v Kč	str.95
Tabulka 22: Celkové variabilní náklady na přepravu za rok v Kč	str.95
Tabulka 23: Výpočet režijních nákladů na přepravu za rok v Kč	str.96
Tabulka 24: Celkové náklady na dopravu provozovanou z interních zdrojů (Kč/rok)	str.96
Tabulka 25: Srovnání celkových nákladů na dopravu při využití outsourcingu a insourcingu	str.97

Seznam grafů

Graf 1: Prodeje uzenin na celkovém prodeji potravin v roce 2010	str. 37
Graf 2: Průměrná spotřeba masných výrobků na osobu za rok v kg v ČR	str. 38
Graf 3: Spotřeba sýrů v ČR v kg na osobu a rok	str. 39
Graf 4: Spotřeba sýrů a tvarohů na obyvatele v roce 2009 v zemích EU	str. 40
Graf 5: Struktura sortimentu zkoumaného subjektu	str. 47
Graf 6: Vývoj počtu zaměstnanců	str. 49
Graf 7: Podíly na obrátu za rok 2011	str. 62
Graf 8: Druhy balení v sortimentu podniku	str. 64
Graf 9: Vývoj obrátu v tis. Kč	str. 79
Graf 10: Vývoj zásob v tis. Kč	str. 80

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

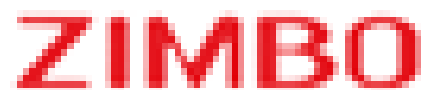
Příloha 5: Schéma informačního systému ABRA G2

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

Příloha 7: Certifikace distribučního centra ve Vodňanech

10 Přílohy

Příloha 1: Loga nejvýznamnějších odběratelů

The logo for TESCO, featuring the word "TESCO" in a bold, red, sans-serif font. Below the letters are four horizontal blue lines of varying lengths, creating a stylized underline effect.The logo for makro, consisting of the word "makro" in a bold, yellow, lowercase sans-serif font, set against a solid blue rectangular background.The logo for PENNY MARKET, featuring the word "PENNY" in a large, bold, yellow, sans-serif font above the word "MARKET" in a smaller, yellow, sans-serif font. The text is centered within a red square, with a yellow swoosh graphic above and below the text.The logo for ZEDNÍČEK, featuring the word "ZEDNÍČEK" in a yellow, stylized, cursive font, set within a red oval shape with a black outline.The logo for SPAR, featuring the word "SPAR" in a white, bold, sans-serif font, set within a red rectangular background.The logo for ZIMBO, featuring the word "ZIMBO" in a bold, red, sans-serif font.

Příloha 2: Loga nejvýznamnějších dodavatelů



Příloha 3: Maloobchodní prodejna v Praze



Příloha 4: Denní závěrka v maloobchodní prodejně v Praze

MOP - Maloobchodní prodej

Soubor Q aplikaci

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

Spustit denní závěrku

Načtený stav		Fyzický stav	
Celková tržba:	967,90	Celková tržba:	957,90
V hotovosti:	283,50	V hotovosti:	279,50
Ostatní platby:	678,40	Ostatní platby:	678,40

Rozdíly

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

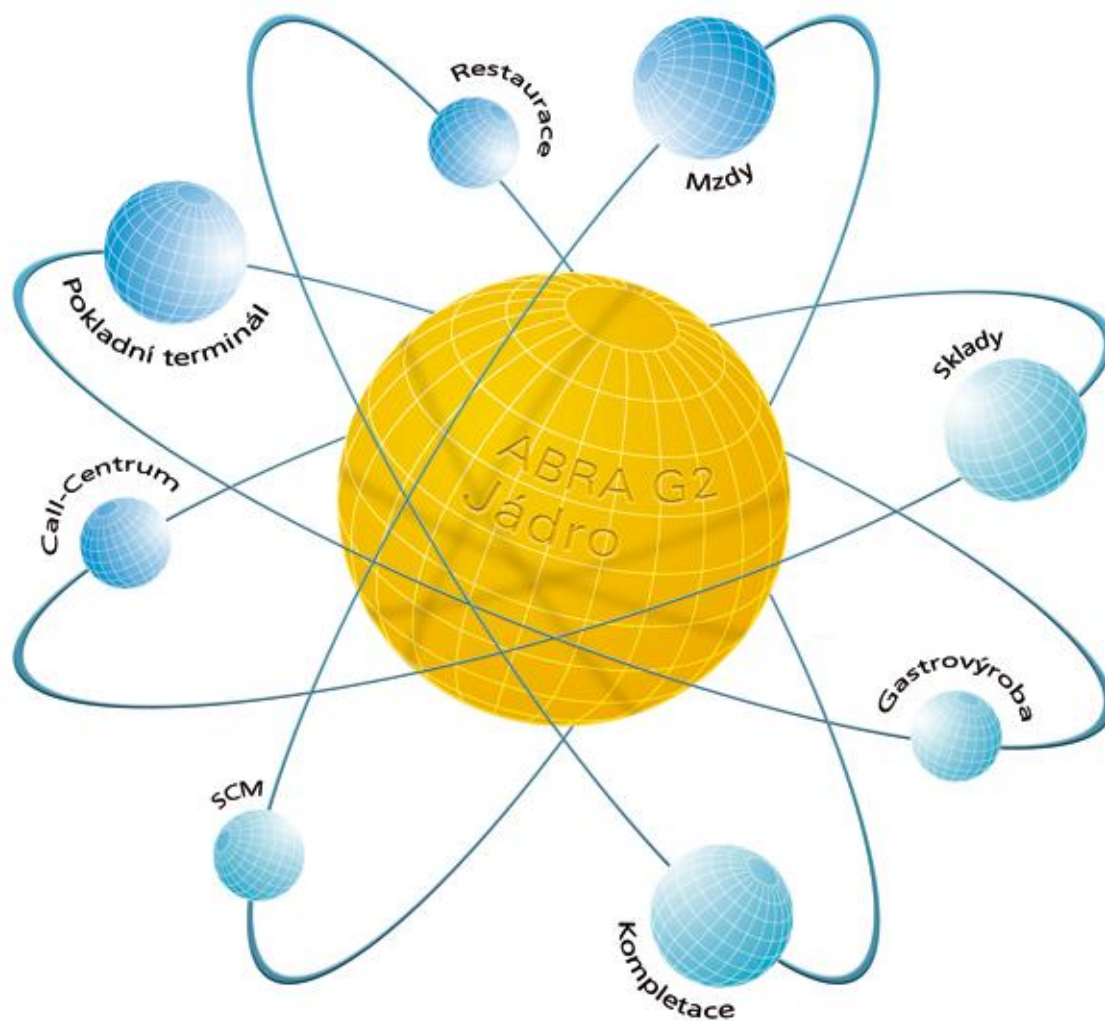
Odvod do banky

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

 **SAI GLOBAL** 
EFSIS

C E R T I F I C A T E

Herewith the certification body
SAI Global Assurance Services Ltd.
confirms, as an EN 45011- accredited certification body for IFS certification and
having signed an agreement with the IFS owners, that

[REDACTED]
site
[REDACTED]
389 01 Vodňany
Czech Republic

for the scope
IFS Logistic (Storage and Transport)

**Storage and transport of chilled products of animal origin (meat products, cheese) and
ambient stable hermetically sealed products at the Vodňany site.**

meets the requirements of the
IFS Logistic Version 1
at Higher Level

Certificate-Register-No.:18641
Date of the audit: 20.8.2009
Next Audit to be performed before: 19.8.2010
Certificate issue date: 27.8.2009
Certificate expiry date: 26.8.2010
Milton Keynes: 27.8.2009


Certification Chairman: Mark Proctor

132

SAI Global, Winterhill House, Snowdon Drive, Milton Keynes, MK6 1AX, U.K.
This certificate remains the property of SAI Global and may be withdrawn at any time.