



**Ekonomická
fakulta**
Faculty
of Economics

**Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích**
University of South Bohemia
in České Budějovice

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Diplomová práce

KOMPARACE DISTRIBUČNÍCH ŘETĚZCŮ PRO PRODUKTY CHRÁNĚNÝCH DÍLEN

Vypracovala: Bc. Markéta Cábová

Vedoucí práce: Ing. Radek Toušek, Ph.D

České Budějovice 2014

Prohlášení:

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 – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich 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.

Poděkování:

Na tomto místě bych chtěla poděkovat panu Ing. Radkovi Touškovi, Ph.D. za vedení mé diplomové práce. Děkuji rovněž celé své rodině za pomoc, podporu a trpělivost, kterou mi poskytovali během celého studia. V neposlední řadě děkuji také všem zaměstnancům chráněných dílen, kteří se zúčastnili mého výzkumu.

Obsah

1.	Úvod.....	4
2.	Literární rešerše.....	6
2.1	Definice a vývoj logistiky.....	6
2.2	Logistika a její cíle.....	9
2.3	Logistický (dodavatelský) řetězec	11
2.4	Integrace v dodavatelsko-odběratelském řetězci	13
2.5	Informace a rozhodování v dodavatelských řetězcích.....	14
2.6	Chyby v dodavatelských řetězcích	15
2.7	Distribuce.....	16
2.8	Funkce distribučního řetězce	17
2.9	Struktura distribučního řetězce	17
2.9.1	Přímá distribuce	19
2.9.2	Nepřímá (postupná) distribuce	19
2.9.3	Přímé dodávky do maloobchodu	20
2.9.4	Zprostředkované (skladové) dodávky do maloobchodu.....	20
2.9.5	Přímý prodej zákazníkům ze samoobslužných velkoobchodních skladů (Cash and Carry)	21
2.9.6	Zásilkový obchod.....	21
2.9.7	Přímé dodávky z výroby zákazníkům.....	22
2.9.8	Agenti	22
2.9.9	Kombinovaný systém	22
2.10	Volba distribučního řetězce	23
2.11	Služby zákazníkům	25
2.12	Outsourcing.....	26
2.13	Problematika zaměstnávání osob se zdravotním postižením.....	26

2.13.1	Bariéry na straně zaměstnavatele při zaměstnávání osob se zdravotním postižením	29
2.13.2	Chráněné pracovní místo	29
2.13.3	Chráněná pracovní dílna	30
2.13.4	Význam práce a pracovního uplatnění pro osoby zdravotně postižené	31
3.	Cíl a metodika práce.....	32
3.1	Cíl a obsah práce.....	32
3.2	Metodika práce	32
4.	Charakteristika zkoumaných subjektů	34
4.1	NAZARET středisko diakonie a misie CČSH.....	34
4.1.1	Produktové portfolio Nazaretu	35
4.1.2	Poptávka po výrobcích Nazaretu	37
4.2	DOMEČEK – Středisko pro volný čas a integraci	38
4.2.1	Produktové portfolio Domečku.....	39
4.2.2	Poptávka po výrobcích Domečku.....	41
4.3	HORIZONT, o.s.	41
4.3.1	Produktové portfolio Horizontu, o.s.	42
4.3.2	Poptávka po výrobcích Horizontu, o.s.....	43
4.4	PCO – hlídací služba, s.r.o.....	44
4.4.1	Produktové portfolio firmy PCO.....	46
4.4.2	Poptávka po výrobcích a službách chráněné dílny PCO.....	48
5.	Výsledky	49
5.1	Výsledky kvantitativní části výzkumu.....	49
5.1.1	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	62
5.2	Výsledky kvalitativní části výzkumu.....	63
5.2.1	Skladování a distribuce výrobků Nazaretu	63
5.2.2	Skladování a distribuce výrobků Domečku	68
5.2.3	Skladování a distribuce výrobků Horizont, o.s.	72

5.2.4	Skladování a distribuce výrobků PCO hlídací služba, s.r.o.	76
5.2.5	Shrnutí výsledků kvalitativní části výzkumu	78
5.3	Návrhy a doporučení.....	84
6.	Závěr	86
7.	Summary	89
8.	Přehled použitých zdrojů.....	90
9.	Přílohy	92

1. Úvod

Trendem v oblasti tržního prostředí se v posledních letech staly především jeho neustálé proměny. S rostoucí životní úrovní zákazníků narůstají také jejich požadavky na kvalitu výrobků, jejich provedení, prodejní a poprodejní servis a flexibilitu dodání, za což si je mnoho zákazníků ochotno připlatit. Distribuce je významnou součástí logistiky a jejím úkolem je zajištění správných výrobků či materiálů ve správnou dobu, na správném místě, v požadované kvalitě a s odpovídajícími finančními náklady. Logistické i distribuční procesy se tak velkou měrou podílejí na uspokojování potřeb zákazníků. Efektivní distribuce může firmě přinést nejen značnou úsporu nákladů a nárůst objemu prodeje, ale může se stát také marketingovou výhodou, která vede k dosažení a udržení konkurenceschopnosti firmy. Díky změnám tržního prostředí však dochází k tomu, že mnoho dosud používaných a léty osvědčených postupů firem přestává přinášet plánované výsledky a je tedy nutné, aby se firmy přizpůsobily požadavkům trhu nejen v oblasti produkce, ale také distribuce a zajistily si tak konkurenceschopnost i do budoucna.

V současném světě dochází díky globalizaci, kterou provází rozvoj mnoha nových technologií, k nárůstu konkurence a s ní spojenému zvyšování tlaku na výrobce, kteří jsou nuceni zvyšovat kvalitu, snižovat ceny, zrychlovat dodávky a být maximálně flexibilní. Jedině tak je možné v konkurenčním boji dlouhodobě obstát. Vedle nich také stojí mnoho uchazečů o zaměstnání z řad zdravotně postižených, kteří by se rádi do pracovního procesu zapojili, avšak díky svému zdravotnímu hendikepu nejsou schopni v obrovské konkurenci na trhu práce obstát a nalézt dlouhodobé uplatnění. Zde hrají důležitou úlohu firmy, jež se specializují na vytváření pracovních míst pro hendikepované osoby. Jedná se o chráněné dílny, které pro mnohé postižené kromě vytouženého zaměstnání představují jediný pravidelný kontakt s okolním sociokulturním prostředím a dávají tak těmto lidem pocit potřebnosti a uznání. Na druhé straně je však při práci s těmito zaměstnanci ze strany zaměstnavatele třeba počítat s různými limity, omezeními a bariérami, které se u zdravých zaměstnanců nevyskytují a jež je potřeba každodenně překonávat. Tato omezení zaměstnanců mají na celkový chod firmy značný vliv a je nutné je při samotné pracovní činnosti, ale i dalších souvisejících činnostech zohledňovat.

Škála výrobků, které chráněné dílny vyrábějí, je velmi pestrá. Jednu skupinu tvoří dílny vyrábějící textilní, keramické, proutěné, dřevěné a další drobné výrobky např.

dárkového charakteru, obalové materiály, chemické produkty a ochranné pracovní pomůcky. Druhou skupinu tvoří dílny, které se ve své činnosti zaměřují výhradně na kompletační, kontrolní a další práce na výrobcích či polotovarech dodaných svými obchodními partnery či na poskytování služeb jako je například ostraha objektů. To, jakou činností se chráněné dílny zabývají, na jaké zákazníky se orientují, jaké jsou jejich vize a podnikové cíle, ale také jejich dosavadní zkušenosti, ovlivňuje způsob distribuce výrobků. Dalším významným prvkem ovlivňujícím nejen distribuci výrobků dílen, ale celkový chod těchto organizací, je to, jak vážná jsou postižení jejich zaměstnanců. Rozdíl v činnosti dílen zaměstnávajících zdravotně postižené zaměstnance, jejichž hendikepy nemají na kvalitu výrobku a efektivitu práce vliv, a dílen zaměstnávajících těžce postižené zaměstnance nebo zaměstnance s kombinovaným postižením, je značný.

Cílem této práce je provést srovnání chráněných dílen pokud jde o jejich výroby a distribuci těchto výrobků. Sledován bude ale také způsob jejich skladování, přeprava a další faktory. Záměr je kladen na zmapování současného způsobu distribuce výrobků chráněných dílen, reflexi jejich dosavadních zkušeností s různými formami distribuce, výhled na změny ve způsobu distribuce do budoucna a doporučení na provedení změn vedoucích k zefektivnění distribučního procesu těchto dílen.

2. Literární rešerše

2.1 Definice a vývoj logistiky

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

Původně pojem logistika používali řečtí filosofové a později se užíval také v aritmetice, kde se jednalo o praktické počítání s číslicemi. Od 9. století se s ním setkáváme v souvislosti s vojenstvím. V oblasti hospodářství se však tento termín začal používat až po 2. světové válce a od té doby se logistika neustále vyvíjí, rozšiřuje a spolu s rostoucí globalizací, volnějším pohybem kapitálu, pracovních sil, zboží, rozvojem technologií - zejména informačních, narůstá na významu. Horváth (2007) upozorňuje na fakt, že v souvislosti s globalizací dochází ke zvětšování trhu, nicméně také k přibližování dosud vzdálené konkurence.

Jak uvádí Vaněček (2008), „logistika je disciplína, která je definována množstvím různých definic. Její podstatou je řízení materiálových toků a s nimi spojených informačních toků (tj. navrhování a realizace logistických systémů, organizace, plánování, zavádění, řízení a kontrola činností opatřování, dopravy a skladování) od těžby surovin až po dodání hotových výrobků zákazníkům. Zahrnuje dopravu, manipulaci s materiálem, skladování, balení či plnění, práci s odpady, projektování a rozmisťování výrobních či oběhových článků a řadu dalších činností směřujících k uspokojení zákazníka a jeho potřeb. Komplexní a systémový přístup může v podmínkách dynamického a vysoce konkurenčního hospodářství vést ke značným ekonomickým efektům a k posilování pozice ekonomických subjektů (zvláště velkých podniků) na trhu.“

Pernica IN Sixta a Mačát (2005) charakterizuje logistiku jako disciplínu, „která se zabývá řízením toku materiálu v čase a prostoru, a to v komplexu se souvisejícími toky informací a v pojetí, které zahrnuje fyzickou i hodnotovou stránku pohybu materiálu (zboží).“

Konkurenční tlaky, jimž jsou v současnosti firmy vystavovány, se neustále zvětšují a logistika tak zaujímá strategické postavení, protože umožňuje dosažení vyšší

ziskovosti prostřednictvím snižování nákladů. S rozvojem informačních technologií se také zvyšuje její účinnost. „Pro úspěšnost logistiky je zcela nezbytný systémový přístup. Pochopení vzájemných souvislostí hraje klíčovou úlohu při zvyšování efektivnosti systému jako celku.“ „Logistika má tedy za úkol koncipovat a vyvíjet strategii a taktiku pohybu materiálu z hlediska největších výkonů a největší hospodárnosti.“ (Drahotský, 2003)

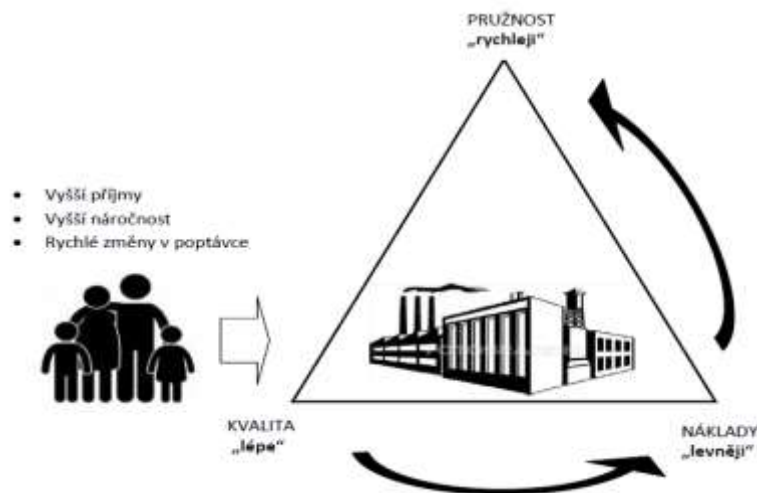
Hospodářská, resp. podniková logistika prošla ve své poměrně krátké historii čtyřmi fázemi, přičemž poslední fáze zatím ukončena není.

V 1. fázi se omezovala pouze na distribuci, dominoval obchodní a marketingový přístup a zásoby byly řešeny pouze okrajově. Bylo to zapříčiněno homogenní poptávkou a masovostí trhu. Stabilita ekonomiky a prosperita amerických domácností umožňovala bez problémů přesně plánovat průmyslovou výrobu, bankovní finanční zdroje i plánovitý rozvoj infrastruktury. V této fázi vznikl koncept měření času potřebného k uspokojení zákazníků. Zboží bylo expedováno ze skladových zásob. Bylo rovněž zjištěno, že nárůst sortimentu a poptávky měly za následek nadproporcionální zvýšení zásob a poznatek, že pouhých 10 – 20 % zboží se 80 % podílí na obratu firmy, vznikl právě v této fázi, jež vyvrcholila v 60. letech. (Pernica, 2005)

V 70. letech došlo k přechodu do 2. fáze, pro níž byla charakteristická hospodářská deprese a narůstání konkurence. Nárůst úrokové míry a zhoršené hospodářské výsledky vedly firmy k hledání možných úspor. Bylo zjištěno, že mnoho kapitálu je vázáno v zásobách. Trh se začal segmentovat dle koupěschopnosti spotřebitelů, jejich konformity, statutu a módy, což bylo z hlediska udržení pozice na trhu pro výrobce obtížné. Bylo nutné buď zvýšit produktivitu a snížit ceny nebo hledat jiné cesty jak zaujmout zákazníky. Právě snaha o zvýšení produktivity vedla k rozšíření uplatnění logistiky z distribuce i na zásobování a výrobu. Logistika však byla aplikována pouze uvnitř každé této základní funkce, což vedlo k častému naplňování rozporných cílů, a tím pádem bylo dosahováno pouze dílčích realizačních efektů. (Pernica, 2005)

3. fáze, která probíhala v 80. letech, byla pro trh charakteristická radikální změnou trhu, což se projevilo v rostoucích nárocích zákazníků na výběr, cenu, kvalitu a rychlost dodání zboží. To nutilo výrobce a obchodníky volit vztahy mezi kvalitou, náklady a pružností, jež jsou nazývány „magickým trojúhelníkem“.

Obrázek 1 – „Magický trojúhelník“ vztahů mezi kvalitou, náklady a pružností.



Zdroj: Zpracováno dle Pernica (2005)

Docházelo k budování flexibilních továren s krátkou přípravou výroby, minimální vnitropodnikovou manipulací a přepravou, plynulostí všech procesů a minimalizací časových ztrát. V této době také docházelo k rozvoji osobních počítačů, počítačových sítí, informačních a komunikačních technologií, což umožnilo sledovat a analyzovat v reálném čase toky surovin, nakupovaných dílů, rozpracované výroby i hotových výrobků. Záslouhou těchto analýz se v dalším vývoji logistiky stalo dominantní hledisko času. V 90. letech pak nastupuje na scénu integrovaná logistika a týmová spolupráce. Zvyšování úrovně dodavatelských služeb se stalo strategickým nástrojem konkurenčního boje. (Pernica, 2005)

4. fáze přináší celkovou optimalizaci integrovaných logistických systémů jako celků, k čemuž však je zapotřebí nejpokročilejších informačních a softwarových technologií. V této fázi mohou významnou roli sehrát externí poskytovatelé logistických služeb. Celková optimalizace integrovaných logistických řetězců povede k dosažení synergických efektů v logistické praxi. (Pernica, 2005)

Logistický přístup se dle Štůska (2005) skládá z následujících základních znaků, jejichž současným propojením dochází ke vzniku jednotně fungujícího celku.

- Existence finální produkce, jež je objektem směny a slouží k uspokojování potřeb zákazníků.

- Koordinace, synchronizace a celková optimalizace hmotných i nehmotných procesů předcházejících dodání konečného výrobku zákazníkovi (materiálové, informační, peněžní či odpadové toky od místa vzniku do místa a okamžiku zániku).
- Komplexní řešení problémů s konkrétní finální produkcí (manipulace, nakládka, skladování, balení, atp.).
- Zahrnutí všech článků podílejících se na zprostředkování hmotného a nehmotného toku.
- Rozhodujícím článkem je zákazník. Jeho potřebám se podřizují všechny ostatní články.

2.2 Logistika a její cíle

Cíle logistiky by měly vycházet z podnikových cílů, tudíž vrcholový management každého podniku by si měl uvědomit, jaké jsou silné a slabé stránky firmy, jaké specifické konkurenční výhody firma má (a zda vůbec nějaké má), měl by zpracovat na základě výsledků provedených analýz podnikovou strategii zaměřenou na výroby, nákup a zásobování, výrobu, distribuci a prodej, výzkum a vývoj, organizaci a řízení, cash-flow, ekonomiku a ekologické souvislosti a rovněž formulovat poslání podniku a jeho cíle, přičemž dle Sixty správnou podnikovou strategií a cestou pro zajištění existence firmy v budoucnosti je zaměření se na úspory času, snižování nákladů a růst kvality, kdy logistické cíle a strategie logistického systému musí zapadnout do rámce podnikové strategie. Pokud firma chce konkurovat cenou, je pro logistiku prioritní dodávat zboží na trh ve stanoveném množství, kvalitě a čase s co nejnižšími náklady. V případě, že firma chce konkurovat kvalitou dodavatelských služeb, resp. služeb zákazníkům, musí se logistický systém stát aktivním spoluvůrcem podnikové strategie a tudíž jedním z nejdůležitějších systémů v řízení materiálového toku. Kvalita logistických služeb je zde tedy stejně důležitá jako samotný výrobek. Pokud je kvalita služeb jedním z hlavních nástrojů konkurenceschopnosti firmy, nelze ji zajišťovat při nákladech minimálních, nýbrž optimálních (Sixta, Mačát, 2005), na což poukazuje rovněž Vaněček (2008), jenž zdůrazňuje význam logistiky vzhledem k přechodu na zákaznické trhy, kdy je třeba, aby výrobci nabízeli širokou nabídku výrobků, byli schopni je rychle inovovat, zaměřili se na rozšiřování zákaznických služeb, kladli důraz na snižování nákladů, avšak ne na minimální náklady, ale na náklady přiměřené.

Hlavními kritérii, podle nichž lze cíle logistiky členit, je oblast jejich působení a způsob měření jejich výsledků.

Obrázek 2 – Cíle podnikové logistiky



Zdroj: Sixta (2005)

Prioritními cíli logistiky jsou cíle vnější a výkonové, sekundární pak jsou cíle vnitřní a ekonomické.

Mezi vnější logistické cíle patří např.: zlepšování spolehlivosti a úplnosti dodávek, zkracování dodacích lhůt, zvyšování objemu prodeje či zlepšování flexibility logistických služeb. Tyto cíle se zaměřují na uspokojování potřeb zákazníků.

Výkonové cíle logistiky zabezpečují optimální úroveň služeb tak, aby požadované zboží či materiál byly dodány na správné místo, ve správnou chvíli, správném množství, druhu a kvalitě.

Vnitřní cíle logistiky jsou zaměřeny na snižování nákladů na zásoby, dopravu, manipulaci a skladování, na výrobu, řízení atd. Jsou podmíněny dodržím splnění vnějších cílů.

Ekonomické cíle logistiky usilují o zabezpečení služeb s optimálními náklady, jež jsou minimální vzhledem k jejich úrovni, avšak odpovídají ceně, jíž je zákazník za vysokou kvalitu ochoten akceptovat (Sixta, Mačát, 2005).

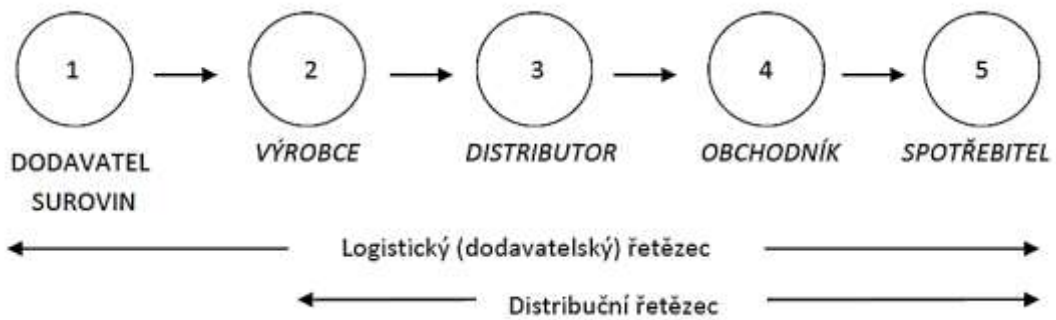
2.3 Logistický (dodavatelský) řetězec

„Logistický řetězec je soubor hmotných a nehmotných toků probíhajících v řadě navazujících (dodávajících a odebírajících) článků (podsystemů), jejichž struktura a chování jsou odvozeny od požadavků pružně a hospodárně uspokojit potřebu konečného článku. Procesy v článcích logistického řetězce by měly být plánovány a řízeny podle celkových hledisek, tj. integrálně. Výkon řetězce a tedy je určován výkonem nejslabšího článku. Podnikové či nadpodnikové logistické řetězce jsou součástí logistických systémů.“ (Vaněček, 2008)

Spolu s výkonem řetězce je výkonem nejslabšího článku ovlivněna samozřejmě také konkurenceschopnost dodavatelského řetězce, přičemž pouze ty nejlepší dodavatelské řetězce jsou schopny soustavně plnit neustále se měnící požadavky trhu. Zde je patrná markantní změna v přístupu k dodavatelskému řetězci, jíž prokázal výzkum Deloitte & Touch, kdy oproti dřívějším 25 % globálních výrobců, kteří se domnívali, že dodavatelský řetězec je důležitý, se toto číslo změnilo na více než 90 % a jeho efektivitě a účinnosti nutných pro přežití firmy je nyní přisuzován kritický význam. (Pánek, IN Sixta a Mačát, 2005)

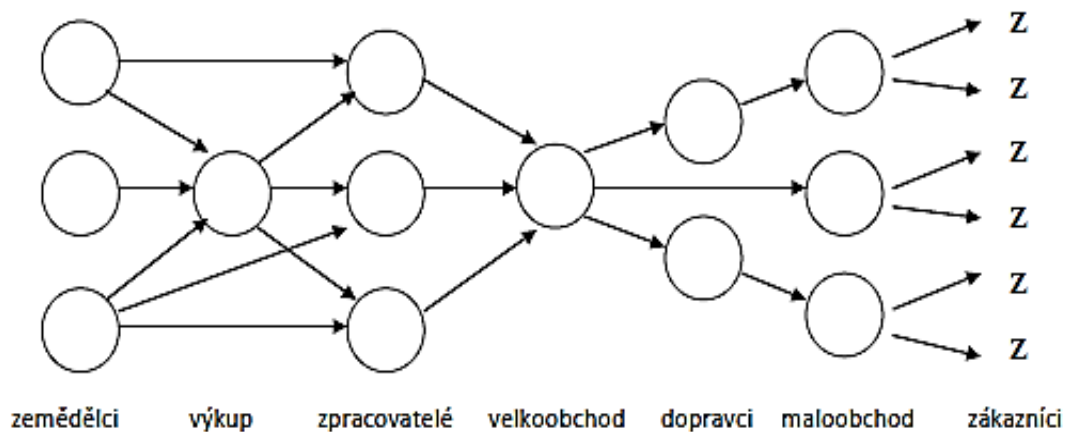
Dodavatelský řetězec je možné znázornit jako soustavu článků, jimiž plyne tok materiálu, energie nebo osob a postupně se přeměňuje v konečný výrobek, jenž je distribuován buď přímo k zákazníkovi, nebo do místa, kde si jej zákazník může koupit. Strukturu dodavatelského řetězce ovlivňují různé faktory, mezi něž patří například to, zda je výrobek dodáván přímo zákazníkovi, či do distribuce vstupuje další subjekt (např. dopravce, distributor nebo maloobchodní prodejce. Jeho struktura je tedy různorodá a vychází z požadavku pružně a hospodárně uspokojit potřebu konečných zákazníků. Dodavatelský řetězec zahrnuje hmotné a nehmotné stránky, kdy hmotné stránky představují přemístování např. surovin, materiálu, dílů, nedokončených výrobků, výrobků nebo obalů a nehmotné stránky spočívají v přemístování resp. uchování peněz či informací nutných k požadovanému přemístění věcí.

Obrázek 3 – Schéma základního typu dodavatelského řetězce



Zdroj: Vaněček (2008)

Obrázek 4 – Schéma rozvinutého dodavatelského řetězce výroby a prodeje potravin



Zdroj: Vaněček (2008)

Jednotlivé články dodavatelských řetězců mohou být tvořeny dle Hobzy a Šafaříka IN Sixta a Mačát (2005)

- ve výrobě: továrnami, příp. jejich dílnami, výrobními linkami, sklady a mezisklady;
- v dopravě: železničními stanicemi, námořními přístavy, letišti;
- v obchodě: prodejny, maloobchodními a velkoobchodními sklady;
- větší celky: logistické areály, různé terminály, překladiště, budovy i plochy;

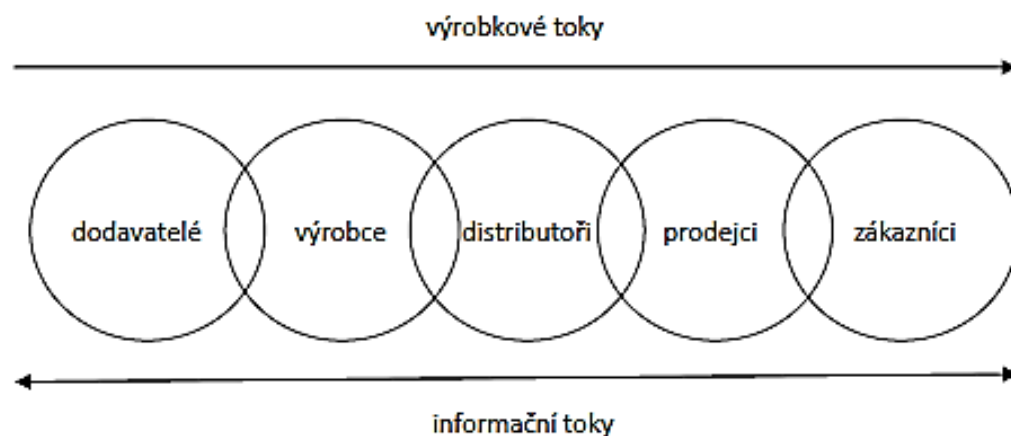
2.4 Integrace v dodavatelsko-odběratelském řetězci

Pro úspěšné řízení dodavatelských řetězců je důležitá jejich integrace, což představuje výhodné propojení jednotek dodavatelského řetězce. Je rozlišována integrace vertikální, jež představuje propojování od počátečních dodavatelů ke koncovým zákazníkům, a horizontální integraci propojující jednotky v rámci jedné úrovně. Při integraci dodavatelských řetězců jsou uplatňovány principy komunikace, koordinace a kooperace. (Fiala, 2005)

Komunikace mezi jednotlivými jednotkami vede k lepší vzájemné informovanosti a tudíž k eliminaci nežádoucích efektů. Koordinace akcí jednotlivých jednotek přispívá k lepší výkonnosti celého systému a kooperace při řešení problémů může vyústit v synergický efekt.

Jako příklad integrace v dodavatelsko-odběratelském řetězci lze uvést spolupráci, kdy se zástupci odběratele i dodavatele stanou členy jednoho vývojového týmu, který zajistí, že nové výrobky budou lépe splňovat požadavky a potřeby zákazníků, což povede k růstu ziskovosti všech členů integrovaného řetězce. (Christopher, 2000)

Obrázek 5 – Integrace v dodavatelsko-odběratelském řetězci



Zdroj: Christopher (2000)

2.5 Informace a rozhodování v dodavatelských řetězcích

Při řízení dodavatelských řetězců má management firmy k dispozici údaje o zásobách, dopravě, zařízeních a zákaznících v rámci řetězců, a aby mohl učinit sofistikované rozhodnutí mezi různými variantami dosažení požadovaných cílů, je nutné o těchto variantách získat přesné a včasné informace umožňující globální pohled na celý dodavatelský řetězec. Ty mohou být podle stupňů dodavatelského řetězce rozděleny na (Fiala, 2005):

- Dodavatelské informace (jaké položky mohou být nakoupeny, za jakou cenu, s jakými dodacími lhůtami, kam mají být dodány, jaký je stav objednávky a jaké jsou platební podmínky).
- Výrobní informace (jaké produkty a v jakém množství mají být vyrobeny, na jakých zařízeních, s jakými dodacími lhůtami, při jakých nákladech a v jak velkých sériích).
- Distribuční a prodejní informace (co a kam má být přepravováno, v jaké kvalitě, jakým způsobem, při jakých cenách, jaká jsou skladována množství a jaké jsou dodací lhůty).
- Informace o poptávce (kdo, co, kde, za jakou cenu a v jakém množství chce koupit).

Jelikož dodavatelské řetězce fungují v podmínkách neurčitosti a není vždy možné získat přesné informace a sdílet je s partnery, bývají v takových případech využívány prognostické metody pro odhad vývoje požadovaných údajů.

Například rozhodování o strategii řízení zásob patří mezi typické rozhodovací situace za rizika. V praxi jsou významné dva zdroje náhodných vlivů (Gros, 2003):

- Náhodné výkyvy v poptávce, které jsou ovlivněny měnícím se charakterem tržního prostředí.
- Náhodné výkyvy ve službách, které poskytují dodavatelé, kdy výkyvy spočívají hlavně v kolísání termínů vyřízení objednávek.

Dle Fialy (2005) je pro úspěšné řízení dodavatelských řetězců důležitá celá řada rozhodnutí týkajících se informačních, materiálových a finančních toků. Tato rozhodnutí můžeme členit dle různých hledisek, mezi něž patří úroveň a časový horizont, na:

- strategická rozhodnutí zaměřená na dlouhodobé cíle;
- taktická rozhodnutí řídicí dodavatelské řetězce;
- operativní rozhodnutí zaměřená na aktivity v reálném čase;

nebo funkce, na níž jsou rozhodnutí zaměřena:

- dodavatelská rozhodnutí (výběr dodavatelů, řízení dodávek od dodavatelů);
- produkční rozhodnutí (rozmístění podniků, výběr produktu, plánování kapacit, rozvrhování produkce);
- distribuční rozhodnutí (konfigurace distribučních zařízení, rozmístění, alokace zákazníků);
- logistická rozhodnutí (výběr skladišť, řízení dodávky, způsob dopravy);
- globální rozhodnutí (plánování při neurčitosti, výběr produktu a procesu);

2.6 Chyby v dodavatelských řetězcích

Mezi nejčastější chyby vyskytující se při řízení dodavatelských řetězců patří dle Sixty (2005):

- Absence kontroly zásob, kdy dochází k držení nadměrné úrovně zásob, projití expiračních lhůt zásob a neexistence povědomí o nákladech na skladování. Řešení je nutno hledat ve zlepšení interní komunikace, používání různých postupů v doplňování zásob u různých výrobků, sdílení informací s dodavateli a zákazníky a vhodném rozložení zásob na jednotlivé komponenty.
- Nedostatečná flexibilita mající za následek mnoho zakázek k okamžitému dodání, dlouhé průběžné doby zakázek, maximálně plné skladové prostory a mnoho úrovní manažerů s rozhodovacími pravomocemi. Řešením je zvýšená flexibilita dodavatelského řetězce.
- Neadekvátní konfigurace sítě (počet a místa výrobních, distribučních a maloobchodních zařízení v rámci dodavatelského řetězce) nastavená minulým vývojem, způsobená vysokými náklady na dopravu a skladování nebo neexistencí strategie dodavatelského řetězce. Řešení by mělo vycházet z kompromisu mezi očekáváním zákazníka, požadované rychlosti reakce, nákladů na výrobu, skladování a dopravu či investice.
- Špatné rozvržení závodu charakteristické dlouhými vzdálenostmi mezi navazujícími procesy způsobující zvýšené náklady na dopravu. Další možností je, že výrobní středisko není v souladu s logickým tokem zboží a podnik má mnoho vyrovnávacích zásob a meziproductů nebo pracoviště jsou nevhodně ergonomicky uspořádána z důvodu nedostatku místa. Řešením je zde naplánování rozvržení závodu dle toku

materiálu zajišťujícího danou výrobu, čímž dojde k zeštíhlení výroby a omezí se zbytečné aktivity a plýtvání.

- Nedostatečné informace o kalkulaci nákladů za neexistence jasné nákladové struktury nákladů, jasné strategie přijímání objednávek (kdy jsou přijímány všechny objednávky) a rovněž velkého množství skladových jednotek (kdy se mnohé prodávají v malých množstvích a netvoří zisk).
- Špatně definované měření a špatné rozdělení odpovědnosti, které jsou způsobené absencí jasné podnikové strategie, odpovědnosti jednotlivých oddělení podniku, která nejsou v souladu se strategií podniku a hlavní klíčové ukazatele výkonnosti dodavatelského řetězce, jež nejsou jasně definovány.
- Neracionalizovaná dodavatelská základna, k níž dochází, pokud jsou dodavatelé vybíráni jen podle nákladů nebo neexistuje zpětná vazba o výkonnosti dodavatele či vztahy s dodavateli jsou omezené či žádné.

2.7 Distribuce

Distribuce představuje tu část dodavatelského řetězce, kdy je výrobek hotov a následuje realizace jeho dodávky k zákazníkovi (Vaněček, 2008). Na tomto místě je důležité zmínit význam úrovně zákaznických služeb jako nástroje konkurenčního boje a rovněž formy distribuce. Cílem distribuce je dodat správné zboží, ve správnou dobu na správné místo a ve správném množství a kvalitě. Zároveň je třeba nalézt optimální poměr mezi službami, jež je podnik schopen poskytnout, službami, jež zákazníci požadují a náklady s tímto spojenými. (Cempírek, Kampf, 2005)

Vaněček (2008) charakterizuje distribuční řetězec jako „soubor organizačních jednotek výrobce a případně i externích zprostředkovatelů, jejichž prostřednictvím jsou výrobky nebo služby prodávány. Lze též uvést, že je to ta část logistického řetězce, zabývající se distribucí zboží.“

Aby nedocházelo ke vzniku duplicit a zvyšování nákladů v distribučním řetězci, je třeba pohyb zboží v něm řídit. K tomu se používají dvě metody:

- Kontrola řízení vlastníkem, kdy k účinnému ovlivňování distribučního řetězce je vhodné, aby celý distribuční řetězec vlastnil jeden subjekt.

- Přesvědčovací (donucovací) metoda, v jejímž případě nejsilnější subjekt v dané části řetězce převezme úlohu koordinátora, jenž kontroluje celý distribuční řetězec a přesvědčí zúčastněné firmy o důležitosti spolupráce a převzetí určitých rizik.

2.8 Funkce distribučního řetězce

Každý článek distribučního řetězce zvyšuje náklady na zboží, ale může zvyšovat také užitnou hodnotu, za níž je zákazník ochoten zaplatit. Pro dodavatele je tedy nutné zvážit důležitost a potřebnost jednotlivých článků řetězce. Distribuční řetězec rovněž prodlužuje cestu výrobku ke konečnému zákazníkovi, avšak jeho postavení je v logistickém řetězci nenahraditelné.

Gros (1996) rozlišuje čtyři funkce distribučního řetězce:

- kompletační funkci;
- skladovací funkci;
- přepravní funkci;
- komunikační funkci.

Vaněček (2008) navíc uvádí ještě funkci manipulační.

2.9 Struktura distribučního řetězce

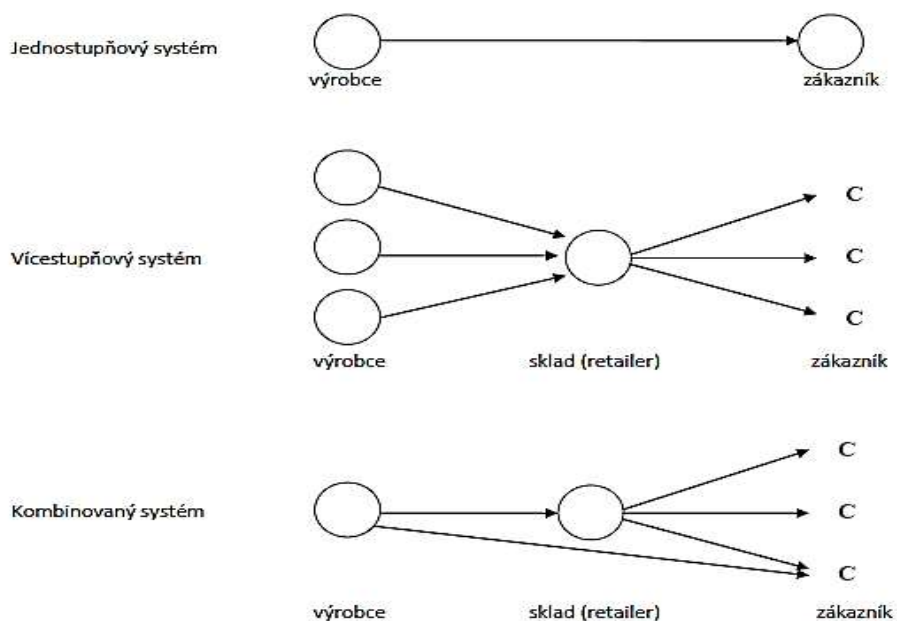
Strukturu distribučního řetězce určují funkce a činnosti, jež jednotlivé organizace v řetězci vykonávají (Lambert, Stock, Ellmar, 2005). Na distribuci zboží se může podílet mnoho zprostředkovatelských firem a každá z nich může zajišťovat jen určitou část potřebných služeb. Podle počtu stupňů distribučního řetězce hovoříme buď o krátkém, nebo dlouhém řetězci, přičemž při importu zboží z jiných světadílů počet těchto článků narůstá. Počet článků se označuje také jako „délka řetězce“. Různé typy řetězců mají své výhody i nevýhody. Např. pokud výrobce využívá krátký řetězec a dodává přímo zákazníkovi, má od něj přímou zpětnou vazbu. Pokud využívá velkoobchodu, zjednoduší mu to práci, avšak velkoobchod může vyvíjet tlak na snížení cen atp. V případě dodávání zboží přímo přes maloobchodní síť je sice velké množství odběratelů, ale roste také riziko neplacení.

Podle intenzity, resp. počtu účastníků na daném stupni řetězce je možno distribuci rozdělit na (Jakubíková, 2013):

- Extenzivní distribuci, kdy je zboží dodáváno do všech prodejen na daném úseku. Používá se pro výrobky s širokým použitím (většinou jednorázové spotřeby), které nemají buď žádné, nebo velmi nízké nároky na servis.
- Výběrovou distribuci, kdy je výrobek dodáván pouze do několika prodejen na daném stupni (např. z důvodu vysokých nároků na kvalifikaci prodavačů při prodeji tohoto výrobku či jeho instalaci). Tato distribuce je vhodná pro výrobky nakupované jen občas, specifickou skupinou zákazníků, nebo pro výrobky, jež vyžadují zvláštní zacházení.
- Exkluzivní distribuci, kdy je zboží prodáváno pouze jedním výhradním prodejcem např. z důvodu komplikovaného servisu či nutnosti speciálního proškolení zákazníka. Takto distribuované zboží bývá určeno úzkému okruhu zákazníků a je charakteristické svojí exkluzivitou a vysokou cenou.

Distribuční systémy můžeme dle Vaněčka (2008) rozdělit do tří základních typů: jednostupňový systém, vícestupňový systém, jenž Gros (1996) charakterizuje jako nepřímý či postupný systém distribuce, a kombinovaný systém.

Obrázek 6 – Distribuční řetězce



Zdroj: Vaněček (2008)

2.9.1 Přímá distribuce

V jednostupňovém systému dodává výrobce přímo spotřebiteli nebo z jednoho skladu. Výrobce či distributor soustřeďuje a expeduje všechny došlé objednávky ze svého skladu. Výhodou je zde redukce činností opakujících se ve více skladech a snížení úrovně zásob v distribučním řetězci. Nevýhodou pak představují vysoké dopravní náklady. Tento systém je využíván zejména při přepravě velkého množství surovin.

2.9.2 Nepřímá (postupná) distribuce

O nepřímé distribuci hovoříme v případě, že se zboží ke konečným zákazníkům dostává přes několik stupňů. Význam prostředníka je tím větší, čím vyšší je počet specializovaných produktů.

2.9.3 Přímé dodávky do maloobchodu

Distribuční systém, kdy výrobce dodává své zboží přímo do maloobchodní sítě, může mít několik forem (Pernica, 2005):

- Klasickou, kdy výrobce expeduje a rozváží zboží podle objednávek na základě rozvozního plánu přímo do jednotlivých prodejen.
- Cross-docking, kdy se jedná o formu distribuce používanou zejména vysoce výkonnými maloobchody u výrobků s velkým objemem toku. Tato technologie využívající výhody začlenění distribučního centra jako článku dodavatelského řetězce mezi větší počet dodavatelů na jedné straně a maloobchodní sítě na straně druhé. Dodávky od všech dodavatelů přichází do tohoto centra zpravidla večer, přes noc jsou roztríděny a zkompletovány a ráno dochází k jejich rozvozu. Je zde snaha o co nejrychlejší průtok zboží centrem.
- Samostatné zásilky – u zboží, které má vysokou hodnotu nebo je citlivé na čas, popřípadě manipulace s ním podléhá zvláštním předpisům atd. Tato forma distribuce bývá používána zejména v potravinářském průmyslu, kde je takto distribuováno 30 – 40 % produkce.

2.9.4 Zprostředkované (skladové) dodávky do maloobchodu

Touto formou se v evropských zemích dostává ke spotřebitelům 80 – 97 % zboží. Tato varianta mívá nejčastěji klasickou formu se zapojením velkoobchodu. V České republice jej obvykle tvoří jeden velkoobchodní článek, v západoevropských zemích jsou obvyklé dva i více článků s různou sortimentní náplní nebo s odlišnou územní působností. Vyskytují se také formy se zapojením distribučního skladu (skladové sítě) výrobce, nebo formy, kdy výrobce nebo velkoobchod využívá služeb externího logistického partnera.

Sklady velkoobchodu překlenují trojí rozpor mezi výrobou a maloobchodem (spotřebou):

- Rozpor sortimentní, který spočívá v požadavku maloobchodu na dodávky složitějšího obchodního sortimentu. Tento rozpor je překonáván pomocí nákupní činnosti a kompletace ve skladech.

- Rozpor množstevní a časový – daný potřebou častých dodávek v menších množstvích zboží na straně maloobchodu a méně častého dodávání zboží z výroby v relativně velkém množství. Tento rozpor je řešen prostřednictvím skladových zásob zboží.
- Rozpor prostorový – vzniká v důsledku umístění výrobních závodů do produkčních oblastí nebo do blízkosti zdrojů surovin, energie či dopravních cest, což je obvykle jinde, než kde se nalézají těžiště spotřeby. Řešením tohoto rozporu je včleňování skladů do řetězců a těsné provázání skladů s dopravou (Pernica, 2005).

2.9.5 Přímý prodej zákazníkům ze samoobslužných velkoobchodních skladů (Cash and Carry)

Tento typ prodeje, který v doslovném překladu znamená „zaplatit a odnést si“, je forma samoobslužného velkoobchodu, která vznikla v USA. Zákazníky tvoří především majitelé menších potravinářských prodejen, restaurací, hotelů a penzionů či jiní drobní podnikatelé. Odběr nakoupeného zboží realizují zpravidla vlastními dopravními prostředky. Jako hlavní výhody pro zákazníky lze spatřovat patří především možnost výběru a rozhodnutí na místě, možnost okamžitě si odvézt vybrané zboží, odpadnutí vyplňování objednávky a čekání na její dodání (Pernica, 2005). V neposlední řadě je též nutno zmínit výhodu větších balení zboží.

2.9.6 Zásilkový obchod

Zásilkový obchod prošel během posledních deseti let výraznými změnami, na nichž se nejmarkantněji podílel internet, jenž celou tuto oblast posunul do oblasti multikanálového obchodu s rostoucím podílem prodeje přes internet a klesající úlohou papírových katalogů. Ty se sice mění, ale nezanikají úplně a pravděpodobně budou ještě dlouho jednou ze součástí komunikace zásilkových firem. Dnes však již zpravidla neslouží jako kompletní nabídka zboží, ale spíše jen jako doporučený výběr sortimentu, jehož kompletní nabídku zákazník nalezne na internetových stránkách.

Na druhé straně je možno pozorovat rostoucí trend offline komunikace (letáky či klasická reklama) u internetových obchodů, z nichž některé otvírají síť vlastních kamenných prodejen nebo výdejen zboží.

Nejčastěji zastoupeným sortimentem zásilkových firem jsou oděvy, textil, vybavení do domácnosti, zahradnické potřeby, CD a DVD, knihy, kosmetika a potravinové doplňky. Hlavním trendem v zásilkovém obchodu je růst online prodeje, který tvoří u některých firem pouze 20 %, ale u jiných až 70 %.

Dodávka zboží a promyšlený marketing tvoří hlavní pilíře úspěchu při prodeji zboží na dálku, tedy v případě katalogového či internetového prodeje.

Český zásilkový trh, bez čistě zaměřených internetových firem, v posledních letech stagnuje a tržby klasických zásilkových firem na B2C trzích na českém trhu dosahují tržeb okolo 6 -7 miliard Kč bez DPH. Zhruba 1 miliardu tvoří roční prodeje českých zásilkových obchodů do zahraničí. (ADMAZ, 2012)

2.9.7 Přímé dodávky z výroby zákazníkům

Zde se jedná o okrajovou variantu distribuce výrobků, která je v podstatě omezena pouze na místně působící malovýrobce (např. pekaři, cukráři, lahůdkáři či truhláři).

2.9.8 Agenti

Poměrně významným prvkem v rámci distribuce jsou rovněž nejrůznější obchodní zprostředkovatelé. Ti svým charakterem neodpovídají ani velkoobchodům ani maloobchodům. Charakteristické je pro ně to, že pouze zprostředkovávají obchodní transakci a nepřebírají na sebe riziko. Patří mezi ně např. různí brokeři, obchodní agentury či jiní dealeri.

2.9.9 Kombinovaný systém

Kombinovaný systém pak využívá výhod obou předchozích systémů a dodavatel, resp. výrobce rozhoduje, které zboží bude dodáno přímo a které prostřednictvím skladů.

Každý článek distribučního řetězce zvyšuje jednak náklady na zboží, ale také užitnou hodnotu, za níž je zákazník ochoten zaplatit. Pro dodavatele je tedy nutné zvážit důležitost a potřebnost jednotlivých článků řetězce.

2.10 Volba distribučního řetězce

V praxi se používá velké množství různých systémů distribucí výrobků. Gros (1996) definuje, že přestože pro danou skupinu výrobků či segment trhu nenajdeme stejné systémy, mají tyto systémy společné rysy:

- Jsou navrhovány a provozovány tak, aby zajistily maximální tok zásob systémem.
- Musí respektovat technologická omezení jednotlivých složek logistického řetězce.

Při výběru distribuční strategie je nutné zvolit mezi možnými kombinacemi lišícími se podle rozsahu a počtu stupňů. Ne každý typ distribučního řetězce je vhodný pro jednotlivá odvětví, výrobky, služby apod. Na rozhodování o tom, zda použít přímé či nepřímé (postupné) distribuce mají dle Křikače a Jakubíkové IN Jakubíková (2013) hlavní vliv:

- výrobní podnik, jeho umístění, výrobní kapacity, používané technologie, finanční, materiálové a personální možnosti a schopnosti;
- druh a povaha prodávaného výrobku, jeho složitost, rozměry, hmotnost, hodnota, image, cena, životnost, atd.;
- povaha trhu nebo jeho části – typ trhu, velikost trhu, segmenty, výběrová kritéria kupujících, obchodní zvyklosti, atd.;
- objem dodávek, velikost potřeby a poptávky, které mohou být spojovány s poskytováním různých cenových rabatů apod.;
- faktory prostředí: makroprostředí a mikroprostředí;
- charakteristika distributorů – jejich velikost, specializace, personální zajištění, umístění, dostupnost, hustota, atd.;
- strategie konkurence – volba strategie vůči konkurenci (konfrontace, soutěžení, přímý střet, vyhýbání se konfrontaci i soutěžení, atd.);
- volba distribuční strategie push nebo pull.

V praxi jsou při výběru řetězce směrodatné náklady na distribuci. Za efektivní je považován řetězec, který požadovaných efektů (distribuce ve správném množství, kvalitě, rychlosti apod.) dosahuje s nejnižšími distribučními náklady. Výrobce by měl distribuční systém pravidelně kontrolovat a uzpůsobovat v případě, že nepracuje tak, jak bylo plánováno, změní se způsob nakupování zákazníků, rozšíří se trh, objeví se nová

konkurence, vzniknou nové distribuční cesty nebo se produkt přesune do vyššího stadia životního cyklu.

Přímá distribuce je vhodná v případě, že se jedná o výrobky málo údržné, v počáteční fázi životnosti, které jsou distribuovány malému množství zákazníků do blízkého okolí. Mezi její výhody patří přímá kontrola distribuce, možnost rychlé reakce na změny trhu a přímá informovanost o trhu. Nevýhodou jsou vysoké náklady na distribuci a velké množství zásob, jež musí výrobce držet. Postupná distribuce se jeví jako vhodnější v případě, kdy jsou výrobky distribuovány velkému množství zákazníků a mají vysoké požadavky na servis. Dále pak, když se jedná o výrobky s dlouhou údržností či na stagnujícím nebo rostoucím trhu. Výhodami postupné distribuce jsou nižší distribuční náklady, jednodušší administrativa a také nižší množství zásob, které musí výrobce držet.

Hlavním kritériem výběru uvedených forem distribuce jsou hlavně frekvence nákupu či prodeje, podle nichž lze rozdělit zboží do 3 skupin (Gros, 1996) na:

- Zboží každodenní či jednorázové spotřeby, jejichž prodej nevyžaduje zvláštní prodejní prostředí ani vybavenost prodejen a toto zboží není drahé (např. potraviny, drogistické zboží atd.). Pro takovouto skupinu zboží s širokou poptávkou je typická extenzivní distribuce.
- Výrobky nakupované občas a výrobky s dlouhodobým použitím, jejichž cena je vyšší, mohou vyžadovat určité servisní služby, speciální vybavení prodejen nebo kvalifikovaný personál (např. nábytek, elektronika, automobily). Zde nachází uplatnění výběrová distribuce.
- Výjimečné, nezastupitelné výrobky s vysokou cenou určené úzkému zákaznickému segmentu s jejich jednoznačnou preferencí. Tito zákazníci požadují odpovídající prodejní prostředí a personál s vysokou prodejní a komunikativní úrovní. Jedná se např. o šperky a luxusní automobily. Není nic neobvyklého, když jsou tyto výrobky prodávány pouze z jednoho místa prodeje.

Na formu distribuce mají vliv také nákupní zvyklosti v dané oblasti.

2.11 Služby zákazníkům

Zákaznický servis je nejdůležitější součástí kteréhokoli logistického systému a všechny logistické aktivity by měly být strukturovány tak, aby podporovaly cíle firmy v oblasti služeb zákazníkům (Gourdin, 2006). (Bayles, 2001) považuje zlepšování zákaznického servisu za nejlepší cestu k udržení loajality zákazníků a považuje ji za klíč k udržení zákazníků.

Při optimalizaci distribučního řetězce tedy nemůže dodavatel brát ohled pouze na samotné logistické náklady. Je nutné posuzovat tyto náklady rovněž v souvislosti s úrovní zákaznických služeb. Bowersox IN Gros (1996) uvádí tři základní pojetí služeb:

- služby jako činnost;
- služby jako míra dosažených výkonů;
- služby jako filosofie řízení;

přičemž dle Vaněčka (2008) je v logistickém řízení třeba všechna tři tato hlediska nutno považovat za stejně důležitá.

Dle Pernici IN Vaněček (2008) jsou nejdůležitější kritéria kvality dle evropských zákazníků následující:

- spolehlivost dodávky;
- úplnost dodávky;
- přiměřené (krátké) dodací lhůty;
- poskytované předprodejní a poprodejní služby;
- kvalita distribuce;
- poskytování informací.

Zajistit jakoukoli úroveň dodavatelských služeb není v dnešní době většinou velký problém, ovšem v této souvislosti je rovněž nutno zmínit aspekt zvyšujících se nákladů resp. ceny a snižující se konkurenceschopnosti. V logistice je tedy třeba zaměřit se hlavně na potřebnou úroveň služeb, nikoliv na maximální úroveň služeb. (Vaněček, 2008)

Zylstra (2006) upozorňuje, že dokumentace týkající se strategie zákaznických služeb by měla zahrnovat:

- Jak zákazník produkt používá nebo spotřebovává.
- Dynamiku zákaznického trhu, která způsobuje změny plánů.
- Specifika procesů zákaznického plánování a nakupování.
- Prohlášení, v jaké míře chce společnost sloužit zákazníkům.

2.12 Outsourcing

Pernica IN Vaněček (2008) chápe outsourcing jako „smluvní vztah s externím podnikem, na jehož základě je na externí podnik odsunuta (vytěsněna) interní činnost (a zároveň odpovědnost) spojená s obhospodařováním daného zdroje. Typické je, že se jedná o funkční oblast, která bezprostředně nesouvisí s hlavním předmětem činnosti a podnik ji dosud prováděl sám.“

V případě, že firma zvažuje využití outsourcingu, je třeba zvážit všechny přednosti a rizika resp. aspekty s tímto spojené, což jsou: cena za poskytované služby a jejich kvalita, dělba odpovědnosti mezi oběma partnery, způsob měření a vyhodnocování, pohotovost reakce poskytovatele, rozhraní na tocích zboží, ale také právní stránku věci. (Vaněček, 2008)

Přínosem outsourcingu pro společnost jsou dle Leemana (2010) zejména její větší rychlost a flexibilita, redukce fixních nákladů a disponibilita potřebného managementu a specialistů. Tím, že jsou platby realizovány vždy za skladovou jednotku, s rostoucími prodeji rostou náklady a při klesajících prodejkách náklady rovněž klesají - stávají se více variabilní. Je to způsob, jak se zbavit zátěže a pohybovat se jako společnost rychleji a nemuset se příliš starat o budovy, vybavení a lidi.

2.13 Problematika zaměstnávání osob se zdravotním postižením

Vrcholnou právní normou upravující oblast pracovního práva jsou Ústava české republiky a Listina základních svobod (1993), která zaručuje, že: „každý má právo na svobodnou volbu povolání a přípravu k němu, jakož i právo podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost“ a že „ženy a mladiství a osoby zdravotně postižené mají

právo na zvýšenou ochranu zdraví při práci a na zvláštní pracovní podmínky“ včetně práva na zvláštní ochranu v pracovních vztazích a na pomoc při přípravě k povolání.

Problematika zaměstnávání osob se zdravotním postižením je podrobněji upravena v Zákoně o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., který přiznává právo na práci osobám, jež pracovat chtějí, mohou a o práci se uchází. Zároveň jim zákon přiznává nárok na zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnání.

Za osobu se zdravotním postižením zákon o zaměstnanosti považuje osoby, jež byly orgánem sociálního zabezpečení uznány invalidními:

- orgánem sociálního zabezpečení uznány invalidními ve třetím stupni (dále jen osoby s těžším zdravotním postižením – TZP);
- orgánem sociálního zabezpečení uznány invalidními v prvním nebo druhém stupni.

Za osoby se zdravotním postižením se považují i fyzické osoby, které byly orgánem sociálního zabezpečení posouzeny, že již nejsou invalidní, a to po dobu 12 měsíců ode dne tohoto posouzení.

Za zdravotně znevýhodněnou osobu je považována fyzická osoba, která má zachovanou schopnost vykonávat soustavné zaměstnání nebo jinou výdělečnou činnost, ale její schopnosti být nebo zůstat pracovní začleněna, vykonávat dosavadní kvalifikaci nebo kvalifikaci získat jsou podstatně omezeny z důvodů dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu. Ten posuzuje příslušná Okresní správa sociálního zabezpečení a vydává rozhodnutí platné max. 3 roky od nabytí platnosti tohoto zákona.

Za dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav se považuje takový stav, který podle poznatků lékařské vědy má trvat déle než jeden rok a podstatně omezuje psychické, fyzické nebo smyslové schopnosti a tím i schopnost pracovního uplatnění.

Jedním z nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti je zřizování společensky účelných pracovních míst pro uchazeče o zaměstnání, kterým nelze zajistit pracovní uplatnění jiným způsobem. Osoby se zdravotním postižením mají nárok na pracovní rehabilitaci, která zahrnuje: poradenskou činnost zaměřenou na volbu povolání, volbu zaměstnání nebo jiné výdělečné činnosti, teoretickou a praktickou přípravu pro zaměstnání nebo jinou výdělečnou činnost, zprostředkování, udržení a změnu zaměstnání, změnu povolání, a vytváření vhodných podmínek pro výkon zaměstnání nebo jiné výdělečné činnosti.

Úřad práce v součinnosti s osobou se zdravotním postižením sestaví individuální plán pracovní rehabilitace s ohledem na její zdravotní způsobilost, schopnost vykonávat soustavné zaměstnání nebo jinou výdělečnou činnost a kvalifikaci a s ohledem na situaci na trhu práce.

Zaměstnavatelé, kteří zaměstnávají více než 25 zaměstnanců v pracovním poměru, jsou povinni zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu 4 % těchto osob na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele. Tuto povinnost mohou zaměstnavatelé plnit rovněž:

- odebíráním výrobků nebo služeb od zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50 % zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením nebo zadáváním zakázek těmto zaměstnavatelům nebo odebíráním výrobků či služeb od osob se zdravotním postižením, které jsou osobami samostatně výdělečně činnými a nezaměstnávají žádné zaměstnance;
- odvodem do státního rozpočtu. Pouze však do výše odpovídající 36násobku průměrné mzdy v národním hospodářství za 1. – 3. čtvrtletí předcházejícího kalendářního roku za každého přepočteného zaměstnance se zdravotním postižením zaměstnaného v předchozím kalendářním roce. O tomto plnění musí zaměstnavatelé vést evidenci, která obsahuje identifikační údaje odběratele a cenu dodaných výrobků, služeb nebo zadaných zakázek bez daně z přidané hodnoty;
- nebo vzájemnou kombinací výše uvedených způsobů.

Zdravotně postižení občané se na celkovém počtu nezaměstnaných podílejí zhruba 13 %. V předchozích letech ekonomického růstu to však bylo 18,4 %. Neznamená to však, že by se snížil počet osob se zdravotním postižením, ale zvýšil se celkový počet nezaměstnaných. V absolutním vyjádření tento počet kolísá mezi 60 - 75 tisíci osob. (Mikolczy, Langhamrová, 2011)

2.13.1 Bariéry na straně zaměstnavatele při zaměstnávání osob se zdravotním postižením

Na straně zaměstnavatele se v souvislosti se zaměstnáváním osob se zdravotním postižením vyskytuje celá řada překážek, jež jsou způsobeny obavami z komplikací plynoucích z jejich zaměstnání. Některé z těchto obav mohou být reálné, jiné jsou způsobené neznalostí schopností, limitů a dovedností zdravotně postižených osob.

Jedním z důvodů, proč zaměstnavatelé nechtějí zaměstnávat osoby se zdravotním postižením je skutečnost, že podávají nižší výkon a nejsou tudíž schopny plnit pracovní nároky vyžadující flexibilitu, rychlost a výkon. Dalším důvodem je skutečnost, že osoby se zdravotním postižením jsou častěji nemocné, což zaměstnavatelé nejsou ochotni akceptovat a v neposlední řadě také nízká kvalifikace zdravotně postižených, která rovněž zhoršuje jejich postavení na trhu práce. (Kuchař, 2007)

Nedávné výsledky průzkumu Národního ústavu pro vzdělávání jasně ukazují (viz příloha 1), že množství bariér existujících při zaměstnávání osob se zdravotním postižením je značné.

2.13.2 Chráněné pracovní místo

Chráněné pracovní místo je pracovní místo vytvořené zaměstnavatelem pro osobu se zdravotním postižením na základě písemné dohody s úřadem práce. Toto pracovní místo musí být provozováno po dobu nejméně 3 let ode dne sjednaného v dohodě a na jeho vytvoření lze poskytnout příspěvek.

Příspěvek na zřízení chráněného pracovního místa pro osobu se zdravotním postižením může činit maximálně 8 násobek a pro osobu s těžším zdravotním postižením maximálně 12 násobek průměrné mzdy v národním hospodářství za první až třetí čtvrtletí předchozího kalendářního roku. Pokud zaměstnavatel zřizuje na základě jedné dohody s Úřadem práce 10 a více chráněných pracovních míst, může příspěvek na zřízení jednoho chráněného pracovního místa pro osobu se zdravotním postižením činit maximálně 10násobek a pro osobu s těžším zdravotním postižením maximálně 14násobek výše uvedené průměrné mzdy.

Příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů může úřad práce na základě dohody se zaměstnavatelem nebo s osobou se zdravotním postižením, která se rozhodne vykonávat samostatnou výdělečnou činnost, poskytnout na částečnou úhradu provozních nákladů na chráněné pracovní místo obsazené osobou se zdravotním postižením. Dohodu je možno uzavřít nejdříve po uplynutí 12 měsíců ode dne obsazení zřízeného chráněného pracovního místa nebo ode dne vymezení chráněného pracovního místa. Jeho výše může činit maximálně 48 000,- Kč ročně.

Zaměstnavateli zaměstnávajícímu na chráněných pracovních místech více než 50 % osob se zdravotním postižením z celkového počtu svých zaměstnanců se poskytuje příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením formou částečné úhrady vynaložených nákladů na mzdy nebo platy a dalších nákladů. Příspěvkem jsou nahrazovány skutečně vynaložené prostředky na mzdy nebo platy v měsíční výši 75 % skutečně vynaložených prostředků na mzdy nebo platy na zaměstnance v pracovním poměru, který je osobou se zdravotním postižením, včetně pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl z vyměřovacího základu tohoto zaměstnance, nejvýše však 8 000 Kč.

Tento příspěvek je poskytován zpětně čtvrtletně na základě písemné žádosti zaměstnavatele. Může být zvýšen maximálně o 2 000 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance a lze o něj požádat až po uplynutí 12 měsíců od obsazení chráněného pracovního místa.

2.13.3 Chráněná pracovní dílna

V legislativě upravující sociální politiku, sociální práci a související oblasti, dochází poměrně často ke změnám. Institut chráněných pracovních dílen byl s účinností od 1.1.2012 zrušen, takže dílny, které zaměstnávají osoby se zdravotním postižením, jsou dílny vytvářející chráněná pracovní místa a těmto poskytuje Úřad práce příspěvky uvedené v kapitole Chráněné pracovní místo. Tento fakt měl za následek celkové snížení příjmů chráněných dílen od úřadů práce. Proto některé z nich byly nuceny ukončit svůj provoz.

Zaměstnanci pracující na těchto chráněných pracovních místech zpravidla vzhledem ke svému zdravotnímu handicapu pracují pouze na částečný pracovní úvazek.

2.13.4 Význam práce a pracovního uplatnění pro osoby zdravotně postižené

Význam chráněných pracovních míst a chráněných pracovních dílen pro zdravotně postižené je značný. Jak dokládá výzkum, který provedla Nevyhoštěná (2011), mezi největší přínosy zaměstnání respondenti řadí získání znalostí a dovedností, naplně dne, ekonomický přínos, pobyt v příjemném prostředí a získání nových kamarádů.

Podobná zjištění přináší Štefková (2012). Respondenti jejího výzkumu jsou se svou prací spokojeni, přestože jim většinou připadá monotónní. Je však fyzicky nenáročná, vyhovuje jejich specifickým potřebám a dává jim pocit potřebnosti. Na zaměstnání v chráněné dílně oceňují zejména možnost získání sociálních kontaktů, využití volného času nebo rozvoj zručnosti, jíž uplatní i v domácím prostředí. Někteří respondenti odpovídali, že jim práce přinesla finanční jistoty a možnost osamostatnit se. Obecně jim práce přinesla zkvalitnění života.

3. Cíl a metodika práce

3.1 Cíl a obsah práce

Cílem diplomové práce je provedení komparace distribučních řetězců ve vybraných chráněných dílnách z hlediska současného systému distribuce v těchto dílnách, používaných distribučních článků řetězce a nastavení materiálových a informačních toků. Dílčím cílem práce je provést u zkoumaných subjektů komparaci logistických činností realizovaných v distribuční části logistického řetězce.

3.2 Metodika práce

S ohledem na sledovanou problematiku a pro hlubší analýzu složitosti vztahů a signifikantních výzkumných kategorií vychází tato diplomová práce z principů metody triangulace, a proto je výzkum dělen na část kvantitativní a kvalitativní. Nezbytnou operací bylo provedení pilotáže, jejímž cílem bylo zjistit, zda je tento typ výzkumu realizovatelný v intencích sledovaných dat a to v průběhu od září do října 2013.

V první fázi výzkumné práce byl aplikován kvantitativní přístup sběru dat. Byl vypracován dotazník o 20 otázkách, které se zaměřovaly na oblasti shodné s tematickými okruhy analyzovanými v rozhovorech provedených v kvalitativní části tohoto výzkumu. Tento dotazník, jako stěžejní nástroj sběru dat, byl testován v rámci předvýzkumu, který byl proveden v listopadu 2013. Následně byl distribuován vedoucím pracovníkům 26 chráněných dílen v České republice, kteří byli vybráni na základě prostého náhodného výběru. Z tohoto počtu však bylo možno pro účely této práce použít pouze 20 řádně vyplněných dotazníků. Data byla tříděna na základě sledovaných znaků a výsledky jsou vyjádřeny grafickým znázorněním s vyjádřením četností.

Ve vztahu ke sledované problematice byly prostudovány dostupné literární prameny, které se týkaly logistického řízení a tvorby a řízení distribučních řetězců. Na základě dostupných pramenů (účetních výkazů) jednotlivých sledovaných chráněných dílen byla aplikována sekundární analýza dat, která přinesla odpovědi na sledovanou výzkumnou otázku.

V druhé fázi výzkumné práce byla provedena kvalitativní studie. Pro tuto část práce byla definována výzkumná otázka, která je přímo vztažena k vlastnímu cíli práce a sice „Jaký je způsob distribuce výrobků chráněných dílen“? Jako stěžejní technika sběru dat byl definován strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami, který je tvořen předem definovanými otázkami, jež jsou respondentovi kladeny v pořadí a priori určeném. Tento typ rozhovoru byl aplikován u vedoucích pracovníků 4 chráněných dílen v Jihočeském kraji. Otázky byly zaměřeny na 6 tematických okruhů a to: produkce dílny, profil cílového zákazníka, poptávka po výrobcích, skladování výrobků, distribuce a případný prostor pro plánované změny. Získaná data byla zpracována, systematizována a interpretována na základě metody selektivního kódování. Jedná se o postup indexace primárních dat (Hendl, 2005).

4. Charakteristika zkoumaných subjektů

4.1 NAZARET středisko diakonie a misie CČSH

Obrázek 8 – Sídlo chráněné dílny Nazaret



Zdroj: Nazaret (2013)

Nazaret je církevní organizace, jejímž hlavním posláním je prostřednictvím poskytovaných sociálních služeb zabránit sociálnímu vyloučení handicapovaných osob, zejména obyvatel trhosvinenského regionu a umožnit jim začlenit se do společnosti. Prostřednictvím práce v dílnách a získaných dovedností získávají pracovníci nejen příležitost k setkávání a vytváření společenství, ale také pocit užitečnosti a plnohodnotného života.

Obrázek 9 – Práce zaměstnanců chráněné dílny Nazaret



Zdroj: Nazaret (2013)

Cíle organizace v oblasti zákaznických služeb: Pestrost a nápaditost výrobků souběžně s kvalitou provedení, výroba na zakázku a spolehlivé plnění dodacích lhůt.

Vizi organizace je umožnit integraci lidí s hendikepem do společnosti a do života a dosáhnout takové kvality výrobků, aby si je zákazníci kupovali ne ze soucitu, ale proto, že se jim líbí.

Počátky této borovanské chráněné dílny se datují od roku 2005. Od roku 2007 Nazaret provozoval celkem 3 chráněné dílny (dvě v Trhových Svinech a jednu v Borovanech). Keramická dílna č. 1 a Tkalcovská dílna č. 2, které byly provozovány v Trhových Svinech, však byly na konci května 2007 uzavřeny a dále pokračovala v provozu pouze chráněná keramická dílna č. 3, Denní centrum a Volnočasové kroužky a aktivity v Borovanech. V té době zaměstnával Nazaret 3 zaměstnance bez handicapu, 4 zaměstnance s lehčím handicapem, 3 zaměstnance s těžkým handicapem a dále do organizace docházelo 8 klientů s těžkým handicapem. Počet účastníků volnočasových aktivit byl 150.

V roce 2008 byla v provozu chráněná keramická dílna, sociálně terapeutická dílna a byly organizovány četné volnočasové kroužky pro širokou veřejnost. V roce 2009 byla založena ještě výtvarná dílna.

4.1.1 Produktové portfolio Nazaretu

V současnosti je Nazaret tvořen několika sekcemi: chráněná dílna keramika, denní centrum, sociálně terapeutická dílna, volnočasové aktivity, chráněná textilní dílna.

Z těchto sekcí však sociálně terapeutické dílny a denní centrum jsou sociální službou poskytovanou na základě zákona O sociálních službách č. 108/2006 a tito klienti tudíž nejsou zaměstnanci organizace. Cílem jejich činnosti je zejména jejich socializace, rozvoj motoriky, tvořivých činností a nácvik různých dovedností včetně osobní hygieny. Chráněná dílna keramika je rozdělena na výtvarnou a licí dílnu a rukodělnou dílnu. Ty sídlí v Borovanech. Textilní dílna je součástí prostoru maloobchodní jednotky v Trhových Svinech.

Denní centrum funguje jako předstupeň pro sociálně terapeutickou dílnu, která se pro některé klienty stává takzvaně cílovou stanicí. Pro jiné naopak může být předstupněm pro přestoupení do některé z nazaretských chráněných dílen. Denní centrum

nabízí klientům pracovní terapii s keramikou a textilem, arteterapii, muzikoterapii i sportovní činnost.

V Nazaretu věří, že nejdůležitější je hledat a nalézat pro každého z těžce handicapovaných spoluobčanů specifický individuální postup. Jako doplňkovou činnost Nazaret nabízí aktivity pro volný čas jako například řemeslné kroužky a kurzy, koncerty a přednášky.

Rukodělná dílna produkuje keramické misky, květináče, podmisky, hrnky, cukřenky, zvonečky, zápichy do květináčů placky s dekory, svícny a sošky. Výrobky se vyrábějí v mnoha dekorech a barvách. Každý výrobek je originál a u výrobků stejné řady jsou tedy patrné vzhledové odchylky. Keramické výrobky jsou rozděleny do následujících skupin, které se následně ještě dělí na podskupiny buď dle velikosti, dekoru, nebo obojího na: hrnky lité, hrnky formované – béžová glazura, misky lité, misky formované kuličkové – béžová glazura, misky formované – hnědý povrch/zelená vnitřní glazura, květináče lité vč. podmisky, květináče formované, květináče plánované, a ostatní keramika.

Například misky lité o průměru 16 cm s různými dekory stojí 90,- Kč a budou evidovány pod jedním artiklovým číslem. V textilní dílně, jež je součástí obchodu v Trhových Svinech, vyrábí zaměstnanci na chráněných pracovních místech: polštářky, trička, tílka, ručně tkané koberce, chňapky, nákupní tašky, kabelky, hedvábné šály a šátky.

Tyto výrobky se rovněž vyrábějí různými technikami v mnoha dekorech a barvách. Protože i zde je každý výrobek originál, u výrobků stejné řady jsou tedy rovněž patrné vzhledové odchylky. Jak v rozhovoru uvedl ředitel Nazaretu, pan Filip, pro některé odběratele představují tyto drobné odchylky problém a už se stalo, že jim kvůli tomu byla zásilka se zbožím vrácena.

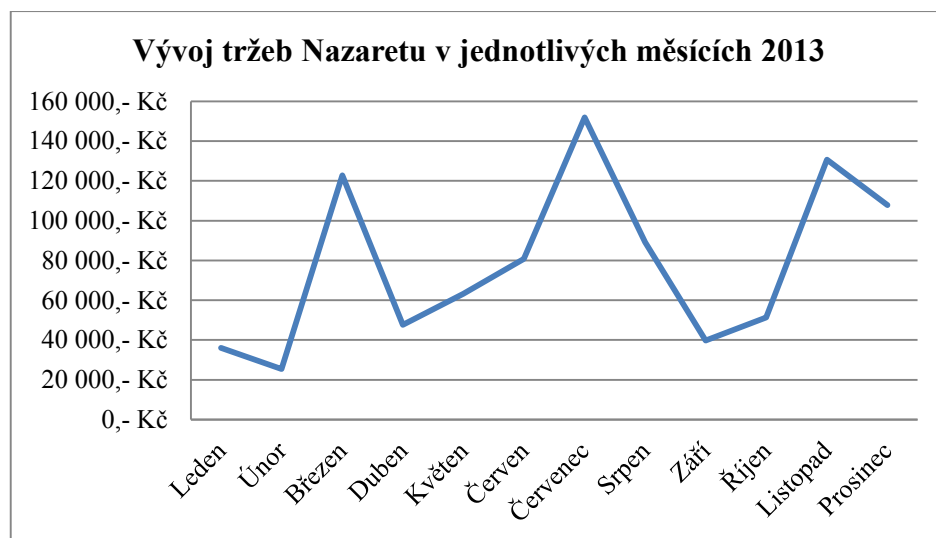
Zaměstnanci se specializují na určité činnosti, ale v rámci své chráněné dílny se mohou zastoupit. Pokud jde o dodací, resp. výrobní lhůty, jsou u textilních výrobků v rozmezí od 2 do 3 týdnů. U keramického zboží je to 1 měsíc.

Organizace se společností prezentuje zejména na webových stránkách, články v tisku a účastí na trzích. V minulosti používala také placenou reklamu, ale v současnosti ji již, až na tisk propagačních letáků, nepoužívá.

4.1.2 Poptávka po výrobcích Nazaretu

Průběh poptávky v jednotlivých měsících od března do října vykazuje výkyvy o velikonočních svátcích, Borůvkobraní pořádaném v červenci a také v období od října do prosince, což je způsobeno charakteristikou vyráběného zboží. Po vysokých prodejkách v tomto období se skladové zásoby dostanou téměř na nulu. Objem prodeje v lednu a únoru po svátcích prudce klesá a obecně je považován za „mrtvou sezónu“, kdy se vyrábí takzvaně na sklad. Vytíženost zaměstnanců je však 100 %, protože výrobky, které se vyrobí v prvním čtvrtletí roku do zásoby, se vždy v dalších obdobích prodají.

Obrázek 10: Celkové tržby Nazaretu v jednotlivých měsících 2013



Zdroj: Nazaret (2013)

4.2 DOMEČEK – Středisko pro volný čas a integraci

Obrázek 11: Sídlo Domečku v Trhových Svinech



Zdroj: Domeček (2013)

Posláním tohoto střediska je napomáhat ke zdravému fyzickému, psychickému a duchovnímu vývoji dětí a mládeže, jejich začlenění do společnosti a integrace osob s handicapem. Svou činnost Domeček vykonává na principech křesťanské lásky a etiky v souladu s právním řádem a požadavky standardů sociálních služeb.

Cílem střediska v oblasti zákaznických služeb je být spolehlivým výrobcem pěkných a kvalitních výrobků a dodržovat dohodnuté termíny dodání.

Vizi organizace je vybudovat prosperující sociální firmu Klíč, která dá práci zdravotně postiženým občanům v regionu a bude schopna z dosaženého zisku financovat neziskové služby Domečku.

Zřizovatelem Domečku je Církev československá husitská, které podléhá Středisková rada se svojí předsedkyní. Pod ní spadá celá organizace Domečku.

Počátky Domečku sahají do roku 1993, kdy bylo pod Diakonií a misíí CČSH v Trhových Svinech zřízeno účelové nestátní sociální zařízení "DOMEČEK" pro postižené děti. Za spolupráce se sdružením Arpida byl vytvořen program pro postižené děti a mládež, volná kapacita zařízení začala být využívána dětmi zdravými, převážně pak dětmi ze sociální sféry. Programy začaly být integrované. V dalších letech se program postupně rozšiřoval a začaly být pořádány víkendové akce a letní tábory. Vzniklo Denní centrum aktivit (DCA), které navštěvovali těžce handicapovaní mladí lidé.

Ač je Středisko Domeček primárně zařízením pro děti a mládež, už delší dobu se věnuje zaměstnávání osob se zdravotním postižením nebo zdravotním znevýhodněním. Jedná se o zaměstnávání osob, jejichž mzdy jsou dotovány Úřadem práce. Pro zaměstnance je práce důležitá nejen coby forma uplatnění, ale také je důležitým zdrojem sociálních kontaktů. Počet zájemců o zaměstnání je vysoký, ale díky omezené kapacitě pracovních míst jim bohužel nemůže být vyhověno. K přechodu klientů využívajících sociálních služeb dle zákona 108/2006 Sb. na chráněná místa zde dochází výjimečně.

Organizace se veřejnosti prezentuje jednak na webových stránkách a účasti na trzích, ale také o ní vychází články v regionálním tisku a pořádá kulturní a společenské akce pro veřejnost. Placenou propagaci využívá pouze v případě informačních letáků.

4.2.1 Produktové portfolio Domečku

Jak je patrné z organizační struktury (viz příloha 2), tato organizace diverzifikuje svoji činnost na: nízkoprahové zařízení pro děti a mládež, ergoterapeutickou dílnu, chráněnou dílnu, keramickou chráněnou dílnu, bufet v SŠ Trhové Sviny, Šatník a provoz Buškův hamr.

Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež a ergoterapeutická dílna jsou sociální služby provozované na základě zákona 108/2006 Sb. a jedná se tedy placenou službu pro klienty.

Pokud pomineme poskytované sociální služby a akce pořádané pro děti a mládež, je obchodní činnost Domečku dále rozdělena na:

- Obchod (bufet) provozovaný v prostorách střední školy v Trhových Svinech se stará 1 zaměstnankyně na chráněném pracovním místě. Potraviny a nápoje jsou nakupovány ve velkoobchodech v Českých Budějovicích. Otvírací doba bufetu je od pondělí do pátku v průběhu vyučování. Díky dotacím na chráněné pracovní místo poskytovaným od Úřadu práce a symbolickému nájemnému je bufet ziskový. V případě, že by tomu tak nebylo, byl by tento obchůdek bohužel ve ztrátě.
- Šatník - projekt, který se snaží pomocí sběru nepotřebného šatstva bezplatně pomoci sociálně potřebným občanům a dalším prodejem tohoto šatstva získat finanční

prostředky na neziskové aktivity. Díky tomuto projektu mohlo být vytvořeno 1 chráněné pracovní místo. Každou poslední středu v měsíci mohou lidé nechat nepotřebné oblečení před kostelem ČSSH, kde si jej vyzvednou pracovníci Domečku. Oblečení je roztríděno a sociálně potřebným občanům, kteří přinesou potvrzení od Úřadu práce, je 4x ročně (vždy ve čtvrtek) umožněno si zde vybrat kompletní sadu potřebného oblečení. Další občané z nízkopříjmových skupin si mohou oblečení levně zakoupit. I v tomto případě díky dotacím na chráněné pracovní místo poskytovaným od Úřadu práce je Šatník ziskový. V případě, že by tomu tak nebylo, byl by i tento projekt ztrátový.

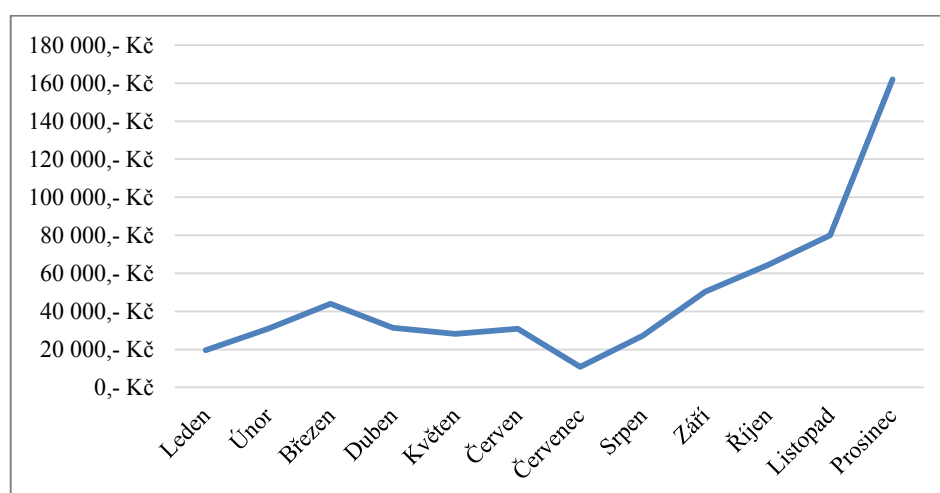
- Buškův hamr má Domeček v pronájmu od města Trhové Sviny. Nájemné tvoří pouze část příjmů z průvodcovských služeb, které zde organizace zajišťuje. Je zde provozována restaurace a pořádány kulturní akce. Výtěžek z nich putuje zpět do sociálních služeb, resp. na provoz nízkoprahového zařízení pro děti a mládež.
- Keramická dílna zaměstnává 7 osob na chráněných pracovních místech. Vyrábí se zde keramické výrobky jako například: keramické sošky (andělé, kočky, ježci, ryby, prasátka, ovce, sovy), zapichovátka, květináče, podmisky, zvonky, svícný, misky, mísy a hrnky, ale část náplně práce zaměstnanců tvoří již 2 roky také zakázky na třídění a rovnání těsnících kroužků pro jednu pražskou firmu. V minulosti probíhala podobná spolupráce i s jinou firmou z Jihočeského kraje, avšak vzhledem k požadavkům této firmy na plnění a termíny a omezeným možnostem a schopnostem zaměstnanců byla tato spolupráce ukončena. Veškerý potřebný materiál včetně obalů dodává zadavatel zakázky a zkompletované zboží si rovněž sám odváží. Nevznikají tudíž žádné přepravní náklady.

Zaměstnanci se ve výrobě specializují na výrobu určitých výrobků, avšak v případě potřeby není s jejich zástupností problém. Vzhledem k charakteru výrobků jsou dodací doby zhruba 4 týdny. Výrobní kapacity jsou naplněné na 90 % a právě proto by si firma přála získat více pravidelných zakázek na třídění těsnících kroužků. U těchto zakázek jsou doby dodání individuální dle dohody.

4.2.2 Poptávka po výrobcích Domečku

Na počátku roku jsou tržby malé, ke zvýšení prodeje dochází v období Velikonoc. V červenci jsou díky podnikové dovolené tržby minimální, avšak k razantnímu nárůstu dochází v období adventu a také před „dušičkami“, protože v Domečku se vyrábějí také dekorační a věncové vazby. Takovýto průběh tržby vykazují prakticky každoročně, a proto je na tento fakt při výrobě brán zřetel.

Obrázek 12 – Poptávka po výrobcích Domečku během kalendářního roku 2013



Zdroj: Domeček (2014)

4.3 HORIZONT, o.s.

Obrázek 13 – Obchodní prostory Horizontu v Písku



Zdroj: Horizont (2013)

Občanské sdružení Horizont, poskytuje pomoc a podporu osobám s mentálním postižením a kombinovanými vadami tak, aby tito lidé mohli vést plnohodnotný život a aktivně se účastnit života ve společnosti v přirozeném prostředí. Přitom je respektována osobnost těchto lidí, zohledňována jejich individualita a právo na vlastní rozhodování a životní prostor.

Cílem je pomoci klientům a zaměstnancům se zdravotním postižením na cestě k samostatnosti a nezávislosti. Cíle v oblasti zákaznických služeb jsou tedy pro organizaci podružné, avšak daly by se formulovat jako snaha vyrábět žádané výrobky i výrobky na zakázku a dodržovat smlouvené termíny dodání.

Občanské sdružení Horizont, které vzniklo v roce 2000, je nestátní neziskovou organizací a institucí, jejíž prioritou je poskytování sociální služby dle zákona 108/2006 Sb., kdy v popředí zájmu stojí klient a jeho potřeby a zdravotně postižení zaměstnanci se svými potřebami. V rámci možností klientů i zaměstnanců je dbáno na kvalitu výrobků, avšak vzhledem k vážnosti hendikepu některých z nich není kvalita výrobku prioritou. Podstatné je, že dochází k socializaci a integraci lidí. Organizace dle slov její ředitelky, paní Jindřišky Trtkové, není nastavena komerčně a nemá ani živnostenský list. Pokud nedosáhnou zisk nad 300 tis. korun, jsou osvobozeni od daní z příjmu.

K vytvoření chráněných míst v Horizontu došlo za podpory Úřadu práce v roce 2004. V současné době je na těchto místech zaměstnáno 12 lidí. Je potřeba zdůraznit, že nejen klienti platící si služby této organizace, ale také zaměstnanci, mají těžší formy postižení, které by komerčně založené organizace nebyly ochotny tolerovat. I zaměstnanci, přestože mají přísnější režim než klienti, potřebují občas dopomoc či asistenci sociálního pracovníka, který je k dispozici hlavně klientům.

4.3.1 Produktové portfolio Horizontu, o.s.

Hlavní náplň činnosti této organizace tvoří:

- Centrum sociálních služeb, do nějž patří sociálně terapeutické dílny – služba poskytovaná na základě zákona 108/2006 Sb.

- Chráněná dílna, která zahrnuje: textilní dílnu, keramickou dílnu, tkalcovskou dílnu a výtvarný ateliér.

V těchto dílnách pracují společně zaměstnanci i klienti. Zaměstnanci na chráněných pracovních místech mají lehčí typy postižení, které umožňují, aby byli zaměstnáni. Klienti sociálně terapeutických dílen mají těžší, většinou kombinovaná postižení, která vyžadují, aby jim byl neustále nápomocen sociální pracovník, takže přechod z těchto dílen na chráněná pracovní místa je prakticky vyloučený. Celkem je (po přepočtu) v organizaci zaměstnáno 10,5 zaměstnanců, z čehož je 7,63 zaměstnanců zdravotně postižených.

V dílnách se vyrábějí:

- keramické výrobky (hrnky, misky, sošky, zapichovátka, zvířátka a další drobné věci);
- textilní výrobky (chňapky, koberečky, dečky, prostírání, zvířátka atd.);
- linorytové výrobky (tištěné obrázky s motivy přírodnin, krajiny a další);
- malované obrazy (obrázky malované rozličnými technikami na papír).

Organizace se veřejnosti prezentuje na webových stránkách, pořádáním výstav, několikrát do roka také účastí na trzích a formou tištěných letáků. Jinou placenou reklamou, či propagaci nepoužívá.

Zaměstnanci jednotlivých dílen se specializují na výrobu konkrétních druhů výrobků a do určité míry se mohou zastoupit, avšak s ohledem na jejich zdravotní omezení.

4.3.2 Poptávka po výrobcích Horizontu, o.s.

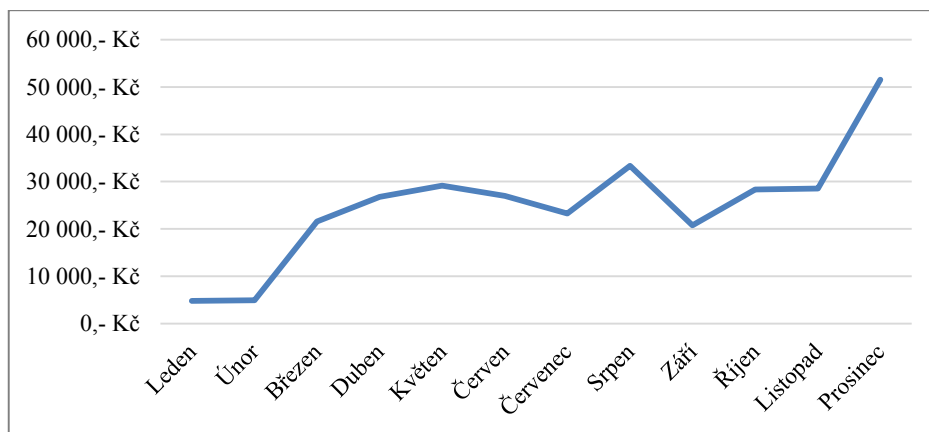
Dle slov ředitelky organizace se snaží pružně reagovat na poptávku a vyrábí pouze takové výrobky, o něž je zájem. Ty, které se moc neprodávají, se již znovu nevyrobí a zaměstnanci se snaží vymyslet nějaký jiný výrobek, který jsou spolu s klienty schopni vyrobit a o něž by byl ze strany zákazníků zájem.

Během kalendářního roku dochází každoročně k výkyvům v poptávce na počátku roku, kdy nejenže je obchod 3 týdny v lednu zavřený a všichni pracují pouze ve výrobě, ale také sama o sobě klesá v tomto období poptávka po výrobcích. Také na konci roku

dochází k výraznému výkyvu počínaje obdobím adventu a Vánoc, kdy díky „dárkovému“ charakteru vyráběného zboží prodeje vzrostou.

Výrobní i skladovací kapacity organizace jsou vytíženy na 100 % a o jejich rozšiřování firma nemá zájem. Dle vyjádření ředitelky organizace se nechtějí stát továrnou.

Obrázek 14 – Vývoj tržeb Horizontu v jednotlivých měsících 2013



Zdroj: Horizont (2013)

4.4 PCO – hlídací služba, s.r.o.

Obrázek 15 – Budova PCO, s.r.o. v Českých Budějovicích



Zdroj: PCO (2013)

Cílem společnosti je dosažení udržitelného rozvoje. Firma spolupracuje pouze se silnými zákazníky, kteří ji dávají finanční i výrobní jistotu. V rámci zákaznických služeb je prioritou 100% kvalita, která zahrnuje nejen kvalitu samotných výrobků, ale také přepravu a dodání do smlouveného místa v určeném termínu.

Vizi firmy je vyrábět efektivně s důrazem na 100% kvalitu výrobků, neplýtvat prostředky, časem ani pracovními silami.

Společnost PCO byla založena v roce 1996 a v této době se specializovala na střežení objektů prostřednictvím pultu centralizované ochrany. Od roku 1997 byla firmou poskytována i fyzická ostraha a od následujícího roku tvoří podíl zaměstnanců se zdravotním postižením více než 60 % z celkového počtu zaměstnanců. Hlavním impulsem pro založení chráněných dílen byl zvyšující se počet handicapovaných lidí bez zaměstnání. Od roku 2004 má chráněná dílna zaveden systém managementu jakosti ISO 9001:2001 a managementu životního prostředí ISO 14001:2005. V průběhu minulých let se firma v rámci expanze přestěhovala do svého vlastního nového objektu a rozšířila výrobní i skladovací kapacity. Byl modernizován vozový park a rekonstruovány a rozšířeny výrobní a administrativní prostory. Firma již dvanáct let spolupracuje s předními dodavateli pro automobilový průmysl a také s řadou dalších významných partnerů. V současné době je zde zaměstnáno více než 600 zaměstnanců a z toho v montážní dílně více než 200 stálých pracovníků. Firma PCO – hlídací služba, s.r.o., je také letitým partnerem a spoluorganizátorem dvou významných akcí pro zdravotně handicapované spoluobčany, pořádaných Ústavem sociální péče Empatie, a sice Sportovní hry pro mentálně postižené a „Spolu to dokážeme“. Dále se firma veřejnosti prezentuje na svých webových stránkách, články v tisku a placenou reklamou.

Cílovým zákazníkem chráněné dílny jsou průmyslové firmy, které chtějí minimalizovat náklady na výrobní operace s větším procentem ruční práce nebo také firmy, kde se z kapacitních důvodů méně efektivní práce nevyplatí provádět.

Kvalita produkce je ve firmě PCO na prvním místě a je jí vše podřízeno. V chráněných dílnách pracuje celkem 280 zaměstnanců, z nichž je 278 zdravotně postižených, resp. zaměstnaných na chráněných místech. Jsou to však lidé, kteří mají pouze tělesné hendikepy neovlivňující kvalitu produktu. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni, trénováni a zkoušeni v oblasti kvality. Musí být schopni nejen bezchybně vyrábět požadované výrobky, ale vzhledem k tomu, že kromě výroby je náplní práce také 100 % kontrola komponentů, musí být schopni odhalit veškeré odchylky výrobku od normy

a takovýto chybný výrobek vyřadit. Veškeré případné chyby, k nimž dojde, jdou na vrub PCO. V takovém případě hrozí nejen ztráta obchodního partnera, ale vzhledem k tomu, že se jedná o díly používané v automobilovém průmyslu, mohou případné náhrady škod dosahovat astronomických částek.

Jednotliví zaměstnanci se specializují na určité činnosti, avšak v případě potřeby jsou flexibilní a mohou se vzájemně zastupovat. Výrobní kapacity jsou vytiženy zhruba na 95 %, takže v případě požadavku na rychlé dodání nějaké zakázky se pozastaví práce na jiné zakázce s delším termínem dodání. Výroba se prioritně soustředí na prioritní zakázku a její včasnou kompletaci a po jejím dokončení plynule přechází na přerušenu zakázku. Dodací lhůty jsou u každé zakázky individuální a jejich 100 % dodržení je naprostou samozřejmostí a také nutností.

4.4.1 Produktové portfolio firmy PCO

- Fyzická ostraha objektů - střežení daného objektu pracovníky firmy v režimu dle přání zákazníka. Cílem ostrahy je zamezení či omezení nežádoucího pohybu osob a vozidel ve střeženém objektu, předcházení škodám v důsledku poruch a havárií rozvodů elektřiny, vody a plynu, případně technologických zařízení.
- Technická ostraha objektů – firma poskytuje ucelený soubor prvků, které vyhovují našim normám, mají potřebnou homologaci a jsou určeny zejména pro objekty, u kterých hrozí nebezpečí napadení zvenku. Celý systém je koncipován jako stavebnicový s možností dalšího rozšiřování a je vysoce spolehlivý. Zabezpečovací systémy zajistí po napadení objektu okamžitý přenos informací s možností přesného, rychlého a účinného zásahu.
- Úklidové služby – zajištění komplexních úklidových služeb včetně dodání úklidových a hygienických prostředků.
- Chráněná dílna, která provádí:
 - kontrolu a kompletace výrobků
 - dokončovací montáže;
 - třídění, čištění, skládání, měření;

- kvalitativní kontrolu výrobků se 100% výstupní kontrolou;
- kontrolu mikroskopem;
- další činnosti dle přání zákazníka.

Obrázek 16 – Výrobní prostory firmy PCO



Zdroj: PCO(2014)

- Výrobu:

- dílčí výrobní operace;
- strojní úpravy výrobků;
- drobné manuální práce;
- výrobní činnosti.

Obrázek 17 – Výrobní zařízení firmy PCO

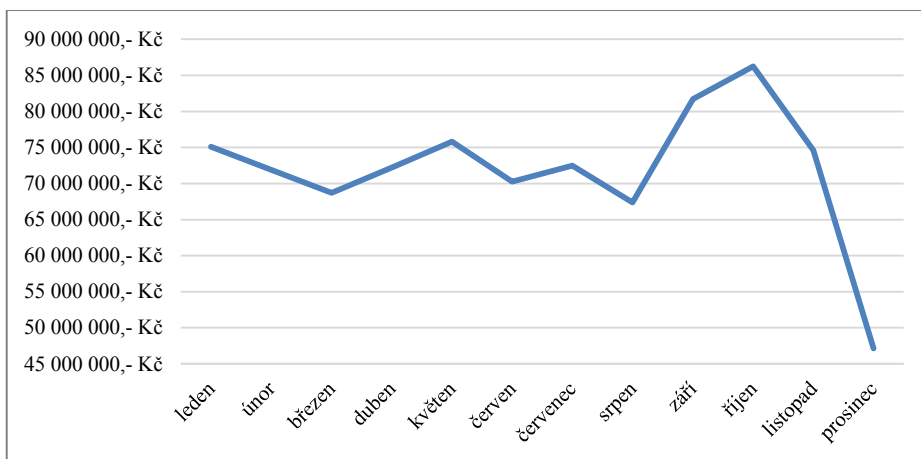


Zdroj: PCO (2014)

4.4.2 Poptávka po výrobcích a službách chráněné dílny PCO

Vzhledem k tomu, že zákazníci, resp. obchodní partneři firmy jsou pouze z oblasti textilního a automobilového průmyslu, je vývoj poptávky ovlivněn trendy tohoto průmyslu. Ke konci roku tak dochází k výraznému poklesu objednávek a tudíž i výroby. Je to z toho důvodu, že automobilky nechtějí vyrábět ke konci roku na sklad auta s datem výroby, které bude již za měsíc či dva zastaralé a zákazníci o něj nebudou mít zájem. Rok výroby je totiž pro zákazníky u automobilu jedním z rozhodujících faktorů.

Obrázek 18 – Trend objemu výroby ve firmě PCO v Kč na měsíc v roce 2013



Zdroj: PCO (2014)

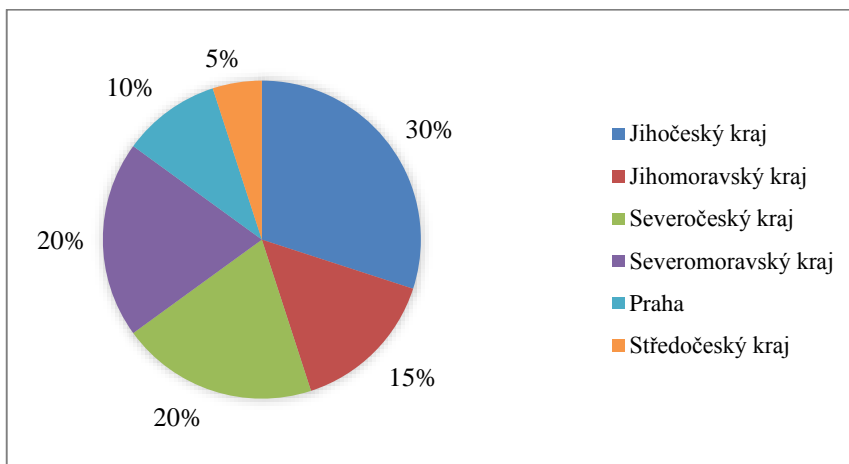
5. Výsledky

Výsledky diplomové práce jsou členěny do tří částí. První část obsahuje výsledky získané prostřednictvím dotazníku adresovaného manažerům chráněných dílen. Druhá část práce přináší výsledky kvalitativní části výzkumu, při níž byla provedena hloubková analýza vybraných chráněných dílen a třetí část přináší návrhy a doporučení, jež vycházejí z dat získaných prostřednictvím kvalitativní části výzkumu.

5.1 Výsledky kvantitativní části výzkumu

SÍDLO CHRÁNĚNÝCH DÍLEN DLE KRAJŮ

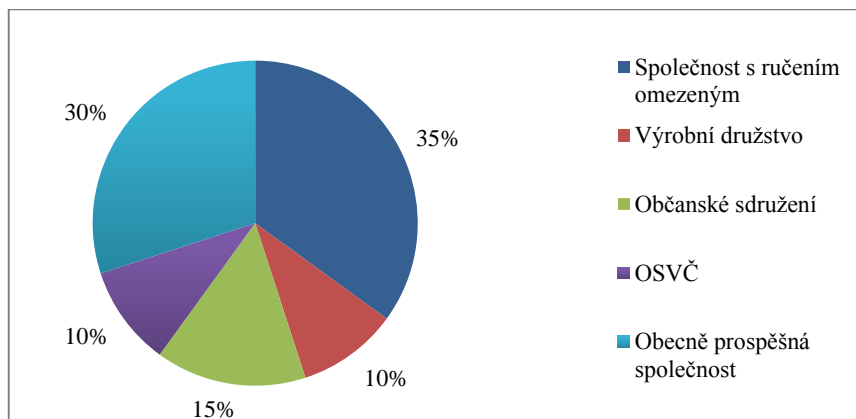
Obrázek 19 – Rozdělení chráněných dílen podle krajů



Zdroj: vlastní výzkum

CHRÁNĚNÉ DÍLNY DLE PRÁVNÍ FORMY

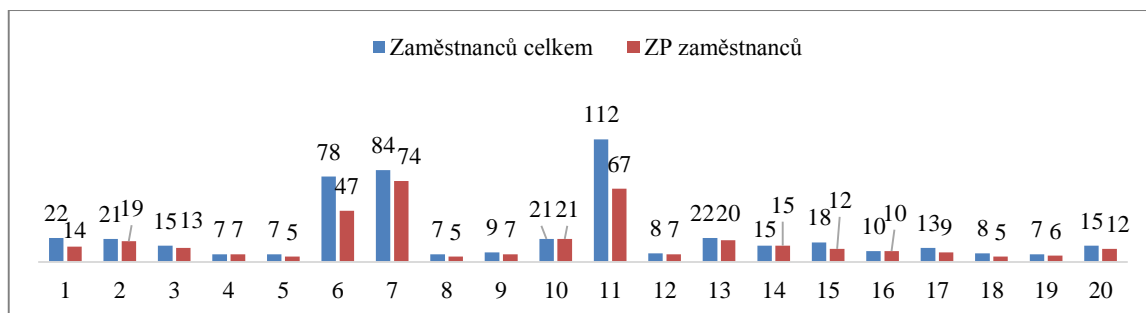
Obrázek 20 – Rozdělení chráněných dílen podle právní formy



Zdroj: vlastní výzkum

POČET ZAMĚSTNANCŮ

Obrázek 21 – Podíl zdravotně postižených zaměstnanců na celkovém počtu zaměstnanců chráněných dílen

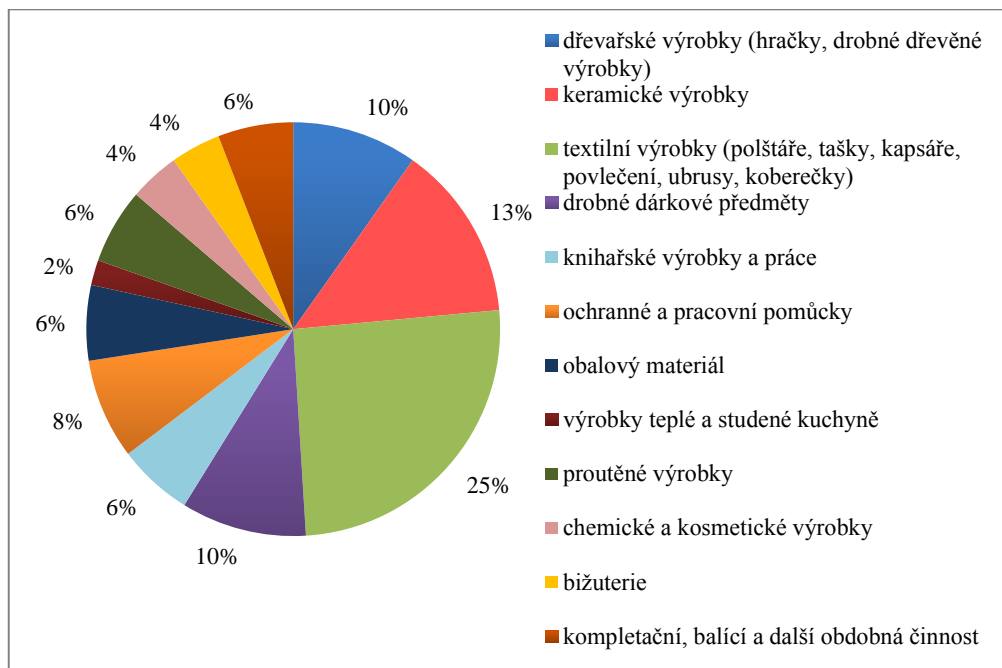


Zdroj: vlastní výzkum

Průměrně je z celkového počtu zaměstnanců v chráněných dílnách zaměstnáno 81 % zaměstnanců se zdravotním postižením. U 4 sledovaných organizací je to celých 100 % zaměstnanců.

VÝROBNÍ ZAMĚŘENÍ

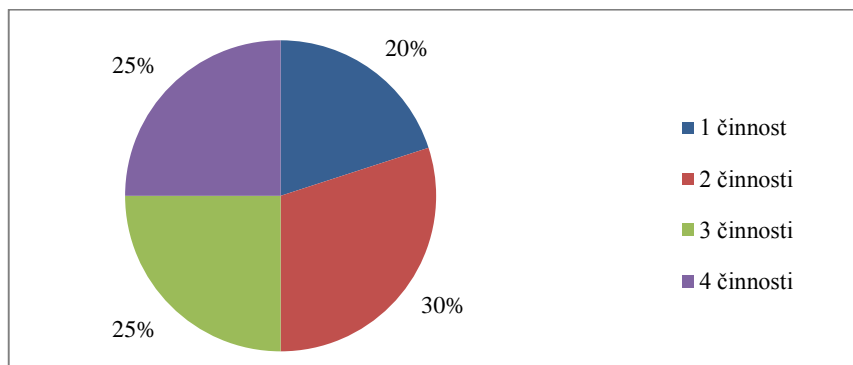
Obrázek 22 – Předmět činnosti chráněných dílen



Zdroj: vlastní výzkum

Jak je patrné z obrázku 22, rozsah činností jednotlivých chráněných dílen je velmi různorodý. Nejvíce firem (25 %) se zaměřuje na textilní výrobu, zejména šití polštářů, tašek, hraček, kapsářů, povlečení a ubrusů. Často se chráněné dílny zabývají také výrobou keramických výrobků - celkem 13 %. Častěji zastoupené jsou také výroba dřevěných hraček a malých dřevořádkových výrobků a různé malé výrobky dárkového charakteru po 10 %.

Obrázek 23 – Míra diverzifikace výrobních činností jednotlivých chráněných dílen



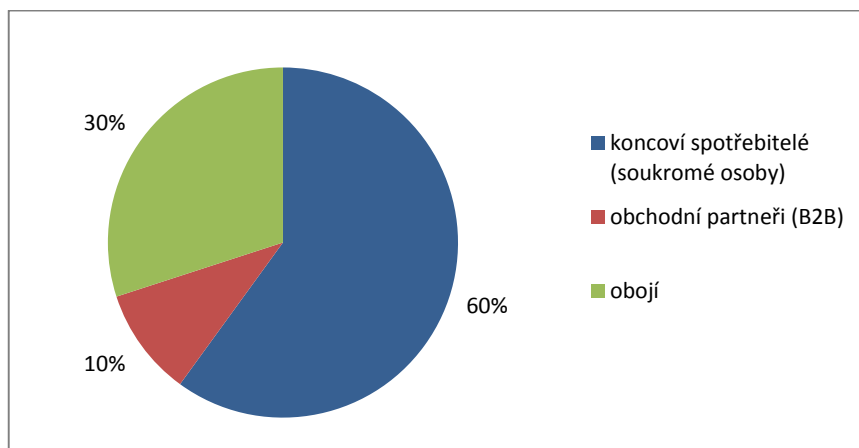
Zdroj: vlastní výzkum

Obrázek 23 ukazuje, že většina firem diverzifikuje svoji výrobu na více druhů výrobků. Pouze 20 % chráněných dílen vyrábí výrobky jednoho charakteru, přičemž 40 % z nich jsou dílny provádějící pouze kompletační a balící činnosti ve spolupráci se smluvními obchodními partnery z oblasti B2B.

CÍLOVÝ ZÁKAZNÍK

Mezi cílové zákazníky patří u 60 % oslovených chráněných dílen soukromé osoby a 10 % chráněných dílen dodává své výrobky smluvním obchodním partnerům na B2B trzích. Cílové zákazníky jak v segmentu koncových spotřebitelů, tak i v segmentu firemním, má 30 % chráněných dílen.

Obrázek 24 – Cíloví zákazníci chráněných dílen

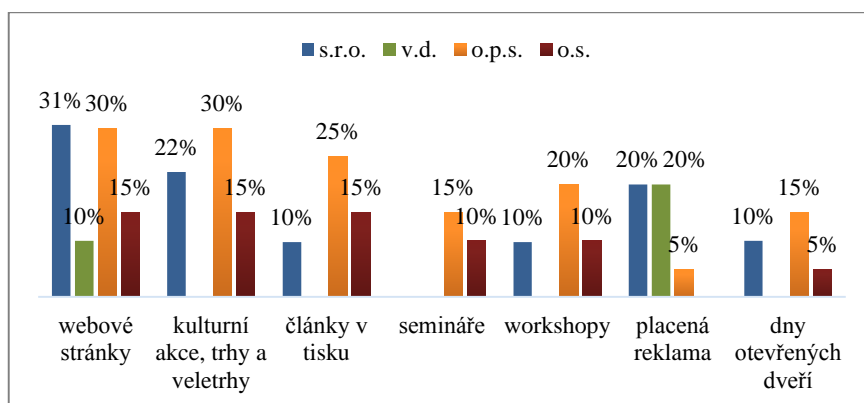


Zdroj: vlastní výzkum

ZPŮSOB KOMUNIKACE CHRÁNĚNÉ DÍLNY S CÍLOVOU SKUPINOU

U této otázky měli respondenti možnost zaškrtnout vhodné odpovědi z nabízených možností nebo uvést další způsoby, kterými se prezentují. Z výsledků vyplývá, že společnosti s ručením omezeným nejčastěji volí prezentaci formou webových stránek, účasti na veletrzích a trzích a placenou reklamu. Zástupci obou družstev uvedli, že používají webové stránky a placenou reklamu. Obecně prospěšné společnosti a občanská sdružení, až na jednu výjimku, nevyužívají placenou reklamu.

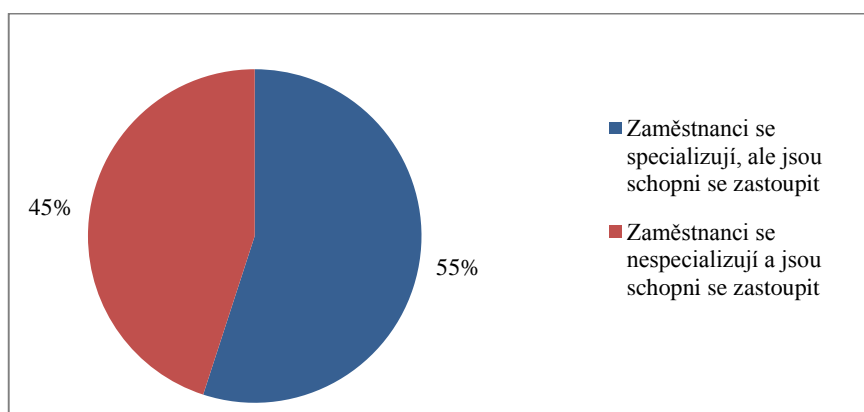
Obrázek 25 – Způsoby prezentace chráněných dílen veřejnosti



Zdroj: vlastní výzkum

SPECIALIZACE ZAMĚSTNANCŮ

Obrázek 26 – Specializace zaměstnanců ve výrobě a jejich zástupnost

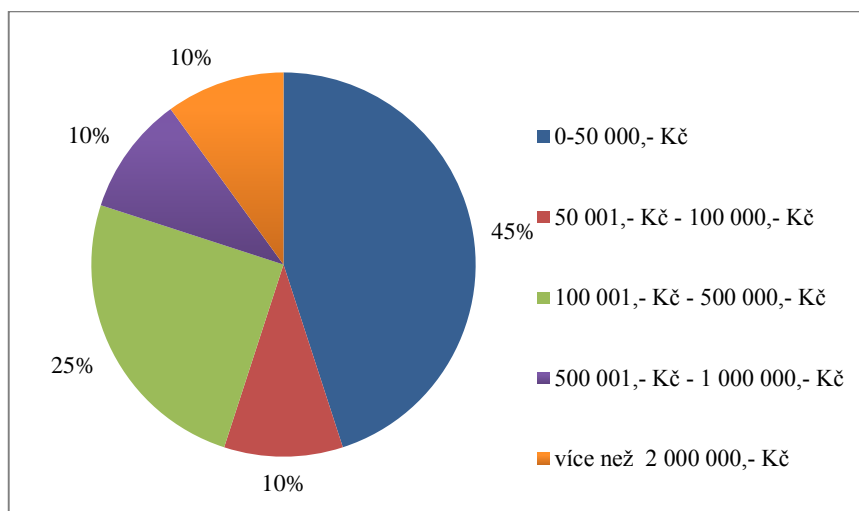


Zdroj: vlastní výzkum

55 % zaměstnanců se ve své činnosti specializuje na určitý druh práce, ale v případě potřeby mohou ostatní zaměstnanci zastoupit. 45 % zaměstnanců se nespécializuje, avšak i ti jsou schopni se zastupovat.

VÝŠE SKLADOVÝCH ZÁSOb

Obrázek 27 – Výše skladových zásob chráněných dílen

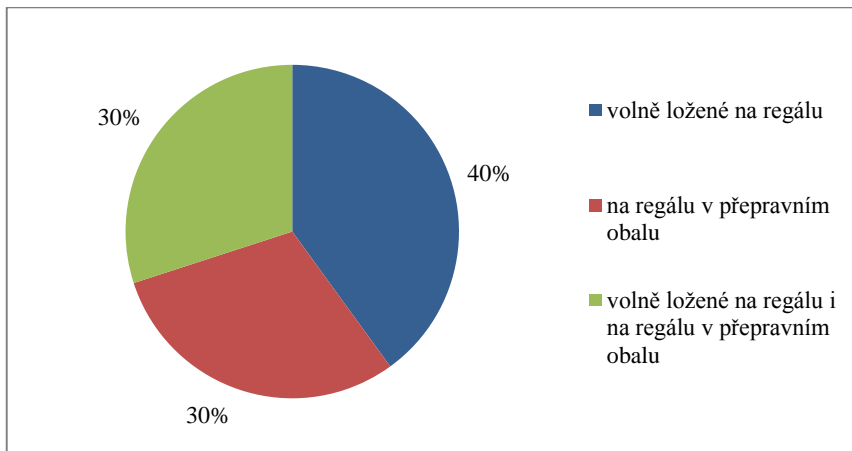


Zdroj: vlastní výzkum

Skladovou zásobu hotových výrobků v rozpětí od 0 do 50 000,- Kč drží 45 % zkoumaných subjektů. To může být dáno jednak tím, že se firmy se snaží držet zásoby na co nejnižší úrovni, ale také objemem celkové výroby. Některé subjekty, zejména občanská sdružení či obecně prospěšné společnosti, které kromě výroby také poskytují sociální služby, totiž vyrábí výrobky v menších objemech oproti ostatním organizacím. Druhou nejčastěji zastoupenou skupinou s 25 % zastoupení, jsou subjekty, jejichž zásoba je ve výši od 100 001,- do 500 000,- Kč. Zastoupení v ostatních skupinách je shodné – po 10 % firmách u každé z nich. Nejvyšší skladovou zásobu (vyšší než 2 mil. Kč) má jedno výrobní družstvo a jedna společnost s ručením omezeným.

ZPŮSOB SKLADOVÁNÍ ZBOŽÍ

Obrázek 28 – Způsob skladování výrobků chráněných dílen

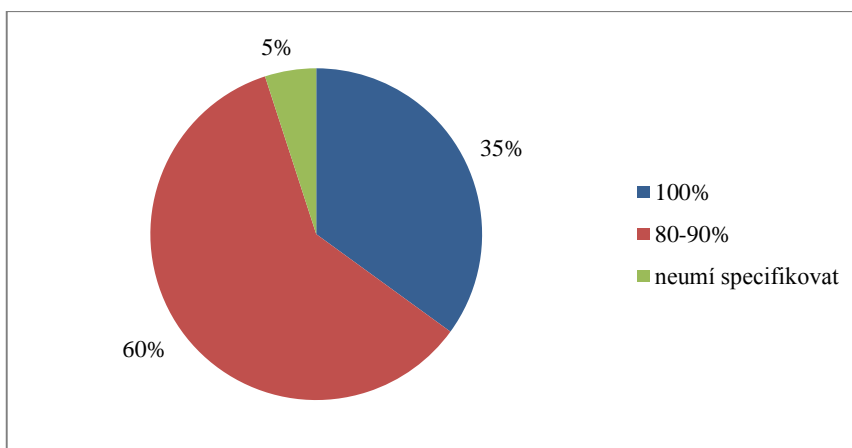


Zdroj: vlastní výzkum

U této bylo možno vybrat ze dvou nabízených možností. V případě, že společnost nepoužívá žádnou z nich, třetí možností bylo vlastními slovy popsat jiný způsob skladování. Všechny zkoumané subjekty si vybraly z prvních dvou možností a ve 30 % případech zaškrtnly obě z nich. Volně ložené na regálu skladuje své výrobky 40 % subjektů, 30 % subjektů skladuje výrobky na regálech, zabalené v přepravním obalu.

VYTÍŽENÍ VÝROBNÍCH KAPACIT

Obrázek 29 – Vytíženost výrobních kapacit chráněných dílen

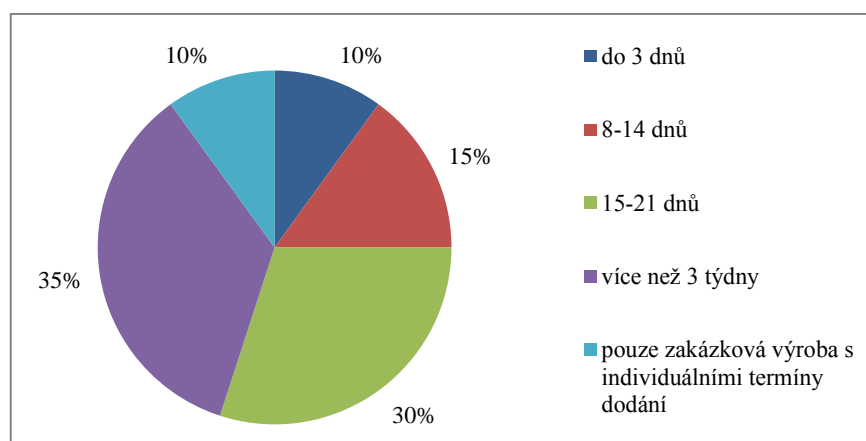


Zdroj: vlastní výzkum

Záměrem této otázky bylo zjistit, zda jsou chráněné dílny schopné se stávajícími výrobními kapacitami vyhovět i větším nenadálým objednávkám, resp. zakázkám. 35 % respondentů uvedlo, že jejich výroba je vytížená na 100 %. 60 % zástupců dílen uvedlo, že jejich vytížení se pohybuje v rozmezí 80 – 90 %, 30 % z těchto respondentů poznamenal, že vzhledem k charakteru výroby jsou období v roce, kdy je nízký odbyt a vyrábějí na sklad. To však doženou v měsících s výrazně vyšším odbytem. Jeden subjekt sdělil, že není schopen vytíženost výrobních kapacit vyjádřit.

DODACÍ LHŮTY

Obrázek 30 – Délka dodacích lhůt výrobků, které nejsou skladem

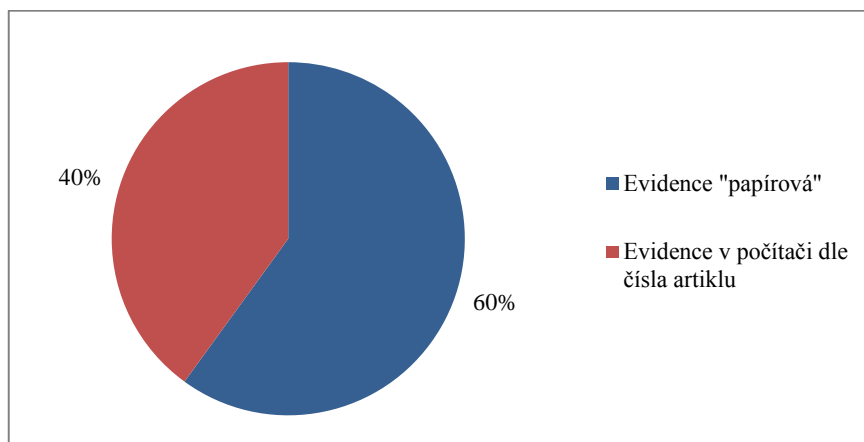


Zdroj: vlastní výzkum

Do 3 dnů je schopno vyrobit objednané zboží 10 % firem. Možnost dodání ve lhůtě do 1 týdne nevedla žádná z firem. Od 8 do 14 dnů by výroba zboží trvala 15 % firem. 30 % firem by bylo schopno zboží vyrobit ve lhůtě od 15 do 21 dnů. Déle než 3 týdny výroba zboží trvá 35 % společností. V tomto případě se však jedná o firmy vyrábějící keramické zboží a delší dodací termín je způsobem delším výrobním procesem odpovídajícím charakteru vyráběného zboží. 60 % z těchto firem vyrábí také výrobky jiného charakteru, kde je dodací lhůta kratší. Pouze na zakázku vyrábí 10 % respondentů a všichni z nich uvedli, že smluvený termín dodání vždy dodrží.

EVIDENCE ZBOŽÍ

Obrázek 31 – Způsob vedení skladové evidence výrobků chráněných dílen

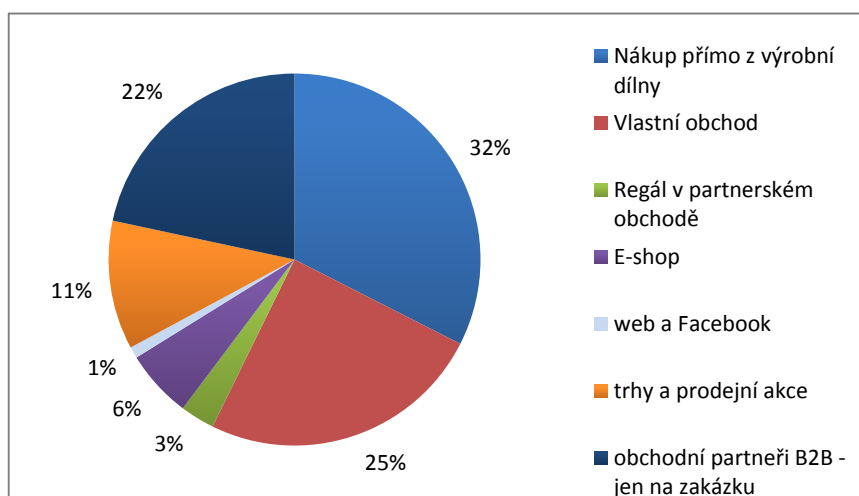


Zdroj: vlastní výzkum

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že všechny dotazované společnosti vedou evidenci vyrobeného zboží, přičemž 60 % z nich eviduje své výrobky v tištěné formě evidence. Zbývajících 40 % eviduje výrobky v počítačovém systému.

FORMY DISTRIBUCE

Obrázek 32 - Podíl jednotlivých forem distribuce na celkovém objemu prodaných výrobků

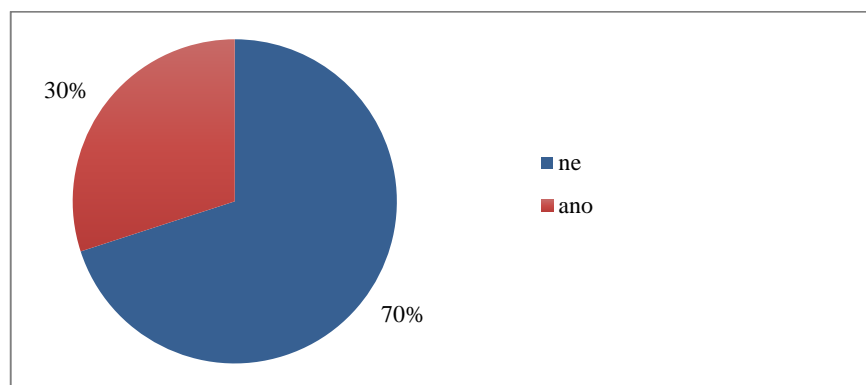


Zdroj: vlastní výzkum

Největší podíl výrobků, 32 %, si zákazníci koupí přímo v dílně. Ve svých vlastních obchodních jednotkách prodají chráněné dílny 25 % výrobků. V rámci zakázkové výroby na B2B trzích je vyprodukováno 22 % výrobků. Ty jsou po jejich vyrobění v dohodnutém termínu dodány objednatelům. S 11 % prodaných výrobků následují trhy a prodejní akce. Okrajovou formu distribuce představují e-shopy se 6 %, regály v partnerských obchodech se 3 % a web s Facebookem s 1 % prodaného zboží.

JINÉ FORMY DISTRIBUCE

Obrázek 33 – Předchozí zkušenost s formou distribuce, která se v současnosti v chráněných dílnách již nepoužívá.

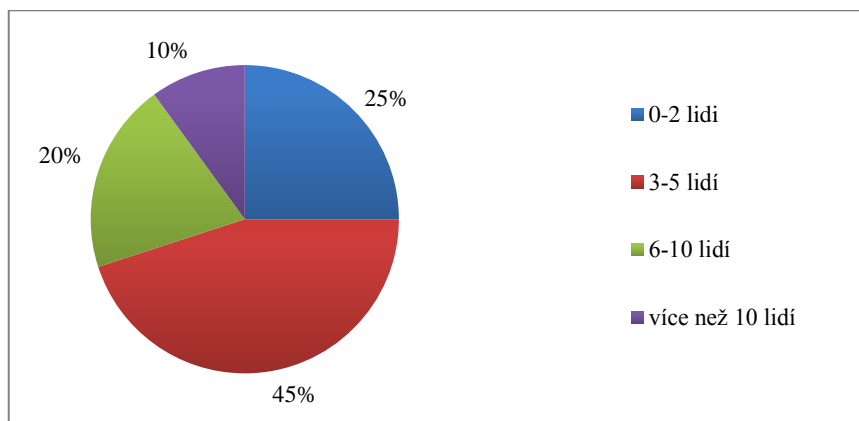


Zdroj: vlastní výzkum

Na tuto otázku odpovědělo 70 % respondentů, že nemají tuto zkušenost. Naopak 30 % respondentů uvedlo, že zkušenost s jinou formou distribuce, která se v současnosti již nepoužívá, mají. Manažeři 50 % z těchto dílen uvedli, že zrušili e-shop a jako důvod všichni uvedli nízkou rentabilitu této formy distribuce. Dalších 40 % z těchto dílen zrušilo komisioní prodej a jako důvod manažeři označili špatnou zkušenost s prodeji (neplatili za výrobky). Ukončení distribuce přes velkoobchod uvedlo 10 % respondentů a jako důvod pro zrušení této distribuce uvedli zvýšení ceny výrobků pro konečného zákazníka o 20 – 30 %, což bylo dle jejich vyjádření pro jejich výrobky v porovnání s cenou dovážených (konkurenčních) výrobků likvidační.

LIDSKÉ ZDROJE PRO DISTRIBUCI

Obrázek 34 – Rozdělení chráněných dílen podle počtu pracovníků podílejících se na přípravě výrobků k distribuci.

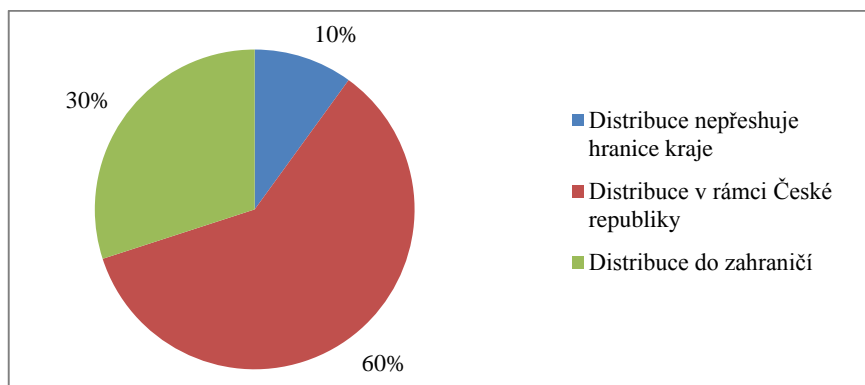


Zdroj: vlastní výzkum

Celkem 45 % manažerů chráněných dílen uvedlo, že na těchto činnostech se podílí 3 - 5 zaměstnanců. V 25 % dílen jsou to 0 - 2 zaměstnanci, z nichž ve 100 % (vždy se jedná o občanské sdružení) to je jeden zaměstnanec na poloviční úvazek. Ve 20 % dílen přípravné práce k distribuci provádí 6-10 zaměstnanců. V 10 % je to více než 10 lidí. Zde se jedná v 50 % případů o výrobní družstvo a v 50 % o společnosti s ručením omezeným.

ROZSAH DISTRIBUCE

Obrázek 35 – Geografický dosah distribuce výrobků chráněných dílen

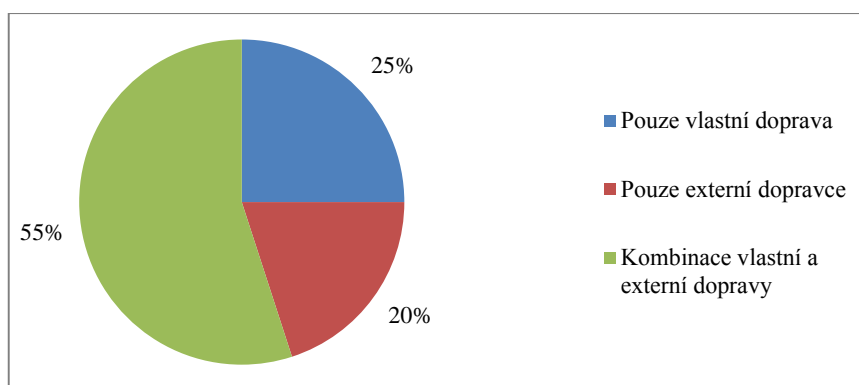


Zdroj: vlastní výzkum

V rámci obce, v níž chráněná dílna sídlí, resp. vyrábí, a jejích okolních obcí je distribuováno 100 % výrobků chráněných dílen. V rámci kraje distribuuje své výrobky 90 % chráněných dílen. 60 % dílen distribuuje své výrobky po celé České republice a 30 % manažerů chráněných dílen uvedlo, že jejich výrobky distribuuji i do zahraničí. Jedná se o Německo, Slovensko, Itálii a Rakousko. Polovina z těchto respondentů však uvedla, že se tak děje pouze výjimečně a nejedná se o pravidelnou distribuci výrobků. Stálé odběratele v zahraničí má tedy pouze 15 % chráněných dílen.

PŘEPRAVA ZBOŽÍ

Obrázek 36 – Způsob zajištění přepravy výrobků chráněných dílen



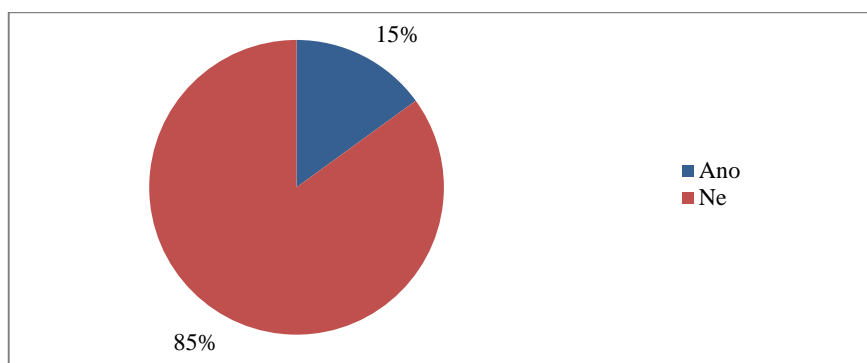
Zdroj: vlastní výzkum

Pouze vlastními automobily si přepravu zboží zajišťuje 25 % dílen. Služeb externích přepravců využívá 20 % chráněných dílen. Kombinaci vlastní a externí přepravy využívá 55 % chráněných dílen.

ZMĚNY V DISTRIBUCI

Manažeri 85 % dotazovaných chráněných dílen uvedli, že nemají v plánu měnit distribuci výrobků v příštím roce. Zbývajících 15 % manažerů má v plánu provést změny v distribuci. Z těchto 15 % chce 67 % dílen začít provozovat vlastní e-shop a 33 % dílen plánuje otevřít vlastní maloobchodní prodejnu.

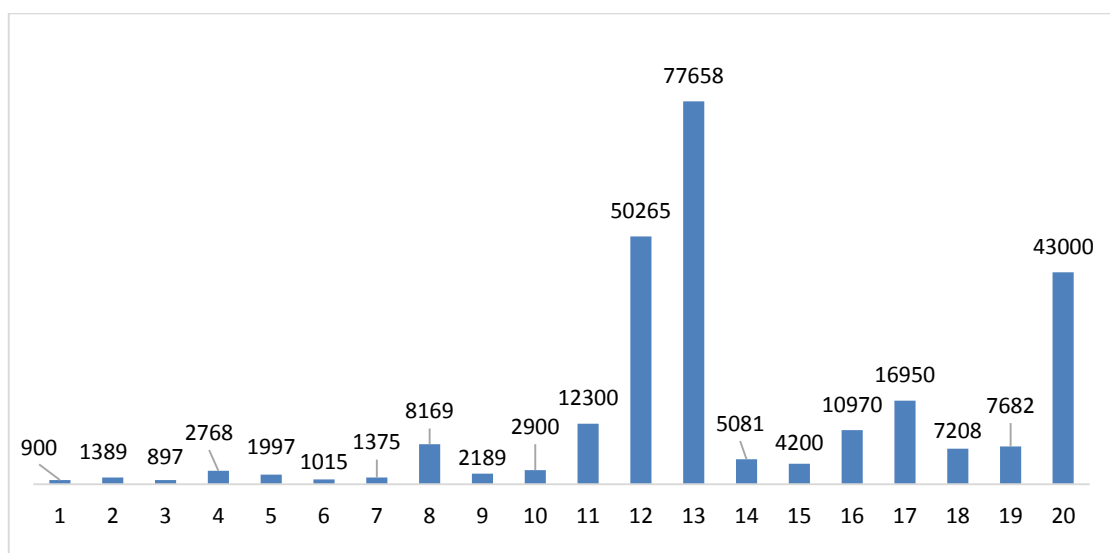
Obrázek 37 – Záměr provést změny ve stávajícím způsobu distribuce výrobků



Zdroj: vlastní výzkum

ROČNÍ OBRAT

Obrázek 38 – Roční obrat chráněných dílen v roce 2012 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní výzkum

Roční obrat nižší než 2 mil. vykazuje 45 % chráněných dílen. V rozmezí od 2 mil. do 5 mil. Kč se pohybuje obrat 10 % chráněných dílen. U 20 % dílen je výše ročního obratu v rozmezí od 5 mil. do 10 mil. Kč a 10 % chráněných dílen dosahuje obratu od 10 mil. do 20 mil. Kč ročně. Výše obratu přesahující 20 mil. Kč je dosažena 15 % sledovaných chráněných dílen. Meziroční rozdíly v obracech jednotlivých chráněných dílen vykazují pouze nepodstatné odchylky.

5.1.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Kvantitativní část výzkumu, již se účastnily chráněné dílny z celé České republiky, přinesla zjištění, že škála výrobků, které chráněné dílny vyrábějí je velmi široká a více než $\frac{3}{4}$ sledovaných subjektů vyrábí výrobky více než 1 charakteru. Všechny chráněné dílny uvedly, že jejich snahou je vyrábět kvalitní výrobky, což je však možné s ohledem na postižení zaměstnanců. 100 % kvalita je prioritou pouze pro 15 % chráněných dílen. Nadpoloviční většina chráněných dílen prodává své výrobky koncovým spotřebitelům v soukromém sektoru, 10 % dílen se zaměřuje na B2B trhy a 30 % dílen působí jak v segmentu koncových soukromých spotřebitelů tak i firemním. Bylo zjištěno, že chráněné dílny neziskového charakteru až na jednu výjimku nepoužívají placenou reklamu. Své výrobky skladují jak volně ložené na regálu, tak zabalené v přepravních obalech nebo obojí a výše skladových zásob se u téměř poloviny chráněných dílen pohybuje do 50 000,- Kč. Pouze 10% chráněných dílen má skladové zásoby vyšší než 2 mil. Kč. Pokud jde o výrobní kapacitu, více než $\frac{1}{3}$ sledovaných subjektů je vytížena na 100 %. Dodací lhůty do 3 dnů je schopno splnit 10 % chráněných dílen. Naproti tomu 35 % dílen k dodání výrobku potřebuje lhůtu delší než 3 týdny, což však je způsobeno zejména technologickým postupem při výrobě. 10 % chráněných dílen vyrábí pouze na zakázku. Výši svých zásob eviduje většina subjektů v listinné podobě, která tedy převažuje nad evidencí v počítačovém systému. Mezi stávajícími distribučními cestami jsou s 32 % nejčteněji zastoupené prodej přímo z dílny, následuje prodej ve vlastních obchodech s 25 % a výroba na zakázku s 22 %. Prodej přes e-shopy, regály v partnerských obchodech a prodej přes web či Facebook představují pouze okrajovou záležitost prodeje. 30 % manažerů chráněných dílen uvedlo, že mají zkušenost s formou distribuce, kterou v současnosti již nepoužívají. Polovina z nich uvedla, že zrušili e-shop a jako důvod uváděli nízkou rentabilitu. Další nejčastější zrušenou formou distribuce je komisioní prodej a to z důvodu špatné platební morálky obchodníků. 10 % manažerů uvedlo, že zrušili distribuci prostřednictvím velkoobchodu, protože zvýšení ceny, které tato forma distribuce má za následek ztrátu konkurenceschopnosti výrobků. Dosah distribuce všech chráněných dílen je v rámci města, v němž dílna sídlí a u 90 % dílen také v rámci kraje. Distribuce 60 % subjektů pokrývá území České republiky a 30 % chráněných dílen exportuje své výrobky také do zahraničí. Pouze polovina z nich však má v zahraničí své pravidelné odběratele.

Data získaná v kvantitativní části výzkumu a zpracovaná v tabulce 1 ukazují formy distribuce používané chráněnými dílnami v současnosti.

Tabulka 1 – Podíl jednotlivých forem distribuce na celkovém objemu prodaných výrobků

	VLASTNÍ OBCHOD	VLASTNÍ E-SHOP	WEB A FACE- BOOK	TRHY A PRODEJNÍ AKCE	PRODEJ PŘÍMO Z DÍLNY	KOMISNÍ PRODEJ (regály v obch., hrady, galerie)	ZAKÁZKOVÁ VÝROBA
VÝSLEDKY DOTAZNÍK. ŠETŘENÍ	25 %	6 %	1 %	11 %	32 %	3 %	22 %

Zdroj: vlastní výzkum

5.2 Výsledky kvalitativní části výzkumu

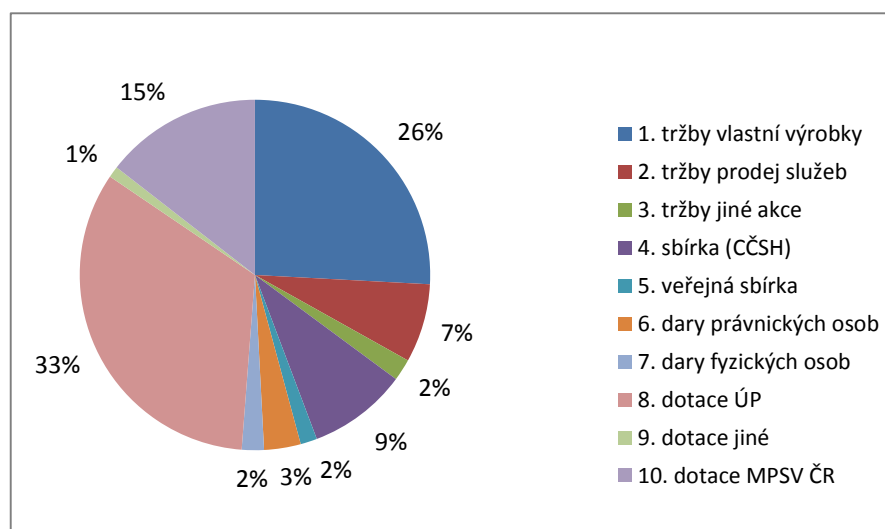
5.2.1 Skladování a distribuce výrobků Nazaretu

Následující pasáž o rozsahu stran 63 - 67 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

Hospodaření Nazaretu

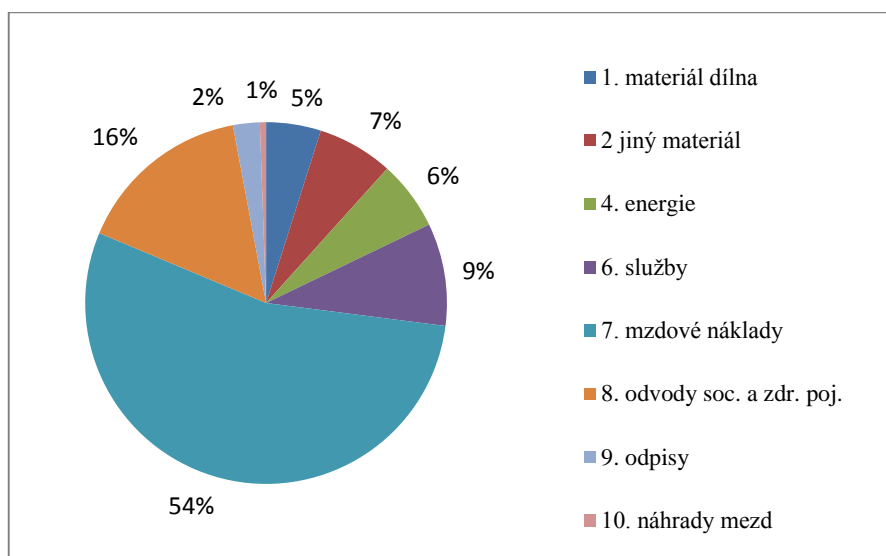
Vzhledem k tomu, že Nazaret je diakonické zařízení, velkou část jejích příjmů tvoří různé dary, sbírky, dotace a granty. Nelze rovněž opomenout přínos dobrovolnické činnosti, na níž se bez nároku na jakýkoli honorář podílí necelá dvacítka dobrovolníků. Hospodaření organizace je analyticky rozčleněno na čtyři střediska: chráněné keramické dílny rukodělné, licí, chráněná textilní dílna s obchodem a sociálně terapeutická dílna.

Obrázek 41 – Struktura příjmů Nazaretu 2012



Zdroj: Nazaret (2013)

Obrázek 42 – Struktura výdajů Nazaretu 2012



Zdroj: Nazaret (2013)

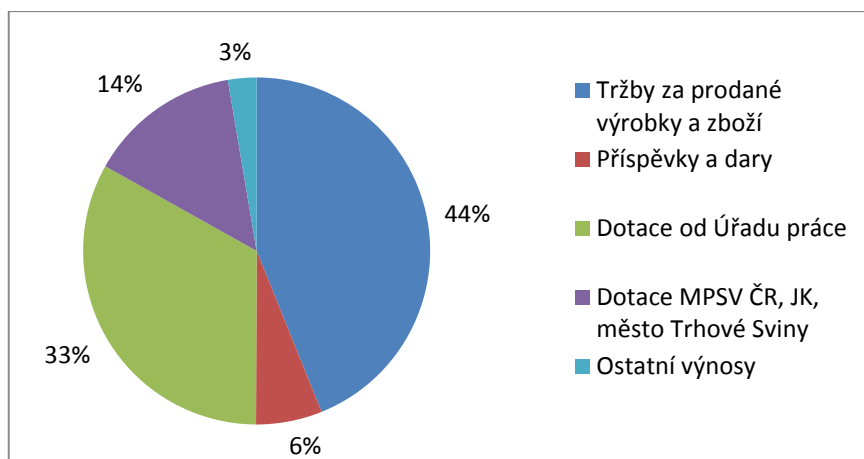
5.2.2 Skladování a distribuce výrobků Domečku

Následující pasáž o rozsahu stran 68 - 70 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

Hospodaření Domečku

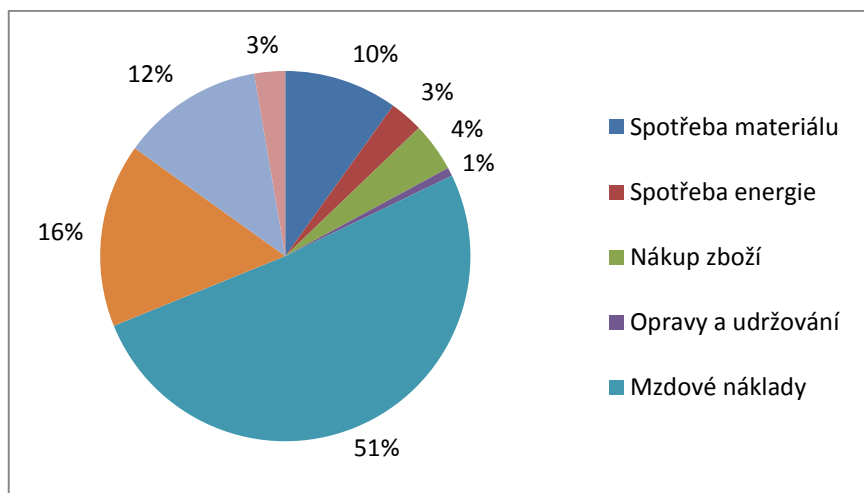
Středisko Domeček je organizace zřizovaná církví, a proto je její příjem z velké části tvořen různými dary, sbírkami a dotacemi. Nezastupitelnou úlohu zde rovněž hrají dobrovolníci, kteří se na činnostech Domečku podílejí bez nároku na finanční odměnu.

Obrázek 44 – Struktura příjmů Domečku v roce 2012



Zdroj: Domeček (2013)

Obrázek 45 – Struktura výdajů Domečku v roce 2012



Zdroj: Domeček (2013)

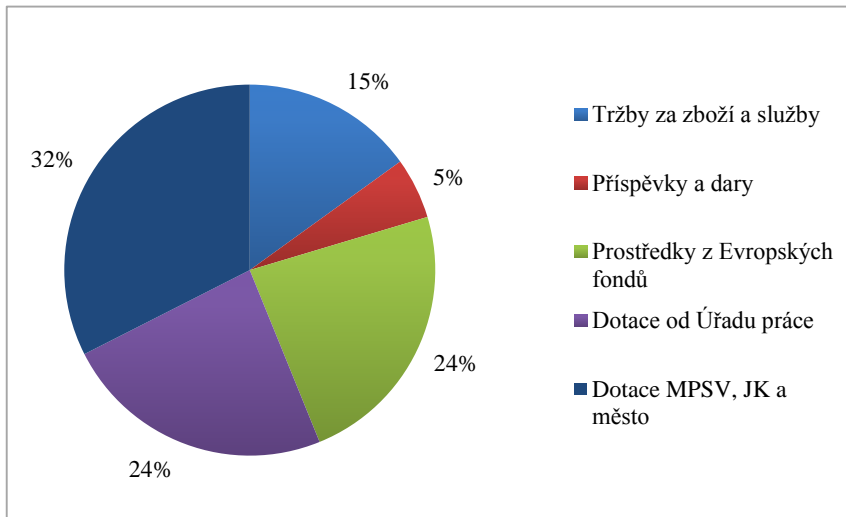
5.2.3 Skladování a distribuce výrobků Horizont, o.s.

Následující pasáž o rozsahu stran 72 - 74 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

Hospodaření Horizont, o.s.

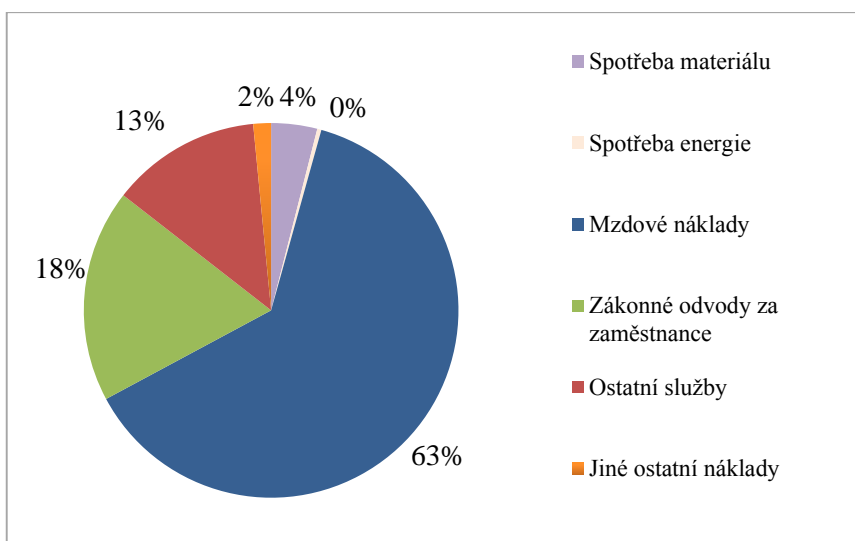
Občanské sdružení Horizont je nestátní neziskovou organizací, což významně ovlivňuje skladbu jeho příjmů. Charakter a předmět činnosti organizace zase ovlivňují skladbu výdajů.

Obrázek 47 – Struktura příjmů Horizont, o.s. v roce 2012



Zdroj: Horizont (2013)

Obrázek 48 – Struktura výdajů Horizont, o.s. v roce 2012



Zdroj: Horizont (2013)

5.2.4 Skladování a distribuce výrobků PCO hlídací služba, s.r.o.

Následující pasáž o rozsahu stran 76 - 88 obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

5.2.5 Shrnutí výsledků kvalitativní části výzkumu

5.3 Návrhy a doporučení

6. Závěr

7. Summary

There are plenty of companies operating on the market trying to stand the competition fight. Numerous sheltered workshop employing disabled people, who are not able to stand the huge competition on the labour market of “healthy” citizens and find long-term employment due to their handicaps are among them. Sheltered workshops “specialized” in preparing jobs for handicapped people play their important role here. The work in these workshops also represents the only regular contact with the sociocultural environment for a lot of handicapped people apart from the desired job and gives them the feeling of being useful and respected. Lots of sheltered workshops are also involved in provision of social services to these people apart from employing them so employing and provision of social services are linked very closely. Such an employer has to take into account various limits and barriers that do not occur in healthy people, which have to be coped with every day. These limits have strong influence on the company operation and have to be taken into consideration in the work activity itself, but also in other related activities.

The research part is based on qualitative methodology, where structured interview with open questions is applied, and quantitative methodology based on a questionnaire with questions focused on the spheres identical with the topics analysed in the interviews performed in the qualitative part.

The research results have confirmed that except for the range of products and target market the distribution of products is also affected by the degree of handicap of the employees, which might differ a lot. We have found that some distribution forms of the sheltered workshops monitored in the qualitative research show significant degree of inefficiency, so it is necessary to reconsider whether to maintain the existing distribution channels or whether to cancel those less profitable and focus on the more efficient ones and on creation of new distribution channels.

The knowledge the research has brought may be useful for managers of sheltered workshops in deciding on the ways of distribution of their products.

Key words: Sheltered workshop; Product distribution; Distribution chain; Employment of people with disability; Distribution efficiency.

8. Přehled použitých zdrojů

1. 1KDESIGN. 2014. Dostupné z: <http://www.1kdesign.cz>
2. ADMAZ. Asociace direct marketingu a zásilkového obchodu. Ročenka 2012. Dostupné z: http://www.admez.cz/down/rocenka_2012.pdf
3. ATLAS ČESKÁ – Průvodce volným časem a cestováním. Dostupné z: <http://www.kalendaracki.atlaseska.cz/folklor-a-lidove-tradice/jihocesky-kraj/>
4. Bayles, D.L., 2001. E-commerce logistics and fulfillment: delivering the goods. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
5. BLOG.MAREKHATEK. 2014 .Dostupné z: <http://blog.marekhatek.cz/15-zpusobu-jak-ziskat-nove-zakazniky-pro-e-shop/>
6. Cempírek, V., Kampf, R., 2005. Logistika. Institut Jana Pernera, Pardubice.
7. DOMEČEK. Středisko diakonie a misie Církve československé husitské. 2013. Dostupné z: <http://www.domecek.org>.
8. Drahotský, I., Řezníček, B., 2003. Logistika: procesy a jejich řízení. Computer Press, Brno.
9. Fiala, P., 2005. Modelování dodavatelských řetězců. Professional Publishing, Praha.
10. Gourdin, K.N., 2006. Global logistics management: a competitive advantage for the 21st century, 2nd ed. ed. Blackwell Pub, Malden, MA ; Oxford.
11. Gros, I., 1996. Logistika. Vydavatelství VŠCHT, Praha.
12. Gros, I., 2003. Kvantitativní metody v manažerském rozhodování. Grada, Praha.
13. Hendl, J., 2005. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Portál, Praha.
14. HORIZONT občanské sdružení. 2013. Dostupné z: <http://www.oshorizont.cz/>
15. Horváth, G., Západočeská univerzita, Strojní fakulta, 2007. Logistika ve výrobním podniku. Západočeská univerzita, V Plzni.
16. CHDNET. Katalog chráněných dílen. 2010. Dostupné z: <http://www.chdnet.cz/cz/dilny>
17. Christopher, M., 2000. Logistika v marketingu. Management Press, Praha.
18. Jakubíková, D., 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. Grada, Praha.
19. Kuchař, P., 2007. Trh práce: sociologická analýza. Nakl. Karolinum, V Praze.
20. Lambert, D., Stock, J.R., Ellram, L., 2005. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. CP Books, Brno.
21. Leeman, J., 2010. Supply Chain Management: fast, flexible supply chains in manufacturing and retailing. Institute for Business Process Management, Düsseldorf.

22. Listina základních práv a svobod 2/1993, 1992. Sbírka zákonů České republiky.
23. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Katalog organizací zaměstnávajících více než 50% osob se zdravotním postižením a osob se zdravotním postižením samostatně výdělečně činných. 2013. Dostupné z <http://www.portal.mpsv.cz/sz/zamest/zamestnaniosob/katalogorganiza ceozp>.
24. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Registr poskytovatelů sociálních služeb. 2013. Dostupné z: <http://iregistr.mpsv.cz/sluzba/rozsirenevyhledavanisluzby>
25. NAZARET. Středisko diakonie a misie Církve československé husitské. 2013. Dostupné z: <http://www.nazaret.cz>.
26. Nevyhoštěná, 2011. Problematika zaměstnávání lidí s mentálním postižením v chráněné dílně Rolnička.
27. PCO HLÍDACÍ SLUŽBA. 2014. Dostupné z: <http://www.pco.cz>.
28. Pernica, P., 2005. Logistika (supply chain management) pro 21. století. Radix, Praha.
29. Řezníček, B., 1999. Logistika. Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, Pardubice.
30. Sixta, J., Mačát, V., 2005. Logistika: teorie a praxe. CP Books, Brno.
31. Straka, M., Malindžák, D., 2005. Distribuční logistika. Košice: TU.
32. Štefková, 2012. Role chráněného zaměstnávání při pracovním a sociálním začlenění.
33. Štůsek, J., Česká zemědělská univerzita v Praze, Katedra řízení, 2005. Logistický management. Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, Praha.
34. Ústava České republiky 1/1993, 1992. Sbírka zákonů České republiky.
35. Vaněček, D., Jihočeská univerzita, Katedra řízení, 2008. Logistika. Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, V Českých Budějovicích.
36. Vaněček, D., Jihočeská univerzita, Katedra řízení, 2008. Řízení dodavatelského řetězce = (Supply chain management). Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, V Českých Budějovicích.
37. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2011. Analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti vybraných skupin populace v době ekonomické krize. Presented at the Konference RELIK 2011, Praha
38. Vzdělávání: čtvrtletník Národního ústavu pro vzdělávání, 2012. 1.
39. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, 2003. Sbírka zákonů České republiky.

40. Zylstra, K.D., 2006. Lean distribution: applying lean manufacturing to distribution, logistics, and supply chain. John Wiley & Sons, Hoboken, N.J.

9. Přílohy

Příloha 1 – Překážky na straně zaměstnavatelů při zaměstnávání absolventů se zdravotním postižením

Příloha 2 -Organizační struktura Nazaretu

Příloha 3 – Organizační struktura Domečku

Příloha 4 – Organizační struktura Horizontu

Příloha 5 – Organizační struktura PCO

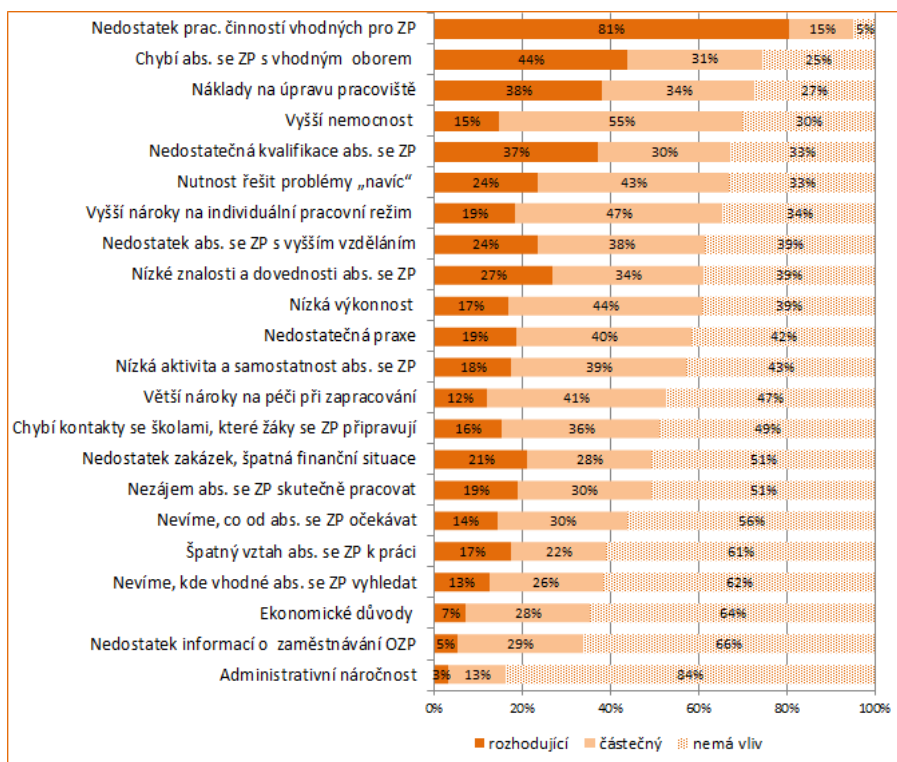
Příloha 6 – Fotografie obchodních prostor Nazaretu v Trhových Svinech

Příloha 7 – Podoba prodeje výrobků Nazaretu na portálu Fler.cz

Příloha 8 – Obchod Domečku v Českých Budějovicích

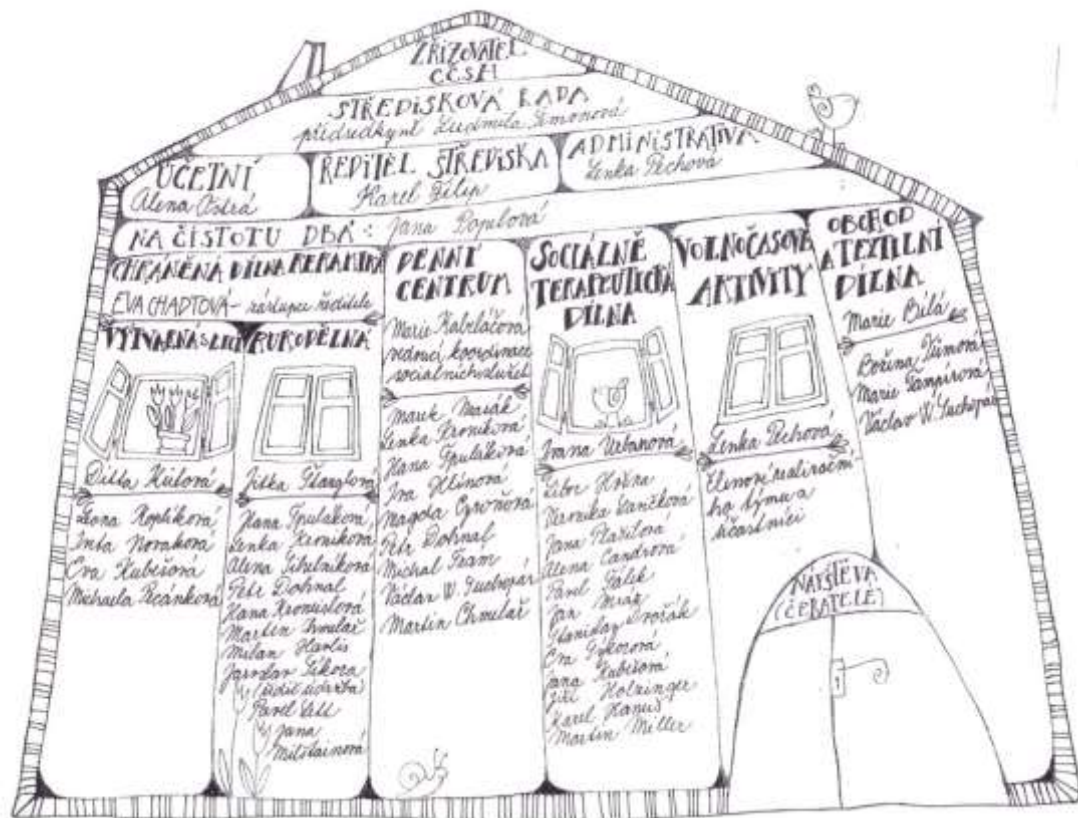
Příloha 9 – Dotazník pro manažery chráněných dílen

Příloha 1 - Překážky na straně zaměstnavatelů při zaměstnávání absolventů se zdravotním postižením



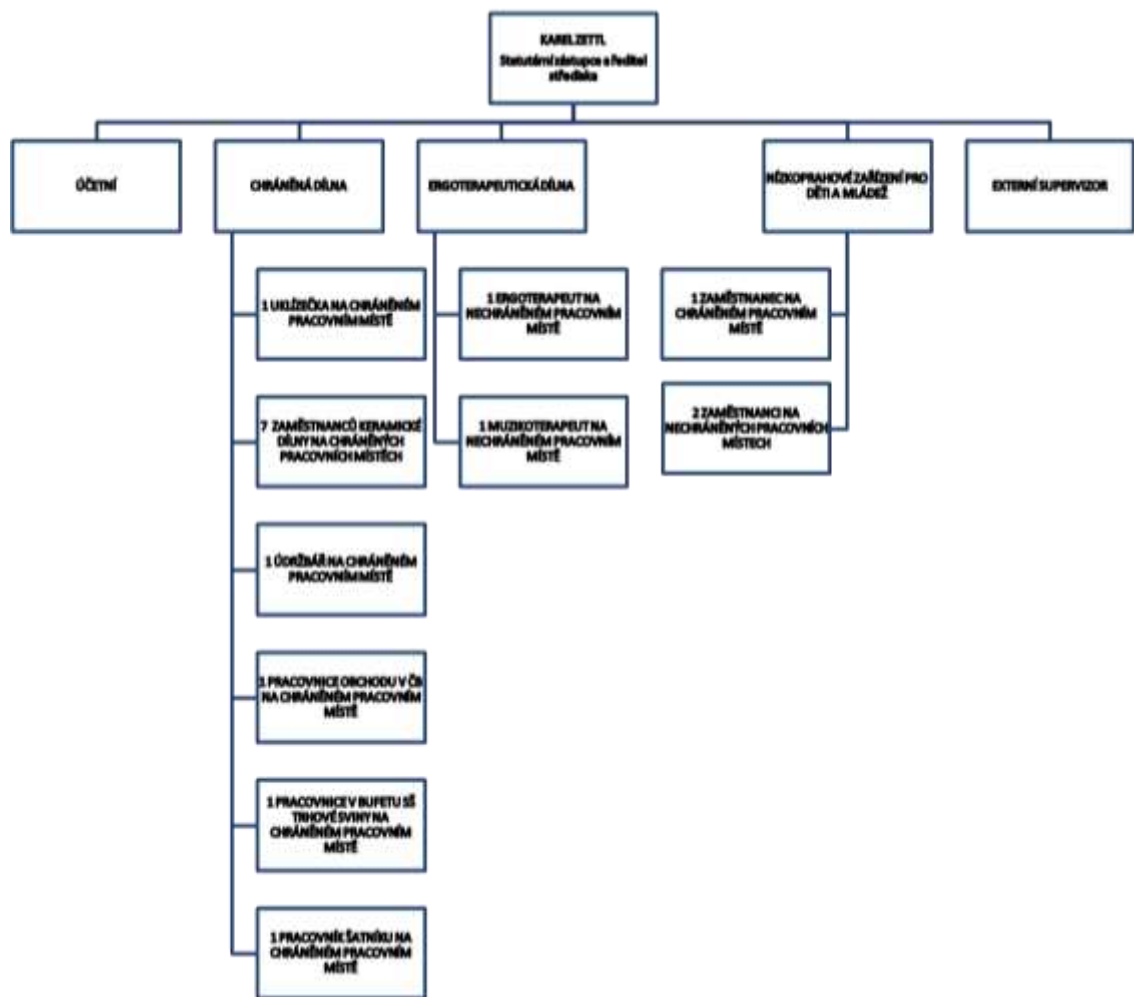
Zdroj: Národní ústav pro vzdělávání (2012)

Příloha 2 – Organizační struktura Nazaret



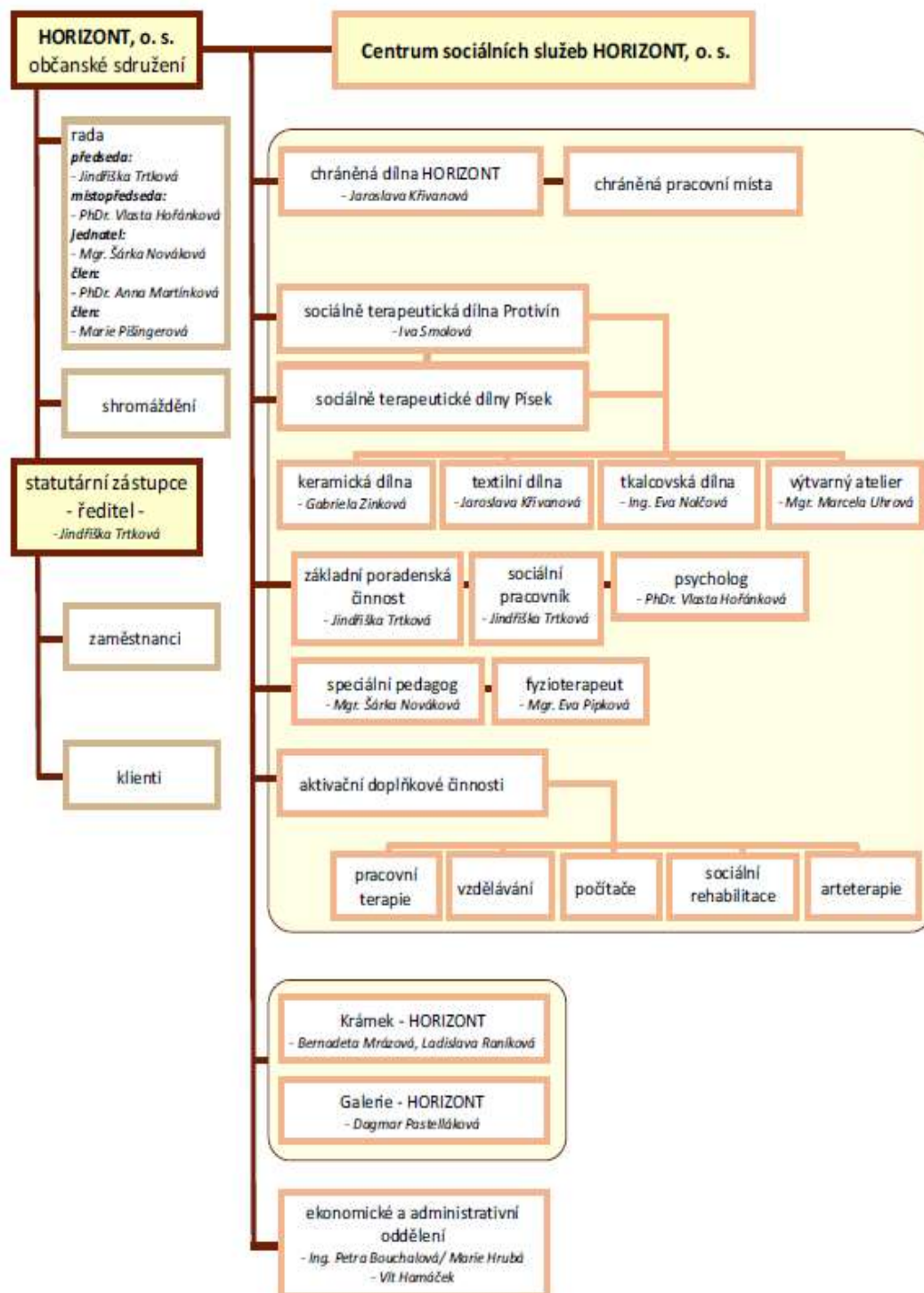
Zdroj: Nazaret (2013)

Příloha 3 – Organizační struktura Domeček



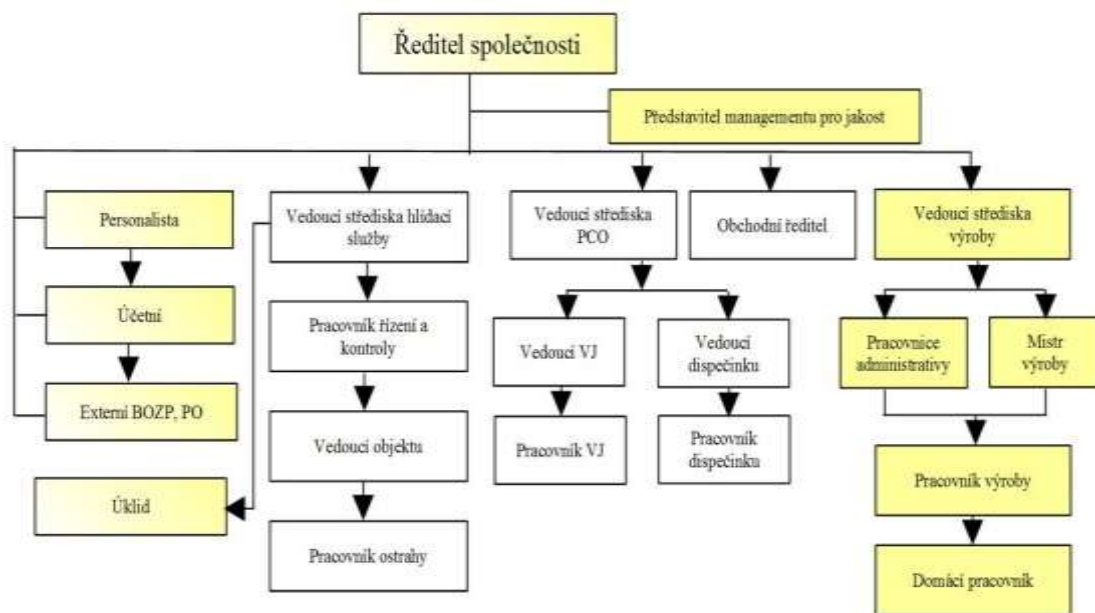
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4 – Organizační struktura Horizont, o.s.



Zdroj: Horizont (2013)

Příloha 5 – Organizační struktura PCO, hlídací služba, s.r.o.



Zdroj: PCO (2014)

Příloha 6: Fotografie obchodních prostor Nazaretu v Trhových Svinech



Příloha 7: Podoba prodeje výrobků Nazaretu na portálu Fler.cz

The screenshot displays the Fler.cz website interface. At the top, there is a search bar with the text 'Hledání zboží: nazaret / Zboží: x'. Below the search bar, the Fler.cz logo is visible along with navigation links: 'Registrace', 'Přihlášení', 'nakupují v: Kč', 'Můj fler', 'Magazín', and 'Nápověda'. A search box contains the text 'Nazaret'.

The main content area shows search results for 'Hledání zboží: nazaret'. On the left, there is a sidebar with 'Hledání v kategoriích' (Search in categories) and a list of categories with item counts:

- Keramika** >
 - hrnky, konvice 79
 - misky, talíře, tácy 51
 - vázy, květináče 20
 - zvonky a zvonkohry 12
 - bytové doplňky 10
- Bytový textil** >
 - ostatní 16
- Móda** >
 - trička 15
- Domov** >
 - na vaření 5
- Pro děti** >
 - trička 4

Below the categories, there is a section 'Nebo hledáte uživatele?' and a 'Filtr' section with 'Barva' (Color) and 'Cenové rozpětí' (Price range) options. The 'Barva' section shows a color palette with various colors. The 'Cenové rozpětí' section has input fields for price range and a 'Použít' button. There is also a 'Nákupní tipy' (Shopping tips) section.

The main search results are displayed in a grid of product cards. Each card shows a product image, a title, the seller's name, and the price:

- Oříškový** (Walnut) - dílna Nazaret - 366 Kč
- Chňapky po havajsku** (Hawaiian slippers) - dílna Nazaret - 133 Kč
- Dobré ráno, sluníčko!** (Good morning, sunshine!) - dílna Nazaret - 166 Kč
- Snídaně na veselou notu** (Breakfast on a cheerful note) - dílna Nazaret - 122 Kč
- Připít veselému podzimu** (Cheers to a cheerful autumn) - dílna Nazaret - 111 Kč
- Čerták** (Devil) - dílna Nazaret - 521 Kč

Příloha 8: Obchod Domečku v Českých Budějovicích (Nám. P.Otakara II)



Příloha 9 – Dotazník pro manažery chráněných dílen

1. Jaké výrobky dílna vyrábí?

2. Kdo je Váš cílový zákazník?

3. Jakým způsobem se dílna prezentuje veřejnosti?

Webové stránky

Účast na kulturních akcích (trzích) s prodejem výrobků

Články v tisku

Semináře

Workshopy

Placená reklama

Jiné (Uveďte, prosím, jaké.)

4. Specializují se jednotliví zaměstnanci chráněné dílny na výrobu konkrétních druhů výrobků?

Ano

Ne

5. Mohou se zaměstnanci v případě potřeby vzájemně zastoupit?

Ano

Ne

6. Jaká je výše skladových zásob hotových výrobků (v Kč)?

7. Jakým způsobem je zboží skladováno?

Volně ložené na regálu

Na regálu zabalené v přepravním obalu (který ochrání zboží před poškozením přepravou)

Jiným způsobem (uveďte jakým):

- 8. Na kolik % jsou vytiženy Vaše výrobní kapacity při stávajícím počtu zaměstnanců?**
- 9. V případě, že zboží není skladem, v jaké lhůtě jste schopni je vyrobit? Pokud jsou u různých položek výrobní lhůty různé, prosím uveďte je.**
- 10. Jakým způsobem je evidováno vyrobené zboží?**
 Evidence v počítačovém systému dle čísla artiklu
 Evidence „papírová“ dle čísla artiklu
 Jiný způsob:
- 11. Jaké formy distribuce ke konečnému zákazníkovi používáte a jakou měrou (v %) se podílejí na celkovém objemu prodaného zboží?**
- | | |
|-----------------------------|--------|
| Nákup přímo z výrobní dílny |% |
| Vlastní obchod |% |
| Regál v partnerském obchodě |% |
| E-shop |% |
| Jiné (uveďte jaké) |% |
- 12. Zkoušeli jste v minulosti také jinou formu distribuce, kterou v současnosti nepoužíváte?**
 Ne
 Ano (Uveďte, prosím, jakou a proč jste od ní upustili.)
- 13. Kolik lidí se ve Vaší chráněné dílně podílí na přípravě k distribuci zboží (příjem objednávek, kompletace, balení, expedice, závoz)**
- 14. Jaký je dosah distribuce Vámi vyráběného zboží?**
- Město (obec), kde chráněná dílna sídlí
 Více obcí v blízkosti chráněné dílny
 Kraj
 ČR
 Zahraničí (Uveďte prosím, o které země se jedná.)

15. Kdo zajišťuje přepravu zboží?

Zboží přepravujeme vlastním automobilem

Najímáme si externího dopravce

16. Máte v plánu provést nějaké změny v distribuci výrobků v příštím roce?

Ne

Ano (Pokud ano, jaké a jaké výhody by to mělo přinést?)

17. Uveďte, prosím, název, sídlo a právní formu chráněné dílny?

18. Kolik zaměstnanců v chráněné dílně pracuje celkem?

19. Kolik z nich jsou osoby se zdravotním postižením?

20. Jaký je roční obrat chráněné dílny v Kč?

r. 2010 -

r. 2011 -

r. 2012 –