Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zemědělská fakulta

Studijní program: M 4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Katedra: Řízení

Logistická koncepce velkoobchodu s nápoji a jeho řízení

Vedoucí diplomové práce: Autor:

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová Ladislav Ondříček, DiS.

2006

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Logistická koncepce velkoobchodu s nápoji a jeho řízení, vypracoval zcela samostatně za přispění odborných konzultací s vedoucí práce, odborné literatury a podkladů, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích 28.4. 2006 ……

Děkuji Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za odbornou pomoc, řadu podnětných připomínek a rad, které mi při práci poskytla. Zároveň děkuji za plnou podporu a poskytnutí informací vedení firmy RIVAL Tábor, spol. s r.o., ředitelům Ing. Petru Flosmanovi a Mgr. Vítězslavu Tomanovi, dále také vedoucímu skladu Martinovi Volkovi a ostatním pracovníkům.

Obsah:

1. Úvod 6
2. Literární rešerše 8
2.1. Úvod do logistiky 8
2.2. Obecné pojetí logistiky 8
2.3. Definice logistiky jednotlivých autorů v časové návaznosti 10
2.4. Obchodní logistika 10
2.5. Logistické řetězce 12
2.5.1. Aktivní a pasivní prvky 12
2.5.2. Články logistických řetězců 14
2.5.3. Místa styku a bod rozpojení 14
2.5.4. Logistický řetězec souhrnem 16
2.6. Logistické funkce 16
2.7. Logistické činnosti ve vazbě na hmotné operace 17
2.8. Zásobovací logistika 18
2.8.1. Nákupní marketing 18
2.8.2. Skladování 19
2.9. Distribuce 20
2.9.1. Distribution Chanel – logistické cesty zboží 21
2.10. Organizační struktura logistiky 22
2.10.1. Management 22
2.10.2. Procesní management 23
2.10.3. Reengineering 24
2.10.4. Kaizen a řízení lidských zdrojů 25
2.11. CRM Řízení vztahů se zákazníky 27
2.11.1. Zákazník jako část organizace 27
2.11.2. Využití CRM v organizaci 28
2.12. Nová organizace logistiky ve firmě 28
2.12.1. Logistický interim management 29
3. Cíle a metodika 31
4. Praktická část 33
4.1. Obecná charakteristika společnosti 33
4.2. Ekonomická a finanční charakteristika společnosti 35
4.2.1. Závěrečné ekonomické a finanční zhodnocení společnosti 38
4.3. Logistické vyšetření materiálového toku 41
4.3.1. Vyšetření organizace, řízení a plánování nákupu 42
4.3.1.1. Obecný princip funkce nákupu ve firmě 42
4.3.1.2. Hodnocení stavu oblasti nákupu 42
4.3.1.3. Seznam dodavatelů 43
4.3.1.4. Dodavatelské smlouvy a jejich náležitosti 43
4.3.1.5. Návrh řízení vztahů s dodavateli 45
4.3.1.6. Model partnerských vztahů 46
4.3.1.7. Návrh nákupní strategie 46
4.3.2. Identifikace, klasifikace struktury a koncepce řízení zásob 47
4.3.2.1. Obecný princip zásobování ve firmě 47
4.3.2.2. Identifikace zásob dle skladových stanovišť distribučního centra 47
3.3.2.3. Identifikace zásob dle stanovišť skladu obalů 63
4.3.2.4. Koncepce řízení a klasifikace struktury zásob 65
4.3.2.5. Simulace předpovědi poptávky skladové položky 60019: 66
4.3.2.6. Rozdělení do kategorii v rámci ABC analýzy skladových položek 69
4.3.2.7. Hodnocení ABC analýzy 70
4.3.3. Vyšetření skladování a manipulace 71
4.3.3.1. Obecný princip skladování ve firmě 71

4.3.3.2. Uspořádání skladových kapacit ... 71
4.3.3.3. Principy skladování zásob ve firmě ... 75
4.3.3.4. Popis paletizační techniky ve skladovacím systému ... 76
4.3.3.5. Optimalizace počtu manipulačních prostředků ... 81
4.4. Vyšetření systému distribuce ... 83
4.4.1. Zjištění stavu systému distribuce ... 83
4.4.1.2. Lokalizace a rajonizace distribučního centra ... 83
4.4.1.3. Cyklus zákaznické objednávky a tvorba plánu rozvozu ... 84
4.4.2. Návrh hodnocení výkonnosti distribuce ... 85
4.5. Logistický IT/IS ... 86
4.5.1. Zjištění výchozího stavu ... 86
4.5.2. Návrh řešení pro firmu RIVAL Tábor s.r.o. v oblasti IT/IS ... 86
4.5.3. Návrh možné poptávky po logistickém IS ... 87
4.5.4. Možné přínosy z realizace projektu ... 88
4.6. Identifikace souboru logistických výkonových ukazatelů ... 89
4.6.1. Návrh spektra ukazatelů a jejich vlastnosti ... 89
4.6.2. Identifikace struktury logistických nákladů ... 91
4.6.3. ABC analýza odběratelů ... 92
4.7. Zjištění úrovně celofiremní logistické koncepce ... 93
4.7.1 Analýza poslání podniku a vytvoření business mission ... 93
4.7.3. Nalezení klíčových faktorů úspěchu ... 95
5. Závěr ... 97
6. Resumé ... 100
7. Seznam použité literatury ... 101
8. Summary ... 104
9. Přílohy ... 105

1. Úvod

Význam logistiky neustále roste spolu s narůstající globalizací. Firmy jsou vystavovány silným konkurenčním tlakům a logistika zaujímá v této situaci strategické postavení. Napomáhá zdokonalení zákaznického servisu, na který je kladen všeobecně největší důraz. Umožňuje snižování nákladů a tím dosahování vyšších zisků. Pro úspěšnost logistiky je zcela nezbytný systémový přístup.

Logistika představuje poměrně novou metodologii podnikové organizace. Každý podnik hledá nové cesty k vyššímu zhodnocení kapitálu a při tomto hledání postupně odhaluje další nové racionalizační efekty, a to nejen v oblasti výroby a organizace, ale především také v oblasti dopravy. Logistika má tedy za úkol koncipovat a vyvíjet strategii a taktiku pohybu materiálu z hlediska největších výkonů a největší hospodárnosti. Vliv logistiky se projevuje na všech úrovních řízení organizace, od strategického, přes taktické, až po operativně technické řízení procesů.

Aby mohl být nějaký přístup nazván logistickým, musí platit určité skutečnosti. Zájem sledovaného podniku musí být zaměřen na finální produkci, která přechází ke spotřebitelům prostřednictvím trhu, neboli tento proces musí být spojen se zakázkou. Je třeba se zde zabývat koordinací a celkovou optimalizací všech hmotných a nehmotných procesů, které předcházejí dodání daného sortimentu zákazníkovi, ale též procesů následných, pro činnost sledovaného podniku specifických (problematika vratných obalů atd.). Bude nutné řešit současně problémy manipulace, přepravy, skladování, balení, prostorového rozmístění zboží ve skladu a i potřebných kapacit pro jednotlivé sortimentní složení. Do příslušného řešení bude nutno zahrnout všechny články, které zprostředkovávají pohyby zboží, informací, energií, odpadů a ostatních náležitostí, jenž jsou součástí celého procesu, chodu firmy. Rozhodujícím článkem celého řetězu bude zákazník, jehož potřebám se všechny ostatní články musí podřídit, protože zákazník je posledním článkem z hlediska pohybu zboží, ale prvním článkem z hlediska pohybu informací. Tedy musí zde fungovat jakýsi most neboli zpětná vazba dostatečně rychlá.

Předmětem této analýzy úrovně logistiky bude poskytnout vedení podniku ucelený pohled na úroveň logistiky ve sledované firmě a doporučit směry, kterými by mělo probíhat zlepšování současného stavu. Nejednalo by se o klasický **REENGINEERING** na

všech úrovních (radikální rekonstrukci podnikových procesů), ale pouze jen některých. Šlo by tedy spíše o **KAIZEN**ovský přístup z pohledu nižšího nebo středního managementu. Tedy navrhování zlepšení pracovníky z nižších pozic směrem výše, upozorňování na problémy, které nadřízený sám nepostřehne. Jednalo by se o jakousi obdobu **INTERIM MANAGEMENT**u (začlenění autorovy osoby jako logistického managementu do firemní organizační struktury) kombinací externí odborné pomoci a interního zaměstnaneckého poměru.

Integrující funkce logistiky je všeobecně uznávaná a její vliv lze nalézt ve všech složkách managementu podniků. Její význam stále roste s rozvojem integračních tendencí, kdy jednotlivé regionální trhy nabývají charakteru trhů globálních. Úspory nákladů dosažitelné uplatňováním logistiky jsou odhadovány na 5 až 10% v zemích s fungujícími distribučními systémy. Za významný faktor je také považována možnost využívání logistiky jako účinného nástroje konkurenčního boje při zvyšování podílu na trhu. Cena srovnatelných výrobků se mnoho neliší, jejich kvalita je srovnatelná, reklama je stejně masivní a možnosti odlišení se začínají soustřeďovat do oblasti poskytování služeb zákazníkům a snižování nákladů spojených s řízením a vlastní realizací toků zboží dodavateli výchozích surovin počínaje a konečným zákazníkem konče. Prostředkem dosažení naznačených cílů bude právě logistika.

2. Literární rešerše

2.1. Úvod do logistiky

Základ termínu logistika – „**logos**“, je řeckého původu a znamená slovo, řeč, ale též počínání. Ve francouzštině pak „logis“ znamená byt, obydlí **[22].**

O logistice se v posledních letech hodně hovoří. Je možno se setkat s jejím různým pojetím, zůstává však faktem, že logistika vítězně táhne světem a uplatňuje se v mnoha konkrétních praktických řešeních **[4].**

Existuje celá řada definic vztahujících se k pojmu logistika. Stručně lze říci, že se logistika zabývá pohybem zboží a materiálů z místa vzniku do místa spotřeby a s tím souvisejícím informačním tokem. Týká se všech komponent oběhového procesu, tzn. především dopravy, řízení zásob, manipulace s materiálem, balení, distribuce a skladování. Zahrnuje také **komunikační, informační a řídící systémy**.

V historii používali pojem logistika nejdříve řečtí filozofové, později se uplatňoval v aritmetice a znamenal praktické počítání s čísly **[18].** Původně se pojem logistika používal a uplatňoval ve vojenství při řešení otázek způsobu vojenského zásobování a pohybu vojenských jednotek. V polovině 60. let min. století převzala tento pojem i různá civilní odvětví v USA. Ekonomický rozvoj během tohoto období, který se vyznačuje prudkým růstem podniků a jejich expanzí na různé trhy, vyvolal silný tlak na koordinovaný a sledovaný pohyb všech hmotných a nehmotných toků. Tím se otevřel vstup logistických úvah do podniků. Logistika se pak ve druhé polovině 80. let postupně stala více oblíbeným heslem a pojmem **[19].**

2.2. Obecné pojetí logistiky

Logistika se v praxi zprvu ujala jako nástroj podnikového řízení, využívaný ke zdokonalení plánování a operativního řízení, aplikovaný v rámci tradičního organizačního uspořádání podniku, a to nejdříve na úseku distribuce, kde navazovala na marketing jako konkretizátor a realizátor jím vymezených toků zboží vedoucích přes různé zprostředkující články k zákazníkům. Logistika se stala jednou z podnikových funkcí, podobně jako financování nebo personalistika, a sice funkcí zabezpečovací (obslužnou). Později, zvláště

u velkých podniků, začalo docházet k organizačnímu vyčlenění logistiky do samostatného podnikového útvaru. V posledních letech vítězí poznatek, že obrovský potenciál logistiky se může v podniku plně uplatnit jen tehdy, jestliže logistika spolupracuje s marketingem a ostatními podnikovými složkami již počínaje prvním okamžikem tvorby podnikové strategie **[11].**

Cíle logistiky by měly vycházet z podnikových cílů a priorit a být podřízeny požadavkům zákazníků, protože v současné době převládá trh kupujícího a ne trh výrobce, jako tomu bylo v minulých letech. Počátkem devadesátých let přicházejí především japonské firmy se strategií rychlého vývoje a výroby neustále inovovaných nebo i nových výrobků, které by přesně odpovídaly požadavkům zákazníků. Zákazníci dnes požadují především široký výběr, přijatelnou cenu, kvalitu a hlavně rychlé dodání. Jestliže dříve se konkurovalo především cenou a kvalitou, dnes má stále větší význam variabilita výrobků a rychlost v termínech dodání a výrobky šité zákazníkům na míru. Stále více zákazníků je ochotno za tuto nabídku zaplatit více. S touto skutečností souvisí i strategie logistického systému podniku. Logistický systém se nejčastěji člení do následujících podsystémů podle převažujících činností:

- **materiálový podsystém**, který zahrnuje materiálový tok
- **plánovací a řídící podsystém**, který zahrnuje plánování, řízení a kontrolu: CO přepravit, KDY, KAM a za jakou CENU?
- **informační podsystém**, který eviduje údaje, zajišťuje jejich zpracování, přenos, vykazování. Hlavní úlohu zde má přesnost a rychlost předávání informací. Heslem je zde „informace místo zásob“. Dále sem patří úplná podpora plánování, předpovědi, zpracování objednávek aj. **[22].**

Podle toku materiálu se rozeznávají dvě hlavní oblasti – podsystémy logistiky:

- **Logistika průmyslová** (výrobní), zahrnuje logistické procesy v oblasti výroby, včetně zásobování surovinami, výrobními prostředky, včetně dopravy, vlastní výroby, přesunu materiálů uvnitř výroby až po vlastní výstup zboží z výrobního procesu.
- **Logistika obchodní** (oběhová), zahrnuje pohyb zboží od výroby až po zákazníka, tedy odbyt, dopravu, činnost velkoobchodu a maloobchodu.

- **Logistika dopravní,** někdy se uvádí jako samostatný subsystém, což má své opodstatnění u podniku zabývající se dopravou a mající tuto činnost jako svoji hlavní **[4].**

2.3. Definice logistiky jednotlivých autorů v časové návaznosti

…řízený hmotný tok výrobních a oběhových procesů v odvětví národního hospodářství a mezi nimi. S cílem největší efektivnosti **[8].**

…věda používá pojem logistika pro systémovou teorii zahrnující všechny procesy, které slouží k překonání prostoru a překonání času libovolných objemů, kdy logistika je plánování potřeby, výkonu času a prostoru, jakož i řízení prováděné pomocí plánovaných materiálových toků při hledání nákladového optima **[17].**

…proces plánování, realizace a kontroly účinného nákladového úspěšného toku a skladování surovin, zásob ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku do místa spotřeby **[14].**

…řízení všech činností, které zajišťují pohyb a koordinaci zásobování a spotřeby při tvorbě časové a místní užitnosti zboží **[3].**

…souhrn všech činností, jimiž se vytvářejí, řídí nebo kontrolují pohybové a akumulační procesy v síti. Jejich vzájemnou souhrou se má uvést do chodu tok objektů v síti tak, aby prostor a čas byly překlenuty co nejefektivněji **[16].**

…technika řízení fyzického pohybu zboží na synchronizované bázi **[23].**

…věda o koordinaci aktivních a pasivních prvků za účelem zvýšení pružnosti a adaptability subjektu vůči měnícím se rámcovým podmínkám na trhu s minimální potřebou času **[6].**

2.4. Obchodní logistika

Obchodní logistika se zaměřuje na logistické řetězce důležité pro podnik provádějící obchodní činnost. Je-li tímto podnikem velkoobchod, potom těžištěm jím uplatňované obchodní logistiky budou hmotné řetězce vycházející od výrobce, zprostředkované dopravou a vstupující do velkoobchodního skladu a dále řetězce

propojující tento sklad prostřednictvím dopravy (rozvozu zboží) s maloobchodními prodejnami a informační, popř. peněžní řetězce spojené s těmito hmotnými řetězci **[11].**

Poslední složkou definice je požadavek nízkých nákladů. Obecně lze jako hlavní cíl charakterizovat požadavek co nejvyšších výnosů z celé činnosti, protože však vlastní cenová tvorba je řešena marketingovou filozofií i strategií a existující konkurence omezuje získání vyšších výnosů pouze uplatněním výhodných logistických řešení, je vlastní ekonomické kritérium vhodnosti logistického řešení obsaženo ve výši logistických nákladů. Náklady ve vazbě na nákupní cenu (která ovšem může být rovněž modifikována logistickou cestou nákupu) představují proto **kriteriální funkci obchodní logistiky [4].**

PERNICA uvádí ekonomické závislosti, platné pro logistické řetězce a dílčí materiálové toky. Jednicové náklady na materiálový tok ovlivňuje těchto 5 základních činitelů:

- Povaha materiálu. U stejnorodého materiálu jsou náklady nižší než u materiálů různorodých, různých vlastností či neobvyklých rozměrů.

- Množství materiálu. Jednicové náklady na materiálový tok jsou tím nižší, čím větší je manipulované a přepravované množství.

- Trasa pohybu. Náklady narůstají, jestliže se materiál přemisťuje na větší vzdálenosti nebo je členitá trasa s velkými výškovými rozdíly. Náklady na nakládku a vykládku se přitom nemění.

- Úroveň řízení materiálového toku. Čím lepší řízení, tím menší náklady.

- Čas. Čím pravidelnější jsou přesuny materiálu, tím jsou náklady nižší. Naopak: čím rychleji je třeba materiál přemístit,tím jsou náklady vyšší **[22].**

Logistické náklady nejsou pojmem zcela jednoznačně mezinárodně definovaným. Obecně sem však patří náklady dopravy, ložních operací, manipulací, skladování, manipulací v prodejně a balicích procesů. V nákladech na skladování je zahrnuta částka

odpovídající rozsahu zásob. Pro obchodní logistiku jde tedy o pohyb zboží od výroby k zákazníkovi, **ke konečnému spotřebiteli**. Komplexnost přemýšlení není dána pouze nějakým abstraktním společenským pohledem, ale konkrétní ekonomickou snahou navázat jak na předchozí, tak i na následné články tak, aby výsledný efekt byl výhodný pro celý proces, protože „já samozřejmě chci nakoupit levně a výhodně, ale musím také nabídnout nízkou a výhodnou cenu a výhodné podmínky pro své odběratele, jinak nemohu obstát v konkurenci“. Tento způsob myšlení znamená **jednotné pojetí toku zboží i informací.**

Cíle obchodní logistiky je možno shrnout do dvou složek:

- Uspokojovat požadavky odběratele na požadované úrovni, dobrý výkon v požadované kvalitě
- Minimalizovat náklady

Kvalitu dodavatelského systému, požadavků odběratele, je možno definovat zhruba takto:

- Rychlost a rozsah dodávek zahrnující dobu odezvy na objednávku, stupeň pohotovosti dodávky a její úplnosti, zajištění vhodné frekvence dodávek
- Spolehlivost dodávky v čase i rozsahu
- Druh a vhodnost dodacích, prodejních a přepravních obalů, včetně řešení způsobu jejich likvidace či vracení a vhodnosti paletizačních jednotek pro mechanickou manipulaci

Konkurenceschopná musí být nejen nákladová složka – tedy prodejní cena se zahrnutím logistických nákladů, ale i kvalita dodavatelských služeb v rámci běžné existující nabídky těchto služeb **[4].**

2.5. Logistické řetězce

2.5.1. Aktivní a pasivní prvky

Souhrnným názvem **pasivní prvky** označujeme:

- Suroviny, základní a pomocný materiál, díly, nedokončené a hotové výrobky jejichž pohyb z místa a okamžiku jejich vzniku přes různé výrobní a distribuční články do místa a okamžiku jejich výrobní nebo konečné

spotřeby představuje podstatnou část hmotné stránky logistických řetězců, uvedené pasivní prvky nabývají podobu manipulovaných, přepravovaných nebo skladovaných kusů, jednotek či zásilek. Účelem manipulačních, přepravních kompletačních, ložných a dalších operací, jimž jsou pasivní prvky postupně podrobovány je, jak se často uvádí, „překonat prostor a čas“, tyto operace mají výlučně netechnologický charakter, nemění se jimi množství ani podstata surovin, materiálu, dílů či výrobků **[13].**

Protože přechod pasivních prvků od dodavatele k zákazníkovi (k následujícímu článku logistického řetězce) **se uskutečňuje prostřednictvím směny, hovoříme o pasivních prvcích jako o ZBOŽÍ.**

- Obaly a dopravní prostředky, které podmiňují pohyb vlastních výrobků, dílů event. materiálu nebo surovin, pokud se přemisťování uskutečňuje samostatně, například jako zpětný svoz k opakovanému použití.
- Odpad vznikající při výrobě, distribuci a spotřebě výrobků, jestliže odvoz odpadu je též předmětem péče výrobce nebo distributora zboží.
- Informace, jejichž pohyb předbíhá, provází a následuje pohyb surovin, materiálu, dílů a výrobků, resp. pohyb peněz s ním související, jako nutný předpoklad jeho uskutečnění.

Posláním **aktivních prvků** v logistických systémech je fyzicky realizovat logistické funkce, tj. uskutečňovat posloupnosti netechnologických operací s pasivními prvky – operací balení, tvorby a rozebírání manipulačních a přepravních jednotek, nakládky, přepravy, překládky, vykládky, uskladňování, rozdělování, konsolidace, kompletace, kontroly, sledování či identifikace, dále sběru, zpracování, přenosu a uchování informací atp **[12].**

Převážná většina uvedených operací spočívá:

- Ve změně místa nebo v uchování hmotných pasivních prvků, popřípadě v jejich úpravě pro navazující manipulační či přepravní operace, v tomto případě aktivními prvky jsou **technické prostředky a zařízení pro manipulaci, přepravu, skladování, balení a fixaci** a další pomocné

prostředky a zařízení, které fungují ve spojení s potřebnými budovami, manipulačními a skladovými plochami a dopravními komunikacemi

- Ve sběru, ve změně místa nebo v uchování informací, bez nichž by operace s hmotnými pasivními prvky nemohly probíhat, k aktivním prvkům tedy řadíme i technické prostředky a zařízení sloužící operacím s informacemi (nosiči informací), jako prostředky pro automatické sledování a identifikování pasivních prvků, počítače a sítě pro dálkový přenos zpráv, údajů a dat a další **[11].**

2.5.2. Články logistických řetězců

Jedná se především o továrny, případně jejich dílny, výrobní linky, výrobní buňky, sklady surovin, materiálů, sklady hotových výrobků aj. V dopravě se za články logistického řetězce považují železniční stanice, přístavy, letiště, terminály, překladiště, velkoobchodní sklady a maloobchodní prodejny. Rozdíl mezi článkem a prvkem logistického řetězce však není mezi různými autory jednotně definován **[22].**

Pasivní a aktivní prvky musí být v článcích (podsystémech) logistického řetězce zkombinovány takovým způsobem, aby byly sladěny (ve smyslu koordinace a synchronizace) jak aktivní prvky mezi sebou , tak aktivní prvky s pasivními prvky, neboť je třeba dosáhnout co nejvíce plynulého průtoku všech pasivních prvků řetězcem. Jinými slovy, je-li prvním krokem při zdokonalování nebo navrhování (projektování) logistického řetězce (logistického systému) vyloučení neúčelných článků (podsystémů a prvků) **redukování fyzické redudance**, pak sladění nezbytných článků **vyřešení problému interface** je krokem druhým **[11].**

2.5.3. Místa styku a bod rozpojení

V místech styku přechází materiálový nebo informační tok většinou přes kompetenční hranice různých útvarů jednoho podniku nebo přes hranice samostatných organizací. Jinými slovy: logistická místa styku vznikají mezi sousedními články v logistickém řetězci. Rozeznávají se místa styku mezi:

- jednotlivými prvky a články logistického řetězce navzájem

- mezi logistikou a ostatními systémy podniku
- mezi podnikem a jinými organizacemi

Logistická místa styku kladou zpravidla materiálovému, resp. informačnímu toku určitý odpor, který je třeba překonávat, aby nevznikaly dodatečné náklady nebo časové ztráty.

Místa styku s nákupem:

vyřizování nákupních objednávek (evidence a dispozice zásob, termín a velikost objednávky, dodavatel poskytované služby, objem a frekvence dodávek, pohotovostní spolehlivost dodavatele),

doprava zboží do podniku (dodací podmínky, přeprava externím dopravcem, vlastní odvoz),

Místa styku s prodejem:

vyřizování zakázek (příjem objednávek, prodej),

sklad hotových výrobků (skladová technika, organizace skladu, řízení stavu zásob),

distribuční sklady (sklady nebo prodejní kanceláře, zásobovací rajóny),

služby zákazníkům.

Čím rozsáhlejší je logistický řetězec, tím více míst styku je třeba překonávat a tím složitější je jejich sladění. Jejich řešení vyžaduje přístupy technické, ekonomické i organizační, někdy i právní.

Bod rozpojení je bod, který udává, jak hluboko vnikla zákaznická objednávka do materiálového toku. Jeho význam spočívá především v tom, že:

Odděluje činnosti v podniku, které jsou založeny na přesných technologických postupech (např. montáž vyžaduje přesně stanovený počet dílů ke smontování určitého počtu výrobků, tzv. „závislá poptávka) od činností, které jsou ovlivněny „nezávislou“ zákaznickou poptávkou po zboží. Tuto zákaznickou poptávku nelze přesně stanovit, můžeme ji pouze predikovat. V tomto bodě rozpojení se „nezávislá potřeba“ přeměňuje na potřebu „závislou“.

Odděluje činnosti v podniku, které jsou řízeny zakázkami od činností řízených predikcemi. Toto rozlišení je důležité, protože oba druhy činností vyžadují odlišný způsob plánování.

Bod rozpojení je zpravidla posledním velkým místem skladování v materiálovém toku, od kterého se již zboží dodává přímo zákazníkům, bod rozpojení rozděluje materiálový tok na dvě zcela odlišné oblasti. Doleva, „proti proudu“ od bodu rozpojení převažuje riziko z investování do zásob. Doprava, „po proudu“ existuje riziko nezískaných zakázek **[22].**

2.5.4. Logistický řetězec souhrnem

PERNICA chápe logistický řetězec jako proces přemisťování. Je to jednotné, souhrnné přemisťování hmotné i nehmotné stránky při pohybu materiálového toku mezi jednotlivými články ve výrobě, dopravě i obchodě. Hmotná stránka spočívá v přemisťování věcí (surovin, nedokončených a hotových výrobků, ale i odpadů, obalů), případně též v přemisťování osob a energie. Nehmotná stránka spočívá v přemisťování informací nutných k tomu, aby se pohyb uvedených materiálových hodnot, případně osob, energie, mohl uskutečnit. Dále sem lze počítat i pohyb peněz, zpravidla v bezhotovostní formě, který je řízen tak, aby se udržela likvidita podniku **[22].**

2.6. Logistické funkce

Procesy, které probíhají v článcích logistických řetězců, neznamenají v podstatě nic jiného, než přeměny (čili transformace) objednávek určitých výrobků (zboží) na jejich dodávky (předpokládáme, že se jedná o hmotné zboží). Balení, tvorba manipulačních a přepravních jednotek, nakládka, přeprava, vykládka, uskladňování, vyskladňování, kompletace, konsolidace, kontrola, vystavování dokladů, fakturace apod., jimiž se postupně uskutečňují tyto přeměny, bývají označovány jako **logistické funkce.**

Logistické funkce bývají většinou strukturovány do čtyř úrovní:

- **Strategické**, tj. rozhodování o zdrojích, pravidlech a postupech
- **Dispoziční,** tj. rozhodování o způsobu uspokojení vzniklých potřeb

- **Administrativní,** ztotožňované s informačními procesy, přičemž za podnět se považuje vydání dispozice čili příkazu
- **Operativní,** tj. realizace hmotné stránky logistických řetězců

Logistické funkce v obchodních (vícestupňových) podnicích:

- Inventarizace zásob
- Nákup zboží
- Skladování zboží
- Příprava zboží k prodeji
- Vyřizování objednávek filiálek
- Vychystávání, kompletace
- Rozvoz zboží
- Prodej zboží
- Odvoz zboží **[11].**

2.7. Logistické činnosti ve vazbě na hmotné operace

Přeprava zboží se uskutečňuje určitými technologiemi, které v našem pojetí budeme nazývat **logistické technologie**. Z řady logistických technologií, které se prakticky uplatňují v celosvětovém měřítku, považujeme za nejdůležitější:

- Just in time (JIT)
- Hub and Spoke (H&S)
- Kanban
- Z domu do domu
- Quick Response (QR)
- Kombinovaná doprava (KD)
- Efficient Consumer Response (ECR) **[18].**

Pod pojmem logistické technologie se skrývá takové pojetí sledu úkonů, operací, dílčích procesů a procesů, které vede k **minimalizaci nákladů** na logistické řetězce při dosažení **požadované výkonnosti [11].**

2.8. Zásobovací logistika

Vysoká a pružná schopnost reagovat na požadavky zákazníků závisí ve značné míře na zásobování provozními prostředky od vnějších dodavatelů. K tomu je potřeba vymezit úkoly zásobování. Hlavní úkol zásobování se zpravidla dělí do dílčích úkolů (obr.2.7.A), ke kterým patří:

- Úkoly orientované na trh a spojené s uzavíráním smluv = **NÁKUP**
- Správní a fyzické úkoly spojené s toky materiálů a zboží

Obr.1. – **Úkoly nákupu** [19].

2.8.1. Nákupní marketing

Tato forma představuje v současných podmínkách vrchol nákupního procesu. Na vstupu do podniku je třeba uplatňovat stejný marketingový přístup, jako se již delší dobu uplatňuje při výstupu z podniku. Jedná se především o průzkum trhu z hlediska možných dodavatelů, soustřeďování nabídek, výběr optimálního dodavatele, stanovení dodávkového režimu a jeho kontroly. Obvykle se rozlišují tři typy nákupních situací:

- **rutinní nákupní situace,** jsou to opakované, pravidelné nákupy jak pro potřebu výroby, tak pro ostatní oddělení, např. pro údržbu nebo administrativu
- **modifikované nákupní situace,** od první skupiny se odlišují tím, že vyžadují určité odchylky od standardních nákupů, např. změnu kvality materiálu
- **nové nákupní situace,** tyto vznikají na základě nutnosti pokrýt zcela nové potřeby organizace.

V oblasti nákupu se v poslední době začínají uplatňovat tzv. strategické aliance. Je to spolupráce, ve které se výrobce a jeho dodavatel stávají dlouhodobými partnery s cílem lépe uspokojit konečného zákazníka **[22].**

2.8.2. Skladování

Skladování je jedna z nejdůležitějších částí logistického systému, která zabezpečuje uskladnění produktů v místech jejich vzniku a mezi místem spotřeby a poskytuje managementu **informace o stavu, podmínkách a rozmístení** skladovaných produktů. Sklady umožňují překlenout prostor a čas. Výrobní zásoby zajišťují plynulost výroby.

Rozeznáváme **tři základní funkce skladování:**

A) Přesun produktů

- Příjem zboží: vyložení, vybalení aktualizace záznamů, kontrola stavu zboží, překontrolování průvodní dokumentace
- Transfer či ukládání zboží: přesun produktů do skladu, uskladnění a jiné přesuny
- Kompletace zboží podle objednávky: přeskupování produktů podle požadavků zákazníka
- Překládka zboží: (cross – docking) z místa příjmu do místa expedice, vynechání uskladnění
- Expedice: zabalení a přesun do dopravního prostředku, kontrola zboží podle objednávek, úpravy skladových záznamů

B) Uskladnění produktů

- Přechodné uskladnění: uskladnění nezbytné pro doplňování základních zásob
- Časově omezené uskladnění: týká se zásob nadměrných = nárazníkové zásoby

Důvody držení:

a) Sezónní poptávka
b) Kolísavá poptávka
c) Úprava výrobků
d) Spekulativní nákupy
e) Zvláštní podmínky obchodu

C) Přenos informací

- Přenos informací se týká stavu zásob, stavu zboží v pohybu, umístění zásob, vstupních a výstupních dodávek, zákazníků, personálu a využití skladových prostor **[18].**

2.9. Distribuce

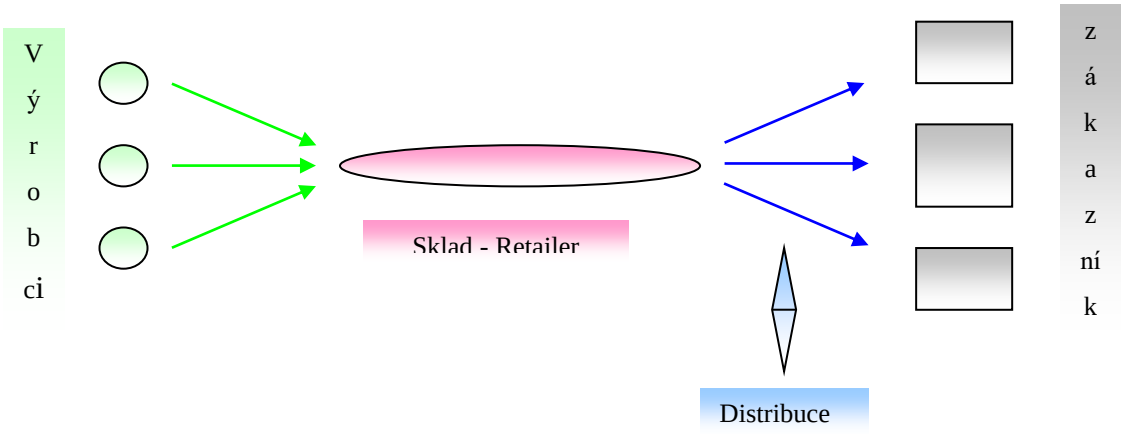
Distribuce zahrnuje veškeré **skladové a dopravní pohyby zboží** k odběrateli (zákazníkovi) a s tím spojené informační, řídící a kontrolní činnosti. Cílem je zde dát k dispozici správné zboží ve správné době na správné místo ve správném množství a kvalitě a současně vytvořit optimální poměr mezi určitým souborem dodacích služeb, které je schopen podnik poskytovat, nebo je zákazníkem požadován, a vznikajícími náklady. Jedná se tedy o to, aby se podařilo zvolené odbytové cesty **optimálně obsloužit [19].**

Distribuce je z celého logistického řetězce nejvíce zatížena různými **náhodnými vlivy**, což vyžaduje mimořádně **pružnou strukturu**, aby bylo možné na tyto náhodné vlivy **operativně reagovat**.

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

- výrobce - zákazník

- výrobce - maloobchod - zákazník
- výrobce - velkoobchod - maloobchod - zákazník
- výrobce - agent - velkoobchod - maloobchod - zákazník



Obr.2. – **Distribuční řetězec (vícestupňový systém)** [22].

2.9.1. Distribution Chanel – logistické cesty zboží

Logistické cesty zboží, často nazývané též distribuční kanály, představují hlavní charakteristiku pohybu zboží s uvedením jednotlivých článků. Je třeba rozlišit cesty zboží a cesty informací, které nemusí být vždy totožné.

Racionálně uspořádané cesty zboží včetně racionálního **rozložení zásob**, dobrých dodacích i platebních podmínek, efektivního systému objednávek – to je základ obchodní logistiky **[4].**

Každý článek v **distribučním řetězci**, pokud je jeho činnost potřebná a výhodná, přidává ke zboží nejenom další náklady, ale i přidanou hodnotu, za kterou je zákazník ochoten zaplatit. Ale pokud jsou v distribučním řetězci některé články zbytečné, zvyšují pouze náklady, nepřidávají žádnou další hodnotu a zákazník si raději vyhledá pro svoji potřebu jiný distribuční kanál.

Jaké rysy má mít distribuční **řetězec**:

- měl by být odpovídající dopravovanému **zboží** (rychlost, cena, ...).
- Mělo by být stanoveno, zda má pokrývat **celé území** nebo stačí pouze území **vybraných regionů**.

- **Cena** by měla odpovídat dopravovanému zboží.
- Měl by poskytovat **konkurenční výhodu**.
- **Distributor** jako zprostředkující článek mezi výrobcem a spotřebitelem by měl být výrobcem motivován k prodeji jeho zboží, protože distribuuje jistě i zboží od jiných výrobců a těm by případně mohl dávat přednost **[22].**

2.10. Organizační struktura logistiky

Organizace zahrnuje jak **činnosti** spojené s organizováním, strukturováním a určováním pravidel, tak i **výsledky** těchto činností. Organizační aktivity je třeba zaměřit na podnikové úkoly a kritéria efektivnosti a mají v první řadě zajišťovat integraci a diferenciaci úkolů a pracovních postupů. **Výsledkem** organizační činnosti je kompletní soubor dlouhodobě platných, obecných pravidel a integrované a diferenciované struktury **[19].**

Organizační struktura vyjadřuje formu, která pomáhá zajišťovat procesy organizování určité množiny řídících činností. Organizační struktury tak přispívají k uspořádanému systematickému zabezpečení manažerských funkcí, včetně rámcového stanovení pravomoci a zodpovědnosti z analytické, rozhodovací a koordinační funkce **[1].**

2.10.1. Management

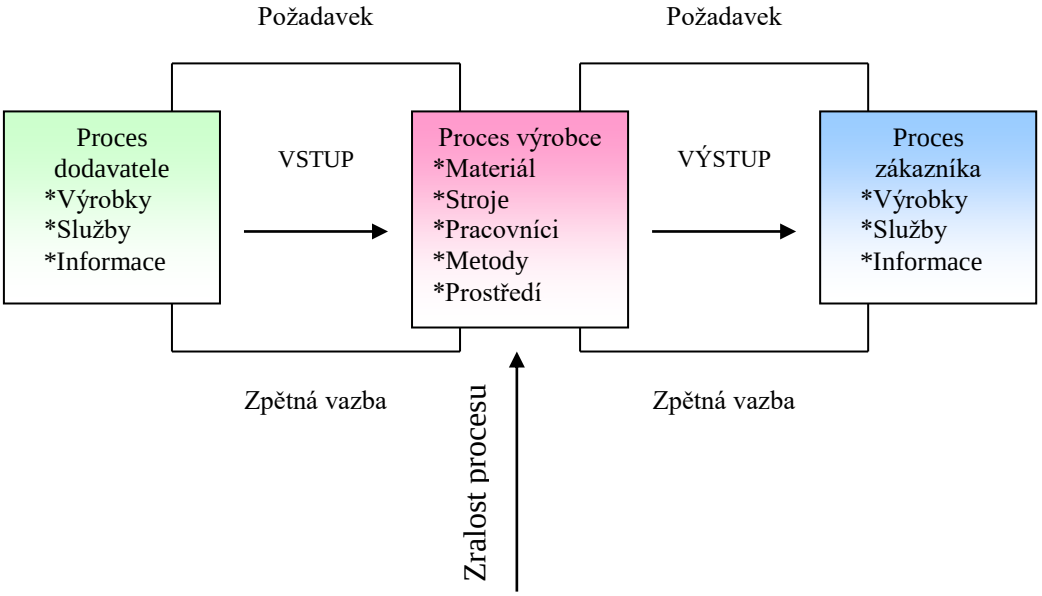
Management je proces **systematického provádění** takových činností (manažerských funkcí), které slouží k efektivnímu užití zdrojů podniku při současném stanovení a dosažení cílů. Managementem můžeme označovat jednak funkci, ale častěji pak vedení podniku, vrcholové pracovníky. V angličtině se ještě pro úplnost uvádí slovo control, chápané jako řízení dílčích procesů (řízení výrobních procesů je pak production control). **Control** kromě toho ještě znamená také české slovo kontrola. Nejedná se však o plnovýznamový termín k české kontrole. Pro nás je kontrola procesem sledování, rozboru a přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (plánem) a jeho realizací **[15].**

2.10.2. Procesní management

Proces představuje ucelené aktivity, které obvykle vyžadují účast několika činností, velmi jednoduše řečeno je to tok práce postupující od jednoho pracovníka k druhému a v případě větších procesů pravděpodobně od jednoho oddělení k druhému. Procesy je možno definovat na celé řadě úrovní, vždy však musí mít své hranice – jasně vymezený začátek a jasně vymezený konec, uprostřed mezi začátkem a koncem je pak určitý počet jasně definovaných kroků.

Hranice procesu (začátek a konec) jsou dány:

- **Primárními vstupy,** které vyhovují danému procesu a které dávají podnět k zahájení, na vstupní elementy se pohlíží jako na subdodávky a jejich poskytovatelé jsou považováni za dodavatele – toto platí i uvnitř organizace
- **Primárními výstupy** užitečnými pro primární zákazníky. Primární výstupy mohou mít hmotný charakter (nákup nového zařízení) nebo nehmotný charakter (získání určité informace nebo služby)
- **Sekundárními vstupy a výstupy,** které nejsou hlavním účelem daného procesu. Sekundární vstupy jsou začleněny do procesu v jeho různých fázích a jsou nezbytné pro jeho dokončení. Sekundární výstupy obvykle uvádějí do pohybu další procesy.



Obr.3. – **Procesní management** [18].

Jediným účelem procesu je uspokojení požadavků jeho zákazníků. V každém procesu mohou existovat zákazníci až pěti různých typů:

- **Primární zákazníci –** příjemci primárních výstupů
- **Sekundární zákazníci –** nacházejí se mimo vlastní proces a dostávají sekundární výstupy
- **Nepřímí zákazníci –** nedostávají primární vstupy, ale jsou další na řadě (zákazníci primárních zákazníků), takže negativně pocítí, budou-li tyto vstupy opožděné nebo vadné
- **Externí zákazníci –** mimo podnik (distributoři, obchodní zástupci, maloobchodníci)
- **Finální spotřebitel –** jinak nepřímí externí zákazníci

V každé organizaci můžeme rozlišit stěžejní a podpůrné procesy:

- **Stěžejní procesy** jsou provozní procesy a jejich výsledkem je produkce výstupů požadovaných externím zákazníkem
- **Podpůrné procesy** jsou ty, které umožňují existenci stěžejních procesů

Procesy musí být účelné a hospodárné, měly by sloužit zákazníkům a nikoliv organizaci, neustále je třeba klást otázku, jak procesy přispívají k výsledkům – **spokojenost zákazníka [18].**

Koncept procesního managementu, kde je významná role přisuzována jednak informačním technologiím a podnikovým informačním systémům a dále je v moderním řízení zdůrazňována úloha lidí, vedení lidí, týmové práci a učící se organizaci, **rozdělení koncepcí**:

- koncepce komponent organizace
- koncepce sdílené odpovědnosti
- koncepce měkkých a tvrdých faktorů úspěchu
- koncepce norem jakosti **[21].**

2.10.3. Reengineering

Reengineering je zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukce podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou **náklady, kvalita, služby a rychlost.**

Je patrné, že podnikové procesy v systému reengineeringu jsou značně odlišné od tradičních (funkčních) postupů. Procesy mají mnoho nejrůznějších forem a musíme tyto nové reengineeringové procesy vytvářet sami – jednotný návod ani není možný.

Podnikový reengineering můžeme definovat jako soubor činností (spolupracujících týmů v tomto procesu), který vyžaduje na začátku několik vstupů, a na konci procesu jeden nebo více výstupů – proces má tedy svůj začátek, průběh a konec

Reengineeringové procesy lze také rozdělit podle účelu, ke kterým slouží na:

- **Procesy nákladové,** které mají za cíl zásadní redukci nákladů
- **Procesy zlomové,** které radikálně mění pravidla činnosti podniku
- **Procesy pro nejlepší konkurenčnost (BEST IN CLASS)** mají za úkol zajistit nejlepší konkurenční pozici ve své třídě
- **Očistné procesy (STREAMLING),** řeší celkové náklady, které v podniku nevytvářejí hodnotu pro zákazníka , ale pouze zvyšují náklady **[18].**

2.10.4. Kaizen a řízení lidských zdrojů

Slovo KAIZEN má svůj původ v Japonsku. **Soustavné zlepšování procesů** ve výrobních podnicích bylo v Japonsku postaveno na iniciativě lidí, kteří s procesem přicházejí nejvíce do styku. Kdo přinese zlepšovací návrh, který bude později zaveden do praxe, získává finanční ohodnocení, mimořádnou dovolenou a podobně. „KAIZEN znamená zlepšování, nebo spíše znamená stálé zlepšování osobního života, rodinného života, sociálního života a pracovního života. Po aplikování na pracovišti KAIZEN znamená stálé zlepšování zahrnujíce každého – **managery i pracovníky**.“

Manažeři na nižších úrovních jsou schopni vést mnohem více pracovníků **[2].**

Jestli manažer jasně definuje pravomoc pro vykonání jasně určeného úkolu, pak je dobře školený podřízený může splnit, aniž by vyžadoval mnoho manažerova času a pozornosti **[5].**

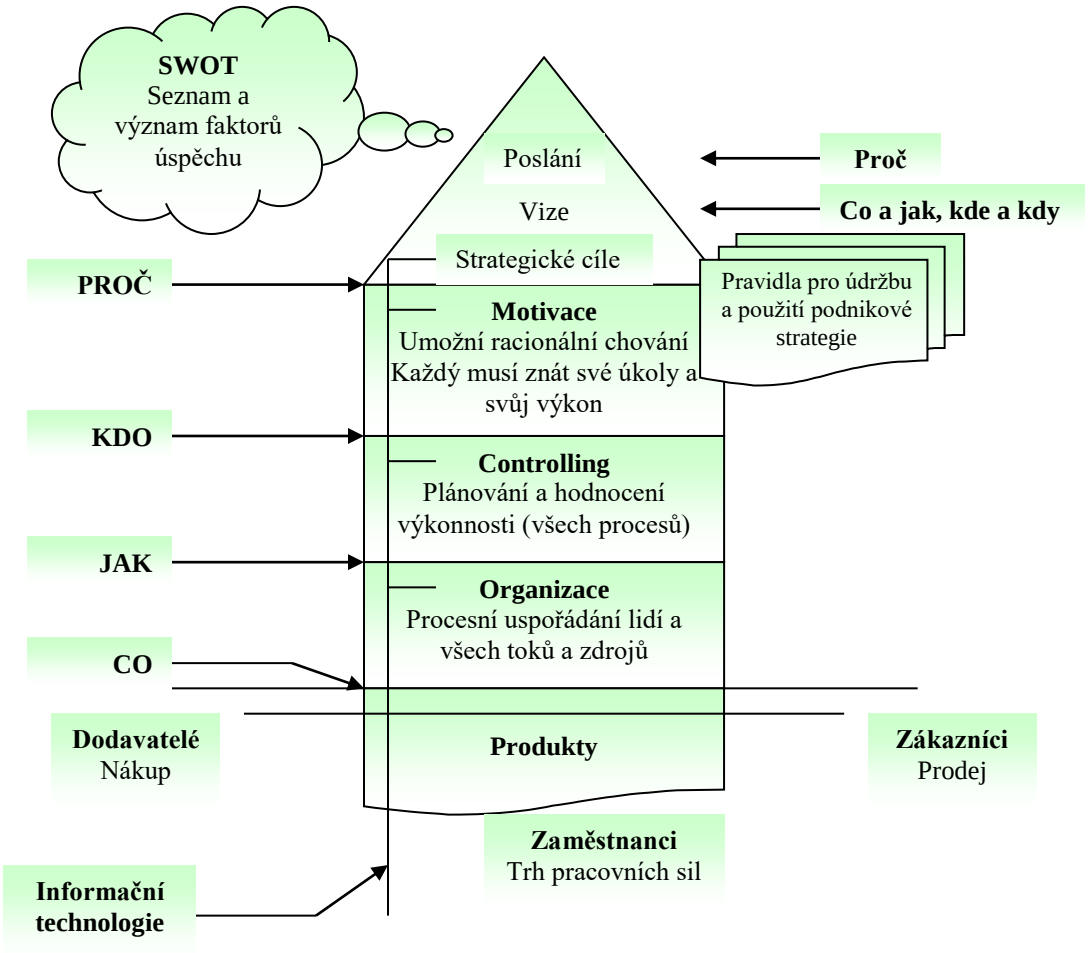
Každý den by se mělo udělat někde ve firmě alespoň nějaké malé **zlepšení**. Při implementaci KAIZENu do firmy je snažší o něm mluvit, než ho opravdu uplatňovat. Je přirozené, že lidé navrhují určité změny na svých pracovištích, pokud jsou nespokojeni se svými současnými podmínkami. Některé třeba nadřízený nepostřehne, ale pokud je od

něho potřeba schválení, může nastat několik situací. Ideální situace nastává pokud nadřízený podporuje své podřízené, aby prosadily své **myšlenky a nápady**. Jde pak o jakousi zpětnou vazbu, která zapříčiňuje vznik kontinuálního zlepšování **[25].**

Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizace **[9].**

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný, tj. aby se jeho výkon neustále zlepšoval. To lze splnit pouze neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje **[24].**

Řízení lidských zdrojů je jádrem a nejdůležitější oblastí podnikového řízení, protože lidské zdroje uvádí do pohybu ostatní zdroje určující jejich využívání **[7].**



Obr.4. – **Schéma procesně orientovaného systému řízení** [18].

2.11. CRM Řízení vztahů se zákazníky

Ústředním pojmem v úvahách o vztahu se zákazníkem je vytváření hodnoty. Rozvoj tohoto vztahu vyžaduje důkladnou znalost procesu, ve kterém zákazník vytváří hodnotu. Uvážíme-li celý proces, snižuje se význam jednotlivého nákupu. Cílem řízení vztahů se zákazníky není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem. Při **CRM** by měla společnost pracovat v podmínkách takového vztahu. Obě strany by se měly ve svých postupech navzájem co nejvíce přizpůsobit, aby se hodnota vytvářela na obou stranách.

Druhou zásadou je pohlížet na produkt jako na proces.

Třetí zásada se vztahuje k odpovědnosti společnosti. Podle této filozofie nestačí, uspokojuje-li společnost potřeby zákazníka. Nestačí ani, je-li zákazník spokojen. Společnost může vytvářet solidní vztahy za předpokladu, že přijme odpovědnost za rozvoj těchto vztahů a nabídne zákazníkům možnosti k vytváření vlastní hodnoty.

Je pak snadnější vyhodnotit, jak společnost v rámci svých schopností může **zákazníkovi pomoci [20].**

2.11.1. Zákazník jako část organizace

Tradiční marketing předpokládá, že zákazník má pouze jednu roli. Je to role pasivního příjemce, např. role spotřebitele. Zákazník je **finálním uživatelem** výrobku a také tím, kdo za něj platí.

Procesy zákazníků a společností jsou obvykle **integrované**. To umožňuje vznik nových rolí zákazníky, jehož význam pro zvyšování hodnoty vztahu neustále roste.

Role zákazníka:

- Spotřebitel
- Zdroj CASH FLOW
- Výrobní spolupracovník, marketingový spolupracovník
- Kontrolor, konzultant, instruktor **[20].**

2.11.2. Využití CRM v organizaci

Vztah se zákazníkem je proces a tak je v řízení vztahu obtížné aplikovat **funkční organizační myšlení**. Řada společností přišla na to, že izolování marketingového oddělení jako organizační funkce vytváří v marketingových činnostech problémy. Vztah se zákazníkem prostupuje **všemi funkcemi** a vyžaduje, aby organizace byla schopna překročit tradiční myšlení týkající se produktu a procesu.

Organizování společnosti kolem zákazníka obsahuje dvě hlavní témata:

- **Organizování styčných ploch pro zákazníka,** tzn. vytvářet potřebné podmínky pro procesy zákazníka, aby bylo možno uskutečnit plánované *epizody* a činnosti. K tomuto tématu se vztahují veškeré personální otázky, plánování práce, plánování výrobního procesu včetně distribučních kanálů
- **Otázku koordinace,** tzn. jak je započetí a rozvíjení vztahu se zákazníkem koordinováno ve společnosti. Koordinace vyžaduje hlavně dobré řízení informací.

  - *Epizoda* – situace, při níž dochází k interakci mezi společností a zákazníkem **[20].**

2.12. Nová organizace logistiky ve firmě

Důvody pro začlenění logistického managementu do firemní organizační struktury mohou být mnohé (zahraniční "matka", vliv konkurence, silný zákazník, "osvícený" management, ….), obstojí však jen ty, které jsou zaměřeny na progresivnější tvorbu zisku než tomu bylo doposud. Zabývat se logistikou až v "posledním zápase o přežití" nemusí ještě být pozdě, ale organizační změny mají spíše déledobý dopad a v těchto akutních situacích je třeba logistický management zabezpečit jinou formou - například pomocí **interim managementu [26].**

2.12.1. Logistický interim management

Interim management (management na mezidobí) je specifická forma odborné pomoci, která kombinuje výhody externí poradenské služby a interního zaměstnaneckého poměru v dané specializaci.

Logistický interim management se používá tam, kde je třeba **realizovat nějaký logistický projekt (program)** a kde se nedostává dostatečné odborné kapacity v oblasti logistického managementu.

Analýza materiálových toků, dimenzování stavebních objektů a technologických souborů, definice systému řízení centra - to jsou náročné expertní logistické úlohy, jejichž zvládnutí většinou vyžaduje více času a znalostí

Interim manager může být zkušeným specialistou (senior konzultantem), ale může také jít o levnější odbornou sílu - "**logistika juniora**", který má za sebou dohled formou supervize z nějaké mateřské poradenské základny.

Interim manager by měl po dobu svého působení u klienta opticky působit dojmem zaměstnaneckým - má své pracovní místo, má stanovenou pracovní dobu, chodí s ostatními zaměstnanci na obědy atd. Tato doba se vesměs bude počítat na měsíce, nikoli na týdny nebo na druhé straně roky. Běžný je také částečný interim management - např. dva nebo tři dny v týdnu po dobu několika měsíců.

Výhody interim managementu :

- **Práce interim managera** může být denně monitorována a korigována (klient ví, za co platí).
- **Interim manager** nemůže být pověřovaný jinými úkoly, než které jsou kontrahovány. Není tak vytrhován ze soustředění na řešení svých zadání (na rozdíl od pozice zaměstnanců, kteří jsou "svěřováni" externím konzultantům jako jejich partneři). Interim manager buduje požadované dílo zevnitř a tudíž skutečně "na míru", neboť se osobně zapojuje do každodenního života firmy (stává se její součástí).
- **Interim manager** zůstává "člověkem z venku" a proto u něj nedochází k potížím typu "doma nikdo není prorokem" a nebo "koho chleba jíš, toho píseň zpívej" - běžným u řadových zaměstnanců.

- **Interim manager** neřeší problémy izolovaně nýbrž v dělné spolupráci s dočasnými kolegy a podřízenými. Přirozenou cestou tak zaučuje své nástupce, pokud si to daná problematika vyžaduje **[26].**

3. Cíle a metodika

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu **logistické koncepce** velkoobchodního skladu firmy **RIVAL Tábor s.r.o.** v návaznosti na dodavatelsko-odběratelské vztahy, na nalezení klíčových faktorů úspěchu a vhodných doporučení pro budoucí rozvoj podniku.

Všeobecně cílem této diplomové práce je jednak **analyzovat vývoj podniku, kvalitu logistiky, služeb a pracovníků na všech stupních**.

Dílčím cílem je zjištění **požadavků na optimalizaci procesů** v podniku a v distribučním řetězci.

Hlavním cílem je **komplexní návrh** určitých **zlepšení** vedoucích ke zkvalitnění služeb, úspoře nákladů, zefektivnění práce a zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Metodika práce

Použité vědecké metody

- ***Analýza***: základní myšlenkový postup rozkládající vymezený celek na jeho prvky, obecně každá metoda, která se snaží nějaký předmět nebo jev vysvětlit myšlenkovým či faktickým rozborem jeho složek.
- ***Deskripce***: popis skutečnosti v kvantitativní i kvalitativní podobě, a to včetně vyjádření míry souvislosti mezi jevy.
- ***Indukce***: usuzování od jednotlivého k obecnému, myšlenkový postup umožňující z pozorování jednotlivých faktů vyvodit existenci obecných zákonitostí.

Rámec:

- **Studium** literárních pramenů a doporučené literatury
- **Výběr vhodných citací** z odborné literatury a sestavení literární rešerše
- **Sběr informací** a podkladů pro výzkum a analýzu logistického řetězce
- Sestavení **logistického auditu** zohledňující následující kroky:
    - Obecná, finanční a ekonomická charakteristika firmy
    - Logistické vyšetření **materiálového toku**

Vyšetření organizace, řízení a plánování nákupu
Identifikace a klasifikace struktury zásob v materiálovém toku
Vyšetření skladování a manipulace

- Vyšetření systému **distribuce**
- Logistický IT/IS
- Identifikace souboru logistických výkonových ukazatelů
  Identifikace struktury logistických nákladů
- Zjištění úrovně celofiremní logistické koncepce
  Vyšetření vazeb na celopodnikovou vizi a strategii
  Stanovení firemní logistické koncepce

- **Konstatování stavu** pro každou jednotlivou oblast logistického auditu
- **Hodnocení** situace dle vlastního úsudku
- **Návrhy** na optimalizaci u jednotlivých oblastí

Postup práce:

Pro každou sledovanou oblast bude vypracován **systém dotazů**, které mapují stav z pohledu logistických zásad a pravidel v dané oblasti.

Následně se v krátkém časovém horizontu vyhotoví **interwiev se zaměstnanci** testovaného podniku podle připravené metodiky, za účelem hlubšího poznání logistických procesů a vazeb mezi jednotlivými články logistického řetězce v testovaném podniku.

U každé sledované oblasti se **konstatuje stav, zhodnotí se a navrhne se řešení pro optimalizaci a zefektivnění procesů**.

Po **prodiskutování možného užitku** z této práce s managementem firmy bude následovat **práce procesního týmu**, která se zaměří na realizaci konkrétních operací vedoucích ke zvýšení úrovně logistiky v jednotlivých oblastech. Zde se tak **naplní hlavní cíl** této diplomové práce.

4. Praktická část

4.1. Obecná charakteristika společnosti

Obchodní firma RIVAL Tábor s.r.o. je největším distributorem nápojů a různého sortimentu zboží pro gastroorganizace – restaurace, pohostinství, obchody a markety z celého Táborského okresu. Tato společnost provozuje velkoobchodní sklad – distribuční centrum typu C + C v rámci plzeňské Cash and Carry. Dále současně při své činnosti spravuje sklad obalů. Součástí distribučního centra je diskontní prodejna, která nabízí svým zákazníkům stejný sortiment zboží jako samotný velkoobchod.

Velkoobchod formou distribuce zboží garantuje svým odběratelům dlouhodobou stabilitu svých dodávek. Diskontní prodejna zákazníkům poskytuje mimo klasického přímého prodeje také zajímavou službu, která spočívá v dodávce zboží do komise na různé rodinné oslavy, organizacím na plesy a různé akce. Zákazník zaplatí pouze spotřebované zboží a ostatní po akci vrátí zpět. Na tyto akce firma zapůjčuje výčepní technologie. Při častém nebo velkém odběru mohou zájemci získat zdarma i propagační materiál některých dodavatelů, výrobců ale i propagační materiál firmy RIVAL Tábor s.r.o.

Rozsahem zboží, portfoliem služeb, ale i individualizovanou cenovou politikou se tato společnost snaží vycházet vstříc velko i maloodběratelům.

Zmapování podnikových reálií

Rok 1994 – 2005

Obchodní firma RIVAL Tábor s.r.o. byla založena 5. května 1994 jako výsledek projektu několika fyzických osob. Sídlo společnosti k tomuto datu bylo Tábor, Husinecká 938, PSČ 390 01. Základní kapitál činil 120 000,- Kč. Statutárním orgánem byly jednatelky paní JUDr. Miluše Stehlíková a paní Marie Kafková. Firma měla v této době 6 společníků.

12. ledna 1996 se přesunulo sídlo RIVALu Tábor s.r.o do Šafaříkovy ulice 524, PSČ 390 01. Podnik přesídlil do prostor Sladovny Rudolf s.r.o. Zde došlo k vybudování distribučního centra. K tomuto datu se změnil i statutární orgán, kde se novými jednateli stali pánové ing. Vladimír Kabeš, ing. Václav Žid, Vlastimil Morava a Alois Srb.

Společníci byli již pouze 4. Od 29.září 1998 až do roku 2003 ve firmě zůstali jako jednatelé a zároveň i jediní společníci pan Vlastimil Morava a pan Alois Srb.

V tomto období zaznamenala společnost dynamický rozvoj a profilovala se jako největší distributor nápojů a různého sortimentu zboží pro gastroorganizace. Hlavní podnikový cíl představoval vždy zákazník, jeho spokojenost se odrážela v opakovanosti nákupů, a tak se spokojený zákazník stal cílem zprostředkujícím všechny ostatní. Jednatelé společnosti vždy jednoznačně dbali na to, aby každý, kdo tuto firmu oslovil, věděl, že mu je poskytována maximální možná péče. Všem zákazníkům se snažili poskytnout portfolio služeb a přáli si, aby tito zákazníci po realizaci nákupu věděli, že dostali přesně to, co požadovali, a pak tedy neměli důvod přemýšlet, kde nakoupí příště.

7. května 2003 došlo k zásadní změně ve společnosti. Statutárním orgánem se stává pouze jediný jednatel, a to nová osoba pan Pavel Flosman. Jediným 100% společníkem je společnost FLOSMAN a.s., která odkoupila obchodní podíly bývalých společníků a následně navýšila základní kapitál firmy RIVAL Tábor s.r.o. ze 120.000,- Kč na 1 020 000,- Kč, a to dne 9. června 2004. Bývalý management zajistil v tomto stádiu vývoje podniku rychlý růst a tento růst se snažil podpořit finančními zdroji. Vstupem ekonomicky silnějšího partnera se toto zajistilo. Bylo nutné, aby se zvýšila efektivnost řídící práce, a muselo tedy dojít k následnému přesunu pravomocí a odpovědnosti na nové manažery dosazené společností FLOSMAN a.s. Docházelo k tzv. delegování pravomocí. Tato expanze měla vysoké nároky na financování, cizí zdroje v hodnotě 20 837 000,- Kč zde výrazně převýšily hodnotu 1 987 000,- Kč vlastního kapitálu.

V této fázi bylo třeba pečlivěji kontrolovat toky peněz a zabránit jejich erodování. Podnik se s těmito nároky dostatečně nevyrovnal. Management nevyžadoval pečlivé analýzy, neměl dostatečný cit pro odhad budoucího vývoje a potřeby. Během dvou let se dvakrát změnila lokalizace distribučního centra. Firma se stěhovala doslova z jednoho místa tam a zpět. Před tímto krokem management nevytvořil ucelenou logistickou koncepci, kterou nemohl následně implantovat na podnikové cíle a strategii. Firma na konci roku 2004 vykázala pokles na zisku v hodnotě - 7 468 000,- Kč. Tato nepodařená expanze dříve jinak úspěšný podnik ohrozila na jeho stabilitě.

Vývoj v neposlední době naznačuje, že období pokusů a omylů končí a vedení se snaží situaci stabilizovat a uvolnit si ruce. Pokouší se, aby se obchodní činnost společnosti RIVAL Tábor s.r.o stala činností maximálně rentabilní.

4.2. Ekonomická a finanční charakteristika společnosti

Předmět podnikání (pouze činnosti provozované k 31.3.2006)

obchodní činnost – nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

silniční motorová doprava nákladní

zprostředkování obchodu a služeb

skladování zboží a manipulace s nákladem

zasilatelství

reklamní činnost a marketing

Externí analýza (údaje k 31.3.2006)

Dodavatelé - společnost obchoduje s tuzemskými dodavateli, s výrobci minerálních vod, limonád a alkoholických nápojů, s pivovary, výrobci cukrovinek atd.

Zákazníci - klientela společnosti je velmi různorodá, od největších obchodních řetězců a hypermarketů přes luxusní restaurace a specializované obchody po školní jídelny, mateřské školky a jídelny s rychlým občerstvením, benzinové pumpy, samoobsluhy atd.

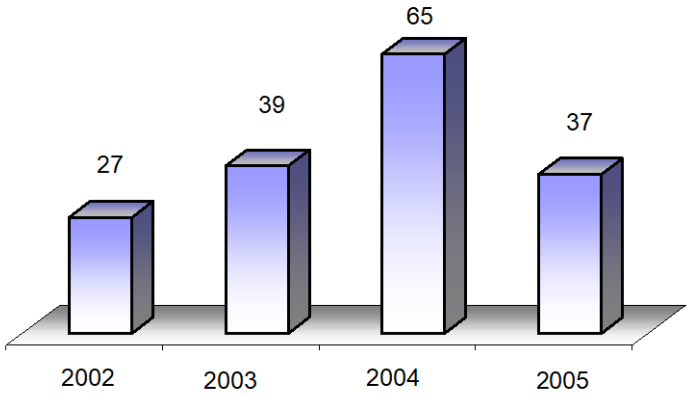
Banky - hlavní účet společnosti je zřízen u KB a.s. a je určen pro tuzemské platby-platby do zahraničí nejsou realizovány. Společnost čerpá kontokorentní úvěry u KB a.s. a u SMW Bank a.s.

Právní služby – společnost nemá vlastní právní oddělení, využívá služeb právního oddělení firmy FLOSMAN a.s.

Interní analýza (údaje k 31.3.2006)

Vývoj zaměstnanosti:

- 2002 27 průměrný počet zaměstnanců
- 2003 39 průměrný počet zaměstnanců
- 2004 65 průměrný počet zaměstnanců
- 2005 37 průměrný počet zaměstnanců



Graf 1. – **Průměrný počet zaměstnanců v letech 2002 - 2005** [dle interních zdrojů firmy].

Rozdělení podle pracovního zařazení:

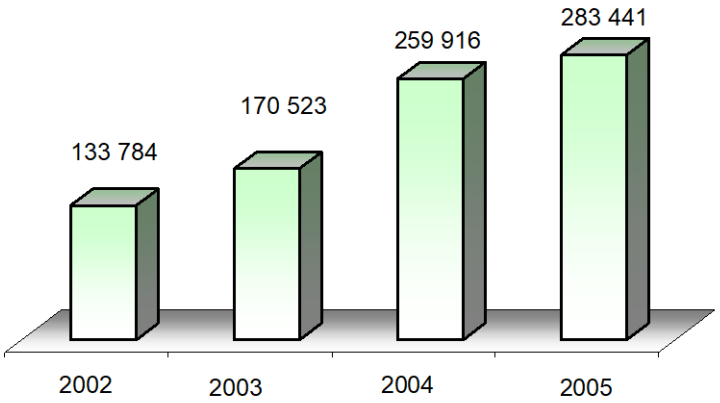
- vedení společnosti, obchodní odd. a finanční odd., administrativa, skladníci, řidiči

Externí pracovníci:

- společnost neuzavírá smlouvy o obchodním zastoupení

Vývoj výnosů z obchodní činnosti v jednotlivých letech:

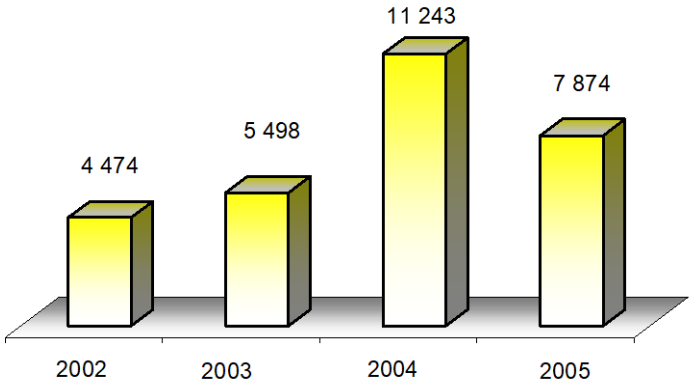
- 2002 133 784 000,- Kč
- 2003 170 523 000,- Kč
- 2004 259 916 000,- Kč
- 2005 283 441 000,- Kč



Graf 2. – **Vývoj výnosů v letech 2002 – 2005 v tisících Kč** [dle interních zdrojů firmy].

Vývoj mzdových nákladů:

- 2002 4 474 000,- Kč
- 2003 5 498 000,- Kč
- 2004 11 243 000,- Kč
- 2005 7 847 000,- Kč



Graf 3. – **Vývoj mzdových nákladů v letech 2002 – 2005 v tisících Kč** [dle interních zdrojů firmy].

Stručná finanční analýza společnosti - analýza poměrových ukazatelů

- **ukazatelé rentability**

Charakterizují vztah mezi výsledkem hospodaření a vloženými či vázanými prostředky. Poměřují výsledný efekt s celkovým majetkem a také mohou zohlednit strukturu krytí majetku. Žádoucí je samozřejmě co nejvyšší ziskovost.

Ukazatel	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
rent. celkového kapitálu (ROA) [%]	6,25	8,27	5,23	5,95
rentabilita vlastního jmění (ROE) [%]	65,94	51,59	31,38	29,84
rentabilita tržeb (ROS) [%]	1,92	2,82	2,17	2,32

Tab. 1. – **Ukazatelé rentability** [zdroj autor].

- **ukazatelé aktivity**

Pomocí ukazatelů aktivity bylo změřeno, jak efektivně hospodaří podnik se svým majetkem (aktivy). Má-li více aktiv, než je účelné, vznikají zbytečné náklady a následně nižší zisk. Má-li podnik málo aktiv, přichází o tržby

Ukazatel	2002	2003	2004	2005
obrat celkových aktiv [%]	3,25	2,93	2,41	2,57
obrat stálých aktiv [%]	5,84	4,99	4,62	4,85
obrat oběžných aktiv [%]	7,50	7,22	6,16	6,30
obrat zásob [%]	20,07	19,94	15,75	19,08
průměrná doba obratu zásob [dny]	17,94	18,06	22,86	18,18
obrat pohledávek [%]	12,9	16,4	11,69	10,4
doba obratu pohledávek [dny]	27,9	21,96	30,79	34,6
doba obratu dluhů [dny]	18,73	15,24	34,96	37,75

Tab. 2. – **Ukazatelé aktivity** [zdroj autor].

- **ukazatelé zadluženosti**

Zadluženost podniku vyjadřovala, že podnik používá k financování své činnosti i cizí zdroje. Používání cizích zdrojů ovlivňuje jak výnosnost kapitálu, tak riziko.

Ukazatel	2002	2003	2004	2005
míra samostatnosti [%]	7,52	8,69	16,52	14,32
míra zadluženosti vlastního kapitálu [%]	523,65	1048,67	704,89	599,6
dlouhodobá zadluženost k VJ [%]	0	0	40,62	38,4

Tab. 3. – **Ukazatelé zadluženosti** [zdroj autor].

- **ukazatelé likvidity**

Vypovídaly o tom, zda byl podnik schopen včas splatit své krátkodobé závazky. Zde byl důležitý rozbor vzájemných vztahů mezi položkami aktiv na jedné straně a položkami pasiv na straně druhé, konkrétně mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky.

Ukazatel	2002	2003	2004	2005
Celková likvidita [%]	103,2	102,4	118,1	116,4
běžná likvidita [%]	294,4	344,6	314,1	306,8
okamžitá likvidita [%]	1,584	8,677	1,369	1,654

Tab. 4. – **Ukazatelé likvidity** [zdroj autor].

4.2.1. Závěrečné ekonomické a finanční zhodnocení společnosti

Společnost RIVAL Tábor s.r.o. neprovádí finanční analýzu svého hospodaření, nesleduje vývoj ukazatelů finanční analýzy. Cash Flow není k dispozici. Pro vedení společnosti je rozhodující růst rentability, snižování zadluženosti, správa pohledávek. Společnost má zpracovaný finanční plán, provádí rozbor nákladů, tržeb a zisku.

Financování pořízení majetku probíhá nejen z vlastních zdrojů společnosti, ale k 31.12.2005 má firma najato formou finančního leasingu několik dopravních prostředků a manipulační techniku. Celkové nájemné přitom činní 3 053 000,- Kč, k 31.12.2005 je uhrazeno 2 500 000,- Kč.

Podnik se po dobu sledovaných čtyř let pohybuje na úrovni slabšího průměru. Výnosy rostou, rentabilita klesá, využití majetku je na dobré úrovni, nákladovost je po celé čtyři roky na přibližně stejné výši. Pouze v roce 2004 se zvýšila neúnosně složka mzdových nákladů. Docházelo ke snižování tržeb z důvodů sezoních faktorů a zhoršováním zákaznického servisu. Firma oproti tomu využívá výhodnějších dodavatelských podmínek (slevy), zavádění nových výrobků (reklamní kampaně). Pozitivní je také růst čistého pracovního kapitálu. Nepříznivé je zvyšování podílu mzdových nákladů v přidané hodnotě. Rovněž vztah odpisů k přidané hodnotě neklesal, ale nepříznivě rostl.

Zadluženost:

Největší problém společnosti. Stav zadluženosti se jeví jako rizikový, je způsoben půjčkami od společnosti FLOSMAN a.s. Je nutné zaměřit se na tento problém, přestože dochází ke zlepšení (viz rok 2004 a 2005). Na druhou stranu je nutno uvést, že zadlužení podniku přineslo vyšší výnosy, než činily hrazené úroky.

Likvidita:

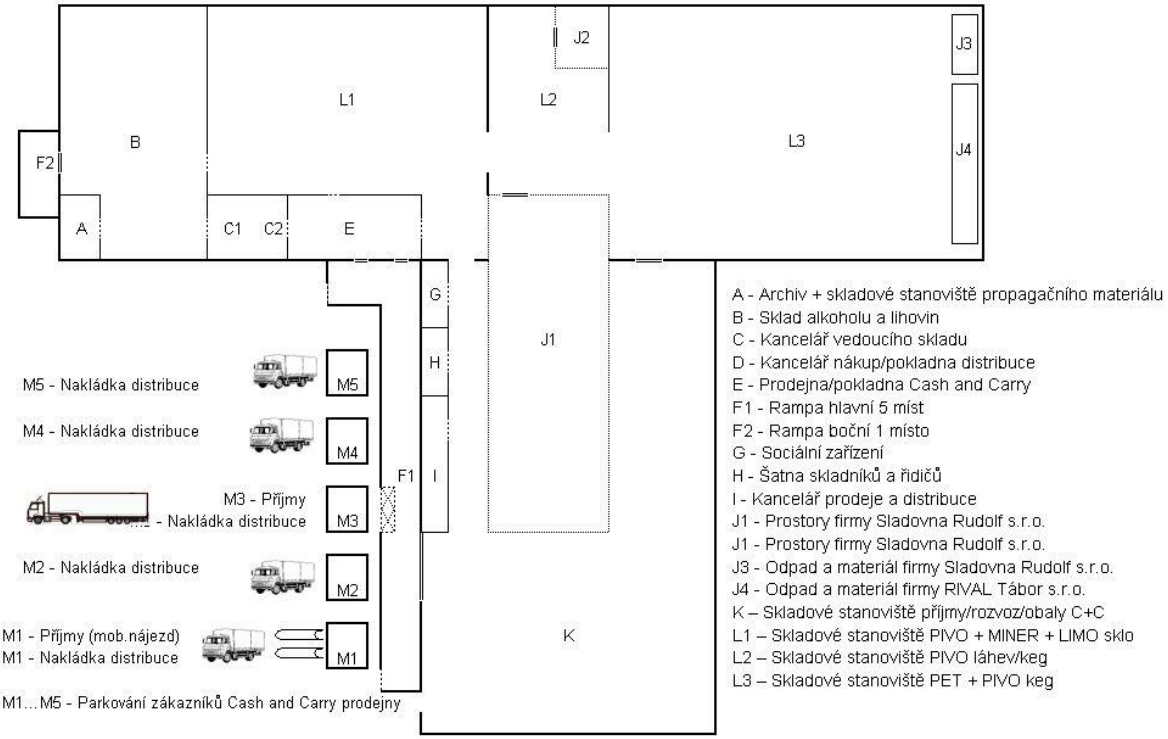
Pohledávky společnosti jsou očištěny od nedobytných pohledávek a od pohledávek s velkým rizikem nezaplacení, jsou vytvářeny opravné položky k pohledávkám. Likvidita je na dostatečné úrovni. V roce 2004 došlo k mírnému zhoršení z důvodu nárůstu krátkodobých závazků z obchodního styku a úbytku peněžních prostředků v bance (investice). Toto zhoršení považuje vedení společnosti za přechodné, mělo by dojít ke zvýšení likvidity.

Ziskovost:

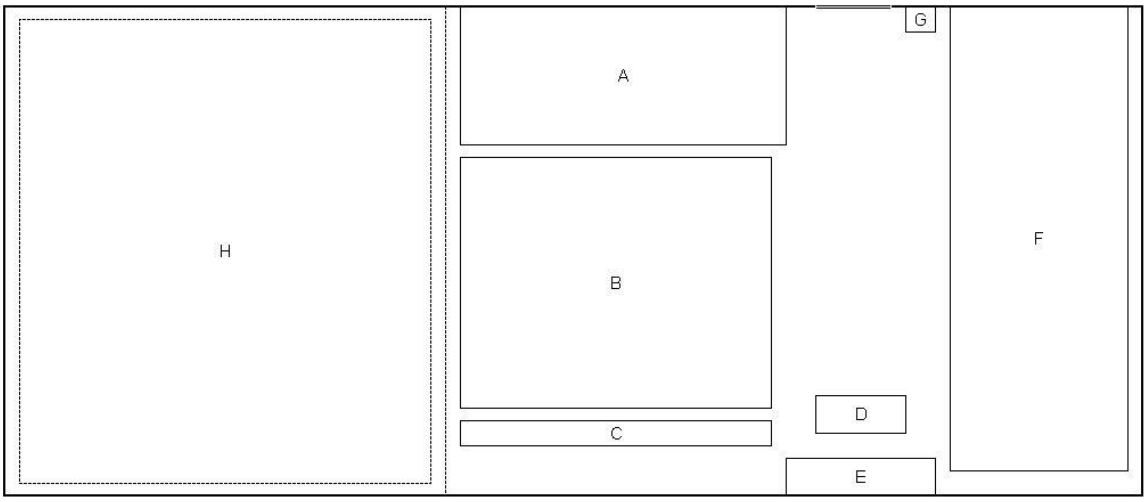
Dochází k efektivnímu využívání cizích zdrojů, rentabilita vlastního i cizího kapitálu je v pořádku. Je potřeba se zaměřit na zvýšení rentability tržeb (zvýšit HV, tzn. snížení celkových nákladů). Nejlepší stav byl v roce 2002, potom následoval pokles.

Aktivita:

Obrátky aktiv (celkových, stálých, oběžných) a zásob se od roku 2002 neustále zrychlovaly. Celková aktivita je na průměrné úrovni. Doba obratu zásob je trvale na dobré úrovni, v průměru 19 dní. Doba obratu pohledávek se mírně zhoršila v letech 2004 a 2005. Výrazně se zlepšila doba obratu dluhů, z 19 dnů v roce 2002 na 38 dnů v roce 2005.



Obr. 5. – **Plánek distribučního centra** [zdroj autor].



A – Skladové stanoviště třídění obalů – sklo
B – Skladové stanoviště stohování vytříděných palet - sklo
C - Skladové stanoviště stohování prázdných palet
D - Skladové stanoviště stohování vytříděných palet – keg
E - Skladové stanoviště stohování vytříděných palet – keg
F - Skladové stanoviště stohování vytříděných palet – sklo + keg
G – Administrativní plocha skladníka
H – Prostory možné k pronajmutí

Obr. 6. – **Plánek skladu obalů** [zdroj autor].

4.3. Logistické vyšetření materiálového toku

Co spadá pod řízení oblasti materiálů ve firmě RIVAL Tábor s.r.o.?

Integrální součástí procesu logistického řízení v této firmě je řízení oblasti materiálů, které zahrnuje správu zboží určenou pro přímý prodej v rámci Cash and Carry a také distribučního skladu pro rozvoz tohoto zboží zákazníkům a dále správu obalů a balících materiálů.

Řízení oblasti materiálů je pro celkový logistický proces ve společnosti RIVAL Tábor s.r.o. životně důležité. Ačkoliv se řízení materiálů přímo netýká zákazníků, rozhodnutí přijatá v této oblasti logistického procesu přímo ovlivňují úroveň poskytovaného zákaznického servisu, schopnost podniku konkurovat jiným firmám a hladinu prodeje a zisku, kterých je podnik schopen na trhu dosahovat.

Je proto důležité, aby určení konkrétní pracovníci v této oblasti správně chápali úlohu řízení materiálů a jeho vliv na skladbu nákladů a zákaznický servis. Z formálního hlediska zde museli být navrženy takové principy, které povedou v oblasti řízení materiálů k samostatnosti pracovníků, dále k odpovědnosti, organizování, motivování a hlavně

Controllingu všech činností souvisejících s tokem materiálů do, uvnitř a ven z tohoto podniku.

Jako stěžejní a důležitou oblastí bylo sledováno organizování, řízení a plánování nákupu. Dále bylo důležité identifikovat, klasifikovat strukturu a koncipovat řízení zásob. Posoudit ji z hlediska rozmístění skladových položek ve skladě. Poté byl zpracován návrh na optimální rozmístění zásob ORZ.

Dalším bodem bylo vyšetření sladování a manipulace. Zde šlo o názorné uspořádání skladových kapacit, kde budou zahrnuty principy správného, kvalitního skladování a manipulace se zbožím, a to na úrovních příjmu, naskladňování, vyskladňování pro expedici (distribuci).

4.3.1. Vyšetření organizace, řízení a plánování nákupu

4.3.1.1. Obecný princip funkce nákupu ve firmě

Oblast nákupu ve firmě RIVAL Tábor neustále prochází určitými změnami. Je to důsledek omezení působení společnosti v dodávkovém řetězci, dále změnou lokalizace a kapacitních možností distribučního centra. Došlo i k radikálním změnám organizování, řízení a plánování nákupu.

Vedení firmy si potřebuje uvědomit, že funkce nákupu je primárně zodpovědná za vstupní toky do podniku v rámci dodávkového řetězce.

4.3.1.2. Hodnocení stavu oblasti nákupu

Při analýze se na oblast nákupu ve firmě pohlíželo především jako na obslužnou, podpůrnou funkci. Z toho vyplývá i vymezení její zodpovědnosti: plnit kapacitní a sortimentní požadavky distribuce nebo jiných interních funkcí podniku na nákup materiálů. Její povinností již však nebylo zkoumat, zda jsou tyto potřeby oprávněné, snažit se o vybudování dlouhodobých vztahů s dodavateli nebo rozumět potřebám koncových zákazníků.

Toto pojetí velmi omezovalo možnosti, kterými mohla funkce nákupu přispět ke zvýšení rentability podniku. Pracovníci nákupu měli minimální logistickou kvalifikaci,

zaměřovali se na poměrně úzký okruh činností, jejichž cílem bylo zjistit požadavky interních útvarů firmy, tedy distribučního centra, skladu obalů a marketingu.

Pro správný výběr dodavatelů firma zavedla optimální formální proces tak, aby měl okamžité a dlouhodobé účinky na úroveň zákaznického servisu.

4.3.1.3. Seznam dodavatelů

Rodinný pivovar Bernard a.s., ALPHADUCT a.s., PLZEŇSKÝ PRAZADROJ a.s., Měšťanský pivovar Platan s.r.o., KRÁLOVSKÝ PIVOVAR KRUŠOVICE a.s., BUDĚJOVICKÝ MĚŠŤANSKÝ PIVOVAR a.s., Pivovar a sodovkárna Jihlava a.s., Pivovar EGGENBERG a.s., Drinks Union a.s., STAROBRNO a.s., Bohemia Regent a.s., HANÁCKÁ KYSELKA s.r.o., FLOSMAN a.s., GENARAL BOTTLERS CR s.r.o., HBSW a.s., MARIENBAD WATERS a.s., Jesenické prameny Nová Pláň a.s., FONTEA a.s., BOHEMIA MINERAL WATERS s.r.o., Ondrášovka s.r.o., KLIMO s.r.o., Kofola a.s., KARLOVARSKÉ MINERÁLNÍ VODY a.s., Ing.Pavel Vavruška, Sodovkárna Kolín, MARILA BALÍRNY a.s., ZON s.r.o., Pivovar FERDINAND a.s., Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod a.s., Pivovary Staropramen a.s.

4.3.1.4. Dodavatelské smlouvy a jejich náležitosti

Firma RIVAL Tábor s.r.o. uzavírá rámcové kupní smlouvy, které představují způsob, jak využít nákupního potenciálu podniku jednak v průběhu doby a jednak z hlediska různých produktů nakupovaných u jednoho dodavatele. Je zde využíváno kumulativních slev, jejichž princip je sdružování nákupů a započtení jejich hodnoty v rámci jediné smlouvy mezi společností RIVAL Tábor s.r.o. a potencionálním dodavatelem. Výsledkem je, že kupujícímu tyto slevy umožňují kombinovat, tj. načítat objem nákupů v čase, takže když firma podává postupně v průběhu roku objednávky, dostává v návaznosti na dosažený součet svých nákupů příslušné slevy.

Do standardních náležitostí těchto dodavatelských smluv patří předmět plnění. Prodávající se zde obvykle zavazuje, podle jednotlivých kupních smluv, které budou uzavřeny, prodávat kupujícímu zboží ze své výroby, v sortimentu jím vyráběném a množství. Kupující se zavazuje za podmínek dále stanovených toto zboží odebírat

a zaplatit. Jednotlivé kupní smlouvy v rámci těchto smluv jsou standardně uzavírány mezi účastníky podle § 275 odst.4 Obchodního zákoníku tak, že na základě písemné, nebo telefonické objednávky kupujícího, prodávající požadované plnění dodá. Objednávka musí obsahovat údaj, zda je zboží požadováno včetně dopravy na místo dodání, nebo zda užije kupující vlastního dopravního prostředku. Převzetí zboží včetně obalů je kupující povinen potvrdit na dodacím listě. Dále se v nich uvádí cena jednotlivých výrobků prodávajícího, která je uvedena v ceníku, jenž je přílohou této smlouvy. Ceník předkládá kupujícímu prodávající v předstihu nejméně 14 dnů před uvažovanou změnou cen. V případě, že kupující doručí prodávajícímu objednávku po dni, ke kterému došlo ke změně cen, na kterou byl podle tohoto článku smlouvy upozorněn, platí, že byla uzavřena nová dohoda o ceně až do její další změny. Nedílnou součástí je způsob plnění. Plní-li prodávající včetně vlastní dopravy, je povinen dopravit předmět smlouvy do skladu kupujícího za podmínky, že sklad odpovídá všem platným předpisům a bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Kupující bere na vědomí, že pracovníci prodávajícího nesmějí obsluhovat žádné strojní zařízení, kterým je sklad vybaven. Pokud dopravu zboží zajišťuje kupující, je místem plnění rampa závodu prodávajícího. Vlastnické právo ke zboží a nebezpečí škody na něm přechází na kupujícího převzetím zboží na rampě prodávajícího. Zboží je dodáváno ve vratných obalech. Pak jsou zde uvedeny platební podmínky. Sjednaná kupní cena je splatná převážně na převodní příkaz. Spolu s kupní cenou je kupující povinen ve lhůtě splatnosti zaplatit cenu obalů. Kupující je povinen vrátit prodávajícímu obaly stejného druhu a ve stejném množství, ve kterých mu bylo zboží dodáno Důležitou součástí je reklamační řízení. Pro vyřizování vad platí příslušná ustanovení obchodního zákoníku a dalších obecně závazných právních předpisů. Při uplatňování kvalitativních vad sudového piva, musí činit objem reklamovaného výrobku nejméně 80% objemu každého sudu. Dalšími body v těchto smlouvách bývá omezení dalšího prodeje, péče kupujícího o předmět smlouvy, ochrana nehmotných práv. Nedílnou součástí každé smlouvy je odstoupení, které se vždy řídí podle příslušných ustanovení obchodního zákoníku.

4.3.1.5. Návrh řízení vztahů s dodavateli

Funkce nákupu může podporovat strategický úspěch podniku dále v tom směru, že pracuje také na zlepšení systému dodavatelů. V praxi je možno použít celou řadu hodnotících systémů a metod, ale nejdůležitější je, aby se používaly metody konsistentní, které by zvýšily objektivnost procesu hodnocení. Nejprve se musí sestavit seznam dodavatelů pro položky, které se nakupují. V dalším kroku se pak musí vytvořit seznam faktorů, pomocí kterých se budou dodavatelé hodnotit. Jakmile se stanoví seznam faktorů, je nutné ohodnotit výkon jednotlivých dodavatelů v každém faktoru. Zavedením systematického hodnocení výkonu dodavatelů by vedení společnosti RIVAL Tábor s.r.o., mělo dosáhnout snížení počtu dodavatelů, užších vztahů se zbývajícími, dále snížení stavu zásob.

Návrh bodového hodnocení dodavatelů:

Požadavek		5 bodů - velmi dobrá	4 body - dobrá	3 body - neutrální	2 body - přijatelná	1 bod - špatná
Jakost		Špičková	Dobrá	Odpovídá minimálním požadavkům	Leží částečně pod minimálními požadavky	Neodpovídá v žádném případě minimálním požadavkům
Cena		Více než 5% pod průměrnou cenou	Až do 5% pod průměrnou cenou	Odpovídá průměrné ceně	Až do 5% nad průměrnou cenou	Více než 5% nad průměrnou cenou
Lhůta		Více než 10% pod průměrnými dodacími lhůtami	Až do 10% pod průměrnými dodacími lhůtami	Odpovídá průměrným dodacím lhůtám	Až do 10% nad průměrnými dodacími lhůtami	Více než 10% nad průměrnými dodacími lhůtami
Spolehlivost	Jakost	Dodávky přesahují smluvní podmínky	Dodávky přesahují částečně smluvní podmínky	Dodávky odpovídají přesně smluvním podmínkám	Dodávky vykazují menší nedostatky	Dodávky musí být tříděny popřípadě odmítnuty
	Lhůta	Smluvní dodací lhůty byly dodrženy přesně	Dodávky mají zpoždění 1 den	Dodávky mají zpoždění asi 1,5 dne	Dodávky mají zpoždění asi 2 dny	Dodávky mají zpoždění více než 2 dny
	Dodané množství	Smluvní dodané množství byla přesně dodržena	Dodací množství dosahuje až 5% deficitu pod objednacím množstvím	Dodací množství dosahuje až 5% nenaplnění objednaného množství	Dodací množství dosahuje až 10% nenaplnění objednaného množství	Dodací množství dosahuje více než 10% nenaplnění objednaného množství

Tab.5. – **Bodové hodnocení dodavatelů** [zdroj autor]

Z předchozí tabulky lze získat celkové bodové ocenění každého dodavatele vynásobením bodové hodnoty každého požadavku individuální vahou a následním sečtením všech kritérií.

4.3.1.6. Model partnerských vztahů

Vztahy mezi firmou RIVAL Tábor s.r.o. a jejími obchodními partnery mají různou povahu, přes běžné obchodní vztahy až po typ partnerství, kdy organizace zaznamenávají významnou úroveň integrace. Převážná část vztahů má však povahu běžných obchodních vztahů. Pouze velmi úzká spolupráce s firmou FLOSMAN a.s. má zcela zásadní význam z hlediska dlouhodobé úspěšnosti podniku. Obě strany musí na sebe navzájem pohlížet jako na rozšíření své vlastní organizace.

Toto partnerství bude podmíněno:

- Společným plánováním v oblasti nákupu
- Společným operativním řízením
- Komunikací
- Sdílením rizik a zisků (tolerance ztrát)
- Důvěra a vzájemná podpora

Výstupy tohoto partnerství:

- Vyrovnání zisku v čase
- Zlepšení zákaznického servisu
- Konkurenční výhoda

4.3.1.7. Návrh nákupní strategie

V závislosti na postavení podniku na trhu může nákupní oddělení firmy RIVAL Tábor s.r.o. volit dva alternativní způsoby chování k trhu dodavatelů. Aktivní s cílem měnit a využívat rámcových podmínek pro potřeby rozhodování na úseku politiky zásobování nebo pasivní pouze s cílem využívání daných rámcových podmínek.

Výchozím bodem pro aktivní účast je specifikování potřeb v oblasti zásobování s ohledem na odběratele. Tedy pokrýt maximálně požadavky z oblasti zásobování a distribuce. Dále je třeba určit druhy výrobků v závislosti na jejich kvalitě, kterou

zákazníci společnosti RIVAL Tábor s.r.o. vyžadují. Je důležité maximálně spolupracovat s dodavatelem, určit kritické body nákupu a hodnotit dodavatele, jeho výkonnost. Využívat jeho politiku reklamy a propagace, na kterou sama firma RIVAL Tábor s.r.o. nemá dostatek finančních prostředků.

Manažeři nákupu by měli vždy reagovat na zvyšování cen dodavatelem a neměli by tato zvýšení považovat za běžnou součást vývoje nákladů. Měli by se s dodavatelem dohodnout na scénáři řízení cenových změn. Pro rozvoj systému dodavatelů je důležité, aby se firma snažila vytvářet a udržovat soustavu kompetentních dodavatelů a neustále ji zlepšovala. Při klasifikaci zásob v následující kapitole se zjistilo, že firma má u sortimentu, který tvoří nejvyšší obrat, relativně velkou vyjednávací sílu oproti dodavatelům. Je tedy dobré aktivně vystupovat na trhu. Na tomto základě je dobré vyžadovat redukování dodavatelské ceny, zůstat s dodavatelem v dlouhodobém vztahu, minimalizovat logistické náklady, pečlivě rozvrhovat množství a udržovat zásoby na nízkém stavu a častěji objednávat.

4.3.2. Identifikace, klasifikace struktury a koncepce řízení zásob

4.3.2.1. Obecný princip zásobování ve firmě

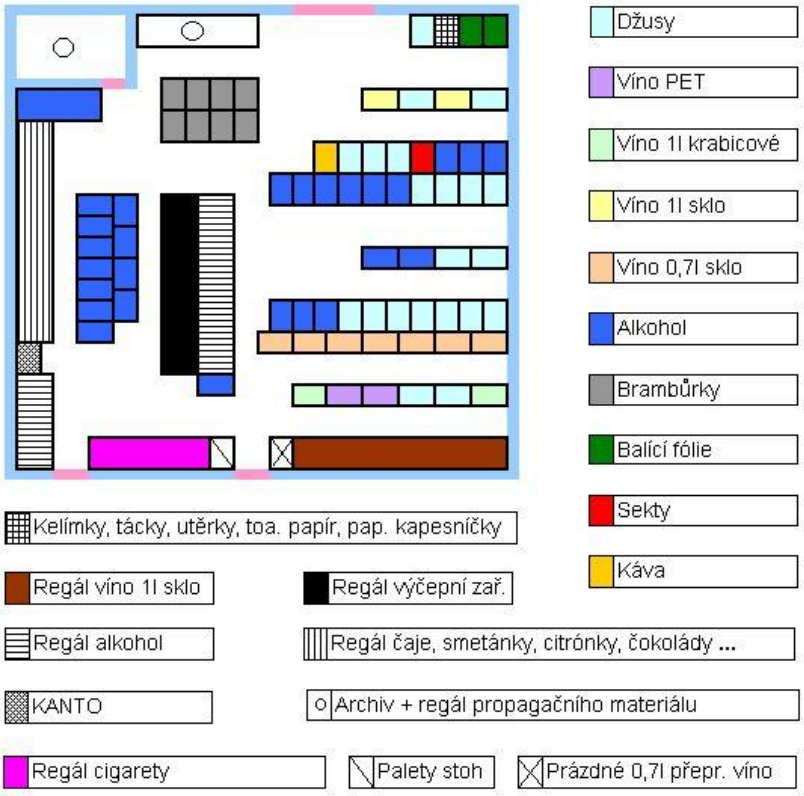
Zásoby představují pro podnik největší jednotlivou investici do jmění. Jelikož zákazníci dnes očekávají vysokou úroveň servisu, tedy dostupnosti výrobků dodavatelů firmy Rival Tábor s.r.o., společnost se proto donedávna potýkala s trendem velkého zvýšení hladiny zásob.

Podnik byl nucen k optimalizování struktury zásob a jejich množství.

4.3.2.2. Identifikace zásob dle skladových stanovišť distribučního centra

Zásoby zde byly identifikovány podle jejich uspořádání v rámci skladových stanovišť. Nakonec byly sestaveny plánky jejich rozmístění a uspořádání s návrhem na ORZ.

B – Skladové stanoviště alkoholu a lihovin:



Obr.7. – **Identifikace zásob skladového stanoviště B v distribučním centru** [zdroj autor]

Hodnocení stavu:

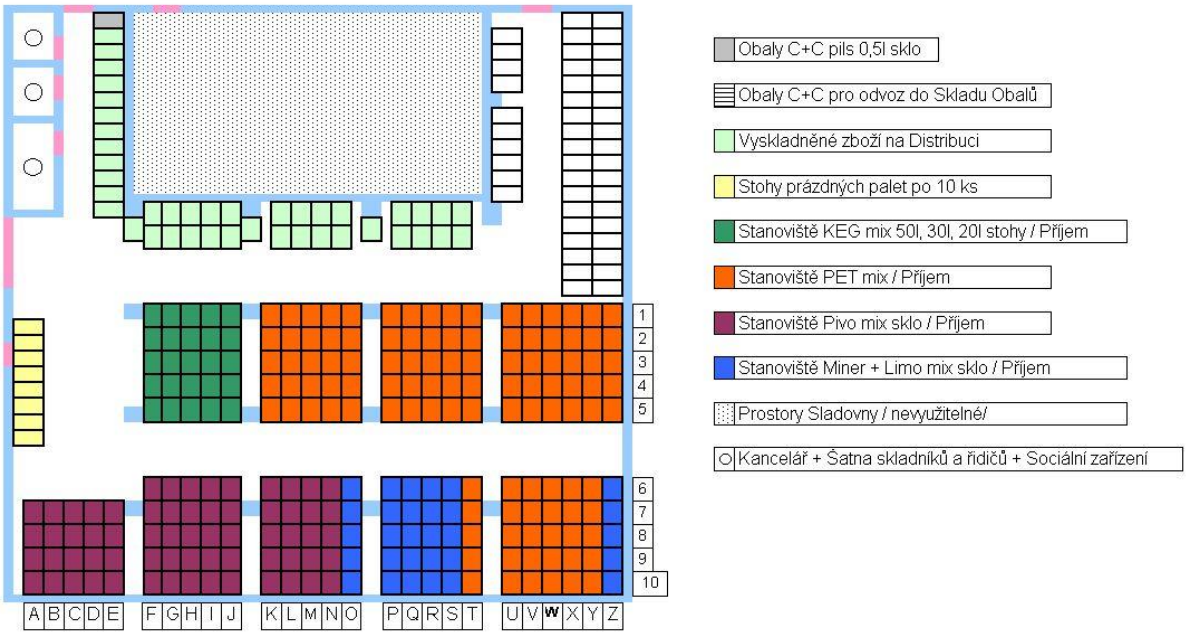
Skladové stanoviště B disponuje 73mi paletovými místy a 7mi regálovými místy s kapacitou 21 paletových míst. Kapacitně stanoviště odpovídá nárokům poptávky u zákazníků a je optimálně zatíženo i s ohledem na sezónní výkyvy. Stupeň využití výšek je zde 12%. Je minimální s ohledem na uskladněné kategorie zboží. Jedná se převážně o alkohol uskladňovaný volně na paletách nebo v regálech. Palety zde nejsou stohovány. Jako v celém skladu je zde uplatňován systém FIFO. Při identifikaci zde byl zjištěn nedostatek v uspořádání kapacit.

Návrh ORZ:

Z hlediska optimálního rozmístění zásob zde nelze uplatňovat žádná radikální řešení. Je nutné, aby skladník uspořádal kategorie jako jsou džusy, víno a alkohol, které jsou uskladněny na paletách, do paletových skupin. Ty lze snadněji kontrolovat a zboží lze

snadněji dohledat. Jelikož toto stanoviště je obslužné pouze jedním skladníkem, který zboží vydává i naskladňuje, je plán ORZ ponechán na jeho iniciativě. Toto stanoviště bylo pro svoji náročnost na obsluhu hodnoceno jako nejvíce funkční.

K – Skladové stanoviště příjmy/rozvoz/obaly C+C:



Obr.8. – **Identifikace zásob skladového stanoviště K v distribučním centru** [zdroj autor]

Hodnocení stavu:

Skladové stanoviště K disponuje 336ti paletovými místy. Kapacitně stanoviště odpovídá nárokům poptávky u zákazníků a je optimálně zatíženo i s ohledem na sezónní výkyvy. Stupeň využití výšek je zde 23% s ohledem na uskladněné kategorie zboží. Jedná se převážně o sudy, PET balíky a přepravky se sklem uskladňované volně na paletách. Palety jsou stohovány. Jako v celém skladu je zde uplatňován systém FIFO. Při identifikaci byl zjištěn nedostatek v uspořádání kapacit.

Návrh ORZ:

Palety se na tomto stanovišti dají stohovat. Stohy jsou však omezeny následujícími charakteristikami. Pivní palety se sklem se mohou stohovat dvě na sebe. Na paletách může být ale pouze 32 přepravek.Standardně je jich 40 přepravek po 20ks proto se musí vrchní

patro uházet zvlášť na paletu. Minerálky a Limo 0,7l se stohují také po dvou. Na paletě je jich standardně 32 přepravek po 12 ks. Minerálky a Limo 0,33l se stohují také po dvou paletách. Na paletě je jich standardně 40 přepravek po 24 ks, ale výška přepravek je nižší než u pivních a proto se nemusí uhazovat vrchní patro. Palety se sudy KEG 50l se stohují po třech. Na paletě je standardně 6 sudů. Palety se sudy KEG 30l a 20l se stohují také po třech. Na paletě je však standardně 12 sudů. Palety s PET Limo a Minerálky se nesmí stohovat, pokud je na paletě standardizované množství zboží. Stoh lze utvořit pouze tehdy pokud spodní i vrchní paleta obsahuje maximálně 3 patra zboží. Paleta PET 2l má standardně 64 balíků po 6 ks. Paleta PET 1,5l má standardně 84 balíků po 6 ks. Paleta PET 0,5l obsahuje standardně 162 balíků po 8ks. Paleta PET 0,33l má standardně 216 balíků po 8 ks.

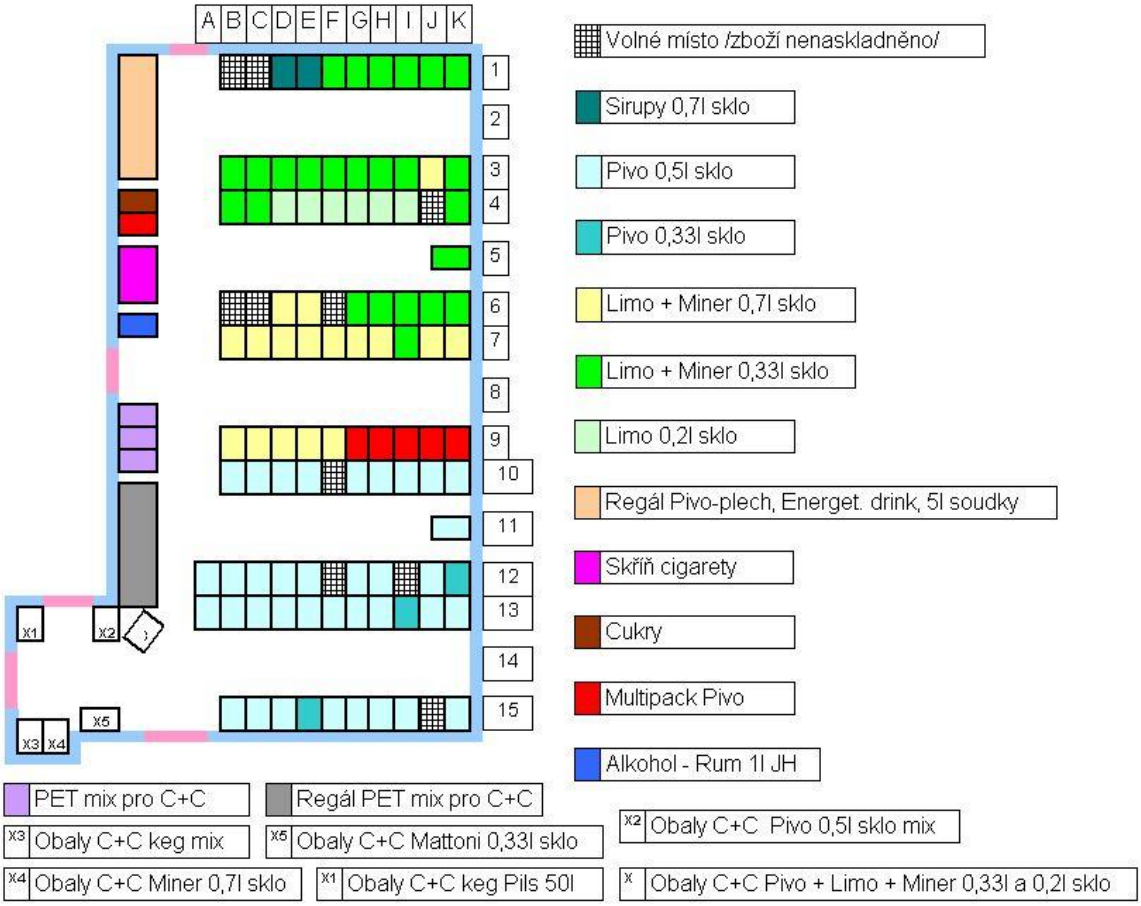
Nové rozdělení kapacit:

Kapacita	skupina	komentář
Blok 1		
A7 –A10 / B7 – B10	= Pivo Krušovice	[palety přepravky] všechny druhy
C7 – C10	= Pivo Starobrno	[palety přepravky] všechny druhy
D7 –D10 / E7 – E10	= Pivo Budvar	[palety přepravky] všechny druhy
F6 – F10 / G6 – G10	= Pivo Staropramen	[palety přepravky] všechny druhy
H6 – H10 / I6 – I10	= Pivo Bernard	[palety přepravky] všechny druhy
Kapacita	skupina	komentář
J6 – J10	= Pivo Zlatopramen	[palety přepravky] všechny druhy
K6 – K10	= Pivo Prazdroj	[palety přepravky] mimo Gambrinus 10 °sv.0,5l
L6 – L10	= Pivo Rebel	[palety přepravky] všechny druhy
M6 – M10	= Pivo Regent	[palety přepravky] mimo Regent 10° sv. 0,5l
N6 – N10	= Pivo Samson	[palety přepravky] všechny druhy
O6 – O10	= Pivo Ferdinad + Platan	[palety přepravky] mimo Platan 10° sv. 0,5l
P6 – P10	= Limo+Miner Hanácká	[palety přepravky] všechny druhy
Q6 – Q10	= Limo+Miner Excelsior	[palety přepravky] všechny druhy
R6 – R10	= Limo+Miner KMV	[palety přepravky] mimo Mattoni 0,33l
S6 – S10	= Limo+Miner Alphaduct koruní	[palety přepravky] všechny druhy
T6 – T10	= Limo+Miner Kofola	[palety přepravky] všechny druhy
U6 – U7	= Limo+Miner Zon	[palety přepravky] všechny druhy
V6 – V10	= Limo+Miner Kolín + Coca Cola	[palety přepravky] všechny druhy
W6 – W10	= Limo+Miner Mattoni 0,33l	[palety přepravky]
X6 – X10	= PET KMV	[palety PET] všechny druhy
Y6 – Y10	= PET KMV	[palety PET] všechny druhy
Z6 – Z10	= PET KMV	[palety PET] všechny druhy
Blok 2		
F1, F2, F3	= KEG Gambrinus 50l	[palety KEG]
F4, F5	= KEG Pils 50l	[palety KEG]
G1, G2, G3	= KEG Bernard 50l	[palety KEG] mimo Bernard 10° sv. 50l

G4, G5	= KEG Platan 50l	[palety KEG] všechny druhy
H1, H2, H3	= KEG Budvar 50l	[palety KEG] všechny druhy
H4, H5	= KEG Regent 50l	[palety KEG] všechny druhy
I1, I2, I3	= KEG Zlatý Bažant 50l	[palety KEG] všechny druhy
I4, I5,	= KEG Kozel 50l	[palety KEG]
J1, J2, J3	= KEG Krušovice 50l	[palety KEG] mimo Mušketýr 11° sv. 50l
J4, J5	= KEG Santa Kofola 50l	[palety KEG]
K1	= KEG Pils 30l	[palety KEG] všechny druhy
K2	= KEG Bernard 30l	[palety KEG] všechny druhy
K3	= KEG Platan 30l	[palety KEG] všechny druhy
K4	= KEG Budvar 30l +20l	[palety KEG] všechny druhy
K5	= KEG Regent 30l + 20l	[palety KEG] všechny druhy
* ostatní 30l a 20l KEGy Krušovice, Zlatý Bažant, Santa Kofola, Amstel, jsou směřovány ihned z místa příjmů do míst určených pro vyskladnění na distribuci (založení palety ve skladovém stanovišti L3)		
Blok 3		
L1 – L5	= PET Fontea	[palety PET] všechny druhy
M1 – M5	= PET Klimo Klatovy	[palety PET] všechny druhy
N1 – N5	= PET Alphaduct koruní	[palety PET] všechny druhy
O1 – 05	= PET Alphaduct koruní	[palety PET] všechny druhy
P1 – P5	= PET Hanácká kyselka	[palety PET] všechny druhy
Q1 – Q5	= PET Hanácká kyselka	[palety PET] všechny druhy
R1 – R5	= PET Poděbradka	[palety PET] všechny druhy
S1 – S5	= PET Poděbradka	[palety PET] všechny druhy
T1 – T5	= PET HBSW	[palety PET] všechny druhy
U1 – U5	= PET HBSW	[palety PET] všechny druhy
V1 – V5	= PET Excelsior + Kofola	[palety PET] všechny druhy
W1 – W5	= PET Ondrášovka	[palety PET] všechny druhy
X1 – X5	= PET Pepsi + Toma	[palety PET] všechny druhy
Y1 – Y5	= PET Horský pamen	[palety PET] všechny druhy
Z1 – Z5	= PET Walmark + ostatní akce	[palety PET] všechny druhy
* ostatní PET palety jako Léčivé miner. vody, Zon, Coca Cola, jsou směřovány ihned z místa příjmů do míst určených pro vyskladnění na distribuci (založení palety ve skladovém stanovišti L3)		

Tab.6. – **Identifikace zásob po ORZ ve skladovém stanovišti K** [zdroj autor]

L1 – Skladové stanoviště PIVO + MINER + LIMO sklo:



Obr.9. – **Identifikace zásob skladového stanoviště L1 v distribučním centru** [zdroj autor]

Hodnocení stavu:

Skladové stanoviště L1 disponuje 110ti paletovými místy a 2ma regálovými místy s kapacitou 6 paletových míst. Kapacitně stanoviště odpovídá nárokům poptávky u zákazníků a je optimálně zatíženo i s ohledem na sezónní výkyvy. Stupeň využití výšek je zde 5% s ohledem na uskladněné kategorie zboží. Jedná se převážně o přepravky se sklem uskladňované na paletách. Palety nejsou stohovány. Zboží je zde určeno k vyskladnění pro distribuci nebo k prodeji v rámci Cash and Carry. Jako v celém skladu je zde uplatňován systém FIFO. Při identifikaci byl zjištěn nedostatek v uspořádání kapacit.

Návrh ORZ:

Palety se na tomto stanovišti nesmí stohovat. Stanoviště musí obsahovat uspořádání kapacit dle výrobců zboží, příchutí a musí splňovat principy Controllingu. Jde o to, aby tvořily paletové skupiny a zboží se nemuselo dohledávat. Při opětovném naskladňování musí být přesně určeno místo, aby nedocházelo k záměnám paletových míst. Skladníci, kteří vyskladňují zboží, se orientují podle paletových skupin v jednotlivých řadách a v nich pak dohledávají jednotlivé druhy.

Nové rozdělení paletových míst:

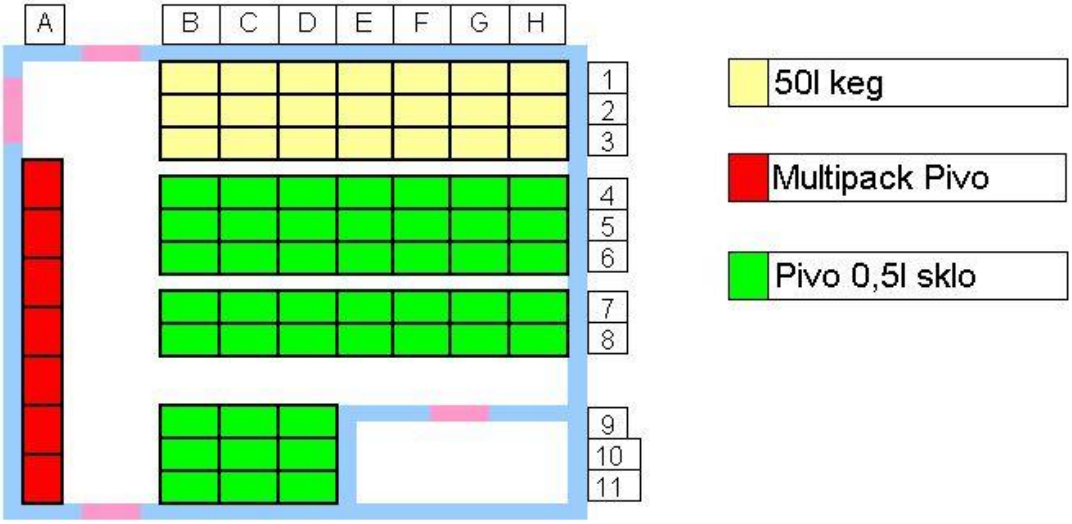
Paleta	Zboží	komentář
Blok 1		
B1	Sirup meruňka + citron 0,7l	[paleta přepravky] 2 druhy
C1	Sirup lesní směs + pomeranč 0,7l	[paleta přepravky] 2 druhy
D1	Sirup malina + jahoda 0,7l	[paleta přepravky] 2 druhy
E1	Zon cola 0,33l	[paleta přepravky]
F1	Zon orange 0,33l	[paleta přepravky]
G1	Zon jablko 0,33l	[paleta přepravky]
H1	Zon malina 0,33l	[paleta přepravky]
I1	Zon sodová voda 0,33l	[paleta přepravky]
J1	Zon laguna 0,33l	[paleta přepravky]
K1	Zon čirý citron 0,33l	[paleta přepravky]
Ulička		
K2	Zon aro-tonic 0,33l	[paleta přepravky]
Blok 2		
B3	RC cola 0,33l	[paleta přepravky]
C3	RC cola light 0,33l	[paleta přepravky]
D3	Koli cola 0,33l	[paleta přepravky]
E3	Koli poleranč 0,33l	[paleta přepravky]
F3	Koli malina 0,33l	[paleta přepravky]
G3	Koli sodová voda 0,33l	[paleta přepravky]
H3	Koli kofikola 0,33l	[paleta přepravky]
I3	Koli sodová vody 0,7l	[paleta přepravky]
J3	Koli pomeranč 0,7l	[paleta přepravky]
K3	Koli cola 0,7l	[paleta přepravky]
Blok 3		
B4	Snipp jablko + ananas 0,2l	[paleta přepravky] 2 druhy
C4	Snipp broskev + grep 0,2l	[paleta přepravky] 2 druhy
D4	Snipp červený pomeranč + multivitaním 0,2l	[paleta přepravky] 2 druhy
E4	Snipp banán + hruška 0,2l	[paleta přepravky] 2 druhy
F4	Snipp jahoda + černý rybíz 0,2l	[paleta přepravky] 2 druhy
G4	Snipp pomeranč + višeň 0,2l	[paleta přepravky] 2 druhy
H4	Jupí pomeranč + černý rybíz 0,33l	[paleta přepravky] 2 druhy
I4	Jupí chico tonic +chico lemon 0,33l	[paleta přepravky] 2 druhy
J4	Kofola 0,33l	[paleta přepravky]

K4	Kofola citrus 0,33l	[paleta přepravky]
	Ulička	
K5	Excelsior citron + pomeranč 0,7l	[paleta přepravky] 2 druhy
	Blok 4	
B6	Mattoni grand jemná + lemon 0,33l	[paleta přepravky] 2 druhy
C6	Mattoni grand perlivá 0,33l	[paleta přepravky]
D6	Sprite 0,33l	[paleta přepravky]
E6	Rajec jemně perlivý 0,33l	[paleta přepravky]
F6	Rajec perlivý 0,33l	[paleta přepravky]
G6	Rajec neperlivý 0,33l	[paleta přepravky]
H6	Aquila čaj zelený +citron 0,33l	[paleta přepravky] 2 druhy
I6	Aquila neperlivá 0,33l	[paleta přepravky]
J6	Top topic 0,33l	[paleta přepravky]
K6	Coca cola 0,33l	[paleta přepravky]
	Blok 5	
B7	Mattoni přírodní 0,7l	[paleta přepravky]
C7	Mattoni citron 0,7l	[paleta přepravky]
D7	Mattoni pomeranč 0,7l	[paleta přepravky]
E7	Mattoni grep 0,7l	[paleta přepravky]
F7	Mattoni broskev 0,7l	[paleta přepravky]
G7	Hanácká citron 0,7l	[paleta přepravky]
H7	Hanácká pomeranč 0,7l	[paleta přepravky]
I7	Hanácká grep + jahoda 0,7l	[paleta přepravky] 2 druhy
J7	Hanácká malina 0,7	[paleta přepravky]
K7	Vincentka 0,7l	[paleta přepravky]
	Ulička	
K8	Mattoni přírodní 0,33l	[paleta přepravky]
	Blok 6	
B9	Magnesie přírodní 0,7l	[paleta přepravky]
C9	Korunní přírodní 0,7l	[paleta přepravky]
D9	Korunní citron 0,7l	[paleta přepravky]
E9	MULTI PACK	max. 3druhy na paletě mimo Regent multipack
F9	MULTI PACK	max. 3druhy na paletě mimo Regent multipack
G9	MULTI PACK	max. 3druhy na paletě mimo Regent multipack
H9	MULTI PACK	max. 3druhy na paletě mimo Regent multipack
I9	MULTI PACK	max. 3druhy na paletě mimo Regent multipack
J9	MULTI PACK	max. 3druhy na paletě mimo Regent multipack
K9	Bernard 12° sváteční DB tmavé + světlé	[paleta přepravky dřevěné] 2 druhy
	Blok 7	
B10	Starobrno 10° tradiční + tmavé 0,5l	[paleta přepravky] 2 druhy
C10	Starobrno 12° světlé + nealko 0,5l	[paleta přepravky] 2 druhy
D10	Staropramen 10° světlé 0,5l	[paleta přepravky]
E10	Braník 10° světlé	[paleta přepravky]
F10	Egenberg 12° světlé + Pivrnec original 0,5l	[paleta přepravky] 2 druhy
G10	Ferdinand 10° světlé + 12° světlé 0,5l	[paleta přepravky] 2 druhy
H10	Ferdinand 7 kulí + Rytíř 10° světlé 0,5l	[paleta přepravky] 2 druhy
I10	Samson 12° světlé 0,5l	[paleta přepravky]
J10	Samson pito 0,5l	[paleta přepravky]
K10	Samson 8° dianello 0,5l	[paleta přepravky]

Ulička		
K11	Samson 10° světlé 0,5l	[paleta přepravky]
Blok 8		
A12	Pils 12° světlé 0,5l	[paleta přepravky]
B12	Pils 12° světlé 0,33l	[paleta přepravky]
C12	Kozel 10°světlé 0,5l	[paleta přepravky]
D12	Kozel 11° světlé 0,5l	[paleta přepravky]
E12	Gambrinus 12° světlé + Kozel 10°tmavé 0,5l	[paleta přepravky] 2 druhy
F12	Radegast klasik 10° světlé 0,5l	[paleta přepravky]
G12	Radegast birell nealko 0,5l	[paleta přepravky]
H12	Radegast originál 0,5	[paleta přepravky]
I12	Primus 10° světlé 0,5l	[paleta přepravky]
J12	Heineken prémium 0,5l	[paleta přepravky]
K12	Rebel 10° světlé 0,5l	[paleta přepravky]
Blok 9		
A13	Regent 12° světlé 0,5l	[paleta přepravky]
B13	Regent 12° tmavé + 14° prezident 0,5l	[paleta přepravky] 2 druhy
C13	Zlatopramen 11° světlé 0,5l	[paleta přepravky]
D13	Zlatopramen 11° tmavé + Bernard 11°polo 0,5l	[paleta přepravky] 2 druhy
E13	Bernard 10° světlé 0,5l	[paleta přepravky]
F13	Bernard 12° světlé 0,5l	[paleta přepravky]
G13	Budvar 10°světlé 0,5l	[paleta přepravky]
H13	Budvar 12° světlé 0,5l	[paleta přepravky]
I13	Budvar 12° světlé + nealko 0,33l	[paleta přepravky] 2 druhy
J13	Zlatý bažant 10° světlé 0,5l	[paleta přepravky]
K13	Zlatý bažant 12°světlé 0,5l	[paleta přepravky]
Ulička		
K14	neobsazeno	neobsazeno
Blok 10		
B15	Platan 11° světlé 0,5l	[paleta přepravky]
C15	Platan nealko + granát 0,5l	[paleta přepravky] 2 druhy
D15	Platan linie + prácheňská perla 0,5l	[paleta přepravky] 2 druhy
E15	Platan nealko + knížecí 21° světlé 0,33l	[paleta přepravky] 2 druhy
F15	Krušovice 10°světlé 0,5l	[paleta přepravky]
G15	Krušovice 10°tmavé 0,5l	[paleta přepravky]
H15	Krušovice jubilejní 0,5l	[paleta přepravky]
I15	Krušovice imperial 0,5l	[paleta přepravky]
J15	Krušovice mušketýr 0,5l	[paleta přepravky]
K15	Krušovice 12°světlé 0,5l	[paleta přepravky]

Tab.7. – **Identifikace zásob po ORZ ve skladovém stanovišti L1** [zdroj autor]

L2 – Skladové stanoviště PIVO láhev/keg:



Obr.10. – **Identifikace zásob skladového stanoviště L2 v distribučním centru** [zdroj autor]

Hodnocení stavu:

Skladové stanoviště L2 disponuje 72ma paletovými místy. Kapacitně stanoviště odpovídá nárokům poptávky u zákazníků a je optimálně zatíženo i s ohledem na sezónní výkyvy. Stupeň využití výšek je zde 48% s ohledem na uskladněné kategorie zboží. Jedná se převážně o sudy, a přepravky se sklem uskladňované na paletách. Palety jsou stohovány. Jako v celém skladu je zde uplatňován systém FIFO. Při identifikaci nebyl zjištěn nedostatek z hlediska uspořádání kapacit. Zboží je zde určeno na vyskladnění pro distribuci nebo pro přímý prodej v rámci Cash and Carry. Z ORZ je stanoviště hodnoceno nejlépe. Je však nutné říci, že je nejméně náročné na obsluhu.

Návrh ORZ:

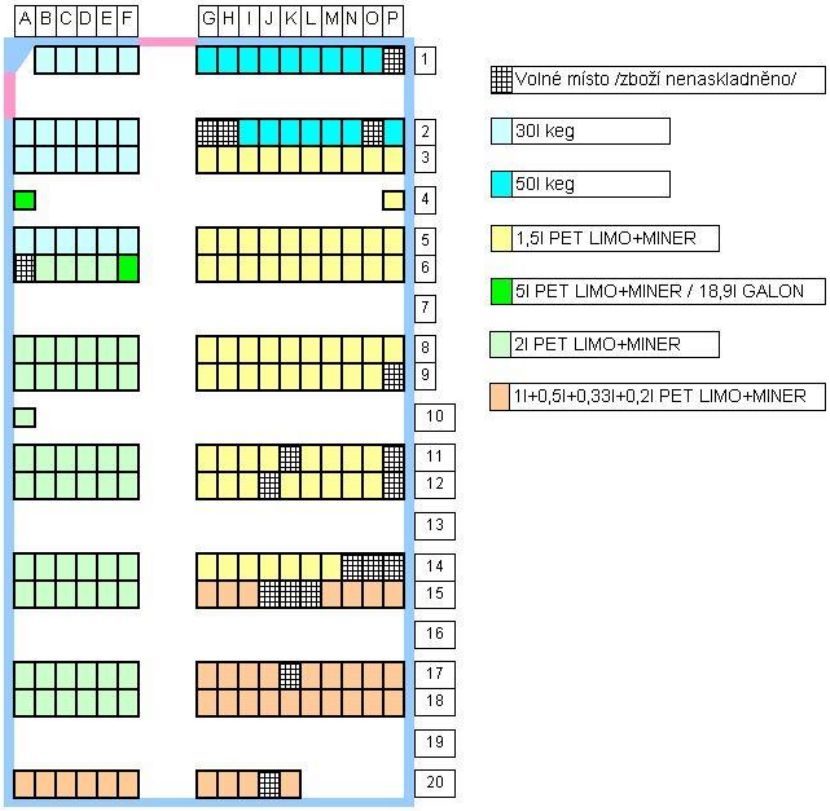
Palety se na tomto stanovišti stohují. Stanoviště musí splňovat principy Controllingu. Při ověřování systému zde byly nalezeny závažné chyby v oblasti dodržování bezpečnostních předpisů a principů kvalitního skladování.

Stávající rozdělení kapacit:

Kapacita	Zboží	komentář
Sloupec A	Regent multipack 0,5l	[palety přepravky] všechny druhy
B1 – H1	Gambrinus 10° sv. keg 50l	[palety sudy]
B2 – H2	Krušovice mušketýr keg 50l	[palety sudy]
B3 – H3	Bernard 10° světlé keg 50l	[palety sudy]
B4 – H4	Gambrinus 10° světlé 0,5l	[palety přepravky]
B5 – H5	Platan 10° světlé 0,5l	[palety přepravky]
B6 – H6	Regent 10° světlé 0,5l	[palety přepravky]
B7 – H7	Egenberg kristián 10° světlé 0,5l	[palety přepravky]
B8 – H8	Egenberg 10° světlé 0,5l	[palety přepravky]
B9 – D9	Ježek pivoj 10° světlé 0,5l	[palety přepravky]
B10 – D10	Ježek 11° světlé 0,5l	[palety přepravky]
B11 – D12	Ježek 12° světlé 0,5l	[palety přepravky]

Tab.8. – **Identifikace zásob po ORZ ve skladovém stanovišti L2** [zdroj autor]

L3 – Skladové stanoviště PET + PIVO keg:



Obr.11. – **Identifikace zásob skladového stanoviště L3 v distribučním centru** [zdroj autor]

Hodnocení stavu:

Skladové stanoviště L3 disponuje 237mi paletovými místy. Kapacitně stanoviště odpovídá nárokům poptávky u zákazníků a je optimálně zatíženo i s ohledem na sezónní výkyvy. Stupeň využití výšek je zde 7% s ohledem na uskladněné kategorie zboží. Jedná se převážně o PET balíky a sudy uskladňované na paletách. Pouze palety se sudy jsou stohovány a to maximálně 2 palety na sebe. Jako v celém skladu je zde uplatňován systém FIFO. Zboží je zde určeno na vyskladnění pro distribuci nebo pro přímý prodej v rámci Cash and Carry. Při identifikaci byl zjištěn nedostatek v uspořádání kapacit.

Návrh ORZ:

Palety s PET balíky se na tomto stanovišti nesmí stohovat. Stanoviště musí obsahovat uspořádání kapacit dle výrobců zboží, příchutí a musí splňovat principy Controllingu. Jde o to, aby tvořily paletové skupiny a zboží se nemuselo dohledávat. Při opětovném naskladňování musí být přesně určeno místo, aby nedocházelo k záměnám paletových míst. Skladníci, kteří vyskladňují zboží, se orientují podle paletových skupin v jednotlivých řadách a v nich pak dohledávají jednotlivé druhy.

Nové rozdělení paletových míst:

Paleta	Zboží	komentář
Blok 1		
B1	Krušovice imperial keg 30l	[palety KEG]
C1	Krušovice mušketýr keg 30l	[palety KEG]
D1	Krušovice jubilejní keg 30l	[palety KEG]
E1	Krušovice tmavé keg 30l	[palety KEG]
F1	Pils 12° světlé keg 30l	[palety KEG]
G1	Pils 12° světlé keg 50l	[palety KEG]
H1	Kozel 10° keg 50l	[palety KEG]
I1	Regent 12° světlé keg 50l	[palety KEG]
J1	Regent 10° světlé°keg 50l	[palety KEG]
K1	Regent prémium tmavé keg 50l	[palety KEG]
L1	Regent 11° světlé keg 50l	[palety KEG]
M1	Budvar 12° světlé keg 50l	[palety KEG]
N1	Budvar 10°světlé keg 50l	[palety KEG]
O1	Platan 10° světlé keg 50l	[palety KEG]
P1	Platan 11° světlé keg 50l	
Blok 2		
A2	Regent 12° světlé keg 30l	[palety KEG]
B2	Regent 11° světlé keg 30l	[palety KEG]
C2	Regent tmavé keg 30l	[palety KEG]

D2	Regent tmavé keg 20l	[palety KEG]
E2	Regent 10° světlé keg 30l	[palety KEG]
F2	Kofola + amstel keg 30l	[paleta KEG] 2 druhy
G2	Krušovice 10° světlé keg 50l	[palety KEG]
H2	Krušovice tmavé keg 50l	[palety KEG]
I2	Bernard 11° světlé keg 50l	[palety KEG]
J2	Bernard 12° světlé keg 50l	[palety KEG]
K2	Bernard 11° kvasnicové keg 50l	[palety KEG]
L2	Bernard 11° polotmavé keg 50l	[palety KEG]
M2	Gambrinus 12° světlé keg 50l	[palety KEG]
N2	Starobrno 11° svatováclavské keg 50l	[palety KEG]
O2	Zlatý bažant 10° světlé keg 50l	[palety KEG]
P2	Kofola keg 50l	[palety KEG]
Blok 3		
A3	Budvar 10° světlé keg 30l	[palety KEG]
B3	Budvar 12° světlé + tmavé keg 30l	[paleta KEG] 2 druhy
C3	Bernard 12° světlé + 13° tmavé keg 30l	[paleta KEG] 2 druhy
D3	Bernard 14° světlé + 11° světlé keg 30l	[paleta KEG] 2 druhy
E3	Bernard polotmavé + kvasnicové keg 30l	[paleta KEG] 2 druhy
F3	Bernard 10°světlé keg 30l + 11°světlé keg 20l	[paleta KEG] 2 druhy
G3	Mattoni styl 1,5l	[paleta PET]
H3	Mattoni euro 1,5l	[paleta PET]
I3	Mattoni jemná 1,5l	[paleta PET]
J3	Mattoni citron 1,5l	[paleta PET]
K3	Mattoni grep 1,5l	[paleta PET]
L3	Mattoni jablko 1,5l	[paleta PET]
M3	Mattoni broskev 1,5l	[paleta PET]
N3	Mattoni hruška 1,5l	[paleta PET]
O3	Mattoni pomeranč 1,5l	[paleta PET]
P3	Magnesie grep 1,5l	[paleta PET]
Ulička		
A4	neobsazeno	neobsazeno
P4	Magnesie přírodní 1,5l	[paleta PET]
Blok 4		
A5	Kofola keg 30l	[palety KEG]
B5	Starobrno 12° světlé keg 30l	[palety KEG]
C5	Starobrno tmavé keg 30l + baron trenk keg 20l	[paleta KEG] 2 druhy
D5	Platan prácheňská perla + tmavé keg 30l	[paleta KEG] 2 druhy
E5	Platan 10° světlé keg 30l	[palety KEG]
F5	Platan 11° světlé keg 30l	[palety KEG]
G5	Aquila neprlivá 1,5l	[paleta PET]
H5	Aquila pomeranč + citron 1,5l	[paleta PET] 2 druhy
I5	Aquila jemná 1,5l	[paleta PET]
J5	Aquila perlivá 1,5l	[paleta PET]
K5	Excelsior pomerenč 1,5l	[paleta PET]
L5	Excelsior citron 1,5l	[paleta PET]
M5	Excelsior lipový květ 1,5l	[paleta PET]
N5	Excelsior perlivý 1,5l	[paleta PET]
O5	Magnesie citron 1,5l	[paleta PET]
P5	Magnesie pomeranč 1,5l	[paleta PET]
Blok 5		
A6	Gordon citron 2l	[paleta PET]

B6	Gordon pomeranč 2l	[paleta PET]
C6	Aqua bella perlivá 2l	[paleta PET]
D6	Aqua bella neprlivá 2l	[paleta PET]
E6	Aqua bella neperlivá 5l	[paleta PET]
F6	HP stolní voda galon 18,9l	[paleta GALON]
G6	Dobrá voda perlivá 1,5l	[paleta PET]
H6	Dobrá voda neperlivá 1,5l	[paleta PET]
I6	Dobrá voda jemná 1,5l	[paleta PET]
J6	Dobrá voda grep 1,5l	[paleta PET]
K6	Dobrá voda pomeranč 1,5l	[paleta PET]
L6	Dobrá voda citron 1,5l	[paleta PET]
M6	Dobrá voda jablko 1,5l	[paleta PET]
N6	Dobrá voda linea fit citron 1,5l	[paleta PET]
O6	Dobrá voda linea fit pomeranč 1,5l	[paleta PET]
P6	Dobrá voda linea fit grep 1,5l	[paleta PET]
Ulička		
A7	neobsazeno	neobsazeno
P7	neobsazeno	neobsazeno
Blok 6		
A8	Olé multi 2l	[paleta PET]
B8	Olé multi 5l	[paleta PET]
C8	Olé cola 2l	[paleta PET]
D8	Olé pomeranč 2l	[paleta PET]
E8	Olé citron 2l	[paleta PET]
F8	Horský pramen kojenecká voda 2l	[paleta PET]
G8	Dobrá voda čaj citron 1,5l	[paleta PET]
H8	Dobrá voda čaj broskev 1,5l	[paleta PET]
I8	Dobrá voda čaj zelený 1,5l	[paleta PET]
J8	Dobrá voda regénia grep 1,5l	[paleta PET]
K8	Dobrá voda regénia citron 1,5l	[paleta PET]
L8	Dobrá voda regénia pomeranč 1,5l	[paleta PET]
M8	Čistá voda neperlivá 1,5l	[paleta PET]
N8	Čistá voda perlivá 1,5l	[paleta PET]
O8	Ave voda neperlivá 1,5l	[paleta PET]
P8	Ave voda perlivá 1,5l	[paleta PET]
Blok 7		
A9	Ave grep 2l	[paleta PET]
B9	Ave citron 2l	[paleta PET]
C9	Ave pomeranč 2l	[paleta PET]
D9	Ave cola 2l	[paleta PET]
E9	Ave multi 2l	[paleta PET]
F9	Senza Vinný 2l	[paleta PET]
G9	Poděbradka pomeranč 1,5l	[paleta PET]
H9	Poděbradka citron 1,5l	[paleta PET]
I9	Poděbradka malina 1,5l	[paleta PET]
J9	Poděbradka grep 1,5l	[paleta PET]
K9	Poděbradka přírodní 1,5l	[paleta PET]
L9	Poděbradka citrus mix 1,5l	[paleta PET]
M9	Poděbradka prolinie limeta 1,5l	[paleta PET]
N9	Poděbradka prolinie citron 1,5l	[paleta PET]
O9	Poděbradka prolinie pomeranč 1,5l	[paleta PET]
P9	Poděbradka prolinie grep 1,5l	[paleta PET]

Ulička		
A10	Bezva cena 2l	[paleta PET]
P10	Water Cristal perlivá + jemná 1,5l	[paleta PET] 2 druhy
Blok 8		
A11	Klimo joker multi 2l	[paleta PET]
B11	Klimo joker tonic 2l	[paleta PET]
C11	Klimo citronela 2l	[paleta PET]
D11	Klimo blue malina 2l	[paleta PET]
E11	Klimo blue jablko2l	[paleta PET]
F11	Klimo malina 2l	[paleta PET]
G11	Hanácká citron 1,5l	[paleta PET]
H11	Hanácká pomeranč 1,5l	[paleta PET]
I11	Hanácká grep 1,5l	[paleta PET]
J11	Hanácká provital limeta + černý bez s citr. 1,5l	[paleta PET] 2 druhy
K11	Hanácká jahoda + malina 1,5l	[paleta PET] 2 druhy
L11	Hanácká černý rybíz 1,5l	[paleta PET]
M11	Ondrášovka lipový květ + grep 1,5l	[paleta PET] 2 druhy
N11	Ondrášovka citron 1,5l	[paleta PET]
O11	Ondrášovka pomeranč 1,5l	[paleta PET]
P11	Ondrášovka zelené jablko 1,5l	[paleta PET]
Blok 9		
A12	Zon multi tropic 2l	[paleta PET]
B12	Zon multi orange 2l	[paleta PET]
C12	Zon plus cola 2l	[paleta PET]
D12	Zon plus citron 2l	[paleta PET]
E12	Zon plus orange 2l	[paleta PET]
F12	Klimo černý rybíz 2l	[paleta PET]
G12	Sunday MD limeta 1,5l	[paleta PET]
H12	Sunday MD citron 1,5l	[paleta PET]
I12	Korunní citron 1,5l	[paleta PET]
J12	Korunní pomeranč 1,5l	[paleta PET]
K12	Korunní jablko + grep 1,5l	[paleta PET] 2 druhy
L12	Korunní jemná 1,5l	[paleta PET]
M12	Korunní neperlivá 1,5l	[paleta PET]
N12	Korunní perlivá 1,5l	[paleta PET]
O12	Bílinská kyselka 1l	[paleta PET]
P12	Zaječická hořká 1l	[paleta PET]
Ulička		
A13	Pepsi 2l	[paleta PET]
P13	neobsazeno	neobsazeno
Blok 10		
A14	Pepsi light 2l	[paleta PET]
B14	Coca cola 2l	[paleta PET]
C14	RC cola 2l	[paleta PET]
D14	RC cola light 2l	[paleta PET]
E14	Kofola citrus 2l	[paleta PET]
F14	Kofola 2l	[paleta PET]
G14	Rajec nesycený 1,5l	[paleta PET]
H14	Rajec sycený 1,5l	[paleta PET]
I14	Rajec jemný 1,5l	[paleta PET]
J14	Water tea citron 1,5l	[paleta PET]
K14	Water tea broskev 1,5	[paleta PET]

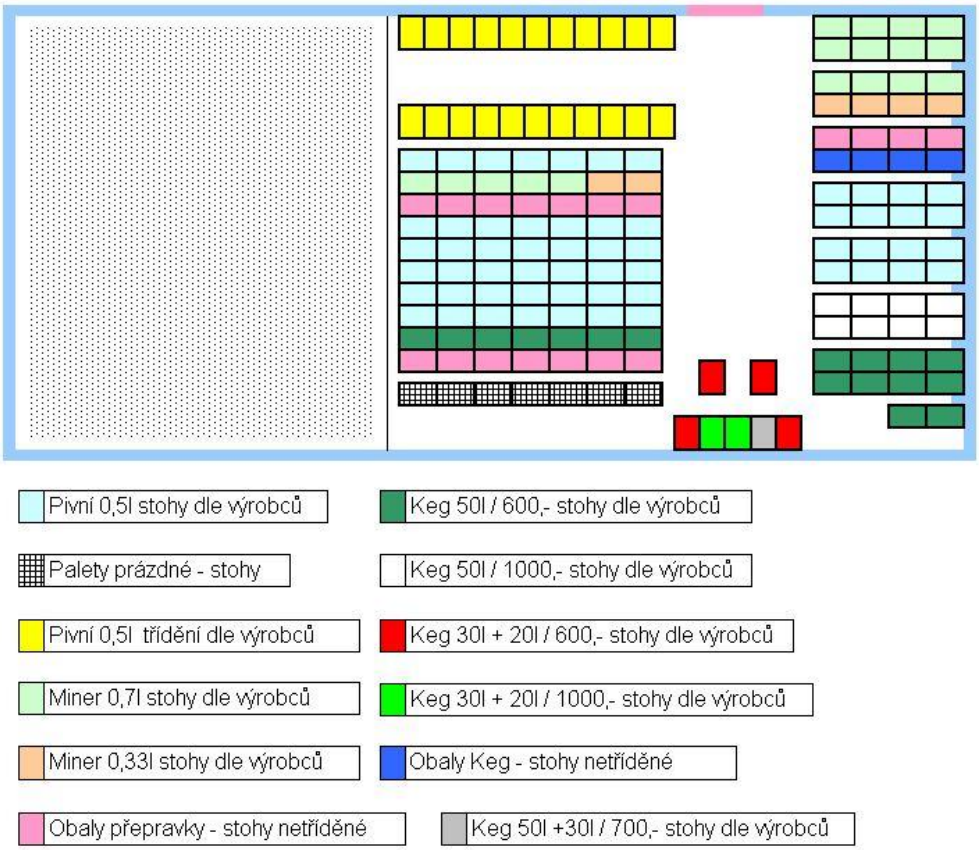
L14	Toma svěží pomeranč 1,5l	[paleta PET]
M14	Toma svěží citron 1,5l	[paleta PET]
N14	Toma natura jemná 1,5l	[paleta PET]
O14	Toma natura neperliva 1,5l	[paleta PET]
P14	Toma natura perlivá 1,5l	[paleta PET]
Blok 11		
A15	Schweppes tonic + mirinda pomeranč 2,5l	[paleta PET] 2 druhy
B15	Kinley tonic + Fanta pomeranč 2l	[paleta PET] 2 druhy
C15	Sprite 2l	[paleta PET]
D15	River tonic 2l	[paleta PET]
E15	Top topic original 2l	[paleta PET]
F15	Top topic fit + vital 2l	[paleta PET] 2 druhy
G15	Mattoni euro 0,5l	[paleta PET]
H15	Mattoni pomeranč 0,5l	[paleta PET]
I15	Mattoni citron 0,5l	[paleta PET]
J15	Aquila neperlivá 0,5l	[paleta PET]
K15	Aquila perlivá 0,5l	[paleta PET]
L15	Aquila jemná 0,5l	[paleta PET]
M15	Magnesie přírodní 0,5l	[paleta PET]
N15	Dobrá voda perlivá 0,5l	[paleta PET]
O15	Dobrá voda neperlivá 0,5l	[paleta PET]
P15	Hanácká citon + pomeranč + grep 0,5l	[paleta PET] 3 druhy
Ulička		
A16	Toma dětská cola 2l	[paleta PET]
P16	neobsazeno	neobsazeno
Blok 12		
A17	Toma citron + bezová 2l	[paleta PET] 2 druhy
B17	Toma pomeranč + mandarinka 2l	[paleta PET] 2 druhy
C17	Toma natura jemná + perlivá 2l	[paleta PET] 2 druhy
D17	7UP 2,5l	[paleta PET]
E17	Jupí multi orange 4x 2l	[paleta PET]
F17	Jupí multi red 4x 2l	[paleta PET]
G17	Poděbradka prolinie citron 0,5l	[paleta PET]
H17	Poděbradka pomeranč 0,5l	[paleta PET]
I17	Poděbradka citron 0,5l	[paleta PET]
J17	Poděbradka malina 0,5l	[paleta PET]
K17	Sunday ice tea citron + ice tea kaktus 1l	[paleta PET] 2 druhy
L17	Sunday ice tea broskev + tea lesní směs 1l	[paleta PET] 2 druhy
M17	Sunday tea red + zelený čaj ginkgo 1l	[paleta PET] 2 druhy
N17	Sunday tea zelený čaj limeta + tea honey 1l	[paleta PET] 2 druhy
O17	Dobrá voda čaj zelený 0,5l	[paleta PET] 2 druhy
P17	Dobrá voda čaj citron + broskev 0,5l	[paleta PET] 2 druhy
Blok 13		
A18	Jupí blackcurrant 2l	[paleta PET]
B18	Jupí blackcurrant 4x 2l	[paleta PET]
C18	Jupí pineapple 4x 2l	[paleta PET]
D18	Jupí strawberry 4x 2l	[paleta PET]
E18	Jupí pomeranč 4x 2l	[paleta PET]
F18	Pepsi + mirinda + 7UP 0,5l	[paleta PET] 3 druhy
G18	Šaratice 0,5l	[paleta PET]
H18	RC cola 6x 1l + RC cola 12x 0,5l	[paleta PET] 2 druhy
I18	Kofola original 12x 0,5l	[paleta PET]

J18	Kofola original 6x 1l + citrus 6x 1l	[paleta PET] 2 druhy
K18	Zon Cola 0,5l	[paleta PET]
L18	Zon malina 0,5l	[paleta PET]
M18	Zon citron 0,5l	[paleta PET]
N18	Zon laguna 0,5l	[paleta PET]
O18	Zon orange 0,5l	[paleta PET]
P18	Zon multi 0,5l	[paleta PET]
Ulička		
A19	neobsazeno	neobsazeno
P19	neobsazeno	neobsazeno
Blok 14		
A20	Jupí multi red + broskev + ledový čaj citron + cola 4x 0,33l	[paleta PET] 3 druhy
B20	Jupí jahoda 4x 0,33l + orange + blackcurrant 8x 0,33l	[paleta PET] 3 druhy
C20	Jupí frupper multi + blackcurrant +orange 8x 0,5l	[paleta PET] 3 druhy
D20	Jupí pomeranč + černý rybíz + multi red 8x 05l	[paleta PET] 3 druhy
E20	Jupí lemon + red orange + rapsberry 6x 2l	[paleta PET] 3 druhy
F20	Jupí orange 2l	[paleta PET]
G20	Bájo multi + jahoda + třešňová cola 4x 0,33l	[paleta PET] 3 druhy
H20	Top topic original 12x 0,5l + 8x 0,5l + 6x 1l	[paleta PET] 3 druhy dle balení
I20	Ice balance echinacea + aloe vera 4x 1l	[paleta PET] 2 druhy
J20	Jussy pomeranč 6x 1l	[paleta PET]
K20	Jussy multi 6x 1l	[paleta PET]

Tab.9. – **Identifikace zásob po ORZ ve skladovém stanovišti L3** [zdroj autor]

3.3.2.3. Identifikace zásob dle stanovišť skladu obalů

Zásoby zde byly identifikovány podle jejich uspořádání v rámci skladových stanovišť. Nakonec byl sestaven plánek celého rozmístění a uspořádání s návrhem na ORZ.



Obr.12. – **Identifikace zásob ve skladu obalů** [zdroj autor]

Hodnocení stavu:

Sklad obalů disponuje 164mi paletovými místy. Kapacitně sklad neodpovídá nárokům poptávky u zákazníků. Stupeň využití výšek je zde 52%, je však možné palety stohovat do využitelné výšky až 6ti metrů. Jedná se o sudy, a přepravky se sklem uskladňované na paletách. Palety s přepravkami se dají stohovat 3 na sebe, palety se sudy 4 na sebe. Tento způsob manipulace je zde však velice nebezpečný. Při dešti se do skladu dostává voda a pohyb manipulační technikou je na tomto povrchu limitující. Při identifikaci byl zjištěn nedostatek z hlediska uspořádání kapacit. Pro obaly, které se musejí roztřídit podle výrobců, chybělo 17 paletových míst. V době sledování byl sklad obsluhován jedním skladníkem. V sezóně, kdy bude docházet až k trojnásobnému zatížení se tento článek stane kritickým a naruší tak chod celého logistického řetězce.

Návrh ORZ:

Ve skladě obalů za stávajících podmínek nelze vytvořit ucelený a funkční návrh optimálního rozmístění zásob. Při ověřování systému veškeré modely selhaly. Jediné nejsnazší možné řešení je, aby management firmy zajistil rozšíření skladové plochy. Firma EIT a.s., která. prostory pronajímá, musí uvolnit a poskytnout společnosti RIVAL Tábor s.r.o dalších cca 225 m^2.

Do té doby se lze spolehnout pouze na zkušenost a improvizaci skladníka, který toto skladové zařízení obsluhuje.

4.3.2.4. Koncepce řízení a klasifikace struktury zásob

V této části byla zkoumána koncepce zásob v podniku. Zásoby se zde klasifikovaly podle účelu, pro který jsou udržovány. Nakonec se rozdělily do kategorií.

Hodnocení koncepce zásob ve firmě:

Pro formulaci strategie zásobování ve firmě RIVAL Tábor s.r.o. je nutno správně chápat úlohu zásob v celém systému. Zásoby doposud sloužily v rámci podniku pouze k těmto účelům. Aby vyrovnávaly poptávku a nabídku zákazníků a také aby poskytovaly ochranu před nepředvídatelnými výkyvy v poptávce a v době cyklu objednávky.

Pracovníci v oblasti nákupu nebo pořizování zásob musejí zakomponovat další důležitou funkci, a to, že zásoby by měly podniku umožnit dosáhnout určitých efektů, úspor založených na rozsahu objednávaného množství. V oblasti marketingu je nutné zaměřit se na regulaci zboží, které nejde na odbyt a specializovat se na ty druhy, které jsou pro tvorbu zisku podniku nejdůležitější. Jít cestou specializovaných produktů a zároveň využívat maximalizaci zisku z prodeje a minimalizovat náklady. Důležité je využívat efektivně marketingové nástroje.

Firma při řízení zásob nevyužívá žádné formy předpovědi poptávky. Ani specializovaného softwaru ani předpovědi podle časové řady. Firma udržuje určitou pojistnou hladinu zásob pro jednotlivé sortimentní druhy. Tato hladina není matematicky či statisticky vypočítána. Její výše je pro každý druh zboží stanovena podle odhadu a je výsledkem brainstormingu, požadavky se prognózují na základě kombinace zkušeností,

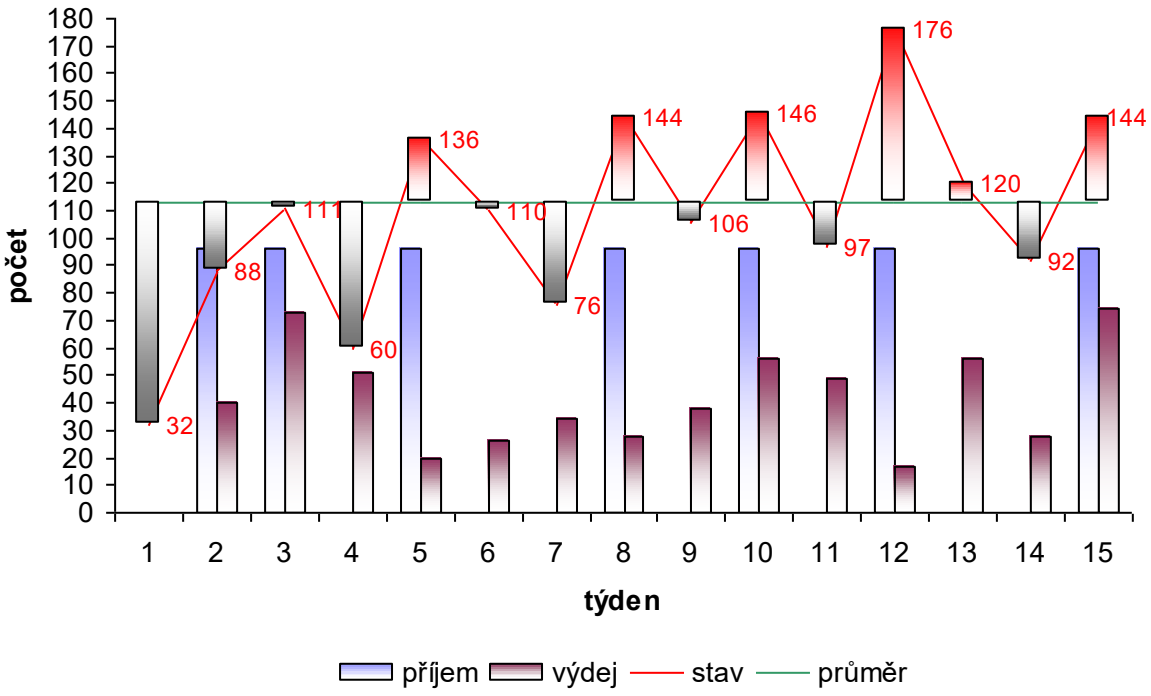
předpovědí obchodních zástupců a údajů o minulých prodejích. Běžné zásoby vznikají ve firmě na základě doplňování prodaného zboží zákazníkům. Odpovídají množstvím, která jsou potřebná pro pokrytí poptávky v podmínkách jistoty, tj. když pracovníci v oblasti nákupu jsou schopni předpovědět poptávku a dobu doplnění zásob. Ve většině případů je tato doba minimální, je zde využíván systém JIT, kdy je při vyhotovení objednávky a jejím odeslání dodavatel schopen následující den objednávku zpracovat a požadované sortimentní druhy zboží dodat. Pojistné či vyrovnávací zásoby se v podniku udržují nad rámec běžných zásob v období sezóny nebo v rámci akčního prodeje, tedy z důvodu nejistoty v poptávce.

V důsledku uplatňování metody JIT mezi dodavateli a distribučním centrem společnosti RIVAL Tábor s.r.o., dochází k flexibilnímu stylu objednávání, zkracování dodávkových cyklů, snižování průměrné hladiny zásob a době obratu průměrné zásoby, zvyšuje se počet obrátek za rok u jednotlivých sortimentních druhů.

4.3.2.5. Simulace předpovědi poptávky skladové položky 60019:

Zásoba skladové položky Gambrinus 10°světlé keg 50l						Předpověď poptávky			
Týden	Příjem	výdej	*stav*	*průměr*	$\lvert Y-\overline{Y} \rvert^2$	A	B	C	hodnocení
0	0	0	32	113	---	---	---	---	---
1	96	40	88	113	4				
2	96	73	111	113	961				
3	0	51	60	113	81				
4	96	20	136	113	484				
5	0	26	110	113	256				
6	0	34	76	113	64				
7	96	28	144	113	196		41		
8	0	38	106	113	16	42	39	39	
9	96	56	146	113	196	41	33	38	B, C
10	0	49	97	113	49	44	34	41	A
11	96	17	176	113	625	45	39	43	A
12	0	56	120	113	195	40	37	38	B
13	0	28	92	113	195	43	41	41	A
14	96	74	144	113	1024	40	41	39	B, C
15	---	---	---	---	---	47	47	45	B
Součet		590	1576		4346				

Tab.10. – **Skladovací údaje v kusech pro položku 60019** [zdroj autor]



Graf 3. – **Vývoj stavu zásob skladové položky 60019** [zdroj autor]

- Průměrní zásoba $Z_{prum} = \frac{\sum Stav}{n} = \frac{1576}{14} = 113 ks$
- Počet obrátek (N_o) průměrné zásoby za čas $N_o = \frac{\sum Výdej}{Z_{prum}} = \frac{590}{113} = 5{,}2$
- Doba obratu průměrné zásoby $t_{obr} = \frac{T}{\frac{\sum Výdej}{(\sum Stav : n)}} = \frac{84}{\frac{590}{113}} = 16\ dnů$
- Průměrný prodej za týden $\overline{Y} = \frac{\sum Výdej}{n} = \frac{590}{14} = 42{,}14\ ks$
- Dodací cyklus $t_c = \frac{T}{\frac{\sum Výdej}{dodávka}} = \frac{84}{\frac{590}{96}} = 13\ dnů$
- Směrodatná odchylka poptávky $\sigma = \sqrt{\frac{\Sigma \left| Y - \overline{Y} \right|^2}{n - 1}} = \sqrt{\frac{4348}{13}} = 18\ ks$

- Pojistná zásoba $Z_{poj} = k \times \sigma = 1{,}6 \times 13 = 21\ kusů$

  k – zvoleno dle tabulkových hodnot pro normální rozdělení četností, pravděpodobnost překročení 5,5 % odpovídá hodnotě koeficientu zajištěnosti „k“ ve výši 1,6

- Objednací bod $B_0 = k \times \overline{Y} + Z_{poj} = 1{,}6 \times 18 + 21 = 50\ ks$

- Předpověď poptávky

  Metoda A:

  $F_t = F_{t-1} + a \times (A_{t-1} - F_{t-1})$

  a = 0,2

  Metoda B:

  $$P_{t(t+1)} = \frac{\sum_{i=1}^{m-1} Y(t-i)}{m}$$

  m = 6

  Metoda C

  $$P_{t+1;t+2} = F_{t(t+1)} + \frac{1}{m}\left(Y_{(t+1)} - P_{t(t+1)}\right)$$

  m = 6

  Hodnocení:

Průměrná zásoba skladové položky 60019 v porovnání s výdejem a směrodatnou odchylkou výdeje je dosti vysoká. Jestliže je průměrný dodací cyklus 13 dnů, mohlo by se objednávat i menší množství, ale častěji. Doba obratu by se snížila a v zásobách by tak dlouho neleželo tolik finančních prostředků. Když průměrný stav zásob podnik sníží ze 113 ks například na 50ks, bude v zásobách uloženo méně finančních prostředků.

113 ks– 50 ks = 63 ks x 1031,- Kč (nákupní cena položky 60019) = 64 953,- Kč

Tyto finanční prostředky budou volné a použitelné pro další účely.

Pojistná zásoba je také stanovena vysoko, i když představuje pravděpodobnost vzniku deficitu pouhých cca 5%.

Jako předpověď se nejvíce přiblížila skutečnosti metoda B klouzavých aritmetických průměrů za posledních 6 období.

4.3.2.6. Rozdělení do kategorii v rámci ABC analýzy skladových položek

Zboží bylo rozděleno v rámci pokladního a skladového informačního systému Aspen do jednotlivých kategorií. Aby byla provedena následná ABC analýza, muselo se zjistit a dohledat pro každou kategorii údaje o roční potřebě a její peněžní hodnotě. Dále se sečtením jednotlivých kategorií získala celková roční potřeba. Pak se vyjádřil procentický podíl každé kategorie na celku a jim se podle procentického podílu přiřadila klasifikační třída A, B, nebo C, tak, že skupina A by měla zahrnovat zhruba 80 % ročního obratu, skupina B asi 15 % a skupina C asi 5 %.

kategorie	třída	*Kategorie*	Třída
10 alk	C	385 sirupy fruko	C
14 alk	C	388 džusy	C
15 alk	C	3881 džusy toma	C
2.15 alk	C	389 malé balení pitíčka	C
1.19 alk	C	390 walmark + ostaní pet	C
2.23 alk	C	3901 pepsi + toma pet	C
2.25 alk	C	39011 sortiment poděbradka	C
2.5 alk	C	39012 sortiment hanácká kyselka	C
2705 cukry	C	39013 sortiment excelsior	C
3.1 alk	C	39014 sortiment kmv	B
3.11 alk	C	39015 sortiment alphaduct	C
3.2 alk	C	39016 sortiment ondrášovka	C
3.3 alk	C	39018 sortiment horský pramen	C
3.4 alk	C	39020 sortiment klimo klatovy	C
36003 mléčné výrobky sušené	C	39021 sortiment hbsw	C
36011 čaje jemča	C	39022 sortiment kofola	C
36012 čaje de	C	39023 sortiment coca cola	C
36015 čaje ostatní	C	39025 sortiment zon třebíč	C
36018 káva tchibo jihlava	C	39026 sortiment sodovkárna kolín	C
36019 káva de	C	39027 sortiment fontea	B
36021 káva nestle	C	39028 sortiment léčivé minerální vody	C
36022 káva ostatní	C	39029 sortiment energetické nápoje	C
36024 cappucin	C	39051 piva krušovice	B
36027 sušenky opavia - lu	C	39052 piva staropramen	B
36027 sušenky IDC	C	39053 piva bernard	B
36028 sušenky ostatní	C	39054 piva prazdroj	A
36032 slané pečivo	C	39055 piva zlatopramen	B
36033 čokolády nestle	C	39056 piva jihlava	B
36037 tyčinky čoko nestle	C	39058 piva eggenberg	B
36041 bonbony ostatní	C	39059 piva starobrno	B
36042 ferrero cukrovinky	C	39060 piva rebel	B
36046 žvýkačky	C	39061 piva samson	B
36052 cukrovinky ostatní	C	39062 piva budvar	A
36054 suché plody	C	39063 piva regent	A
383 citronky	C	39064 piva platan	A

kategorie	třída	*kategorie*	Třída
39065 piva ferdinad	B	400 alkohol cizina	C
392 vína bílá 1l nl	C	445 reklamní předměty	C
3921 vína bílá 1l vl	C	5 aroma káva de	C
393 vína bílá 0,7l	C	511 cigarety	C
394 vína červená 1l nl	C	5140 zápalky, zapalovače	C
3941 vína červená 0,7l	C	583 papírnictví	C
396 vína tp, pet, sklo 2l, 5l	C	5844 drogerie ostatní	C
397 šumná vína	C	7 čaj teek	C
398 alkohol fruko	C	8 zmrzlina, brčka	C
399 alkohol ostatní	C	9999 obaly	A
4.25 tašky reklamní	C		

Tab.11. – **Rozdělení kategorií do tříd ABC analýzy** [zdroj autor]

4.3.2.7. Hodnocení ABC analýzy

Kategorie A – 5,49% z podílu všech kategorií - často provádět inventury, například každý měsíc, u každé objednávky propočítávat očekávanou poptávku, velikost dávky a pojistnou zásobu, objednávat v malých množstvích, ale poměrně často, pravidelně vyhodnocovat předpověď poptávky, sledovat nevyřízené objednávky a provádět vhodná opatření ihned, jakmile dojde k překročení dodací lhůty.

Kategorie B –12,09% z podílu všech kategorií - velikost objednacích dávek i pojistná zásoba budou větší než u položek skupiny A , ostatní opatření používat stejná, jako u skupiny A, ale méně často

Kategorie C – 82,41% z podílu všech kategorií - objednávat velká objednací množství a tím zajišťovat vysokou úroveň dodavatelských služeb, inventury možno provádět nahodile, s větším časovým odstupem, například měsíčně.

Rozsáhlý sortiment položek ve skladu není v praxi možné řídit po jednotlivých položkách. To by pak bylo nutné počítat pro každou položku stále znova optimální velikost dávky a výši pojistné zásoby.

Druhým extrémem by bylo řízení všech položek podle jedné, stejně velké normy pro velikost objednací dávky a pro pojistnou zásobu. Tím by se sice řízení zásob zjednodušilo, ale nevedlo by to ke snižování nákladů.

Doporučuje se proto využití metody ABC a pro každou skupinu stanovit odlišné normy řízení. Jestliže budou vhodně odstupňovány, lze dosáhnout minimálních celkových nákladů.

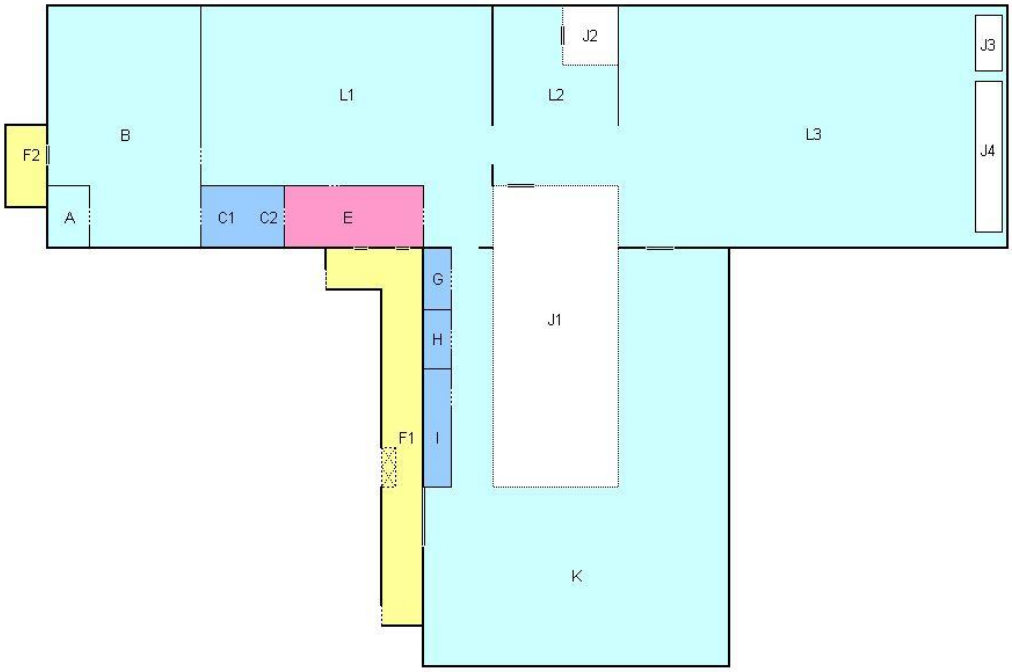
4.3.3. Vyšetření skladování a manipulace

4.3.3.1. Obecný princip skladování ve firmě

Skladování je v tomto podniku nedílnou součástí logistického systému. Tvoří spojovací článek mezi výrobci skladovaných položek a zákazníky. Při zkoumání stavu firma RIVAL Tábor s.r.o. disponovala dvěmi skladovými zařízeními. Jedno bylo určeno pro přímý prodej zboží a distribuci zákazníkům = distribuční centrum. Druhým zařízením byl sklad obalů. Sklady byly od sebe vzdáleny cca 2km po místních komunikacích.

4.3.3.2. Uspořádání skladových kapacit

Při posuzování stavu rozmístění jednotlivých skladových stanovišť se vycházelo ze stavební architektury zařízení a také z rozmístění skladovaných položek, které určují charakter stanoviště.



Obr.13. – **Rozmístění skladových stanovišť v distribučním centru** [zdroj autor]

Identifikace ploch distribučního centra

A - Archiv + skladové stanoviště propagačního materiálu

B – Skladové stanoviště alkoholu a lihovin

C - Kancelář vedoucího skladu

D - Kancelář nákup/pokladna distribuce

E - Prodejna/pokladna Cash and Carry

F1 - Rampa hlavní 5 míst

F2 - Rampa boční 1 místo

G - Sociální zařízení

H - Šatna skladníků a řidičů

I - Kancelář prodeje a distribuce

J1 - Prostory firmy Sladovna Rudolf s.r.o. (nelze využívat)

J2 - Prostory firmy Sladovna Rudolf s.r.o. (nelze využívat)

J3 - Odpad a materiál firmy Sladovna Rudolf s.r.o.

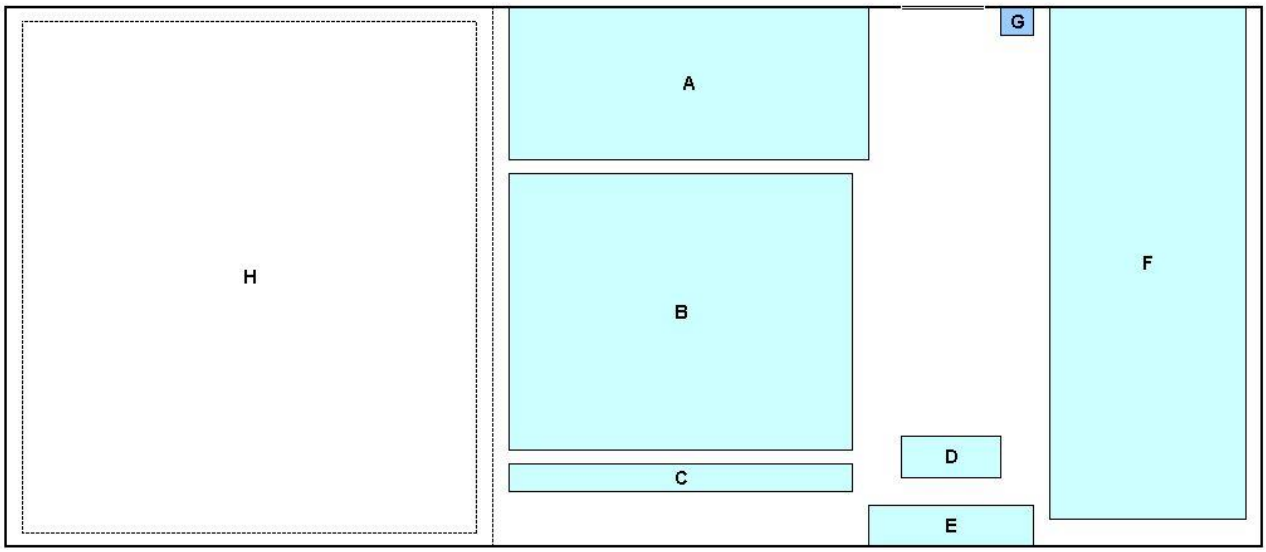
J4 - Odpad a materiál firmy RIVAL Tábor s.r.o.

K – Skladové stanoviště příjmy/rozvoz/obaly C+C

L1 – Skladové stanoviště PIVO + MINER + LIMO sklo

L2 – Skladové stanoviště PIVO láhev/keg

L3 – Skladové stanoviště PET + PIVO keg



Obr.14. – **Rozmístění skladových stanovišť ve skladu obalů** [zdroj autor]

Identifikace ploch ve skladu obalů

A – Skladové stanoviště třídění obalů – sklo

B – Skladové stanoviště stohování vytříděných palet - sklo

C - Skladové stanoviště stohování prázdných palet

D - Skladové stanoviště stohování vytříděných palet – keg

E - Skladové stanoviště stohování vytříděných palet – keg

F - Skladové stanoviště stohování vytříděných palet – sklo + keg

G – Administrativní plocha skladníka

H – Prostory možné k pronajmutí od firmy EIT a.s.

Parametry distribučního centra a jednotlivých ploch:

Při zjišťování členění ploch v distribučním centru byly nejprve změřeny délky a šířky u každé z nich. Následně musely být vypočítány jejich plošné kapacity. Tyto plochy se rozdělily fakticky na provozní a neprovozní.

Do provozních se zařadilo celkové skladové pole, manipulační plochy jako rampy a veškeré uličky, jednotlivá skladová stanoviště při maximálním zatížení skladovými položkami a prodejní plocha Cash and Carry.

Do neprovozních byly zařazeny plochy administrativní a sociální.

Parametry skladu obalů a jednotlivých ploch:

Při zjišťování členění ploch ve skladu obalů byly také nejprve změřeny délky a šířky u každé z nich. Následně musely být vypočítány jejich plošné kapacity. Tyto plochy se rozdělily fakticky opět na provozní a neprovozní.

Do provozních se zařadilo celkové skladové pole, manipulační plochy - veškeré uličky a jednotlivá skladová stanoviště při maximálním zatížení. rampy pro nakládku a vykládku sklad obalů neobsahoval.

Do neprovozních byly zařazeny pouze plochy administrativní. Sociální plochy se nacházejí mimo objekt. Hlavní kancelář skladníka se také nachází mimo objekt.

- **Provozní: 1829 m²**
  - **Celkové skladové pole (včetně uliček):**

Skladové stanoviště A = 11,9 m²	Skladové stanoviště B = 185,92 m²
Skladové stanoviště K = 619,88 m²	Skladové stanoviště L1 = 271,73 m²
Skladové stanoviště L2 = 140,68 m²	Skladové stanoviště L3 = 544,79 m²
∑ celkové skladové pole = 1775 m²	

  - **Manipulační plochy:**

Rampa F1 = 75,72 m²	Rampa F2 = 11,34 m²
∑ rampy = 87 m²	
Uličky skladového stanoviště A = 3,5 m²	Uličky skladového stanoviště B = 95,68 m²
Uličky skladového stanoviště K = 225,76 m²	Uličky skladového stanoviště L1 = 130,94 m²
Uličky skladového stanoviště L2 = 41,41 m²	Uličky skladového stanoviště L3 = 180,88 m²
∑ uliček skladových stanovišť = 678 m²	
∑ manipulační plochy = 765 m²	

  - **Jednotlivá skladová stanoviště (maximální zatížení):**

∑ celkové skladové pole - ∑ uliček skladových stanovišť
∑ jednotlivá skladová stanoviště = 1097 m²

  - **Prodejní plocha Cash and Carry:**

∑ prodejní plocha Cash and Carry E = 54 m²

- **Neprovozní: 45 m²**
  - **Administrativní plochy:**

Kancelář C1, C2 = 18,04 m²	Kancelář I = 13,1 m²
∑ administrativní plochy = 31 m²	

  - **Sociální plochy:**

Toalety G = 6,76 m²	Šatna H = 6,76 m²
∑ sociální plochy = 14 m²	

Tab.12. – **Členění ploch v distribučním centru** [zdroj autor]

- **Provozní: 275 m²**
  - **Celkové skladové pole (včetně uliček):**

∑ celkové skladové pole = 275 m²

  - **Manipulační plochy:**

Uličky skladového stanoviště A = 19,2 m²	Uličky ostatních stanovišť = 67,6 m²
∑ manipulační plochy = 87 m²	

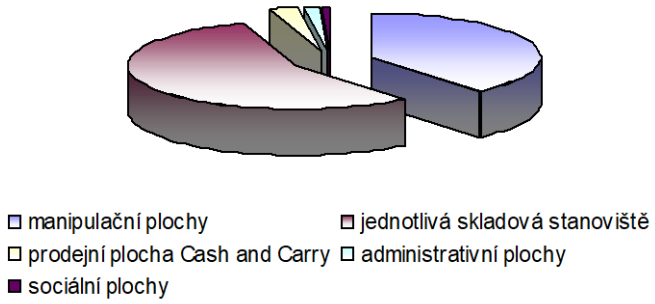
  - **Jednotlivá skladová stanoviště (maximální zatížení):**

∑ celkové skladové pole - ∑ uliček skladových stanovišť
∑ jednotlivá skladová stanoviště = 188 m²

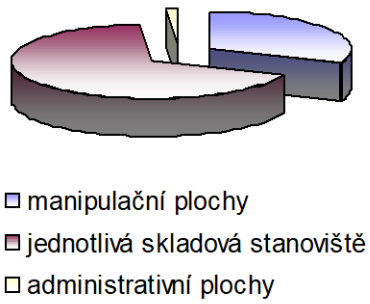
- **Neprovozní: 4 m²**
  - **Administrativní plochy:**

Administrativní plocha skladníka G = 4 m²
∑ administrativní plochy = 4 m²

Tab.13. – **Členění ploch ve skladu obalů** [zdroj autor]



Graf 4. – **Členění ploch v distribučním centru** [zdroj autor]



Graf 5. – **Členění ploch ve skladu obalů** [zdroj autor]

4.3.3.3. Principy skladování zásob ve firmě

Skladování ve firmě RIVAL Tábor s.r.o. má tři základní funkce: přesun produktů, uskladnění produktů a přenos informací o skladových produktech.

Přesun produktů se dělí na příjem zboží, transfer a ukládání zboží, kompletace zboží dle objednávky pomocí vyskladňovací sestavy a expedice zboží na distribuci. Příjem zboží zahrnuje fyzické vyložení či vybalení zboží z přepravního prostředku na rampu pomocí paletizační techniky, kontrolování stavu zboží, počtu fyzických jednotek s údaji v průvodní dokumentaci. Pak následuje aktualizace skladových záznamů. Transfer nebo ukládání zboží zahrnuje fyzický přesun produktů do skladových prostor a k následnému uskladnění opět pomocí paletizační techniky. Jde buďto o zboží určené k naskladnění v oblasti příjmů, nebo o zboží sloužící k vyskladnění v rámci přímého prodeje nebo na

distribuci. Další činností přesunu produktů je kompletace zboží dle vyskladňovací sestavy a zahrnuje fyzické přeskupování zboží z paletových míst skladových stanovišť do míst expedice. To je poslední činnost spojená s pohybem zboží, a skládá se z balení zboží na paletách, fyzické kontroly, a přesunu do dopravního prostředku firmy RIVAL Tábor s.r.o. určenému k závozu zákazníků.

Uskladnění produktů v distribučním centru se provádí v rámci skladového stanoviště K v oblasti příjmů a dále na stanovištích B, L1, L2 a L3 určených pro kompletaci zboží na expedici nebo odběr v rámci přímého prodeje. Ve skladu obalů je uplatňován stejný systém.

Přenosem informací jako třetí hlavní součást skladování ve firmě RIVAL Tábor se rozumí aktualizování dat ve skladovém systému Aspen a dále vyplnění a potvrzení průvodních dokumentů zboží.

4.3.3.4. Popis paletizační techniky ve skladovacím systému

Elektrické paletizační prostředky

- JUNGHEINRICH ERE 20G-33-100-67

  Počet kusů v distribučním centru - 1

  Počet kusů ve skladu obalů - 0

  Technické údaje:

  Nosnost 2000kg, stav motohodin dle ukazatele stavu mth (h) 4701, výrobce Jungheinrich, druh pohonu elektro, typ vozíku nízkozdvižný vozík s plošinkou pro řidiče, rok výroby 1998, délka vidlí (mm) 1000, napětí akumulátoru (V) 24, nabíječ univerzální, výrobce nabíječe JUNGHEINRICH, výrobní číslo 82048889,

  Zjištění stavu:

  vozík je v dobrém technickém stavu – nefunguje ruční tlačítková brzda

- JUNGHEINRICH ELE 16G-21

  Počet kusů v distribučním centru - 1

  Počet kusů ve skladu obalů - 0

Technické údaje:

Nosnost (kg) 1600, stav motohodin dle ukazatele stavu mth (h) 4371, výrobce Jungheinrich, druh pohonu elektro, typ vozíku - ručně vedený nízkozdvižný vozík, rok výroby 1999, délka vidlí (mm) 1150, napětí akumulátoru (V) 24, kapacita akumulátoru (Ah) 200, nabíječ univerzální, výrobce nabíječe JUNGHEINRICH, výrobní číslo 82144096

Zjištění stavu:

vozík je ve velmi dobrém technickém stavu – bez závad

- JUNGHEINRICH EJC 12 G 115-250 ZT

  Počet kusů v distribučním centru - 1

  Počet kusů ve skladu obalů - 0

  Technické údaje:

  Nosnost (kg) 1200, stav motohodin dle ukazatele stavu mth (h) není u tohoto typu k dispozici, výrobce Jungheinrich, druh pohonu elektro, typ vozíku - ručně vedený vysokozdvižný vozík, zvedací zařízení dvojitý sloup (duplex), rok výroby 2003, výška zdvihu (mm) 2500, stavební výška zvedacího zařízení š (mm) 1700, délka vidlí (mm) 1150, napětí akumulátoru (V) 24, kapacita akumulátoru (Ah) 130, nabíječ univerzální, napětí nabíječe (V) 24, nabíjecí proud (A) 25, výrobce nabíječe JUNGHEINRICH, výrobní číslo VJ03105242

  Zjištění stavu:

  vozík je v dobrém technickém stavu – chybí plastová ochrana duplexu u zvedacího zařízení.

- JUNGHEINRICH EEC 10 G 115-150 E

  Počet kusů v distribučním centru - 1

  Počet kusů ve skladu obalů - 0

  Technické údaje:

  Nosnost (kg) 1000, stav motohodin dle ukazatele stavu mth (h) není u tohoto typu k dispozici, výrobce Jungheinrich, druh pohonu elektro, typ vozíku - ručně vedený vysokozdvižný vozík, zvedací zařízení jednoduchý sloup (simplex), rok výroby 2003, výška zdvihu (mm) 1520, stavební výška zvedacího zařízení (mm) 2000,

délka vidlí (mm) 1150, napětí akumulátoru (V) 24, kapacita akumulátoru (Ah) 120, nabíječ není k dispozici, výrobní číslo 30430036

Zjištění stavu:

vozík je v horším technickém stavu – plastová ochrana simplexu je v horní části porušená, tlačítka ovládání jsou pro levou ruku nepoužitelná, nefunguje zvukové výstražné zařízení

- JUNGHEINRICH ERD 20 G 119-166 ZT

  Počet kusů v distribučním centru - 1

  Počet kusů ve skladu obalů - 1

  Technické údaje:

  Nosnost (kg) 2000, stav motohodin dle ukazatele stavu mth (h) 2816, výrobce Jungheinrich, druh pohonu elektro, typ vozíku - vysokozdvižný ruční vozík s plošinkou pro řidiče, zvedací zařízení dvojitý sloup (duplex), rok výroby 2000, výška zdvihu (mm) 1660, stavební výška zvedacího zařízení (mm) 1250, délka vidlí (mm) 1190, napětí akumulátoru (V) 24, kapacita akumulátoru (Ah) 330, nabíječ je k dispozici pouze pro vozík ve skladu obalů, napětí nabíječe (V) 24. nabíjecí proud (A) 85, výrobce nabíječe JUNGHEINRICH, výrobní číslo 87012061

  Zjištění stavu:

  vozíky jsou ve velmi dobrém stavu – bez závad.

- BT - LT 2200/11

  Počet kusů v distribučním centru - 1

  Počet kusů ve skladu obalů - 0

  Technické údaje:

  Nosnost (kg) 2200, stav motohodin dle ukazatele stavu mth (h) 5290, výrobce BT, druh pohonu elektro, typ vozíku - nízkozdvižný vozík s plošinkou pro řidiče, těžiště břemene (mm) 600, rok výroby 1995, výška zdvihu (mm) 240, délka vidlí (mm) 1150, napětí akumulátoru (V) 24, kapacita akumulátoru (Ah) 270, nabíječ ano, výrobce nabíječe OLDHAM, výrobní číslo 275078.

Zjištění stavu:

vozík je ve velmi špatném stavu, nepoužívá se, příslušenství akumulátoru je zoxidované, po maximálním nabití vydrží pouze cca 45 minut v provozuschopném stavu, přepěťová pojistka chybí, vozík jezdí pouze na první rozjezdovou rychlost, další rychlost nefunguje.

- BALKANCAR EV 641

  Počet kusů v distribučním centru - 1

  Počet kusů ve skladu obalů - 0

  Technické údaje:

  Nosnost (kg) 1000, stav motohodin dle ukazatele stavu mth (h) není u tohoto typu k dispozici, výrobce Balkancar, druh pohonu elektro, typ vozíku - čelní vysokozdviľný vozík tříkolový (ještěr), zvedací zařízení dvojitý sloup (duplex), rok výroby 1978, výška zdvihu (mm) 2500, nabíječ není k dispozici, výrobní číslo nelze identifikovat.

  Zjištění stavu:

  vozík je ve velmi špatném stavu, nepoužívá se, chybí některé bezpečnostní prvky, z vozíku vytéká hydraulická kapalina, příslušenství akumulátoru je zoxidované, po maximálním nabití vydrží pouze cca 20 minut v provozuschopném stavu.

- BALKANCAR BH 852

  Počet kusů v distribučním centru - 1

  Počet kusů ve skladu obalů - 0

  Technické údaje:

  Nosnost (kg) 2500, stav motohodin dle ukazatele stavu mth (h) 4742, výrobce Balkancar, druh pohonu elektro, typ vozíku - čelní vysokozdvižný vozík čtyřkolový (ještě), zvedací zařízení dvojitý sloup (duplex), rok výroby 1993, výška zdvihu (mm) 3300, stavební výška zvedacího zařízení (mm) 2200, napětí akumulátoru (V) 80 nabíječ ano, výrobce nabíječe Deta, výrobní číslo nelze identifikovat.

  Zjištění stavu:

  vozík je ve velmi dobrém stavu – bez závad, po generální opravě, 1 přídavný hydraulický okruh

Ruční manuální paletizační prostředky:

- EP - EP55-111

  Počet kusů v distribučním centru - 2

  Počet kusů ve skladu obalů - 1

  Technické údaje:

  Nosnost (kg) 2500, druh pohonu ruční/polo, typ vozíku - ručně vedený vozík (manuální), rok výroby 1998, délka vidlí (mm) 1150, výrobní číslo nelze identifikovat

  Zjištění stavu:

  2 vozíky jsou v horším stavu – velice hlučný chod, hybná spojení a třecí plochy nejsou namazány, velice pomalé nadzvednutí palet, mají nestabilní vidle.

  1 vozík v distribučním skladu je nefunkční – nezvedá palety

- MIC - TM 22

  Počet kusů v distribučním centru - 8

  Počet kusů ve skladu obalů - 0

  Technické údaje:

  Nosnost (kg) 2200, druh pohonu ruční/polo, typ vozíku - ručně vedený vozík (manuální), rok výroby 2004, délka vidlí (mm) 1150, vlastní hmotnost (kg) 63, maximální výška zdvihu (mm) 122, výrobní číslo nelze identifikovat

  Zjištění stavu:

  Všech 6 vozíků je ve velmi dobrém stavu – bez závad

- CROWN PTH 50

  Počet kusů v distribučním centru – 10 (vozidla distribuce)

  Počet kusů ve skladu obalů - 0

  Technické údaje:

  Nosnost (kg) 2300, druh pohonu ruční/polo, typ vozíku - ručně vedený vozík (manuální), rok výroby 2005, délka vidlí (mm) 1150, vlastní hmotnost (kg) 55, maximální výška zdvihu (mm) 120

  Zjištění stavu:

  Všech 10 vozíků distribuce je ve velmi dobrém stavu – bez závad

- RUDL

  Počet kusů v distribučním centru – 10 vozidla distribuce + 2 prodej C+C

  Počet kusů ve skladu obalů - 0

  Technické údaje:

  Nosnost (kg) max. 120, druh pohonu ruční, typ vozíku - ručně vedený rudlík (manuální), rok výroby nelze identifikovat, vlastní hmotnost (kg) 10,

  Zjištění stavu:

  Všech 12 rudlíků je ve velmi dobrém stavu – bez závad, 2 z nich po opravě

4.3.3.5. Optimalizace počtu manipulačních prostředků

Počty manipulačních prostředků byly stanoveny ve dvou stupních. První stupeň byl statický výpočet, který určí předběžnou teoretickou potřebu, tedy stávající počet manipulačních prostředků, a druhý stupeň – dynamický, jenž prověří skutečný počet potřebných prostředků s ohledem na dynamické faktory, jako je například rozložení požadavků na manipulace v čase, přípravu, nabíjení akumulátorů atd.

Při optimalizaci počtu manipulačních prostředků se vycházelo z následujících údajů:

- četnosti a struktura požadavků na převozy
- obsluha a činnosti konkrétních pracovníků
- délky přepravních tras
- analýza tras z hlediska délky, zatížení a možnosti manipulační techniky
- obsluhované lokality
- parametry manipulačních prostředků
- struktura a technická specifikace manipulačních prostředků

Následně došlo k vzájemnému srovnání různých variant a na základě těchto údajů k výběru nejvhodnějšího řešení.

Stav manipulační techniky po optimalizaci				
Typ prostředku	*počet*	*pracovník*	*max. délka 1 přesunu (m)*	*obsluhované stanoviště*
Ruční paletizační prostředky manuální – paleťáky				
EP – EP55 – 111	1	Albert	10	Sklad obalů
MIC – TM 22	5 + 1(rezerva pro vykládku)	Dobranský, Krejčí, Tvrdý, Kos, Švadlena,	40 – přípraváři, 10 – stanoviště B 10 – vykládka	Všechna stanoviště distribučního centra
CROWN PTH 50	10	Každý řidič distribuce 1	10	Rampa + na vozidle
Ruční manipulační prostředky manuální – rudlíky				
RUDL	12	každý řidič distribuce 1, Švadlena 2 (1 speciální KEGy)	5 – řidiči 40 – Švadlena	Řidiči - rampa + na vozidle Švadlena – všechna stanoviště distribučního centra
Elektrické paletizační prostředky nízkozdvižné ručně vedené				
ELE 16G	1	Šustr + Macho	20	Příjmy + rampa + skladové stanoviště K
Elektrické paletizační prostředky nízkozdvižné s plošinkou pro řidiče				
ERE 20G	1	Šustr + Macho	40	Všechna stanoviště distribučního centra + rampa + příjmy
Elektrické paletizační prostředky vysokozdvižné ručně vedené				
EJC 12G	1	Šustr	10	Příjmy, stanoviště K
EEC 10G	1	Šustr	10	Příjmy, stanoviště K
Elektrické paletizační prostředky vysokozdvižné s plošinkou pro řidiče				
ERD 20G	2	Albert + Šustr + Macho	20	Sklad obalů (1 prostředek) Příjmy + stanoviště K + stanoviště L2 (prostředek)
Elektrické paletizační prostředky vysokozdvižné – čelní tříkolový (ještěr)				
BALKANCAR BH852	1	Šustr	5	Rampa
Vyřazená technika				
EP – EP55 – 111	2	---	---	---
MIC – TM 22	2	---	---	---
BT – LT - 2	1	---	---	---
BALKANCAR EV641	1	---	---	---

Tab.14. – **Matice optimalizace manipulační techniky** [zdroj autor]

4.4. Vyšetření systému distribuce

Co znamená řízení dodávkového řetězce ve firmě RIVAL Tábor s.r.o.

Řízení systému distribuce zde představuje integraci obchodních procesů od koncového zákazníka až po prvotního dodavatele. Dynamická povaha současného obchodního prostředí nutí manažery společnosti k tomu, aby pravidelně sledovali a hodnotili výkon dodávkového řetězce.

Řízení distribučního procesu jako části dodávkového řetězce má kritický význam ve fungování celého podniku. V této části je třeba se zaměřit na problematiku výstupních toků z podniku.

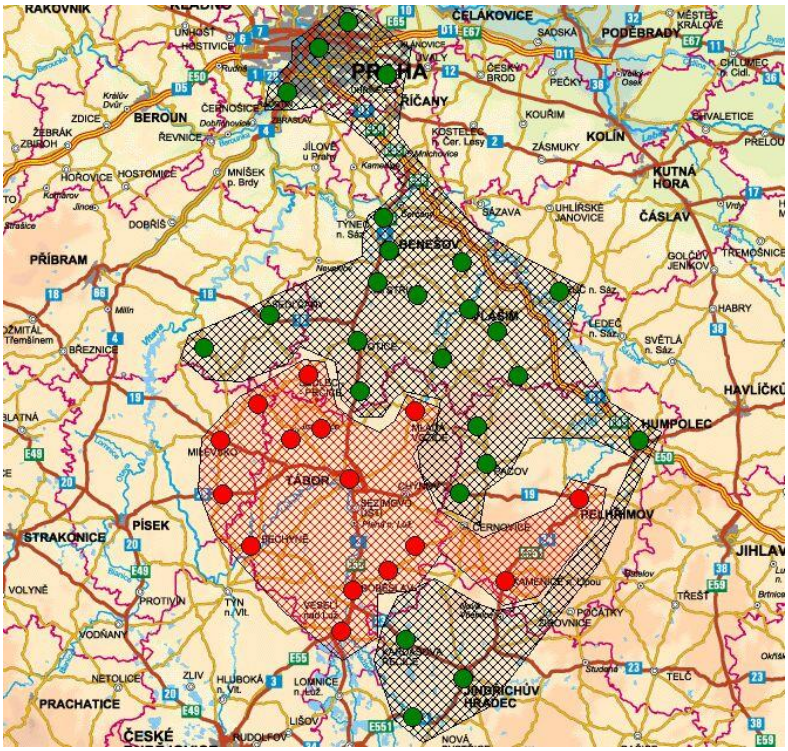
4.4.1. Zjištění stavu systému distribuce

4.4.1.2. Lokalizace a rajonizace distribučního centra

Volba stanoviště zahrnuje významný komplex otázek v rámci distribuce podniku v návaznosti na obsluhovanou síť zákazníků. Charakteristika současného centra je regionální odbytový sklad. Od 9.1. 2006 došlo k přesunu velkoobchodního skladu v Chotovinách zpět do jeho bývalých prostor v Táboře ve firmě Sladovna Rudofl s.r.o. Management společnosti musel upravit obsluhovanou síť z hlediska rentability celého dodávkového řetězce. Změny se týkaly také závozových dnů.

Změna rozvozových dnů a lokalit	
den	*směr*
Pondělí	Bechyňsko, Kralovice, Sedlecko, Borotínsko, Jistebnice, Chyšky Tábor
Úterý	Kamenice n/L., Pelhřimov, Tučapy, Choustník, Veselí n/L., Soběslav Tábor
Středa	Sedlecko, Borotínsko, Jistebnice, Chyšky, Milevsko, Bernartice Tábor
Čtvrtek	Kamenice n/L., Pelhřimov, Bechyňsko, Kralovice, Tučapy, Choustník, Mladá Vožice Tábor
Pátek	Milevsko, Bernartice, Veselý n/L., Soběslav Tábor

Tab.15. – **Změna rozvozových dnů a lokalit** [zdroj autor]



Obr.15. – **Hlavní dělení rozvozových lokalit** [zdroj autor]

Vedení firem RIVAL Tábor s.r.o.(červená) a FLOSMAN a.s.(zelená) rozdělilo rozvozové lokality dle geografického rozmístění zákazníků a rentability daných zákazníků. Tímto způsobem se fakticky pokrylo celé území a snížily se celkové náklady na distribuci.

4.4.1.3. Cyklus zákaznické objednávky a tvorba plánu rozvozu

Pro řízení celkového toku distribučního řetězce a koordinaci všech jednotlivých procesů, bylo zavedení efektivního systému vyřizování objednávek. Přijetí objednávky je do 7 hodin v pondělí a do 13 hodin každý další všední den. Po přijetí objednávky ji pracovníci na úseku distribuce zpracují v databázi Aspenu. Tento program vyhotoví vyskladňovací sestavu ve trojím provedení. Jedna je určena přípravářům na vychystávání zboží, druhá zůstává ke kontrole pracovnicím objednávek a třetí je směřována do skladu alkoholu. Následuje sestavení plánu rozvozu. Je vytvářen pomocí Geobáze, kde se eviduje počet zastávek a váha položek. Řidiči maximálně dělají 2 linky za den.

Controlling expedovaných zásilek a zajištění nakládky provádí určený pracovník. Zboží je kontrolováno na paletách ve skladu a zpětně po naložení na dopravní prostředek. Ověřování sytému je velice důležité. Sleduje se množství, stav, druhy a zajištění skladových položek dle vyskladňovacích sestav na paletách.

Objednávky od firmy FLOSMAN a.s., která zajišťuje druhý zákaznický okruh skladovým centrem v Mladé Vožici, se vypisují do 11ti hodin každý všední den. Objednávka pro zákazníky je zpětně přefakturována na firmu FLOSMAN a.s.. Zboží, které tak nemají na skladě, je automaticky dodáno. Seznamy zákazníků tohoto druhého okruhu jsou elektronicky evidovány v Aspenu.

Řidiči distribuce dle rozvržených linek expedují zásilky na nákladní auta. Průběh rozvozu je evidován v přehledu rozvozu. V něm jsou zaneseni odběratelé, forma úhrady, peněžní hodnota, číslo trasy a váha zboží. Při návratu z rozvozu je řidiči kontrolována tato evidence buď uspokojených, nebo neuspokojených zákazníků. Ty se pak musí vytřídit. Podle formy úhrady je vyplňována výčetka hotovosti. Pokud suma souhlasí se stavem konta v počítači, okruh zákaznické objednávky končí. Pokud stav nesouhlasí, firma vystavuje dlužní úpis, který je splatný do druhého dne. Konečný stav musí i po odepsání obalů souhlasit. Rozdíly jsou buď přeplatky, nebo nedoplatky, které firma pomocí příjmových nebo výdajových dokladů zasílá svým zákazníkům k proplacení. Tržba od zákazníků v hotovosti se odesílá do banky.

4.4.2. Návrh hodnocení výkonnosti distribuce

Hodnocení výkonnosti dodávkového řetězce je velice problematické a je zde obtížné zavést obecně platné výkonnostní standardy. Na této úrovni logistiky je nejefektivnější sledovat nákladové vazby na celopodnikové úrovni. Náklady lze srovnávat v čase a v závislostech nejlépe v ukazateli jako je rentabilita. Dále lze vytvořit seznam kvalitativních, strukturních i kvantitativních výkonových ukazatelů pro oblast distribuce a ty následně hodnotit v čase. Stanovit jasné cíle v oblasti zákaznického servisu a jimi se řídit. Podrobné rozdělení a hodnocení je uvedeno v kapitole Identifikace souboru logistických výkonových ukazatelů.

4.5. Logistický IT/IS

Obecný princip

Účinné řízení hmotných toků v logistickém systému není možné bez efektivní funkce informačního systému, který je v poslední době označován za logistický informační systém. Výchozí informací pro podnik jsou objednávky zákazníků na sledované období, tyto objednávky se pak zpracují, porovnávají se stavem zásob. Úkolem logistického informačního systému je vytvořit prostředí pro koordinaci logistických aktivit spojených s řízením hmotných toků v logistických článcích. Prostřednictvím logistického informačního systému lze řídit hmotné toky.

4.5.1. Zjištění výchozího stavu

Firma RIVAL Tábor s.r.o. používala během své existence několik systémů od různých dodavatelů. Při současném analyzování struktury IT/IS firma využívá pouze dva systémy datových transakcí, a to systém Aspen, Geobáze, a balík 602 software. Manažerské informační systémy a systémy pro podporu vrcholového vedení v této firmě nevyužívá.

Vzájemná provázanost jednotlivých součástí je na nízké úrovni, v některých případech je nutné data z jednoho modulu opakovaně používat v jiném. Největší problém nastává při výměně dat mezi vedením společnosti a distribučním centrem. Získaná data nejsou často jednotná a jejich struktura je kumulativní, bez možnosti rozpadu na jednotlivé obchodní transakce. Informace z vedení se naopak dostávají do distribučního centra i s několikadenním zpožděním. Roztříštěnost informačního systému zvyšuje pracnost, nemluvě o aktuálnosti dat.

4.5.2. Návrh řešení pro firmu RIVAL Tábor s.r.o. v oblasti IT/IS

Při výběru dodavatele je nutné definovat řadu požadavků pro nový celofiremní IS. Především je nutné požadovat integrovaný systém pracující on-line na společné datové základně bez jakýchkoli redundantních (nadbytečných) dat. Dále musí být kladen nárok na ucelenost řešení. Dodavatel musí zajistit řešení jako celek, tj. s analýzou, implementací včetně dodávky veškerého hardwaru, systém musí být upgradovatelný s vývojem úprav

šitých přímo na míru pro firmu RIVAL Tábor s.r.o., zaškolením, testováním a dohledem nad ostrým provozem. Pro úspěšnost tohoto projektu je nutnost přesvědčit vedení firmy FLOSMAN a.s., která s touto firmou sdílí veškerá uživatelská rozhraní. Software Aspen jako systém datových transakcí je zcela nepostačující. Úloha identifikace požadavků na funkcionalitu informačního systému pro logistiku (resp. jednodušeji - požadavků na nástroje z oblasti informačních technologií) je v této firmě iniciována ve dvou základních situacích. Dochází k častému upgrade stávajícího informačního systému nebo jeho prvotního pořízení anebo nefunguje nějaká část logistiky. Projevy lze nalézt v neúměrném růstu zásob. Pojistné zásoby pracovníci nákupu počítají odhadem na základě zkušeností a informací, které se podaří získat z jejich okolí. Při hledání podpory pro exaktnější stanovování a sledování pojistných zásob je k dispozici celá řada softwarových nástrojů. Dalším znakem je nárůst nákladů v distribuci. Stanovování plánů rozvozu pomocí kalkulačky a Geobáze je velice neflexibilní a neefektivní.

4.5.3. Návrh možné poptávky po logistickém IS

Oblast nákupu a skladování: INVENTORY WIZARD + FORECATS WIZARD

- nástroj pro logistickou analýzu sortimentu a zásob: nástroj musí dokázat analyzovat značné množství dat o pohybech a stavech zásob, identifikovat nedostatky, multikriteriálně segmentovat sortiment, musí obsahovat podporu strategického rozhodování v řízení zásob a podklady pro nápravná opatření.
- expertní systém pro předpověď poptávky: musí jít o jakousi nástavbu předešlého nástroje obsahujícího volbu optimálního algoritmu predikce poptávky

Oblast distribuce: ERP – PLANTOUR A CARMANAGER

- nástroj pro strategickou a operativní optimalizaci tras, vozidel a hlavně nákladů: aplikace musí být universální a flexibilní pro denní plánování rozvozových tras, a to jak tras pevně plánovaných, tak i tras pro volnou optimalizaci. Základem musí být takové algoritmy, které pracují s klíčovými daty o zákaznících, objednávkách a vozovém parku, a to vše nad detailní digitalizovanou mapou rozvozových lokalit. Nástroj by měl oproti dosavadnímu empirickému přístupu k plánování rozvozů dosáhnout úspor nákladů minimálně 20%.

Oblast marketingu: eCRM

- operativní nástroj pro řízení vztahů se zákazníky: nástroj musí obsahovat správu kontaktů (firmy, kontaktní osoby), správu dokumentů (spolupráce s MS Word a MS Excel), automatizaci marketingu (výběr cílové skupiny, kategorie a typu kontaktu), vedení obchodních referentů v obchodě (prodejní metody), správa událostí (helpdesk, reklamace, informace, znalostní databáze a další), řízení projektů - konsekventní sledování konkrétní zakázky, analýzu trhu (kontakty, obchodní případy, teritoria, obchodní referenti, období a další), musí být kompatibilní s MS Outlook (úkoly, kontakty, firmy), jeho součástí budou tiskové sestavy, obchodní korespondence, adresní štítky, mailing.

4.5.4. Možné přínosy z realizace projektu

Při realizování takového projektu musí dojít k zefektivnění celého informačního toku napříč všemi firemními a logistickými články. Dojde k ucelení kompletní modernizace a inovace informačního systému obou firem. Tento proces musí být realizován na etapy.

Nasazením tohoto nového řešení se dosáhne duplicitního pořizování dat, zjednoduší se účetní a obchodní postupy. Integraci dat s prodejnami, bankami a dalšími subjekty budou moci provádět pracovníci ekonomického oddělení a nemusí k těmto informačním transakcím zvát IT techniky firmy FLOSMAN a.s. Největší výhoda je, že veškeré tyto nástroje jsou kompatibilní mezi sebou, ale i s některými manažerskými informačními systémy, nástroje řízení lidských zdrojů – moduly mzdy a personalistika.

Hlavním přínosem by mělo být snížení celkových nákladů na dopravu, dále nákladů na skladování (hodnota vloženého kapitálu v zásobách), mzdových nákladů a snížení průměrné doby expedice.

4.6. Identifikace souboru logistických výkonových ukazatelů

Princip nutnosti informací o výkonech a nákladech ve firmě

Aby bylo možné plně identifikovat a specifikovat racionalizační potenciály, kterých je logistika schopna plně využít, musí se s ní spojené výkony a náklady stát transparentní. Firma RIVAL Tábor s.r.o. v této oblasti opět vykazuje značné deficity.

4.6.1. Návrh spektra ukazatelů a jejich vlastnosti

Spektrum výkonových ukazatelů v tomto podniku by mělo odrážet vlastnosti toku a příslušných procesů, mít vazbu na logistické cíle podniku, být jednoduché a srozumitelné, umožňovat srovnatelnost (sjednocený obsah pro daný typ logistického článku, tj. výkonového místa, univerzální použitelnost pro různé provozní podmínky), a provázanost v logistickém řetězci (schopnost zjistit, jak se jednotlivé články řetězce podílejí na výstupu z logistického systému), mělo by být součástí měsíčních hlášení.

Oblast nákupu + příjem(návrh měsíčního hlášení za únor 2006)**:**

Strukturální a rámcové ukazatele					
Počet dodavatelů	27	Počet pracovníku příjmu	2	Počet pracovníků nákupu	2
Počet objednávek	203	Počet dodávek zboží	195	Váha přijatých dodávek	---

Ukazatelé produktivity			
Počet objednávek na hodinu pracovníka	=	Počet vyřízených zásilek / počet hodin pracovníka	1,2
Čas příjmu zboží na došlou zásilku [hodin]	=	Čas příjmu zboží celkem / počet vyřízených příjmů	0,82
Stupeň využití vykládacích zařízení	=	Čas nevyužívání*100/maximální možný čas	---

Ukazatelé hospodárnosti			
Náklady příjmu na došlou zásilku	=	CeN příjmu zboží / počet příjmů	206,-
Pořizovací náklady na objednávku	=	CeN opatřování / počet objednávek	123,-
Pořizovací náklady v % rozsahu nákupu	=	Opatřovací náklady *100 / CeObjem nákupu	0,31%

Kvalitativní ukazatelé			
Podíl vadných dodávek	=	Počet vadných dodávek *100 / CePočet dodávek	4,1%
Podíl odmítnutých dodávek	=	Počet odmítnutých dodávek *100 / CePočet dodávek	0%
Podíl zdržených dodávek	=	Počet zdržených dodávek *100 / CePočet dodávek	2,6%

Tab.16. – **Měsíční hlášení oblast nákupu a příjmu** [zdroj autor]

Oblast skladování (návrh měsíčního hlášení za únor 2006)**:**

Strukturální a rámcové ukazatele					
Plochy skladových zařízení	2	Počet sortimentních skupin	91		
Počet skladníků	6	Počet skladovaných položek	648		
Ukazatelé produktivity					
Stupeň využití ploch	=	Obsazené plochy *100 / celková skladová plocha			---
Stupeň využití výšek	=	Využitá skladová výška *100 / využitelná skl. výška			24,5%
Ukazatelé hospodárnosti					
Průměrné náklady na skladové stanoviště	=	CeN skladovací / počet skladových stanovišť			96 610,-
Náklady na skladovou operaci	=	Personální a věcné N na skladování / počet přísunů a odsunů			---
Sazba skladových nákladů	=	CeN skladovací *100 / průměrný stav zásob			16,4%
Sazba nákladů na udržení zásob	=	Sazba skladovacích nákladů + úroková míra pro skladem vázaný kapitál			26,4%
Kvalitativní ukazatelé					
Stupeň obsluhy skladu	=	Požadavky splněné skladem *100 / došlé požadavky			100%
Skladové ztráty	=	Stav inventury			---

Tab.17. – **Měsíční hlášení oblast skladování** [zdroj autor]

Oblast distribuce+manipulace+materiálový tok (návrh měsíčního hlášení za únor 2006)**:**

Strukturální a rámcové ukazatele					
Počet zákazníků distribuce [v měsíci]	1317	Průměrná vzdálenost mezi zákazníkem a skladem [km]			21
Počet dopravních prostředků	9	Počet paletizačních prostředků ve skladech			41
Počet oprav dopravních prostředků	3	Kapacita vozidel [t]			565
Ujeté trasy dopravních prostředků [km]	19401	Počet odeslaných zásilek			1620
Počet jízd dopravních prostředků	133	Počet pracovníků v distribuci			16
Ukazatelé produktivity					
Průměrný obrat na zákazníka	=	CeObrat / počet zákazníků			4 761,-
Produktivita odesílání za den	=	Počet zásilek / pracovní den			81
Produktivita zpracování zakázky	=	Počet zpracovaných zásilek / počet pracovních sil			101
Doba na zpracování jedné přepravní linky	=	Čas zpracování zakázky až po odjezd rozvozce			---
Stupeň využití dopravních prostředků	=	Skutečný počet hodin nasazení *100/ možný p.h.n.			---
Dopravní výkon [t / zákazníka]	=	CeTonáž / celkový počet zákazníků			419
Ujeté trasy na dopravní prostředek	=	Ujeté km / počet dopravních prostředků			19401
Průměrný čas oprav	=	Počet hodin oprav / počet oprav			---
Ukazatelé hospodárnosti					
Prům. N na uspokojení zákaznických objednávek	=	CeN distribuce / počet zpracovaných objednávek			276,-
Podíl nákladů vyřízených zakázek na obratu	=	CeN na vyřizování / obrat distribuce			0,005
Distribuční náklady na jednu zakázku	=	CeN distribuce / počet zakázek			276,-
Dopravní náklady na jednu zakázku	=	CeN dopravy / počet zakázek			261,-
Průměrné dopravní náklady na tunu	=	CeN dopravy / hmotnost všech přeprav			0,76
Rychlost obratu ve zboží	=	Obrat za měsíc / průměrný stav zásob ve zboží			2,5x
Rychlost obratu obalů	=	Obrat za měsíc / průměrný stav zásob v obalech			1,5x
Kvalitativní ukazatelé					
Podíl reklamací (i dodávky zpožděné)	=	Počet dodávek chybných *100 / CePočet dodávek			1,23%
Stupeň servisu	=	Počet provedených nasaz. *100 / počet požadovaných			100%

Tab.18. – **Měsíční hlášení oblast distribuce + manipulace + materiálový tok** [zdroj autor

4.6.2. Identifikace struktury logistických nákladů

Klíčovým prvkem řízení logistické funkce je analýza celkových logistických nákladů. Znamená to, že při dané úrovni zákaznického servisu ve firmě RIVAL Tábor s.r.o. by měl management minimalizovat celkové logistické náklady, nikoliv pouze jen ty, které souvisejí jen s určitou činností nebo oblastí (mzdy).

Důležité jsou vazby mezi složkami logistického systému. Například zvýšení zisku lze docílit tehdy, pokud snížení nákladů na udržování zásob je větší než zvýšení nákladů v jiných funkčních oblastech, jako je skladování nebo distribuce.

Má-li vedení firmy vést nákladovou analýzu erudovaně, musí být schopno zjistit údaje o nákladech jednotlivých složek a hlavně musí být schopno vysvětlit, jak změny v nákladech určité složky ovlivní náklady celkové. Některé snižování nákladů může vyvolat i zvýšení nákladů celkových.

Management musí tedy zpracovávat analýzu celkových nákladů, stanovit si normy produktivity v rámci předchozích ukazatelů výkonnosti, musí podle toho začít i statisticky řídit procesy ve firmě.

Návrh analýza celkových nákladů (návrh měsíčního hlášení za únor 2006)**:**

Skladovací náklady	
Náklady na úroky z kapitálu vloženého do zásob (úrok kapitálu vázaného v zásobách)	648 978,-
Náklady na distribuční centrum a sklad obalů	---
*nájem	80 000,-
*odpisy manipulační techniky	12 891,-
*údržba + technologické zařízení budov	0,-
*opravy	0,-
*energie	0,-
*pojištění celkem	14 386,-
*daně placené za zásob	160 647,-
Personální náklady	179 361,-
Náklady na inventury	17 450,-
celkem skladovací náklady	1 062 713,-
Náklady na vyřizování objednávek a informatiku	
Pořizovací náklady administrativní	1 457,-
Personální náklady	23 560,-
celkem náklady na vyřizování objednávek a informatiku	25 017,-
Náklady na udržování zásob	
Hodnota zásob (průměrné zásoby vyjádřené ve variabilních nákladech)	17 598,-
Náklady z rizika znehodnocení	---
*morální opotřebení	2 000,-
*ztráty	0,-

Náklady na služby (pojištění placené za zásob)	0,-
celkem náklady na udržování zásob	19 598,-
Náklady na distribuci	
Personální náklady distribuce	185 401,-
Náklady na administrativu	1 946,-
Náklady na provoz dopravních prostředků + opravy	203 170,-
Odpisy dopravních prostředků	57 026,-
Leasing	---
celkem náklady na distribuci	447 543,-
CELKOVÉ LOGISTICKÉ NÁKLADY	**1 554 871,-**

Tab.19. – **Návrh analýzy celkových logistických nákladů** [zdroj autor]

4.6.3. ABC analýza odběratelů

V této části bylo cílem ABC analýzy zjistit, jak se kategorie odběratelů podílí na tvorbě obratu firmy RIVAL Tábor s.r.o. a jejich rozdělení do skupin A,B,C v poměru 80%, 15% a 5%.

Měsíční hlášení (únor 2006)						
Kategorie	*obrat*	*% k CeObratu*	*Skupina*	*skupina*		*kumulativně*
FLOP A	1 004 482,-	16,02	A	A	Cash and Carry	23,66
FLOP B	169 787,-	2,71	C	A	Ostatní prodejny	40,06
Ostatní prodejny	1 028 352,-	16,40	A	A	FLOP A	56,08
Pohostinství	960 063,-	15,31	A	A	Pohostinství	71,39
Benzíny	84 723,-	1,35	C	B	Neregistrovaní	83,18
Konsignační prodej	505 181,-	8,06	B	B	Konsignační prodej	91,24
Neregistrovaní	739 109,-	11,79	B	C	Akční prodej	95,94
Cash and Carry	1 483 808,-	23,66	A	C	FLOP B	98,65
Akční prodej	294 715,-	4,70	C	C	Benzíny	100,00
Celkem	6 270 220,-	100,00				

Hodnocení			
Skupina	*% podíl z kategorií*	*% podíl z hodnoty obratu*	***Podíl skupiny na obratu***
A	44,4	71,39	**1 110 022,-**
B	22,2	19,85	**308 642,-**
C	33,3	8,76	**136 206,-**

Tab.20. – **ABC analýza odběratelů** [zdroj autor]

Hodnocení:

Největší podíl na únorovém obratu firmy RIVAL Tábor s.r.o. měla skupina A. Byli to zákazníci přímého prodeje v rámci Cash and Carry, dále maloobchodní řetězec prodejen FLOP A, různá restaurační a pohostinská zařízení a ostatní prodejny.

4.7. Zjištění úrovně celofiremní logistické koncepce

Proč logistická koncepce?

Nový přístup k logistice ve firmě RIVAL Tábor s.r.o. musí mít předpoklady pro to, aby se stala důležitým a plnohodnotným účastníkem vytváření strategie podniku.

Pokud manažeři logistiky nechápou podnikovou strategii, nebudou pravděpodobně schopni přijímat rozhodnutí, která by byla z hlediska podniku jako celku nejlepší. Dokonce i v případě, že se manažeři při rozhodování řídí systémovým přístupem a provádějí analýzu vzájemných vazeb. Pokud současně nechápou strategii podniku a odpovídající logistickou koncepci, nemohou optimálně rozhodovat.

4.7.1 Analýza poslání podniku a vytvoření business mission

Prohlášení o poslání nebo-li business mission patří k nejzákladnějším úkolům každé organizace, podnik tak deklaruje účel své existence. Bohužel při prováděné analýze vedení firmy RIVAL Tábor s.r.o. nedokázalo konkrétně své poslání uceleně formulovat. Vždy se jednalo pouze o nastínění problémů, se kterými se firma v současné době potýká a jako protipól management uvedl některé cesty, jak tyto problémy bude řešit..

Další skutečností bylo, že žádná z funkčních oblastí podniku taktéž nedokázala na tomto základě v souladu s vedením deklarovat své vlastní poslání, kterým by se řídila její činnost a které by podporovalo celkové poslání podniku.

Dalším příkladem jsou tvrzení nižšího managementu, že veškerá rozhodnutí týkající se strategického významu nejsou s nikým předem konzultována a dochází u těchto rozhodnutí k časté změně z důvodu neefektivnosti.

Z tohoto jednoduchého příkladu je zřejmé, že manažeři společnosti RIVAL Tábor s.r.o. neznají podnikovou strategii a nejsou schopni rozhodovat v souladu s celkovými zájmy podniku.

Návrh business mission v rámci celé organizace

Aby bylo možné nějakou zvolenou strategii realizovat, je nutné vytvořit plán a průběžně sledovat jeho plnění. Před sestavováním možného strategického plánu se může vycházet z tohoto návrhu poslání podniku:

„Firma RIVAL Tábor s.r.o. dlouhodobou systematickou prací usiluje o vytvoření společnosti "Řízené stálým zákazníkem", dále má snahu implementovat do svých struktur logistický management, který bude řídit veškeré podnikové procesy a napomůže tak v dnešním složitém konkurenčním prostředí nejlépe vystihnout a zajistit trvalý vztah k potřebám klienta. Sortimentem zboží a portfoliem služeb oslovuje gastroorganizace – restaurace, pohostinství, obchody a markety, trafiky, potraviny, a další zařízení, nabízející restaurační a hoteliérské služby.“

Z tohoto deklarovaného poslání již vyplývá, že firma má snahu zachovat si stávající věrné klienty, protože ví, že další nové pronikání na trh by ji definitivně ohrozilo na stabilitě. V praxi to v minulosti znamenalo slepou honbu za maximalizací tržeb. Dnes už firmě musí jít spíše o dlouhodobou maximalizaci své tržní hodnoty. K tomu by jí měl dopomoci fungující segment nového logistického procesního managementu.

4.7.2. Vytvoření podnikových cílů pro logistický management

Budoucí strategický plán by měl brát v úvahu podnikové cíle, celkové požadavky v oblasti zákaznického servisu a měl by stanovit, jak budoucí logistický management hodlá podnikové vize dosáhnout.

Zaměření na dlouhodobé cíle:

- Opustit zastaralá pravidla, která jsou základem současných podnikových činností
- Orientovat se na správné procesy se zaměřením na užitek pro zákazníky
- Vytvořit procesní mapu v jejímž středu bude zahrnut zákazník
- Optimalizovat podnikové procesy
- Tvůrčí vedení a učící se organizace
- Permanentní zlepšování
- Zákazník nesmí být anonymní

- Zajistit zdroje pro zlepšování a změny

4.7.3. Nalezení klíčových faktorů úspěchu

Manažerské procesy:

Manažerské procesy budou ve firmě RIVAL Tábor s.r.o. hrát integrující a hlavní roli ve všech ostatních faktorech, protože dosavadní procesy byly řízeny neefektivně a neúčelně. Právě požadavky na účelnost zaměření a provádění logistických operací a funkcí ve všech oblastech budou důležité pro vytvoření a vybrání budoucí strategie. Důležitá přitom bude informační technologie, protože se současnou strukturou interních dat nelze reengineering manažerských procesů zvládnout.

Strategie:

Ta bude prvním a hlavním kritickým faktorem úspěchu. Až výkonný vrcholový management ve spolupráci s nižším managementem správně zvolí a sestaví strategii, pak dokáže efektivně a profesně zvládnout, zhodnocovat a rozvíjet podnikatelské záměry a cíle společnosti.

Struktura a klima:

Struktura bude druhým kritickým faktorem úspěchu. Schéma optimalizace organizační struktury v této firmě je uvedeno v příloze diplomové práce. Její fungování bude závislé na struktuře IT/IS. Jejími možnosti se zabývala příslušná kapitola této práce. V souvislosti s organizační strukturou musí být uvedena zmínka o podnikové kultuře a klimatu.

Typy podnikové kultury jsou zde bezpochyby „Přátelské experimenty“, míra rizikovosti, která značí jak prosperitu firmy RIVAL Tábor s.r.o. ovlivní jeden neúspěch na trhu, je velká a rychlost zpětné vazby je také velká. Ta značí dobu, která uplyne od nějaké aktivity ve firmě, než se vrátí informace, jak aktivitu hodnotí zákazník. Právě na zákaznickém servisu a jeho stupni a tudíž udržení si stálého zákazníka nejvíce záleží.

Firemní klima je v tomto podniku závislé na chování vedoucích řídících pracovníků, jejich jednání s podřízenými a vystupováním. Podnikové klima při analýze bylo silně demotivující. Podřízení neměli důvěru ze strany vedoucího skladu a projevovali

k němu určitý stupeň lhostejnosti a rebelství. Principy pro motivaci zaměstnanců neexistovaly.

Informační technologie:

Třetím kritickým faktorem bude již zmíněná IT/IS. Je nezbytná pro efektivní využívání moderní manažerské práce. Již při zjišťování hodnot a dat pro sestavování této práce, docházelo k duplicitě informací a jejich rozdílnému interpretování v různých firemních oblastech.

Lidé, pracovníci:

Logističtí pracovníci budou čtvrtým a nejspíš posledním kritickým faktorem. Ve firmě RIVAL Tábor s.r.o. bude nutné zavést určitý systém pozitivistického myšlení. Firma vykazuje obrovskou fluktuaci svých zaměstnanců a nespokojenost na všech úrovních. Vedení musí začít efektivně řídit lidské zdroje. Neexistují proto žádné konkrétní návody, ale značné nároky zde musí být kladeny na vzdělávání lidí v oblasti vedení. Vedoucí skladu, který postrádá jakoukoli formu loajality vůči svým zaměstnancům a tedy k firmě, musí profesně přehodnotit své vystupování. Pouze jeho kvalifikace, nový přístup, rozvoj znalostí, schopností mohou vést k vysoké produktivitě, která dříve byla firmě RIVAL Tábor s.r.o. vlastní..

Již v literární rešerši této práce zmíněný KAIZEN a jeho principy soustavného zlepšování jsou nezbytné pro oživení podnikového klimatu a narovnání podnikových vztahů.

5. Závěr

Problematice logistiky se v současné době dostává velká míra pozornosti. Logistika představuje významnou oblast v podnikání. Její nároky na zdroje – pracovní sílu, kapitál, informace, a její dopady na celosvětovou životní úroveň jsou enormní.

V této diplomové práci jsem se snažil dosáhnout vyváženosti teorie a praktických aplikací a znalostí. První impuls pro zpracování této práce byl můj 4letý zaměstnanecký poměr u distribuční společnosti RIVAL Tábor s.r.o. Během studia jsem si prohluboval teoretické znalosti z logistiky, managementu, ekonomiky a nyní jsem je mohl využít i částečně v porovnání s praxí. Zvolil jsem tedy cestu již v úvodu zmiňovaného INTERIM MANAGEMENTu (začlenění mé osoby jako logistického managementu do firemní organizační struktury), kombinaci externí odborné pomoci a interního zaměstnaneckého poměru.

Do příslušného řešení jsem se snažil zahrnout všechny logistické články, které zprostředkovávají pohyby zboží, informací a ostatních náležitostí, jenž jsou součástí celého procesu, chodu této zvolené firmy. Nejprve jsem se musel seznámit s finančními a ekonomickými charakteristikami podniku. Znal jsem podrobně veškerý proces fungování velkoobchodu i Cash and Carry, ale tyto znalosti byly nedostačující z pohledu výše zmiňovaných skutečností. Pro přiblížení situace jsem zvolil zmapování podnikových reálií od jeho vzniku a založení až po mnou prováděnou analýzu. Následná finanční analýza byla provedena se čtyřletou retrospektivou. Byl to záměr, protože data, která jsem hodnotil, jsem mohl posoudit i z hlediska objektivního, poněvadž jsem se již v té době účastnil chodu firmy. Dále bylo nutné vyřešit současně problémy v oblastech nákupu a příjmu, skladování a manipulace, prostorového rozmístění zboží ve skladu ale i potřebných kapacit pro jednotlivé sortimentní složení. Dalším složitým a nesnadným úkolem bylo vyřešení systému distribuce a s ní související přehled výkonnostních ukazatelů. Následně jsem se zaměřil na identifikaci struktury logistických nákladů na všech úrovních. Veškerá potřebná data jsem získával prostřednictvím firemního logistického informačního systému. Jeho problematikou jsem se také podrobně zabýval. Nakonec jsem zjišťoval úroveň logistické koncepce, zajímal se o provázanost vazeb logistiky s celopodnikovou strategií a nastínil jsem možné kritické (klíčové) faktory úspěchu.

Pro každou sledovanou oblast jsem vypracoval systém dotazů, které podrobně zmapovaly stav z pohledu logistických zásad a pravidel v dané oblasti. Následně jsem v krátkém časovém horizontu vyhotovil interwiev se zaměstnanci testovaného podniku podle připravené metodiky, za účelem hlubšího poznání logistických procesů a vazeb mezi jednotlivými články logistického řetězce v této firmě.

U každé sledované oblasti jsem konstatoval stav, zhodnotil jsem ji a navrhl jsem řešení, která by měla účelně vést k zefektivnění procesů a jejich optimalizaci.

Z finanční analýzy vyplynulo, že podnik se po dobu sledovaných čtyř let pohybuje na úrovni slabšího průměru. Výnosy rostou, rentabilita klesá, využití majetku je na dobré úrovni, nákladovost je po celé čtyři roky na přibližně stejné výši. Pouze v roce 2004 se zvýšila neúnosně složka mzdových nákladů. Docházelo ke snižování tržeb z důvodů sezonních faktorů a zhoršováním zákaznického servisu. Firma oproti tomu využívá výhodnějších dodavatelských podmínek (slevy), zavádění nových výrobků (reklamní kampaně). Pozitivní je také růst čistého pracovního kapitálu. Nepříznivé je zvyšování podílu mzdových nákladů v přidané hodnotě. Rovněž vztah odpisů k přidané hodnotě neklesal, ale nepříznivě rostl.

V oblasti nákupu jsem navrhl řízení vztahů s dodavateli. Dále možnost zde použít celou řadu hodnotících systémů a metod, ale nejdůležitější je, aby se používaly metody konsistentní, které by zvýšily objektivnost procesu hodnocení. Výsledkem byla matice hodnocení dodavatelů a návrh nové nákupní strategie.

Dalším kritériem pro hodnocení byly zásoby. Ty byly identifikovány podle jejich uspořádání v rámci skladových stanovišť. Nakonec jsem sestavil plánky jejich rozmístění a uspořádání s návrhem na optimální rozmístění zásob. Při hodnocení koncepce zásob jsem zjistil, že firma využívá pouze empirické předpovědi poptávky. Rozhodl jsem se pro demonstraci simulace poptávky dle statistických metod u jedné skladové položky, která byla v rámci ABC analýzy zásob v kategorii zásob A. Průměrná zásoba skladové položky v porovnání s výdejem a směrodatnou odchylkou výdeje byla dosti vysoká. Mohlo by se objednávat i menší množství, ale častěji. Doba obratu by se snížila a v zásobách by tak dlouho neleželo tolik finančních prostředků.

Při posuzování stavu skladování jsem vycházel z rozmístění jednotlivých skladových stanovišť, ze stavební architektury zařízení a také z rozmístění skladovaných položek, které určují charakter stanoviště. Vypočítal jsem a identifikoval plochy jednotlivých stanovišť. U manipulační techniky bylo nutné zhodnotit její stav a optimalizovat její počet a přiřadit ji k jednotlivým skladovým operacím, pracovníkům a lokalizovat její použitelnost v rámci optimálního rozmístění skladových stanovišť.

Systém distribuce zahrnoval vyšetření lokalizace a rajonizace distribučního centra v návaznosti na obsluhovanou síť zákazníků. Pro určení všech procesů jsem objasnil cyklus zákaznické objednávky a tvorbu plánu rozvozu.

Logistický informační sytém firma RIVAL Tábor s.r.o. prakticky nevyužívá. Na této úrovni jsem navrhl možnou poptávku po logistickém IT/IS pro jednotlivé funkční oblasti, také možné přínosy a dopady s realizací projektu.

Pro nejefektivnější hodnocení všech těchto výše zmíněných oblastí jsem vytvořil spektrum výkonových ukazatelů. A to za účelem, aby v tomto podniku odráželo vlastnosti toku a příslušných procesů, mělo vazbu na logistické cíle podniku, bylo jednoduché a srozumitelné a hlavně mělo by být součástí měsíčních hlášení, které může vedení společnosti hodnotit a průběžně sledovat.

Nový přístup k logistice ve firmě RIVAL Tábor s.r.o. musí mít předpoklady pro to, aby se stala důležitým a plnohodnotným účastníkem vytváření strategie podniku.

Pokud manažeři logistiky nechápou podnikovou strategii, nebudou pravděpodobně schopni přijímat rozhodnutí, která by byla z hlediska podniku jako celku nejlepší. Dokonce i v případě, že se manažeři při rozhodování řídí systémovým přístupem a provádějí analýzu vzájemných vazeb. Pokud současně nechápou strategii podniku a odpovídající logistickou koncepci, nemohou optimálně rozhodovat.

Následně po tomto zjištění jsem sestavil poslání firmy, které je základem pro sestavení každé strategie Z tohoto deklarovaného poslání již vyplývá, že firma má snahu zachovat si stávající věrné klienty, protože ví, že další nové pronikání na trh by ji definitivně ohrozilo na stabilitě. Určení podnikových logistických cílů a nalezení klíčových faktorů úspěchu byla poslední část stanovování logistické koncepce pro firmu RIVAL Tábor s.r.o.

6. Resumé

Tato diplomová práce týkající se logistické koncepce velkoobchodu s nápoji a jeho řízení byla orientována na analýzu, veškerých podnikových procesů v návaznosti na dodavatelsko-odběratelské vztahy, na nalezení klíčových faktorů úspěchu a vhodných návrhů a doporučení pro budoucí rozvoj podniku.

Vybraná společnost RIVAL Tábor s.r.o. byla zkoumána z cílem analyzovat historii a současný vývoj podniku, kvalitu logistiky, služeb a pracovníků na všech stupních. Dalším cílem bylo zjištění požadavků na optimalizaci procesů v podniku i v distribučním řetězci. Hlavním cílem byl komplexní návrh určitých zlepšení vedoucích ke zkvalitnění služeb, úspoře nákladů, zefektivnění práce a zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Principem sestavení logistického auditu bylo analyzování následujících funkčních oblastí logistického řetězce. Jednalo se o obecnou, finanční a ekonomická charakteristika firmy, logistické vyšetření materiálového toku, vyšetření organizace, řízení a plánování nákupu, identifikaci a klasifikace struktury zásob v materiálovém toku, vyšetření skladování a manipulace, vyšetření systému distribuce, zjištění stavu logistických IT/IS, identifikaci souboru logistických výkonových ukazatelů, identifikace struktury logistických nákladů, zjištění úrovně celofiremní logistické koncepce, vyšetření vazeb na celopodnikovou vizi a strategii, stanovení firemní logistické koncepce.

7. Seznam použité literatury

[1] DĚDINA J., Podnikové organizační struktury - Victoria Publishing, a.s. Praha, 1993, ISBN 80-86229-71-8

[2] DONELLY J., GIBSON J., Management - Grada Publishing, spol. s.r.o. Praha, 1997, ISBN 80-247-0613-X

[3] HASKELT J., L., IVIE R., Business Logistics Management of Physical Supply and Distribution – The Ronald Press comp., New York, 1964, ISBN 80-7226-221-1

[4] JINDRA J., Obchodní logistika - VŠE fakulta mezinárodních vztahu,Praha 1992, učební skripta, ISBN 80-85884-11-9

[5] KOONTZ H.,WEIHRICH H., Management - Victoria Publishing, a.s. Praha, 1993, ISBN 80-85943-59-X

[6] KOTRSCHAK B., H., Logistika – ekologická alternativa ekonomických přínosů – ETM, 1991, ISBN 80-86419-62-2

[7] KOUBEK J., Řízení lidských zdrojů - Management Press, spol. s.r.o. Praha, 2001, ISBN 80-75934-63-5

[8] KRAMPE H., Je logistika vědeckou disciplínou? - Manipulace skladování doprava – MSB, 11/1990, ISBN 80-83724-61-9

[9] MILKOVICH G.T.,BOUDREAU J.W.,Řízení lidských zdrojů - Grada Publishing, spol. s.r.o Praha, 1993, ISBN 80-85477-58-1

[10] PERNICA P., NOVÁK R., ZELENÝ V., SVOBODA V., KAVALEC K., Doprava a zasilatelství – Aspi Publishing, spol. s.r.o. Praha, 2001, ISBN 80-71911-63-3

[11] PERNICA P., Logistika - vymezení a teoretické základy – VŠE fakulta podnikohospodářská, Praha, 1995, učební skripta, ISBN 80-33429-70-8

[12] PERNICA P., Logistika - Aktivní prvky - VŠE fakulta podnikohospodářská, Praha, 1996, učební skripta, ISBN 80-76241-49-5

[13] PERNICA P., Logistika - Pasivní prvky - VŠE fakulta podnikohospodářská, Praha, 1996, učební skripta, ISBN 80-8129-418-1

[14] PERNICA P., Logistický management - Teorie a podniková praxe – Radix, spol. s.r.o. Praha, 1998, ISBN 80-8629-211-8

[15] ROLÍNEK L., Management I. –JCU fakulta zemědělská, České Budějovice, 2003, učební text katedry řízení, ISBN 80-8759-471-8

[16] PFOHL, H., CH., Marketing – Logistik. Gestaltung, Steuerung und Kontrolle des Warenfflusses im modernen Markt. Distribution Verlag, Mainz, 1972, ISBN 80-8427-671-8

[17] RUPER P., SCHECHZER R., Lager und Transport logistik - Zürich, 1998, ISBN 80-86229-71-8

[18] ŘEZNÍČEK B., DRAHOTSKÝ I., Logistika, procesy a jejich řízení - Computer Press, a.s. Brno, 2003, ISBN 80-7226-521-0

[19] SCHULTE CH.,Logistika - Victoria Publishing a.s. Praha, 1994, ISBN 80-85605-87-2

[20] STORBACKA K., LEIHTINEN J.,R.,Řízení vztahů se zákazníky - customer relationship management – Grada Publishing, spol. s.r.o. Praha, 2002, ISBN 80-76412-356-10

[21] TRUNEČEK J., Management I. - VŠE fakulta podnikohospodářská, Praha, 1995, učební skripta, ISBN 80-7050-159-5

[22] VANĚČEK D., KALÁB D., Logistika I. - JCU fakulta zemědělská, České Budějovice ,2003, učební skripta, ISBN 80-81991-116-4

[23] WANDEL S., A KOL., Nové logistické technologie - dopravní a sociálně ekonomické důsledky - IIASA, 1988, ISBN 80-53444-34-1

[24] WERTHER W.B.JR., DAVIS K., Lidský faktor a personální management - Victoria Publishing, a.s. Praha, 1992, ISBN 80-7684-10

Elektronické zdroje:

[25] *Kaizen and science information* [online]. [cit. 2005-09-13] URL: <http://www.kaizen.com>

[26] *Logistický audmt, nová organizace logistiky ve firmě* [online]. [cit. 2005-09-13] URL: <http://www.ilogistics.cz/files/prispevky/projekty>

Interní zdroje a materiály firmy RIVAL Tábor, spol. s r.o.

8. Summary

This graduation thesis, which deals with logistic conception of wholesale with drinkables and its management, was oriented to analysis of all firm's activities with connection to relation between suplier and customer, to find key factors of success and suitable designs and recommendation for future development of the firm.

Elected company RIVAL Tabor, Ltd was examined with point to analysis of history and present development of company, quality of logistics, servises and labour force on each stage. Other aim was looking for requirements on optimalization of activities in the company such as in case of distribution. The main target was complex design of particular improvement which would lead to higher quality of services, saving of costs, higher effectivity of labour and growth in competitiveness of company.

The axiom of composition of logistic audit consists in analysis of following function areas of logistic chain. It deals with general, financial and economic charasteristics of the company, logistic research of material flows, research of organisation, management and planning of purchase, identification and classification of structures of stock in material flow, research of storage and manipulation, research of distribution system, learning of quality of logistic IT/IS, identification of determinants of output, identification of structure of logistic costs, learning of level of firm's logistic conception, learning of relation to firm's vision and strategy, creation of firm's logistic conception.

Keywords: logistic conception, material flow, forecast of demand, customer relationship management, interim management, distribution chanel, customer services, logistic costs, inventory, storage, logistic strategy, optimalization of activities

9. Přílohy

Seznam příloh:

Příloha č.1	Controlling
Příloha č.2	Přehled rozvozu
Příloha č.3	Seznam linek rozvozců
Příloha č.4	Vyskladňovací sestava
Příloha č.5	Výpis z obchodního rejstříku
Příloha č.6	Vratka obalů
Příloha č.7	Organizační struktura

Příloha č.1

4. OVĚŘOVÁNÍ SYSTÉMU

Kontrola postupů

Postup ověřování metod ve sledovaných činnostech je popsán v tabulce a formulářích.

Ověřování funkce systému

Je prováděno jednou za půl roku nebo v případě potřeby formou porady vedoucích pracovníků. Při ověřování je posuzováno dodržování postupu, jsou vysvětleny příčiny překročení mezí, jsou vyhodnocovány stížnosti zákazníků apod. Záznamem je zápis z porady, který obsahuje konkrétní závěry s uvedením zodpovědných osob, postupů řešení a termínů.

Vnitřní audit

Provádí: VÍTĚZSLAV TOMAN

pokud není určeno jinak, jednou za čtvrt roku, kontrola zahrnuje: čistotu prostor, dodržování osobní a provozní hygieny, kontrolu plnění postupů správné hygienické praxe a HACCP. Z prověrky je veden záznam, který obsahuje kontrolní seznam otázek nebo seznam kontrolovaných prostor, činností, osob a konkrétní závěry z auditu s plánem nápravných opatření (zodpovědné osoby, termíny apod.).

1 *Formulář slouží pro kontrolu zvolených znaků, označte krok (příjem, skladování, vystavení, prodej), do prvního druhého sloupce doplňte údaje o vámi vybraném znaku z tabulky č. 3.*

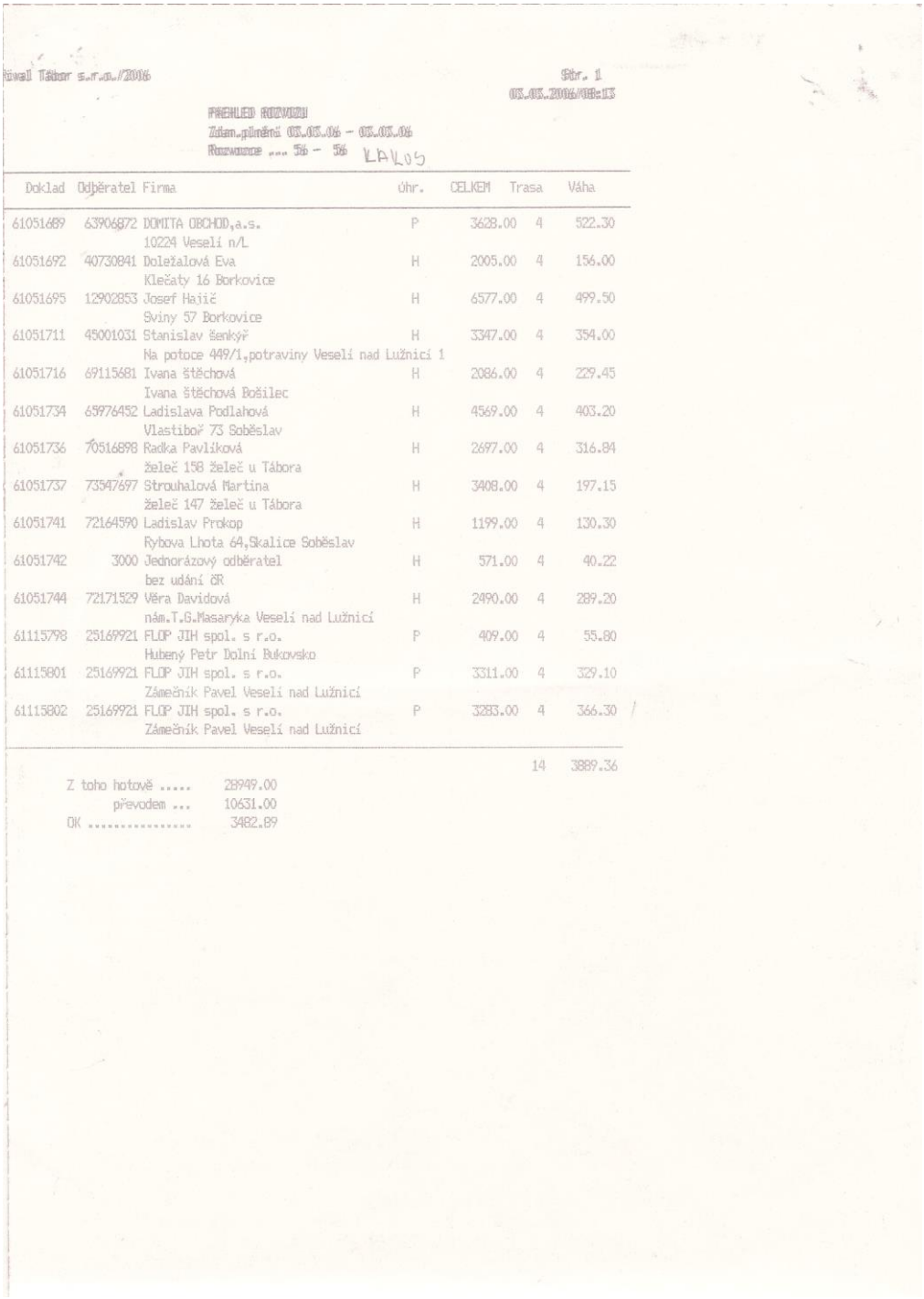
Záznam o kontrole Kritický bod *Nehodící se škrtněte*	Krok: SKLADOVÁNÍ Provádí: JOSEF KREJČÍ	Provozovna: VO CHOTOVINY Týden: 10 – 14.10.05						
Sledovaný znak Skupina výrobků, výrobek	Požadovaný stav:	Kontrola znaku provedena, vyhovuje ano/ne						
		Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne
DMT	MIN. 1/2 DOBA DMT	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO		
POŠKOZENÍ OBALU	NEPOŠKOZENÉ	-I-	-I-	-I-	-I-	-I-		

Záznam o provedení nápravného opatření v případě „nevyhovující kontroly“ (datum, zboží, co bylo provedeno):

Záznamy o kontrolách:

Datum	Kontrolovaný znak	Stav zjištěný během kontroly	Stav zjištěný nadřízeným	Podpis osoby provádějící kontrolu

Příloha č.2



Kval Tábor s.r.o./2006 Str. 1
03.05.2006/08:13

PŘEHLED ROZVOZU
Zdan.plnění 03.05.06 - 03.05.06
Rozvozce ... 56 - 56 KALOS

Doklad	Odběratel	Firma	úhr.	CELKEM	Trasa	Váha
61051689	63906872	DOMITA OBCHOD,a.s. 10224 Veselí n/L	P	3628.00	4	522.30
61051692	40730841	Doležalová Eva Klečaty 16 Borkovice	H	2005.00	4	156.00
61051695	12902853	Josef Hajič Sviny 57 Borkovice	H	6577.00	4	499.50
61051711	45001031	Stanislav Šenkýř Na potoce 449/1,potraviny Veselí nad Lužnicí 1	H	3347.00	4	354.00
61051716	69115681	Ivana Štěchová Ivana Štěchová Bošilec	H	2086.00	4	229.45
61051734	65976452	Ladislava Podlahová Vlastiboř 73 Soběslav	H	4569.00	4	403.20
61051736	70516898	Radka Pavlíková želeč 158 želeč u Tábora	H	2697.00	4	316.84
61051737	73547697	Strouhalová Martina želeč 147 želeč u Tábora	H	3408.00	4	197.15
61051741	72164590	Ladislav Prokop Rybova Lhota 64,Skalice Soběslav	H	1199.00	4	130.30
61051742	3000	Jednorázový odběratel bez udání ČR	H	571.00	4	40.22
61051744	72171529	Věra Davidová nám.T.G.Masaryka Veselí nad Lužnicí	H	2490.00	4	289.20
61115798	25169921	FLOP JIH spol. s r.o. Hubený Petr Dolní Bukovsko	P	409.00	4	55.80
61115801	25169921	FLOP JIH spol. s r.o. Zámečník Pavel Veselí nad Lužnicí	P	3311.00	4	329.10
61115802	25169921	FLOP JIH spol. s r.o. Zámečník Pavel Veselí nad Lužnicí	P	3283.00	4	366.30
					14	3889.36

Z toho hotově 28949.00
převodem ... 10631.00
OK 3482.89

Příloha č.3

Seznam linek dle rozvozců

na den: 3.3.06

jméno	1.linka	váha	o.zas.	2.linka	váha	o.zas.
Davidek Dušan	Choustník	3050	13			
Dlab Jan	Milevsko	4200	13			
Háša Stanislav						
Michálek Ivan	JH	5770	14			
Pavlík Luboš						
Pinc Jaroslav						
Prucek Zdeněk						
Svátek František	Pelhřimov,Tábor	4640	13	Tábor	4530	7
Kakos Jan	Veselí	3900	14			
	celkem	21560		celkem	4530	

celkem za den	26090

Příloha č.4

Rival Tábor s.r.o./2006 Str. 1
06.03.2006/06:31

Vyskladňovací sestava
Datum od 30.04.04 do 30.04.04
Doklad od 61051778 do 61051778

Název	Množství	Sklad	Artikl
Číslo trasy 2 Vlašimsko,Kralovice			
Číslo řidiče 0			
12802093 Panoch Karel GRAMER			
Bělehradská 316/8 Dolní Kralovice			
Most 1 Dolní Kralovice			
Cislo boxu			
Faktura č. 61051778			
Váha celkem 404,40			
KOFOLA 21	(6)..... 6	103	15073
AVE Citron 21	(6)zruš 12 2B	110	15084
AVE Multivitamín 21	(6)zruš..... 12 2B	110	15120
AVE Grep 21	(6)zruš 18 3B	110	15091
Cristal Water 1.5l Perlivá	(6)..... 18 3B	110	15179
Cristal Water 1.5l Tichá	(6) 36 6B	110	15183
Korunní neperlivá 1.5l	(6)..... 6	114	400119
Korunní jemně perlivá 1.5l	(6) 6	114	400118
Dobrá voda tichá 1.5l	(6)..... 12 2B	116	15054
Poděbradka citron 1.5l	(6) 12 2B	117	420010
Poděbradka pomeranč 1.5l	(6)..... 12 2B	117	420011
Poděb.citrus mix 1.5l	(6) 12 2B	117	420021
Olé cola 2l	(6)..... 12 2B	118	382793
Olé pomeranč 2l	(6) 18 3B	118	382791
Mattoni EURO 1.5l	(6)..... 12 2B	119	16022
Mattoni Citron 1.5l	(6) 12 2B	119	16024
Mattoni Pomeranč 1.5l	(6)..... 12 2B	119	16023
Magnesia PET 1.5l	(6) 12 2B	119	16044

Připravil Kontroloval

přepravka 12 .....
přepravka 20 .....
přepravka min. 12 .....
přepravka min. 24 .....

Číslo trasy 2 Vlašimsko,Kralovice
Číslo řidiče 0
12802093 Panoch Karel GRAMER
Bělehradská 316/8 Dolní Kralovice
Most 1 Dolní Kralovice
Cislo boxu
Faktura č. 61051778
Váha celkem 404,40
PET 6ks (1)..... 37 3 900001

Připravil Kontroloval

Příloha č.5

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Českých Budějovicích
oddíl C, vložka 4015

Tento výpis má pouze **informativní** charakter.
Data pro jeho vytvoření byla získána z počítačové sítě INTERNET. V případě, že se domníváte, že obsahuje chyby, obraťte se prosím na rejstříkový soud.

Datum zápisu: 5.května 1994

Obchodní firma: RIVAL Tábor, s.r.o.

Sídlo: Tábor, Chýnovská 1917/9, PSČ 390 02

Identifikační číslo: 608 51 597

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- obchodní činnost - nákup zboží za účele jeho dalšího prodeje a prodej
- ubytovací služby
- silniční motorová doprava nákladní
- reklamní činnost a marketing
- zprostředkování obchodu a služeb
- skladování zboží a manipulace s nákladem
- zasilatelství

Statutární orgán:

jednatel: Pavel Flosman, r.č. 440630/061
Mladá Vožice, J.Bricha 442
den vzniku funkce: 7.května 2003

Jménem společnosti jedná a podepisuje každý jednatel sa-samostatně. Podepisování se děje tak, že k napsanému nebo otištěnému obchodnímu jménu společnosti připojí jednatel svůj podpis.

Společníci:

FLOSMAN a.s.
Tábor, Zavadilská 2485, PSČ 390 02
Identifikační číslo: 251 88 445
Vklad: 1 020 000,- Kč
Splaceno: 1 020 000,- Kč
Obchodní podíl: 100 %

Základní kapitál: 1 020 000,- Kč

Tento výpis je neprodejný a byl pořízen na Internetu ( ).
Dne: 29.03.06 14:27:10
Údaje platné ke dni 28.03.2006

Příloha č.6

VRATKA OBALŮ

Datum: ..... Řidič: .....

900100	Pre. pivo 20	100,– Kč					901503	Lahev pivní	3,– Kč				
900101	Pre. pivo 24	100,– Kč					901503	Lahev pivní	3,– Kč				
900111	Pre. miner./ZON 12	14,– Kč					901501	Lahev miner. 0,7	3,– Kč				
900111	Pre. miner./ZON 12	14,– Kč					901407	Lahev limo 0,7 bílá	1,– Kč				
900110	Pre. miner. 24	50,– Kč					901510	Lahev miner. 0,33	3,– Kč				
900112	Pre. ZON 20	50,– Kč					901405	Lahev limo 0,33 ZON	3,– Kč				
900048	Pre. limo - černá	10,– Kč					901402	Lahev limo 0,33	3,– Kč				
900052	Pre. víno	14,– Kč					901401	Lahev víno	3,– Kč				
900040	Pre. JH	14,– Kč					901520	Lahev sirup	3,– Kč				
900060	Pre. Merito 20	50,– Kč					901525	Lahev Merito	3,– Kč				
900070	Pre. Cola	50,– Kč					901506	Lahev Cola	3,– Kč				
900065	Pre. Santa/TOP TOPIC	50,– Kč					901400	Lahev limo 0,33 Santa	3,– Kč				
900065	Pre. Santa/TOP TOPIC	50,– Kč					901398	Lahev Santa 0,2	3,– Kč				
	Pre. Grand (Mattoni,Aquila)	100,– Kč						Lahev Grand	3,50 Kč				
900100	Prázdná pre. pivo 20/24	100,– Kč											
900111	Prázdná pre. miner./ZON 12	14,– Kč											
900110	Prázdná pre. miner. 24	50,– Kč											
900112	Prázdná pre. ZON 20	50,– Kč											
900048	Prázdná pre. limo - černá	10,– Kč											
900052	Prázdná pre. víno	14,– Kč											
900040	Prázdná pre. JH	14,– Kč											
900060	Prázdná pre. Merito	50,– Kč											
900070	Prázdná pre. Coca	50,– Kč											
900065	Prázdná pre. Santa/TOPIC	50,– Kč											
900115	Dřevěná bedna Bernard	300,– Kč					901511	Lah. pivní patent	15,– Kč				
900099	Speciální pre 10	100,– Kč					901514	Pivní láhev DB	3,– Kč				
900600	Keg 30, 50 l	600,– Kč											
900700	Keg 30, 50 l	700,– Kč											
911000	Keg 30, 50 l	1 000,– Kč											

			odvezl						přivezl				
999001	Paleta dřevěná	250,– Kč											
999002	Paleta EURO	300,– Kč											

911050	Obal Galon	178,50 Kč											
911111	Tlaková láhev - záloha	1 000,– Kč											

Chladící zařízení bez kompresoru za 1 den 150,– Kč
Chladící zařízení s kompresorem za 1 den 200,– Kč

Převzal: ..... *Předal:* .....