

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Katedra řízení



Studijní program: Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Analýza dopravy v podniku po zavedení nového distribučního systému

Vedoucí diplomové práce:

Prof.Ing. Drahoš Vaněček, CSc.

Autor:

Pavel Vobruba

2007

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Analýza dopravy v podniku po zavedení nového distribučního systému“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

.....

Pavel Vobruba

V Českých Budějovicích dne 10.dubna 2007

Poděkování:

Děkuji vedoucímu diplomové práce Prof.Ing. Drahošovi Vaněčkovi, CSc. za vedení, odbornou pomoc a cenné připomínky při zpracování této diplomové práce.

Zároveň děkuji představitelům a vedení firmy OSPAP velkoobchod papírem a.s., za vytvoření podmínek pro vypracování této diplomové práce.

OBSAH

1. ÚVOD	6
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	8
2.1. Papír, historie výroby	8
2.1.1. Historie výroby papíru v Čechách	9
2.1.2. Technologie výroby papíru	10
2.1.3. Základní rozdělení typů papíru a jejich spotřebitelů z pohledu velkoobchodu papírem	11
2.1.4. Spotřeba papíru	12
2.2. Systémy ERP	15
2.2.1. Co jsou systémy ERP	15
2.2.2. Další výhody nasazení ERP systémů	16
2.2.3. Jednotlivé fáze implementace ERP systému.....	18
2.3. Doprava.....	20
2.3.1. Jednotlivé typy dopravy	21
2.3.2. Elektronické mýtné v Evropě.....	23
2.3.4. Mýtné v ČR.....	25
3. CÍL A METODIKA PRÁCE	27
3.1. Cíl práce.....	27
3.2. Metodika vypracování práce	28
4. ANALÝZA PODNIKU	29
4.1. Profil společnosti OSPAP velkoobchod papírem a.s.	29
4.2. Ekonomické výsledky	34
5. STAV SPOLEČNOSTI PŘED ZAVEDENÍM NOVÉHO DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU	36
5.1. Oddělení nákupu.....	38
5.2. Oddělení prodeje.....	40
6. STAV SPOLEČNOSTI PO ZAVEDENÍ NOVÉHO DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU	42

6.1. Oddělení nákupu	42
6.2. Oddělení prodeje	46
6.3. Popis systému dopravy v OSPAP a.s.....	51
6.4. Vlastní dopravní náklady společnosti	53
7. ZÁVĚR	59
8. SUMMARY	64
9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	65

1. Úvod

V současném období globalizace, kdy se přeneseně zkracují vzdálenosti mezi jednotlivými subjekty a tlak konkurence se tak neustále zvyšuje, hledají firmy všechny možnosti, jak uspokojit své zákazníky. Konkurenční boj je neustále tvrdší a tvrdší a v těchto podmínkách dokáží přežít jen ty podniky, které umějí být nejen vysoce adaptabilní, ale dokážou i v krátké době zavádět nová portfolia svých výrobků či progresivní metody řízení. Rychlost dodání výrobků či nabízených služeb je jedním z rozhodujících faktorů pro získání konkurenční výhody.

K současnosti neodmyslitelně patří i rozvoj nových počítačových technologií a s tím samozřejmě i nových softwarových programů. Ty bezprostředně pomáhají řešit kompletní logistické řetězce od nákupu přes evidenci zásob, jejich řízení, vlastní zpracování objednávek zákazníka, řízení průběhu této zakázky až po konečnou expedici. Tím však jejich možnosti zdaleka nekončí. Nadále umožňují přenos všech potřebných informací do účetnictví firmy a následně práci se všemi vloženými údaji.

Jako další pak umožňují optimalizaci chodu firmy. Otevírají nové pohledy a často pak může dojít ke změně celkové organizační struktury společnosti. To vede ke snižování nákladů firmy, ta se navíc může stát pružnější v reakcích na vývoj na trhu a rychleji reagovat na požadavky svých zákazníků při zachování optimální struktury nákladů.

To všechno umožňují nové softwarové programy **ERP (Enterprise Resource Planning)**, bez nichž se do budoucna neobejde žádná moderně se rozvíjející firma. Jako další se pak již nabízí využití dalších moderních programů jako je **CRM (Customer Relationship Management)**, umožňující řízení zákaznických vztahů. Pokud firma dokáže dobře řídit své vztahy se zákazníky, je to jeden z klíčových předpokladů jejího úspěšného působení na trhu.

Všechny tyto moderní způsoby řízení však nevedou samy o sobě k úspěchu, je třeba je správným způsobem ve společnosti implementovat a poté té následně správným způsobem využívat a v neposlední řadě i konfigurovat. Bez všech uvedených kroků nelze očekávat úplný přínos programů. Společnost pak nedostatečně využívá vložené finanční prostředky.

2. Literární přehled

2.1. Papír, historie výroby

Papír je užitečný, přátelský, ekologický a krásný materiál, který provází lidstvo již 2000 let. Vynález papíru pochází z Číny, z 2. století našeho letopočtu, a je připsán ministru orby císařského dvora panu Cchaj Lunovi. Za počátek výroby je udáván rok 105 n.l. Jak významnou osobností byl tento dvorní úředník, svědčí legendy o jeho pohnutém životě a skutečnost, že papír byl nazýván "listy milostivého Cchaj Luna". Údajně použil vláken lýka a kůry morušovníků, bambusových výhonků, rýžové slámy a konopí, které dlouhým máčením rozložil a pak rozmělnil. Kaše zředěná vodou se čerpala formou, která byla tvořena rámem s jemnou rohoží. Získané listy se vylisovaly a sušily. Hotový papír se potom ještě klížil. Princip této výroby zůstal dodnes nezměněn.

Velký vynález netušeného významu nezůstal světu utajen navždy, přes opatření a úzkostlivou péči Číňanů. Pochopitelně, spolu s Koreou se o něm dozvěděli nejprve Japonci, ovšem snad na počátku 7. století.

Rovněž tak západní sousedé Číny, Arabové, užívali papír již od 8. století a jejich prostřednictvím se s jeho výrobou seznámili i Evropané. Arabové této doby vynikali učeností, zvláště v přírodních a exaktních vědách. Jejich kultura a vzdělanost pronikly do křesťanského Středomoří a západní Evropy. Na půdě ovládané Araby, v jižním Španělsku, počali vyrábět papír v 11. století v Jativě, pozdějším San Felipe. Odtud pak se umění papíru šířilo rychle do Francie, Itálie, Německa ... (1)

2.1.1. Historie výroby papíru v Čechách

V českých zemích je papír spojován s panováním Karla IV. a se založením University Karlovy. **Historicky doložena je papírna na Zbraslavi v roce 1499.** "Bílému řemeslu", jak se papírnictví nazývalo, se na našem území dařilo, vždyť v 16. století pracovalo již 30 papíren. Vzrůst se nezastavuje ani v pozdější době a plynule přechází v 19. století na strojní výrobu, která definitivně nahradí řemeslo.

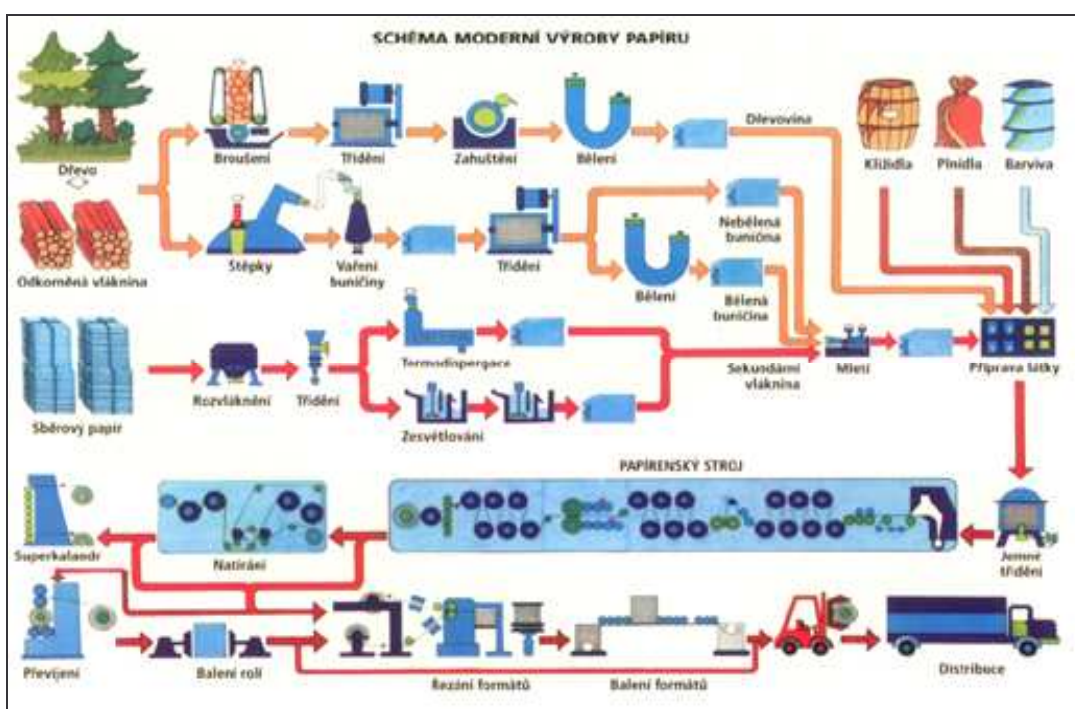
Historie výroby papíru ve vztahu k českému papírenskému průmyslu. Od vynálezu výroby papíru v Číně v roce 105 uplynulo více jak 1250 let, než se tato znalost výrobního postupu ručního papíru dostala do Evropy. Výroba ručního papíru v českých zemích se od r. 1499 začala rozvíjet velice rychle. Již v 16. století bylo zaznamenáno více než 20 papírenských manufaktur. Ke konci 17. století to bylo 60 papíren a koncem 18. století téměř 130 papíren, které vyráběly 41% papíru z celkové výroby v rakousko-uherské monarchii.

Začátek 19. století je charakterizován rozvojem strojní výroby papíru díky vynálezu prvního papírenského stroje (1799, Robert). V českých zemích byl první průmyslový papírenský stroj uveden do provozu v r. 1829 v papírně Císařský mlýn v Praze Bubeneči. Rozvoj papírenského průmyslu pokračoval i v dalších letech 19. století a čeští „papírníci“ se také zcela přirozeně stali spoluzakladateli Svazu výrobců papíru v Rakousku – Uhersku pod názvem Austropapier. Po rozpadu monarchie v r. 1918 došlo v českých zemích tehdejšího Československa vlivem vnějších i vnitřních podmínek ke ztrátě dynamiky a další rozvoj byl spíše extenzivní. Ve čtyřicátých letech 20. století byla postupná žádoucí koncentrace výroby nejprve ovlivněna hospodářskou krizí a později násilně přerušena okupací českých zemí hitlerovským Německem. Po skončení 2. světové války bylo na území současné České republiky registrováno 5 významnějších podniků a zhruba 80 menších a malých závodů. Současnost výroby papíru v Čechách je tak prezentována jen malým

počtem českých subjektů. Vzhledem k velké ekonomické náročnosti výroby papíru je tak tento obor většinou koncentrován do rukou zahraničního kapitálu.
(2)

2.1.2. Technologie výroby papíru

Následující schéma podrobně ukazuje postup výroby papíru od získávání primární dřevoviny až po konečnou distribuci z výrobního závodu. Tento způsob výroby je téměř totožný pro všechny druhy běžných papírů a liší se ve většině případů pouze ve složení zanásky papíroviny při vstupu na papírenský stroj a dále pak zda je zařazena natěrací jednotka či nikoliv. Tím dochází k základnímu rozdělení na papíry nenatírané a natírané známé pod názvem křídový papír.



Obrázek č.1 Schéma výroby papíru

2.1.3. Základní rozdělení typů papíru a jejich spotřebitelů z pohledu velkoobchodu papírem

V současném velkoobchodním světě s papírem je rozdělení jednotlivých typů papírů a jejich konečných spotřebitelů základním předpokladem úspěšného působení na trhu. Od této segmentace se pak následně odvíjí celá strategie jednotlivých společností.

Vzhledem ke stoupající spotřebě papíru je nutná diferenciacce, a to i vzhledem k tomu, že každý segment je jinak silný ve spotřebě či dovoluje získávat jinou přidanou hodnotu. Z těchto důvodů se dnes vytvořily čtyři základní segmenty:

- **trh grafických papírů**
- **trh kancelářských papírů**
- **trh obalových materiálů**
- **trh zákazníků z oblasti singmakingu**

Trh **grafických papírů** je především reprezentován zákazníky z oblasti polygrafie. Tzn., že jsou zde spotřebovávány papíry pro komerční tisky všeho druhu, a to od běžných letáků přes reprezentační tisky, knihy, firemní tiskoviny, klasické reklamní tiskoviny, katalogy, prostě takřka vše, s čím se denně setkáváme a kde je nosným médiem papír. Trh je ještě rozšířen o zadavatele těchto tisků, což jsou velmi často vydavatelé, samostatné reklamní agentury či reklamní a marketingová oddělení velkých konečných zákazníků (Škoda Auto, banky, pivovary apod).

Trh **kancelářských papírů** je reprezentován, jak již sám název naznačuje, vším, co z papíru potřebuje kancelář. Od běžných kopírovacích papírů, přes speciální papíry pro barevné kopírování, laserové či inkoustové tiskárny až třeba po obálky či papíry pro výpočetní techniku. Spotřebiteli jsou

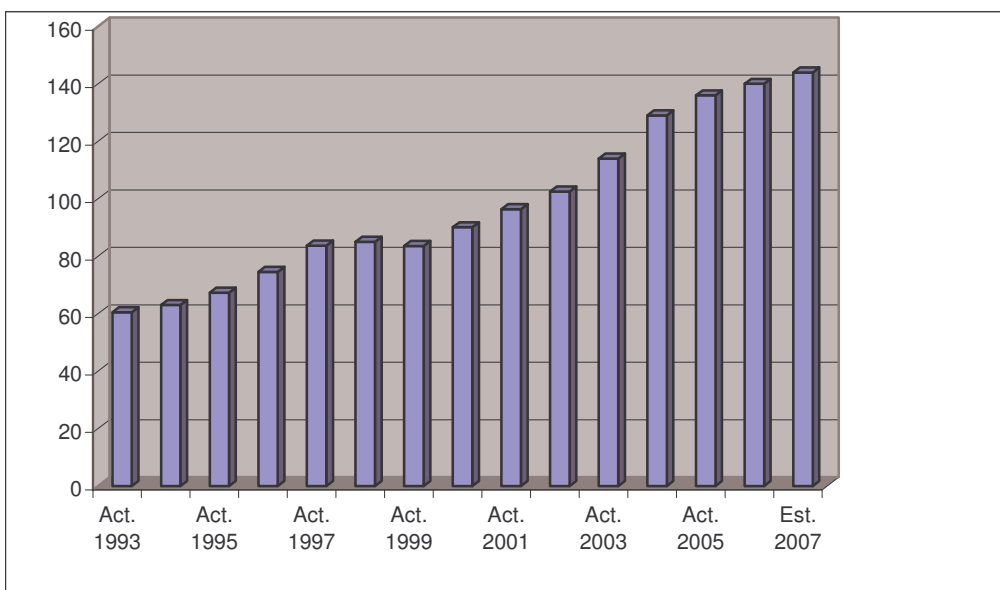
velkoobchody kancelářských potřeb, prodejci kopírovací techniky, různá kopírovací centra, centrální úřady, státní orgány, či koneční prodejci kancelářských papírů apod.

Trh **obalových materiálů** je dynamicky se rozvíjející sektor, kde se v poslední době začínají uplatňovat v prodeji velkoobchodů nejen klasické materiály z papíru, ale i plastů. Patří sem různé druhy lepenek, a to jak strojních, tak třeba vlnitých, různé druhy klasických balicích papírů určených jak pro běžné balení, tak i speciální druhy. I oblast folií je velmi široká, od klasických polyetylenových přes stretch folie, samosmrštitelné folie až po bublinkové folie. Spotřebitelé jsou v podstatě všechny výrobní podniky pohybující se na trhu v České republice.

Trh zákazníků z **oblasti signmakingu** je nejmladší z uvedených oblastí. Zahrnuje takřka vše pro výrobu reklamy, s čím se dnes můžeme setkat - samolepicí materiály určené pro řezací plotry, materiály pro výrobu autoplachet, reklamních banerů, světelných reklam. Zde je to svět zatím neuvěřitelného rozvoje, kde neustále dochází k vývoji nových materiálů, jenž je tento trh schopen zpracovávat. Spotřebiteli jsou výrobci reklamních materiálů apod.

2.1.4. Spotřeba papíru

Abychom si dokázali představit, o jak velký trh s papírem se velkoobchodně jedná, uvádím několik čísel, která vyjadřují rozvoj tohoto trhu v České republice za poslední roky.



Graf č.1 – Vývoj spotřeby papíru v ČR v kg na jednoho obyvatele

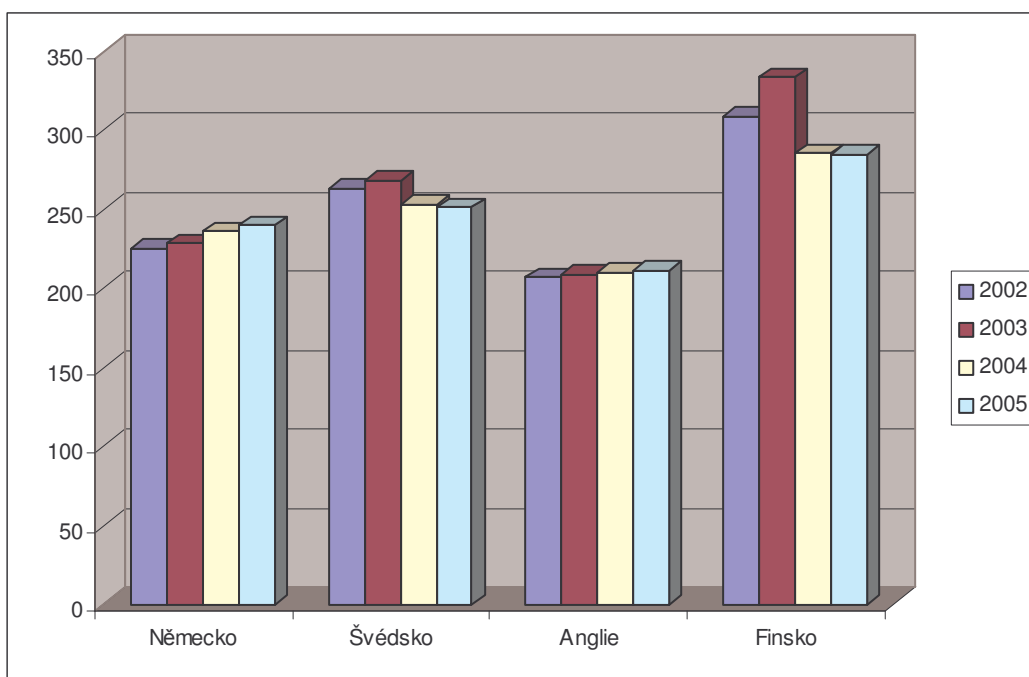
Zdroj: Svaz průmyslu papíru a celulózy

1993	60,5	2001	96,4
1994	63	2002	102,5
1995	67,3	2003	114
1996	74,5	2004	129
1997	83,7	2005	136
1998	85	2006	140
1999	83,6	Odhad 2007	144
2000	90,1		

Tabulka č.1 - Vývoj spotřeby papíru V ČR

Zdroj: Svaz průmyslu papíru a celulózy

Pro porovnání dále uvádím vývoj ve spotřebě papíru v některých evropských zemích.



Graf č.2 – Spotřeba papíru na jednoho obyvatele ve vybraných zemích

Zdroj: Svaz průmyslu papíru a celulózy

	Německo	Švédsko	Anglie	Finsko
2002	224,7	263,3	206,8	308,2
2003	228	268,3	208,2	285,1
2004	235,9	252,8	209,8	285,1
2005	239,8	251,2	211,2	284,2

Tabulka č.2 – Spotřeba papíru ve vybraných zemích

Zdroj: Svaz průmyslu papíru a celulózy

Porovnáním obou grafů docházíme k závěru, že český trh stabilně roste. Tento trend nebude sice již tak dynamický jako dříve, pořád však zabezpečuje růst společnosti, které se na něm pohybují. V poslední době se odhaduje, že průměrná spotřeba papíru na jednoho obyvatele v rozvinuté zemi se bude pohybovat v rozmezí 220 – 250 kg. V zemích s tradiční velkou spotřebou papíru se v poslední době projevuje trend šetření a dochází tak ke snižování této spotřeby.

2.2. Systémy ERP

2.2.1. Co jsou systémy ERP

Trh informačních technologií je přeplněn systémy. Většinu definujeme jako podnikové, respektive ERP systémy. Ty jsou určeny především k tomu, aby v klíčových procesech podniku zvýšily efektivitu. Mezi ně můžeme zahrnout například logistiku, výrobu, zakázkové zpracování, finanční analýzy spolu s ekonomikou.

Informační systémy kategorie **ERP (Enterprise Resource Planning)** je možné charakterizovat jako systémy, pomocí kterých jsme schopni řešit plánování a řízení všech klíčových podnikových procesů, a to na všech úrovních podnikové architektury.

K zásadním požadavkům, které jsou od ERP systémů očekávány, patří:

- **Efektivita** zpracování -- automatizace a integrace hlavních podnikových procesů -- systém bude základním kamenem informační soustavy
- **Rychlost** zpracování – systém musí být projektován pro řešení vysokých nároků klienta z hlediska objemu zpracovávaných dat a zpřístupňování informací v reálném čase
- **Prezentační úroveň** – systém musí nabídnout vysokou úroveň výstupních dokumentů včetně grafického zpracování
- **Bezpečnost** - základem je bezpečná správa datové základny a rychlý přístup k této základně
- **Legislativní aktuálnost** - systém spolu s implementační firmou musí automaticky zabezpečovat podporu upgrade legislativních nároků

2.2.2. Další výhody nasazení ERP systémů

ERP systémy jsou schopny nabídnout kromě základních modulů (**Účetnictví, Fakturace, Banka, Majetek, Pokladna**) i další specializované moduly podle oborového a funkčního zaměření jako jsou například **Výroba, Doprava, CRM, OLAP, Finanční analýzy**.

Tato oborová řešení se podílejí na výrazném rozšíření funkčnosti systému. Minimum, které takový podnikový informační systém musí svému uživateli nabídnout, je podpora při řízení financí, zásob a řešení systému mezd. Dnes již automatickou součástí jsou postupy a technologie, které výrazně usnadňují snižování nákladů na administrativu. Mezi ně patří just-in-time (JIT) výroba a dodávky, elektronická výměna dat (EDI) a další.

ERP systém, který se rozvíjí svépomocí

Uživatelská přívětivost systému má vliv na celkovou atmosféru v podniku z pohledu sběru informací a zvyšuje rovněž kvalitu těchto informací i včasnost jejich dodání. Důležitou součástí systému je možnost změn dodaného řešení (definovaná rozhraní, doplnění a následné změny aplikační logiky, atd.). ERP obsahuje prostředky pro modifikaci zpracování – jedná se o soubor nástrojů umožňujících rozsáhlé změny v řadě oblastí zpracování. Jsou primárně určeny pro správce aplikace a ten jejich prostřednictvím řeší nároky uživatelů. Tyto změny lze aplikovat průběžně a slouží zcela jistě pro jednoduché řešení dalších požadavků v souvislosti se změnami ve firmě v průběhu času. Hranice implementovaného ERP systému se mohou těmito nástroji posunout přesně na místo, kde je to nejvhodnější pro podnik. Dodavatelé ERP systémů už totiž nejsou posuzováni jen podle kvality svých finálních produktů, ale i podle toho, jak jsou připraveni vyjít vstříc požadavkům svých zákazníků a pružně na ně reagovat. Účinnými pomocníky jim v tom jsou podnikové informační systémy ERP, jejichž funkčnost je již přizpůsobena požadavkům, nebo ji lze přizpůsobit.

Možnými prostředky pro uživatelské definice jsou například:

- **Doplnění nových uživatelských položek do struktur.** Umožňuje přidávat uživateli do tabulek ERP systému nová uživatelská pole včetně jejich typů a velikostí.
- **Generátor uživatelských sestav** umožňuje vytvořit si vlastní nové sestavy, které nejsou v ERP systému zahrnuty. Součástí generátoru je průvodce nabízející vše potřebné pro jednoduchou orientaci uživatele.
- **Uživatelské nastavení tabulkového zobrazení** ve formuláři umožňuje upravit tvar každého tabulkového zobrazení dat ve formuláři. Uživatel může: přidávat sloupce z tabulky, která je zobrazena (i uživatelsky dodefinované), vyjmout sloupce ze zobrazení, měnit šířky sloupců, měnit pořadí sloupců, označit sloupec „jen pro čtení“, měnit velikost fontu ve sloupci, měnit nadpis sloupce.
- **Uživatelská úprava formuláře** umožňuje změnit si formulář, který je ERP systému zahrnut. Umožní přidat dosud nezobrazené údaje věty do formuláře, vyjmout nepotřebné údaje ze zobrazení ve formuláři, přemístit objekty na formuláři, změnit popis údajů, doplnit grafické a jiné nedatové objekty do formuláře.

- **Uživatelské menu** umožňuje nadefinovat vlastní menu zpracování buď v klasické lištové podobě, nebo ve stromové podobě. Dá se též určit, zda se uživatelské menu zobrazí jako doplněk k celkovému menu nebo zda toto menu nahradí stávající menu. (3)

2.2.3. Jednotlivé fáze implementace ERP systému

Implementace

Implementace vždy vyžaduje věnovat maximální pozornost všem detailům, které mohou mít vliv na konečný výsledek projektu. Používaná Metodika implementace vychází z celosvětově osvědčené metodologie Oracle a PeopleSoft doplněná o dlouholeté zkušenosti BSC z lokálních i mezinárodních projektů. Každá implementace se skládá z předem definovaných implementačních etap.

Studie proveditelnosti

Probíhá zde mapování firemních procesů za účasti klíčových uživatelů zákazníka a souběžně je ověřován koncept navrhovaného řešení. Formálním výstupem pro zákazníka je dokument Studie proveditelnosti.

Definice projektu

V rámci této etapy jsou definovány detaily implementačního projektu s ohledem na organizační zajištění, personální obsazení pozic, definice pravidel projektové komunikace, definice zodpovědností, detailní harmonogram jednotlivých fází projektu, součinnost v rámci týmů apod.

Školení

Standardně jsou klíčoví uživatelé zákazníka školeni na kompletní funkcionalitu dle jednotlivých oblastí procesů tak, aby během dalších etap implementace byli schopni promítnout stávající firemní procesy do logiky nového řešení. Samostatnou část tvoří technická školení administrátorů a vývojářů. Nedílnou součástí dodávky těchto služeb je kompletní školící dokumentace.

Modelování

Tato etapa se skládá ze dvou hlavních částí. Obsahem první je stanovení způsobu konkrétního řešení obchodních procesů zákazníka. Závěry ze společných jednání jsou definovány v dokumentu Analýza. Druhým krokem této etapy je Prototypování, v jehož průběhu je realizováno základní nastavení standardního systému.

Konfigurace

V rámci této etapy je systém plněn daty zákazníka, probíhá customizace dle požadavků zákazníka, dále jsou řešena případná napojení na další provozované systémy. Důležitou fází etapy Konfigurace je testování firemních procesů, které ověří připravenost systému pro přechod do živého provozu.

Podpora v živém provozu

Po náběhu do živého provozu je poskytována podpora uživatelům zákazníka tak, aby byli schopni v prvních týdnech užívání nového systému efektivně pracovat. (4)

2.3. Doprava

Poslání dopravy

Cílem je zajistit přesun výrobku na trh včas, nepoškozený, v požadovaném množství. Významně se podílí na úrovni zákaznického servisu vyjádřené spokojeností zákazníka. Přeprava generuje významnou část logistických nákladů, a proto je pro podnik efektivní optimalizovat logistický řetězec, jehož nedílnou součástí je přeprava.

Silniční doprava

Silniční doprava je velmi flexibilní, univerzálně použitelná vzhledem k hustotě silničních sítí, dosahuje největšího pokrytí trhu. Má všechny předpoklady k tomu, aby splňovala požadavky na uspokojivý zákaznický servis 96% a více. Na území České republiky je v provozu zhruba 55.000 km silničních sítí využitelných pro přepravu zboží. Silniční infrastruktura v Evropě má porovnání se zeměmi střední a východní Evropy značný předstih – jak dokumentuje tabulka níže. V původních zemích EU se délka dálnic zvětšila o více než 25% od konce roku 1990 do roku 2000. Celková délka dálnic v Evropě dosáhla téměř 50 000 km a hustota dálniční sítě v EU byla 6x vyšší než v zemích střední a východní Evropy.

Dálniční síť v EU	Km/1000 km ² území	Dálniční síť jinde	Km/1000km ² území
Nizozemsko	58	Slovinsko	19,7
Belgie	55	Lotyšsko	6,4
Lucembursko	44	Česká Republika	6,3
Německo	32	Slovensko	6,0
Řecko	3,8	Polsko	0,9
Švédsko	3,5	Rumunsko	0,5
Irsko	1,4		
Finsko	1,4		
PRŮMĚR	15,8	PRŮMĚR	2,7

Tabulka č.3 – Stav dálniční sítě ve vybraných zemích Evropy

Zdroj: Publikace Logistika v praxi

Silniční doprava si získala velkou oblibu pro svou flexibilitu, přesnost dodávek, kvalitu přepravy, transparentnost pohybu vozidel a informace o stavu zboží podél přepravního řetězce v kterýkoliv okamžik a pro přepravní technologii „z domu do domu“. Přidanou hodnotou, kterou silniční dopravci zákazníkům poskytují, jsou kromě hlavní dopravní činnosti i další logistické služby, jako je skladování, konsolidace a rozdělování zásilek, balení, označování zásilek, reklama, vybavování zásilek průvodní dokumentací atp.

2.3.1. Jednotlivé typy dopravy

Veřejná doprava

Doprovci nabízejí veřejnou dopravní službu, publikují tarify mezi pevně stanovenými místy. Podstupují riziko nevyrovnanosti poptávky a z tohoto

důvodu mají tendenci hledat smluvní partnery pro přepravu a postupně přecházejí do oblasti smluvní přepravy.

Smluvní doprava

Smluvní dopravce poskytuje zejména dopravní servis omezenému počtu přepravců na základě smluvních vztahů zakotvených v zasilatelské smlouvě. Cena za poskytované dopravní služby jsou nižší než u veřejných dopravců, ale to je vyváženo vyšší úrovní stability a vyrovnanosti poptávky.

Soukromá doprava

Odlišnost od nájemní dopravy, ať už se jedná o veřejnou nebo smluvní, je v tom, že přepravní činnost nesmí být totožná s hlavní oblastí podnikání firmy. To je dáno platnou právní úpravou.

Zvláštní doprava

Jedná se o přepravu specifikovaných surovin (zemědělské potřeby, hospodářská zvířata, ryby, drůbež...). Tento druh přepravy je natolik specifický, že je nezbytné, aby existovala řádně uzavřená zasilatelská smlouva mezi přepravcem a poskytovatelem přepravy. Je to v zájmu obou stran.

Vliv na zákaznický servis

Obecně je úroveň zákaznického servisu u veřejných dopravců nižší v porovnání se službami ve smluvní přepravě. Ve smluvní přepravě jsou obvykle důsledky nekvalitně poskytnuté přepravní služby pokryty zasilatelskou smlouvou s jasně definovanými sankcemi pro poskytovatele přepravních služeb.

Doprava z pohledu služby

Interní doprava

Nutným předpokladem pro optimální využití interní dopravy je na jedné straně dostatečná kapacita dopravy, na druhé straně vyvážená potřeba podniku. Jakákoliv nevyváženost potřeby podniku posunuje tento druh dopravy do pozice neefektivního hospodaření – z titulu nadbytečné kapacity dopravy nebo neuspokojené potřeby podniku. Z tohoto důvodu je obecně platný trend ústupu od interní přepravy a nákup těchto služeb od externích poskytovatelů.

Externí doprava

Přepravce, který nevlastní interní dopravu, nebo přepravce, který nemá dostatečně kapacitně dimenzovanou interní dopravu, zadává tyto služby externím poskytovatelům služeb. Jedná se buď přímo o dopravce nebo specializované zasilatele.

2.3.2. Elektronické mýtné v Evropě

Ve všech evropských státech narůstá silniční provoz nákladních i osobních vozů; stejně tak roste zájem států z tohoto získávat finanční prostředky. Za touto „hrabivostí“ pak již léta zjevně pokulhává výstavba a údržba silničního systému. Následky jsou zřejmé – dopravní zácpy, nehody a zbytečné zatěžování životního prostředí. Východisko z tohoto dilematu nabízí automatické (elektronické) systémy výběru silničních poplatků – mýtného. Tyto systémy lze rozdělit do několika základních:

- Výběrčí kabiny (Francie, Itálie, Španělsko) – kdy je v poslední době klasické manuální vybírání nahrazováno implementací systémů, které umožňují výběr poplatků tak, aby účastník provozu nemusel měnit své

chování a proces výběru mýtného se omezil pouze na nezbytné snížení rychlosti pro zařazení do vyhrazeného plynule průjezdného pruhu. Je zde nutné jak vnější tak vnitřní zařízení pro výpočet mýtného a přenos pohybu vozidla do centrály výběru mýtného

- Systém LSVA (Švýcarsko) – poplatky jsou odvozené od hmotnosti vozidla a jsou vybírány na všech silnicích bez ohledu na to, zda se jedná o dálnici či silnici první třídy. Ve vozidle je umístěno zařízení Tripon, které registruje vjezd vozidla do zpoplatněné zóny a zaznamenává ujeté tunokilometry. Systém funguje prostřednictvím mikrovlnného systému DRSC (Dedicated Short Range Communication), takže jsou zde umístěny průjezdné mýtní brány pro snímání údajů
- Systém AGE (Rakousko a od letošního roku i ČR) – rovněž využívá mikrovlnného systému DRSC. Poplatky jsou odepisovány z jednotky GO-Box umístěné v automobilu. Tyto provozovatel mýtného poskytuje za malý zástavní poplatek. Celá jednotka je umístěna na čelní sklo a jsou do ní vloženy informace o kategorii vozidla. Aby bylo možné účtovat příslušné mýtné, je možné do jednotky GO-Box zasunout kreditní kartu, kterou lze průběžně dobíjet. Mýtné je odečítáno při průjezdu mýtnými branami a po odečtení poplatku je zaznamenáno do paměti GO-Boxu. Tato informace je elektronicky ověřována a v případě, že není toto potvrzení k dispozici, znamená to, že řidič nemohl nebo nechtěl zaplatit a při průjezdu mýtnou branou je pořízen videozáznam zadní části vozu. Odtud je možné identifikovat poznávací značku vozidla a zajistit tak následné vybrání mýtného
- Systém ETC (Německo) - Electronic Toll Collection, využívá pro určování polohy vozidla na silnici navigační systém GPS a pro přenos informací do centrály výběru mýtného slouží síť GSM. Vnitřní

komunikační zařízení v automobilu je umístěno ve standardizované zásuvce pro autorádio. V paměti tohoto zařízení je kromě jiného uložena elektronická mapa zpoplatněných silnic. Na základě těchto dat je vypočten poplatek a odeslán do centrály. Pro evidenci neplatičů a chybně platících je systém doplněn stacionárními branami, které jsou vybaveny laserovými senzory zaznamenávající rozměry vozidla ve třech osách a na základě těchto kontur zařadí vozidlo do zpoplatněné kategorie. Následně systém porovná, zda odvedené mýtné je přiměřené a pokud ano, záznam ihned vymaže. Pokud tomu tak není, systém zhotoví celkový snímek vozidla a v případě prohřešku je proti provozovateli vozidla uplatněno pořádkové opatření.

2.3.4. Mýtné v ČR

Jak jsem již zmiňoval, byl u nás firmou KAPSCH zaveden elektronický výběr mýtného dle systému DRSC s použitím vnitřního přístroje OBU, který při průjezdu komunikuje s anténami nad silnicí. Síť komunikací podléhajících mýtu zahrnuje více než 2000 kilometrů, rozdělených do 800 částí, tedy úseků mezi jednotlivými nájezdy a výjezdy a dálničními uzly. U tohoto systému je na každém z těchto úseků vybudován portál s mikrovlnnou jednotkou, kterými se registruje každé projetí vozidla s OBU. Podstatnou součástí systému je centrála. Všechny mýtné stanice jsou s ní spojeny, aby tam posílaly shromážděné mýtné transakce. Zde jsou také spravovány účty smluvních řidičů a stínové účty předplatitelů.

V Česku se mýtné vztahuje na nákladní vozy nad 12 tun na 968 km dálnic a rychlostních komunikací. Na vybrané tahy 1.třídy se předpokládá následné rozšíření - platit se tak bude na 2580 kilometrech českých silnic. Náklady činí průměrně 4,05 koruny za kilometr na dálnicích, předpoklad je 1,90 koruny na vybraných silnicích 1.třídy. (5)

Nyní se vlastně dostáváme k tomu, proč zde o mýtném hovořím, a to je **mýtné jako dopravní náklad**. Je nesporné, že zavedení mýtného v ČR se dotklo všech obyvatel, a nejen přepravců využívajících zpoplatněných úseků silnic. Nelze totiž předpokládat, že firmy platící mýtné své zisky sníží o tyto částky. Pak následně vyvstává otázka, kde se uvedený náklad objeví. Jednou z možností, a dle mého názoru nejběžnější, bude promítnutí částky zaplaceného mýtného **do ceny přepravovaného zboží**. Při rozložení této ceny pak nedojde k výraznému zvýšení ceny výrobku. Druhou možností je účtování zaplaceného mýtného **jako samostatné položky** k dodávanému zboží, obdoba tzv. recyklačního poplatku, který dnes všichni automaticky platíme třeba při nákupu elektroniky.

Tato problematika se v současnosti řeší i ve společnosti OSPAP a zadává důvod k bouřlivé diskusi. Na jedné straně, vzhledem k velké konkurenci, bude zavedení mýta jako samostatné položky konkurenční nevýhodou a mnohé zákazníky nasměruje jinam. Druhou pravdou je, že pokud dojde třeba jen k haléřovému zvýšení prodáváného papíru v ceně za kilogram, je jen otázkou času, kdy ze stejného důvodu konkurenčního tlaku dojde k rozpuštění tohoto zvýšení a cena za kilogram se postupně vrátí na původní hodnotu. Otázkou tak zůstává, zda prvotní zajištění příjmů společností zavedením mýtného jako samostatné položky nepovede v důsledku ke snížení obrátu společností z důvodu odklonu zákazníků a tím i snížení zisků. To, že vlastní úhrada mýtného zvýší logistické náklady, je již neoddiskutovatelným faktem.

3. Cíl a metodika práce

3.1. Cíl práce

Cílem diplomové práce je posoudit vliv zavedení nového distribučního systému – **ERP J.D Edwards** – ve velkoobchodu papírem OSPAP a.s. na změnu struktury společnosti a následně na dopravní náklady společnosti.

Ač by se nabízela pouze varianta porovnání vlastních dopravních nákladů, jak vyplývá z následné práce, právě změna struktury společnosti se velkou měrou podílí na změně dopravních nákladů, a proto je nutné pro správnou interpretaci výsledků a možnosti přijetí řešení se seznámit i s touto výraznou změnou.

Důvodem výběru tohoto tématu pro diplomovou práci byla má účast na implementaci nového systému ERP ve společnosti OSPAP a podíl na jeho další konfiguraci. Po jeho zavedení se překvapivě objevily vzrůstající dopravní náklady, a proto jsem se rozhodl pojmenovat příčiny tohoto růstu a následně se pokusit najít vhodná doporučení a řešení.

Obsahem vlastní diplomové práce je porovnání změn ve společnosti, které zavedení tohoto systému umožnilo, a dále jak se tyto změny promítly do struktury společnosti. Následně pak porovnáváním dvou oddělení společnosti, a to oddělení prodeje a nákupu před a po zavedení systému a v závěru finanční vyjádření dopravních nákladů.

Dále jsem se v literárním přehledu pokusil nastínit základní postup při zavádění systémů ERP ve společnostech, obecné základy dopravy včetně současné diskutované otázky - zavedení mýtného v České republice.

3.2. Metodika vypracování práce

Na základě porovnání struktur společnosti před a po zavedení nového distribučního systému se pokusím porovnat jeho vliv na změnu způsobu práce v oddělení prodeje a nákupu. Poté se pokusím rozbořem získaných dopravních nákladů prokázat vliv těchto změn na jejich růst a navrhnout případná řešení, která by umožnila lépe využít nový distribuční systém a zastavila růst dopravních nákladů společnosti. Při hodnocení těchto změn jsem využil vlastní zkušenosti získané při implementaci nového distribučního systému JD.Edwards ve společnosti OSPAP velkoobchod papírem a.s.

Dále jsem pro svoji práci využil dvě důležité metody, a to metodu rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci v dotčených odděleních a dále pak studium získaných ekonomických informací z oddělení logistiky a controllingu společnosti.

Nedílnou součástí mé práce bylo i využití počítačové sítě internet pro studium informací o systémech ERP a o přehledu jejich zavádění.

V neposlední řadě jsem využil i vlastních zkušeností z působení v OSPAP velkoobchod papírem v oddělení prodeje, které je logicky v prodejně orientované firmě nejexponovanějším místem a na němž v první řadě leží zodpovědnost za zisk společnosti.

4. Analýza podniku

4.1. Profil společnosti OSPAP velkoobchod papírem a.s.

OSPAP VELKOOBCHOD PAPIREM, a.s. má zaveden systém jakosti v souladu s normami řady ČSN EN ISO 9000:2000. Systém jakosti je aplikován na všechny procesy probíhající v OSPAP při nákupu, skladování a prodeji papíru, výrobků z papíru, obalových materiálů a grafického příslušenství a při zjišťování očekávání a potřeb zákazníků.

OSPAP VELKOOBCHOD PAPIREM, a.s. je v obchodním rejstříku zapsán jako akciová společnost, založená zakladatelským plánem z 18. 3. 1991 podle zákona č. 104/90 Sb. Předmětem podnikání je provozování skladů a koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej – vyjma zboží uvedeného v příloze zákona č. 455/91 Sb., o živnostenském podnikání a zboží tímto zákonem vyloučeného.

Odbytové sdružení papírenského průmyslu se sídlem v Praze bylo zřízeno rozhodnutím ministra chemického průmyslu dne 15.3.1958. Jeho základním posláním byl odbyt a úprava výrobků papírenského průmyslu a odbyt kancelářských potřeb. Tento státní podnik s celorepublikovou působností se členil na odbytový závod pro Slovensko a 13 odbytových středisek převážně v krajských městech Čech a Moravy.

Rozhodnutím ministra lesního a vodního hospodářství a dřevozpracujícího průmyslu ze dne 27.6.1989 byla zrušena bez likvidace hospodářská organizace Odbytové sdružení papírenského průmyslu a současně s tímto rozhodnutím založen státní podnik OSPAP se sídlem v Praze. 27.března 1991 byla státním podnikem OSPAP Praha jednorázově založena OSPAP velkoobchod papírem, a.s. Rozhodnutím ministerstva průmyslu ze dne

28.3.1991 byl zrušen bez likvidace OSPAP, státní podnik Praha a majetek zrušeného podniku byl vložen do vlastnictví OSPAP velkoobchod papírem a.s. V roce 1993 byla tato státní akciová společnost privatizována za pomoci zahraničního kapitálu a kupónové metody. Tím se OSPAP VELKOOBCHOD PAPIREM, a.s. postupně stal součástí velkoobchodní skupiny koncernu Buhrmann, která v roce 2003 byla převzata australskou společností PaperlinX.



Obrázek č.2 – Budova vedení společnosti v Praze

Po privatizaci přistoupilo vedení společnosti k restrukturalizaci výrobně technické základny i personálního vybavení firmy. Zároveň se změnilo i její poslání a postavení na trhu.

V současné době je **OSPAP největším velkoobchodem papírem** a papírenskými výrobky na českém trhu. Disponuje vlastní skladovou základnou rozmístěnou na celém území České republiky. OSPAP dodává zboží tuzemské i zahraniční výroby cca **10 000 zákazníkům**, z hlediska dodavatelů patří k hlavním obchodním partnerům papírenské podniky zejména z Rakouska,

Slovenska, Itálie, Německa, Polska, zemí Beneluxu a skandinávských zemí. (6)



Obrázek č.3 – Centrální sklad Praha Hostivař

Hlavním oborem činnosti OSPAP je především nákup, prodej a skladování papírů, kartónů, lepenek a příbuzných výrobků zejména:

- Grafické papíry a kartony přírodní a natírané, etiketové papíry, exkluzivní papíry a kartóny, přímopropisující papíry
- Speciální grafické papíry
- Kancelářské a komunikační papíry, jako kopírovací, pauzovací papíry pro výpočetní techniku, obálky a obchodní tašky apod.
- Balicí papíry a obalové prostředky – základní, nepromastitelné a zušlechtěné balicí papíry, hladké i vlnité lepenky, papírové sáčky a pytle, obalové materiály z PE atd.
- Samolepící materiály, jako samolepící papíry a folie v arších JAC,

samolepicí etikety apod.

- Další druhy obchodního zboží související s papírem nebo jeho zpracováním, především v polygrafii, jako např. barvy pro ofsetový tisk



Obrázek č.4 – Expediční rampy – centrální sklad Praha

Podnikatelským cílem OSPAP je rozšiřovat své aktivity na českém trhu, posilovat své vedoucí postavení ve velkoobchodu papírem a papírenskými výrobky, solidní růst obrátu a zisku opírající se o nabídku požadované kvality papíru, standardní sortiment a přesvědčivý, pružný a spolehlivý servis zákazníkům, opírající se o kvalifikovaný personál, který dokáže porozumět současným i budoucím potřebám zákazníků a uspokojovat je. Prostředkem k tomuto cíli je systémem jakosti podpořené hledání, předvídání a uspokojování potřeb zákazníků.

Uspokojení potřeb zákazníka je tak základním **kamenem úspěchu** velkoobchodu. Proto OSPAP v průběhu své činnosti neustále pokračuje v nových aktivitách a změnách vedoucí k tomuto cíli. Jedním z nich je nabídnout zákazníkovi maximální komfort v objednávání, kompletaci zakázek, jejich případné úpravy na vlastní řezačce papíru.



Obrázek č.5 – Řezačka papíru

To by však v dnešním světě bylo málo, a tak třeba došlo i k **rozšíření prodejního portfolia** o tiskové barvy, aby zákazník dostal vše jedním závozem, - nejen papír, ale i barvy pro jeho potisk. Zde však úvaha šla ještě dále a po dobrém rozjezdu prodeje základních barev byl dokončen projekt vlastní míchárny barev dle konkrétních požadavků zákazníka. Míchárna je vybavena moderním zařízením a plně uspokojuje všechny požadavky zákazníků.



Obrázek č.6 – Řídicí pult v míchárně tiskových barev

Všechny tyto kroky dopomáhají OSPAP a.s. k dosahování velmi dobrých ekonomických výsledků. Přes neustále vzrůstající tlak konkurence si OSPAP a.s. udržuje vedoucí postavení na českém trhu s papírem mezi velkoobchody.

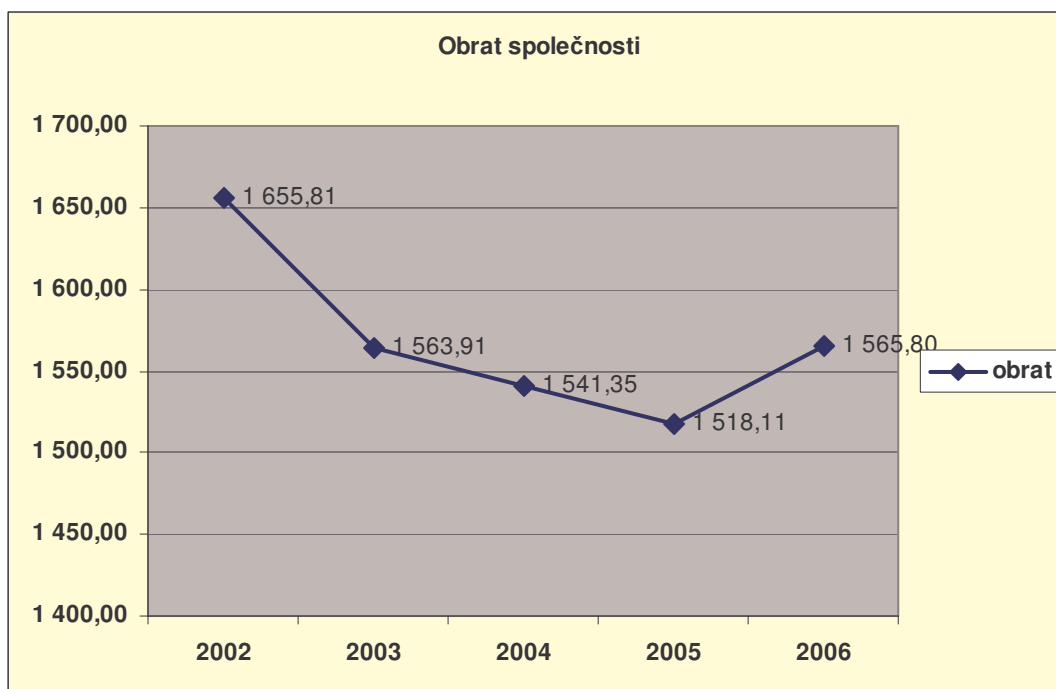
4.2. Ekonomické výsledky

Společnost OSPAP a.s. dosáhla v posledních letech velmi dobrých ekonomických výsledků, jak je patrné z doložených údajů z účetních uzávěrek společnosti.

2002	2003	2004	2005	2006
1 655,812	1 563,912	1 541,352	1 518,114	1 565,798

Tabulka č.4 – Vývoj obratu společnosti

Zdroj: Výroční zprávy společnosti OSPAP



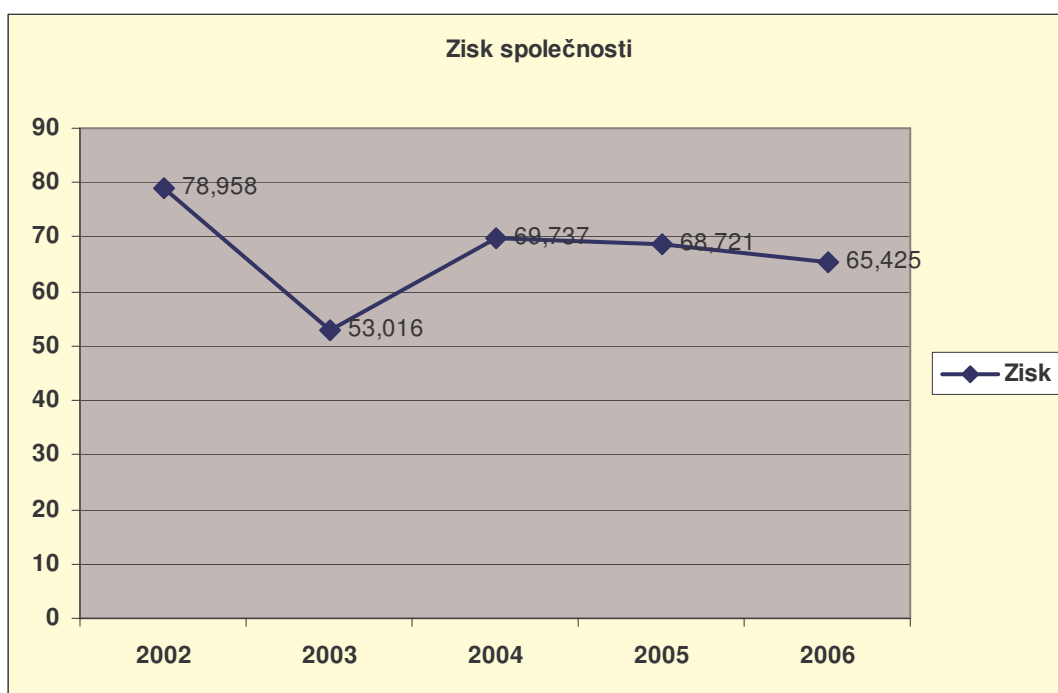
Graf č. 3 - Vývoj obratu společnosti

Zdroj: Výroční zprávy společnosti OSPAP

2002	2003	2004	2005	2006
78,958	53,016	69,737	68,721	65,425

Tabulka č.5 – Vývoj zisku společnosti

Zdroj: Výroční zprávy společnosti OSPAP



Graf č.4 – Vývoj zisku společnosti

Zdroj: Výroční zprávy společnosti OSPAP

5. Stav společnosti před zavedením nového distribučního systému

Vzhledem k celkovému rozvoji obchodu a celkovým změnám, ke kterým docházelo a dochází ve vývoji výpočetní techniky, následnému přenosu dat a celkovému zrychlování globální komunikace, **se OSPAP rozhodl v roce 2001 nahradit svůj stávající distribuční systém BULL systémem novým.** Tento nový ERP systém měl v sobě zahrnovat všechny procesy potřebné pro bezproblémové fungování společnosti zabývající se velkoobchodním prodejem papíru a využívat pokroku ve vývoji výpočetní techniky a nových poznatků v distribuci včetně využití čárových kódů.

Po tomto rozhodnutí, které pro každou společnost následně přináší velké finanční zatížení, nastala fáze výběru tohoto systému. Celý proces výběru systému, prvotní studie proveditelnosti a následné implementace byl ukončen po dvou letech a nový distribuční systém J.D.Edwards se stal **plně funkčním v roce 2004.**

Pro správné zhodnocení přínosu zavedení nového ERP systému je třeba popsat a pak porovnat původní organizační schéma společnosti OSPAP, její působení na trhu, systém práce a dislokace jednotlivých složek na území České republiky, protože dosažení plné funkčnosti nového distribučního systému umožnilo velkou řadu významných změn, a to nejen organizačních jako dislokace jednotlivých pracovišť, ale umožnilo i vznik nové prodejní koncepce založené na horizontální koncepci, členěné do jednotlivých prodejně zaměřených divizí.

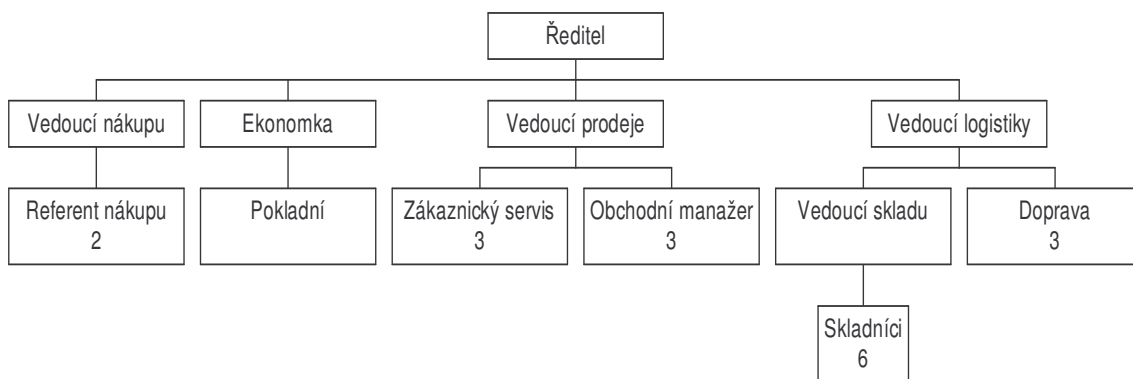
Původní zaměření společnosti bylo stejné jako je nyní, ale cesta

distribuovaných výrobků k zákazníkovi byla jiná. Samostané závody byly dislokovány do všech původních krajských měst, či jinak vhodných lokalit. Jednotlivé závody se nacházely v těchto lokalitách:

- Praha
- Brno
- Ostrava
- Plzeň
- České Budějovice
- Hradec Králové
- Ústí nad Labem
- Liberec
- Prostějov

Toto rozmístění bylo dané nutností relativně velmi rychlé obsluhy zákazníka v systému dodávek „**just in time**“. Všechna tato místa s výjimkou Prostějova a Ústí nad Labem měla status samostaných závodů s kompletní organizační strukturou, přičemž sídlo společnosti bylo stejné jako nyní, tzn. **Praha, K Hrušovu 4.**

Obecně lze říci, že každý závod kromě Prahy a Brna, kde se nacházely dva hlavní centrální sklady, měl tuto organizační strukturu:



Ze schématu je patrné, že na každé z výše jmenovaných lokalit pracovalo minimálně **25 zaměstnanců** v typické pyramidální hierarchii. Tento počet byl mnohdy mírně vyšší dle kupní síly jednotlivých obsluhovaných regionů. Důležitým faktorem samozřejmě bylo i vlastní fungování této struktury v návaznosti na centrálu společnosti, ale i jednotlivá funkční náplň pracovníků. Každý jednotlivý závod zabezpečoval obsluhu svěřeného regionu komplexně. To znamená, že byli obsluhováni zákazníci ze všech segmentů trhu dle příslušné lokalizace. Zákazníci se rekrutovali takřka ze všech oborů činnosti, a to jak :

- **polygrafie**
- **prodejců kancelářských potřeb**
- **konečných zákazníků obalových materiálů**

Požadavky těchto zákazníků byly komplexně zpracovávány příslušným obchodním manažerem, který byl sice zaměřen na jeden segment trhu, ale konečná objednávka směřovala na příslušný závod a celkové rozhodování bylo i v kompetenci tohoto závodu. Důležité je i posouzení průběhu jednotlivé poptávky zákazníka po určitém materiálu, přes jeho objednání a dodání konkrétnímu zákazníkovi, tak i následný průběh objednávky tohoto materiálu u dodavatele OSPAP.

Na růst dopravních nákladů po zavedení systému ERP se výraznou měrou podílely změny v oddělení nákupu.

5.1. Oddělení nákupu

Centrální oddělení nákupu se zabývalo především výběrem potenciálních dodavatelů OSPAP a pak jednáním a uzavíráním rámcových dodavatelských smluv obsahujících základní podmínky spolupráce – tzn. způsob dodávek, termíny, platební podmínky apod. a dále objednáváním zboží

pro hlavní sklad umístěný v Praze, který zároveň sloužil pro doplňování jednotlivých lokalit.

Konkrétní objednávky pro lokální sklady pak byly vytvářeny na příslušném závodě, a to pokud objednací a požadované množství bylo v souladu a mohla tak být uskutečněna přímá dodávka na lokalitu. Pokud tomu tak nebylo, byla vytvořena závodem takzvaná předispoziční objednávka (dotace vlastního skladu) z centrálního skladu. Dále měl pak závod určité pole působnosti pro výběr a objednávání i u dodavatelů, kteří nebyli zařazeni do centrálního systému, a to dle speciálních poptávek v daném regionu či přítomnosti výrobce požadovaného produktu.

*Často tak docházelo k tomu, že v několika regionech bylo využíváno různých dodavatelů na položky, které lze označit jako zástupné, což způsobovalo **neúměrné zvyšování zásob** společnosti a nadále nemožnost vyhodnocení obrátkovosti konkrétní položky, která byla vedena na různých skladech s jinou proveniencí výrobce. Distribuční systém pak nedokázal správně vyhodnotit požadované množství dané položky a správně vystavit objednací návrh.*

Zároveň docházelo - ve snaze zabezpečit služby zákazníkům z vlastního regionu - k neúměrnému zvyšování zásob na vlastním skladě bez ohledu na plánovanou obrátku a zásobu konkrétních položek v rámci celého OSPAPu.

Pozitivně lze naopak hodnotit znalost jednotlivých nákupčích, svých regionů či specifických potřeb zákazníků.

Snad největším kladem, jak se později ukáže, byla možnost osobně zabezpečit nakládku kombinovaných dodávek pro různé sklady z jednoho výrobního závodu.

5.2. Oddělení prodeje

Důležité je i popsání struktury a fungování prodejních oddělení na jednotlivých lokalitách. Ty, jak jsem již zmínil, byly dislokovány do výše zmíněných celků. Každý z obchodních manažerů měl ve svěřeném regionu na starost veškeré zákazníky bez rozdílu jejich zaměření. To znamená, že v jeho působnosti se nacházeli zákazníci z okruhu

- tiskáren
- distributorů kopírovacích papírů
- konečných spotřebitelů papírenského sortimentu

Vzhledem ke stále se zvyšující specializaci a technickému pokroku v jednotlivých oborech tak docházelo ke zvyšujícím se nárokům na odbornou erudovanost jednotlivých obchodních manažerů a následně i na znalost nabízeného sortimentu. Tam, kde dříve stačil jeden či dva druhy nabízeného tiskového papíru, bylo nutné okamžitě rozšířit nabídku o další specifické a speciální druhy a v neposlední řadě i **formáty a gramáže** jednotlivých papírů. Stejně tak s rozvojem **balicích materiálů** a požadavků spotřebitele nejen na funkčnost obalu, ale i na jeho estetiku a ekologičnost docházelo k rychlému tempu rozvoje nabízených materiálů.

V tomto stavu tak začínalo docházet k rozporu mezi specializací jednotlivých oborů a zákazníků s obchodními manažery OSPAP a.s. Mnohdy pak nebyl obchodní manažer schopen působit odborně při jednání se zákazníkem a nemohl mu dostatečně být nápomocen při řešení problému.

Stejně tak vedení obchodních manažerů po odborné stránce bylo velmi problematické. Každý z regionů mohl preferovat k prvotnímu řešení jiné problémy a navíc vzhledem k tomu, že zákazníci již dávno přesáhli svoji činností region, ve kterém měli své sídlo, či zakázky, o které bojovali, se rekrutovaly nejen z území ČR, ale i okolních států, docházelo ke střetům v působnosti či rozhodovací pravomoci samostatných závodů.

*Dalším srovnatelným problémem se pak stával přenos informací o jednotlivých zakázkách, které se na trhu vyskytovaly. Často se stávalo, že zadavatel zakázky ji poptal u několika tiskáren na území ČR a vzhledem k funkčnosti stávajícího systému došlo v různých regionech k různým cenovým nabídkám, neboť nebyla obchodní politika dobře koordinována. Pak bylo jen otázkou času, kdy se zadavatel uvedené zakázky dozvěděl o **různých cenových nabídkách z jednotlivých regionů** a společnost pak logicky nepůsobila příliš seriózním a profesionálním dojmem. Případná korekce ze strany vedení společnosti tak přicházela vždy se zpožděním a byla jen spíše upozorněním na situaci ,která vznikla v minulosti bez reálné možnosti úspěšné prevence.*

6. Stav společnosti po zavedení nového distribučního systému

Nový distribuční systém umožnil společnosti celou řadu strukturálních změn, a to jak co do dislokace jednotlivých závodů, tedy jejich vlastní redukce, tak i změny vnitřní organizační struktury na horizontální úrovni, včetně úplně nové segmentace zákazníků.

6.1. Oddělení nákupu

V oblasti nákupu došlo k redukci těchto oddělení na dvě místa, a to v působnosti centrálních skladů

- Praha
- Brno

S tím, že v Č. Budějovicích zůstal sklad zboží.

To bylo způsobeno možností vyhodnocování potřeb položek v jednotlivých lokalitách a nastavení správných objednacích hladin pro tyto položky pro konkrétní distribuční místa z jednoho místa centrálního nákupu. Dále došlo k **centralizaci evidence poptávek** po standardním i nestandardním sortimentu včetně možnosti zanesení těchto poptávek do databáze nového systému. To zároveň eliminovalo zdvojení těchto poptávek na různých lokalitách, a tedy správné vyhodnocení poptávky vzhledem k běžné skladové zásobě a - díky novým implementovaným metodám - k výpočtu objednacích hladin i jejich správné vyhodnocení pro budoucí objednávku.

Došlo ke stabilnímu rozdělení jednotlivých dodavatelů mezi přidělené pracovníky nákupu a přestalo tak docházet ke zdvojování některých zástupných

položek od různých dodavatelů. Zároveň tak mohlo v rámci možností dojít k určité redukci sortimentu.

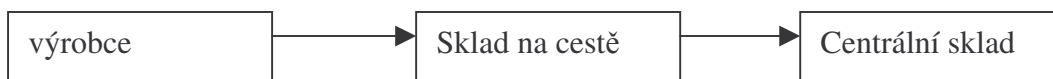
Přechod na nový systém však nebyl v oddělení nákupu bezproblémový. Problémem se ukázalo převedení historie prodejů ze starého systému do nového, což se sice podařilo, ale jen za období posledních dvou let, takže prvotní nastavení objednacích hladin vzhledem ke krátké historii muselo být často ručně upravováno. To však byl problém, který systém s nárůstem nových dat dokázal sám usměrňovat.

*Větším problémem se však v první fázi ukázala **neschopnost systému kombinovat dodávky** do různých skladů při vytížení jednoho dopravního prostředku od výrobce. V původním systému došlo ke konzultaci mezi nákupčími různých závodů s tím, že bylo dodrženo minimální objednáací množství, ale v jednom kamionu pak byly nakombinovány dodávky do různých skladů, a to v ceně dodávky hrazené výrobcem.*

*Toto nový systém nemohl nahradit. Ten jednoznačně určil objednáací hladiny pro jednotlivé sklady a následně pak i objednávky vystavoval. Protože však pak na různé závody nedošlo k naplnění potřebné 20ti tunové zásilky pro dopravu od výrobce, byla objednávka vystavena na centrální sklad a následně systém vystavil predispoziční objednávku na lokalitu. To sice zabezpečilo včasnou dostupnost zboží pro odběratele, ale neúměrně tím **vzrostly vnitřní dopravní náklady** za predispozice mezi sklady.*

Pro porovnání uvádím rozdílnost cesty výrobku:

Před implemetací



A to vše v dopravní režii dodavatele

Po implemetaci



*Kde je dodavatelem **hrazena pouze doprava do centrálního skladu.** Následná doprava na lokalitu je již **vlastním nákladem společnosti.***

S tím byla samozřejmě spojena i zbytečná manipulace s každým zbožím, které muselo být na centrálním skladě přijato jako celek, poté část, která byla určena pro lokální sklad byla opětovně vyskladněna, naložena, přepravena a na místě určení zaskladněna. Tím docházelo k neúměrnému zatěžování pracovníků skladu určených pro vlastní expedici zboží zákazníkům a ke zvýšení všech nákladů na jejich práci a používání výrobních prostředků.

Ještě jedna další změna v činnosti nákupního oddělení se později projevila v dopravních nákladech. Pro její objasnění je třeba si vysvětlit dodání zboží konkrétnímu zákazníkovi, pokud není zboží v místě vyskladnění.

1. způsob první – dotace skladu

Pokud zákazník objedná zboží a v příslušném skladě není k dispozici, vystaví nákupčí objednávku na dotaci tohoto skladu z centrálního skladu. Poté se zboží v lokalitě zaskladní a následně prodá zákazníkovi.

*Tento způsob pak umožňuje správné fungování objednacích hladin na jednotlivých skladech, protože věrně odráží **obrátku** na dané lokalitě a zároveň i **potřebu** konkrétní položky. Jeho nevýhodou je, že zde dochází k časové prodlevě a požadované zboží je k zákazníkovi dodáno v delším časovém horizontu. Ten je sice mnohdy jen jeden den, ale i to často vede ke ztrátě případné objednávky.*

2. způsob druhý – predispoziční objednávka přímo na zákazníka

V tomto způsobu není dotován příslušný sklad, ale zákaznický servis vystaví prodejní objednávku přímo z centrálního skladu, zde se zboží naloží, je dopraveno na lokalitu a odtud distribuováno přímo zákazníkovi.

*Takto je zákazník uspokojen nejpozději druhý den ráno, což je ve většině případů postačující. Nevýhodou však je, že prodej byl uskutečněn **z centrálního skladu** a do historie prodejů je tato transakce také takto zanesena. Dojde tak ke zvýšení obrátky na centrálním skladě, přičemž položka **byla požadována na lokalitě**. Systém pak nemůže správně vyhodnotit objednacích hladiny a potřeby položek na lokalitách. Dochází tak ke zbytečnému objednávání na centrální sklad a malým zásobám na lokalitách a zbytečným převozům položek mezi sklady.*

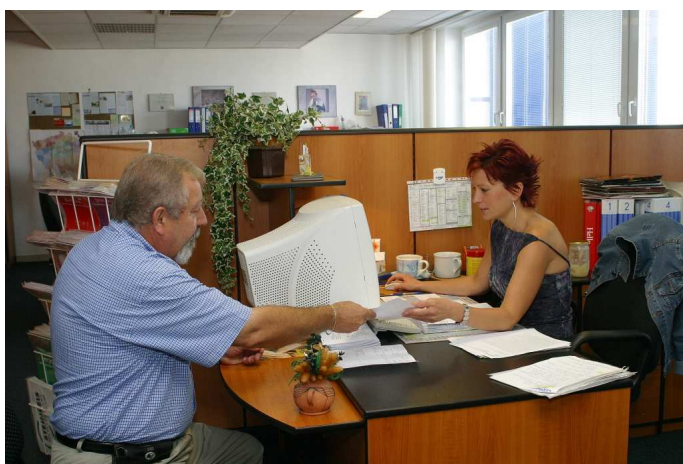
Zde by bylo jedním z řešení, z pohledu úspory dopravních nákladů, vytvoření nové funkce nákupčího, který by se věnoval několika oblastem:

- *koordinace a sdružování objednávek pro různé lokality*
- *správné nastavení systému – kontrola objednacích hladin*
- *přenastavení systému tak, aby přímé prodeje na zákazníka byly směrovány na příslušné lokality*

- *kontrola stárnoucích položek na jednotlivých lokalitách a jejich svoz do centrálního skladu, kde dochází k jejímu opakovanému nákupu z důvodu běžného prodeje*

6.2. Oddělení prodeje

Oblast prodeje, která byla ovlivněna zavedením nového distribučního systému, lze rozdělit do dvou oblastí - **oddělení zákaznického servisu** a oblast **vnějšího prodeje** reprezentovaná jednotlivými obchodními manažery.



Obrázek č.7 – Oddělení zákaznického servisu

Oblast zákaznického servisu je působností nového systému zasažena nejvíce z jednoduchého hlediska. Zde jsou do systému vkládány všechny uskutečněné zákaznické objednávky, a tudíž zde fakticky začíná putovat konkrétní objednávka systémem až po její zpracování. Pak je předána do skladu k vyskladnění. Velkým rozdílem proti starému systému je již vlastní evidence všech zákazníků v novém systému. Ta byla samozřejmostí i v původním, ale možnost záznamů zde byla velmi omezena.

Nový systém nabídl možnost zanesení velkého množství údajů v adresní

knize, které nejsou přímo nutné pro faktický průběh zakázky, ale umožňují uchovávat důležité informace o konkrétních zákaznících. Tato data jsou pak dále v praxi využívána buď **oddělením marketingu, credit managementu** či vlastního **vnějšího prodeje**.

Je zbytečné se zmiňovat o výrazném zvýšení rychlosti vystavení jednotlivé objednávky, což je samozřejmě způsobeno jak vlastní rychlostí odezvy nového systému, tak daleko lepším zpracováním jednotlivých databází a přehledů položek. Nový systém také umožnil interaktivní kontrolu credit managementu. To znamená, že každému zákazníkovi je v průběhu spolupráce s ním přidělován kreditní limit určité výše. V podstatě se jedná o velikost úvěru poskytovaného mu dodavatelem vzhledem k jeho odběrům, platební morálce a celkovému působení na trhu. Každý kreditní limit tedy obnáší kontrolované riziko ze strany dodavatele, kam až je ochoten svého odběratele úvěrovat.

Interaktiva kontroly spočívá v tom, že při každém vystavení objednávky pro konkrétního zákazníka je automaticky kontrolován jeho kreditní limit, co do již zrealizovaných zakázek, ale zohledňuje i objednávku vystavovanou a zabrání tak automaticky uvolnění objednávky, která by tyto zásady porušila. K uvolnění takové objednávky je pak třeba souhlasu kompetentní osoby a to dle výše překročení tohoto kreditního limitu. Společnosti to přineslo snadnější práci v oblasti pohledávek a samozřejmě zrychlilo obrátku finančních prostředků.

*Pro oblast vnějšího prodeje přinesl systém **revoluci v oblasti cenotvorby**. Pro každého zákazníka zde může být vytvořen konkrétní ceník, který je mu takřka ušit na míru. Závisí pak na zručnosti každého obchodního manažera, aby to dokázal toto využít a správně nastavil úrovně cen dle odebíraných položek. Oblast cenotvorby je v době těžkého konkurenčního boje velmi citlivá záležitost a při nízké úrovni dosahovaného obchodního rozpětí je možné na méně důležitých položkách dosahovat mírně vyššího zisku. Tak citlivé nastavení původní systém neumožňoval a velký zákazník měl pak nízké*

ceny i na položky, které odebíral v menší míře a nabízená cena pro něj mnohdy ani nebyla rozhodující. Společnost pak zde zbytečně přicházela o zisk.

Pro oblast prodeje však zavedení nového systému umožnilo změnu celé prodejní koncepce. To bylo dáno možností vložení všech důležitých údajů do systému, včetně odhadovaných tržních potenciálů zákazníků a odpovídajících výstupů.

Prvním krokem, který logicky nastal po zrušení jednotlivých závodů, bylo začlenění všech obchodních manažerů přímo pod centrálu společnosti. Zrychlil se zejména:

- **přenos informací**
- **zlepšila se kordinace obchodní politiky**
- **zlepšila se cenová politika**
- **usnadnila se kontrolní činnost**

Větším přínosem však byl druhý krok. Ten spočíval ve vytvoření zákaznických segmentů a pak následné **vytvoření jednotlivých obchodních divizí**. Byly vytvořeny čtyři nové prodejní divize

- **Bussines unit Comercial print**
- **Bussines unit Bussines paper**
- **Bussines unit Packaking**
- **ADP (materiály pro signmaking)**

Mohlo tak konečně dojít k diferenciaci zákazníků podle zpracovávaných

materiálů. To umožnilo i následné ekonomické vyhodnocování jednotlivých divizí, stanovení správné obchodní, cenové a marketingové politiky .

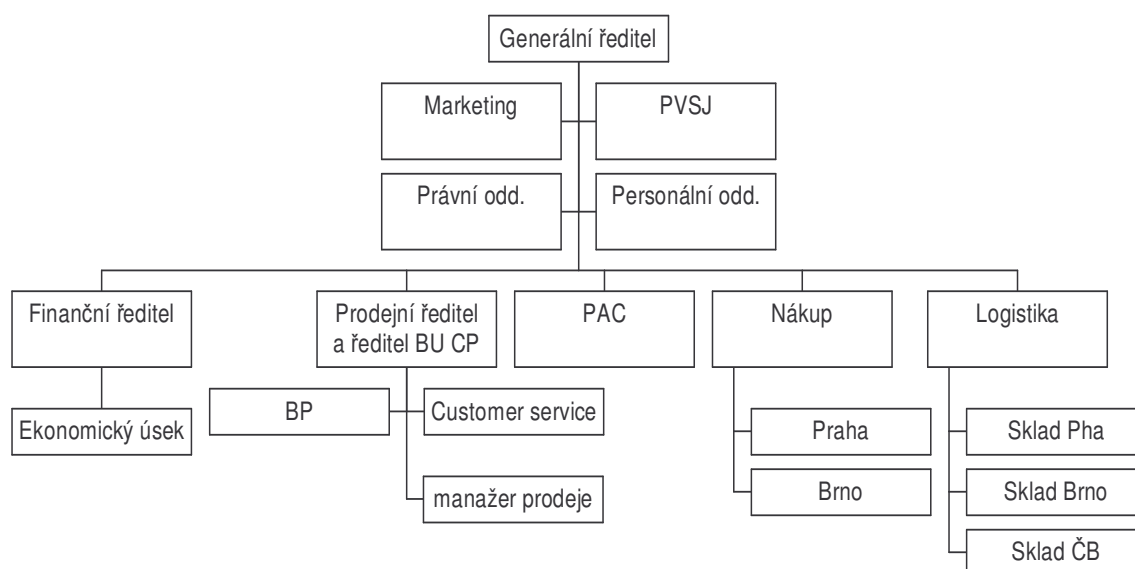
Jak jsem již zmínil, rozvoj nabízeného sortimentu byl již tak velký, že bylo nutností přistoupit ke specializaci, aby služby nabízené odběratelům byly na patřičné úrovni. Vytvoření těchto divizí bylo spojeno i s rozdělením jednotlivých prodávaných položek do působnosti těchto divizí, a to jak co zodpovědnosti za výběr prodávaných položek, tak i stanovení jejich prodejní cenové úrovně, pomoc při výběru dodavatele, stanovení prodejní strategie či marketingové podpory. Je samozřejmostí, že prodávané položky se přes jednotlivé divize prolínají, ale díky odbornému vedení divizí by nemělo dojít k nízké cenové nabídce v rámci druhé divize, což opět v důsledku přináší zlepšení prodejní marže.

*Vytvoření **zákaznických segmentů**, ke kterému tak mohlo dojít, se stalo zcela zásadním obratem v prodejní filozofii společnosti. Doposud byla činnost obchodních manažerů řízena převážně na základě **ABC analýzy zákazníků**, která však odrážela pouze historii prodejů v čase dle dosažených obrátů. Tak byla pozornost hlavně zaměřena na velké zákazníky, které měla společnost již ve svém zákaznickém portfoliu a to odráželo následně cenovou i marketingovou činnost. Společnost tak sice dobře zvládala obrannou činnost těchto zákazníků, ale nemohlo ji to přinést další rozvoj. Do nového systému byl ke každému zákazníkovi vložen údaj zachycující jeho **zpracovatelský potenciál** na základě jeho strojového vybavení a údajů získaných obchodními manažery. Tento potenciál v porovnání s dosahovanými obraty u společnosti tak následně poskytl údaj, kde má společnost ještě prostor pro zlepšení své činnosti a dosažení zvýšení svého tržního podílu u konkrétních zákazníků, a to ve vztahu k objemu, který zákazník dokáže vytvořit. To okamžitě umožnilo zaměřit činnost obchodních manažerů správným směrem. Tam, kde je u zákazníků ještě možnost zvýšit obrát a efektivně tak vynakládat prostředky společnosti.*

Přes tato pozitiva lze najít **zápor**, ten je v částečném odcizení jednotlivých divizí. Došlo ke **snížení informovanosti** ostatních prodejních složek, a to jak o změnách sortimentu, zvolených prodejních strategiích či nových trendech. V ostatních divizích jsou pak známa jen výsledná čísla, ale ta sama o sobě vypovídají jen o ekonomických výsledcích- to je pro efektivní fungování společnosti málo.

Jednoduchým řešením se zde jeví pravidelné pořádání společných meetingů jednotlivých divizí s podrobnější analýzou výsledků a krátkou prezentací. Ta by měla obsahovat očekávané trendy příslušné divize, seznámit kolegy s novinkami a pokusit se hledat společné projekty, protože mnohdy zákazníci nakupují velmi široká portfolia výrobků jdoucí přes několik divizi.

Nové organizační schéma společnosti po implementaci systému ERP



6.3. Popis systému dopravy v OSPAP a.s

Doprava ve společnosti OSPAP a.s. prošla za období posledních několika let výraznými změnami. Dovoz zboží do skladu OSPAP a.s. byl vždy již při uzavírání dodavatelských smluv dohodnut **na bázi DDU**, to znamená, vždy v zajištění dodavatele, včetně všech případných škod. Tak se OSPAP a.s. mohl soustředit pouze na vlastní rozvoz zboží svým zákazníkům. Z tohoto důvodu vlastnila společnost velké množství nákladních vozidel vybavených zdvihacími čely. Doprava byla organizována dle příslušnosti jednotlivých závodů, jak již vyplývá z prvního organizačního schématu. Pouze převoz mezi sklady byl uskutečňován najatou dopravou, a to převážně proto, že se vždy přepravovalo kamionové množství, tento prostředek OSPAP nevlastnil a jinak by ani nevyužil.

S postupem rozvoje konkurenčního prostředí a při vzrůstajícím tlaku na péči o zákazníka se společnost čím dál tím více musela soustředit na hlavní obor své činnosti – velkoobchodní prodej. Odtud už byl jen kousek k úvaze zrušit vlastní dopravní oddělení a **využít outsourcingu**. V první fázi došlo k prodeji dopravních prostředků společnosti na centrále společnosti v Praze. Byla uzavřena nová smlouva s přepravcem a rozběhl se zkušební provoz. Velkou změnou v tuto chvíli bylo i to, že přepravce byl nově vyplácen za odvezené kilogramy proti předcházejícím vykázaným kilometrům. To společnosti dále umožnilo lepší alokaci dopravních nákladů jak na jednotlivá střediska, tak hlavně na konkrétní zákazníky. Tato změna se osvědčila a po zkušební době a vyhodnocení ekonomického dopadu této změny společnost přistoupila ke zrušení veškeré vlastní dopravy na všech svých lokalitách.

Aby se však společnost zbytečně nezbavila možnosti levné pohyblivé reklamy, rozhodla se spolupodílet na potisku autoplachet a nástavby nákladních vozidel a vytvořila corporate identity pro nákladní vozidla po dohodě s majitelem těchto vozidel – smluvním přepravcem.



Obrázek č.8 – Polepování auta logem dodávaného kancelářského papíru



Obrázek č.9 – Jiný typ polepu nákladního vozidla přepravce

6.4. Vlastní dopravní náklady společnosti

Celkové dopravní náklady ve společnosti OSPAP a.s. je třeba rozdělit na dvě části:

- Vlastní náklady za rozvoz zboží zákazníkovi
- Náklady ze predispozice zboží mezi jednotlivými sklady

Vlastní náklady za rozvoz zboží zákazníkovi jsou dány množstvím prodaného zboží a dohodnutou cenou za přepravený kilogram. Zde je pak rozkrytí nákladů při jejich zvýšení velmi jednoduché. Buď se společnosti daří a prodává více nebo došlo ke zvýšení smluvní ceny za přepravený kilogram.

Daleko složitější je pak rozkrytí nákladů za predispozice. I zde samozřejmě záleží na smluvní ceně za přepravený kilogram a na množství přepraveného zboží. Zde se však nejedná o přímý náklad za rozvoz zboží, ale za přepravu zboží k zabezpečení zásob na jednotlivých skladech. Otázkou pak je, proč je najednou zvýšená potřeba doplňování zásob na lokalitách.

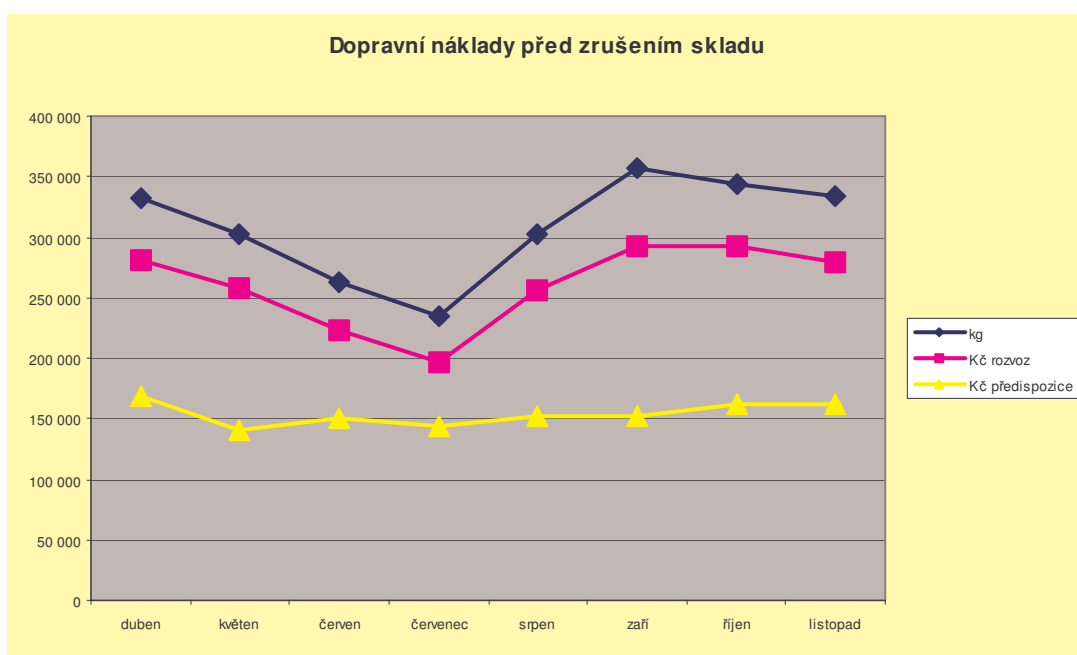
- *Jedná se jen o důsledek zvýšeného prodeje?*
- *Nebo o důsledek centralizace objednacích návrhů do sídla centrály?*

Tento problém jsem již popsal ve stati pojednávající o oddělení nákupu po zavedení systému ERP.

Pro možnost porovnání jsou zde uvedeny náklady za dopravu rozložené do nákladů za vlastní rozvoz zboží zákazníkovi a na predispoziční náklady, tj. náklady za dotace vlastních skladů ze skladu centrálního.

	kg	Kč rozvoz	Kč predispozice
duben	332 542	281 215	169 200
květen	302 846	257 846	141 000
červen	263 524	223 216	150 000
červenec	234 930	197 138	144 200
srpen	301 960	255 563	151 300
září	357 836	292 330	151 500
říjen	344 130	292 719	162 600
listopad	334 387	278 810	162 600

Tabulka č. 6 – Rozvezené kg a dopravní náklady na rozvoz a predispozice v roce 2005 před zrušením pobočných skladů
Zdroj: Ekonomický rozbor společnosti OSPAP

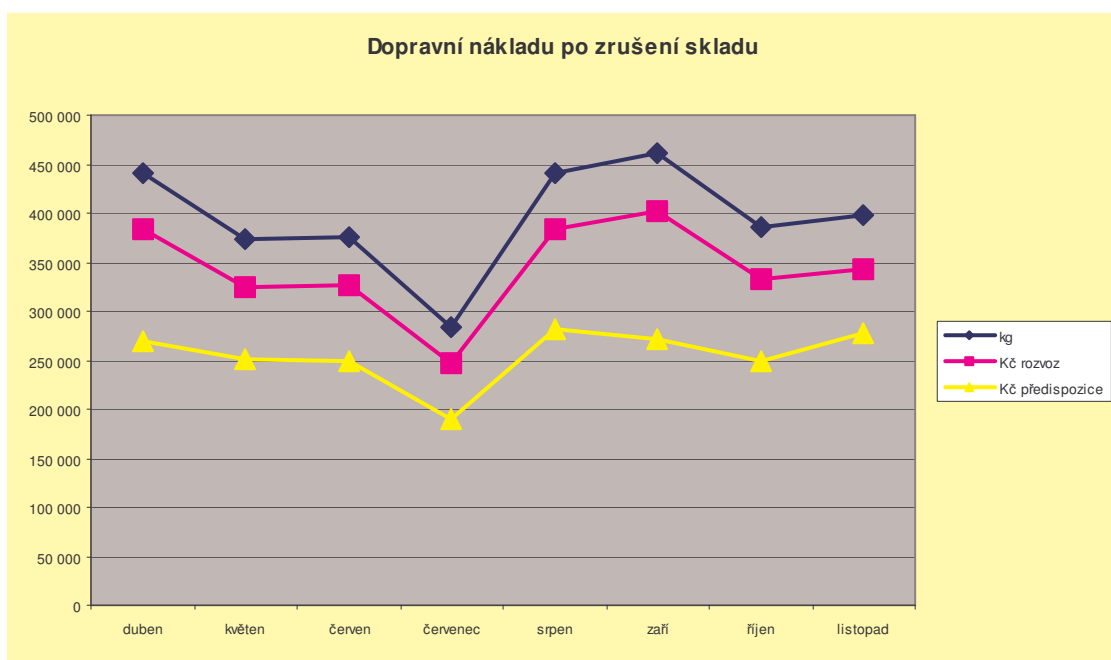


Graf č.5 – Grafické znázornění dopravních nákladů společnosti v roce 2005, před zrušením pobočných skladů
Zdroj: Ekonomický rozbor společnosti OSPAP

	kg	Kč rozvoz	Kč predispozice
duben	440 858	383 546	269 527
květen	372 849	324 379	250 682
červen	376 368	327 440	248 240
červenec	283 740	246 854	189 821
srpen	440 556	383 284	282 410
září	461 100	401 157	272 008
říjen	386 419	332 320	248 704
listopad	398 961	343 106	277 740

Tabulka č. 7 – Přepravené kg a dopravní náklady na rozvoz a predispozice v roce 2006 po zrušení pobočných skladů

Zdroj: Ekonomický rozbor společnosti OSPAP



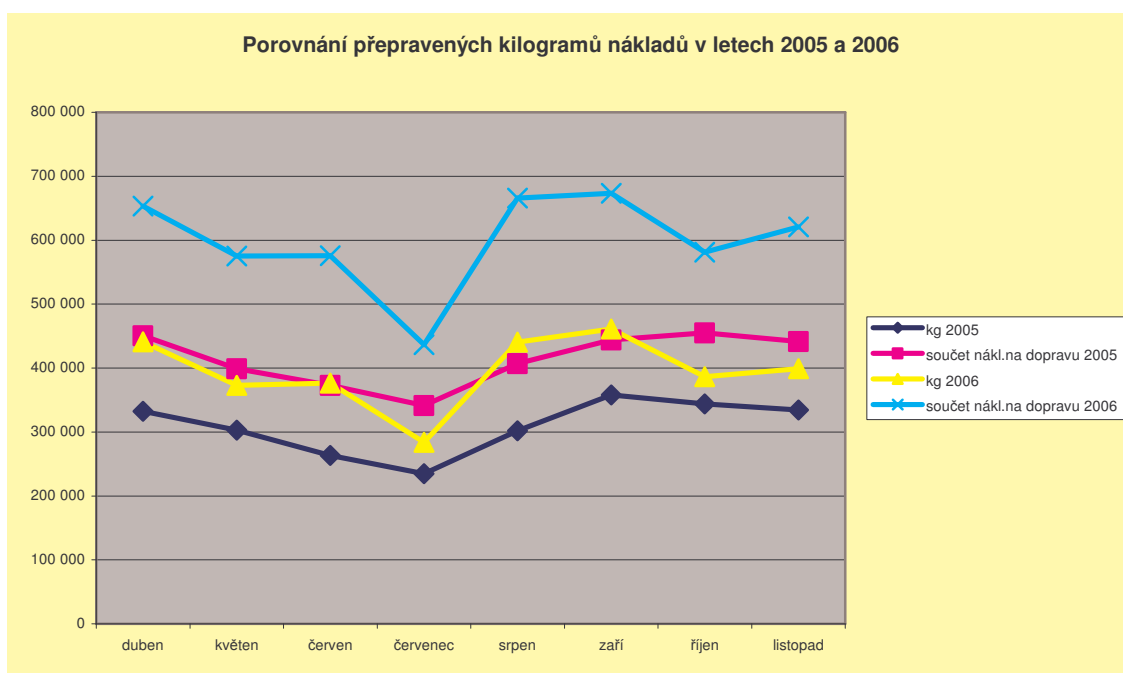
Graf č.6 – Grafické znázornění dopravních nákladů společnosti v roce 2006, po zrušení pobočných skladů

Zdroj: Ekonomický rozbor společnosti OSPAP

	2005 kg	nákl.na dopravu	2006 kg	nákl.na dopravu
duben	332 542	450 415	440 858	653 073
květen	302 846	398 846	372 849	575 061
červen	263 524	373 216	376 368	575 680
červenec	234 930	341 338	283 740	436 675
srpen	301 960	406 863	440 556	665 694
září	357 836	443 830	461 100	673 165
říjen	344 130	455 319	386 419	581 024
listopad	334 387	441 410	398 961	620 846

Tabulka č. 8 – Porovnání přepravených kg a dopravních nákladů v letech 2005 a 2006

Zdroj: Ekonomický rozbor společnosti OSPAP



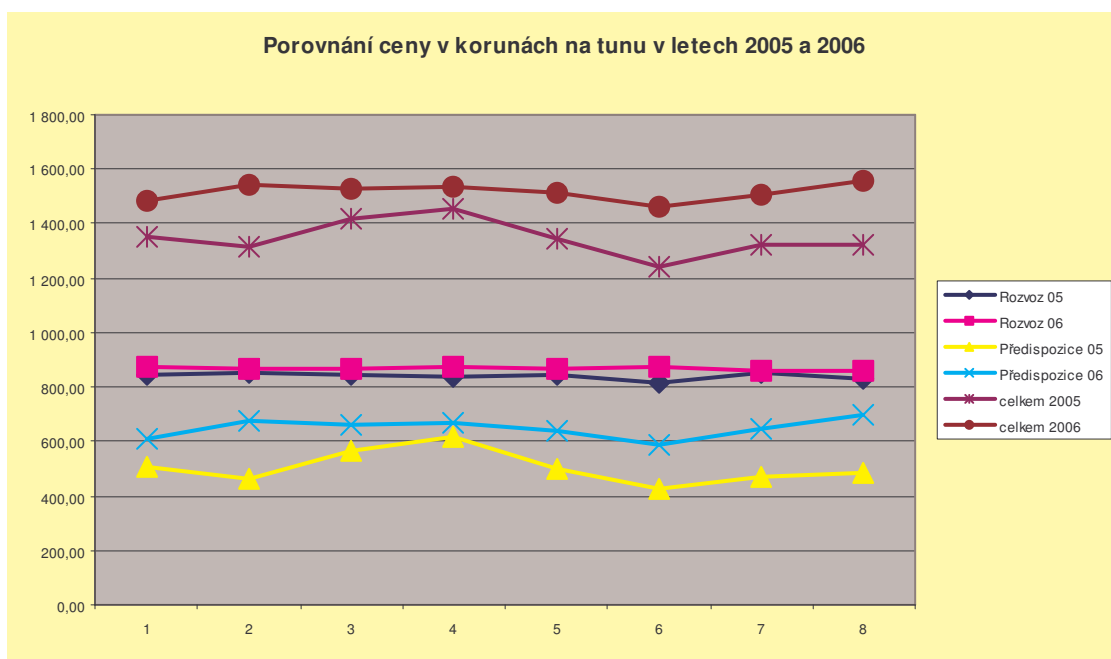
Graf č.7 – Porovnání přepravených kg a dopravních nákladů v letech 2005 a 2006

Zdroj: Ekonomický rozbor společnosti OSPAP

	Rozvoz 05	Rozvoz 06	Předispoz. 05	Předispoz. 06	celkem 2005	celkem 2006
duben	845,65	873,24	508,81	611,37	1 354,46	1 481,37
květen	851,41	870,15	465,58	672,34	1 316,99	1 542,34
červen	847,04	865,56	569,21	659,57	1 416,25	1 529,57
červenec	839,14	871,12	613,80	669,00	1 452,93	1 539,00
srpen	846,35	864,25	501,06	641,03	1 347,41	1 511,03
září	816,94	872,65	423,38	589,91	1 240,32	1 459,91
říjen	850,61	857,20	472,50	643,61	1 323,10	1 503,61
listopad	833,79	856,20	486,26	696,16	1 320,06	1 556,16

Tabulka č. 9 – Porovnání cen v Kč za tunu rozvozu a predispozic v letech 2005 a 2006

Zdroj: Ekonomický rozbor společnosti OSPAP



Graf č.8 – Porovnání cen v Kč za tunu rozvozu a predispozic v letech 2005 a 2006

Zdroj: Ekonomický rozbor společnosti OSPAP

Ze všech uvedených tabulek a grafů je zcela zřejmé, že se společnosti téměř podařilo udržet cenu za přepravenou tunu k zákazníkovi. U predispozic však došlo v poměru k rozvezeným kilogramům k nárůstu za přepravenou tunu. Vlastní poměr nárůstu dopraveného zboží k zákazníkům je **27%**, ale nárůst celkových dopravních nákladů **44%**. **Z toho je logickým závěrem, že za problémem v nárůstu dopravních nákladů jsou náklady za predispozice.** Uvedené údaje a výpočty pak jednoznačně potvrzují mé tvrzení, že za zvýšení dopravních nákladů stojí nedostatečné zásobování lokálních skladů.

7. Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zaměřil na vliv zavedení nového distribučního systému J.D.Edwards ve společnosti OSPAP velkoobchod papírem a.s. na změnu organizační struktury společnosti a na objasnění příčiny růstu dopravních nákladů společnosti.

V současné době je implementace nových systémů ERP jednou z podmínek úspěšného působení velkoobchodních firem na trhu. Proto jsem se ve svém literárním přehledu věnoval základním fázím úspěšné implementace těchto systémů. Ve druhé části literárního přehledu jsem se pak věnoval základním aspektům dopravy a aktuální problematice dnešních dní, a to je zavedení mýtného v České republice.

Jak vyplývá z obsažených kapitol, OSPAP velkoobchod papírem a.s. je moderní společností, která si udržuje vedoucí postavení na trhu velkoobchodů papírem v České republice. Příznivě se zde projevil vstup zahraničního kapitálu, bez kterého by společnost nemohla být úspěšně transformována v úspěšnou a dynamickou firmu. Poté, co se firmě podařilo úspěšně se transformovat a udržet si přes sílící tlak konkurence své postavení na trhu, se společnost rozhodla k dalším krokům, které by ji zabezpečily rozvoj i v budoucím období. Proto se firma rozhodla zavést nový distribuční systém J.D.Edwards, který by ji dopomohl k tomu nejdůležitějšímu, čímž je spokojený zákazník.

Zavedení tohoto systému umožnilo výrazné změny v organizaci práce a změnu hierarchie firmy. Abych mohl správně zhodnotit vliv těchto změn na dopravní náklady, byl jsem nucen se podrobněji věnovat změnám ve dvou odděleních, a to oddělení prodeje a nákupu. Zde totiž došlo po zavedení tohoto nového systému k nejvýraznějším změnám. V ostatních odděleních nový systém nepřinesl výrazné hierarchické změny. V nich spíše došlo k zefektivnění

jednotlivých procesů, jejich zrychlení a k plnému využití moderní výpočetní techniky.

Celý proces zavedení nového systému však s sebou přinesl i řadu problémů, které se mi díky účasti na jeho zavádění podařilo následně specifikovat. Mnohdy je jejich odstranění relativně snadnou záležitostí a má doporučení jsou velmi snadno realizovatelná. Někdy však bude na rozhodnutí vrcholového managementu, jak vzniklou situaci řešit.

Zavedení nového distribučního systému přineslo tyto **zásadní výhody**:

- + vlastní změna hierarchie firmy
- + možnost zrušení některých dislokovaných závodů
- + v oddělení prodeje vytvoření zákaznických segmentů a následně i jednotlivých prodejních divizí
- + zanesení tržního potenciálu zákazníků do systému, což umožňuje efektivní plánování podnikové strategie a cílené zaměření marketingu
- + snížení počtu pracovníků prodeje hlavně v oddělení zákaznického servisu a tím snížení mzdových nákladů
- + soustředění obchodních manažerů do jednoho místa a tím umožnění kontroly nabídek do jednotlivých regionů
- + plné využití modulu cenotvorby pro zákazníky společnosti a tím zlepšení dosahovaného zisku
- + zvýšení odbornosti obchodních manažerů jako důsledek přísné segmentace zákazníků
- + zrychlení celého procesu zpracování objednávky od jejího přijetí až po konečné dodání k zákazníkovi
- + dokonalý přehled o historii prodeje jednotlivých zákazníků
- + efektivní práce s pohledávkami
- + interaktivní kontrola kreditních limitů zákazníků a jejich platební morálky při vystavování objednávky
- + efektivní hodnocení jednotlivých dodavatelů

- + velmi dobré nastavení jednotlivých objednacích hladin pro skladové položky
- + centralizace poptávek po standardním i nestandardním sortimentu

Jak se mi podařilo v průběhu vypracování diplomové práce prokázat, implementace systému J.D.Edwards sebou přinesla i některé **negativní ukazatele:**

- došlo k částečnému odcizení jednotlivých divizí a společnost pak již nepůsobí vnitřně tak kompaktně jako před implementací
- snížila se informovanost mezi jednotlivými divizemi o trendech ve vývoji a zvolené strategii jednotlivých divizí
- chybí informovanost o některých segmentech sortimentu, přestože je tento prodáván přes všechny zákaznické segmenty
- neschopnost objednat kombinovaný kamion pro různé lokality v režii dodavatele
- započtení predispoziční objednávky do prodeje centrálního skladu a v důsledku toho špatné vyhodnocení obrátky a potřeby lokálního skladu
- zvýšení přepravních nákladů v důsledku dotací lokálních skladů jak je patrné z tabulky číslo 8 či grafu číslo 9
- zvýšení manipulace se zbožím při zbytečné přípravě při dotaci skladu
- následné zpoždění dodávek k zákazníkovi, ta může být uskutečněna až po dotaci lokálního skladu
- dochází k objednávání položek centrálního skladu i tam, kde na lokalitách je tatáž položka uskladněna již delší dobu než je její plánovaná obrátka

K odstranění zjištěných negativních jevů jsem navrhl realizovat některá jednoduchá opatření.

- pravidelně každého čtvrt roku uspořádat společný meeting všech divizí společnosti, na kterém budou formou krátkých prezentací ostatní seznámeni s činností divize, nabízeným sortimentem,

marketingových záměrech, plánovaným rozvojem a dojde i k osobním kontaktům uvnitř společnosti

- na úrovni ředitelů jednotlivých divizí vytipovat společné zájmové zákaznické segmenty a stanovit společnou obchodní strategii pro jejich zpracovávání
- vytvořit novou pozici nákupčího zodpovědného za přenastavení systému tak, aby správně započítával predispoziční objednávky uskutečněné na lokalitách a dále se pokusil zabezpečit sdružení různých objednávek od jednoho dodavatele pro různé lokality
- oddělením informačních technologií pravidelně každého čtvrt roku vytvářet sestavu, které by porovnávala položky se špatnou obrátkou na jednotlivých lokalitách s centrálním skladem a na základě výsledku zamezit nové objednávce dokud nedojde k odprodeji z lokality i za cenu svozu této položky do centrálního skladu

Celkově lze závěrem říci, že OSPAP velkoobchod papírem se transformoval v dynamicky fungující společnost, které se podařilo překonat prvotní problémy spojené s nástupem konkurence a zcela změněných podmínek trhu. Došlo k výraznému zeštíhlení společnosti a společnost začala pohlížet na sebe samu pomocí nových ekonomických ukazatelů. Dnes je společnost pevně zakotvena na velkoobchodním trhu v České republice a je přístupna všem novým trendům.

Protože nabízené produkty na trhu stávají snáze zaměnitelnými a bojovat o udržení na trhu pouze snížením ceny je neudržitelné, je pro společnost nezbytností se ještě ve větší míře začít věnovat servisu zákazníků.

To předpokládá více se věnovat marketingovým aktivitám na podporu vlastních brandů, které společnost dokáže prodávat s vyšší přidanou hodnotou, zrychlení dodávek dle požadavku zákazníka, či zlepšení struktury speciálního skladovaného sortimentu.

8. Summary

In my dissertation I have dealt with Analysis of transportation after implementation of new IT system at company Ospap.

This analysis has been supplemented by view on changes at some company departments. Those changes consequently provided the change of sales strategy within whole company. In addition , I have compared an influence on total transport costs and I have tried to discover the reasons for their increase. Based on findings I have recommended certain arrangements of cost reduction.

9. Přehled použité literatury

1. www.rucnipapir.com
2. Ing.JAROSLAV TAUC. Svaz průmyslu papíru a celulózy, historie a současnost: Papír a celulóza 4/01, 2001
3. MARTIN KOREJS, JIŘÍ RÁKOSNÍK. Jak na ERP systém:
www.businessworld.cz -
4. www.bsc.cz
5. Ing.JAROSLAV BAZALA Ph.D a kolektiv autorů. Logistika v praxi: Verlag Dashöfer nakladatelství s.r.o. 2006
6. ODDĚLENÍ MARKETINGU OSPAP a.s.. Profil společnosti OSPAP, 2006
7. VANĚČEK,D.: Logistika. Skripta, České Budějovice ZF JU 1998
8. PERNICA,P.: Logistika pro 21.století, Praha, Radix 2005
9. DRAHOTSKÝ,I., ŘEZNÍČEK,B.: Logistika. Procesy a jejich řízení. Brno, Computer Press 2003
10. BSC Praha.: Implementace informačního systému J.D.Edwards 5 ve společnosti OSPAP. Praha 2003