



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Komparace globálních a lokálních potravinářských dodavatelských řetězců

Vypracovala: Tereza Dvořáčková
Vedoucí práce: Ing. Radek Toušek, Ph.D.

České Budějovice 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza DVOŘÁČKOVÁ**
Osobní číslo: **E12405**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Komparace globálních a lokálních potravinářských dodavatel-
ských řetězců**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Provedení komparace vybraného globálního a lokálního potravinářského dodavatelského řetězce se zaměřením na úroveň dodavatelských služeb, úroveň logistických nákladů a na vliv realizace logistických transferů na životní prostředí.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny ve vztahu k oblasti logistiky a řízení dodavatelských řetězců. Po stanovení metodologických východisek je nezbytné získat podkladová data prostřednictvím řízených rozhovorů, přímého zúčastněného pozorování, zpracování údajů z provozní evidence vybraných subjektů, příp. aplikovat funkčně vypracovaný dotazník. Po utřídění získaných dat se soustředit na komparaci relevantních ukazatelů ve vybraných řetězcích včetně stanovení kritických faktorů a návrhů a doporučení. Závěrem se pokusit o interpretaci zobecněných poznatků pro praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod
 2. Literární přehled
 3. Cíl a metodika
 4. Vlastní práce
 5. Závěr
 6. Použitá literatura
 7. Přílohy
-

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

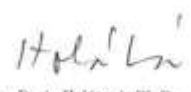
Drahotský, I. (2003). *Logistika: procesy a jejich řízení.* Brno: Computer Press.
Gros, I. (2003). *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování: praktická příručka manažera logistiky.* Praha: Grada Publishing.
Pernica, P. (2005). *Logistika pro 21. století.* Praha: Radix.
Sixta, J. (2005). *Logistika: teorie a praxe.* Brno: CP Books.
Vaněček, D. (2008). *Logistika.* České Budějovice: Jihočeská univerzita.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Radek Toušek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 10. ledna 2014
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2014

Prohlášení

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

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

Datum

Podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce panu Ing. Radku Touškovi, Ph.D. za odbornou pomoc a laskavý přístup při zpracovávání mé bakalářské práce. Poděkování dále patří pracovníkům zkoumaných podnikatelských subjektů za poskytnutí informací, bez kterých by tato práce nevznikla. V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu, kterou mi poskytovala po celou dobu studia.

Obsah

1	ÚVOD.....	11
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	12
2.1	Logistika.....	12
2.1.1	Pojem logistika	12
2.1.2	Historie logistiky	12
2.1.3	Definice logistiky.....	13
2.1.4	Cíle logistiky.....	14
2.1.5	Logistické funkce	15
2.2	Dodavatelský řetězec.....	15
2.2.1	Schéma dodavatelského řetězce	17
2.2.2	Přidaná hodnota logistického řetězce	18
2.3	Materiálový tok.....	18
2.4	Logistický informační systém a informační tok.....	19
2.4.1	Informační systém	19
2.4.2	Informační tok.....	19
2.4.3	Logistický informační systém.....	20
2.5	Dodavatelské služby	21
2.5.1	Definice logistických služeb	22
2.5.2	Úroveň dodavatelských služeb.....	22
2.5.3	Zákaznický servis.....	24
2.6	Logistické náklady	27
2.6.1	Úroveň zákaznického servisu	28
2.6.2	Přepravní náklady.....	28
2.6.3	Skladovací náklady	29
2.6.4	Náklady na informační systém	29
2.6.5	Množstevní náklady.....	29
2.6.6	Náklady na udržování zásob	29
2.7	Reverzní logistika.....	30
2.8	Související témata	31
2.8.1	Globalizace.....	31
2.8.2	Obchod	32
3	CÍL A METODIKA PRÁCE.....	33
3.1	Cíl a obsah práce	33
3.2	Metody sběru dat	33
3.2.1	Řízený rozhovor	33
3.2.2	Vytěžování údajů z podnikové evidence	33
3.3	Metodika práce	33
4	CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÝCH SUBJEKTŮ	36
4.1	Makro Cash & Carry ČR	36
4.2	Jednota, spotřební družstvo v Jindřichově Hradci	37
4.3	Svět bedýnek, s.r.o.	39
5	VLASTNÍ PRÁCE	41

5.1 Makro Cash & Carry ČR.....	42
5.1.1 Zahraniční pěstitelé ovoce a zeleniny	43
5.1.2 Hortim International, s.r.o.	45
5.1.3 Hlavní distribuční centrum ovoce a zeleniny - Makro Cash & Carry.....	49
5.1.4 Velkoobchodní prodejny Makro Cash & Carry ČR.....	52
5.2 Jednota, družstvo spotřebitelů v Jindřichově Hradci	55
5.2.1 Družstvo Bramko CZ	55
5.2.2 Velkoobchodní sklad ovoce a zeleniny.....	57
5.2.3 Maloobchodní jednotky.....	60
5.3 Svět bedýnek, s.r.o.	62
5.3.1 Pěstitelé dodávající firmě Svět Bedýnek, s.r.o.	62
5.3.2 Firma Svět Bedýnek, s.r.o.	63
5.4 Komparace dodavatelských řetězců	67
5.4.1 Dodavatelské služby	67
5.4.2 Rozsah sortimentu a počet obslužených zákazníků	68
5.4.3 Nabídka tuzemské a zahraniční produkce.....	68
5.4.4 Kalkulace prodejní ceny	70
5.4.5 Délka dodavatelského řetězce.....	71
5.5 Stanovení kritických faktorů, návrhů a doporučení	73
5.5.1 Stanovení podmínek na vlastnosti plodů	73
5.5.2 Nákup levnějšího zahraničního zboží	74
5.5.3 Nadbytečnost distribučního článku – velkoobchod s ovocem a zeleninou v Českých Budějovicích.....	75
5.5.4 Reverzní logistika obchodních řetězců s obaly.....	76
5.5.5 Distribuční síť – Svět Bedýnek, s.r.o.	76
6 DISKUSE.....	77
7 ZÁVĚR.....	78
8 SUMMARY.....	81
9 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	82
10 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	85

1 Úvod

Transformace českého hospodářství z centrálně řízené ekonomiky na ekonomiku tržní po roce 1989, vstup České republiky do Evropské unie a další zapojování do celosvětových ekonomických vazeb jsou důvody rozvoje malých a středních podniků i vstupu nadnárodních řetězců na náš trh. Tato situace způsobila převahu nabídky potravinářských produktů nad jejich poptávkou, což vedlo k vzrůstající konkurenci na straně nabídky. Aby byl podnikatelský subjekt konkurenceschopný a maximalizoval zisk, potřebuje co nejvíce spokojených zákazníků, kteří se budou vracet. Základním předpokladem spokojenosti zákazníka je logistická zdatnost firmy. Podnik s efektivní logistikou je takový, který svým zákazníkům dokáže dodat správné zboží, ve správné kvalitě a množství, na správné místo a ve správný čas, za poskytnutí požadovaných dodavatelských služeb a vynaložení přiměřených nákladů.

Jedním z nejnáročnějších předmětů logistiky je sortiment ovoce a zeleniny, na který je tato bakalářská práce zaměřena. Ovoce a zelenina je specifický druh zboží, který vyžaduje pěstování v určitých klimatických podmínkách, sklizeň v té správné době zralosti, dále je náročný na přepravu, manipulaci i skladování. Plody podléhají rychlé zkáze, a aby se na stůl zákazníka dostaly v co nejvyšší kvalitě, musí se dbát na rychlost a efektivitu logistických činností, které provázejí celý dodavatelský řetězec.

Před rokem 1989 převažovala nabídka tuzemských produktů a import ovoce a zeleniny byl omezený. Pokud se v obchodech objevilo zahraniční ovoce či zelenina, mohlo se nakoupit pouze určité množství. Dnes, kdy se hranice možností díky globalizaci posunuly dál, jsou obchodníci schopni díky moderním logistickým systémům a technologiím koupit a dovézt zboží téměř ze všech koutů světa. Zákazník si může vybrat z nepřeberného množství a druhů čerstvých plodů po celý rok. Rostoucím problémem je však úpadek, v lepším případě omezování produkce českých producentů, kteří nemají odbytiště pro své produkty. Drobní producenti prodávají své plody na farmářských trzích či se zapojují do tzv. bedýnkového systému.

Bakalářská práce řeší fungování třech odlišných potravinářských dodavatelských řetězců a porovnává kvalitu dodavatelských služeb, rozsah služeb, počet obslužených zákazníků, nabídku českých a zahraničních produktů, kalkulaci prodejní ceny a celkovou délku dodavatelského řetězce. Práce na závěr stanovuje kritické faktory, návrhy a doporučení.

2 Literární rešerše

2.1 Logistika

2.1.1 Pojem logistika

Logistika je dle Pernici (2004) odvozována od řeckého slova *logos* a *logistikon*. Slovník cizích slov ABZ pojem *logos* překládá jako slovo, řeč, myšlenka, pojem, rozum a řád a slovo *logistikon* jako rozum, důmysl.

2.1.2 Historie logistiky

Dle Pernici (2004) sahají počátky logistiky na přelom 8. a 9. století, kdy byzantský císař Leontos IV. vytvořil zásady vojenské logistiky. Většího významu ale logistika nabyla v období napoleonských válek, kdy Švýcar Antoine-Henry de Jomini vydal publikaci s názvem „Náčrt vojenského umění“. Stehlík & Kapoun (2008) tvrdí, že tím byly položeny základy vojenské logistiky, kterou Pernica (2004) charakterizuje jako „logistiku zabývající se pohybem vojsk, jejich zásobováním a ubytováním“. Z armády byli vyčleňováni důstojníci a jejich úkolem bylo zajištění ubytování a táborů pro útvary, určování směrů při přesunech, které upřesňovali dle místních podmínek (Pernica, 2004).

Dalším stěžejním obdobím byla druhá světová válka, kdy dle Vaněčka (2008a) americké námořnictvo potřebovalo fungující přepravní řetězec pro zásobování zbraněmi, municí, proviantem a výstrojí. V té době se vyvíjely nové matematické metody, které po válce přešly i do civilního sektoru. Po válce se logistika uplatňovala hlavně v oblasti obchodu.

Důvody uplatnění logistiky v hospodářské sféře dle Drahotského a Řezníčka (2003):

- čím dál více složitější výrobní a distribuční procesy;
- zajištění efektivní návaznosti dílčích procesů, aby nedocházelo k nevyužívání výrobních kapacit;
- zajištění stále náročnější dopravy;
- snaha snižovat prostředky vázané v zásobách.

Vaněček (2008a) k uvedeným důvodům přidává snahu o úspěšné působení na světových trzích.

Hospodářská logistika si prošla určitým vývojem, který Pernica (2004) rozděluje do 4 období:

1. fáze začíná v 50. letech 20. století. Toto období se v Americe vyznačovalo stabilní ekonomickou situací, kdy bylo snadné plánovat výrobu, bankovní finanční zdroje i infrastrukturu. V této době se logistika zaměřovala na proces distribuce. Období končí koncem 60. let.

2. fáze vývoje začala v 70. letech, kdy zesílila mezinárodní konkurence. Pro podniky bylo čím dál těžší udržet si postavení na trhu. Ukázalo se, že v zásobách vážou velké množství kapitálu. Důsledkem bylo, že se logistika začala rozšiřovat i do oblasti výroby a zásobování. Na začátku 90. let si podniky uvědomily, že sladováním procesů zvýší svou efektivitu.

3. fáze znamenala sjednocování podnikových funkcí, vytváření logistických řetězců a systémů, které propojují dodavatele a zákazníky. Jedná se o „integrovanou logistiku“.

4. fáze právě probíhá a souvisí s rozvojem informačních a komunikačních technologií. Významnou roli zaujímají externí poskytovatelé logistických služeb.

Vaněček (2008a) říká, že logistika se rozšířila tak, že dnes mnoho podniků má své logistické oddělení, počet podniků nabízejících logistické služby roste, logistika se učí na vysokých školách a výsledky logistických výzkumů jsou běžně publikovány v časopisech.

2.1.3 Definice logistiky

Schulte (1994) logistiku považuje za „integrované plánování, formování, provádění a kontrolování hmotných a s nimi spojených informačních toků od dodavatele do podniku, uvnitř podniku a od podniku k odběrateli“.

Drahotský & Řezníček (2003) tvrdí, že logistika se zabývá „pohybem zboží a materiálů z místa vzniku do místa spotřeby a s tím souvisejícím informačním tokem“.

Dle Pernici (2004) je logistika „disciplína, která se zabývá sladováním (koordinací, synchronizací a celkovou optimalizací) všech aktivit v rámci samoorganizujících se systémů, jejichž zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného (synergického) efektu“.

Christopher (2011) říká, že logistika je „proces strategického řízení nákupu, přesunu a skladování materiálu, nedokončených a hotových výrobků a s tím souvisejících informačních toků prostřednictvím podniku a jeho marketingových kanálů tak, aby stávající i budoucí ziskovost byla maximalizována a zároveň byl proces nákladově efektivní“.

Definice logistiky existuje mnoho a dle Vaněčka (2008a) z většiny z nich plyne, že logistika:

- se zabývá řízením, koordinací a synchronizací materiálového a informačního toku;
- řeší všechny procesy vznikající na cestě produktu od dodavatelů surovin až ke konečnému odběrateli;
- posuzuje procesy z hlediska místa, času a prostoru;
- se zajímá o uspokojení potřeb zákazníka;
- se snaží o dosažení optimálních nákladů (nikoli minimálních).

2.1.4 Cíle logistiky

Sixta a Mačát (2005) tvrdí, že nejdůležitějším článkem logistického řetězce je zákazník, a základním cílem logistiky je uspokojení jeho potřeb. Za hlavní kritéria dělení cílů logistiky považují:

1. oblast působení cílů – vně či uvnitř podniku;
2. způsob měření cílů – výkonem či ekonomickým vyjádřením.

Logistické cíle rozdělují do dvou skupin:

1. prioritní cíle:
 - vnější – uspokojování přání zákazníků;
 - výkonové – úroveň služeb.
2. sekundární cíle:
 - vnitřní – snižování nákladů;
 - ekonomické – zabezpečení služeb s přiměřenými náklady.

Pernica (2004) i Štůsek (2007) se shodují, že teprve po splnění vnitřních cílů (výkonové a ekonomické), může dojít ke splnění cílů vnějších.

2.1.5 Logistické funkce

Dle Kotlera, Wonga, Saunderse a Armstronga (2007) logistické funkce zahrnují skladování, řízení zásob, přepravu a řízení logistických informací. Pernica (2004) se však na tuto problematiku zaměřuje více a funkce logistiky strukturuje do 4 úrovní:

1. strategické – dlouhodobě platné rozhodování o klíčových činnostech;
2. dispoziční – krátkodobé rozhodování, jsou v souladu se strategickými funkcemi;
3. administrativní – vystavování, sledování a evidování dokladů;
4. operativní – realizace hmotné stránky dle objednávek.

2.2 Dodavatelský řetězec

Z publikace Sixty a Mačáta (2005) vyplývá, že mezi termínem logistický řetězec a dodavatelský řetězec, není žádný významový rozdíl. Vaněček (2008b) tvrdí, že z termínu dodavatelský řetězec plyne, že dodavatel zaujímá dominantní postavení, což není pravda. Z důvodu, že se tento termín ujal více než termín logistický řetězec, ho používá také.

Váchal a Vochozka (2013) uvádějí, že „dodatelský řetězec je soubor vzájemně propojených článků (podniků, zařízení), které se podílejí na materiálovém a informačním toku a jeho nezbytných transformací ve výsledný výrobek s cílem maximálně uspokojit konečného zákazníka“.

Pernica (2004) charakterizuje dodavatelský řetězec jako „dynamické propojení trhu spotřeby s trhy surovin, materiálů a dílů v jeho hmotném a nehmotném aspektu, které účelně vychází od poptávky (objednávky) konečného zákazníka (kupujícího, spotřebitele), resp. které se váže na konkrétní zakázku, výrobek, druh či skupinu výrobků“.

Každý dodavatelský řetězec má svou hmotnou a nehmotnou stránku. Pernica (2004) uvádí, že hmotná stránka spočívá v uchovávání a přemísťování věcí, které mají uspokojit konečného zákazníka – tedy hotových výrobků. Dále přidává:

- obaly;
- nedokončené výrobky;
- díly;
- základní a pomocný materiál;

- suroviny;
- osoby.

Nehmotná stránka souvisí s uchováváním a přemísťováním informací, které jsou nutné k přemístění věcí. Dále pak s přemísťováním peněz v bezhotovostní formě (Vaněček, 2008b).

Dodavatelský řetězec by nemohl existovat bez aktivních a pasivních prvků. Pernica (2004) uvádí, že mezi pasivní prvky patří:

- suroviny;
- základní a pomocný materiál;
- díly;
- nedokončené i hotové výrobky;
- obaly;
- přepravní prostředky;
- odpad;
- informace.

K tomu, aby byly realizovány toky pasivních prvků, slouží aktivní prvky:

- technické prostředky a zařízení pro manipulaci, přepravu, skladování, balení a fixaci;
- pracovníci, kteří technické prostředky ovládají (Vaněček, 2008b).

Články dodavatelského řetězce mohou mít různorodý charakter, proto je Pernica (2004) dělí do skupin:

- výroba – např. továrny, dílny, výrobní linky, montážní linky, sklady a mezisklady;
- doprava a zásilatelství – např. železniční stanice, přístavy, letiště, překladiště;
- obchod – např. sklady velkoobchodu, prodejny, cross-docková centra maloobchodu.

Dle Váchala a Vochozky (2013) se v každém dodavatelském řetězci nachází alespoň jeden klíčový článek, který řídí celý řetězec nebo jen sousední články.

Stehlík a Kapoun (2008) se zabývají efektivností logistických řetězců a poukazují na tři vlastnosti:

- Transparentnost (průhlednost), která má velký význam pro podniky - řetězce, protože očekávají přesné a aktuální informace o surovinách i hotových výrobcích.
- Konektivita (propojitelnost), která je důležitá pro hladké vyměňování, interpretování a používání informací mezi články řetězce.
- Agilnost partnerů, která spočívá v přizpůsobení či flexibilitě podnikových procesů.

Dle Pernici (2004) je nejdůležitější vlastnost logistického řetězce pružnost. Té je docíleno po odstranění přebytečných článků a operací z řetězce a následné harmonizaci mezi aktivními a pasivními prvky.

2.2.1 Schéma dodavatelského řetězce

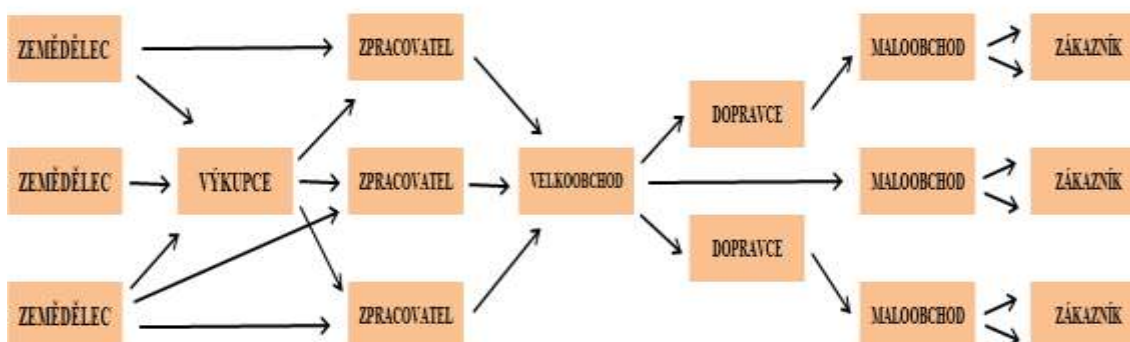
Obrázek 1 znázorňuje zjednodušený typ dodavatelského řetězce. Jednotlivé řetězce se od sebe liší podle toho, do jakého odvětví se zařazují (obrázek 2 - potravinářský dodavatelský řetězec). Nelze však říci, že dodavatelské řetězce jsou v jednotlivých odvětvích stejné. Každý má svá specifika - různý počet článků apod.

Obrázek 1: Základní dodavatelský řetězec



Zdroj: zpracováno dle Vaněčka (2008b)

Obrázek 2: Potravinářský dodavatelský řetězec



Zdroj: zpracováno de Vaněčka (2008b)

2.2.2 Přidaná hodnota logistického řetězce

Články logistického řetězce jsou důležité, protože výrobku přidávají další hodnotu.

Rozlišuje se přidaná hodnota místa, času a formy. Pokud článek nevytváří pro zákazníka novou hodnotu a jen zvyšuje náklady, je tento řetězec neefektivní. Podniky potravinářského průmyslu již pochopily, že nelze produkt pouze vypěstovat, ale je potřeba jej nějakým způsobem upravit – např. menší svazky zeleniny pro spotřebitele. (Vaněček, 2007)

2.3 Materiálový tok

Potravinářský dodavatelský řetězec začíná u zemědělců. Ti za pomoci vstupů vypěstují dle svých možností konkrétní produkci (výstupy), kterou pak na trhu nabízejí. Poptávku po produkci může vytvářet:

- mezičlánek – výkupce, velkoobchod, maloobchod;
- konečný spotřebitel.

Vaněček (2007) do vstupů v potravinářském průmyslu zařazuje osivo, hnojiva, chemické prostředky či pitnou a technologickou vodu. Požadované tržní produkty pak chápe jako výstupy, ale také odpad, který se zpětně zpracovává.

Dle Pernici (2004) lze pohyb zboží označit termínem materiálový tok. Požadavkem však je, aby zboží bylo včas k dispozici na požadovaném místě a v požadované kvalitě.

V jednotlivých článcích dodavatelského řetězce lze pak dle Vaněčka (2008b) analyzovat např.:

- intenzitu materiálového toku – např. množství v ks za určitý čas;
- plynulost materiálového toku – např. kolísání množství v průběhu jednotlivých hodin;
- velikost dávek – např. počet palet;
- čas, po který materiál zůstává v sledovaném článku;
- počet skladů a meziskladů.

2.4 Logistický informační systém a informační tok

Data pocházejí z latinského slova *datum*, což znamená, že něco je daného. Jedná se o označení pro čísla, text, zvuk či obraz a slouží k reprezentaci faktů, atributů a odrazu dějů. Data se mohou přeměňovat v informace. (Sklénák, Berka, Rauch, a Strossa, 2003)

Drahotský a Řezníček (2003) informace chápou jako „data, kterým uživatel v procesu své interpretace přisuzuje určitý význam“.

2.4.1 Informační systém

Sixta a Mačát (2005) definují informační systém jako „soubor lidí, technických prostředků a metod (programů), zabezpečujících sběr, přenos, zpracování, uchování dat, za účelem prezentace informací pro potřeby uživatelů činných v systémech řízení“.

Sixta a Mačát (2005) informační systém rozdělují na:

- Technické prostředky (hardware – HW) – počítačové systémy, které jsou propojené pomocí počítačové sítě;
- Programové prostředky (software – SW) – systémové programy, díky kterým je zajištěna práce s daty a komunikace;
- Organizační prostředky (orgware – OW) – nařízení a pravidla k používání informačního systému a informačních technologií;
- Lidská složka (peopleware – PW) – přizpůsobení a fungování člověka v počítačovém prostředí;
- Reálný svět – informační systém, legislativa a normy;
- Důležitá data (dataware – DW).

2.4.2 Informační tok

Vaněček (2008a) člení informační tok dle směru, způsobu předávání informací a dle rozsahu aplikace v řetězci.

Dle směru informačního toku:

- proti proudu: objednávka zákazníka → zpracování → objednávka surovin pro výrobu;

- oboustranně – zaměřen pouze na oblast výroby, může jít po i proti proudu;
- po proudu: zpráva zákazníkovi (v jaké fázi se nachází jeho výrobek) → zpráva dopravci, aby se připravil na dodávku → informace o převzetí → faktura;
- vzájemně – o reklamovaném zboží.

Dle způsobu předávání informací:

- tradičně – ústně, písemně, faxem, telefonem;
- on-line – je vyžadována počítačová technika a programy.

Dle rozsahu aplikace v řetězci:

- jednotný informační tok v celém řetězci – uplatňuje se spíše on-line systém;
- informační tok mezi dvěma nebo několika málo články dodavatelského řetězce.

2.4.3 Logistický informační systém

Dle Drahotského a Řezníčka (2003) je klíčovým podnětem zákazník, který čím dál více vyžaduje kvalitní informovanost. Ta spočívá v informacích o dostupnosti zboží na skladě, o stavu objednávky apod. K tomu, aby byly potřeby, přání a požadavky zákazníka splněny pomáhá využívání moderních informačních technologií.

Informační technologie:

- čárové kódy;
- elektronické pokladní systémy;
- EDI;
- RFID.

Aby řízení toků zboží bylo efektivní, musí logistický informační systém dle Vaněčka (2008a):

- zahrnovat strategické, taktické a operativní řízení;
- zahrnovat kompletní logistický řetězec;
- zobrazovat změny v reálném čase;
- poskytovat údaje o nákladech (v jednotlivých částech i v celém logistickém řetězci).

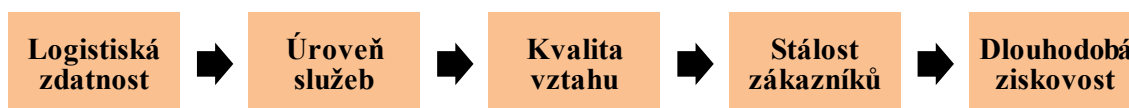
Sixta a Mačát (2005) uvádí 4 části logistického informačního systému:

1. Materiálový systém, který připravuje a realizuje hmotný pohyb surovin, materiálů a výrobků a uskutečňuje návaznost výrobních a obchodních operací.
2. Řídící systém, který zahrnuje manažerské funkce aplikované na logistické operace a činnosti.
3. Informační systém, který zabezpečuje, aby potřebná data byla v požadovaném čase a ve formě informací na správném místě.
4. Komunikační systém, který zahrnuje přenos informací.

2.5 Dodavatelské služby

Na trhu je obrovská konkurence a trh s potravinářským zbožím není výjimkou. K tomu, aby firmy byly úspěšné a vykazovaly zisk, potřebují co nejvíce spokojených zákazníků. Jak ukazuje obrázek 3, základním předpokladem spokojenosti zákazníka je logistická zdatnost firmy.

Obrázek 3: Předpoklady ziskovosti firmy



Zdroj: zpracováno dle Christophera (2000)

Dle Christophera (2000) se dodavatel stane logisticky zdatným, pokud zjistí, jakou představu o službách má zákazník a přizpůsobí tomu svou strategii. Dodavatel by neměl všem zákazníkům poskytovat stejné služby. Autor tvrdí, že základem úspěchu je poskytnout každému zákazníkovi služby, které požaduje.

Štůsek (2007) přidává, že zároveň se musí dbát na minimalizaci nákladů na zákazníka a na to, aby služby byly poskytnuté v době, kdy jsou očekávány.

Poskytování kvalitních služeb a perfektního zákaznického servisu vede k loajálnosti zákazníků. Kladem stálých zákazníků není ale jen zisk. Christopher (2000) uvádí několik důvodů, proč je důležitější více pečovat o stálé zákazníky, než o nově přichozí:

1. U nového zákazníka je dlouhá doba návratnosti nákladů na jeho získání.
2. Zákazník, jehož potřeby jsou dostatečně uspokojeny, uskutečňuje mnoho nákupů a nemá potřebu hledat nového dodavatele.

3. Odběratelé jsou často ochotni sdílet s dodavatelem své výrobní plány, čímž dodavatelům způsobují pokles jejich provozních nákladů.
4. Doporučení dodavatele od spokojeného odběratele je levná a kvalitní reklama.

Ať už se ale jedná o jednorázový nákup určitého zboží nebo o navázání dlouhodobějšího vztahu s dodavatelem, není podstatná jen cena. Pernica (2005) tvrdí, že je nutné brát zřetel na to, kdo je zákazníkem. Zákazník, který je konečným spotřebitelem, maloobchodní nebo velkoobchodní firmou, bude na kvalitu dodavatelských služeb i cenu klást stejný nárok. Pokud je však zákazníkem výrobní firma, preferuje více kvalitní dodavatelské služby, aby neohrozila své vlastní dodávky odběratelům.

2.5.1 Definice logistických služeb

Sixta a Mačát (2005) uvádějí tři základní pojetí logistických služeb:

- služba jako činnost – chápáno jako vykonání určité logistické činnosti, např. skladování či balení;
- služba jako míra dosažených výkonů – management zajímá, s jakým výkonem jsou vykonávány logistické služby, např. kolik palet je sklad schopen uskladnit;
- služba jako filosofie řízení materiálového toku – tomuto pojetí je přikládán největší význam.

Vaněček (2008a) označuje za logistické služby „činnosti, podporující a umožňující výrobu a obchod, především dopravu, skladování, třídění, pojišťování a celní deklarace“.

2.5.2 Úroveň dodavatelských služeb

Dle Pernici (2004) je zákazníkovi lhostejné, co probíhá uvnitř logistického systému. Zákazník vnímá u služeb dva aspekty – rozsah a kvalitu poskytovaných služeb.

Tabulka 1: Kritéria kvality služeb

KALITA SLUŽEB	
Přiměřená dodací lhůta	Délka dodací lhůty = „časový interval mezi příchodem objednávky do podniku a převzetím objednaného zboží zákazníkem“.
Spolehlivost dodání	Vzorec pro výpočet: $S_s = \frac{\text{počet splněných dodávek v termínu}}{\text{počet všech dodávek}} \times 100 \quad [\%] \quad (1)$
Úplnost dodávek	Vzorec pro výpočet: $S_u = \frac{\text{zboží dodané}}{\text{zboží objednané}} \times 100 \quad [\%] \quad (2)$
Předprodejní a poprodejní služby	Např. instalace výrobku, servisní služby nebo poskytnutí technické dokumentace k výrobku.
Kvalita distribuce	Hodnocení např. podle toho kolik je nesprávných zásilek, zda je zásilka poškozená nebo jestli jsou k dispozici doklady k zásilkám.
Poskytování informací	Např. o objednavce nebo o přesném času dodání.

Zdroj: zpracováno dle Sixty a Mačáta (2005)

Tabulka 2: Rozsah služeb

ROZSAH SLUŽEB	
Velikost prodeje	Lze využít různé měrné jednotky, např. počet případů, fyzické jednotky, peněžní jednotky. U některých ukazatelů lze pro lepší pochopení uvést i několik jednotek vedle sebe.
Množství objednávek	
Výnosy	
Nevyřízené objednávky	
Obrat skladu	
Zrušené objednávky	
Počet expedicí	

Zdroj: zpracováno dle Grosse (1993)

Pokud dodavatel splní všechny dohodnuté požadavky odběratele, jedná se dle Christophera (2000) o „perfektní dodávku“. Obecnými předpoklady jsou včasnost, kompletnost a bezchybnost. K tomu, aby dodavatel či odběratel zjistil, do jaké míry naplňuje podmínky perfektní dodávky, slouží vzorec:

$$\text{Stupeň dosažení perfektní dodávky} = \% \text{ včasnost} \times \% \text{ úplnost} \times \% \text{ bezchybnost} \quad (3)$$

Tabulka 3 ukazuje výpočet jednotlivých kritérií perfektní dodávky.

Tabulka 3: Kritéria perfektní dodávky

KRITÉRIUM	VZOREC
Včasnost dodávky	$\frac{\text{Počet dodávek včas}}{\text{Všechny přijaté objednávky}} \times 100 \quad [\%] \quad (4)$
Úplnost dodávky	$\frac{\text{Počet úplných dodávek}}{\text{Všechny přijaté objednávky}} \times 100 \quad [\%] \quad (5)$
Bezchybnost dodávky	$\frac{\text{Bezchybné faktury}}{\text{Všechny vystavené faktury}} \times 100 \quad [\%] \quad (6)$

Zdroj: zpracováno dle Christophera (2000)

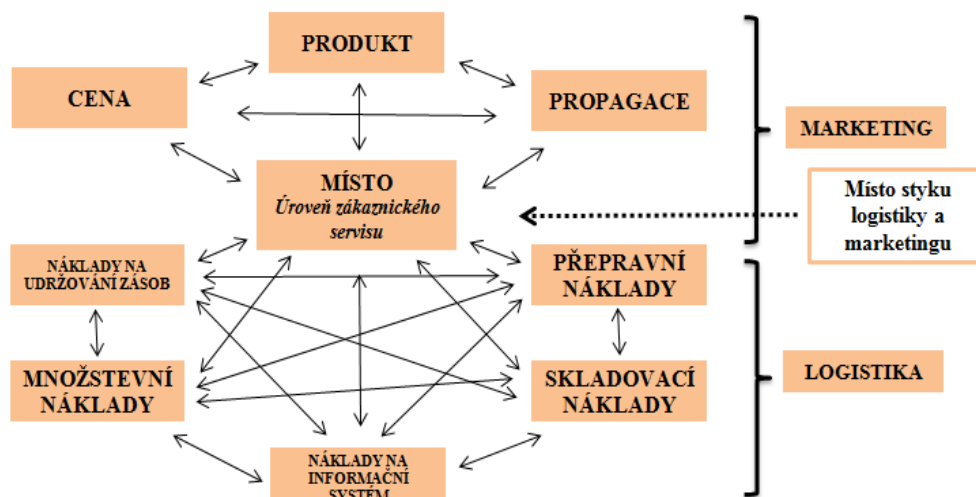
2.5.3 Zákaznický servis

Voortman (2004) tvrdí, že na zákaznický servis lze pohlížet ze tří hledisek :

1. Zákaznickým servisem jako činnost je myšlena schopnost koordinovat a sjednocovat aktivity tak, aby byli zákazníci spokojeni. Za tyto činnosti považuje např. dodávání zboží včas či vhodné zabalení zboží.
2. Zákaznický servis jako výkon je charakterizován jako schopnost podniku splňovat kritéria zákazníků. Správná cesta je zjištění toho, co zákazník očekává a nabídnout mu ještě o něco více. Cílem může být např. schopnost vyřídit 95 % objednávek v limitu 48 hodin.
3. Posledním přístupem je zákaznický servis jako firemní filozofie či víra. Podnik se snaží zajistit co nejlepší služby, jaké může poskytnout. Každý podnik se svou filosofií liší.

Sixta & Mačát (2005) zákaznickému servisu přikládají velký význam. Důvodem je, že právě zákaznický servis je klíčovým pojítkem mezi marketingem a logistikou (viz obrázek 4). Dále poukazují na to, že v kvalitě zákaznického servisu si na rozdíl od složek marketingového mixu, firmy jen těžko konkurují.

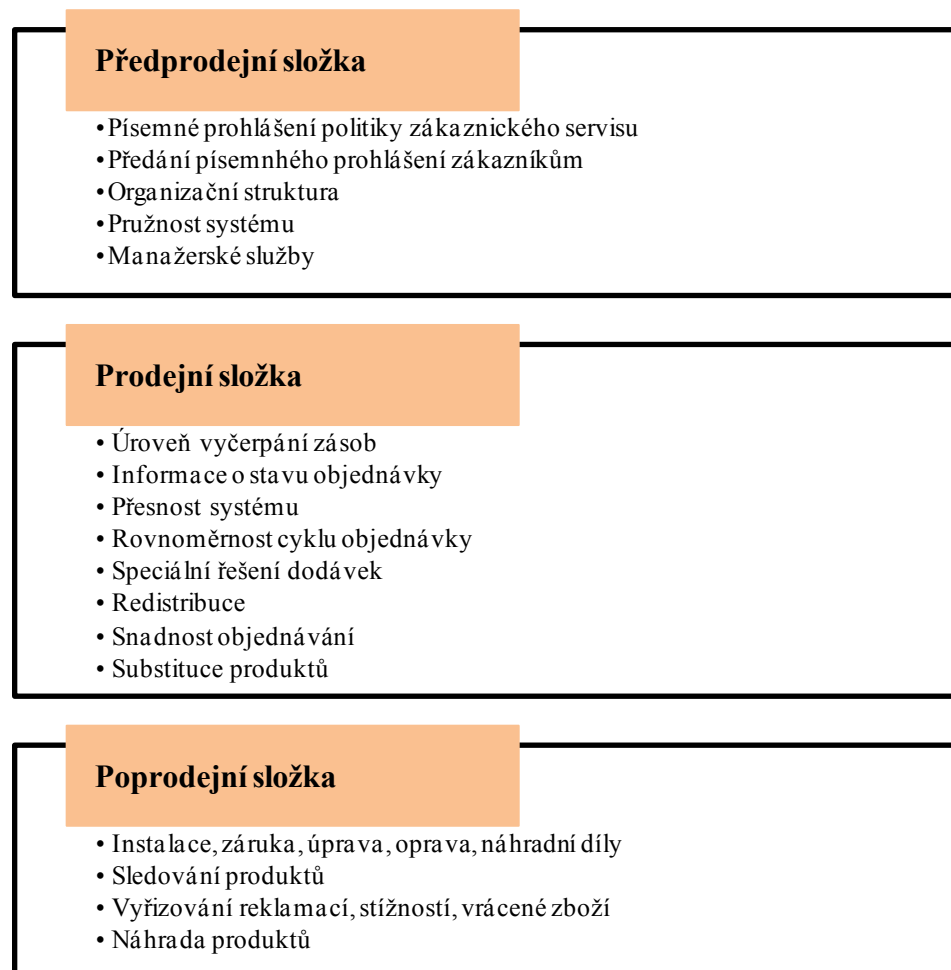
Obrázek 4: Styk logistiky s marketingem



Zdroj: zpracováno dle Sixty a Mačáta (2005)

Lambert, Stock a Ellram (2000) rozdělují zákaznický servis do 3 složek, které jsou dále děleny (viz obr. 5).

Obrázek 5: Složky zákaznického servisu



Zdroj: zpracováno dle Lamberta et al. (2000)

Předprodejní servis

Předprodejní složky zákaznického servisu často souvisí s politikou či strategií podniku. Mají výrazný vliv na vnímání organizace z pohledu zákazníka. Do předprodejních složek zařazují písemné prohlášení o politice v oblasti zákaznického servisu a předání tohoto prohlášení zákazníkům. Dodavatel tím upozorňuje svého odběratele, co od něj může očekávat – jsou tam tedy vymezeny standardy zákaznického servisu. Zákazník by měl vědět na koho se v případě potřeby obrátit, další složkou je proto organizační struktura. Autoři dále poukazují na pružnost systému. Měly by být připraveny plány pro případ nahodilých událostí, např. stávka zaměstnanců či přírodní katastrofa. Poslední složkou jsou manažerské služby, do nichž se zařazuje např. pomoc při reklamním prodeji.

Prodejní servis

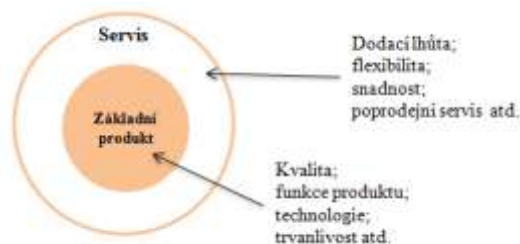
Prodejní složky jsou již asociovány s pojmem zákaznický servis. Dle autorů by nemělo docházet k vyčerpání zásob, je tedy nutné sledovat zásoby a předcházet problémům. Dále poukazují na informování zákazníků a na přesnost systému. Zákazník vyžaduje přesné informace o dostupnosti produktu na skladě, o stavu své objednávky i o době doručení. V dnešní době tuto službu běžně poskytují jak firmy, tak i přepravní společnosti. Do prodejní složky se dále zařazuje rovnoměrnost cyklu objednávky. Mnoho zákazníků dává přednost spíše pravidelnosti než absolutní délce cyklu. Někteří vyžadují speciální řešení dodávek např. ve způsobu expedice či dodání. Redistribucí se rozumí přesun zboží mezi distribučními místy a nemělo by docházet k problémům s vyčerpáním zásob. Předposlední složkou je snadnost objednávání, které spočívá v přehlednosti objednávkových formulářů či standardizaci dodacích podmínek. Pokud se dodavateli stane, že daný produkt nemá na skladě, měl by být schopný tento produkt nahradit jiným produktem s podobnými nebo lepšími vlastnostmi. Tato poslední složka se nazývá substituce produktů.

Poprodejní servis

Poprodejní zákaznický servis je často zapomínán. Je však důležitý k udržení zákazníků. Patří do něj instalace, záruka, opravy a poskytování náhradních dílů. Další složkou je pak sledování produktů – kterým zákazníkům se daný produkt prodává. Poprodejní servis dále řeší stížnosti zákazníků, reklamace, vrácení zboží a náhradu produktů.

Obrázek 6 ukazuje, že ve středu zájmu stále stojí základní produkt. Všechno ostatní tvoří přidanou hodnotu, kterou zákaznický servis a logistika poskytují.

Obrázek 6: Základní produkt rozšířený o zákaznický servis



Zdroj: zpracováno dle Christophera (2011)

2.6 Logistické náklady

Obecně se náklady dělí na explicitní a implicitní. Dle Macákové et al. (2010) jsou explicitní náklady ty, které firma vynakládá na nákup či nájem výrobních faktorů jako je např. nákup strojů, mzdové náklady apod. Implicitní náklady autorka charakterizuje jako „ušlý příjem“ – tyto náklady firma neplatí. Obrázek 7 znázorňuje dělení logistických nákladů dle Lamberta et al. (2000).

Obrázek 7: 6 hlavních logistických nákladů a 14 logistických činností



Zdroj: zpracováno dle Lamberta et al. (2005)

2.6.1 Úroveň zákaznického servisu

S nedostatečnou úrovní zákaznického servisu souvisí vysoké náklady. Nejvýznamnější náklady jsou spojené se ztrátou prodejní příležitosti, kde jsou zahrnuty náklady na:

- ztrátu konkrétního prodeje;
- ztrátu potenciálních nákupů od téhož zákazníka;
- ztrátu potenciálních nákupů zákazníků, kteří byli od nákupu odrazeni.

Hlavním cílem je minimalizovat celkové náklady při zachování určené úrovně servisu.

2.6.2 Přepavní náklady

Doprava je dle autorů ze všech logistických činností nejnákladnější. S dopravou souvisí výběr optimálního způsobu přepravy, přepravní trasy, dopravce a je nutné hlídat předpisy dané země. Čím víc se doprava podílí na nákladech společnosti, tím více musí být řízení dopravy efektivnější.

Existují faktory, které ovlivňují přepravní náklady - faktory související s charakterem výrobku a faktory související s charakterem trhu

Faktory související s charakterem výrobku:

- hustota – vyjadřuje poměr hmotnosti a objemu daného výrobku;
- skladovatelnost výrobku – zda je produkt schopen plně využít kubaturu přepravního prostředku (schopnost vyplnění prostoru);
- snadnost manipulace – souvisí se skladovatelností, záleží na charakteru přepravovaného zboží;
- ručení – ovlivněno finanční hodnotou výrobku.

K vyjmenovaným faktorům je řazena i rizikovost přepravy a potřeba odolného ochranného balení.

Faktory související s charakterem trhu:

- míra konkurence – v rámci odvětví i mezi dopravci;
- rozmístění trhů – určuje vzdálenost přepravy;
- regulační opatření vlády, které se týkají dopravy;
- sezónnost přesunů výrobků;
- zda se jedná o vnitrostátní nebo mezinárodní přepravu.

2.6.3 Skladovací náklady

Podnikatelské subjekty využívají sklady k tomu, aby se snížily své logistické náklady a také k tomu, aby zajistili stanovenou úroveň zákaznického servisu. Musí rozhodnout, zda budou mít sklad vlastní nebo si ho pronajmou. S každým typem skladování jsou spojeny jiné náklady. Se skladováním obecně jsou spojeny náklady související s pořízením skladů, s jejich uspořádáním, s automatizací či náklady na personál.

V zemědělském průmyslu nelze snižovat skladovací náklady snižováním zásob. Zde je snaha o uchování zásob v dobrém stavu např. pro pozdější prodej. Sklady by měly zabraňovat ztrátě živin ze skladovaných produktů a tyto produkty by neměly znečišťovat životní prostředí. Dále je nutné brát zřetel na fyzikální a biologické vlastnosti produktů. Ty, které mají tyto vlastnosti různé, by měly být skladovány odděleně. (Vaněček, 2007)

2.6.4 Náklady na informační systém

Zde jsou zahrnuty náklady na vyřizování objednávek (přijímání, kontrola stavu objednávky atd.), na komunikaci (mezi články logistického řetězce, mezi útvary podniku atd.) a na prognózování poptávky. Logistika je v úzkém spojení mezi marketingovým prognózováním a výrobním plánováním.

2.6.5 Množstevní náklady

Manipulace s materiálem vždy vyvolá určité náklady, ale nepřináší přidanou hodnotu. Proto cílem logistiky je minimalizovat tyto náklady na manipulaci co nejvíce to jde. Do této položky logistických nákladů je zařazeno i pořizování a s ním související náklady na výběr dodavatele či vyhodnocení kvality dodavatele.

2.6.6 Náklady na udržování zásob

Řízení stavu zásob má za úkol kontrolovat náklady na udržování zásob – náklady na kapitál vázaný v zásobách, variabilní skladovací náklady a náklady na zastarávání zboží. Dále do této položky patří náklady na balení a náklady na likvidaci odpadového materiálu, což řeší reverzní logistika (viz kapitola 2.7).

Škapa (2005) i Hawks (2006) se shodují, že reverzní logistika se liší v závislosti na odvětví. Co se týče potravinářského průmyslu, Hawks (2006) zmiňuje, že životní cyklus potravin je velmi krátký a rychlá manipulace je kritickou proměnou. Škapa (2005) tvrdí, že v této oblasti nabývá reverzní logistika smysl pouze ve vrácení obalů nebo při stahování zdravotně závadných potravin z trhu.

2.8 Související témata

2.8.1 Globalizace

Globalizace je ve 21. století velmi aktuálním tématem. Hubinková, Bakić-Tomić a Surynek (2008) tvrdí, že globalizace propojuje svět ve čtyřech oblastech – ekonomika, politika, informatika a lidská společnost. Tato integrace je dle Pichaniče (2004) způsobena „enormním snížením nákladů na dopravu a komunikaci a odstraněním bariér pro volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a znalostí a v určité míře i lidí“. Mulačová et al. (2013) za hnací sílu globalizace považuje lidskou materiální podstatu, která se projevovala již v dávných dobách.

Pichanič (2004) však poukazuje jen na tři důležité vlny ve vývoji globalizace:

1. vlna vznikla v období od roku 1870, kdy dramaticky rostl tok zboží, kapitálu a pracovních sil. Světové mocnosti však nedokázaly prosadit správnou ekonomickou politiku a důsledkem toho byla nezaměstnanost a nacionalismus vedoucí k první světové válce.
2. vlna probíhala v letech 1950 – 1980. Rozvinuté státy, které vstoupily do Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) přijaly principy demokracie a tržní ekonomiky a začaly ekonomicky růst. Státy východního bloku spolupracovaly v rámci RVHP (Rada vzájemné hospodářské pomoci), ale nedostatky centrálně plánované ekonomiky vedly k zaostávání těchto států za státy OECD. Rozdíl hospodářského výkonu se prohluboval i mezi rozvinutými a rozvojovými zeměmi. Tato vlna globalizace skončila rozpadem a zánikem socialistických států.
3. vlna globalizace právě probíhá. Výrazným prvkem je rozvoj komunikačních technologií a snaha rozvojových zemí začlenit se do mezinárodního obchodu.

Následující tabulka 5 ukazuje pozitivní a negativní dopady globalizace.

Tabulka 5: Pozitivní a negativní dopady globalizace

Pozitivní dopady	Negativní dopady
Hospodářský růst a vědecko-technický pokrok	Převaha nadnárodních korporací
Zájem o obchod	Ničení životního prostředí
Dělba práce a prohlubování specializace	Nekontrolovatelná spotřeba zdrojů
Materiální bohatství	Nerovnoměrnosti v bohatství

Zdroj: zpracováno dle Mulačové et al. (2013)

2.8.2 Obchod

Tradiční členění obchodu se dělí na pojetí funkční a pojetí institucionální. Funkční pojetí chápe obchod jako činnost a jedná nákup a prodej zboží a služeb na trzích. Takový obchod zajišťuje efektivní fungování tržní ekonomiky. Institucionální pojetí chápe obchod jako instituci, která uskutečňuje obchodní operace. Kombinací těchto dvou pojetí vzniká národohospodářské pojetí obchodu, které je jedním z odvětví ekonomiky. (Štěrbová, Černá, Čajka a Bolotov, 2013)

Obchod lze dále členit z několika hledisek, např. dle typu obchodní činnosti, sídla obchodních společností či dle typu ekonomik. Velmi důležité členění je z hlediska teritoriálního vymezení na obchod vnitřní, zahraniční a mezinárodní, který Mulačová et al. (2013) charakterizuje následovně:

- vnitřní obchod – prodávající a kupující jsou subjekty na domácím trhu;
- zahraniční obchod – vývoz/dovoz zboží přes hranice státu
- mezinárodní obchod – obchodní aktivity v rámci několika zemí nebo celého světa.

Mulačová et al. (2013) považuje vnitřní obchod za ekonomicky i časově nejméně náročný. I přes organizační a ekonomické nároky ale vyzdvihuje i obchod zahraniční. Ten je důležitý pro rozvoj a růst dané země a v mnoha oblastech podnikání i pro zajištění dostatečného odbytu. Dle Štěrbové et al. (2013) se mezinárodní prostředí vyznačuje mnoha rozdíly – rozdíly v potřebách lidí, rozdíly v právní úpravě podnikání států, rozdíly ve vybavenosti zemí výrobními faktory atd. I přes tyto nepříznivé vlivy působící na mezinárodní obchod Mulačová et al. (2013) tvrdí, že mezinárodní obchod jde stále dopředu a v řadě odvětvích se mluví o kontinentálním či globálním trhu. Dle Štěrbové et al. (2013) je předmětem obchodu zboží, komodita (specifický druh zboží) nebo služba.

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl a obsah práce

Cílem této bakalářské práce je komparace třech potravinářských dodavatelských řetězců segmentu ovoce a zelenina, lišících se od sebe svou teritoriální působností, se zaměřením na úroveň dodavatelských služeb, úroveň logistických nákladů a na vliv realizace logistických transferů na životní prostředí.

3.2 Metody sběru dat

3.2.1 Řízený rozhovor

Řízený rozhovor je metoda sběru dat, při které jsou potřebné informace získávány formou odpovědí na předem připravené otázky. Rozhovor vždy vede tazatel ústní formou a to buď osobně, nebo pomocí komunikačních technologií.

V rámci této práce byly řízené rozhovory použity s vedoucími pracovníky všech zkoumaných distribučních článků.

3.2.2 Vytěžování údajů z podnikové evidence

Pomocí této metody jsou data získávána z interní zdrojů podniků – databáze, informační systémy, účetní výkazy apod. Informace nejsou poskytovány přímo, ale je nutné je vyhledat, roztrždit a analyzovat.

3.3 Metodika práce

1. Nejprve byla věnována pozornost studiu odborné literatury českých i zahraničních autorů a následné vypracování literární rešerše. Tento krok byl nezbytný pro prohloubení znalostí z logistiky a porozumění problematice dodavatelských služeb, logistických nákladů a reverzní logistiky.
2. Následovalo vyhledání potravinářských řetězců ochotných spolupracovat. Podmínkou bylo, aby alespoň jeden z nich byl lokální – působící v České republice nebo její části a alespoň jeden globální – působící na trhu České republiky, ale i v zahraničí. Byly zvoleny tyto tři subjekty:

- Makro Cash & Carry ČR;
- Jednota, spotřební družstvo v Jindřichově Hradci;
- Svět bedýnek, s.r.o.

Makro představuje globální potravinářský dodavatelský řetězec. Jednota má prvky globálního řetězce, ale pozornost je věnována dodávání ovoce a zeleniny od české společnosti. Lokální řetězec je reprezentován firmou Svět Bedýnek.

3. Před samotným sběrem dat bylo nutné stanovit relevantní ukazatele nutné k závěrečné komparaci (viz tabulka 6).

Tabulka 6: Sledované ukazatele

DRUH UKAZATELE	UKAZATEL	HODNOCENÍ
Dodavatelské služby	Snadnost nákupu	Bodové
	Dodací lhůta	V hodinách
	Úplnost dodávek	V procentech
	Spolehlivost dodávek	V procentech
Rozsah sortimentu	Počet nabízených položek v oddělení ovoce a zeleniny	Číselná hodnota
Zákazníci	Počet obslužených zákazníků za den, kteří si koupí zboží ze sortimentu ovoce a zeleniny	Číselná hodnota
Nabídka zboží	Podíl nabízených českých a zahraničních produktů	V procentech
Náklady	Kalkulace prodejní ceny	V Kč
	Celková délka dodavatelského řetězce	Z hlediska času a vzdálenosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatelé dodavatelských služeb jsou hodnoceny dle subjektivního hodnocení vedoucích pracovníků zkoumaných subjektů. V případě bodového hodnocení je bodová stupnice od 0 (nejhorší hodnocení) do 10 (nejlepší hodnocení).

4. Zjišťování informací proběhlo na základě řízených rozhovorů s představiteli subjektů – majitelé, vedoucí úseků ovoce a zeleniny, vedoucí obchodních oddělení, distributoři, zaměstnanci, pěstitelé. Mnoho užitečných informací bylo získáno z interních zdrojů firem a dále z externích zdrojů – internetové stránky subjektů.
5. Byla provedena analýza všech třech dodavatelských řetězců. U každého logistického článku byly zkoumány dodavatelé, nákupní proces, dodávka,

přejímka, reklamace zboží, skladové operace, zákazníci, dodavatelské služby, příp. vztahy s následujícím distribučním článkem a reverzní logistika.

6. Dalším krokem byla komparace dodavatelských řetězců. Požadavkem bylo stanovit dodavatelský řetězec, který nejlépe uspokojuje potřeby svých zákazníků za optimální úroveň dodavatelských služeb, logistických nákladů a vlivu transferů na životní prostředí.
7. Posledním krokem bylo stanovení kritických faktorů v dodavatelských řetězcích a návrhy na zlepšení.

4 Charakteristika zkoumaných subjektů

4.1 Makro Cash & Carry ČR

Obrázek 8: Logo společnosti



Zdroj: <http://www.makro.cz/>

Jednou z největších světových společností působících v oblasti maloobchodu je Metro Group, které sdružuje 5 divizních společností. Makro Cash & Carry ČR spadá pod největší divizi – Metro Cash & Carry International provozující samoobslužné velkoobchody. Metro v současné době působí ve 28 zemích Evropy a Asie (viz obrázek 9) a vlastní 750 prodejen. Velkoobchody denně obslouží 21 milionů zákazníků.

Obrázek 9: Působnost Metro Cash & Carry



Zdroj: <http://www.ats-sea.agr.gc.ca>

Hlavní činností společnosti Makro je velkoobchodní prodej potravinářského i spotřebního zboží. Další služby:

- Makro distribuce a DRIVE IN;
- služby pro hotely, restaurace a cateringy – kulinářské kurzy, školení HACCP, vydávání časopisu Gastro, výkup oleje;
- služby pro obchodníky – Makro maloobchodní akademie (vzdělávání obchodníků), vydávání časopisu Váš obchod;
- ostatní – Mpojištění, Mprofinance, Mtransport, mnoho způsobů plateb, Makro platební karta, vyšívání log, ekologická recyklace odpadů, výběr stravovacích poukázek.

Makro Cash & Carry ČR vlastní 13 velkoobchodních center – v Ústí nad Labem, v Liberci, v Hradci Králové, v Plzni, v Českých Budějovicích, v Karlových Varech, v Brně, v Olomouci, ve Zlíně, v Ostravě a 3 v Praze. Dále provozuje výdejní sklady DRIVE IN v Chomutově a v Jihlavě.

K uskutečnění nákupu je nutná registrace a získání zákaznické karty. Zaregistrovat se mohou pouze podnikatelé, fyzické i právnické osoby. Zákazníci pak mohou nakupovat ve všech velkoobchodech společnosti Metro Cash & Carry International.

Tabulka 7: Vývoj obratu

ROK	OBRAT
2009	34,92 mld. Kč
2010	32,4 mld. Kč
2011	30,4 mld. Kč
2012	29,4 mld. Kč
2013	27,4 mld. Kč
2014	Dosud nezveřejněno

Zdroj: zpracováno dle agentury Incoma GfK

Obrat Makra od roku 1997, kdy vstoupilo na český trh, každým rokem stoupal. Zlom nastal v roce 2010 (viz tabulka 7), kdy byl i tento řetězec poznamenán finanční krizí. To byl impuls k přechodu od tradičního pojetí formy cash & carry k modernějším formám distribuce, z čehož nejvýznamnější se stala služba Makro distribuce. Hybnou silou české ekonomiky jsou malé a střední podniky a 80 % z nich jsou registrovanými zákazníky Makra. Společnost začala věnovat větší pozornost dodavatelským službám, začala se orientovat na individuální přístup k zákazníkům a zaměřila se na podporu podnikatelů v oblasti prodeje.

4.2 Jednota, spotřební družstvo v Jindřichově Hradci

Obrázek 10: Logo společnosti



Zdroj: <http://www.skupina.coop.cz>

Jednota, spotřební družstvo v Jindřichově Hradci (též COOP či Konzum) podniká jako samostatný právní subjekt, avšak patří do sdružení COOP Centrum družstvo, které je členem tzv. Skupiny COOP.

Činnost a poskytované služby skupiny COOP:

- velkoobchodní prodej a maloobchodní prodej;
- prodej nemovitostí;
- školení a poradenská činnost v oblasti maloobchodu;
- vedení jedenácti družstevních škol;
- poskytování finančního, zpětného a operativního leasingu;
- prodej elektřiny a zemního plynu;
- poskytování mobilního tarifu;
- vydávání časopisů a letáků.

Skupina COOP vytvořila vlastní prodejní síť:

- TUTY – prodejny smíšeného zboží od 120 do 299 m² prodejní plochy;
- TIP – prodejny od 300 do 999 m² prodejní plochy, nacházejí se především v sídlištní městské zástavbě či v menších městských aglomeracích;
- TERNO supermarkety – prodejny s velkokapacitní plochou nad 1000 m²;
- DISKONT – prodejny se vyznačují diskontní formou prodeje, nižšími cenami, možností rychlého nákupu a snadné orientace;
- STAVEBNINY – prodejny nabízejí sortiment stavebních a doplňkových druhů zboží.

Pod Jednotu v Jindřichově Hradci spadá celkem 68 prodejen. V tabulce 8 je uveden počet jednotlivých prodejen dle zařazení do prodejní sítě.

Tabulka 8: Prodejny dle zařazení do prodejní sítě COOP

TYP PRODEJNY	POČET PRODEJEN
Drogerie	1
COOP TERNO	1
COOP TUTY	16
COOP TIP	15
Malé vesnické prodejny	35

Zdroj: <http://www.jednotajh.cz/>

Maloobchodní obrát všech prodejen COOP dosáhl v roce 2014 téměř 26 mld. Kč, což je o 1 mld. Kč méně než v roce 2012 (viz tabulka 9). V porovnání s největším obchodním řetězcem v České republice Kaufand je to polovina jeho ročních tržeb (v roce 2013 to bylo 48,2 mld. Kč).

Tabulka 9: Vývoj obratu skupiny COOP

ROK	OBRAT
2009	20,4 mld. Kč
2010	26 mld. Kč
2011	25,8 mld. Kč
2012	27 mld. Kč
2013	26,6 mld. Kč
2014	26 mld. Kč

Zdroj: zpracováno dle agentury Incoma GfK

Pokud by družstva skupiny COOP měla jednotnou vlastnickou strukturu, objevila by se v polovině žebříčku TOP 10 obchodních řetězců dle tržeb, který vydává společnost Incoma GfK. Důvodem poklesu tržeb v roce 2009 oproti roku 2008 byla hospodářská krize, která postihla téměř celý svět. COOP na tuto skutečnost zareagoval velmi rychle a snažil se přilákat zpět své zákazníky – vytvoření nových privátních značek, zavedení bezhotovostní formy placení na pokladnách, možnost dobíjení kreditu, poskytování poštovních služeb na základě smlouvy s Českou poštou, sjednocení image prodejen.

Počet prodejen COOP se snižuje. V roce 2008 jich bylo téměř 3 000, dnes se číslo pohybuje kolem 2 700. Pokles počtu prodejen je způsoben konkurzem a následným krachem družstev ve větších městech. I přes tyto nepříliš pozitivní informace jsou prodejny COOP velmi důležité v menších městech a na venkově a lze říci, že COOP je největší sítí maloobchodních prodejen v České republice.

4.3 Svět bedýnek, s.r.o.

Obrázek 11: Svět bedýnek - logo



Zdroj: <http://www.svetbedynek.cz/o-nas/>

V roce 2010 se Jana a Petr Bínovi rozhodli, že založí firmu Svět bedýnek, která bude distribuovat čerstvé ovoce a zeleninu přímo do domu zákazníka. Inspirací jim byly poznatky získané v zahraničí, hlavně ve Velké Británii, Rakousku a Německu.

Byla to první firma v České republice, která byla založená na principu Community Supported Agriculture.

Bínovi začali spolupracovat s několika farmáři a začali distribuovat ovocné a zeleninové bedýnky v okolí svého bydliště do satelitních městeček. O české produkty byl velký zájem. Kvůli vysokým nákladům a složitému řízení firmy se manželé rozhodli rozšířit svou činnost prostřednictvím franšíz. Poskytli tedy svou značku a know-how dalším osobám, díky kterým se distribuční síť Světa Bedýnek rozšiřovala do dalších oblastí České republiky a dokonce i na Slovensko.

Distribuční oblasti: Praha a okolí, Plzeňsko, Pardubicko, Liberecko, Brněnsko, Příbramsko, Severozápad Čech, jižní Čechy a Slovensko.

Svět bedýnek se rozšířil i z hlediska sortimentu. Předmětem distribuce není pouze ovoce a zelenina, ale mj. pečivo, mouka, mléčné výrobky, maso, ryby, těstoviny, knedlíky, cereálie, koření, cukr či nápoje.

Ovoce a zelenina tvoří 1/3 prodeje a zákazníci si mohou vybrat, zda si svou bedýnku složí sami nebo si koupí klasickou farmářskou bedýnku. Větší zájem je o klasické bedýnky, skládaným bedýnkám dává přednost 40 % zákazníků. Druhy klasických farmářských bedýnek jsou:

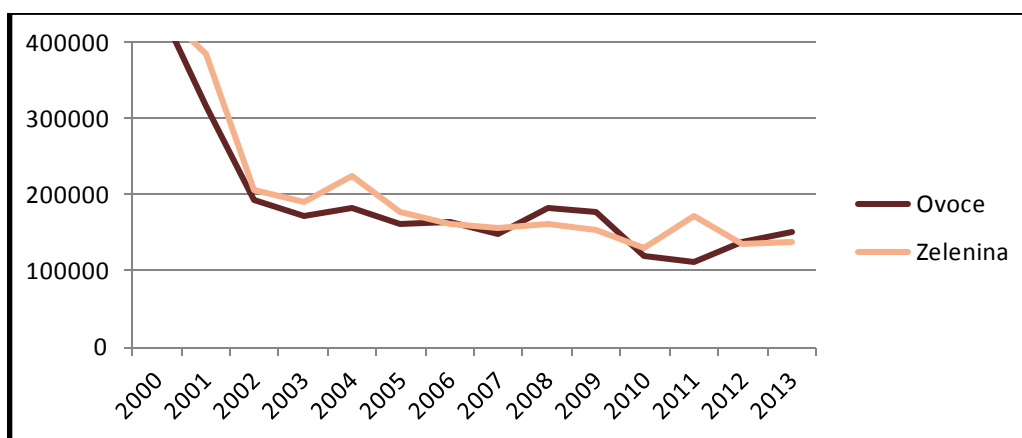
- česká bedýnka – celoroční nabídka, obsahuje výhradně české produkty;
- světová bedýnka – obsahuje vždy český základ (brambory, cibule a jablka) + zahraniční ovoce a zeleninu;
- mimi farmářské bedýnky – jsou určeny dětem;
- odšťavňovací bedýnky – jsou nabízeny především v zimě;
- ovocné bedýnky – obsahují sezónní ovoce a jsou nabízeny v létě a na podzim;
- zeleninové bedýnky – obsahují pouze zeleninu.

5 Vlastní práce

Dodavatelský řetězec ovoce a zeleniny začíná u pěstitele, pokračuje přes distribuční články a končí u samotného spotřebitele. Pěstování plodů je ovlivněno klimatickými podmínkami oblasti. Mezi kritické faktory patří: rychlost přepravy, druh dopravy, výběr vhodných přepravních prostředků a obalů a skladování.

Klima České republiky umožňuje pěstovat mnoho druhů ovoce a zeleniny a některé lze skladovat i několik týdnů či měsíců po sklizni. Produkce je silně ovlivněna počasím a jak ukazuje obrázek 12, velikost sklizně se rok od roku liší.

Obrázek 12: Sklizeň ovoce a zeleniny v ČR v tunách

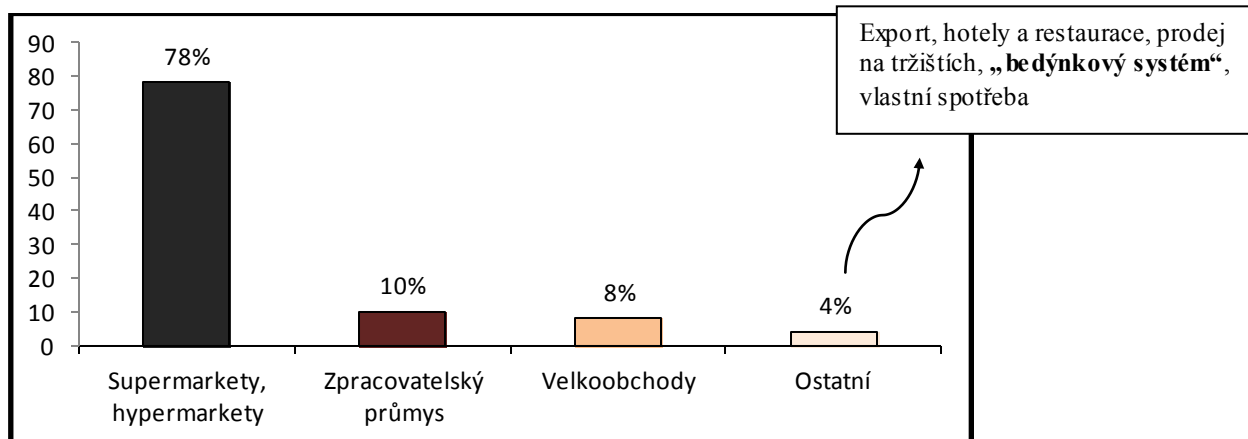


Zdroj: zpracováno dle ČSÚ

Nejvíce zastoupenou komoditou pěstovanou v ČR jsou jablka, která tvoří 80 % z celkového vypěstovaného ovoce v ČR. Dále farmy produkují hrušky, švestky, třešně, broskve, meruňky, rybíz a angrešt.

V sortimentu zelenina je největší produkce zelí, cibule a mrkve. Zelináři se v dnešní době potýkají s finančními problémy a mnoho z nich se své činnosti vzdává. Čeští pěstitelé jsou rozděleni na tři skupiny. Velcí pěstitelé se často specializují na určitý druh zeleniny, vlastní mechanizaci, moderní sklady a dodávají produkty do prodejen nadnárodních řetězců, tuzemských supermarketů a velkoobchodů. Střední producenti dodávají maloobchodním prodejnám. Menší pěstitelé pěstují více druhů zeleniny, mají menší produktivitu práce, ale oproti silnější konkurenci jsou schopni nabízet čerstvější a kvalitnější plody. Mnoho malých producentů využívá tzv. „bedýnkový systém“ (objevuje se i u produkce ovoce), ale jak vyplývá z obrázku 13, jeho procentní podíl na prodeji a odbytu čerstvého ovoce a zeleniny v ČR je malý. Bedýnkový systém se poslední dobou stává trendem a každým rokem jeho tržní podíl stoupá.

Obrázek 13: Procentní podíl na prodeji a odbytu ovoce a zeleniny vypěstované v ČR



Zdroj: zpracováno dle ČSÚ

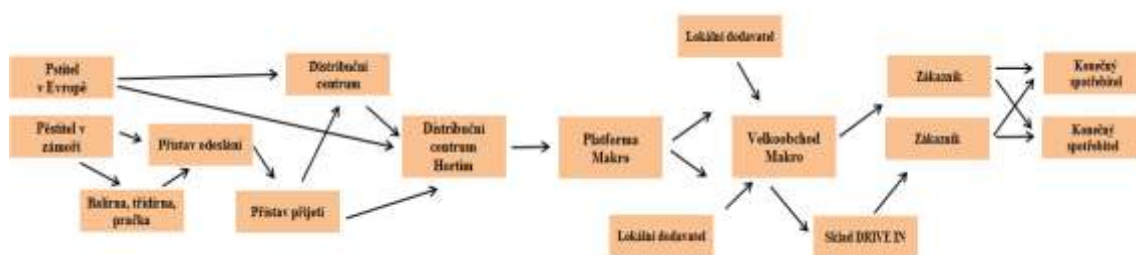
Český spotřebitel spotřebuje přibližně 80 kg ovoce za rok, z toho 30 % tvoří ovoce, které v našich podmínkách nelze vypěstovat ve velkém. Poptávka po zelenině je dvojnásobně větší, než kolik jsou domácí zelináři schopni vypěstovat. Aby byla uspokojena tržní poptávka, je nutné do České republiky produkty dovážet. Dalším důvodem importu je sezónnost a vyšší cena českých produktů oproti zahraničním. Vyšší cena české produkce je způsobena nižšími dotacemi z prostředků Evropské unie a z vlastních národních zdrojů i menší efektivností českých zemědělců.

Česká republika dováží jak ze států Evropské unie, tak ze třetích zemí. Ovoce a zelenina je hodnotově největší položkou importu potravin do České republiky. V roce 2014 bylo do České republiky dovezeno 652 tis. tun zeleniny a 601 tis. tun ovoce. Saldo zahraničního obchodu s ovocem a zeleninou je dlouhodobě pasivní.

5.1 Makro Cash & Carry ČR

Zkoumaný subjekt představuje globální potravinářský řetězec. Pozornost je věnována dodávání zkoumaného sortimentu ze zahraničí prostřednictvím společnosti Hortim International, s.r.o., která je největším importérem čerstvého ovoce a zeleniny do České republiky a zároveň největším a nejvýznamnějším dodavatelem řetězce Makro Cash & Carry ČR. Obrázek 14 ukazuje schéma zkoumaného dodavatelského řetězce.

Obrázek 14: Schéma dodavatelského řetězce



Zdroj: vlastní výzkum

5.1.1 Zahraniční pěstitelé ovoce a zeleniny

Ovoce a zelenina určené k exportu jsou pěstovány na rozlehlých plantážích. Jejich majitelé sazenice nakupují nebo je sami vytvářejí ve vlastních laboratořích. Po dobu pěstování je nutné plody zalévat a stříkat agrochemikáliemi, aby nebyly napadeny nemocemi a škůdci. Chemikálie jsou rozprašovány z letadel či pomocí rozprašovacího ramene traktorů. Na některých farmách je pracovníci aplikují ručně. Na plantážích pracují místní obyvatelé nebo imigranti a jejich pracovní podmínky jsou těžké. Pracovní doba zaměstnanců je deset hodin denně šest dní v týdnu, pracují v tropických vedrech a po celou dobu jsou vystavováni nebezpečným toxickým chemikáliím.

Plody jsou sklizeny ručně nebo pomocí zemědělské techniky. V případě ručního sklizení sběrači sklízí do košů a po jejich naplnění plody přesypávají do zásobníků, které jsou rozmístěné po plantáži. Ručně se sklízí např. ananas či fíky. Doba sklizňové zralosti je u každého druhu specifická. V klimakterických druzích ovoce probíhají metabolické změny a proces zrání i po utržení nezralého plodu. Do této skupiny se řadí avokádo, banány, mango, jablka, hrušky, švestky, broskve, nektarinky, meruňky a rajčata. Naopak neklimakterické druhy po utržení neuzrají nikdy, protože potřebné látky získávají z mateřské rostliny. Je to například ananas, citrusy, melouny, hrozny, třešně, višně, maliny, jahody, okurky a papriky.

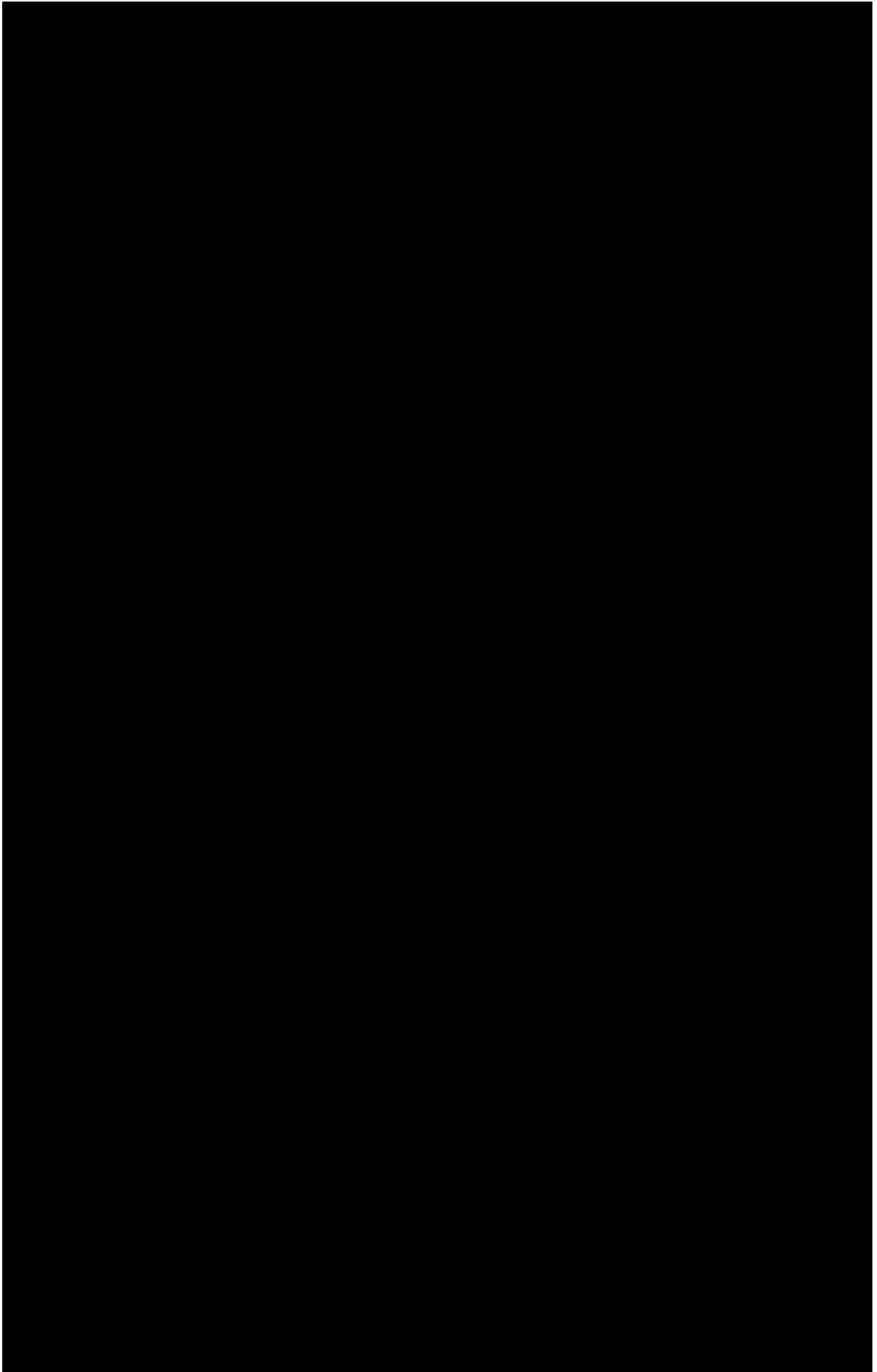
Plody jsou velmi choulostivé. Poškození jejich kvality může být způsobeno hmyzem, chorobami, mechanickým poškozením či nesprávnou teplotou během přepravy a při skladování. Aby se plody dostaly na stůl zákazníka co nejčerstvější, musí se dbát na perfektní posklizňový manipulační systém, který zajišťuje správnou teplotu, vlhkost vzduchu, ochranu před světlem a produkci etylenu, který zrychluje zrání a zkracuje dobu skladovatelnosti.

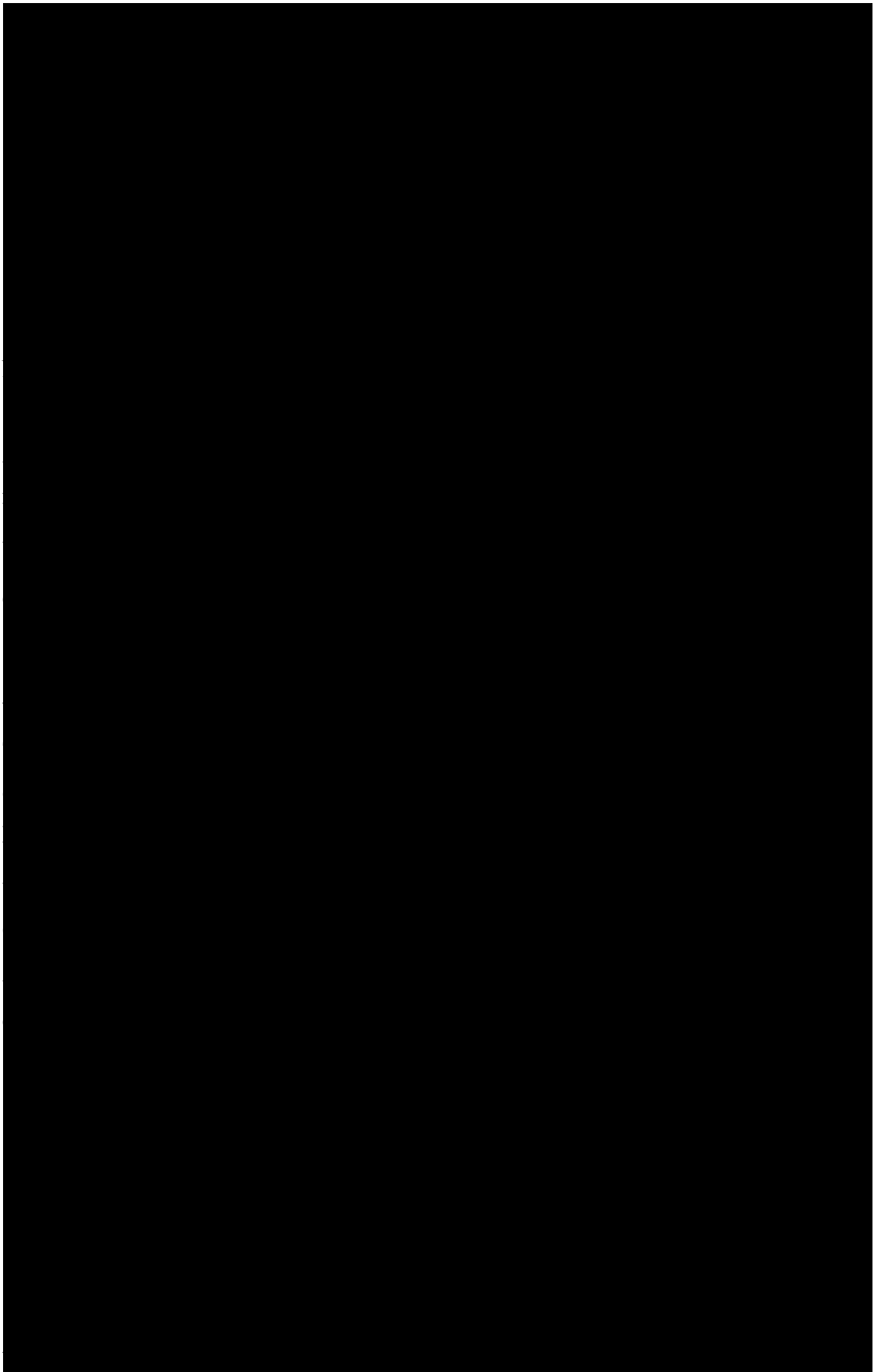
Po sklizni putují plody do místních nebo centrálních balíren, kde jsou omyty a přetříděny dle jakostních tříd, k čemuž jsou používány třídící stroje a pásy. Pracovníci třídí plody dle velikosti, barvy, tvaru a poškození. Ty, které nevyhovují exportním podmínkám, tedy podmínkám, které určují obchodníci ve smlouvách s farmáři, jsou prodávány na místním trhu nebo jsou určeny ke zpracování. Dále jsou plody zabaleny do vhodných obalů a vloženy do přepravních prostředků, aby byla vytvořena ochranná atmosféra a zpomalily se metabolické děje a zrání. Používají se např. papírové krabice s fóliemi či bambusové košíky. Jako fixační materiál se využívá papír, rýže, seno nebo sláma. Např. liči se balí i s listy, které snižují riziko poškození. Některé druhy jsou i voskovány (např. ananas, jablka a okurky) či předchlazovány (např. listová zelenina a bobulové ovoce).

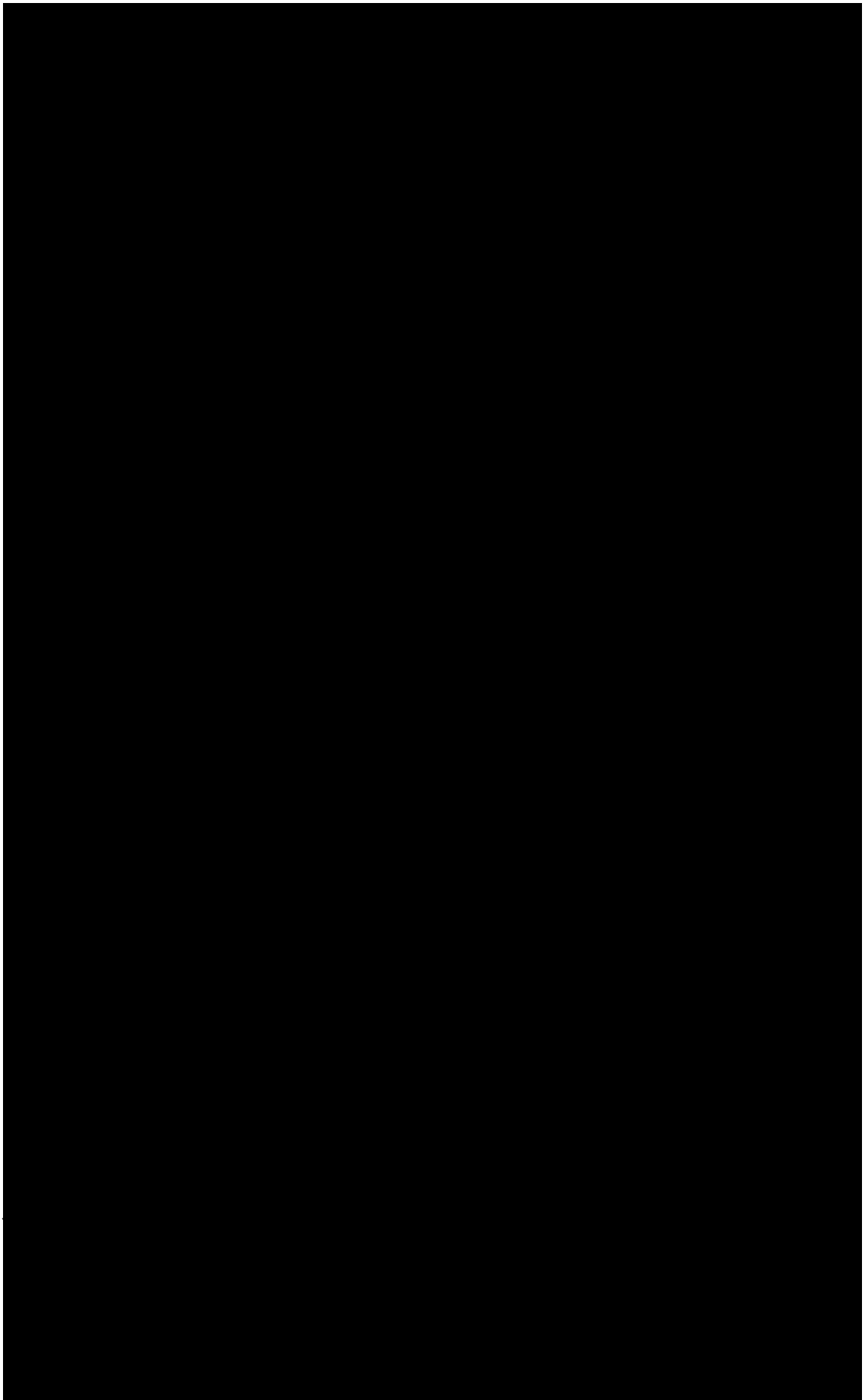
U přepravy ovoce a zeleniny ze zahraničí se využívá silniční, letecká a lodní doprava. Silniční doprava se využívá při dovozu zboží z evropských států a při přepravě zboží z přístavů a letišť. Letadlem jsou přepravovány produkty, které podléhají rychlé zkáze. Jsou to např. čerstvé bylinky, marakuja, papája, ostružiny, maliny, borůvky či baby zelenina. Kontrola teploty je zde obtížnější, protože nelze předem zaručit teplotu uvnitř letadla. Letadlová doprava je dražší než lodní doprava. To se promítá i v ceně produktu, kde letecká doprava tvoří 20 %. Námořní doprava se používá v případě dovozu ze zámoří – ze Severní a Jižní Ameriky, Austrálie, Afriky a Asie. Využívají se ISO termické kontejnery, které mají izolaci stěn, podlahy a střechy a umožňují přepravu bez překládání zboží. Plody jsou do kontejnerů naloženy již na farmách nebo v balírnách a jsou odvezeny do přístavu, kde jsou naloženy na kontejnerovou loď. Námořní doprava je časově náročná. Např. cesta z Egypta trvá 5 dní, z Jižní Ameriky 12 dní a z Číny až měsíc. Nejvýznamnějšími kontejnerovými přístavy v Evropě patřící do světové TOP 50 jsou Hamburk v Německu, Rotterdam v Nizozemsku, Antverpy v Belgii, Felixstowe ve Velké Británii, Gioia Tauro v Itálii a Marsaxlokk na Maltě. Na český trh plynou většinou produkty vyložené v Hamburgu, Rotterdamu a Antverpách. Přístavy v Itálii a Španělsku zásobují jih Evropy.

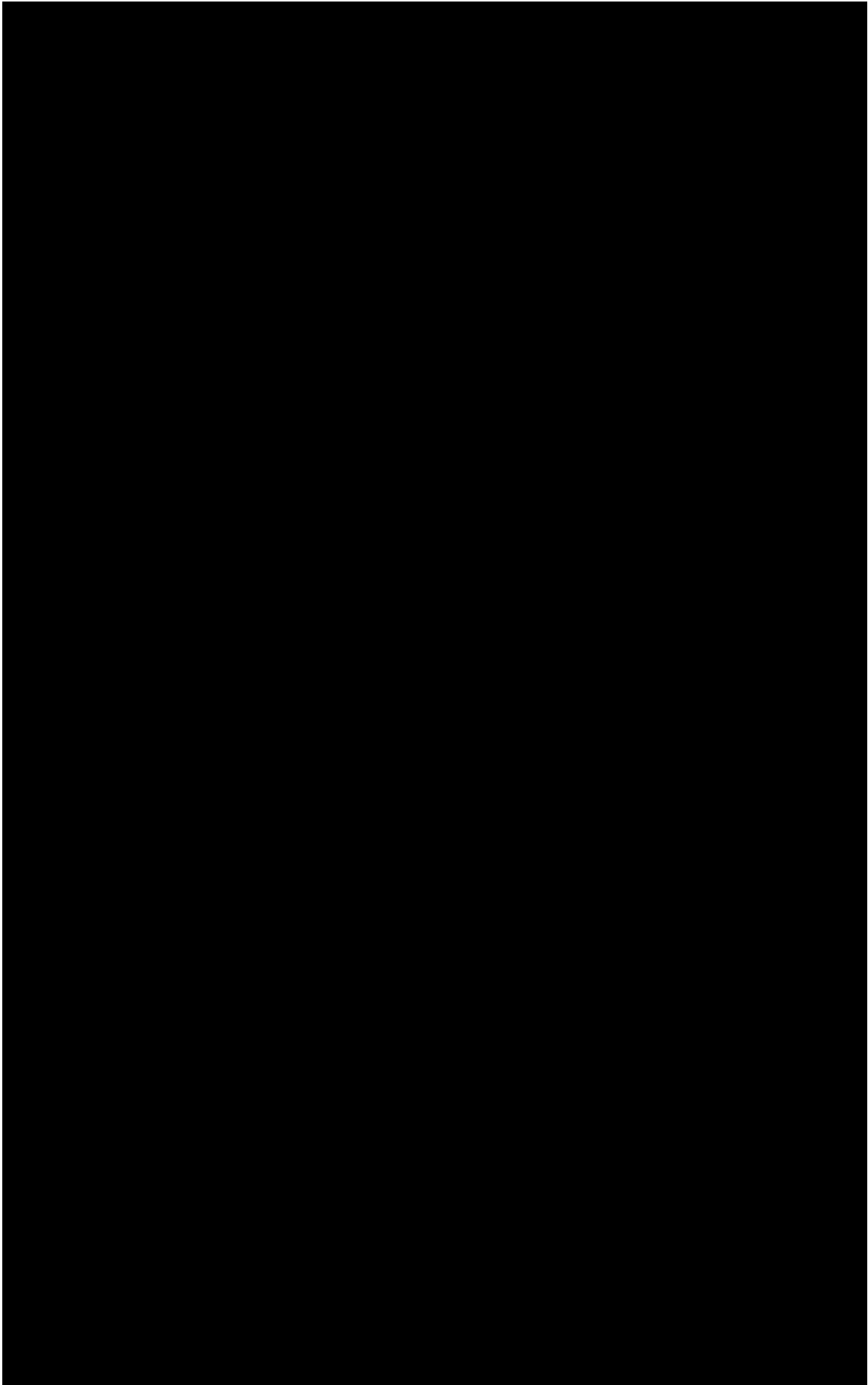
Největšími společnostmi zabývající se importem čerstvého ovoce a zeleniny na český trh je v současnosti firma Hortim International, s.r.o. a Čerozfrucht, s.r.o.

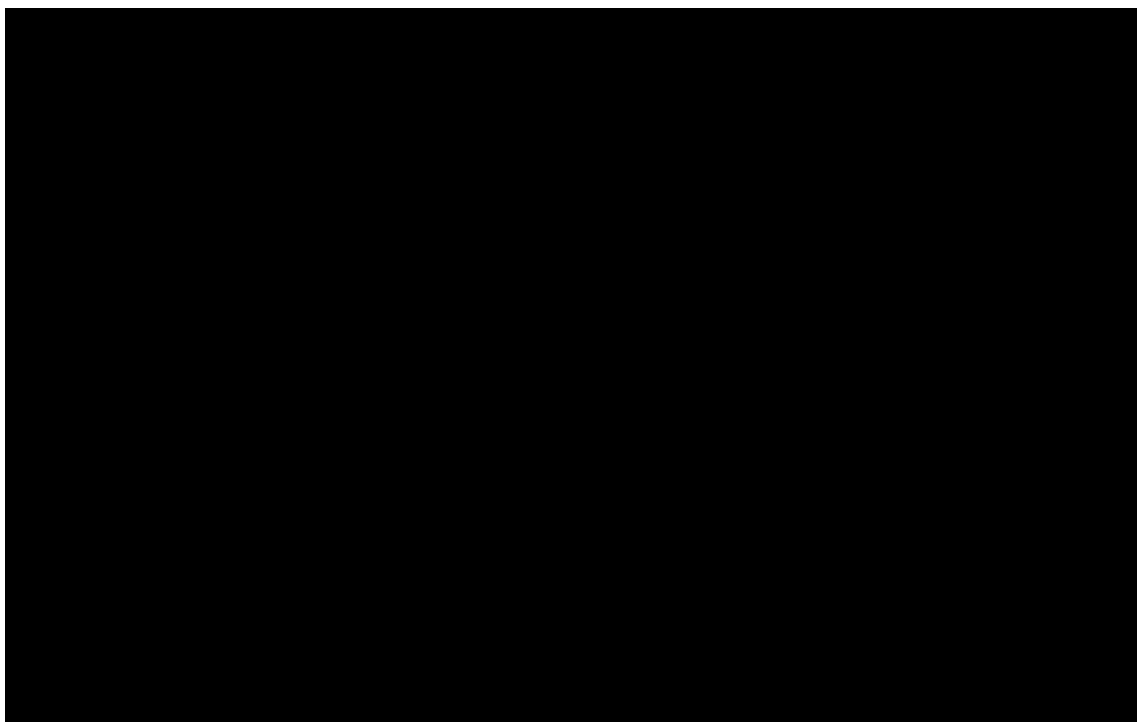
„Následující pasáž o rozsahu 5 stránek obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále bakalářské práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.“











5.1.3 Hlavní distribuční centrum ovoce a zeleniny - Makro Cash & Carry

Do roku 2014 mělo Makro svá distribuční centra s ultra-fresh zbožím u třech odlišných logistických firem. Kvůli zvýšení kvality zboží a zefektivnění dojezdů na prodejny, zejména do Prahy, kde se nachází tři prodejny a jedná se o hlavní část trhu, byly sklady přesunuty do prostorů hlavního logistického partnera HOPI do Jažlovic. Pod jednou střechou se zde nachází tři skupiny čerstvého zboží: maso, ryby a ovoce a zelenina. Tento sklad zásobuje všechny prodejny Makra v České i Slovenské republice, dohromady 20 velkoobchodů. Jiné odběratele hlavní distribuční centrum nemá.

Dodavatelé

Platforma spolupracuje pouze s velkými společnostmi z celého světa. V tabulce 11 je uvedeno 16 nejvýznamnějších dodavatelů.

Tabulka 11: Nejvýznamnější dodavatelé

Dodavatel	Dodavatelská země	Dodavatel	Dodavatelská země
A. N. Boekel A.V.	Nizozemsko	Stefan Kusek & CO	Řecko
Andaco, s.r.o.	Slovensko	Star Fruits	Francie
Frulana	Itálie	Total produce/Hortim	Irsko/ČR
Hanz Klotz	Itálie	Vital Czech, s.r.o.	Česká republika
Kopfsalat	Německo	Stefkar	Polsko
Nature's Pride	Nizozemsko	Villafrut	Itálie
Olympic Fruit, s.r.o.	Nizozemsko	VTO	Metro C&C - platforms
Hortim International	Česká republika	Čerozfrucht, s.r.o.	Česká republika

Zdroj: vlastní výzkum

Nákupní proces

Nejdůležitější osobou je hlavní nákupčí. Hlavním úkolem je:

- nákup zboží na sklad v Jažlovicích, kde je primárním požadavkem nakoupit nejlevnější zboží v odpovídající kvalitě, nákupčí často nakupuje na burze;
- vytváření „Sortimentního listu“ na následující týden;
- sledování a korigování objednávek distribučních center;
- komunikace se všemi odděleními ovoce a zeleniny ve velkoobchodech;
- provádění revizí sortimentu – zalistování nových položek a vylistování neprodávaných položek.

Nákupčí pracuje (stejně jako velkoobchody) s informačním systémem UFO (Ultra Fresh Ordering) a objednává na základě odhadu.

Objednávkový systém funguje na následujícím principu:

1. distribuční centra si denně objednají potřebné zboží přes informační systém UFO;
2. v 8,00 hodin se systém uzavře a nákupčí na platformě vyhodnocuje potřebu velkoobchodů;
3. v 11,00 hodin nákupčí posílá objednávku centrálním dodavatelům souhrnně za všechna distribuční centra a současně svou objednávku na sklad v Jažlovicích.

Systém objednávání prodejen se nazývá BBX tok a systém objednávání na sklad distribučního centra se nazývá CW tok.

Dodávka, přejímka a reklamace zboží

Veškeré objednané ovoce a zelenina od centrálních dodavatelů se shromažďuje ve skladu v Jažlovicích. Kamiony nové zboží přivážejí v období od 7,00 hodin do 14,00 hodin. Dodací cyklus se liší dle konkrétního dodavatele, protože každý má jiné rozvozové dny. Společnost Hortim Makru zaváží zboží denně.

Po dodávce zboží na platformu následuje kompletní kvalitativní i kvantitativní přejímka. Nejdříve se měří teplota nákladového prostoru a následně je provedena celková vizuální kontrola. Dále je pomocí kalibračního kroužku kontrolován příčný průměr plodu (kalibr), teplota, obsah šťávy a množství cukru. Plíseň nebo napadení

škůdcem je kontrolováno pomocí elektronického mikroskopu. Při zjištění nesrovnalostí je reklamace provedena do 24 hodin od vykládky.

Makro většinou chybné dodávky od společnosti Hortim neodmítá, ale vyjednává o dalším postupu. Nejčastějším řešením je sleva na zboží nebo náhradní dodávka. Pokud je v centrálním skladu zjištěna vada a i přes tuto skutečnost je zboží vyexpedováno velkoobchodům, je k dodacímu listu přiložena i zpráva s pokynem sledovat případné prohlubování zjištěné vady.

Skladové operace

Po vykládce a přejímce následuje zaevidování a naskladnění zboží na centrální sklad. Hlavní distribuční centrum slouží jako tzv. překladiště hromadné objednávky a neprobíhá zde žádné balení ani dlouhé skladování. Pracovníci skladu zkompletují dodávky dle objednávek velkoobchodů a následuje rozvoz, který zajišťuje Cargo Hortim, s.r.o. Rozvoz na následující den je nejpozději ve tři hodiny v noci ukončen. V Jažlovicích je nutné ještě zboží ocenit. Cena se odvíjí od nákupní ceny a dále od konkurenčních cen Kauflandu a lokálních velkoobchodů poblíž distribučních center. Informace o cenách konkurence posílají do hlavního distribučního centra vedoucí oddělení úseku ovoce a zeleniny dvakrát týdně.

Reverzní logistika

Hlavní distribuční centrum realizuje kompletní kvalitativní i kvantitativní přejímku a zboží distribučním centřům expeduje v co nejkratší době. Vzhledem k této skutečnosti nejsou reklamace distribučních center příliš časté. Nejčastěji se reklamuje zboží, u kterého byla vada zjištěna již při přejímce ve skladu v Jažlovicích.

Pokud se zboží nakoupené na sklad v Jažlovicích nestačí prodávat, provádí se tzv. „výtlak“. Zboží, které překračuje dobu skladování a podléhá zkáze, je posíláno velkoobchodům, aniž by si jej objednala. Velkoobchody nemají povinnost takové zboží prodávat za plnou prodejní cenu, ale mohou poskytovat slevy. Odpad hlavního distribučního centra je tedy minimální.

Zpětný tok vratných přepravních prostředků ke společnosti Hortim zajišťuje Cargo Hortim, s.r.o. vždy po vykládce zboží.

5.1.4 Velkoobchodní prodejny Makro Cash & Carry ČR

Makro má své prodejny strategicky situované ve všech velkých městech České republiky a výdejní sklady Drive IN ve dvou menších městech, v Chomutově a v Jihlavě (viz obrázek 18). Velkoobchodní prodejny nabízejí širokou škálu potravinářského i spotřebního zboží. Všechny prodejny disponují oddělením ovoce a zeleniny.

Obrázek 18: Rozmístění distribučních center



Zdroj: <http://www.makro.cz/prodejny>

Dodavatelé

Dodavatelé jsou rozděleni na lokální a centrální. Zboží od centrálních dodavatelů je shromažďováno ve skladu v Jazlovicích, odkud je pak rozváženo velkoobchodům.

Jednotlivé velkoobchody mají své lokální dodavatele, které si prodejny hledají samy v okolí cca 50 km a uzavírají s nimi dohody o dodávkách během sezóny. Lokálním dodavatelem se může stát jen ta zemědělská společnost, která je schopna dodávat větší množství produktů, poskytuje perfektní dodavatelské služby a kvalitní produkty za optimální cenu. Lokální dodavatel se může stát centrálním a zásobovat všechny velkoobchody. Příkladem je zemědělská společnost Agras Želatovice, a.s., která byla lokálním dodavatelem brambor pro pobočku v Brně a nyní dodává do všech velkoobchodů.

Objednávání zboží

Objednávkový systém u dodavatelů ovoce a zeleniny má tři různé formy:

1. objednávání zboží u lokálních dodavatelů;
2. objednávání zboží z platformy Makra;
3. objednávání zboží přímo od dodavatelů.

Objednávky u lokálních dodavatelů jsou realizovány telefonicky či e-mailem a vyřizuje je vedoucí úseku ovoce a zeleniny nebo jeho zástupce. Povinností velkoobchodů je zasílat tyto objednávky i do hlavního distribučního centra.

Objednávky ze skladu v Jažlovicích provádí vedoucí oddělení nebo jeho zástupce na základě výběru potřebného zboží ze sortimentního listu.

Dodávka, přejímka a reklamace zboží

Dodávka od lokálního dodavatele přichází nejdříve za 24 hodin od objednávky. Dodávka z hlavního distribučního centra přichází ještě tentýž den, nejpozději do 3,00 hodin, aby produkty byly ráno připravené zákazníkům.

Kompletní přejímka byla provedena v Jažlovicích, proto se po vykládce ve velkoobchodě kontroluje pouze teplota, počet palet a stupeň poškození (např. spadená paleta, roztržený karton). Dále se provádí náhodná kvalitativní přejímka.

V případě problému s kvalitou se zboží vyčlení, nafotí, napíše se množství poškozených plodů a zpráva o reklamaci se pošle do hlavního distribučního centra, kde problém řeší příslušný pracovník. Úspěšnost kvalitativní reklamace je 90 %. Reklamace z důvodu nedodržení množství se hůře dokazuje, o čemž vypovídá i 20% úspěšnost. Za týden každé distribuční centrum uskuteční průměrně dvě kvalitativní reklamace a dvě kvantitativní reklamace. Nejčastěji se uskutečňují reklamace u zboží, u kterého byla vada zjištěna již při přejímce v hlavním distribučním centru. Reklamace u lokálních dodavatelů je jednodušší, protože se řeší ihned po vykládce, kdy je provedena kompletní kontrola.

Skladové operace

Zboží je naskladněno skenerem paletního štítku, který obsahuje číslo, druh a množství zboží a identifikační kód. Část zboží putuje do malého skladu ovoce a zeleniny, který vlastní každý velkoobchod a vytváří si zde zásobu na případné doplňování zboží během dne. Další část dodávek je vyčleněno pro službu Makro distribuce (viz dále) a největší část putuje na prodejnu. Zboží přivezené z hlavního distribučního centra Makra je již oceněné, zboží od lokálních dodavatelů je nutné ocenit. Na ovoce a zeleninu od lokálního dodavatele je uvalena minimálně 10% přírůžka.

Na oddělení distribuce pracuje v každém distribučním centru cca 40 lidí – řidiči, „pickeři“ (připravují zboží na expedici), administrativní pracovníci a skladníci.

Pro službu Makro distribuce má společnost dispozici 86 dodávkových vozů, kterými rozváží zboží sedm dní v týdnu s dodací lhůtou 24 hodin.

Zákazníci

Zákazníky Makra jsou pouze zaregistrované podnikatelské subjekty. Nejvíce zastoupenou skupinou je segment HORECA (hotely, restaurace, kavárny apod.), kteří se na prodeji čerstvého ovoce a zeleniny podílejí z 50 %. Další velkou skupinou jsou maloobchodníci, kteří tvoří 30 % prodeje. Tito drobní podnikatelé nakupují zboží pro další prodej ve svých obchodech. Dle odhadů směřuje posledních 20 % prodeje ke konečné spotřebě zaregistrovaných osob. Každý velkoobchod Makro obsluží v průměru 4 000 zákazníků denně, z čehož 60 % nakupuje sortiment ovoce a zelenina.

Dodavatelské služby

Makro se zaměřuje na kvalitní dodavatelské služby a svým zákazníkům poskytuje tři způsoby prodeje:

1. Přímý prodej z distribučních center, který je nejvíce využíván.
2. Prodej prostřednictvím výdejních skladů v Jihlavě a Chomutově je služba určená zákazníkům, kteří jezdí do Makra déle než 60 minut. Tento způsob nákupu funguje na principu telefonické či e-mailové objednávky, kdy následující den mají zákazníci svou objednávku připravenou. Zboží si vybírají buď v katalogu, nebo na internetových stránkách.
3. Makro distribuce neboli rozvážkový prodej je pro společnost perspektivním způsobem prodeje a tuto službu poskytuje všech třináct distribučních center.

Přínosem zavedení nové služby Makro distribuce bylo vytvoření nových pracovních příležitostí (360 míst) a samozřejmě nárůst obrátu. Podíl obrátu rozvážkového prodeje na celkových prodejích začínal na 8 % a toto číslo se neustále zvyšuje (v roce 2013 to bylo 16 %). Polovina rozváženého zboží se týká čerstvých potravin, mj. i ovoce a zeleniny. Cena je vyšší než u předchozích dvou způsobů nákupu, protože obsahuje i cenu za dopravu. Makro distribuce je určena především zákazníkům ze segmentu HORECA, kteří ji využívají z 84 %.

Reverzní logistika

Každý velkoobchod vytřídí ovoce a zeleninu přibližně za 200-300 tis. Kč za měsíc. V porovnání s celkovým prodejem tohoto sortimentu to jsou pouhá 3 %.

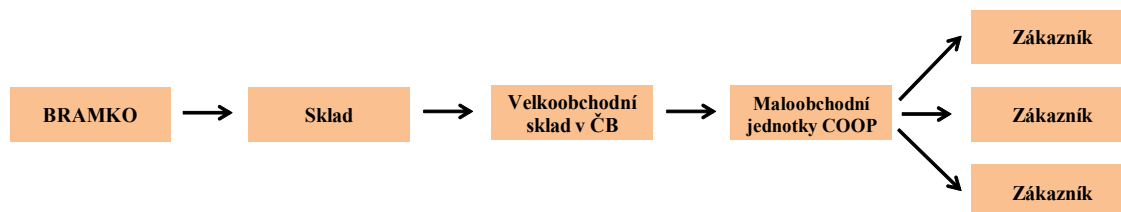
Makro používá vratné i nevratné obaly. Vratné přepravky, se kterými si zákazník odveze své zboží, je zálohované (základní přepravka 30 Kč). Pokud zákazník zálohovanou přepravku vrátí, je mu ze sumy nákupu odečtena záloha a přepravka se automaticky načte zpět na sklad.

Zpětný tok obalů k dodavatelské společnosti Hortim neputuje přes hlavní distribuční centrum jako zboží. Prodejny samy zasílají žádosti o odvoz, ve kterých si stanovují termín odvozu, který by jim vyhovoval. Lokální dodavatelé také používají vratné přepravní prostředky, které si odvázejí ihned po vykládce nebo při příští dodávce.

5.2 Jednota, družstvo spotřebitelů v Jindřichově Hradci

U tohoto potravinářského řetězce je zkoumán dodavatelský řetězec sortimentu ovoce a zelenina vypěstovaného v České republice, kde je dodavatelem Družstvo Bramko CZ, jedna z největších českých zemědělských společností. Bramko je zároveň jedním z nejvýznamnějších českých dodavatelů družstev skupiny COOP. Schéma dodavatelského řetězce je znázorněno v obrázku 19.

Obrázek 19: Schéma dodavatelského řetězce



Zdroj: vlastní výzkum

5.2.1 Družstvo Bramko CZ

Družstvo Bramko CZ sdružuje šest firem sídlících v Polabí a je největším pěstitelem zeleniny a brambor v České republice.

Dodavatelé

Bramko prodává zeleninu z vlastní produkce, pouze v zimních měsících překupuje produkty od zahraničních firem. Jedná se o plody, které nelze dlouhodobě skladovat (např. salát). Dodavatelé jsou nepostradatelní i u této firmy. Požadavkem na dodavatele je, aby dodávali kvalitní zboží, byli flexibilní a aby byli schopni reagovat na měnící se podmínky na trhu. Bramko od svých dodavatelů odebírá např. sadbu, postřiky či obalové materiály.

Nákupní proces

Bramko sice sdružuje šest firem, ale nemá centrálně řízený nákup. Každá část firmy nakupuje nezávisle dle svých potřeb. Všichni dodržují pravidlo, že ke každé položce musí být vystavena objednávka, která je přiložena k došlé faktuře a založena pro případnou kontrolu.

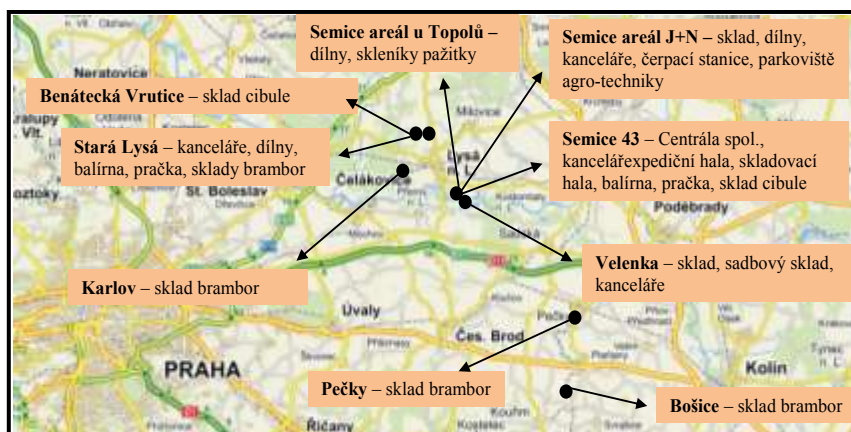
Pěstování plodů, logistické články

Družstvo prodává produkty z 80 % z vlastní produkce. Bramko pěstuje na ploše 3 000 ha v okolí města Semice, což je nejúrodnější oblast Polabí. Ročně vyprodukuje 100 000 tun plodů. Nejvíce je vypěstováno brambor, jejichž prodej tvoří 35 % obrátu firmy. Dále se firma specializuje na cibuli, mrkev, petržel, různé druhy salátů a zelí, kedlubny, pažitku, celer, čekanku, dýně a v neposlední řadě na česnek, který je finančně nejnáročnější (1 ha sadby = 180 000 Kč).

Bramko zaměstnává přibližně 300 pracovníků, v sezóně až 500. I přes vyšší nezaměstnanost v kraji je neochota místních pracovat na poli obrovská, tudíž firma zaměstnává cizince, kteří o práci mají zájem, nejčastěji to jsou Poláci a Ukrajinci. Jejich hodinový mzdový tarif je 30-50 Kč.

Kvůli požadavkům trhu muselo Bramko v roce 1999 změnit svou výrobní strategii. Zaměřilo se na dodavatelské služby a začalo se orientovat na konečného spotřebitele. Firma jako první začala s praním brambor a mrkve a začala pěstovat čínské zelí a ledový salát. Dále se zaměřila na balení, kde využívá rašlové pytle, igelity, pytle Jumbo, vakuované sáčky a flowpack. Se změnou výrobní strategie souviselo vybudování nových logistických center. Všechny logistické články družstva znázorňuje obrázek 20. Odtud jsou zásobováni všichni odběratelé družstva.

Obrázek 20: Logistické články



Zdroj: vlastní výzkum

Zákazníci

V roce 1999 Bramko začalo spolupracovat s Delvitou, a.s. (dnes REWE Group) a později i s dalšími řetězci. Dnes družstvo svou zeleninou zásobuje všechny řetězce působící v České republice, velkoobchodní sklady, maloobchodní prodejny specializované na ovoce a zeleninu, jídelny, školy, hotely a restaurace. Část své produkce také vyváží do ostatních států Evropské unie, do Německa, Polska, Holandska, Maďarska, Švédska, Litvy, Itálie a Francie.

V sezóně je vyřízeno průměrně 50 odběratelských objednávek denně, nejsilnějšími objednávkovými dny jsou úterý a středa. Komunikace se zákazníky probíhá e-mailem či telefonicky.

Dodavatelsko-odběratelské vztahy s Velkoobchodem ovoce a zeleniny Jednoty

Jedním z pěti nejdůležitějších velkoobchodních odběratelů Bramka je Velkoobchodní sklad ovoce a zeleniny v Českých Budějovicích, který spadá pod Jednotu v Kaplici. Tyto společnosti spolupracují již 15 let a mají mezi sebou skvělý obchodní vztah. Za poslední rok bylo do Velkoobchodu dodáno nejvíce brambor (120 tun), cibule (80 tun) a mrkve (též 80 tun).

Reverzní logistika

Bramko používá vratné obaly – plastové bedny, kde je zelenina volně ložená. Zpětný tok těchto vratných obalů není příliš efektivní. Potravinářské řetězce bedny neposílají zpět, nechávají si je nebo je likvidují a vozy tak jezdí zpět do skladů s minimem vrácených obalů. Tento problém zatěžuje životní prostředí a zároveň i výrazně zvyšuje náklady Bramka, protože jedna přepravka stojí 150 Kč. Řetězce jsou zabezpečeny tím, že si ve smluvních podmínkách stanoví nezalohování obalů a tím se vyhnou povinnosti obal vrátit.

5.2.2 Velkoobchodní sklad ovoce a zeleniny

Jednota, družstvo spotřebitelů v Kaplici provozuje tři velkoobchodní sklady, z nichž jeden je s ovocem a zeleninou a nachází se v Českých Budějovicích. Ve skladu je zaměstnáno 25 lidí. Sklad nabízí široký sortiment ovoce a zeleniny I. i II. jakosti a to jak tuzemský, tak i zahraniční. Doplnkovým sortimentem jsou pak zahradní substráty, zeminy, rašeliny, hnojiva aj.

Dodavatelé

Velkoobchodní sklad spolupracuje se 46 dodavateli z celé České republiky. Ovoce a zeleninu dodává Hortim International, s.r.o., Čerozfrucht, s.r.o. a G's Group Holdings CZ, s.r.o. Nejvíce tuzemské zeleniny a brambor dodává Družstvo Bramko CZ. Jednota odebírá od Bramka téměř všechny druhy zeleniny, které jsou nabízeny, kromě česneku a salátů. Vztahy s dodavateli jsou dlouhodobé a stabilní. Velkoobchodní sklad ročně od dodavatelů nakoupí 4 893 tun ovoce a zeleniny za 77,8 mil. Kč.

Nákupní proces

Objednávky u dodavatelů jsou realizovány každý den telefonicky. Objednávkový systém funguje na principu prognózy, protože vedoucí nebo jeho zástupce, který objednává, dopředu neví, co si odběratelé objednají. Na základě statistik z minulých let však ví, o jaký druh ovoce a zeleniny je v konkrétním období zájem. Vysoká poptávka je v letních měsících (melouny) a před vánočními svátky (citrusové plody). Naopak malá poptávka je v září, v říjnu, přes svátky a na Silvestra. Primárním ukazatelem při nákupu je cena zboží.

Dodávka, přejímka a reklamace zboží

Denně do skladu přichází 13,4 tun produktů přibližně na 70 paletách a průměrný dodací cyklus je 24 hodin. Po vykládce zboží následuje kvalitativní a kvantitativní přejímka. V případě nesplnění váhových a kvalitativních podmínek, je zboží ihned reklamováno. Reklamace zboží od firmy Bramko se neobjevuje často. V těch několika málo případech je zboží reklamováno z důvodu špatné kvality.

Skladové operace

Po vykládce a přejímce následuje uskladnění. Průměrná doba skladování je 3,17 dne. Plody jsou buď volně ložené, nebo se skladují v chladících boxech. Balení ve skladu neprobíhá, protože zboží přichází již ve spotřebitelském balení.

Cenotvorba, expedice

Přirážka velkoobchodu se pohybuje mezi 16 – 18 % a je již obsažena v prodejní ceně bez DPH. Zboží na expedici připravují skladníci dle objednávek a značí je příslušnými čísly linek řidičů, kteří zboží rozváží. Aby se nestalo, že se všichni řidiči sejdou ve skladu ve stejnou dobu, je pečlivě rozplánována jejich pracovní doba. Nakládky probíhají od 3,30 do 6,00 hodin.

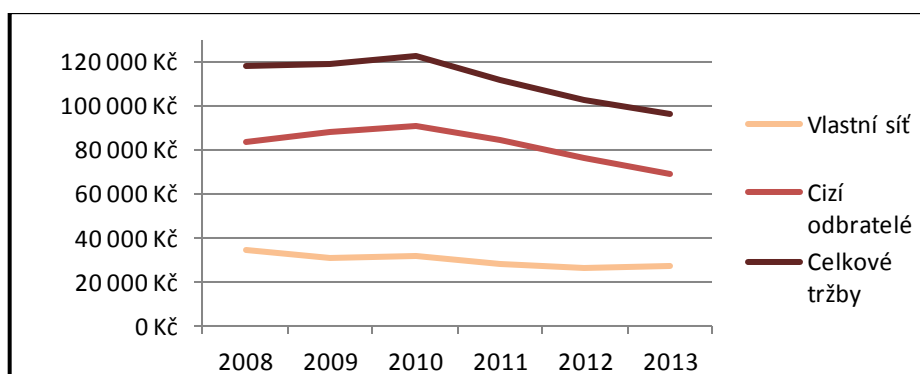
Rozvoz zboží

Odběratelé, kteří odebírají zboží v hodnotě menší než 10 tis. Kč, si pro zboží jezdí do velkoobchodního skladu sami. Ostatním zákazníkům je poskytován rozvoz vlastní dopravou. Sklad vlastní dva druhy nákladních vozidel – první typ má kapacitu 12 palet a nosnost 3 tuny, druhý typ má kapacitu 15 palet a nosnost 4,2 tun (některé i 7,5 tun). Vozový park skladu čítá 10 vozů. Zboží je rozváženo každý všední den. V případě velkého množství objednávek si řidiči s rozvozem navzájem pomáhají nebo je najata soukromá doprava. Toto náročné období nastává pravidelně v letních měsících (červen, červenec a srpen) a před svátky. Pro sklad je nejvýhodnější rozvážet peckoviny a naopak zboží, které zatěžuje skladovací i přepravní prostory jsou melouny a brambory. Náklady na 1 km jsou vypočítány na 18-20 Kč bez platů řidičů, skladníků a administrativních pracovníků.

Zákazníci

Odběratelé skladu se dělí na vlastní a cizí síť. Vlastní síť se rozumí prodejny, které spadají pod Jednotu v Kaplici. Do cizí sítě patří 3 družstva skupiny COOP (Jednota, spotřební družstvo v Jindřichově Hradci; Jednota, obchodní družstvo Tábor; Jednota, spotřební družstvo ve Vimperku) a dále soukromé prodejny, nemocnice, jídelny, školy a školky. S cizími odběrateli má sklad uzavřené odběratelské smlouvy. Obrázek 21 ukazuje vývoj tržeb za posledních šest let.

Obrázek 21: Vývoj tržeb VO skladu v tis. Kč



Zdroj: zpracováno dle výroční zprávy Jednoty

Celkové tržby skladu za rok se pohybují okolo 100 mil. Kč. Tržby od odběratelů z vlastní sítě jsou v posledních letech relativně stabilní a tvoří přibližně 28 % z celkových tržeb. Cizí odběratelé zajišťují tedy 72 % tržeb. Jednota v Jindřichově Hradci ročně odebere produkty za 20 mil. Kč. Z obrázku 23 je zřejmé, že v roce 2011 nastal oproti roku 2010 pokles u cizích odběratelů a to o 7 %. Tento propad byl

způsoben výrazným omezením nákupu prodejen řetězce FLOP. V roce 2012 se dodavatelsko-odběratelské vztahy rozpadly úplně a tržby poklesly o 16 % oproti roku 2010. Důvodem omezení nákupů a přechodu k jinému dodavateli řetězce FLOP byly vysoké ceny a nekvalitní dodávky.

Reverzní logistika

Zboží si zákazníci kontrolují při dodávce. Při zjištění vady vrátí zboží ihned řidiči, který jej doveze zpět do skladu. Pokud je reklamáce většího rozsahu, posuzuje ji vedoucí skladu. Vracené zboží je likvidováno. Zákazníci reklamují méně než 5 % z celkového počtu rozvezeného zboží.

Palety, na kterých je zboží do skladu dovezeno, jsou ihned vráceny dodavateli. Krabice či přepravy, ve kterých je zboží nejčastěji přepravováno k zákazníkovi, řidiči sváží zpět do skladu, odkud pak plynou k dodavateli.

5.2.3 Maloobchodní jednotky

Maloobchodní jednotky družstva jsou situovány do měst a vesnic bývalého okresu Jindřichův Hradec. Prodejny nabízejí základní potravinářské a spotřební zboží. Jediným dodavatelem ovoce a zeleniny je pro prodejny velkoobchod ovoce a zeleniny v Českých Budějovicích.

Nákupní proces

Objednávkový systém prodejen v sortimentu ovoce a zeleniny není realizován přes centrálu družstva v Jindřichově Hradci. Prodejny komunikují přímo s velkoobchodním skladem samy. Prodejny TIP a TUTY si zboží vybírají z nabídkového katalogu, který vypracovává velkoobchod v ČB každý pátek na následující týden a své objednávky realizují elektronicky (prostřednictvím e-mailu). Pracovníci prodejen TIP a TUTY objednávají zboží na základě statistik z minulých let. Malé prodejny nepatřící do žádné prodejní sítě společnosti COOP, tzv. nezařazená síť, vyřizují své objednávky telefonicky. Pracovníci těchto prodejen udržují se zákazníky užší kontakt a objednávají zboží na základě znalostí jejich potřeb a přání. Pokud některá prodejna opomene zboží objednat, velkoobchod pošle připomínku jak prodejně, tak na ústředí družstva.

Dodávka, přejímka, reklamace

Prodejny jsou zásobovány dle zařazení do prodejní sítě:

- prodejny sítě TIP – každý všední den;
- prodejny sítě TUTY – třikrát týdně – v pondělí, ve středu a v pátek;
- prodejny patřící do nezařazené sítě – dvakrát týdně.

Tento systém je zavedený již několik let a vyhovuje jak dodavateli, tak maloobchodním jednotkám.

Dodávka ovoce a zeleniny se uskutečňuje vždy v ranních hodinách a souvisí s ní váhová a kvalitativní přejímka. Za důslednou a řádnou přejímku jsou odpovědní vedoucí prodejny či určené zástupci. Jednota v Jindřichově Hradci sleduje reklamace detailně za každou prodejnu a vyhodnocuje její procentní výši ve vztahu k hodnotě odebraného zboží.

Vystavení zboží, cenotvorba

Po přejímce následuje ocenění a uložení zboží do příslušného regálu na prodejně. Maloobchodní jednotky mají stanovené pevné přírážky. Na banány je uplatňována 17% sazba a na ostatní ovoce a zeleninu 26% sazba. Konečné prodejní ceny jsou uvedeny v dodacím listu, který je součástí dodávky. Pracovníci ceny nemusí vypočítávat.

Ústředí družstva za dodávky ovoce a zeleniny platí za všechny prodejny na základě souhrnné faktury, kterou vystavuje Jednotě velkoobchodní sklad vždy po deseti dnech. Platba probíhá elektronicky převodem na účet a doba splatnosti faktur je 21 dní.

Zákazníci

Zákazníci maloobchodních prodejen COOP jsou koneční spotřebitelé. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou rodiny s dětmi a senioři.

Zákazníci jsou rozděleni dle četnosti nákupu na tři skupiny:

- klíčoví zákazníci – nakupují denně, mají 80% podíl na celkových uskutečněných nákupech;
- významní zákazníci – nakupují třikrát do týdne;
- ostatní – ti, kteří nakupují méně než třikrát do týdne a jednorázoví zákazníci.

Jednota, spotřební družstvo v Jindřichově Hradci obsluží průměrně 280 tis. zákazníků za měsíc. V letní sezóně, kdy prodejny navštěvují turisté, Jednota obsluží kolem 330 tis. zákazníků.

Reverzní logistika

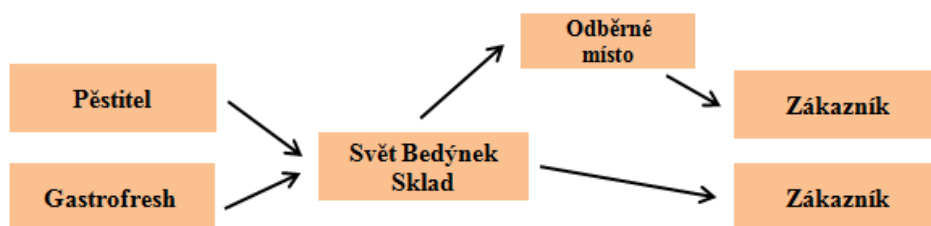
Produkty, které se nestačí odprodat, jsou vyřazeny do biologického odpadu. Nejčastějšími přepravními prostředky zboží z velkoobchodního skladu do maloobchodních jednotek jsou přepravky, které řidiči sváží zpět do skladu.

Zákazníci, kteří nakupují malé množství zboží pro svou spotřebu, produkty nereklamují ani nevrací žádné přepravní prostředky či obaly zpět prodejně.

5.3 Svět bedýnek, s.r.o.

Zkoumaný subjekt představuje lokální potravinářský dodavatelský řetězec, který je reprezentován „bedýnkovým systémem“ distribuce čerstvého ovoce a zeleniny. Obrázek 22 zobrazuje schéma dodavatelského řetězce.

Obrázek 22: Schéma dodavatelského řetězce



Zdroj: vlastní výzkum

5.3.1 Pěstitelé dodávající firmě Svět Bedýnek, s.r.o.

Pěstitelé, kteří se zapojují do bedýnkového systému distribuce čerstvého ovoce a zeleniny, jsou drobní farmáři, kteří těžko hledají odbytiště svých produktů v maloobchodních prodejnách ve městech či dokonce v potravinářských řetězcích.

Pěstování produkce

Farmáři jsou zaměřeni na pěstování určitých druhů ovoce a zeleniny. Většinou nevlastní složitou mechanizaci a moderní sklady a tím pádem mají menší produktivitu práce. Oproti velkopěstitelům jsou však schopni nabízet čerstvější a kvalitnější plody. Kvalita je zaručena pěstováním v systému integrovaného hospodářství, které omezuje vstupy pesticidů a hnojiv do porostu. Dle farmářů je bedýnkování jeden z nejperspektivnějších způsobů prodeje čerstvých potravin.

Zákazníci

Kromě firmy Svět Bedýnek prodávají farmáři své produkty konečným spotřebitelům přímo, prostřednictvím farmářských tržišť. Dalším způsobem prodeje je pořádání samosběru.

Dodavatelsko-odběratelské vztahy s firmou Svět Bedýnek

Svět Bedýnek si dříve pro produkty jezdil k farmářům sám. Z důvodu rozvoje a rozšiřování firmy jej nyní farmáři do skladu Světa Bedýnek vozí sami, což obě strany považují za efektivnější způsob. Díky domluvě o dodávkách zboží ještě před sezónou mohou farmáři svou produkci plánovat a mají jistotu odběru. Spolupráce mezi farmáři a firmou je založena na osobním přístupu a vstřícnosti obou stran.

Reverzní logistika

Zákazníci bedýnek nejsou nároční na vzhled, velikost, barvu a tvar plodu, proto odpad farmářů je minimální – méně než 5 % produkce. Odpad tvoří pouze shnilé nebo škůdcem napadené plody. Jako přepravní prostředek farmáři využívají zálohované plastové zelinářské přepravky. Svět Bedýnek je vrací ihned nebo při příští dodávce.

5.3.2 Firma Svět Bedýnek, s.r.o.

Firma charakterizuje distribuční článek mezi farmářem a zákazníkem, který zajišťuje svoz produktů, kompletaci bedýnek a následný rozvoz zákazníkům.

Dodavatelé

Svět Bedýnek spolupracuje se spolehlivými a prověřenými pěstiteli. Ti, kteří firmě dodávají čerstvé ovoce a zeleninu, jsou uvedeni v tabulce 12.

Tabulka 12: Dodavatelé

Dodavatel	Hlavní předmět dodávek
Farma Semice – pan Procházka	Brambory a zelenina
Farma Milana Šťastného	Saláty, okurky a bylinky
Sluneční farma Vykaň	Rajčata, papriky, bylinky, tropické ovoce
Farma Ing. Radka Smotlachy	Rajčata, okurky, papriky, lilek
Farma v Ledcích	Rajčata, okurky, bylinky
Farma pana Tučka	Česnek, dýně
Farma Jitky Kejmarové	Česnek
Farma Tismice	Jablka, hrušky
Farma Bykoš	Dýně
Jahody Kunratice	Jahody
Farma Hladná	Česnek

Zdroj: vlastní výzkum

Pěstitelé jsou ve většině případů rodinné farmy působící ve Středočeském kraji, které se specializují (jak vyplývá z tabulky 12) na určité druhy ovoce či zeleniny. Čtvrtina z nich pěstuje svou produkci v systému integrovaného hospodářství.

Kromě místních farmářů spolupracuje Svět Bedýnek s firmou Ludvík Kacer – Gastrofresh, která se zabývá velkoobchodním prodejem zahraničního i českého ovoce a zeleniny ve Středočeském kraji. Nejvíce dodávek od firmy Gastrofresh se uskuteční mimo sezónu, kdy ovoce a zeleninu nelze v České republice pěstovat a farmáři nabízí pouze plody, které mají ve svých skladech. S velkoobchodem spolupracuje Svět Bedýnek, aby byly uspokojeny potřeby zákazníků, kteří vyžadují čerstvé ovoce a zeleninu po celý rok.

Nákupní proces

Objednávky u dodavatelů vyřizuje majitel firmy Petr Bína a jsou realizovány ústně i písemně. Svět Bedýnek objednává až po uzavření objednávkového systému zákazníků, což je každý čtvrtek ve 22,00 hodin. Firma vždy objednává více množství, protože zákazníkům je poskytnuta možnost úpravy objednávek a doobjednávání.

Dodávka, přejímka a reklamace zboží

Veškeré objednané zboží putuje od farmářů do jediného skladu, který se nachází v obci Kamenice ležící jihovýchodně od Prahy. Součástí každé dodávky je kontrola dovezeného zboží. Dodávky zboží od farmářů nejsou téměř nikdy kompletní, což je nejčastěji zapříčiněno špatným počasím. Tato skutečnost patří k rizikům bedýnek (jak bylo popsáno v kapitole 4.3.1). V případě nekvalitní dodávky, např. shnilé plody, je dodávka ihned reklamována. Díky tomu, že v sezóně putují čerstvě utržené plody přímo do skladu Světa bedýnek, se reklamace neobjevují. Mimo sezónu, kdy farmáři dodávají ze svých vlastních skladů, se reklamace zřídka objevují.

Skladové operace

Žádné plody nejsou skladovány déle než šest hodin. Zaměstnanci firmy, tzv. „skládači bedýnek“, se snaží v co nejkratší době zkompletovat bedýnky dle objednávek, aby mohly být naloženy na dopravní prostředky a odvezeny do odběrných míst nebo přímo zákazníkům domů. Bedýnky ze skladu rozváží osm chlazených vozů.

Distribuční síť

Obrázek 23 zobrazuje oblasti, které Svět Bedýnek zaváží.

Obrázek 23: Distribuční síť - Svět Bedýnek



Zdroj: <http://svetbedynek.cz/mapa-rozvozu/>

První distribuční oblastí byla Praha a okolí, ostatní oblasti postupně přibývaly. Firma se rozšiřuje prostřednictvím franšíz. V současné době franšízanti zásobují devět oblastí České republiky. Každý franšízant firmy jezdí do centrálního skladu v Kamenici, kde má připravené zkompletované bedýnky a rozváží je zákazníkům ve svém regionu domů nebo do práce. Zákazníci ve Středočeském kraji mohou využít možnosti vyzvednutí zboží v jednom z pěti odběrných míst. Dále má Svět Bedýnek na Slovensku samostatnou pobočku Svet Bedničiek.

Svět Bedýnek má pečlivě rozplánované své rozvozkové trasy dle dnů i konkrétních časů. Zákazníkovi je však vždy předána informace o plánovaném času dodávky s předstihem 24 hodin.

Výhody spolupráce prostřednictvím franšíz:

- franšízanti neobjednávají zboží u dodavatelů, nekompletují bedýnky;
- majitelé firmy Svět Bedýnek si hlídají kvalitu dodávek zákazníkům, dostávají podíl z prodeje v jiném regionu.

Zákazníci

Zákazníci si objednávají prostřednictvím e-mailu, telefonu nebo přes internetový e-shop, který funguje jako virtuální tržiště.

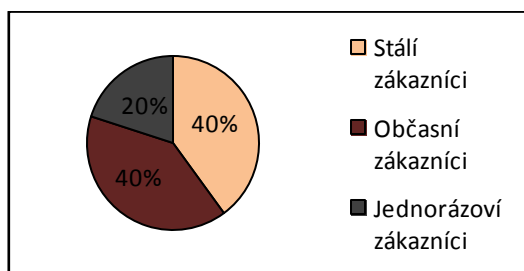
Nejvíce objednávek farmářských bedýnek uskutečňují maminky na mateřské dovolené. Další vekou skupinou zákazníků jsou pracovně vytížení lidé, kteří mají zájem o kvalitní farmářské produkty, ale nemají čas pravidelně navštěvovat farmářské trhy. Firma týdně zpracuje přibližně 1 000 objednávek.

Zákazníci Světa Bedýnek jsou rozděleni na tři skupiny:

- stálí zákazníci, kteří si objednávají pravidelně již několik měsíců;
- občasní zákazníci, kteří objednávají nepravidelně, nejvíce na jaře a na podzim, kdy již nemají zásoby z vlastní produkce;
- jednorázoví zákazníci.

Jejich procentní podíl na prodeji firmy ukazuje obrázek 24.

Obrázek 24: Procentní podíl na prodeji ovoce a zeleniny



Zdroj: vlastní výzkum

Reverzní logistika

Množství reklamací firma v poslední době díky větším zkušenostem s distribucí čerstvých produktů eliminovala. Zákazníci reklamují méně než 5 % z dodaného zboží. Nejčastějším důvodem reklamace je chybějící druh ovoce nebo zeleniny či poškozený plod. Svět Bedýnek takové situace řeší nahrazením zboží v příští objednávce nebo vrácením peněz zákazníkovi.

Kvůli systému objednávání u dodavatelů až po uzavření objednávek od zákazníků nevzniká odpad a téměř vše je rozděleno do bedýnek. Průměrně zbývají 2 % zboží.

Svět Bedýnek využívá dva druhy přepravních prostředků:

1. papírová bedýnka – lze ji skládat, vratný ekologický obal, je zálohovaná (30 Kč), vrací se řidiči ihned nebo při příští dodávce, firma ji preferuje více a je i častěji využívána;
2. papírová taška – není příliš skladná, větší pravděpodobnost pomačkání produktů, nevratný obal, cena je 8 Kč, využívá se méně.

5.4 Komparace dodavatelských řetězců

5.4.1 Dodavatelské služby

Každý zkoumaný dodavatel se snaží poskytovat kvalitní dodavatelské služby a perfektní zákaznický servis, protože si uvědomuje, že jedině tak může být konkurenceschopný. Tabulka 13 je sestavena na základě subjektivního hodnocení vedoucích pracovníků jednotlivých podniků a zobrazuje sledované ukazatele týkající se dodavatelských služeb.

Tabulka 13: Dodavatelské služby

Řetězec	Dodavatel	Snadnost nákupu	Dodací lhůta	Úplnost dodávek	Spolehlivost dodávek
Makro	Hortim	10 bodů	Méně než 24 h	88 %	95 %
Makro	Platforma Makro	10 bodů	16 h	99 %	99 %
Makro	VO Makro	10 bodů	24 h	98 %	98 %
Jednota JH	Družstvo Bramko	10 bodů	24 h	95 %	95 %
Jednota JH	VO v ČB	10 bodů	24 h	90 %	85 %
Svět Bedýnek	Čeští pěstitelé	10 bodů	Méně než 24	50 %	98 %
Svět Bedýnek	Svět Bedýnek	10 bodů	3 dny až týden	85 %	99 %

Zdroj: vlastní výzkum

Zkoumaní dodavatelé poskytují svým zákazníkům několik možností jak objednat a nakoupit zboží, proto všichni získali za ukazatel snadnost nákupu plný počet bodů.

Dalším zkoumaným ukazatelem je dodací lhůta. Z tabulky 13 vyplývá, že většina dodavatelů je schopna expedovat zboží do 24 hodin. Objednávky nejrychleji vyřizuje hlavní distribuční centrum Makro, které standardně expeduje zboží do 16 h od objednávky. Naopak nejdelší dodací lhůtu má firma Svět Bedýnek. Zákazníci zapojení do bedýnkového systému však s touto skutečností počítají a vědí vždy dopředu, kdy a kde bude jejich objednávka k vyzvednutí.

Dále je z tabulky 13 patrné, že hlavní distribuční centrum Makro posílá téměř kompletní dodávky. Co se týče úplnosti dodávek, jsou relativně spolehlivými dodavateli i prodejny Makro a Družstvo Bramko. Nejnižšího procentního hodnocení ukazatele úplnost dodávek dosáhli čeští pěstitelé, kteří nejsou téměř nikdy schopni dodat objednané zboží. Tato nespolehlivost je způsobena neúrodou nebo naopak nadúrodou pěstované

produkce. Zemědělci tudíž nemohou dopředu říci, jaký objem zboží budou schopni prodat.

Nejvyšší hodnocení spolehlivosti dodávek firmy Svět Bedýnek je dáno faktem, že zákazník vždy přesně ví, kdy a kde bude jeho objednávka k vyzvednutí. 99% hodnocení spolehlivosti dodávek dosáhlo i hlavní distribuční centrum Makro.

Nejkvalitnější dodavatelské služby poskytuje hlavní distribuční centrum Makro, které má nejvyšší hodnocení všech zkoumaných ukazatelů.

5.4.2 Rozsah sortimentu a počet obsloužených zákazníků

Následující tabulka 14 zobrazuje průměrný počet obsloužených zákazníků za den, kteří si koupí zboží ze sortimentu ovoce a zelenina.

Tabulka 14: Počet obsloužených zákazníků

Řetězec	Počet zákazníků
Makro	800
Jednota JH	400
Svět Bedýnek	143

Zdroj: vlastní výzkum

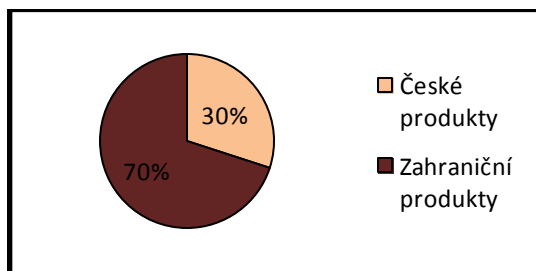
Velké prodejny Makro (všechny prodejny v Praze) mají povinnost nabízet v sortimentu ovoce a zeleniny 500 položek. Ostatní prodejny poskytují 300 položek. Prodejny COOP jsou rozděleny dle prodejní sítě. Nejvíce položek nabízí TERNÓ supermarket, poté COOP DISKONT, COOP TIP, COOP TUTY a nejméně prodejny patřící do nezařazené sítě. Množství položek se pohybuje v rozmezí od 10 – 75. Počet druhů ovoce a zeleniny v lokálním řetězci se liší dle druhu bedýnky. Klasická rodinná bedýnka vždy obsahuje 12 druhů.

Počet obsloužených zákazníků i rozsah sortimentu je přímo úměrný velikostem řetězců.

5.4.3 Nabídka tuzemské a zahraniční produkce

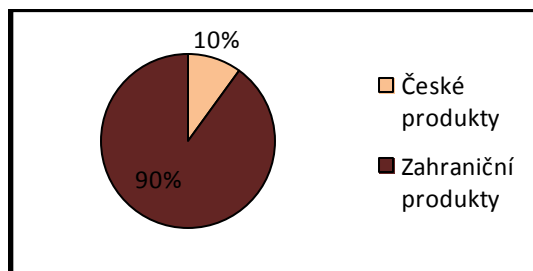
Obrázky 25 a 26 ukazují podíl nabízených českých a zahraničních produktů v letní a v zimní sezóně společnosti Makro Cash & Carry ČR.

Obrázek 25: Letní sezóna



Zdroj: vlastní výzkum

Obrázek 26: Zimní sezóna

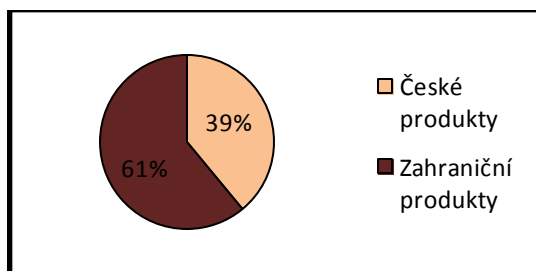


Zdroj: vlastní výzkum

Výrazně nižší nabídka českých produktů v zimní sezóně oproti letní sezóně je způsobena vyšší poptávkou zákazníků po tropickém ovoci a citrusech a nedostupností tuzemských plodů. Důvod, proč v obou sezónách převládá nabídka zahraničních produktů, je vysoký počet zahraničních dodavatelů a minimum dodavatelů lokálních.

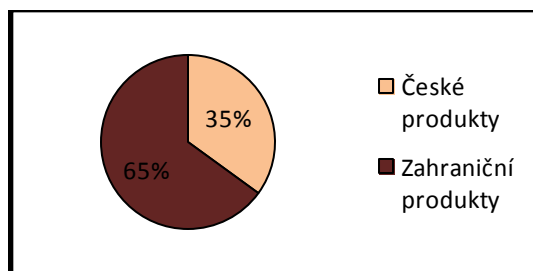
Podíl českých a zahraničních produktů nabízených v letní a v zimní sezóně v Jednotě ukazují obrázky 27 a 28.

Obrázek 27: Letní sezóna



Zdroj: vlastní výzkum

Obrázek 28: Zimní sezóna



Zdroj: vlastní výzkum

Ačkoli se COOP prezentuje jako podporovatel českých výrobků, v sortimentu ovoce a zelenina nabízí více než 60 % zahraničního zboží. Nevelké procentní rozdíly mezi letní a zimní sezónou jsou způsobené stabilním odběrem velkoobchodu ovoce a zeleniny v Českých Budějovicích od svých dodavatelů. České produkty, které mají procentní podíl kolem 37 %, zahrnují kořenovou zeleninu a brambory od družstva Bramko. V 60 % zahraničních produktů je zahrnuto hlavně ovoce, česnek a rajčata.

I přes to, že se bedýnkový systém vyznačuje lokálním sortimentem, hraje zde import důležitou roli. Svět Bedýnek chce uspokojovat potřeby a přání zákazníků po celý rok a mimo sezónu nakupuje dovážené zboží. Zákazníci si však vždy mohou zvolit, zda si koupí českou nebo světovou bedýnku (ta má ovšem vždy i český základ). Firma nemá přesné statistiky prodaných tuzemských a zahraničních produktů. Obecně lze říci, že české bedýnky převažují v období od června do září a světové bedýnky v období od října do května.

Společnost, která nabízí vyšší podíl českých a zahraničních produktů v letní i zimní sezóně, je Svět Bedýnek. Převládající prodej světových bedýnek je způsoben preferencemi zákazníků, kterým nevyhovuje monotónnost sortimentu české produkce, a vyžadují importované zboží. Oba další řetězce nabízí v letní i zimní sezóně více zahraničních plodů než českých.

5.4.4 Kalkulace prodejní ceny

Tabulka 15 zobrazuje kalkulaci prodejní ceny importéra 1 kg rajčat ze Španělska.

Tabulka 15: Kalkulace prodejní ceny

Položka	+/-	Výpočet za 1 kg rajčat	Komentář
Nákupní cena		18,35 Kč	1 karton (6 kg rajčat) = 4 €
Doprava ze Španělska	+	4,5 Kč	85 000,- je celková cena za dopravu v kamionu, kam je naskládáno 3 168 kartonů rajčat na 33 euro paletách
Nákupní cena pro importéra	=	22,85 Kč	
Obchodní přírážka	+	4,85 Kč	
Základní prodejní cena	=	27,7 Kč	

Zdroj: vlastní výzkum

Jak vyplývá z tabulky 15, importér je schopen prodávat svým odběratelům 1 kg rajčat za 27,7 Kč. Velkoodběratel (Makro) nabídne cenu 32,6 Kč a průměrná cena 1 kg rajčat v maloobchodě je 46,3 Kč. Cena 1 kg rajčat pro spotřebitele je tedy 2,5 krát vyšší než cena, za kterou ji prodával španělský farmář. Rajčata se však do České republiky musí dovážet a importér je nakoupí za 22,85 Kč. Maloobchodní cena je stále 2 krát vyšší než ta, za kterou byla rajčata do České republiky dovezena.

Následující tabulka 16 ukazuje výpočet prodejní ceny cibule vypěstované v České republice.

Tabulka 16: Kalkulace prodejní ceny

Položka	+/-	Výpočet za 1 kg cibule
Nákupní cena		11,05 Kč
Celková přírážka	+	7,85 Kč
Prodejní cena spotřebiteli	=	18,90 Kč

Zdroj: vlastní výzkum

Celková přírážka distributorů (velkoobchod v Českých Budějovicích a maloobchodní prodejna) vyjadřuje 71 % nákupní ceny. Cena, za kterou spotřebitel koupí 1 kg cibule je 1,7 krát vyšší než cena, za kterou zeleninu koupil velkoobchod v Českých Budějovicích.

Tabulka 17 ukazuje kalkulaci prodejní ceny 1 kg ovoce a zeleniny. Jedná se o českou rodinnou bedýnku obsahující brambory, čínské zelí, kedlubnu, pórek, cibuli, hrušky, jablka, mrkev, šalotku, červenou řepu, pažitku a topinambur.

Tabulka 17: Kalkulace prodejní ceny

Položka	+/-	Výpočet za 1 kg
Nákupní cena		37 Kč
Obchodní přírážka	+	14 Kč
Prodejní cena	=	51 Kč

Zdroj: vlastní výzkum

Kvalita a rychlost dodavatelských služeb zvyšuje náklady a tím i konečnou prodejní cenu. Aby firma Svět Bedýnek pokryla náklady a vykazovala zisk, pohybuje se její přírážka kolem 38 %.

Každý distribuční článek má svou přírážku. Čím více článků je v řetězci, tím vyšší je pak konečná spotřebitelská cena. Z výše uvedených výpočtů vyplývá, že cena pro spotřebitele je v případě dovezeného zboží 2,5 krát vyšší a v případě českého zboží 1,7 krát vyšší než prodejní cena, za kterou zboží prodával pěstitel. V případě bedýnkového systému je přírážka také vysoká. Vyšší cena je však vykompenzována krátkým dodavatelským řetězcem z hlediska času i vzdálenosti, kvalitními produkty z českých farem a perfektním zákaznickým servisem.

5.4.5 Délka dodavatelského řetězce

Dodání zboží ze zahraničí prostřednictvím společnosti Makro Cash & Carry ČR

Čerstvě utržená rajčata vypěstovaná ve Španělsku se z farmy dostanou do skladu v Brně průměrně za 30 hodin a urazí 2 400 km. Další 24 hodin jsou uloženy ve speciálním skladě společnosti Hortim International, s.r.o. Jejich další cesta do hlavního distribučního centra do Jazlovic u Prahy trvá 3,5 hodiny a urazí 211 km. Než se produkty vyloží, zkontrolují, naskladní a vyexpedují, uběhne dalších 6 hodin. Z Jazlovic rajčata putují do velkoobchodních center. Pokud jsou přepravovány do Makra v Českých Budějovicích, které je vzdálené 135 km, trvá cesta 2,5 hodiny. Celkem rajčata urazí 2 746 km za 2,75 dne. Čas, se kterým se počítá, je minimální.

Pokud by rajčata nebyla kupována přímo od farmáře, ale přes výkupní společnost, délka dodavatelského řetězce z hlediska času by se mohla i zdvojnásobit. Cesta ze Španělska i skladování v Brně může také trvat déle. Pokud by rajčata byla v Jažlovicích uskladněna, doba by se opět prodloužila.

Dodání zboží vypěstovaného v České republice prostřednictvím spotřebního družstva Jednota v Jindřichově Hradci

Produkce tuzemského dodavatele Bramko pochází z okolí města Semice a logistická centra (pračka, balička a sklad) jsou od místa vypěstování vzdálená nejvíce 26 km. Z Polabí do velkoobchodu v Českých Budějovicích urazí zelenina 156 km. Pokud je dodávka uskutečněna v sezóně, kdy jsou produkty po sklizni omyty, zabaleny a ihned vyexpedovány odběrateli, dostane se zboží do Českých Budějovic za 10 hodin, kde je uskladněno. Odtud putuje (průměrně za 3 dny) do maloobchodní prodejny, kde si jej může koupit již konečný spotřebitel. Pokud je zboží dodáváno do prodejny v Jindřichově Hradci, urazí 50 km. Celková délka dodavatelského řetězce je 232 km a z hlediska času to může být až 3,5 dne.

Dodání zboží prostřednictvím firmy Svět Bedýnek

64 % dodavatelů firmy Svět Bedýnek pěstuje svou produkci ve vzdálenosti do 50 km od hlavního distribučního centra firmy – skladu v Kamenici. Bude-li počítáno s průměrnou vzdáleností mezi pěstitelem a skladem (66 km) a s průměrnou vzdáleností mezi skladem a odběrným místem (33 km), je celková délka dodavatelského řetězce 99 km. U dodávek přímo domů je vzdálenost ovlivněna místem bydliště zákazníka. Délka dodavatelského řetězce trvá průměrně 10 hodin.

Z výše popsaných výpočtů vyplývá, že nejdelší dodavatelský řetězec je Makro. Pokud se však počítá s minimální dobou veškerých logistických činností, dostane se zboží na stůl zákazníka za relativně krátkou dobu.

Z časového hlediska je nejdelší dodavatelský řetězec Jednota, kde plynulost materiálového toku zbrzdí delší skladování ve velkoobchodě v Českých Budějovicích.

Požadavek minimální délka dodavatelského řetězce z hlediska vzdálenosti i času splňuje firma Svět Bedýnek.

5.5 Stanovení kritických faktorů, návrhů a doporučení

Byly zjištěny následující kritické faktory:

- stanovení podmínek na vlastnosti plodů;
- nákup levnějšího zahraničního zboží;
- nadbytečnost distribučního článku – velkoobchod s ovocem a zeleninou v Českých Budějovicích;
- reverzní logistika obchodních řetězců s obaly;
- distribuční síť – Svět Bedýnek, s.r.o.

5.5.1 Stanovení podmínek na vlastnosti plodů

Obchodníci zabývající se prodejem čerstvého ovoce a zeleniny se musí řídit všeobecnou obchodní normou a zvláštními obchodními normami pro konkrétní druhy zboží obsažené v Nařízení (EU) č. 543/2011. Všeobecná obchodní norma říká, že plod musí splňovat určité vlastnosti, aby snesl přepravu a manipulaci a byl doručen do místa určení v uspokojivém stavu. Dále klade minimální požadavky na jakost. Plody musí být:

- celé;
- zdravé, nepovolují se produkty napadené hnilobou nebo postižené zhoršením jakosti do té míry, že jsou nezpůsobilé ke spotřebě;
- plody musí být čisté, v podstatě bez viditelných cizích látek;
- v podstatě bez poškození zapříčiněných škůdci a postihujících dužninu;
- bez nadměrné povrchové vlhkosti;
- bez cizího pachu nebo chuti.

Zvláštní obchodní normy stanovují podrobné požadavky na jakost, zralost, rozdělení do tříd jakosti, velikost, úpravu balení a označování. Tyto normy se týkají deseti druhů ovoce a zeleniny: jablka, hrušky, citrusové plody, jahody, kiwi, paprika zeleninová, rajčata, salát, endivie kadeřavá a endivie zimní, stolní hrozny révy vinné, broskve a nektarinky.

I přes to, že Evropská unie zrušila normu, která omezovala prodej zakřiveného a jinak nežádoucího ovoce a zeleniny, se na pulty prodejen toto jinak naprosto vyhovující zboží

nedostává. Důvodem jsou vlastní standardy kvality českých obchodníků, které nákup takového zboží zakazují. Hlavní distribuční centrum Makro, prodejny Makro, velkoobchod s ovocem a zeleninou v Českých Budějovicích i maloobchodní prodejny COOP situaci potvrzují. Tvrdí, že zákazníci takové zboží považují za vadné a nekupují ho. Z tohoto důvodu jej od svých dodavatelů nechtějí odebírat.

Z pohledu importující společnosti je problém závažnější. Společnost nakoupí zboží, které odpovídá obchodním normám, ale je nucena ho dále přetřídít, aby vyhovovalo podmínkám odběratelů. Zkoumaný importér říká, že denně vytřídí průměrně 150 kg ovoce a zeleniny. Zboží je sice dále využito ve zpracovatelském průmyslu, ale je prodáno za třetinu jeho skutečné ceny.

Obchodníci tvrdí, že zákazníci by zboží s estetickými vadami nekupovali. Vzhledem k vzrůstajícímu zájmu o farmářské bedýnky, by bylo vhodné provést marketingové šetření, které by ukázalo stávající preference zákazníků na kvalitu i vzhled čerstvého ovoce a zeleniny a přizpůsobit jim své nákupy od dodavatelů.

5.5.2 Nákup levnějšího zahraničního zboží

Tento druhý faktor je paradoxem prvního kritického faktoru. Zatímco firmy mají své vlastní interní standardy kvality, které jsou přísnější než stávající normy Evropské unie, hlavním faktorem při nákupu ovoce a zeleniny je cena. Obchodníci tvrdí, že u zákazníka hraje tento faktor největší roli a oni jsou nuceni nakupovat na úkor kvality i dodavatelských služeb. Společnost Hortim, Bramko i velkoobchod v Českých Budějovicích se shodují, že tržní cenu určuje zákazník a oni se mu musí podřizovat. Hortim je nucen nakupovat od nejlevnějších dodavatelů a Bramko často prodává pod cenou. Nákup od nejlevnějších dodavatelů znamená nákup od zahraničních společností, které si mohou díky své produktivitě a vyšším dotacím dovolit nižší ceny než české firmy. Další možností je i nákup na burze. Příkladem, kdy byla česká společnost nucena prodávat pod cenou je dovoz zelí z Polska. Dle ČSÚ bylo za rok 2014 dovezeno přibližně 14,5 mil. kg zelí za 64,6 mil. Kč, což je 56 % z celkového dovezeného zelí do České republiky. Průměrná cena polského zboží činila 4,46 Kč, na což muselo Bramko reagovat snížením ceny svého zelí na 3 Kč/kg, aby svou úrodu prodala. Česká společnost, která vyprodukovala zelí v Polabí tak nepokryla ani své fixní náklady. Dalším příkladem, kdy hrála významnou roli cena, je dovoz paprik v srpnu

2014, kdy dle ČSÚ bylo do České republiky dovezeno 3,4 mil. kg za 74,8 mil. Kč. Čeští zemědělci opět nemohli konkurovat nízkým cenám a např. česká společnost ZOŠI AGRO, s.r.o. vyhodila 400 tis. kg svých paprik.

Protože se zvyšuje zájem o využívání bedýnkového systému a roste počet farmářských tržišť, lze říci, že zákazník preferuje české produkty. Dalším návrhem je zavedení specifických regálů výhradně s českým ovocem a zeleninou do prodejen českého řetězce COOP. Tímto krokem by se omezil nákup zahraničního ovoce a zeleniny a snížil by se import tohoto zboží. To by vedlo ke zlepšení salda zahraničního obchodu a čeští farmáři by měli odbytiště pro své výrobky. Rostly by jim tržby a celkově by se česká ekonomika posunula vpřed.

5.5.3 Nadbytečnost distribučního článku – velkoobchod s ovocem a zeleninou v Českých Budějovicích

Při analýze řetězce Jednoty bylo zjištěno, že velkoobchod v Českých Budějovicích významně zpomaluje celý dodavatelský řetězec. Průměrná doba skladování ovoce a zeleniny ve velkoobchodu je 3,17 dne, což je pro rychle se kazící sortiment příliš dlouhá doba. Dalším omezujícím faktorem je způsob objednávání maloobchodních prodejen u velkoobchodu. Všechny prodejny Jednoty v Jindřichově Hradci si objednávají samy prostřednictvím e-mailu či telefonu.

Systém zásobování ovocem a zeleninou ostatních družstev skupiny COOP není jednotný. Družstva jsou zásobovány:

- z vlastního velkoobchodu;
- z jednoho z velkoobchodů jiného družstva;
- přímo od dodavatele.

Aby se zkrátil dodavatelský řetězec z hlediska času a zlepšil se informační tok, bylo by vhodné vytvořit jedno hlavní distribuční centrum družstev skupiny COOP, které by zásobovalo všechny prodejny COOP v České republice. Zavedením centrálního skladu ovoce a zeleniny by společnost mohla získat nové zákazníky z řad drobných podnikatelů, gastro provozoven či jídelen.

Výstavba objektu by však vyžadovala velké počáteční investice. Řešením by mohl být bankovní úvěr. Z důvodu nízké běžné likvidity a vysoké celkové zadluženosti (viz tabulka 18) by však skupina COOP pravděpodobně úvěr nezískala.

Tabulka 18: Ukazatelé bonity Skupiny COOP

Ukazatel	Výpočet	Komentář
Běžná likvidita	$BL = \frac{712\,438\,000}{1\,030\,168} = 1,45$	Optimum = 1,8 – 2,5 Čím vyšší hodnota, tím menší riziko platební neschopnosti
Celková zadluženost	$CZ = \frac{905\,663\,000}{1\,085\,258\,000} \times 100 = 83,45 \%$	Velmi vysoká zadluženost

Zdroj: vlastní výzkum

Návrhem je tedy převzetí velkoobchodů s ovocem a zeleninou družstev do vlastnictví centrály COOP a zintenzivnění spolupráce mezi družstvy. Kdyby družstva, která odebírají zboží přímo od dodavatelů, postupně omezila objednávky a začala spolupracovat s velkoobchody COOP, zvyšovaly by se tržby řetězce a uspořily by se náklady. Finance by pak mohly být použity na sjednocení velkoobchodů v jeden centrální distribuční sklad ovoce a zeleniny.

5.5.4 Reverzní logistika obchodních řetězců s obaly

Dalším kritickým faktorem je zpětný tok vratných obalů, se kterým se potýká družstvo Bramko. Obchodní řetězce, které s družstvem spolupracují, nevrací zpět vratné obaly, čímž je zatěžováno životní prostředí a náklady Bramka se zvyšují. Odběratelé jsou zabezpečeni smluvními podmínkami, ze kterých nevyplývá povinnost obaly vracet.

Problém mohou vyřešit nové smlouvy stanovující povinnost obaly vracet.

5.5.5 Distribuční síť – Svět Bedýnek, s.r.o.

Firma Svět Bedýnek dokázala vytvořit rozsáhlou distribuční síť, ale ani zdaleka nepokrývá všechny oblasti České republiky. Výhodou rozšiřování firmy je poskytování know-how prostřednictvím frančíz a Svět Bedýnek se dalšímu rozvoji nebrání.

Kdyby se Světem Bedýnek začali spolupracovat další frančízanti a zásobovali by dosud nepokryté oblasti, firma by se více dostávala do povědomí spotřebitelů. Noví frančízanti by získali nové zákazníky, čímž by se zvyšovaly tržby společnosti a hospodářský výsledek v podobě ztráty by se snižoval. Firma by mohla zaměstnávat více lidí a odebírat produkty od více drobných farmářů. Pěstitelů, kteří hledají odbytiště pro svou skromnou produkci, je v České republice stále dost.

6 Diskuse

Ze studie agentury Incoma GfK z června roku 2014 vyplývá, že na českém trhu působí více než 1620 prodejen potravinářských řetězců. Dalším alarmujícím zjištěním je, že v těchto prodejnách nakupuje 85 % domácností. Zbývajících 15 % pak nakupuje v malých samoobsluhách či v pultových prodejnách. Zákazník však již zná praktiky velkých řetězců a trendem se opět stávají nákupy v místních specializovaných prodejnách a hlavně preferování čerstvých produktů od českých farmářů.

Žádný potravinářský řetězec působící v České republice nemá podíl na trhu vyšší než 10 %, z čehož plyne, že mezi subjekty panuje tvrdá konkurence. Potravinářské řetězce se snaží orientovat na kvalitní dodavatelské služby, což je následek finanční krize probíhající před sedmi lety, kdy počet zákazníků klesal. Společnosti přešly k modernějším formám distribuce a zavedly nové zákaznické služby. Řetězce lákají zákazníky širokým a hlubokým sortimentem, otevírací dobou, ale hlavně nízkou cenou zboží (ovoce a zeleniny nevyjímaje). Důvodem schopnosti nabízet levné zboží je spolupráce se zahraničními dodavateli, kteří mohou díky vyšší produktivitě práce a vyšším dotacím od státu prodávat produkty za nižší ceny. Potravinářské řetězce vlastní moderní distribuční centra, jenž jsou vybavena speciálními sklady, a rozmanitou strukturu vozového parku. Díky efektivní logistice a využívání moderních technologií umí řetězce do svých prodejen dopravit zboží ze vzdálených destinací za relativně krátký čas. Stinnou stránkou logistiky ovoce a zeleniny potravinářských řetězců je však délka dodavatelského řetězce. S tímto faktorem souvisí znehodnocování kvality plodů a devastující vliv na životní prostředí. Dalším negativním faktorem je velký počet distribučních článků, z nichž každý má svou přírážku a spotřebitelská cena je pak mnohonásobně vyšší než původní prodejní cena. Problémem jsou i stávající normy potravinářských řetězců na vzhled plodů, kvůli kterým se na trh nedostává zboží s estetickou vadou a je vyhozeno či prodáno za nepřiměřeně nízkou cenu.

Češi začínají preferovat české ovoce a zeleninu a dávají přednost kvalitě a čerstvosti před nízkou cenou. Logisticky nejefektivnější je bedýnkový systém, který se stále více dostává do zákaznického povědomí. Tento nový způsob distribuce čerstvého zboží s sebou nese řadu výhod: podpora velkých i drobných českých pěstitelů, čerstvost a kvalita produktů, dostupnost plodů vypěstovaných v systému integrovaného hospodářství či možnost pravidelných dodávek přímo domů nebo do odběrného místa. Mezi nevýhody patří menší objem prodaného zboží a vyšší organizační náročnost.

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce byla komparace třech potravinářských dodavatelských řetězců segmentu ovoce a zeleniny, lišících se od sebe svou teritoriální působností, se zaměřením na úroveň dodavatelských služeb, úroveň logistických nákladů a na vliv realizace logistických transferů na životní prostředí.

Teoretická část práce se zabývá historií a dnešním pojetím logistiky a poukazuje na její cíle a funkce. Dále vysvětluje pojem dodavatelský řetězec a popisuje materiálové a informační toky, které v něm probíhají. Pozornost je také věnována dodavatelským službám, logistickým nákladům a reverzní logistice.

Praktická část se zaměřuje na vybrané dodavatelské řetězce, kde nejprve řeší fungování jejich logistiky sortimentu ovoce a zeleniny. Tato část práce sleduje všechny logistické články konkrétního řetězce, kterými zboží putuje od pěstitele až ke konečnému zákazníkovi a zajímá se o:

- dodavatele, se kterými subjekt spolupracuje;
- nákupní proces, objednávkový systém a o kritéria při nákupu zboží;
- to, kdy přichází dodávka, jak probíhá přejímka a jak se řeší případná reklamáce;
- činnosti, které probíhají ve skladu a expedici zboží;
- to, kdo jsou zákazníci subjektu a jaké jim jsou poskytovány dodavatelské služby a zákaznický servis;
- spolupráci s následujícím logistickým článkem;
- reverzní logistiku odpadu a obalů.

Druhá polovina praktické části porovnává ukazatele stanovené v metodice práce. Prvním zkoumaným ukazatelem byly dodavatelské služby. Bylo zjištěno, že všechny subjekty poskytují svým zákazníkům několik možností, jak si objednat a nakoupit zboží a jsou hodnoceny nejvyšším možným počtem bodů. U ostatních ukazatelů spadajících pod dodavatelské služby (dodací lhůta, úplnost a spolehlivost dodávek) dosáhlo nejlepších výsledků hlavní distribuční centrum Makro.

Při porovnání druhého ukazatele bylo zjištěno, že rozsah sortimentu a počet obslužených zákazníků, je přímo úměrný velikostem řetězců. Globální řetězec Makro Cash & Carry ČR tedy dokáže za den obsloužit dvakrát více zákazníků než COOP

Jednota a skoro šestkrát více zákazníků než lokální řetězec Svět Bedýnek, s.r.o. Makro disponuje i největší nabídkou druhů čerstvého ovoce a zeleniny.

Třetím ukazatelem k porovnání byla nabídka tuzemské a zahraniční produkce v letní a v zimní sezóně, kde bylo zjištěno, že Makro Cash & Carry ČR a COOP Jednota nabízejí v obou obdobích více než 60 % zahraničního zboží. Firma Svět Bedýnek, s.r.o. podporuje lokální pěstitele a preferuje distribuci českých produktů. P

ři kalkulaci prodejních cen u jednotlivých řetězců bylo zjištěno, že platí pravidlo, čím více logistických článků, tím vyšší spotřebitelská cena. Každý subjekt má totiž vlastní přírážku. Nejvyšší přírážku má ovoce a zelenina z dovozu a dále české produkty putující k zákazníkovi skrz obchodní řetězec.

Z komparace celkové délky dodavatelských řetězců vyplývá, že z hlediska času i vzdálenosti je nejkratší lokální řetězec, tedy Svět Bedýnek, s.r.o.

Aby bylo splněno zadání práce, byly stanoveny kritické faktory:

- stanovení podmínek na vlastnosti plodů;
- nákup levnějšího zahraničního zboží;
- nadbytečnost distribučního článku – velkoobchod s ovocem a zeleninou v Českých Budějovicích;
- reverzní logistika obchodních řetězců s obaly;
- distribuční síť – Svět Bedýnek, s.r.o.

První dva kritické faktory jsou dnes velmi aktuálním problémem. Společnosti mají své vlastní interní standardy kvality přísnější než stávající normy Evropské unie a při nákupu se jimi řídí. Zboží s estetickými vadami se tedy do prodejen nedostává. Naproti tomu však řetězce preferují nízkou cenu a na český trh se dostávají zahraniční produkty, které mnohdy nejsou tak kvalitní jako ty české. Návrhem na řešení tohoto problému je provedení marketingového šetření, aby se zjistily preference zákazníků na kvalitu a vzhled ovoce a zeleniny. Dále se navrhuje zavedení specifických regálů výhradně s českým ovocem a zeleninou do prodejen Jednoty.

Třetí kritický faktor se týká potravinářského řetězce COOP. Byla zjištěna neefektivita velkoobchodu s ovocem a zeleninou v Českých Budějovicích, který zpomaluje celý řetězec. Kvůli nesjednocenému systému zásobování prodejen družstev skupiny COOP

se navrhuje vytvoření hlavního distribučního centra, které by zásobovalo čerstvým ovocem a zeleninou prodejny Jednoty po celé České republice.

Dalším problémem je neefektivní zpětný tok vratných obalů, který řeší Družstvo Bramko a týká se odběratelů z řad obchodních řetězců, kteří obaly nevrací zpět. Návrhem na řešení je vytvoření nových smluv, ve kterých bude stanovena povinnost tyto vratné obaly vracet.

Kritický faktor lokálního dodavatelského řetězce je distribuční síť firmy Svět Bedýnek, s.r.o., která nepokrývá všechny oblasti České republiky, a to i přes to, že k tomu má všechny předpoklady. Návrhem je navázat kontakty s novými frančízanty z dosud nezásobovaných oblastí.

8 Summary

COMPARISON OF THE GLOBAL AND LOCAL FOOD SUPPLY CHAINS

The objective of this bachelor thesis is a comparison of three different food supply chains which distribute fruit and vegetables with focusing on a customer service, logistics costs and an environment.

This thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is based on the analysis of specialized literature and includes terms such as logistics, supply chain, customer service, logistics costs and reverse logistics.

The practical part is focused on logistics of fruit and vegetables of individual supply chains. There are information about suppliers, ordering systems, deliveries, checking of goods, complaints, activities in the warehouses, customer services, cooperation with following subjects and reverse logistics with waste and wrappers. In the second part of the practical work there is comparison of indicators, which were determined in the methodology of the work. These indicators are related to the customer service, range of products, customers, the offer of Czech and foreign products, the calculation of sales price and the duration of supply chains.

Finally there are determined critical factors. There were identified following problems: strict conditions on the appearance and shape of products, buying of the cheapest goods, ineffective distribution subject, reverse logistics with cases and small extensiveness distribution network.

Key Words: Logistics, Supply Chain, Customer Service, Logistics Costs, Reverse Logistics

9 Seznam použitých zdrojů

1. ABZ.cz: slovník cizích slov (2. 12. 2014). *Výsledky hledání výrazu logos a logistikon*. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>
2. Buchtová, I. (2013). *Situační a výhledová zpráva – ovoce*. Praha: Ministerstvo zemědělství. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/274796/SVZ_Ovoce.pdf
3. Buchtová, I. (2013). *Situační a výhledová zpráva – zelenina*. Praha: Ministerstvo zemědělství. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/277516/SVZ_Zelenina_2013.pdf
4. Drahotský, I. & Řezníček, B. (2003). *Logistika: procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press.
5. Gros, I. (1993). *Logistika*. Praha: VŠCHT Praha.
6. Hawks, K. (2006). What is reverse logistics. *Reverse Logistics Magazine*. Dostupné z: <http://www.rlmagazine.com/edition01p12.php>
7. Hronová, Z. (2013). Jíst zdravě jako kdysi? Bedýnkování ovládlo Česko. *Magazín – Aktuálně*. Dostupné z: <http://magazin.aktualne.cz/jist-zdrave-jako-kdysi-bedynkovani-ovladlo-cesko/r~i:article:786477/>
8. Hubinková, Z., Bakić-Tomić, L. & Surynek, A. (2008). *Psychologie a sociologie ekonomického chování* (3rd ed). Praha: Grada Publishing.
9. Christopher, M. (2011). *Logistics & Supply Chain Management*. New York: Financial Times Prentice Hall.
10. Christopher, M. (2000). *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press.
11. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing* (4th ed.). Praha: Grada Publishing.
12. Lambert, D., Stock, R., & Ellram, L. (2000). *Logistika*. Praha: Computer Press.
13. Macáková L., Breňová, L., Hořejší, B., Koderová, J., Rusmichová, L., Soukup, J. ... Nečadová, M. (2010). *Mikroekonomie* (11th ed). Slaný: Melandrium
14. Makro.cz (15. 2. 2015). *Co je Makro*. Dostupné z: <http://www.makro.cz/co-je-makro>

15. Mulačová, V., Mulač, P., Bednářová, P., Kučera, L., Simotová, V., & Slabá, M. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing.
16. Pernica, P. (2004). *Logistika pro 21. století*. Praha: Radix.
17. Pichanič, M. (2004). *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck
18. Prováděcí nařízení Komise (EU) č. 543/2011, stanovující prováděcí pravidla pro odvětví ovoce a zeleniny a odvětví výrobků z ovoce a zeleniny. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32011R0543&from=CS>
19. Schulte, C. (1991). *Logistika*. Praha: Victoria Publishing.
20. Skupina.COOP.cz (15. 2. 2015). *Skupina COOP*. Dostupné z: <http://www.skupina.coop/cz/O-skupine/Jihocesky/Clanek/209-Skupina-COOP>
21. Sixta, J. & Mačát, V. (2005). *Logistika: teorie a praxe*. Praha: Computer Press.
22. Sklenák, V., Berka, P., Rauch, J. & Strossa, P. (2001). *Data, informace, znalosti a Internet*. Praha: C. H. Beck
23. Stehlík, A. & Kapoun, J. (2008). *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress.
24. Svetbedynek.cz (25. 1. 2015). O bedýnkách. Dostupné z: http://www.svetbedynek.cz/o_bedynkach/
25. Škapa, R. (2005). Reverzní logistika. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/esf/ps06/2985126/es2005-01.pdf>
26. Štěrbová, L., Černá, I., Čajka, R., & Bolotov, I. (2013). *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada Publishing.
27. Štůsek, J. (2007). *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C. H. Beck.
28. Švihla, M. (2009). Co jsou bedýnky. *Bedýnky.cz*. Dostupné z: <http://magazin.aktualne.cz/jist-zdrave-jako-kdysi-bedynkovani-ovladlo-cesko/r~i:article:786477/>
29. Váchal, J., Vochozka, M. et al. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.

30. Vaněček, D. (2008). *Logistika*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
31. Vaněček, D. (2008). *Řízení dodavatelského řetězce*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
32. Vaněček, D., Toušek, R., & Pícha, K. (2007). *Marketing a logistika v potravinářském průmyslu a zemědělství*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
33. Voortman, C. (2004). *Global Logistics Management*. Cape Town, South Africa: Juta and Co Ltd.
34. Worldshipping.org (12. 1. 2015). *TOP 50 World Container Ports*. Dostupné z: <http://www.worldshipping.org/about-the-industry/global-trade/top-50-world-container-ports>

10 Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní dodavatelský řetězec	17
Obrázek 2: Potravinářský dodavatelský řetězec	17
Obrázek 3: Předpoklady ziskovosti firmy	21
Obrázek 5: Složky zákaznického servisu	25
Obrázek 4: Styk logistiky s marketingem	25
Obrázek 6: Základní produkt rozšířený o zákaznický servis	27
Obrázek 7: 6 hlavních logistických nákladů a 14 logistických činností	27
Obrázek 8: Logo společnosti	36
Obrázek 9: Působnost Metro Cash & Carry	36
Obrázek 10: Logo společnosti	37
Obrázek 11: Svět bedýnek - logo	39
Obrázek 12: Sklizeň ovoce a zeleniny v ČR v tunách	41
Obrázek 13: Procentní podíl na prodeji a odbytu ovoce a zeleniny vypěstované v ČR	42
Obrázek 14: Schéma dodavatelského řetězce	43
Obrázek 15: Tok 1	45
Obrázek 16: Tok 2	46
Obrázek 17: Podíl na nákupu z EU, z třetích zemí a z ČR	46
Obrázek 18: Rozmístění distribučních center	52
Obrázek 19: Schéma dodavatelského řetězce	55
Obrázek 20: Logistické články	56
Obrázek 21: Vývoj tržeb VO skladu v tis. Kč	59
Obrázek 22: Schéma dodavatelského řetězce	62
Obrázek 23: Distribuční síť - Svět Bedýnek	65
Obrázek 24: Procentní podíl na prodeji ovoce a zeleniny	66
Obrázek 25: Letní sezóna	69
Obrázek 26: Zimní sezóna	69
Obrázek 27: Letní sezóna	69
Obrázek 28: Zimní sezóna	69

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kritéria kvality služeb	23
Tabulka 2: Rozsah služeb	23
Tabulka 3: Kritéria perfektní dodávky	24
Tabulka 4: Činnosti reverzní a zelené logistiky	30
Tabulka 5: Pozitivní a negativní dopady globalizace	32
Tabulka 6: Sledované ukazatele	34
Tabulka 7: Vývoj obratu	37
Tabulka 8: Prodejny dle zařazení do prodejní sítě COOP	38
Tabulka 9: Vývoj obratu skupiny COOP	39
Tabulka 10: Nejvýznamnější dodavatelé	45
Tabulka 11: Nejvýznamnější dodavatelé	49
Tabulka 12: Dodavatelé	63
Tabulka 13: Dodavatelské služby	67
Tabulka 14: Počet obslužených zákazníků	68
Tabulka 15: Kalkulace prodejní ceny	70
Tabulka 16: Kalkulace prodejní ceny	70
Tabulka 17: Kalkulace prodejní ceny	71
Tabulka 18: Ukazatelé bonity Skupiny COOP	76