

Distribuční logistika konkrétního podniku

Libor Peč

Bakalářská práce
AR 2018/2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

nascannované zadání s. 1

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Libor Peč**
Osobní číslo: **L16052**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Distribuční logistika konkrétního podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretickou část bakalářské práce zabývající se problematikou zvoleného tématu.
2. Popište vybraný podnik, proveďte analýzu současného systému distribuce.
3. Navrhněte zlepšení s využitím metod popsanych v teoretické části bakalářské práce.
4. Vyhodnoťte navržené zlepšení v kontextu k teorii a praxi.

nascannované zadání s. 2

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] PERNICA, Petr, *Logistika pro 21.století 3 díly + CD, 1. vyd.*, Praha: Radix, 2005. 1698 s. ISBN 978-80-8603-159-4.

[2] STROUHAL, Jiří, *Ekonomika podniku, Třetí, aktualizované vydání*. Praha: ICU, 2016. 186 s. ISBN 978-80-8798-507-6.

[3] TOŠOVSKÁ, Eva. *Makroekonomické souvislosti ochrany životního prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxi, 201 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-308-0.

Další odborná literatura, dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Martin Hart, Ph.D.

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2018

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. května 2019

V Uherském Hradišti dne 30. listopadu 2018

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 15. 5. 2019

Jméno a příjmení studenta: Libor Peč

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je věnována distribuční logistice konkrétního podniku. Je tvořena dvěma částmi. Teoretická část se zabývá vymezením pojmů týkající se logistiky, jejími funkcemi, distribucí, distribučními vztahy v řetězcích, marketingem, vlivem na životní prostředí a popisuje metody analýz. V praktické části popisuje vybraný podnik, analyzuje formy distribuční cest a organizaci skladu s návrhem nových řešení, které vyplývají z aplikovaných analýz.

Klíčová slova:

Distribuce, distribuční logistika, distribuční řetězec, logistika, logistický řetězec, logistický systém

ABSTRACT

The bachelor thesis is aimed to the distribution logistics of a particular company. It consists of two parts. The theoretical part deals with the definition of terms related to logistics, its functions, distribution, distribution relations in chains, marketing, environmental impact and describes methods of analysis. In the practical part it describes the selected company, analyzes the forms of distribution routes and organizes the warehouse with the proposal of new solutions that arise from the applied analyzes.

Keywords:

Distribution, physical distribution, distribution chain, logistics, logistic chain, logistic system

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Martinu Hartovi Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji vedení distribučního centra společnosti UVL s.r.o za poskytnutý čas a informace. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat rodině za podporu při studiu i tvorbě této bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 LOGISTIKA.....	12
1.1 PŮVOD LOGISTIKY	12
1.2 CÍLE LOGISTIKY.....	13
1.3 KLÍČOVÉ LOGISTICKÉ ČINNOSTI	15
1.4 LOGISTICKÝ ŘETĚZEC.....	15
1.5 DISTRIBUČNÍ ŘETĚZEC.....	17
1.6 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ DISTRIBUČNÍ LOGISTIKU	17
1.7 DRUHY LOGISTIKY	17
1.7.1 Podniková logistika.....	17
1.7.2 Výrobní logistika.....	18
1.7.3 Pořizovací (zásobovací) logistika	18
1.7.4 Distribuční logistika	19
1.8 NÁKLADY LOGISTIKY	19
2 DISTRIBUCE.....	21
2.1 FUNKCE DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU – SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	23
2.2 PRVKY DISTRIBUČNÍHO SYSTÉMU – SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	23
2.2.1 Dodávky přes velkoobchod a maloobchod	24
2.2.2 Distributoři	24
2.2.3 Zasilatelské firmy.....	24
2.2.4 Cash and Carry	25
2.2.5 Zprostředkovatelé.....	25
3 MARKETING	26
3.1 CÍLE A STRATEGIE MARKETINGU	26
3.2 PROPAGACE.....	27
4 LOGISTIKA A ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ.....	28
4.1 ENERGETIKA	28
4.2 DOPRAVA	28
4.3 SHRNUTÍ.....	29
5 METODY ANALÝZ.....	31
5.1 ANALÝZA ABC	31
5.2 SWOT A SLEPT/PEST ANALÝZA	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	35

6.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA CENTRÁLY ULV S.R.O.....	37
6.2	ORGANIZAČNÍ SCHÉMA DISTRIBUCE – SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	38
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU DISTRIBUCE – SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	39
7.1	DISTRIBUČNÍ CENTRUM VYŠKOV	39
7.2	CBA PRESS	39
7.2.1	Hlavní náplň CBA Press ČR	40
7.2.2	Zvláštní služby	40
7.2.3	Sortiment CBA Press	40
7.2.4	Kontrola kvality	41
7.3	STÁTNÍ PEDAGOGICKÉ NAKLADATELSTVÍ.....	41
7.4	SORTIMENT DISTRIBUČNÍHO CENTRA	42
7.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA DISTRIBUČNÍHO CENTRA.....	43
7.6	ORGANIZAČNÍ SCHÉMA DISTRIBUČNÍHO CENTRA VYŠKOV	43
7.7	PODROBNÝ POPIS DISTRIBUCE DISTRIBUČNÍHO CENTRA VYŠKOV.....	44
7.8	WORK FLOW DISTRIBUČNÍHO CENTRA	44
7.8.1	Příjem objednávek.....	45
7.8.2	Proces vyskladnění.....	45
7.8.3	Proces fakturace objednávek.....	45
7.8.4	Proces evidence nedodaných titulů	45
7.8.5	Proces balení	45
7.8.6	Proces fyzické distribuce.....	46
7.9	SWOT ANALÝZY SYSTÉMU DISTRIBUCE	46
7.9.1	Silné a slabé stránky.....	47
7.9.2	Příležitosti a hrozby.....	47
7.9.3	Zhodnocení analýzy SWOT	48
7.10	SLEPT/PEST ANALÝZA SYSTÉMU DISTRIBUCE	49
7.10.1	Ekonomické faktory	49
7.10.2	Politicko-právní faktory	49
7.10.3	Sociální faktory	49
7.10.4	Technické a technologické faktory	49
7.10.5	Zhodnocení analýzy SLEPT/PEST	50
7.11	ANALÝZA SKLADU ABC	50
7.11.1	Schéma skladu.....	51
7.11.2	Popis skladu	52
7.11.3	Zhodnocení analýzy ABC	52
7.11.4	Paretův diagram	54
8	NÁVRHY ZLEPŠENÍ V RÁMCI PROVEDENÝCH ANALÝZ.....	56
8.1	ZMĚNA UMÍSTĚNÍ DISTRIBUČNÍHO CENTRA	56
8.2	ZMĚNA INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	57
9	VYHODNOCENÍ NAVRŽENÉHO ZLEPŠENÍ.....	59
	ZÁVĚR	60

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	63
SEZNAM OBRÁZKU	64
SEZNAM TABULEK.....	65

ÚVOD

Nejen atributy, kterými se většina podniků pyšní, jako jsou produkt, kvalita, cena nebo propagace jsou důležité pro úspěšný a setrvalý stav na daném trhu. Velkou měrou se na úspěšném začlenění na trhu podílí logistika.

Distribuční logistika představuje významnou oblast podnikání. Má enormní nároky na zdroje-půdu, kapitál, informace, pracovní sílu a v dnešní době velmi ožehavé téma životní prostředí. Dříve neměla logistika velmi významné zastoupení na trhu. Dnes z ní vyvinula oblast, kde může podnik dosáhnout značných úspor nákladů, činností, které mají obrovský vliv na spokojenost zákazníků a tím i nemalou měrou ovlivňují objemy prodeje. Ve velké míře se spolu podílí na vytváření úrovně konkurenceschopnosti.

Logistika představuje jednu z hlavních výdajových položek, podporuje pohyb a plynulý tok zboží, peněz a informací. Je to soubor činností, jejichž úkolem je zajistit, aby byl správný produkt na správném místě ve správný čas, ve správném množství, ve správné kvalitě a se správnými náklady. Logistika v dnešní době má již nespočetně definicí. Jednou z mnoha může být i tato volně definována myšlenka.

Cílem firem je posílit logistické možnosti, aby mohly poskytovat nejvyšší podporu jejich strategii při získávání konkurenčních výhod. V logistice jsou rozvíjeny nové strategie, které vedou k celkovému snižování logistických nákladů a ke zvyšování konkurenceschopnosti na celosvětových trzích.

Význam logistiky je dnes uznáván na celém světě.

Bakalářská práce je věnována distribuční logistice konkrétního podniku. Je tvořena dvěma částmi. Teoretická část se zabývá vymezením pojmů týkající se logistiky, jejími funkcemi, distribucí, distribučními vztahy v řetězcích, marketingem, vlivem na životní prostředí a popisuje metody analýz. V praktické části popisuje vybraný podnik, analyzuje formy distribuční cest a organizaci skladu.

Cílem této práce je seznámení se s distribuční logistikou společnosti UVL s.r.o, analýza současného systému distribuce a návrhy nových řešení organizace skladu, které vyplývají z aplikovaných analýz a jeví se jako přínosné a vedou k rozvoji distribučního centra.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LOGISTIKA

Logistika se stala v dnešní době nedílnou součástí strategie všech firem, jak velkých nadnárodních, tak i středních, menších, a dokonce i malých živnostníků. Zkrátka logistiku je nutné v dnešní moderní a uspěchané době brát na zřetel a naučit se v ní i s ní žít.

Současné postavení a předmět logistiky velmi přesvědčivě uvádí důkladná definice formulovaná mezinárodní organizací CSCMP z roku 2006. (Council of Supply Chain Management Professionals, 2006, <http://cscmp.org>. cit. podle GROS a kolektiv, 2016, str. 25)

„Logistika je ta část řízení dodavatelského řetězce, která plánuje, realizuje a efektivně a účinně řídí dopředné i zpětné toky výrobků, služeb a příslušných informací od místa původu do místa spotřeby a skladování zboží tak, aby byly splněny požadavky konečného zákazníka. K typickým řízeným aktivitám patří doprava, správa vozového parku, skladování, manipulace s materiály, plnění objednávek, návrh logistické sítě, řízení zásob, plánování nabídky a poptávky a řízení poskytovatelů logistických služeb. V různé míře logistické funkce zahrnují také vyhledávání zdrojů a nákup, plánování a rozvrhování výroby, balení a kompletace a služby zákazníkům. Je zapojena do všech úrovní plánování a realizace – strategické, operativní a taktické. Řízení logistiky je integrující funkcí, která koordinuje a optimalizuje všechny logistické činnosti, stejně jako se podílí na propojení logistických činností s dalšími funkcemi, včetně marketingu, výroby, prodeje, financí a informačních technologií.“

1.1 Původ logistiky

V literaturách se uvádí, že původ a prvotní využití logistiky bylo vytvořené ve vojenství a armádě. Byla to především potřeba organizovat zásobování potravinami a řídit toky techniky, lidí, střeliva i vojsk z bodu A do bodu B.

Jedna s mnoha definicí nám praví, že...

*„původ logistiky můžeme odvozovat nejspíše od řeckého **logistikon**, důmysl, rozum, nebo **logos**, slovo řeč, myšlenka, pojem, rozum, zákon, pravidlo, smysl“.* (PERNICA, 2005, s. 18).

První náznaky tedy směřujeme do Řecka, Říma a Byzance, kde dle všeho vznikaly první stavební kameny logistiky.

1.2 Cíle logistiky

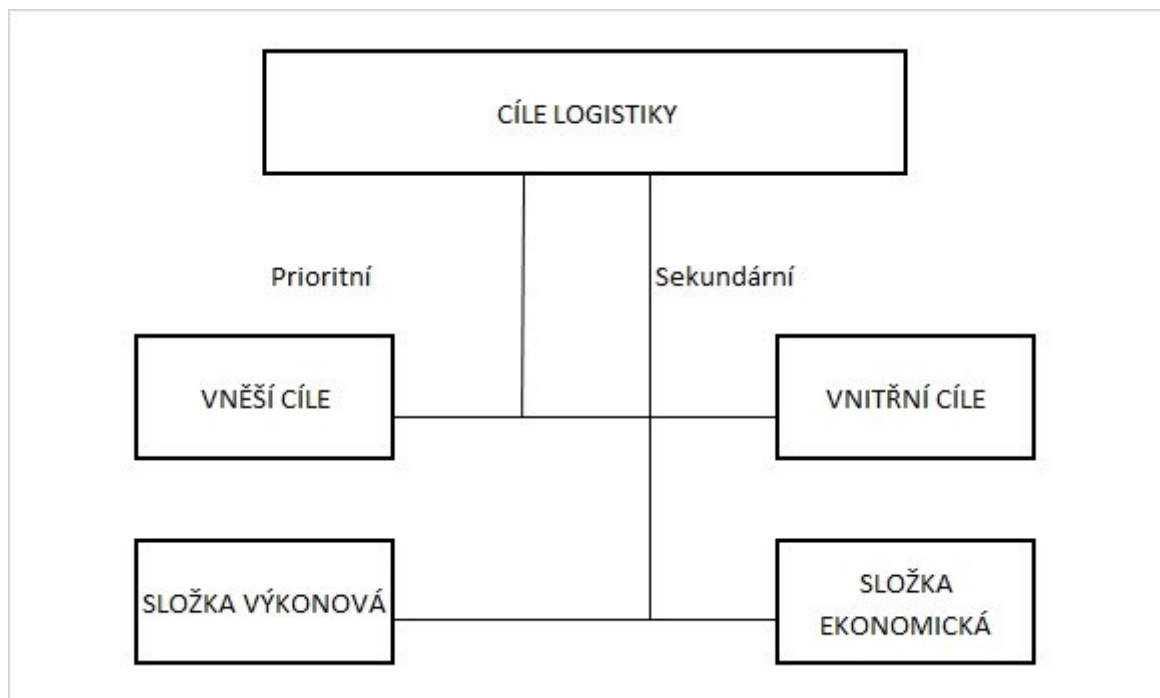
Cíle logistiky by měly vycházet z firemní strategie a umožňovat naplnění korporátních cílů. Dále však musí zabezpečit i veškeré požadavky zákazníků na zboží a služby s požadovanou úrovní, přičemž je třeba, aby byly celkové náklady na minimální úrovni a produkt na výstupu byl dle Pernici (PERNICA, 1995, s. 7). K dispozici ve správném množství, na správném místě, ve správném okamžiku, a to s vynaložením přiměřených nákladů odpovídajícím danému stavu.

Cíle logistiky můžeme definovat i podle níže uvedené definice jiného specialisty Stehlíka (STEHLÍK, 2002, s. 15), který nám říká, že logistika znamená tvoření, řízení a organizování informačních a materiálových toků zboží a všech ostatních činností, které jsou s toky zboží a informací spojeny. Materiálové toky představují tzv. činnost zásobování, pohyby polotovarů (segmentů) a hotových výrobků. Informační toky vztahující se na tyto materiálové toky jsou nevyhnutelnou součástí oběhu zboží.“ (STEHLÍK, 2002, s. 15).

Cíle lze členit dle Strouhala následujícím způsobem (STROUHAL, 2016, s. 103).

- **Prioritní (klademe na ně větší důraz).**
 - **Vnější cíle** se věnují především uspokojování přání zákazníků. Mezi vnější cíle řadíme:
 - zvyšování objemu prodeje (nikoliv výroby a výrobní kapacity),
 - zkracování dodacích lhůt,
 - zlepšování spolehlivosti a úplnosti dodávek,
 - zlepšování pružnosti logistických služeb, flexibility.

- *Výkonové cíle* zabezpečují optimální úroveň služeb tak, aby požadované množství materiálu a zboží bylo ve správný čas na správném místě, a to ve správném množství, druhu a jakosti.
- **Sekundární**
 - *Vnitřní cíle* se zaměřují na minimalizaci nákladů, a to při dodržení splnění vnějších cílů. Jde zejména o náklady na zásoby, na dopravu, na manipulaci a skladování, na výrobu, řízení apod.
 - *Ekonomická stránka* se týká zabezpečení služeb s přiměřenými náklady, které jsou vzhledem k úrovni služeb minimální. Tyto náklady by měly odpovídat ceně, kterou by byl zákazník za danou vysokou kvalitu služeb ochoten zaplatit.



Obr. 1. Schéma základního řetězce, cíle logistiky

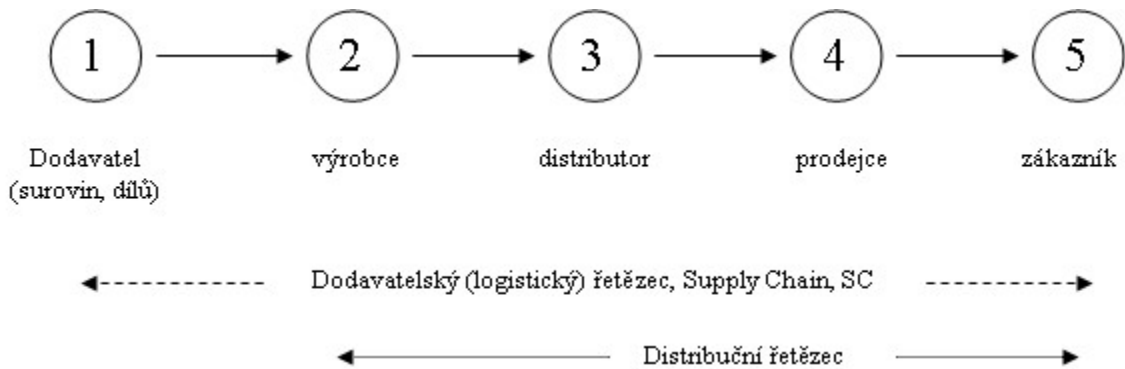
1.3 Klíčové logistické činnosti

Pro zajištění plynulého toku výrobků dle Lamberta (LAMBERT, DOUGLAS M, 2000, s. 15-16) a služeb z místa jejich vzniku do místa spotřeby je zapotřebí definovat logistický proces v obchodním, výrobním podniku a jeho hlavní činnosti:

- zákaznický servis
- plánování poptávky
- řízení stavu zásob
- logistická komunikace
- vyřizování objednávek
- balení
- podpora servisu
- stanovení místa výroby a skladování
- pořizování/nákup
- manipulace s vráceným zbožím
- zpětná logistika
- doprava a přeprava
- skladování.

1.4 Logistický řetězec

Výraz jako řetězec známe asi všichni, ale co je logistický řetězec? Logistický řetězec nám představí pánové Stehlík a Kapoun následovně několika větami. (STEHLÍK a KAPOUN, 2008, s. 34). Tento pojem je v logistice velmi rozšířený, dříve ho spousta zainteresovaných označovala jako logistický kanál nebo logistický „ropovod“. Logistický řetězec je následně chápán a veden jako jeden z nejdůležitějších pojmů, patřících do distribuční logistiky. Pod tímto pojmem nalezneme návaznost vzájemně propojených všech aktivit a článků spojených do řetězců, které jsou navzájem sladěné a jejich nezbytné uskutečnění je použití pro dosažení efektu.



Obr. 2. Schéma logistického řetězce

Pramen: VANĚČEK, Drahoš. Řízení dodavatelského řetězce, str. 21

„Pro dosažení efektivního logistického řetězce je nutno dodržet níže uvedené vlastnosti:

- „Transparentnost (průhlednost) podél celé délky řetězce, tj. dodávkové a odbytové situace, má největší význam prakticky pro všechny podniky tvořící články řetězce. Ty očekávají diferencovanější, přesnější a aktuálnější informace o stavu surovin, materiálů, dílů a hotových výrobků.
- Konektivita (propojitelnost) článků do integrovaného řetězce: jí se rozumí schopnost vyměňovat, interpretovat a používat závažné informace s přesahem úseků a funkcí. Rozsáhlé automatizované řízení informací přes hranice organizací a systémů s podstatně nižší potřebou ručního zpracování je předpoklad pro hladkou integraci a vzájemné spojování rostoucího počtu procesů do dodavatelského řetězce (SCM).
- Agilita partnerů usilujících o rychlé a cílevědomé dosažení praktických změn na základě získaných informací. Aktuální a diferencované údaje jsou pro podniky málo užitečné, jestliže neumožňují patřičně pružnou odezvu existující opatřovací, výrobní a prodejní struktury. Proto požadavek agilita s sebou nevyhnutelně nese i přizpůsobení či flexibilitu podnikových procesů“. (STEHLÍK a KAPOUN, 2008, s. 34).

1.5 Distribuční řetězec

V konkrétní definici podle Grose a jeho kolektivu nám vyplývá, že distribuční řetězec můžeme chápat jako „část logistického řetězce, která začíná okamžikem, kdy výrobek opustí výrobní podnik a končí u konečného zákazníka. (GROS, 1996, s. 62). Jinak řečeno“ co jsme si vzali (koupili), musíme doručit tam, kde to chtějí a zaplatí nám za to“.

Strukturu distribučního řetězce podle týmu pana Grose určují funkce/činnosti, které jednotlivé organizace v řetězci vykonávají“. (GROS, 1996, s. 65). Každý řetězec má svá specifika, která jsou vymezená daným oborem, odvětvím, pro které je řetězec určen.

1.6 Faktory ovlivňující distribuční logistiku

Důležité při distribuci si musíme určit konkrétní faktory, které nám určitým ovlivňují toky distribuce. Dle Schulteho při plánování logistických koncepcí a jejich implementací platí, že je nutno uvažovat o těch rámcových podmínkách, co nám mohou ovlivňovat, popř. omezovat volné operační pole pro jednání a rozhodování. V zásadě se nacházejí v pěti problémových oblastech, které se mohou lišit a navyšovat: (SCHULTE, 1994, s. 21).

- požadavky trhu;
- výrobní program;
- způsob dopravy;
- technologické určující faktory;
- právní rámcové podmínky logistiky.

Vše je následně ošetřeno a upraveno kupní či výrobní smlouvou, mezi smluvními partnery.

1.7 Druhy logistiky

Logistiku můžeme rozdělit podle úhlu pohledu v daném konkrétním odvětví, ale především našem pohledu na daný problematický okruh, který chceme podrobněji prozkoumat a nalézt možné úpravy či redukce pro zlepšení chodu a především finanční a časové úspory.

1.7.1 Podniková logistika

Podniková logistika a strategie představuje veškeré aktivity, kterými se daný podnik zabývá a snaží se je od vzniku až po finální spotřebu koordinovat. Úlohou podnikové logistiky

a strategie je jednotlivé činnosti, úseky spojovat do integrovaného systému – optimalizace všech procesů z hlediska celého podniku.

„Vypracování podnikové (globální) strategie musí vrcholový management, se svým strategickým týmem, vždy začínat zpracováním analýz, jednak analýzou okolí podniku, kde rozhodujícími prvky jsou zákazníci, konkurenti, dodavatelé, externí partneři a infrastruktura, finance, legislativa, zdroje pracovních sil apod., a analýzou podniku samého, která je zaměřena na výroby a služby, cash flow, distribuci a prodej, výrobu, nákup a zásobování, výzkum a vývoj, resp. na pracovníky, podnikovou kulturu, organizaci a řízení, techniku a technologii, ekonomiku a ekologické souvislosti. Výsledky obou analýz slouží k vypracování podnikové strategie, včetně formulace poslání podniku a základních cílů podniku. Strategie je návrhem a zdůvodněním variant cest a podmínek dosažení základních cílů a návrhem řešení hlavních vývojových problémů podniku“. (SIXTA a MAČÁT, 2005, s. 35).

1.7.2 Výrobní logistika

Ve výrobní logistice je nutné vhodné skloubení veškerých procesů spjatých s výrobními postupy a požadavky na jakost, kvalitu, množství, dopravu, skladování a především požadavky, parametry odběratele.

„Pod výrobní logistikou se rozumí souhrn logistických úkolů a opatření pro přípravu a vykonávání výrobního procesu“. (STEHLÍK, 2002)

Schulte uvádí (SCHULTE, 1994, s. 125), že k základním funkcím výrobní, distribuční logistiky, kromě již uvedených průřezových funkcí logistiky zahrnujících vykonávání konkrétních úkolů dopravy a skladování, následují funkce:

- Vytvoření výrobní struktury podniku, založené za účelem hmotných systémových toků (podnikové výrobní plánování);
- Plánování a řízení výroby je součástí.

1.7.3 Pořizovací (zásobovací) logistika

Součástí pořizovací (zásobovací) logistiky je naprostá provázanost mezi nákupem a poptávkou. Je to souhrn logistických úkonů při přípravě nákupů.

„Pořizovací logistika je ale mnohem širším pojmem než nákup. Je chápána jako krytí potřeb nejen hmotných statků a služeb, ale též finančních prostředků a pracovníků. (V nejširším významu zahrnuje získávání zákazníků, zakázek, podílu na trhu, zboží, služeb, pracovníků, finančních prostředků, resp. zdrojů). Nákupem jsou však jen obchodní operace, jimiž podnik (organizace) zabezpečuje potřebným zbožím (materiálem) určeným pro další zpracování nebo prodej (surovinami, polotovary, díly, výrobky a obaly) své výrobní, obchodní nebo jiné činnosti; patří sem též zabezpečení palivy a energiemi a zabezpečení extrémními službami. Zboží je nakupováno v množství, struktuře, sortimentu a kvalitě odpovídající poptávce (potřebě)“. (PERNICA, 2005, s. 56)

1.7.4 Distribuční logistika

Distribuční logistika se vztahuje na oběhové procesy, které probíhají napříč spektrem jak podniků výrobních, tak podniků a firem, které zabezpečují služby či prodejní činnost. Distribuční logistika má na starosti umístění a určení typu, druhu sortimentu, množství zásob, balení výrobků, organizaci dopravy, vybavení, umístění a počet skladů.

„Pod distribuční (marketingovou) logistikou se rozumí souhrn úkolů a opatření pro přípravu a vykonávání distribuce – odbytu. (STEHLÍK, 2002, s. 231).

1.8 Náklady logistiky

Tak jako veškerá činnost související s obchodováním, tak i logistika přináší určité, a ne malé náklady, které musí každý podnik vždy zohlednit při tvorbě ceny (potažmo přírážky) za danou službu či konkrétní výrobek. Informace o nákladech musí být přesné a jsou nutné pro řízení a kontrolu operací v logistice.

„V sektoru výrobních podniku je běžné, že logistické náklady představují i více než 25 % veškerých nákladů souvisejících s podnikáním firmy. Kvalitnější řízení logistické funkce podniku je tudíž významným potenciálem pro dosažení úspor v takovém měřítku, které může značně přispět ke zlepšení podnikové rentability“. (LAMBERT, DOUGLAS M, 2000, s. 15).

Koncepce celkových nákladů:

V koncepci celkových nákladů se Sixta a Mačát (SIXTA a MAČÁT, 2005, s. 88) domnívají, že je klíčem k efektivnímu řízení logistického systému. Výrobní podnik se nesmí pouze zaměřovat a omezovat na jednotlivé izolované logistické činnosti, ale musí se pokoušet minimalizovat celkové náklady všech zúčastněných logistických činností. Snížení nákladů v jakékoli jedné z oblastí může vyvolat zvýšení nákladů v další oblasti, a to za předpokladu vlivem změny vstupních veličin zapříčiněným snížením nákladů v jedné z předcházejících oblastí. Tento nárůst může být vyšší než snížení nákladů v předcházející oblasti.

2 DISTRIBUCE

Pojem distribuce, která se zjevně zařazuje mezi služby poskytované zákazníkovi dle Grose a kolektivu (GROS, 2016, s. 87) je určena mezi kritické rozhraní, a to na straně mezi výrobcí a konečnými zákazníky. Je to ta část dodavatelských systémů, jejichž prostřednictvím jsou poskytovány služby konečným zákazníkům. Kritickou je tato část dodavatelských systémů označována proto, že teprve při dodávkách, vlastním prodejem zjistíme, zda se úsilí, které členové logistického systému vynaložili na výzkum, vývoj a výrobu, splnilo konkrétní očekávání zákazníků a ti jsou schopni, ochotni a rádi za nabízené výrobky a služby zaplatit. Je naprosto jasné, že špatná funkce distribuce může ochromit, zničit úsilí a náklady, které každý partner vynaložil.

„V souvislosti s řešením problémů spojených s dodávkou zboží a služeb konečným zákazníkům je používáno několik pojmů: distribuce, fyzická distribuce, distribuční kanál, distribuční cesta, distribuční logistika nebo distribuční řetězec“. (GROS, 2016, s. 87).

Pro vymezení těchto pojmů můžeme citovat mnoho odborníků, kteří se touto problematikou zabývají a nedocílíme jednotné formulace. Každý člověk-odborník, specialista ve svém oboru má vždy trochu jiný pohled na konkrétní pojem vzhledem k zájmu své specifikace a určení konkrétního požitku z produktu či služby.

„Distribuce není ničím jiným než marketingovou strategií a v souladu s Kotlerem a kol. (2007) představuje plánování, implementaci a kontrolu fyzického toku materiálů a konečných produktů od místa vzniku k místu určení, tak aby potřeby zákazníka byly se ziskem vyplněny“. (STROUHAL, 2016, s. 147).

Dle Grose a kolektivu je nutné pro další pojednání sjednocení pojmů a v souladu s naším pojetím logistického systému a řetězce budeme proto označovat v dalším textu (GROS a kolektiv, 2016, str. 88-89).

- distribuci označujeme jako funkční proces rozhodování o tom, komu, kam a jak zboží a kdy výrobky a služby dodávat, poskytovat v logistickém systému,
- distribuční systém označujeme v užším pojetí jako velkou a důležitou množinu fyzických prvků a lidí a faktorů, které se podílejí na uskutečňování aktivit, transakcí spojených s realizací toků zboží, služeb mezi výrobcí finálních výrobků a konečnými zákazníky,

- distribuční systém označujeme v širším pojetí jako množinu fyzických prvků, lidí a faktorů, které se podílejí na uskutečňování aktivit, transakcí spojených s realizací toků zboží, služeb mezi prodávajícím a kupujícím v dodavatelském systému obecně.
- distribuční řetězec označujeme jako soubor aktivit, transakcí spojených s realizací toků zboží v distribučním systému.

K **prvkům distribučních systémů** mohou patřit např. sklady výrobků výrobce, distribuční, celní sklady, sklady velkoobchodu, provozovny distributorů, prodejny nejružnějšího typu, nádraží, přístavy, terminály, logistická centra, dopravní prostředky, mechanizační prostředky, přepravní sítě, komunikační sítě, obaly, palety, kontejnery, přepravky, kterými procházejí suroviny, výrobky, polotovary, informace a lidé, na hrubší rozlišovací úrovni distributoři, prodejní řetězce, přepravci, poskytovatelé logistických služeb, zprostředkovatelé. V širším pojetí je třeba přidat průmyslové distributory, sklady surovin a materiálů, např. sklady státních hmotných rezerv atd.

Součástí realizace v distribučním řetězci je možné zařadit dopravu, balení, kompletace, skladování, manipulační operace (nakládka, vykládka, fixace zboží) v dopravě, přenos informací, např. údajů o stavu zásob, objednávek, fakturace, reklamace, manipulace se zbožím v prodejnách apod. (GROS a kolektiv, 2016, str. 88-89).

„Cílem distribučního procesu je, aby zákazník dostal ve správný čas, na správné místo, za správnou cenu správný výrobek (či službu), a to při účelně vynaložených nákladech pro danou firmu.

Zákaznické služby lze rozdělit do třech kategorií, a to na:

- **Předprodejní služby**
 - *jedná se o poskytování informací, poradenství.*
- **Prodejní služby (transakční služby)**
 - *jedná se o služby spojené s vlastním prodejem.*
- **Prodejní služby**
 - *jedná se např. o poskytování záručních lhůt, záruční a pozáruční opravy, možnost vrácení zboží apod.*

Je třeba si uvědomit oblíbené heslo „náš zákazník, náš pán“, a tak platí, že zákazník je velmi citlivý na úroveň kvality poskytovaných služeb“. (STROUHAL, 2016, s. 147-148).

Podle Synka a kolektivu (SYNEK a kol., 2006, str. 200) v každé vyspělé společnosti založené na dělbě práce, tudíž každý dělá, co umí nejlépe, vyvstává nutnost završit počínání, výrobní proces dovedením výrobku (služby) ke konečnému spotřebiteli. Jedině v tom případě může být dosaženo cíle podnikání určených danou firmou (podniku).

Takto dovršený podnikový reprodukční proces, zaměřený na uspokojení cizích potřeb, nazýváme odbytem. Tato realizace vyžaduje, aby každý jeden určený subjekt (např. výrobní, zemědělský či peněžní podnik) přenechal jinému určenému subjektu (jinému podniku, státu, jednotlivci) za peněžní, hmotnou nebo věcnou protihodnotu své statky (výrobky, služby).

2.1 Funkce distribučního systému – supply chain management

„Stručný výčet různých subjektů, které se pohybují v distribuci a u kterých očekáváme, že jejich působení bude přinášet hodnotu nejen konečným zákazníkům, ale bude přinášet hodnotu i jim, evokuje otázku, zda a proč celý distribuční, mnohdy svou strukturou velmi složitý systém vůbec existuje. Funkce distribučního systému souvisí s nutností řešit řadu problémů, mezi než patří:

- Řešení rozporu mezi stále užším sortimentem výrobců, kteří se stále častěji soustřeďují na výrobu omezeného počtu výrobků ve velkém množství provedení a snahou zejména velkých prodejních sítí nabízet zákazníkům, pokud možno na jednom místě pestrou paletu výrobků „od špendlíků po lokomotivu“. Pro prodejce by to znamenalo komunikovat s rostoucím počtem dodavatelů, vystavovat velké množství objednávek, přijímat mnoho dodávek apod.“. (GROS a kolektiv, 2016, s. 89-90).

2.2 Prvky distribučního systému – supply chain management

Mezi základní prvky distribučního systému patří velkoobchod a maloobchod. Velkoobchod nám obhospodařuje za určitých podmínek část trhu u významnějších odběratelů s větším objemem odběru sortimentu.

Maloobchod nám naopak obhospodařuje, na určitém konkrétním místě s vysokou koncentrací obyvatel, menší objem odbytu, ale za účelem vytvoření kvalitního prostředí pro konečného zákazníka.

2.2.1 Dodávky přes velkoobchod a maloobchod

Dodávky zboží můžeme praktikovat přes velkoobchod i maloobchod. Pan Pernica to prezentuje následně. (PERNICA, 1998, s. 251). Varianta mívá nejčastěji klasickou formu se zapojením velkoobchodu (tak zvaný velkoobchod, kde je velké množství na malém místě) – v ČR obvykle jeden velkoobchodní článek, který vytváří možnost nákupu na jednom místě, v západoevropských zemích jsou obvyklé dva i více článků s různou sortimentní náplní (suplují i maloobchodní sítě), nebo s odlišnou územní působností (evropské, regionální, lokální), či jinými okruhy odběratelů (velké prodejny, maloobděratelé). Praktikují se také formy zapojením distribučního skladu konkrétního výrobce, nebo formy, kde výrobce nebo velkoobchod využívá kapacit externího logistického partnera. V evropských destinacích se touto formou ke spotřebitelům dostává až přes 90% zboží. S probíhajícím logistickým reengineeringem se veškeré rozsáhlé rozvětvené skladové sítě centralizují a koncentrují do minimálního počtu techniky, za účelem zjednodušení dostupnosti, dobře vybavených velkých skladových objektů s rozsáhlou územní působností. Sklady velkoobchodu umožňují překlenout trojí rozpor výrobou a maloobchodem (spotřebou).

2.2.2 Distributoři

Jedna s obvyklých a velmi praktikovaných cest zboží je přes distributory.

*„Významnou roli hrají v distribučním systému **distributoři**. Poskytují obdobný soubor činností jako klasické velkoobchody, ale nezabývají se nákupem a prodejem zboží. Zaměřují se na poskytování zejména skladovacích kapacit, opět kompletují zboží, nabízejí vhodná balení výrobků, dopravní služby apod. trendem poslední doby je jejich koncentrace do tzv. **logistických center**“.* (GROS a kolektiv, 2016, s. 95).

2.2.3 Zasilatelské firmy

Dnešním se velice rozvíjející forma přepravy je dle pana Grose a kolektivu komplexní přepravní služba, které poskytují **zasilatelské firmy**. (GROS a kolektiv, 2016, s. 95). Firmy se nezavazují jen k dopravě zboží zákazníka (příkazce, distributora) podle jeho požadavků, ale zabezpečují, aby byl celý proces dopravy optimalizován, různými formami vybírají vhodný druh dopravy pro jakékoliv dané zboží, plánují přepravní trasu, řídí a koordinují vytížení vozidel a zavazují se dodržením termín dodání zboží na konkrétní místo, to vše za předpokladu minimalizace negativních vlivů na životní prostředí. Jejich záruky a odpovědnost za zboží je jen během přepravy.

2.2.4 Cash and Carry

Jeden s dnes se rozvíjejících obchodů je dle pana Grose a kolektivu zejména pro drobné podnikatele. (GROS a kolektiv, 2016, s. 95). Vytvořeny jsou v podstatě velkoobchodní organizace typu **Cash and Carry**, které se zabývají především nákupem zboží, většinou přímo od výrobců a toto zboží prodávají jedinečně v velkých skupinových balení, zcela ojediněle ve spotřebitelských obalech, bez poskytování dalších služeb. Odběratel, koncový zákazník si zboží musí sám vybírat z již předem připravených regálových skladovacích míst a v nedávné historii byla možná platba zboží jen v hotovosti. Manipulace, která se musí se zbožím provádět, je pouze na zákazníkovi.

2.2.5 Zprostředkovatelé

Další forma obchodování se nabízí naopak institucím, které nemají velkou obchodní síť a jsou nuceny využít systému různých zprostředkovatelů.

„V distribučním systému lze využívat i různých zprostředkovatelů, např. obchodních agentur, komisionářů nebo makléřů, kteří zboží nevlastní, nemanipulují s ním, za zboží nenesou zodpovědnost, jen zprostředkovávají obchodní operace v zastoupení za úplatu“. (GROS a kolektiv, 2016, s. 95).

3 MARKETING

Marketing můžeme vnímat jako proces, kterým chceme uspokojit potřeby zákazníka za využití určitých metod a technik. Marketing je propojen všemi činnostmi podniku.

3.1 Cíle a strategie marketingu

„Cílem marketingu je nalézt jakousi rovnováhu mezi tím, co by zákazník rád nakoupil a tím, co by firma ráda prodala. Jedná se tedy o soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka“. (STROUHAL, 2016, s. 138).

Velice názorně o pohledu a strategiích pojednává Strouhal (STROUHAL, 2016, s. 138-139), který poukazuje na konkrétní koncepcce. V marketingu je nutno rozlišovat mezi potřebou a požadavkem. Tak zvanou potřebu je třeba chápat jako nějaké vyjádření okolního stavu, naopak požadavek je třeba chápat jako vyjádření subjektivního stavu.

My se zaměříme na **koncepci marketingovou**, která vychází z principu stálé orientace na zákazníka a na jeho konkrétní potřeby. Cílem tedy bude poznávat konkrétní potřeby zákazníků a apelovat na jejich co největší uspokojení.

Daná koncepcce (strategie) tedy začíná respektováním:

- orientace na zákazníka – zde je nutné provést definování potřeb zákazníka z jeho pohledu, nikoli z pohledu firmy,
- budování vztahů se zákazníky na základě přímém a nepřetržitém kontaktu s nimi,
- orientace na cílové trhy – zde je nutné, aby si firma zvolila jí nejrealnější možné uspokojení cíle a je tudíž nereálné, aby firma usilovala o veškeré trhy a uspokojování všech potřeb,
- koordinace všech marketingových funkcí a činností s ostatními činnostmi firmy – zde si všichni zaměstnanci firmy uvědomují, že musí ovlivnit stupeň uspokojení potřeby zákazníka,
- nepřetržitosti marketingu jako procesu – marketing je probíhající činností, nikoliv krátkodobým provedeným aktem),

Dále rozlišujeme dva marketingové směry:

- **Strategický marketing (volba hodnoty)**
 - Segmentace – nutná k oslovení konkrétních potřeb
 - cílové zaměření – přímé působení na zákazníka
 - strategie umístění hodnoty – orientace v hodnotách
- **Taktický marketing**
 - **předávání hodnoty**
 - vývoj produktu
 - vývoj služeb
 - stanovení ceny
 - zdroje, výroby
 - distribuce, služby
 - sdělování hodnoty
 - prodejní síly
 - podpora prodeje
 - reklama.

3.2 Propagace

V případě zavádění nového produktu je nutné rozhodnout o jeho propagaci (SYNEK a kol., 2006, str. 203). Podle tohoto autora je nutné rozhodnout, jaký bude u jednotlivých produktů či služeb vyvíjen důraz na propagaci či reklamu (v tisku, televizi, na billboardech), na různé druhy podpory prodeje (např. různé loterie, zákaznické soutěže), na osobní prodej (např. prostřednictvím prodejních zástupců) a na public relations (např. bezplatně zveřejňované články v tisku o firmě a jejích výrobcích). Jednoznačně by propagace měla přinést oslovenému kupujícímu tyto informace:

- důkaz, že výrobek existuje,
- kde výrobek lze získat,
- jaké je použití, nač slouží,
- jaká je cena výrobku,
- jak o výrobek správně pečovat,
- jak správně výrobek používat,
- jaká je pravděpodobná jeho životnost.

4 LOGISTIKA A ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

Nejožehavějším tématem dnešní doby je životní prostředí a jeho neustálé devastování za účelem zvyšování životní úrovně jednotlivých států.

„PROBLÉMY A POLITIKA V OBLASTI ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ: Růst dopravy, především silniční dopravy v zemích Evropské unie dosáhl kritických hodnot. Velká část nákladní dopravy je přitom důsledkem špatných logistických strategií. Dopravní a hospodářské trendy v Evropě a jejich důsledky pro životní prostředí. Nebezpečí trendů v zemích střední a východní Evropy. MOŽNOSTI LOGISTICKÉHO ŘEŠENÍ: Strategie vedoucí k udržitelné dopravě. Vztahy podpory konkurenceschopného a udržitelného růstu a logistiky. Skrytý potenciál v integraci nebo sladování logistických systémů různých podniků“. (PERNICA, 2005, s. 1289).

4.1 Energetika

Energetika je průmyslové odvětví zabývající se přeměnou potažmo distribucí všech forem energií, při které vzniká nemalé zatížení životního prostředí, jak uvádí Tošovská a kolektiv. (TOŠOVSKÁ a kolektiv, 2010, s. 146). Kvalita ovzduší v ČR byla vždy úzce svázána se stavem a vývojem energetiky. I když energetický sektor prošel výraznými změnami, má stále největší podíl na znečištění ovzduší.

4.2 Doprava

Doprava je bezesporu nedílnou součástí distribuce veškerých komodit, určených ke spotřebě člověkem, jak níže zmiňuje Tošovská a kolektiv. (TOŠOVSKÁ a kolektiv, 2010, s. 150-152) Bohužel se již v minulých letech doprava dostala do sektorů s prudce rostoucím negativním dopadem na životní prostředí. Za znepokojující až alarmující je pokládán převážně meziroční rapidní nárůst skleníkových plynů a prašných částic z automobilové dopravy. I když nemalé investice do dopravní infrastruktury a do dopravního sektoru pro ochranu ovzduší a klimatu rostou a za určité období se zvýšily více než 5 krát, nejsou dosud dostačující v souladu s obrovskou zátěží, které toto odvětví životnímu prostředí přináší. Dopad dopravy na životní prostředí velmi úzce souvisí s podílem železniční a silniční dopravy na dopravních výkonech. ČR má vysokou hustotu železničních sítí na jednotku plochy rozlohy.

4.3 Shrnutí

Shrnutí k problematice životního prostředí a logistiky potažmo distribuce nám velice výstižně uvádí Pernica ve svém díle (PERNICA, 2005, s. 1333-1334). Doprava, přeprava, mobilita osob a zboží, říkáme tomu, jak chceme, která je součástí svobod v západních demokraciích, nám výrazně roste spolu s bohatstvím různých společností.

Intenzita růstu mobility produktů i tempo absolutního růstu objemů nákladní dopravy předbíhají tempo růstu hrubého domácího produktu, tudíž tento vývoj akceleruje. Mobilita lidí ve vyspělých státech je založena na individuálním užívání automobilů. Na rozdíl od přepravy zboží však v minulých letech roste mírněji, menší je i přírůstek výkonů osobní dopravy.

Na růstu přepravy zboží a výkonů nákladní dopravy je spotřební orientace západní společnosti a nevhodné logistické strategie, které vede k přepravám sortimentu na obrovské vzdálenosti bez racionálních a konkrétních důvodů.

Přeprava má dle Pernici (PERNICA, 2005, s. 1333-1334) vysoký podíl na emisích znečišťujících prostředí, je spojena s nehodami, je strůjcem hluku a dalších negativních vlivů. Její důsledky pro životní prostředí a zdraví jsou strůjcem extrémních nákladů, stejně jako samotné negativní vlivy dopravy, přesahují únosnou míru. Stěžejní zdroj této skutečnosti je silniční doprava. Osobní doprava je v nákladech dvěma třetinami, nákladní doprava jedno třetinou.

Propojení mezi logistikou a životním prostředím jsou vzájemné uvádí Pernica (PERNICA, 2005, s. 1333-1334) Dopravní obsluha logistických velkých řetězců může zapříčinit problémy životního prostředí, z druhé strany logistika může ovlivnit řešení několika problémů životního prostředí. Na konzumní charakter společnosti ovšem logistika nemá primární vliv. Logistikou mohou být řízeny snahy snižovat materiální náročnost výroby, prodlužovat životnost výrobků, průmyslových systémů a výrobních zařízení, zlepšovat kvalitu výrobků, integrovat výrobky se službami spotřebitelům a minimalizovat odpad. Zatímco logistická teorie i praxe se zaměřují na zdokonalování struktury a chování logistických systémů a řetězců tvořených jednotlivými organizacemi a podniky, zůstal nevyužit obrovský potenciál, který se ukrývá mezi vztahy daných systémů. Určité vazby lze sladovat, resp. optimalizovat, jak naznačují některé konkrétní příklady budování společných logistických center vícero zainteresovaných firem nebo implementací city logistiky. Propojení sítí distribučních center mohou vést ke snížení dopravní obsluhy i k omezení zátěže na životní

prostředí. Další možné zdroje úspor a efektů pro životní prostředí a zdraví jsou v jednotlivých podsystémech a prvcích logistických systémů“. (PERNICA, 2005, s. 1333-1334).

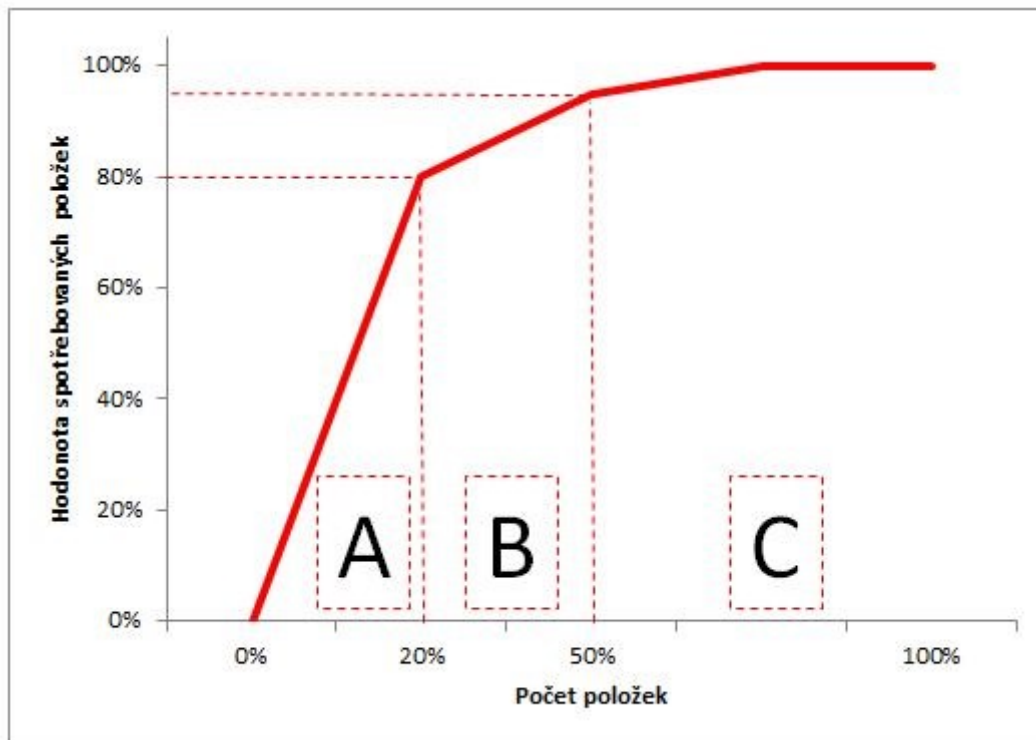
5 METODY ANALÝZ

Analýzy nám všeobecně slouží k podrobnějšímu průzkumu daných odvětví (prostředí), které chceme nějakým způsobem změnit, upravit, vylepšit či dokonce úplně zrušit.

5.1 Analýza ABC

Jednou velice známou analýzou je analýza ABC dle Sixty a Žižky. Zásoby se dle ní člení do tří základních skupin, ale v praxi záleží na druhu a odvětví, a proto je možno vyselektovat zásoby i do více skupin. (SIXTA a ŽIŽKA, 2009, s. 66). ABC analýza vychází z Paretova pravidla, které nám říká, že 80 % všech důsledků způsobuje jen 20 % možných příčin, které vyvstanou. Za účelem řízení zásob to může znamenat, že i malá skupina počtu artiklu představuje většinu hodnoty spotřeby.

„Při provedení ABC analýzy se nejprve identifikují jednotlivé položky a stanoví se výše spotřeby u každé položky samostatně i celkem. V případě, že se jedná o data, která mají spotřebu za delší období, tak je výhodné spočítat průměrnou spotřebu za zvolený interval. Dále se zjistí podíl průměrné spotřeby na celkové průměrné spotřebě v procentuálním vyjádření a na základě velikosti jednotlivých zjištěných podílů se položky seřadí. Během dalšího kroku dochází k vlastní klasifikaci jednotlivých položek do skupin“. (JIRSÁK, MERVART A VINŠ, 2012, s. 137-138).



Obr. 3. Paretův diagram, Lorenzova křivka

https://procuria.webnode.cz/_files/200000018-57eee58e6c/ABC%20graf.JPG

5.2 SWOT a SLEPT/PEST analýza

Při tvorbě analýzy SWOT a PEST Strouhal popisuje její tvorbu následovně. (STROUHAL, 2016, s. 140). Je nutné rozlišit vnitřní a vnější prostředí firmy. Následná analýza vnitřního prostředí musí zahrnovat analýzu finančních, lidských, materiálních a nemateriálních zdrojů, a dále je nutné se zabývat systémovou analýzou, analýzou firemní kultury. Následné dosažené vyhodnocení je determinace silných a slabých stránek firmy.

Podobně je nutné prozkoumat i vnější prostředí, které členíme na mikro – a makroprostředí. Pro vytvoření analýzy makroprostředí aplikujeme tzv. **SLEPT/PEST analýzu**, tj. analýzu ekonomický, politicko-právních, sociálních, technických a technologických faktorů, které nám nějakým způsobem zasahují přímo do zmíněných faktorů a mohou je ovlivnit. Analýza mikroprostředí je cílena na dodavatele, zákaznickou oblast a odběratele a veřejnost v širším pojetí. Z výsledků analýzy vnějšího chování firma může determinovat potenciál příležitosti a hrozby.

Výsledkem analýzy vnitřního a vnějšího prostředí je tzv. **SWOT analýza**. Jedná se o analýzu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek společnosti, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) pro firmu.

SILNÉ STRÁNKY (schopnosti)	SLABÉ STRÁNKY (schopnosti)
<ul style="list-style-type: none"> - ekonomické a finanční - inovační - nákupní - výrobní - prodejní - marketingové - manažerské - personální 	<ul style="list-style-type: none"> - ekonomické a finanční - inovační - nákupní - výrobní - prodejní - marketingové - manažerské - personální
PŘÍLEŽITOSTI (vyplývající)	HROZBY (vyplývající)
<ul style="list-style-type: none"> - z makroprostředí - ze změn na trhu - z chyb konkurence - z podnětů zájmových skupin 	<ul style="list-style-type: none"> - z makroprostředí - ze změn na trhu - z chyb konkurence - z podnětů zájmových skupin

Tab. 1. SWOT a SLEPT/PEST analýza

PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Pro bakalářskou práci byla vybrána společnost, kde si vedení nepřálo použít přímo název a konkrétní data

Proto název a veškerá data jsou poupravena pro tento projekt bakalářské práce na téma **„Distribuční logistika konkrétního podniku“**.

Společnost vznikla v Praze. Byla založena jedním majitelem v roce 1992 dne 12.12. z čehož vyplývá, že společnost již na trhu figuruje úctyhodných 26 let. Základní kapitál činil 100 000 Kč. Nyní má společnost ještě dva majitele. Po dobu jejího působení byl předmět podnikání postupně upravován.

Dle aktuálního obchodního rejstříku jsou tyto předměty podnikání:

- Výroba
- Obchod a služby
- Vydavatelské činnosti
- Polygrafická výroba
- Knihařské a kopírovací práce
- Velkoobchod a maloobchod
- Mimoškolní výchova a vzdělávání
- Pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti
- Nakladatelství
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Hostinská činnost

Společnost s názvem UVL s.r.o, je ryze česká a provozuje velkoobchod a maloobchod se zahraniční jazykovou i odbornou literaturou. Prodává publikace zaměřené na medicínu a také publikace zaměřené na výzkum a nálezy v egyptských oblastech. Nabízí knihy v anglickém, německém, italském, ruském, portugalském, francouzském a španělském jazyce. Pro mateřské, základní, střední a vysoké školy nabízí zajímavý věrnostní program. Společnost je velmi úspěšná a zaměstnává desítky zaměstnanců, nejen v České republice, ale i na Slovensku.



Obr. 4. Společnost UVL s.r.o

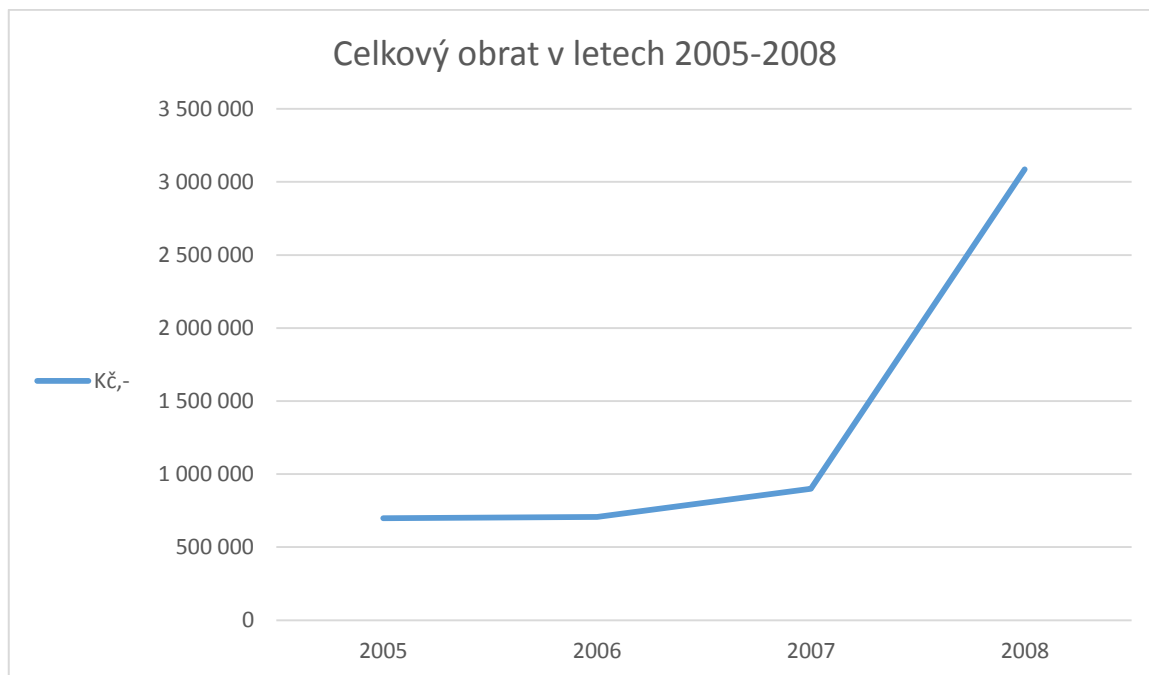
Velkým a radikálním krokem pro společnost bylo získání výhradní distribuce vydavatelství CBA Press v roce 2009. Postupným a přirozeným rozvojem se rozrostla i na Slovensko, kde již působí jedenáctým rokem, a to jak velkoobchod, tak i maloobchodní síť napříč Slovenskem. V České republice je tomu obdobně. Velkoobchod zabezpečují dvě distribuční centra a maloobchodní síť se již rozrostla na úctyhodných sedm prodejen po celé České republice. Po dobu její existence společnost expandovala do podoby středně velkého podniku s přibližně 100 zaměstnanci.

Vývoj růstu lze sledovat na zvýšení obrátu v letech 2005-2008, který nám zobrazuje přiložený následující graf.

Výše obrátů za období 2005-2008

Celkový obrat v letech 2005-2008	
Rok	Kč, -
2005	698 750
2006	705 999
2007	899 588
2008	3 085 586,80

Tab. 2 .Výše obrátů za období 2005-2008



Obr. 5. Graf výše obrátů za období 2005-2008

6.1 Organizační struktura centrály ULV s.r.o

Centrála této firmy se nachází přímo v Praze, kde je umístěno i sídlo firmy. Na centrále se nachází obchodní oddělení již zmiňovaných veškerých cizích jazyků plus akademické oddělení, které obhospodařuje medicínské a vědecké publikace. Ovšem nutno podotknout, že veškeré gró společnosti je zaměřeno na nakladatelství CBA Press, které tvoří cca 75 % až 85 % obrátu celé firmy. Část nakladatelství CBA Press se distribuuje přímo z centrály v Praze. Další část se distribuuje z distribučního centra ve Vyškově na Moravě.

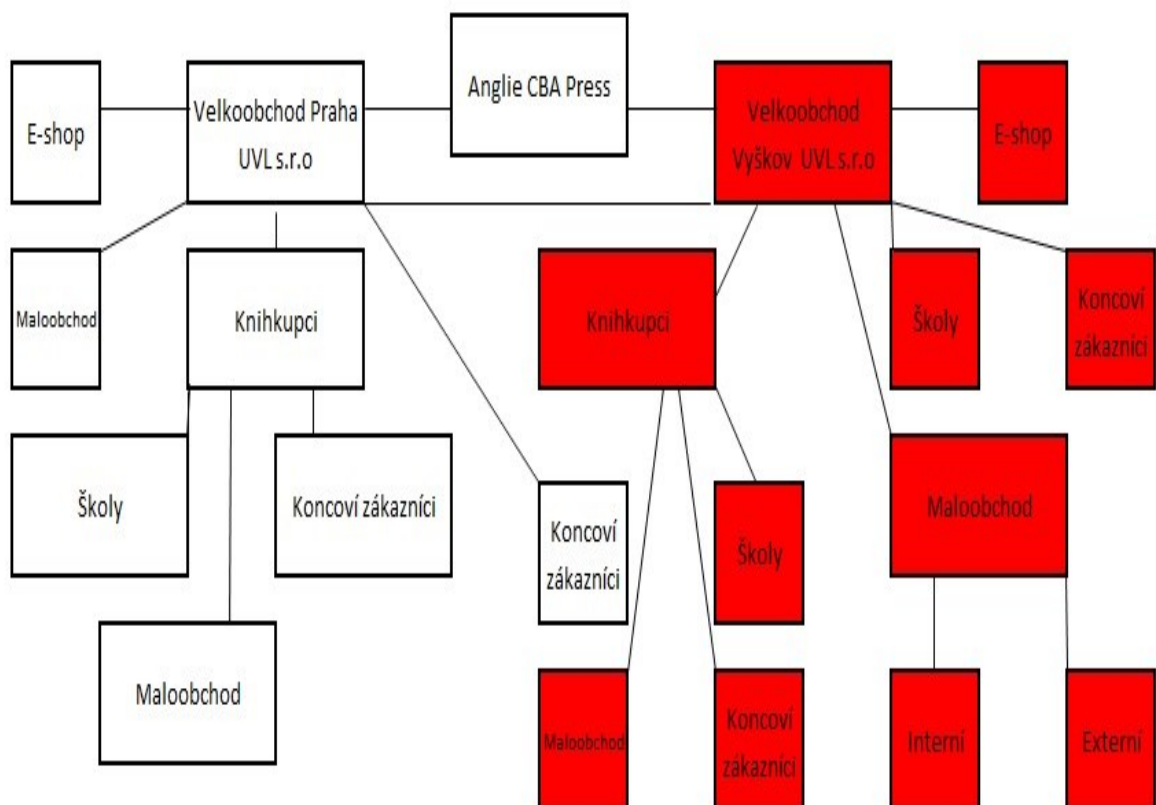
Struktura organizace:

- Jednatelé společnosti
- Vedoucí oddělení
- Obchodní oddělení
- Vedoucí oddělení
- Zpracování objednávek
- Správa e-shopu
- Marketing & social media
- Ekonomické oddělení

- Obchodní zástupce & maloobchod
- Recepce
- Provozní úsek
- Angličtina-ELT
- Němčina
- Anglická beletrie, španělština
- Francouzština, italština, ruština
- Akademická literatura

6.2 Organizační schéma distribuce – supply chain management

Níže uvedené schéma celé distribuce společnosti nám pomůže lépe se orientovat v distribučním centru na Moravě, které budeme podrobněji analyzovat a hledat místa možných změn a vylepšení.



Obr. 6. Organizační schéma distribuce

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU DISTRIBUCE – SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Níže uvedené analýzy byly tvořeny na místě přímo s konkrétními zainteresovanými pracovníky na dané pozici. Nutno podotknout, že toto odvětví je velmi specifické a v určitých oblastech a systémech se vymyká všem poučkám a pravidlům.

Současný systém distribuce probíhá velmi složitým způsobem. Jedná se o zásobování dvou na sobě nezávislých skladech. V potaz pro tuto práci budeme brát nejdůležitější produkty a komponenty od nakladatelství CBA Press, který tvoří největší obrat, a tudíž i největší náklad ve společnosti. Jeden centrální sklad, který si vytváří své skladové zásoby v Praze a druhý sklad (distribuční centrum) ve Vyškově, si dle objednávek také vytváří své skladové zásoby.

Pro transparentnost tohoto odvětví budeme brát na zřetel Distribuční centrum ve Vyškově, které nám velmi dobře zobrazuje distribuční schéma zmíněné již v předešlém grafu zvýrazněné červenou barvou.

7.1 Distribuční centrum Vyškov

Vznik distribučního centra v roce 2005 na Moravě byl jedním z více tahů majitelů společnosti pro získání výhradní distribuce nakladatelství CBA Press. Distribuční centrum napomohlo společnosti daleko lépe proniknout a zajistit obslužnost významným odběratelům na Moravě, kteří byli nuceni veškeré své nákupy zboží provádět pouze v Praze, nebo za příspěvní přepravních společností za nemalou úplatu těmto společností.

7.2 CBA Press

Zde se nám nabízí otázka, co je vlastně CBA Press??

CBA Press je součástí Univerzity, která je jednou z největších světových center vzdělanosti. Již něco přes 500 let CBA Press demonstruje svou odpovědnost vůči celosvětovému vzdělávání prostřednictvím kvality svých projektů a nakladatelskou činností. CBA Press je uznávanou autoritou na poli anglického jazyka.

CBA press působí v České republice již od roku 1993. jeho aktivity a působnost se postupně rozšiřovaly a v současné době je v České republice zastoupen sedmi regionálními centry, s hlavním sídlem v Praze.

7.2.1 Hlavní náplň CBA Press ČR

Hlavní náplní CBA Press pro ČR je informovat učitele, studenty a širokou veřejnost o novinkách nakladatelství, poskytovat odbornou pomoc a radu při výběru vhodných materiálů pro výuku anglického jazyka a také především pořádání seminářů, a to jak autorských, tak i vzdělávacích seminářů pro pedagogy, a především učitele anglického jazyka.

V každé z regionálních kanceláří je možné nahlédnout do různých druhů publikací nakladatelství, jako jsou např. učebnice pro všechny typy a stupně škol, doplňkovou četbu, metodické příručky pro učitele, slovníky videa a další...

7.2.2 Zvláštní služby

V daných regionech nabízí také další služby, mezi které patří například návštěvy zástupců daných regionů ve škole, organizování seminářů nebo setkání přímo s autory publikací CBA Press. Dále je to bezplatné zasílání novinek, informace o speciálních nabídkách, soutěžích pořádaných na území České republiky nebo bezplatné zasílání doplňkových podpůrných materiálů a pracovních listů k titulům CBA Press.

7.2.3 Sortiment CBA Press

Učebnice a pracovní sešity pro:

- Předškolní věk
- Základní školy
- Střední školy, dospělí
- Přípravné kurzy ke zkouškám
- Obchodní angličtina
- Profesní angličtina
- Technická angličtina

Doplňkové materiály:

- Slovníky
- Gramatiky

- Metodické příručky pro učitele
- Rozvoj jazykových dovedností
- Video
- Software/multimédia
- Četba/reálie
- Doplnkové materiály pro děti

7.2.4 Kontrola kvality

Pro daný trh České a Slovenské republiky je kontrola kvality a transparentnosti zajištěna normou ISO: 9091 a především schvalovací doložkou učebnic Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

7.3 Státní pedagogické nakladatelství

Obdobu výše uvedeného univerzitního nakladatelství u nás je pedagogické nakladatelství. Nakladatelství bylo založeno roku 1775. Díky patentu císařovny Marie Terezie vzniklo nakladatelství, které se jmenovalo Knihosklad. V tomto nakladatelství vznikaly školní knihy, třeba jako první slabikář. Vydávaly se různé spisy, učebnice a časopisy. Od roku 1919 se nakladatelství jmenovalo „Státní školní knihosklad“, od roku 1921 „Státní nakladatelství“. Publikační činnost byla soustředěna na celou republiku s vrchní správou Ministerstva školství a národní osvěty. Během 2. světové války bylo poněmčeno. Po roce 1945 vydávalo a distribuovalo nové učebnice. Roku 1950 změněno na „Státní nakladatelství učebnic“. Od roku 1956 již jako národní podnik mělo na území hlavního města 21 pracovišť. Roku 1955 vyšlo 919 titulů (z toho 313 učebnic), roku 1960 vyšlo 1.648 titulů (1.039 učebnic) a 34 časopisů. Nakladatelství vydalo během svého působení 48 edicí například jazykové příručky, slovníky, metodické příručky, speciální pedagogiky, obrazové atlasy, odborné literatury, učebnice a jiné. Nakladatelství ukončilo svoji činnost roku 1993. Nástupcem se stal národní podnik SPN – Státní pedagogické nakladatelství (později akciová společnost). V současnosti je jeho činnost omezena.

7.4 Sortiment distribučního centra

Vzhledem k specifikaci moravské pobočky na nakladatelství CBA Press je jeho sortiment především zaměřen na tituly tohoto nakladatelství.

Sortiment je členěn do tří kategorií. První kategorie je označena jako skupina A. Tato skupina obsahuje učebnice a pracovní sešity pro mateřské, základní a střední školy nejprodávějších titulů:

- Project
- New English File
- Maturita Solutions
- Happy House
- Chit Chat
- Happy Street
- Headway

Další kategorie je označena jako skupina B. Tato skupina obsahuje tituly pro samouky, jazykové školy a business učebnice:

- Result
- English for life
- English Zone
- Family and Friends
- Get Ready for
- Highly Recommended
- Incredible English
- International Express...

Další kategorie je označována jako skupina C. Tato skupina obsahuje slovníky, gramatiky, zjednodušené četby, učitelské příručky a doplňkové materiály:

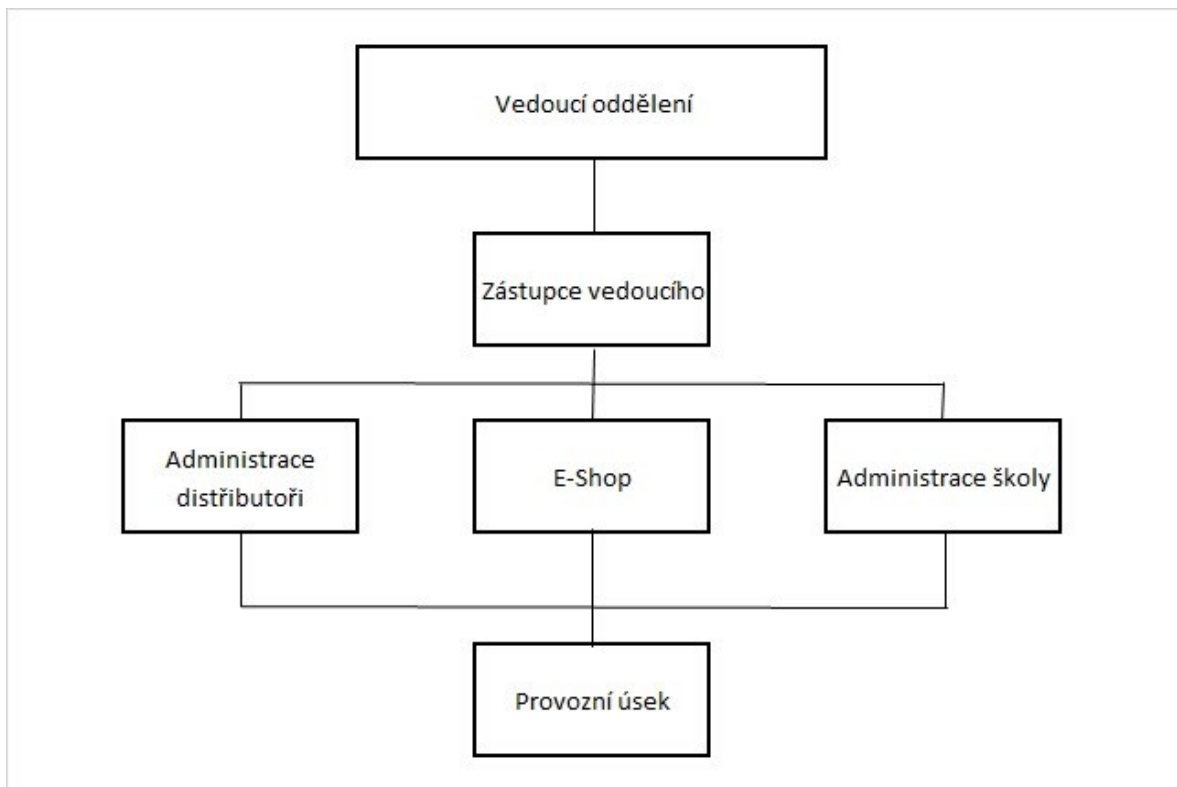
- Oxford Advanced Learner's Dictionary
- The Grammar Lab
- Classic Tales
- Dominoes
- Headway Academic Skills

- Oxford Read and Discover
- Resource Books for Teachers

7.5 Organizační struktura distribučního centra

- Vedoucí oddělení
- Administrace a zpracování objednávek distributorů
- Administrace a zpracování objednávek školy
- E-shop
- Provozní úsek

7.6 Organizační schéma distribučního centra Vyškov



Obr. 7. Organizační schéma distribučního centra Vyškov

7.7 Podrobný popis distribuce distribučního centra Vyškov

Objednané zboží v cizině (Anglie) je přepravováno smluvním dopravním přepravcem. Přeprava je realizována silniční dopravou především na kamionech. Zboží přepravené do distribučního centra na Moravě je pečlivě vyskladněno manipulačními prostředky. Následně probíhá fyzická kontrola zboží vůči doručeným dokumentům. Po fyzické kontrole probíhá naskladnění na sklad do paletových a regálových pozic dle zařazení. Následně administrativní pracovník provede naskladnění do informačního systému, který slouží k evidenci skladu a dalším administrativním operacím. Zboží je dále distribuováno přímo konečnému zákazníkovi, a to buď formou maloobchodu či velkoobchodu. Velkoobchodní větev je zajištěna částečně distribucí přímo z distribučního centra a e-shopem. Distribuce je realizována jak přímo do škol, tak i koncovým zákazníkům (studentům). Velkou měrou se ale na distribuci velkoobchodu podílí knihkupci (obchodní společnost), kteří jsou dle svých rabatových skupin (dle obratu) připraveni uspokojit své koncové zákazníky. Mezi tyto koncové zákazníky patří jak školy, tak menší kamenná či internetová knihkupectví a samozřejmě i koncoví zákazníci, studenti. Maloobchodní síť je z distribučního centra distribuována buď vlastní distribucí, nebo smluvním přepravcem PPL. Maloobchod zde ještě dělíme na interní a externí. Externí maloobchod jsou menší kamenná knihkupectví, které se společností obchodují na úrovni maloobchodu. Mezi interní maloobchod patří veškeré kamenné prodejny, které spadají přímo do hierarchie společnosti. Jedná se o maloobchodní síť prodejen napříč Českou republikou pod zaregistrovanou obchodní značkou CBA Bookshop. V těchto městech.

Maloobchodní síť společnosti:

- CBA Bookshop Praha
- CBA Bookshop Plzeň
- CBA Bookshop Hradec Králové
- CBA Bookshop České Budějovice
- CBA Bookshop Brno
- CBA Bookshop Olomouc
- CBA Bookshop Ostrava

7.8 Work flow distribučního centra

Tato kapitola nám popisuje podrobný systém všech dílčích činností distribučního centra.

7.8.1 Příjem objednávek

Administrativní pracovník přijme objednávku v elektronické podobě a jeho úkolem je se zákazníkem vykomunikovat případné nesrovnalosti. Tyto se týkají určení úrovní, edicí a počtu kusů. Většina objednávek neobsahuje identifikační kód ISBN, ale jen název, úroveň a počet kusů. Následně zjistí, zda si zákazník přeje, pokud titul není skladem, jej evidovat v rezervaci. Dalším krokem je předání tištěné objednávky skladníkovi.

7.8.2 Proces vyskladnění

Skladník s tištěnou podobou objednávky prochází sklad a jednotlivé položky, které má skladem připravuje na vozík určený pro přepravu titulů k expedici. Do objednávky ručně zaznamenává, který titul je skladem a zakroužkováním stvrzuje, že titul byl vyskladněn. Po dokončení vyskladnění skladník předá vozík se zbožím a objednávkou administrativnímu pracovníkovi.

7.8.3 Proces fakturace objednávek

Administrativní pracovník převezme veškeré připravené zboží a přechází do fáze fakturace. Proces fakturace se uskutečňuje v informačním systému FARAO. Pracovník veškeré zboží nasnímá pomocí čtecího zařízení do systému a doplní aktuální počty. Pokud je objednávka určena k osobnímu odběru předá administrativní pracovník zboží skladníkovi a on jej připraví na osobní odběr na určené místo. Pokud je zboží určeno k odeslání, musí skladník zboží patřičně zabalit dle dohody s přepravující společností. Poslední možná volba k distribuci je vlastní přeprava na centrálu, nebo přímo k odběrateli. Dále následuje proces evidence.

7.8.4 Proces evidence nedodaných titulů

Administrativní pracovník veškeré nevyřízené položky v objednávce barevně označí fixem a následně zadá do informačního systému FARAO, kde vytvoří rezervaci, kterou v určených intervalech vedoucí pracovník zaeviduje do objednávek v cizině.

7.8.5 Proces balení

Jak již bylo zmíněno existují tři způsoby balení a každý má jiná pravidla. Pokud se jedná o zboží, které si zákazníci odebírají osobně na pobočce, je nutné, aby skladník provedl dů-

kladné zajištění zboží do přepravních krabic, a umístí je na předem určené místo k odběru. Pokud zboží je určeno k odeslání (poštou, či přepravcem), je nutné zboží řádně zabalit do standardizovaných firemních obalů a důkladně je zajistit proti poškození a pohybu uvnitř balení. Administrativní pracovník po dokončení balení musí vložit do balíku vytvořenou fakturu s patřičným počtem balíků a zadá veškeré fakturační data do systému přepravce. Poté vytiskne etikety pro daný počet balíků k odběrateli. Následně skladník provede řádné zapáskování a polepení patřičnou etiketou odběratele. Poslední možné balení je pro vlastní přeprava. Tu zajišťuje určený pracovník firemním vozidlem. Zboží k přepravě musí být řádně zabaleno, zajištěno, aby nedošlo k poškození, případně vyklopení z obalu, a důkladně označeno (popisem na krabicích) k jakému zákazníkovi daný balík na centrále v Praze patří. Po přepravě na centrálu a následném vyložení skladník zboží řádně roztřídí dle popisu na předem určené místo pro konkrétního zákazníka.

7.8.6 Proces fyzické distribuce

Přicházíme k poslednímu kroku, než zboží opustí brány podniku. Distribuce formou osobního odběr probíhá vždy ve smluvených termínech, a to přímo na pobočce v distribučním centru. Zboží je již připraveno na manipulačním vozíku, nebo při větším odběru na paletách, a odběrateli je přepraveno na místo určené k nakládce (na rampu), kde proběhne předání. Pokud se jedná o zboží, které bylo určeno k odeslání přepravcem je zde smluvně ošetřen pravidelný svoz na určitou hodinu. Po příjezdu přepravce je skladník povinen zboží naložené na manipulačních prostředcích přepravit na místo určené k předání (na rampu), kde proběhne evidence ze strany přepravce a následná nakládka balíků. Vlastní distribuce je určen především pro větší zákazníky VIP a pro interní přesuny zboží, mezi centrálou a distribučním centrem, nebo mezi distribučním centrem a maloobchodem.

7.9 Swot analýzy Systému distribuce

Na základě zjištěných skutečností, pro možnou změnu a přínos společnosti v praxi, byla zvolena analýza SWOT.

SWOT analýza je nástrojem k porovnávání vnitřních Strengths – silných stránek, Weaknesses – slabých stránek, Opportunities – příležitostí a Threats – hrozeb. Analýza umožňuje identifikovat silné a slabé stránky, kterými společnost disponuje a může je rozvíjet, nebo učinit patřičná opatření pro jejich odstranění. Dále analyzuje příležitosti a hrozby, které na společnost působí a musí si na ně dát pozor. Správným využitím získaných silných

stránek společnost minimalizuje hrozby, odstraněním slabých stránek může společnost získat nové příležitosti.

7.9.1 Silné a slabé stránky

Silné stránky:

Mezi silné stránky podniku patří výhradní distribuce nakladatelství CBA Press. Smlouva o výhradní distribuci zaručuje exkluzivitu prodeje jejich produktů, které tvoří 85 % trhu. Smlouva se podepisuje vždy na pět let. Mezi další silné stránky patří distribuční centrum na Moravě, jež zaujímá právě především distribuci již zmiňovaného nakladatelství CBA Press. dále je to finanční stabilita podniku, kvalifikovanost zaměstnanců, individuální přístup k zákazníkům, poskytované služby, rychlé řešení problémů a marketingová podpora, kterou si již několik let v dané zemi zajišťuje přímo zahraniční nakladatelství CBA Press ČR samo. Ovšem za finanční mnohdy i fyzickou a komunikační podporou svého výhradního distributora, který je i tak smluvně vázán.

Slabé stránky:

K slabým stránkám patří paradoxně velký nárůst obrátu v distribučním centru na Moravě, kde dle níže uvedených analýz je nutné provést nemalé změny, které se týkají velikosti skladu, zastaralého informačního systému. Tento systém není schopen zaujmout dokonalejší a efektivnější propojení mezi příjmem, zápisem objednávek, následným vyskladněním a navazující distribucí. Organizace skladu, nedostatečné vybavení skladu, systém vyskladnění, způsob expedice jsou další konkrétní výstižné body slabých stránek podniku.

7.9.2 Příležitosti a hrozby

Příležitosti: Mezi příležitosti musíme jednoznačně zařadit změnu skladového hospodářství z důvodu nevyhovujících stávajících prostor, kde by mohlo vzniknout velké riziko pádu strategického distribučního centra na Moravě. Dále můžeme zařadit rozšíření sortimentu v distribučním centru, změna informačního systému, nákup vysokozdvížného vozíku, inovace vybavení.

Hrozby: Mezi největší hrozbu je nutno zařadit ztrátu výhradní distribuce nakladatelství CBA Press, kterou by mohl nakladatel podepsat s konkurencí v případě nedodržení podmínek podepsané smlouvy, výskytu zásadních chyb v distribuci a v poslední řadě stagnace

podniku (Nová konkurence). Dále to mohou být tyto skutečnosti: přetahování zaměstnanců konkurencí, nedostatek skladových kapacit a legislativa

SILNÉ STRÁNKY (schopnosti)	SLABÉ STRÁNKY (schopnosti)
Výhradní distribuce na trhu Finanční stabilita Kvalifikovanost zaměstnanců Individuální přístup k zákazníkům Poskytované služby Rychlé řešení problémů Marketingová podpora z venčí	Malé skladové prostory Nedostatečné vybavení skladu Systém vyskladnění Způsob expedice Nedostačující operační systém
PŘÍLEŽITOSTI (vyplívající)	HROZBY (vyplívající)
Změna skladových prostor Rozšíření sortimentu Změna informačního systému Nákup vysokozdvížného vozíku	Ztráta výhradní distribuce (Konkurence) Přetahování zaměstnanců konkurencí Nedostatek skladových kapacit Legislativa

Tab. 3. SWOT analýza

7.9.3 Zhodnocení analýzy SWOT

Dle zjištěných skutečností a porovnání vnitřních faktorů se dá konstatovat, že sledovaný podnik má stabilní finanční zázemí, převyšuje trh vynikající odborností, kvalitou poskytovaných služeb, informací a především flexibilitou. Jeho postavení je především dáno výhradní distribucí největšího nakladatelství na trhu. Tato skutečnost ovšem nic nemění na tom, že je podnik stále v ohrožení ze strany konkurence vůči nedostatečnému výskytu odborných a schopných pracovníků na trhu práce, především v dané specifikaci a oboru. Ovšem nutno podotknout, že daný podnik splňuje jako jediný dané požadavky zahraničního nakladatelství a naopak jeho aktivity převyšují očekávané požadavky. Bohužel na druhé

straně je nutné podotknout, že zvýšený nárůst odbytu by mohl velice ovlivnit jeho existenci. V důsledku malých kapacitních skladových prostor a zdlouhavém systému přípravy, vyskladnění a expedice v distribučním centru na Moravě.

7.10 Slept/pest analýza systému distribuce

Pro důkladnější zjištění stavu dané situace byla vybrána ještě analýza SLEPT/PEST.

SLEPT/PEST analýza je označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Představuje komplexní pohled na prostředí státu, kraje, regionu. Jedná se především o nestabilní prostředí. Zaměřuje se na sledování ekonomických, politicko-právních, sociálních a kulturních, technických a technologických faktorů. Sledování faktorů je spjata s rozhodováním o podnikové strategii.

7.10.1 Ekonomické faktory

V souvislosti se zvyšující se životní úrovní a nárůstu příjmů obyvatel České republiky. Je skutečností, že každá domácnost může vymezit určitou částku z rodinného rozpočtu na vyšší vzdělávání naší populace, což vede k výšení poptávky a příjmů v daném odvětví.

7.10.2 Politicko-právní faktory

Ustanovení vlády a parlamentu o zvýšení minimální mzdy. Postavení a politická stabilita určitých zemí při obchodování a distribuci (Anglie, Brexit). Uvalení kvót při obchodování. Embargo.

7.10.3 Sociální faktory

Zvyšování, snižování věku ekonomicky aktivní populace. Stoupající životní úroveň obyvatel České republiky. Tlak společnosti na zvyšování vzdělání. Sociální zařazení ve společnosti.

7.10.4 Technické a technologické faktory

Podnik pracuje se zastaralými informačními technologiemi a je nutné je aktuálně přizpůsobovat dnešnímu trendu a vývoji. Technologie usnadňují komunikaci s celým světem, urychlují dostupnost k informacím a zvyšují kvalitu jeho služeb. Podnik podporuje investici

ce do různých školicích programů pro zaměstnance. Navíc je motivuje si dané kvalifikace určovat dle jejich potřeb a zájmů.

7.10.5 Zhodnocení analýzy SLEPT/PEST

Z pozorování výše uvedených faktorů, kterými se analýza zabývá, vyplývá že současná situace na trhu je pro podnik příznivá. Zvyšující se životní úroveň a tlak společnosti na vyšší vzdělání a lepší zařazení do společnosti je toho významem.

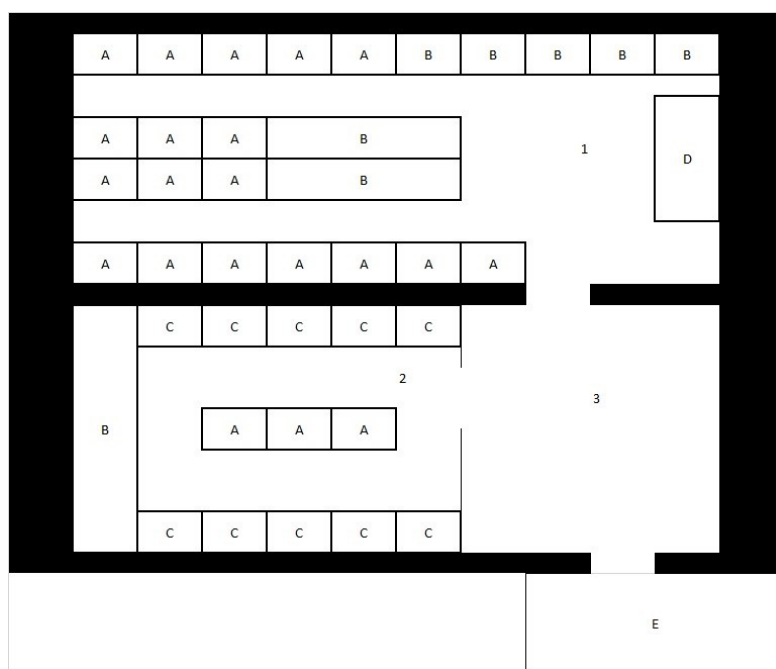
7.11 Analýza skladu ABC

Analýza skladu byla prováděna přímo na místě v provozu distribučního centra ve Vyškově, kde byla pomocí praktické ukázky vyskladnění předvedena fyzická expedice. Na základě této ukázky následovala analýza ABC. Pro její realizaci podnik poskytl konkrétní data u sledovaných položek. Z důvodu navýšení obratu u některých položek poskytl podnik výsledky obratu nejprodávanějších titulů za rok před získáním výhradní distribuce nakladatelství CBA Press. Následně bylo nutné tyto výsledky porovnat s obratovostí po získání výhradní distribuce nakladatelství CBA Press. Pro efektivnější využití skladovacích prostor je nutné, aby se podnik rozhodl, zda uskladňovat, položky s největší obratovostí v jednom či druhém menším skladu. Za zamyšlení by stálo, zda by nebylo nutné skladové prostory sjednotit i za cenu nutného se přemístění do větších skladovacích prostor v dané lokalitě. Nejdůležitějším kritériem využitých analýz je počet sledovaných položek v rámci sortimentu pro daných trh. Je to hodnota, která nám udává kolik a jak velké skladové kapacity nám vytvářejí nejfrekventovanější položky. V podniku pro skladování nejsou stanoveny žádné předpisy pro uskladnění položek, podle kterých by bylo možné zařadit položky podle četnosti na paletové pozice, nebo do policových regálů s příslušnou nosností k dané polici či regálu potažmo paletovému místu, které má vymezenou nosnost podlahy. Pro vymezení místa jednotlivým paletám je třeba brát zřetel na to, aby mezi jednotlivými řadami palet byl vymezen prostor, který je nutný pro manipulaci přepravních vozíků a ručně vedených nízkozdvíhových paletových vozíků. Cílem analýzy ABC je fyzické oddělení položek spadajících mezi pomalu obrátkové položky a ušetří tím prostor pro položky spadající mezi vysokoobrátkové.

Dělení dle analýzy ABC bylo provedeno do skupin, kde skupina A byly ty tituly, které obsahují největší podíl na obratu. Do skupiny B byly zařazeny tituly s nižším podílem na obratu a poslední sledovaná skupina C představuje doplňkové materiály, které na daném trhu budou obsahovat nejnižší procentuální podíl.

7.11.1 Schéma skladu

Stávající schéma skladu distribučního centra a jeho rozmístění položek sledovaných skupin v analýze ABC.



Obr. 8. Schéma skladu

Legenda:

A – Vysoko otáčkové tituly na paletách

B – Nízko otáčkové tituly v regálech

C – Středně otáčkové tituly na paletách

D – Balící stůl

E – Rampa

1 – Sklad číslo 1

2 – Sklad číslo 2

3 – Předsíň

7.11.2 Popis skladu

Stávající sklad se skládá ze tří samostatných místností, které jsou vybaveny paletovými i regálovými pozicemi. Sklad využívá nestandardní palety o rozměru: šířka 100 cm x délka 120 cm. Policové regály mají rozměr: výška 3500 cm, šířka 55 cm, délka 5500 cm. První sklad má rozlohu 383 m². Tato rozloha odpovídá 23 paletovým místům o kapacitě 48 300 kusů knih a dva policové regály s kapacitou 1000 kusů knih. Dále sklad pod označením číslo jedna je opatřen balícím stolem o rozměrech 120 cm x 75 cm x 3500 cm. Sklad s označením číslo dva má rozlohu 184 m², což odpovídá 13 paletovým místům o kapacitě 27 300 kusů knih. Policový regál, který se nachází v daném skladu má kapacitu 1000 kusů knih. Následně sklad obsahuje ještě předsíň o rozloze 85 m², která slouží pro příjem zboží a naskladnění.

Kapacita distribučního skladu

Kapacita skladu			
	Sklad číslo 1.	Sklad číslo 2.	Předsíň
Rozloha v m ²	383	184	85
Počet palet v kusech	23	13	0
Kapacita v kusech na paletách	48 300	27 300	0
Kapacita v kusech v regále	1000	1000	0

Tab. 4. Kapacita skladu

7.11.3 Zhodnocení analýzy ABC

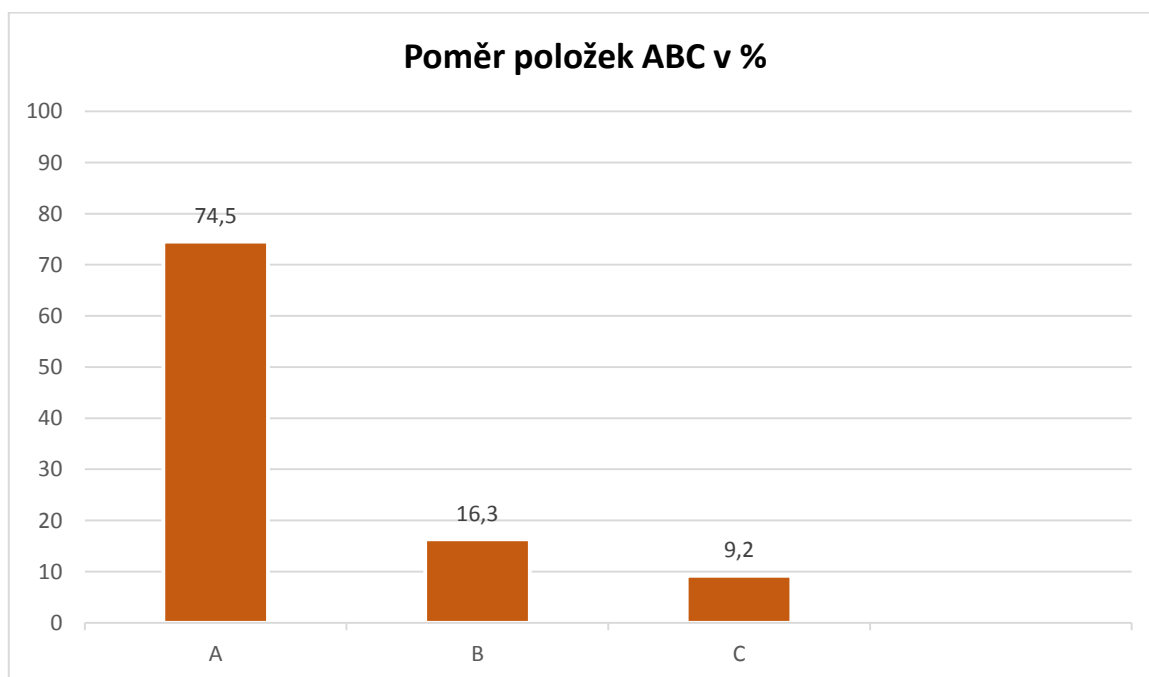
U výsledku analýzy není úplně dodrženo pravidlo 80 % důsledků a 20 % příčin na základě materiálového toku. Výsledky dobře zobrazuje níže uvedený graf, kde můžeme pozorovat, že firma má dostatek obrátkových titulů, které jsou zařazeny do skupiny A (tvoří 74,5 %) obratu. Je s nimi tedy nutné pracovat jako s položkami, které musí zabírat ty nejstrategičtější pozice, tudíž takové, které jsou nejbliže k balícím a nakládacím plochám. Položky skupiny B (tvoří 16,3 %) obratu a je jim přidělena méně strategická pozice ve skladu. Po-

ložky skupiny C tvoří zbývajících 9,2 %. Tyto položky je nutno, třeba i skladovými zásobami, snížit a najít vhodné méně frekventované skladové pozice.

Procentuální vyjádření položek v ABC analýze

Položky	%	Počet kusů
A	74,5	646 640
B	16,3	142 133
C	9,2	80 224

Tab. 5. Procentuální vyjádření položek v ABC analýze



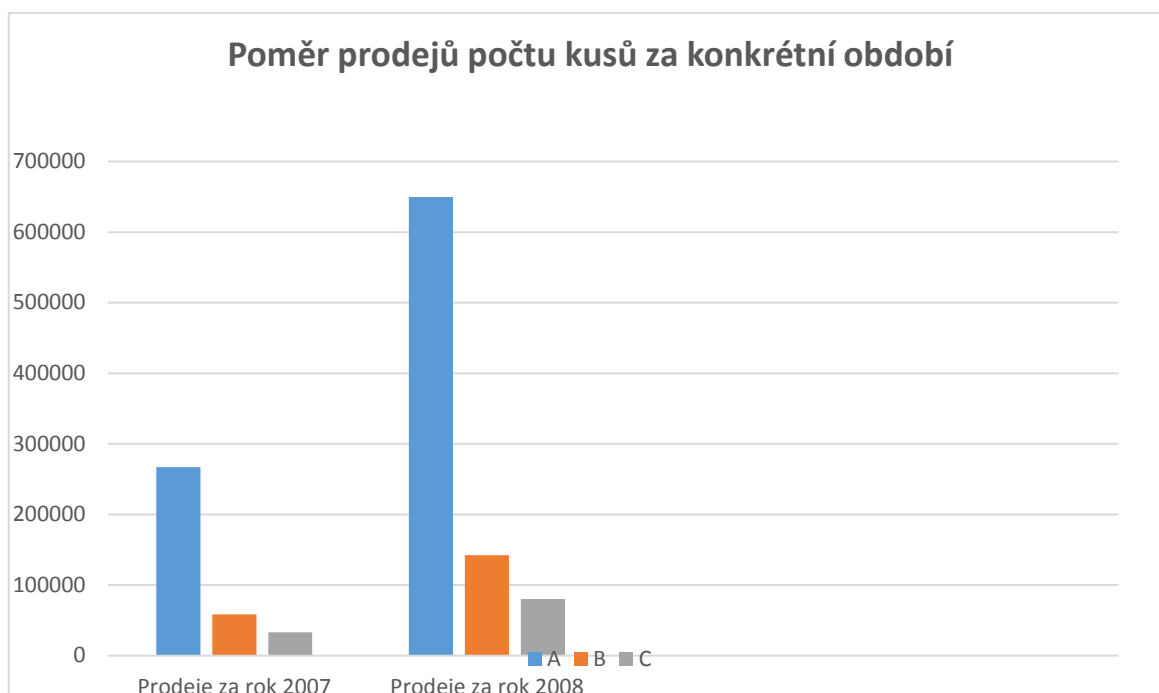
Obr. 9. Graf poměru položek v ABC analýze

Níže uvedený graf nám číselně vyhodnocuje výsledky počtu kusů daných skupin, které firma prodala před získáním výhradní distribuce a výsledky počtu kusů po získání výhradní distribuce. Jak je již z výsledků zřejmé, firma po získání výhradní distribuce daného nakladatelství zvýšila svoje prodeje v četnosti na jeden kus bezmála o 243 %, zde se nabízí

otázka či není již vůči těmto výsledkům nutné začít řešit alarmující navýšení prodeje z důvodu skladových a distribučních toků a kapacit.

Poměr počtu kusů za konkrétní období			
Druhy položek	A	B	C
Prodeje počtu kusů za rok 2007	266 710	58 354	32 936
Prodeje počtu kusů za rok 2008	649 640	142 133	80 224

Tab. 6. Poměr počtu kusů za konkrétní období



Obr. 10. Poměr prodejů počtu kusů za konkrétní období

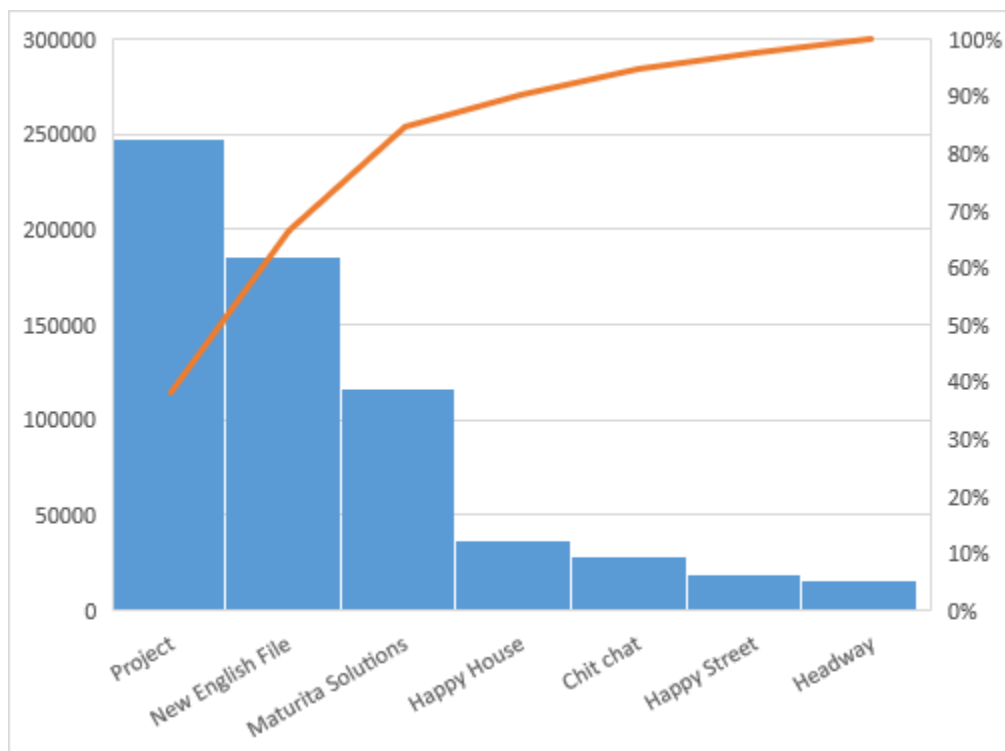
7.11.4 Paretův diagram

Paretův diagram v rámci analýzy skladu byl využit pro určení strategických titulů skupiny A, které tvoří největší část obratu společnosti. Do výpočtu bylo vloženo sedm stěžejních titulů. Z uvedených výpočtů a grafu dle Lorenzovy křivky je patrné, že 20 % (příčin) tvoří

následující tituly. První titul je Project, na druhém místě je titul New English File a jako třetí je titul Maturita Solutions. Tuto skutečnost je nutno vnímat jako podnět pro vyhledání místa nejfrekventovanější skladové pozice.

Počet prodaných kusů skupiny A	
Tituly	Prodané kusy
Project	247600
New English File	185300
Maturita Solutions	117020
Happy House	36570
Chit chat	28600
Happy Street	18950
Headway	15600

Tab. 7. Počet prodaných kusů skupiny A v roce 2008



Obr. 11. Lorenzova křivka

8 NÁVRHY ZLEPŠENÍ V RÁMCI PROVEDENÝCH ANALÝZ

Po důkladném prozkoumání výše uvedených analýz a jejich výsledků bych si dovolil navrhnout určitá zlepšení.

Společnost by se měla začít věnovat především nepředpokládanému navýšení obratu nejstrategičtějšího nakladatelství, které tvoří cca 80 % obratu společnosti. Tato skutečnost by se měla promítnout nejen do řešení skladovacích kapacit, ale také změny informačních technologií, systému naskladnění, vyskladnění a následné distribuce, které společnost ještě provázejí z dob začátků fungování distribučního centra na Moravě.

8.1 Změna umístění distribučního centra

Společnost by se měla v dané lokalitě poohlédnout po nových prostorách, které by vyhovovaly jejím požadavkům. Pokud se změna bude týkat skladu, je nutné se zaměřit na možnost skladování titulů do paletových regálů, kde vznikne nemalá úspora jak potřeby větší rozlohy skladu, tak navýšení skladových zásob produktů ze skupiny A, která je největším zdrojem příjmu pro společnost. Nejvhodnější by byla kombinace paletových regálů a policových regálů, které budou sloužit k uskladnění titulů pro skupiny B a C.

V tomto případě se jedná o realizaci přemístění pobočky v dané lokalitě, kde je nutno brát v potaz finanční náklady na cenu studie dané oblasti, provize realitní kanceláři, za výběr vhodného objektu, výše ceny za pronájem a provozní náklady v objektu, cena internetu, náklady spojené s výběrovou komisí daných pracovníků, úpravy a vybavení skladovými regály ve skladových prostorách, vybavení administrativní části budovy, mzdové náklady na zaměstnance, počáteční vydání na skladovou zásobu, náklady na školení zaměstnanců, uvítací recepce.

V neposlední řadě by si takto expandující společnost určitě měla uvědomit, že její stávající prostory, skoro ve sklepeních prostorech, určitě nebudí velkou důvěru schopného distribučního centra její velikosti.

Název položky	Celkem (Kč)
Studie dané oblasti	15 000,00
Provize realitní kanceláři	9 500,00
Pronájem budovy	56 400,00
Energie	6 250,00
Náklady na výběrové řízení zaměstnanců	5 300,00
Úpravy skladovacích prostorů	12 600,00
Vybavení regály a policemi na uskladnění	695 000
Manipulační vozík elektrický	268 000,00
Manipulační vozík ručně vedený	2 350,00
Úpravy administrativních prostorů	42 300,00
Vybavení administrativních prostorů	67 900,00
Software	250 000,00
Hardware	89 500,00
Internet	1 300,00
Mzdové náklady na zaměstnance	160 500,00
Prvotní skladová zásoba	798 000,00
Školení	2 600,00
Slavnostní otevření	1 960,00
Celkem	2 484 460,00
Celkem s DPH 21 %	3 006 197,00

Tab. 8. Nákladová část

8.2 Změna informačního systému

Pokud by se měla změna týkat i administrativních úprav, tak zde bych si dovolil navrhnout změnu informačního systému. Již přežitý informační systém FARAO nenabízí nové možnosti jiných systémů, a to především v evidenci a propojenosti skladových zásob navzájem a možnost vygenerování různých druhů sortimentů. Dle nutnosti propojení všech poboček se naskýtá možné řešení v informační systém Money S5. Je to již zaběhlý informační systém, který je schopen propojit po síti veškerý maloobchod a velkoobchod. Přínosem pro společnost by byla možná kontrola zásob na různých skladech, a to nejen v maloobchodu,

ale především ve velkoobchodních skladech, kde je nutné dbát i na skladovou zásobu v důsledku ekonomických výsledků. Pořizovací investice informačního systému je 1.000.000. Kč i s přetransformováním veškerých důležitých dat pro správu administrace i skladových položek. Měsíční správa dat a systému je nastavena na 25.000. Kč.

9 VYHODNOCENÍ NAVRŽENÉHO ZLEPŠENÍ

Navrhované zlepšení přineslo pro společnost vytvoření soběstačného stále expandujícího distribučního centra na Moravě. Toto distribuční centrum nakonec ve stálém složení zaměstnanců začalo přebírat stále více a více objednávek nejvýznamnějšího nakladatelství CBA Press z centrály. V dnešní době se veškeré předzásobení Knihkupců (Obchodní společnosti) vyřizují pouze z distribučního centra které, dovoluji si poznamenat, je na tuto činnost již připraveno. Jedná se o připravenost jak z kapacitních důvodů skladů, tak i z pozice personálního zabezpečení. Největší devíza pro distribuční centrum je ovšem skutečnost, že největší odběratelé z Čech i Moravy si přímo vyžadují vyřízení objednávek přímo z distribučního centra ve Vyškově.

Momentální schopnost distribučního centra a jeho systému je přijmout 28 palet. Toto množství odpovídá jednomu kamiónu denně a je to cca 60 000 ks knih. Distribuční centrum v sezóně (Srpen-Září) je schopno vyexpedovat cca 200 zásilek přepravní společností PPL, což odpovídá cca 5000 kg. Jde přibližně o 17 000 kusů knih denně. V období sezóny je velmi frekventovaná i interní přeprava, která zabezpečuje nejen zásobování celé maloobchodní interní sítě, ale je i využívána knihkupci (obchodní společnosti) a to v rozsahu 500-1350 kg expedice denně.

Velkým přínosem jsou nové reprezentativní prostory, které již odpovídají úrovni velikosti distribučního centra této kvality.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo v teoretické části popsat a vymezit základní pojmy týkající se logistiky a jejími funkcemi. Následně chci obohatit čtenáře o distribuci a distribuční vztahy v jednotlivých řetězcích. Nedílnou součástí je i Marketing, kde je čtenář obeznámen se strategií a propagací. Poté je nutné seznámit čtenáře s dopadem logistiky a distribuce na životní prostředí. Závěrem teoretické části je seznámení s analýzami, které je možné využívat k návrhům řešení pro případné opatření na eliminaci nedostatků.

V úvodu praktické části je čtenář seznámen s popisem vybraného podniku. Následně jsou aplikovány analýzy. Dílčími cíli analýzy je zhodnocení současného systému skladování a distribuční logistiky, návrh efektivnějšího způsobu skladování a expedice zboží. Distribuční centrum se neustále rozšiřuje a roste a k tomuto má do budoucna stále velký potenciál. Zjištěné problémy distribučního centra pramení tedy z růstu. Při navýšení objemu obrátu titulů, již není dostačující stávající kapacita skladových prostor, systém skladování a je nutné přikročit k razantním změnám. Sklad titulů je nevybavený a především neorganizovaný. Expedice a distribuce titulů je složitá a neefektivní.

Dobrým krokem společnosti je přemístění distribučního centra v rámci dané lokality do modernějších a kapacitně větších prostor. Nové prostory nabízí pro administrativní pracovníky úpravu stávajícího informačního systému, který je již schopen posílit daleko lépe komunikovat se skladem. Pro provoz a sklad jsou velkým přínosem paletové regály, které na stejné rozloze jako ve stávajícím skladu navýší skladovou kapacitu. Dále sklad disponuje vysokozdvíhacím vozíkem, a především pohyblivou rampou, která umožní urychlení expedice a distribuce.

Na základě provedených analýz a navrhovaných změn si dovoluji konstatovat, že cíl práce byl naplněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. PERNICA, Petr, *Logistika pro 21.století 3díly + CD*, 1.vyd., Praha: Radix, 2005. 1698 s. ISBN 978-80-8603-159-4.
2. SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. xxv, 475 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.
3. GROS, Ivan. *Logistika*. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 1996, 228 s. ISBN 80-7080-262-6.
4. SIXTA, Josef and MAČÁT, Václav. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005. 315 s. ISBN 8025105733.
5. PERNICA, Petr. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. Praha: Radix, 1998. 660 s. ISBN 80-86031-14-4.
6. TOŠOVSKÁ, Eva et al. *Makroekonomické souvislosti ochrany životního prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010. xxi, 201 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-308-0.
7. JIRSÁK, Petr, MERVART, Michal a VINŠ, Marek, 2012. *Logistika pro ekonomy: vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer, 264 s. ISBN 978-807357-958-6.
8. SIXTA, Josef a ŽIŽKA, Miroslav, 2009. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press, 240 s. ISBN 978-80-251-2563-2.
9. CSCMP-Council of Supply Chain Management Professionals. <http://cscmp.org>.
10. GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016, 507 s. ISBN 978-80-7080-952-5.
11. STEHLÍK, Antonín a KAPOUN, *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress, 2008, 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.
12. SCHULTE, Christof a FELLER, Ludvík, *Logistika*. 1. vyd. Přeložil BAUDYŠ, Adolf, přeložil TOMEK, Gustav. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301 s. ISBN 80-85605-87-2.
13. STROUHAL, Jiří. *Ekonomika podniku*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Institut certifikace účetních, [2016], 186 s. Vzdělávání účetních v ČR. Učebnice. ISBN 978-80-87985-07-6.

14. PERNICA, Petr. *Logistika: vymezení a teoretické základy*. Dot. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 210 s. ISBN 80-707-9820-3.
15. STEHLÍK, Antonín. *Logistika – strategický faktor manažerského úspěchu*. Brno: Contrast, 2002. 236 s. ISBN 80-238-8332-1.
16. LAMBERT, Douglas M. a ELLRAM, Lisa M. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6221-1.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CSCMP	Council of Supply Chain Management Profesionals
CBA Press	Fiktivní název nakladatelství
CBA Bookshop	Fiktivní název maloobchodní prodejny
FARAO	Název operačního systému
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
SC	Supply Chain
SCM	Supply Chain Management
SPN	Státní pedagogické nakladatelství
UVL s.r.o	Fiktivní název podniku
VIP	Velmi důležitá osoba

SEZNAM OBRÁZKU

Obr. 1. Schéma základního řetězce, cíle logistiky	14
Obr. 2. Schéma logistického řetězce	16
Obr. 3. Paretův diagram, Lorenцова křivka.....	32
Obr. 4. Společnost UVL s.r.o.....	36
Obr. 5. Graf výše obrátů za období 2005-2008	37
Obr. 6. Organizační schéma distribuce	38
Obr. 7. Organizační schéma distribučního centra Vyškov	43
Obr. 8. Schéma skladu	51
Obr. 9. Graf poměru položek v ABC analýze.....	53
Obr. 10. Poměr prodejů počtu kusů za konkrétní období	54
Obr. 11. Lorenzova křivka.....	55

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. SWOT a SLEPT/PEST analýza.....	33
Tab. 2 .Výše obrátů za období 2005-2008.....	36
Tab. 3. SWOT analýza.....	48
Tab. 4. Kapacita skladu.....	52
Tab. 5. Procentuální vyjádření položek v ABC analýze.....	53
Tab. 6. Poměr počtu kusů za konkrétní období	54
Tab. 7. Počet prodaných kusů skupiny A v roce 2008	55
Tab. 8. Nákladová část.....	57