

Zlepšení vybraných logistických činností podniku

Jana Buriánková

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana BURIÁNKOVÁ**
Osobní číslo: **L09914**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Zlepšení vybraných logistických činností podniku**

Zásady pro vypracování:

- 1. Vyberte, soustřeďte a použijte informační zdroje ke zpracování tématu bakalářské práce, aplikujte na zvolený podnik**
- 2. Analyzujte vybrané logistické činnosti v podniku a odhalte problematická místa**
- 3. Navrhněte opatření vedoucí k odstranění zjištěných problémových míst a zhodnoťte přínos navrhovaných opatření pro podnik**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] LAMBERT, D. M., STOCK J.R. a ELLRAM L. M. Logistika. Brno: CP Books. 2005. ISBN 80-251-0504-0.

[2] SIXTA, J., MAČÁT, V. Logistika–teorie a praxe. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2005. ISBN 80-251-0573-3.

[3] PERNICA, P. Logistika pro 21. století. Praha: Radix. 2005. ISBN 80-86031-59-4.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Musil, Ph.D.**
Ústav logistiky

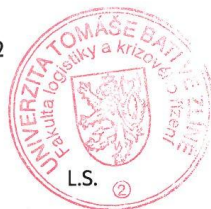
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na „Zlepšení vybraných logistických činností podniku“.

Teoretická část je zaměřena na popis dosavadních poznatků v oblastech nákup, skladování a distribuce.

Praktická část se zabývá popisem logistických činností probíhajících v podniku, se zaměřením na skladování. Hlavním úkolem je zhodnocení současného stavu, zjištění problémů a navržení opatření k jejich řešení.

Klíčová slova: logistika, nákup, skladování, distribuce

ABSTRACT

The thesis is focused on “Improving the logistics activities of selected business.”

The theoretical part focuses on the description of existing knowledge in the areas of purchasing, storage and distribution.

The practical part describes logistics activities ongoing in the company, focusing on storage. The main task is to assess the existing status, identify problems and propose measures to address them.

Keywords: logistics, purchase, storage, distribution

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi věnovali svůj čas a trpělivost během zpracování této bakalářské práce. Především děkuji svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Miroslavovi Musilovi, Ph.D. za odborné vedení a rady při vypracování, ale také za jeho trpělivost.

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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 předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že 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;
- beru na vědomí, že 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že 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/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 11.5.2012


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 POJEM LOGISTIKA	10
1.1 DEFINICE LOGISTIKY	10
1.2 CÍLE LOGISTIKY	10
2 LOGISTICKÉ ČINNOSTI	12
2.1 NÁKUP	12
2.1.1 Pojetí funkce nákupu	13
2.1.2 Umístění oddělení nákupu v organizační struktuře a míra jeho centralizace	14
2.1.3 Řízení nákupu.....	15
2.1.4 Proces řízení nákupu a jeho standardizace	16
2.2 SKLADOVÁNÍ.....	16
2.2.1 Funkce a druhy skladu	17
2.2.2 Funkce skladování	18
2.2.3 Typy skladování	20
2.3 DISTRIBUCE.....	22
2.3.1 Řízení distribuce.....	23
2.3.2 Distribuční cesty.....	23
II PRAKTICKÁ ČÁST	24
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	25
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	25
4 PRŮBĚH LOGISTICKÝCH ČINNOSTÍ V PODNIKU	26
4.1 NÁKUP	26
4.2 SKLADOVÁNÍ.....	27
4.3 DISTRIBUCE.....	29
5 ANALÝZA SKLADOVÁNÍ	30
5.1 ABC ANALÝZA.....	30
6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SKLADOVÁNÍ V PODNIKU	33
7 ZHODNOCENÍ NÁVRHU PRO PODNIK	35
ZÁVĚR	36
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	37
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	38
SEZNAM OBRÁZKŮ	39
SEZNAM TABULEK	40

ÚVOD

Bakalářská práce na téma Zlepšení vybraných logistických činností podniku se bude zabývat danou problematikou implementovanou na konkrétní podnik. Vybraný podnik se z hlediska logistického řetězce nachází až za výrobou, jedná se tedy o odbytovou část logistického řetězce.

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou.

Teoretická část bude zaměřena na dosavadní poznatky z oblasti logistiky. První kapitola bude zaměřena na objasnění pojmu logistika a cíle logistiky. V druhé kapitole budou teoreticky rozebrány jednotlivé činnosti, které v podniku probíhají. Jedná se o proces nákupu, popis jeho funkcí, možnosti umístění oddělení nákupu a způsoby řízení nákupu. Dále pak popis skladování, jeho funkce, druhy a typy. A o oblast distribuce, její řízení a distribuční cesty.

Praktická část je rozčleněna do pěti kapitol: představení společnosti, průběh logistických činností v podniku, analýza skladování, návrhy na zlepšení skladování a hodnocení přínosu návrhů pro daný podnik. Stěžejní kapitolou je v pořadí pátá kapitola bakalářské práce, ve které bude provedena analýza ABC. Na základě této analýzy zjistíme, jaké jsou ve skladování problémy. Tyto problémy budou řešeny v následující kapitole, kde bude navrženo jejich řešení. V závěrečné sedmé kapitole bude uveden přínos daných řešení pro podnik.

Cílem bakalářské práce je řešení problému ve skladování ve vybraném distribučním podniku. Zaměřuji se na efektivnost umístění skladových položek a maximální využití skladu. Toto řešení bude sloužit jako podklad pro majitele podniku ke zlepšení skladovacího systému a tím následně ke snížení nákladů na skladování.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM LOGISTIKA

Vojenskou i civilní logistiku lze nejstručněji definovat jako „podporu“. A to podporu bojujících jednotek (leteckých, námořních i pozemních) či podnikové ekonomiky (nákup, výroba a distribuce výrobků). [5]

„Proces plánování a realizace řízení efektivního, výkonného toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby, jehož cílem je uspokojit požadavky zákazníků.“¹

1.1 Definice logistiky

„Logistika je řízení materiálového, informačního a finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavků finálního zákazníka a s ohledem na nutnou tvorbu zisku v celém toku materiálu. Při plnění potřeb finálního zákazníka napomáhá již při vývoji výrobku, výběru vhodného dodavatele, odpovídajícím způsobem řízení vlastní realizace potřeby zákazníka (při výrobě výrobku), vhodným přemístěním požadovaného výrobku k zákazníkovi a v poslední řadě i zjištěním likvidace morálně i fyzicky zastaralého výrobku.“²

1.2 Cíle logistiky

Logistické cíle musí na jedné straně vycházet nebo být odvozovány, z podnikové (globální) strategie a tím napomáhat ke splnění celopodnikových cílů. Avšak na straně druhé zabezpečit přání zákazníků na služby a zboží s požadovanou úrovní, a to při minimalizaci celkových nákladů. [3]

Mezi nejdůležitější cíle patří cíle vnější a výkonové. Do sekundárních cílů logistiky lze zahrnout cíle vnitřní a ekonomické. [10]

¹ LAMBERT, Douglas M., STOCK, James R. a Lisa M. Ellram. *Logistika*. Přeložila E. Nevrlá. Praha: CP Books, a. s. © 2005. Druhé vydání. ISBN 80-251-0504-0. [str. 3]

² SIXTA, Josef a Václav Mačát. *Logistika – teorie a praxe*. Brno: Computer Press, 2005. První vydání. ISBN 80-251-0573-3. [str. 25]

Mezi vnější ekonomické cíle patří:

- objem prodeje zvyšovat,
- dodací lhůty zkracovat,
- vylepšovat spolehlivost a úplnost dodávek,
- zvyšovat pružnost logistických služeb.

Mezi vnitřní ekonomické cíle patří snižování nákladů za předpokladu, že jsou splněny vnitřní cíle. Snižují se náklady na:

- zásoby,
- dopravu,
- výrobu,
- skladování a manipulaci,
- řízení.

Výkonové cíle zajišťují optimální úroveň služeb, a to tak, aby bylo požadované množství materiálu a zboží ve správném množství, druhu a kvalitě, na správném místě, ve správném čase.

Zabezpečení logistických služeb s přiměřenými náklady je ekonomickým cílem logistiky. Tyto náklady jsou vzhledem k úrovni ekonomických služeb minimální a odpovídají ceně, jež je zákazník ještě ochoten za vysokou kvalitu zaplatit. [10]

2 LOGISTICKÉ ČINNOSTI

Logistickými činnostmi jsou činnosti, které slouží k uspokojení požadavků zákazníků, a to v optimálním čase.

Mezi základní logistické činnosti patří nákup, řízení stavu zásob ve skladech, skladování, balení, doprava a přeprava, zpětná logistika a další.

2.1 Nákup

„Nákup lze definovat jako řízení činností organizace spojených se zajištěním vstupů pro efektivní práci dalších procesů. Vzhledem k tomu, že organizace může poskytovat svým zákazníkům jen tak kvalitní produkty, jaké je schopna získat od svých dodavatelů, je nákup považován za stěžejní článek podnikatelských činností.“³

„Na oblast nákupu se dříve pohlíželo především jako na obslužnou/podpůrnou funkci. Z toho vyplývalo i vymezení její zodpovědnosti: plnit požadavky výrobní funkce nebo jiných interních funkcí podniku na nákup materiálu. Její povinností již však nebylo zkoumat, zda jsou tyto potřeby oprávněné, snažit se o vybudování dlouhodobých vztahů s dodavateli nebo rozumět potřebám koncových zákazníků.“

Toto pojetí velmi omezovalo možnosti, kterými mohla funkce nákupu přispět ke zvýšení rentability podniku. Pracovníci nákupu se podle tohoto scénáře zaměřovali na poměrně úzký okruh činností, jejichž cílem bylo zajistit požadavky interních útvarů podniku - marketingu, provozních jednotek a dalších, kteří něco potřebovali obstarat z vnějších zdrojů. Rozsah nákupních činností byl definován a omezen jinými činnostmi, resp. funkcemi, uvnitř dané organizace.

Funkce nákupu se zaměřovala na to, aby zajistila správné (požadované) produkty nebo služby ve správnou dobu na správném místě, ve správném množství, správné kvalitě, od správného dodavatele a za správnou cenu. I když to může znít jako široký rozsah odpo-

³ BAZALA, Jaroslav. *Logistika v praxi: Praktická příručka manažera logistiky*. 7.2.1 Úvodní informace. Praha: Verlag Dashöfer, květen 2003. Základní dílo. ISBN 80-86229-71-8. [str. 1]

vědnosti, ve skutečnosti to tak nebylo, neboť to, co bylo „správné“, určovali „interní zákazníci“ funkce nákupu.“⁴

2.1.1 Pojetí funkce nákupu

„Tendence směřuje spíše k širšímu pojetí funkce nákupu při uspokojování potřeb, tzn. výrobních, provozních, investičních, nevýrobních, sociálních aj. a k tzv. servisnímu pojetí služeb, tj. uskutečnění nejen prosté dodávky, ale plný servis ve smyslu hmotném i informačním. Tedy vedle základní funkce nákupu zajišťovat materiálové vstupy v dané kvalitě, množství, v daném termínu pro určitou lokalitu se zvýrazňuje i ekonomická kritéria podnikatelské efektivity (náklady, zásoby), jakož i hlediska ekologická, sociální a etická.“⁵

Obecných možností jak organizovat nákup v podniku je mnoho. Nutné je však vždy uplatnění zásady vyloučení dvou extrémů:

- mechanické přejímání cizích vzorů, a to bez tvůrčí aplikace a přizpůsobení konkrétním podmínkám,
- neochota brát zkušenosti jiných na zřetel.

Doporučuje se hledání vhodného kompromisu. Využívání osvědčených řešení a zkušeností jiných pouze s aplikací, která bere konkrétní specifika v potaz.

Nezbytné je však postarat se o zajištění operativní a koncepční harmonizace aktivit článků v informačním a rozhodovacím řetězci: marketing na výstupu → tvorba nabídky (výrobku) → nákup → řízení výroby → řízení kvality → prodej. Zabezpečit tok informací je nutné jak směrem k výstupu, tak především zabezpečit účinné zpětné vazby. [4]

⁴ LAMBERT, Douglas M., STOCK, James R. a Lisa M. Ellram. *Logistika*. Přeložila E. Nevrlá. Praha: CP Books, a. s. © 2005. Druhé vydání. ISBN 80-251-0504-0. [str. 347]

⁵ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. První vydání. ISBN 80-251-0174-6. [str. 27]

2.1.2 Umístění oddělení nákupu v organizační struktuře a míra jeho centralizace

„Nákupní oddělení je nejčastěji součástí obchodního, případně obchodně-ekonomického úseku. V některých oborech výroby, zejména v těžkém strojírenství a stavebnictví, a také v méně opakovaných výroбах, je nákupní úsek součástí výrobního útvaru. Výhodou začlenění nákupního oddělení do výrobního úseku je pružnější řešení operačních problémů při změnách výrobního programu, technologie, časového průběhu výroby apod. e velkých podnicích se, v České republice spíše ojediněle, uplatňuje forma organizace nákupu jako samostatného nákupního závodu či nákupní správy. Podstatnou složkou úspěšného plnění funkce nákupu je aktivní spolupráce s útvary přípravy výroby, řízení výroby, údržby, účetnictví, rozborů, financí, kontroly, statistiky a obchodně technického řízení při řešení a zdokonalování oběhu, přenosu, zpracování, uchování a využití informací s cílem zvýšit ekonomickou a technickou kvalitu řízení nákupního procesu.“⁶

Centralizací nákupu rozumíme vyčlenění nákupních úloh a jejich přesun do jednoho místa jako oddělení či odbor nákupu. Opačným procesem je decentralizace nákupu, kdy nákupní úkoly téhož druhu rozdělujeme, a to do více organizačních jednotek.

V naprosté centralizaci nebo decentralizaci spočívají extrémní organizačního řešení nákupu. Jedná se o úplné soustředění všech nákupních aktivit pro všechny koncernové podniky do ústředí koncernu, nebo úplné přiřazení nákupních aktivit jednotlivým koncernovým podnikům. Při stejných potřebách koncernových podniků či divizí vzniká úplně centralizovaný nákup.

V praxi tvoří obvykle kombinace centralizačních a decentralizačních prvků optimální nákupní struktura koncernu, tj. konkrétní podoba nákupní organizace se pohybuje mezi oběma extrémí. Jednoznačná odpověď na otázku po přednostech centralizované nebo decentralizované struktury nákupní organizace neexistuje, protože v různých obdobích jsou různé trendy k centralizaci či decentralizaci. A také nákupně spotřební podmínky se často a také značně odlišují. [8]

⁶ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. První vydání. ISBN 80-251-0174-6. [str. 28]

„Míra centralizace se zpravidla odvodí s ohledem na důsledky v celkových hospodářských výsledcích podniku nejen z hlediska krátkodobého, ale i dlouhodobého. Vhodně uplatněná centralizace vytváří většinou lepší předpoklady pro efektivnější hospodaření se zásobami, pro nižší části položek režijních nákladů a přináší určité výhody při řešení vztahů s dodavateli. Negativně se ale projevuje v menší pružnosti při řešení případných změn potřeb a deficitních situací a často i ve vyšších pořizovacích nákladech (např. dopravné, manipulační náklady). Decentralizace většinou umožňuje účinnější řešení systému stimulace, rozvoj iniciativy při hledání a uskutečňování pozitivních změn.“⁷

Kompromisní organizační řešení se zpravidla přijímají v podnicích koncentrovaného typu. Tato řešení kombinují výhody centralizace a decentralizace. Základní možná kompromisní řešení organizace nákupu představuje:

- dílčí centralizace (větší pravomoci a odpovědnosti jsou v rukou útvaru centrálního nákupu),
- řízená decentralizace (decentralizovaným útvarům nákupu na jednotlivých závodech jsou svěřeny větší pravomoci a odpovědnosti za nákup). [4]

2.1.3 Řízení nákupu

Otázky související s řízením nákupu a zásob se týkají každého podniku, bez ohledu na obor působnosti – odvětví, obchodu, výroby či služeb, ale i bez ohledu na to, zda jde o organizaci hospodářskou či neziskovou. Řízení nákupu obsahuje plánování množství a termínů spotřeby, řízení zásob, určování a optimalizace dodacích množství a termínů, tj. provádění materiálové dispozice. Samozřejmě jde také o účast na příjmu materiálu na straně vstupu do firmy a na jeho skladování. [7]

⁷ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. První vydání. ISBN 80-251-0174-6. [str. 28]

2.1.4 Proces řízení nákupu a jeho standardizace

„Pro definování a řízení informačních toků týkajících se nákupního procesu je nutno zajistit přesné rozdělení odpovědnosti a pravomoci s cílem dosažení maximálního zefektivnění (rozsah informací a rychlost) přenosu informací. Nedostatečné informace mohou působit nepoužitelné vstupy, zpoždování dodávek a zpomalování produkčních procesů, hromadění dodávek ve skladu, z čehož vyplývá nárůst zásob (rozpracovanosti).

Pro úspěšné řízení procesu nákupu je nutno zajistit jeho stabilizaci, opakovatelnost, stanovení jednotlivých odpovědností a pravomocí, cílů, měřitelných parametrů a shromažďování jednoznačných údajů. Tyto informace jsou ve formě karet produktů, zápisů z jednání, karet dodavatelů, nákupní dokumentace pro řízení, analýzy a rozhodování.

„Proces nakupování je možno řídit (např. v souladu s požadavky norem pro vybudování a rozvoj systému jakosti – ISO 9001) jako cílový management, který stanovuje přesné odpovědnosti a pravomoci jednotlivým zúčastněným funkcím.

*V souladu s požadavky normy ISO 9001 „musí organizace zajistit, aby nakupovaný produkt vyhovoval specifikovaným požadavkům na nakupování. Typ a rozsah řízení aplikovatelného na dodavatele a nakupovaný produkt musí být závislé na vlivu nakupovaného produktu na následnou realizaci produktu nebo na konečný produkt“.*⁸

2.2 Skladování

Nedílnou součástí každého logistického systému je skladování, které tvoří mezi výrobcem a zákazníkem důležitý spojovací článek. [3]

„Skladování můžeme definovat jako tu část podnikového logistického systému, která zabezpečuje uskladnění produktů (surovin, dílů, zboží ve výrobě, hotových výrobků) v místech

⁸ BAZALA, Jaroslav. *Logistika v praxi: Praktická příručka manažera logistiky*. 7.5.2 Proces řízení nákupu. Praha: Verlag Dashöfer, květen 2003. Základní dílo. ISBN 80-86229-71-8. [str. 1]

jejich vzniku a mezi místem vzniku a místem jejich spotřeby, a poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladovaných produktů.“⁹

2.2.1 Funkce a druhy skladu

Ekonomicky sladit rozdílně dimenzované toky, to je základním úkolem skladu. Mezi hlavní funkce skladování patří:

- Vyrovnávací funkce při materiálové potřebě z hlediska množství, odchýlném materiálovém toku a v souvislosti s časovým rozložením.
- Zabezpečovací funkce plynoucí z nepředvídatelných rizik v rámci výrobního procesu a změn potřeb na odbytových trzích a časových změn dodávek na zásobovacích trzích.
- Kompletační funkce v souvislosti s tvorbou sortimentu v obchodě nebo sortimentních druhů dle potřeb individuálních provozů průmyslových podniků, protože materiály, které jsou k dispozici na trhu, obvykle neodpovídají konkrétním výrobně technickým požadavkům.
- Spekuláční funkce plynoucí z očekávaných cenových zvýšení na odbytových a zásobovacích trzích.
- Zušlechťovací funkce se zaměřuje na jakostní změny uskladněných druhů sortimentu (např. stárnutí, zrání, sušení, kvašení). V tomto případě hovoříme o tzv. produktivních skladech, jelikož se jde o skladování spojené s výrobním procesem. [10]

„Velký rozsah skladové činnosti v národním hospodářství odpovídá i velkému počtu různých druhů skladů.“¹⁰

⁹ LAMBERT, Douglas M., STOCK, James R. a Lisa M. Ellram. *Logistika*. Přeložila E. Nevrlá. Praha: CP Books, a. s. © 2005. Druhé vydání. ISBN 80-251-0504-0. [str. 266]

¹⁰ STEHLÍK., Antonín. *Obchodní logistika*. Brno: Masarykova univerzita, 1997. První vydání. ISBN 80-210-1676-0. [str. 98]

Dle funkce v zásobovacím systému dělí sklady na následující skupiny.

Obchodní sklady – je pro ně charakteristický velký počet dodavatelů i velký počet odběratelů, jejich základní funkcí je kromě skladování také změna sortimentu.

Sklad odbytový – bývá umístěný u výroby, jedná se o určitou formu obchodního skladu. Tento sklad je charakteristický jedním výrobcem a velmi malým počtem výrobků a větším počtem odběratelů. Často bývá nazýván výrobně-odbytovým skladem.

Sklady veřejné a nájemné – ty zajišťují pro zákazníky skladování zboží či propůjčení skladové kapacity. Jedná-li se o sklad veřejný, potom sklad vykonává funkce dle přání zákazníka, tj. zboží přijímá, skladuje, a vydává podle obdržených pokynů. V případě skladu nájemného se pronajímá část skladu, a to většinou včetně příslušného manipulačního zařízení a ostatní činnosti se zbožím si zajišťuje zákazník sám. V praxi se názvy pojmy nájemný a veřejný sklad často zaměňují.

Sklady tranzitní – jsou umístěny na místech velké příkladky zboží, jedná se např. o přístavy, železniční překladiště apod. Tyto sklady zboží přijímají, rozdělují a zajišťují také naložení na dopravní prostředek vhodný pro dalšího odběratele, a to v množství, které si odběratel stanovil.

Konsignační sklady – jsou sklady zřizované odběratelem u dodavatele, kde zboží je skladováno na účet a riziko dodavatele. Odběratel si zboží odebírá dle potřeby a v určitém časovém horizontu zboží zaplatí, také upozorňuje na potřebu rozsah skladu doplnit. [11]

2.2.2 Funkce skladování

Skladování zákazníkům poskytuje ve spojení s dalšími logistickými činnostmi potřebnou úroveň zákaznického servisu. Uskladnění produktů je zřetelnou rolí skladování, avšak skladování zabezpečuje mimo jiné i rozdělování produktů do menších množství/balení, sdružování výrobků a samozřejmě i informační služby. Větší důraz těchto činností je na pohyb zboží než na jeho uskladnění. Cíly každého logistického systému jsou rychlé a efektivní přesuny velkého množství suroviny, dílů a hotových výrobků, ale také informační služby. [3]

„Skladování má tři základní funkce: přesun produktů, uskladnění produktů a přenos informací o skladovaných produktech. V poslední době se klade zvýšený důraz na funkce

přesunu produktů, neboť podniky se všeobecně zaměřují na zlepšování obratu zásob a urychlování pohybu objednaného zboží z výroby ke konečné expedici/dodávce.“¹¹

„Přesun produktů:

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

Uskladnění zboží:

- *Přechodné uskladnění – uskladnění nezbytné pro doplňování základních zásob.*
- *Časově omezené uskladnění – týká se zásob nadměrných (nárazníkové zásoby) důvody jejich držení:*
 - *sezónní poptávka,*
 - *kolísavá poptávka,*
 - *úprava výrobků spekulativní nákupy,*
 - *zvláštní podmínky obchodu.*

¹¹ LAMBERT, Douglas M., STOCK, James R. a Lisa M. Ellram. *Logistika*. Přeložila E. Nevrlá. Praha: CP Books, a. s. © 2005. Druhé vydání. ISBN 80-251-0504-0. [str. 275]

Přenos informací:

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

Osobní počítače hrají při výměně dat důležitou úlohu. Nejrůznější informační systémy značně urychlují, zefektivňují a zkvalitňují přenos informací potřebných k zajištění všech funkcí skladování. Nepostradatelné je v této oblasti pochopitelně propojení počítačů do sítí.“¹²

2.2.3 Typy skladování

„Jednotlivé druhy skladovaných materiálů vyžadují podle svého množství, tvaru, hmotnosti, objemu a skupenství různé způsoby skladování, jakož i různá zařízení pro skladování a různé manipulační prostředky.“¹³

A) Policové regály

Jedná se o stavebnicový systém, jehož rozsah použití je široký. Tyto regály jsou určeny pro ukládání nepaletovaného zboží volně, v krabicích, v kovových či plastových přepravkách. Jejich obsluha je ruční s přímým vstupem obsluhujícího regálu, ukládání vidlicovým vysokozdvíhacím vozíkem do tohoto typu regálu je zakázáno. Police je možné snadno výškově přestavovat, protože jsou v regálovém sloupci zavěšeny. [1]

„Regály jsou většinou modulovou stavebnicí kovových prvků regálů s výškou do 10 000 mm, hloubkou od 320 do 800 mm, šířkou sloupce do 1800 mm a nosností police do 650 kg.“¹⁴

Výhody:

¹² SIXTA, Josef a Václav Mačát. *Logistika – teorie a praxe*. Brno: Computer Press, 2005. První vydání. ISBN 80-251-0573-3. [str. 132]

¹³ BAZALA, Jaroslav. *Logistika v praxi: Praktická příručka manažera logistiky*. 10.5.1 Typy skladových technologií. Praha: Verlag Dashöfer, květen 2003. Základní dílo. ISBN 80-86229-71-8. [str. 1]

¹⁴ BAZALA, Jaroslav. *Logistika v praxi: Praktická příručka manažera logistiky*. 10.5.1 Typy skladových technologií. Praha: Verlag Dashöfer, květen 2003. Základní dílo. ISBN 80-86229-71-8. [str. 2]

- přímý přístup ke každému druhu nabízeného zboží,
- provozuschopnost dopravy, i když je vysoká obrátkovost,
- takřka bezporuchové,
- možnosti uspořádání a kontroly zboží jsou dobré,
- skladová organizace je jednoduchá,
- investiční náklady ve střední výši.

Nevýhody:

- pro obslužný personál nejsou vždy ideální úchopové pozice (nahore/dole),
- při manipulační obsluze vysoké náklady (přepravní vzdálenosti, manipulační výkony),
- při manuální obsluze vzniká vyšší potřeba ploch a nižší využití prostoru,
- možnosti automatizace a mechanizace jsou omezené,
- jen obtížně lze zavádět metodu „FIFO“. [9]

B) Příhradové paletové regály

Do těchto regálů je možné zakládat všechny druhy patel, přepravek, beden a kusového volně loženého zboží. Regály jsou v podstatě modulové stavebnice, jenž dovolují vytváření nejrůznějších prostorových sestav skladových technologií. Jejich využití je široké, protože je možné je použít jako základní technický prostředek pro sestavování skladů s rovinnými příhradovými regály, spádovými regály, průjezdovými regály a také jako nástavbu na pojízdné regálové sestavy.

Obsluhu těchto regálů lze provádět různými typy vysokozdvížných vozíků, regálovými zakladači, ruční obsluhou s přímým přístupem či využitím kompletačních vozíků. [1]

„Regálové systémy jsou určeny pro skladování do výšky 10 000 mm, s maximální šířkou regálového sloupce 4 000 mm. Maximální dovolené zatížení regálového sloupce dle typu konstrukce cca do 32 000 kg.“¹⁵

Výhody:

- využití plochy a prostoru na střední úrovni,
- vysoká flexibilita, tj. možnost přizpůsobovat se změnám v sortimentu, a také vylepšování systému,
- automatizace a mechanizace,
- lze dosáhnout vysokou obrátkovost,
- přístup ke všem druhům skladovaného sortimentu je přímý,
- možnosti komisionářství jsou dobré,
- lze dobře kontrolovat stav zásob,
- rozsah investic je střední.

Nevýhody:

- v závislosti na stupni mechanizace či automatizace je pracovně náročné,
- při vyšším stupni automatizace se zvyšuje výskyt poruchovosti,
- dle volby dopravní techniky jsou nezbytná řešení náročná na plochu,
- je požadována tvorba ekonomicky efektivních jednotek s optimálním vytížením.

[9]

2.3 Distribuce

„Distribuční zboží se zabývá odbytem výrobků. Je spojovacím článkem mezi výrobou a zákazníkem. Jejím cílem je dát k dispozici správné zboží ve správné době na správné

¹⁵ BAZALA, Jaroslav. *Logistika v praxi: Praktická příručka manažera logistiky*. 10.5.1 Typy skladových technologií. Praha: Verlag Dashöfer, květen 2003. Základní dílo. ISBN 80-86229-71-8. [str. 2]

místo ve správném množství i kvalitě a současně vytvořit optimální poměr mezi určitým souborem dodacích služeb, které je schopen podnik poskytovat, nebo je zákazníkem požadován, a vznikajícími náklady.“¹⁶

2.3.1 Řízení distribuce

Řízení distribuce se zaměřuje na dodání hotových výrobků do místa spotřeby, a to v souladu s požadavky zákazníka. [12]

2.3.2 Distribuční cesty

- A) **Skladových dodávek do prodejen maloobchodu**, které jsou zprostředkovány jedním či několika skladovými články. Takto se ke spotřebitelům v evropských zemích dostává 80-97 % zboží.
- B) **Přímých dodávek do prodejen maloobchodu rovnou z výroby**. Jedná se o formu typickou pro 30-40 % potravinářského sortimentu.
- C) **Přímého prodeje zákazníkům z velkoobchodních skladů**, většinou typu cash and carry. Tento typ distribuce se v západoevropských zemích podílí na celkovém velkoobchodním obratu za spotřební zboží 5-8 %.
- D) **Zásilkového obchodu**, pomocí kterého se distribuuje převážně nepotravinářské zboží.
- E) **Přímé dodávky zboží z výroby až k zákazníkům**, avšak tento typ distribuce představuje 1 % všech prodejů. [6]

¹⁶ HOBZA, Milan a Ladislav ŠAFAŘÍK. *Logistika*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2002. První vydání. ISBN 80-7041-053-1. [str. 121]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost Novák, v. o. s. nabízí kompletní a ucelený sortiment pro výrobce nábytku, stavební firmy, architekty, realizátory interiérů a velkoobchody s železářstvím. Služby poskytuje i drobným kutilům, všem těm, kteří si potřebují doma něco opravit.

Zaměstnává přibližně 30 zaměstnanců a má obrat cca 250 milionů ročně.

Podnik je dlouholetým partnerem pořádaných stavebních veletrhů, společenských akcí pořádaných pro handicapované. V současné době zahajuje podporu mladých sportovců v regionu.

Společnost si jako svůj dlouhodobý cíl stanovila spokojenost zákazníka a vznik dlouhodobé spolupráce. Proto neustále aktualizuje svůj sortiment, který přizpůsobuje poptávce na trhu.

3.1 Historie společnosti

Společnost byla založena roku 1991. Původně byla rodinným podnikem s několika oblastmi podnikání. Původním sortimentem byly podlahové krytiny. Postupně se její zaměření vyprofilovalo na oblast stavebního a nábytkářského kování. Díky nepřetržitému rozšiřování nabízeného sortimentu patří firma k předním velkoobchodům v České republice specializovaných na oblast zámků a kování pro stavební a nábytkářský průmysl.

4 PRŮBĚH LOGISTICKÝCH ČINNOSTÍ V PODNIKU

Činnost podniku začíná nákupem zboží od dodavatelů, přes jeho uskladnění až po distribuci odběratelům. Tato kapitola popisuje způsob nákupu zboží, metody jeho uskladnění a typy přepravy zboží k zákazníkům.

4.1 Nákup

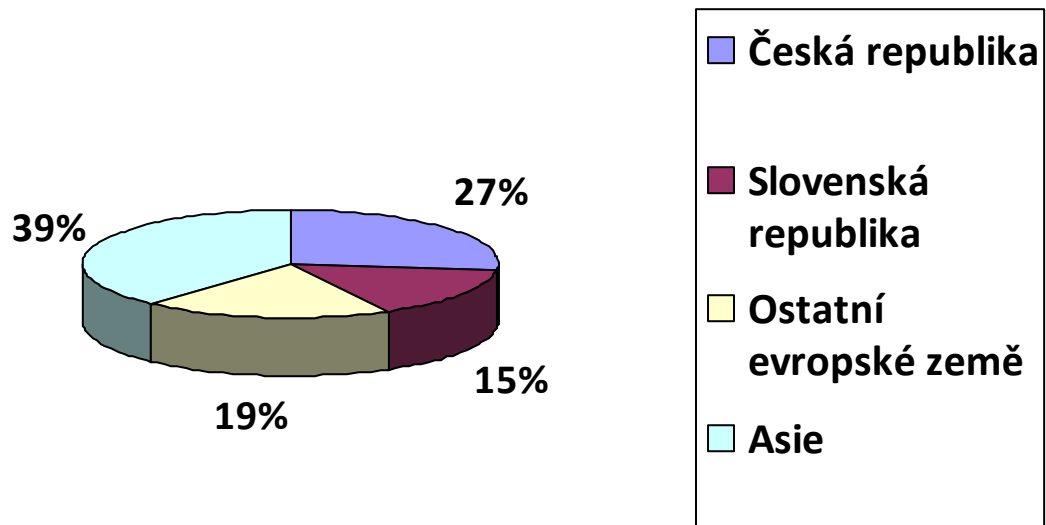
V oddělení nákupu v podniku pracují 4 zaměstnanci, z nichž 2 se starají o nákup tuzemského zboží a 2 o nákup zahraničního zboží.

Množství nakupovaného zboží je určováno dle předpokládaného odbytu a v závislosti na dodacích lhůtách. Společnost nakupuje od 50 českých a slovenských velkoobchodů a od dalších 30 zahraničních dodavatelů z Evropy a Asie. Poměr dodavatelů z jednotlivých zemí na celkovém nákupu je uveden v Tab. 1. Toto poměrové rozčlenění je graficky znázorněno na Obr. 1.

Státy	Počet dodavatelů	Počet objednávaných typů zboží	Objem nakupovaného zboží v %
Česká republika	27	35	26,92
Slovenská republika	23	20	15,39
Ostatní evropské země	19	25	19,23
Asie	11	50	38,46
Celkem	80	130	100,00

Tab. 1. Objem nakupované zboží od jednotlivých dodavatelů

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 1. Objem nakupovaného zboží

Zdroj: vlastní zpracování

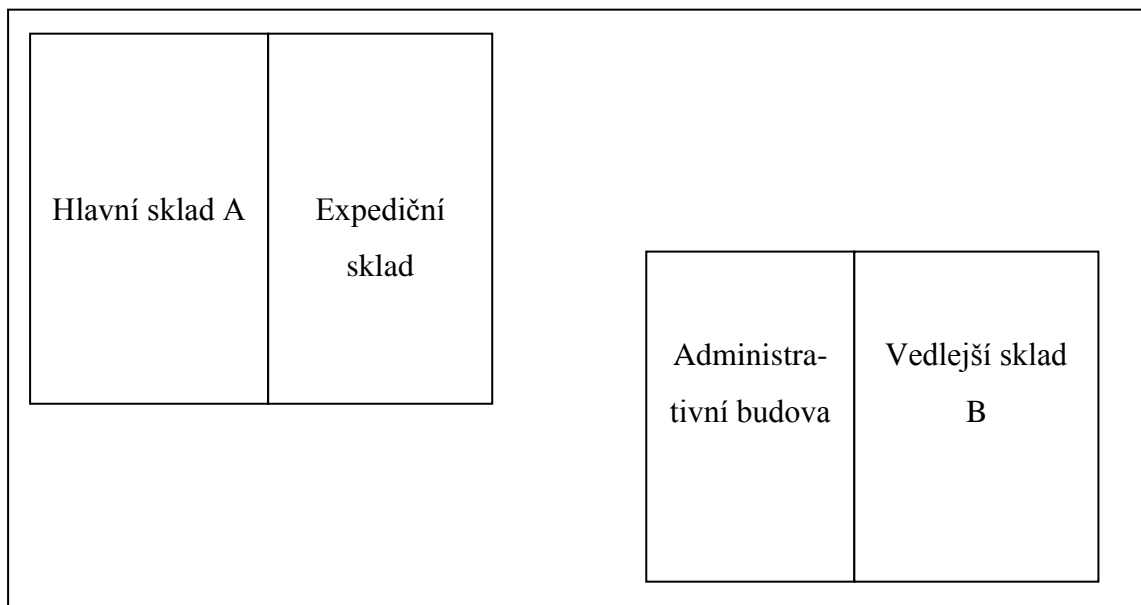
Z Obr. 1. je patrné, že 2/3 nakupovaného zboží pochází ze zahraničí.

V případě dodávek z Evropské unie je většina zboží dodávána na paletách. Složitější je to však u dodávek s Asie. Dříve bylo toto zboží dodáváno pouze v kontejnerech, jejich velikost byla 20 nebo 40 stop. V současné době je sice zboží dodáváno i na paletách, což je sice dražší, ale mnohem operativnější pro manipulaci při uskladňování.

Před 4 lety bylo ve firmě zavedeno kontrolování jakosti nakupovaného zboží dle norem ISO 9000 a ISO 14000. Tyto normy byly ve firmě pouze jeden rok, protože majiteli firmy je vnímal, jako zbytečné vyhazování peněz.

4.2 Skladování

Společnost využívá pro skladování 2 budovy. Jednou budovou je budova A, ve které je hlavní sklad zboží a zároveň je část budovy využita jako expediční sklad. Druhá budova je rozdělena na dvě části. První slouží pro administrativní účely a druhá pro uskladnění zboží na delší dobu. Obr. 2. popisuje umístění skladů a jejich členění.



Obr. 2. Rozčlenění skladů

Zdroj: vlastní zpracování

Skldované zboží je z kovů a jejich slitin, je skladován v krabicích, které jsou přímo v regálech či na paletách. Zboží určené na pokrytí aktuální poptávky je uskladněno ve skladu A. Zboží, které je koupené a uskladňuje se na delší dobu, je uskladněno ve skladu B. V hlavním skladu je zboží uloženo v policových regálech, ve vedlejším na paletových regálech.

Nakupované zboží je dopraveno na určené místo, které se nachází v části expedičního skladu. Zde jsou přepravní jednotky rozčleněny a jednotlivé krabice uskladněny do polic. Pokud je doručeného zboží více, než je aktuálně potřeba, je uloženo na paletách a ty jsou uskladněny ve skladu B.

Zboží ve skladu nezůstává dlouho, výjimku však tvoří zboží objednávané z Asie, a také zboží, kterého bylo nakoupeno větší množství pro dosažení nízké ceny. Toto zboží pak končí ve skladu B, ve kterém je skladováno i po několik měsíců.

Poměr dlouhodobě skladovaného zboží na celkové výši zásob je do 10 %, dle informací odborného konzultanta z podniku.

Pro evidenci zboží ve skladech využívá podnik svého vlastního číslování, a to i přesto, že jsou výrobky opatřeny kódem EAN. Evidence zboží probíhá pomocí inflačního systému, který vede pouze počet kusů na skladě, dle číslování podniku. Uskladnění zboží v jednotlivých regálech je vytvořeno na základě dlouhodobých zkušeností a zaměstnanců

společnosti. Dochází však k situacím, kdy skladovaný druh zboží zcela chybí. V opačném případě, kdy je zboží nadbytek, musí být uskladněno v jiné části skladu. To vede ke špatnému přehledu množství zásob.

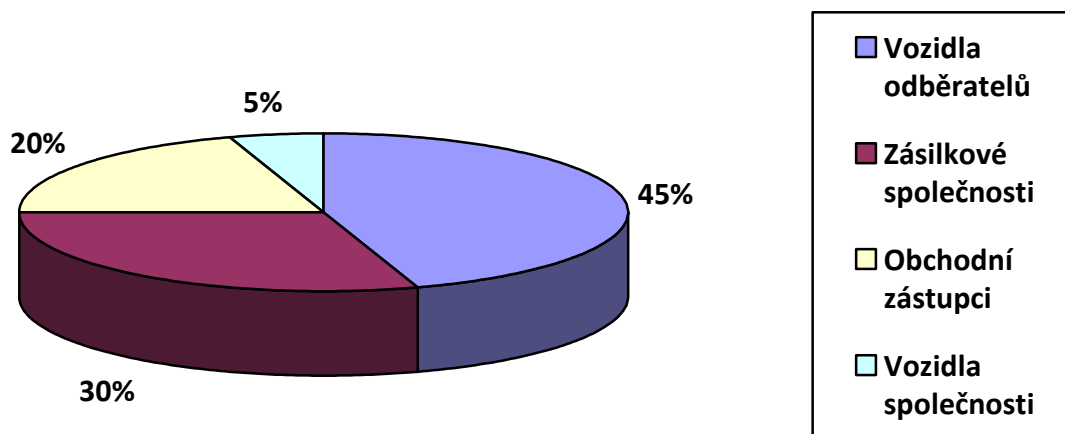
4.3 Distribuce

Průměrně je denně expedováno 40 balíků a 4-5 palet. Společnost pro distribuci využívá 2 distribučních cest.

První z nich je vlastní distribuce, která je prováděna pomocí 5 nákladních automobilů, které společnost vlastní. Těmito automobily provádí rozvoz zboží do velkoobchodů v oblastech Olomouce, Brna a Ostravy. Součástí vlastní distribuce jsou také 3 obchodní zástupci, kteří pracují pro firmu na živnostenský list, a ohodnocením jejich práce je provize 2-4 % z prodeje.

Druhou distribuční cestu si zabezpečují sami odběratelé, a to svými vozy. Nebo je jim zboží zasíláno pomocí zásilkových společností. Jedná-li se o paletové zboží, zajišťuje distribuci společnost GAIS.CZ, v případě balíkového zboží je tato činnost zprostředkována společností PPL.

Poměrové vyjádření podílů jednotlivých distribučních cest je znázorněno na Obr. 3.



Obr. 3. Podíl jednotlivých distribučních cest na celkové distribuci

Zdroj: vlastní zpracování

5 ANALÝZA SKLADOVÁNÍ

Abychom mohli správně analyzovat skladování, musíme nejprve spočítat obrátkovost zásob. Na základě zjištěné obrátkovosti lze určit, jak rychlá je výměna zboží ve skladě.

Vzorec pro výpočet obrátky zásob

Obrat zásob = Tržby / Zásoby

Pro výpočet obrátky zásob použijeme údaje z loňského roku, které byly získány od odborného konzultanta z podniku:

Tržby za rok 2011 = 248 500 000 Kč

Zásoby za rok 2011 = 10 345 000 Kč

Obrat zásob 2011 = 248 500 000 / 10 345 000 = 24, 02krát za rok

Rychlost obratu zásob by měla být co nejvyšší, aby firma dosahovala vysokých zisků. Vypočítaný obrat pokládám za uspokojivý.

Předpokládáme, že obrat v roce 2012 bude téměř totožný s obratem v roce 2011.

Protože je obrátkovost zboží vysoká a pro udržení vysoké kvality nakupovaných produktů, bylo by dobré opět zavést kontrolu kvality pomocí ISO norem k dlouhodobému udržování potřebné kvality procesu nákupu, skladování i distribuce.

5.1 ABC analýza

Abychom zjistili správný způsob skladování, využijeme metodu skladování ABC. Ta spočívá v rozdělení zásob dle jejich obrátkovosti do tří skupin. Kategorie A obsahuje položky, které mají nejvyšší obrátkovost, kategorie B položky s nižší obrátkovostí a kategorie C obsahuje položky s nejnižší obrátkovostí. Na základě tohoto rozdělení vytvoříme efektivní umístění položek ve skladu.

Název položky	Sklad	Podíl na odbytu v %	Kumulovaný podíl na odbytu	Podíl na celkovém obrátu v %	Určení položky
Poštovní schránky	Vedlejší sklad B	22	22	14,5	A
Nábytkové úchytky	Hlavní sklad A	17	39	14	
Dveřní kování – zámky	Hlavní sklad A	7,6	46,6	5,5	B
Dveřní kování – kliky	Hlavní sklad A	7,2	53,8	5,5	
Visací, zadlabací a nábytkové zámky	Hlavní sklad A	6,7	60,5	5,5	
Nábytkové závěsy, úchyty, věšáky	Hlavní sklad A	5,6	66,1	5,5	
Zajišťovací petlice, zástrčky a mechanismy	Vedlejší sklad B	5,2	71,3	5,5	
Kování na okna a dveře	Hlavní sklad A	4,9	76,2	5,5	
Spojovací materiál	Hlavní sklad A	4,5	80,7	5,5	
Skoby, karabiny, napínačky	Vedlejší sklad B	4	84,7	5,5	
Dveřní zavírače	Vedlejší sklad B	3,7	88,4	5,5	
Kolečka nábytková	Hlavní sklad A	3,5	91,9	5,5	
Nosiče polic – konzole	Vedlejší sklad B	3,1	95	5,5	
Cylindrické vložky	Hlavní sklad A	2,6	97,6	5,5	C
Zásuvkové pojezdy a mechanismy	Hlavní sklad A	2,4	100	5,5	

Tab. 2. Rozčlenění zboží dle ABC analýzy

Zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy ABC, která je zpracována v Tab. 2., je patrné, že rozmístění zboží ve skladech neodpovídá efektivnímu uložení. A to z důvodu, že rychloobrátkové zboží, které tvoří 30 % obrátu, je uloženo jak v hlavním tak i ve vedlejších skladě. To pravděpodobně způsobuje časové prodlevy při expedici zboží.

Vzhledem k vysokému obrátu je kapacita expedičního místa využita na 90 %. Zboží ve skladech je evidováno na skladových kartách, které jsou obsaženy a tištěny

z informačního systému podniku. Jednotlivé přesuny zboží mezi sklady se evidují na základě průvodek. Zaskladňování a vyskladňování zboží se děje na základě příjemek a výdejek. Protože analýza ukazuje, že zboží, které je vysoce obrátkové, je uskladněno v obou skladech, tak i administrativní náročnost expedice je vyšší.

Pro urychlení expedice zboží a přesunu zásob ve skladech, je možné využít EAN kódů, kterými je zboží označeno. Což by pomohlo jak pro evidenci množství, tak pro evidenci zaplnění regálů a polic.

6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SKLADOVÁNÍ V PODNIKU

Návrhy na zlepšení skladování v podniku se zaměřují především na oblast skladování. Pro oblast nákupu používá podnik informační systém na hodnocení dodavatelů, a proto není potřebné navrhovat jiné metody pro výběr vhodného dodavatele.

Skladování zboží je velice náročnou oblastí, protože musíme zohlednit minimální výši zásob, efektivní umístění zboží ve skladu a tím maximální využití prostoru.

V souvislosti s tím, že podnik ustupuje od distribuce vlastními vozidly, není nutné tuto problematiku více řešit.

Návrh A

Umístění zboží ve skladu úzce souvisí s jeho následnou expedicí. Proto doporučuji dle zjištěných údajů v analýze ABC, aby byly poštovní schránky umístěny v hlavním skladu A, protože se jedná o vysoce obrátkové zboží. Docílíme tím úspory času při distribuci a lepšího přehledu o vysoce obrátkovém zboží. Položky zařazené podle ABC analýzy do skupiny B navrhuji také uložit do hlavního skladu A. Cylindrické vložky a zásuvkové pojezdy a mechanismy, které podle analýzy ABC náleží do skupiny C, navrhuji uložit ve vedlejším skladu B.

Návrh B

Společnost pro evidenci zboží používá vlastní kódů, i přesto, že je zboží označeno vlastním EAN kódem. Jednotlivé regály ve skladech jsou označeny pouze čísly, avšak není žádný software, který by vedl evidenci stavu zásob v jednotlivých regálech. Dosud totiž tuto činnost mají za úkol zaměstnanci, kteří ale nejsou specializovaní na efektivní uspořádání zboží. Vznikají tak prázdná místa uprostřed regálů a to vede ke zbytečným nákladům na skladovací prostory. Sklad proto není efektivně využit. Bohužel jsou sklady umístěny ve starých budovách, proto se umístění regálů muselo těmto prostorám přizpůsobovat. Je to další důvod neefektivního využití prostoru.

Navrhuji zavedení informačního systému, který bude evidovat zboží podle kódu EAN a současně budou EAN kódem označeny i jednotlivá skladová místa, čímž vznikne přesná evidence množství zboží, jak v kusech, tak v naplnění jednotlivých regálů a polic. Tím dojde k efektivnějšímu skladování.

Návrh C

Dále bych doporučila obnovit v podniku normy ISO 9 000 a 14 000. Tyto normy byly v podniku už jednou zavedeny, ale protože si majitel myslel, že jsou neefektivní, jejich další platnost odmítl a přišel tak o další možné zákazníky a o následný zisk.

7 ZHODNOCENÍ NÁVRHU PRO PODNIK

Zhodnocení návrhu A

Přínos pro podnik při uskladnění zboží dle jeho obrátkovosti bude především v oblasti nákladů na expedici, tedy nákladů na zaměstnance, kteří zboží vychystávají. Ale také ve zrychlení obslužnosti jednotlivých odběratelů.

Toto přemístění bude pro podnik znamenat efektivnější využití a snížení administrativní náročnosti.

Zhodnocení návrhu B

Zavedení informačního systému, který bude pracovat na základě evidence zboží dle EAN kódu, nebude sice levnou záležitostí. Podniku to ale přinese lepší přehled o zásobách v jednotlivých regálech, čímž bude možné zboží uskladnit tak, aby byly regály efektivně vyplněny. Případná volná místa by mohla být vyplněna novými druhy zboží, čímž by došlo k rozšíření nabízeného sortimentu. Toto řešení by vedlo ke zvýšení tržeb a ke snížení nákladu na jednotku uskladněného zboží. Zavedení informačních systémů skladování dle EAN kódů je běžné v západoevropských zemích.

Celkovým efektem bude zvýšení přehlednosti ve skladování, snížení nákladů na skladování a efektivnější rozmístění ve skladu.

Zhodnocení návrhu C

Navrhované zavedení norem ISO zvýší pozici podniku na trhu a tím dojde i k získání klientely, která ISO normy vyhledává.

Při zavedení informačního systému a norem ISO se společnosti zvýší konkurenceschopnost, dosáhne lepšího postavení na trhu, dobrého jména a určité prestiže.

Samozřejmě pro zavedení informačního systému i ISO norem budou zapotřebí určité finanční prostředky. Návratnost této investice závisí od výběru poskytovatelů softwaru a další podpory tohoto systému až po proškolení zaměstnanců, aby uměli s tímto softwarem pracovat.

ZÁVĚR

Teoretická část bakalářské práce je založena především na informacích k dané problematice čerpaných z odborné literatury. Jsou zde popsány jednotlivé logistické činnosti, a to nákup, skladování a distribuce. Provázanost mezi těmito jednotlivými činnostmi a dobrý přenos informací je nezbytný pro správné fungování tohoto logistického řetězce.

Počáteční kapitolou praktické části je představení společnosti Novák, v. o. s., obsahující informace o předmětu její činnosti, oblastech působení a také vzniku a historii společnosti.

Další kapitola praktické části popisuje průběh logistických činností v podniku. Následně se bakalářská práce zaměřuje na analýzu skladování pomocí metody ABC, která slouží ke zjištění technologie skladování, také jinak k umístění ve skladu. Po vyhodnocení této analýzy jsou navržena řešení skladování zboží v daném podniku. Dopad navrhovaných změn v uskladněném zboží nelze nyní předložit, dokázat ani vyvrátit, neboť jeho zavedení, aplikace a vyhodnocení je z hlediska času náročné.

Nejvýznamnější přínosy navrhovaných řešení jsou v efektivním využití skladů, v optimalizaci zásob, snížení nákladů na skladování, zvýšení konkurenceschopnosti podniku a další možnost jeho rozvoje.

Cílem bakalářské práce je zjistit možné problémy v podniku a navrhnout jejich případná řešení a zhodnotit prospěch těchto řešení pro uvedený podnik. Hlavním úkolem bylo nalézt zlepšení logistické činnosti. Po realizaci navrhovaných řešení dojde ke zlepšení dané logistické činnosti.

Využití předkládaných návrhů a doporučení je na majiteli firmy, dá se však předpokládat, že i při dílčím zavedení by přinesla podniku ekonomický efekt.

Z hlediska dalšího rozpracování řešení oblasti je patrné, že by se podnik mohl touto problematikou zabývat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAZALA, Jaroslav. *Logistika v praxi: Praktická příručka manažera logistiky*. Praha: Verlag Dashöfer, květen 2003. Základní dílo. ISBN 80-86229-71-8.
- [2] HOBZA, Milan a Ladislav ŠAFAŘÍK. *Logistika*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2002. První vydání. ISBN 80-7041-053-1.
- [3] LAMBERT, Douglas M., STOCK, James R. a Lisa M. ELLRAM. *Logistika*. Přeložila E. Nevrlá. Praha: CP Books, a. s., © 2005. Druhé vydání. ISBN 80-251-0504-0.
- [4] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. První vydání. ISBN 80-251-0174-6.
- [5] MÁLEK, Zdeněk a Zdeněk ČUJAN. *Základy logistiky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. Vydání první. ISBN 978-80-7318-729-3.
- [6] PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století. 2. Díl*, Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- [7] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. První vydání. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [8] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- [9] SCHULTE, Christof. *Logistika*. Přeložili Gustav Tomek a Adolf Baudyš. Praha: Victoria Publishing, 1994. První vydání. ISBN 80-85605-87-2.
- [10] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika – teorie a praxe*. Brno: Computer Press, 2005. První vydání. ISBN 80-251-0573-3.
- [11] STEHLÍK, Antonín. *Obchodní logistika*. Brno: Masarykova univerzita, 1997. První vydání. ISBN 80-210-1676-0.
- [12] ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C. H. Beck, 2007. První vydání. ISBN 978-80-7179-534-6.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EAN European Article Number

ISO International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro Normalizaci)

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Objem nakupovaného zboží</i>	27
<i>Obr. 2. Rozčlenění skladů</i>	28
<i>Obr. 3. Podíl jednotlivých distribučních cest na celkové distribuci</i>	29

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Objem nakupované zboží od jednotlivých dodavatelů.....</i>	<i>26</i>
<i>Tab. 2. Rozčlenění zboží dle ABC analýzy.....</i>	<i>31</i>