

# **Analýza logistického systému podniku**

Lucie Horníčková

---

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: **Lucie HORNÍČKOVÁ**  
Osobní číslo: **L09285**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza logistického systému podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Tvorba teoretické části, zabývající se problematikou Analýzy logistického podniku, výklad použitých metod pro řešení praktické problematiky.
2. Stručný popis společnosti, analýza současného stavu logistického systému společnosti
3. Návrh zlepšení s využitím metod, popsanych v teoretické části bakalářské práce
4. Zhodnocení navržených zlepšení v kontextu k teorii a praxi.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. Logistika: Metody používané pro řešení logistických projektů. Brno: Computer press,a.s., 2010. ISBN 978-80-251-2563-2.

[2] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. Logistika: Teorie a praxe. Brno: Computer press, a.s.,2005. ISBN 80-251-0573-3.

[3] GUDEHUS, Timm; KOTZAB, Herbert. Comprehensive logistics [online]. Berlin : Springer, Icit. 2011-12-161. 891 s. Dostupné z WWW: <  
<http://www.springerlink.com/content/lr47u1/?p=9f1928d252de4f9e86329466336a6c89&pi=52>  
>. ISBN 978-3-540-68652-1. Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Hart, Ph.D.**  
Ústav logistiky

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

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

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
*ředitel ústavu*

**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 bakalářskou práci 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 užit 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, považuji 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 10.5.2012

*Honěklová*

.....  
podpis studenta/ky

## ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou logistického systému podniku pro konkrétní společnost XYZ. První část bakalářské práce je teoretická a obsahuje obecný výklad podnikové logistiky. Druhou částí je praktická část, která je zaměřena na představení konkrétní společnosti, analýzu současného stavu logistiky společnosti a návrh na zlepšení stávajícího stavu logistiky, což je zároveň cílem této bakalářské práce.

Klíčová slova:

Logistika, nákup, řízení zásob, skladování, doprava, dodavatelé, služby zákazníkům, SWOT analýza

## ABSTRACT

This Bachelor thesis is focused on analyzing of logistic system of a company for particular company. The first part of thesis is theoretical and contains general interpretation of company's logistic. The second part is practical and it is focused on an introduction of particular company, its' analyze of current status of logistics management and suggestion for better solutions of current status of logistics, which is also a goal of this Bachelor thesis.

Keywords:

Logistics, purchase, inventory management, storage, transport, suppliers, customer service, SWOT analysis

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 LOGISTIKA</b> .....	<b>10</b>
1.1    DEFINICE LOGISTIKY .....	10
1.2    ČLENĚNÍ LOGISTIKY .....	12
1.3    FUNKCE LOGISTIKY .....	13
1.4    CÍLE LOGISTIKY.....	14
1.5    VÝZNAM LOGISTICKÉHO ŘÍZENÍ V SOUČASNÉM TRŽNÍM PROSTŘEDÍ.....	15
<b>2 DISTRIBUČNÍ LOGISTIKA</b> .....	<b>16</b>
2.1    DISTRIBUČNÍ ŘETĚZCE.....	17
2.1.1    Struktura distribučního řetězce .....	17
2.1.2    Funkce distribučního řetězce.....	17
2.2    ZPŮSOBY DISTRIBUCE VÝROBKŮ .....	18
<b>3 LOGISTICKÉ PROCESY</b> .....	<b>19</b>
3.1    NÁKUP .....	19
3.2    VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ .....	19
3.3    ZÁSoby .....	20
3.3.1    Členění zásob .....	21
3.3.2    Řízení zásob .....	22
3.4    SKLADOVÁNÍ.....	23
3.5    DOPRAVA .....	23
<b>4 SLUŽBY ZÁKAZNÍKŮM</b> .....	<b>26</b>
4.1    MÍRY KVALITY SLUŽEB .....	26
4.2    ZÁKAZNICKÝ SERVIS .....	27
4.2.1    Složky zákaznického servisu.....	27
<b>5 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>30</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>6 POPIS SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>32</b>
<b>7 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU LOGISTICKÉHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>34</b>
7.1    NÁKUP .....	34
7.1.1    Nákup kol .....	34
7.1.2    Nákup součástí.....	34
7.1.3    Nákup doplňků .....	35
7.2    VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ .....	35
7.3    ZÁSoby .....	35
7.3.1    Řízení zásob .....	36

7.4	SKLADOVÁNÍ.....	36
7.5	DOPRAVA .....	37
7.6	SLUŽBY ZÁKAZNÍKŮM.....	37
7.7	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	38
<b>8</b>	<b>NÁVRH ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU LOGISTICKÉHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>42</b>
8.1	POLOHA PRODEJEN .....	42
8.2	NÁKUP A DODAVATELÉ .....	42
8.3	ZÁSOBY.....	43
8.4	DOPRAVA .....	44
8.5	SLUŽBY ZÁKAZNÍKŮM.....	44
8.5.1	Internetové stránky.....	44
8.5.2	Pořádání akcí.....	45
8.6	PŘÍMÝ PRODEJ, ZÁKAZNÍK A ZAMĚSTNANCI .....	45
8.6.1	Prodej .....	45
8.6.2	Zaměstnanci .....	46
8.6.3	Zákazníci .....	46
8.7	VZTAHY ZAMĚSTNANCŮ A VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ .....	47
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>48</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>49</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>51</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>53</b>

## ÚVOD

Předmětem bakalářské práce „Analýza logistického systému podniku“ je rozbor jednotlivých logistických systémů v konkrétním podniku. Jedná se zejména o nákup, výběr a hodnocení dodavatelů, zásoby, skladování, dopravu a služby zákazníkům.

V první části bakalářské práce se dozvíte o logistice z pohledu teorie, kde si vysvětlíme definici logistiky, její členění, funkce a samozřejmě cíle logistiky a význam logistického řízení v současném tržním prostředí. Dalšími kapitolami teoretické části je distribuční logistika a logistické procesy, kde si objasníme funkce nákupu, dodavatelů, zásob, skladování a dopravy. Čtvrtou kapitolou jsou služby zákazníkům, které jsou v dnešní době jedním z nejdůležitějších článků logistického systému. Posledním bodem je seznámení se SWOT analýzou, kterou využijí v praktické části.

Druhou částí je již zmíněná praktická část. Je rozdělena do tří kapitol. V první kapitole se seznámíte s charakteristikou společnosti. V druhé části provedu analýzu stávajícího stavu logistického systému společnosti, kde probereme její nákup, dodavatele, řízení zásob, možnosti skladování a dopravy, nabídku služeb zákazníkům a provedeme SWOT analýzu, abychom mohli přesně určit silné a slabé stránky podniku a také jejich příležitosti a hrozby. Poslední kapitolou praktické části je návrh zlepšení stávajícího stavu logistického systému společnosti, kde zmíním zjištěné klady a zejména nedostatky společnosti, což je zároveň cílem této bakalářské práce.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 LOGISTIKA

Původ pojmu a významu logistiky najdeme ve starověkém Řecku, a to ve slově logistikon (důmysl, rozum) nebo logos (slovo, řeč, myšlenka, pojem, rozum, zákon, pravidlo, smysl). V průběhu dějin se pojmu logistika přiřazovaly různé významy. Logistika v 15. – 16. století označovala druhou část matematiky praktické počítání s čísly, na rozdíl od aritmetiky, kterou se rozuměla teorie počítání. Později se slovo logistika užívalo také pro označení formální, respektive matematické logiky, na rozdíl od tradičního chápání logiky. [10]

Mnohem větší rozšíření našla logistika ve vojenství. Tehdy byzantský císař Leontos VI. charakterizoval logistiku takto: „Předmětem logistiky je „mužstvo zaplatit, příslušně vyzbrojit a vybavit ochranou i municí, včas a důsledně se postarat o jeho potřeby a každou akci v plném tažení příslušně připravit, tzn. vypočítat prostor a čas, správně ohodnotit terén z hlediska pohybu vojsk i v případě nutnosti jejich rozdělení.“ [8]

Logistika doznala podnikavého rozvoje v době, kdy nabyla nového významu nauky o pohybu, zásobování a ubytování vojsk, tedy jako vojenská logistika. Podle definic NATO zahrnuje logistika vývoj, konstrukci, skladování, přepravu a překládku vojenské techniky a materiálu, údržbu a opravy vojenské techniky, zřizování, provoz a rušení zařízení vojenských staveb, přepravu osob (vojáků a pomocného personálu), a to včetně odsunu a zdravotnického zabezpečení. [12]

K úspěšnému uplatnění logistiky došlo za druhé světové války při přípravě a provádění operací spojeneckých vojsk na západní frontě, což vedlo po válce k rozšíření logistiky na řešení analogických problémů v civilní sféře. Tím vznikla hospodářská logistika s řadou účelových aplikací, nejčastěji jako podniková logistika. [10]

### 1.1 Definice logistiky

Obecně můžeme říct, že úkolem logistiky je dodávat výrobky a zboží v požadovaném množství a kvalitě na požadované místo, v požadovaném čase. Můžeme ji však definovat a chápat různě.

V evropské literatuře bývá logistika definována jako: „*Integrované plánování, formování, provádění a kontrolování hmotných a s nimi spojených informačních toků od dodavatele do podniku, uvnitř podniku a od podniku k odběrateli.*“ [3, s.17]

Z uvedené definice vyplývá, že pole působení logistiky je neobyčejně široké:

- zabývá se nejen materiálovým tokem, ale také tokem informačním,
- neomezuje se pouze na hranice podniku, ale zabývá se uvedenými procesy v celém okolí podniku – začínajíc dodavatelem až po konečné odběratele,
- posuzuje tyto procesy z hlediska místa, času a prostoru, chce dosáhnout optimálních nákladů.

Logistika našla nejdříve uplatnění v USA. Američtí autoři hovoří o logistice jako o „*Procesu plánování, realizace a řízení účinného, nákladově úspěšného toku a skladování surovin, inventáře ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku zboží na místo potřeby. Tyto činnosti mohou zahrnovat službu zákazníkovi, předpověď poptávky, distribuci informací, kontrolu zařízení, manipulaci s materiálem, vyřizování objednávek, alokaci pro zásobovací sklad, balení, dopravu, přepravu, skladování a prodej.*“ [14, s.22] Logistika se tedy zabývá zajišťováním výrobků a služeb tam, kde jsou potřebné a žádané.

Čeští autoři logistické literatury uvedli následující definice literatury:

„*Logistika je postup, jak řídit proces plánování, rozmístování a kontroly materiálových a lidských zdrojů vázaných ve fyzické distribuci výrobků odběratelům, podpoře výrobní činnosti a nákupních operací.*“ [4, s.1]

„*Logistiku si lze představit jako posloupnost činností zahrnujících řízení a vlastní realizaci pohybu a skladování materiálů, polotovarů a finálních výrobků. Jde v podstatě o sled obchodních a fyzických operací končících dopravou výrobku k odběrateli.*“ [4, s.16]

„*Hospodářská logistika je disciplína, která se zabývá řízením toku materiálu v čase a prostoru, a to v komplexu se souvisejícími toky informací a v pojetí, které zahrnuje fyzickou i hodnotovou stránku pohybu materiálu.*“ [12, s.8]

„*Logistika je disciplína, která se zabývá celkovou optimalizací, koordinací a synchronizací všech aktivit v rámci samoorganizujících se systémů, jejichž zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného (synergetického) efektu.*“ [12, s.80]

Velmi poučnou definicí logistiky je definice, kterou vydala Evropská logistická asociace:

„*Organizace, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.*“ [14, s 23.]

## 1.2 Členění logistiky

Logistiku můžeme chápat různými způsoby:

- logistika je teoretická disciplína, která se zabývá plánováním, řízením a kontrolou pohybu materiálu, osob, energie a informací v systémech,
- logistika je koncepční nástroj pro efektivní uspořádání procesů a systémů v podniku,
- logistika se považuje za souhrn činností, prostřednictvím kterých zabezpečuje, aby bylo k dispozici:
  - správné množství,
  - správných objektů,
  - na správném místě,
  - ve správném čase,
  - ve správné kvalitě,
  - za správnou cenu.

Nejdůležitějším kritériem toho, co je správné, je spokojenost zákazníka. [4]

Další členění logistiky může být podle hlediska:

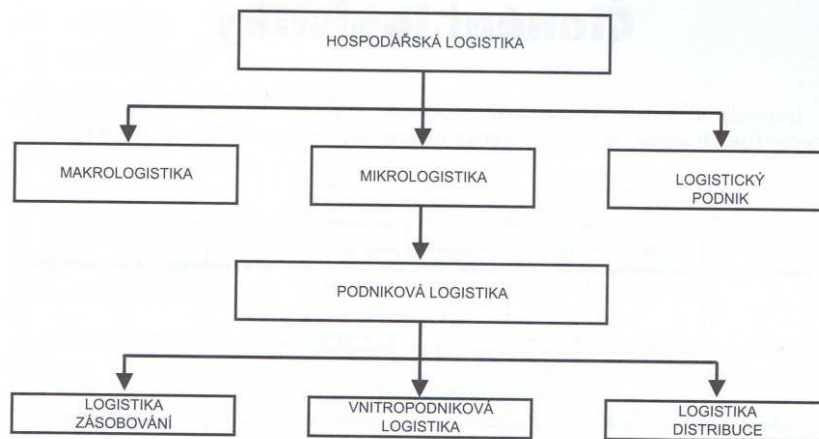
1) hledisko širě zaměřené na studium materiálových toků:

- makrologistiku (její pohled překračuje hranice jednotlivých podniků a někdy i států),
- mikrologistiku (zabývá se logistickým systémem uvnitř určité organizace nebo její části).

2) hledisko hospodářsko-organizačního místa uplatnění:

- výrobní logistika - zaměřuje se na usměrňování všech logistických procesů v oblasti zájmu výrobního podniku. Patří sem:
  - zásobovací logistika (nákup materiálu, polotovarů),
  - vlastní výrobní logistika (řízení toku materiálu podnikem),
  - distribuční logistika (dodávky výrobků zákazníkům).
- obchodní logistika - zaměřuje se na řízení pohybu zboží od výroby až k zákazníkovi (odbyt zboží, doprava zboží),
- dopravní logistika - zaměřuje se na přemístění zboží mimo vlastní výrobní nebo obchodní organizace. [10]

Některá dělení logistiky jsou komplikovaná, a tak se v současné době většinou používá dělení podle Sixty, jak je uvedeno v následujícím obrázku:



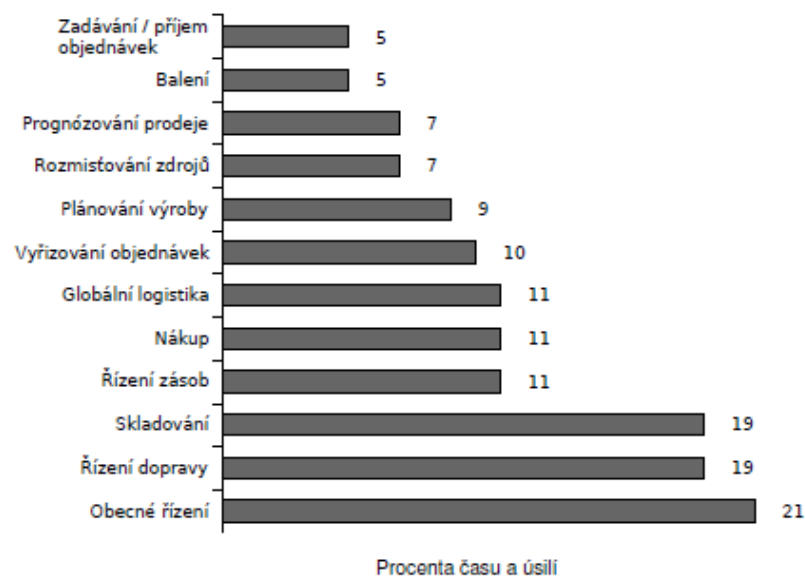
Obr. 1 Nejjednodušší dělení logistiky [10]

### 1.3 Funkce logistiky

Hlavní funkcí logistiky je zabezpečit optimální tok zboží a služeb, a to na všech dílčích úrovních (nákup, skladování, plánován, řízení výroby a zakázek, doprava a podnikové plánování hmotných toků).

Logistické funkce bývají zpravidla strukturovány do čtyř úrovní:

- strategické: dlouhodobě platné rozhodování o zdrojích a postupech,
- dispoziční: krátkodobé rozhodování o způsobu uspokojení vzniklých potřeb,
- administrativní: jsou to informační procesy, vystavování a evidování dokladů,
- operativní: realizace hmotné stránky logistických řetězců podle dispozic nebo příkazů z nadřazených úrovní. [2]



Obr. 2 Kde se uplatňuje logistika [9]

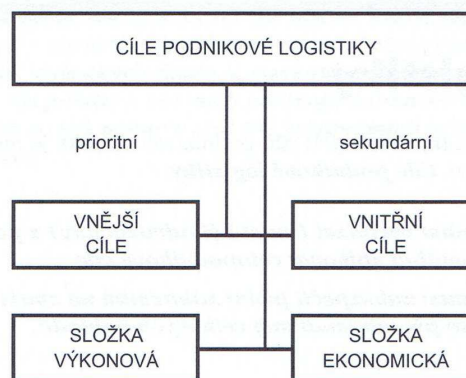
## 1.4 Cíle logistiky

Cíle podnikové logistiky vychází z podnikové strategie a napomáhají splňovat celopodnikové cíle. Zároveň však musí zabezpečit přání zákazníků na zboží a služby s požadovanou úrovní, a to při minimalizaci celkových nákladů. [10]

*„Hlavním posláním logistiky je vytvořit takový systém, který by byl s to zabezpečit požadované logistické výkony při minimálních výdajích.“ [4, s.26]*

Logistika má tedy dbát na to, aby místo příjmu bylo zásobeno podle jeho požadavků z místa dodání správným výrobkem, ve správném množství, ve správném čase za minimální náklady. [10]

Zákazník je pro firmu nejdůležitějším článkem obchodního řetězce. Proto je základním cílem logistiky optimální uspokojování potřeb zákazníků. Na základě jeho požadavků určujeme dodávky zboží a další služby. U zákazníka také končí celý logistický řetězec, který zabezpečuje pohyb materiálu a zboží. [10]



Obr. 3 Dělení a prioritizace cílů logistiky [10]

Mezi nejdůležitější cíle logistiky patří cíle vnější a výkonové. Vnější logistické cíle se zaměřují na již zmiňovaného zákazníka, přesněji na uspokojování přání zákazníků, kteří je uplatňují na trhu. Můžeme sem zařadit:

- zvyšování objemu prodeje,
- zkracování dodacích lhůt,
- zlepšování spolehlivosti a úplnosti dodávek,
- zlepšování pružnosti logistických služeb (flexibility). [10]

Dalšími cíly jsou vnitřní cíle logistiky, které se orientují na snižování nákladů při dodržení splnění veškerých vnějších cílů. Jedná se o náklady na:

- zásoby,
- dopravu,

- manipulaci a skladování,
- výrobu,
- řízení apod.

Výkonové cíle zabezpečují optimální úroveň služeb. Tzn., aby požadované množství materiálu a zboží bylo ve správném množství, druhu a jakosti, na správném místě, a to vše ve správném okamžiku. [10]

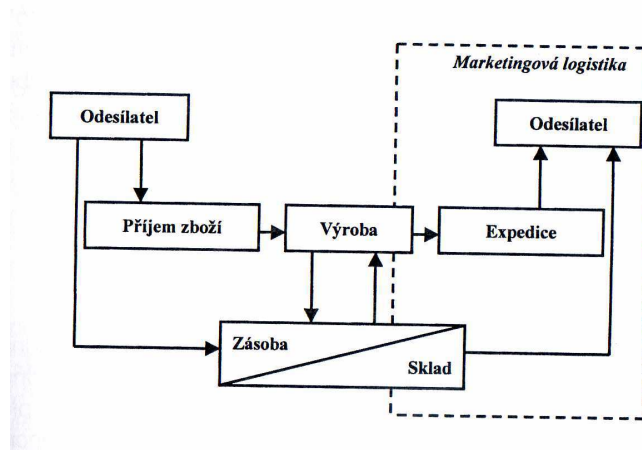
Ekonomickým cílem logistiky je zabezpečení těchto služeb s přiměřenými náklady, které jsou vzhledem k úrovni služeb minimální. [10]

### **1.5 Význam logistického řízení v současném tržním prostředí**

V podmínkách dnešního tržního hospodářství je zřejmé, že postavení logistiky je zde velmi významné. Čas potřebný k distribuci výrobků na prodejním trhu je stále kratší a dodací lhůty zboží jsou spolu s přesností dodávek a jejich spolehlivou pravidelností významným faktorem logistiky podniku. Důležitá je i alokace místa výroby a distribučních skladů od místa spotřeby. Jinak řečeno, výrobek prodáme hladce, bude-li správný výrobek ve správný čas na správném místě. Vyhneme se tak nerovnováze na trhu a tím koupí konkurenčního výrobku, případně ke koupí ani nedojde – v takovém případě vzniká škoda výrobcí či distributorovi (velkoobchody, maloobchody, obchodní domy apod.). Se stabilizací rychlosti dodávek jsme schopni také upravit nevyhnutelný stav zásob a stabilizovat i objem výroby. Výroba tak může zkvalitnit své operativní plánování a stabilizují se zásoby a jejich financování. Snížením zásob dosáhneme také nižších kapitálových vkladů, případně i snížení bankovních úvěrů požadovaných na jejich krytí. To působí na snížení vázaného kapitálu a jeho úroků a zvyšování zisků. Uvolněné finanční prostředky můžeme využít do jiných hospodářských oblastí. Zavádění výpočetní techniky umožňuje přesnější analýzu nákladových položek, zkoumání jejich čerpání a vyloučení neúčelných výdajů. Od poloviny 90.let 20.století se zájem přenesl z optimalizace distribuční logistiky na celý logistický řetězec zabývající se od dodavatelů přes výrobce až po konečné zákazníky. [10]

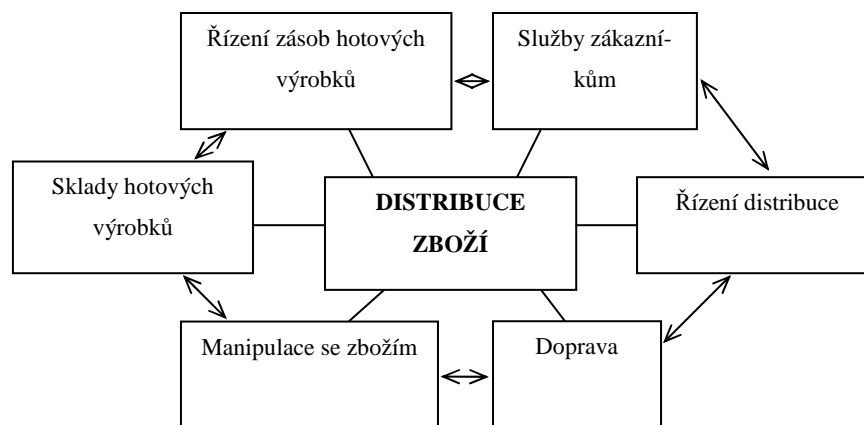
## 2 DISTRIBUČNÍ LOGISTIKA

Distribuční logistika je spojovacím článkem mezi výrobou a zákazníkem. Zabývá se odbytem hotových výrobků a náhradních dílů, které jsou určeny pro odběratele (zákazníky). Cílem je spolehlivý a rychlý přenos výrobků a služeb na správné místo, ve správné kvalitě a ve správném množství. Tím zvýšíme zisk a konkurenceschopnost podniku a dosáhneme tím optimálního fungování trhu.



Obr. 4 Distribuční logistika [10]

Důležitou roli zde hraje rychlost reakce na objednávku. K tomu, aby byly rychle a zároveň s odpovídající kvalitou zpracovány, je třeba mít v předstihu dostatek informací (marketing, statistika, prognostika). Stále však platí, že je nejen nutné dodržet dohodnuté podmínky, ale zároveň vše splnit s minimálními náklady. Rychloobrátkové levné výrobky by měly být v regionálních skladech, zatímco drahé pomaluobrátkové výrobky by měly být skladovány v centrálních skladech.



Obr. 5 Hlavní součást distribuce [16]



## 2.1 Distribuční řetězce

Jako distribuční řetězec označujeme tu část logistického řetězce, která začíná okamžikem, kdy výrobek opustí výrobní podnik a končí u konečného zákazníka. Je tvořen souborem organizačních jednotek podnikatele a externích zprostředkovatelů, jejichž prostřednictvím jsou výrobky dodávány zákazníkům. [4]

### 2.1.1 Struktura distribučního řetězce

U distribučních řetězců hovoříme o jejich délce a rozsahu. Délkou rozumíme počet distribučních stupňů mezi výrobcem a zákazníkem. Rozsah měříme počtem účastníků, kteří se na distribuci na daném stupni podílejí.

Rozlišujeme distribuci:

- přímou – pouze jeden distribuční stupeň (výrobce dodává zboží přímo konečným zákazníkům),
- nepřímou – než se zboží dostane k zákazníkovi, projde několika distribučními stupni.

Podle rozsahu distribuce rozlišujeme distribuci:

- extenzivní – prodej výrobků ve všech prodejnách několika typů, ve všech prodejnách jednoho typu nebo ve všech prodejnách v dané lokalitě,
- výběrová – výrobek je k dispozici pouze v určitých prodejnách,
- exkluzivní – výrobek k dispozici pouze na jednom nebo na několika místech.

### 2.1.2 Funkce distribučního řetězce

Mezi funkce distribučního řetězce patří:

- kompletace zboží - sdružení objednávek, které jsou sumarizovaně předávány dodavatelům, kteří je dodají objednateli, ten je kompletuje a dopravuje zákazníkům. Výsledkem jsou snížené přepravní náklady,
- přeprava,
- skladování,
- manipulace,
- komunikace – objednávky zákazníků na sledované období jsou pro podnik výchozí informací. Tyto objednávky jsou dále zpracovány, srovnány se stavem zásob hotových výrobků a stávají se základem pro sestavení plánu výroby. Plán výroby je rozepsán na výrobní úkoly a je opět východiskem spolu s údaji o stavu zásob surovin a materiálu pro sestavení plánu zásobování. Ten slouží jako podklad pro vystavení objednávek dodavatelům. Součástí tohoto postupu je také plánování kapacit.

Ostatní výše uvedené funkce zmíním v logistických procesech, což je další částí této práce.

## 2.2 Způsoby distribuce výrobků

Existují tři základní distribuční systémy:

### 1. Postupná distribuce

Využití velkoskladů, do kterých soustředíme dodávky od několika výrobců. Z nich jsou kompletovány dodávky maloobchodní sítě. Patří sem velkosklady potravin. Výhodou je úspora přepravních nákladů a rychlé uspokojení zákazníků z vhodně alokované sítě skladů.

### 2. Přímé dodávky

Výrobky dodávány přímo do místa spotřeby z jednoho nebo jen několika málo skladovacích míst. Dodavatel má k dispozici distribuční sklad k soustředování a vyřizování objednávek. Výhodou je vypuštění některých operací, které by se jinak v různých skladech opakovaly a snížení zásob v distribučním kanálu. Nevýhodou jsou vysoké přepravní náklady kvůli velkému počtu individuálních dodávek. Musí zde být zajištěna dobrá počítačová komunikace s odběrateli. Využíván zejména při dodávkách většího množství surovin. Obdobou jsou dodávky na dobírku podle katalogů.

### 3. Kombinovaný systém

Kombinace obou systémů. V praxi je používán nejčastěji. Dodavatel se rozhoduje o využití meziskladů či přímém dodání až na základě druhu výrobku a jeho množství. [8]

## 3 LOGISTICKÉ PROCESY

### 3.1 Nákup

Abychom uspokojili zákazníka, je potřeba nakupovat kvalitní a spolehlivé zboží, a to za rozumnou cenu a včas. Bude-li zboží příliš drahé nebo dojde-li zboží pozdě, neudržíme si věrnost a spokojenost zákazníků. Podnik také není schopen zákazníkům nabídnout zboží lepší kvality, než sám od dodavatelů nakoupí. Má-li jeho dodavatel problémy s dodáním či s kvalitou materiálu, ovlivní to také dodání a kvalitu zboží pro naše zákazníky a tím je plně neuspokojíme. Na druhé straně však funkce nákupu může v mnoha směrech přispívat ke strategickému úspěchu podniku, který přesahuje jeho hranice. Díky kontaktům s vnějším dodavatelským prostředím mohou pracovníci nákupu získat cenné informace o nových technologiích, materiálech, zdrojích a změnách v tržních podmínkách. Další možností je také zapojit dodavatele do vývoje nového výrobku, kdy podniku značně uspoří dobu vývoje. To často vede k vedoucímu postavení na trhu.

Podle Horvátha můžeme mezi odběratelem a dodavatelem použít následující strategie:

- strategie nátlaku – podmínkou je silná tržní pozice odběratele. Ten nutí dodavatele plnit nadstandardní požadavky. Ovšem pozor, tato strategie může vést až ke krachu dodavatele,
- strategie přizpůsobení - silnou tržní pozici má dodavatel. Toto nastává při monopolním postavení dodavatele,
- strategie partnerství – síly jsou na trhu vyrovnané. Tato strategie je v souladu s logistickým přístupem, který vede ke snižování zásob, zvyšování pružnosti, zkracování lhůt a zlepšení kvality. [4]

### 3.2 Výběr a hodnocení dodavatelů

Mezi nejdůležitější úlohy nákupu patří výběr vhodného dodavatele. Při výběru se však nesmíme dívat pouze na cenu. Mezi důležitá kritéria patří také lhůta dodání, včasnost a urychlení dodávek, které musí vedoucí nákupu vždy zvažovat. Výkon dodavatelů měříme a následně hodnotíme. Před takovýmto hodnocením určíme relativní důležitost jednotlivých faktorů, a to vzhledem ke konkrétním podmínkám a požadavkům podniku a přiřadíme faktorům konkrétní váhu. Samozřejmostí přitom je objektivní hodnocení dodavatelů, můžeme přiřazovat také nulu – faktor, který pro podnik nemá žádný význam. Čím důležitější faktor, tím vyšší číslo. Nejčastější je stupnice od nuly do pěti.

Pro formulování dlouhodobých strategií je vhodné zabývat se průzkumem trhů dodavatelů a poskytování těchto informací v rámci podniku.

Výběrem nejvhodnějších dodavatelů snižujeme podniku nákupní náklady. I malé snížení celkových nákladů podniku na nákup mají pro podnik velký význam.

### 3.3 Zásoby

Zásoby jsou důležitou finanční položkou v každém podniku. Představují velkou a nákladnou investici. Správné řízení zásob patří k nejrizikovějším oblastem v logistice. Pomocí kvalitního řízení zásob můžeme dosáhnout zlepšení cash-flow a návratnosti investic. Jedná se o všechny suroviny, polotovary a výrobky, které podnikem procházejí.

Pro podnik mají zásoby pozitivní i negativní význam. Nevýhodou je vázanost kapitálu a spotřeba práce a prostředků. Nesou sebou také rizika, jako je znehodnocení, nepoužitelnost či neprodejnost, přičemž by podnik utrpěl velké finanční ztráty. Výhodou je zajištění dodání produktů zákazníkům – poptávaný produkt dodají včas, ve správném množství a na správné místo, čímž ovlivní plynulost výrobního procesu a krytí nepředvídatelných výkyvů. [10]

Firmy mívají často příliš velké množství zásob. To však snižuje rentabilitu podniku.

Úkolem zásobování je zajistit trhu hmotné i nehmotné výrobní činitele nutné pro činnost podniku. Mezi tyto činitele patří:

- suroviny a materiály, které se stávají bezprostřední součástí výrobku (např. dřevo, kovy...),
- pomocné materiály, které slouží k zabezpečení výrobních i nevýrobních procesů (např. oleje, mazadla, kancelářské potřeby...),
- energie, voda,
- nakupované díly a polotovary, které se montují do výrobků (ložiska...),
- stroje a zařízení určené pro výstavbu nebo modernizaci podniku,
- obchodní zboží, tj. výrobky, které podnik bez dalšího zpracování prodává svým odběratelům,
- informace. [10]

### 3.3.1 Členění zásob

„Zásoby členíme z hlediska klasifikace podle funkčních složek zásob na zásobu:

- 1) běžnou,
- 2) pojistnou,
- 3) technickou,
- 4) sezónní.“ [10, s.65]

**Zásoba běžná** (obratová) je část zásob, která kryje předpokládané potřeby (požadavky na výdej) v období mezi dvěma dodávkami. V průběhu dodacího cyklu její stav kolísá mezi úrovní minimální zásoby (resp. pojistné) a stavem po dodávce, kdy bývá dosažena hladina maximální zásoby.

**Pojistná zásoba** je ta část zásoby, která kryje odchylky od plánované (průměrné) spotřeby, délky dodávkového cyklu a výše dodávky, pokud přesáhnou hladinu minimálních zásob. V některých výrobních, popř. dílčích výrobních procesech se minimální a pojistná zásoba ztotožňují.

**Technickou zásobou** rozumíme tu část surovin, materiálů a výrobků, která má krýt potřeby při nezbytných technologických úpravách materiálu, popř. při zajištění standardní jakosti suroviny pro celou výrobní dávku. Tvoří se tedy tam, kde je třeba materiál před výdejem do spotřeby upravit, třídít, sušit atd. Velikost této zásoby je dána především technickými parametry technologického procesu.

**Sezónní zásobu** tvoří takové množství materiálů a výrobků, které umožňuje krýt spotřebu v případě, že:

- 1) Probíhá rovnoměrně po celý rok, ale zásoba se doplňuje jen v kratším časovém období, tedy sezónně. Příkladem mohou být různé zemědělské produkty. Zásoba se vytváří v období, kdy jsou tyto produkty fyzicky dostupnější a z tohoto důvodu také levnější.
- 2) Spotřeba je sezónní, ale zásoby je nutno vytvářet postupně během delšího období. V momentě sezónního nástupu spotřeby bývá poptávka velmi vysoká a výrobce by ji bez vytvořené zásoby nebyl schopen uspokojit.
- 3) Spotřebu je třeba krát sezónním jednorázovým předzásobením pro pokrytí sezónní spotřeby – tzn. zásobu je nutné vytvořit až bezprostředně před spotřebou.

Do tohoto členění zásob bývá někdy začleněna také tzv. havarijní zásoba. Ta se vytváří zejména v důležitých provozech pro krytí nejdůležitějších položek zásob. [10]

Z hlediska signalizace trhu zásob a kapacitních propočtů projektování a řízení skladového hospodářství jsou nejdůležitější hodnoty stavu minimálních a maximálních zásob.

Minimální zásoba je stav zásoby v okamžiku před novou dodávkou (doplněním zásoby), pokud již byla vyčerpána běžná zásoba. Je dána výší relativně stálé složky zásob nebo jejich součtem (např. zásoby pojistné, technické, havarijní apod.).

Maximální zásoba je nejvyšší stav zásob. Maximální zásoby dosáhneme v době přijetí nové dodávky, tzn. při doplnění zásoby.

Pro řízení zásob je důležitým ukazatelem hodnota optimální (průměrné) zásoby. Ta se v podmínkách plynulé rovnoměrné spotřeby rovná polovině průměrné dodávky. [10]

### 3.3.2 Řízení zásob

Cílem řízení stavu zásob je zvýšení rentability podniku (snižováním nákladů nebo zvyšování prodeje), předvídání dopadu podnikových strategií na stav zásob a minimalizování celkových nákladů logistických činností při současném uspokojování požadavků na zákaznický servis.

Je důležité, aby firma měla co nejnižší zásoby, které zajistí plynulý tok – jak ve výrobě, tak při zásobování odběratelů. Mnoho zásob totiž znamená vysoké náklady. Při výběru vhodné strategie zásob a jejich rozmístění je třeba brát ohled na:

- zákazníky – zejména na jejich ekonomickou situaci,
- kvalitu a sortiment výrobků,
- možnost integrace dopravy – je vhodnější skladovat na jednom místě širší škálu sortimentu, aby byla možnost vytvářet jednorázové dodávky. Tím klesají náklady na dopravu za jednotku (například velkosklad potravin může vypravit plné auto zboží do maloobchodu),
- zájmy výrobce – strategii zásob ovlivňuje také zájem výrobce, který usiluje o co nejnižší zásoby. Používají k tomu různých systémů, jako je Just-in-time (žádné zásoby dílů a polotovarů, spolehlivé dodavatele materiálů a dílů, kteří dodávají vždy v odpovídající kvalitě, včas a na správné místo,
- Konkurenci – velké zásoby mohou být i přes vysoké náklady také konkurenční výhodou, a to v případě rychlejšího poskytování služeb. [4]

Zásoby umožňují dosáhnout úspor založených na rozsahu výroby, vyrovnat poptávku a nabídku, specializovat výrobu a zejména poskytnout ochranu před výkyvy v poptávce v době cyklu objednávky.

### 3.4 Skladování

Skladování je nezbytnou součástí každého logistického systému. Tvoří spojovací článek mezi výrobcí a zákazníky. Skladování zabezpečuje převzetí, uchování a následné vydání surovin, polotovarů a výrobků v množství a čase požadovaném zákazníkem. Umožňují překlenout prostor a čas, pomáhají zajišťovat plynulost výroby a zásobování obyvatelstva.

Máme různé druhy skladů, a to:

- obchodní sklady – velký počet dodavatelů i odběratelů,
- odbytové sklady – jeden výrobce s malým počtem výrobků a větším počtem odběratelů,
- veřejné a nájemní sklady – skladování zboží pro zákazníka nebo propůjčení skladů (včetně manipulační techniky),
- tranzitní sklady – v místech velké překládky zboží (např. přístavy). Zboží přijmou, rozdělí a naloží na další dopravní prostředek,
- konsignační sklad – dodavatelství sklad umístěný u odběratele. Zboží je skladováno na účet a riziko dodavatele. Odběratel může zboží odebírat a v určitém časovém odstupu za zboží platí. [10]

Aby byly sklady pro podnik užitečné, je třeba mít sklady co nejvýhodněji rozmístěny. To patří mezi jedny z nejčastějších chyb při skladování. Dalším důležitým faktorem pro užitečné skladování je velikost skladu a počet skladových zařízení. V mnoha podnicích se setkáváme s problémy, jako je přebytná nebo nadměrná manipulace se zbožím nebo malé využití skladové plochy a prostoru. Případně i stará zařízení, která způsobují výpadky a jsou nákladné na údržbu, jsou velkým nedostatkem pro užitečné skladování.

Pro provoz skladu je velmi důležitá zejména optimální kombinace manuálního a automatizovaného manipulačního skladu. [10]

### 3.5 Doprava

Doprava je dalším klíčovým faktorem zajišťujícím správný oběh materiálových i informačních toků. Můžeme přepravovat nejen materiály k výrobě a vyrobené zboží, ale také osoby nebo informace. Dopravy využíváme jak uvnitř podniku – např. při přesunu zboží z místa výroby na sklady, ale také dopravu z podniku či skladu k zákazníkovi – maloob-

chody, velkoobchody či další odbytiště. Rychlost přesunu je velmi důležitá, přidává výrobku hodnotu. Zákazníci vyhledávají dodání výrobku včas a spolehlivě. Splněním těchto požadavků nám roste hodnota zákaznického servisu a know-how. Doprava je jednou z největších nákladových položek v logistice podniku, velice často hraje významnou roli v ceně výrobku, což nám znázorňuje následující tabulka: [10]

činnosti	podíl nákladů (%)
doprava	29
balení	12
administrativa	11
převzetí a odeslání	8
zpracování objednávky	6
skladování, manipulace, správa, údržba	34

*Tab. 1 Skladba logistických nákladů [10]*

Nabízí se nám široká škála dopravních cest a prostředků. Vždy se musíme snažit zajistit dopravu co nejefektivněji, to znamená zajistit dopravu včas, na správné místo, v určené kvalitě a množství, a to za co nejnižší náklady. Je zapotřebí dbát na konkrétní přepravované zboží, například na dobu trvanlivosti, nutné klimatické podmínky nebo na křehkost zboží.

*„Dopravu členíme na:*

- *silniční,*
- *železniční,*
- *vodní (vnitrozemskou a námořní),*
- *kombinovanou,*
- *nekonvenční (pásovou, potrubní).“ [10, s.62]*

Dále dopravu dělíme na osobní a nákladní, vnitropodnikovou a mimopodnikovou, vnitrostátní a mezinárodní, hromadnou a nehromadnou či na pravidelnou a nepravidelnou.[10]

Podnik by měl také zvážit, zda se jim vyplatí vlastní doprava nebo využití organizací nabízejících služby veřejné dopravy (PPL, Wincanton). V případě vlastní dopravy je velkou výhodou zejména operativnost v případě náhlých vzniklých potřeb. Musíme však zajistit, aby tato přeprava byla plně využita a nedocházelo tak k neefektivnosti vlastní dopravy. Naopak výhodou veřejné dopravy jsou nižší náklady v případě malého využití vlastní dopravy a také možnost věnovat všem čas, úsilí a lidské zdroje do hlavní činnosti podniku.



Doprava	Přednosti	Nedostatky
Silniční	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rychlost</li> <li>- spolehlivost</li> <li>- schopnost zabezpečit přímou přepravu</li> <li>- různorodost vozového parku</li> <li>- vzájemná nezávislost jednotlivých přeprav</li> <li>- lepší ochrana zboží</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rychle rostoucí náklady s přepravní vzdáleností</li> <li>- značná závislost na počasí</li> <li>- dopravní kongesce</li> <li>- problémy se současnou přepravou velkého množství zboží</li> <li>- negativní vliv na životní prostředí (zvl. exhalace)</li> <li>- velká nehodovost</li> </ul>
Železniční	<ul style="list-style-type: none"> <li>- možnost současné přepravy většího množství zboží v ucelených vlacích</li> <li>- nízké náklady při větších přepravních vzdálenostech</li> <li>- možnosti rychlejšího průjezdu městskými a průmyslovými aglomeracemi a přes hranice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- menší možnosti zabezpečení přímé dopravy</li> <li>- menší pravidelnost a spolehlivost</li> <li>- menší přizpůsobivost měnícím se požadavkům</li> <li>- značná ovlivnitelnost celé železniční sítě při nehodách a provozních poruchách</li> </ul>
Vodní	<ul style="list-style-type: none"> <li>- velmi nízké náklady na přepravu</li> <li>- velká kapacita dopravních prostředků</li> <li>- schopnost zabezpečit přepravu těžkých a těžkých předmětů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nutnost svozu a rozvozu jinými dopravními prostředky</li> <li>- nesoulad kapacit s dopravními prostředky navazujících doprav a nutnost skladování zboží</li> <li>- závislost na počasí (vodní stavy, mlha, mráz)</li> </ul>
Letecká	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká rychlost</li> <li>- jednodušší balení</li> <li>- schopnost přepravovat zboží bez otřesů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká cena</li> <li>- závislost na počasí a někdy z toho vyplývající nepravidelnost</li> <li>- omezená kapacita</li> <li>- nutnost zabezpečení pozemní dopravy, která snižuje rychlost</li> </ul>
Potrubiční	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká spolehlivost a kapacita</li> <li>- šetrnost k životnímu prostředí</li> <li>- poměrně nízké náklady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- značné investiční náklady</li> <li>- nevhodná pro menší množství</li> <li>- problémy při změně druhu přepravovaných substrátů</li> </ul>

*Tab. 2 Přednosti a nedostatky jednotlivých druhů dopravy [10]*

## 4 SLUŽBY ZÁKAZNÍKŮM

Služby zákazníkům mají v dnešní době velký význam. Právě uspokojení potřeb zákazníka a splnění jeho přání se stalo prioritním cílem logistiky. To je způsobeno přechodem od trhu prodávajícího k trhu kupujícího.

V logistice rozeznáváme 3 základní pojetí služeb:

- službu jako činnost – služby jsou chápány jako soubor aktivit, které musí být uskutečněny a jde proto o proces, který je třeba řídit,
- službu jako míru dosažených výkonů – služby jsou definovány procentem zakázek, jež jsou vyřízeny v určité lhůtě,
- službu jako filosofii řízení – na služby se pohlíží jako na integrovanou součást spotřebitelského prostředí. [4]

Úroveň zákaznických služeb je právě zákazníky vnímána podle rozsahu a kvality poskytovaných služeb. Pokud sami zákazníci nepocítí pozitivní změnu ve službách, nebude je zajímat, co se přitom odehrává uvnitř podniku, kolik úsilí musí podnik vyvinout, aby jeho potřebám vyhověl, kolik změn bylo v podniku uskutečněno a kolik financí na to bylo vynaloženo. Služby zákazníkům jsou pro podnik a pro jeho logistiku klíčovou oblastí.

### 4.1 Míry kvality služeb

Velmi důležitou součástí nabízených služeb zákazníkům je disponibilita zboží, tj. záruka, že zákazníkem objednané zboží je na skladě nebo může být ve slíbené lhůtě vyrobeno.

*„Složky a kritéria služeb zákazníkům:*

- *spolehlivost dodání,*
- *úplnost dodávek,*
- *přiměřené dodací lhůty,*
- *poskytované předprodejní a poprodejní služby.“ [14, s.72]*

Důležitým faktorem kvality služeb je správný výpočet pro délku dodací lhůty. Nejpřesněji lze říci, že je to časový interval mezi příchodem objednávky do podniku a převzetím sto procentně správného objednaného zboží zákazníkem. [10]

Dalším kritériem v hodnocení kvality služeb je tzv. úplnost dodávek. Nejjednodušeji ji vyjádříme ze vztahu: [10]

$$S_u = \frac{\text{zboží dodané}}{\text{zboží objednané}} * 100 \quad [\%]$$

Zboží v čitateli i jmenovateli může být shodně vyjádřeno počtem objednávek, počtem položek na objednávkách a vlastní finanční hodnotou zboží.

Stupeň spolehlivosti dodávek je dalším podstatným kritériem. V současné době se stává dokonce jedním z nejdůležitějších. Vypočítáme ho ze vztahu: [10]

$$S_s = \frac{\text{počet splněných dodávek v termínu}}{\text{počet všech dodávek}} * 100 \quad [\%]$$

K těmto složkám služeb zákazníkům přistupují ještě:

- kvalita distribuce (minimum nesprávných zásilek, jejich nepoškození, nechybějící doklady apod.),
- poskytování informací (uvedení přesné doby dodání zásilky, informace o místě, kde se zásilka momentálně nachází apod.). [10]

## 4.2 Zákaznický servis

Zákaznický servis definujeme jako měřítko toho, jak dobře funguje logistický systém podniku z hlediska vytváření užité hodnoty prostřednictvím času a místa. Spadá se například snadnost kontroly položek na skladu, snadnost objednání apod.

Zákaznický servis představuje proces, v rámci kterého jsou účastníkům dodávkového řetězce poskytovány významné přínosy z přidané hodnoty, a to nákladově efektivním způsobem. [9]

### 4.2.1 Složky zákaznického servisu

Zákaznický servis probíhá již před prodejem zboží, během prodeje zboží a také po prodeji zboží.

„Proto ho dělíme do tří skupin:

- 1) předprodejní,
- 2) prodejní a
- 3) poprodejní.“ [9, s.40-50]

Do předprodejních složek řadíme:

- písemné prohlášení politiky zákaznického servisu - definování standardu servisu.

- předání prohlášení o zákaznickém servisu zákazníkovi – jeho prostřednictvím dává podnik na vědomí, co od něj zákazník může očekávat a zabraňuje tak vzniku přehnaných očekávání.
- organizační struktura – zákazníci by měli mít snadný přístup k lidem, kteří se přímo podílí na uspokojování jejich potřeb a mohou zodpovědět na případné dotazy.
- pružnost systému – v systému by měly být začleněny plány pro náhodné a nepředvídané situace, aby na ně mohl podnik pružně v případě potřeby reagovat.
- manažerské služby – pomoc při reklamním prodeji, při řízení stavu zásob nebo objednávaní. Formou příruček, manuálů, seminářů i osobních konzultací. [10]

Prodejními složkami jsou:

- úroveň vyčerpání zásob – je měřítkem pro dostupnost určitého produktu. V případě vyčerpání zásob by měl podnik nabídnout vhodný náhradní produkt nebo daný produkt dodat z jiného svého zdroje.
- informace o stavu objednávky – informace o stavu zboží na skladě, o stavu objednávky, o předpokládaném datu dodávky, o stavu nevyřízených objednávek.
- složky cyklu objednávky – mezi složky patří podání objednávky, zadání objednávky do systému, vyřízení objednávky, kompletace a balení zboží pro expedici, doba přepravy a vlastní proces dodání a převzetí zboží. Zákazníci přikládají větší význam v dodržení rovnoměrnosti cyklu objednávky než v absolutní délce cyklu.
- speciální řešení dodávek – týká se objednávek, které jsou specifické a nejdou vyřídit v rámci obvyklého dodavatelského systému. Např. odlišný způsob expedice nebo dodání. Náklady bývají vyšší, než náklady standardních dodávek. Bývají však stále nižší, než ztráta zákazníka!
- přesuny zboží – jedná se o přesuny zboží mezi různými distribučními místy. Cílem je předejít vyčerpání zásob
- přesnost systému – kromě rychlého získání informací o stavu objednávky očekávají také tyto informace přesné.
- snadnost objednávání – zákazníci dávají přednost objednávkám, které jsou ve složitosti objednávek příjemnější. Podnik se musí vyvarovat nepřehledným objednávkovým formulářům, dlouhé čekání při telefonické objednávce na lince apod.

- zastupitelnost produktu – přichází v úvahu jestliže nemáme objednané zboží skladem, jestliže můžeme zákazníkovi nabídnout obdobné zboží stejné nebo lepší kvality a uživatelských vlastností. Vždy je zapotřebí tuto náhradu se zákazníkem předem projednat. [10]

Do poprodejních složek patří:

- instalace, záruka, opravy, náhradní díly – měly by být důležitým hlediskem při jakémkoli nákupu, zejména při nákupu výrobků investiční povahy, kde jsou náklady na opravy a servis mnohdy vyšší než náklady na samotné pořízení.
- sledování produktů – evidence, která sleduje, jaké zboží firma prodala konkrétním zákazníkům. Důležité zejména v případě potřeby stažení prodaného zboží (např. zjištěna potenciální nebezpečnost zboží)
- vyřizování reklamací, stížností, vracení zboží – nezbytnou součástí při vyřizování reklamací je online informační systém, který umožňuje zpracovat údaje od zákazníka a může podstatně zvýšit jeho loajálnost.
- dočasná náhrada produktu - je důležité mít na skladě záložní produkty, které firma může po dobu servisu zákazníkovi nabídnout. [10]

## 5 SWOT ANALÝZA

SWOT analýzu můžeme chápat jako identifikaci interních silných a slabých stránek zkoumaného prvku ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jejichž nositelem je vnější prostředí.

Díky SWOT analýze dokážeme vyhodnotit fungování firmy, najít její problémy i nové možnosti růstu společnosti. SWOT analýza rozhodně spadá do strategického plánování společnosti. [17]

Jedná se o rozbor a následné hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace v okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí se jedná o hledání a klasifikaci silných a slabých stránek firmy, zatímco ve vnějším prostředí jde o hledání a klasifikaci příležitostí a hrozeb pro firmu. [17]

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í  a n a l ý z a	<b>Příležitosti</b>	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.
	<b>Hrozby</b>	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obr. 6 Schéma SWOT analýzy [5]

Postup při tvorbě SWOT analýzy:

- 1) stanovení cílů – úspěšnost podniku v nejbližším období, dlouhodobá úspěšnost, flexibilita podniku, odbornost personálu aj.,
- 2) definování faktorů ovlivňujících cíle – poptávka na trhu, cash-flow, stav pohledávek aj.,
- 3) získání informací o jednotlivých faktorech,
- 4) rozhodnutí o strategii podniku, opatření k realizaci. [5]

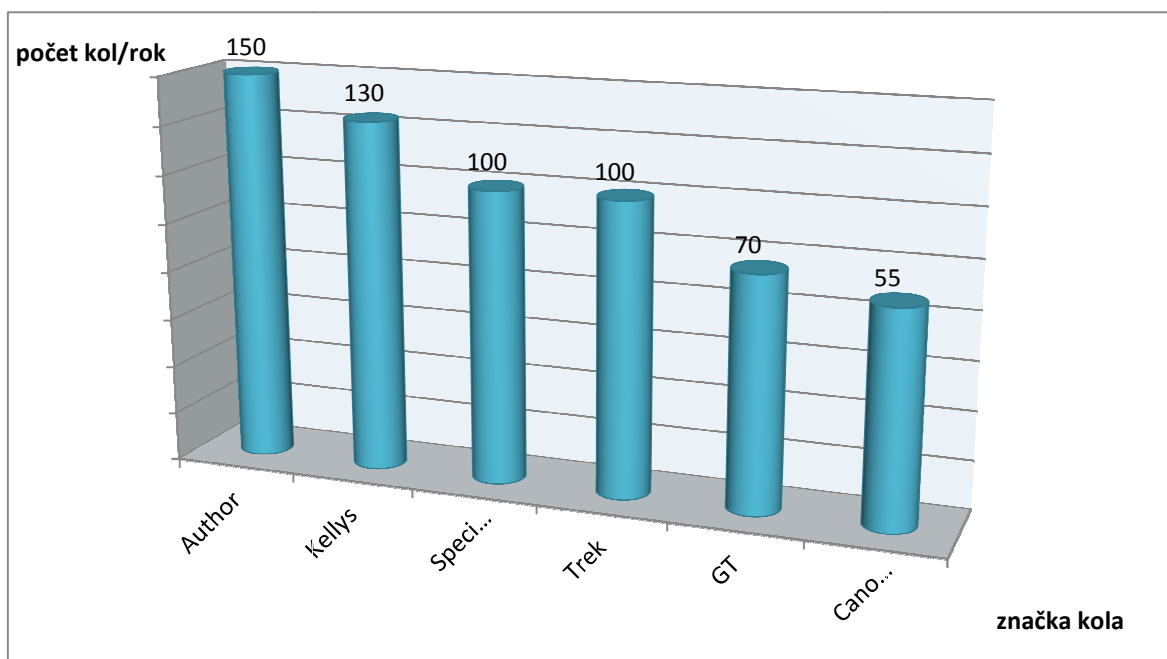
## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 POPIS SPOLEČNOSTI

Praktická část je zaměřená na firmu (dále jen „společnost“), která se specializuje na poradenství, prodej a servis kol a jejich komponentů. Na místním trhu zastává velmi dobrého konkurenčního postavení, a to díky dlouholeté praxi zaměstnanců, know-how a své geografické pozici v centru města. Společnost nabízí širokou škálu výrobků. Kromě prodeje kol se soustředí také na prodej doplňkového sortimentu, jako je vybavení kol, funkčního oblečení a ochranných pomůcek pro bezpečnou jízdu na kole. Provádí také poradenství a odborné servisy kol od základního seřízení až po složitější opravy.

Společnost byla založena v roce 1993 třemi společníky, kteří jsou dodnes jedinými vlastníky podniku. Sídlo firmy je v Uherském Hradišti a čítá 5 zaměstnanců. V současné době vlastní dvě provozovny.

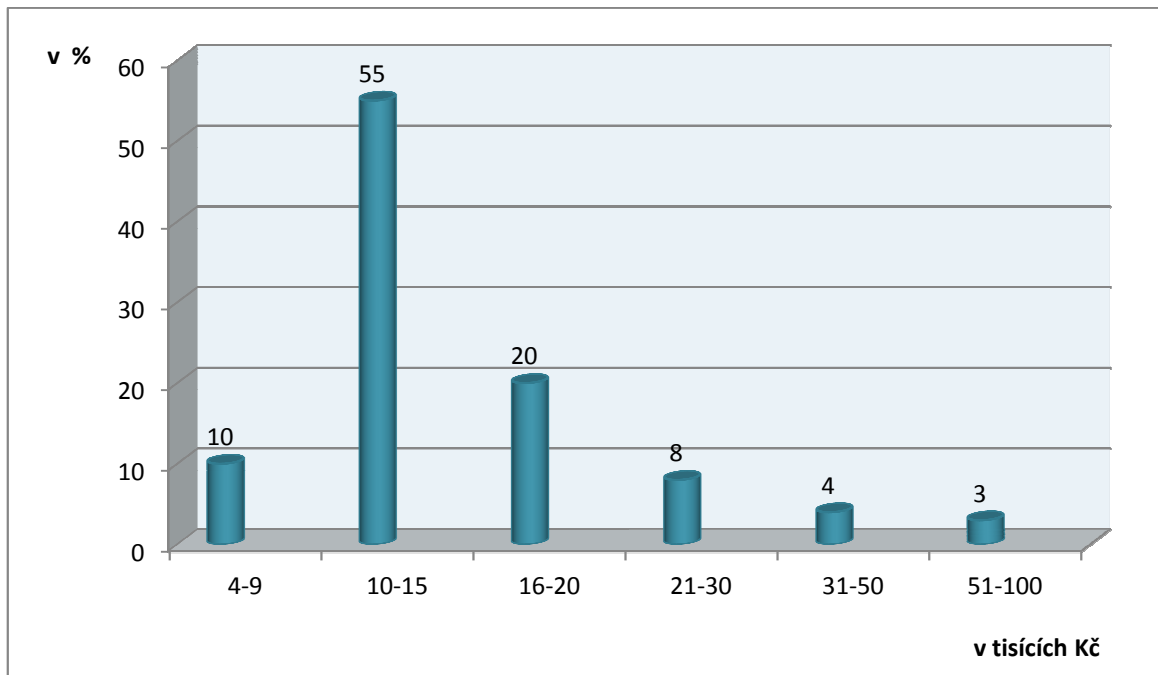
Společnost prodá ročně okolo 500-ti kol, s výběrem ze šesti značek: Author, Kellys, Specialized, Trek, Cannondale a GT. Prodej jednotlivých značek je zobrazen v následujícím grafu 1.:



Graf 1 Prodej kol dle značek kol [vlastní]

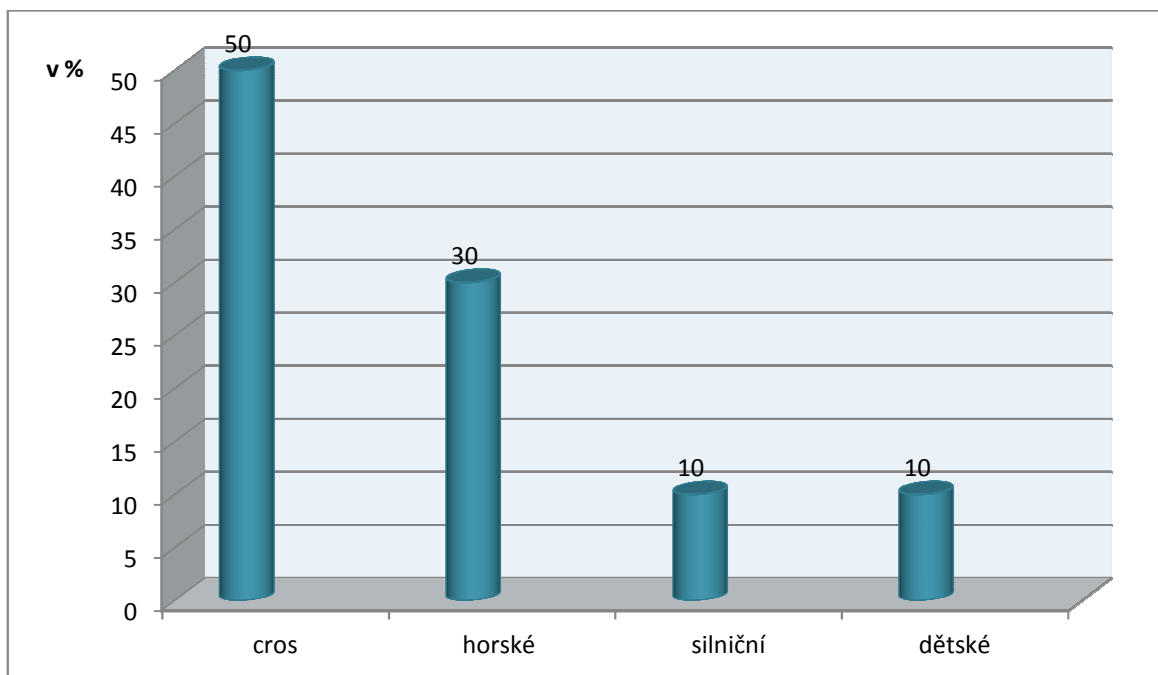
Výběr kola závisí ve velké míře na ceně kol. V grafu 2 vidíme procentuálně prodejnost kol dle jejich výše cenové hladiny. Od toho se vyvíjí také prodejnost kol dle značek, jelikož určité značky kol (Author, Kellys) nabízí zejména levnější modely kol, zatímco jiné značky kol (Trek, Cannondale, Specialized) nabízejí kola jak nižší, tak vyšší cenové hladiny.





Graf 2 prodej kol dle cen [vlastní]

Při prodeji kol je důležité znát potřeby zákazníka a vědět využití kola zákazníkem. Existuje velké množství typů kol, od krosových, horských, přes silniční až po dětská kola. Jejich prodejnost je zaznačena v grafu 3.



Graf 3 prodej kol dle typu kol [vlastní]

## 7 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU LOGISTICKÉHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI

V současné době společnost XYZ podniká na ploše cca 300m<sup>2</sup> v Uherském Hradišti a 200 m<sup>2</sup> ve Starém Městě. Využívají také vlastní skladovací prostory, a to na ploše 300m<sup>2</sup> ve Starém Městě. Zaměstnává pět lidí, z toho dva pracují v provozovně ve Starém Městě a ostatní v Uherském Hradišti, kde dva zaměstnanci jsou k dispozici na prodejně a jeden na servis kol. Do budoucna mají v plánu prodejnu z Uherského Hradiště přesunout do Kunovic, kde chtějí vybudovat prodejnu a zvětšit tím prostorové kapacity.

### 7.1 Nákup

Nákup je v této podnikové oblasti poměrně složitý. V odvětví je velká škála dodavatelů, kde každý dodavatel nabízí pouze svou značku. Společnost nabízí velkou škálu značek, a tak objednává od mnoha dodavatelů.

#### 7.1.1 Nákup kol

Co se týče kol, je třeba objednávat vždy před sezónou, a to na základě predikce. Dodavatelé později některá kola nemají k dispozici, a tak společnost přichází o zisky. Naopak nakoupí-li kol více, než je výše poptávky, jsou nuceni ke konci sezóny tato kola prodávat s minimální marží, jelikož by další sezónou byla „zastaralá“ a nechtěná. Stojí zde zároveň mnoho kapitálu a skladovacích nákladů, s kterými společnost musí vždy počítat a vypořádávat se s nimi. Tato kola mají naskladněná ve svém distribučním skladě, odkud pravidelně dováží kola na prodejnu, a to vždy daný typ kola pouze jednou. Docílí tím široké nabídky kol na prodejně, kde má zákazník možnost výběru z velké škály značek, typů a provedení.

#### 7.1.2 Nákup součástek

Společnost nakupuje také součástky a komponenty, a to jak do prodejny, tak do jejich servisu. Zakládá si jak na kvalitu a spolehlivost zboží, tak na rozumnou cenu a včasné dodání. Po objednávce, která probíhá telefonicky, případně e-mailem, zboží zasílají prostřednictvím logistické firmy do 24 – 48 hodin od objednání. Je složité objednat správné zboží ve správném množství, jelikož se v tomto odvětví vyskytuje obrovská škála možností a značek. Mnoho zákazníků si přejí své komponenty sladit se značkou nebo barvou kola či do-

plňků. Těch existuje opravdu mnoho, a tak je velmi těžké uspokojit každého potenciálního zákazníka.

### 7.1.3 Nákup doplňků

Společnost nabízí také doplňky, jako jsou dresy, kalhoty s výstelkami, rukavičky, brýle, přilby a další potřebné vybavení pro pohodlnou a bezpečnou jízdu na kole. Stejně jako kola jsou i tyto doplňky dostupné zejména před sezónou (únor-duben). Poté jsou objednávky možné pouze u některých dodavatelů určitého zboží. Velice často to bývají zároveň méně chtění dodavatelé, kteří mají vyšší ceny, je s nimi špatná komunikace nebo mají nevhodné doručovací podmínky. Společnost se tuto sezónu zaměřila, co se týče oblečení, zejména na velmi žádanou a kvalitní značku CRAFT, která nabídla funkční a zároveň hezké oblečení. Přilby a boty se objednávají také před sezónou ve velkém množství, výhodou jsou množstevní slevy. Společnost má několikaletou zkušenost, a tak jim predikce na objednání tohoto zboží nečiní potíže. Kdykoli jde v případě potřeby další zboží doobjednat. V loňské sezóně však doobjednání klasických přileb i bot nebyla potřeba, jednalo se spíše o nadstandardní vybavu, kdy společnost toto zboží objednává až na základě poptávky zákazníkem. Ceny se zde pohybují hodně vysoko, a tak by bylo riziko neprodejnosti zboží, držení kapitálu a vyšších skladových nákladů.

## 7.2 Výběr a hodnocení dodavatelů

Společnost využívá dodavatele, s kterými má víceleté zkušenosti a jsou s nimi ve značné míře spokojeni. Široká nabídka sortimentu vyžaduje velké množství dodavatelů. Využívají dodavatelů zvláště na kola, kde každá značka má svého dodavatele. Dále mají své dodavatele na doplňky, které se opět objednávají dle značky. Nejčastější objednávky jsou na duše, pláště, světla a další nezbytné doplňky a komponenty kol. Tyto objednávky probíhají v sezóně až 1x týdně!

## 7.3 Zásoby

Společnost má poměrně velké množství zásob. Je to způsobeno zejména kvůli druhům zboží, u kterých není možno objednání v době sezóny včas. Proto má společnost velké skladovací prostory určené pro kola, které nakoupí před sezónou a prodávají se postupně dovážáním na prodejnu. Výhodou je, že kola mají naskladněna v krabicích a nezaberou tedy tolik prostor jako již složené kolo. Kola skládají až po příjezdu na prodejnu v oddělení servisu.

Velké zásoby má podnik také v oblečení a přilbách. Oblečení je třeba objednávat taktéž před sezónou. Nevýhodou je těžká predikce z důvodu často se měnící světové módy i novinek ve funkčnostech a typech oblečení. Toto oblečení je uskladněno na prodejně v regálech u nabízeného oblečení. Výhodou je přehlednost vystavených kusů, kdy každý produkt je vystaven pouze jedenkrát. Zákazník má možnost poměrně snadné orientace v nabízeném množství a v případě potřeby mu je nabídnuta jiná velikost, případně barva.

Díly, které jdou denně na odbyt, společnost nakupuje pravidelně, v sezóně 1x-2x za 14 dní. Ušetří tak nákladů na skladování a také vázanost kapitálu. Jedná se o duše, pláště, lepení, zámky, stojany apod. Nevýhodou je obrovská škála variant těchto produktů, jelikož zde záleží na typu kola. Jedná se o obvod kola, šířku a vzor pláště, druh duše a ventilku apod. Tyto díly a produkty objednává společnost ve chvíli, kdy na prodejně vznikne minimální zásoba.

Nejmenší zásoby zde tvoří nabídka slunečních brýlí. Dodavatel přijíždí pravidelně sám kontrolovat stojan v prodejně, kde v případě potřeby brýle doplní. Na vyžádání je možnost vzít bokem brýle do zásoby. Společnost tuto zásobu má v podobě jedné menší krabičky jako zásobu pojistnou.

### **7.3.1 Řízení zásob**

Společnost vytváří zásoby vždy dle požadavků zákazníka, aktuálních trendů a novinek. Dbá přitom na kvalitu a široký sortiment. Výhodou společnosti v řízení zásob je i fakt, že sklad mají umístěný na snadno dostupném a blízkém místě od prodejen, a proto jim to šetří náklady a čas a urychluje jim to poskytování služeb, čímž vzniká konkurenční výhoda.

## **7.4 Skladování**

Společnost využívá velkého skladu pro skladování kol, který leží nedaleko provozoven. V tomto skladu jsou kola zabalená v přepravních krabicích, aby tak ušetřili skladovacích prostor a zároveň chránili kolo proti poškození, a to jak ve skladu, tak při manipulaci a přepravě kola na prodejnu. Společnost zároveň využívá menších skladů přímo na prodejně, kde má naskladněno oblečení, doplňky, náhradní díly a ostatní nabízející zboží. Ušetří tak na dopravě ze skladu a také zvýší rychlost přesunu zboží ze skladu na prodejnu.

## 7.5 Doprava

Společnost využívá dopravu jak vnější, tak dopravu uvnitř podniku. K dopravě zboží na sklad využívají logistický podnik – Českou poštu, DHL, PPL. Záleží vždy na váze, velikosti a potřebné rychlosti přepravy. Kola ze skladu si poté přepravují vlastní dopravou, a to prostřednictvím automobilové dopravy. Ostatní produkty mají uskladněny přímo na skladech v prodejně v Uherském Hradišti. Pravidelně dováží z této prodejny zboží do druhé provozovny ve Starém Městě. Tuto dopravu uskutečňují také vlastní dopravou. Snaží se vždy cestu spojit zároveň s dovozem kol na provozovnu, aby nevznikaly přebytečné náklady na dopravu. Společnost nabízí dopravu kol z provozovny (případně skladu) k zákazníkovi. Ta se domlouvá se zákazníkem předem a uskutečňuje se v den prodeje kola ve večerních hodinách, opět pomocí vlastní silniční dopravy. Tato kola se dováží již poskládaná, a proto jejich doprava není natolik snadná. Kolo zabere spoustu místa a musí se dohlédnout na jeho nepoškození během přepravy.

## 7.6 Služby zákazníkům

Společnost dbá na kvalitu zákaznického servisu. Zákazníkům nabízí produkty v různých kvalitně a cenově odlišných třídách, aby si zde vybral opravdu každý potenciální zákazník. Ne každý zákazník vyžaduje nejvyšší kvalitu, s kterou bývá spjata i výše ceny. Zároveň zajišťuje kvalitní personál, který má mnoholeté zkušenosti s prodejem kol a jejich komponentů, a kteří rádi a ochotně poradí při výběru nabízeného zboží. Společnost nabízí mnoho výhod, jakými jsou krátké dodací lhůty – kolo seřídí a namontují zákazník vybrané komponenty – blatníky, stojany, světla, nosiče, a to vše tentýž den, nejčastěji do hodiny od uzavření smlouvy. V předprodejním servisu nabízí také seřízení výše řídítek, sedla a nastavení kola pro danou osobu. V případě, že kolo není na prodejně, je společnost schopna dopravu zajistit tentýž den, nejpozději do 24 hodin od poptávky. Společnost využívá software pro veškeré účetnické operace, a proto prodej probíhá rychle a zákazníci nemusejí na předání kola dlouho čekat. Jedná se o vypsání faktury, daňového dokladu a vyplnění záručního listu. Zákazník je také informován o možném poprodejním servise, jako je možnost dovozu kola domů v den koupě, garanční prohlídka zdarma, nebo například pozáruční servis s 50ti procentní slevou. Společnost nabízí množstevní a další slevy, např. při koupi kola dostanou zákazníci velkou slevu na dres, případně část doplňků ke kolu zdarma apod. Při prvním nákupu mají také možnost založení slevové karty, na kterou se jim při dalším

nákupu načítají body, za které mohou čerpat prostřednictvím internetu dárkové zboží – od brýlí až po slevy na zájezdy. Zároveň jim narůstá sleva na další zakoupené zboží.

## 7.7 SWOT analýza společnosti

Následným provedením SWOT analýzy podniku bude možné vyhodnotit fungování firmy, najít její problémy i nové možnosti růstu.

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
silné postavení v rámci regionu	omezená kapacita stávajících prodejen
vysoká odbornost personálu	nevyhovující webové stránky společnosti
dlouhodobá zkušenost řídicích pracovníků	rezervy v oblasti marketingu
vysoká kvalita odvedené práce	nevyhovující komunikace mezi společníky
odborný poradenský servis	nevyhovující komunikace společníků se zaměstnanci
udržování dlouhodobých kontraktů s dodavateli	nemožnost pracovního růstu zaměstnanců, malá motivace
široké a stabilní portfolio zákazníků	nízká počítačová gramotnost
široký sortiment	dlouhé reklamační lhůty
jedinečné know-how	
vhodně situované prodejny (centra měst)	
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
zvyšování prodeje zboží	ztráta stabilních zákazníků
zvýšení komfortu zákaznického servisu	příliv nové konkurence do odvětví
zefektivnění organizace prodeje a servisu	neočekávané dopady ekonomické krize
organizace veřejných akcí, závodů	nárůst cen vstupů - energie, suroviny
rozvoj a využití nových distribučních cest (internet)	legislativní zásahy státu ovlivňující činnost firmy
proniknutí do okolních regionů	odchod klíčových zaměstnanců

Tab.2 SWOT analýza společnosti [vlastní]

Aby mohla být pro společnost přijata správná strategická rozhodnutí, je potřeba sesumari-  
zovat ze SWOT analýzy výsledky vnější a vnitřní analýzy podniku. Jednotlivým faktorům  
SWOT analýzy budou přiřazeny váhy dle významnosti, a to stupnicí od 1 do 5, kdy číslo 5  
znázorňuje největší významnost faktoru a naopak číslo 1 je nejméně významným faktorem.  
Toto bodové hodnocení zobrazuje následující tabulka (Tab.3).

SILNÉ STRÁNKY		SLABÉ STRÁNKY	
silné postavení v rámci regionu	4	omezená kapacita stávajících prodejen	4
vysoká odbornost personálu	5	nevyhovující webové stránky společnosti	3
dlouhodobá zkušenost řídicích pracovníků	4	rezervy v oblasti marketingu	4
vysoká kvalita odvedené práce	5	nevyhovující komunikace mezi společníky	5
odborný poradenský servis	4	nevyhovující komunikace společníků se zaměstnanci	5
udržování dlouhodobých kontraktů s dodavateli	3	nemožnost pracovního růstu zaměstnanců, malá motivace	5
široké a stabilní portfolio zákazníků	3	nízká počítačová gramotnost	4
široký sortiment	4	dlouhé reklamační lhůty	3
jedinečné know-how	4		
perfektně situované prodejny (centra měst)	5		
<b>CELKEM</b>	<b>41</b>	<b>CELKEM</b>	<b>33</b>
PŘÍLEŽITOSTI		HROZBY	
zvyšování prodeje zboží	4	ztráta stabilních zákazníků	4
zvýšení komfortu zákaznického servisu	5	příliv nové konkurence do odvětví	5
zefektivnění organizace prodeje a servisu	5	neočekávané dopady ekonomické krize	3
organizace veřejných akcí, závodů	3	nárůst cen vstupů - energie, suroviny	3
rozvoj a využití nových distribučních cest (internet)	3	legislativní zásahy státu ovlivňující činnost firmy	2
proniknutí do okolních regionů	4	odchod klíčových zaměstnanců	5
	<b>2</b>		<b>2</b>
<b>CELKEM</b>	<b>4</b>	<b>CELKEM</b>	<b>2</b>

Tab.3 Hodnocení výsledků SWOT analýzy [vlastní]

Sestavení matice je nezbytnou součástí SWOT analýzy. Matice se skládá ze čtyř kvadrantů a umístění společnosti v dané matici závisí na rozdílu součtu bodového ohodnocení silných a slabých stránek a rozdílu součtu bodového hodnocení příležitostí a rizik.

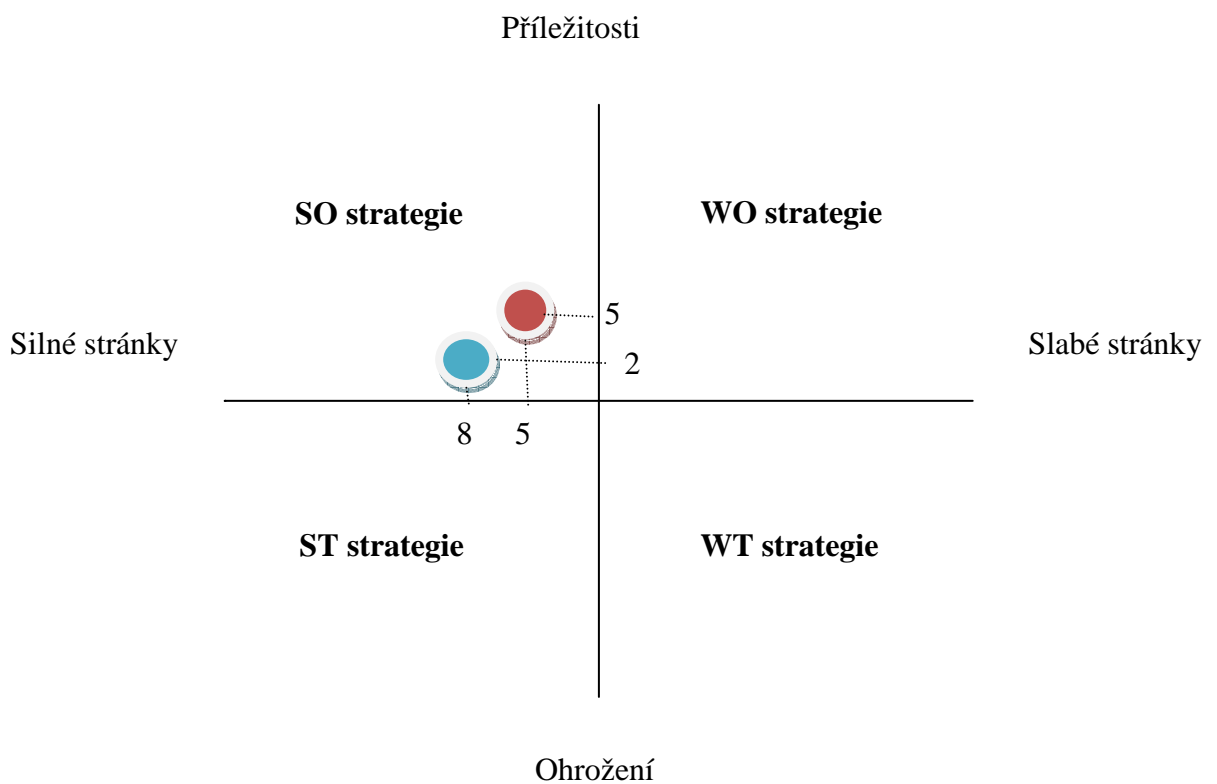
$$S - W = 41 - 33 = 8$$

$$O - T = 24 - 22 = 2$$

	<b>Síly - S</b>	<b>Slabosti - W</b>
<b>příležitosti - O</b>	Strategie SO ofenzivně-rozvojová strategie $\max S + \max O$ $5 + 5 = 10$	Strategie WO strategie spojení $\max O + \min W$ $5 + 3 = 8$
<b>hrozby - T</b>	Strategie WT defenzivně-obranná strategie $\max S + \min T$ $5 + 2 = 7$	Strategie WT deinvestičně útlumová strategie $\min W + \min T$ $3 + 2 = 5$

Tab.4 Přřazení strategie v matici SWOT [vlastní]

Společnost spadá v analýze SWOT do ofenzivně-rozvojové strategie, což znamená, že nejvíce využívá příležitostí a silných stránek. Tato varianta je nejlepší možnou variantou na trhu.



Graf 4 Přřazení strategie v matici SWOT [vlastní]



Na základě výsledků SWOT analýzy je pro společnost vhodné zvolit strategii z kvadrantu SO, tedy ofenzivní strategii. Ofenzivní strategie je nejatraktivnější strategií z daných strategických variant. Společnost si ji může dovolit, jelikož u ní převažují silné stránky nad slabými a zároveň příležitosti nad hrozbami. Ofenzivní strategie využívá silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí.

Společnost úspěšně rozvíjí své silné stránky. Nabízí široký sortiment kvalitních produktů, snaží si udržet své věrné zákazníky výhodnými nákupy, věrnostními bonusy apod., poskytuje poradenský servis, servisy kol provádí bezchybně. Tím docílila jedinečného know-how v odvětví v rámci regionu. Spousta zákazníků dojíždí z okolí k nim i přesto, že v okolí mají nespočet konkurencí.

Ve společnosti chybí řešení určitých slabých stránek, jako jsou nepřehledné, zastaralé a absolutně nevyhovující internetové stránky, které jsou v dnešní době na velmi vysoké popularitě, co se týče zákaznického servisu. Chybí také proškolení pracovníků, kteří sice oboru rozumí a mají s ním dlouholetou praxi, přesto existuje řada novinek, pro které proškolení nebývají. Týká se to také komunikačních schopností, které by ocenili v jednání s potenciálními zákazníky, což by vedlo k nárůstu zisku z prodeje. Společnost uvažuje nad zvětšením kapacit stávajících prodejen, a to přesunutím prodejny na nové, větší a modernější místo.

Zvyšování prodeje zboží, zvýšení komfortu zákaznického servisu a další příležitosti SWOT analýzy by přispělo k nárůstu a rozvoji společnosti, zvýšení konkurenceschopnosti a nárůstu zisku. Společnost má každoročně akci tzv. „košť kol“, kdy láká fanoušky cyklistiky k vyzkoušení nejrůznějších kol. Tato akce je velmi oblíbenou, a proto by bylo vhodné takovýchto akcí a závodů realizovat více a pravidelně. Zvýší se tím nejen know-how společnosti, ale také tím vzniká obrovská reklama společnosti přímo v místě potenciálních zákazníků.

V případě, že společnost nebude vytvářet dostatek slev, nabídek a akcí pro stálé klienty, je vždy otázkou času, kdy přejdou ke konkurenci. Mnohdy stačí akční ceny konkurence, případně i lákavá reklama, větší informovanost v prodejně a společnost může zákazníka ztratit. Příliv nové konkurence do odvětví společnost neovlivní, může však ovlivnit udržení stálých zákazníků tak, aby neměli důvod přejít ke konkurenci. Každý podnik si musí hlídat své zaměstnance, doslova je hýčkat, aby neměli důvod z firmy odejít. Není výjimkou odchod zaměstnance a vytvoření nové konkurence!

## 8 NÁVRH ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU LOGISTICKÉHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI

Návrhy zlepšení stávajícího stavu logistiky společnosti jsou vytvořeny na základě SWOT analýzy, konzultace a sezónní brigády ve společnosti. Jedná se zejména o spoustu drobnějších nedostatků, které je třeba zvážit a případně učinit opatření k zamezení těchto nedostatků. I drobné nedostatky se nahromadí a mohou způsobit spousty škod, které se můžou projevit hromadně po letech velkými problémy.

### 8.1 Poloha prodejen

Samotné umístění prodejen je velmi silnou stránkou společnosti. Velkým problémem je nedostatečný prostor v prodejně. Přesunutí prodejny do vedlejšího města by mohlo způsobit nemalou ztrátu zákazníků, kteří byli zákazníky společnosti zejména díky blízké poloze v centru města. Proto je potřeba vytvořit se zákazníky určitou vazbu, pomocí které budou zákazníci nadále „věrní“ této společnosti, a to po přesunutí prodejny buďto prostřednictvím webu nebo prostřednictvím nové provozovny. Je však potřeba, aby se zákazník cítil příjemně, ať už na přehledných webových stránkách nebo v prodejně, která musí být na první pohled přehledná a čistá a musí v zákazníkovi nabudit příjemnou atmosféru. Kola je vhodné rozmístit přehledně, a to co do druhu, cen a značek tak, aby si snadno vybral laik i znalec.

### 8.2 Nákup a dodavatelé

Společnost by měla sepsat své dodavatele veškerého sortimentu, aby získala přehled a vytvořila si také seznam dodavatelů. Užitečné je vyhodnocení dodavatelů, do kterého by zařadili pro ně nejdůležitější parametry, zejména kvalitu zboží, dostupnost, rychlost dodání, cenu, reklamace a také dosavadní vztahy a zkušenosti s dodavateli. Po jeho vyhodnocení je důležité vytvoření hlavních a vedlejších dodavatelů, a to pro případ selhání dodavatelů hlavních. Tento seznam je třeba ročně doplňovat a znovu vyhodnocovat. Získají tím výhodnější ceny, flexibilitu, případně také kvalitnější zboží a širší přehled o nabízených možnostech. Je vhodné provádět analýzy dodavatelů, zejména na jakém obratu se společnost u dodavatelů podílela a na základě toho vyjednávat u dodavatelů lepší podmínky.

Společnost nabízí také v porovnání s konkurencí obrovské množství značek kol. Zákazníci mají rádi na výběr, přesto je takové množství značek přehnané. Vedoucí pracovníci by měli pomocí účetnictví zhodnotit, které značky jdou nejvíce na odbyt a které jsou naopak

méně žádány a pomocí toho zhodnotit množství nabízených značek a případně výběr zúžit. Ve výběru a rozhodování mohou pomoci také webové stránky – statistiky návštěvnosti daných značek, případně anketa oblíbenosti značek apod.

### 8.3 Zásoby

Společnost, co se týče zásob, nemá mnoho možností. Kola musí naskladňovat vždy před sezónou. To je způsobeno pozdějším nedostatkem těchto kol u dodavatelů a tím i případnou ztrátou zisku. Podobné to je i u přileb a oblečení, kde je velmi těžké odhadnout, kolik daného zboží objednat, jelikož je každou sezónu odlišná poptávka. Společnost u těchto produktů tvoří velké zásoby. Důvodem je i pozdější absence určitých produktů u dodavatelů, mnohdy i přímo u výrobců, kteří nestíhají vyrábět. Naopak v případě příliš velkého množství zboží na skladě je velkým problémem případná neprodejnost zboží během sezóny a v další sezóně je již jiná poptávka díky novinkám, trendům a módě zcela odlišná. Společnost tak ztrácí část zisku kvůli nucenému snižování cen loňských modelů.

Společnost má na skladech spousty staršího zboží, které se jim nedaří prodat. To způsobuje velkou ztrátu zisku, a to nejen kvůli neprodejnosti daného zboží, ale také kvůli nákladům na skladování a zabíráním skladovacích prostorů namísto skladování žádaného zboží, které tvoří firmě obrát a nestojí v ní kapitál. Starší zboží, ve kterém stojí kapitál, by bylo vhodné využít pro reklamní účely, například na veřejných akcích, do soutěží či na plesy a podobné kulturní akce do tombol. Vytvoří tím reklamu a zároveň dojde k uvolnění skladových prostor pro žádané zboží, což povede ke zvýšení obrátu firmy.

Naopak by bylo vhodné vytvořit větší zásoby ve zboží, které jdou v sezóně denně na odbyt tak, aby se zabezpečilo neustále široké nabídce tohoto zboží a nedošlo k vyprodání určitého produktu. Jedná se zejména o duše, pláště, špice, lepení, světla, zámky apod. Společnost má problémy s velikostí skladových prostor pro tento druh zboží. Řešením by bylo uvolnění již zmíněného staršího a nechtěného zboží, které ve skladu zabírá zbytečně místo a namísto toho by bylo vhodné naskladnit toto velmi často poptávané. Jako alternativní řešení je možnost vytvořit alespoň pojistnou zásobu. Přesto mají tyto pojistné zásoby nevýhody. Společnost bude stále objednávat toto zboží pravidelně v menším množství, čímž je nucena vynaložit finance také na častější dopravu zboží.

## 8.4 Doprava

Společnost využívá logistický podnik, nejčastěji PPL, která nabízí nejen doručení zboží na určené místo, ale také vyzvednutí zboží po telefonickém zavolání a odevzdání lehce vyplnitelného formuláře. Dopravu uvnitř podniku má zajištěnou také velmi dobře. Využitím vlastní dopravy mezi prodejny i skladem ušetří na nákladech. Zároveň mají možnost sami ovlivňovat dobu přepravy a další podmínky. Výhodou je také vlastní zabezpečení zboží při přepravě, kdy se kola mohou snadno odřít a vlastní dopravou zajistí jejich nepoškození.

## 8.5 Služby zákazníkům

### 8.5.1 Internetové stránky

Velkým problémem společnosti jsou absolutně nevyhovující internetové stránky. V dnešní době spousta lidí využívá nejen ke koupi, ale také k výběru internetové stránky. Jestliže jsou ale nepřehledné, je zde tolik konkurence, že společnost zákazníka ztratí, aniž by k nim přišel na prodejnu nebo se s nimi jinak zkontaktoval. Na první pohled jsou stránky zcela nepřehledné, nevzhledné a zastaralé. Tvorba webových stránek je velkým nákladem, ovšem návratnost investice je zde poměrně krátká a rozhodně se vyplatí do webových stránek investovat. Potenciální zákazník, který si chce utříbit svůj výběr nebo se informovat o možnostech prodeje a zamíří na internetové stránky, očekává nějakého „průvodce“, který bude přehledný a snadno ovladatelný. Aktuální webové stránky společnosti tak rozhodně nepůsobí, vše je nelogicky uspořádáno a celkově stránky působí jako chaos. Na webových stránkách chybí důležité informace, jako nabízená kola uspořádaná dle kategorie kol - treková, silniční, horská apod. Chybí generátor kol, u kterého by si zájemce mohl zvolit možnosti jako je cena, typ kola, případně i barva a další žádané možnosti. Také výběr kola pomocí zatržení druhů výbavy, kterou si zákazník přeje na svém budoucím kole, jako je například odpružená vidlice, kotoučové brzdy nebo karbonový rám. Přehlednost usnadní také porovnávání, kdy si zájemce zaškrtně kola, o které jeví zájem a systém mu vygeneruje vybraná kola vedle sebe s tabulkami parametrů. Případně i možnost kola zamluvit na zkušební jízdu na určitý termín a pod nabídky kol připravit vždy okno pro posílání případných dotazů. Chybí také možnost „online servisu“, kde by zájemci měli možnost online rezervaci na servis, případně i jeho včasné zrušení. Momentálně jsou na stránkách sice ceny za servis, působí ovšem chaoticky. Bylo by vhodné vytvořit ceník, který bude na první pohled všem zákazníkům zcela jasný a přehledný.

Náklady na tvorbu takto propracovaných webových stránek jsou opravdu značné, přesto se takto vynaložené náklady rozhodně vyplatí, jelikož v případě přehlednosti stránek to povede k nárůstu zákazníků, kteří byli doposud věrni konkurenci. Nevýhodou je značná náročnost na vyplňování informací o produktech, přesto takto vytvořené webové stránky budou pro firmu obrovským přínosem.

### **8.5.2 Pořádání akcí**

Společnost pořádá tzv. „košť kol“, kdy mají lidé možnost vyzkoušet si nabízená kola v terénu v Chříbech. Pro firmu je to velmi dobrý marketingový nástroj, kdy si vytvoří nejen jméno na trhu, ale také jim vznikají noví potenciální zákazníci, kterým se vyzkoušená kola zalíbí. Pro nižší náklady je možnost sehnání sponzorů, kterým může společnost nabídnout nejen reklamu prostřednictvím reklamních letáků a billboardů, ale také možnost nabízení svých produktů či služeb přímo na akci. Docílí tím také vyšší návštěvnosti akce. Je vhodné spojit tuto akci také s možností her pro děti, jako je například i vytvoření tzv. „opičí dráhy“, kde děti na kolech projíždějí krátkou trať s různými překážkami na objektech, přejetí apod., případně i jiné hry bez kol. Tatínci mají možnost projet kola s novými technologiemi, zatímco jejich ratolesti s maminkou mají o zábavu postaráno.

Obdobné akce by bylo vhodné vymýšlet pravidelně, například jednou za tři měsíce. Organizátoři však musí vždy věnovat dostatečné množství času přípravě a vytvářet motivaci sponzorům. U častého testování kvalitního a drahého zboží dochází k velkému chytíci po produktu. Častější „košť kol“ tedy vyvolají určitou závislost po produktu, kdy zájemcům pouhé půjčení kola na občasných akcích stačit nebude. Proto je velmi důležité na těchto akcích nabízet velké množství reklamních materiálů s kontaktem.

## **8.6 Přímý prodej, zákazník a zaměstnanci**

### **8.6.1 Prodej**

Prodej kol i ostatního zboží probíhá ve společnosti odborně, rychle. Zaměstnanci jsou ochotní a rádi poradí. Přesto u nich chybí určitá disciplína ve vystupování, ve vyjadřování a v celkovém jednání s potenciálními zákazníky. K tomu by jim velmi pomohla školení zaměřená na komunikaci s lidmi. Pomohlo by to také umu věnovat se efektivně více zákazníkům najednou tak, aby byli vždy obslouženi všichni a nebyla přítomná potřeba dalšího zaměstnance. Vhodné je vymezit na prodejní místo, kde mohou zákazníci vyčkat, až se jim zaměstnanec začne věnovat. Stačila by k tomu například malá křesílka, stoleček

s produktovými listy a možnost nabídky kávy, čaje a vody, případně i malý koutek pro děti. Zákazník lépe překlene dobu čekání a nevnímá ji jako negativní, neodchází ke konkurenci.

K podpoře prodeje je důležitý také vzhled prodejny. Prodejna musí být sestavena systematicky. Ve společnosti chybí větší přehlednost, která nevzniká kvůli malé velikosti prostorů. Chybí také například využití výloh, kde by mohly být vystaveny figuríny s dresy a dalším vybavením cyklisty, jako je šátek na hlavu, přilby, rukavičky, boty apod. Kola by měla být uspořádána také přehledně, a to co do druhu, cen a značek kol.

### 8.6.2 Zaměstnanci

Aby zaměstnanec odváděl kvalitní práci, musí být spokojený, dobře proškolený a zejména optimálně motivovaný. Mezi motivace je pravděpodobnost, že zaměstnanec nebude dosahovat maximálních výkonů a také je možnost odchodu zaměstnance z firmy. Motivací může být například rozdělení platů do tří částí. První část tvoří základ mzdy, kterou zaměstnanec dostane vždy. Druhou část tvoří provize z prodeje. Poslední částí je samo hodnocení zaměstnance. Zaměstnavatel, případně pověřený vedoucí pracovník vyhodnotí aktivnost a snahu každého zaměstnance daný měsíc a podle toho zaměstnance ohodnotí. Poté zaměstnanec ohodnotí sám sebe, řekne také důvod tohoto hodnocení. Je-li hodnocení lepší, než sepsal vedoucí pracovník, musí zaměstnanec své zhodnocení odůvodnit. Pokud si důvody svého hodnocení opravdu odůvodní, má nárok na vyšší hodnocení. Zhodnotí-li se zaměstnanec hůře, než ho vyhodnotil vedoucí pracovník, dostává hodnocení nižší a tím i nižší prémii tvořenou třetí částí. Dalším důležitým faktorem pro udržení zaměstnance ve firmě je také neustálé zlepšování pracovního prostředí a vytvoření co nejlepších podmínek pro práci i přestávky.

### 8.6.3 Zákazníci

Aby si společnost udržela stálé zákazníky, je potřeba o ně pečovat a snažit se vycházet jim vstříc. A to nejrůznějšími výhodami, bonusy, slevami a možnostmi, které mají pouze věrní zákazníci. S těmito lidmi je velmi důležité navazování zpětných vazeb, zda jsou s koupenou věcí spokojeni, zda zboží splnilo jejich očekávání, zda byla příjemná prodejní atmosféra, zda byli spokojeni s prezenčními schopnostmi a s přístupem prodávajícího apod. Zpětná vazba jde vytvořit také anonymně, a to prostřednictvím dotazníku – tištěného nebo prostřednictvím webových stránek. K udržení zákazníků jsou důležité také předprodejní a poprodejní služby. Společnost by se měla více věnovat vyřizování reklamací. Zatímco zákazníkovi reklamované zboží vymění za zboží nové, reklamované zboží na re-

klamaci neodesílají, a tak jim to váže kapitál a zároveň náklady na skladování a prostor ve skladu, kterého mají nedostatek, a tak by se mohl využít na poptávané zboží.

## 8.7 Vztahy zaměstnanců a vedoucích pracovníků

Ve společnosti chybí vyškolený vedoucí pracovník, který firmu zbaví dosavadního chaosu. Zavede určitý rád, rozvrhne úkoly a funkce, kdo co má na starost a za co je zodpovědný. Zaměstnance je třeba informovat o budoucnosti a stabilitě firmy, o jejich možnostech v pokračování rozvoji společnosti. Důležité je nejen rozvržení úkolů pro zaměstnance, ale také pro vedoucí pracovníky. Je třeba zvýšit komunikaci mezi vedoucími pracovníky, kterými jsou majitelé společnosti. Pravidelné schůzky, ve kterých zhodnotí uplynulý měsíc, zhodnotí klady a zápory, provedenou práci, posun společnosti, měsíční obrat atd. a vytvoří si také plán pro nadcházející měsíc – co je třeba objednat, prodat, jaké změny udělat, slevy, akce apod. Vždy je zde třeba v následující schůzce vytvořit zpětnou vazbu a zkontrolovat, zda každý své úkoly splnil a vše bylo učiněno. Pro lepší komunikaci a spolupráci mezi vedoucími pracovníky, mezi zaměstnanci a také mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky by bylo velkým přínosem vytvoření mimopracovních aktivit, jako je možnost badmintonu, plavání nebo nejlépe výletů na kolech, kde vzniká příjemná atmosféra a uceluje to také pracovní vztahy v kolektivu.

Jedním z největších problémů je upřednostňování svých oblíbených značek kol při prodeji ze strany vedoucích pracovníků. Zákazníka rozhodně neosloví přístup, kdy se přijde informovat o možnostech nabízených kol, prodejce mu nabídne určitou značku kola, kterou vychválí co do kvality i ceny a o pár dní později mu jiný prodávající nabízí kola naprosto odlišné značky, a to i v případě, že zákazník sám informuje, jaké kolo mu bylo v předešlé době nabízeno. V zákazníkovi to vyvolá zmatek a mnohdy nemá zájem ani o jednu značku. Rozhodně to nedělá dobré jméno firmě, a tak je třeba se dohodnout a přestat rozdělovat tyto značky! Také zaměstnanci musí nabízet značky kol dle toho, který vedoucí pracovník je na prodejně, což nepřidává ani na vztazích uvnitř podniku. Zaměstnavatelé musejí „táhnout za jeden provaz“ a to musí dávat najevo také zaměstnancům.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat na základě studií získaných znalostí logistiku v podniku XYZ a navrhnout účinnější strategii logistiky, které zabezpečí vyšší pozici firmy na trhu, zvýší obrát a zároveň poskytne kvalitní zákaznické služby.

V teoretické části bakalářské práce byly vysvětleny nejdůležitější pojmy související s logistikou podniku, jako je definice a cíle logistiky, distribuční logistika, logistické procesy od nákupu až po dopravu, služby zákazníkům a SWOT analýzu.

V praktické části bakalářské práce byla představena společnost XYZ. Na základě analýzy, konzultací s vedením společnosti a sezónní brigádě ve společnosti bylo zjištěno, že společnost nemá důkladně propracovanou strategii podniku a nemá zavedenou účinnou logistiku. Proto zde bylo navrženo několik opatření, které mohou posunout společnost kupředu, přinesou pozitivní ekonomický efekt, utuží vztahy v podniku, zvýší kvalitu zákaznických služeb a vyzdvihne společnost v konkurenčním prostředí na trhu.

V jednotlivých podkapitolách praktické části byla nejprve provedena již zmiňovaná analýza logistiky podniku, která se zabývala oblastí nákupu, dodavatelů, zásob, skladování, dopravy i služeb zákazníkům. Velkým přínosem bylo také provedení SWOT analýzy, pomocí které byly zjištěny silné i slabé stránky společnosti, příležitosti i možné hrozby pro společnost. Další podkapitolou byl návrh zlepšení stávajícího stavu logistického systému společnosti, kde byla zmíněna veškerá pozitiva i nedostatky logistiky firmy. Jednalo se o polohu prodejen, nákup a dodavatele, zásoby, dopravu, služby zákazníkům - zejména šlo o webové stránky a pořádání akcí, dále byl návrh zlepšení pro přímý prodej, zaměstnance i zákazníky a nakonec vztahy zaměstnanců a vedoucích pracovníků, které mají velký vliv na správné fungování firmy.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BOWERSOX, Donald J a David J CLOSS. *Logistical management: the integrated supply chain process*. New York: McGraw-Hill Companies, c1996, 730 s. ISBN 00-700-6883-6.
- [2] DRAHOTSKÝ, Ivo. *Logistika, procesy a jejich řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 334 s. ISBN 80-722-6521-0.
- [3] GROS, Ivan. *Logistika ano ci ne?. Logistika*. Praha: Economia, a.s, 1995, 1., c. 3. ISSN 1211-0957.
- [4] GROS, Ivan. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 1993, 147 s. ISBN 80-708-0178-6.
- [5] HART, Martin. Přednáška z předmětu Projektování logistických systémů – Systémová analýza a SWOT analýza. Uherské Hradiště: 31.10.2011
- [6] HORÁKOVÁ, Helena. *Řízení zásob: Logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3.prepr.vyd. Praha: Profess Consulting, 1998, 236 s. ISBN 80-852-3555-2.
- [7] HORVÁTH, Gejza. *Logistika ve výrobním podniku*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2007, 215 s. ISBN 978-80-7043-634-9.
- [8] KORTSCHAK, Bernd. *Úvod do logistiky (Co je logistika?)*. 2.vyd. Praha: Babtext, 1994, 176 s. ISBN 80-858-1606-7.
- [9] LAMBERT, Douglas. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 589 s. ISBN 80-722-6221-1.
- [10] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [11] PERNICA, Petr. *Logistický management. Teorie a podniková praxe*. 1. vyd. Praha: RADIX, 1998, 660 s. ISBN 80-860-3113-6.
- [12] PERNICA, Petr. *Logistika: Vymezení a teoretické základy*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1995, 210 s. ISBN 80-707-9820-3.
- [13] SCHULTE, Christof. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301 s. ISBN 80-856-0587-2.
- [14] SIXTA, Josef. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- [15] STEHLÍK, Antonín. *Logistika - strategický faktor manažerského úspěchu*. Brno?: Contrast, 2002, 231 s. ISBN 80-238-8332-1. ISBN 80-704-0157-5.

- [16] Seminárky. *Seminárky* [online]. 2007-2011 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://www.seminarky.cz/Logistika-8673>
- [17] Vlastní cesta. *Vlastní cesta* [online]. 2006-2009 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/>
- [18] *Logistika*. Praha: Economia, a.s, 1995, 1., c. 3. ISSN 1211-0957.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1</i> Nejjednodušší dělení logistiky [10] .....	13
<i>Obr. 2</i> Kde se uplatňuje logistika [9] .....	13
<i>Obr. 3</i> Dělení a priorita cílů logistiky [10] .....	14
<i>Obr. 4</i> Distribuční logistika [10] .....	16
<i>Obr. 5</i> Hlavní součást distribuce [16] .....	16
<i>Obr. 6</i> Schéma SWOT analýzy [5] .....	30

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Skladba logistických nákladů [10] .....</i>	<i>24</i>
<i>Tab. 2 Přednosti a nedostatky jednotlivých druhů dopravy [10] .....</i>	<i>25</i>

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1 Prodej kol dle značek kol [vlastní]</i> .....	32
<i>Graf 2 prodej kol dle cen [vlastní]</i> .....	33
<i>Graf 3 prodej kol dle typu kol [vlastní]</i> .....	33
<i>Graf 4 Přiřazení strategie v matici SWOT [vlastní]</i> .....	40