

Možnosti využití průmyslového inženýrství a logistiky pro zefektivnění podnikatelského modelu malého obchodního podniku SVĚT PLODŮ

Bc. Otakar Janík

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Otakar Janík**
Osobní číslo: **M12973**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Možnosti využití průmyslového inženýrství
a logistiky pro zefektivnění podnikatelského modelu
malého obchodního podniku**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši v daných oblastech a formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy a návrhu projektu.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu PM (podnikatelského modelu) a na základě stanovených cílů definujte budoucí požadovanou podobu PM vybrané malé obchodní firmy.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhňte jednotlivé akční plány pro naplnění specifikované podoby navrhovaného PM.
- Rozpracujte realizaci akčních plánů v souvislosti s možnou aplikací metod průmyslového inženýrství a principů logistiky.
- Zhodnoťte reálné možnosti navrhovaných řešení při aplikaci.
- Posuďte výsledky projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

GOLDRATT, Eliyahu M, Carol APTAK a Eli SHRAGENHEIM. Necessary but not sufficient: a theory of constraints. 1. vyd. Great Barrington: MA North River Press, 2000, 231 s. ISBN 0-88427-170-6.

LAMBERT, Douglas M, Lisa M ELLRAM a James R STOCK. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. 2 vyd. Praha: Computer Press, 2005, 589 s. ISBN 8025105040.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. 1.vyd. Hoboken: NJ Wiley, 2010, 278 s. ISBN 978-0-470-87641-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Mikulec, Ph.D.
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové 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 právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

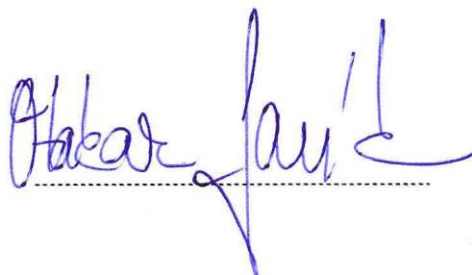
- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

20.4.2014



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na přípravu k přechodu ze současného stavu modelu na požadovaný podnikatelský model definovaný obchodní strategií, díky které chce malá obchodní společnost zdvojnásobit příjem. Analytická část nabídne východiska ze současných problémů a potencionálních nároku na klíčový proces vyřízení objednávky. Problémy a nároky řeší projektová část pomocí návrhy na jednotlivé části integrovaného systému vyřízení objednávek zákazníků.

Klíčová slova: podnikatelský model, logistický řetězec, proces vyřízení objednávky, integrovaný systém na řízení a plánování prodeje

ABSTRACT

Diploma thesis is focused on preparation to make a transition from current state of the model to a required business model which is defined by a business strategy. Because of this strategy a small trading company is able to double the incomes. Analytical part offers starting points from current issues and potential claim to a key process for a order execution. Challenges and demands fixes project part by suggestions to an individual parts of integrated system dealing with customer's order.

Keywords: business model, logistics chain, process order execution, integrated system for management and sales planning

Chtěl bych poděkovat vedoucímu své diplomové práce Ing. Petru Mikulcovi, Ph. D. za cenné připomínky a objektivní rady, které mi během zpracování diplomové práce poskytl.

„Pane, měl jste v životě tisíce problému..., bohudík žádný z nich nebyl opravdu skutečný.“

Autor neznámý

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 STRATEGIE FIRMY A PODNIKATELSKÁ MODEL.....	11
1.1 STRATEGIE FIRMY	11
1.1.1 Business strategie	11
1.2 PODNIKATELSKÝ MODEL	12
1.2.1 Přístupy k analýze podnikatelského modelu.....	13
1.2.2 Základní oblasti podnikatelského modelu.....	13
2 LOGISTIKA	16
2.1 LOGISTICKÝ ŘETĚZEC.....	16
2.1.1 Vertikální a horizontální integrace logistických řetězců.....	17
2.1.2 Distribuční řetězec	17
2.2 OBĚHOVÉ PROCESY LOGISTIKY A JEJICH NÁPLŇ	18
2.2.1 Nákup.....	18
2.2.2 Prodej	18
2.2.3 Distribuce	18
2.2.4 Zásoby – řízení zásob.....	20
2.2.5 Manipulace s materiálem	21
2.2.6 Balení	21
2.2.7 Skladování.....	21
2.2.8 Informační systémy	22
3 PROCESNÍ ŘÍZENÍ (PODNIKOVÉ PROCESY).....	23
3.1 PROCES	23
3.1.1 Členění procesů	24
3.2 SROVNÁNÍ FUNKČNÍHO A PROCESNÍHO PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ ORGANIZACE	24
3.3 PROCESNÍ ANALÝZA	25
3.4 MAPOVÁNÍ PROCESŮ	27
3.4.1 Mapa procesů	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
4 PŘEDSTAVENÍ MALÉ OBCHODNÍ FIRMY SVĚT PLODŮ	30
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	30
4.2 HISTORIE A PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	30
4.3 POSLÁNÍ (MISE), VIZE, HODNOTY MALÉ OBCHODNÍ FIRMY	31
4.4 FIREMNÍ CÍLE MALÉ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI	32
4.5 OBCHODNÍ STRATEGIE.....	32
4.5.1 Potencionální problémy a nedostatky při aplikaci obchodní strategie.....	32
4.5.2 Současné nedostatky a problémy podnikatelského modelu.....	33
5 SOUČASNÝ A POŽADOVANÝ PODNIKATELSKÝ MODEL	34
5.1 CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO PM.....	34
5.1.1 Produkt, Zákazníci, Prodejní kanály, Příjmy a výdaje.....	34
5.1.2 Vybraný proces na vyřízení objednávky zákazníka.....	40

5.2	CHARAKTERISTIKA POŽADOVANÉHO PM	46
5.2.1	Produkt, Zákazníci, Prodejní kanály, Potencionální zdroje	46
6	ZHODNOCENÍ ANALÝZY	50
6.1	PROBLÉMY A NEDOSTATKY SOUČASNÉHO OBCHODNÍHO PROCESU	50
6.1.1	Sumarizace současných problému procesu na vyřízení objednávky	50
6.2	POTENCIONÁLNÍ PROBLÉMY SE ZAVEDENÍM OBCHODNÍ STRATEGIE	51
6.2.1	Sumarizace potencionálních problému včetně návrhu na jejich řešení.....	52
6.3	NÁVRH AKČNÍCH PLÁNŮ NA ŘEŠENÍ SOUČASNÝCH A POTENCIÁLNÍCH PROBLÉMU.....	53
7	DEFINICE PROJEKTU.....	54
7.1	POŽADAVKY MANAGEMENTU NA ŘEŠENÍ A CÍL.....	54
7.2	HLAVNÍ A DÍLČÍ CÍLE PROJEKTU	54
7.3	VYMEZENÍ PROJEKTU	55
8	REALIZACE AKČNÍCH PLÁNŮ	56
8.1	NÁVRH NA PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ PRODEJE	56
8.1.1	Návrh procesu zpracování objednávek	57
8.1.2	Návrh procesu složení objednávky	60
8.2	NÁVRH NA PLÁNOVÁNÍ VÝROBY	63
8.3	NÁVRH NA PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ ZÁSOB	64
8.4	LOGISTICKÝ ŘETĚZEC HMOTNÝCH A INFROMAČNÍCH TOKŮ V NAVRHOVANÉM SYSTÉMU VYŘÍZENÍ OBJEDNÁVKY	68
9	VÝHODNOCENÍ PROJEKTU	69
9.1	SROVNÁNÍ SOUČASNÉHO A POŽADOVANÉHO MODELU.....	69
9.1.1	Materiální, lidské a procesní požadavky spojené s kompletní obchodní strategií	69
9.1.2	Procesu složení objednávky	70
9.1.3	Obchodní proces vyřízení objednávky	71
9.1.4	Finanční náročnost na nové zdroje požadovaného modelu.....	72
9.2	NÁVRHY NA DALŠÍ ZEFEKTIVNĚNÍ NAVRŽENÉHO SYSTÉMU	73
9.3	HLAVNÍ PŘÍNOSY DIPLOMOVÉ PRÁCE	74
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ	79
	SEZNAM TABULEK.....	80

ÚVOD

Malá obchodní společnost SVĚT PLODŮ, je mladá inovativní firma, kterou jsme společně založili před 2 lety s Tomášem Hofmanem, studentem fakulty FaME ve Zlíně. SVĚT PLODŮ se zabývá prodejem a v současnosti vývojem potravinových produktů zdravé výživy na tuzemském trhu. Během 2 let se nám podařilo firmu finančně stabilizovat. Momentálně přicházíme na trh s první obchodní strategií - výrobou a distribucí našich vlastních produktových řad, díky které chceme zdvojnásobit průměrný příjem firmy a rozšířit kapacity v podnikatelském modelu. Problémem obchodní strategie je, že má nepropracovanou logistickou strategii, která řeší kapacitní, řídicí a procesní nároky na činnosti a zdroje. Hlavní marketingová část obchodní strategie je propracovaná a ověřena potencionálními zákazníky.

Jestliže chceme zdvojnásobit příjem prostřednictvím prodeje našich vlastních výrobků, tak musíme náš současný podnikatelský model přizpůsobit podmínkám, které jsou kladeny na požadovaný podnikatelský model marketingovou strategií, která nebude v diplomové práci zveřejněna.

Přechod se současného na požadovaný PM si vyžádá změny na procesní organizaci a strukturu klíčového obchodního procesu na vyřízení objednávek zákazníkům, prostřednictvím tohoto systému chceme realizovat fyzickou distribuci k potencionálnímu zákazníkovi našich vlastních a stávajících produktů.

Cílem práce bude navrhnout řešení na požadované procesní změny se zavedením obchodní strategie na řízení a plánování hmotného a informačního toku klíčového procesu. Při práci se budu snažit využít principů průmyslového inženýrství a logistiky. V závěru práce srovnám procesní a ekonomické přínosy a zhodnotím reálné finanční možnosti navrhovaných řešení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGIE FIRMY A PODNIKATELSKÁ MODEL

1.1 Strategie firmy

Strategie nám odpovídá na otázku, co potřebujeme udělat pro to, abychom naplnili hodnoty, poslání a vizi podniku. Pro koho je strategie potřebná? Když se na to podíváme zevnitř podniku, tak jsou to samozřejmě zaměstnanci. Jak mám být motivovaný v práci, když ani nevím, zda tu podnik, ve kterém pracuji, bude za 5 let. Dodavatel je významnou součástí celého logistického řetězce. Na základě vaší strategie je dodavatel schopný řídit svůj další vývoj a být vám nápomocný při realizaci vaší strategie. Strategie je samozřejmě důležitá také pro zákazníka, který na jejím základě může vidět vaše záměry a plánovaný rozvoj. A určitě bychom našli další významné skupiny, pro které je strategie důležitá. (API, ©2012)

1.1.1 Business strategie

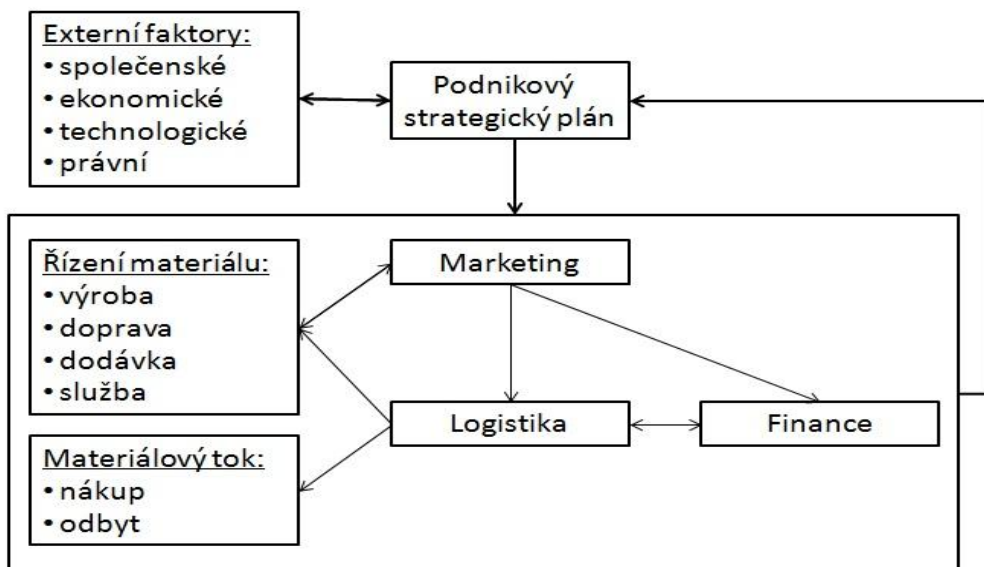
Neboli obchodní strategie je základním cestou pro naplnění podnikových cílů.

- *Produkt*
- *Cenová politika*
- *Vymezení trhu – zákaznické segmenty*
- *Distribuční (prodejní) kanály – kde si může zákazník zboží koupit*
- *Hmotné zajištění (lidské zdroje, fyzické zdroje)*
- *Procesy (vývojové, zásobovací, výrobní, distribuční, informační, popř. další procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků)*
- *Plánování*

(Keřkovský, Vykypěl, s. 26-27, 2003)

Vztah logistické a obchodní strategie

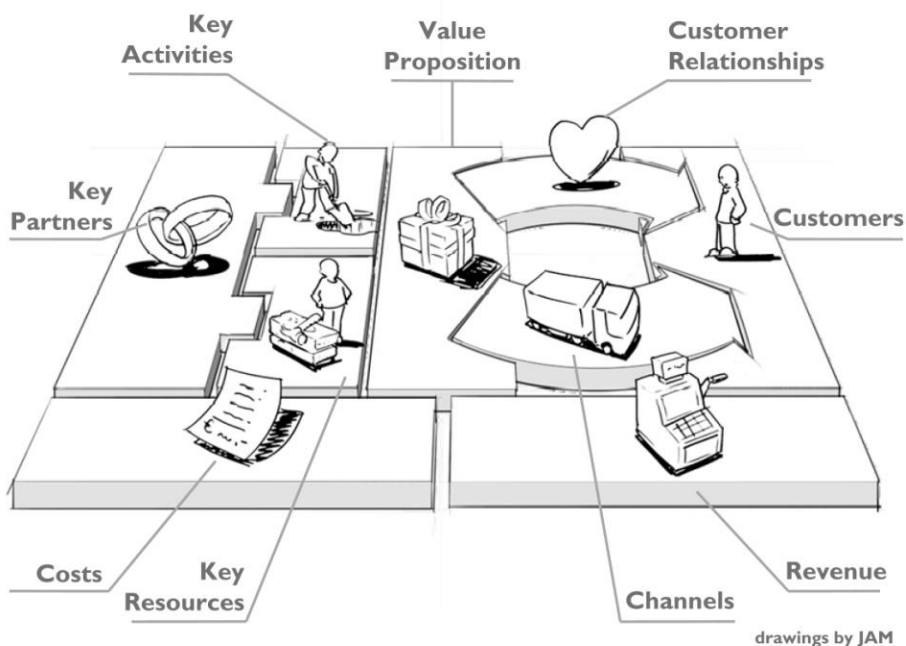
Jednoznačné prohlášení podnikového cíle společnosti je výchozím bodem pro vytvoření nové podnikové strategie. Podniková strategie informuje vnější a vnitřní zainteresované prvky společnosti. Jednotlivé podnikové funkce jako výroba, marketing, financování a logistika, úspěšně vytvářejí plány na dosažení obchodní strategie. (Štůsek, 2007, s. 21)



Obr. 1 Vztah logistické a podnikové strategie (Štůsek, 2007, s. 21)

1.2 Podnikatelský model

„Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.“ Canvas business model vnímáme jako podrobný plán strategie business modelu, který se naplní prostřednictvím organizačních struktur a jejich jednotlivých prvků (Osterwalder, 2012 s. 13, 2012)



Obr. 2 Canvas podnikatelský model
(Zebra Management Consulting, © 2013)

1.2.1 Přístupy k analýze podnikatelského modelu

K tomu abychom jsme mohli posuzovat, hodnotit, popřípadě hledat nový prostor pro změny PM (podnikatelských modelů), tak musíme nejdříve hledat „společný jazyk k popisu“. Rozlišujeme 2 základní přístupy, které stručně vystihují, a popisují, co řešíme - vizualizace a brainstorming. Hloubka těchto metod se odvíjí od tematické náročnosti. Firma, která momentálně řeší zeštíhlování procesu, bude jinak přistupovat k metodám než firma, která má za cíl expandovat na trh s novými produkty. (Osterwalder, 2012, s. 14)

Vedoucí týmy, které si najdou čas na metody aktivní analýzy svého podnikatelského prostředí, bývají v obchodu úspěšnější, protože zachytí nástup nových trendů. A těmto trendům musí neustále hledat cestu ve svých interních oblastech. (Jarett, 2011, str. 85)

Autor Goltratt vysvětluje pojem zefektivnění podnikatelského modelu. Zefektivnit neznamená zeštíhlovat. Mohli bychom zeštíhlovat podnikat, tak dlouho, dokud by nám žádný podnik nezůstal. Zefektivnit často znamená rozšířit podnikatelský model a nabrat nový tržní potenciál. Dále autor rozlišuje 2 základní směry, který se vydá podnik. Buď zužovat kapacity a maximálně efektivně navýšit zisk, nebo rozšiřováním podnikatelské modelu, který s sebou nese, neočekávané ztráty a plýtvání, z nepochopení nových trhů.

1.2.2 Základní oblasti podnikatelského modelu

Business Canvas model je založený na pokládání si logických vztahů mezi prvky PM. Abychom jsme si tyto otázky mohli položit, musíme nejdřív poznat jednotlivé prvky podle Business Canvas modelu. Prvky PM rozkrývají provázanost základních oblastí podnikatelského modelu, které rozlišujeme v základních 4 perspektivách - zákazníci, nabídka (hodnota firmy), infrastruktura a finanční životaschopnost. (Osterwalder, str. 15, 2012)

Zákazníky a zákaznické segmenty

Zákazník každého podnikatelského modelu zajišťuje příjem do firemních zdrojů. Bez zákazníka nemůže žádná firma přežít, proto zákazník představuje JÁDRO každého PM. Jestliže se chceme bavit o jakémkoliv prvku organizace, musíme pochopit jeho hnací sílu – poptávku. (Osterwalder, 2012 s. 20)

Zákaznické segmenty autor Osterwalder prezentuje jako oddělené skupiny zákazníků, které mají společné skupiny hlavních znaků:

- *jejich potřeby vyžadují a zdůvodňují zvláštní nabídku.*
- *k nim firma přistupuje prostřednictvím různých distribučních kanálů*
- *vyžadují různé typy vztahů*
- *vykazují výrazně odlišnou ziskovost*
- *jsou ochotni platit za různé aspekty nabídky*

(Osterwalder, str. 20-21, 2012)

Kanály

Prostřednictvím „kanálů“ firma komunikuje se zákaznickými segmenty a vytváří prostor pro hodnotovou nabídku. Prostor pro distribuci a komunikaci vytváří rozhraní mezi firmou a jejími zákazníky, neboli kde a jak si zákazník může koupit náš výrobek nebo službu-prodejní kanály. Toto rozhraní má několik různých funkcí, které můžeme různě interpretovat:

- *zvyšování povědomí o výrobcích*
- *pomoc zákazníkům se zhodnocením hodnotové nabídky*
- *nabídnutí možnosti zakoupit si konkrétní produkty nebo služby*
- *předání hodnotové nabídky zákazníkům*
- *poskytování poprodejní zákaznické potřeby*

(Osterwalder, 2012, s. 27)

Infrastruktura

Klíčové činnosti a klíčové zdroje

Klíčové zdroje rozkrývají strukturu podnikavých aktiv, aby firma mohla generovat zisk. Klíčové činnosti jsou nejdůležitější aktivity firmy, aby její model mohl fungovat.

Jaké klíčové zdroje a činnosti si vyžadují naše hodnotové nabídky?

Jaké činnosti firma vykonat, aby mohla dál úspěšně fungovat?

(Osterwalder, 2012, s. 34-37)

Finanční životaschopnost

Zdroje příjmů

Je to hotovost, která firma generuje z každého zákaznického segmentu. Čím víc bude mít firma zákaznických segmentů, tím větší bude suma jejich příjmů – tržeb. Autor rozlišuje dva různé typy zdrojů příjmů:

Transakční příjmy – jednorázové platby zákazníků

Opakující se příjmy – předběžné, průběžné a poprodejní platby zákazníků.

Tyto příjmy jsou prakticky závislé na cenové politice firmy, která ceny svých výrobků a služeb pomocí *cenotvorného mechanismu*, který rozlišujeme do dvou hlavních proudů:

- *fixní – předem stanovená cena založena na statických proměnných*
- *dynamické – cena se mění podle tržních podmínek*

(Osterwalder, 2012, s. 30-33)

Struktura nákladů

Náklady obsahují veškeré výdaje, které potřebujeme na vytvoření příjmů. Jsou to výdaje, které souvisí s fungováním podnikatelského modelu. Struktura nákladu popisuje nejdůležitější náklady, které vznikají v souvislosti s každým prvkem PM. Struktura nákladů: fixní náklady, variabilní náklady, úspory z rozsahu, úspory ze sortimentu

Typy nákladů: *Model motivovaný náklady* – minimalizace nákladu všude, kde je to možné. Princip spočívá ve vytvoření co nejtíhlejší struktury nákladu. Tento systém řízení nákladů je založený na nízkých cenách, maximální automatizaci a rozsáhlém outsourcingu.

Model motivovaný hodnotou - se zaměřuje na tvorbu vyšší hodnoty. Vyšší hodnotou rozumíme zpravidla prémiové hodnotové nabídky, či vysoce personalizované služby.

Abychom jsme rozluštili podstatu firemních nákladů, pokládáme si základní otázky. Jaké náklady souvisejí s naším business modelem a jsou nejdůležitější? Které klíčové zdroje jsou nejnákladnější? Které klíčové činnosti jsou nejdůležitější? (Osterwalder, 2012, s. 41-42)

2 LOGISTIKA

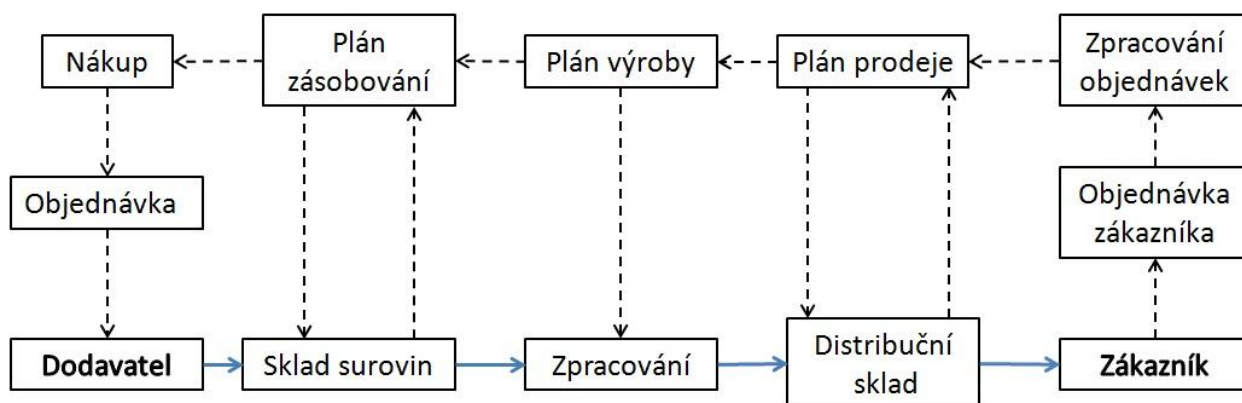
2.1 Logistický řetězec

Je to nejdůležitější pojem logistiky. Integruje technologické a netechnologické procesy spojené s dopravou, manipulací, skladováním, balením, výrobou-zpracováváním a dodávkou od konečného spotřebitele až po prvního dodavatele (surovin, služeb).

Logistické řetězce jsou integrujícím prvkem v řízení podnikových procesů, které mapují a zajišťují pohyb materiálů a hmotných produktů od získání surovin až po finální spotřebu. Tuto hmotnou stránku podporuje řízení nehmotné stránky spojené s přenosem informací pro řízení integrovaného systému.

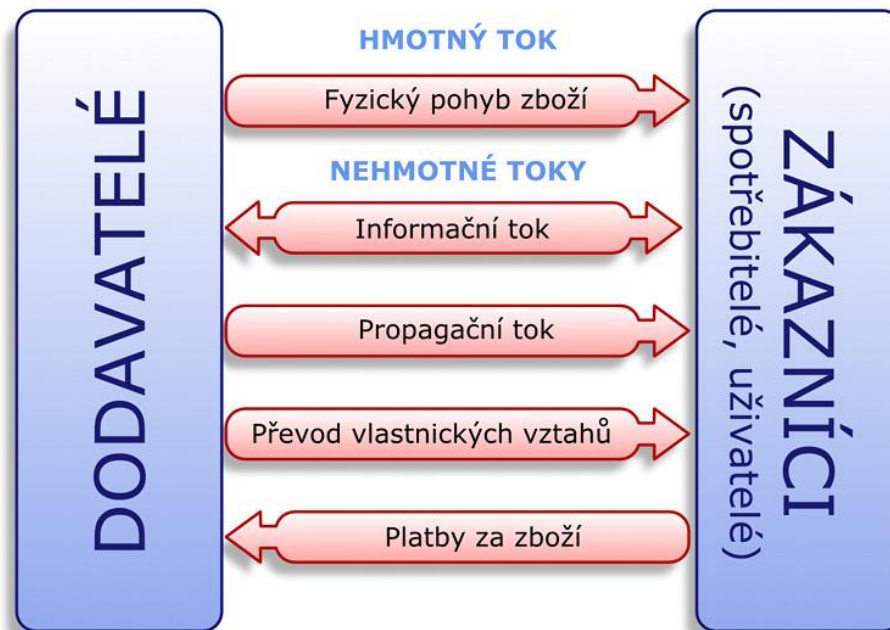
Logistické řízení hmotných a nehmotných toků znamená v podstatě transformační proces objednávek konkrétního zboží na konkrétní dodávku. Činnosti, které jsou spojené s touto transformací, jsou označovány jako logistické aktivity. Logistické aktivity jsou soubory operací.

- *Hmotná stránka* se snaží vysvětlit a pospat koloběh hmotných toků, na které si můžeme šáhnout.
- *Nehmotná stránka* se snaží vysvětlit a popsat koloběh informací, které nic neváží, nemůžeme si na ně šáhnout. (Štůsek, 2007, s. 31-33.)



Obr. 3 Materiální a informační toky v distribučním řetězci (Štůsek, s. 35)

2.1.1 Vertikální a horizontální integrace logistických řetězců



Obr. 4 Činnosti při distribuci (Vítěslav Hálek, © 2014)

2.1.2 Distribuční řetězec

Část logistického řetězce začíná odbytovým skladem výrobce (v bodě rozpojení), dále pokračující přes mezičlánky (velkoobchod, maloobchod) až ke konečnému spotřebiteli.

Cílem vytvoření distribučních a logistických kanálů, je zajištění návaznosti, prostor pro rychlou průchodnost zboží a výrobky s maximální informovaností všech mezičlánků řetězce, tedy i spotřebitele (současně s minimálními náklady).

Nemůžeme distribuovat všechny produkty, nebo skupiny výrobků stejným způsobem. Rozlišujeme přímou a nepřímou distribuci. Přímá distribuce je například systém prodeje ve společnosti IKEA. Vlastní výroba dodává vlastním obchodním řetězcům. Naopak nepřímá distribuce znamená počet několika podnikatelských subjektů na určitém stupni řetězce. Dodavatel surovin dodává do zpracovatelské společnosti na výrobu tyčinek vstupní suroviny, které se transformují a putují dál obchodníkům a velkoobchodům, poté putují buď do velkoobchodní, nebo do maloobchodních sítí. (Stehlík a Kapoun, 2008, s. 105)

2.2 Oběhové procesy logistiky a jejich náplň

2.2.1 Nákup

Pod nákupní logistikou si můžeme představit souhrn logistických úkolů a opatření při nákupu zboží. Úkolem nakupování, které je řízeno poptávkou, je zajistit dispozici materiálu a služeb potřebných k provedení plánovaných podnikových výkonů. Nákupní logistika může být chápána i jako krytí potřeb nejen hmotných statků a služeb, ale také finančních prostředků a pracovníků. Nákup jsou však jen obchodní operace, kterými podnik (organizace), zabezpečuje potřebný materiál určený pro další zpracování nebo prodej (suroviny, polotovary, díly, výrobky a obaly a své výrobní, obchodní nebo jiné činnosti).

Oddělení nákupu zajišťuje průzkum nákupního trhu a výběr dodavatelů pro zásobování materiálem. Mezi úkoly nákupu patří také komunikace s dodavateli včetně dalších jednání a uzavírání smluv. K cílům nákupu patří jednání o cenách za dodávané materiály, které slouží ke snižování nákupních nákladů.

Mezi cíle výzkumu nákupního trhu patří především zlepšení průhlednosti trhu. Podstatný obsah informací pro výzkum nákupního trhu tvoří:

- informace vázané k výrobku (vývoj, možnosti substitucí, výrobní postupy)
- informace o dodavateli (podíl na trhu, sídlo, technologické vybavení)
- informace o nabídce (nabízený druh a množství, ceny, dodací lhůty atd.)
- konkurence na nákupním trhu, nákupní cesty
- právní rámcové podmínky (především ve vztahu k zahraničí)

(KIWIKI, © 2014)

2.2.2 Prodej

Politika prodeje je soubor doporučení, kterým hospodářský podnik ovlivňuje dodávky od dodavatele ke spotřebiteli (odběrateli). Dobrá prodejní politika by měla plnit aktivní úlohu ve vztahu k dodavateli a odběrateli. Zpravidla vychází z výzkumu potřeb a je založená na logických stanoveních prodejních cest v zájmu snížení nákladu. (Mainzová, 2001, s. 144)

2.2.3 Distribuce

Tvoří spojovací článek mezi výrobou a zákazníkem. U výrobního podniku patří mezi existenční potřeby, bez zajištěné distribuce by nemohl nic prodávat a vyrábět. Představuje sou-

bor aktivit, které nám umožní zabezpečit dostupnost příjmu zboží v dané kvalitě, množství a čase. Očekáváme optimální vztah mezi samotným dodáním a výši nákladu dodání.

Do distribuční logistiky patří:

- proces skladování
- příprava na expedici dle objednávky
- přeprava
- informační a kontrolní činnost

Hlavním úkolem je dodání zboží zákazníkům takovým způsobem, aby byli spokojeni a zůstali našimi zákazníky i nadále. Jinými slovy, jsou spokojeni s produktem i se službou, které produkt doprovází. (Toole, 203, s. 46)

Distribuční logistika by měla spolupracovat na dosažení cílů:

- *snaha o zajištění plynulého toku výrobků*
- *hledání nových možností distribuce*
- *hospodaření s obalovými materiály*
- *zajištění výstupu výrobku*

Další složkou je dodavatelský servis. Je to složka, která z největší části rozhoduje o úspěšnosti volby mezi potencionálními zákazníky. Jeho důležitost je vysoká. Tvoří ji součást firmy a její vlastní image při vystupování s klienty. Například forma jednání se zákazníkem, férové jednání, výhody zákazníků, přidaná hodnota na trhu.

Kritickými body pro vytvoření obrazu o dodavatelském servisu jsou:

- *lhůta dodání*
- *celková přesnost dodání*
- *informační připravenost*
- *přesnost splnění dodávky*

(Horváth, 2000, s. 195)

2.2.4 Zásoby – řízení zásob

Cílem řízení zásob je zvyšování rentability. Je nutné si určit podnikové strategie na stav zásob a minimalizovat náklady logistických činností při současném uspokojení požadavků zákazníka. Například:

- *snížením počtu nevyřízených objednávek a urychlených dodávek*
- *odstraněním mrtvých zásob*
- *přesnějším prognózováním poptávky*
- *kvalitnějším plánováním zásob*

Zásobování je jednou z nejdůležitějších podnikových aktivit. Zajišťuje hmotné i nehmotné činitele potřebné k činnosti podniku. Pokud by nefungovala tato složka, podnik by neexistoval.

Existuje rozdělení podle charakteru zásob:

- Negativní charakter mají zásoby, v nichž si držíme firemní kapitál. Spotřebovávají práci a kapacity, nesou riziko znehodnocení, nepoužitelnosti a neprodejnosti.
- Pozitivní charakter zásob řeší nesoulad mezi výrobou a spotřebou (časové, místní, kapacitní problémy). Zajišťují plynulost výrobního procesu a kryjí nepředvídané výkyvy.

Důležité složky pro držení zásob:

- *sezónní poptávka*
- *kolísavý poptávka*
- *úprava výrobků*
- *spekulativní nákupy*
- *zvláštní podmínky obchodu*

Častým problémem bývá udržování nadnormativních objemů zásob. Nadměrná hladina zásob snižuje rentabilitu podniku, a to dvojnásobně. Snižuje se čistý zisk a hotovostní náklady spojené s udržováním zásob (pojištění, skladování, poškození atd..), Ale na druhé straně se zvyšuje kapitál o částku vázanou v zásobách. To snižuje obrat kapitálu a výsledkem je snížení výnosnosti čistého jmění. (Drahotský a Řezníček, 2003, s. 16-17)

2.2.5 Manipulace s materiálem

Manipulace s materiálem je dalším článkem oběhového procesu. Kapitálové investice spojené s manipulačním zařízením bývají pro podnik jedny z hlavních. Nezbytností při realizaci manipulace je systémový přístup. Způsob skladování určuje, kolikrát bude třeba s materiálem manipulovat. Na základě druhu obalu se rozhoduje o zařízeních, které bude k manipulaci použito a stanovuje se jeho časová náročnost.

Pro zefektivnění manipulace s materiálem a zlepšení produktivity v této oblasti se používají progresivní technologie, především automatické skladování a vyhledávání materiálu, zařízení stahování kusových položek, pásové dopravníky, roboti či snímací systémy. I tak však na významu neztrácejí ani klasické manuální neautomatizované zařízení. (KIWIWI, © 2014)

2.2.6 Balení

Balení stojí mezi marketingem a logistikou. Důležitost balení je v pohledu na výstupní produkt. Jak zboží zabalíme, tak bude vypadat, jakmile dorazí k zákazníkovi.

Primární funkce:

- Uspořádání
- Ochrana
- Identifikace výrobků

2.2.7 Skladování

Zásoby obchodního zboží zajišťují plynulé zásobování obyvatelstva.

Rozlišujeme tři základní funkce skladování:

A) *Přesun produktů*

B) *Uskladnění produktu*

- Přechodné uskladnění
- Časově omezené uskladnění tzv. nadměrných zásob.

Důvody držení: sezónní poptávka, kolísavá poptávka, úprava výrobků, spekulativní nákupy, zvláštní podmínky obchodu.

C) *Přenos informací*

Důležitý z hlediska udržitelnosti celého logistického řetězce. Informuje o stavu jednotlivých zásob, o zboží v pohybu, umístění zásob, vstupních a výstupních dodávek, zákazníků, personálu a využití skladových prostor. (Gros, 1996, s. 170 -175)

2.2.8 Informační systémy

Nároky zákazníků se neustále zvyšují. K uspokojení všech jejich požadavků, je zapotřebí integrovaný logistický systém, který je podporován integrovaným logistickým informačním systémem. Informační technologie významným způsobem ovlivňují rozvoj logistiky. Základem logistického systému je vyřizování objednávek. Nedokonalá komunikace může mít za následek ztrátu zákazníků, zvýšení dopravních a skladovacích nákladů, nebo růst nákladů na udržování zásob. Pro podporu logistických činností jsou proto v široké míře využívány počítače, a to jak při přijímání a vyřizování objednávek, tak v oblasti řízení zásob a skladů, měření výkonů, ale také v procesu přepravy. (KIWIWI, © 2014)

3 PROCESNÍ ŘÍZENÍ (PODNIKOVÉ PROCESY)

Procesní řízení je neustálé sledování podnikových procesů. Pokud uznáme za vhodné nebo jednoduše efektivnější, pak je zlepšujeme, za účelem stálého zajišťování strategických cílů. (Řepa, 2006, s. 20)

Hlavní přínosy procesního řízení:

Vytváří předpoklady pro zvýšení celkové výkonnosti organizace se současným snížením zdrojů.

- *manažeři nejsou přetíženi operativními činnostmi*
- *pravidla pro řízení a materiálových toků*
- *identifikace úzkých míst v procesech zásobování a udržení zásob, nákupu surovin a produktů*
- *analyzovat vytvořené procesní modely v jednotlivých oblastech*

3.1 Proces

Definici procesu obvykle definujeme jako uspořádaný sled činností (aktivit), které transformují vstupy na výstupy – spotřebovávají přitom zdroje.



Obr. 5 Základní schéma podnikového procesu (Řepa, 2007, s. 15)

3.1.1 Členění procesů

Procesy mají různou důležitost. Procesy můžeme rozdělit do 3 hlavních kategorií.

Kritérium identifikace procesu	Hlavní procesy	Řídící procesy	Podpůrné procesy
Přidává proces hodnotu?	Ano	Ne	Ne
Prochází proces napříč společnostmi?	Ano	Ano	Ne
Produkuje proces tržby?	Ano	Ne	Ne
Má proces externí zákazníky?	Ano	Ne	Ne

Tab. 1 Základní typy procesů (Hromková a Tučková, 2008, s. 49)

3.2 Srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení organizace

Funkční styl řízení, tedy jeho princip tkví v rozložení hlavních procesů na menší dílčí části-procesy, subprocessy a jejich části, tedy na nejjednodušší úkony. Tato dekompozice složitých, sofistikovanějších činností na velmi jednoduché kroky má jeden hlavní účel: tyto jednoduché, dekompozicí vzniklé úkony může pak provádět kterýkoli nekvalifikovaný pracovník, na rozdíl od původních velmi složitých činností. Ovšem kromě této velmi užitečné výhody má funkční řízení i řadu zásadních nevýhod. Tyto nevýhody následně vedou ve funkčně řízených společnostech ke špatně dokumentovanému chování a postupům. Tyto chyby a nedostatky jsou natolik zásadní, že efektivnost funkčního řízení byla náhle velmi oslabena a poklesla. Proto tedy procesní řízení sesadilo funkční řízení z vedoucí pozice manažerského řízení organizace, jelikož všechny nedostatky a nevýhody funkčního řízení odstraňuje. (Lukasík a Procházka, 2005, s. 17-19)

Procení řízení je samozřejmě dalším vnitřním zdrojem podniku pro zvyšování jeho vlastní konkurenceschopnosti, a to orientací na procesní konkurenceschopnost. To znamená, že podnik si určí, ve kterých procesech musí patřit k nejlepším, určí si měřítko, pomocí kterých bude svou konkurenceschopnost měřit a hodnoty, které požadovanou konkurenceschopnost zajišťují. K takto stanoveným cílům se optimalizují resp. restrukturalizují procesy a pomocí procesního controllingu se sleduje jejich reálná výkonnost. V praxi to znamená, že vlastníci procesů vědí, jaké parametry musí dosahovat jimi řízené procesy, aby pod-

nik mohl dosáhnout svých cílů. Při správném postupu lze efektivně propojit strategickou a operativní úroveň řízení podniku. (Řepa, 2006, s. 22-23)

Charakteristika funkčního a procesního přístupu k řízení

Pod klasickým řízením chápeme funkční organizační uspořádání, při kterém jsou funkční útvary uspořádány hierarchicky a podle druhu vykonávané činnosti (např. obchodní, finanční, ekonomický útvar, výroba...). V tomto uspořádání vykonávají jednotlivé útvary svou profesní činnost a interakce mezi útvary je založena na požadavcích vnesených z řad vedení, nařízením vyššího vedoucího, interními listy, nebo přímou spoluprací vedoucích jednotlivých útvarů. (Řepa, 2006, s. 22-23)

Na druhou stranu základní myšlenkou procesního řízení je sjednocení jednotlivých organizačních útvarů v podniku, které ve funkčním řízení pracují většinou samostatně. Za procesy je odpovědný nositel procesu, který má k dispozici multifunkční tým zaměstnanců potřebných pro realizaci procesu. Proces může procházet celým podnikem různými útvary, nebo probíhá pouze v jednom útvaru. (Grasseová, Dubec a Horák, 2008, s. 41)

3.3 Procesní analýza

Analýzou procesů se rozumí zkoumání procesů ve společnosti za účelem jejich absolutní analýzy, kde je nutné definovat vstupy, výstupy, jednotlivé kroky a případně též spotřebu zdrojů. Toto je realizováno za účelem pochopení, zlepšení a řízení procesů v organizaci. Analýza procesů je tedy analýza zaměřená na postup práce od jednoho člověka k druhému a zkoumá tok práce, který je nutný pro vytvoření určitého výrobku či dokončení hlavního procesu. Zjednodušeně je analýza procesů o tom, “jak se co dělá” či “jak co probíhá”. Může se jednat o analýzu jednoho konkrétního procesu nebo komplexní analýzu všech procesů organizace. (Managementmania, © 2013)

Analýzou sledujeme:

- Označení a popis procesů
- Automatizace a řízení procesů
- Vylepšování procesů

Procesní analýza je nejdůležitější, nejpoužívanější a zároveň nejlépe využitelná analytická technika, kterou organizace v praxi používají. Touto technikou řešíme jakoukoliv situaci, která popisuje tok práce – součinnost zdrojů a činností, zlepšení výkonnosti, účelnosti, efektivnosti, hospodárnosti nebo profitabilitu. Procesní analýza je výchozí bod pro další optimalizaci či reengineering. Typické příklady využití analýzy procesů jsou:

- Popis procesů určený pro vnitřní předpisy / směrnice.
- Popis procesů pro pracovní náplně.
- Popis procesů pro zákazníky či obchodní partnery.
- Popis procesů jako podklad pro zavedení nových systémů, aplikací informačního systému podniku. (Managementmania, © 2013)

Je využívána jako podklad pro zadání podnikových aplikací, ve kterých se podpora procesů realizuje. Následná optimalizace procesů proběhne s cílem zlepšení, snížení nákladů, zjednodušení či zrychlení procesů, odstranění nedostatků. Analýza procesů pomáhá jednotlivé procesy identifikovat, popsat, vizualizovat a dávat do vzájemných souvislostí. Může poskytnout jak detailní, tak přehledový obrázek o podnikových procesech a zvýraznit nedostatky či problémy. Typické výstupy analýzy procesů jsou procesní modely nebo celková mapa procesů v organizaci. Výstupy mohou mít grafickou podobu (procesní modely) ale také formu slovního či jinak strukturovaného popisu procesů. (Managementmania, ©2013)

Rizika analýzy vidíme v nesprávně provedené analýze, kvůli špatně zvolenému postupu nástroji její analýzy. Velkou pozornost věnujeme porovnávání jejich skutečných přínosů. Z výše zmíněných rizik je důležité správně zvolit metodiku, nástroj. Z toho důvodu si organizace často najímají specializované odborníky. (Managementmania, ©2013)

Univerzální postup neexistuje, kvůli širokému spektru použití – vždy je řešení absolutně individuální a vztahuje se k dané situaci a je jí vytvořeno konkrétně na míru. Na druhou stranu mají všechny řešení společné znaky, a to je rozebrání určitého úseku na procesy a poté jejich specifikace a průzkum, kde jsou kritické body. Při analýze procesů lze postupovat od analýzy jednotlivých procesů a jít zesponu-nahoru a kompletovat analyzované procesy tzv. mapy procesů. Výsledkem procesní analýzy může být obyčejný textový popis nebo sofistikovaný procesní model se zobrazením všech závislostí (kdo, co dělá, jaká data vznikají, jaké technologie se používají atd.). (Managementmania, © 2013)

Osoba, která bude provádět procesní analýzu, musí zachytit, co nejreálněji popis procesů a zpracovat základní data, z kterých se bude dále rozhodovat o dalším postupu. Služeb externistů organizace využívají zejména v situacích, kdy potřebují procesy optimalizovat, nebo potřebují tzv. "pohled zvenku". (Managementmania, © 2013)

3.4 Mapování procesů

Mapování procesů představuje ověřenou metodu, která může být použita ve firmách pro reálnou simulaci, analýzu nákladů a plánu a může vést k podstatnému zlepšení podnikových procesů. Mapa poskytuje náhled na firemní procesy v celkovém měřítku, tak manažeři snadněji dosahují rozhodnutí v oblasti zefektivňování celkového chodu společnosti. (Malindžák a Takala, 2005, s. 15)

Jedná se o nezbytný a vyzkoušený nástroj k identifikaci stávajících procesů ve firmě. Po identifikaci všech procesů ve firmě je nutno každý proces popsat kompletním způsobem, a to specifikovat postup, vlastníka, vstupy, výstupy, operátora, odběratele, parametry výkonnosti a řízení, případně i časovou náročnost atd. Mnoho manažerů se domnívá, že rozumí procesům probíhajícím ve firmě, ale většinou jen do té doby, dokud se ve firmě neobjeví problém. Většina manažerů vlastně ani neví, co procesy jsou, jak a kde probíhají, zda je lze zjednodušit, zlepšit nebo dokonce odstranit (Lukasík a Procházka, 2005, s. 17-19)

Mapování procesů je základem pro pochopení procesů ve firmě popisem vzájemných souvislostí a jejich jednoznačnému definování, co je nezbytné pro další reengineering firemních procesů zajišťujících poskytování služeb a výrobu. Je praktickým nástrojem, pomocí kterého se přistupuje k optimalizaci současných procesů a také napomáhá zjednodušení procesů nebo ke zrušení procesů, které jsou nadbytečné nebo neefektivní. (Lukasík a Procházka, 2005, s. 17-19)

Oblasti využití procesního mapování:

- k podpoře manažerů při rozhodování
- efektivní komunikaci
- popisu a identifikaci firmy,
- dostatku času pro manažery, aby se nemuseli zabývat operativním řízením
- k nalezení slabších míst, kde dochází k výstupu procesů a nedochází k žádnému přidávání hodnoty (Malindžák a Takala, 2005, s. 15)

Zlepšování procesů:

Zefektivňování procesů je nekončící a neustálou činností, která v podniku probíhá za účelem rychlejšího a jednoduššího dosahování podnikových cílů. Zde jsou nejhlavnější a nej-používanější typy zefektivňování:

- zjednodušení procesů
- zřízení multifunkčních týmů
- eliminace mnohonásobných revizí a schvalování
- omezení velikosti dodávek
- centralizace / decentralizace
- provádění procesů souběžně
- provedení outsourcingu neefektivních činností
- eliminaci duplicitních činností
- kombinace souvisejících činností
- eliminace změn pracovního tempa (Řepa, 2007, s. 17)

3.4.1 Mapa procesů

Mapa procesů je nástroj, jehož prostřednictvím organizace popisuje své podnikové procesy například v následující hierarchii: manažerské (řídící) procesy, hlavní (klíčové) procesy a podpůrné procesy. Manažerské procesy jsou rozhodnutí ve věcech vedení podniku nebo prvky podnikového vedení. Hlavní procesy jsou činnosti, které slouží k tvorbě přidané hodnoty. Pomocné procesy podporují hlavní procesy, ale přidanou hodnotu nevytvářejí. (Lukasík a Procházka, 2005, s. 17-19)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ MALÉ OBCHODNÍ FIRMY SVĚT PLODŮ

4.1 Základní informace

Název: SVĚT PLODŮ

Sídlo: Ostravská 46, Opava

Forma podnikání: sdružení OSVČ

Datum založení: 1. 7. 2012

Počet zaměstnanců: 5



Obr. 6 Logo firmy SVĚT PLODŮ

4.2 Historie a předmět podnikání

Podnikání začalo vstupním základním kapitálem 15 000,- Kč. Peníze byly určeny na nákup a dovoz spotřebního zboží z Číny. Postupem času jsme zkušenostmi zjistili, že takový obchod pro nás samotné neměl dlouhodobě hodnotu a budoucnost. Proto jsme se zaměřili na nové obchodní trendy na tuzemském trhu. Jeden z dlouhodobých trendů na potravinovém trhu byla zvyšující se poptávka po kvalitních potravinách, plodům země. V roce 2012 byl otevřen první internetový obchod a první maloobchodní prodejna v našem studentském městě Zlín. V další fázi jsme rozšířili prodejnu ve Zlíně na supermarket a otevřeli novou prodejnu v Rýmařově. Současně jsme spustili i internetovou B2B platformu pro obchodníky. V současné době chce SVĚT PLODŮ prorazit na trh s novou řadou potravinových produktů.

SVĚT PLODŮ se specializuje na širokou nabídku ořechů, semínek, sušeného ovoce a dalších potravinových produktů bez přidaných aditiv a tepelné úpravy. Vybíráme si jen takové dodavatele, kteří dodrží dlouhodobě udržet vysokou kvalitu dodávaných surovin.

Svět plodů vystupuje v roli mladé inovativní firmy, která sleduje nové trendy na spotřebitelském trhu v oblasti potravin. Naslouchá přáním i problémům zákazníka, které se snaží řešit pomocí jednoduché hodnotné nabídky RAW, tepelně neupravených potravinových produktů.

Průměrný měsíční obrat: 400 000,- Kč (rok 2013)

Motto firmy: Udělat z nevýhody výhodu.

4.3 Poslání (mise), vize, hodnoty malé obchodní firmy

Poslání

Malá obchodní firma sleduje 2 trendy na celosvětovém potravinovém trhu. Prvním je zvyšování důležitosti potravin v celosvětovém měřítku (populační růst, zmenšování zemědělských ploch) a druhým je růst poptávky po exkluzivních potravinových produktech ve vyspělých státech.

SVĚT PLODŮ mění pohled na potraviny a na jejich samotný prodej. Snažíme se prodávat potraviny v co nejjednodušší a nejjednodušší možné formě. Vedeme aktivní výzkum v oblasti potravinového trhu se zaměřením pro selekci přidaných hodnot jednotlivých výrobků podle požadavků zákazníka.

Hlavním účelem firmy je zpracovávat a prodávat vlastní potravinové výrobky v unikátně řešených baleních bez přidaných aditiv. Prodej probíhá v partnerských prodejnách, které jsou zárukou požadavků pro určenou skupinu zákazníků.

Vize

Vypracovat SVĚT PLODŮ na organizaci, která dováží a pěstuje potraviny, které následně zpracovává ve vlastní režii a prodává v partnerských prodejnách, které jsou zárukou kvality pro zákaznické segmenty.

Organizace a segmenty zákazníků mezi sebou komunikují. Navzájem se vzdělávají, sdílejí mezi sebou své zkušenosti a informace a vzniká tak prostor pro rozvoj a spolupráci. Získaných informací firma využívá ke konzultování a řešení stravovacích a environmentálních problémů ve společnosti.

Nabitých příjmů a informací chce investovat do inovativních technologických projektů, v oblastech výroby energie a recyklování odpadu, které poslouží k poznání existence na Zemi i v celém vesmíru.

Hodnoty

- **Zodpovědnost**

Ve vztahu k zákazníkovi, ale i k životnímu prostředí, které nás obklopuje.

- **Dostupnost kvalitních potravin a informací**

Všem potencionálním zákazníkům, kteří mají vztah ke správnému a zdravému stravování.

4.4 Firemní cíle malé obchodní společnosti

Zdvojnásobit, navýšit měsíční příjmy firmy na 700 000,- Kč měsíčně prostřednictvím naplnění obchodní strategie. Splněním tohoto cíle rozšíříme a zefektivníme stávající podnikatelský model firmy. Vznikne další prostor pro zvyšování výkonnosti a potenciálu mladé inovativní firmy, který využijeme pro naplnění podnikatelské vize.

4.5 Obchodní strategie

Na podzim tohoto roku 2014 přicházíme na tuzemský trh s našimi novými produktovými řadami, které si budeme sami vyrábět. Počítáme s výrobou pěti tematicky zaměřených produktových řad, které zastoupí současné trendy ve zdravé výživě. Naše firma se tak stane zpracovatelsko-výrobní firmou, už nebude jen dodavatelskou a prodejní firmou.

Naše produktové řady řeší problémy a potřeby spotřebitelů zdravých potravinových produktů. Abychom jsme se k těmto segmentům zákazníků dostali co nejjednodušším způsobem, rozhodli jsme se využít, již existujících distribučních kanálů ostatních obchodníků na českém trhu formu B2B.

Obchodníci nakupují naše produkty za účelem dalšího prodeje, protože nabízíme férovou marži, vysokou hodnotu výrobku a běžnou cenu pro konečného spotřebitele, které vychází z naší cenové politiky.

Rozhodli jsme se pro obchodní strategii s menšími zisky, ale také menšími náklady na provoz a obsluhu distribučních kanálů, které spadnou na obchodníky.

Pro aplikaci obchodní strategie chceme jít cestou nejmenších možných nákladů a minimalizace plýtvání se zdroji při spuštění obchodní strategie.

4.5.1 Potencionální problémy a nedostatky při aplikaci obchodní strategie

Zavedení obchodní strategie si vyžaduje rozšíření podnikatelského modelu, které s sebou nese přirozené potřeby na nové:

A) Zdroje

- Jaké a kolik zdrojů budeme potřebovat (lidské, materiální).
- Jaké finanční a časové náklady budou potřeba vynaložit na nové procesy.

B) Procesy

Vznikne větší tlak na vyřizování celého obchodního procesu, musí se zavést nové procesy a zároveň restrukturalizovat stávající procesy.

- Výroba a zpracování vlastních produktových řad
- Plán výroby

Produkce vlastních výrobku, která nemá zvládnuté **procesy** na malé úrovni.

- 2x víc prodaného zboží, 2x více zákazníků
- 2x více zásob, 2x více nákupu

Produkce vlastních výrobku, která nemá nastavené procesy a neřídí tyto procesy.

- mezery v logistické strategii
- existence plánu a postupu výroby

C) Plánování, řízení a organizace procesu

Potřebujeme navrhnout plán na řízení poptávek potencionálních zákazníků. Jak, co, kde a kdy budeme vyrábět a distribuovat zákazníkům.

- Prodej výrobků
- Výroba produktových řad
- Interní distribuce hmotného a informačního toku
- Zásoby strategických surovin
- Know – how nákupu surovin

4.5.2 Současné nedostatky a problémy podnikatelského modelu

Doposud firma řídila všechny činnosti funkčně = **chybí procesní řízení**.

- Vznikali nadbytečné a duplicitní činnost, hlavně v komunikaci a při vyřizování základních obchodních procesů.
- Neflexibilní vyřizování objednávek u externích zákazníků, které trvá 5 – 10 dní
- Neefektivní zásobování – nedostatečné zásobování prodejních kanálů, (zboží nebylo, tam kde mělo být, zůstalo na skladech).
- Problémy s nákupem zboží a jeho dopravou.
- Žádné nebo špatné informace o prodeji

5 SOUČASNÝ A POŽADOVANANÝ PODNIKATELSKÝ MODEL

Analýza interního prostředí PM nám pomůže porozumět a přiblížit se k aktuálním a potenciální problémům se zavedením obchodní strategie. Analýza modelu přispěje k formulaci strategie. Co máme dál dělat a na čem pracovat, aby se z potenciálních problémů stali „neproblémy“, ale pravděpodobně silné stránky.

5.1 Charakteristika současného PM

5.1.1 Produkt, Zákazníci, Prodejní kanály, Příjmy a výdaje

Sortiment

V současném modelu rozlišujeme 2 základní skupiny produktů.

- A) Balené produkty, které nakupujeme a přeprodáváme, registrujeme nízkou prodejnost (20% z celkového prodeje)
- B) Suroviny, které přebalujeme dle požadavků zákazníka, registrujeme vysokou prodejnost (80% z celkového prodeje)

Zákazníci

V podmínkách naší firmy rozlišujeme a definujeme **3 hlavní segmenty zákazníků**:

A) Spotřebitelé

- Nakupují za účelem vlastní spotřeby
- Jeden nákup jednoho spotřebitele tvoří hodnotu menší jak 250,- Kč
- Vysoká četnost nákupu až na 3x týdně
- Objednávku vyřizuje systém maloobchodních prodejen
- Zaměřují se na široký sortiment v malém množství, který je okamžitě k dostání

B) Obchodníci

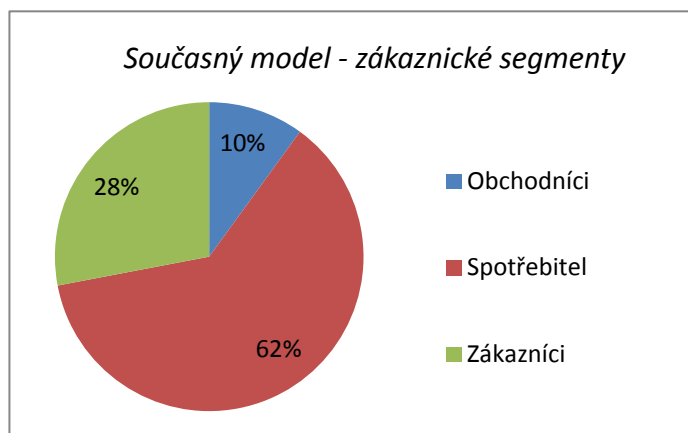
- Nakupují zboží za účelem dalšího prodeje
- Jeden nákup tvoří hodnotu větší jak 3000,- Kč
- Vyžadují dodání v co nejkratším čase (potřebují prodávat co nejrychleji)
- Nízká četnost nákupu (objednávka průměrně 2 měsíčně)
- Objednávka se vyřizuje a skládá samostatně k expedici

C) Zákazníci

- Nakupují za účelem vlastní spotřeby
- Jeden nákup tvoří hodnotu větší než 1000,- Kč
- Průměrná četnost nákupu je minimálně 3x měsíčně
- Vyžadují dodání v co nejkratším čase v jakémkoliv množství
- Objednávka se vyřizuje a skládá samostatně k expedici
- Široký sortiment a dodání v co nejrychlejším čase splňuje hlavní potřeby segmentu

SVĚT PLODŮ se chce s vlastními produkty soustředit na segment **Zákazníků a Obchodníků**. Obchodní strategie při vývoji produktů řešila problémy a potřeby právě těchto segmentů. Potřeby a problémy obou segmentů se rozcházejí, i přesto vlastnosti našich výrobků řeší hlavní potřeby obou segmentů, uvedených níže v sortimentu požadovaného PM.

Následující graf charakterizuje podíl jednotlivých zákaznických segmentů na současných průměrných maržích za rok 2013.



Obr. 7 Podíl jednotlivých segmentů zákazníků na celkové tržbě v (%), (vlastní zpracování)

Největší podíl na nabytých příjmech tvoří segment spotřebitelů. Nejmenší podíl tvoří obchodníci, jejichž potenciál spočívá ve vysokých a poměrně četných objemech nákupu. Střední skupinu obsazuje segment zákazník, který podle našeho vnějšího marketingového průzkumu tvoří nejperspektivnější část našeho podnikatelského modelu.

Následující tabulka jednoduše charakterizuje typy prodejních kanálů firmy SVĚT PLODŮ. Pořadí k uvedeným kanálům vysvětluje, jak se postupně vyvíjelo portfolio distribuce našeho sortimentu.

Typ kanálu		Název prodejních kanálu	Pořadí kanálů	Zákazníci	
Vlastní	Přímé	Prodejci	-	-	
		Prodej přes web	www.SVETPLODU.cz	1	Zákazníci
	Nepřímé		Velkoobchod	4	Obchodníci
		Vlastní prodejny	Maloobchod Zlín	2	Spotřebitelé
Partnerské	Nepřímé		Maloobchod Rýmařov	3	Spotřebitelé
		Partnerské prodejny	-	-	-
		Velkoobchod	-	-	-

Tab. 2 Současné prodejní kanály (vlastní zpracování)

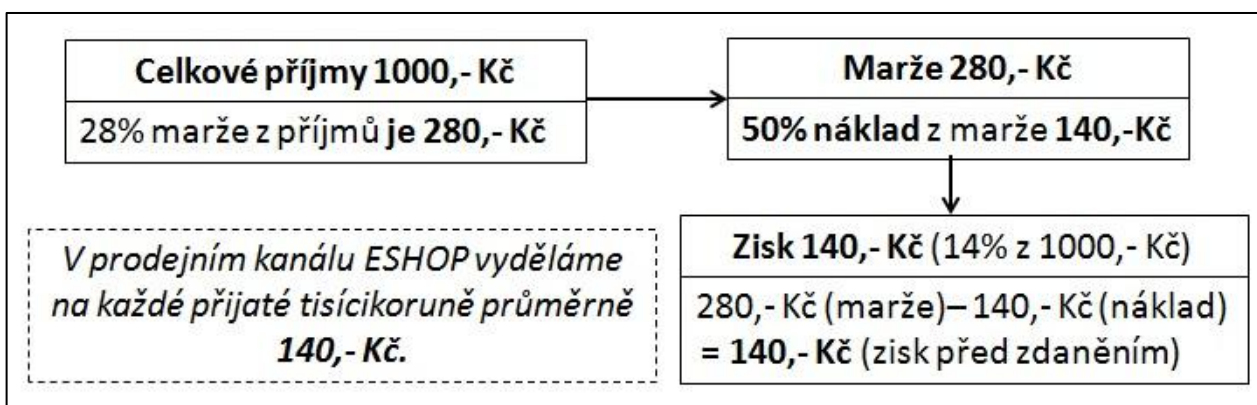
V současné situaci náš PM realizuje příjem prostřednictvím 4 vlastních obchodních kanálů, které soustřeďují nabídku k určitým zákaznickým segmentům. 4 obchodní (též prodejní) kanály rozdělíme na 2 hlavní skupiny. První skupinu tvoří „**Maloobchodní prodejny**“ ve Zlíně a Rýmařově v okrese Bruntál, které obsluhují spotřebitelský segment. Druhou skupinu charakterizují 2 druhy internetových obchodů. **ESHOP** zaměřený na zákazníky a **VELKOOBCHOD** pro obchodníky.

Průměrné údaje v tabulce (z firemních dat) jsme získali klouzavým průměrem za rok 2013 s důrazem na posledních 6 měsíců (červen – prosinec) z firemních dokumentů. Výše marže určuje rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou produktu. Tento produkt musíme prodat, aby firma vygenerovala příjem. Náklad na prodej vyjadřuje, kolik procent z marže musíme vynaložit na to, abychom mohli po poptávce zákazníka produkt prodat.

Pořadí	Název prodejních kanálů	Podíl na celkových příjmech v (%)	Marže v (%)	Náklady na prodej (%)	Zisk před zdaněním v (%)
1	ESHOP	32%	28%	50%	14%
2	Maloobchod Zlín	28%	37%	58%	15,54%
3	Maloobchod Rýmařov	28%	35%	48%	17%
4	VELKOOBCHOD	10%	20%	50%	10%

Tab. 3 Příjmy, zisky, marže a náklady prodejních kanálů (vlastní zpracování)

Představím jednoduchý příklad na prodejním kanálu ESHOP, který nám ujednotí představu o tom, jak jsme přišli na procentuální zisk před zdaněním.



Obr. 8 Výpočet zisku z přijaté částky (vlastní zpracování)

V tabulce č. 3 sledujeme nejmenší zisk u vyznačených prodejních kanálů VELKOOBCHOD a ESHOP s nejmenší firemní marží pod 30% (20%, resp. 28%). Náklad na jejich provoz se pohybuje v úzkém rozpětí okolo 50% z přidané hodnoty. Musíme vynaložit 50% marže na to, abychom mohli produkt prodat. Do 50% nákladu z marže se počítá průměrný náklad na zdroje a činnosti (procesy), které „prodají“ produkt zákazníkovi.

U prvního a čtvrtého prodejního kanálu sledujeme **další problém**. Problém spočívá v tom, že jsme se rozhodli prodávat zákazníkům a obchodníkům, u kterých generujeme menší zisk za stejné zboží. Navíc musíme osobně spotřebovat mnohem více energie na činnosti, které jsou spojené s provozem maloobchodní prodejny než činnosti a procesy, které musí firma vynaložit k provozu maloobchodních prodejen. V podmínkách naší firmy můžeme říct, že tam kde je menší zisk, je větší požadavek - náklad na proces.

Čím více jsou činnosti náročnější, tím také zdržují a zatěžují celkovou časovou náročnost obsluhy jednoho zákazníka. Zatímco spotřebitel maloobchodních prodejen dostane své zboží (potřeby) prakticky ihned, na internetových prodejních kanálech čeká zákazník (obchodník) až 10 pracovních dnů na doručení své objednávky.

V této fázi rozdělíme prodejní kanály na 2 hlavní skupiny, které oslovují a nabízejí svým zákazníkům požadovaný sortiment.

- **Maloobchodní kanály** obsluhující „spotřebitele“
- **Internetové kanály** obsluhující „zákazníky“, níže již nebudeme dělat rozdíl mezi zákazníkem a obchodníkem.

Člověk, který by posuzoval naši současnou obchodní strategii naší firmy, by položil důležitou otázku: „Proč chceme investovat čas, energii a peníze do prodejních kanálů a jejich zákazníků, u kterých evidujeme **menší marži** a **relativně vysokou časovou náročnost procesů**“?

V našem případě bude argumentace jednoduchá. Segmenty zákazníků v podmínkách naší firmy mají mnohem vyšší předpoklad pro získání potencionálních zakázek a domluvených obchodů. Zákazníků a obchodníků je jednoduše potencionálně mnohem více, než spotřebitelů ve Zlíně a Rýmařově.

Jestliže se bavíme o tuzemském trhu, potencionál skupiny zákazníků internetových kanálů je absolutně 100x větší než spotřebitelský trh ve Zlíně a Rýmařově, protože potencionální zákazník, je každý člověk, který konzumuje potraviny. Nezůstane nám tedy nic jiného než zlepšit nebo zjednodušit časovou náročnost obsluhy zákazníků a udělat tak z nevýhody výhodu. Jedině tak se náš podnikatelský model posune k podnikovému cíli.

Nutno připomenou, že můžeme zvětšit marže (zdražit zákazníkovi produkt) a vyřešit tím celý problém zlepšování procesů. Tímto problém nevyřešíme, ale zhoršíme současný vztah zákazníků s naší firmou. Takový důsledek by naše firma nemusela přežít, a proto se nad

touto spekulací nebudeme v analýze dále zabývat. K zefektivnění a rozšíření, (pro naplnění určených podnikových cílů), našeho podnikatelského modelu chceme využít hlavně potenciálu v segmentu zákazníků. Níže v analýze se budu věnovat pouze segmentu zákazníků internetových prodejních kanálů.

V následující části analýzy se pokusíme identifikovat a vysvětlit proces na vyřízení objednávek zákazníků: „Proč je tak vysoká časová náročnost doručení k zákazníkovi od objednání“. Kde a jak proces funguje? Kolik spotřebuje činnosti a zdrojů? Funguje bezchybně a nic na něm nejde vylepšit?

V této fázi definujeme maloobchodní prodejny jako interního zákazníka systému zpracování objednávek. Prodejny si objednávají stejně jako zákazník zboží ze skladu, kde je jeho objednávka složena a vydána na expedici a doručena do prodejny (k dalšímu prodeji). Není rozdíl mezi objednávkou zákazníka a objednávkou prodejny.

V následující fázi se budeme zabývat současnými i novými zákazníky, kterým budeme distribuovat stávající produktové řady i ty nové.

5.1.2 Vybraný proces na vyřízení objednávky zákazníka

Do systému vstupují průměrně 3 objednávky denně. Objednávka obsahuje údaje o nakupujícím, množství, hmotnosti a druhu nakupovaných produktů a surovin. Balené produkty se mohou okamžitě složit do objednávky. Suroviny se však musí zvlášť navážít a zabalit podle požadavků zákazníka. Požadavky na hmotnost zabalené suroviny jsou typizované, zákazník má na výběr ze 100g, 1000g balení. Každá objednávka vstupuje a je vyřízena v systému zvlášť. Hlavní obchodní proces obsluhuje součinnost 3 lidí (zpracování objednávky + sklad Břidličná + zpracování Bruntál).

Problémy procesu:

- Garantujeme dodání zákazníkovi do 5 dnů od objednání (pro zákazníka je důležitá rychlost dodání)
- 20 % všech vyřízených je nedodáno během 5 dnů (problémy zásobování provozovny Bruntál). Průměrné prodloužení je o 5 dnů (každý pátý zákazník obdrží průměrně objednávku za 10 dní)
- Model obsluhují 3 lidé

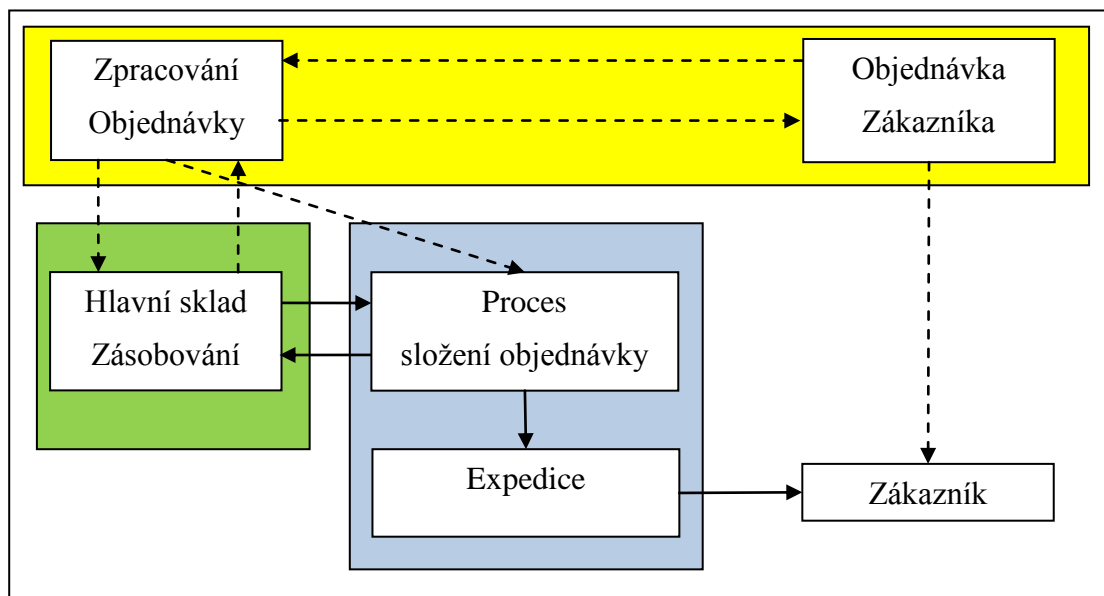
Omezení a identifikace procesu:

V současném PM modelu existují záležitosti, které svým způsobem ovlivňují jak negativně, tak pozitivně kvalitu definovaného procesu. Jejich dopady jdou špatně zhodnotit, a proto na ně chceme upozornit v průběhu analýzy a nebrat na ně zřetel.

- Distribuci z posledního skladu přímo k zákazníkovi řešíme formou outsourcingu - Českou poštou, ta jezdí přímo do meziskladu v Bruntále vyzvednout nachystané objednávky (Zákazník je kdekoliv v České republice – v naší režii je distribuce k zákazníkovi nereálná).
- Hlavní dodavatelé, s nimiž máme největší komparativní výhody oproti konkurenci, dodávají 1x za týden do hlavního skladu v Břidličné. Průměrně hmotnost objednávky je 500kg surovin balených v kartonech po 20kg. Balené produkty se dodávají přímo do prodejen a do hlavního skladu (přebytky balených produktů z MO prodejen se zpátky stahují na hlavní sklad, aby na prodejnách nedocházelo k zaneprázdnění)

- Dodávkami do MO prodejen, které řešíme vlastní dopravou. Jestliže je definovaný zákazník na naši logistické trase Břidličná - Rýmařov – Bruntál – Olomouc – Zlín, objednávku doručíme osobně po domluvě.
- Velikosti objednávky a časová délka jejího složení, proces vyřízení.

Na obrázku si schematicky ukážeme, jak funguje celý proces vyřízení požadavku (objednávky) zákazníka pomocí hmotných a informačních toků. Obchodní proces se skládá z 3 hlavních procesů.



Obr. 9 Schéma obsluhy a vyřízení objednávky zákazníka (vlastní zpracování)

Průměrná hodnota objednávky, která vstupuje do našeho systému na vyřízení objednávek je v hodnotě 1500,- Kč. Na každou průměrnou objednávku kalkulujeme naší marži na 28% (420 Kč z 1500,- Kč), včetně 50% nákladu z marže (210,- Kč ze 420,- Kč). Tento náklad se skládá z dopravy, zajišťující přepravu ke koncovému zákazníkovi (90,- Kč), nákladu na složení objednávky (70,- Kč) a nákladů na ostatní provozní činnosti (50,- Kč), (nákup, vnitropodniková distribuce, komunikace).

A) Zpracování objednávky (žluté pole)

Zákazník objednává prostřednictvím telefonu a emailu. Objednávky vyřizuje obchodník (obchodní zástupce), který se snaží získat zakázky a obstarává potřeby všech zákazníků.

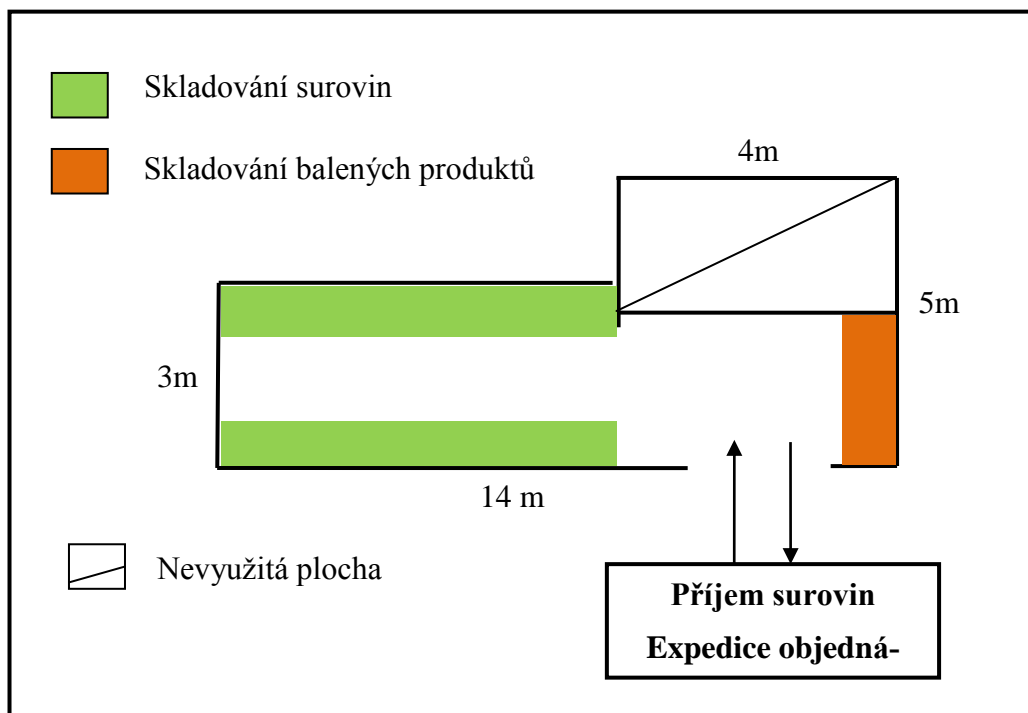
Objednávka se musí zpracovat a prostřednictvím internetu zaslat na hlavní sklad do Břidličné a na zpracovatelnu v Bruntále.

Zpracovaná objednávka rozdělí sortiment na balené produkty a hmotnosti požadovaných surovin. Ulehčí se tak práce skladu, která přesně zjistí co dodat na mezisklad v Bruntále, kde se suroviny zabalí, podle požadavků zákazníka.

B) Zásobování – sklad (zelené pole)

Dodávky surovin a balených produktů přicházejí na sklad třikrát týdně od několika dodavatelů, kteří přijíždějí v libovolné pracovní dny pravidelně každý týden. Všechny zásoby držíme na jednom skladě. Nakupujeme suroviny a balené produkty, které momentálně chybí na skladě. Nedostatek surovin a balených produktů na skladě zjistíme až po objednávce zákazníka.

Na obrázku vidíme půdorys využitých a nevyužitých skladovacích prostorů v Břidličné. Abychom předešli problému s nedostatečným zásobováním, musíme do budoucna počítat s obsazením nevyužité plochy.



Obr. 10 Sklad Břidličná – využitá a nevyužitá plocha (vlastní zpracování)

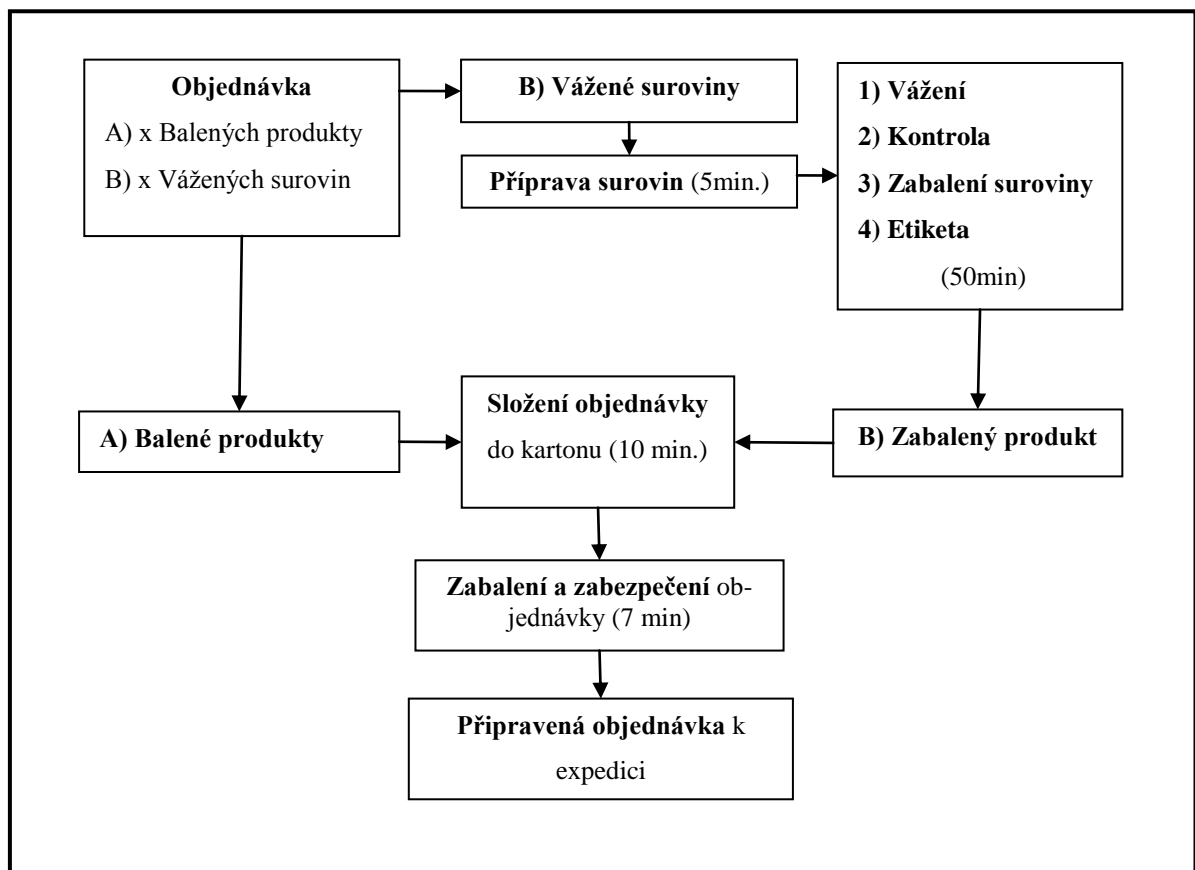
Na skladě nevidujeme stav zásob. Až po objednávce zákazníka zjistíme, že určitá položka (produkt, nebo surovina) chybí. To způsobí, že zákazník obdrží svůj požadavek až za 10 dní. Proces, kdy dojdeme k tomuto zjištění, trvá 2 dny.

Nevyužitá plocha je okolo 16m². Sklad obsluhuje jeden člověk. Hlavní materiální zdroje skladu jsou: Manipulační vozík, počítač, tiskárna, skladovací regály.

C) Složení objednávky (modré pole)

Ke složení objednávky dochází na zpracovatelně v Bruntále. Přivezou se chybějící suroviny ke složení objednávek, poté se každá objednávka balí samostatně. Suroviny, které se přivezou v přebytku ze skladu do meziskladu v Bruntále, zůstávají a využívají se na balení dalších objednávek. Požadavky zákazníků jsou ale tak variabilní, že se výjimečně stane, že je všechno skladem v Bruntále, proto dochází k častým cestám mezi Břidličnou (skladem) a Bruntálem (zpracovatelnou).

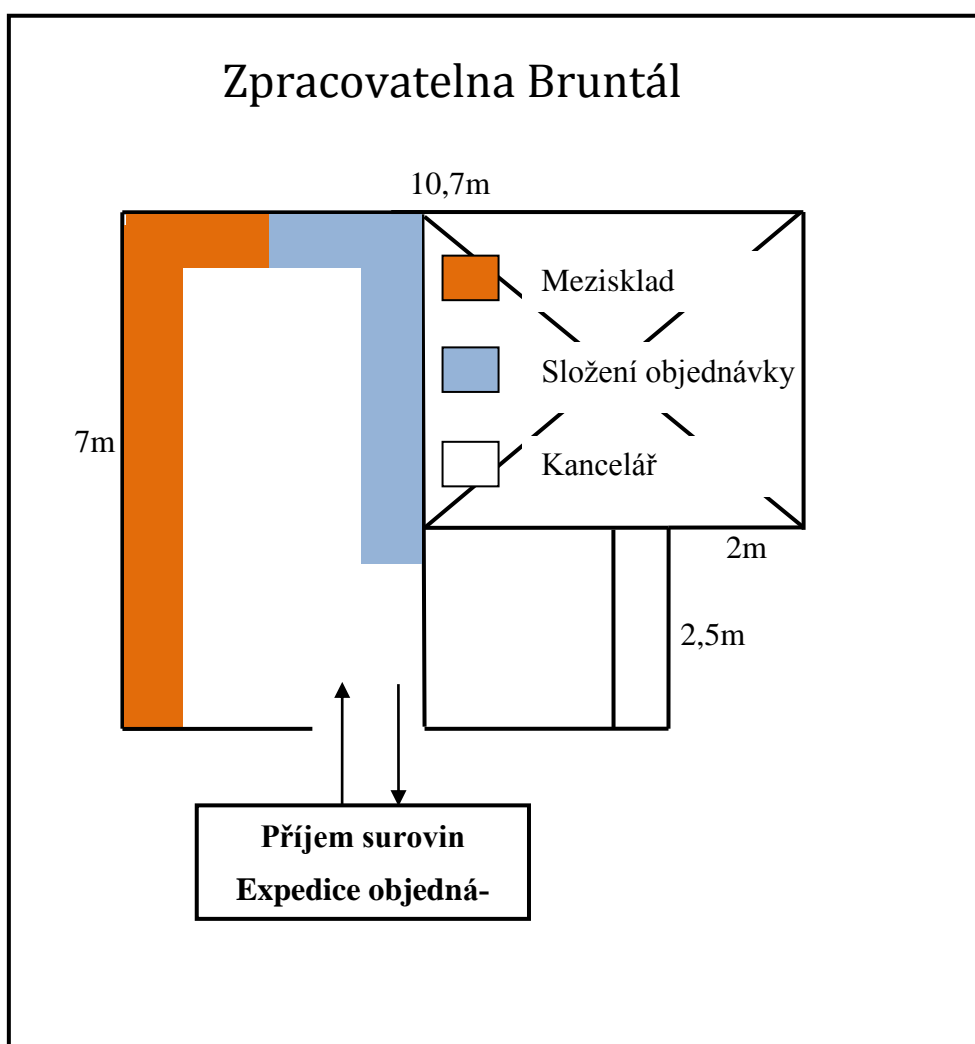
Můžeme říct, že objednávky se řídí systémem FIFO - první dovnitř, první ven. V diagramu procesu složení objednávky uvádím průměrné časy jednotlivých subprocesů.



Obr. 11 Schéma: Proces složení objednávky (vlastní zpracování)

Celá objednávka je připravena k expedici průměrně za 72 min. Nejdelší subproces je zabalení suroviny (vážení, kontrola, balení, etiketa), který trvá 50 min. Objednávka poté čeká do zítřejšího dne na expedici. Přepravní společnosti dopraví objednávku k finálnímu zákazníkovi do 48 hodin.

Na obrázku můžeme vidět půdorys využitých a nevyužitých prostor v Bruntále, kde probíhá hlavní proces složení objednávky. Můžeme pozorovat layout zpracovatelný, který se skládá z meziskladu a prostorů pro složení objednávky.



Obr. 12 Zpracovatelná Bruntál – využitá a nevyužitá prostory (vlastní zpracování)

Zpracování objednávky

- Zákazník není evidován, vytrácí se ze systému.
- Nadbytečná komunikace mezi skladem, zpracovatelnou, zákazníkem a obchodníkem (vznikají duplicitní činnosti).
- Nepružná domluva mezi skladem a meziskladem.
- Neplánuje se prodej a obchod.
- Objednávka se zpracovává až po požadavku.

Řešení: Zaměstnanec, který bude objednávku vyřizovat, musí komunikovat se zákazníkem.

Sklad

- Malé skladovací zásoby a nerovnoměrné skladovací zásoby, neevidence zásob, neřídí se zásoby.
- Zásoby a produkty již musí být v místě, kde se objednávka bude balit.
- Nutnost zavést systém na řízení zásob s možností dalšího využití skladovacího místa a tvorba zásob surovin.
- Zavést minimální požadované zásoby

Složení objednávky

- Velká možnost v eliminaci časové náročnosti nejdelšího subprocesu, kterým je zabalení surovin do objednávky. Časová náročnost je 50 min.
- Mít suroviny předbalené na produkty v minimálních požadovaných zásobách.

Přístup k podnikání

- Proces je řízen funkčně. Systém vlastně není řízený
- Nekladl se velký důraz na co nejrychlejší dodání

Závěry

Zde chci shrnout několik klíčových problémů a navrhnout řešení na jejich eliminaci.

- Zákazník chce zboží v co nejrychlejším možném termínu. Zákazník své zboží dostane za 5 až 10 dnů. Momentálně jsou zákazníci nespokojeni s dodací lhůtou.
- Dodací lhůta se pohybuje v rozmezí 4 až 5 dnů od přijmutí objednávky v pozitivním scénáři. Negativní scénář počítá s 8 až 9 dny v průměru.

Tab. 4 Časový scénář vyřízení objednávky

Operace	Pozitivní	Negativní
Zpracování objednávky	24 hodin	24 hodin
Sklad	24 hodin	24 hodin
Složení objednávky	72 min.	více jak 72 min.
Čekání	Zbytek dne	5 až 6 dnů
Expedice	24 hodin	24 hodin
Celkem	4 - 5 dnů	8 – 9 dnů

Doba dodání se z velké části odvíjí od intervalu čekání na zboží od dodavatele. V ostatních operacích se časy shodují a mohou zde být úspory pouze hodin.

Kritický bod

- Každá objednávka se řídí zvlášť a spotřebovává čas, který je omezený. Při 10 objednávkách denně nemůžeme tento proces zvládnout.

5.2 Charakteristika požadovaného PM

5.2.1 Produkt, Zákazníci, Prodejní kanály, Potencionální zdroje

Produkt

Základním pilířem naší obchodní strategie je, že začneme vyrábět a prodávat vlastní produkty naší značky SVĚT PLODŮ. V požadovaném PM se staneme výrobní-

zpracovatelskou firmou. Vyrobíme svoje výrobky, kterými jsou vlastní produktové řady zaměřené na potřeby našich potencionálních zákazníků.

- A) Vlastní produktové řady** – praktický obal, vlastní etiketa, vlastní režie na zpracování. Každá produktová série bude vyhotovená v několika prodejních variantách (druh, hmotnost).

Hodnota našich nových výrobků:

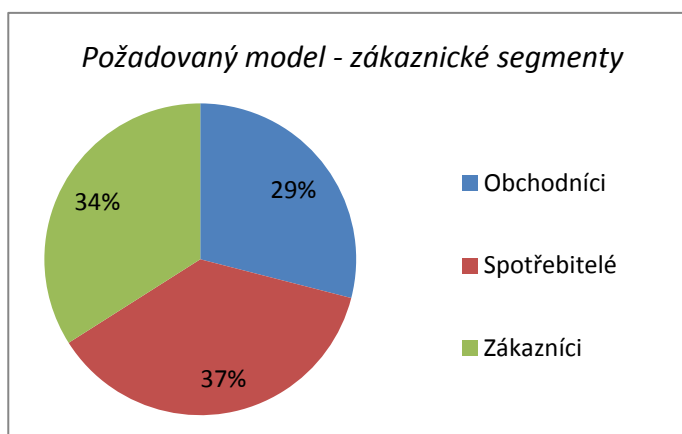
- Praktičnost
- Hmotnost a cena produktu, dostupná pro zákazníka.

V požadovaném modelu se prodávají stejné produkty jako v současném.



Obr. 13 Fotky jedné z mnoha našich produktových řad (SVĚT PLODŮ)

Potencionální struktura zákazníků



Obr. 14 Podíl jednotlivých segmentů zákazníků na celkové tržbě v (%), (vlastní zpracování)

Na grafu si všimneme progresivního 3,3x násobného nárůstu segmentu obchodníků vysvětluje marketingovou strategii, která je mířena na obchodníky. Má to jednoduché důvody – marže na obchodníkovi je stejná jako na zákazníkovi. U obchodníka avšak předpokládáme vyšší objem a průměrnou četnost objednávek, které generují vyšší příjmy a snižují nároky na provozní náklady.

Obchodníci a zákazníci budou v požadovaném podnikatelském modelu tvořit 63% příjmů (503 000,- Kč). Spotřebitelé maloobchodních prodejen budou tvořit „jen“ 37% (297 000,- Kč). V požadovaném modelu se zvětší tlak na zpracování objednávek o 3,3x. Z průměrně 3 obslužených zákazníků na 10. Vznikne tak mnohem větší tlak na systém vyřizování objednávek. Současný systém nezvládne za jeden den složit 10 objednávek. Interní požadavky našich maloobchodních prodejen budeme řešit stejným způsobem jako objednávky externí.

Prodejní kanály

S každou novou produktovou sérií, otevíráme nový prodejní kanál, který je určen především pro obchodníky s vlastní prodejnou. Zákazníci si budou objednávat výrobky za účelem dalšího prodeje. Sekundárně pro zákazníky, kteří nakupují ve větších objemech pro svoji vlastní spotřebu. V požadovaném PM naší firmy tak nově vzniknou partnerské prodejní kanály.

Tab. 5 Požadované prodejní kanály (vlastní zpracování)

		Typ kanálu	Název prodejních kanálů	Pořadí kanálů	Primární zákazníci
Vlastní	Přímé	Prodejci	Prodejní týmy	10	Obchodníci + Zákazníci + Spotřebitelé
		Prodej přes web	www.SVETPLODU.cz	1	Obchodníci + Spotřebitelé
		VELKOOBCHOD	4	Obchodníci	
	Nepřímé	Vlastní prodejny	Maloobchod Zlín	2	Spotřebitelé
			Maloobchod Rýmařov	3	Spotřebitelé
Partnerské	Nepřímé	Partnerské prodejny	Vlastní produktová série 1	5	Obchodníci
			Vlastní produktová série 2	6	Obchodníci
			Vlastní produktová série 3	7	Obchodníci
			Vlastní produktová série 4	8	Obchodníci
			Vlastní produktová série 5	9	Obchodníci
		Velkoobchod	-	-	-

Požadavky na definovaný obchodní proces - vyřízení objednávky

Vychází z předpřipravené poloviny obchodní strategie (4P – produkt, cena, místo, zákazník)

- Vyřízení objednávky s dodací lhůtou do 4 dnů od objednání při podmínce přijmutí 10 objednávek za den

Potencionální možnosti využití zdrojů současného PM

Sklad Břidličná - možnost rozšířit na výrobní a distribuční sklad (10m²)

Sklad Bruntál – možnost rozšířit na výrobní, distribuční sklad a další části (celkem 70m²)

Informační systém – sdílení interních dokumentů a dat

Distribuce ve vlastní režii - po silných logistických trasách vlastní doprava

6 ZHODNOCENÍ ANALÝZY

6.1 Problémy a nedostatky současného obchodního procesu

Do systému na vyřízení objednávky vstoupí denně 3 zákazníci. Jedna se o segment zákazníků a obchodníků, které jsme definovali na začátku charakteristiky současného PM. Každá objednávka vstupuje a vyřizuje se v systému zvlášť. K tomu, abychom jsme objednávku vyřídili, tak ji nejdříve musíme zpracovat (identifikovat požadavky objednávky na sortiment). Poté jak víme co prodat, musíme suroviny na objednávku dopravit do malé provozny v Bruntále, následně zabalit (B skupina výrobků) a složit (B + C skupina předbalených produktů). V pozitivním scénáři vyřídíme objednávka během 4-5 dnů, v negativním až 10dnů. Požadavky obou segmentů lpí na nejrychlejším možném dodání. Dodání v době 10 dnů je nedostačující. Nedostatek vznikl, kvůli špatnému zásobování, špatné komunikaci mezi jednotlivými částmi obchodního procesu. Odhadovaných 10 objednávek denně by stávající systém na zpracování objednávky nedokázal vyříditi, proto musíme tento čas neprodleně zmenšit. Stávajícím funkčním systémem nemůžeme nadále vyřizovat objednávky požadované obchodní strategií.

6.1.1 Sumarizace současných problému procesu na vyřízení objednávky

A) Neexistuje systém skladování a neřídí se zásoby ve skladu a meziskladu

Řešení: Návrh na systém řízení a plánování zásob

- Systém minimálních požadovaných zásob na naše výrobky a zpracovávané výrobky
- Zavést distribuční sklad s požadovanými nároky na systém minimálních požadovaných zásob na skladu i meziskladu

B) Doba dodání 5 – 10 dnů

Řešení: Zmenšit dobu dodání v současném obchodním procesu na vyřízení objednávky a

- Změnit materiálový a informační tok mezi skladem a zpracovatelnou.
- Změnit systém zpracování objednávky
- Zkrátit operaci na složení objednávky

6.2 Potencionální problémy se zavedením obchodní strategie

Hlavní rozdíl mezi současným a požadovaným PM spočívá v tom, že firma uvede na trh **vlastní produktové série**. S každou novou produktovou sérií, jedna série je několik druhů tematických výrobků v několika variantách, otevře firma nový prodejní kanál, který jsme vizualizovali v kapitole 6. 3., Požadovaný model – prodejní kanály. Tyto prodejní kanály přednostně otevíráme pro partnerské prodejny obchodníků, kteří jsou primárními zákazníky našich výrobků. V obchodní strategii máme připraveno 5 prodejních kanálů (5 druhů tematických výrobků). Ve stejnou chvíli, kdy začneme distribuovat zboží obchodníkům, budeme prodávat zboží na ostatních prodejních kanálech, maloobchodní a internetové kanály.

Distribuce zboží na 5 nových partnerských obchodních kanálech, bude probíhat stejně, jako současná distribuce zákazníkům a obchodníkům (Internetových kanálů – ESHOP a Velkoobchod), v současném systému vyřízení objednávek, definovaný jako hlavní obchodní proces analyzovaný v podkapitole 6.2.

Problém spočívá v tom, že vznikne nový procesní požadavek v definovaném obchodním procesu. Tím procesním požadavkem myslíme **system na plánování a řízení výroby** našich produktových sérií. Jakmile dokážeme tento požadavek integrovat do současného obchodního procesu na vyřízení objednávky, můžeme myslet na reálnou distribuci ve všech typech současných a požadovaných prodejních kanálů.

V září roku 2014, v čase kdy začneme distribuovat naše výrobky, již smluveným obchodníkům, se naše firma stane **výrobní-zpracovatelskou společností**. Přesně v tuto chvíli začneme naplňovat podnikový cíl, (zdvojnásobit průměrný měsíční příjem na 700. 000,- Kč). Tato obchodní strategie zvýší potenciál a konkurenceschopnost současného podnikatelského modelu. Na základě interní a vnější marketingové analýzy, která není v této práci zastoupena, odhadujeme, že do současného obchodního systému na vyřizování objednávek, vstoupí denně 10 zákazníků. Časové vymezení této události předpokládáme na září 2014 až březen 2015.

Hlavním problémem je, že musíme vypořádat s tlakem nových zákazníků. Sekundární problém vidíme v integraci systému řízení a plánování výroby našich produktů do procesu, který je z hlediska doby na vyřízení objednávky neefektivní. Jinými slovy musíme začlenit nový subproces (výrobu) do hlavního obchodního procesu, který nefunguje ideálně z pohledu požadavků zákazníka. Zákazník chce dostat objednané produkty, (mezi nimiž

budou jak naše výrobky, tak zpracované suroviny a balené produkty), co nejdříve. Nechce čekat 5 až 10 dnů na doručení. Dalším problémem je to, že neumíme určit náročnost požadavků na firemní zdroje, (finanční, materiální, lidské a časové).

K vyřešení zmíněných problému nám pomůže návrh na plánování a řízení výroby, který vyřeší potencionální nedostatky se zavedením vlastních produktů. Zároveň lze považovat za nutný návrh systému prodeje a zásob, který zkrátí čas na vyřízení objednávky. Tento krok zkrátí dobu pro doručení objednávky.

6.2.1 Sumarizace potencionálních problému včetně návrhu na jejich řešení

A) Chybí zdroje a kapacity na provoz požadovaného PM

Řešení: Využití nabídnutých potencionálních zdrojů. (podkapitola 6.3. - potencionální možnosti). Zamyslet se nad možnostmi jejich využití a finančními nároky na jejich implementaci.

B) Neexistuje systém na plánování a řízení výroby našich produktů, ani podmínky jeho integrace do současného obchodního procesu na vyřízení objednávek.

Se zavedením výroby našich produktů vzniknou nové požadavky na více zásob, více nákupu, více skladování, více materiální vnitropodnikové distribuce surovin a produktů, větší požadavky na prostor pro skladován, výrobu těchto produktů a administrativní agendy s ní spojené.

Řešení: Návrh na systém plánování a řízení výroby vlastních produktů nám udělá určitou představu o řízení a plánování požadovaných informačních a hmotných toků.

C) Tlak na systém vyřizování objednávek

V požadovaném modelu se bude průměrně vyřizovat 10 objednávek denně. To vyvolá větší tlak na zpracování a složení objednávek, které budou nově obsahovat požadavky na naše nové produkty. 10 objednávek denně s sebou přináší větší požadavky na řízení informačních a materiálových toků. V současném modelu jsme předpokládali pouze s 3 objednávkami.

Do systému vstoupí: **3,3krát více zákazníků udělá 3,3krát více objednávek.**

Řešení: Návrh na systém plánování a řízení prodeje. Redesignovat postup obchodního procesu na vyřízení objednávky, aby ustál tlaku a požadavkům nových zákazníků.

6.3 Návrh akčních plánů na řešení současných a potenciálních problému

K aplikaci připravené obchodní strategie, (marketingu a základním otázkám 4P), chybí jakýkoliv integrovaný systém na vyřízení objednávky, který by vyřadil současné neefektivní operace ve vyřizování objednávky a zároveň by připravil systém odhadovanému tlaku zákazníků, včetně podmínek s distribucí a výrobou vlastních výrobků.

Pro návrh akčních plánů budeme postupovat obyčejným selským rozumem a položíme si jednoduchou otázku: „Co musíme udělat nejdříve pro návrh integrovaného systému řízení a plánování obchodního procesu na vyřízení objednávky.

Akční plán 1

A) Návrh na systém na plánování a řízení **prodeje** všech produktů v předpokládaném tlaku.

B) Optimalizace procesu vyřízení objednávek, (návrh na zefektivnění operací na zpracování a složení objednávky).

Akční plán 2

Návrh na systém řízení plánování **výroby** a **zásob** všech produktů.

Akční plán 3

Navrhnout potřebný **počet zdrojů** a **provozních kapacit** a vyčíslit jejich náklady v požadovaný integrovaný systém na vyřízení objednávek.

7 DEFINICE PROJEKTU

Pro vymezení projektové části bylo nejdůležitější vymezit podstatné rozdíly a potenciální problémy mezi současným a požadovaným PM. V projektové části se budeme zabývat řešením současných a potenciálních problémů prostřednictvím formulovaných akčních plánů na návrh integrovaného řízení a plánování vyřízení objednávky, spojených s přechodem na požadovaný (potencionální) podnikatelský model.

Název projektu

Využití PI a logistiky na zefektivnění podnikatelského modelu malé obchodní firmy.

Potencionální problémy přechodu na požadovaný systém

- Nový zákazníci způsobí tlak na neefektivní obsluhu v podmínkách současného PM (vznikne 3x více objednávek od 3x více zákazníků v jeden čas)
- 2) Firma zavádí na trh svoje produkty. Předpokládáme, že vznikne větší nárok na činnosti spojené s nákupem surovin, zásobováním, výrobou, skladováním, prodejem.
- 3) V současných podmínkách PM neexistuje systém na řízení výroby, zásob a prodeje.

7.1 Požadavky managementu na řešení a cíl

A) Zpružnit (zkrátit čas) současného obchodního procesu a připravit tak systém řízení na požadovaný počet zákazníků.

B) Výdej minimálních finančních prostředků na materiální vybavení požadovaného PM.

C) Minimalizovat procesní a materiální ztráty se zavedením systému plánování a řízení, maximalizovat úspory z rozsahu a sortimentu.

7.2 Hlavní a dílčí cíle projektu

Hlavní cíl: Návrh na integrovaný systém plánování a řízení prodeje, výroby a zásob v požadovaných podmínkách malé obchodní firmy SVĚT PLODŮ.

Dílčí cíle:

Akční plán 1

Návrh na efektivnější systém plánování prodeje, včetně operací na zpracování a vyřízení objednávek

Akční plán 2

Návrh na systém pro řízení a plánování výroby a zásob

Akční plán 3

Sumarizace požadavků na integrované zdroje (lidské, materiální, finanční) navrhovaného systému vyřízení objednávky.

7.3 Vymezení projektu

1) Neřešíme Připravenou polovinu obchodní strategie 4P – produkt, místo prodeje, zákazník, cenová politika

- Předpoklad, že do systému na vyřízení objednávek vstoupí 10 zákazníků

2) Návrh na řízení a plánování nákupu, které je součástí integrovaného logistického řetězce.

- Řízení a plánování nákupu má nejmenší podíl na úspěšném přechodu k požadovanému modelu.

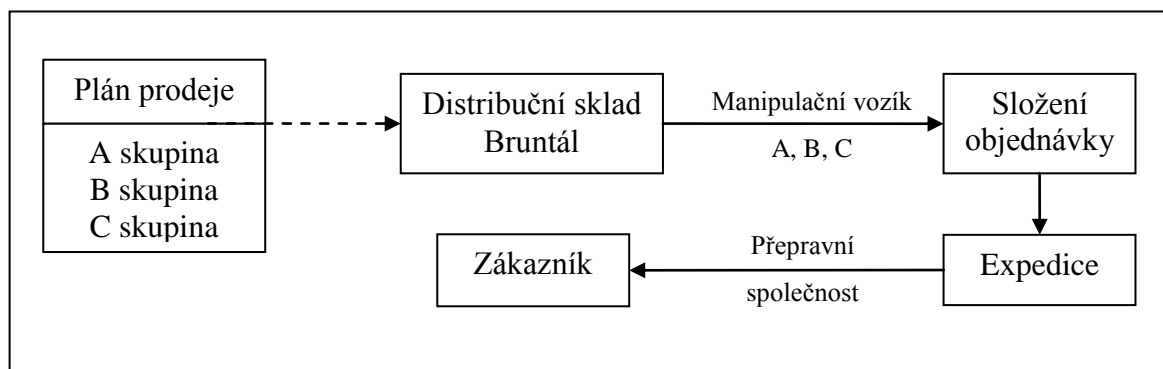
8 REALIZACE AKČNÍCH PLÁNŮ

Pomocí realizace akčních plánů navrhne integrovaný systém řízení a plánování prodeje, výroby a zásob.

8.1 Návrh na plánování a řízení prodeje

V současném modelu se prodej neřídil. V navrhovaném plánu prodeje se shromažďují objednávky za celý den. Základní informace o objednávce jsou k dispozici na sdíleném internetovém disku Google documents kdykoliv k nahlédnutí.

Největší rozdíl je v tom, že požadavky na plán prodeje nechodí do skladu, nýbrž rovnou do distribučního skladu v Bruntále, kde jsou výrobky předbalené v předem určených zásobách. Minimální požadované zásoby budeme řešit v podkapitole 8.3. Z distribučního skladu jdou rovnou na složení objednávky.



Obr. 15 Řízení informačních a hmotných toků podle plánu prodeje (vlastní zpracování)

Uzávěrka plánu prodeje (objednávek zákazníků) bude v 9:00 ráno každý všední den. Od 9:00 do 17:30 bude čas na složení a zabalení (již předbalených balení) a následnou expedici, která je zajištěna externě Českou poštou a domluvený SVOZ je na 18:00 hodinu každý všední den.

Rozdělení produktů a surovin do skupin

Abychom si ulehčili práci při zpracovávání objednávek, veškerý náš sortiment zařadíme do 3 hlavních skupin kategorií. Skupiny se dělí na balené výrobky, suroviny na zpracování, suroviny na naše speciální výrobky. Tímto se zjednoduší celý proces přípravy objednávky.

Tab. 6 Rozdělení produktů do skupin A, B, C (vlastní zpracování)

	Vážena surovina	Balený produkt	Naše produkty	Vlastní zpracování
A skupina	ANO	NE	ANO	ANO
B skupina	ANO	NE	ANO	ANO
C skupina	NE	ANO	NE	NE

Externí – všechny objednávky kromě našich prodejen

Interní - všechny objednávky našich 2 prodejen

A – suroviny na naše speciální výrobky.

B – suroviny na zpracování (výroba velkoobchodních balení).

C – balené produkty - výrobky (pře prodej).

8.1.1 Návrh procesu zpracování objednávek

Řešení:

Do systému vstoupí denně „jen“ 10 zákazníků s různými požadavky na sortiment. Současný obchodní proces není dostatečně pružný na vyřízení většího množství objednávek. Není možné přijmout takový počet objednávek do systému z kapacitních důvodů. Proces je celkově příliš složitý, spíše intuitivní, než hmotný a podložený pravdivými informacemi.

Tento krok bude zavedení „vzdáleného elektronického formuláře“.

Nově bude objednávku zpracovávat přímo zaměstnanec na distribučním skladě, který skrze počítač může v reálném čase objednávky sledovat a připravovat ve vyplněném elektronickém formuláři.

Jakýkoliv zákazník, (ESHOP, prodejna, velkoobchod), vyplní svou objednávku nebo požadavek na zásobování

přes stejný elektronický formulář. Aplikováním tohoto jednoduchého procesu se ušetří značná část času procesu zpracování objednávek.

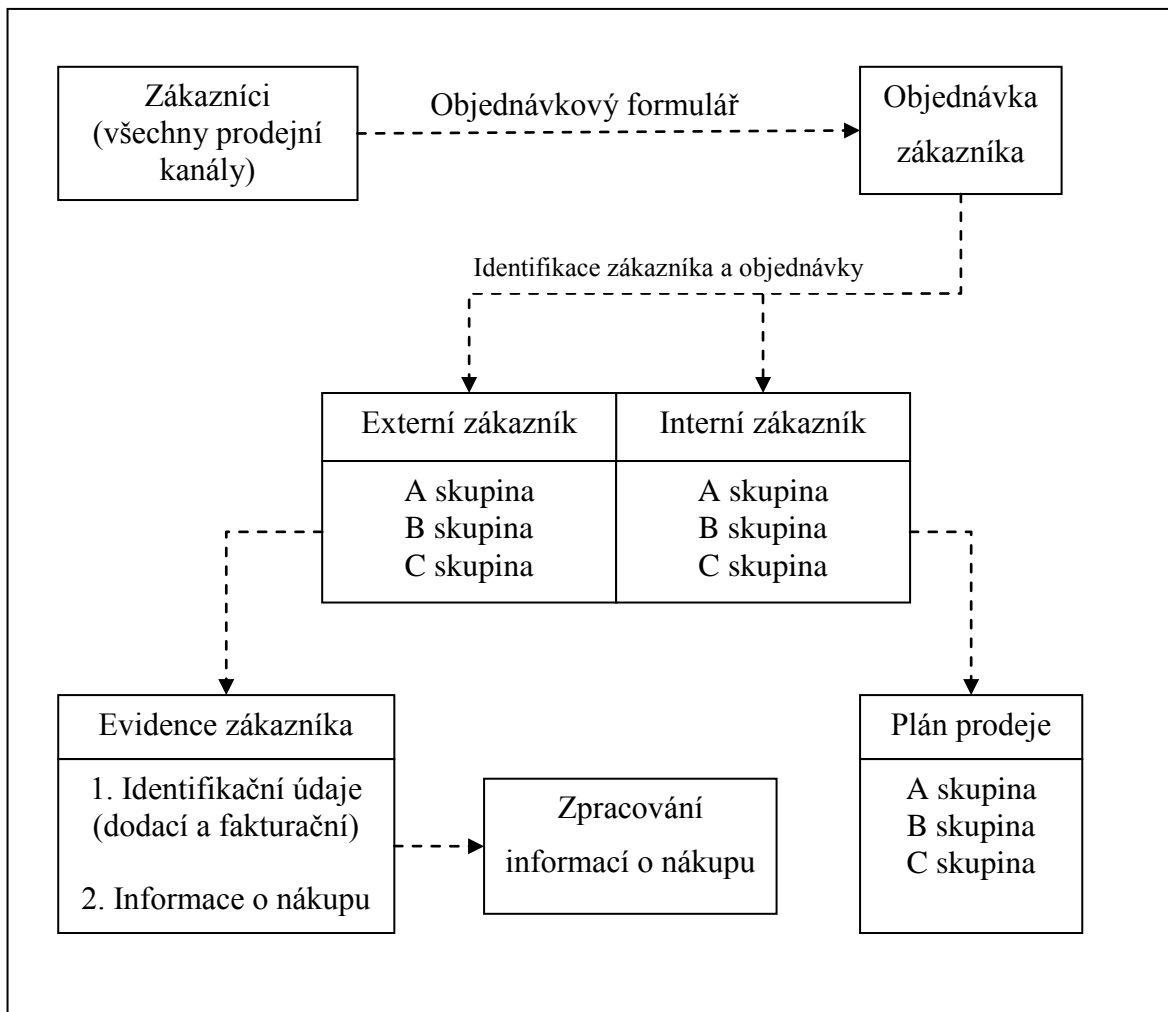
Z procesu vyřadíme obchodníka, který měl na starost zasílat přijaté objednávky na sklad ke zpracování. Obchodník bude pouze odkazovat na elektronický formulář, který ulehčí práci. Objednávka se nebude muset přepisovat.

Identifikační údaje: (Firma, IČO, DIČ, Sídlo)
Dodací údaje: (Jméno, Adresa)
Kontakt na objednavajícího: (Jméno, kontakt)

A skupina	Počet kusů
Položka A	
Položka Z	
B skupina	Počet kusů
Položka A	
Položka Z	
C skupina	Počet kusů
Položka A	
Položka Z	

Obr. 16 Návrh na zkrácený objednávkový formulář (vlastní zpracování)

- Objednávky budou přijímány elektronicky prostřednictvím nově zavedeného formuláře a budou k přístupu na vzdáleném elektronickém úložišti.
- Objednávky se budou posílat hromadně, rozříděné do hlavních skupin, aby zaměstnanec měl jednoduchou práci při identifikaci položek v objednávce.



Obr. 17 Proces zpracování objednávky (vlastní zpracování)

Zákazníky rozdělíme na interní – (zákazníci cizích prodejních kanálů) a externí zákazníky (zákazníci vlastních kanálů). Zákazníci si kupují sortiment.

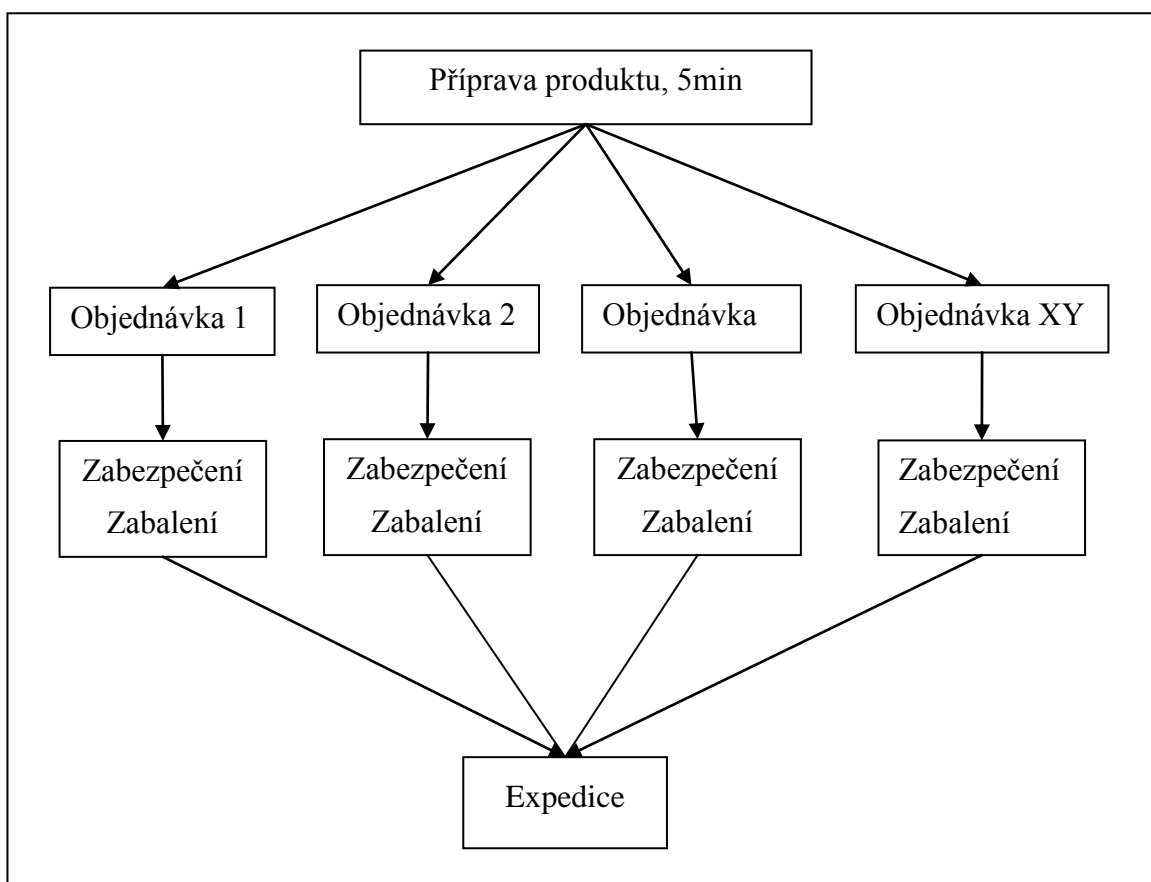
- Externí – všechny objednávky kromě našich prodejen
- Interní - všechny objednávky našich 2 prodejen

Přínosy navrhovaného řešení na zpracování objednávek:

- jednoduché odkazování veškerých objednávek na elektronický formulář
- vypadne zde proces přepisování objednávek a jejich delegování
- distribuční sklad s minimálními skladovými zásobami rozdělených do skupin
- celkový úbytek časového zatížení při zpracování objednávky

8.1.2 Návrh procesu složení objednávky

Složení objednávky bude nadále probíhat na zpracovatelně v Bruntále. Veliký rozdíl bude v tom, že požadavky zákazníků na sortiment kategorie A, B a C již budou připraveny a drženy v minimálních požadovaných zásobách. Hromadné požadavky na položky (A, B, C) se naloží na manipulační vozík, na obrázku proces zastupuje příprava produktu. Dále se odvezou na operaci složení objednávky. Provozovna Bruntál objednávky zabalí a připraví na expedici podle jednotlivých objednávek.



Obr. 18 Proces složení objednávky (vlastní zpracování)

Vyloučili jsme operaci samotného balení produktů, které bylo dříve neefektivní. Vše je již předbaleno v minimálním skladovém množství na distribučním skladu. Proces jsme změnili na předpis, který již nemusíme řídit. Zároveň odpadnou činnosti kontrola a zabalení, které přejdou na výrobu.

V tabulce časů je uvedena časová náročnost na vyřízení objednávek právě tímto způsobem.

Tab. 7 Časy jednotlivých operací na složení objednávky (vlastní zpracování)

	1 objednávka	10 objednávek
Příprava produktu (A, B, C)	5 min.	20 min.
Složení	10 min.	100min.
Zabalení a zajištění	7min.	70min.
Celkem	23min.	190min.

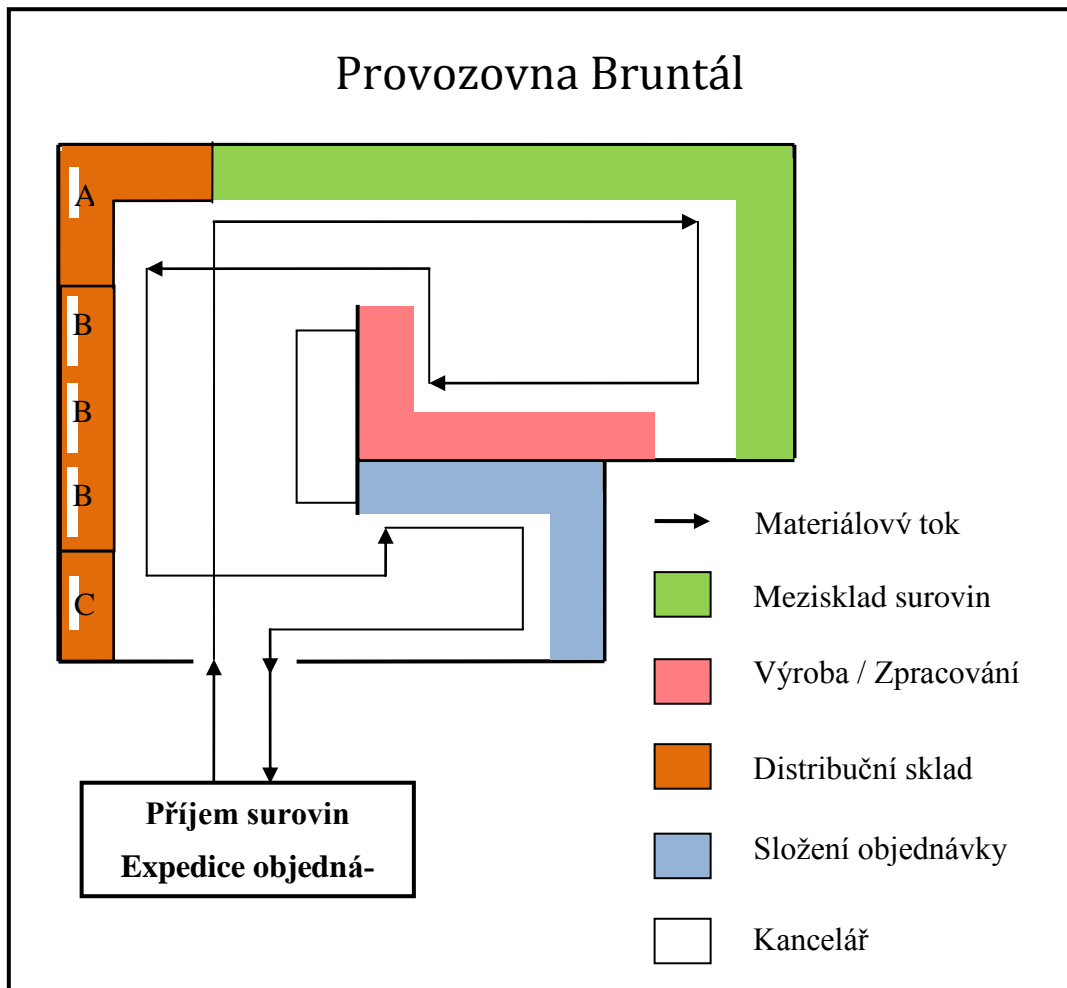
Provozovna Bruntál

Provozovna bude nově plnit skladovou sekundární funkci vstupních surovin, (sklad), primárně skladovou funkci hotových výrobků, (distribuční sklad), výrobu na zpracování vstupních surovin a prostory na složení objednávky. Součástí provozovny bude také menší kancelářský prostor.

Jednotlivé úseky na nové provozovně v Bruntále jsou navrženy tak, aby docházelo co nejmenšímu materiálnímu toku surovin a produktů.

Původní zpracovatelná bude plnit další funkce (výrobní a skladovací)

- výrobu našich vlastních produktů a předbalování surovin (požadovaných balení)
- skladování a držení minimálních požadovaných zásob pro výrobu a předbalování



Obr. 19 Navrhovaný layout provozovna Bruntál (vlastní zpracování)

Mezisklad surovin (zelený úsek)

- Vstupní suroviny pro výrobky A
- Suroviny pro výrobky B

Distribuční sklad – sklad hotových výrobků (hnědý úsek)

Každá položka z uvedených kategorií je držena v požadované minimální zásobě (viz. Plánování zásob).

- Naše výrobky (A – kategorie) – prodejnost 30%
- Zabalené suroviny (B – kategorie) – prodejnost 55%
- Balené produkty (C – kategorie) – prodejnost 15%

Uvedená prodejnost je předpokládána podle odhadu potřeb zákazníků. Přirozeně nejmenší prostor necháme pro balené produkty „C“, u kterých předpokládáme nejmenší prodej. U

zpracovaných produktů „A, B“ necháme podstatně větší skladovací prostory. Pokud by se prodej nevyvíjel podle našich odhadů, není prakticky žádný problém ihned změnit strukturu distribučního skladu.

Výroba / zpracování (růžový úsek)

- výroba našich produktů (A) ze vstupních surovin
- zpracování surovin do balení podle požadavku zákazníka (B)
- **kontrola** surovin v požadované jakosti

Po zpracování (výrobě) produktů kategorie A + B jdou na distribuční sklad.

Složení objednávek (modrý úsek)

Objednávka zákazníka se zde složí a zabalí z výrobků A, B, C, které přicházejí z distribučního skladu. V této fázi jsou objednávky připravené k expedici.

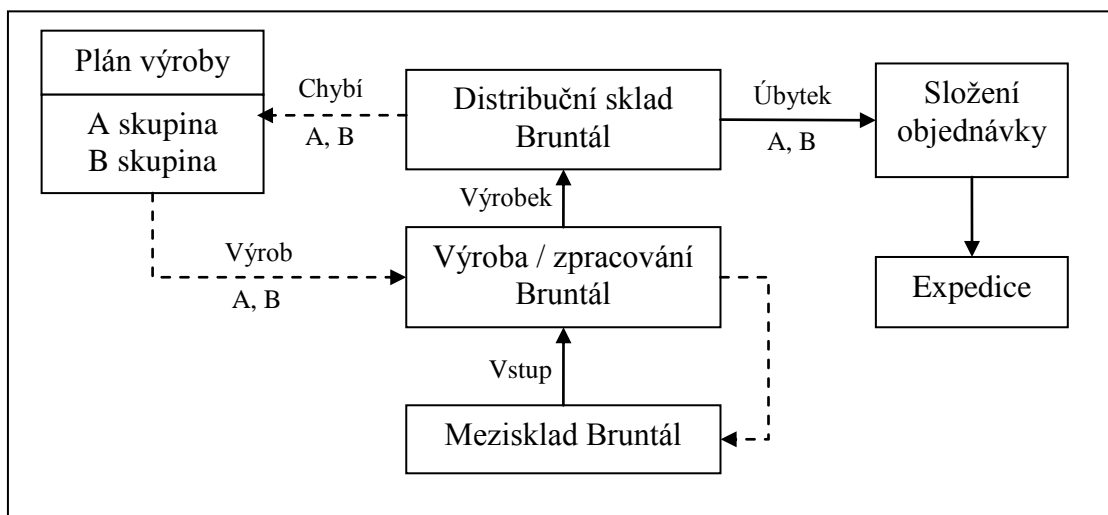
Materiální požadavky na vytvoření provozovny:

- Vybavení skladu (manipulační vozík, regály, transformační technika)
- Rozšíření skladových prostor (materiál + stavební úpravy)

8.2 Návrh na plánování výroby

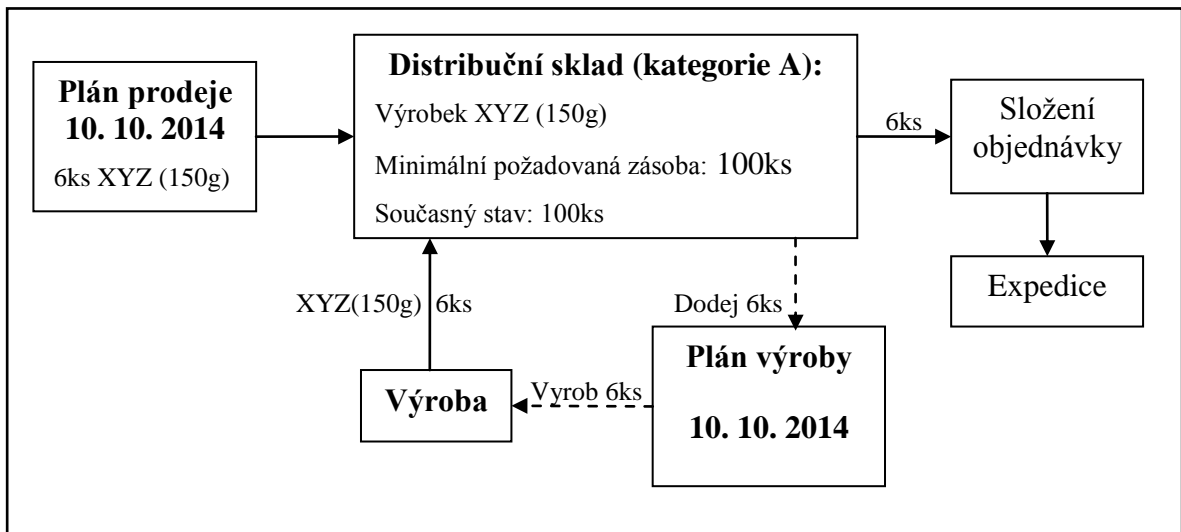
Plán výroby se odvíjí od plánu prodeje. Všechno co se prodá, se musí zpětně vyrobit a dodat na distribuční sklad. Schéma na obrázku naznačuje materiálový a informační tok mezi výrobním plánem a jednotlivými úseky provozovny.

Výhodou je, že plán prodeje řídí zároveň i plán výroby. Jinými slovy, co se prodá a vykládá z distribučního skladu, to se ještě v ten den musí vyrobit a doplnit na sklad.



Obr. 20 Organizace výroby (vlastní zpracování)

Pro lepší pochopení toho, jak chceme plánovat výrobu, znázorníme jednoduchý příklad.



Obr. 21 Plánování výroby (vlastní zpracování)

Nejdůležitější činnost pro plánování výroby je sběr informací z distribučního skladu. Tento sběr jsme chtěli řídit kartičkovým KANBAN systémem. 100ks výrobku XYZ (150g) – 100 kartiček v určené kapse u dané položky. Ke každé položce (budeme skladovat minimálně 300 položek) bychom, jsme museli určit kapsičku na kanban lístečky (1ks = 1 malá kartička). To je neefektivní, když vezmeme v úvahu to, že ty stejné informace, které získáme KANBAN systémem už máme v plánu prodeje (Kategorie A, B). To znamená, že jakmile uzavřeme v 9:00 ráno prodej, víme, kolik musíme dodat zákazníkovi a zároveň vyrobit zpět na distribuční sklad, abychom drželi minimální požadovanou zásobu.

8.3 Návrh na plánování a řízení zásob

Plán zásobování řídí stav zásob na několika úrovních:

- Hlavní sklad Břidličná
- Mezisklad Bruntál
- Distribuční sklad Bruntál

Na každé úrovni máme systém požadovaných minimálních zásob. Tyto zásoby zavedeme proto, aby nedocházelo k nedostatku při objednávce zákazníka, protože zákazník požaduje svoje zboží, v co nejkratším možném termínu.

Hlavní sklad Břidličná

A, B kategorie produktů jsou skladovány po kartonech, popř. kilogramech.

C kategorie po kartonech, popř. kusech

Řízení zásob – podle potřeb meziskladu.

Povinné minimální zásoby – přizpůsobuje se podle trendů na světovém komoditním trhu (cena nakupované suroviny) + celkové informace o všech distribuovaných surovin do meziskladu + minimální trvanlivost surovin

Povinné minimální zásoby – 3x minimální zásoby meziskladu Bruntál

Mezisklad Bruntál

A, B kategorie surovin jsou skladovány po kilogramech

Řízení zásob – podle plánu výroby (prodeje)

Povinné minimální zásoby – 3x minimální zásoby distribučního skladu

Distribuční sklad Bruntál

A, B, C kategorie výrobků jsou drženy v požadovaných kusech.

Řízení zásob – pomocí plánu prodeje

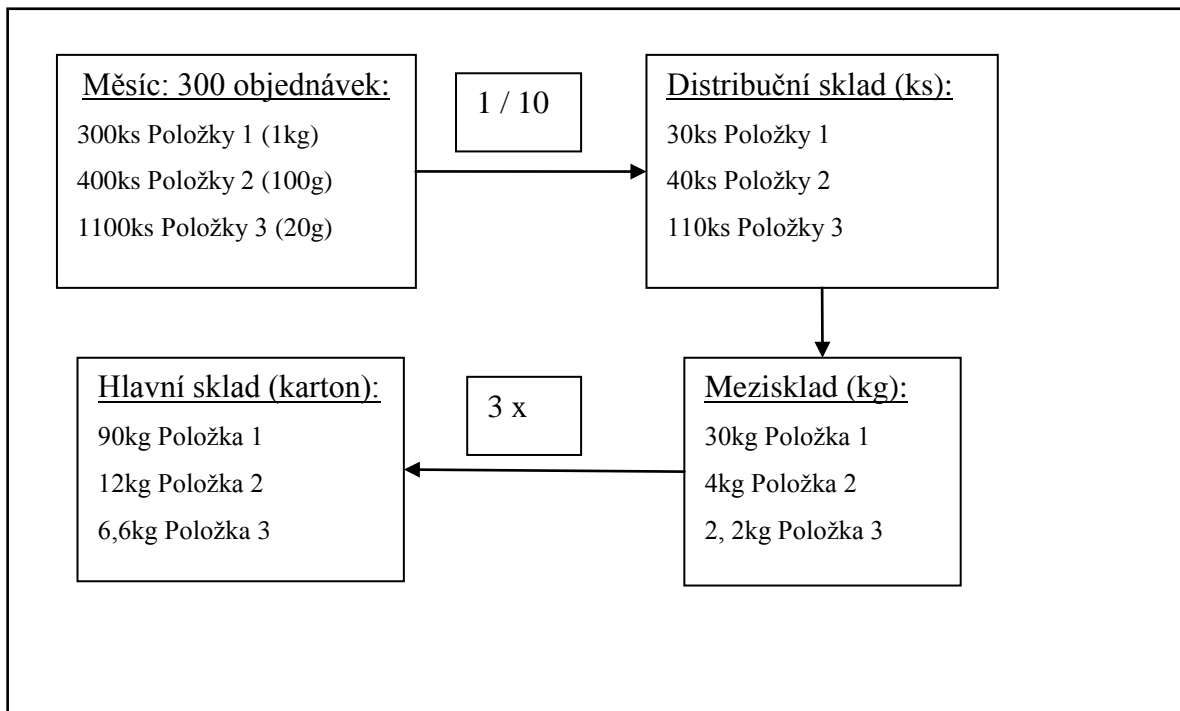
Povinné minimální zásoby – 1/10 ze všech nákupu posledního měsíce.

Návrh na povinné minimální zásoby bez sofistikované informační podpory

Uvedu zkrácený příklad.

Předpokládáme 300 objednávek měsíčně, 10 objednávek denně. Z meziskladu odebereme požadované množství položek, které představuje třetinu zásob na hlavním skladě.

Na distribučním skladu a meziskladu držíme celkem zásobu na 6 dní z prodejů minulého měsíce, (Plánu prodeje).



Obr. 22 Schéma výpočtu a plánování minimální zásoby

Tabulka se řídí strategií prodeje z předešlého měsíce. Automaticky se zde tvoří předzásoby vybraných produktů a surovin. Strategie se řídí prodejem a plánuje se také prodejem.

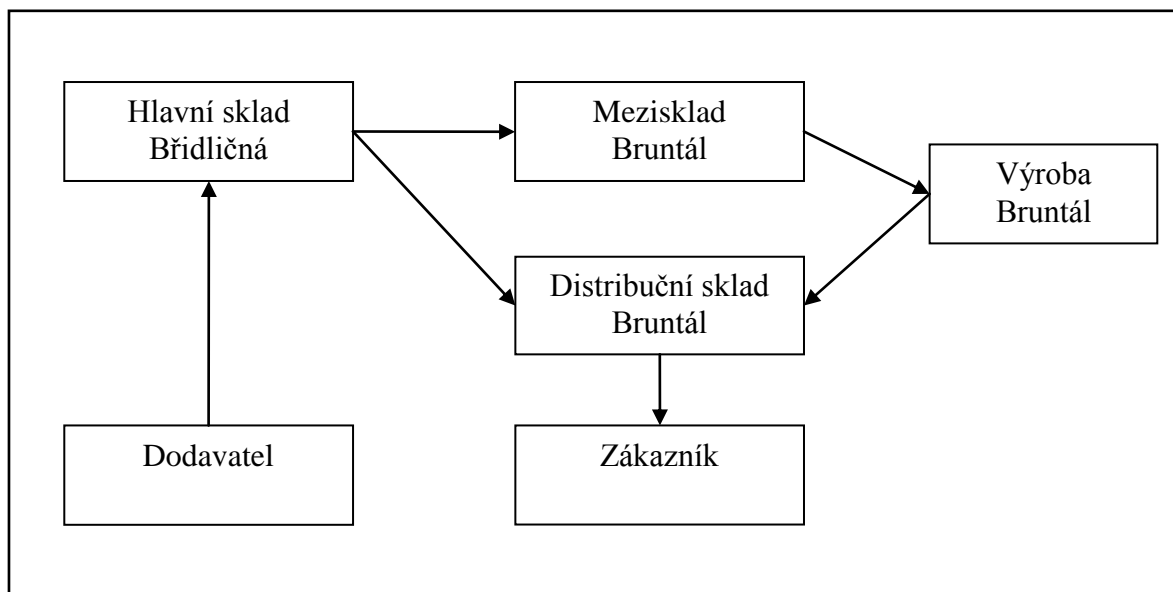
Tab. 8 Strategie řízení a plánování zásob (vlastní zpracování)

	Surovina A	Surovina B	Surovina C
Hlavní sklad	9 dní	9 dní	9 dní
Mezisklad	3 dny	3 dny	-
Distribuční sklad	3 dny	3 dny	3 dny
Celkem	15 dnů	15 dnů	12 dnů

Tabulka ukazuje materiální tok přes jednotlivé sklady. Podle schématu jsme schopni si představit tok materiálu od dodavatele po zákazníka i s použitím procesů a subprocessů.

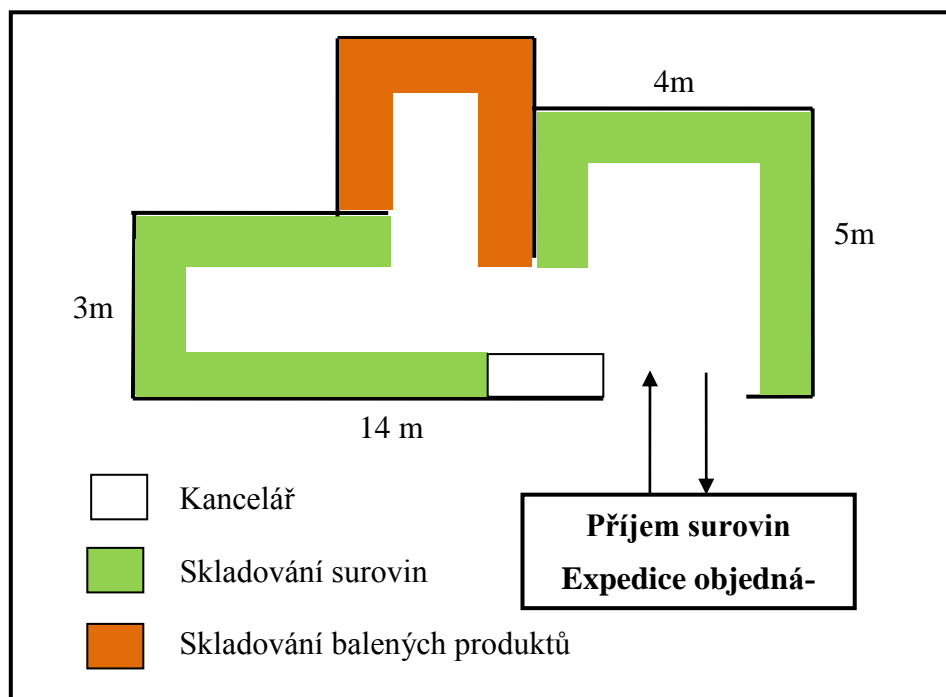
Layout skladu Břidličná

Zelená plocha představuje sklad pro suroviny již po rozšíření kapacit. Druhá, oranžová plocha reprezentuje plochu pro skladování balených produktů. Ve skladě je také prostor



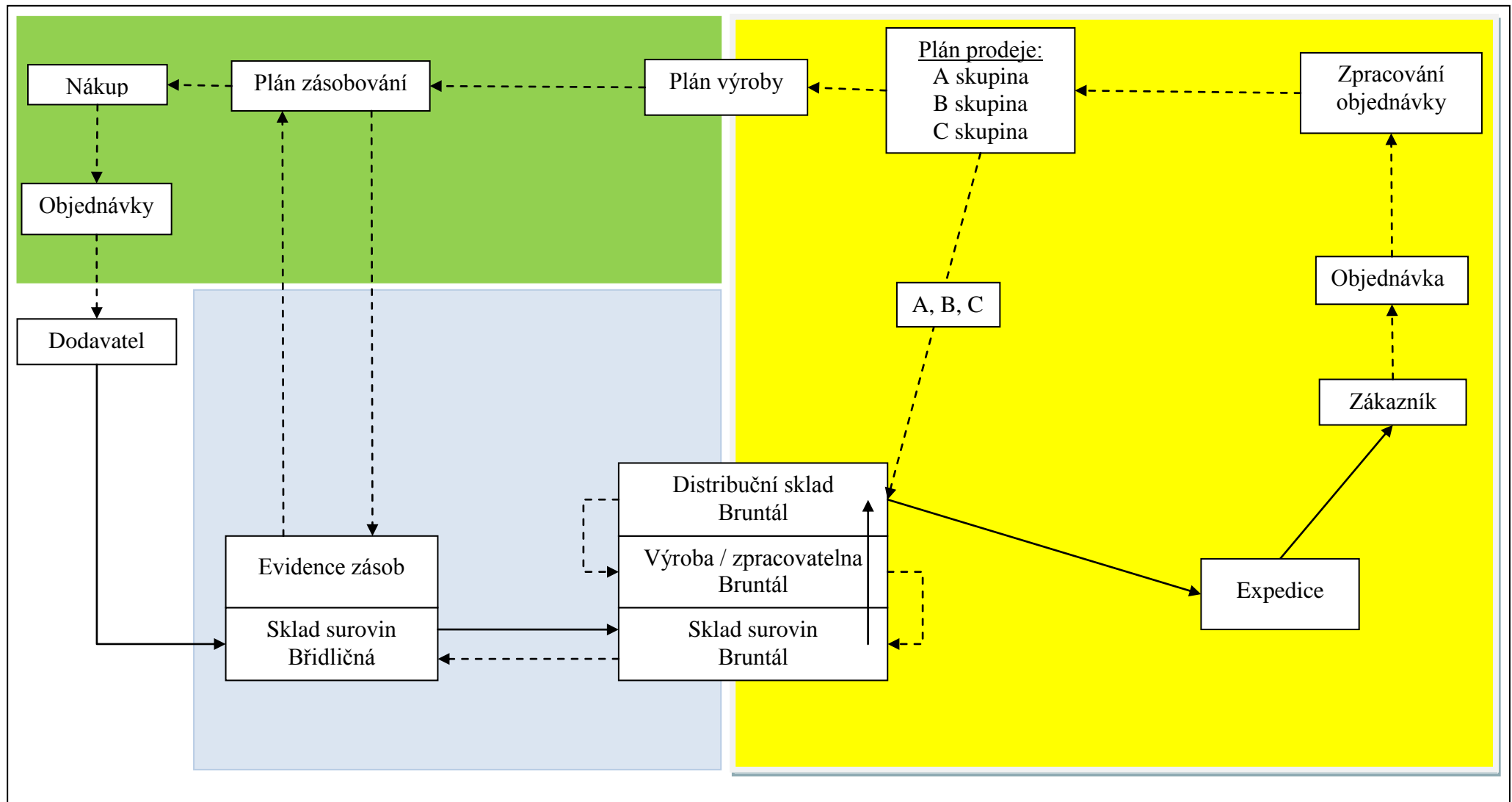
Obr. 23 Schéma materiálního toku mezi jednotlivými sklady (vlastní zpracování)

pro kancelářskou činnost. Tato plocha bude využita pro komunikaci a zpracování objednávek podle elektronických formulářů.



Obr. 24 Layout požadovaného hlavního skladu v Břidličné (vlastní zpracování)

8.4 Logistický řetězec hmotných a informačních toků v navrhovaném systému vyřízení objednávky



Obr. 25 Navrhnutý integrovaný systém procesu vyřízení objednávek na řízení hmotných a informačních toků (vlastní zpracování)

9 VÝHODNOCENÍ PROJEKTU

9.1 Srovnání současného a požadovaného modelu

9.1.1 Materiální, lidské a procesní požadavky spojené s kompletní obchodní strategií

Tab. 9 Srovnání analyzovaných PM v procesu vyřízení objednávky (vlastní zpracování)

	Současný model	Požadovaný model
Zpracování objednávky	Fyzicky - přepisováním	Objednávkový formulář
Plán prodeje	Neexistuje	Plánování prodeje (zpracovaná objednávka)
Vyřízení objednávky	Zpracovatelná Bruntál 40m ²	Provozovna Bruntál 70m ²
Složení objednávky	Objedávka vstupuje zvlášť	Objedávky vstupují dohromady
Systém výroby	Neexistuje	Výroba plánovaná a řízena prodejem
Zásobování	Neřízení / náhoda	Řízení zásob na všech úrovních
Sklad	Sklad Břidličná 50m ²	Hlavní sklad Břidličná 65m ²
Lidské zdroje	Součinnost 3 lidí	Součinnosti 2 lidí
Provozní požadavky	Provozní plocha 90m ²	Provozní plocha 135m ²

9.1.2 Procesu složení objednávky

Tab. 10 Srovnání analyzovaných PM v procesu vyřízení objednávky (vlastní zpracování)

Počet objednávek (1 den)	Současný model		Požadovaný model	
	1 objednávka	10 objednávek	1 objednávka	10 objednávek
Příprava surovin	5min.	50min.	5min.	20min.
Zabalení suroviny (Vážení, Etiketa, kontrola jakosti)	50min.	500min.	Zabalena	Zabalena
Složení objednávky	10min.	100min.	10min.	100min.
Zabalení a zabezpečení	7min.	70min.	7min.	70min.
Celkem	72min.	720min.	23min.	190min.

V současném modelu dokážeme složit jednu objednávku za 72min. Průměrná objednávka od zákazníka je v hodnotě 1500,- Kč. V analýze současného PM jsme se dozvěděli, že z každé přijaté částky získáme 14% (210,- Kč z 1500,- Kč), další 14% (210,- Kč z 1500,- Kč) nákladu vynaložíme na vyřízení objednávky (prodej). (složení, konečná distribuce k zákazníkovi, ostatní procesy spojené s vyřízením objednávky).

V požadovaném modelu vyřídíme objednávku za 23min., přibližně za (25,-Kč). Navíc předpokládáme, že do systému denně přijde 10 objednávek, které obsloužíme za 190min., přibližně 190 Kč. Jestliže na 10 průměrných objednávkách přijmeme 15.000,- Kč. Z toho 200,- Kč dáme na práci za složení objednávky. Z naší 28% marže zůstane na ostatní náklady ještě 4.000,- Kč denně. Na organizování, a řízení celého procesu, včetně předbalování produktu (výroby) – tento náklad odhadujeme na 1000,- Kč. Po odečtení 1200,- Kč ze 4200,- Kč (naše marže z 15.000,- Kč denně) nám zůstane 3000,- Kč z 10 přijatých objednávek v hodnotě 15.000,- Kč. Z každé přijaté tisícikoruny tak budeme mít 20%, oproti současným 14 % procentům.

Nutno podotknout, že kdyby v současných podmínkách PM přišlo 10 objednávek, systém je není schopen zvládnout za 1 den. Jestliže chce společnost naplnit svých cílů, je transformace na požadovaný PM je nevyhnutelná.

9.1.3 Obchodní proces vyřízení objednávky

Tab. 11 Srovnání analyzovaných PM v procesu vyřízení objednávky (vlastní zpracování)

Scénář	Současný PM		Požadovaný PM	
	Pozitivní	Negativní	Pozitivní	Negativní
Doba doručení	5 dní	10dní	2 dny	3 dny
Garance doručení	5 dní	5dní	3 dny	3dny
Čas zpracování	72minit	72minut.	23min.	23min.
Nedodání položky	10%	10%	0 – 5%	0 – 5%
Lidské zdroje	Součinnost 3 lidí	Součinnost 3 lidí	Součinnost 2 lidí	Součinnost 2 lidí

Navrhnutý integrovaný systém vyřeší hlavní současně a potencionální problémy se zavedením nové obchodní strategie.

- Zajistí výrobu a distribuci „A kategorii“ produktových řad SVĚT PLODŮ
- Požadovaný systém obslouží bez problému 10 objednávek denně
- Zkrátí dobu doručení z ideálně 5dnů na maximálně 3 dny.
- Při režimu 10 objednávek denně zvýší svůj zisk z 14% na 20% z každé přijaté tisícikoruny
- Čas na vyřízení objednávky se zmenší průměrně o 50%
- Čas na složení jedné objednávky se zmenší o 68%
- Čas na složení 10 objednávek se sníží o 73,5%
- Na složení jedné objednávky bude potřeba součinnost 2 lidí, místo současných tří.

9.1.4 Finanční náročnost na nové zdroje požadovaného modelu

Finanční náročnost na zajištění provozu navrhovaného integrované systému vyřízení objednávky v požadovaných podmínkách. Musím upozornit, že jde o odhady z našich dosa-
vadních zkušeností. Odhadové částky zaokrouhluji směrem nahoru.

Tab. 12 Odhadovaná finanční náročnost na potenciální zdroje (vlastní zpracování)

	Provozovna Bruntál	Hlavní sklad Břidličná	Prodejna Zlín	Prodejna Rýmařov
Stavební úpravy	10. 000,- Kč	10. 000,- Kč	-	-
Materiální vybava	25. 000,- Kč	10. 000,- Kč	-	-
Informační systém	10.000,- Kč	10.000,- Kč	10.000,- Kč	10.000,-Kč
Celkem	35.000,- Kč	20.000,- Kč	10. 000,- Kč	10. 000,- Kč

Odhadujeme, že stavební úpravy na rozšíření provozních prostorů v Břidličné a Bruntále a jejich materiální vybavení těchto provozoven si vyžádá maximální náklady **ve výši 55. 000,- Kč**. Peníze jsou určeny na pracovní síly a pracovní materiál, spojené s úpravou provozoven. Náklady na materiální vybavení budou zajišťovat skladovací, manipulační a výrobní prostředky, nutné k provozu požadovaného modelu.

Další polovina finančních prostředků bude určena na informační systém, který bude přednostně řídit, plánovat a multiplikovat obchodní data prodeje. Další důležitou funkcí bude evidování zásob na hlavním skladu, meziskladu, distribučním skladu a prodejních skladech, o kterých v této práci nebyla řeč. I přesto je výhodné do informačního systému zahrnout celý podnikatelský model. Celkové odhady na zajištění prostředků spojené s přechodem na požadovaný model podle obchodní strategie jsou **95. 000,- Kč**.

Tuto částku máme v plánu dotovat z měsíčního příjmu (přesněji řečeno z 50% měsíčního příjmu = 23.000,- Kč). Projekt budeme financovat postupně během 4 měsíců. Jestliže budeme vydělávat 20.000,- Kč z přijatých 100.000,- Kč, vrátí se nám investice z prvních přijatých půl milionů v pořadovém podnikatelském modelu. Což je vzhledem k hlavnímu podnikovému cíli – přibližně 20 – 25 dní.

9.2 Návrhy na další zefektivnění navrženého systému

Integrovaný informační systém

Pro uvedení navrhovaného systému do provozu bude nezbytné zavést informační systém na řízení a plánování prodeje, financí, zásob a výroby. Shodou okolností naše firma řeší zavedení propracovanějšího účetnického systému, který řídí finance a zásoby. Aktuální poptávku po tomto systému můžeme skloubit s náročnějším systémem pro navrhovaný PM, jestliže se takto rozhodneme, bude nutné definovat parametry a nároky na integrovaný elektronický systém řízení jednotlivých oblastí.

Doprava

Využít a rozšířit stávající logistickou trasu (na každém dodání na stávající logistické trase ušetříme 90,- Kč, které současně platíme dopravní firmě). Určité objednávky jsou v hmotnosti, kterou přepravce nechce převážet, mimochodem to jsou nejziskovější objednávky, a proto bude nezbytné rozšířit logistickou trasu kvůli VELKOOBCHODU

Sklad

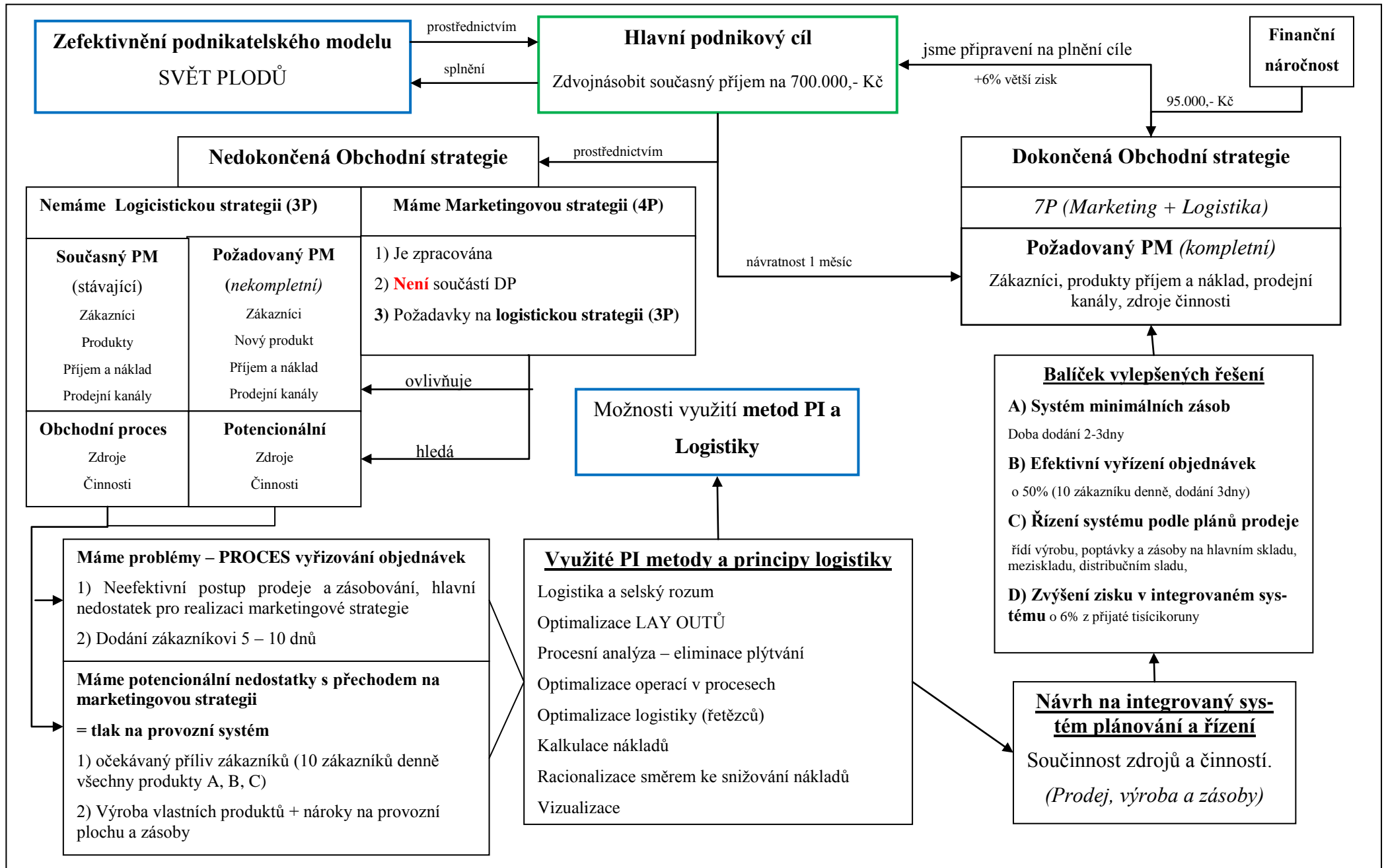
Odhodit „zbytečnou“ práci s přebalením na „B kategorie“ produktů, můžeme outsourcovat u dodavatelsko-zpracovatelských firem, které nám můžou požadování balení předbalit za určitý náklad. Předpokládáme, že firmy, které denně zabalí tisíce a více produktů budou mít mnohem menší režie než naše firma, která bude denně balit v navrhovaném systému stovky produktů. Odpadne tak zbytečně nákladná práce, která zefektivní podnikatelský model SVĚTA PLODŮ.

9.3 Hlavní přínosy diplomové práce

Jednotlivými návrhy v integrovaném systému na vyřízení objednávky se nám podařilo připravit součinnost jednotlivých oblastí a jejich prvku současného PM na implementaci obchodní strategie podnikového cíle - dvojnásobného navýšení obratu. Optimalizaci procesu na vyřízení objednávky jsme zefektivnili náš PM, tak že jsme přizpůsobili oblasti požadovaným podmínkám a vyšším požadavkům, které vycházejí z „poloviny“ marketingové obchodní strategie.

Hlavní přínosy, které se nám v práci podařili vyřešit a navrhnout:

- Doplnili jsme, chybějící mezery v obchodní strategie (fyzická distribuce zákazníkům)
- Navrhovaný systém obslouží 10 zákazníků denně
- Náklady na 1 obsluženého zákazníka se v systému sníží o 20%
- Doba na vyřízení objednávky jednoho zákazníka se zmenší o 50 % času
z průměrných 5 na 2,5 dne
- Zavedli jsme minimální skladovací zásoby na jednotlivých úrovních skladu, které snižují proces složení objednávky při obsluze 10 zákazníků denně o 73 % času
- Navrhli jsme systém plánování a řízení výroby našich produktů, který paralelně doplňuje minimální skladovací zásoby na distribučním skladu
- Odhadli jsme finanční požadavky se zavedením nového systému vyřizování objednávky (95 000,- Kč), počítáme s 6% čistou finanční návratností investice



Obr. 26 Logika a přínosy celé diplomové práce (vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Hlavním cílem bylo připravit podnikatelskou jednotku očekávanému tlaku naší obchodní strategie, která předpokládá 3,3x více zákazníků za jeden den do systému na vyřízení objednávek. To je hlavní současný obchodní proces mladé firmy, kterým chceme realizovat fyzickou distribuci k potenciálnímu zákazníkovi. Problémem bylo, že současný systém požadovaný tlak neustojí, proto bylo nezbytné tento proces analyzovat a vyvodit z něj závěry v souvislosti se splněním podnikového cíle.

Teoretická část vysvětluje podnikatelský model, obchodní strategii a jeho vzájemnou provázanost s prvky logistiky a průmyslového inženýrství.

Praktickou část začínám obecnou charakteristikou firmy SVĚT PLODŮ, popsal jsem historii, vizi, misi, hodnoty a hlavní cíl naší firmy. Pokračuji obchodní strategií, díky které chceme dosáhnout navýšení tržby a tak zefektivnit náš podnikatelský model, dále upozorňuji na mezery obchodní strategie v souvislosti logistickou koncepcí podniku.

V analytické části se zabývám charakteristikou současného a požadovaného podnikatelského modelu. Věnuji pozornost hlavnímu obchodnímu procesu na vyřízení objednávky zákazníka, který musí obsloužit očekávanou poptávku z pohledu marketinkové strategie, která není součástí této práce. V práci se mi podařilo rozpracovat a následně posoudit současné a potenciální nedostatky s reálnou aplikací obchodní strategie v systému vyřízení objednávky.

Závěrečná projektová část se věnuje realizaci akčních plánů, které se snaží řešit současné a potenciální problémy formou návrhu na integrovaný systém řízení a plánová prodej, zásob a výroby v souvislosti s přechodem na požadovaný model.

V diplomové práci se mi podařilo navrhnout takový systém na vyřízení objednávek zákazníků, který ustojí odhadovaný nátlak nových zákazníků, zrychlí o 50% průměrné dodání z 5 na 2,5 dne, sníží průměrné současné náklady na jednoho zákazníka o 20%, tím pádem se zvýší zisk a do toho dokáže systém efektivně vyrábět vlastní produkty, které jsou nejvýznamnějším pilířem a značkou naší malé obchodní firmy. Nároky na navrhovaný systém jsme schopni ufinancovat během 4 měsíců. Čistá finanční návratnost je 6% z každé nové přijaté tisícikoruny. Předpokládáme, že se nám navrhovaná investice 95.000,- Kč vrátí přijetím 1 600 000,- Kč do podnikatelského modelu, od chvíle kdy bude investice realizována.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

FÍŠER, Roman, 2014. Procesní řízení pro manažery. 1. vyd. Praha: Grada, 176 s. ISBN 978-80-244-5038-5.

GOLDRATT, Eliyahu M, Carol APTAK a Eli SCHRAGENHEIM, 2000. Necessary but not sufficient: a theory of constraints. 1. vyd. Great Barrington: MA North River Press, 231 s. ISBN 0-88427-170-6.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman Horák, 2008. Procesní řízení ve veřejném sektoru. 1. vyd. Brno: Computer Press, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

HROMKOVÁ, Ludmila a Zuzana TUČKOVÁ, 2008. *Reengineering podnikových procesů*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 139 s. ISBN 978-80-7318-759-0.

HORVÁTH, Gustav, 2000. Logistika výrobních procesů a systému. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 195 s. ISBN 80-7082-625-8.

TOOLE, G. Jerry, 2003. *Scientific logistical world of logistics*. 1st ed. Plzeň: Logistical English Publications, 208 s. ISBN 80-903291-0-1.

ŘEPA, Václav, 2007. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení*. Teorie pro praxe. 1. vyd. Praha. C. H. Beck, 179 s. ISBN 80-7179-578-X

MAINZOVÁ, Eva. Řízení obchodních činností. 2001. Vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 144 s. ISBN 80-7082-721-1.

Malindžák Dušan a Jan Takala, 2005. Projektovanie logistických systémov. Expres Publi-
cit, Košice. ISBN 88-8073-282-5

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. 2010. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. 1.vyd. Hoboken, NJ Wiley, 278 s. ISBN 978-0-470-87641-1.

ŠTŮSEK, Jaromír, 2007. Řízení provozu v logistických řetězcích. 1. Vydání. Praha, C. H. Beck, 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6

Internetové zdroje:

VITĚSLAV HÁLEK, © 2014. Distribuce produktu. Halek.info. [online]. [2014-04-05]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcvp4-print.php?projection&l=10>

Zebra Management Consulting, © 2013. Introduction to the Business Model Canvas. [online]. [2014-01-10]. Dostupné z: <http://www.zebramc.com/introduction-to-the-business-model-canvas/>

KIWIKI, © 2011. Konkrétní náplň logistiky oběhových procesů. [online]. [2014-03-25]. Dostupné z: http://www.kiwiki.info/index.php?title=Konkr%C3%A9tn%C3%A1pl%C5%88_logistiky_obehov%C3%BDch_procesov&action=edit

MANAGEMENTMANIA, © 2014. Analýza procesů. [online]. [2014-04-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-procesu-procesni-analyza>

API, © 2012. Co znamená strategie firmy? [online]. [2014-04-18]. Dostupné z: <http://e-api.cz/article/70263.co-znamená-strategie-firmy-/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1</i> Vztah logistické a podnikové strategie.....	12
<i>Obr. 2</i> Canvas podnikatelský model	12
<i>Obr. 3</i> Materiální a informační toky v distribučním řetězci (Štůsek, s. 35)	16
<i>Obr. 4</i> Činnosti při distribuci (Vítěslav Hálek, © 2014)	17
<i>Obr. 5</i> Základní schéma podnikové procesu (Řepa, 2007, s. 15)	23
<i>Obr. 6</i> Logo firmy SVĚT PLODŮ	30
<i>Obr. 7</i> Podíl jednotlivých segmentu zákazníků na celkové tržbě v (%), (vlastní zpracování)	35
<i>Obr. 8</i> Výpočet zisku z přijaté částky (vlastní zpracování)	37
<i>Obr. 9</i> Schéma obsluhy a vyřízení objednávky zákazníka (vlastní zpracování)	41
<i>Obr. 10</i> Sklad Břidličná – využitě a nevyužitě plody (vlastní zpracování)	42
<i>Obr. 11</i> Schéma: Proces složení objednávky (vlastní zpracování).....	43
<i>Obr. 12</i> Zpracovatelná Bruntál – využitě a nevyužitě prostory (vlastní zpracování).....	44
<i>Obr. 13</i> Fotky jedné z mnoha našich produktových řad (SVĚT PLODŮ).....	47
<i>Obr. 14</i> Podíl jednotlivých segmentu zákazníků na celkové tržbě v (%), (vlastní zpracování)	47
<i>Obr. 15</i> Řízení informačních a hmotných toků podle plánu prodeje (vlastní zpracování)	56
<i>Obr. 16</i> Návrh na zkrácený objednávkový formulář (vlastní zpracování)	58
<i>Obr. 17</i> Proces zpracování objednávky (vlastní zpracování)	59
<i>Obr. 18</i> Proces složení objednávky (vlastní zpracování)	60
<i>Obr. 19</i> Navrhovaný layout provozovna Bruntál (vlastní zpracování)	62
<i>Obr. 20</i> Organizace výroby (vlastní zpracování).....	63
<i>Obr. 21</i> Plánování výroby (vlastní zpracování).....	64
<i>Obr. 22</i> Schéma výpočtu a plánování minimální zásoby	66
<i>Obr. 23</i> Schéma materiálního toku mezi jednotlivými sklady (vlastní zpracování).....	67
<i>Obr. 24</i> Layout požadovaného hlavního skladu v Břidličné (vlastní zpracování)	67
<i>Obr. 25</i> Navrhnutý integrovaný systém procesu vyřízení objednávek na řízení hmotných a informačních toků (vlastní zpracování).....	68
<i>Obr. 26</i> Logika a přínosy celé diplomové práce (vlastní zpracování).....	75

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1</i> Základní typy procesů (Hromková a Tučková, 2008, s. 49)	24
<i>Tab. 2</i> Současné prodejní kanály (vlastní zpracování)	36
<i>Tab. 3</i> Příjmy, zisky, marže a náklady prodejních kanálů (vlastní zpracování)	37
<i>Tab. 4</i> Časový scénář vyřízení objednávky	46
<i>Tab. 6</i> Požadované prodejní kanály (vlastní zpracování)	48
<i>Tab. 7</i> Rozdělení produktů do skupin A, B, C (vlastní zpracování).....	57
<i>Tab. 8</i> Časy jednotlivých operací na složení objednávky (vlastní zpracování).....	61
<i>Tab. 9</i> Strategie řízení a plánování zásob (vlastní zpracování)	66
<i>Tab. 10</i> Srovnání analyzovaných PM v procesu vyřízení objednávky (vlastní zpracování)	69
<i>Tab. 11</i> Srovnání analyzovaných PM v procesu vyřízení objednávky (vlastní zpracování)	70
<i>Tab. 12</i> Srovnání analyzovaných PM v procesu vyřízení objednávky (vlastní zpracování)	71
<i>Tab. 13</i> Odhadovaná finanční náročnost na potenciální zdroje (vlastní zpracování).....	72