

# **Zefektivnění vybraných procesů skladového hospodářství ve vybrané společnosti**

Bc. Renata Lukášová

---

Diplomová práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Renata Lukášová**  
Osobní číslo: **M130190**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Zefektivnění vybraných procesů skladového hospodářství ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretická východiska zabývající se danou problematikou skladového hospodářství.

#### II. Praktická část

- Představte danou společnost.
- Popište a analyzujte současný stav skladového hospodářství ve vybrané společnosti.
- Na základě analýzy vypracujte projekt zdokonalení skladového hospodářství.

### Závěr

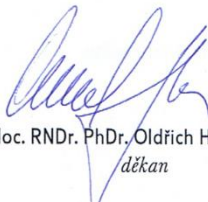
Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. Výrobní a obchodní logistika. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 200 s. ISBN 978-80-7318-730-9.  
DEIS, Paul. Production and inventory management in the technological age. Lexington, KY: Paul Deis, 2012, 364 s. ISBN 978-1482717143.  
JIRSÁK, Petr, Michal MERVART a Marek VINŠ. Logistika pro ekonomy – vstupní logistika. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. ISBN 978-80-7357-958-6.  
LAMBERT, Douglas M. Lisa M. ELLRAM a James R. STOCK. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2005, 589 s. ISBN 8025105040.  
LUKOSZOVÁ, Xenie. Logistické technologie v dodavatelském řetězci. Praha: Ekopress, 2012, 121 s. ISBN 978-80-86929-89-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Denisa Hrušecká, Ph.D.  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů  
Datum zadání diplomové práce: 15. února 2016  
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016

  
doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
děkan



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE


### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRACT**

Předmětem diplomová práce „Zefektivnění vybraných procesů skladové hospodářství ve vybrané společnosti“ je analýza současného stavu vybraných procesů. V teoretické části jsou shrnuty dosavadní poznatky z oblasti logistiky, obchodní logistiky, skladového hospodářství a popis analytických nástrojů, které byly využity v části praktické. Na základě provedené analýzy a zjištěných poznatků v praktické části je předložen návrh vedoucí k odstranění činností nepřidávající hodnotu pracovní pozice a zároveň k eliminaci činností nepřidávající hodnotu, ale jsou nutné k výkonu práce. Projektová část vychází z odhalených nedostatků, které je třeba odstranit či eliminovat. Návrh na zefektivnění procesů je vypracován na základě automatizace prodeje pomocí čárových kódů.

Klíčová slova: logistika, obchod, obchodní logistika, skladové hospodářství, skladové operace

## **ABSTRACT**

The subject of thesis "Selected Processes Streamlining warehouse management in the selected company" is the analysis of the current status of selected processes. The theoretical part summarizes the existing knowledge in the logistics business logistics, warehouse management and description of analytical tools that were used in the practical part. Based on the analysis and findings in the practical part is a proposal to remove the activities which don't add value to the particular job position and also to eliminate activities which don't add any value, but are required to perform the job. Project part based on the detected weaknesses that need to be removed or eliminated. The proposal to streamline processes is developed on the basis of sales automation using bar codes.

Keywords: logistics, trade, business logistics, warehouse management, warehouse operations

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Denise Hrušecké, Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Zároveň mé poděkování patří paní Evě Hlaváčové za umožnění zpracovávat tuto diplomovou práci v její společnosti.

Dále mé poděkování patří mé rodině, manželovi a dětem za podporu a trpělivost během celého studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 LOGISTIKA</b> .....	<b>12</b>
1.1    DEFINICE LOGISTIKY .....	12
1.2    VÝVOJ LOGISTIKY .....	14
1.3    DĚLENÍ LOGISTIKY .....	17
<b>2 OBCHOD A OBCHODNÍ LOGISTIKA</b> .....	<b>19</b>
2.1    OBCHODNÍ LOGISTIKA .....	22
<b>3 SKLADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ</b> .....	<b>24</b>
3.1    SKLADOVÉ OPERACE .....	24
3.1.1    Příjem zboží .....	26
3.1.2    Skládování zboží .....	28
3.1.2.1    Funkce skladů v logistickém systému .....	28
3.1.2.2    Rozdělení skladů .....	29
3.1.2.3    Vybavení skladů .....	30
3.1.3    Objednávání zboží.....	31
3.2    INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE V LOGISTICE .....	32
3.2.1    Technologie pro elektronickou identifikaci .....	33
3.2.1.1    Čárové kódy .....	33
3.2.1.2    Technologie RFID .....	36
3.2.2    Systém EDI .....	36
<b>4 NÁSTROJ PRO ANALÝZU PLÝTVÁNÍ</b> .....	<b>38</b>
4.1    PRACOVNÍ STUDIE .....	38
4.1.1    Snímek pracovního dne .....	38
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>40</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>41</b>
5.1    IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE Z OBCHODNÍHO REJSTRÍKU .....	41
5.2    PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	41
5.3    MO SÍŤ HRUŠKA, SPOL. S.R.O. ....	42
5.3.1    Sortiment zboží .....	43
5.4    PROCESNÍ MAPA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	43
5.5    SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	44
5.5.1    Zhodnocení SWOT analýzy pomocí matic IFE a EFE a návrh strategie.....	45
5.5.2    Grafické provedení matic IFE a EFE .....	46
5.6    ANALÝZA KONKURENTŮ SPOLEČNOSTI .....	48
5.7    PERSONÁLNÍ ANALÝZA.....	50
5.7.1    Organizační struktura společnosti .....	50
5.7.2    Struktura zaměstnanců .....	51

5.8	ANALÝZA PERSONÁLNÍCH NÁKLADŮ.....	52
5.9	FINANČNÍ ANALÝZA .....	53
<b>6</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SKLADOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ.....</b>	<b>60</b>
6.1	SKLADOVÁNÍ ZBOŽÍ.....	60
6.1.1	Sklady.....	60
6.1.2	Skladování.....	62
6.1.3	Odhalená kritická místa procesu skladování zboží .....	63
6.2	OBJEDNÁVÁNÍ ZBOŽÍ .....	65
6.2.1	Odhalená kritická místa procesu objednávání zboží .....	65
6.3	PŘÍJEM ZBOŽÍ .....	67
6.4	ANALÝZA PRACOVNÍCH ČINNOSTI ZAMĚSTNANCŮ .....	68
6.4.1	Analýza snímku pracovního dne .....	69
6.4.1.1	Analýza snímku pracovního dne na ranní směně .....	69
6.4.1.2	Analýza snímku pracovního dne na odpolední směně.....	72
<b>7</b>	<b>ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>75</b>
<b>8</b>	<b>VÝCHODISKA PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....</b>	<b>77</b>
8.1	NÁZEV PROJEKTU .....	77
8.2	LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU .....	77
8.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	77
8.4	PROJEKTOVÝ TÝM .....	77
8.5	POPIS PROJEKTU .....	78
8.6	CÍL PROJEKTU.....	78
8.7	REALIZACE PROJEKTU .....	80
8.8	DETAILY ZAVEDENÍ NOVÉ TECHNOLOGIE .....	81
8.8.1	Požadavky na zefektivnění procesů .....	81
8.9	ANALÝZA VHODNÝCH DODAVATELŮ .....	82
8.9.1	Výběr dodavatele .....	83
8.9.2	Celkové vyčíslení nákladů a vyhodnocení nabídek .....	88
8.9.3	Implementace systému Obchodník .....	90
8.10	RIZIKOVÁ ANALÝZA RIPRAN .....	91
8.11	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ.....	92
8.11.1	Investiční náklady .....	92
8.11.2	Vyčíslení úspor společnosti.....	92
8.11.3	Zhodnocení projektu z hlediska doby návratnosti investic .....	95
8.12	PŘÍNOSY PROJEKTU .....	95
8.13	OSTATNÍ PŘÍNOSY .....	96
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>103</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOHA.....</b>	<b>105</b>



## ÚVOD

21. století je charakterizováno vysokým konkurenčním prostředím s vysokou převahou nabídky zboží nad jeho poptávkou, kde se žádný obchodník neobejde bez připoutání pozornosti zákazníka. Nestací však upoutat pozornost, ale je třeba zákazníka přimět ke vstupu do obchodu a následnému nákupu zboží. Žijeme v době, kterou lze označit přívlastkem „hyper“ a to z důvodu, že všude kolem nás můžeme pozorovat všemožný boom supermarketů, hypermarketů, maloobchodních řetězců nad malými podnikateli „na vlastní pěst“.

Dnešní situace v maloobchodním podnikání není zcela jednoduchá, což je dáno nekonkurenceschopností a neschopností čelit těmto gigantům. Proto je třeba se zaměřovat na drobnější detaily v procesu distribuce zboží k zákazníkovi a hledat tak nové konkurenční výhody, které napomohou k úspěšnosti podniku. Pomocí diferenciací se stále více organizací soustřeďuje na poskytování služeb zákazníkům a snižování nákladů, které jsou součástí veškerých toků zboží a toků informačních. Ve vyspělém hospodářství už nestačí jen vyrobit či nakoupit kvalitní zboží nebo vytvořit či poskytnout kvalitní službu. Je třeba se postarat o to, aby bylo k dispozici správné zboží či služba, se správnou kvalitou, na správném místě, ve správný čas, ve správném okamžiku, ve správném množství, u správného zákazníka s přiměřenými náklady. Těchto 7S pomáhá řešit novodobá vědní disciplína logistika.

Na požadavek majitelky vybrané společnosti bude diplomová práce zaměřena na zefektivnění vybraných procesů skladového hospodářství, ve které má určité nedostatky. Cílem je omezit činnosti, které nepřidávají hodnotu a zlepšovat ty, které jsou pro danou společnost přínosnější a efektivnější.

Teoretická část práce objasňuje základní pojmy související s maloobchodem, logistikou, skladovým hospodářstvím. V analytické části představuji vybranou společnost, analyzuji vnitřní a vnější faktory, konkurenceschopnost společnosti, které ovlivňují úspěšnost společnosti. Dále analyzuji finanční situaci společnosti pomocí základních finančních ukazatelů a analýzu personálních nákladů. Stěžejní částí je analýza vybraných procesů skladového hospodářství ve vybrané společnosti.

Výstupem práce bude projekt, který povede k zefektivnění vybraných procesů skladového hospodářství s akcentem na snížení nákladů a zefektivnění práce nejen zaměstnanců, ale i majitelky vybrané společnosti.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je analýza vybraných procesů skladového hospodářství ve vybrané společnosti a na základě této analýzy vytvořit projekt, který povede k zefektivnění a optimalizaci vybraných procesů. Dílčím cílem je zajištění efektivnějšího využívání pracovního času zaměstnanců. Odstranit činnosti, které nepřidávají hodnotu a eliminovat činnosti, které hodnou nepřidávají, ale jsou nutné k výkonu práce zaměstnanců. Toho je dosaženo na základě zavedení automatické prodeje pomocí čárových kódů. Pod pojmem zefektivnění práce je myšleno odstranění čekání, etiketování, eliminování prostojů, rozhovorů, a zároveň efektivnější využívání systému, které jsou potřeba k získávání a zpracování dat a následnému zjednodušení práce.

Teoretická část práce je zaměřena na teoretické poznatky získaných z různých informačních zdrojů a objasňuje základní údaje, které dávají základnu pro další fáze práce. Analytická část práce s využitím dílčích analýz poskytuje základ pro tvorbu projektu.

V rámci tvorby analytické části práce jsou využity empirické metody, jako je dotazování, pozorování a měření. Dále je použita analýza vybraných procesů skladového hospodářství, ze které je následně vyvozeno řešení.

V úvodu analytické části představuji vybranou společnost. Pro analýzu společnosti je vypracována SWOT analýza s kritériálním hodnocením, analýza konkurence, analýza personálních nákladů a v závěru je vypracována finanční analýza pro zjištění ekonomické situace společnosti. Následně jsem provedla analýzu současného stavu vybraných procesů skladového hospodářství. Důležitou součástí analytické části práce jsou provedeny snímky pracovního dne, které napomohly identifikovat úzká místa. Veškeré relevantní informace a sběr dat jsou prováděny na základě rozhovoru se členy projektového týmu, na základě analýz dokumentů, na základě pozorování a měření práce zaměstnanců.

Nasbírané a analyzované informace slouží k vytvoření projektu, který povede k zefektivnění vybraných procesů skladového hospodářství. Pro ohrožující realizaci projektu byla vytvořena riziková analýza RIPRAN.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 LOGISTIKA

Tato diplomová práce se zabývá skladovým hospodářstvím, které patří mezi významné části logistického systému. Skladování tvoří spojovací článek mezi výrobcí a zákazníky, kteří zabezpečují uskladnění produktů a poskytují managementu informace o stavu a rozmístění zásob a výrobků.

V posledních několika letech došlo v oblasti logistiky k významným změnám. Všechna průmyslová odvětví, ať už se jedná o podniky výrobní či obchodní začínají předávat logistické operace ve snaze zvýšit kvalitu služeb a snížit náklady logistickým společností.

Od poloviny 80. let 20. století jsou do logistických služeb zaváděna inovativní řešení, která snižují náklady, zvyšují efektivitu používáním informačních systémů, koordinují a řídí zásobování, výrobu, ale i obchodní aktivity.

### 1.1 Definice logistiky

Životní úroveň společnosti v mnoha ohledech a ve velké míře ovlivňuje hospodářská logistika, která se zabývá tokem zboží a materiálu z místa vzniku do místa spotřeby, v některých případech dokonce až do místa likvidace. (Lambert, 2005, s. 2)

Jedná se tedy o relativně mladou vědní disciplínu, jejíž počátky lze datovat v padesátých letech minulého století, kdy koncentrace výrobních kapacit předstihla možnosti dosavadních metod distribuce hotových výrobků. Před tímto obdobím nebylo nutné věnovat mimořádnou pozornost procesům přemístění hotového zboží ke konečnému zákazníkovi. (Gros, 1996, s. 9)

V průběhu vývoje hospodářské logistiky vzniklo mnoho nejrůznějších definic, které charakterizují logistiku. Uvedu několik definic od různých autorů, které logistiku definují.

Nejnámější definice z roku 1988 podle H. C. Phola (Lukoszová, 2004, s. 53) zní:

*„Logistika má dbát na to, aby místo příjmu bylo zásobeno podle jeho požadavků z místa dodání správným výrobkem, ve správném množství a stavu, ve správném čase za minimálních nákladů.“*

Gros (1996, str. 12) definuje logistiku jako základní filozofii firmy takto *„Logistika představuje ekonomický postoj, manažerskou a tvůrčí koncepci, která v podmínkách integrovaného řetězce vytváří přidané hodnoty, v kombinaci se slučitelnou organizační realizací, vede k přesné alokaci odpovědnosti za všechny pohyby a zásoby použitých materiálů.“*

Pernica (2001, str. 8) první prezident České logistické asociace docent Petr Pernica definuje logistiku takto: „*Hospodářská logistika je disciplína, která se zabývá řízením toku materiálu v čase a prostoru, a to v komplexu se souvisejícími toky informací a v pojetí, které zahrnuje fyzickou i hodnotovou stránku pohybu materiálu (zboží).*“

(Lukoszová, 2004, s. 54) Rupper definuje logistiku jako:

„*Logistika je soubor komplexních úloh a z nich odvozených opatření k optimálnímu zajištění toku materiálu, informací a hodnot v transformačním procesu podniku.*“

Na počátku 60. let minulého století publikovala jako první ucelenou definici logistiky americká logistická společnost „Council of Logistics Management (CLM) takto:

„*Logistika je proces plánování, realizace a řízení účinného, efektivního toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa původu do místa spotřeby za účelem konformního požadavků zákazníka.*“

Hospodářské noviny (© 1995) Evropská logistická asociace ve své definici logistiky upřednostňuje i ekonomickou stránku: „*Organizace, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.*“

Novodobé pojetí logistiky od British institutu of Logistics prezentuje definici logistiky takto: „*Logistika je rozmístění zdrojů v čase, logistika je strategické řízení celého dodavatelského řetězce.*“

V současné době existuje nespočet definic či pojetí logistiky, které by zabraly velkou část teoretické části této diplomové práce. Proto se pokusím vyvodit určitý závěr z výše prezentovaných definic logistiky.

Logistika je tedy novodobá disciplína, která se kromě materiálového toku zajímá také o toky informační s koordinací a synchronizací. Zabývá se procesy nejen na hranici podniku, ale procesy, které vedou od dodavatele surovin, materiálu, zboží do podniku a následně k odběrateli či konečnému zákazníkovi, které jsou posuzovány z hlediska času, prostoru a místa, přičemž chce dosáhnout optimálních minimálních nákladů s cílem uspokojení zákazníků.

## 1.2 Vývoj logistiky

Vznik a vývoj logistiky můžeme spojovat již s nejrannějšími formami organizovaného obchodu. Předmětem zkoumání se však stala až v souvislosti s distribucí zemědělských produktů, jako způsob dosahování užité hodnoty času a místa. Postupný přechod od trhu výrobce, k trhu zákazníkovi vedlo vývoj logistiky k urychlení, jehož důsledkem byla rychlá inovace výrobků se širokou sortimentní paletou. (Lambert, 2005, str. 5)

První logistické kořeny se již objevovaly v oblasti vojenství a to už v 9 století našeho letopočtu, kdy byzantský císař Leontos definoval logistiku takto:

Předmětem logistiky je: *„mužstvo zaplatit, příslušně vyzbrojit a vybavit ochranou i municí, včas a důsledně se postarat o jeho potřeby a každou akci v polním tažení příslušně připravit, tzn. vypočítat prostor a čas, správně ohodnotit terén z hlediska pohybu vojska i možnosti protivníkovy odporu a tyto funkce zvládnout z hlediska pohybu vojsk i v případě nutnosti jeho rozdělení.“* (Kortschak, 1995, s. 19)

Pokud se zamyslíme nad touto větou, zjistíme, že specifikuje náplň současné logistiky, jejímž cílem je zvládnutí pohybu materiálu a lidí a to tak, aby se příslušný objekt nacházel na potřebném místě a v potřebném čase. Úspěšné uplatnění logistiky v civilní sféře dospělo ke vzniku podnikové logistiky s řadou účelových aplikací.

### Vývojové fáze logistiky

Uplatnění logistiky po 2. světové válce lze rozdělit do čtyř období:

- do roku 1950
- do roku 1970
- do roku 1985
- do současnosti

Počátek období zhruba do roku 1950 je charakterizováno jako uplatňování dílčích realizací vzájemně málo provázaných. Na základě toho nepřinášela logistika významné úspory jako v současné době.

Období od roku 1950-1970 lze nazvat obdobím přípravy a formování logistické teorie a praxe. Hlavní charakteristikou tohoto období je obchod, který sledoval nákup správného zboží s cílem uspokojit výhodný prodej konečnému zákazníkovi. Pozornost, která byla spojena s vlastní přepravou a stavem potřebných zásob byla věnována jen minimálně. Komplexní chování logistiky bylo nastartováno v letecké dopravě, pro kterou vypracovala

Harvardská univerzita v roce 1956 studii o racionálním řešení fyzické přepravy materiálu. V té době se objevuje pojem „total-costs.“ Jedná se o koncepci nákladů, která se stala významným kritériem pro posuzování ekonomiky distribuce.

V 50. letech minulého století došlo k významným podnětům pro rozvoj logistiky, které mají platnost dodnes. Mezi významné podněty bych ráda zmínila elektronické zpracování dat, expanze koncepce marketingu, intenzivní tlak na zisky, matematické modelování, rychlá inovace výrobků či akceptování citlivosti na potřeby zákazníků. (Sixta, 2005, s. 18)

Třetí období probíhalo mezi lety 1970 až 1985, které je charakterizováno „obdobím úspěchu logistiky.“ Jedná se o období, které trvá dodnes a které bylo zahájeno na počátku 70. let rozvojem pružných výrobních systémů např. Just in Time nebo Total Quality Management, jež mají své kořeny v Japonsku, USA a Velké Británii. (Lukoszová, 2004, s. 55)

V tomto období se logistika v anglosaských oblastech také nazývala „Physical Distribution Management,“ protože se jednalo především o řešení dopravy, oběhu a skladování výrobků. Později se však projeví nedostatky spojené s opomíjením informační a také ekonomické stránky celé logistiky.

Čtvrté období probíhá od roku 1985 do současnosti. Hlavní filozofií tohoto období je využívání logistiky jako konkurenční výhody postavené na informačních tocích. Na první místo se klade důraz na uspokojení potřeb zákazníka při ekonomických pohledech na celkovou činnost firmy. (Sixta, 2005, st. 18)

### **Logistika v současné praxi**

V praxi se ujala logistika zprvu jako nástroj podnikového řízení využívaný ke zdokonalení plánování a operativního řízení a to nejdříve na úseku distribuce, kde navazovala na marketing. Význam logistiky začal ve všech odvětvích rychle vzrůstat, a to i tam, kde se dříve slovo logistika příliš nepoužívalo. Například ve zdravotnictví pro zásobování nemocnic či v zemědělství, ale také například ve státní správě, kde logistika umožňuje snižovat výdaje na státní administrativu. Všude začali chápat, že logistika představuje významný nástroj ke snižování nákladů. Dříve se to tak nevnímalo a logistika byla spojována především s dopravou, což se nyní změnilo. (Dopravní noviny, 2016)

Logistika by měla být pojímána jako řízení celého dodavatelského řetězce, tedy supply chain management. Stále se o tom mluví, ale není to v žádném případě pravda. Ti nejlepší, výrobci jsou schopni dodavatelský řetězec řídit od svých přímých dodavatelů, tzv. dodava-

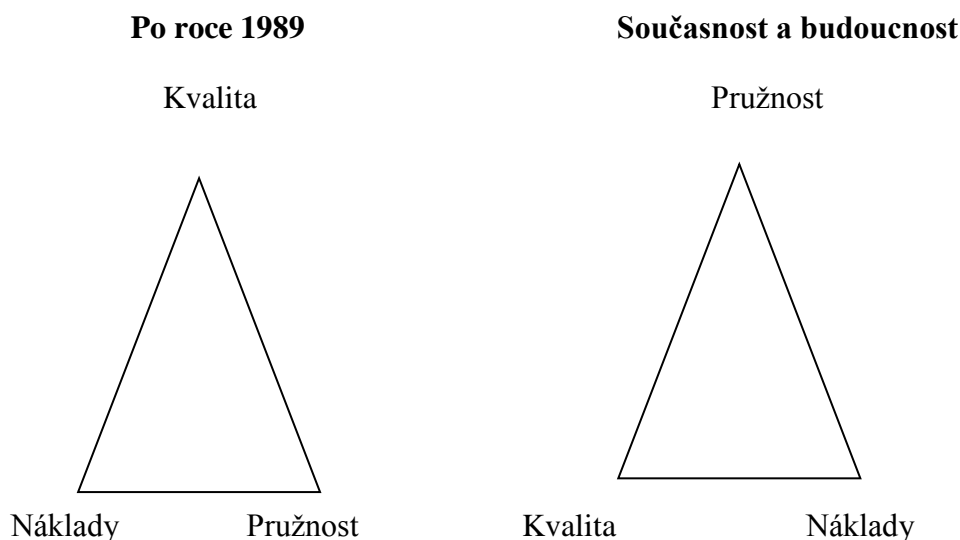
telů první linie, až po distribuční místa. Ale že tady ještě před těmito dodavateli existuje několik dalších linií dodavatelů? Tak daleko logistika ještě v praxi nedospěla.

Obecně to zvládají pouze firmy, kde je jen jeden vlastník a má poměrně jednoduchý řetězec, např. tabákový průmysl, který vlastní celý řetězec a to od plantáží až po distribuci. Logistický proces je tedy oproti automobilovému průmyslu relativně jednoduchý - nic složitějšího se nevyrobí. Takovýto materiálový tok se dá řídit od začátku až do konce, což umožňuje vytěžit z logistiky největší profil, avšak tato myšlenka nejde uplatnit ve složitějším průmyslovém odvětví.

Logistická koncepce je uspokojování potřeb zákazníka prostřednictvím logistického řetězce. Logistické řetězce zabezpečují pohyb materiálu, ale i osob a energie, ve výrobních a oběhových procesech. Pohyb je uskutečňován pomocí manipulačních, dopravních a pomocných prostředků. Materiálový tok probíhá od dodavatele přes články logistického řetězce až k zákazníkovi v podobě hotových výrobků.

Na vysokých školách se logistika neučí jako celek se všemi souvislostmi, ale jen určitá část např. logistika nákupu, výroby či distribuce. V budoucnu však přijde doba, kdy se bude primárně řešit řízení celých dodavatelských řetězců, nikoliv jen dílčí části. To nám zatím chybí. (Logistika, © 2016)

Změna priorit magického logistického trojúhelníku je znázorněna v následující obrázku (Obr. 1).



Obr. 1 Priority logistického trojúhelníku (Management Mania, © 2016)



Šolc (Šolc, 2010, s. 19) uvedl, že do rámce podnikové strategie musí zapadnout strategie logistického systému podniku a logistické cíle musí podpořit hlavní cíl či soustavu cílů podniku. Má-li být kvalita služeb jedním z nástrojů konkurenceschopnosti podniku, je přirozené, že se tak nemůže stát při minimálních nákladech, ale při nákladech optimálních.

### 1.3 Dělení logistiky

Logistické systémy je možno členit do různých pohledů, ale i do různých hospodářských zájmů. Je nutné upozornit, že popsanych logistik je velmi mnoho (např. logistika vojenská, zdravotní, výrobní, dopravní apod.). Princip logistiky je však jeden, tudíž logistika je též jen jediná. Na logistiku je třeba pohlížet jako na filosofii řízení.

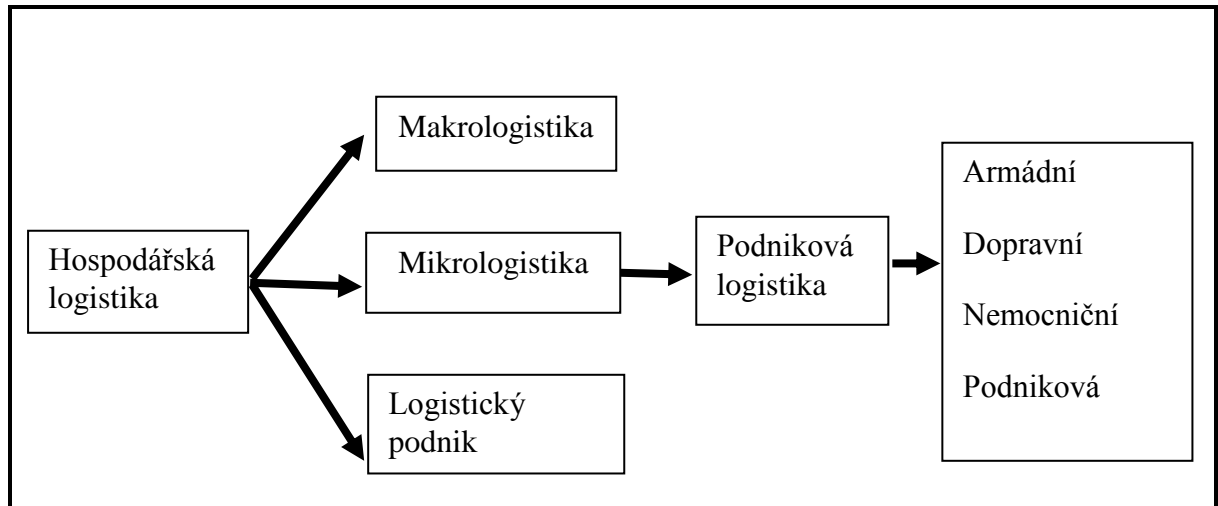
#### 1 Dělení logistiky podle problému úrovně:

- Makrologistiku, která se zabývá globálními aspekty logistiky z hlediska národního hospodářství, regionů, ale i vyšších územních celků.
- Mikrologistiku, která se zabývá aplikací informačních, technických, ekonomických a rozhodovacích metod při řízení toků materiálu, zboží a služeb uvnitř podniku.
- Metalogistiku, která realizuje propojení mezi dodavatelem a zákazníkem. Znamená to, že řeší problematiku podniku přesahující jeho právní rámec. Tento název se však stále více vytrácí a je nahrazován názvem logistický podnik.

#### 2 Dělení logistiky podle systémového pojetí:

- Nákupní logistiku
- Průmyslovou logistiku
- Obchodní logistiku
- Distribuční logistiku
- Dopravní logistiku
- Marketingovou logistiku
- Skladovací logistiku (Lukoszová, 2004, s. 57)

Dělení logistiky je uvedeno v následujícím obrázku. (Sixta, 2005, s. 46)



Obr. 2 Dělení logistiky (Preclík, 2002, s. 3, Sixta, 2005, s. 46)

Podniková logistika v tomto členění dále zahrnuje:

- Logistiku zásobování (neboli nákupní subsystém)
- Logistiku výrobní (vnitropodnikový logistický subsystém)
- Logistiku distribuční (prodejní subsystém). (Bobák, 2002, s. 5, Sixta, 2005, s. 46)

## 2 OBCHOD A OBCHODNÍ LOGISTIKA

Obchod je možno charakterizovat stručně a jednoduše jako prostředníka ekonomických transakcí mezi dodavatelem a odběratelem (výrobce, zákazník), neboli mezičlánkem dvou a více subjektů.

Obchod vznikl na základě směny, při které byla nutná dohoda mezi oběma subjekty na podmínkách, které se jeví oběma stranám jako výhodné. Na základě provedené dohody se uskutečňuje transakce, což je obchod s hodnotami mezi dvěma a více subjekty. Cílem procesu směny je tedy dosažení transakce mezi subjekty. (Čujan, 2008, s. 191)

### Členění obchodu

Podle předmětu obchodování rozlišujeme obchod:

- Se spotřebním zbožím – jedná se o obchod se spotřebním zbožím, které je určeno konečné spotřebě. Zákazníci jsou jednotliví občané.
- Se zbožím pro další podnikání – obchody se zbožím pro další podnikání provozují kromě obchodních firem také výrobní podniky, které k tomuto účelu mají své organizační útvary.

### Obchodní kategorie

Obchodní kategorii se rozumí druh obchodní činnosti, která je vymezena společnými znaky. Díky těmto znakům lze vymezit dvě hlavní skupiny:

- Prostředníci – obchodní firmy, které jsou prostředníkem směny mezi prodávajícími a kupujícími z hlediska nabídky zboží, dodáním zboží a vyúčtováním zboží. Představiteli této kategorie je velkoobchod a maloobchod.
- Zprostředkovatelé – do této kategorie můžeme zařadit obchodního zástupce, komisionáře, veletrhy atd. Tito zprostředkovatelé vyhledávají trhy pro nákup nebo prodej a konkrétního partnera pro svého obchodního zákazníka. (Čujan, 2008, s. 193, Synek 2006, s. 335)

### VELKOOBCHOD

Čujan (Čujan, 2008, s. 194) definuje velkoobchod jako podnik, který ve velkém množství zboží nakupuje od výrobců, skladuje a rozváží odběratelům, kteří zboží ve velkém nakupují a zároveň ve velkém také prodávají. Mezi takovéto velké odběratelé patří maloobchodníci, drobní výrobci a jiní velkoobchodníci.

## MALOOBCHOD

Kotler (Kotler, 2004, s. 583) definuje maloobchod jako činnost zabývající se prodejem zboží a služeb konečnému spotřebiteli. Tyto činnosti se uskutečňují v maloobchodních prodejnách, které existují v nejrůznějších formách a velikostech. V současné době velmi rychle roste maloobchodní prodej i mimo prodejny. Prodeje se uskutečňují prostřednictvím přímých poštovních dodávek, katalogového prodeje, prodeje po telefonu, prodejních automatů a v neposlední řadě se rozrůstá prodej přes Internet.

### Hlavní typy maloobchodních firem

Typy maloobchodních firem dle Kotlera (Kotler, 2004. s. 583)

- Specializované prodejny – vedou široký sortiment v rámci velmi úzké výrobní řady.
- Supermarkety – nejčastěji využívaný typ maloobchodní prodejny. Jedná se o samoobslužné obchody, v nichž se prodává s nízkými náklady a nízkými maržemi ve velkém množství.
- Obchodní domy – vedou širokou nabídku výrobních řad – oděvy, nábytek
- Obchod se smíšeným zbožím – malé prodejny, které nabízejí omezený sortiment rychloobrátkového zboží běžné potřeby, situované v blízkosti hustě obydlených čtvrtí.
- Obchodní supercentra – jedná se o větší supermarkety, které nabízejí široký sortiment pravidelně nakupovaných potravinářských výrobků, nepotravinářského zboží a služeb např. čištění oděvů, rychlé stravování, potřeby pro zvířata atd.
- Diskontní prodejny - nabízejí zboží za nižší ceny, protože přistoupili na nižší marže a prodávají větší objem zboží.

Pro udržení konkurenceschopnosti všech zmíněných maloobchodních, ale i velkoobchodních firem je zapotřebí mít informace jak zevnitř firmy, tak i z okolí. K tomuto účelu slouží interní a externí analýzy.

### Analýza interního prostředí

Pro analýzu interních zdrojů existuje celá řada metod, které pomohou analyzovat potřebné informace k udržení konkurenceschopnosti podniku.

1. **SWOT analýza** – výkonnost a perspektivu firmy pomůže jednoduše a zároveň přehledně zhodnotit tzv. SWOT analýza, na základě identifikací silných a slabých stránek

firmy a analýzy příležitostí a hrozeb. Analýza silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek je zaměřena na vnitřní prostředí podniku. Analýza příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) je zaměřena naopak na externí prostředí podniku. Analýzy firmy vychází z předpokladu, že firma dosáhne strategického úspěchu rozvíjením silných stránek a příležitostí a minimalizací slabých stránek a hrozeb. Tato analýza je užitečným nástrojem pro finanční řízení a plánování a důležitým doplňkem finanční analýzy. (FAF, © 2016)

- 2. Finanční analýza** – finanční analýza je téma, které spadá do oblasti ekonomiky podniku. Představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech, jako je rozvaha (pro sledování aktiv a pasiv), výsledovka (výkaz zisku a ztrát) a případně i výkaz cash flow. Sestavením finanční analýzy se zjistí, zda je podnik ziskový, zda využívá efektivně svých aktiv, zda splácí své závazky, zkrátka slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. (Růčková, 2011, s. 9)

V praktické části této diplomové práce budou provedeny tyto analýzy finančních ukazatelů podniku:

- **Ukazatele výsledku hospodaření** – tyto ukazatele primárně vycházejí z výkazu zisku a ztráty a zabývají se strukturou nákladů a výnosů, které ovlivňují velikost účetního zisku. Pokud výsledek hospodaření stoupá, je to pro podnik pozitivní a naopak. (Růčková, 2011, s. 47)
- **Ukazatele zadluženosti** – zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje neboli dluhy. Pokud podnik využívá výhradně vlastní kapitál k financování veškerých aktiv, jednoznačně s sebou přináší snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Věřitelské riziko je definováno tzv. Debt ratio =  $\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$  což udává procento celkových aktiv, které byly financovány požitím cizích zdrojů. Dalším ukazatelem je míra zadluženosti =  $\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$ . (Růčková, 2011, s. 57)
- **Ukazatel likvidity** - likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit včas své platební závazky. Obecně lze říci, že ukazatele likvidity mají podíl na tom, čím je možno platit k tomu, co je nutno platit. Používají se tři ukazatele běžná likvidita =

$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$ , pohotová likvidita =  $\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé dluhy}}$  a hotovostní likvidita =  $\frac{\text{pohotovité platební prostředky}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$ . (Růčková, 2011, s. 48)

- **Ukazatel rentability** – je měřítkem podniku jak je schopen vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Udává poměr zdrojů podniku k jeho zisku. Nejčastěji používané ukazatele jsou rentabilita tržeb =  $\frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$ , rentabilita celkového kapitálu =  $\frac{EBIT}{\text{aktiva}}$  a rentabilita vlastního kapitálu =  $\frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$ . (Růčková, 2011, s. 51)

### Analýza externího prostředí

Podle Šmída (Šmída, 2003, s. 18) se analýza vnějšího prostředí zaměřuje na odhalení vývojových trendů, které by mohly firmu v budoucnosti ovlivnit. Analýza chování konkurence je oblastí, kterou musí management podniku důkladně prostudovat, tak aby mohl vytvořit strategii, která umožní podniku prosperovat.

**Analýza konkurence** - každý podnikatel či podnik si musí uvědomit, že vedle zákazníka a jeho podniku bude na trhu také konkurence. Často se chybí v tom, že se zapomíná na potenciální konkurenci, tj. kdo by podnikání mohl v blízké budoucnosti konkurovat. Pokud se nacházíme na saturovaném (nasyceném) trhu, vždy se musíme odlišit od stávající konkurence, tzn. vytvořit si konkurenční výhodu, kterou zákazníci u ostatních konkurentů postrádají. (Podnikatel, © 2016)

### 2.1 Obchodní logistika

Čujan (Čujan, 2008, s. 194) charakterizuje obchodní logistiku jako činnosti, které souvisí se změřením na zdokonalené řízení zásob a zvýšení efektivity prostřednictvím urychleného toku zásob. Jedná se tedy o vědní a pragmatickou disciplínu, která se zabývá plánováním, řízením a realizací toku zboží a informací tak, aby správná komodita byla na správném místě, ve správný čas s co nejnižšími náklady. Obchodní logistika je tedy zaměřena na řízení zboží od výroby až po konečného zákazníka.

**Cíle:**

- Uspokojovat požadavky odběratele
- Minimalizovat náklady

**Podmínky pro rozvoj obchodní logistiky:**

- Existence tržního hospodářství
- Rychlý rozvoj informačních prostředků
- Rozvoj techniky a technologie, skladování a manipulace se zbožím
- Rozvoj nových systémů hospodaření se zbožím.

Použití moderních informačních systémů má pozitivní vliv nejen na operační řízení výroby, ale také na optimalizaci skladového hospodářství.

Elektronická výměna dat a využití čárových kódů umožňuje sledovat výrobky od jeho zadání do výroby až po jeho dodání k zákazníkovi. Veškeré informace, které jsou získané sledováním každého výrobku, jsou v reálném čase předány zpět všem článkům logistického řetězce. (Čujan, 2008, s. 194)

### 3 SKLADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ

Skladovým hospodářstvím rozumíme činnosti zejména v oblasti nákupu, prodeje a výroby, které souvisejí s plánováním stavu a dislokace materiálu, výrobků, polotovarů, zboží, ale i jiných skladovatelných artiklů, s jejich skutečnými příjmy, výdeji či přesuny, s jejich rezervacemi na zákazníka, objednávku či zakázku.

#### 3.1 Skladové operace

Skladové operace a činnosti spadají do následujících kategorií:

- Příjem zboží
- Skladování zboží
- Objednávání zboží
- Expedice zboží

Klíčovými aspekty v rámci všech těchto činností je nutno zvážit konfliktní priority maximálního využití prostoru určeného k jednotlivým činnostem, a zároveň minimalizace času, potřebného pro jejich vykonání. Tyto činnosti obvykle používají různého vybavení, jako jsou regály, vysokozdvížné vozíky nebo ICT.

Dalšími klíčovými aspekty jsou spojení a vazby mezi činnostmi, které mají zabránit chybám.

Chyby mohou vzejít z následujících aspektů skladových operací:

- **Příjem zboží** - například: balení, nesprávný obsah, etiketování, balící množství a podobně.
- **Skladování a doplňování zboží** – například: špatná a nepřehledná umístění, volně vložené části v regálech, které se smíchají dohromady.
- **Proces vychystávání** – například: časový stres, nejasné instrukce.
- **Transport dodávky** – například: chybné umístění, špatné podpisy prokázání dodání.
- **Třídění či kontrola ze strany odběratele** – například: výrobek byl správně přijat fyzicky, ale špatně byl zanesen do systému.

Jedno procento chyb v dodávkách odběratelům může snadno vyústit v 10 – 30 % nákladů navíc pro dodavatele. Je tedy třeba, aby veškeré skladové činnosti byly přesné. (Emmett, 2008, s. 91)



Chyby, které vzejdou ze zjištěných aspektů, lze odstranit či eliminovat pomocí efektivního nástroje, kterým je Paretova analýza.

### **Paretova analýza**

Paretova analýza je mocný nástroj v logistice, marketingu i obchodu.

Paretova nebo také ABC analýza je velice jednoduchým, ale přesto efektivním nástrojem, který umožňuje firmám se soustředit na to, co je pro ně skutečně důležité. Tento nástroj lze použít na zákazníky, vlastní výrobky a služby, či třeba na skladové zásoby. Můžeme podle ní také i propouštět zaměstnance, ale i rozprodávat firmu.

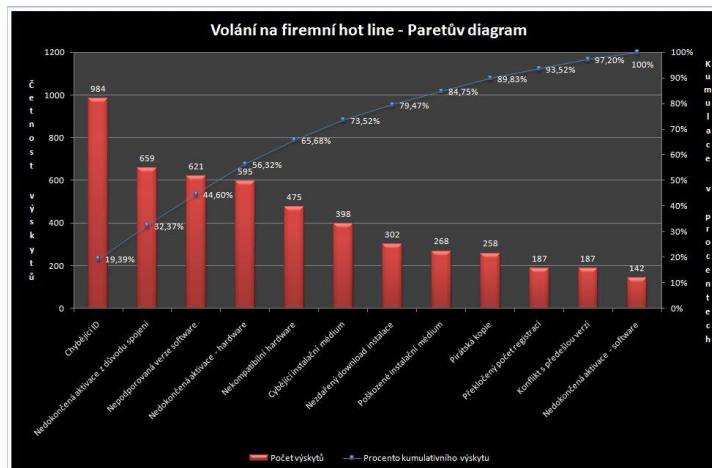
Hornek, (Hornek, © 2016) říká, že používáním Paretovy analýzy získal velmi mnoho volného času a jeho zisky se přitom téměř nezměnily. Paretova analýza je pro něj synonymem volného času. Vše záleží pouze na jediném zlatém pravidlu 80/20. Toto pravidlo použil pro eliminaci zbytečných činností a to tehdy, jak zjistil, že až příliš času tráví vyřizováním emailové korespondence, které se mu po několika týdnech podařilo změnit. Díky tomu také změnil způsob vyřizování objednávek.

Italský ekonom Vilfred Pareto vysledoval, že 80 % bohatství země je v rukou 20 % lidí. Tvrdil, že vůdčí postavení mají elity, což měl jistě pravdu. Toto pravidlo se však v praxi dělí do skupiny A, B a C a to z důvodů lepšího rozdělení činností.

Uplatnění Paretovy analýzy nejčastěji:

- 20 % reklamních aktivit přivede 80 % zákazníků
- 20 % obchodních zástupců zajistí 80 % tržeb
- 80 % veškerého času v práci zabere 20 % činností
- 80 % výsledků získáte 20 % času (Hornek, © 2016)

Prostředkem uplatnění Paretova principu a zároveň základním nástrojem Paretovy analýzy je Paretův diagram, který je jedním z nejefektivnějších běžně dostupných a snadno aplikovatelných nástrojů. Je to sloupcový graf, který zobrazuje Paretovo rozdělení dle příčin nebo důsledků. Sloupce jsou seřazeny od nejvyššího k nejnižšímu (Obr. 4).



Obr. 3 Paretův diagram (Mikuláš, © 2016)

Cílem Paretovy analýzy je oddělit podstatné faktory (např. Příčiny určitého faktoru) od méně podstatných a ukázat, kam přednostně zaměřit úsilí při zlepšování procesů. (Nenadál, 2008, s. 309)

### 3.1.1 Příjem zboží

Lambert, Stock a Ellram (Lambert, 2005, s. 275) definují příjem takto:

*„Příjem zboží zahrnuje fyzické vyložení či vybalení zboží z přepravního prostředku, aktualizaci skladových záznamů (databáze zásob), kontrolu stavu zboží (poškození) a překontrolování fyzického počtu položek s údaji na průvodní dokumentaci.“*

Příjem zboží od jednotlivých dodavatelů má přesně určený postup a spolupráce ohledně příjmu zboží by měla být oboustranně výhodná.

Jestliže předem odhadneme, kdy zboží dorazí, může nám to pomoci vylepšit rozvržení pracovního zatížení. Schopnost vyrovnat příjmy zboží během směny umožní investovat do zdrojů a eventuálně mít personál, který se zaměří na ranní příjmy a přejde např. na odpolední expedici. (Emmett, 2008, s. 92)

V rámci příjmového procesu se provádějí následující činnosti:

- Vykládka zboží dodávky, přemístění na příjmovou plochu.
- Kvalitativní a kvantitativní přejímka dodávky
  - Cílem kvalitativní přejímky je prověření jakosti dodaného zboží. Jakost zboží můžeme zjišťovat buď subjektivně, nebo objektivně.

- Kvantitativní přejímka se uskutečňuje na základě dodacího listu či faktury formou přepočítávání, převážení, přeměření a podobně.
- Potvrzení dodacích či přepravních dokumentů.
- Spárování dodávky na dodavatelské objednávky.
- Příprava dokumentů pro příjem, vytvoření příjemky na základě objednávky. (ICT Systém, © 2016).

Pokud je příjmová činnost dostatečně rozsáhlá, mohou být v rámci destinací uvnitř podniku vytvořeny oddělené oblasti fyzického příjmu. Operace příjmu probíhají na rozhraní mezi požadavky poptávky a nabídky. V rámci dodavatelského řetězce může příjem a expedice probíhat zároveň. Tento způsob je znám jako překládání zboží bez naskladnění (tzv. cross-docking).

Zboží putuje ze skladiště příjmu do skladiště expedice. Výrobek či zboží tak putuje skladem rychleji a snadněji a náklady na skladové operace jsou nižší díky sníženým dodacím lhůtám, minimální manipulaci a absenci nákladů za skladování.

Cross-docking však vyžaduje splnění následujících podmínek:

- Disciplinovaní dodavatele.
- Spolupracující dodavatelské řetězce.
- Odběratel je připraven zboží přijmout.
- Místo určení je známé, nejlépe předem, ale nejpozději v momentě příjmu zboží.
- Dobrý systém informovanosti například pokročilé znalosti a EDI/e-mail.
- Zapojení a spolupráce na úrovni kontaktů dodavatel / odběratel. EDI /e-mail, technologie snímání pomocí skeneru a čárové kódy, které jsou nejužitečnějšími prostředky komunikace.

Cross-docking je zároveň i citlivý na následující:

- Manka v dodávkách od dodavatelů.
- Změny v objednávkách od odběratelů na poslední chvíli.
- Nepřijetí dodávek od dodavatelů.
- Pozdní příjezdy od dodavatelů například prodlevy, zácpy na cestách a podobně.

Příjem a odběr zboží je velmi důležitá a proto velmi záleží na svědomitosti, přesnosti a dobrém provedení. Pokud by příjem zboží nebyl proveden dobře, může se stát, že při inventarizaci vzniknou nesrovnalosti ve skladovém hospodářství. (Emmett, 2008, s. 94)

### 3.1.2 Skladování zboží

Skladování je nedílnou součástí každého logistického řetězce.

Lambert, Stock a Ellram (Lambert, 2005, s. 266) definují skladování takto:

*„Skladování můžeme definovat jako tu část podnikového logistického systému, která zabezpečuje uskladnění produktů (surovin, dílů, zboží ve výrobě, hotových výrobků) v místě jejich vzniku a mezi místem jejich spotřeby, a poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladových produktů.“*

Lambert, Stock a Ellram (Lambert, 2005, s. 268) dále uvádějí důvody, proč by měl podnik udržovat zásoby. K tomuto účelu vedou obvykle některé následující důvody:

- Využití množstevních slev.
- Snaha poskytovat zákazníkům komplexní sortiment produktů.
- Snaha udržet si dodavatelský zdroj.
- Snaha o dosažení úspor nákladů na přepravu.
- Podpora podnikové strategie v oblasti zákaznického servisu.
- Snaha o dosažení úspor ve výrobě.
- Reakce na měnící se podmínky na trhu, např. konkurence, výkyvy v poptávce.
- Podpora programů just-in-time u dodavatelů nebo zákazníků.

#### 3.1.2.1 Funkce skladů v logistickém systému

Daněk a Plevý (Daněk, 2005, s. 135) uvádějí tři základní funkce skladování:

- **Funkce vyrovnávací** - jedná se o funkci, kde sklad funguje jako zásobník vyrovnávající nesoulad mezi dvěma sousedícími články logistického řetězce (výrobou a zákazníkem).
- **Funkce technologická** je funkce, která se projevuje zejména ve výrobní logistice. Jde např. o zrání, sušení, kvašení uskladněných druhů surovin, stabilizace nejrůznějších chemických produktů, a podobně.
- **Funkce spekulativní** je charakteristická nákupem zboží s očekáváním budoucího zvýšení cen.

Sixta a Mačát (Sixta, 2005, s. 132) rozeznávají následující tři funkce skladování:

- **Přesun produktů**
  - Příjem zboží, s kterým souvisí vynaložení, vybalení, aktualizace záznamů, kontrola stavu zboží a překontrolování průvodní dokumentace.
  - Kompletace zboží podle objednávky – přeskupování produktů podle požadavků zákazníka.
  - Překládka zboží z místa příjmu do místa expedice.
  - Expedice zboží – zabalení a přesun zásilek, kontrola zboží podle objednávky.
- **Uskladnění produktů**
  - Přechodné uskladnění, které je nezbytné pro doplňování základních zásob.
  - Časově omezené uskladnění, které se týká nadměrných zásob, držených převážně z důvodů sezónní poptávky, kolísání poptávky, spekulativních nákupů a jiných zvláštních podmínek obchodu.
- **Přenos informací**
  - Přenos informací se týká stavu zásob, stavu zboží v pohybu, umístění zásob, vstupních a výstupních dodávkách, zákazníků, personálu a využití skladových prostor.

Stehlík a Kapoun (Kapoun, 2008, s. 72) přidávají další dvě funkce:

- **Zabezpečovací funkce**, která vyplývá z nepředvídatelných rizik během výrobního procesu, z časových posunů dodávek na zásobovacích trzích a z kolísání potřeb na odbytových trzích.
- **Kompletační funkce**, která spočívá v tvorbě sortimentu pro obchod nebo pro výrobu na základě požadavků jednotlivých prodejen či dílen.

### 3.1.2.2 Rozdělení skladů

V předchozí podkapitole jsme si objasnili funkce skladů, které rozeznávají či uvádějí jmenování autoři. Funkce skladů pak vede k jejich rozdělení do následujících skupin.

Rozdělení skladů dle Stehlíka (Stehlík, 2008, s. 73):

- **Obchodní sklad** je charakteristický velkým počtem dodavatelů i odběratelů. Jeho základní funkcí je nejen kontrola skladování, ale i změna sortimentu.

- **Odbytové sklady** - jde o určitou formu obchodního skladu, charakterizované jedním výrobcem s velmi malým počtem výrobků, ale s větším počtem odběratelů.
- **Veřejné a nájemní sklady** jsou sklady, které zajišťují pro zákazníky skladování zboží či propůjčení skladových kapacit. V prvním případě slouží sklad k vykonání skladové funkce na základě objednávky zákazníka, tzn., že se zboží přijímá, skladuje a vydává podle pokynů. Ve druhém případě se pronajímá část skladu a veškeré další činnosti se zbožím si zajišťuje zákazník.
- **Tranzitní (mezi-) sklady** jedná se o sklady s místem velké překládky zboží. Tzn. v přístavech, železnicích atd. Základní funkcí těchto skladů je zboží přijmout, rozdělit a naložit na dopravní prostředek pro dalšího odběratele.
- **Konsignační sklady** jedná se o sklady dodavatele u odběratele. Zboží je skladováno na účet a riziko dodavatele, odběratel má právo si zboží odebírat podle potřeby a v určitém časovém odstupu zboží platit. (Stehlík, 2008, s. 73)

K tomu, aby byly sklady co nejefektivněji využívány a zároveň pomáhaly zvyšovat tržby podniku, musí být co nejvýhodněji rozmístěny. Rozmístění skladů je v dnešní době charakterizováno koncentračními tendencemi, které tkví především ve snížení potřebného rozsahu zásob využitím vysokého stupně mechanizace manipulačních a skladových prací či centralizaci nákupu, což je podmíněno technickým rozvojem v oblasti manipulace, dopravy a informatiky. (Deis, 2012, s. 121)

### **3.1.2.3 Vybavení skladů**

Prodejny a sklady pracují s různým vybavením. Výběr zařízení by měl být stanoven podle charakteru skladových výrobků, se kterými se manipuluje, a které jsou sdružovány na základě nějaké cílové provozní metodiky.

Vybavení skladů se skládá z manipulačních prostředků (např. vysokozdvizný vozík či manipulační dvoukolový vozík) a zařízení, které se používají pro uskladnění výrobků (např. regály či police). (Emmett, 2008, s. 111)

### **Manipulační prostředky**

Existuje obrovské množství druhů manipulačních prostředků, proto se pokusím popsat jen nejzákladnější, které se týkají této diplomové práce. Budu vycházet z kvalifikace manipulačních prostředků podle Pernici (Pernica 1994, s. 146)

- Bezmotorové a poháněné vozíky – patří mezi velmi rozšířené manipulační a dopravní prostředky, které jsou určeny k přepravě různých nákladů. Nejjednodušší z nich je dvoukolový vozík, který je určený pro manipulaci s bednami, přepravkami, pytli a sudy. Do této kategorie patří také tříkolové a čtyřkolové vozíky, které se vyrábí bez oje, s mřížovou nebo plnou přední a zadní stěnou s rukojetí pro ruční tlačení vozíku.
- Vysokozdvížné vozíky – jsou to mobilní stroje požívané nejčastěji v logistice, stavebnictví, lesnictví i jinde pro převážně vertikální manipulaci s materiálem. Tyto vysokozdvížné vozíky se vyrábějí se spalovacím motorem, ale v současnosti jsou stále více nahrazovány vozíky s elektromotorem ve vnitřních skladovacích plochách.

### **Regály / police**

Důležitou součástí systému skladování jsou regálové sklady, které patří k nejrozšířenějšímu systému skladování, které mohou být obsluhovány i vysokým stupněm mechanizace. Jednotlivý druh, výška a konstrukce regálových skladů lze přizpůsobit velikosti, rozměru a druhu skladovaného materiálu či zboží. Opět se pokusím popsat jen ty nejzákladnější, které se týkají této diplomové práce.

- Policové regály – jsou to nejrozšířenější skladové systémy určené pro skladování nepaletovaného zboží s rozsáhlým sortimentem a s malým až středním sortimentem množství na položku. Velikost policových regálů se liší podle použité manipulační techniky. U ruční manipulace bývá výška polic 2m. U automatizovaného systému bývá výška až 12m. K přednostem patří přímý vstup ke všem položkám, dobrá přehlednost. Nevýhodou je potřeba velkého prostoru.
- Paletové regály – jsou určeny pro skladování paletovaného zboží, které jsou v současné době nejčastější formou uskladnění. Charakteristické pro tyto regály je to, že neobsahují žádná regálová podlaží, ale jsou nositeli uložení, na která se usazují ložné jednotky. (Emmett, 2008, s. 117)

### **3.1.3 Objednávání zboží**

Drahotský a Řezníček (Drahotský, 2003 s. 121) říkají, že hlavním úkolem logistické komunikace se zákazníkem je vyřizování objednávek, při čemž je kladen důraz na rychlost a

kvalitu toku informací, protože jde o faktory, které mohou významným způsobem ovlivnit náklady.

Pro přenos objednávek je možno použít řadu technických prostředků jako je např. pošta, telefonní spojení (telefonní hovor, telefonní propojení přes modem) nebo počítačových sítí. Jednotlivé prostředky můžeme hodnotit podle jejich rychlosti, nákladnosti, spolehlivosti a přesnosti, které jsou znázorněny v následující tabulce (Tab. 1). (Gros, 1996, s. 33)

Tab. 1 Kritéria hodnocení (Gros, 1996, s. 34)

Druh přenosu	Kritérium hodnocení			
	Rychlost	Náklady	Spolehlivost	Přesnost
Osobní předání	nevelké	vysoké	vysoká	nevelká
Pošta	pomalá	nízké	nízká	vysoká
Teletyp	vysoká	nevelké	nevelké	vysoká
Telefonní hovor	vysoká	vysoké	vysoká	nevelká
Počítačová síť	vysoká	vysoké	vysoká	vysoká

Z výše uvedené tabulky (Tab. 1) je patrné, že s rostoucí rychlostí přenosu dat rostou náklady. Proto se rychlých spojení používá tam, kde je nutno operativně doplňovat zásoby v krátkých dodacích cyklech. Zvyšování rychlosti přenosu samo o sobě vede také ke kvalitnější funkci systému řízení objednávek. Čím je doba přenosu delší, tím je systém více náchylnější na vznik chyb.

Dalším významným kritériem pro přenos objednávek je spolehlivost systému, protože hlavním zdrojem chyb v komunikačním systému je lidský faktor. Pro spolehlivost systému je důležitá postupná eliminace ručně psaných zpráv, kterou můžeme nahradit počítačovým zpracováním a přenosem dat. To vše mohou zajistit kvalitní informační technologie. (Gros, 1996, s. 34, Drahotský, 2003, s. 122)

### 3.2 Informační technologie v logistice

Informační technologie v logistice umožňuje zpracovávat velké množství dat a to rychle a bezpečně. Do popředí se dostává elektronická komunikace, která usnadňuje rutinní úkoly



v rámci procesu objednávek a plánování. Rozvoj informatiky zaměřené na podniky umožnil integraci do algoritmů softwarových aplikací, a tím nabídl využívat možnosti pokročilého plánování a řízení procesů i menším organizacím. (Lukoszová, 2012, s. 101)

Jirsák, Mervart, Vinš (Jirsák, 2012, s. 13) konstatují, že k řízení logistických činností a procesů je řada metod, které jsou skryty v softwarových nástrojích. Tyto softwarové nástroje slouží k řízení nákupu, výroby, skladů, dopravy a objednávek (ERP, ERP II), k taktickému a strategickému plánování nákupu, výroby, distribuce, dopravy a k predikování (APS). I přesto, že v této oblasti došlo k inovačním změnám, vznikají softwarové produkty zcela nově koncipované pro řízení plně integrovaných logistických řetězců (supply chains), které podporují logistické poradenství, opatřování, péči o zákazníky, distribuci, služby zákazníkům.

Evropská logistická asociace vymezuje supply chain a supply chain management procesně a zároveň hodnototvorně jako:

*„ posloupnost přeměn, pohybů nebo umístění přidávajících hodnotu.“*

A supply chain management jako:

*„ organizování, plánování, řízení a uskutečňování toku výrobků od vývoje a opatřování přes výrobu a distribuci k finálnímu zákazníkovi tak, aby byly uspokojeny požadavky trhu nákladově efektivním způsobem.“ (Jirsák, 2012, s. 15)*

Pro zefektivnění administrativních činností v rámci dodavatelského řetězce patří technologie pro elektronickou identifikaci (čárové kódy a systém RFID) a technologie elektronické výměny dat EDI.

### **3.2.1 Technologie pro elektronickou identifikaci**

#### **3.2.1.1 Čárové kódy**

v dnešní době patří mezi základní způsoby identifikace, pomocí nichž provádíme identifikaci předmětů, zboží, zařízení a podobně. V logistice mají velký význam, při řízení a kontrole pohybu takto označených objektů mezi jednotlivými subjekty dodavatelského řetězce. (Lukoszová, 2012, s. 113)

Čárový kód je nejrozšířenější datový nosič ve světě maloobchodu, který zrychluje a zpřesňuje obchodní procesy. Díky standardní identifikaci ukryté v čárovém kódu je možné au-

tomaticky snímat data o obchodních položkách, službách nebo majetku a sledovat jejich pohyb v zásobovacím řetězci. (Systém GS1, © 2016)

### **Značení výrobků a zboží**

Důležitou činností v řízení materiálového toku je přesná znalost pohybu pasivních prvků, které musí být ve stanovených místech v logistickém řetězci bez problému identifikovány. Pohyb musí být znám jak u výrobků, tak u dílů pohybujících se samostatně nebo zabaleny ve spotřebitelských obalech.

Nosičem označení, např. čárový kód sloužící k identifikaci, může být přímo surovina, polotovar či výrobek. Není-li nosič totožný s pasivním prvkem, musí být k němu fyzicky vázán, to znamená, že se používá obal, visačka, etiketa, magnetická páska, štítek atd.

Totožnost pasivního prvku identifikujeme následujícími způsoby:

- Podle fyzických znaků (např. kamerou podle barvy či tvaru)
- Podle kódu (např. laserovým snímačem podle čárového kódu), snímače dat (např. snímačem radiofrekvenčního signálu vyslaného štítku umístěným na kontejnerech).

Identifikace pasivních prvků v logistickém řetězci se rychle vyvíjí směrem k automatizaci.

Podle Kavana (Kavan, 2002, s. 368) je:

*„automatizace radikální redukce manuálních lidských zásahů ve výrobním procesu. Aplikujeme ji s cílem maximálního zvýšení rychlosti a opakovanosti výrobních operací a s cílem zkrácení průběžných dob výroby standardizovaných výrobků.“*

Je to jedna z cest, jak dosáhnout skutečně moderní a zároveň efektivní výroby, i když cesta automatizace není vůbec jednoduchá a ani snadná. Úspěch především spočívá v pronikavém zvýšení kvality řídicí práce. (Kavan, 2002, s. 368)

Výhodou automatické identifikace je vysoká rychlost snímání a minimální počet chyb. Čárové kódy jsou obvykle snímány buď napevno instalovanými průchozími čtecími zařízeními jako jsou ty na pásu, po kterém se výrobek pohybuje nebo pomocí ručních snímačů viz obrázek (Obr. 4). Tyto ruční snímače s manuálním zaměřováním jsou čím dál více nahrazovány menšími a kompaktními prstovými skenery viz obrázek (Obr. 5), které plní stejnou úlohu a zároveň nevyžadují ruční ovládání (Emmett, 2008, s. 138)



Obr. 4 Ruční snímač (HCV group, © 2016)



Obr. 5 Prstový skener (HCV group, © 2016)

Tato automatická identifikace pasivních prvků usnadňuje:

- Řízení procesů např. řízení skladových operací.
- Kontrolu stavu např. zásob ve skladech při inventarizaci.
- Sběr informací např. čtení údajů z evidence
- Provádění transakčních procesů např. výstupní kontrola zboží při operacích u pokladních terminálů v prodejnách maloobchodu.

Čárové kódy se v logistice nejčastěji využívají v následujících činnostech:

- Přejímka – snímání čárových kódů při přejímce zboží. Je usnadněna kvantitativní kontrola zpracované zásilky.
- Naskladnění - zde se čárové kódy používají především k ověření správného naskladnění.
- Inventarizace
- Vychystávání – ověření správnosti vychystávání či zadání údajů o vychystávání.
- Kompletace – zde se využívají čárové kódy pro kontrolu předepsaného balení, nebo pořízení údajů o skutečném zabalení.

### Výhody využití čárových kódů:

- **Přesnost** snímání čárových kódů je jedna z nejpřesnějších a nejrychlejších metod k registraci většího množství dat. Do informačního systému tak eliminujeme chybné vstupy.
- **Aplikovatelnost** - čárový kód je možné tisknout na materiály odolné vysokým teplotám nebo naopak extrémním mrazům, na materiály odolné kyselinám, obroušení, nadměrné vlhkosti.
- **Rychlost** pořízení dat pomocí snímače čárového kódu je ve srovnání s klávesnicovým zadáním výrazně rychlejší.
- **Přizpůsobitelnost** - technologie čárových kódů je mnohoúčelová. Využívá se v podstatě ve všech oblastech průmyslu, obchodu, ale i v oblastech zdánlivě okrajových.
- **Bezpečnost** - je řada aplikací, kde není žádoucí, aby obsluha mohla ovlivňovat vkládané údaje. Využití automatické identifikace dovolí zabezpečit vstup tak, že vadný vstup je výrazně znesnadněn nebo znemožněn. (ICT Systém, © 2016)

#### 3.2.1.2 Technologie RFID

je bezkontaktní metoda automatické identifikace, která umožňuje registrovat velké množství dat. Princip přenosu a ukládání dat je založen na využívání elektromagnetických vln, pomocí kterých je možno identifikovat různé objekty (obaly, osoby, zboží, majetek apod.) rádiovým signálem, které vedou k vyšší efektivitě a přehlednosti jednotlivých obchodních operací a procesů. (Lukoszová, 2012, s. 116)

#### 3.2.2 Systém EDI

Rozvoj informační technologie přinesl obrovské výhody, které se týkají úspor při komunikaci napříč podnikovým hodnotovým řetězcem. Pokud je to možné využívají dnes moderní podniky k objednávkám zásob v reálném čase stejně jako k přijímání objednávek od svých zákazníků EDI. (Šmída, 2003, s. 195)

Lukoszová (Lukoszová, 2012, s. 118) vysvětluje EDI následovně:

Elektronická výměna dat (EDI) znamená elektronickou výměnu strukturovaných dat mezi počítači. K přesunu těchto dat je možno využívat telefonní sítě či datové sítě, díky kterým si mohou podniky vzájemně posílat obchodní dokumenty jako je objednávka, faktura,

oznámení o dodávce, přehled o stavu objednávky, elektronický převod peněz pro platby a podobně. EDI systém bez lidského zásahu převede dokumenty do datových formátů a je možné s nimi ihned začít pracovat. Do systému EDI nelze řadit přenos přes fax, e-mail či Internet.

## 4 NÁSTROJ PRO ANALÝZU PLÝTVÁNÍ

Pojem plýtvání se v podnikovém managementu používá především v souvislosti s metodami řízení kvality.

Mašín a Vytlačil (Mašín, 1996, s. 44) definují plýtvání následovně: „*vše, co nepřidává produktu hodnotu anebo ho nepřibližuje zákazníkovi.*“

Plýtvání je definováno jako všechno (aktivita, činnost, proces), co nepřidává hodnotu výrobku a zvyšuje jeho náklady. Proto je třeba se snažit tyto činnosti eliminovat, které však musíme nejprve v provozním či obchodním podniku rozpoznat.

### Příklady klasifikace plýtvání:

- Čekání
- Nadbytečná manipulace
- Zbytečné pohyby
- Chyby pracovníků
- Špatný pracovní postup
- Vysoké zásoby
- Nadvýroba (Mašín, 1996, s. 45)

### 4.1 Pracovní studie

Podle Štuska (Štusek, 2007, s. 128) jsou pracovní studie obecný termín pro označení postupů či technik měření času a pohybu, které jsou používány při provádění lidské práce a to ve všech jejich souvislostech, které vedou k identifikaci všech faktorů, jež ovlivňují efektivnost a ekonomiku vynakládání lidské práce. Studie práce je zaměřeno na sledování a hodnocení parametrů jako je čas, pohyb, prostor a obtížnost práce. Ke zkrácení průběžné doby eliminací plýtvání v dodavatelsko-odběratelském řetězci se nejčastěji používá metoda snímku pracovního dne.

#### 4.1.1 Snímek pracovního dne

Snímek pracovního dne je jedna z mnoha metod personálního auditu, která se stala v poslední době velmi oblíbenou. Tato organizační analýza, která se snaží odhalit nedostatky pracovního procesu, vychází z nepřetržitého bezprostředního studia spotřeby času. Snímek pracovního dne je vždy zaměřen na konkrétního pracovníka (pracovníky). Veškeré

spotřeby pracovního času během směny formou nepřetržitého pozorování se zaznamenávají do předem připravených formulářů. (API – Akademie produktivity a inovací, © 2016)

Snímkování pracovních činností pro účely časových studií obsahují tři základní etapy:

- Příprava snímkování.
- Vlastní snímkování- pozorování práce a měření spotřeby času.
- Vyhodnocení časového snímku.

#### **Postup analýzy:**

- **Příprava ke snímkování** – důležité je si uvědomit co vlastně chceme zaznamenávat a na co se bude samotný snímek zaměřovat tj. identifikace měřených a hodnocených dějů. Obecně se snímkování provádí tam, kde je potřebné odhalit veškeré neefektivnosti na daném pracovišti. K vlastnímu záznamu dějů a záznamů měřeného času je třeba použít předem připravený formulář.
- **Vlastní měření** – následuje po vymezení sledovaných dějů a stanoveného celkového počtu snímků. Poté se provede měření, kdy se do předem stanoveného formuláře zaznamenávají jednotlivé činnosti. Údaje o spotřebě času mohou být buď ve formě času postupného (čas ukončení sledovaného děje), nebo ve formě času jednotlivého (čas trvání sledovaného děje).
- **Vyhodnocení** – probíhá na základě sumarizace jednotlivých kategorizačních činností, na základě kterých je možné posoudit sledované procesy z hlediska plýtvání. Výsledkem je koláčový graf, který rozděluje veškeré činnosti na činnosti přidávající hodnotu a na hodnotu nepřidanou a plýtvání.

Cílem této analýzy není pouhé zachycení stávajícího stavu, ale výsledky slouží jako podklad pro možnou optimalizaci a odstranění plýtvání. (Proexperty © 2016, Štůsek, 2007, s. 148)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

V této části popisují základní informace o společnosti. Jedná se o základní přehled společnosti a její činnosti.

### 5.1 Identifikační údaje z obchodního rejstříku

Obchodní firma:	Hlaváčová s.r.o.
Předmět podnikání:	Specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
CZ-NACE:	47.11 - maloobchod s převahou potravin, nápojů a tabákových výrobků v nesespecializovaných prodejnách
Sídlo firmy:	Kelč 10, PSČ 756 43
Datum zápisu:	08.08.2005
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	268 67 401
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Počet zaměstnanců:	9

### 5.2 Představení společnosti

Společnost Hlaváčová s.r.o. byla založena v listopadu 1991 jednou fyzickou osobou na základě živnostenského oprávnění pod jménem „Potraviny u Kubů“. Cílem vzniku této prodejny potravin bylo navázání na rodinnou tradici v prodeji potravin a to v době kdy byl majetek po revoluci navrácen zpět do užívání majitelů. Tehdy došlo k nápadu v rodinné tradici pokračovat. Paní Hlaváčová z počátku začínala ve velmi malé prodejně o velikosti cca 54 m<sup>2</sup> s jedním zaměstnancem a to pouze s prodejnou potravin. Postupem času se majitelce podařilo prodejnu rozšířit (96 m<sup>2</sup>) nejen o prodejní část, ale i o rozšíření sortimentního zboží.

V roce 2002 se stala prodejna součástí maloobchodní sítě Hruška, spol. s.r.o.. V roce 2005 došlo ke změně obchodního jména z prodejny u Kubů na obchodní jméno Hlaváčová s.r.o.

V současné době v obchodní společnosti Hlaváčová s.r.o. pracuje 9 zaměstnanců a řadí se tedy mezi malou společnost. Sídlem společnosti je město Kelč.

Hlavní podnikatelskou činností je maloobchod s převahou potravin, nápojů a tabákových výrobků v nesespecializovaných prodejnách.



Obr. 6 Prodejna potravin (vlastní zpracování)

### 5.3 MO síť Hruška, spol. s.r.o.

Po dlouhém zvažování a váhání se majitelka v roce 2002 rozhodla vstoupit do obchodní společnosti Hruška, spol. s.r.o., která se specializuje na koupě zboží za účelem jeho prodeje. Tato maloobchodní síť je již na trhu od 10. února roku 2000 se sídlem v Olomouci a do dnešního dne má více než 660 maloobchodních prodejen.



Obr. 7 Logo MO sítě Hruška (MOS Hruška, © 2016)

Jedná se o ryze českou obchodní společnost, která spojuje síť maloobchodních prodejen potravin pod značkou Hruška. Cílem společnosti je rozvíjet tradiční český maloobchodní trh potravin v moderním pojetí. Předmětem podnikání je velkoobchod, specializovaný ma-

loobchod a maloobchod se smíšeným zbožím, zprostředkování obchodu a služeb, reklamní činnosti a marketing.

Maloobchodní síť Hruška zajišťuje svým prodejnám marketingovou podporu prodeje formou různých spotřebitelských soutěží, distribuci promočních letáků, které informují zákazníky o výhodné nabídce. Rovněž zabezpečuje maloobchodním sítím reklamu v médiích.

### 5.3.1 Sortiment zboží

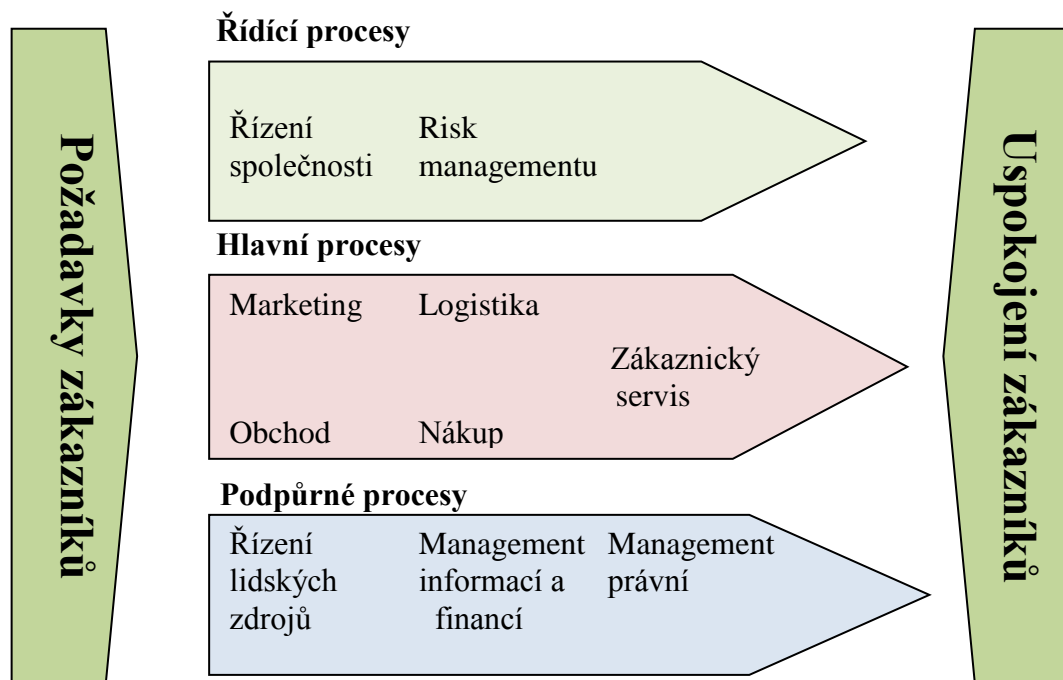
Nabízený sortiment společnosti představuje potravinářské zboží spadající do následujících kategorií:

- Prodej potravin
- Prodej drogerie
- Prodej ovoce a zeleniny
- Prodej potravin pro zvířata
- Prodej domácích potřeb
- Prodej masných výrobků
- Prodej nápojů
- Prodej tabákových výrobků

## 5.4 Procesní mapa vybrané společnosti

Procesní mapa vybrané společnosti je tvořena procesy hlavními, podpůrnými a řídicími. Mezi základní vstupy do procesů se řadí požadavky zákazníků a věřitelů a výstupem je uspokojení požadavků.

Hlavním hodnotovým procesem je marketing, obchod, logistika, nákup a zákaznický servis. Podpůrné procesy tvoří řízení lidských zdrojů, management informací a financí a management právní. Řídicími procesy jsou řízení společnosti a risk managementu (Obr. 8).



Obr. 8 Procesní mapa vybrané společnosti (vlastní zpracování)

## 5.5 SWOT analýza společnosti

Nejčastěji využívanou analýzou k hodnocení současné situace společnosti je SWOT analýza, která ukazuje jakou má společnost pozici na trhu v konkurenčním prostředí. Hlavním cílem SWOT analýzy je identifikace silných a slabých stránek společnosti, které se řadí mezi interní faktory ovlivňující úspěšnost společnosti. Mezi externí faktory řadíme příležitosti a hrozby společnosti. Důvodem k této analýze je lepší rozpoznání jednotlivých bodů, které je zapotřebí vylepšit. Níže uvedená SWOT analýza byla vypracována na základě získaných informací od majitelky společnosti.

### Silné stránky

- Tradice společnosti
- Množství stálých zákazníků
- Lukrativní pozice společnosti
- Členství v MO síti Hruška
- Kvalita zboží
- Dobré vztahy s dodavateli

### Slabé stránky

- Malá prodejní plocha
- Nevytížený personál
- Přebytek zaměstnanců
- Úzká nabídka služeb
- Vyšší ceny zboží
- Plně nevyužívaný IS

- |                               |                                     |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| ▪ Dobré vztahy se zaměstnanci | ▪ Silná konkurence                  |
| ▪ Bezbariérový přístup        | ▪ Společnost nedisponuje nejnovější |
| ▪ Parkoviště před prodejnou   | technologii                         |

**Příležitosti**

- Zavedení nové technologie
- Rozšíření poskytování služeb
- Zefektivnění práce zaměstnanců
- Získání nových zákazníků

**Hrozby**

- Vysoká konkurence v odvětví
- Špatná politická a ekonomická situace
- Nespokojenost zaměstnanců
- Nová konkurence

Pomocí matic IFE a EFE, které analyzují techniky navazující na SWOT analýzu zjistíme klíčové vnitřní a vnější faktory ovlivňující společnost.

Hodnocení SWOT analýzy probíhá následovně:

1. Jednotlivé faktory budou rozděleny dle procentuálního podílu k jejich celkové váze a musí být roven 1. Čím vyšší číslo váhy, tím vyšší je důležitost faktoru v dané tabulce.
2. Každý faktor bude ohodnocen stupnicí a to od 1 - 5 s tím, že 1 je nejnižší spokojenost a 5 je nejvyšší spokojenost.
3. Hodnocení a váhu vynásobíme a poté sečte

Celkové hodnocení těchto matic je výpočtem váženého poměru vnějších a vnitřních faktorů, které pomocí grafického zobrazení matic navrhnou volbu strategie společnosti.

**5.5.1 Zhodnocení SWOT analýzy pomocí matic IFE a EFE a návrh strategie**

Z provedené analýzy (Příloha III) na základě určení vah a bodů u jednotlivých položek se společnost nejlépe orientuje ve svých silných a slabých stránkách a dopředu se může připravit na možné příležitosti či hrozby, které firmu mohou na trhu postihnout.

Nejlépe hodnocenou silnou stránkou maloobchodní prodejny je její umístění neboli lukrativní pozice, ve které se nachází. Prodejna je umístěna v centru města s parkovištěm přímo před prodejnou s bezbariérovým přístupem. V blízkosti prodejny se nachází městský úřad, zdravotní středisko, lékárna a pošta, které navštěvují dennodenně spousty lidí, kteří ocení blízký přístup k prodejně. Další velkou výhodou je členství v MO síti Hruška, která posky-

tuje svým zákazníkům týdenní, měsíční či sezónní slevy, různé zákaznické slevy a výhry. Další výhodou je stálost zákazníků, která je spojena s tradicí společnosti. Obchodní společnost má na zdejšímu trhu tradici již od roku 1918.

Slabou stránkou prodejny je její malá prodejní plocha, při které dochází ke střetu zaměstnance se zákazníkem při nákupu. Tato situace odráží zákazníky od nákupu a to převážně z řad mladé generace, pro kterou je velikost prodejny a nová technologie prodeje zboží lákavější. Tímto se dostávám k další nevýhodě společnosti, mezi kterou patří nevyužívání modernějších způsobů prodeje zboží, přebytek zaměstnanců a plně nevyužitý účetní program Pohoda. Společnost v současné době uskutečňuje prodej potravin na pokladnách, které nejsou určeny pro snímání čárového kódu, proto je zapotřebí většího množství pracovníků, kteří jsou povinni při vystavování zboží do prodejny klást důraz na to, zda je zboží řádně popsáno pomocí etiketovacích kleští. V neposlední řadě slabou stránkou je konkurence a vyšší ceny zboží.

Ze slabých stránek nám vplynuly příležitosti, které jsou následující:

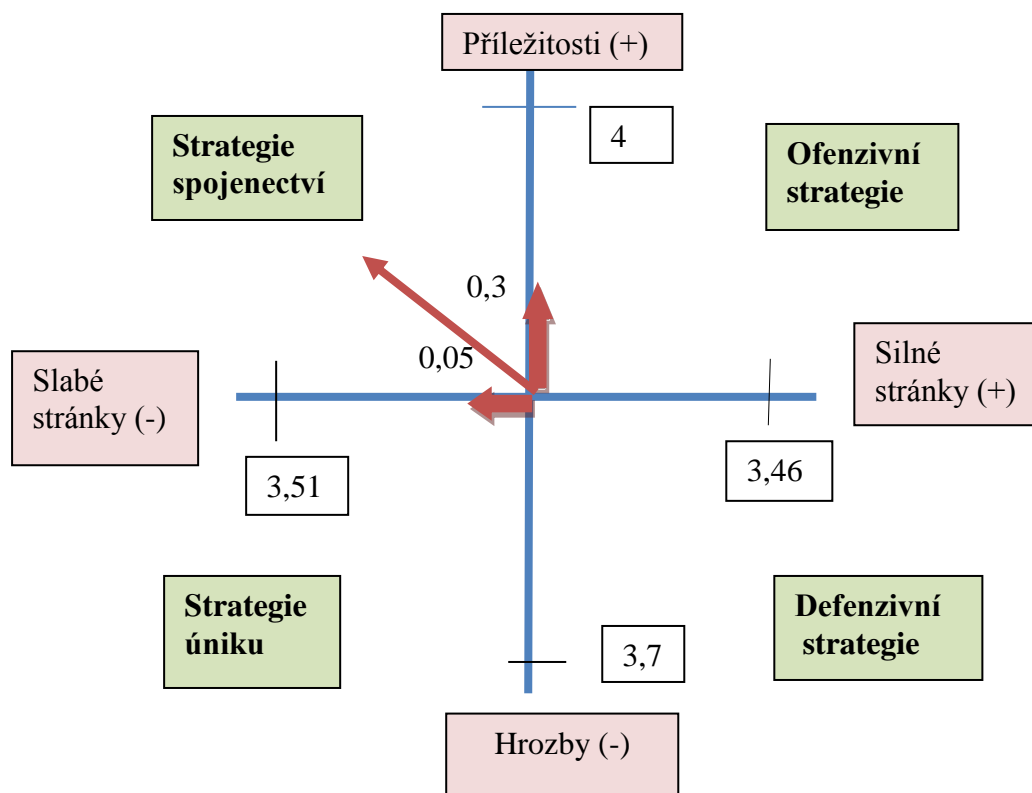
- Využití nové technologie, která povede k eliminaci časového, nákladového a ekonomického charakteru
- Zefektivnění práce zaměstnanců – snížením prostojů, snížením manipulace se zbožím, zvýšení obsluhy zákazníka
- Rozšíření služeb zákazníkům např. zavedení prodeje potravin bezhotovostního styku, internetový prodej, dárkové koše, dárkové poukázky a podobně
- Získání nových zákazníků z řad mladé generace na základě modernějšího prodeje potravin a rozšíření poskytovaných služeb.

Nejvyšší hrozbou pro prodejnu je vysoká konkurence v odvětví a příchod další nové konkurence do zdejšího města. Tuto hrozbu však nelze nějak ovlivnit, protože každý podnikatelský subjekt je této hrozbě vystaven. Proto je nutné se s touto situací vypořádat a zaujmout co nejlepší strategii, která zajistí přízeň zákazníka. Mezi další hrozby patří politická či ekonomická situace např. změna vlády, změna daňových sazeb a podobně, které by měly za následek navýšení celkových nákladů a tím zvýšení cen zboží.

### **5.5.2 Grafické provedení matic IFE a EFE**

Do vnitřního prostředí jsou začleněny silné a slabé stránky společnosti, na kterých by měla společnost pracovat, aby eliminovala své slabé stránky a naopak posílila své přednosti.

Příležitosti a hrozby zahrnujeme do prostředí vnějšího, které nás nabádají k možným opatřením či inovacím. Na základě provedené SWOT analýzy a matic je možné doporučení strategie pro současný stav podniku. V následujícím obrázku (Obr. 9) je grafické zpracování, kde silné stránky jsou dány na jedné ose a navzájem se odečítají. Hrozby a příležitosti jsou dány na osu druhou a taktéž se odečítají.



Obr. 9 Grafické zpracování IFE a EFE (vlastní zpracování)

Z výsledků analýzy společnosti vyplývá strategie spojení WO (weaknesses opportunities). Tento druh strategie si volí podnik, v kterém převládají slabé stránky nad silnými a nachází se v atraktivním prostředí. Aby podnik využil otvírající se příležitosti, na kterých nemá dostatek vnitřních schopností, snaží se postupně posilovat svoji pozici a odstraňovat své slabé stránky. V tomto případě se doporučuje strategie spojení se spolehlivým partnerem, která umožní zvětšit vnitřní sílu a podílet se na příležitostech společně. Spolupráci s obchodním partnerem, kterou je maloobchodní síť Hruška s.r.o. již vybraná společnost zahájila v roce 2002 a SWOT analýza tuto činnost potvrdila jako vhodnou strategii. (Euroekonom.sk).

## 5.6 Analýza konkurentů společnosti

Obchodní společnost má v současné době v městě Kelč tyto konkurenty:

1. Prodejna COOP
2. Prodejna ViVa
3. Prodejna potravin Polášek
4. Prodejna Kunovský

Při analýze konkurence jsem informace zabývající se danou analýzou čerpala převážně pozorováním a s pomocí internetových stránek jednotlivých konkurenčních společností.

### Charakteristika konkurenčních společností

- **Prodejna COOP** – COOP družstvo HB je významnou maloobchodní firmou na území Českomoravské vrchoviny a střední Moravy. Zabývá se maloobchodní činností, zejména prodejem potravin a zboží běžné denní potřeby. V současné době má dvě obchodní prodejny ve zdejších městě a patří tak mezi největší konkurenty maloobchodní prodejny Hlaváčová s.r.o. Celkový obrat společnosti dosahuje 1 445 mil. Kč při 170 prodejnách ve střední Moravě.
- **Prodejna ViVa** – obchodní společnost založena v roce 1992 taktéž nabízí sortiment smíšeného zboží. Jedná se o prodejnu s předmětem podnikání koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje. V současné době zaměstnává 2 zaměstnance. Sortiment poskytovaného zboží je velmi nízký.
- **Prodejna potravin Polášek** – dalším konkurentem v prodeji potravin je prodejna, které se taktéž zaměřuje na prodej potravin smíšeného zboží. Tato prodejna byla otevřena v roce 2011. V současné době zaměstnává 3 zaměstnance.
- **Prodejna Kunovský** – historie společnosti začíná od roku 1992, kdy se postupně začala rozvíjet. Svým zákazníkům nabízí ucelený sortiment. Provozovna je pod neustálým zpřísněným veterinárním dozorem což vede k vysoké úrovni hygieny. Firma provozuje 9 kamenných prodejen a 1 pojízdnou prodejnu na území Moravy. Dlouhodobým cílem společnosti je získávání stabilního okruhu spokojených zákazníků, konkurenceschopnost na trhu a zavádění nových technologií a služeb.



### Srovnávací tabulka konkurentu

Pro srovnání konkurence ve zdejší městi jsem provedla srovnávací analýzu na základě vybraných faktorů, které patří mezi důležité vlastnosti úspěšného podnikání v daném oboru a jsou snadno zjistitelné jak z interních informací jednotlivých obchodních společností či z webových stránek.

Jednotlivé faktory budou vyhodnoceny dle bodové stupnice od 1 do 5 s tím, 5 – výborná, 4 – chvalitebná, 3 – dobrá, 2 – uspokojivá, 1 – méně uspokojivá. Hodnoty, které budou uvedeny v následující tabulce (Tab. 2) jsou vytvořeny na základě subjektivního názoru a vlastních zkušeností.

Tab. 2 Analýza konkurence (vlastní zpracování)

	COOP	ViVa	Polášek	Kunovský	Hlaváčová
Velikost prodejny	5	2	2	2	3
Technologická vybavenost	5	0	0	3	3
Rychlost obsluhy	5	3	3	2	3
Sortiment zboží	5	3	3	3	4
Množství poskytovaných služeb	5	2	2	3	4
Ceny zboží	3	2	4	2	4
Webové stránky	5	0	0	3	0
Celkem	33	12	14	18	21

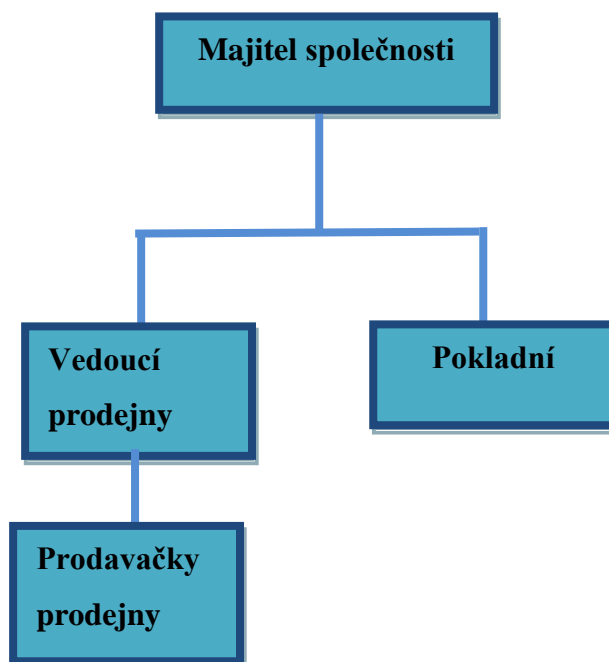
Z předchozí tabulky (Tab. 2) vyplývá, že se obchodní společnost řadí na druhou příčku, což je způsobeno malou prodejní plochou a zastaralou technologií prodeje. Největším konkurentem je prodejna COOP, která má v Kelči dvě prodejní místa.

## 5.7 Personální analýza

Kapitola se zabývá analýzou stavu a struktury zaměstnanců. Informace pro tuto analýzu byly získány na základě rozhovoru s majitelkou vybrané společnosti.

### 5.7.1 Organizační struktura společnosti

Obchodní společnost je společnost s ručením omezeným. Společnost je řízena vlastníkem společnosti, pod kterého spadá osm zaměstnanců.



Obr. 10 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

#### Majitel společnosti

Majitelka společnosti paní Hlaváčová je statutárním orgánem. Zajišťuje nejen chod společnosti jak celku, ale zajišťuje také chod po stránce ekonomické. Řídí, organizuje a kontroluje činnost svých podřízených. Dbá na dodržování platných zákonů a dalších obecně závazných předpisů. Zodpovídá za kvalitu a úroveň poskytovaných služeb zákazníkům a za řádný chod společnosti.

### Pokladní

Náplní práce pokladní je zajišťování hotovostní vyrovnání se zákazníky. Zajišťuje příjem a výdej hotovosti na základě vystavených dokladů, udržuje hladinu hotovosti v pokladně a provádí denní a měsíční inventarizaci pokladny.

### Vedoucí prodejny

Vedoucí prodejny zajišťuje provoz a správu svěřené prodejny. Náplní práce vedoucí prodejny je zabezpečování plnění úkolů, dohled nad provozem prodejny, zajišťování lidských zdrojů, jednání s obchodními partnery, motivace a hodnocení zaměstnanců, sledování okolí a konkurence, vedení dokumentace.

### Prodavač

Náplní prodavače úprava zboží k prodeji, komunikace se zákazníkem, přijímání objednávek zákazníků a jejich vyřizování, přejímání, kontrola a skladování zboží, provádění inventury, práce na pokladních systémech.

#### 5.7.2 Struktura zaměstnanců

V tabulce (Tab. 3) je provedena analýza věkové struktury zaměstnanců, ze které vyplývá, že největší podíl pracovníků se nachází ve věku od 41 – 50 let (55,56 %).

Tab. 3 Věková struktura zaměstnanců ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Věk pracovníka	Zaměstnanci		Věková skupina	Počet pracovníků	Pracovníci v %
	Ženy	Muži			
31 - 35	1	0	31 - 40	2	22,22 %
36 - 40	1	0			
41 - 45	2	0	41 - 50	5	55,56 %
46 - 50	3	0			
51 - 55	0	0	56 – a více	2	22,22 %
56 a více	2	0			
<b>Celkem</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>Celkem</b>	<b>9</b>	<b>100 %</b>

Z analýzy věkové struktury zaměstnanců vyplývá, že největší početné zastoupení je ve věkové skupině 41 – 50 let. Zde se nachází 55,56 % pracovníků. Z tabulky dále vyplývá, že věková hranice 31 – 40 je procentuálně stejná jako hranice 56 a více let, tuto skupinu tvoří dva zaměstnanci.

## 5.8 Analýza personálních nákladů

V této kapitole jsem zpracovala analýzu personálních nákladů společnosti, při které jsem analyzovala výši a strukturu osobních nákladů a mzdových nákladů z časového hlediska.

Tab. 4 Analýza personálních nákladů vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Hodnoty v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Mzdové náklady	1 230,00	1 230,00	1 230,00	1 265,00	1 343,00
Zákonné sociální pojištění	296,00	296,00	296,00	313,00	319,00
Zákonné sociální náklady	93,00	93,00	80,00	67,00	81,00
Zákonné zdravotní pojištění	105,00	107,00	106,00	113,00	114,00
Jiné sociální pojištění	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00
<b>Celkové osobní náklady</b>	<b>1 760,00</b>	<b>1 762,00</b>	<b>1 748,00</b>	<b>1 794,00</b>	<b>1 893,00</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>17 659,00</b>	<b>17 941,00</b>	<b>17 261,00</b>	<b>17 900,00</b>	<b>18 125,00</b>
Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech	6,97 %	6,86 %	7,13 %	7,07 %	7,41 %
Podíl osobních nákladů na celkových nákladech	9,97 %	9,82 %	10,12 %	10,03 %	10,44 %

Ve výše položené tabulce (Tab. 4) jsou zobrazeny personální náklady společnosti. Z tabulky je patrné, že mzdové náklady a celkové osobní náklady mají charakter rostoucí a to v závislosti na zvyšování průměrných platů.

V následující tabulce (Tab. 5) je provedena analýza nákladů na jednoho pracovníka. K vypracování této analýzy byla použita data z výkazu zisku a ztrát a průměrný roční stav zaměstnanců za období 2011 až 2015.

Tab. 5 Analýza nákladů na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování)

Náklady na pracovníka	2011	2012	2013	2014	2015
Osobní náklady na pracovníka	195 555 Kč	195 800 Kč	194 222 Kč	199 333 Kč	210 333 Kč
Průměrná hrubá mzda na zaměstnance	136 700 Kč	136 700 Kč	136 700 Kč	140 600 Kč	149 200 Kč

Z výše uvedené tabulky (Tab. 5) je patrné, že osobní náklady a průměrná hrubá mzda zaměstnance má stoupající tendenci kromě roku 2013, kdy došlo poklesu osobních nákladů na pracovníka z důvodu snížení zákonných sociálních nákladů.

## 5.9 Finanční analýza

Pro zmapování finanční situace vybrané společnosti jsem se rozhodla pro finanční analýzu společnosti. V této kapitole budu analyzovat výsledek hospodaření, zadluženost, likviditu a rentabilitu společnosti.

V tabulce (Tab. 6) jsou uvedeny výnosy, náklady a hospodářský výsledek vybrané společnosti za posledních pět let.

Tab. 6 Analýza výsledku hospodaření vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Hodnota v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Výnosy	18 776,00	18 778,00	17 782,00	18 706,00	18 949,00
Náklady	17 774,00	17 757,00	17 163,00	17 733,00	17 922,00
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>1 002,00</b>	<b>1 021,00</b>	<b>619,00</b>	<b>973,00</b>	<b>1 027,00</b>
Daň z příjmů	181,00	183,00	97,00	167,00	202,00
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>821,00</b>	<b>838,00</b>	<b>522,00</b>	<b>806,00</b>	<b>825,00</b>

Z výše uvedené tabulky (Tab. 6) můžeme vidět, že výsledek hospodaření má kladný charakter se ziskem kolem hodnoty 800 tisíc korun. V roce 2013 společnost zaznamenala po-

kles zisku o 300 tisíc. Tato ztráta byla zapříčiněna poklesem poptávky po zboží vstupem nové konkurence v prodeji se smíšeným zbožím v městě Kelč, ale také ukončení činnosti velké výrobní firmy LOANA a.s., která zaměstnávala přes 120 zaměstnanců ze zdejšího okolí. Další vliv na pokles zisku měla rekonstrukce prodejny, která byla po dobu jednoho měsíce uzavřena. V roce 2014 došlo k ekonomickému zotavení společnosti na základě nově vzniklé společnosti JACK WEST s.r.o., která se zaměřuje na výrobu stínící techniky a poskytla zaměstnání několika desítkám lidí ze zdejšího města a okolí.



Obr. 11 Vývoj výsledku hospodaření ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

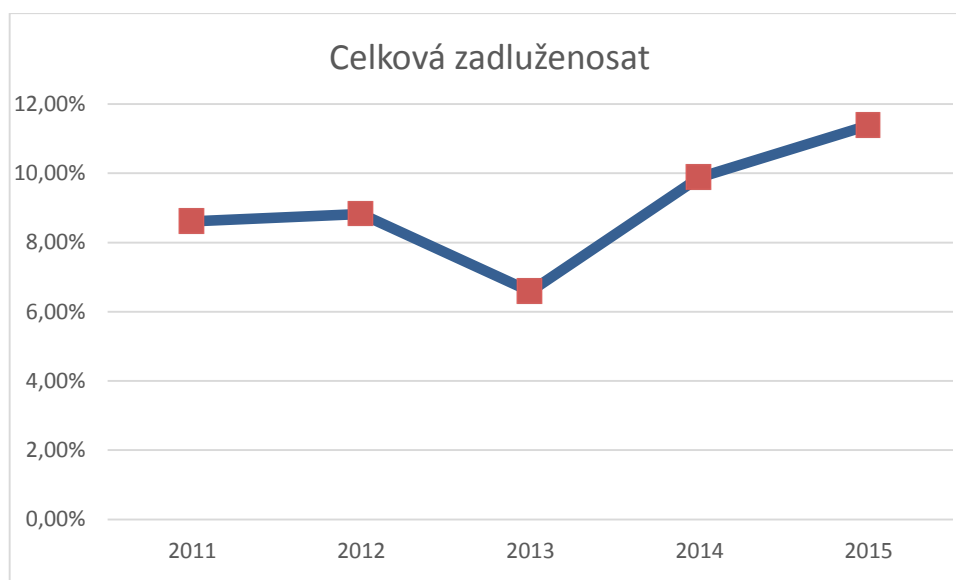
V níže uvedené tabulce (Tab. 7) jsou zobrazeny ukazatele celkové zadluženosti a míry zadluženosti společnosti, které přináší informace týkající se úvěrového zatížení společnosti.

Tab. 7 Ukazatele zadluženosti vybrané společnosti (vlastní zpracování)

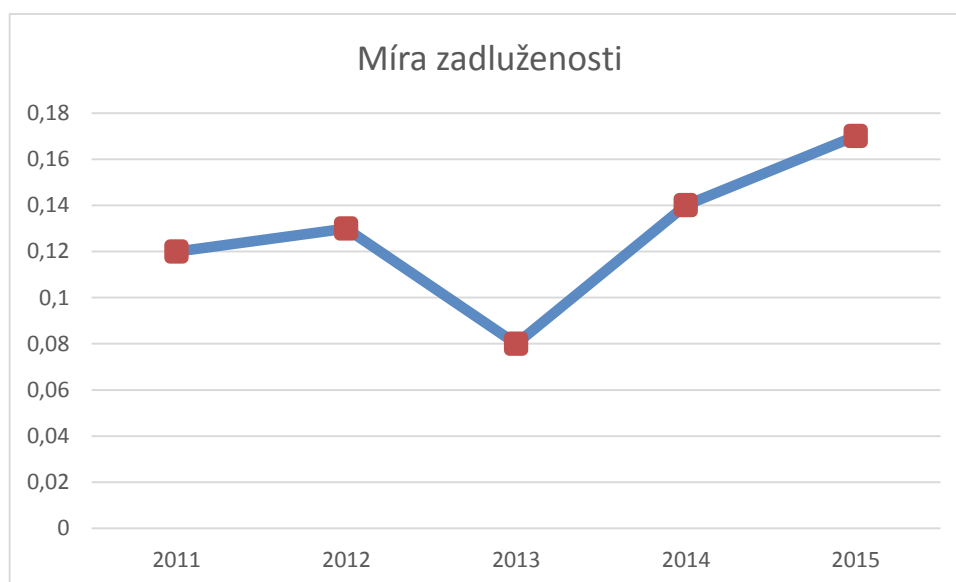
	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	8,61 %	8,82 %	6,59 %	9,88 %	11,39 %
Míra zadluženosti	0,12	0,13	0,08	0,14	0,17

Tabulka (Tab. 7) s výpočty nám udává, že v roce 2011 je 8,61 % majetku zatíženo dluhy. Ostatní roky ukazují, že společnost disponovala s cizími zdroji a to kolem 11,39 %. Z výsledků můžeme také dedukovat, že společnost využívá více vlastních zdrojů než cizích.

Vývoj celkové zadluženosti a míry zadluženosti je zobrazen v níže uvedených obrázcích (Obr. 12) a (Obr. 13).



Obr. 12 Graf celkové zadluženosti ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)



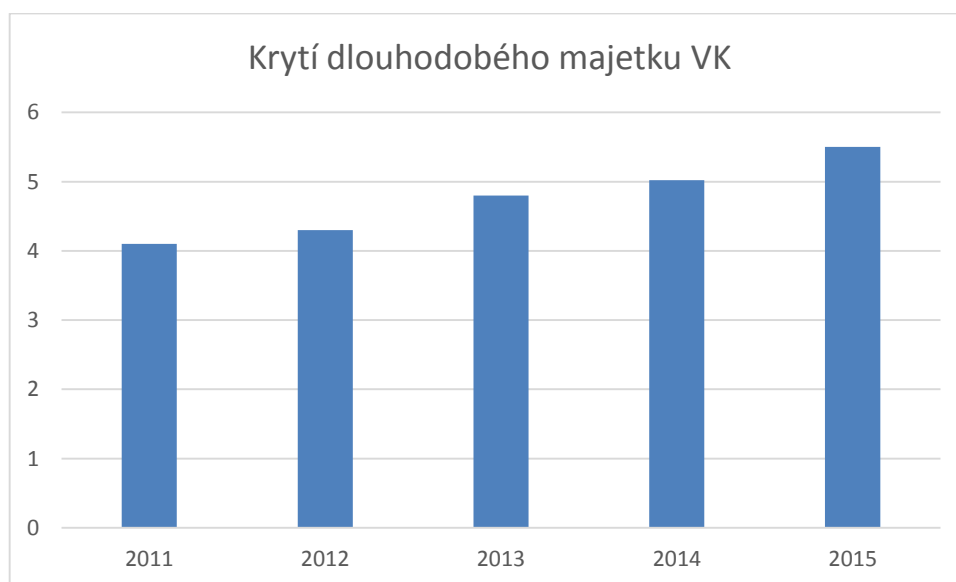
Obr. 13 Graf míry zadluženosti ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

V následující tabulce (Tab. 8) je ukazatel, který nám udává vztah mezi majetkovou a finanční strukturou společnosti.

Tab. 8 Ukazatel krytí dlouhodobého majetku (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem	4,1	4,3	4,8	5,0	5,5

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku má rostoucí tendenci a signalizuje, že společnost používá vlastní dlouhodobý kapitál i ke krytí oběžných krátkodobých aktiv. Podnik tedy dává přednost stabilitě před výnosem. V následném obrázku (Obr. 14) je grafické znázornění.



Obr. 14 Graf ukazatele krytí dlouhodobého majetku (vlastní zpracování)

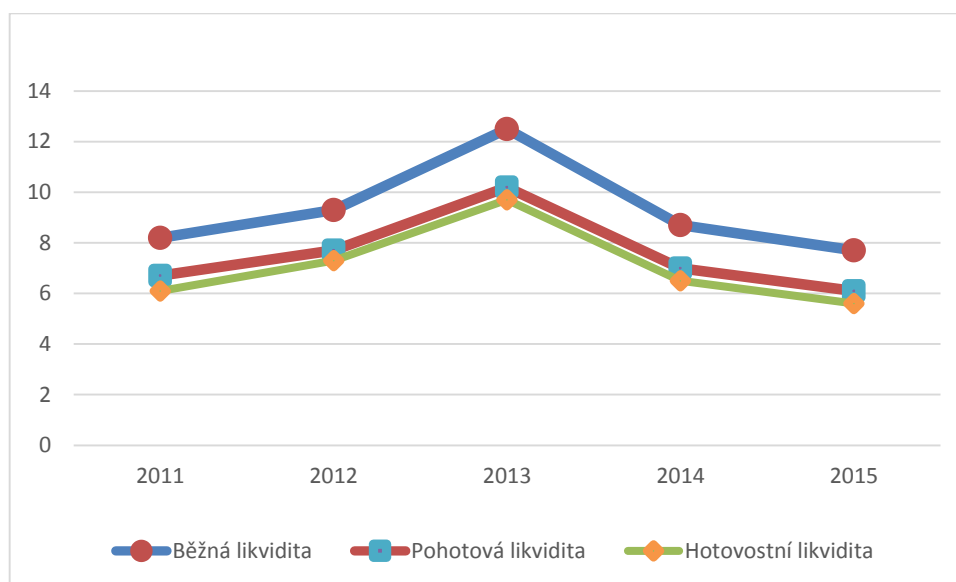
V následující tabulce (Tab. 9) je provedena analýza likvidity vybrané společnosti, která vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Hodnoty likvidity podniku jak běžné, pohotové či hotovostní signalizují, že vybraná společnost disponuje s dostatečným množstvím hotovosti ke krytí krátkodobých závazků.



Tab. 9 Ukazatele likvidity vybrané společnosti (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	8,2	9,3	12,5	8,7	7,7
Pohotová likvidita	6,7	7,7	10,2	7,0	6,1
Hotovostní likvidita	6,1	7,3	9,7	6,5	5,6

Vývoj likvidity je zobrazen na níže uvedeném obrázku (Obr. 15).



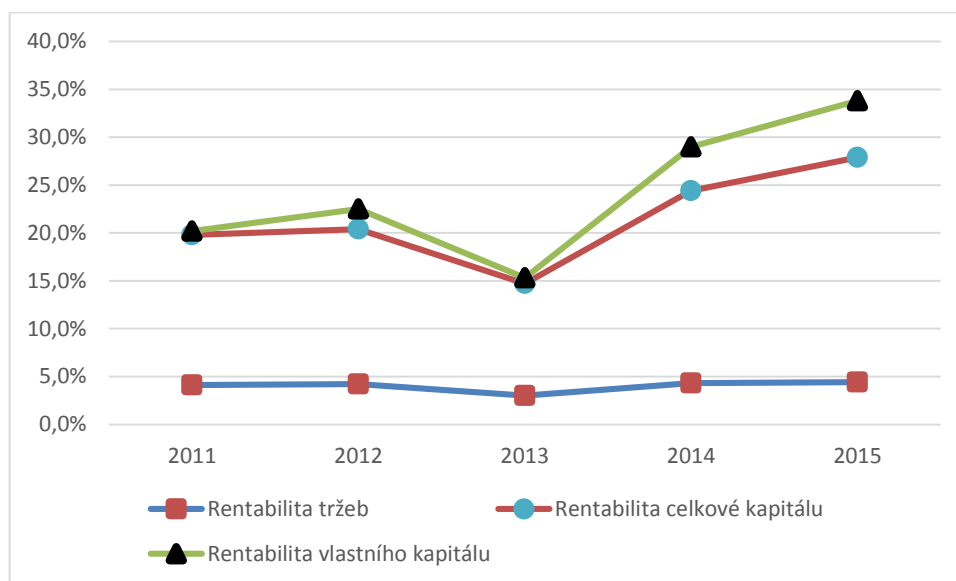
Obr. 15 Vývoj likvidity ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

V neposlední řadě jsem provedla analýzu rentability vybrané společnosti. V níže položené tabulce (Tab. 10) jsou zobrazeny nejčastěji používané ukazatele a následně zobrazené v obrázku (Obr. 16).

Tab. 10 Ukazatele rentability vybrané společnosti (vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita tržeb	4,1 %	4,2 %	3 %	4,3 %	4,4 %
Rentabilita celkového kapitálu	19,8 %	20,4 %	14,7 %	24,4 %	27,9 %
Rentabilita vlastního kapitálu	20,2 %	22,5 %	15,3 %	29 %	33,8%

Ukazatele rentability ve vybrané společnosti mají stoupající tendenci, což signalizuje, že společnost je od roku 2011 trvale zisková, i když v roce 2013 prošla společností menším zakolísáním, jak jsem již uváděla výše.



Obr. 16 Vývoj rentability ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

V rámci finanční analýzy lze konstatovat, že v období 2011 až 2015 má společnost pozitivní vývoj v kontinuálním růstu výsledku hospodaření. Rok 2013 byl poznamenán okolními vlivy, které se podepsaly na snížení celkových prodejů. V následujících letech je hospodářský výsledek společnosti opět rostoucí. Co se týče zadluženosti, společnost vykazuje zadluženost v rozmezí 8% až 12% což z hlediska vývoje můžeme poukázat na velmi nízké zadlužení společnosti. Důležitá je i skutečnost, že společnost používá vlastní dlouhodobý kapitál i ke krytí oběžných krátkodobých aktiv. Vysoké hodnoty likvidity signalizují

neekonomické chování ve vybrané společnosti, což předkládá dostatečně vysoké množství oběžných prostředků ve formě hotovosti, finančních prostředků na běžném účtu, pohledávkách a zásobách. Z držby tohoto majetku však neplynou žádné výnosy, naopak dochází k umrtvení vloženého kapitálu. Ukazatele rentability signalizují, že je společnost od roku 2011 trvale zisková.

## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SKLADOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ

V rámci analýzy skladového hospodářství ve vybrané společnosti jsem se soustředila na tři dílčí procesy, které jsou kritické pro dosažení stanoveného cíle a to:

- Skladování zboží
- Objednávání zboží
- Příjem zboží

### 6.1 Skladování zboží

Skladování v obchodní činnosti chápeme jako dočasné ukládání a uchovávání zboží pro pozdější potřebu, v širším smyslu včetně manipulace s nimi. Manipulace se zbožím probíhá ve skladu.

#### 6.1.1 Sklady

Sklad je prostor, kde dochází k manipulaci a skladování zboží a materiálů. Sklad by neměl sloužit jako odkladiště pro zapomenuté či špatně objednané zboží a materiál. Umístění skladů je důležité a jeho umístění musí být strategické.

V současné době má obchodní společnost dva skladovací prostory a jeden sklad obalového materiálu. Plocha skladu je rovná a bezbariérová, která umožňuje využívat pouze ručního dvoukolového vozíku k manipulaci se zbožím v krabicích, bednách, přepravkách (Obr.17). Na základě prostorových dimenzí zde není možno využívat jinou manipulační techniku k příjmu zboží.



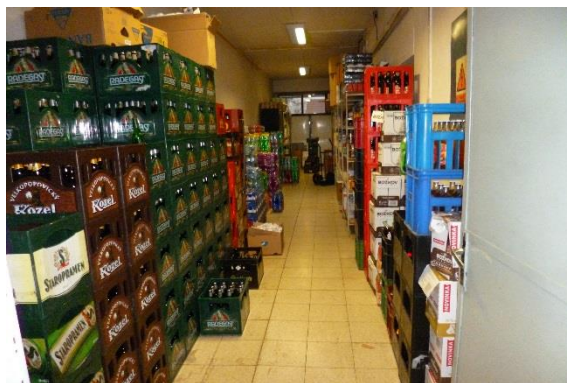
Obr. 17 Manipulační vozík (vlastní zpracování)

Sklad obalového materiálu (Obr. 18) o rozměru 7,5 m<sup>2</sup> a je určen pro ukládání obalového materiálu například ze dřeva, papíru, skla, plastů, kartónů apod.



Obr. 18 Sklad obalového materiálu (vlastní zpracování)

Na sklad obalového materiálu navazuje hlavní sklad (Obr. 19) o rozloze 42 m<sup>2</sup>. Tento sklad je převážně určen pro příjem zboží a uskladnění vybraného druhu zboží.



Obr. 19 Hlavní sklad 1 (vlastní zpracování)

Druhý sklad (Obr. 20) o rozloze 35 m<sup>2</sup> je určen taktéž k uskladnění zboží. Oba dva sklady jsou vybaveny regály a paletami pro skladování zboží.



Obr. 20 Sklad 2 (vlastní zpracování)

### 6.1.2 Skladování

Obchodní společnost používá ke skladování regálový systém, který je z kovové konstrukce doplněn dřevěnými policemi (Obr. 21). Dále se využívá skladovací systém paletový, kde se ukládá např. trvanlivé mléko, nápoje a podobně. V kovové konstrukci je zboží uskladněno ve více rovinách nad sebou. Výhodou tohoto skladování je jednoduchá skladová organizace a přímý přístup ke každému sortimentu. Nevýhodou regálového systému je, že se položky do polic ukládají manuálně a také manuálně odebírají.

Na základě provedené přejímky, kdy je zboží řádně přijato a při nichž nedošlo k žádným vadám či poškození se zboží ukládá do regálu v hlavním skladu. Z hlavního skladu si každá prodavačka dle rozděleného prodejního sortimentu zboží odebere a uloží zboží na místo, které jí náleží ve skladě. Zboží je tedy seskupováno dle sortimentu zboží.



Obr. 21 Uskladnění zboží v regále (vlastní zpracování)

Po naskladnění zboží do příslušných regálů je každá prodavačka povinná řádně zboží označit prodejní cenou. Označení zboží se provádí pomocí etiketovacích kleští (Obr. 22).



Obr. 22 Etiketovací kleště (vlastní zpracování)

### 6.1.3 Odhalená kritická místa procesu skladování zboží

Při skladování zboží byly odhaleny na základě rozhovoru a pozorování zaměstnanců následující nedostatky, které budou analyzovány pomocí Paretovy analýzy.

#### Nedostatky:

1. Neefektivní využití času
2. Chybně nastavená cena
3. Nepopsané zboží
4. Chybná barva etikety
5. Přepisování cen
6. Poškozené etiketovací kleště
7. Není kotouč
8. Jiná chyba

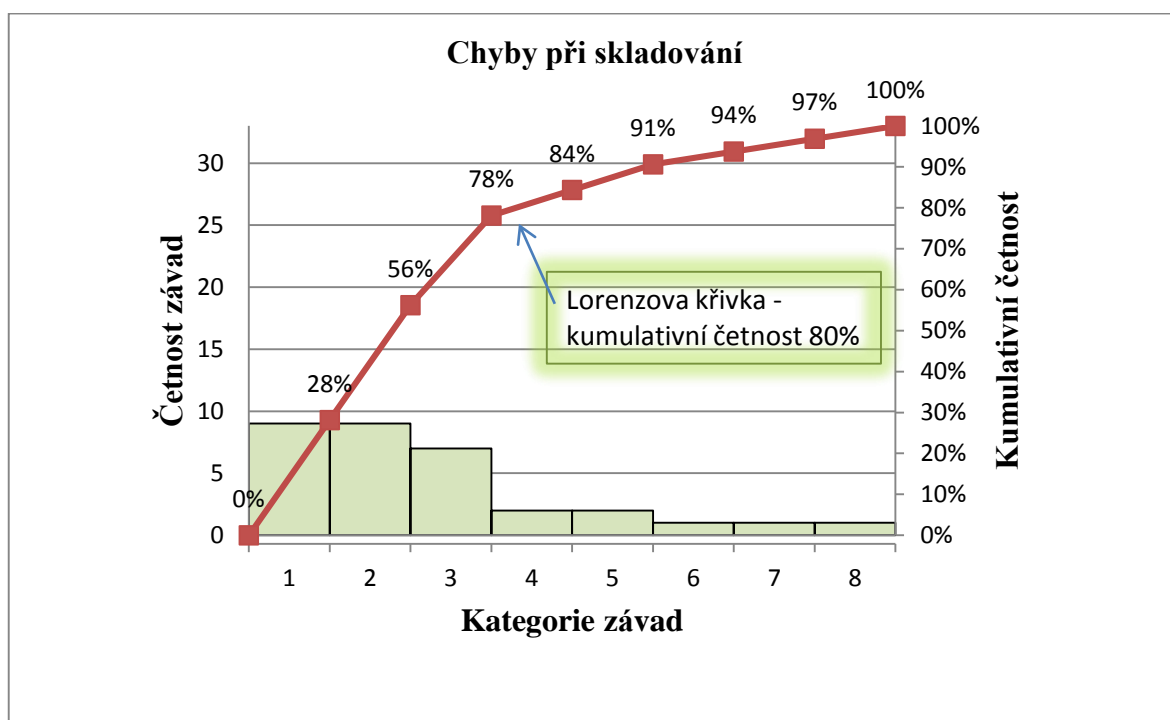
Jednotlivé příčiny, které byly na základě rozhovoru a pozorování zjištěny, jsem zaznamenala do tabulky (Tab. 11) v MS Excel a následně vyhodnotila pomocí Paretovy analýzy, která nám říká, že 80 % důsledků pramení z 20 % příčin.

Tab. 11 Paretova analýza při skladování zboží (vlastní zpracování)

Druh příčiny	Číslo příčiny	Četnost	Kumulace četnosti	% kumulativní četnosti
Neefektivní využití času	1	9	9	28,13%
Chybně nastavená cena	2	9	18	56,25%
Nepopsané zboží	3	7	25	78,13%
Chybná barva etikety	4	2	27	84,38%
Přepisování cen	5	2	29	90,63%
Poškozené etiketovací kleště	6	1	30	93,75%
Není kotouč	7	1	31	96,88%
Jiná chyba	8	1	32	100%
<b>Celkem</b>		<b>32</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

V obrázku (Obr. 23) je graficky znázorněna klasifikace jednotlivých příčin dle Paretova pravidla. Mezi dvě nejdůležitější příčiny tohoto klíčového procesu patří neefektivní využití času při skladování a chyby při nastavování cen na etiketovacích kleštích. Tyto dvě příčiny jsou ovlivněny na základě rychlosti a nepozornosti zaměstnanců. Opět zde neplatí Paretovo pravidlo 80/20 zcela přesně, avšak výsledek je příznivý 56/20.

Další příčiny jako je nepopsané zboží a chybná barva etikety jsou způsobeny taktéž příčinou nepozornosti a rychlosti pracovníků. Mezi poslední příčiny, které jsem při pozorování a rozhovoru shledala, jako nejmenší možnost výskytu chyb byly zařazeny ke konci tabulky a nějak zvlášť neovlivňují klíčový proces skladování.



Obr. 23 Vyhodnocení Paretovy analýzy při skladování zboží (vlastní zpracování)

Z výše uvedené tabulky (Tab. 11) a obrázku (Obr. 23) můžeme vidět, že při skladování zboží dochází k nejčastějším chybám z důvodu neefektivního využívání času, chybně nastavená cena, nepopsané zboží. Pokud bychom se zaměřili na odstranění těchto tří dopadů například prodej potravin na základě čárových kódů, mohlo by dojít k snížení chybovosti při skladování zboží až o 78 %.



## 6.2 Objednávání zboží

Aby obchodní společnost mohla svou podnikatelskou činnost provozovat, potřebuje pro svou obchodní prodejnu zboží, které je jejím hlavním zdrojem pro prodej zboží konečnému zákazníkovi.

Impuls, který zajišťuje zboží na sklad a prodejnu, vzniká ze strany prodavače, který zjistí podlimitní stav zboží na skladě. Zásobování prodejny v obchodní společnosti probíhá na základě objednávek, které probíhají každodenně. To znamená, že každá prodavačka má svůj prodejní úsek, o který se stará dodáváním zboží do reálů a je její povinností si stav zásob jak na prodejně tak ve skladovacím prostoru hlídat.

Každý den si kontroluje a doplňuje regál a na základě uvážení objednává zboží na základě přiděleného prodejního nabídkového listu (Příloha I), který poskytuje MO síť Hruška majitelce prodejny pololetně. Prodavačka v nabídkovém listě vyhledá požadované zboží, které jí momentálně na prodejně chybí a dle přiděleného číselného kódu v tomto nabídkovém listě opíše kód do sešitu, který je určen pro objednávání zboží. Na základě tohoto soupisu vedoucí prodejny nahlásí stav objednávky dodavateli.

Maloobchodní síť Hruška vyžaduje od svých odběratelů, aby byly objednávky hlášeny na základě číselných kódů, které se nacházejí v nabídkových listech (Příloha II) z důvodů, že pracují při naskladňování zboží na základě čárových kódů, které jim práci usnadňují.

Obchodní společnost v současné době nepracuje s novou technologií prodeje zboží pomocí čárových kódů proto je objednávání zboží zdlouhavé a chybné a tak dochází k nesouladu zboží na prodejně a ve skladě. Na základě tohoto zjištění jsem provedla analýzu pomocí Paretova diagramu a Lorenzovy křivky, jejichž odstraněním dosáhneme požadovaného snížení chyb a umožní proniknutí do podstaty problému od méně podstatných.

### 6.2.1 Odhalená kritická místa procesu objednávání zboží

Na základě pozorování zaměstnanců během 10 dní a to vždy od pondělí do pátku byly zjištěny tyto defekty, které budou analyzovány pomocí Paretovy analýzy.

#### Defekty:

1. Zapomněla objednat
2. Nestihla objednat
3. Chybně opsaný kód

4. Chybně zadané množství
5. Chybně nahlášený kód vedoucí prodejny
6. Chybně objednané zboží ze strany dodavatele
7. Jiné závady

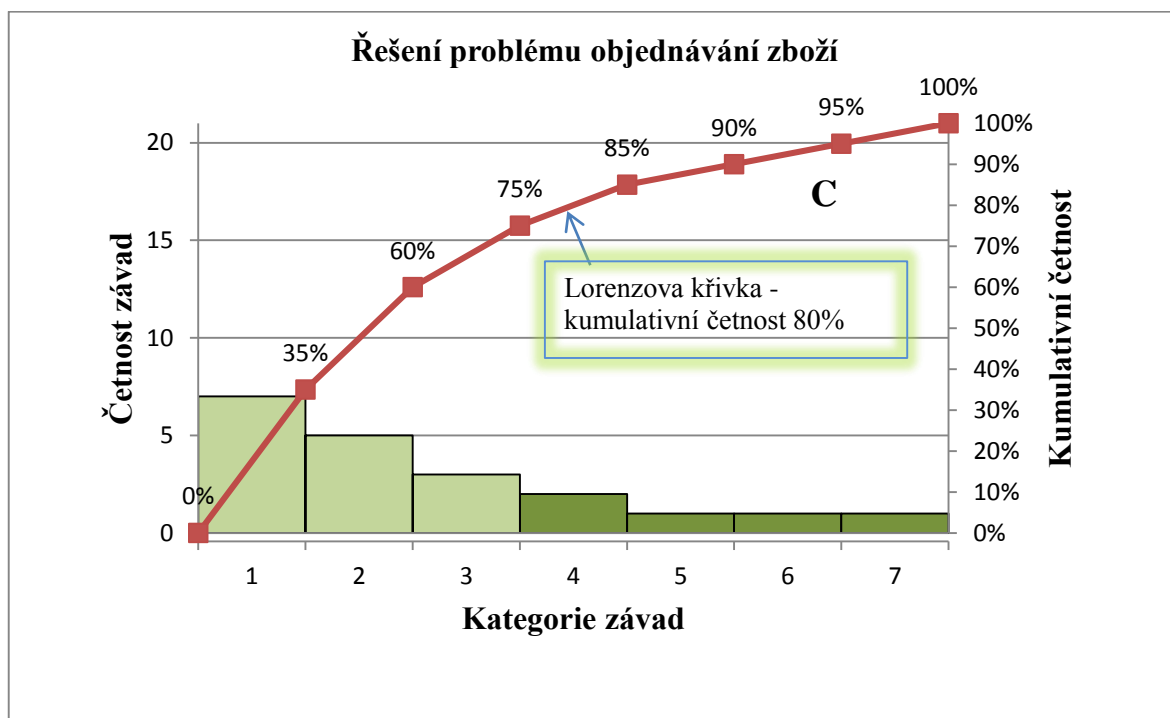
Jednotlivé příčiny, které byly na základě pozorování zjištěny, jsem zaznamenala do tabulky (Tab. 12) v MS Excel a následně vyhodnotila pomocí Paretovy analýzy, která nám říká, že 80 % důsledků pramení z 20 % příčin.

Tab. 12 Paretova analýza při řešení problému objednávání zboží (vlastní zpracování)

Druh příčiny	Číslo příčiny	Četnost	Kumulace četnosti	% kumulované četnosti
Zapomněla objednat	1	7	7	35%
Nestihla objednat	2	5	12	60%
Chybně opsaný kód zboží	3	3	15	75%
Chybně zadané množství	4	2	17	85%
Chybně nahlášený kód vedoucí prodejny	5	1	18	90%
Chybně objednané zboží ze strany dodavatele	6	1	19	95%
Jiné závady	7	1	20	100%
<b>Celkem</b>		<b>20</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

V obrázku (Obr. 24) je graficky znázorněna klasifikace dle jednotlivých příčin dle Paretova pravidla. Mezi dvě nejdůležitější příčiny v klíčovém procesu objednávání patří objednávání zboží z důvodu, že zapomněla objednat nebo nestihla objednat zboží do daného časového termínu. I přesto, že zde neplatí pravidlo 80/20 je výsledek 60/20 příznivý.

Další příčiny jako je chybně opsaný kód či chybně zadané množství je způsobeno příčinou nepozornosti a rychlosti prodavačky. Mezi poslední příčiny, které jsem při pozorování a rozhovoru shledala jako nejmenší možnost výskytu chyb, byly zařazeny ke konci tabulky a nějak zvlášť neovlivňují klíčový proces objednávání.



Obr. 24 Vyhodnocení Paretovy analýzy (vlastní zpracování)

Z tabulky (Tab. 12) i obrázku (Obr. 24) je zřejmé, že pokud bychom se zaměřili na odstranění prvních třech závad s největším dopadem například rozšířením účetního programu o skladové hospodářství, mohlo by dojít ke snížení chybovosti při objednávání zboží až o 75 %.

### 6.3 Příjem zboží

Objednané zboží u dodavatelů je dopravováno do prodejny každodenně automobilovou dopravou z maloobchodní sítě Hruška z Ostravy na její vlastní náklady.

Příjem zboží prochází dvěma fázemi. První fází je odběr zboží, který se provádí ihned po dodání zboží ještě za přítomnosti dodavatele (závozníka). Dodávka zboží se provádí ručně nebo pomocí ručního dvoukolového vozíku do skladu 1, který je určen pro příjem zboží. Zde se provede kvalitativní a kvantitativní kontrola zboží dle dodacího listu.

Kvalitativní kontrola se provádí u druhu zboží jako je ovoce a zelenina kdy se zjišťuje množství zboží přepočítáním a převážením. Kvantitativní kontrolu si provádí vedoucí prodejny na základě dodacího listu, který jí předá závozník. Pokud je dodávka totožná s dodacím listem, potvrdí vedoucí prodejny razítkem a svým podpisem dodací list. Originál dodacího listu si ponechá a kopii předává dodavateli.

Druhou fází je přejímka. Na základě dodacího listu, na kterém jsou uvedeny nákupní ceny, musí vedoucí prodejny nejprve vypočítat ceny prodejní a to tak, že ručně k nákupním cenám v dodacím listu připočítá prodejní marži a tím dostane cenu prodejní. Zde je potenciál na zlepšení elektronizací této činnosti.

V současné době společnost používá účetní program Pohoda, ale jen pro účely účetnické, to znamená peněžní deník, pokladna, banka, interní doklady, daně, salda, uzávěrky. Stav zásob je sledován na základě evidence korunou, protože společnost nevede skladovou evidenci, zde je opět potenciál pro zlepšení.

#### 6.4 Analýza pracovních činností zaměstnanců

Při analýze pracovního dne zaměstnanců vycházíme z následující tabulky (Tab. 13), která nám představuje prodejní dobu. Prodavačky se střídají po týdenním koloběhu po ranních a odpoledních směnách v 8 hodinovém intervalu.

Na ranní směně pracuje pět zaměstnanců od 5:30 do 13:30 hodin. Odpolední směna začíná od 11:00 do 19:00 hodin, na které pracují čtyři zaměstnanci. V době mezi 11:00 a 14:00 hodinou, kdy se směny překrývají, se zaměstnanci prodejny střídají na obědovou přestávku. Na obědovou přestávku mají zaměstnanci právo v délce 0,5 hodin. Střídají se dle vytiženosti jednotlivých pracovníků. Úkolem všech zaměstnanců je zajištění všech pracovních činností, které jsou náplní práce prodavačky a vedoucí prodejny.

Činnosti, které zaměstnanci vykonávají při osmihodinové pracovní době:

- Příprava prodejny (PP) – s touto pracovní činností souvisí vše co je potřeba udělat, aby byla prodejna připravena na příchod zákazníků. To znamená vyložení pečiva, příprava obslužných pultů, příprava pokladny a podobně.
- Příjem zboží (PZ) – jedná se o fyzický příjem zboží. Poté následuje kvantitativní a kvalitativní přejímka.
- Naskladnění zboží (NZ) – na příjem zboží navazuje uskladnění dle druhu zboží do přidělených regálů, polic či jiných míst, které slouží k uskladnění.
- Objednávání zboží (OZ) – je prováděno v momentě, kdy mají prodavačky přehled o tom, zda zboží, které bylo objednáno, bylo také následně naskladněno. Pokud tomu tak není, mají zaměstnanci povinnost zboží znovu objednat. Objednává se také zboží, které se během dne vyprodalo a je třeba ho do prodejny opět doplnit.

- Prodej zboží (PZ) – v prodejně je tak zvaný pultový prodej, který je prováděn všemi pracovníky prodejny, ale vždy je určen vedoucí pokladny, který za chod pokladny zodpovídá a nese veškerou zodpovědnost.
- Úklid pracoviště (ÚP) – ke konci pracovní doby jsou zaměstnanci odpolední směny povinni uklidit celou prodejnu a nachystat prodejnu na následující prodejní den. To znamená vytřít prodejnu, umýt prodejní pulty, uzavřít pokladnu, zamknout a zhasnout prodejnu. Zodpovídá prodavačka, která byla vedoucí prodejny pověřena na chod odpolední směny dohlížet.

Tab. 13 Rozvrh práce a směn na prodejně (vlastní zpracování)

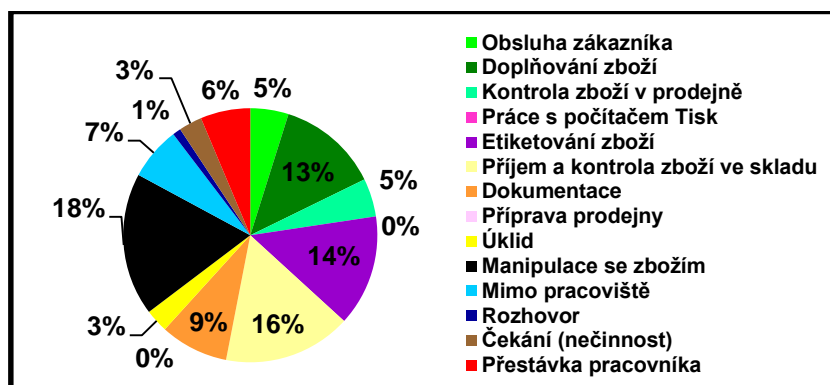
Rozvrh hodin a směn														
Pracovní doba	5:30	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Práce zaměstnanců	PP	PZ	NZ	OZ	Prodej			OZ	ÚP					
	Doplňování zboží + Obsluha zákazníka													
	Prodej zboží													
Pracovní doba zaměstnanců	Ranní směna													
						Odpolední směna								

#### 6.4.1 Analýza snímku pracovního dne

Pro detailnější analýzu vybraných procesů skladového hospodářství byly provedeny snímky pracovního dne pracovníků, které byly monitorovány na ranní a odpolední směně po celou dobu pracovní směny (8 hodin). Pomocí této analýzy odhalíme neefektivní pracovní postup a možnost optimalizace vybraných procesů.

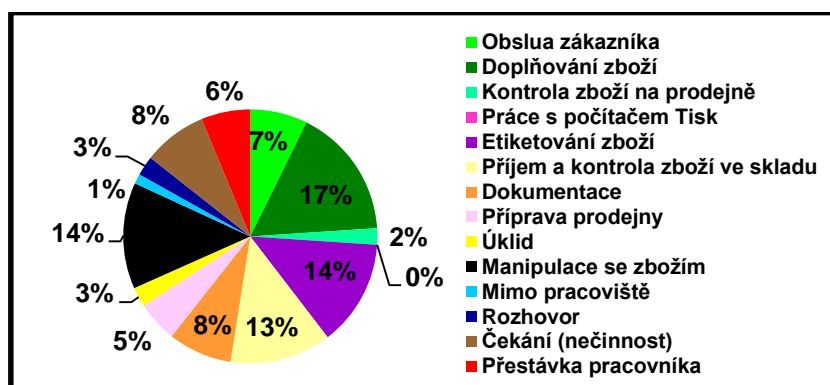
##### 6.4.1.1 Analýza snímku pracovního dne na ranní směně

**Snímkování prodavače č. 1** (Obr. 25) proběhlo v pondělí 15. 02. 2016 během ranní směny a to od 5:30 do 13:30 hodin.



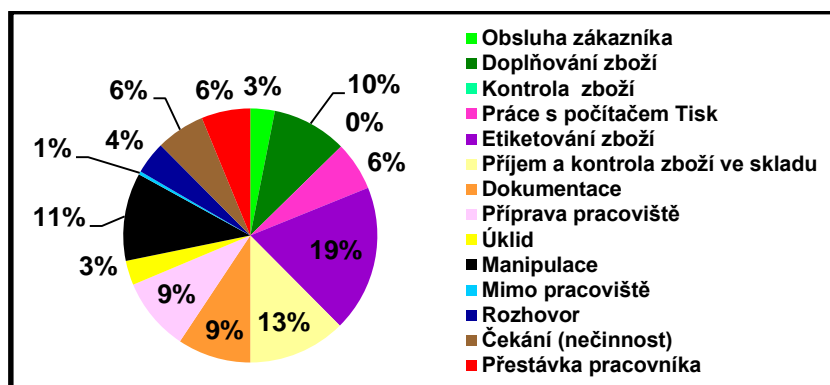
Obr. 25 Analýza prodavače na ranní směně č. 1 (vlastní zpracování)

**Snímkování prodavače č. 2** (Obr. 26) proběhlo ve středu 17. 02. 2016 na ranní směně v době od 5:30 do 13:30 hodin.



Obr. 26 Analýza prodavače na ranní směně č. 2 (vlastní zpracování)

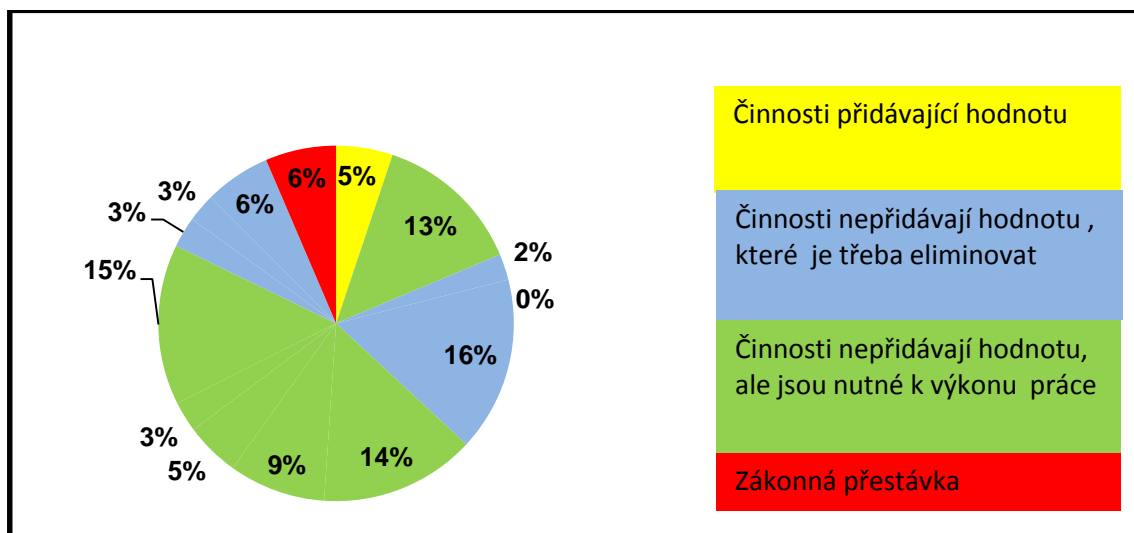
**Snímkování prodavače č. 3** (Obr. 27) proběhlo ve čtvrtek 19. 02. 2016 na ranní směně v době od 5:30 do 13:30 hodin.



Obr. 27 Analýza prodavače na ranní směně č. 3 (vlastní zpracování)

### Shrnutí analýzy snímků na ranní směně

V následujícím obrázku (Obr. 28) a tabulce (Tab.14) je provedeno shrnutí snímkování pracovníků na ranní směně během 8 hodinové pracovní doby.



Obr. 28 Shrnutí snímkování ranní směny (vlastní zpracování)

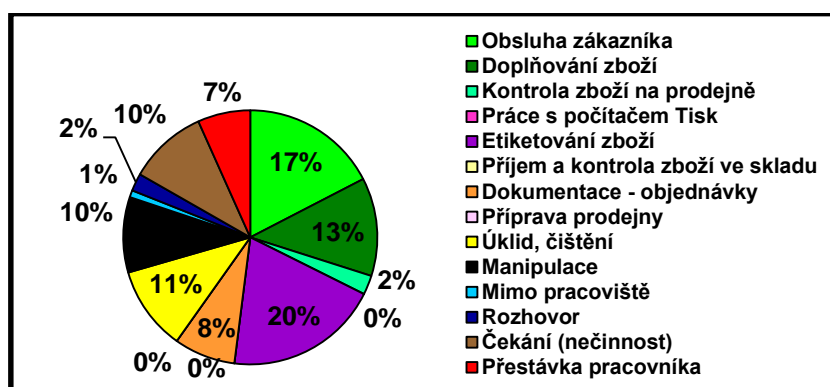
Tab. 14 Činnosti při výkonu práce na ranní směně (vlastní zpracování)

	snímek 1	snímek 2	snímek 3	Průměr	Průměrný čas h/min
Obsluha zákazníka	5%	7%	3%	5%	0:24
Doplňování zboží	13%	17%	10%	13%	1:03
Kontrola zboží na prodejně	55%	2%	0%	2%	0:11
Práce s počítačem	0%	0%	6%	0%	0:00
Etiketování zboží	14%	14%	19%	16%	1:24
Příjem a kontrola zboží ve skladu	16%	13%	13%	14%	1:06
Dokumentace	9%	8%	9%	9%	0:41
Příprava prodejny	0%	5%	9%	5%	0:23
Úklid	3%	3%	3%	3%	0:15
Manipulace	18%	14%	11%	15%	1:08
Mimo pracoviště	7%	1%	1%	3%	0:13
Rozhovor	1%	3%	4%	3%	0:13
Čekání	3%	8%	6%	6%	0:29
Přestávka	6%	6%	6%	6%	0:30
<b>Celkem</b>				<b>100%</b>	<b>8:00</b>

Během snímkování na ranní směně bylo zjištěno, že pracovníci v průměru 150 minut vykonávají činnosti, které nepřidávají hodnotu a nejsou nutné k výkonu práce. Dále bylo zjištěno, že 276 minut vykonávají činnosti, které nepřidávají hodnotu, ale jsou nutné k výkonu práce. Pokud by došlo k odstranění činností, které zabírají pracovníkům 150 minut a ke zkrácení činností, které nepřidávají hodnotu, ale jsou pro práci nezbytné přibližně o 45 % (125 minut), byla by celková časová úspora ve výši 275 minut, což jsou 4 hodiny a 59 minut neboli úspora 1/2 zaměstnance.

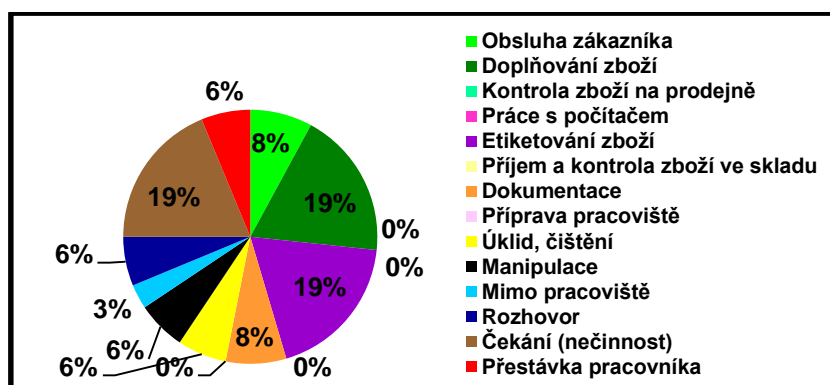
#### 6.4.1.2 Analýza snímku pracovního dne na odpolední směně

**Snímkování prodavače č. 1** (Obr. 29) proběhlo v pondělí 22. 02. 2016 v pracovní době od 11:00 do 19:00 hodin.



Obr. 29 Analýza prodavače na odpolední směně č. 1 (vlastní zpracování)

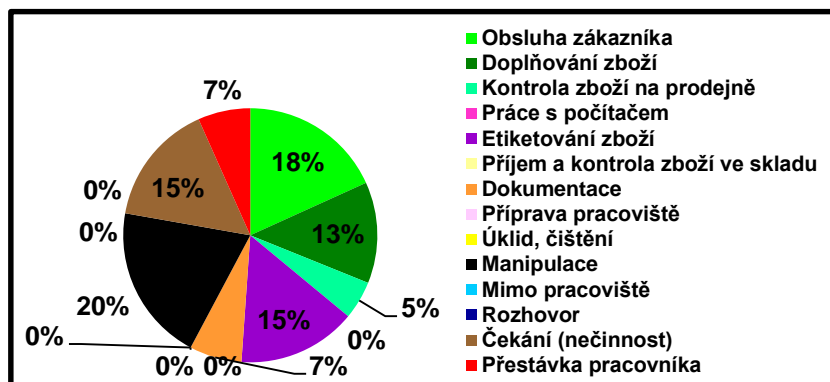
**Snímkování prodavače č. 2** (Obr. 30) proběhlo v pondělí 23.02.2016 v pracovní době od 11:00 do 19:00 hodin.



Obr. 30 Analýza prodavače na odpolední směně č. 2 (vlastní zpracování)



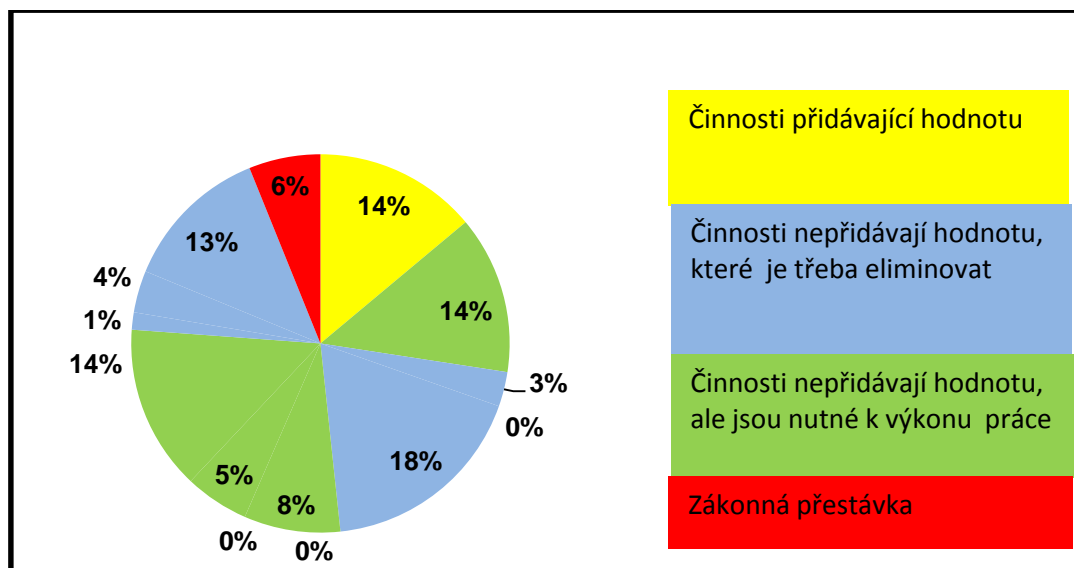
**Snímkování prodavače č. 3** (Obr. 31) proběhlo v pondělí 24. 02. 2016 v pracovní době od 11:00 do 19:00 hodin.



Obr. 31 Analýza prodavače na odpolední směně č. 3 (vlastní zpracování)

### Shrnutí analýzy snímků na odpolední směně

V následujícím obrázku (Obr. 32) a tabulce (Tab. 15) je provedeno shrnutí snímkování pracovníků na ranní směně během 8 hodinové pracovní doby.



Obr. 32 Shrnutí snímkování ranní směny (vlastní zpracování)

Tab. 15 Činnosti při výkonu práce na odpolední směně (vlastní zpracování)

	snímek 1	snímek 2	snímek 3	Průměr	Průměrný čas h/min
Obsluha zákazníka	17%	8%	18%	14%	1:06
Doplňování zboží	13%	19%	13%	13%	1:04
Kontrola zboží na prodejně	2%	0%	5%	3%	0:14
Práce s počítačem	0%	0%	0%	0%	0
Etiketování zboží	20%	19%	15%	19%	1:30
Příjem a kontrola zboží ve skladu	0%	0%	0%	0%	0
Dokumentace	8%	8%	9%	8%	0:39
Příprava prodejny	0%	0%	0%	0%	0
Úklid	11%	6%	0%	5%	0:26
Manipulace	10%	6%	20%	14%	1:07
Mimo pracoviště	1%	3%	0%	1%	0:07
Rozhovor	2%	6%	0%	4%	0:17
Čekání	10%	8%	15%	14%	1:00
Přestávka	6%	6%	6%	6%	0:30
<b>Celkem</b>				<b>100%</b>	<b>8:00</b>

Během snímkování na ranní směně bylo zjištěno, že pracovníci v průměru 188 minut vykonávají činnosti, které nepřidávají hodnotu a nejsou nutné k výkonu práce. Dále bylo zjištěno, že 196 minut vykonávají činnosti, které nepřidávají hodnotu, ale jsou nutné k výkonu práce. Pokud by došlo k odstranění činností, které zabírají pracovníkům 188 minut a ke zkrácení činností, které nepřidávají hodnotu, ale jsou pro práci nezbytné přibližně o 45 % (o 89 minut), byla by celková časová úspora ve výši 285 minut, což jsou 4 hodiny a 45 minut neboli úspora 1/2 zaměstnance.

Při snímkování bylo zjištěno, že pracovníci při doplňování zboží nevyužívají systému zásobování FIFO. Zboží odebírají ze skladu bez ohledu na to, které zboží bylo do skladu uloženo dříve. Dále bylo zjištěno, že při manipulaci se zbožím pracovníci zbytečně chodí a nedostatečně využívají manipulačních prostředků.

Z důvodu velkého množství dat při snímkování, jsou veškeré podklady uvedeny v příloze (Příloha IV).

## 7 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Na základě provedených analýzy jednotlivých procesů skladového hospodářství ve vybrané společnosti byly zjištěny oblasti, ve kterých dochází k neefektivnímu postupu při skladování, objednávání a příjmu zboží. Skladová evidence v současné době ve vybrané společnosti není vedena, proto se stav zásob sleduje tzv. evidencí korunou, která se provádí pomocí účetního systému Pohoda. Tento účetní systém je používán jen okrajově a již dále není integrován a napojen na podnikové děje jako např. skladová evidence. Majitelka prodejny je tak zatížena velkým množstvím „papírové práce“, kdy musí zaznamenávat většinu informací v listinné podobě, kde dochází k nepřesnosti, co se týká zadávání dat.

Vybrané klíčové procesy na základě provedené analýzy jsou zatíženy několika nevyhovujícími vlastnostmi, které se dotýkají především skladování, objednávání a příjmu zboží. Ve všech těchto procesech chybí především monitoring pohybu zboží skladem a tím také dochází k vzniku možných chyb, nepřesností, prostojů a neefektivnímu pracovnímu postupu zaměstnanců.


### Slabé stránky

- při příjmu zboží je maximum zaměstnanců
- nedostatečná manipulační technika
- ztráta času při přepočítávání zboží
- štítky s označením druhu zboží jsou připravovány manuálně v programu MS Excel – velká pracnost, vznik chyb, časová náročnost
- nevyužití metody FIFO
- neefektivní využití času při označování zboží
- chyby při značení zboží pomocí etiketovacích kleští
- časové prostoje zaměstnanců
- chybějící automatizace

Na základě této analýzy současného skladového hospodářství byly odhaleny nedostatky, které lze odstranit pomocí automatizace prodeje potravin pomocí čárových kódů, které jsou velkým přínosem pro zefektivnění vybraných klíčových procesů skladového hospodářství.

V projektové části bude vypracován návrh, který povede k odstranění či eliminaci zjištěných slabých stránek (Tab. 16) a současně naplnění požadavků majitelky vybrané společnosti.

Tab. 16 Slabé stránky současného stavu (vlastní zpracování)

Slabé stránky 	Projektové řešení
Hospodaření prodejny je vedeno tzv. „korunou“	Automatizace prodeje potravin pomocí čárových kódů
Inventura je prováděna 1x do roka	
Nedostatečná manipulační technika	
Prodejní ceny jsou vypočítány na základě stanovených marží	
Časové prostoje zaměstnanců	
Nevyužití metody FIFO	
Neefektivní využívání pracovního času	
Chyby při značení zboží	
Maximum zaměstnanců	Rozšíření systému o skladovou evidenci
Manuální příprava štítků zboží	
Plně nevyužit účetní systém Pohoda	

Při provedené analýze současného stavu byly odhaleny nejen slabé stránky, ale i stránky silné, mezi které patří:

- výborné kulturní klima
- dodržování hygienických požadavků ze strany ČOI
- podpora ze strany majitelky společnosti
- stanovená pokladní
- finanční stabilita společnosti

## 8 VÝCHODISKA PROJEKTOVÉ ČÁSTI

### 8.1 Název projektu

Zefektivnění vybraných procesů skladového hospodářství ve vybrané společnosti

### 8.2 Logický rámec projektu

Předpokladem pro řízení projektu je sestavení tzv. logického rámce. Logický rámec projektu je metoda, která se využívá k zmapování záměrů a očekávání projektu v souladu s konkrétními výstupy a činnosti. Tento logický rámec představuje postup jak je možno s jeho pomocí stručně a přehledně popsat projekt jako celek, který poskytuje informace o cílech projektu. Na základě rozsáhlosti je logický rámec uveden v příloze (Příloha PV).

### 8.3 Časový harmonogram

K tomu, aby byl projekt úspěšný je správné načasování projektu, které je znázorněno v tabulce (Tab. 17), ve které je jednotkou času týden. Činnosti, které se týkají zpracování projektu, byly zahájeny v měsíci lednu roku 2016 a ukončeny v měsíci dubnu roku 2016.

Tab. 17 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Činnosti	Časové období 2016															
	Leden		Únor					Březen					Duben			
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Seznámení se s firmou																
Příprava projektu																
Analýza současného stavu																
Prezentace výsledků majitelce																
Vytvoření návrhu na zlepšení																
Studium teoretických podkladů																
Představení projektu																
Odevzdání projektu 18. 4. 2016																

### 8.4 Projektový tým

Pro realizaci tohoto projektu je nezbytně nutné sestavit projektový tým, který bude odpovědný za zavedení registračních pokladen do prodejny. Tým je sestaven po dobu 3 měsíců a skládá se z:

Bc. Renata Lukášová	studentka UTB
Ing. Denisa Hrušecká	vedoucí diplomové práce
Eva Hlaváčková	jednatelka společnosti
Ing. Rostislav Hlaváč	jednatel společnosti

## 8.5 Popis projektu

Na základě provedené analýzy společnosti v předešlé kapitole jsem zjistila nedostatky v jednotlivých procesech skladového hospodářství, které jsou prováděny neefektivním postupem práce. Některé práce jsou prováděny ručně a dokumenty vedeny v papírové formě, tedy s menší efektivitou a komfortem, než odpovídá dnešnímu standardu v informačních technologiích.

V projektové části na zefektivnění vybraných procesů skladového hospodářství vycházím z analýzy současného stavu skladování zboží (viz kapitola 6.1.), z analýzy současného stavu objednávání zboží (viz kapitola 6.2.), z analýzy příjmu zboží a v neposlední řadě z analýzy snímku pracovního dne zaměstnanců (viz kapitola 6.3.). Dále byly provedeny analýzy pro zjištění situace z pohledu vnějšího a vnitřního prostředí pomocí SWOT analýzy, konkurenční analýzy. Z pohledu finanční situace byla provedena finanční analýza a analýza mzdových nákladů. Tyto analýzy jsou podkladem pro splnění stanoveného cíle vedoucího k zefektivnění skladového hospodářství.

## 8.6 Cíl projektu

Hlavním cílem projektu je splnění přání majitelky společnosti k zefektivnění vybraných procesů skladového hospodářství ve vybrané společnosti pomocí automatizace prodeje potravin, která povede k zefektivnění vybraných procesů, k eliminaci prostojů, pohybů, a k snížení nákladů.

### Konkrétní cíle:

- Zavedení automatizace prodeje potravin pomocí čárových kódů od 1. 9. 2016  
Cílem je zefektivnění procesů skladového hospodářství, prodej potravin pomocí čárových kódů a čísel zboží PLU.

- Zavedení skladové evidence od 1. 1. 2017  
Cílem je vedení skladu tj. evidence pohybových dokladů, kontrola stavu zásob a zpětná vazba dat při inventarizaci.
- Snížení náročnosti na administrativu  
Jednoduché objednávání, efektivnější příjem a kontrola zboží, efektivnější skladování.
- Zvýšení spokojenosti majitelky společnosti  
Důležitým cílem je spokojenost majitelky s navrhnutým projektovým řešením.
- Zvýšena spokojenost zaměstnanců  
Cílem je také zvýšení spokojenosti zaměstnanců při procesech skladového hospodářství a tím upevňování vztahu k zaměstnavateli.
- Snížení mzdových nákladů

Tab. 18 Popis hlavního cíle pomoci metody SMART (vlastní zpracování)

Specifický	Cílem projektu je zefektivnění skladového hospodářství na základě automatizace prodeje
Měřitelný	Bude dosažena 100% sledovanost zboží, výstupů, a zajištěna aktuálnost dat, která budou uchovávaná pro zpětné sledování zboží.
Akceptovatelný	Projekt je podporován všemi stranami (společnost, zaměstnanci)
Realistický	Podmínky pro dosažení stanoveného cíle byly vytvořeny na základě konzultace s majitelkou společnosti a vedoucí diplomové práce.
Termínovaný	9/2016 bude zavedena nová technologie. 1/2017 přejde společnosti na skladové hospodářství.

## 8.7 Realizace projektu

Na základě provedené analýzy skladového hospodářství byly zjištěny nedostatky při objednávání zboží, při skladování zboží, při příjmu zboží a při neefektivním využívání účetního programu Pohoda a v neposlední řadě prostoje a neefektivní využití pracovního času zaměstnanců. Na základě zjištěných defektů v procesech jsem diskutovala s majitelkou společnosti o možnostech zavedení prodeje potravin pomocí čárových kódů, zavedení registračních pokladen a rozšíření účetního programu Pohoda o skladovou evidenci.

Současný systém vybraných procesů skladového hospodářství by byl zachován jen s tím rozdílem, že by došlo k efektivnější práci prodavačů, menší manipulaci se zbožím, odstranění etiketování zboží pomocí etiketovacích kleští, objednávání zboží by se provádělo na základě příjmu a výdeje zboží díky registračním pokladnám a došlo by ke snížení mzdových nákladů.

Po důkladném zvážení a konzultaci s jednatelem společnosti na dané téma jsme se rozhodli nastavit prodej potravin na základě registračních pokladen do dvou etap:

### 1. Etapa 1. 9. 2016

- Navedení katalogu zboží viz příloha (Příloha I).
- Prodej pomocí čísel PLU a čárových kódů (odstranění nutnosti popisovat každý kus zboží).
- Tisk etiket s váhovým čárovým kódem na váze a prodej na pokladně pomocí sejmutí čárového kódu.
- Tisk cenovek (odstranění nutnosti používání MS Excelu).

### 2. Etapa 1. 1. 2017

- Zahájí se inventurou zásob.
- Navedení počátečního příjmu.
- Vedení skladu tj. evidence pohybových dokladů.



## 8.8 Detaily zavedení nové technologie

V následující kapitole popisují podrobnosti a detaily, které souvisejí se změnou nové technologie prodeje potravin a vybraných procesů skladového hospodářství. Pro společnost budu vybírat a navrhovat neoptimálnější variantu, která povede ke stanovenému cíli.

### 8.8.1 Požadavky na zefektivnění procesů

Mezi základní požadavky pro zefektivnění vybraných procesů skladového hospodářství patří pokladní systém pro sledování hospodaření maloobchodní prodejny s možností řízení a sledování provozovny včetně napojení na stávající účetní program Pohoda, případně kompletní dodávka na klíč, zahrnující i informační systém.

#### Rozsah pokladního systému:

- Registrační pokladna
- Váha na ovoce a zeleninu
- Váha na uzeniny
- PC v zázemí prodejny

#### Požadavky na funkce pokladního systému:

- Zavedení prodeje pomocí čárových kódů na základě katalogu zboží.
- Položkové sledování zásob.
- Evidence pohybových skladových dokladů.
- Prodej váženého zboží pomocí etiket s čárovým kódem.
- Sledování objemu tržeb a statistik prodeje.
- Sledování objemu prodeje dle jednotlivých druhů zboží.
- Provedení inventury a vyčíslení rozdílů položkově.
- Převod dodacích listů Hruška do pokladního systému.
- Odstranění nutnosti tisknout a lepit cenovky na každý kus zboží.

#### Řešení k zavedení požadavků na pokladní systém:

Řešením je informační pokladní systém na bázi programového vybavení. Z technického hlediska je stěžejní server, umístěný na skrytém místě v provozovně, který umožní, jak práci s programem z počítače (stolní PC) v zázemí prodejny, tak i práci na dálku přes internet z domova.

**Komponenty pokladního systému:**

**Server** – složí pro ukládání veškerých dat, zajišťuje náročnější výpočty a umožňuje přístup na dálku.

**PC na prodejně** – umožňuje práci s programem.

**POS pokladna** – umožňuje prodej zboží na prodejně, denní uzávěrky, autonomní provoz (je funkční i v případě výpadku serveru nebo LAN sítě). Pokladna je vybavena dotykovým terminálem, programovatelnou klávesnicí, tiskárnou účtenek, zákaznickým displejem, pokladní zásuvkou a snímačem čárových kódů.

**Váhy** - tisknou samolepící etikety s váhovým čárovým kódem, který umožní prodej váženého zboží na pokladně sejmutím tohoto kódu.

Řešení k zavedení pokladního systému je uveden v příloze (Příloha VI).

**Přínosy pro společnost:**

- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců
- Zvýšení spokojenosti zákazníků
- Snížená náročnost na administrativu
- Účelové využívání registračních pokladen
- Elektronická evidence tržeb
- Úspora mzdových nákladů

**8.9 Analýza vhodných dodavatelů**

Na základě stanoveného řešení k zefektivnění vybraných procesů skladového hospodářství byla provedena analýza dodavatelů, kteří se danou problematikou zabývají. Jedná se především o dodavatele z blízkého okolí vybrané společnosti.

**Pro analýzu byli vybráni tyto dodavatele:**

- XYZ – vedení nepřeje zveřejňovat název subjektu
- HCV group a.s.

**XYZ**

Firma byla založena v roce 1995 ve Vsetíně jako dodavatel spotřebních materiálů (folie, etiketovací kleště, pásky, barvicí válečky apod.) pro maloobchod. Hlavní náplní činnosti firmy je prodej a servis obchodních a restauračních registračních pokladen. Součástí je

prodej a údržba skladového, obchodního, restauračního a hotelového softwaru SW Money S3 firmy (CÍGLER SOFTWARE, a.s.).

### **HCV group a.s.**

Jedná se o ryze českou společnost působící na trhu od roku 1992 se sídlem v Rožnově pod Radhoštěm. Trvale spolupracuje se svými zákazníky na profesionálních řešeních jejich požadavků ve všech oblastech. Společnost má širokou škálu činností z oblasti informačních technologií. Zabývá se nejen dodávkami informačních systémů a jejich údržbou, ale i dodávkami výpočetní techniky, servisem a dodávkami spotřebního materiálu.

Reference z oblasti maloobchodu – Pekárna Lomná s.r.o., Váhala a spol. s.r.o., Vodo-Topo-Plyn Honzek, Wellness Kuřím s.r.o. a další.

#### **8.9.1 Výběr dodavatele**

Na základě provedené analýzy dodavatelů a konzultaci s jednatelem společnosti jsem se rozhodla oslovit dodavatele, kteří se problematikou prodeje potravin pomocí čárových kódů zabývají a jsou z okolí vybrané společnosti. Jedná se o firmu XYZ ze Vsetína a společnost HCV group a.s. z Rožnova pod Radhoštěm.

#### **1. Nabídka od společnosti XYZ**

Společnost XYZ poskytla dvě varianty, které by bylo možno implementovat do vybrané obchodní prodejny za účelem zefektivnění vybraných procesů skladového hospodářství. Varianta první (Tab. 19) nabízí stávající účetní program Pohoda a zároveň moderní software Conto pro obchody připraveny pro elektronickou evidenci tržeb, vhodný pro prodejny s jedním nebo více pokladními místy s potřebou evidence skladu.

Ve variantě druhé (Tab. 20) společnost XYZ nabízí nový SW Money S3.

- **Varianta číslo 1 od společnosti XYZ (Tab. 19)**

Tab. 19 Vyčíslení nákladů HW, SW, licence č. 1 (vlastní zpracování)

Název položky	Počet kusů	Jednotková cena	Cena bez DPH	Cena s DPH	Celková cena s DPH
Server – asus	1	7 200 Kč	7 200 Kč	8 712 Kč	<b>11 606 Kč</b>
Instalace OS Windows	1	2 392 Kč	2 392 Kč	2 894 Kč	
Sestava POS	1	41 311 Kč	41 311 Kč	49 986 Kč	<b>49 986 Kč</b>
Instalace	0	0	0	0	
Váha obchodní	1	5 850 Kč	5 850 Kč	7 079 Kč	<b>8 108 Kč</b>
Instalace váhy	1	850 Kč	850 Kč	1 029 Kč	
PC v zázemí prodejny	1	8 997 Kč	8 997 Kč	10 886 Kč	<b>10 886 Kč</b>
Bezdrátový snímače ČK	1	4 788 Kč	4 788 Kč	5 794 Kč	<b>5 794 Kč</b>
Záložní zdroj (server a pokladna + 2 x váha)	2	1 197 Kč	2 394 Kč	2 897 Kč	<b>2 897 Kč</b>
Pohoda - sklady	1	14 450 Kč	1 450 Kč	17 485 Kč	<b>17 485 Kč</b>
Software Conto Standart	1	8 900 Kč	8 900 Kč	10 769 Kč	<b>10 769 Kč</b>
<b>Celkem HW a SW, licence</b>					<b>117 531Kč</b>

- **Varianta číslo 2 od společnosti XYZ (Tab. 20)**

Tab. 20 Vyčíslení nákladů HW, SW, licence č. 2 (vlastní zpracování)

Název položky	Počet kusů	Jednotková cena	Cena bez DPH	Cena s DPH	Celková cena s DPH
Server – asus	1	7 200 Kč	7 200 Kč	8 712 Kč	<b>11 606 Kč</b>
Instalace OS Windows	1	2 392 Kč	2 392 Kč	2 894 Kč	
Sestava POS	1	41 311 Kč	41 311 Kč	49 986 Kč	<b>49 986 Kč</b>
Instalace	0	0	0	0	
Váha obchodní	1	5 850 Kč	5 850 Kč	7 079 Kč	<b>8 108 Kč</b>
Instalace váhy	1	850 Kč	850 Kč	1 029 Kč	
PC v zázemí prodejny	1	8 997 Kč	8 997 Kč	10 886 Kč	<b>10 886 Kč</b>
Bezdrátový snímače ČK	1	4 788 Kč	4 788 Kč	5 794 Kč	<b>5 794 Kč</b>
Záložní zdroj (server a pokladna + 2 x váha)	2	1 197 Kč	2 394 Kč	2 897 Kč	<b>2 897 Kč</b>
Software Money S3, licence	1	18 450 Kč	18 450 Kč	22 325 Kč	<b>22 325 Kč</b>
<b>Celkem HW a SW, licence</b>					<b>111 602Kč</b>

V níže uvedené tabulce (Tab. 21) je uvedena kalkulace instalace a implementace pokladního systému a počítače v zázemí prodejny.

Tab. 21 Kalkulace instalace a implementace (vlastní zpracování)

<b>Instalace, implementace</b>	<b>Počet kusů</b>	<b>Jednotková cena</b>	<b>Cena bez DPH</b>	<b>Cena s DPH</b>	<b>Celková cena s DPH</b>
Instalace, nastavení, konfigurace serveru	1	2 400 Kč	2 400 Kč	2 904 Kč	<b>2 904 Kč</b>
Konfigurace připojení pokladny, váhy do systému, instalace PC	1	4 500 Kč	4 500 Kč	5 445 Kč	<b>5 445 Kč</b>
Zaškolení obsluhy a personálu	1	1 800 Kč	1 800 Kč	2 178 Kč	<b>2 178 Kč</b>
Cestovné	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Celkem</b>					<b>10 527 Kč</b>
Sleva ve výši 30 %					<b>3 159 Kč</b>
<b>Cena celkem</b>					<b>7 368 Kč</b>

## 2. Nabídka od společnosti HCV group a.s.

V tabulce (Tab. 22) je uveden přehled cen komponentů pokladního systému, který poskytla společnost HCV group a.s. s novým softwarem Obchodník.

Tab. 22 Vyčíslení nákladů HW, SW, licence společnosti XYZ (vlastní zpracování)

Název položky	Počet kusů	Jednotková cena	Cena bez DPH	Cena s DPH	Celková cena s DPH
Server – asus	1	8 314 Kč	8 314 Kč	10 060 Kč	<b>13 085 Kč</b>
Instalace OS Linux	1	2 500 Kč	2 500 Kč	3 025 Kč	
Sestava POS	1	19 900 Kč	19 900 Kč	24 079 Kč	<b>27 104 Kč</b>
Instalace pokladny	1	2 500 Kč	2 500 Kč	3 025 Kč	
Váha obchodní	1	7 900 Kč	7 900 Kč	9 559 Kč	<b>11 072 Kč</b>
Instalace váhy	1	1 250 Kč	1 250 Kč	1 513 Kč	
PC v zázemí prodejny	1	7 600 Kč	7 600 Kč	9 196 Kč	<b>9 196 Kč</b>
Bezdrátový snímač ČK	1	1 170 Kč	1 170 Kč	1 416 Kč	<b>1 416 Kč</b>
Záložní zdroj (server a pokladna + 2 x váha)	2	1 291 Kč	2 582 Kč	3 124 Kč	<b>3 124 Kč</b>
Software Obchodník, Licence	1	25 980 Kč	25 980 Kč	31 436 Kč	<b>31 436 Kč</b>
<b>Celkem HW a SW, licence</b>					<b>96 433 Kč</b>

V níže uvedené tabulce (Tab. 23) je uvedena kalkulace instalace a implementace pokladního systému a počítače v zázemí prodejny.

Tab. 23 Kalkulace instalace a implementace upraveno autorem (vlastní zpracování)

<b>Instalace, implemen- tace</b>	<b>Počet kusů</b>	<b>Jednotková cena</b>	<b>Cena bez DPH</b>	<b>Cena s DPH</b>	<b>Celková cena s DPH</b>
Instalace, nastavení, konfigurace serveru serveru	1	2 500 Kč	2 500 Kč	3 025 Kč	<b>3 025 Kč</b>
Konfigurace připojení pokladny, váhy do systému, instalace PC	1	1 950 Kč	1 950 Kč	2 360 Kč	<b>2 360 Kč</b>
Zaškolení obsluhy a personálu	2	950 Kč	1 900 Kč	2 299 Kč	<b>2 299 Kč</b>
Cestovné	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Celkem</b>					<b>7 684 Kč</b>
Sleva ve výši 35 %					<b>2 690 Kč</b>
<b>Cena celkem</b>					<b>4 994 Kč</b>

### 8.9.2 Celkové vyčíslení nákladů a vyhodnocení nabídek

V níže uvedené tabulce (Tab. 24) je celkové vyčíslení nákladů na novou technologii vedoucí k zefektivnění vybraných procesů skladového hospodářství ve vybrané společnosti

Tab. 24 Celkové hodnocení nabídek (vlastní zpracování)

Společnost	Cena komponentů	Cena instalace, implementace	Celkem
XYZ varianta 1	7 368 Kč	111 602 Kč	<b>118 970 Kč</b>
XYZ varianta 2	7 368 Kč	117 531 Kč	<b>124 899 Kč</b>
HCV group a.s.	96 433 Kč	4 994 Kč	<b>101 427 Kč</b>

Při konečném vyhodnocení nabídek z tabulky (Tab. 24) se jeví jako finančně nejvýhodnější nabídka společnosti HCV group a.s, která poskytla cenovou nabídkou ve výši 101 427,- Kč oproti společnosti XYZ, která poskytla cenové nabídky ve výši 118 970,- Kč a 124 899,- Kč.

Podrobným srovnáním předložených nabídek zjistíme, že společnost HCV group a.s. ve své cenové nabídce nabízí dodávku nového programového vybavení Obchodník, který je komplexním programovým vybavením pro řízení a sledování skladového hospodářství maloobchodních jednotek s návazností na pokladní zařízení. Systém lze použít, jak pro samostatné maloobchodní prodejny, tak i pro síť MOP s centrálním pracovištěm, kde na ústředí lze evidovat jednotné katalogy a číselníky viz příloha (Příloha PI a PII), případně vést i skladové účetnictví jednotlivých MOP.

Naproti tomu společnost XYZ respektovala zavedený účetní systém Pohoda ve vybrané společnosti a proto poskytla dvě varianty pro zefektivnění skladového hospodářství. V první nabídce je schopna nabídnout implementaci nového systému čárového kódu do již existujícího účetního systému Pohoda, který v současné době vybraná společnost využívá, ale s dopomocí nového softwaru Conto. Vzhledem k náročnosti a nepropojenosti dat byla tato varianta zamítnutá. Druhá varianta nabízí zefektivnění pomocí nového softwaru Many S3. Obě společnosti nabízejí nové softwary pro zefektivnění práce skladového hos-



podářství, proto je obtížné dle cenové nabídky určit, která společnost je lepší. Proto jsem se rozhodla provést analýzu těchto dodavatelů.

Pro srovnání dodavatelů na základě vybraných faktorů, které budou vyhodnoceny dle bodové stupnice od 1 do 5 s tím, 5 – výborná, 4 – chvalitebná, 3 – dobrá, 2 – uspokojivá, 1 – méně uspokojivá. Hodnoty, které jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 25), byly vytvořeny na základě subjektivního názoru a vlastních zkušeností.

Tab. 25 Analýza dodavatelů (vlastní zpracování)

	Společnost XYZ	Společnost HCV group a.s.
Cena	4	5
Technologická vybavenost	5	4
Rychlost implementace	4	5
Kvalita	3	5
Servis	4	4
Množství poskytovaných služeb	3	5
Reference	3	5
Ochota spolupráce	3	5
Spolehlivost	3	5
Zastoupení na trhu	3	5
<b>Celkem</b>	<b>35</b>	<b>48</b>

Z provedené analýzy vyšla společnost HCV group a.s. s větším výsledkem než společnost XYZ. Proto dle vlastního názoru a vlastní zkušeností z jednání upřednostňuji společnost HCV group a.s., a to z důvodů jednoduchosti implementace a práce s novým systémem, který umožňuje bezdrátovou technologii přenosu dat díky, které bude celková manipulace se zbožím rychlejší a pro pracovníky komfortnější.

### 8.9.3 Implementace systému Obchodník

Na základě upgrade dojde k rozšíření současných možností systému, které povedou k snížení dříve vzniklých chyb časovou prodlevou například při objednávání zboží. Dále dojde k rychlejšímu a přehlednějšímu příjmu zboží, snížení počtu prostojů zaměstnanců a v neposlední řadě dojde k odstranění etiketování zboží, které zabíralo v průměru 18 % pracovní doby, dále dojde k rychlejší manipulaci se zbožím ze skladu na prodejnu.

Systém Obchodník, který nabízí společnost HCV group a.s. poskytuje mnoho funkcí, které je potřeba pro zefektivnění vybraných procesů skladového hospodářství ve vybrané společnosti:

- Sledování a kontrola požadované marže zboží
- Evidence alergenů zboží
- Možnost evidovat čárový kód u zboží
- Tisk údajů na cenovky a etikety
- Nastavení požadované marže dle sortimentní skupiny
- Sledování aktuálních stavů zboží na skladě
- Sledování minimálních zásob
- Sledování maximálních zásob
- Sledování ležáků
- Vedení pohybových dokladů skladu (příjem na sklad, prodej dodávky z pokladen)
- Komunikace s pokladnou (náhled na tržbu a prodej zboží v průběhu dne, denní či večerní uzávěrky pokladen, možno přecenění zboží během dne)
- Přehledná a rychlá inventura prodejny
- Objednávky
- Vyhodnocení hospodaření MOP

#### Přínosy systému Obchodník:

- Zpřehlednění činností společnosti
- Zvýšení produktivity práce
- Snížení nákladů
- Lepší podklady pro rozhodování
- Odstranění nadbytečné dokumentace
- Eliminace práce v MS Excelu

## 8.10 Riziková analýza RIPRAN

Při tvorbě projektu je nezbytnou součástí vytvoření rizikové analýzy. K analýze projektu rizik se využívá i metoda RIPRAN, díky které je možno včas rozpoznat faktory, které mohou veškerý vývoj a realizaci projektu ohrozit. Cílem je tedy zjištění možných rizik a pravděpodobnosti jejich výskytu a dopadu na celý projekt a navrhnout možná opatření pro odstranění nepřijatých rizik.

Ohrožující rizika k realizaci navrhovaného projektu:

- Nezáměr vedení společnosti
- Nedostatečně zpracovaná analýza
- Nedokončení projektu
- Projekt nesplnil svůj cíl
- Ukončení podnikání
- Ztráta dat
- Chyby při zpracování analýz

Vypracovaná riziková analýza RIPRAN s hodnocením a navrženým opatřením je uvedena v příloze (PŘÍLOHA PVII). Akceptovány byly hodnoty s nízkým dopadem rizika na projekt. Oproti tomu je třeba zvýšit pozornost na rizika s vysokou hodnotou, pro která byla vypracována jednotlivá opatření. Jako největší rizika pro projekt se zdají být, Projekt nesplnil svůj cíl a Chyby při zpracování analýz. V případě výskytu těchto hrozeb by mohlo dojít k nerealizovatelnosti návrhů.

Rizika byla hodnocena na základě rizikové analýzy RIPRAN podle kritérií v následující tabulce (Tab. 26).

Tab. 26 Použité zkratky v analýze RIPRAN (vlastní zpracování)

Třídy pravděpodobnost						Třídy rizika			
VP	Vysoká	SP	Střední	NP	Malá		VD	SD	ND
Třídy dopadu						VP	VHR	VHR	SHR
VD	Vysoký	SD	Střední	ND	Malý	SP	VHR	SHR	NHR
						NP	SHR	NHR	NHR

## 8.11 Ekonomické zhodnocení

kjf

### 8.11.1 Investiční náklady

V rámci nákladové analýzy projektové části jsem zpracovala přehlednou tabulku nákladů na projekt, viz tabulka (Tab. 27).

Tab. 27 Celkové náklady (vlastní zpracování)

Název položky	Počet kusů	Celková cena s DPH
Server	1	13 085 Kč
Sestava POS	1	27 104 Kč
Váha	1	11 072 Kč
PC	1	9 196 Kč
Bezdrátový snímač	1	1 416 Kč
Záložní zdroj	2	3 124 Kč
Software Obchodník	1	31 436 Kč
Instalace	1	4 994 Kč
<b>Celkem</b>		<b>101 427 Kč</b>

Celkové náklady na projekt jsou vyčísleny částkou 101 427,- Kč. Rozpočet na zavedení nové technologie prodeje potravin do prodejny nebyl stanoven, tudíž nelze říci, zda jsou náklady přijatelné či nikoliv. Na základě provedené finanční analýzy v analytické části předpokládám, že bude projekt realizován a placen v hotovosti z pokladny.

### 8.11.2 Vyčíslení úspor společnosti

#### 1. Mzdové náklady

Jak již bylo uvedeno výše, nový způsob technologie povede k zefektivnění vybraných procesů skladového hospodářství na základě upgrade, kdy může dojít k ušetření mzdových nákladů, které vznikají z důsledku vybraných procesů skladového hospodářství. Z analytické části je patrné, že vybraným procesům se této práci věnuje 9 zaměstnanců s celkovým pracovním časem 8. hodin.

Pokud dojde k zavedení upgrade, bylo by možno propustit jednoho zaměstnance, jak jsem zjistila z analýzy snímkování (6.4.1).

V následující tabulce (Tab. 28) je provedena analýza mzdových nákladů na jednoho zaměstnance, kterého budeme chtít propustit. Při výpočtu vycházím z personální analýzy (5.7) a analýzy personálních nákladů (5.8) v analytické části diplomové práce.

Tab. 28 Ušetřené mzdové náklady (vlastní zpracování)

Náklady	Jednotka	Částka v Kč	Celkem za měsíc	Celkem za rok
Mzdové náklady	1	12 433 Kč	12 433 Kč	149 196 Kč
Sociální pojištění	1	3 109 Kč	3 109 Kč	37 308 Kč
Zdravotní pojištění	1	1 119 Kč	1 119 Kč	13 428 Kč
<b>Celkem</b>		<b>16 661 Kč</b>	<b>16 661 Kč</b>	<b>199 932 Kč</b>

S analýzy snímkování (6.4.1) bylo odhaleno plýtvání času a přebytek pracovníků. V předcházející tabulce je provedena analýza mzdových nákladů na jednoho zaměstnance, kterého by bylo třeba propustit. Výše mzdových nákladů by klesla o 199 932,- Kč. Pokud by se majitelka rozhodla pro propouštění pracovníka, budeme vycházet z personální analýzy, ve které jsem zjistila, že ve své společnosti zaměstnává dva zaměstnance ve věku 54 a více let. Na základě rozhovoru s majitelkou bylo zjištěno, že jeden zaměstnanec má důchodový věk. Pokud tedy dojde k odchodu tohoto pracovníka, ušetří majitelka finanční úsporu ve výši odstupného, které činí za poslední tři měsíce v průměru 48 000,- Kč.

## 2. Provozní náklady

S novým projektem jsou i spojené provozní náklady, které jsou vykalkulovány v následující tabulce (Tab. 29).

Tab. 29 Budoucí provozní náklady (vlastní zpracování)

Roční podpora upgrade	Počet kusů	Cena bez DPH	Cena s DPH	Cena celkem
Roční systémová podpora SQL	1	1 755 Kč	2 106 Kč	2 106 Kč
Roční systémová podpora SW + PC	1	3 420 Kč	4 104 Kč	4 104 Kč
Etikety čárového kódu	10	1 303 Kč	1 577 Kč	15 770 Kč
<b>Celkem</b>				<b>21 980 Kč</b>

V případě podpisu smlouvy o roční podpoře 48 hodin pracovní doby, což znamená maximální doba, kdy servisní technik zahájí odstranění případného problému související s nefunkčností dodaného hardware nebo software pokladního systému činí roční systémová podpora 6 210,- Kč.

Pro porovnání současných provozních nákladů uvádím tabulku (Tab. 30), kde je vykalkulován materiál potřebný pro současný systém logistických procesů.

Tab. 30 Současné provozní náklady (vlastní zpracování)

Roční náklady	Počet	Cena bez DPH	Cena s DPH	Cena celkem
Etiketovací kleště	2	1 300 Kč	1 573 Kč	3 146 Kč
Etikety do EK	45	468 Kč	567 Kč	25 515 Kč
Barvicí váleček pro EK	24	79 Kč	96 Kč	2 304 Kč
<b>Celkem</b>				<b>30 965 Kč</b>

$$30\,965 - 21\,980 = + 8\,985,- \text{ Kč}$$

Po provedení kalkulací současných provozních nákladů, které jsou ve výši 30 965,- Kč a budoucích provozních nákladů ve výši 21 980,-Kč vybraná společnost ušetří finanční částku ve výši 8 985,- Kč.

### 8.11.3 Zhodnocení projektu z hlediska doby návratnosti investic

Na základě výše propočtených finančních nákladů na projekt a přínosů na projekt lze provést zhodnocení z hlediska návratnosti investice. Vzorec, který slouží pro rychlé orientační ocenění investic je v následujícím vzorci.

$$\text{Doba návratnosti investice} = \frac{\text{cekové náklady na investici}}{\text{roční úspora nákladů v důsledku investice}}$$

Výpočet:

$$\text{Doba návratnosti investice} = \frac{101\,427}{199\,932 + 8\,985} = 0,49 \text{ roků}$$

Po dosazení do vzorce bylo zjištěno, že počáteční investice bude navracena za 178 dní, což je za 6 měsíců.

## 8.12 Přínosy projektu

Využitím systému prodeje potravin pomocí čárového kódu společnosti přinese:

- snížení nákladů,
- zpřesnění procesů,
- zrychlení procesů,
- možnost zpětné kontroly daného logistického článku,
- okamžitou kontrolu nad skaldovými položkami,
- zlepšení informačního toku uvnitř společnosti,
- ucelený systém controllingu zásob.

Veškeré zmiňované faktory povedou k efektivnějšímu způsobu využívání času jednotlivých pracovníků, snížení nákladů na jednotku práce a zvýšení produktivity práce. Zavedením nového systému v logistických činnostech ve vybrané společnosti povede v konečném důsledku ke spokojenosti zaměstnanců, zákazníků, jednatelům, ale i k posílení pozice společnosti na trhu.

### 8.13 Ostatní přínosy

- Přehlednost ve skladě
- Snížení průměrných zásob
- Plynulost informačních a materiálových toků
- Bezpečnost při práci
- Rozšíření prodejny o skladovací plochy
- Redukce času nepřidávající hodnotu
- Více času na zákazníka



## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo splnění přání majitelky společnosti analyzovat současný stav skladového hospodářství a vytvořit projekt vedoucí k zefektivnění vybraných procesů skladového hospodářství ve vybrané společnosti.

V analytické části byla provedena detailní analýza vybraných procesů na sledovaném pracovišti ve vybrané společnosti. Jednalo se o analýzy současného stavu skladování, objednávání a příjmu zboží. Následně jsem provedla snímkování pracovního dne pracovníků během pracovní doby na ranní a odpolední směně. Během těchto důkladných analýz byly nashromážděny podklady, díky kterým bylo zjištěno mnoho nedostatků, které slouží k tvorbě návrhů na zlepšení systému ve vybrané společnosti a k vytvoření projektu, který povede k zefektivnění vybraných procesů skladového hospodářství.

Jedná se o změnu na základě automatizace v této společnosti ve vztahu k zaměstnancům, zákazníkům, ale i ve vztahu k majitelce společnosti. Dále se jedná o zefektivnění manipulace práce se zbožím, odstranění etiketování zboží, odstranění plýtvání pracovního času, zefektivnění práce při příjmu zboží, eliminovat činnosti spojené s dokumentací, eliminovat práci v MS Excelu a nahradit tuto práci informačním systémem. V globálu jde o řešení, které jsou navrženy s cílem eliminovat plýtvání, eliminovat činnosti, které nepřidávají hodnotu majitelce společnosti a snížit náklady..

Nezbytnou součástí projektu je riziková analýza, která odhalila jako nejpravděpodobnější možná rizika projekt, že projekt nesplnil svůj cíl a chyby při zpracování analýz. Na základě toho byla navržena případná opatření a v neposlední řadě bylo provedeno ekonomické zhodnocení nákladů na projekt a přínosů projektu.

I když se na první pohled zdá být téma diplomové práce velmi jednoduché opak byl pro mne pravdou. Získávání informací k vytvoření důkladných analýz, které byly podkladem pro analytickou a zároveň projektovou část, bylo složité. Veškeré data, které byly pro práci potřeba, jsem musela získávat na základě pozorování a rozhovorů jak s jednateli, tak se zaměstnanci společnosti.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BOBÁK, Roman. *Základy logistiky*. Vyd. 2. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2002, 173 s. ISBN 80-7318-066-9.

ČUJAN, Zdeněk et al. *Výrobní a obchodní logistika*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008, 200 s. ISBN 978-80-7318-730-9.

DEIS, Paul. *Production and inventory management in the technological age*. Lexington, 2012, 364 s. ISBN 978-1482717143.

DRAHOTOVSKÝ, Ivo. *Logistika: procesy a jejich řízení*, Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 334 s. ISBN 80-7226-521-0.

EMMETT, Stuart. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vi, 2008, 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.

GROS, Ivan. *Logistika*. Vyd. 1. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 1996, 228 s. ISBN 80-7080-262-6.

Hospodářské noviny. *LOGISTIKA*. Praha: 1999, roč. VI., č. 11., s. 15. ISSN 1211-0957.

JIRSÁK, Petr et al. *Logistika pro ekonomy - vstupní logistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. ISBN 978-80-7357-958-6.

KORTSCHAK, B.H. *Úvod do logistiky*. Vyd. 2. Praha: Bibtex, 1995. 180 s. ISBN 80-85816-06-07.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

LAMBERT, Douglas et al. *Logistika*. Vyd. 2. Praha: Computer Press, xviii, 2005, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

LUKOSZOVÁ, Xenie et al. *Logistická technologie v dodavatelském řetězci*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 121 s. ISBN 978-80-86929-89-7.

MAŠÍN, Ivan a Milan Vytlačil. *Cesty k vyšší produktivitě*. Vyd. 1. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1996, s. 254, ISBN 80-902235-0-8.

NENADÁL, Jaroslav et al. *Moderní management jakosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 375 s. ISBN 978-80-7261-7.

PERNICA, Petr. *Logistika – Aktivní prvky*. Vyd. 1. Praha: VŠE, 1994, 228 s. ISBN 80-7079-808-4.

PERNICA, Petr. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2001, 661 s. ISBN 80-7079-808-4.

PRECLÍK, Vratislav. *Průmyslová logistika*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2002, 164 s. ISBN 80-01-025556-x.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 4. vyd., Praha: Grada, 2011, 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SIXTA, Josef et al. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

STEHLÍK, Antonín a Josef Kapoun. *Logistika pro manažery*. Vyd. 1. Praha.: Ekopress, 2008, 254 s. ISBN 978-80-86929-37-8.

SYNEK, Miloslav et al. *Podniková ekonomika*. Vyd. 4. Praha. C.H:Beck, 2006, 473 s. ISBN 80-7179-892-4.

ŠMÍDA, Filip. *Strategie v podnikové praxi*. Vyd. 1. Praha, 2003, 190 s. ISBN 80-86419-41-X.

ŠOLC, Ladislav. *Logistika*. Vyd. 1. České Budějovice, 2010, 148 s. ISBN 978-80-87278-55-0

ŠTŮSTEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Vyd. 1. Praha: C:H:Beck, xi, 2007, 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.

### **Internetové zdroje**

COOP HB. © 2016, *O nás*. COOP družstvo HB.cz [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.coophb.cz/o-nas/>

Dopravní noviny. © 2016. *Význam logistiky*. Dnoviny.cz [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.dnoviny.cz/logistika-spedice/vyznam-logistiky-se-rychle-zvysuje-i-v-dosud-netradicnich-odvetvich>

- eShipGlobal. © 2016. *Co je logistika?* Search.seznam.cz [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://eshipglobal.com/what-is-logistics-2/>
- FAF. © 2016, *SWOT analýza firmy*. FAF.cz [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Analyza-ostatni/SWOT-ANALYZA-FIRMY.htm>
- GS1 akademie, © 2016, *Technologie identifikace a komunikace*. GS1 akademie.cz [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.gs1-akademie.cz/technologie/>
- Hospodářské noviny. ©1 995 - 2016. *Logistika ano či ne?* *Ihned.cz* [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-18534300-logistika-ano-či-ne?>
- Hospodářské noviny. © 2016. *O globální logistice*. *Ihned.cz* [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/1/-12935700-o-globální-logistice>
- Hospodářské noviny. © 2016. *Konkurence mě nezajímá*. *Ihned.cz* [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-42783440-konkurence-me-nezajimá>
- HORNEK, Samuel. © 2016, *Paretova analýza*. *Paretova analýza v podnikání i marketingu*. cz [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://samuel-hornek.cz/priklad-jak-se-da-vyuzit-paretova-analyza-v-podnikani-i-marketingu>
- ICT Systém, © 2016, *Skladové hospodářství*. ICT. Systém.cz [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.rizeni-skladu.cz/warehouse-management-system/prijem.html>
- ICT Systém. © 2016, *Procesy skladování*. ICT Systém.cz [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.rizeni-skladu.cz/warehouse-management-system/prijem.html>
- ICT Systém. © 2016, *Čárové kódy*. ICT Systém.cz [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.rizeni-skladu.cz/warehouse-management-system/carove-kody.html>
- Konkurence na trhu. © 2016, *Analýza konkurence*. iPodnikatel.cz [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/konkurence-prirozena-soucast-podnikani-se-kterou-je-nutne-pocitat.html>
- Logistika. © 2016, *Řídit logistiku jako celek, se všemi souvislostmi*. *Logistika.ihned.cz* [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://logistika.ihned.cz/c1-65113780-ridit-logistiku-jako-celek-se-vsemi-souvislost>
- MIKLÁŠ, Daniel. © 2016. *Paretova analýza*. *Efektivně.eu* [online]. [cit. 2016-04-15]. *Paretova metoda v Excelu*. Dostupné z: <http://www.efektivne.eu/paretova-metoda-v-excelu.html>

MOS Hruška. © 2016, *Logo*. MOS Hruška.cz [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.mohruska.cz/logo.php>

Proexperty. © 2016, *Snímek pracovního dne*. Proexperty.cz <http://proexperty.cz/firemni-vzdelavani/human-resources/56-snimek-pracovniho-dne-personalni-audit>

Řeznictví Kunovský. © 2016, *Profil společnosti*. Kunovský.cz [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.reznictvi-kunovsky.cz/>

SWOT analýza. © 2016, *SWOT analýza*. EuroEkonom.sk [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>

Štíhlá výroba. © 2016, *Snímek pracovního dne*. API – Akademie produktivity a inovací.cz [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://www.e-api.cz/25786n-stihla-vyroba-pouzivane-metody-a-nastroje>

Výroční zpráva. © 2016, *Veřejný rejstřík*. Justice.cz [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

### **Zdroje dat**

Interní dokumentace vybrané společnosti

Rozhovory se zaměstnanci vybrané společnosti

Pozorování zaměstnanců vybrané společnosti

Snímky zaměstnanců vybrané společnosti

Finanční a účetní výkazy vybrané společnosti

Personální data vybrané společnosti

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Tzn.	To znamená.
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.
FIFO	First in, First out, v překladu „první dovnitř, první ven“.
RIPRAN	Metoda pro analýzu projektových rizik (Risk project analysis).
KČ	Koruna česká.
Atd.	A tak dále.
IS	Informační systém.
POS	Pokladní systém.
SW	Software – vybavení počítače daty a programy.
HW	Hardware – technické vybavení počítače.
ČK	Čárový kód.
MOP	Maloobchodní prodejna.
MOS	Maloobchodní síť.
DPH	Daň s přidané hodnoty.
THP	Technicko-hospodářský pracovník.
A.S	Akciová společnost.
S.R.O	Společnost s ručením omezeným.
Apod.	A podobně.
ET	Etiketovací kleště.
SQL	Prodejní databázový server.
ICT	Informační a komunikační technologie.
EDI	Elektronická výměna dat.
RFID	Radio Frequency Identification

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Priority logistického trojúhelníku (Management Mania, © 2016) .....	16
Obr. 2 Dělení logistiky (Preclík, 2002, s. 3, Sixta, 2005, s. 46) .....	18
Obr. 3 Paretův diagram (Mikuláš, © 2016) .....	26
Obr. 4 Ruční snímač (HCV group, © 2016) .....	35
Obr. 5 Prstový skener (HCV group, © 2016) .....	35
Obr. 6 Prodejna potravin (vlastní zpracování) .....	42
Obr. 7 Logo MO sítě Hruška (MOS Hruška, © 2016) .....	42
Obr. 8 Procesní mapa vybrané společnosti (vlastní zpracování) .....	44
Obr. 9 Grafické zpracování IFE a EFE (vlastní zpracování) .....	47
Obr. 10 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování) .....	50
Obr. 11 Vývoj výsledku hospodaření ve vybrané společnosti (vlastní zpracování) .....	54
Obr. 12 Graf celkové zadluženosti ve vybrané společnosti (vlastní zpracování) .....	55
Obr. 13 Graf míry zadluženosti ve vybrané společnosti (vlastní zpracování) .....	55
Obr. 14 Graf ukazatele krytí dlouhodobého majetku (vlastní zpracování) .....	56
Obr. 15 Vývoj likvidity ve vybrané společnosti (vlastní zpracování) .....	57
Obr. 16 Vývoj rentability ve vybrané společnosti (vlastní zpracování) .....	58
Obr. 17 Manipulační vozík (vlastní zpracování) .....	60
Obr. 18 Sklad obalového materiálu (vlastní zpracování) .....	61
Obr. 19 Hlavní sklad 1 (vlastní zpracování) .....	61
Obr. 20 Sklad 2 (vlastní zpracování) .....	61
Obr. 21 Uskladnění zboží v regále (vlastní zpracování) .....	62
Obr. 22 Etiketovací kleště (vlastní zpracování) .....	62
Obr. 23 Vyhodnocení Paretovy analýzy při skladování zboží (vlastní zpracování) .....	64
Obr. 24 Vyhodnocení Paretovy analýzy (vlastní zpracování) .....	67
Obr. 25 Analýza prodavače na ranní směně č. 1 (vlastní zpracování) .....	70
Obr. 26 Analýza prodavače na ranní směně č. 2 (vlastní zpracování) .....	70
Obr. 27 Analýza prodavače na ranní směně č. 3 (vlastní zpracování) .....	70
Obr. 28 Shrnutí snímkování ranní směny (vlastní zpracování) .....	71
Obr. 29 Analýza prodavače na odpolední směně č. 1 (vlastní zpracování) .....	72
Obr. 30 Analýza prodavače na odpolední směně č. 2 (vlastní zpracování) .....	72
Obr. 31 Analýza prodavače na odpolední směně č. 3 (vlastní zpracování) .....	73
Obr. 32 Shrnutí snímkování ranní směny (vlastní zpracování) .....	73

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Kritéria hodnocení (Gros, 1996, s. 34) .....	32
Tab. 2 Analýza konkurence (vlastní zpracování) .....	49
Tab. 3 Věková struktura zaměstnanců ve vybrané společnosti (vlastní zpracování) .....	51
Tab. 4 Analýza personálních nákladů vybrané společnosti (vlastní zpracování) .....	52
Tab. 5 Analýza nákladů na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování) .....	53
Tab. 6 Analýza výsledku hospodaření vybrané společnosti (vlastní zpracování) .....	53
Tab. 7 Ukazatele zadluženosti vybrané společnosti (vlastní zpracování) .....	54
Tab. 8 Ukazatel krytí dlouhodobého majetku (vlastní zpracování).....	56
Tab. 9 Ukazatele likvidity vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	57
Tab. 10 Ukazatele rentability vybrané společnosti (vlastní zpracování) .....	58
Tab. 11 Paretová analýza při skladování zboží (vlastní zpracování).....	63
Tab. 12 Paretova analýza při řešení problému objednávání zboží (vlastní zpracování).....	66
Tab. 13 Rozvrh práce a směn na prodejně (vlastní zpracování).....	69
Tab. 14 Činnosti při výkonu práce na ranní směně (vlastní zpracování) .....	71
Tab. 15 Činnosti při výkonu práce na odpolední směně (vlastní zpracování).....	74
Tab. 16 Slabé stránky současného stavu (vlastní zpracování).....	76
Tab. 17 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	77
Tab. 18 Popis hlavního cíle pomocí metody SMART (vlastní zpracování).....	79
Tab. 19 Vyčíslení nákladů HW, SW, licence č. 1 (vlastní zpracování).....	84
Tab. 20 Vyčíslení nákladů HW, SW, licence č. 2 (vlastní zpracování).....	84
Tab. 21 Kalkulace instalace a implementace (vlastní zpracování).....	85
Tab. 22 Vyčíslení nákladů HW, SW, licence společnosti XYZ (vlastní zpracování) .....	86
Tab. 23 Kalkulace instalace a implementace upraveno autorem (vlastní zpracování).....	87
Tab. 24 Celkové hodnocení nabídek (vlastní zpracování).....	88
Tab. 25 Analýza dodavatelů (vlastní zpracování) .....	89
Tab. 26 Použité zkratky v analýze RIPRAN (vlastní zpracování) .....	91
Tab. 27 Celkové náklady (vlastní zpracování) .....	92
Tab. 28 Ušetřené mzdové náklady (vlastní zpracování).....	93
Tab. 29 Budoucí provozní náklady (vlastní zpracování).....	94
Tab. 30 Současné provozní náklady (vlastní zpracování) .....	94



## SEZNAM PŘÍLOHA

- P I Nabídkový list zboží
- P II Nabídka zboží
- P III SWOT analýza
- P IV Shrnutí snímků pracovního dne
- P V Logický rámec
- P VI Schéma pokladního systému
- P VII RIPRAN metoda

## PŘÍLOHA P I: NABÍDKOVÝ LIST ZBOŽÍ

**Hruška** VO s ovocem, zeleninou,  
potravinami a drogerií  
SPOL. S R.O.

Na Hrázi 3228, OSTRAVA - MARTINOV **listopad - prosinec 2015**

# Nabídkový list Potraviny

**OTEVÍRACÍ DOBA**

Pondělí - Pátek	5,00 - 13,00 hod.
Sobota	6,00 - 9,00 hod.

**DISPEČERSKÁ KANCELÁŘ** 59 6948 240

**TELEFONICKÉ OBJEDNÁVKY**

Pondělí - Pátek	8,00 - 16,30 hod.	59 6948 280 - 286
		59 6948 223 - 227

**FAXOVÉ OBJEDNÁVKY:** 596 948 287, 596 948 229

**FAXOVÉ OBJEDNÁVKY do 13,00 hodin**

**INTERNETOVÉ OBJEDNÁVKY:** (ve formátu .txt) [objednavky@hruska.info](mailto:objednavky@hruska.info)

**REKLAMACE mléč. výrobků:** 59 6948 243

**REKLAMACE ovoce a zelen.: Jana Skotnicová (6,00-13,00)** 59 6948 253

**REKLAMACE ZBOŽÍ A DOBROPISY:** 59 6948 288

**FAKTURACE:** 59 6948 236 - 237

**FINANČNÍ ÚČTÁRNA:** 59 6948 315

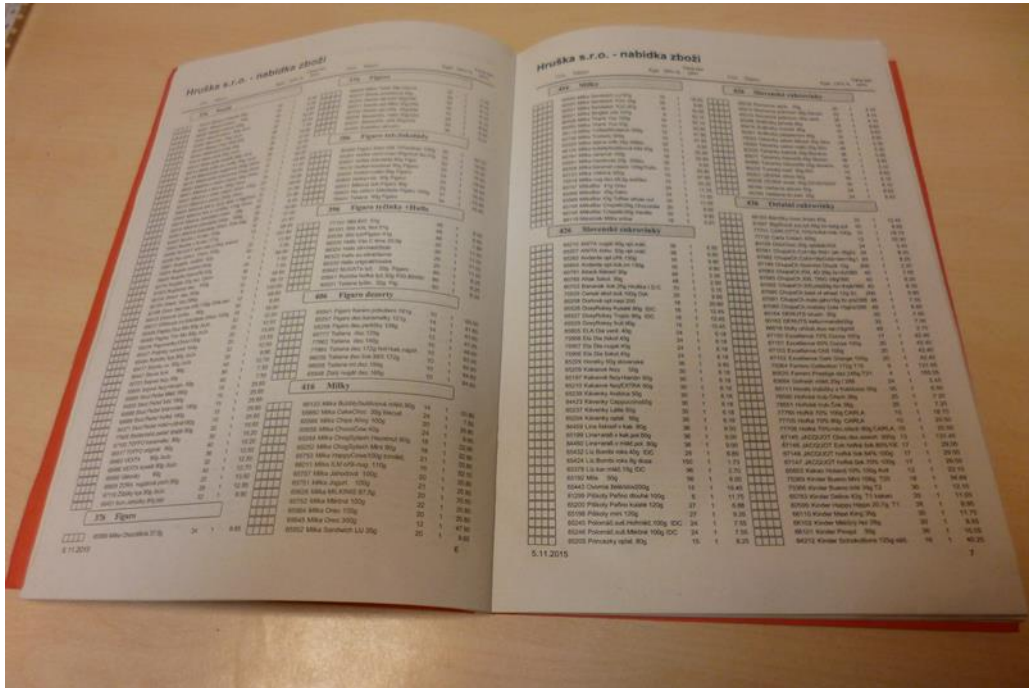
**POZOR ! rozvoz do 1.000,- Kč bez DPH ... přírážka + 10%**  
**rozvoz do 2.000,- Kč bez DPH ... přírážka + 5%**

Platnost tohoto nařízení pro fakturaci: od 15. 3. 2007

Změna cen vyhrazena • Změna cen vyhrazena • Změna cen vyhrazena • Změna cen vyhrazena

 Vytisknuto na ekologickém papíru ... Šetřte životní prostředí !!!

PŘÍLOHA P II: NABÍDKA ZBOŽÍ



Číslo	Název	Egal.	DPH %	Cena bez DPH
<b>336</b>	<b>Nestlé</b>			
78332	Margot Artemis 50g	50	1	9.35
65681	Margot kokos. 50g	50	1	9.35
65680	Margot kokos. 100g	40	1	8.9
65467	Marshmalow 80g JoJo	18	1	12.5
65465	Medvídci 80g JoJo	32	1	12.5
65724	Milena Orig.mléč.32g	60	1	7.
65484	Milánská směs 90g	22	1	15
65518	Mixle pixle 80g JoJo	36	1	12
65515	Mixle pixle kyselé 80g JoJo	36	1	12

## PŘÍLOHA P III: SWOT ANALÝZA

	Silné stránky - Strengths				Slabé stránky - Weaknesses			
	Silné stránky	Váha	Hodnocení	Násobek	Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Násobek
Interní analýza	Tradice společnosti	0,04	2	0,08	Malá prodejní plocha	0,2	4	0,8
	Množství stálých zákazníků	0,1	4	0,4	Nevytížený personál	0,15	3	0,45
	Lukrativní pozice společnosti	0,2	5	1	Přebytek zaměstnanců	0,16	4	0,64
	Členství MO síť Hruška	0,2	4	0,8	Úzká nabídka služeb	0,05	3	0,15
	Kvalita zboží	0,14	3	0,28	Vyšší ceny zboží	0,06	3	0,18
	Dobré vztahy s dodavateli	0,03	2	0,06	Konkurence	0,11	3	0,33
	Dobré vztahy se zaměstnanci	0,03	2	0,06	Společnost nedisponuje s novou technologií	0,15	4	0,6
	Bezbariérový přístup	0,13	3	0,39	Plně nevyužívaný informační systém	0,12	3	0,36
	Parkoviště před prodejnou	0,13	3	0,39				
<b>Σ Suma</b>	<b>1</b>	<b>28</b>	<b>3,46</b>		<b>1</b>	<b>27</b>	<b>3,51</b>	
Externí analýza	Příležitosti	Váha	Hodnocení	Násobek	Hrozby	Váha	Hodnocení	Násobek
	Zavedení nové technologie	0,3	5	1,5	Vysoká konkurence v odvětví	0,4	4	1,6
	Rozšíření poskytovaných služeb	0,2	3	0,6	Špatná politická a ekonomická situace	0,2	3	0,6
	Zefektivnění práce zaměstnanců	0,2	5	1	Nespokojenost ze strany zaměstnanců	0,1	3	0,3
	Získání nových zákazníků	0,3	3	0,9	Nová konkurence	0,3	4	1,2
<b>Σ Suma</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>4</b>		<b>1</b>	<b>14</b>	<b>3,7</b>	



## PŘÍLOHA P IV: SHRnutí SNÍMKŮ PRACOVNÍHO DNE

Tabulka: Údaje o snímcích pracovního dne

Pracoviště	Prodejna potravin					
	Ranní			Odpolední		
Zaměstnanec	1	2	3	1	2	3
Datum	15.02.2016	17.02.2016	19.02.2016	22.02.2016	23.02.2016	24.02.2016
Čas pozorování	7:58:00	8:00:00	8:00:00	8:02:00	8:00:00	8:05:00
Začátek pozorování	5:32:00	5:30:00	5:30:00	10:58:00	11:00:00	10:55:00
Konec pozorování	13:30:00	13:30:00	13:30:00	19:00:00	19:00:00	19:00:00
Začátek pozorování dle stopek	0:00:00	0:0:00	0:00:00	0:00:00	0:0:00	0:00:00

Tabulka: Vstupní údaje prodavač č.1 na ranní směně

Kategorie	Symbol	Činnost	Délka trvání
1	OS	Obsluha zákazníka	0:23:00
2	DZ	Doplňování zboží	1:01:00
3	KZ	Kontrola zboží na prodejně	0:23:00
4	PC	Práce s počítačem Tisk	0:00:00
5	ETZ	Etiketování zboží	1:07:00
6	KPZ	Kontrola a příjem zboží ve skladu	1:17:00
7	DO	Dokumentace	0:41:00
8	PP	Příprava prodejny	0:00:00
9	Ú	Úklid	0:14:00
10	MA	Manipulace se zbožím	1:26:00
11	MP	Mimo pracoviště	0:32:00
12	R	Rozhovor	0:05:00
13	ČNČ	Čekání (nečinnost)	0:14:00
14	PP	Přestávka pracovníka	0:30:00
		<b>Celkem</b>	<b>7:97:00</b>

## PŘÍLOHA P IV/2: SHRUTÍ SNÍMKŮ PRACOVNÍHO DNE

Tabulka: Vstupní údaje prodavače č. 2 na ranní směně

Kategorie	Symbol	Činnost	Délka trvání
1	OZ	Obsluha zákazníka	0:35:00
2	DZ	Doplňování zboží	1:20:00
3	KZ	Kontrola zboží na prodejně	0:10:00
4	PC	Práce s počítačem Tisk	0:00:00
5	EZ	Etiketování zboží	1:05:00
6	KPZ	Kontrola a příjem zboží ve skladu	1:02:00
7	DO	Dokumentace	0:39:00
8	PP	Příprava prodejny	0:25:00
9	Ú	Úklid	0:12:00
10	MA	Manipulace se zbožím	1:05:00
11	MP	Mimo pracoviště	0:06:00
12	R	Rozhovor	0:12:00
13	ČNČ	Čekání (nečinnost)	0:39:00
14	PP	Přestávka pracovníka	0:30:00
		<b>Celkem</b>	<b>8:00:00</b>

Tabulka: Vstupní údaje prodavače č. 3 na ranní směně

Kategorie	Symbol	Činnost	Délka trvání
1	OZ	Obsluha zákazníka	0:15:00
2	DZ	Doplňování zboží	0:46:00
3	KZ	Kontrola zboží na prodejně	0:00:00
4	PC	Práce s počítačem Tisk	0:30:00
5	EZ	Etiketování zboží	1:30:00
6	PKZ	Příjem a kontrola zboží ve skladu	1:00:00
7	DZ	Dokumentace	0:45:00
8	PP	Příprava pracoviště	0:45:00
9	Ú	Úklid	0:15:00
10	MA	Manipulace	0:54:00
11	MP	Mimo pracoviště	0:02:00
12	R	Rozhovor	0:20:00
13	ČNČ	Čekání (nečinnost)	0:30:00
14	PP	Přestávka pracovníka	0:30:00
		<b>Celkem</b>	<b>8:03:00</b>

**PŘÍLOHA P IV/3: SHRUTÍ SNÍMKŮ PRACOVNÍHO DNE**

Tabulka: Vstupní údaje prodavače č. 1 na odpolední směně

Kategorie	Symbol	Činnost	Délka trvání
1	OS	Obsluha zákazníka	1:18:00
2	DZ	Doplňování zboží	0:56:00
3	KZ	Kontrola zboží na prodejně	0:21:00
4	PNP	Práce s počítačem Tisk	0:00:00
5	ETZ	Etiketování zboží	1:28:00
6	PKZ	Příjem a kontrola zboží ve skladu	0:00:00
7	DO	Dokumentace - objednávky	0:35:00
8	PP	Příprava prodejny	0:00:00
9	UČ	Úklid, čištění	0:48:00
10	MA	Manipulace	0:43:00
11	MP	Mimo pracoviště	0:06:00
12	R	Rozhovor	0:20:00
13	ČNČ	Čekání (nečinnost)	0:57:00
14	PP	Přestávka pracovníka	0:30:00
		<b>Celkem</b>	<b>8:02:00</b>

Tabulka: Vstupní údaje prodavače č. 2 na odpolední směně

Kategorie	Symbol	Činnost	Délka trvání
1	OZ	Obsluha zákazníka	0:38:00
2	DZ	Doplňování zboží	1:30:00
3	KZ	Kontrola zboží na prodejně	0:00:00
4	PC	Práce s počítačem	0:00:00
5	EZ	Etiketování zboží	1:30:00
6	PKZ	Příjem a kontrola zboží ve skladu	0:00:00
7	DO	Dokumentace	0:37:00
8	PP	Příprava pracoviště	0:00:00
9	UČ	Úklid, čištění	0:30:00
10	MA	Manipulace	0:30:00
11	MP	Mimo pracoviště	0:15:00
12	R	Rozhovor	0:30:00
13	ČNČ	Čekání (nečinnost)	1:30:00
14	PP	Přestávka pracovníka	0:30:00
		<b>Celkem</b>	<b>8:00:00</b>

**PŘÍLOHA P IV/4: SHRUTÍ SNÍMKŮ PRACOVNÍHO DNE**

Tabulka: Vstupní údaje prodavače č. 3 na odpolední směně

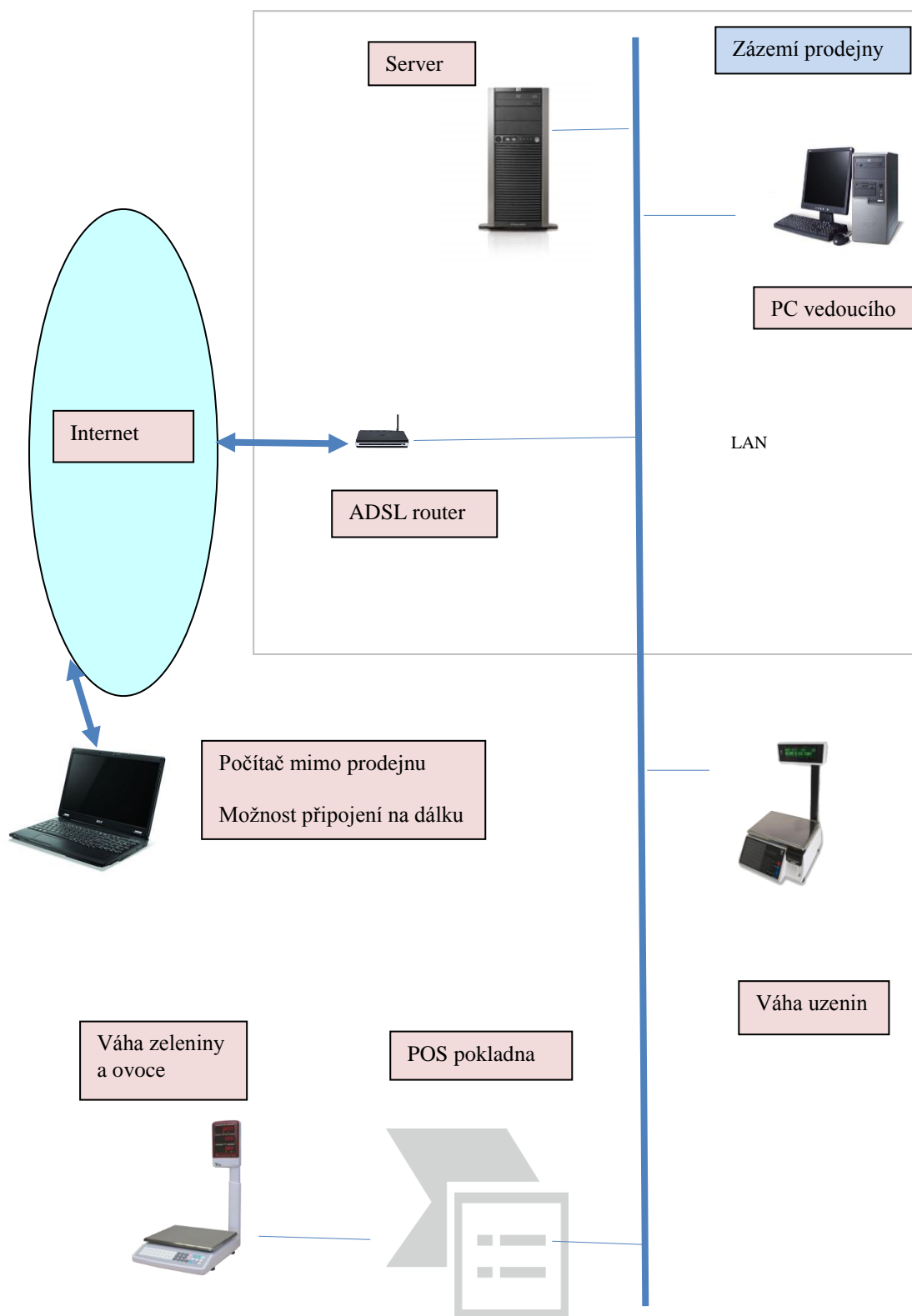
Kategorie	Symbol	Činnost	Délka trvání
1	OZ	Obsluha zákazníka	1:22:00
2	DZ	Doplňování zboží	0:58:00
3	KZ	Kontrola zboží na prodejně	0:22:00
4	PC	Práce s počítačem	0:00:00
5	EZ	Etiketování zboží	1:23:00
6	PKZ	Příjem a kontrola zboží ve skladu	0:00:00
7	DO	Dokumentace	0:45:00
8	PP	Příprava pracoviště	0:00:00
9	UČ	Úklid, čištění	0:00:00
10	MA	Manipulace	1:30:00
11	MP	Mimo pracoviště	0:00:00
12	R	Rozhovor	0:00:00
13	ČNČ	Čekání (nečinnost)	1:15:00
14	PP	Přestávka pracovníka	0:30:00
		<b>Celkem</b>	<b>8:05:00</b>



## PŘÍLOHA P V: LOGICKÝ RÁMEC

	Strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroj informací k ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl	Zvýšení efektivity vybraných procesů skladového hospodářství	Nižší finanční a časové náklady na vybrané procesy	Výkazy společnosti a interní materiály	
Projektový cíl	1. Automatizace vybraných procesů s využitím nové technologie	Automatizace Snížení personálních nákladů Minimalizace zbytečných pohybů a manipulace	Diplomová práce, Snímek pracovního dne, Interní materiály.	<b>Předpoklady:</b> zájem ze strany společnosti a zaměstnanců, dostatečné finanční prostředky.
Výstupy projektu	1.1. Diplomová práce 1.2. Snížení nákladů 1.3. Plynulost a zpětná dohledatelnost dat vybraných procesů 1.4. Snížení pracovníků o jeden 1.5. Plynulost vybraných procesů	Automatizace, Registrační pokladny, Skladová evidence, Snížení pracovníků o jednoho, Snížení mzdových nákladů minimálně o 10 %	Diplomová práce, Snímek pracovního dne, Interní materiály.	
Aktivity	1.1.1. Napsání diplomové práce 1.2.1. Analýza personálních nákladů 1.3.1. Analýza skladování zboží 1.3.2. Analýza objednávání zboží 1.3.3. Analýza příjmu zboží 1.4.1. Snímky pracovního dne 1.5.1. Vypracování návrhů	<b>Předpoklady:</b> Počítač Stopky Rozhovory Pozorování Fotoaparát Znalosti a odborná literatura Projektový tým Psací prostředky Dokumentace společnosti	<b>Časový rámec:</b> Leden 2016 - Duben 2016	<b>Rizika:</b> Nespolupráce vedení společnosti; Nesplnění časového harmonogramu; Chybně zpracovaná analýza; Neochota spolupráce zaměstnanců; Neuvolnění finančních prostředků; Odložení realizace projektu.

## PŘÍLOHA P VI: SCHÉMA POKLADNÍHO SYSTÉMU



## PŘÍLOHA P VII: RIPRAN ANALÝZA

ID	Hrozba	Pravděpodobnost hrozby	Scénář	Pravděpodobnost scénáře	Celková pravděd.		Dopad	Hodnota rizika	Opatření
1.	Nezájem vedení společnosti	10%	Nedostatek potřebných dat	70%	7%	NP	VD	SHR	Konzultace a motivace vedení
			Nenapsání diplomové práce	60%	6%	NP	ND	NHR	
2.	Nedostatečně zpracovaná analýza	50%	Neobhájení diplomové práce	90%	45%	SP	SD	SHR	Dostatek času, konzultace s vedoucí DP
3.	Nedokončení projektu	30%	Chybně realizovaný harmonogram	50%	15%	NP	VD	SHR	Časové rezervy
4.	Projekt nesplnil svůj cíl	45%	Navrhnutá opatření nepovedou k zefektivnění procesů	80%	36%	VP	VD	VHR	Konzultace během projektu
5.	Ukončení podnikání	5%	Nedokončení diplomové práce	100%	5%	NP	ND	NHR	Zjištění hospodářské situace společnosti
6.	Ztráta dat	30%	Nedopsání diplomové práce	60%	18%	NP	SD	NHR	Zálohování dat
7.	Chyby při zpracování analýz	50%	Neobhájení projektu	80%	40%	VP	VD	VHR	Konzultace s vedoucím práce