

Výběr obchodních partnerů v oblasti distribuce

Michaela Motalová

Bakalářská práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michaela Motalová**
Osobní číslo: **L22553**
Studijní program: **B1041P040003 Aplikovaná logistika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Výběr obchodních partnerů v oblasti distribuce**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši k zadanému tématu z tuzemských a zahraničních literárních zdrojů.
2. Analyzujte procesy výběru a hodnocení obchodních partnerů ve vybrané firmě.
3. Na základě provedené analýzy navrhněte opatření ke zlepšení a tyto opatření zhodnoťte.

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

Seznam doporučené literatury:

1. GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 9788070809525.
2. MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ. *Logistika*. Druhé upravené a doplněné vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2018. ISBN 9788024841588.
3. RUSHTON, Alan, Phil CROUCHER a Peter BAKER. *The handbook of logistics and distribution management*. Sixth edition. New York, NY: Kogan Page, 2017. ISBN 9780749476779.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Kamil Peterek, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **5. května 2023**

L.S.

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

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti, dne: 5.5.2023

Jméno a příjmení studenta: Michaela Motalová

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Předmětem této bakalářské práce je zhodnocení výběru obchodních partnerů v oblasti distribuce konkrétního podniku, podnikajícího ve sklářském odvětví. V teoretické části jsou rozvedeny pojmy související s logistikou, distribucí a výběru obchodních partnerů v oblasti distribuce. V praktické části je představena daná společnost, kde je současně popsána její primární náplň, včetně podmínek výběru a zhodnocení spolupráce v distribuci. Dále jsou zmíněny problémy a reklamace, které mohou v rámci distribuce nastat. V návaznosti na výběr daného distributora je v následující kapitole představen vývojový diagram, který zahrnuje celý distribuční proces. Závěrem praktické části je na základě zjištěných informací zhodnocen aktuální stav společnosti a vyobrazena řada doporučení, ke kterému je vytvořena vícekriteriální analýza. Vše je následně vyhodnoceno.

Klíčová slova: Logistika, distribuce, obchodní partneři, algoritmus, vícekriteriální analýza

ABSTRACT

The subject of this bachelor thesis is the evaluation of the selection of business partners in the field of distribution of a particular company operating in the glass industry. In the theoretical part, the concepts related to logistics, distribution and the selection of business partners in the field of distribution are developed. The practical part introduces the company in question, describing its primary focus, including the conditions for selection and evaluation of distribution cooperation. Furthermore, the problems and complaints that may arise in the distribution process are mentioned. Following the selection of the distributor, a flow chart is presented in the next chapter, which covers the entire distribution process. At the end of the practical section, the current state of the company is evaluated based on the information found and a series of recommendations are depicted, to which a multi-criteria analysis is developed. Everything is then evaluated.

Keywords: Logistics, distribution, business partners, algorithm, multi-criteria analysis, comparison

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce Mgr. Kamilovi Peterkovi, Ph.D za odborné rady při zpracování bakalářské práce, a především za ochotu a čas, který mi věnoval při konzultacích. Dále bych ráda poděkovala za ochotu a čas paní Ing. Veronice Sukové, která působí ve sklárnách a napomohla mi k získání potřebných informací k praktické části bakalářské práci. A v neposlední řadě děkuji své rodině a příteli, kteří mi byli po celou dobu oporou.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 LOGISTIKA	12
1.1 CÍLE LOGISTIKY	13
1.2 FUNKCE LOGISTIKY	14
1.3 MARKETINGOVÁ LOGISTIKA.....	15
1.4 DODAVATELSKÝ, LOGISTICKÝ ŘETĚZEC	15
1.4.1 Řízení dodavatelského řetězce	16
2 DISTRIBUCE	17
2.1 ÚROVNĚ DISTRIBUČNÍCH CEST	19
2.1.1 Funkce distribučních cest	20
2.2 RIZIKA DISTRIBUČNÍHO ŘETĚZCE	20
2.3 ROZHODOVÁNÍ O ŘÍZENÍ DISTRIBUČNÍCH SYSTÉMŮ.....	21
2.4 VÝBĚR DISTRIBUTORŮ.....	22
2.4.1 Vícekriteriální analýza	23
2.5 HODNOCENÍ DISTRIBUTORŮ	23
2.6 KRITÉRIA HODNOCENÍ A VOLBY DISTRIBUCE.....	23
3 OUTSOURCING LOGISTIKY	25
3.1 DŮVODY OUTSOURCINGU	25
3.2 VÝHODY A NEVÝHODY	25
3.3 PŘÍNOSY A RIZIKA	26
3.4 STUPNĚ OUTSOURCINGU V LOGISTICE	27
4 INCOTERMS	28
4.1 STRUKTURA OBCHODNÍCH PODMÍNEK	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY	32
5.1 PIONÝŘI V RECYKLACI SKLA	32
5.2 SKLO JAKO UDRŽITELNÝ MATERIÁL	33
6 DISTRIBUCE SKLÁREN	34
6.1 PODMÍNKY VÝBĚRU SPOLUPRÁCE.....	34
6.2 ZHODNOCENÍ SPOLUPRÁCE.....	34
6.3 PROBLÉMY V DISTRIBUCI	35
6.4 REKLAMACE.....	35

7	VÝVOJOVÝ SYSTÉM VÝBĚRU DISTROBUTORA.....	36
7.1	VSTUPY, VÝSTUPY, REFERENČNÍ DOKUMENTY	39
8	ZHODNOCENÍ AKTUÁLNÍHO STAVU SPOLEČNOSTI	40
8.1	DOPORUČENÍ.....	41
8.2	VYHODNOCENÍ A PŘÍPADNÉ DOPORUČENÍ	46
	ZÁVĚR	47
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	49
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	52
	SEZNAM OBRÁZKŮ	53
	SEZNAM TABULEK.....	54
	SEZNAM PŘÍLOH.....	55

ÚVOD

Původně logistika vznikla jako vojenská disciplína, kdy její základy sahají až do dob starověkých řeckých a zejména římských válek. Řím měl vysoce efektivní zásobovací systém svých vojsk a vojenských důstojníků, kteří se starali o zásobování a rozmísťování svých zdrojů. Jelikož jejich kroky vedly k efektivnějšímu pohybu vojsk, byli nazýváni „logistikas“.

Logistika je rozsáhlé odvětví, které v současnosti každá firma, ať už ve výrobě, službách nebo v jakémkoliv jiném odvětví, usiluje o úspěch a finanční zisk. Je tedy nezbytné soustředit se na potencionální úspory nákladů všeho druhu, jehož nezbytnou součástí je třeba mít renomované obchodní partnery a budovat s nimi dlouhodobá, oboustranně výhodná partnerství. Aby byla tato spolupráce úspěšná, je nutné postupovat s náležitou pozorností a obchodního partnera pečlivě vybírat, sledovat a běžně vyhodnocovat. V případě nefunkční spolupráce se snažit problémy odstranit, napravit chyby nebo danou spolupráci ukončit a najít výhodnější distributory, kteří následně zajišťují mobilitu a efektivní tok zboží a peněz. Jejich činností je především zaručit, že ideální produkt bude k dispozici v požadovaném okamžiku, v požadovaném množství, požadované kvalitě a za požadovanou cenu.

Cílem bakalářské práce je představit výběr a vyhodnotit obchodní partnery v oblasti distribuce v dané společnosti.

V teoretické části je cílem představit východiska, která jsou stěžejní pro pochopení pojmu logistika a jejím postupným vývojem. Jsou popsány a následně rozděleny cíle logistiky a základní funkce, které logistika obsahuje. Následně jsou dané funkce kategorizovány a objasněny. Je zde objasněna marketingová logistika a její dnešní typické procesy. Závěrem této kapitoly je popsán dodavatelský (logistický) řetězec včetně základních cílů a řízení dodavatelského řetězce.

V navazující kapitole je distribuce popsána, jako klíčový logistický krok, kde jsou objasněny distribuční systémy, a je upozorněno na to, že důležitou součástí distribuce je distribuční řetězec. Ten se skládá z mnoha různých autonomních subjektů a musí zajišťovat pět základních rolí, které jsou vyjmenovány a následně popsány. Dále jsou charakterizovány úrovně distribučních cest, které jsou součástí už zde zmíněného distribučního systému a ty se dělí na přímou a nepřímou distribuci. Jsou představena rizika distribučního řetězce a rozhodování o řízení distribučních systémů. Na závěr téhle kapitoly je popsán výběr

a hodnocení distributorů, kritéria výběru, včetně hodnocení distribuce a vyobrazení vícekritériální analýzy.

Ve čtvrté kapitole je popsán význam outsourcingu logistiky, důvody pro jeho volbu a výhody/nevýhody spolupráce s danou firmou, včetně hlavních přínosů a rizik. Na konci téhle kapitoly jsou představeny stupně outsourcingu v logistice.

Závěrem teoretické části jsou představeny obchodní podmínky „incoterms“ a jejich struktura.

Praktická část se zabývá danou společností a její hlavní činností, čímž je výroba obalového skla (např. skleněné lahve na alkoholické a nealkoholické nápoje, zavařovací sklenice). Následující kapitola představuje, jaké podmínky výběru spolupráce v distribuci daná společnost má, a jak hodnotí jejich spolupráci. Dále jsou zmíněny problémy a reklamace, které mohou v rámci distribuce nastat. V návaznosti na předešlou kapitolu je sestaven vývojový diagram využívající se k distribučnímu procesu.

V závěru je zhodnocen aktuální stav, ke kterému jsou navržena doporučení jejichž výstupem je vícekritériální analýza. Následně je vše vyhodnoceno a jsou určena případná doporučení.

V souvislosti s tématem práce byla využita pro splnění výše uvedených cílů řešerše z webových zdrojů a knižní literatury. Z veškerých zdrojů je vyhodnoceno, co je důležité a zajímavé pro danou tematiku.

V praktické části jsou zpracovány interní zdroje společnosti, které jsou získány z osobních setkání s vedením oddělení distribuce. Získána data, jsou následně použita a vyhodnocena, zároveň je použit systém algoritmus. V závěru je sestavena vícekritériální analýza, včetně jejího vyhodnocení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LOGISTIKA

Podle literatury logistika, jako druh činnosti, je několik tisíc roků stará. Ale předmětem intenzivnějšího zkoumání se stala až na začátku 20. století, jako způsob obchodní strategie podniků a způsobu dosažení užitkové hodnoty času a místa. (Bigoš, Kiss, Ritók, 2008)

Autoři Bigoš, Kiss a Ritók (2008) popisují, že logistika hraje v ekonomice klíčovou úlohu ve dvou základních směrech:

1. Logistika představuje jednu z hlavních nákladových položek podniku, čím ovlivňuje další ekonomické aktivity a zároveň je nimi sama ovlivňována.
2. Logistika podporuje pohyb a plynulý tok vícerých ekonomických transakcí, je nutnou aktivitou při realizaci prodeje jakéhokoliv výrobku nebo služby. Pokud výrobek nepřijde včas, zákazníci si ho nemůžou koupit. Pokud zboží nepřijde na správné místo nebo ve správné kvalitě, prodej se nedá realizovat. Narušením logistických funkcí, se naruší různé ekonomické aktivity, v rámci logistického řetězce.

Autorka Lukoszová (2020) uvádí, že slovo logistika pochází z řeckého kořene „logos“, což znamená "řeč", "počítání" a "rozum". Dalším možným zdrojem pro jeho odvození je od starofrancouzského „loger“ (zaopatřit) a anglického „to lodge“ (sloužit za úkryt, zachytit se).

Vývoj logistiky Bazala (2014) člení do čtyř období:

1. Období, od roku 1950, kde popisuje, že v tomto období byly hlavními oblastmi zájmu distribuce, prodej a marketing. Celkové náklady byly poprvé použity k hodnocení efektivnosti jednotlivých obchodních procesů.
2. Období, od roku 1970 popisuje, že během této doby došlo k vlastní optimalizaci a sladění všech podnikových procesů. „Synergický efekt“ popisuje, jak na sebe logistiky v rámci organizace ve všech směrech vzájemně působily.
3. Období, 90. let 20. století objasňuje, že začaly zapojovat obchod, dodavatelé a distribuce a čerstvě se zpopularizoval termín „Supply Chain Management“, často známý jako „SCM“, který označuje plánování a řízení všech operací všemi stranami.
4. Období, je období probíhající dodnes a dané systémy integrované logistiky se neustále optimalizují. Využívají se moderní komunikační a informační technologie, vytvářejí se sítě logistických partnerů a klade se důraz na poskytování

kvalitních služeb a uspokojování zákazníků při současném snižování logistických nákladů. Synergické efekty na trhu mají obrovský potenciál, který je však v současné době reálně využíván jen částečně.

Všechny podniky, ať už se jedná o velké nadnárodní společnosti, velké, střední a menší podniky nebo dokonce i živnostníci, stále častěji zahrnují logistiku do svých celkových obchodních plánů. Součástí logistiky je plánování a řízení pohybu materiálů a zboží, stejně jako služby spojené s jejich dopravou od výrobce ke konečnému zákazníkovi a samozřejmě i skladování.

V logistice je velmi důležité, aby vše bylo dokončeno ve správný čas a na správném místě. Vždyť regulace pohybu zboží a hospodárné podnikání jsou dvě věci, které logistika dělá. Jaká forma mobility, v tomto případě přepravy zboží, se může uskutečnit bez automobilu, nákladního vlaku, letadla nebo lodi? Způsob dopravy však není základem pro to, jak je logistická společnost řízena. Základním prvkem systému řízení je klient. Každý podnik se tedy snaží plnit požadavky a přání svých klientů. Pozitivní zpětná vazba je pravděpodobně nejúčinnějším druhem známosti a reklamy pro firmu. (Rathouský, Jirsák, Staněk, 2016)

Téma a současný stav logistiky nejlépe vystihuje velmi podrobná definice formulovaná mezinárodní organizací CSCMP z roku 2006:

Logistika je oblast řízení dodavatelského řetězce, která organizuje, provádí a účinně a efektivně řídí dopředné a zpětné toky zboží, služeb a příslušných informací z místa původu do místa spotřeby a skladování. Příkladem typických řízených činností jsou doprava, správa vozového parku, skladování, manipulace s materiálem, plnění objednávek, architektura logistické sítě, řízení zásob, plánování nabídky a poptávky a řízení poskytovatelů logistických služeb. (GROS a kolektiv, 2016)

Závěrem definic lze shrnout především to, že plánování, řízení a koordinace přepravovaného zboží byly zpočátku považovány za důležitější než kladení většího důrazu na uspokojování potřeb zákazníků.

1.1 Cíle logistiky

Nejdůležitějším článkem řetězce je právě zákazník, a proto hlavním cílem je usilovat, o co největší spokojenost. Od nich vychází informace o požadavcích na dodávky zboží

s ní souvisejících dalších služeb a končí u nich i logistický řetězec, který zabezpečuje pohyb materiálu a zboží.

Autoři Málek a Čujan (2008) řadí mezi hlavní cíle logistiky **základní, výkonový a ekonomický cíl**. **Základní cíl** lze definovat, jako uspokojení potřeby klientů, kteří jsou nejdůležitějším článkem logistické sítě. Hlavními úkoly a cíli je zajistit, aby věci byly dodány v požadovaném počtu, ve výborné kvalitě a za co nejmenší částku. **Výkonový cíl** označuje nezbytné zajištění stupně služeb potřebných k dodání příslušného množství materiálů, polotovarů, předmětů atd., ve správném množství, druhu, kvalitě a ve stanoveném čase. **Ekonomickým** cílem se dále rozumí poskytování logistických služeb za přiměřenou cenu bez ohrožení likvidity společnosti.

Dle Strouhala (2016) lze cíle rozdělit na **prioritní** a **sekundární**. Prioritní se dále dělí na **vnější** cíle, které se zaměřují především na plnění požadavků zákazníků (větší přizpůsobivost služeb, zvýšení úplnosti a spolehlivosti dodávek, zkrácení dodací lhůty, rostoucí objem prodeje) a **výkonové** cíle, které poskytují služby na nejvyšší úrovni, aby bylo zajištěno dodání potřebného množství zboží a materiálu v odpovídajícím počtu, druhu a kvalitě ve vhodném čase a na vhodném místě. Sekundární se dělí na **vnitřní** cíle, kde je třeba usilovat o snižování nákladů a zároveň dodržovat vnější cíle (týkají se většinou zásob, dopravy, manipulace a skladování, jakož i výroby a administrativy). **Ekonomická stránka**, kde jde o nabídku služeb za ceny, které jsou přiměřené a nízké v porovnání s kvalitou služby. Tyto náklady by měly odpovídat tomu, co je zákazník ochoten zaplatit za službu určité vysoké kvality.

1.2 Funkce logistiky

Základní úlohou je, vytvářet, řídit a organizovat materiálové, informační a finanční toky a další související operace s cílem zajistit co nejlepší tok zboží, služeb a výrobků. Je to způsob, jak napomáhat uskutečňování a dosahování cílů oběhu zboží.

Pro kategorizaci logistických funkcí se obvykle používají čtyři úrovně:

1. **Strategické** – dlouhodobé rozhodování o zdrojích a případných postupech,
2. **Dispoziční** – krátkodobé rozhodování o způsobu, jak uspokojit vzniklé potřeby,
3. **Administrativní** – informační procesy, vystavení a evidence dokladů,
4. **Operativní** – realizace hmotné stránky logistických řetězců na základě rozhodnutí nebo pokynů z vyšších úrovní.

1.3 Marketingová logistika

Logistika podnikových procesů se v současnosti označuje jako marketingová logistika. O marketingovou logistiku se jedná tehdy, když jsou logistické operace v přímém kontaktu s možnostmi a požadavky trhu. Obchodní logistika, resp. marketingová logistika, je charakteristická svým propojením s prodejními a/nebo nákupními trhy. (Lukoszová, 2020)

Dnešní typické procesy marketingové logistiky jsou: zákaznický servis, vyřizování objednávek, skladování, řízení zásob, balení, manipulaci, vychystávání a kompletaci zboží, dopravu zboží a řízení toků vráceného zboží. (Lukoszová, 2020)

Vzhledem k jejich vzájemné závislosti a skutečnosti, že některé marketingové strategie se uplatňují v logistice, jsou marketing a logistika ve velmi úzké interakci. Spotřebitel je vždy na konci logistického řetězce, takže obě disciplíny musí být zaměřeny na zákazníka. Důležité je také poznamenat, že mezi marketingem a logistikou neexistuje přísné rozhraní. Oba obory se vzájemně doplňují a jsou provázané. (Lukoszová, 2020)

1.4 Dodavatelský, logistický řetězec

Součástí řízení dodavatelského řetězce je plánování a řízení všech aktivit, které vyžaduje vyhledávání zdrojů a nákup, transformaci zdrojů a realizaci dalších logistických aktivit. Významná je skutečnost, že zahrnuje koordinaci a spolupráci mezi partnery řetězce, mezi něž mohou patřit dodavatelé, zprostředkovatelé, poskytovatelé logistických služeb a zákazníci. Dodavatelský řetězec v podstatě integruje řízení nabídky a poptávky v rámci organizací i mezi nimi. Řízení dodavatelského řetězce má integrační úlohu a má na starosti propojení podnikových činností v prostředí soudržnosti a vysoké výkonnosti. Kromě všech výše uvedených logistických úkolů včetně výroby řídí koordinaci procesů s marketingem, prodejem, navrhováním výrobků, financemi a informačními technologiemi. (GROS a kolektiv, 2016)

Autor Christopher (2005) definuje dodavatelský řetězec jako síť organizací, které jsou zapojeny po i proti směru materiálového toku do různých procesů a aktivit, které uspokojují potřeby koncového zákazníka poskytováním hodnoty v podobě zboží a služeb.

Podle Pernici (2005) je dodavatelský řetězec integrovaným procesním logistickým řetězcem vedoucím spojující dodavatele se spotřebiteli, resp. k recyklaci. Posloupnost kroků

přidávající hodnotu, k uspokojení zákazníka, zprostředkovaných informačními technologiemi, dopravou a sklady.

Gros a kolektiv (2016) definují logistický řetězec jako řadu úkolů, které musí být splněny ve správném pořadí, množství, kvalitě a místě, aby byly uspokojeny potřeby konečného zákazníka.

Logistický řetězec lze tedy považovat za podmnožinu dodavatelského řetězce.

Mezi **základní cíle** řízení dodavatelského řetězce se řadí: lepší služby zákazníkům, redukce zásob, celkově nižší náklady logistického řetězce, rychlejší zpracování objednávky, lepší reakce na trhu a výměna informací s partnery dodavatelského řetězce. (Lukoszová, 2020)

1.4.1 Řízení dodavatelského řetězce

Řízení dodavatelského řetězce je zatím posledním vývojovým stadiem řízení materiálového toku. Teorie a praxe tak přirozeně reagují na tvrdý tlak na efektivitu firmy na jedné straně a individualizaci potřeb zákazníků na straně druhé. Metodou, jak se zbavit problematického scénáře dodavatelského řetězce (efekt biče) a jeho nepříznivých dopadů, je aplikace současných rozsáhlých systémů řízení dodavatelského řetězce založených na spolupráci, vzájemné důvěře a otevřenosti partnerů. Implementace tlačných, tažných a kombinovaných systémů řízení, důsledné uplatňování systémového přístupu při navrhování nových a zlepšování efektivity stávajících dodavatelských systémů je perspektivní cestou, pro dosažení přidané hodnoty pro všechny partnery, od výrobce zboží až po konečné zákazníky. Rozhodující složkou je řízení zpětného toku, jehož dnešní dosah přesahuje tradiční zpětnou logistiku. Přestože nevyžaduje uplatňování teoreticky nových analytických přístupů, má stále významnější dopad na efektivitu firem a aplikaci konceptů trvale udržitelného rozvoje. (GROS a kolektiv, 2016)

2 DISTRIBUCE

Distribuce má velký vliv na kvalitu logistických služeb. Je to cesta výrobku od výrobce ke konečnému zákazníkovi. Zahrnuje veškeré činnosti nezbytné pro přemístění zboží od výrobce na místo, ke konečnému spotřebiteli.

Cílem distribuce je, dodat určitý výrobek na trh včas, nepoškozený, ve stanoveném množství a stanovené kvalitě. Pro podnik je efektivní optimalizovat logistický řetězec, jehož podstatnou součástí je distribuce, protože právě ta vytváří značnou část nákladů spojených s logistikou.

Kotler, Armstrong a Staněk (2004) tvrdí, že podniky často ignorují své distribuční kanály, což může mít zásadní negativní dopady na jejich hospodářské výsledky. Dále uvádějí, že některé podniky naopak vytvořily neuvěřitelně kreativní distribuční metody, které jim poskytly konkurenční výhodu.

Světlík (2005) dále uvádí, že výrobky jsou přepravovány od výrobce ke spotřebiteli prostřednictvím tzv. distribučních kanálů, jejichž počet se odvíjí od počtu zprostředkovatelů a mezičlánků (zákazníků).

Podle Grose a kolektivu (2016) je pro další diskusi nutné sjednotit pojmy:

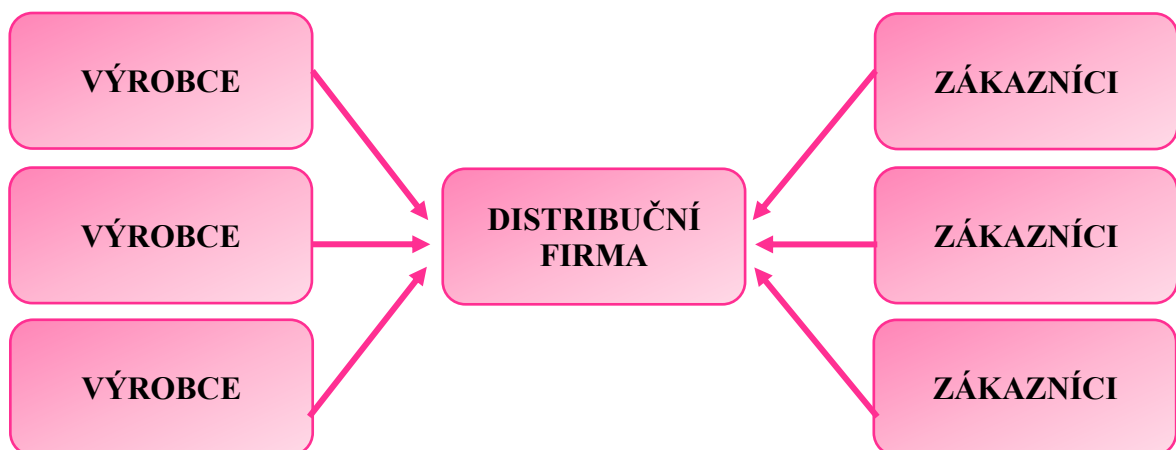
1. V logistickém systému je distribuce funkční proces výběru, komu, kam a kdy dodat zboží a služby.
2. V užším smyslu je distribuční systém rozsáhlá a významná skupina fyzických složek, osob a faktorů, které se podílejí na provádění činností, transakcí souvisejících s realizací toků zboží a služeb mezi výrobcí finálních produktů a konečnými uživateli.
3. Pojem „distribuční systém“ označujeme širokou kategorií fyzických prvků, osob a proměnných, které se podílejí na provádění činností, transakcí a realizaci toků výrobků a služeb mezi prodávajícími a kupujícími v dodavatelském systému jako celku.
4. Distribuční řetězec je soubor činností a finančních výměn souvisejících s realizací toků produktů v distribučním systému.

Distribuční systémy mohou zahrnovat například sklady pro výrobky výrobce, distribuční sklady, celní sklady, velkoobchodní sklady, prostory distributorů, prodejny různých typů, stanice, přístavy, terminály, logistická centra, dopravní a mechanizační prostředky, dopravní

komunikační sítě, obaly, palety, kontejnery a bedny, kterými procházejí suroviny, výrobky, polotovary, informace a lidé, a také distributoři, obchodní řetězce, dopravci, poskytovatelé logistických služeb a zprostředkovatelé. Průmysloví distributoři a sklady surovin a materiálů by měli být zahrnuti v širším smyslu. (GROS a kolektiv, 2016)

Důležitou součástí je **distribuční řetězec**, skládá se z mnoha různých autonomních subjektů, které jsou nějakým způsobem spojeny s distribucí zboží k zákazníkovi a musí zajišťovat pět základních rolí:

1. **Kompletace zboží** jejíž cílem je vytvořit vhodný výběr produktů pro určitý segment trhu (např. distribuční sklady).
2. **Přepravní funkce** nám umožňuje fyzicky propojit jednotlivé složky řetězce, lze dopravu považovat za nejdůležitější článek těchto řetězců. Využívají se různé dopravní systémy např. JIT (Just – in – Time).
3. **Skladovací funkce** kontrolují zásoby a řízení skladových nákladů.
4. **Manipulační funkce** se využívá u manipulačních prostředků při veškeré manipulaci se zbožím
5. **Komunikační funkce** jsou informační systémy. (např. počítačové sítě)



Obrázek 1 Distribuční řetězec – vlastní zpracování

Na obrázku je znázorněn jednoduchý příklad distribučního řetězce.

Distribuční řetězec neboli distribuci zboží může zajišťovat řada zprostředkujících podniků, z nichž každý může nabízet pouze část požadovaných služeb. Jedná se buď o krátký, nebo o dlouhý řetězec, přičemž počet článků se zvyšuje, pokud se zboží dováží z jiných kontinentů, v závislosti na tom, kolik kroků v distribučním řetězci existuje. Výraz „délka“

řetězu“ je jiný výraz pro množství článků. Řetězy se vyrábějí v různých variantách, z nichž každá má své výhody a nevýhody. Pokud například výrobce použije krátký řetěz a dodá jej přímo zákazníkovi, může kupující poskytnout okamžitou zpětnou vazbu. Použití velkoobchodu mu usnadňuje práci, ale velkoobchod by mohl mimo jiné vyvíjet tlak na ceny. V případě přímých dodávek prostřednictvím maloobchodní sítě je sice zákazníků více, ale zároveň se zvyšuje nebezpečí nezaplacení.

2.1 Úrovně distribučních cest

Výběr délky šířky a geografické struktury distribučního systému spadá do oblasti strategického rozhodování a při určování nejlepší distribuční cesty a sítě společnosti pro určitý sektor trhu hraje roli celá řada kritérií. Distribuční cesty se dělí na **přímou** a **nepřímou** distribuci. (GROS a kolektiv, 2016)

Dle definice Kotlera, Armstronga a Staňka (2004) distribuční cesty jsou kategorizovány podle toho, kolik mají úrovní, přičemž každá mezistupeň slouží jako reprezentace určité úrovně distribuce v distribučním poli. Konečná délka distribučního kanálu je určena počtem zapojených zprostředkovatelů, přičemž distribuční cestu dělíme na přímou a nepřímou. Autoři uvádějí výrobce a konečného spotřebitele jako nezbytné součásti úrovně distribuční cesty.

Světlík (2005) dodává, že volba nejlepší cesty, kterou se vydat, aby bylo možné úspěšněji oslovit cílový trh, je klíčovou součástí plánování řízení podniku. Při určování cenové strategie podniku se podle Světlíka často zohledňuje místo prodeje výrobku, podklady pro výběr jeho balení, dostupnost doplňkových služeb a další faktory. Manažerská rozhodnutí by měla být dynamická a měla by zohledňovat změny na trhu a nový vývoj.

Přímá distribuce

Výrobce, který využívá jediný sklad nebo distribuuje přímo spotřebiteli, používá jednostupňovou metodu. Všechny příchozí objednávky jsou shromažďovány a odesílány ze skladu výrobce nebo distributora. Výhodou v této situaci je minimalizace opakujících se úkonů v mnoha skladech a úrovně zásob v dodavatelském řetězci. Nevýhodou je nákladná doprava. Tato technika se obvykle používá při přepravě surovin ve velkém měřítku.

Nepřímá distribuce

Nepřímá distribuce, neboli postupná distribuce. Pokud výrobky procházejí řadou kroků, než se dostanou ke konečnému spotřebiteli, jedná se o nepřímou distribuci. Čím více je specializovaných položek, tím důležitější je meziprodukt.

2.1.1 Funkce distribučních cest

Přeprava zboží nebo služeb k cílovým zákazníkům definuje samotné distribuční kanály. Distribuční kanály překonávají významné časové, místní nebo vlastnické rozdíly, které dělí spotřebitele zboží a služeb.

Kotler, Armstrong a Staněk (2004) rozlišují úkoly zajišťované distribučními firmami jako: **informace**, k těm zahrnují shromažďování a šíření výsledků průzkumu trhu, jakož i dalších poznatků účastníků a zásadních prvků plánování ovlivňujících marketingové prostředí. **Podporu prodeje** definují jako vytváření a šíření informací o nabídkách s cílem přilákat kupující. Pojem „**kontakt**“ označují proces vyhledávání klientů a navázání dialogu. **Nabídka** musí být přizpůsobena požadavkům a přáním klienta, včetně doplňkových služeb, jako je změna obalu. **Vyjednávání** se týká získání dohody o ceně a správných podmínkách nabídky pro uzavření obchodu.

Následně se spadají i ostatní funkce, které jsou potřebné k dokončení transakce, a to je **fyzická distribuce** je samotná přeprava a skladování souvisejících produktů. **Financování** jako získání a použití zdrojů potřebných k úhradě nákladů na distribuci, jakož i **převzetí rizika** nebo odpovědnosti za fungování distribučního spojení.

2.2 Rizika distribučního řetězce

Zde jsou představeny možná rizika, které mohou naskytnout v rámci distribučního řetězce:

- 5. Špatná výkonnost distributora** – podniky by měly tomuto riziku věnovat větší pozornost než ostatním rizikům, protože je nejdůležitější. Přestože finanční síla dodavatele je solidním ukazatelem jeho výkonnosti, při posuzování je třeba brát v úvahu i další aspekty.
- 6. Složitost plánování poptávky** – struktura poptávky se např. během minulé epidemické krize změnila v důsledku toho, že lidé byli uzavřeni ve svých domovech.

Když podniky používaly model dodávek „Just-in-Time“, bylo jednodušší počítat se stagnující poptávkou.

7. **Globální nedostatek pracovních sil** – společnosti mohou mít nedostatek zdrojů k dokončení projektu v termínu nebo dodání služby, nebo mohou mít potíže s nalezením dovedností potřebných k přesnému posouzení monitorování a snížení distribučního rizika v důsledku zvýšené konkurence o kvalifikovanou pracovní sílu.
8. **Rostoucí inflace** – nepředvídatelný růst cen způsobený vysokou inflací ztěžuje efektivní plánování a řízení peněžních toků. Rovněž prodlužuje dobu potřebnou k jednání o cenách s distributory.
9. **Nestabilní globální ekonomika** – například mnoho lidí/společností se může obávat celosvětové recese v důsledku hospodářské nejistoty po pandemii.
10. **Složité sankce a regulace** – podniky musí znát konečné skutečné vlastníky ředitele a akcionáře distributorů, aby mohly dodržovat sankce a zabránit špatným subjektům v oslabování svých distributorských řetězců.
11. **Geopolitické riziko** – distribuční řetězce byly ovlivněny významnými politickými událostmi v celosvětovém měřítku, jako je na např. ruská invaze na Ukrajině.
12. **Reputační riziko** – může to být důsledkem špatného řízení společnosti, odpovědnosti vůči životnímu prostředí nebo sociální odpovědnosti.
13. **Přírodní katastrofy a klimatická rizika** – přírodní katastrofy mohou narušit zásobovací sítě a způsobit škody na majetku a finanční ztráty. Společnost musí vyhodnocovat rizika specifická pro danou lokalitu a kvantifikovat dopad na provoz a finance v reálném čase.
14. **Kybernetické riziko** – vzhledem k možnosti kybernetických útoků vzrostl význam toho, aby firmy rozuměly kybernetické bezpečnosti své i firem, s nimiž spolupracují. Nebezpečný může být každý, kdo má přístup k sítí nebo systémům firmy. (Moody's analytics, 2022)

2.3 Rozhodování o řízení distribučních systémů

Jakmile je zvolena vhodná distribuční trasa, musí být distribuční systém kontrolován a průběžně upravován. Součástí je výběr, inspirace/motivace a průběžné vyhodnocování.

Členové distribuční cesty jsou vybíráni podle Kotlera, Armstronga a Staňka (2004) tak, že schopnost každého výrobce najít kompetentní prostředníky a zprostředkovatele se liší. Při rozhodování zvažují zkušenosti zprostředkovatele v oboru, jeho finanční stabilitu, pověst a ochotu spolupracovat v případě potřeby.

Zde už zmínění autoři poznamenali, že aby firma fungovala co nejlépe, musí být **motivace** všech, kteří se podílejí na prodeji, trvalá. Ve své publikaci rozlišují mezi pozitivní a negativní motivací, přičemž pozitivní motivace se týká odměn, platu nebo jedinečných obchodních vyhlídek. Na druhou stranu mezi příklady negativní motivace řadí snížení marže, zpomalení dodávek nebo ukončení partnerství. (Kotler, Armstrong, Staněk, 2004)

Podle výše uvedených autorů Kotlera, Armstronga a Staňka (2004) je **hodnocení** produktů distribučního systému jedinečným a rutinním zkoumáním členů systému na základě ukazatelů (jako je objem prodeje, průměrná zásoba, dodací lhůty atd.), které rozdělují produkty do dvou skupin. Poukazují na to, že v první skupině jsou členové, kteří plní své povinnosti bez problémů, a ve druhé skupině jsou jedinci, kteří vyžadují vedení. Je přijatelné s nimi přestat pracovat, pokud se problém po poradenství nezlepší.

2.4 Výběr distributorů

Informační základna, ke které má nákupčí přístup, je pro úspěch nákupního úsilí klíčová. Danou základnu představují především informativnost a způsob jednání distributorů, informativnost o okolním prostředí distributorů na trhu a informativnost o distributorech.

Aby bylo možné učinit co nejlepší rozhodnutí, hledají se v rámci průzkumu distribučního trhu alternativní distributoři. Při výběru distributorů se berou v úvahu obecné faktory, jako je image, kapitálová základna, finanční a technický potenciál, jakož i konkrétní informace o výkonnosti a způsobilosti k předmětu dodávky a objemu dodávek. Zvláštní význam mají informace o struktuře nákladů obstarávaného materiálu, ochota distributora spolupracovat a také o významu, který obchodní partner připisuje dané objednávce. (Dupal, 2018)

Výběr nejvhodnějších distributorů vyžaduje stanovení vhodných standardů pro jejich hodnocení. Nejčastěji se volí kvalita, náklady, dodací lhůty a spolehlivost distributora. Pro každé kritérium se některé z expertních metod určí váha, která vyjadřuje jeho důležitost ve srovnání s ostatními kritérii. Součtem bodového ohodnocení a výkonu pro každé kritérium vznikne pořadí preferencí distributora. Tomuto uspořádání se hovoří Scoring-model. (Dupal, 2018)

Může být možné, že výběr kritérií a rozhodnutí ovlivní praxe a subjektivní názory navrhovatele. (Dupal, 2018)

2.4.1 Vícekriteriální analýza

Pro výběr distributorů existuje řada možných metod a analýz. Zde uvádím jednu možnou analýzu, která může při výběru daného distributora pomoci a dále ji budu využívat ve své praktické části, kde bude následně i více popsána.

Vícekriteriální analýza neboli také vícekriteriální rozhodování. Na základě specifických kritérií určitého podniku, aby byla zajištěna správná distribuce zboží, je zásadní si zvolit vhodného distributora. Pro získání a výběru správného distributora, je možné použít metodu pro stanovení vah, následovanou vícekriteriální analýzou.

Gros a kolektiv (2016) tvrdí, že pro odstranění subjektivity individuálních úsudků při rozhodování je zásadní zvážit, kdo váží jednotlivá kritéria. To naznačuje, že váhy by měl přidělovat někdo, kdo se problematice věnuje.

2.5 Hodnocení distributorů

Jedním ze základních úkolů organizací je vyhodnocovat své distributory s cílem najít spolehlivého partnera, který bude dlouhodobě odpovídat jejich potřebám. Vzhledem k tomu, že k nim dochází vždy před uzavřením smlouvy, mohou být tato opatření považována za jednorázová opatření vůči budoucím distributorům.

Cílem každé organizace je co nejefektivněji využít své omezené zdroje. To umožňuje vyhodnotit distributory a získat nejlepší smlouvy z hlediska kvality, ceny, flexibility a spolehlivosti. Najít dodavatele vysoce kvalitního zboží a služeb s nízkým rizikem a navázat vzájemně výhodné a dlouhodobé obchodní vztahy může být obtížné, ale odměna za to je mnohem vyšší než vynaložené úsilí. (Bødal, 2022)

Podle Bødala (2022) jsou zde zmíněny výhody hodnocení distributorů, mezi které spadá: snížení rizik, které jsou spojené s veškerou distribucí, snížení nákladů, posílené vztahy s distributory a díky úspěšnému vyhodnocení, jsou lepší obchodní výsledky a kritérium kvality.

2.6 Kritéria hodnocení a volby distribuce

Výkonnost oddělení nákupu organizace souvisí s jeho schopností vypracovat správná kritéria hodnocení distributorů. Nejčastěji používaná kritéria jsou obvykle ta, která se týkají

dodávek materiálů, kvality, cen, finanční situace, komunikace a technologií. V závislosti na metodě však může existovat řada dalších faktorů, které jsou zásadnější než výše pospané. V důsledku toho je obtížné sestavit jediný exkluzivní seznam. (Bødal, 2022)

Podle autorky Macurové, Klabusayové a autora Tvrdoně (2018) **při výběru konkrétního druhu by mělo být provedeno důkladné vyhodnocení mnoha faktorů** a mezi ty nejvýznamnějšími jsou: náklady na t/km, rychlost „ode dveří ke dveřím“, ekologičnost, která hraje v dnešní době významnou roli. Šíře sortimentu, který je schopen daný druh dopravy zvládnout, počet míst, kam lze přepravit dané zboží, pravidelnost a frekvence dopravy. Dále spolehlivost v čase a riziko poškození.

V přílohách je představen příklad kontrolního seznamu, podle kterého se při výběru a hodnocení distribuce, daná firma může řídit.

3 OUTSOURCING LOGISTIKY

Význam outsourcingu znamená to, když se najímají jiné zdroje, aby nabízely tuto službu. Outsourcing tedy znamená využití externího poskytovatele k provádění interních operací nebo využití externích pracovníků k provádění interních úkolů. Podniky většinou přesouvají jiné než klíčové oblasti. I když méně často, jsou známy případy vytěsnění základních podnikových činností. Logistika patří mezi nejvíce outsourcované obory, a proto je tato kapitola věnována právě tomuto tématu. (Jirsák, Mervart, Vinš, 2012)

Podle autorů Rushtona, Crouchera a Bakera (2017) koncept může pomoci k určení, kde lze nalézt hlavní výhody, přesně objasnit, co je zahrnuto a co je vyloučeno (pokud jde o dodavatele a související smlouvu), ujasnit si, kde se mění hranice odpovědnosti a identifikovat očekávané zisky/výhry ze smlouvy, ať už se týkají nákladů nebo služeb.

3.1 Důvody outsourcingu

Jedním z hlavních důvodů pro outsourcing jsou **vysoké náklady** na interní řešení (zejména u zahraničních firem s vyšším standardem u personálních nákladů či nedostatečným využitím provozních prostředků). **Kapacitním** důvodem se rozumí nedostatečné kapacity na straně zadavatele, a to buď personální, prostorové či nedostatečné kapacity obslužných strojů potřebných k vykonávání procesu. Krátkodobé výkyvy v poptávce rovněž zvyšují potřebu kapacity a často vedou k tomu, že řetězec uzavírá smlouvy s externími partnery, aby rozšířily svou kapacitu. Vzhledem k tomu, že se výrobní firmy nezaměřují na logistiku, je pro ně obtížné a nákladné udržovat vyžadovanou **kvalitu** v obslužných logistických procesech, proto je i otázka kvality jedním z důvodů volby outsourcingu. Tento fakt ještě umocňují značné nároky na lidský **kapitál** spojené s logistickými postupy a řízením, které je s nimi spojeno. (Jirsák, Mervart, Vinš, 2012)

3.2 Výhody a nevýhody

Outsourcing umožňuje podniku snížit náklady a zároveň zvýšit efektivitu a kvalitu, protože předává proces odborníkům v dané oblasti. Může se pak více soustředit na hlavní činnosti své společnosti. Možnost vybrat si ze široké škály odborných znalostí, ať už místních, nebo celosvětových, je hlavní výhodou outsourcingu. (Fišerová, 2015)

Autor Drlík (2015) dodává, že outsourcing často poskytuje podnikům, možnost přístupu k nejnovějším technickým vymoženostem a trendům, které samy z různých důvodů nemohou implementovat. Mezi další výhody patří jednodušší plánování a kontrola výdajů,

možnost přenést část rizik a povinností na jinou společnost nebo možnost sdílet rizika a povinnosti s jinými podniky. Stejně tak odpadá celá personální agenda.

To však může být i nevýhodou, protože jak uvádí autorka Fišerová (2015), outsourcing brání v budování lidského kapitálu ve vlastní firmě.

Vždy musí mít člověk na paměti, že do společnosti pouští cizí osobu, kterou pozná mnohem delší dobu než interního zaměstnance, a proto je při získávání přístupu k systémům nebo know-how firmy nutná zvýšená ostražitost. Čas, kvalita a ztráta kontroly jsou tedy nejčastějšími faktory spojenými s riziky outsourcingu. Člověk musí mít na paměti, že standarty kvality společnosti nemusí být stejné jako standarty outsourcingové firmy a nekvalitní práce společnost může stát peníze nebo ji připravit o zákazníky. Čas patří také mezi důležité faktory. (Fišerová, 2015)

V tabulce 1 níže jsou vypsány, výše popsané výhody a nevýhody outsourcingu.

Tabulka 1 Výhody a nevýhody outsourcingu – vlastní zpracování

VÝHODY	NEVÝHODY
Snížení nákladů	Cizí člověk ve společnosti
Úspora provozních a personálních kapacit	Nerozvíjejí se kapitál ve firmě
Možnost zaměřit se na klíčový byznys	Ztráta kontroly
Zvýšení efektivity a kvality práce	Závislost na jiných
Výběr z velkého množství specialistů	Potřeba zvýšené opatrnosti a kontroly
Přenesení části rizik na jiný subjekt	Vyšší riziko neloajlnosti

3.3 Přínosy a rizika

Autorka Oudová (2016) uvádí, že hlavní **přínosy** začlenění outsourcingu do obchodní strategie lze rozdělit do tří skupin a to jsou:

1. **Ekonomické přínosy**, které snižují náklady, je zde možný transfer fixních nákladů na náklady variabilní.
2. **Personální přínosy**, které využívají znalosti kvalifikovaných odborníků.

- 3. Věcné přínosy** sdílejí rizika, podnik se zaměřuje na hlavní činnost, díky tomu se zlepšuje operativní řízení a zvýší se objem produkce.

Mezi hlavními **riziky** jsou, velká závislost společnosti na subdodavatelích, obecně vysoké náklady na realizaci projektu, zvýšená administrativní zátěž, možnost zneužití dat a důvěryhodných informací, ztráta kontroly na základními zdroji nebo problematické vyhodnocení finančního dopadu spolupráce se subdodavatelem. (Oudová, 2016)

3.4 Stupně outsourcingu v logistice

2PL (Second-party logistics) – jedná se o nejnižší úroveň outsourcované logistiky a spočívá v tom, že společnost využívá služeb specializovaných podniků, jako jsou dopravci. Pro tento druh jsou nejvhodnější malé podniky s jednoduchým dodavatelským řetězcem.

3PL (Third-party logistics) – specializovaná společnost v tomto typu užší spolupráce realizuje část dodavatelského řetězce nebo se soustředí na realizaci celého dodavatelského řetězce. Hlavními uživateli tohoto typu spolupráce jsou velké korporace, automobilky a mezinárodní podniky.

4PL (Fourth-party logistics) – je to nejužší forma partnerství, kdy odborník převezme plnou odpovědnost za optimalizaci logistického řetězce. Spolupráce začíná vytvořením logistické koncepce a poradenství. Činnosti se soustředí na výsledky zadaných úkolů. Tento typ spolupráce mohou realizovat pouze spolehlivé a schopné logistické podniky. Velké nadnárodní korporace ji následně využívají nejčastěji. (Dvořáček, Tyll, 2010)

5PL (Fifth-party logistics) dodavatel 5PL nabízí zcela integrované logistické řešení, které prostřednictvím řady externích poskytovatelů logistických služeb pokrývá celý dodavatelský řetězec od začátku až do konce. L provedení integrace je třeba využít IT řešení, aby byl zaručen úplný přehled v celém dodavatelském řetězci v reálném čase. Bez ohledu na počet různých zapojených poskytovatelů logistických služeb by poskytovatel 5PL musel řídit celý dodavatelský řetězec. Externí řešení poskytovatele 5PL se zaměřením na technologie je nejvhodnější pro elektronický obchod. (AKLogisticsandSupplyChain, 2020)

4 INCOTERMS

Pro výklad nejtypičtějších obchodních doložek v domácím i mezinárodním obchodě se používá soubor mezinárodních pokynů známých jako INCOTERMS (International Commercial Terms). Mezinárodní obchodní komora (ICC), vlastník ochranné známky INCOTERMS, je vyvíjí od roku 1936 ve snaze řešit problémy, které přinášejí rozdíly v národních obchodních zákonech. Šestá iterace těchto předpisů, INCOTERMS 2020, vstoupila v platnost 1. ledna 2020. (Kadlecová, 2020)

Autorka Kadlecová (2020) uvádí pravidla INCOTERMS, která obsahují soubor 11 třípísmenných zkratk nejběžnějších podmínek pro obchodování s předměty na základě kupní smlouvy. Pravidla především popisují rozdělení odpovědnosti mezi kupujícím a prodávajícím, včetně zajištění přepravy, pojištění výrobků a získání potřebných vývozních nebo dovozních povolení. Dále kdy přejde riziko z prodávajícího na kupujícího a která ze smluvních stran bude odpovídat za jaké náklady.

Pravidla INCOTERMS 2020 se nezmiňují o povaze prodáváných položek, způsobu převodu vlastnického práva k prodávanému zboží a způsobu úhrady kupní ceny. Součástí kupní smlouvy se však stávají pouze tehdy, jsou-li výslovně zahrnuty do již existující smlouvy. Nenahrazují kupní smlouvu.

4.1 Struktura obchodních podmínek

11 pravidel v INCOTERMS 2020 je stejně jako v předchozích verzích rozděleno do dvou kategorií:

1. Pravidla vhodná pro jakýkoliv druh přepravy. Ty zahrnují 7 pravidel INCOTERMS 2020, která jsou použitelná bez ohledu na zvolený druh dopravy a bez ohledu na použití jednoho nebo více druhů dopravy:

EXW – Ex Works (ze závodu – sjednané místo dodání)

- Když kupující může vyzvednout zboží u prodávajícího nebo na jiném místě, prodávající dokončil dodávku (např. závod, továrna, sklad atd.)

FCA – Free Carrier (vyplaceně dopravci – sjednané místo dodání)

Prodávající dodá zboží kupujícímu buď:

1. **v sídle prodávajícího** – naložením na dopravní prostředek zajištěný kupujícím,

2. pokud je místo dodání jinde – např. když jsou věci k dispozici dopravci nebo jiné osobě zvolené zákazníkem, při nakládce na vozidlo prodávajícího, když zboží dorazí na určené místo nebo je připraveno k vykládce z vozidla prodávajícího.

CPT – Carriage Paid To (přeprava placena do – sjednané místo dodání a určení)

- Prodávající doručí zboží tak, že je předá dopravci nebo smluvním zajištěním prodávajícím či obstaráním takto dodaného zboží. Na smluvené místo je prodávající odpovědný za zajištění přepravy a úhradu souvisejících nákladů.

CIP – Carriage and Insurance Paid To (přeprava a pojištění placeno do – sjednané místo dodání a určení)

- Tím, že si najme prodejce nebo získá zboží, které má být tímto způsobem dodáno, dodá prodejce zboží dopravci. Náklady na doručení zboží na určené místo hradí prodávající, který také tuto přepravu zajistí. Prodávající je navíc povinen sjednat pojištění, které kupujícího ochrání před rizikem ztráty nebo poškození zboží během přepravy.

DAP – Delivered at Place (dodáno v místě – sjednané místo určení)

- Jakmile jsou věci dány kupujícímu k dispozici na příchozím dopravním prostředku a připraveny k vykládce v místě určení nebo smluvním místě, musí prodávající provést dodání. Veškerá rizika spojená s dodáním výrobků na určené místo nese prodávající.

DPU – Delivered at Place Unloaded – (dodáno a vyloženo v místě – sjednané místo určení)

- Zboží musí být zákazníkovi k dispozici na dohodnutém místě nebo v místě dodání, jakmile je prodávající odebere z příchozího dopravního prostředku. Po dodání a vyložení položek na určeném místě nese prodávající veškerá rizika s tím spojená.

DDP – Delivered Duty Paid (dodáno clo placeno – sjednané místo určení)

- Prodávající splní dodání, jakmile dá zboží k dispozici kupujícímu celně odbavené v dovozu na příchozím dopravním prostředku připravené k vykládce kupujícím ve sjednaném místě určení. Prodávající je odpovědný za úhradu všech nákladů a rizik spojených s dodáním a má povinnost celně odbavit zboží nejen pro vývoz, ale i pro dovoz a uhradit clo jak pro vývoz, tak i pro dovoz včetně provedení příslušného celního odbavení.

2. Pravidla vhodná pro námořní a vnitrozemskou vodní dopravu – zahrnují 4 pravidla INCOTERMS 2020:

FAS – Free Alongside Ship (vyplaceně k boku lodi – smluvní přístav nakládky)

- Když jsou položky dodány na bok lodi, který zákazník určí v plánovaném přístavu nakládky, prodávající splnil svůj závazek k dodání. Jakmile jsou výrobky dodány na bok lodi, přechází riziko ztráty a poškození na kupujícího, který pak nese odpovědnost za veškeré výdaje, které mu poté vzniknou.

FOB – Free On Board (vyplaceně na palubu – smluvní přístav nakládky)

- Prodávající je povinen dodat zboží na loď vybranou kupujícím v určeném přístavu nakládky nebo obstarat dodání zboží tímto způsobem. Při dodání zboží na palubu lodi přechází riziko ztráty a poškození na kupujícího, který pak nese odpovědnost za veškeré poplatky.

CFR – Cost and Freight (náklady a dopravné – smluvní přístav vykládky a přístav určení)

- Prodávající dodá zboží kupujícímu na palubu lodi, nebo když prodávající obstará již takto dodané zboží. Po dodání výrobků na loď přechází odpovědnost za případnou ztrátu nebo poškození nákladu na kupujícího. Při dodání výrobků do dohodnutého přístavu určení je prodávající odpovědný za zajištění přepravy a úhradu souvisejících přepravních nákladů.

CIF – Cost, Insurance and Freight (náklady, pojištění a dopravné – smluvní přístav vykládky a přístav určení)

- Prodávající dodá zboží kupujícímu na palubě lodi nebo obstará již takto dodané zboží. Jakmile jsou předměty dodány na palubu lodi, přechází riziko jejich ztráty a poškození na kupujícího. Za účelem dodání výrobků do určeného přístavu určení je prodávající povinen koordinovat přepravu a uhradit veškeré související poplatky a přepravné. Prodávající je rovněž povinen uzavřít pojištění, které kryje riziko ztráty nebo poškození zboží kupujícím během přepravy. (Kadlecová, 2020)

V přílohách je představen, od autorky Kadlecové (2020), převod rizika z prodávajícího na kupujícího.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Společnost vyrábí, prodává a distribuuje sklářské obaly v České republice a na několika dalších mezinárodních trzích. Disponuje bohatými zkušenostmi a její úspěch je postaven na zdravém obchodním přístupu. Zásadní je pro ni přidávání hodnoty různými způsoby a využívá svého vlivu k tomu, aby udržitelným způsobem vracela hodnotu společnosti a životnímu prostředí.

Jihomoravské sklárny byly založeny v roce 1883. V roce 1991 ji koupila švýcarská rodinná společnost, která ji zmodernizovala na moderní závod sloužící trhům střední Evropy. Je to skupina, která provozuje devět skláren. Ve Švýcarsku, Rakousku, České republice, Chorvatsku, na Slovensku, Ukrajině, v Itálii a Moldavsku, patří mezi přední evropské výrobce obalového skla.

Sklárna v jihomoravském městě v současné době zaměstnává 455 lidí, denní kapacita je přibližně 670 tun obalového skla, má dvě tavicí vany a sedm výrobních linek.

V současné době se snaží vytvořit nový obchodní model do roku 2030 a zároveň nadále využívat svůj současný rozvojový potenciál. Cílem je vybudovat z podniku významného a dlouhodobého hráče na trhu a významně přispět k rozvoji sklářského průmyslu.

Důslednou minimalizací dopadu na životní prostředí, zlepšení recyklace v celém hodnotovém řetězci (prostřednictvím jednorázového a opakovaného použití) a zajištěním přístupu k základním zdrojům zaujímají komplexní přístup k udržitelnosti (zejména ke střepům).

Všechny úkoly plní tak, aby co nejlépe podporovaly strategii své skupiny. To zahrnuje komplexní strategii a koordinované struktury výrobní a prodejní procesy. Kromě toho mají v úmyslu propagovat společnost jako skvělé místo pro práci lepším využitím příležitostí, které poskytuje digitalizace v rámci celé skupiny. (Interní informace firmy)

5.1 Pionýři v recyklaci skla

Víte: „že barevná lahev na víno nebo pivo, kterou běžně používáte, je vyrobena až z 94% ze střepů? Sklárna uzavírala rok 2022 s rekordními čísly, co se recyklace týče.“

S recyklací skla začala mateřská společnost ve Švýcarsku již v 70. letech minulého století jako první výrobce skla.

Součástí jihomoravské sklárny je špičková recyklační linka, která využívá nejnovější technologické a technické poznatky z oblasti recyklace skla. Rok 2022 byl rekordní ohledně množství použitých střepů. U lahví v barvě cuveé nebo olivová byl obsah střepů přes 94%, u bílých lahví a konzervových sklenic byla splněna barevná specifikace i s obsahem střepů ve sklovině přes 80%.

Použití recyklovaného skla při výrobě je výhodné i z důvodu úspory energie při tavení skloviny. Sklo se taví při teplotě 1 400 °C, tavení střepů tak znamená úsporu energie ve výši 3% a následné snížení emisí CO₂ o 10% na tunu vyrobeného skla. (Interní informace firmy)

5.2 Sklo jako udržitelný materiál

V roce 2022 recyklační linka zpracovávala více než 145 000 tun střepů, kde se střepy třídí podle barev a zbavují se nečistot. To znamená úsporu 5 800 kamionů přírodních surovin jako je písek, dolomit nebo soda a také opětovné zpracování použitého skla, které by jinak skončilo na skládkách. Střepů by sklárna zpracovala i více, ale v České republice jich nemají dostatek. Dováží je ze Švýcarska, Rakouska, Maďarska nebo Polska.

Proto třídění skla je důležité. Sklo jako jediný materiál se dá recyklovat donekonečna bez ztráty kvality. Pokaždé z něho může vzniknout bezpečný obal na potraviny a nápoj a to v ideálním případě vyrobený až z 98% ze střepů. (Interní informace firmy)

6 DISTRIBUCE SKLÁREN

6.1 Podmínky výběru spolupráce

Společnost si vždy vybírá dle toho, zda se jedná opravdu o přepravce tzn. že vlastní svá nákladní vozidla a případně kolik LKW má, nebo se jedná o spedici tzn. shání LKW odjinud. Pro společnost při volbě je lepší, když přepravce vlastní vozový park, takže ti dostávají při volbě spolupráce přednost.

Dále se při výběru soustředí na to, kam dle destinací jezdí, chce jezdit a kam jezdit umí. Někteří přepravci se specializují jen na určité místa např. pouze na Rakousko, jiní na Itálii, Polsko a čím více zemí umí zajistit, tak při volbě hraje roli.

Jejich mateřská společnost sídlí ve Švýcarsku, a je tedy kritérium, na které se vždy při volbě ptají, zda umí zajistit vykládku ve Švýcarsku.

Společnost má svého celníka, který zajišťuje veškeré celní služby, ale samozřejmě i dopravce musí být se vším obeznámen.

Samozřejmě při výběru hrají důležitou roli i dřívější zkušenosti. Zkušenosti získávají i díky sesterské společnosti, která sídlí na Slovensku. Někteří přepravci se hlásí do tenderu opětovně poté, co byla z nějakého důvodu spolupráce ukončena. Zjistí proč byla ukončena a případně spolupráci znovu naváží.

Ne příliš často, ale občas zajišťují i přepravu kontejnery, tudíž i na tuto otázku jsou tázáni. Z 99% přeprav se realizuje kamiony, zbylé 1% jsou vagony.

Co se týče spolupráce s přepravci, tak si společnost může vybírat z mnoha nabídek od přepravců. Většina přepravců, kteří s nimi spolupracují, mají zájem spolupracovat i nadále. Spolupracují s menšími místními přepravci, ale i s velkými společnostmi typu DHL, kteří mají o spolupráci se společností zájem.

6.2 Zhodnocení spolupráce

Vždy do konce srpna přijímá společnost žádosti o účast v tenderu na příští rok. V září probíhá 1. kolo tenderu, kdy zhodnotí stávající přepravce. Hodnotí se počet přijatých a odjetých přeprav, počet odmítnutých přeprav a procentuální vyjádření.

Hodnotí se i komunikace s dispečery, snaha vyhledat LKW ve vytížením letním období a před Vánocemi, kdy potřebuje společnost zajistit přepravu k zákazníkovi. Dále se hodnotí

dodržování termínu vykládek, protože každý zákazník má stanovenou vykládku jinak. Někde může probíhat vykládka v určitou hodinu a poté už se nakládka nevyloží a bohužel nastane problém, protože přepravce musí čekat do dalšího dne, kdy bude moct nakládku vyložit.

Pokud nastane jakýkoliv problém, společnost se snaží řešit problémy většinou ihned.

6.3 Problémy v distribuci

Pokud nastane jakýkoliv problém v distribuci, musí se řešit ihned, protože výrobek se musí dostat k zákazníkovi.

Může se stát, že distributor potvrdí objednávku a v den nakládky se mu pokazí LKW nebo onemocní řidič a nemá náhradu. V tu chvíli je pro společnost nejdůležitější tyhle informace mít co nejdříve, aby se „rozhodily sítě“ a hledala se náhrada LKW u ostatních distributorů. Vše je o domluvě, pokud přepravce na problém upozorní, hledá se náhradní vozidlo a kontaktuj se příslušný prodejce, který již vše komunikuje se zákazníkem.

6.4 Reklamace

Reklamace jsou dvojího typu

1. Reklamace zboží od zákazníka:

- např. zboží může mít vadu z výroby.

2. Reklamace přepravy:

- např. kdy LKW nedodrží termín vykládky, přijede na vykládku později nebo naopak dříve (i to může být problém),
- může reklamovat dle Smlouvy o přepravě poškozená během přepravy.

7 VÝVOJOVÝ SYSTÉM VÝBĚRU DISTROBUTORA

Výběr obchodního partnera v oblasti distribuce je propojen vývojovým diagramem, kde jsou následné operace popsány. Začátek operace začíná vytvoření objednávky v daném systému a končí naložením nakládky. (Obrázek 2)

Popis vývojového diagramu

Prodejní oddělení vytvoří objednávku v systému SAP. Výhodou je, že objednávka se ze SAPU nahraje do systému ELGATE a usnadní to práci. Když je objednávka v ELGATU, přebírá objednávku referent dopravy.

Po sléze probíhá kontrola zboží na skladě, jestli je veškeré zboží naskladněno nebo se bude vyrábět. Dále se řeší odkud a kam objednávka putuje a jaký je stanoven termín vykládky. Podle ceníku, který je platný vždy na rok, se vybere distributor a danému distributorovi se vygeneruje daný kód nakládky.

Přichází rozhodující část distributora, zda objednávku přijme nebo odmítne. Pokud odmítne, referent dopravy musí postup opakovat. Referent dopravy danou objednávku rozesílá více distributorům, dle zkušeností už ví, kteří distributoři, jak fungují.

Když distributor objednávku přijme, musí si rezervovat časové okno pro nakládku.

Když proběhne rezervace a nastane den nakládky, distributor musí přinést potřebné dokumenty. Přejde s ID kódem do expedice a bude mu vystaven skladový příkaz. Skladový příkaz je potřeba ke každé objednávce. Určuje druh zboží, aby mu bylo naloženo, bez skladového příkazu zboží není nikdy vydáno.

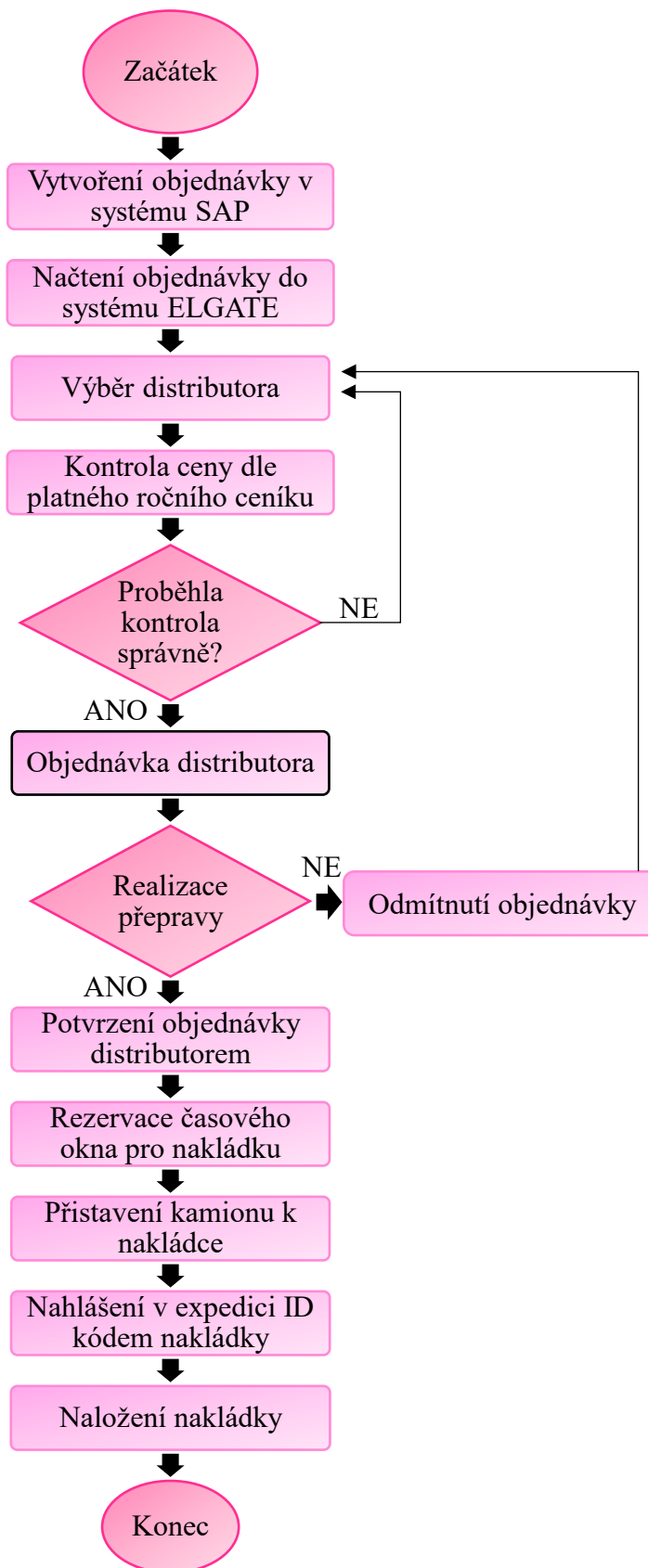
Skladový příkaz obsahuje a jsou podle něj kontrolovány tyto náležitosti:

- SPZ kamionu,
- SAPOVÉ číslo výrobku,
- ze kterého skladu bude zboží naloženo (sklární mají více skladů),
- jméno zákazníka pro kterého je zboží distribuováno
- datum a čas nakládky.

Po kontrole už zmíněných náležitostí se řidič přesouvá do kamionu a přijíždí k vrátnici, kde bude následně puštěn a zboží mu bude naloženo. Po naložení se řidič vrací se skladovacím

příkazem do expedice, kde se vše zaúčtuje a je vydán dodací list, který se vygeneruje ze SAPU. Dodací list musí podepsat řidič i pracovník expedice.

Následně po všech splněných podmínkách může řidič odjet a dopravit zboží zákazníkovi.



Obrázek 2 Vývojový diagram distribuce – vlastní zpracování

7.1 Vstupy, výstupy, referenční dokumenty

Tabulka 2 Vstupy, výstupy, referenční dokumenty – vlastní zpracování

VSTUPY	VÝSTUPY	REFERENČNÍ DOKUMENTY
Seznam prodejních destinací	Specifikace pro dopravu vč. režimu dopravy a jiných služeb	Seznam prodejních destinací
Specifikace pro dopravu vč. režimu dopravy a jiných služeb	Seznam prodejních destinací, cena a rozdělení dopravy	Ceník dopravy
Internetový program systému dopravy	Ceník z ročního tenderu	Proces výběru distributora
Ceník z ročního tenderu	Prodejní a přepravní objednávka	Rozdělení dopravy
Zákaznická objednávka	Organizace dopravy či nikoli	Objednávka dopravy
Prodejní a přepravní objednávka	Informovaný přepravce, den (a čas) nakládky a vykládky/ počet palet	Vyplněný seznam objednávky
Ceník destinací	Doplnit poptávku na dopravu nebo ne	Objednávka dopravy
Informovaný distributor, registr. značka nákladního vozu/den (a čas) nakládky a vykládky/počet palet	Přidělená objednávka, registr. značka nákladního vozu/den (a čas) nakládky a vykládky/ počet palet	

8 ZHODNOCENÍ AKTUÁLNÍHO STAVU SPOLEČNOSTI

Na základě zjištěných informací o výběru a hodnocení distributorů v dané společnosti, které jsou uvedeny v kapitole 7 „Distribuce skláren“, bylo zjištěno, že nejsou zohledňovány další parametry, které v dnešní době hrají velkou roli ve všech firmách a společnostech. Tyto parametry jsou například:

- Cena za KM
- Ekologie

Daná společnost na základě analýzy, nevyužívá žádnou z metod, na základě, které jsou schopni správně ohodnotit a vybrat distributora. Nebyla aplikována žádná metoda nebo proces pro pravidelné a dostatečné vyhodnocení spolupráce za určité období, zohledňující kritéria zmíněná v podkapitole 7.2 „Zhodnocení spolupráce“, mezi které patří:

- Kolik zakázek distributor přijal
- Kolik zakázek distributor odmítl
- Procento reklamací

Neprobíhá zpětná analýza výhodnosti spolupráce s daným distributorem, přestože díky hodnotící analýze a dalších navrhovaných opatřeních zmíněných v podkapitole 7.2 „Zhodnocení spolupráce“, může společnost mít přehled o probíhající spolupráci s danými distributory a v předstihu reagovat na případné problémy jako jsou:

- Velké množství odmítnutí
- Velké procento reklamací
- Špatná komunikace
- Špatná kvalita distribuce
- Distributor není schopen distribuovat zboží do dané země

Strategický controlling společnosti se zaměřuje na dlouhodobé cíle a její další úspěch a existenci, probíhá jedenkrát ročně, před výběrem spolupráce s distributory, kde zároveň paralelně probíhá audit spolupráce s distributory.

V rámci auditu se řeší prioritně výše zmíněné parametry (přijaté/nepřijaté zakázky, komunikace, termíny). Výsledek auditu je následně uložen a v dalším období, myšleno další

rok, kdy se audit koná, je předložen a porovnán, zda proběhlo zlepšení, zhoršení ve spolupráci s distributory.

8.1 Doporučení

Doporučuji pravidelně vyhodnocovat spolupráci s distributory a zavedení pravidelného měsíčního reportingu, který bude obsahovat všechny parametry, které společnost posuzuje a které by bylo vhodné nově posuzovat.

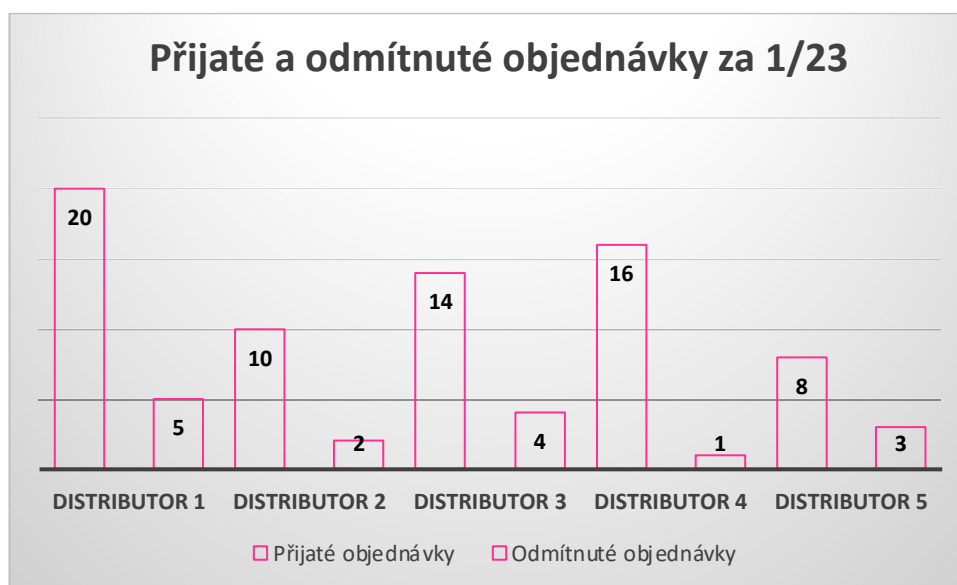
Například:

- Cena
- Zkušenost distribuční firmy/společnosti (jak dlouho působí na trhu)

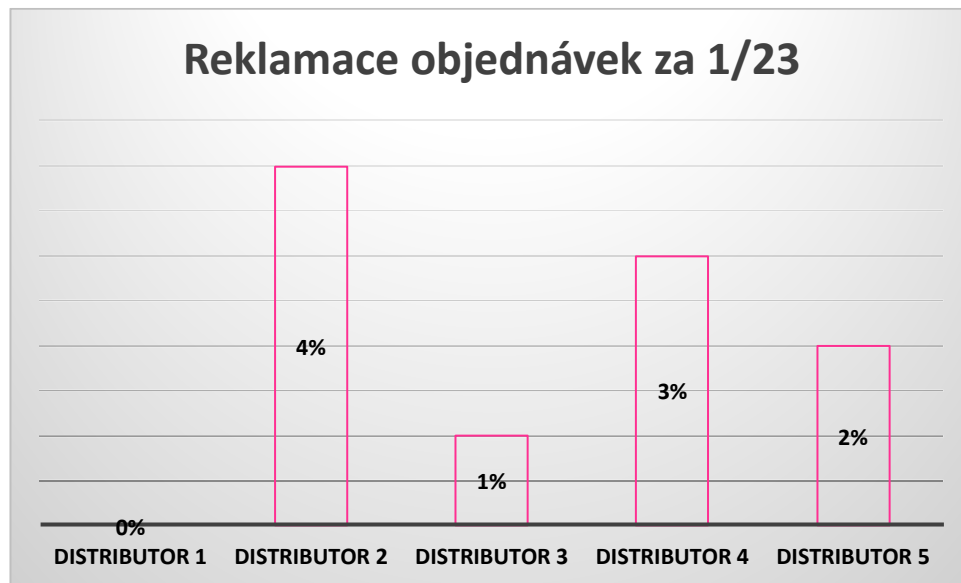
Výstupem reportingu by bylo přehledné zpracování naplněných/nenaplněných parametrů. Díky zmíněnému opatření manager logistiky získá přehledné zpracování dat, a informace o aktuální situaci a bude moci případně naplánovat a realizovat nápravné aktivity.

Report by měl být zpřístupněn odpovědným osobám, tak aby vyhodnocení bylo transparentní. Podmínkou je, že odpovědní pracovníci musí být schopni si data dohledat a pracovat s nimi. S tím souvisí, že vedení oddělení logistiky společnosti by muselo zajistit odborné školení odpovědných pracovníků na daný systém pro řízení logistiky.

Zde pro představu představuji jednoduchý příklad reportu:



Obrázek 3 Přijaté a odmítnuté objednávky – vlastní zpracování



Obrázek 4 Reklamace objednávek – vlastní zpracování

Ve výše uvedeném grafu je přehledně znázorněno, kolik daný distributor za první měsíc v roce 2023 přijal objednávek na distribuci, a naopak kolik objednávek bylo odmítnuto a na druhém grafu je vidět v procentuálním vyjádření, kolik reklamací v distribuci nastalo.

Aby bylo možné předcházet komplikacím a případně tyto komplikace řešit včas, je doporučená frekvence reportingu měsíční. Díky popsanému reportingu manager logistiky může vyhodnotit na měsíční bázi, zdali je spolupráce s daným distributorem výhodná, případně reagovat na výkyvy v měřených a sledovaných parametrech.

Výstup a vyhodnocení reportu bude sloužit jako jeden ze vstupů k pravidelnému auditu, který by měla společnost zavést každých šest měsíců, jelikož ročně není audit dostačující.

Zkrácením frekvence auditu na 6 měsíců, společnost více předejde problémům, které ve spolupráci s distributory mohou nastat nebo nastávají, a to jsou například zde v příkladném grafu už zmíněné parametry (odmítnuté objednávky, reklamace), dále by se měli v probíhajícím auditu zaměřit na cenu dodávané služby.

Příklad: Pokud daný distributor požaduje za svou distribuci vysokou cenu, ale jeho služba není kvalitní a vzniká případná reklamace, nemusí se spolupráce s distributorem vyplatit.

Veškeré výše navržené, doporučené opatření by mělo být sdíleno mezi odpovědnými pracovníky a být po celou dobu zpřístupněno.

Při výběru a hodnocení distributora navrhuji jako výstup auditu vícekritériální analýzu, která obsahuje určitá kritéria, které se zohledňují nebo by měly zohledňovat při výběru dané

spolupráce. Na základě získaných informací o distributorech, jsem vybrala pět nejdůležitějších distributorů pro společnost. Daní distributoři budou použiti ve vícekritériální analýze, kde bude zjištěno, které kritérium je důležité a které naopak méně důležité.

Zde jsou představeny daná kritéria:

Tabulka 3 Kritéria – vlastní zpracování

Kritéria	
K1	Cena
K2	Destinace kam jezdí
K3	Rychlost potvrzení objednávky
K4	Komunikace dispečera
K5	Kvalita distribuce (včasné dodání)
K6	Předchozí zkušenosti
K7	Ekologie

Každé kritérium má své místo ve výběrovém řízení, které společnost to zohledňuje. Některé požadavky jsou upřednostňovány více než jiné. Zásadní je však pamatovat na to, aby se žádné kritérium neopomíjelo.

K1 Cena

Cena hraje důležitou roli z hlediska nákladů. Každý distributor, se kterým společnost spolupracuje, jim vždy nabídne cenu, na základě, které se společnost rozhodne. Jelikož ne všichni distributoři provádí distribuci do vše destinací, kam společnost prodává své výrobky, může nastat to, že společnost nemá na výběr z více cenových nabídek a musí přijmout i to, jakou nabídku ceny od určitého distributora dostane. V ceně je zahrnuto vše, co distribuce obnáší.

K2 Destinace, kam jezdí

Tohle kritérium patří mezi ty důležitější, protože sklárny prodávají své výrobky do zahraničí, je důležité, aby se distributor zaměřoval i na zahraničí. A nejčastější otázka při výběru spolupráce s distributory na určitý rok je, zda rozváží i do Švýcarska, protože ve Švýcarsku sídlí její mateřská společnost, kterou jsem už zmiňovala výše v kapitole 7.1.

K3 Rychlost potvrzení objednávky

Kritérium bylo zařazeno proto, protože je důležité, aby se výrobek dostal co nejrychleji ke konečnému zákazníkovi a případně nepotvrzené objednávky byl kontaktován další distributor, který splňuje dané podmínky distribuce.

K4 Komunikace dispečera

Komunikace dispečera je důležité kritérium, jelikož pokud dispečer nekomunikuje, tak jak má, tak distribuce neproběhne v důležité kvalitě, v jaké by měla být. Jak už jsem zmiňovala v kapitole 7.2., když distributor onemocní, pokazí se nákladní vozidlo nebo nastane jakýkoliv problém v distribuci, je potřeba, aby dispečer kontaktoval distribuční oddělení společnosti, co nejdříve a případně se jakýkoliv problém vyřešil co nejdříve a distribuce proběhla v požadované kvalitě.

K5 Kvalita distribuce

Kvalita distribuce bylo zařazeno mezi kritéria proto, protože kvalita je důležitá úplně všude. Včasné dodání výrobků ke konečnému spotřebiteli/zákazníkovi hraje důležitou roli. V kapitole 7.4. byla zmíněna reklamace zboží, které může nastat, a to se odvíjí od kvality distribuce. Když distributor přijede na vykládku zboží zákazníkovi/spotřebiteli později, nebo i dříve, než by měl, nastane problém, že nemusí být zboží vyloženo a distributor může čekat do dalšího dne, na určitý čas, který byl stanoven v objednávce.

K6 Předchozí zkušenosti

Zkušenosti z minulosti jsou aspektem, která společnost zohlednila v zájmu přesnosti a rychlosti distribuce. Při výběru mezi dvěma distributory se společnost rozhodne pro toho, s nímž má z minulosti dobré zkušenosti.

K7 Ekologie

Ekologie není nejdůležitějším kritériem, ale v dnešním trendu ochrany životního prostředí by toto téma nemělo být opomíjeno. Cena je však z hlediska nákladů vysoká, ale kritérium bylo zařazeno proto, protože jako výrobci skleněných obalových materiálů, kteří dbají na recyklaci, ekologii v rámci skleněných obalových materiálů a patří mezi pionýry v recyklaci, tak jestli se ve výběru distributorů ohlížení i na ekologii.

Stupně kritérií pro konfiguraci tabulky jsou uvedeny v tabulce 4 níže. Pomocí této tabulky jsou distributoři rozděleni do tabulky, která bude využita pro vícekritériální analýzu.

Tabulka 4 Stupnice pořadí – vlastní zpracování

Metoda pořadí		Stupnice
K1	Cena	1-7
K2	Destinace kam jezdí	1-7
K3	Rychlost potvrzení objednávky	1-7
K4	Komunikace dispečera	1-7
K5	Kvalita distribuce (včasné dodání)	1-7
K6	Předchozí zkušenosti	1-7
K7	Ekologie	1-7

V tabulce 4 je uvedena zkratka pro kritéria (K) a stupnice kritérium od 1 do 7, kdy číslo 7 patří mezi nejvíce důležité a číslo 1 mezi nejméně důležité pro výběr distributora.

Pro upřesnění, když je u K1 zvoleno číslo 7, znamená to, že cenová nabídka je nejnižší, tudíž pro společnost výhodná. Když je u K2 zvoleno číslo 7, znamená to, že jezdí do více zemí, takže při výběru spolupráce s daným distributorem je to výhoda.

Tabulka 5 Rozdělení distributorů dle kritérií – vlastní zpracování

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7
Distributor 1	5	5	4	6	7	7	4
Distributor 2	5	5	4	6	7	7	4
Distributor 3	4	5	4	6	7	7	4
Distributor 4	6	6	5	6	7	7	4
Distributor 5	7	7	6	7	7	7	4

Na základě smlouvy o mlčenlivosti, byly kritéria spočítána a zapsány jen výsledná kritéria do tabulky výše.

Tabulka 6 Stanovení výsledného pořadí – vlastní zpracování

	H1	Pořadí
D1	38	3.
D2	38	3.
D3	37	4.
D4	41	2.
D5	45	1.

Při součtu všech kritérií u daných distributorů, vyšel distributor 5, jako nejlepší, protože dostal nejlepší hodnocení, dle daných kritérií. Na druhém místě je distributor 4, na třetím se umístili distributoři 2 a 1. A s nejhorším hodnocením skončil distributor 3.

8.2 Vyhodnocení a případné doporučení

Při výběru obchodních partnerů v oblasti distribuce, a vyhodnocení kvality spolupráce, lze vycházet z různých kritérií. Srovnáním pěti důležitých distribučních partnerů jsem došla k vyhodnocení, že pro společnost je nejlepším a nejvýhodnějším distributorem s číslem 5. Jeho cenová nabídka distribuce je nejnižší, což je v dnešní době důležité, při rozhodování o spolupráci. Dalším důležitým kritériem, které bylo hodnoceno, je destinace, kam jezdí. Daný distributor podle zjištění, jezdí do více destinací než ostatní distributoři. Kritérium 3, rychlost potvrzení objednávky, sice nezískalo nejvyšší ohodnocení, ale společnost může díky analýze daného distributora upozornit, ale jeho hodnocení bylo i tak ohodnoceno velmi dobře. Kritérium s číslem 5 a 6, kvalitní distribuce a přechází zkušenosti, získalo opět nejvyšší hodnocení, ale kritérium 6, což je ekologie, dostalo malé hodnocení, tak jako u ostatních distributorů.

Distributor by měl být v systému zařazen na první místo mezi všemi spolupracujícími obchodními partnery v oblasti distribuce a měl by být upřednostňován v rámci objednávek.

Abychom předešli problému s monopolem na distribuci a vytvoření závislosti na jednom distributorovi, doporučuji, aby v případě spolupráce s danými distributory, objednávky rozdělovala mezi všemi pěti vybranými distributory. Distributor 5, který byl vyhodnocen jako nejlepší by měl přiřazeno 50% zakázek, distributor 4, který skončil na druhém místě by dostal 25%, distributoři 1 a 2, kteří skončili na stejném místě, a to na místě třetím, by dostali každý po 10% a v neposlední řadě distributor 3, který skončil na posledním místě by měl 5% zakázek.

Příklad: Odpovědný pracovník zadá do systému distribuce novou zakázku, systém je nastaven tak, že nad určený počet zakázek, např. 20 začne uplatňovat „přerozdělování“ zakázek. Pokud tedy Distributor 5 získal již více než 10 zakázek, je jako první osloven Distributor 4, pokud ten odmítne zakázku, nebo získal více než 5 zakázek, je osloven Distributor 1 případně 2 a pokud tyto již získali více než 2 zakázky nebo odmítnou, je osloven distributor 3. V případě, že všichni distributoři mají již rovnoměrně přiřazeny zakázky a nebyl by tak vybrán žádný distributor, je následně uplatněno pořadí dle výstup z multikriteriální analýzy. Tedy je osloven Distributor 5, následně 4, pak 2 a 1, a nakonec distributor 3.

ZÁVĚR

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo představit a vyhodnotit výběr obchodních partnerů v oblasti distribuce v dané společnosti.

V teoretické části byla představena východiska, které byly stěžejní pro pochopení pojmu logistika a její postupný vývoj. Byly popsány a následně rozděleny cíle logistiky, její funkce, které byly následně kategorizovány a objasněny. Byla vysvětlena marketingová logistika a její dnešní typické procesy. V závěru téhle kapitoly byl objasněn dodavatelský (logistický) řetězec, jeho základní cíle a v neposlední řadě jeho řízení.

Distribuce byla popsána jako klíčový logistický krok v dodavatelském řetězci. Bylo zmíněno, co mohou obsahovat distribuční systémy, a že důležitou součástí distribuce je distribuční řetězec, který se skládá z mnoha různých autonomních subjektů a musí zajišťovat pět základních rolí, které byly vyjmenovány a popsány. Dále byly charakterizovány úrovně distribučních cest, které jsou součástí už zde zmíněného distribučního systému. Byly představeny rizika distribučního řetězce a rozhodování o řízení distribučních systémů. Závěrem této kapitoly byl popsán výběr a hodnocení distributorů, kritéria výběru a následné hodnocení.

Čtvrtá kapitola se zabývala významem outsourcingu logistiky, důvodem pro jeho volbu a výhodami/nevýhodami spolupráce s danou firmou včetně hlavních přínosů a rizik. Na konci kapitoly byly představeny stupně outsourcingu v logistice.

Závěrem teoretické části jsou představeny obchodní podmínky „incoterms“, jaká je jejich struktura, která je rozdělena do dvou kategorií.

V praktické části bylo cílem představit danou společnost, včetně jejího vývoje, která má jako hlavní činnost výrobu obalového skla. Byl zmíněn její úspěch v recyklaci skla v roce 2022, který byl významný množstvím použitých stěpů. V návaznosti na recyklaci je definován význam skla jako udržitelného materiálu. V šesté kapitole byly vymezeny podmínky výběru spolupráce v distribuci dané společnosti včetně následného hodnocení jejich spolupráce. Na závěr této kapitoly byly zmíněny problémy, které mohou v distribuci nastat a reklamace, které mohou vzniknout.

Sedmá kapitola se zabývala vývojovým systémem výběru distributora, kde byl popsán a následně sestaven vývojový diagram. Současně byla vytvořena tabulka se vstupy, výstupy a referenčními dokumenty výše zmíněného diagramu.

V závěru praktické části bakalářské práce byl zhodnocen aktuální stav společnosti, byla navrhnutá určitá doporučení, jejichž výstupem byla vícekritériální analýza. Následně bylo vše vyhodnoceno a byla navrhnutá případná doporučení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

České zdroje

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL, 2010. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4000-102.

GROS, Ivan. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

JIRSÁK, Petr, Michal MERVART a Marek VINŠ, 2012. Logistika pro ekonomy - vstupní logistika. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-807-3579-586.

KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG a Martin STANĚK, c2004. Marketing. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.

LUKOSZOVÁ, Xenie. Logistika pro obchod a marketing. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-59-0.

MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ. Logistika. 2. upravené a doplněné vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2018. ISBN 9788024841588."

MÁLEK, Zdeněk a Zdeněk ČUJAN, 2008. Základy logistiky. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-807-3187-293.

OUDOVÁ, Alena, 2016. Logistika: základy logistiky. Aktualizované 2. vydání. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-238-8.

PERNICA, Petr, 2005. Logistika pro 21. století: (Supply chain management). Praha: Radix. ISBN 80-860-3159-4.

RATHOUSKÝ, Bedřich, Petr JIRSÁK a Martin STANĚK, 2016. Strategie a zdroje SCM. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-807-4006-395.

STROUHAL, Jiří. Ekonomika podniku. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Institut certifikace účetních, [2016]. Vzdělávání účetních v ČR (Institut certifikace účetních). ISBN 9788087985076.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. Marketing - cesta k trhu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 8086898482.

Zahraniční zdroje

BIGOŠ, Peter, Imrich KISS a Juraj RITÓK, 2008. Materiálové toky a logistika. 2. Košice: Technická univerzita Košice. ISBN 9788055301297.

DUPAL, Andrej, 2018. Logistika. Bratislava: Sprint 2. ISBN 978-80-89-710-44-7.

CHRISTOPHER, Martin. Logistics & supply chain management. Fifth edition. Harlow: Pearson, 2016. xiv, 310 stran. ISBN 978-1-292-08379-7.

RUSHTON, Alan, Phil CROUCHER a Peter BAKER, 2017. The handbook of logistics and distribution management. Sixth edition. London, United Kingdom: Kogan Page. ISBN 9780749476779.

Online zdroje

BAZALA, Jaroslav, 2014. Historický exkurz aneb kde se vzala logistika. LOGISTICKÁ AKADEMIE [online]. Ostrava-Poruba: Bazala [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://logisticaakademie.cz/clanky/diskutovana-temata-v-logistice/kde-se-vzala-logistika-anebo-historie-logistiky>.

BØDAL, Frank Willie, 2022. Supplier Evaluation and Assessment: The What, How, and Why. Ignite Procurement [online]. Norsko: Frank Willie Bødal [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://www.igniteprocurement.com/blog/supplier-evaluation-and-assessment-the-what-how-and-why>.

FÍŠEROVÁ, Jana, Jana LANGEROVÁ a Martin DRLÍK, 2019. Jaké jsou pro podnikatele výhody a nevýhody outsourcingu? Tady je přehled. Podnikatel.cz [online]. Internet Info [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jake-jsou-pro-podnikatele-vyhody-a-nevyhody-outsourcingu-tady-je-prehled/>.

HÁLEK, Vítězslav. Prodej a reklama: Distribuční politika. In: Halek.info [online]. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové - Fakulta informatiky a managementu [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://halek.info/prezentace/sell-prednasky1/sellp1-print.php?projection&l=03>.

HISTORIE LOGISTIKY PRO LOGISTIKY. KOMORA LOGISTICKÝCH AUDITORŮ [online]. Ostrava: KOMORA LOGISTICKÝCH AUDITORŮ [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <http://kla.cz/cs/aktualne/173/historie-logistiky-pro-logistiky>.

KADLECOVÁ, Jitka, 2020. Nové obchodní podmínky INCOTERMS® 2020 a jejich vliv na účetnictví. DeloitteReport [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/nove-obchodni-podminky-incoterms-2020-a-jejich-vliv-na-ucetnictvi/>.

KENEDDY. 1PL 2PL 3PL 4PL 5PL 6PL – The Advancement of Party Logistics. AK Logistics and Supply Chain [online]. [cit. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://aklogisticsandsupplychain.com/2020/03/02/1pl-2pl-3pl-4pl-5pl-6pl-the-advancement-of-party-logistics/>.

PEČ, Libor, 2019. Distribuční logistika konkrétního podniku [online]. Uherské Hradiště [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/44162/peč_2019_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Martin Hart.

Přepavní řetězce a jejich modely [online], 2017. Leo Tvrdoň [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: https://www.dlprofi.cz/33/prepravni-retezce-a-jejich-modely-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EkKpRnC__SJU3bPm9swxVTA/.

RYCHNA, Radek, 2019. Možnosti hodnocení dodavatelů v konkrétním podniku [online]. Plzeň [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/38076/1/BP%20-%20RYCHNA%20RADEK.pdf>. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Vedoucí práce Pavla Říhová.

The Top 10 Supply Chain Risks That Companies Face, 2022. Moody's Analytics [online]. Moody's Analytics [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.moodyanalytics.com/articles/2022/the-top-10-supply-chain-risks-that-companies-face>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
TQM	Total Quality Management
ICC	Mezinárodní obchodní komora
2PL	Second-party logistics
3PL	Third-party logistics
4PL	Fourth-party logistics
5PL	Fifth-party logistics
EXW	Ex Works
FCA	Free Carrier
CPT	Carriage Paid
CIP	Carriage and Insurance Paid
DAP	Delivered at Place Unloaded
DDP	Delivered Duty Paid
FAS	Free Alongside Ship
FOB	Free On Board
CFR	Cost and Freight
CIF	Cost Insurance and Freight
LKW	Jízdní souprava nákladního automobilu s celkovou hmotností nad 12 tun s návěsem nebo přívěsem

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Distribuční řetězec – vlastní zpracování	18
Obrázek 2 Vývojový diagram distribuce – vlastní zpracování.....	38
Obrázek 3 Přijaté a odmítnuté objednávky – vlastní zpracování.....	41
Obrázek 4 Reklamace objednávek – vlastní zpracování	42
Obrázek 5 Převod rizika z prodávajícího na kupujícího (KADLECOVÁ, 2020)	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Výhody a nevýhody outsourcingu – vlastní zpracování.....	26
Tabulka 2 Vstupy, výstupy, referenční dokumenty – vlastní zpracování.....	39
Tabulka 3 Kritéria – vlastní zpracování.....	43
Tabulka 4 Stupnice pořadí – vlastní zpracování.....	45
Tabulka 5 Rozdělení distributorů dle kritérií – vlastní zpracování	45
Tabulka 6 Stanovení výsledného pořadí – vlastní zpracování.....	45

SEZNAM PŘÍLOH

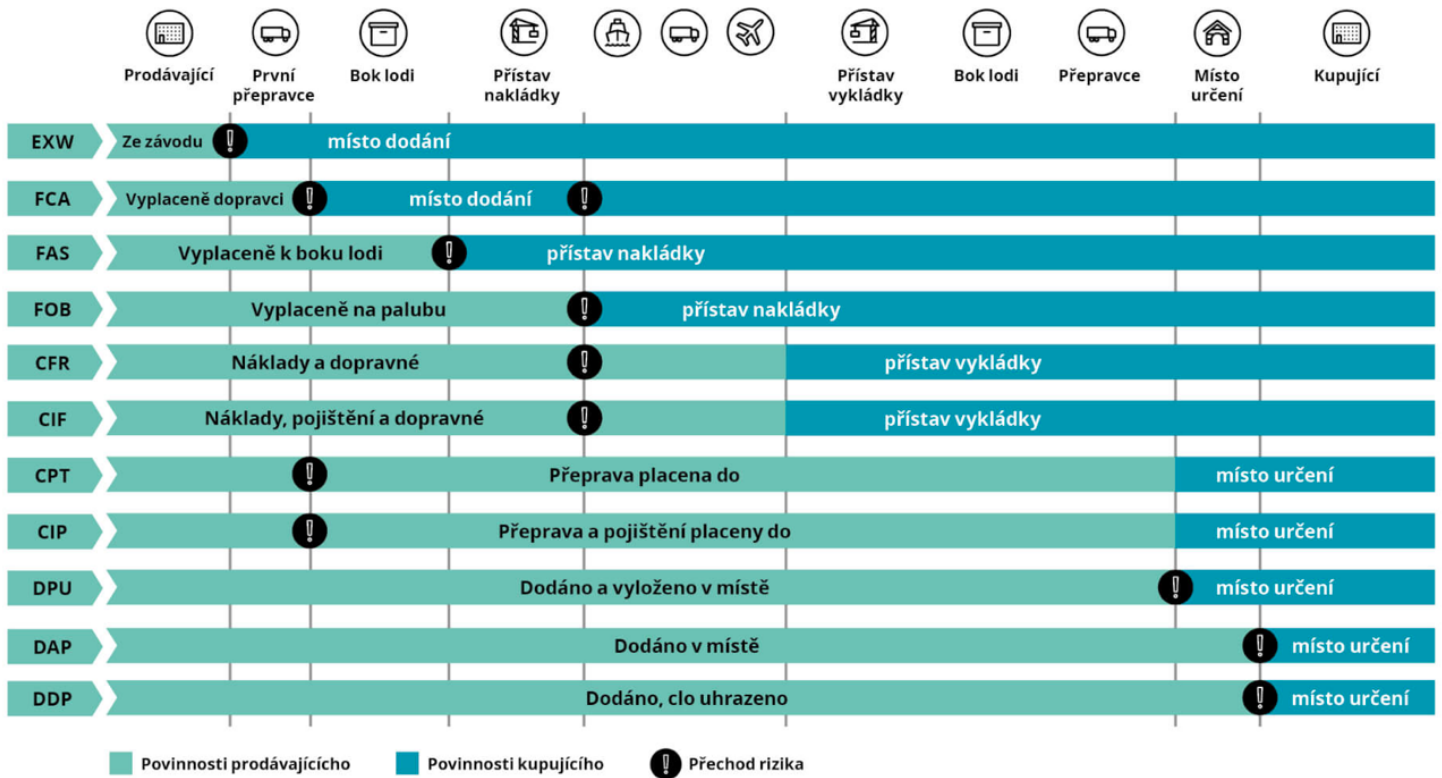
Příloha P I: Příklad kontrolního seznamu – vlastní zpracování

Příloha P 2: Převod rizika z prodávajícího na kupujícího (KADLECOVÁ, 2020)

PŘÍLOHA P I: PŘÍKLAD KONTROLNÍHO SEZNAMU – VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

KVALITA	CENA/NÁKLADY	DODÁNÍ
<ul style="list-style-type: none"> - Vyžádat si reference a doporučení z nestranných zdrojů. - Informovat se o postupech komplexního řízení kvality (TQM). 	<ul style="list-style-type: none"> - Provést důkladný průzkum cen, ujistit se, že distributor je renomovaná společnost. - Cenové náklady by měly odpovídat konkurenci v oboru, kvalitě a službám. 	<ul style="list-style-type: none"> - Spolupracovat s distributorem na vytvoření jednotných standardů kvality a služeb. - Plně zvážit efektivitu služeb distributora. - Zohlednit prvky, jako je spolehlivá dodací lhůta.
SLUŽBA	FINANČNÍ SÍLA	DODACÍ LHŮTA
<ul style="list-style-type: none"> - Zvážit efektivitu služeb jako celku. - vybrat distributora na základě jeho dosavadních zkušeností s pokutováním určité služby. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informovat se o finanční životaschopnosti potenciálního partnera u spotřebitelů a analytiků. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zvážit otázky spolehlivosti, jako je doba, která uplyne od zadání objednávky do jejího přijetí.
TECHNICKÁ SCHOPNOST	FLEXIBILITA	VÝVOJ
<ul style="list-style-type: none"> - Vyhodnotit technickou vhodnost a kompatibilitu partnera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zjistit, zda je poskytovatel schopen splnit vaše potřeby dnes i v budoucnu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pro pochopení firemních faktorů potenciální partner by měl rozumět prioritám společnosti, např. konkurenčnímu prostředí, ve kterém působíte, a nejnovějším pokrokům potřebným k rozšíření vašeho podnikání.
PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ	ZEMĚPISNÁ POLOHA	ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ
<ul style="list-style-type: none"> - Zaměřit se na společné zásady, které jsou výhodné pro obě strany a podporují trvalou spolupráci. - Nahlédnout do firemní kultury, zásad a závazku k trvalému pokroku. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zamyslet se nad tím, jak zeměpisná vzdálenost ovlivňuje kvalitu. - Ověřit, zda obchodní partner dodržuje všechny etické a právní povinnosti, včetně osvědčených postupů, shody s předpisy a zákonnými požadavky. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ověřit schopnost obchodního partnera dodržovat požadavky udržitelnosti. - Ověřit, zda partner dodržuje zásady ochrany životního prostředí.

PŘÍLOHA P 2: PŘEVOD RIZIKA Z PRODÁVAJÍCÍHO NA KUPUJÍCÍHO



Obrázek 5 Převod rizika z prodávajícího na kupujícího (KADLECOVÁ, 2020)