

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Racionalizace logistických procesů v podniku ZEMPOMARKET a.s. Bečváry

Petr Jahoda

Bakalářská práce

2017

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr Jahoda**
Osobní číslo: **D13059**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Racionalizace logistických procesů v podniku
ZEMPOMARKET a.s. Bečváry**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování:

Úvod

1. Charakteristika logistických procesů
2. Analýza současného stavu logistických procesů v podniku ZEMPOMARKET a.s. Bečváry
3. Návrh na zlepšení logistických procesů a jeho zhodnocení

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tomáš Kučera**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky
Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **2. června 2017**


doc. Ing. Lábor Švadlenka, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Jaroslava Hyřilová, Ph.D.
pověřená vedením katedry

V Pardubicích dne 12. dubna 2017.

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 27. 5. 2017

Petr Jahoda

Rád bych poděkoval vedoucímu práce Ing. Tomáši Kučerovi za vstřícný přístup, trpělivost a cenné rady při zpracování bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval Mgr. Michaelovi Urbanovi za poskytnuté informace a ochotnou spolupráci při vypracování praktické části.

ANOTACE

Práce se zaměřuje na racionalizaci vybraných logistických procesů ve společnosti ZEMPOMARKET a.s. Bečváry. Na základě analýzy současného stavu podniku, jejíž metody jsou v teoretické části popsány odbornou literaturou, navrhuje optimalizační opatření, která vedou ke zdokonalení a zefektivnění stávajících logistických procesů.

KLÍČOVÁ SLOVA

logistika, logistické procesy, nákup, skladování, vyřizování objednávek

TITLE

Rationalization of Logistics Processes in a Selected Company

ANNOTATION

The work focuses on the rationalization of the selected logistic processes in ZEMPOMARKET a.s. Bečváry company. Based on the analysis of the current state of the company, whose methods are described in the theoretical part of this thesis by professional literature, it proposes optimization measures that lead to the improvement and streamlining of existing logistic processes.

KEYWORDS

logistics, logistics processes, purchase, warehousing, order processing

OBSAH

ÚVOD	9
1 CHARAKTERISTIKA LOGISTICKÝCH PROCESŮ	11
1.1 Definice logistiky	11
1.2 Definice procesu.....	12
1.3 Logistické činnosti	13
1.4 SWOT analýza	14
1.5 Nákup	15
1.5.1 Funkce nákupu.....	15
1.5.2 Výběr dodavatele.....	16
1.5.3 Hodnocení dodavatelů	17
1.6 Skladování.....	18
1.6.1 Funkce skladu	19
1.6.2 Typy skladů	19
1.7 Řízení zásob – ABC analýza.....	20
1.8 Vyřizování objednávek	21
1.8.1 Charakteristika objednávky	22
1.8.2 Cyklus zákaznické objednávky	23
1.8.3 Logistický informační systém	23
1.8.4 Problematika automatické identifikace	24
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU LOGISTICKÝCH PROCESŮ V PODNIKU ZEMPOMARKET A.S. BEČVÁRY	26
2.1 Představení společnosti	26
2.1.1 Organizační struktura	28
2.1.2 Regionální pobočky	28
2.1.3 SWOT analýza podniku	30
2.2 Nákup	32
2.3 Skladování.....	34
2.4 Řízení zásob – ABC analýza.....	36
2.5 Vyřizování objednávek	38
2.5.1 Podnikový informační systém	39

2.5.2	Praktická ukázka vyskladňovacího listu.....	40
3	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ LOGISTICKÝCH PROCESŮ A JEHO ZHODNOCENÍ..	41
3.1	Zavedení nového informačního systému	41
3.1.1	Implementace systému MONEY S4	41
3.1.2	Kalkulace systému MONEY S4.....	42
3.1.3	Zhodnocení navrhované změny.....	43
3.2	Hodnocení dodavatelů.....	43
3.2.1	Postup vyhotovení metody bodového hodnocení dodavatelů	46
3.2.2	Praktické vyhotovení hodnocení dodavatelů.....	47
3.2.3	Zhodnocení navrhované změny.....	49
	ZÁVĚR	51
	POUŽITÁ LITERATURA	52
	SEZNAM TABULEK	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	55
	SEZNAM ZKRATEK	56

ÚVOD

Logistika se v posledních letech díky otevření trhů a následně intenzivnějším přesunům a transportům rozšířila o řadu nových oblastí a stala se tak klíčovým parametrem efektivity a výkonnosti každé společnosti. V současné době se problematice logistiky a jejím procesům věnuje značná pozornost, neboť jsou důležitým faktorem doprovázející veškeré podnikové aktivity. Logistické procesy se musí vzájemně podporovat, aby působily synergicky a vedly tak k dosažení vytyčených cílů. Díky jejich správnému zavedení a fungování, pak může společnost dosáhnout požadované konkurenční výhody.

Bakalářská práce je vypracována na téma racionalizace logistických procesů v podniku ZEMPOMARKET a.s. Bečváry, který se zaměřuje na koupi zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej v rámci velkoobchodní a maloobchodní činnosti v odvětvích drogerie, železářství, hutního materiálu, hutních druhovýrobků a elektromateriálu. Téma bakalářské práce bylo zvoleno na základě několikaměsíčního působení ve středisku drogerie, které je největším a nejvýkonnějším článkem celé společnosti. Po konzultaci s vedením společnosti byly vybrány procesy nákupu, skladování a vyřizování objednávek, které budou vzhledem k rozsáhlému obchodnímu zaměření společnosti analyzovány právě ve středisku drogerie.

Práce bude rozdělena do tří hlavních kapitol. První kapitola, teoretická část práce, bude zaměřena na charakteristiku logistických procesů. Tato kapitola bude obsahovat v první řadě definici logistiky, procesů a také vymezení logistických činností. Dále se bude tato kapitola věnovat jednotlivým procesům, na které je tato bakalářská práce zaměřena. K vypracování této kapitoly bude použita odborná literatura.

Druhá kapitola bude zaměřena na praktickou analytickou část práce. V této kapitole bude představena společnost ZEMPOMARKET a.s. Bečváry a následně zde budou analyzovány vybrané logistické procesy, probíhající ve středisku drogerie. Praktická část bakalářské práce vychází z pozorování průběhu procesů doprovázeného konzultací s vedením společnosti. Základním východiskem pro získání potřebných informací ke zpracování této části práce jsou interní materiály společnosti ZEMPOMARKET a.s. Bečváry

V závěrečné třetí kapitole bakalářské práce budou uvedeny návrhy na zlepšení logistických procesů a jejich zhodnocení. Tato kapitola vychází z odhalení nedostatků vyplývajících z analytické části práce a navrhuje optimalizační opatření, která vedou ke zdokonalení a zefektivnění stávajících logistických procesů.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav vybraných logistických procesů ve středisku drogerie, na které je tato práce zaměřena, a v případě odhalení nedostatků navrhnout opatření pro jejich racionalizaci.

1 CHARAKTERISTIKA LOGISTICKÝCH PROCESŮ

První kapitola této práce bude zaměřena na podání určitého teoretického přehledu, jako je definice samotného pojmu logistika a definice procesu. Dále zde budou vyjmenovány jednotlivé logistické činnosti, které se v podniku vyskytují a podrobněji popsány procesy, na které bude práce zaměřena.

1.1 Definice logistiky

Logistika je vědní disciplína, která zasahuje do celé řady hospodářských odvětví, má tedy různé podoby a využití v různých prostředích a situacích. Vzhledem k tomu, že je jako vědní disciplína poměrně mladá a neustále se dynamicky vyvíjí, neexistuje její jednotná definice. Dle autorů Stehlíka a Kapouna (2008) se však obecně akceptuje, že stojí na poznacích techniky, informatiky a ekonomiky.

Daněk (2005) ve své publikaci uvádí, že podstatou všech definic je vždy organizace toků od zdroje surovin ke spotřebiteli a uspokojení požadavků trhu. Tedy organizování toků tak, aby bylo požadované zboží, v požadované kvalitě a v požadovaném množství dodáno na dohodnuté místo, v požadovaný čas s vynaložením vyhovujících, pokud možno optimálních nákladů.

Sixta a Žižka (2009) uvádějí, že logistika nejdříve našla uplatnění v hospodářské praxi USA. Počátkem 60. let definovala logistiku americká společnost Council of Logistics Management jako:

„Proces plánování, realizace a řízení účinného, nákladově úspěšného toku a skladování surovin, inventáře ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku zboží na místo potřeby. Tyto činnosti mohou zahrnovat službu zákazníkovi, předpověď poptávky, distribuci informací, kontrolu zařízení, manipulaci s materiálem, vyřizování objednávek, alokaci pro zásobovací sklad, balení, dopravu, skladování a prodej“.

Vzhledem k rozsáhlosti pojmu logistika a chybějícímu informačnímu toku, se autoři přiklánějí k následující definici logistiky:

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

1.2 Definice procesu

Dle Drahotského a Řezníčka (2003) proces představuje ucelené aktivity, které obvykle vyžadují účast několika činností a zapojení více pracovníků. Jedná se tedy o tok práce postupující od jednoho pracovníka k druhému a v případě větších procesů od jednoho oddělení k druhému.

Hammer (2002) považuje proces za způsob, jak se abstraktní cíl postavit zákazníkovi na první místo změnit na praktické postupy. Dle autora je proces technický termín s následující definicí: „*je to organizovaná skupina vzájemně propojených činností, které společně vytvářejí výsledky hodnotné pro zákazníka*“.

Svozilová (2011, s. 14) definuje proces jako: „*proces je série logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím, jsou-li postupně vykonány, má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků*“.

Drahotský a Řezníček (2003) poukazují na to, že procesy lze definovat na celé řadě úrovní, vždy však musí mít své hranice, kterými jsou jasně vymezený začátek a jasně vymezený konec. Uprostřed mezi začátkem a koncem je pak určitý počet jasně definovaných kroků. Hranice procesu autoři vymezují na:

- vstupy – vstupní elementy, které zahrnují metody, nástroje, zařízení, materiály, lidi a prostředí. Jejich poskytovatelé jsou považováni za dodavatele,
- výstupy – činnosti související například se zajištěním přepravy, dodáním přepravovaného zboží, přemístěním osob z místa nástupu do cílového místa. Jde o prvky vystupující z procesu.

Autoři dále upozorňují, že procesy musí být účelné a hospodárné, měly by sloužit zákazníkům a nikoliv organizaci, proto je třeba si neustále klást otázku, jak procesy přispívají k výsledkům spokojenosti zákazníka a u každého procesu je nutné určit:

- jeho hodnotu (jak je užitečný pro svého zákazníka),
- náklady na proces,
- vlastníka procesu,
- čas potřebný k realizaci procesu,
- vnitřní uspořádání (organizaci) procesu.

Jurová et al. (2016) ve své publikaci uvádí, že řada podpůrných procesů, respektive základních hodnocených procesů a s nimi souvisejících vedlejších činností, jejichž individuální zajištění a naplnění nemusí být pro podnik nákladově opodstatněné, je možno zajišťovat externě (*outsourcing*).

Přesnější vyhodnocování jednotlivých logistických procesů lze realizovat pomocí *key performance indicators* – KPI, tedy klíčových ukazatelů výkonnosti, které jsou důležité pro logistické řízení a zaměřují se především na efektivnost, produktivitu a absolutní výši nákladů logistických procesů. Hlavním rysem procesního přístupu logistiky je dle Jurové et al. (2016) klasifikace logistických činností, a to v závislosti na průběhu a řešení všech logistických toků podniku.

1.3 Logistické činnosti

Dle Drahotského a Řezníčka (2003) činnost představuje dílčí aktivitu, kterou obvykle vykonává určitý pracovník. Lambert, Stock a Ellram (2000) ve své publikaci uvádějí, že tyto aktivity jsou považovány za součást logistického procesu. Hammer (2002) však zdůrazňuje, že logistický proces je skupina činností, nikoliv jedna činnost, které jsou v rámci logistického procesu vzájemně propojené, organizované a společně vedou k jednomu cíli.

Jurové et al. (2016) ve své publikaci uvádí, že postavení, role a význam logistických činností v podniku je dán jednak obsahem, charakterem pracovních činností, náplní pracovních pozic a zvyklostmi, ale stejně tak i celou řadou vnějších vlivů pocházejících ze zahraničí, nebo od zahraničních vlastníků, až po nikdy nekončící změny organizační struktury podniků, jakožto prostředku vedoucímu k posílení konkurenceschopnosti podniku.

Autorka dále poukazuje na to, že pohled na logistiku značně ovlivňuje skutečnost, jakým způsobem jsou dané logistické činnosti zajišťovány a jakým způsobem jsou zaměstnanci v oblasti logistiky zapojeni do činností podniku. Jedná se především o to, jak se zaměstnanci podílejí při řešení projektů či témat orientovaných na objednávky, nákup, opatrování, ale i na interní manipulaci a přepravu, přes prognózování či řízení zásob, distribuci až po plánování a řízení skladovacích systémů.

Autoři Lambert, Stock a Ellram (2000) upozorňují, že ne všechny logistické činnosti musí spadat přímo do kompetence útvarů logistiky, nicméně všechny významně ovlivňují logistický proces jako celek a jsou potřebné pro realizaci hladkého toku produktů z místa vzniku až do místa jejich spotřeby. Mezi hlavní logistické činnosti autoři zařazují:

- zákaznický servis,
- prognózování/ plánování poptávky,
- řízení stavu zásob,
- logistická komunikace,
- manipulace s materiálem,
- vyřizování objednávek,

- balení,
- podpora servisu a náhradní díly,
- stanovení místa výroby a skladování,
- nákup,
- manipulace s vráceným zbožím,
- zpětná logistika,
- doprava a přeprava,
- skladování.

1.4 SWOT analýza

Blažková (2007) ve své publikaci uvádí, že SWOT analýza je jednou ze základních metod strategické analýzy. Pro svoji jednoduchost je snadno realizovatelná a poskytuje informace, které mohou být užitečné při hledání souladu mezi podnikovými zdroji, schopnostmi a konkurenčním prostředím, ve kterém se podnik pohybuje.

Dle autorky, dokáže komplexně vyhodnotit fungování podniku, nalézt problematické oblasti či nové možnosti pro rozvoj. SWOT analýza by měla být součástí strategického řízení podniku a její výstupy by měly být zohledněny při každém dalším plánování strategie podniku. Dle autorky je název této analýzy odvozen od prvních písmen anglických názvů, kterými jsou:

- S = strengths (silné stránky),
- W = weaknesses (slabé stránky),
- O = opportunities (příležitosti),
- T = threats (hrozby).

Blažkové (2007) dále uvádí, že se při SWOT analýze analyzují faktory interní a externí. Mezi interní faktory patří silné a slabé stránky a mezi externí faktory pak patří příležitosti a hrozby. Tyto jednotlivé faktory se následně uspořádají do takzvané SWOT matice, která je jednoduše zobrazena na obrázku 1.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Obrázek 1 SWOT matice (Blažková, 2007, s. 155)

1.5 Nákup

Dle Lukozsové (2004) nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách. V podniku je zajišťován oddělením nákupu, které bývá nejčastěji součástí obchodního, popřípadě obchodně-ekonomického úseku. Nenadál (2006 s. 22) definuje nákup jako:

„Nákup považujeme za proces, ve kterém odběratelské organizace (odběratelé) zabezpečují dodávky jako vstupy pro své vlastní procesy. Nákup může zahrnout i činnosti dopravy, příjmu, skladováním, řízení zásob, ověřování shody dodávek a podobně“.

Tomek a Vávrová (2007) ve své publikaci uvádějí, že proces nákupu na jedné straně zahrnuje úkoly realizovatelné na nákupním trhu, jejichž cíle je zajistit zboží, výrobní materiál, zařízení služby a podobně. Na druhé straně z toho vyplývající úkoly, které musí nákup plnit uvnitř firmy. Jde především o plánování množství a termínů spotřeby, řízení zásob a provádění materiálové dispozice. V neposlední řadě je to účast na příjmu materiálu na straně vstupu do firmy a na jeho skladování. Dle Tomka a Vávrové (2007) se celý proces skládá z těchto úkolů:

- ujasnění potřeb,
- stanovení velikosti a termínu potřeby,
- hledání dodavatelů,
- volba dodavatele,
- tvorba objednávky,
- kontrola a zúčtování dodávky
- skladování,
- vyskladnění,
- sledování spotřeby.

1.5.1 Funkce nákupu

Lukozsová (2004) ve své publikaci uvádí, že základní funkcí oddělení nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě. Autoři Lambert, Stock a Ellarm (2000) poukazují na to, že funkce nákupu může v mnoha směrech přispívat ke strategickému úspěchu podniku, neboť jejím klíčovým rysem je to, že je jednou z funkcí, která přesahuje hranice daného podniku.

Dle Hýblové (2006) oddělení nákupu realizuje „5S“ logistiky pro vnitropodnikové útvary, z čehož vyplývají následující funkce nákupu:

- přesně a včas zajišťovat materiál,
- volit optimální zdroje,
- včas projednávat smlouvy,
- vytvářet nákupní informační systém,
- sledovat a regulovat stav zásob,
- zajistit přípravu a přísun materiálu na místa spotřeby.

1.5.2 Výběr dodavatele

Autoři Lambert, Stock a Ellarm (2000) uvádějí, že jednou z nejdůležitějších činností v rámci nákupu je výběr z řady dodavatelů, kteří jsou schopni poskytnout požadovaný materiál, či službu. Nenadál (2006) ve své publikaci uvádí, že v průběhu výběru dodavatelů je podnik podrobuje pravidelnému hodnocení (měření) jejich momentální výkonnosti, přičemž výsledky tohoto hodnocení mohou sloužit jako užitečné informace pro nový výběr a hodnocení dodavatele.

Dle Hýblové (2006) se rozděluje výběr dodavatelů do pěti fází:

- přípravná fáze – tato fáze je založena na vzniku potřeby koupě,
- identifikace potenciálních dodavatelů,
- prozkoumání a výběr dodavatele – zde dochází ke kontaktování potenciálních dodavatelů, následné hodnocení a výběr,
- navázání vztahu – vytváří se dokumentace původních očekávání,
- ohodnocení vztahu – v této fázi následuje pokračování, omezení či rozšíření vztahu.

Autoři Gros a Grosová (2006) ve své publikaci uvádějí, že kritéria pro výběr dodavatele se liší podle potřeb každé společnosti. Dle autora je důležitých následujících sedm bodů, podle kterých lze posuzovat úroveň potenciálního dodavatele:

- finanční situace dodavatele,
- perspektivnost vývoje dodavatele – postoj dodavatele k jeho samotnému vývoji vzhledem k měnícím se požadavkům na trhu.,
- logistické služby poskytované dodavatelem,
- výrobní možnosti dodavatele – informace o výrobní kapacitě a stupni jejího využití,
- informační systém dodavatele,
- celkové pořizovací náklady a platební podmínky,
- požadovaná kvalita – dodavatel musí splňovat dohodnuté požadavky, popřípadě musí předložit certifikáty a normy.

1.5.3 Hodnocení dodavatelů

Lambert, Stock a Ellram (2000) ve své publikaci uvádějí, že v praxi je možné využít celou řadu hodnotících systémů a metod. Dle Grose a Grosové (2006) přináší kvalitní podklady pro výběr a hodnocení dodavatelů metoda bodového hodnocení, která se snaží odstranit velmi hrubou klasifikaci vyhovuje – nevyhovuje jemnějším odlišením hodnot kritérií pomocí bodové stupnice. Schulte (1994) uvádí, že počet a druh zvolených kritérií bodové metody jsou podstatné pro kvalitní výběrové rozhodování. Mezi základní kritéria této metody autor zařazuje cenu, dodací lhůtu a jakost výrobků. Autor dále konstatuje, že u významných materiálů nebo rozsáhlejších objemů by se mělo přihlížet i na dodací podmínky, spolehlivost dodacích lhůt nebo na druhy obalů.

Schulte (1994) ve své publikaci také uvádí, že ke každému kritériu je přiřazen určitý počet bodů z již předem stanované bodové stupnice, která odpovídá jeho názoru na důležitost kritérii. Celkového hodnocení jednotlivých dodavatelů pak lze získat vynásobením bodové hodnoty každého kritéria individuální vahou, která je stanovena pro každé kritérium a následným sečtením všech kritériálních hodnot. Schéma metody bodového hodnocení je zobrazeno na obrázku 2.

		5 bodů	4 body	3 body	2 body	1 bod
		velmi dobrá	dobrá	neutrální	přijatelná	špatná
	Jakost	Špičková	Přesahuje minimální požadavky	Odpovídá minimálním požadavkům	Leží částečně těsně pod minimálními požadavky	Neodpovídá v žádném případě minimálním požadavkům
	Cena	Více než 5 % pod průměrnou cenou	Až do 5 % pod průměrnou cenou	Odpovídá průměrné ceně	Až do 5 % nad průměrnou cenou	Více než 5 % nad průměrnou cenou
	Lhůta	Více než 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Až do 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Odpovídá průměrným dodacím lhůtám	Až do 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami	Více než 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami
Spolehlivost	Jakost	Dodávky přesahující smluvní podmínky	Dodávky mají časový předstih asi 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi 2 dny nebo předstih více než o 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi o 1 týden	Dodávky mají přes upomínky zpoždění více než 2 týdny
	Lhůta	Smluvní dodací lhůty byly dodrženy přesně	Dodávky mají časový předstih asi 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi 2 dny nebo předstih více než o 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi o 1 týden	Dodávky mají přes upomínky zpoždění více než 2 týdny
	Dodané množství	Smluvní dodací množství byla přesně dodržena	Dodací množství dosahuje až 5 % přesahu nad objednaným množstvím	Dodací množství dosahuje až 5 % nenaplnění nebo více než 5 % přesahu objednaného množství	Dodací množství dosahuje až 10 % nenaplnění objednaného množství	Dodací množství dosahuje více než 10 % nenaplnění objednaného množství

Obrázek 2 Bodové ohodnocení dodavatelů (Schulte 1994, s. 36)

1.6 Skladování

Sixta a Mačát (2005) ve své publikaci uvádějí, že skladování je jednou z nejdůležitějších částí v logistickém systému. Zabezpečuje uskladnění produktů, v průběhu všech fází logistického procesu a tvoří důležitý spojovací článek mezi výrobcem a zákazníkem. Dle autorů můžeme skladování definovat jako tu část podnikového logistického systému, která zabezpečuje uskladnění produktů (surovin, dílů, zboží ve výrobě, hotových výrobků) v místech jejich vzniku, mezi místem jejich spotřeby. Poskytuje informace o stavu, podmínkách a rozmístění produktů.

Autoři dále uvádějí, že skladování je jako takové z ekonomického hlediska neefektivní činnost, neboť akumuluje (umrtvuje) lidskou práci a finanční zdroje do skladovacích prostorů, které nic neprodukují, protože produkty v těchto skladech uskladněné nijak neslouží svému původnímu účelu. V moderní ekonomice existuje tudíž cílená snaha omezit jakékoliv skladování surovin, materiálů a výrobků na nezbytně nutné minimum.

Lukšů (2001) ve své publikaci uvádí, že sklad je uzel v logistické síti, ve které je zboží dočasně drženo nebo připravováno k dopravě po dalších člancích logistického řetězce. Sklady mohou být body pro odesílání a přijímání, nebo také body pro rozpouštění a koncentraci v logistických systémech.

Sixta a Mačát (2005) poukazují na skutečnost, že skladování zabezpečuje uskladnění produktů, a to v průběhu veškerých fází logistického procesu. Dle autorů potřebuje podnik uskladnit dva základní typy zásob:

- suroviny, díly a součástky – jedná se o fázi zásobování, tedy fázi, kdy materiál vstupuje do podniku,
- hotové výrobky – zde jde o fázi distribuce, tedy fázi, která je na straně výstupu materiálu z podniku.

Sixta a Mačát (2005) ovšem upozorňují, že kromě těchto dvou základních typů zásob má většinou podnik ještě zásoby ve výrobě a dále zásoby materiálu, které jsou určeny k likvidaci, či recyklaci. Autoři Lambert, Stock a Ellram (2000) uvádějí, že mezi hlavní důvody skladování patří:

- vyžití množstevních slev,
- snaha o dosažení úspor ve výrobě,
- snaha o dosažení úspor nákladů na přepravu,
- podpora podnikové strategie v oblasti zákaznického servisu,
- snaha udržet si dodavatelský zdroj,

- dosažení nejmenších celkových nákladů logistiky při současném udržení požadované úrovně zákaznického servisu,
- reakce na měnící se podmínky na trhu,
- podpora programů just in time u dodavatelů či zákazníků, a další.

1.6.1 Funkce skladu

Dle autorů Lambert, Stock a Ellram (2000) má skladování tři základní funkce, mezi které se řadí přesun, uskladnění produktů, a nakonec také přenos informací o skladovaných produktech. Lukozsová (2004) však ve své publikaci uvádí, že mezi základní funkce skladu patří těchto pět funkcí:

- vyrovnávací – vyrovnává nesoulad mezi dvěma sousedními účastníky logistického řetězce,
- zabezpečovací – kryje nepředvídatelná rizika během výrobního procesu, kolísání potřeb na odbytových trzích a časové posuny dodávek na zásobovacích trzích,
- kompletační – je nutná pro tvorbu obchodního sortimentu a pro tvorbu sortimentních druhů podle potřeb jednotlivých provozů v průmyslových podnicích, protože materiály dostupné na trhu neodpovídají vždy konkrétním výrobním požadavkům,
- spekuláční – vyplývá z očekávaných cenových zvýšení na zásobovacích a prodejních trzích,
- zušlechťovací – směřuje k jakostním změnám uskladněného sortimentu jako je zrání, sušení, kvašení a podobně.

1.6.2 Typy skladů

Dle Hýblové (2006) lze základní typy skladů rozdělit do několika skupin:

- soukromé skladování – může se jednat o vlastní, či pronajaté,
- centrální skladování,
- veřejné skladování (nájemné),
- smluvní skladování,
- dodávky maloobchodním zákazníkům,
- cross-docking.

Hýblová (2006) ve své publikaci upozorňuje, že velmi často při řešení skladových problémů vzniká otázka, zda využít sklady vlastní, nebo cizí. Dle autorky bývají veřejné sklady často lépe vybaveny a poskytují různé služby. Dále jsou také úzce spojeny s dopravní soustavou a mohou tedy využívat všechny dopravní prostředky bez větších problémů.

Sklady vlastní jsou dle Hýblové (2006) levnější a často přispívají ke zkrácení objednávacího a skladovacího cyklu, přičemž tedy odpadá čas, který je zapotřebí na přesun zboží ze skladu do místa spotřeby.

1.7 Řízení zásob – ABC analýza

Horáková a Kubát (1998) uvádějí, že řízení zásob představuje efektivní zacházení, hospodaření se zásobami a využívání veškerých rezerv, které v této oblasti existují. Dále ve své publikaci uvádějí, že řízení zásob představuje celý komplex činností, které spočívají v plánování, analýzách, prognózování, kontrolních operacích, a to v rámci jednotlivých skupin zásob, ale také zásob jako celku.

Dle Horákové a Kubáta (1998) jsou předmětem řízení zásob:

- zásoby surovin, základních a pomocných materiálů,
- zásoby rozpracované výroby (polotovary vlastní výroby),
- zásoby hotových výrobků

Sixta a Žižka (2009) ve své publikaci uvádějí, že ABC analýza, nebo také Paretova analýza, je velice jednoduchým, ale přesto efektivním nástrojem, který umožňuje firmám se matematicky exaktně soustředit na to, co je pro ně skutečně důležité. Z tohoto pravidla vychází předpoklad, že zhruba 80 % důsledků vyplývá přibližně z 20 % počtu možných příčin, což graficky znázorňuje Lorenzova křivka. Autoři dále upozorňují, že to v oblasti řízení znamená, že i malá část počtu položek může představovat většinu hodnoty spotřeby, nebo že velká část celkového objemu nákupu se odebírá od poměrně malého počtu dodavatelů. Dle Sixty a Žižky (2009) se v praxi při aplikaci ABC analýzy vychází ze sestavy položek zásob rozříděné nejčastěji do tří kategorií (ABC), a to podle hodnoty sledovaného statistického znaku v analyzovaném období.

- kategorie A – do této kategorie náleží velmi důležité položky zásob, které tvoří zhruba 80 % hodnoty spotřeby, nebo také prodeje. Těmto skladovým položkám by měla být permanentně věnována vysoká pozornost,
- kategorie B – tato kategorie zahrnuje středně důležité položky zásob. Mohou reprezentovat až dalších 15 % hodnoty spotřeby či prodeje. Tyto položky se často objednávají agregovaně s dalšími položkami. Ve srovnání s kategorií A jsou jejich dodávky méně časté,
- kategorie C – zde se vyskytují málo důležité položky zásob a zastupují pouze 5 % spotřeby nebo prodeje. Do této kategorie se zahrnuje například běžný spotřební materiál.

1.8 Vyřizování objednávek

Lambert, Stock a Ellram (2000) ve své publikaci uvádějí, že proces vyřizování objednávek představuje systém, který podnik používá k přijímání objednávek od zákazníků, ke kontrole stavu objednávek a návazné komunikaci se zákazníky a konečně k samotnému vyřízení objednávek a jejich dostupnosti pro zákazníky. Dle Daňka (2006) je systém vyřizování objednávek základem logistického informačního systému, protože právě objednávka bývá impulsem, který uvádí do chodu celou řadu procesů v logistickém systému.

Lukoszová (2004) uvádí, že pod pojmem vyřizování objednávek se souhrnně označují všechny činnosti, které jsou potřebné mezi odesláním objednávky a přijetím dodávky u příjemce. Hammer (2002) upozorňuje, že se jedná o řadu relevantních, vzájemně propojených činností, které se musí udělat v určitém pořadí, aby došlo k žádoucímu výsledku. Dle autora se celý proces skládá z následujících činností:

- převzetí a zaznamenání objednávky,
- ověření spolehlivosti či platební schopnosti zákazníka,
- prověření stavu zásob,
- výběr a zabalení zboží,
- naplánování přepravy,
- uskutečnění dodávky a fakturace.

Dle Daňka (2006) je efektivita těchto činností podstatným způsobem ovlivněna rychlostí a kvalitou toku informacím. Správně fungující systém vyřizování objednávek by měl umožnit, jak Daněk (2006) uvádí, splnění následujících požadavků:

- poskytovat souhrnné přehledy o požadavcích zákazníků podle výrobků, zákazníků, termínu realizace objednávek, případně další třídících znaků,
- nabízet algoritmy pro stanovení priorit při vyřizování objednávek podle různých kritérií,
- umožnit trvalé sledování a vyhodnocování stavu plnění objednávek,
- uskutečňovat veškerou administrativu související s vyřizováním objednávek, včetně jejich evidence.

Lambert, Stock a Ellram (2000) poukazují, že vyřizování objednávek je velmi široká a většinou vysoce automatizovaná oblast, která skýtá významný potenciál pro zdokonalení logistických výkonů.

1.8.1 Charakteristika objednávky

Lukoszová (2004) ve své publikaci uvádí, že objednávka je v podstatě návrh kupní smlouvy a je konečnou fází akvizičního procesu, vyjadřujícího získání zakázky, respektive nabídky, pomocí vhodných podpůrných prostředků a argumentace.

Dle autorky by obsahem konečné objednávky, kterou vystavuje odběratel vybranému dodavateli, mělo být formální uvedení dohodnutých technických parametrů, množství, termín dodávek, postup při odmítnutí vadných dodávek, záruk a podobně. Pokud nejsou některé náležitosti v objednávce v pořádku, následuje jednání mezi prodávajícím a kupujícím. Je-li však specifikace zboží jasná, dodací a platební podmínky jsou vyhovující, může být objednávka potvrzena, jak Lukoszová (2004) uvádí, jedním z následujících způsobů:

- potvrzením (konfirmací) kopie objednávky, jež je zaslána zpět zákazníkovi,
- písemným potvrzením faxem či dopisem, zpravidla na firemním formuláři, který obsahuje dodací podmínky a žádost, aby potvrzenou kopii tohoto dokumentu zaslal zákazník zpět.

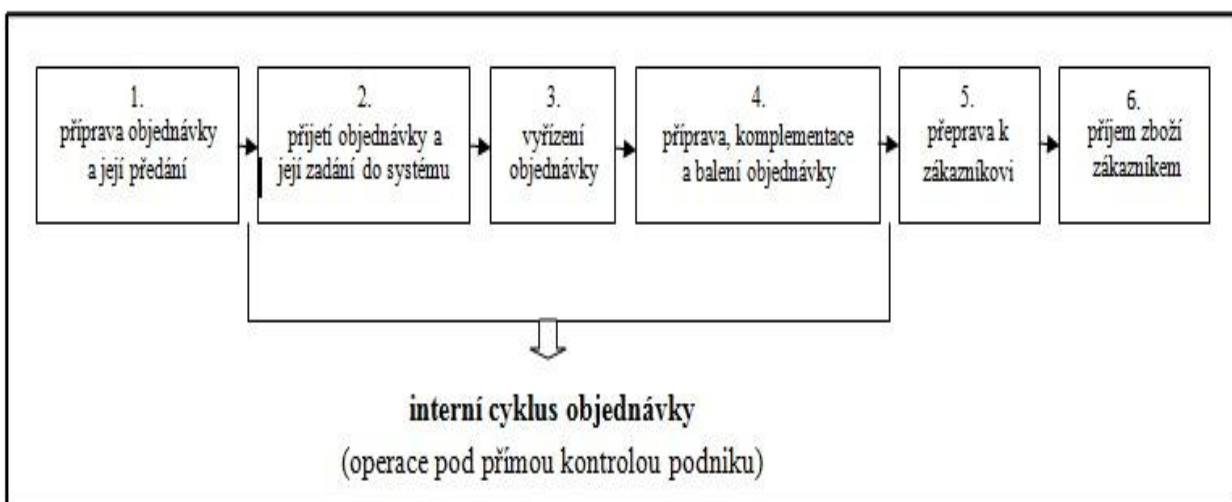
Dále autorka upozorňuje, že důležitou otázkou týkající se objednávek je také určení její velikosti. Tu ovlivňuje celá řada interních a externích faktorů, jako je velikost potřeby, disponibilní finanční prostředky, skladové dispozice, situace na trhu dodavatelů a kapacita dopravních zařízení. V rámci dlouhodobých vztahů, je dle Lukoszové (2004), vhodné dohodnout častější dodávky v menším množství, které vedou k žádanému snížení zásob a s nimi souvisejících nákladů na zásoby. Z hlediska snižování administrativních nákladů spojených s podáním vždy nové objednávky, preferují dlouhodobý odběratelé spíše realizaci souborných objednávek před periodickými.

Gros (1996) ve své publikaci uvádí, že většina podniků odesílá podstatně méně objednávek, než jich přijímá. Dle autora podnik pracuje se dvěma druhy objednávek, kterými jsou:

- objednávky zákazníků – jedná se o velké množství objednávek, které jsou výsledkem komunikace mezi výrobcem a odběrateli. Objednávky zákazníků jsou měřítkem úrovně našich předpovědí. Systém vyřizování objednávek proto musí být propojen se systémem předpovědi poptávky,
- objednávky dodavatelům – jedná se o objednávky, které mají většinou velký objem ve fyzických i peněžních jednotkách s delšími dodacími cykly a jsou určeny pro vybrané dodavatele.

1.8.2 Cyklus zákaznické objednávky

Cyklus zákaznické objednávky, jak uvádějí autoři Lambert, Stock a Ellram (2000), zahrnuje veškerý čas, který uplyne od podání objednávky ze strany zákazníka až po obdržení objednaného zboží v přijatelném stavu a jeho umístění do zákaznickova skladu. Dle Daňka (2006) je zkrácení doby cyklu objednávky jeden z hlavních cílů práce systému vyřizování objednávek. Jednotlivé kroky typického cyklu objednávky jsou znázorněny na obrázku 3.



Obrázek 3 Cyklus zákaznické objednávky (Daněk, 2006, s. 137)

Daněk (2006) dále upozorňuje, že systém vyřizování objednávek může ovlivnit pouze interní cyklus objednávky, který má podnik pod přímým dohledem. Interní cyklus se skládá z přijetí objednávky, vyřízení objednávky a její následné přípravy.

1.8.3 Logistický informační systém

Oudová (2013) ve své publikaci uvádí, že informační systém zabezpečuje záznam, uložení, zpracování, kontrolu a přenos dat souvisejících s logistickým provozem. Data se mohou týkat například pohybu materiálu nebo dopravních prostředků. Dle Oudové (2013) se informační systém člení do následujících systémů:

- plánovací systém – zabývá se přípravou, utvářením a optimalizací článků logistického řetězce,
- dispoziční systém – zajišťuje hladký provoz logistických systémů,
- vyřizovací systém – podporuje informační řízení materiálového toku.

Preclík (2002) ve své publikaci uvádí, že logistický informační systém představuje prostředí, kde je možno účinně plánovat a koordinovat logistické činnosti, jež jsou spojené s řízením hmotných toků v logistickém řetězci.

Dle autorů Drahotského a Řezníčka (2003) logistický informační systém podporuje snahu podniku o zkvalitnění procesů, a to zejména zajištěním přesnějšího plnění objednávek zákazníků. Výhodnou pro zákazníky je možnost získání aktuálních informací o dostupnosti zásob a stavu jejich objednávky. Logistický informační systém je tedy možno použít pro podporu rozhodování na strategické úrovni. Autoři v závěru konstatují, že čím více je systém automatizován, tím méně dochází k chybám vlivem lidského faktoru.

Daněk (2006) ve své publikaci uvádí, že strukturou každého logistického informačního systému jsou čtyři následující subsystémy:

- vyřizování objednávek,
- plánování poptávky,
- logistického plánování,
- řízení zásob.

1.8.4 Problematika automatické identifikace

Oudová (2013) ve své publikaci uvádí, že hlavními cestami, které mohou podniku zajistit dlouhodobé fungování na trhu a získání případně udržení si konkurenceschopné pozice, jsou cesty zvyšování kvality výrobků a služeb, snižování nákladů a zvyšování pružnosti podniku. V důsledku toho se celá řada firem vydává cestou zdokonalování informačních a řídicích systémů a automatizace firemních činností a procesů. Dle autorky je vhodným základem pro dosažení podnikových cílů aplikace systémů automatické identifikace.

Oudová (2013) dále uvádí, že lze tyto systémy v praxi aplikovat tehdy, kdy je třeba zaznamenávat informace, identifikovat a vyhledávat informace, identifikovat a vyhledávat předměty, řídit a kontrolovat stavy, sledovat a řídit procesy, nebo v případě realizace transakčních procesů. Dle autorky se celý systém skládá ze čtyř následujících komponentů:

- snímací zařízení – umožňuje přečíst identifikační kód a převést jej do takového tvaru, který je vhodný pro další zpracování,
- nosič kódu – slouží k zachycení symbolu kódu. Nosičem může být výrobek, etiketa, nebo štítek na zboží,
- programovací jednotka – umožňuje uložení identifikačního kódu na programovatelný nosič,
- vyhodnocovací jednotka – umožňuje převedení kódu do podoby, která je srozumitelná běžnému uživateli.

Oudová (2013) ve své publikaci dále uvádí, že nejznámějším, nejrozšířenějším a současně také nejstarším prostředkem pro automatický sběr dat je čárový kód, který představuje sekvenci čar a mezer, přičemž nosičem informace jsou jak čáry, tak i mezery.

Dle Oudové (2013) je celá řada důvodů pro využití technologie čárových kódů. Jejím využitím dochází ke snížení chybovosti a k úsporám při přesunu materiálu. Čárové kódy mají všestranné využití a jejich nespornou výhodou přispívající k praktičnosti užití je možnost jejich tisku na rozličné materiály, které jsou odolné proti vnějšmu prostředí.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU LOGISTICKÝCH PROCESŮ V PODNIKU ZEMPOMARKET A.S. BEČVÁRY

V úvodu praktické části této bakalářské práce bude představena společnost ZEMPOMARKET a.s. Bečváry. Následně budou analyzovány vybrané logistické procesy, které ve společnosti probíhají. Hlavní zaměření bude na proces nákupu, skladování a vyřizování objednávek ve středisku drogerie, které je největším a nejvýkonnějším článkem celé společnosti.

2.1 Představení společnosti

Společnost ZEMPOMARKET a.s. Bečváry byla založena jako nástupce závodu Zemědělské potřeby Praha, který svým sortimentem zboží zásoboval závody koncernových podniků Zemědělského Zásobování a Nákupu téměř po celé České republice. Samotný vznik společnosti proběhl zápisem do obchodního rejstříku dne 31. 12. 1991. Cílem společnosti bylo svým obchodním zaměřením, sortimentem, dodavatelskou a zákaznickou strukturou navázat na činnost svého předchůdce a dále tuto činnost rozvíjet, nikoliv však jako nástupnický právní subjekt, ale jako samostatná akciová společnost se základním kapitálem 1 315 000 Kč.

Hlavním obchodním zaměřením společnosti je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej v rámci velkoobchodní a maloobchodní činnosti, a to v několika odvětvích. V současné době je sortiment zboží rozdělen do pěti středisek, které zahrnují přes 11 000 položek zboží.

Středisko drogerie, jehož vedoucím je Mgr. Michael Urban, se zabývá nákupem a dodávkami čistících, pracích, mycích a dezinfekčních prostředků, mýdel, toaletních papírů, štětců, košťat, zahradních substrátů, ředidel a dalších položek. Středisko využívá přes 3 000 m² zastřešených skladových ploch.

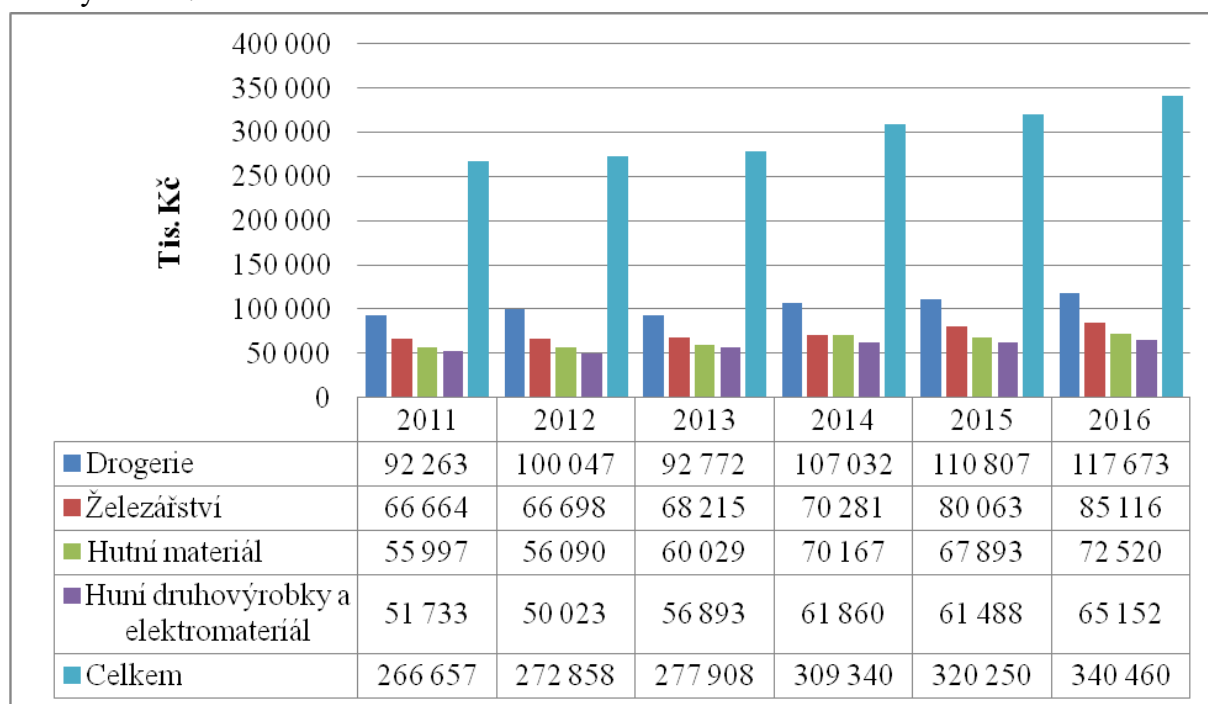
Náplní střediska železářství, jehož vedoucím je Jiří Urban, je nákup a prodej zednického, truhlářského, dílenského a zahradního nářadí. Středisko má k dispozici 1 500 m² zastřešených skladových ploch.

Vedoucím střediska hutního materiálu je Jiří Urban ml. Toto odvětví se zabývá nákupem a dodávkami hutních materiálů, zajišťuje i zpracování hliníkových a pozinkovaných plechů na střešní krytinu. Dále nabízí plochou ocel, klempířské prvky, trubky, sítě do betonu, pruty, betonářskou ocel a další. Středisko je vybaveno portálovým jeřábem a využívá přes 1 600 m² převážně zastřešených skladových ploch.

Střediska hutních druhovýrobků a elektromateriálu, jejichž vedoucím je Zdeněk Mokřý, se zabývají především přídavným svařovacím materiálem. Dále nabízí ploty, pletiva, hřebíky, spojovací materiály, vruty, řetězy, závitové tyče, lopaty, krumpáče, rýče a podobně. Z elektromateriálu pak nabízí baterie, bojler, spínače, elektrikářské pomůcky, hromosvody a další. Skladová plocha středisek dohromady čítá 950 m².

Společnost ZEMPOMARKET a.s. Bečváry se rozkládá na pozemku bývalého cukrovaru o celkové výměře 65 000 m². Kromě skladových ploch a administrativní budovy se v areálu nachází železniční vlečka a automatizovaný zakladačový sklad s rozlohou 1 400 m², který umožňuje naskladnit až 3 000 palet. Vzhledem k rozmachu silniční dopravy a častým technickým problémům skladového zakladače není železniční vlečka ani zakladačový sklad dnes v běžném provozu využíván. V minulosti vlastnila společnost také vrtulník Robinson R44, který sloužil vedoucím pracovníkům pro služební cesty. K dnešnímu dni společnost zaměstnává 40 specializovaných pracovníků, kteří v nemalé míře přispěli ke stále rostoucímu vývoji společnosti, což se také projevuje na vývoji tržeb z prodeje zboží z několika minulých let, které jsou zobrazeny na obrázku 4.

Volné skladové kapacity nevyužívané pro potřeby akciové společnosti jsou v současnosti pronajímány a areál je také sídlem prodejny společnosti ARTISAN DŘEVOPRODEJ s.r.o., která se zabývá prodejem dřevomateriálů a společnosti BHC INTERNATIONAL s.r.o., autorizovaného distributora kancelářských kopírovacích zařízení značky Canon.



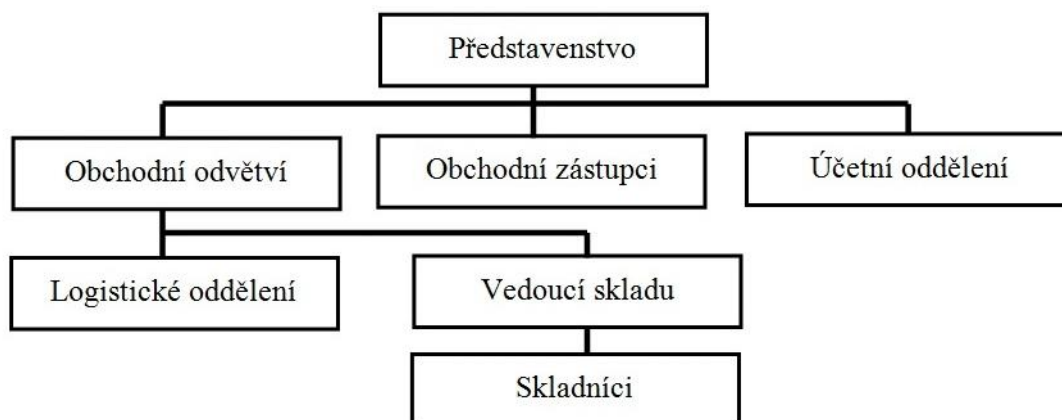
Obrázek 4 Vývoj tržeb z prodeje zboží v letech 2011–2016 (ZEMPOMARKET a.s. Bečváry, 2016, upraveno autorem)

Z grafu na obrázku 4, jenž znázorňuje vývoj tržeb z prodeje zboží v letech 2011 až 2016, je naprosto zřejmých několik faktů. Prvním, který je třeba zmínit, je tržba, která rok od roku stoupá. Zatímco v roce 2011 byly celkové tržby ze všech odvětví společnosti přes 266 000 000 Kč, v loňském roce už tržby přesahovaly hodnotu 340 000 000 Kč. Dalším ukazatelem, který je více než evidentní, je dominance střediska drogerie. Za drogerií následuje středisko železářství, hutního materiálu a poslední je sloučené středisko hutních druhovýrobků a elektromateriálu.

2.1.1 Organizační struktura

Nejvyšším orgánem společnosti ZEMPOMARKET a.s. Bečváry je valná hromada. V době mezi valnými hromadami řídí společnost představenstvo, které je statutárním orgánem. Členové představenstva jsou Jan Macek, Martin Vála, Josef Trpišovský, Jiří Urban, Ing. Jiří Urban, místopředseda představenstva Jiří Kolařík a předseda představenstva Mgr. Michael Urban. Na představenstvo společnosti dohlíží dozorčí rada ve složení Zdeněk Mokřý, Ivana Pokorná a předseda dozorčí rady Ing. Aleš Zběhlík. Představenstvu jsou podřízena jednotlivá obchodní odvětví, dále pak účetní oddělení a v neposlední řadě obchodní zástupci či skladníci.

Organizační struktura společnosti je jednoduchým schématem znázorněna na obrázku 5.



Obrázek 5 Organizační struktura společnosti ZEMPOMARKET a.s. Bečváry (ZEMPOMARKET a.s. Bečváry, 2015)

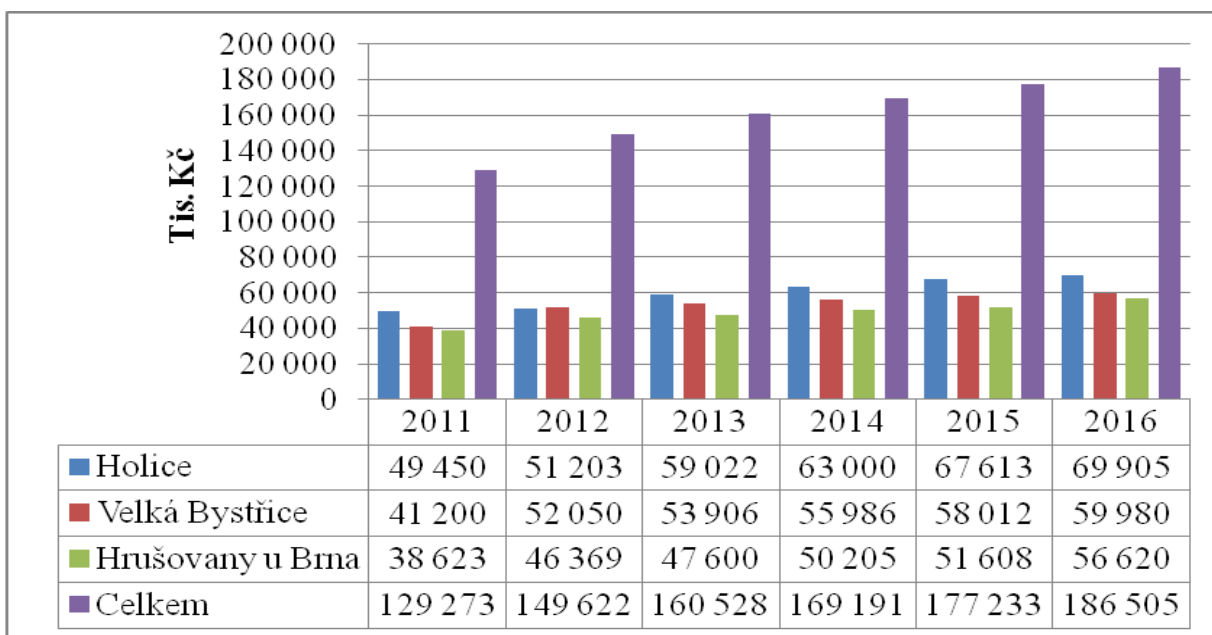
2.1.2 Regionální pobočky

Společnost ZEMPOMARKET a.s. Bečváry disponuje kromě hlavního sídla třemi regionálními pobočkami, které byly vybudovány v rámci rozšíření vlastní obchodní sítě a v roce 2003 uvedeny do provozu ve Velké Bystřici u Olomouce, v Hrušovanech u Brna

a v Holicích v Čechách. Jednotlivé pobočky jsou každý měsíc pravidelně zásobovány z centrálního sídla v Bečvářech a poskytují plný sortiment zboží z odvětví drogerie, železářství, hutních druhovýrobků a elektromateriálu. Hutní materiál je vzhledem ke své hmotnosti a rozměrům poskytován jen v omezené míře. Zásobování probíhá prostřednictvím silničních dopravních prostředků z vlastního vozového parku společnosti.

Během několika minulých let uvedla společnost při realizaci svého podnikatelského záměru do provozu formou pronájmu objektů také areály v Jihlavě, Rokycanech a Tachově. V blízké době je usilováno o využití areálu v Sulejovicích, který je rovněž majetkem akciové společnosti, v současnosti je však pronajímán pro podnikatelské účely nájemníkům. Všechny areály mají dobré umístění ve vztahu k budované dálniční síti a poměrně rozsáhlé skladové plochy.

Areál v Sulejovicích se skládá z několika hal o celkové skladové ploše 4 620 m² a nachází se 500 m od sjezdu z dálnice D8. Regionální pobočka ve Velké Bystřici je vzdálena přibližně 10 km od Olomouce, má k dispozici železniční vlečku a 2 910 m² zastřešených a přes 5 000 m² venkovních skladových ploch. Regionální pobočka v Hrušovanech u Brna leží necelých 25 km od krajského města Brna a využívá přes 5 000 m² převážně zastřešených skladových ploch, stejně tak jako regionální pobočka v Holicích nedaleko krajského města Pardubice. Vzhledem k velikosti areálů regionálních poboček, jsou jejich jednotlivé části sídlem i jiných společností, kterým jsou volné prostory pronajímány. Regionální pobočky se značně podílejí na vývoji tržeb z prodeje zboží a zvyšují tak výkon celé společnosti. Vývoj tržeb je zobrazen na obrázku 6.



Obrázek 6 Vývoj tržeb regionálních poboček v letech 2011–2016 (ZEMPOMARKET a.s. Bečváry, 2016, upraveno autorem)

Z uvedeného grafu na obrázku 6 vyplývá, že nejvýkonnějším pobočkou celé společnosti je regionální pobočka v Holicích, které se podílí hlavně prodejem zboží z odvětví železářství. Výjimku tvoří rok 2012, kdy nejlepšího výsledku dosáhla regionální pobočka ve Velké Bystřici. Z grafu je patrné, že tržby poboček mají stále rostoucí tendenci.

2.1.3 SWOT analýza podniku

V této kapitole bude uvedena SWOT analýza podniku, jejíž silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby, jsou uvedeny v tabulce 1. SWOT analýza byla vytvořena vedením společnosti.

Tabulka 1 SWOT analýza podniku

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouhodobé vztahy se zákazníky Široký sortiment zboží Početná základna zákazníků Stávající regionální pobočky Dlouhodobé působení na trhu Znalost trhu Spolupráce s velkými a silnými dodavateli Dostatečná skladovací kapacita	Nedostatečná propagace podniku Nízké investice do reklamy Zastaralé technologie Lokalita podniku Nejasné vymezení kompetencí Častý odchod zaměstnanců
Příležitosti	Hrozby
Zvýšení konkurenceschopnosti výraznější propagací zboží Modernizace technologií Spolupráce s novými dodavateli Získání nových zákazníků Rozšíření vlastní obchodní sítě využitím pronajímaných areálů	Vysoká konkurence v oboru Závislost na dodavatelích Situace na trhu Výrazná změna kurzu EUR

Zdroj: ZEMPOMARKET a.s. Bečváry (2017)

Z tabulky 1 vyplývá, že nejsilnější stránkou podniku je dlouholetá, početná a stabilní základna zákazníků, která je podpořena širokou nabídkou sortimentu v několika odvětvích. Zaměstnanci i vedení společnosti si se svými zákazníky budují již dlouhá léta dobré vztahy, na kterých si společnost patřičně zakládá. Mezi další silné stránky řadí společnost spolupráci

s velkými a na trhu velmi silnými dodavateli. Z dlouholetého úspěšného působení na trhu vyplývá dobrá znalost tržního prostředí, a právě znalost trhu je základem úspěšného podnikání. V neposlední řadě se nesmí opomenout dostatečná skladová kapacita, díky které lze vybavit skladové prostory výše zmiňovanou širší sortimentu. Velkou výhodou je podnikání ve více odvětvích, díky němuž lze oslovit a podchytit zákazníky z různých segmentů.

Slabou stránkou společnosti je téměř chybějící marketingová činnost, která se pak odráží v nedostatečné propagaci podniku. Nedostatečná propagace úzce souvisí s nízkými investicemi do reklamy. S těmito aspekty souvisí také vzhled akčních letáků, které každý měsíc nechává společnost tisknout a poté je distribuuje stálým i potencionálním zákazníkům. Dalším limitujícím prvkem společnosti jsou zastaralé technologie, která mnohdy zdržují veškeré procesy, jedná se především o podnikový informační systém a manipulační přístroje. Mezi slabé stránky společnosti také patří její lokalita. Oblast Středočeského kraje je sice strategické místo, ale jelikož přesné umístění sídla není přímo u hlavní pozemní komunikace, mohou mít zákazníci i dodavatelé problém s nalezením objektu, i přes jeho rozsáhlou plochu. Interní slabou stránkou je nedostatečné vymezení kompetencí jednotlivých pracovníků, což může vést k časté chybovosti. Nedostatečné vymezení kompetencí je důsledkem nedostačujícího počtu kvalifikovaných zaměstnanců, což je odrazem nynější situace na trhu práce, kdy nabídka převyšuje poptávku.

Příležitosti, jak vyplývá z tabulky 1, nepřímou navazují na některé uvedené slabé stránky. Největší příležitostí podniku je výraznější propagace, která by vedla ke zvýšení konkurenceschopnosti celé společnosti. Jako další příležitost se nabízí rozšíření obchodní sítě využitím vlastních areálů, kterými společnost disponuje. Pomocí rozšíření obchodní sítě by byla možnost získat řadu nových zákazníků. V neposlední řadě je příležitostí pro společnost modernizace stávajících technologií.

Z kolonky hrozeb je evidentní, že velkým ohrožením je vysoká konkurence v oboru. Na trhu existuje velké množství firem nabízejících obdobné zboží. Je tedy pouze na strategii společnosti, jakou konkurenční výhodu nabídne svým zákazníkům, aby si zvolili ke svým nákupům právě ZEMPOMARKET a.s. Bečváry. Velkou hrozbou při každodenním provozu je závislost na dodavatelích. Je tedy třeba mít dodávky zboží ošetřené smlouvami, které jsou mnohdy přímo nutností, obzvláště pak v případě nedodání zakázek. V těchto případech je nezbytné mít v záloze jiná řešení dodání zboží, aby nedocházelo k výpadkům. Další neovlivnitelnou hrozbou může být pro podnik situace na trhu, ať už se jedná o ekonomickou situaci, jakou je změna měnového kurzu, růst či oslabení měny nebo například o změny

na trhu práce. Tržní prostředí se neustále mění a vyvíjí a společnost nikdy nemůže být dokonale připravena na všechny situace, které trh může přichystat. Poslední zde uvedenou hrozbou je vcelku častý odchod zaměstnanců. Jelikož zaměstnanci jsou odrazem podniku, je třeba umět je řádně ohodnotit nejen po finanční stránce.

2.2 Nákup

Nákup je z hlediska obchodního zaměření společnosti jedním z nejdůležitějších procesů, obzvláště pak v odvětví drogerie, které nabízí široký sortiment rychloobrátkového zboží. Předmětem nákupu střediska drogerie jsou zejména prací prášky, čistící, mycí a dezinfekční prostředky, košťata, štětce, ředidla, ale i zahradní substráty, posypové soli, mazací prostředky a autokosmetika. Vzhledem k tomu, že drogerie zahrnuje zboží každodenní potřeby, je u některých položek nutné vytvářet skladové zásoby v rámci několika desítek palet. Výhodou je nižší cena spojená s pořízením většího množství zboží, nevýhodou je však kapitál, který je vázán v zásobách často ovlivněných expirační lhůtou.

Středisko drogerie zahrnuje více jak 3 000 položek zboží různého charakteru, proto při nákupu využívá mnoho dodavatelů, a to jak tuzemských, tak zahraničních. Náklady spojené s přepravou zboží od zahraničních dodavatelů společnost snižuje využitím silničních dopravních prostředků z vlastního vozového parku. Jedná se především o přepravu zboží od dodavatelů z Polska, Slovenska a Chorvatska. Pro přepravu zboží od tuzemských dodavatelů využívá středisko drogerie vozový park společnosti jen výjimečně.

V současné době středisko drogerie spolupracuje s několika hlavními dodavateli, se kterými má vytvořenou rámcovou smlouvu již několik let a se spoustou vedlejších dodavatelů, od kterých nakupuje jen v případě potřeby. Při výběru dodavatele je hlavním kritériem cena, za kterou potenciální dodavatel nabízí požadované zboží, které chce společnost koupit. Dalším významným kritériem jsou pak také, dodací podmínky a v neposlední řadě způsob vyřízení reklamace, který je v tomto odvětví velice důležitý. Pro zpětnou kontrolu spolupráce s dodavateli ovšem středisko nemá zavedené žádné hodnocení dodavatelů, které by jí poskytlo informace, zda dodavatelé plní své povinnosti dle očekávání a v požadované kvalitě.

Při vzniku potřeby nákupu tedy středisko drogerie vybírá dodavatele, od kterého objedná požadované zboží zejména na základě ceny, dodacích podmínek, ale také způsobu vyřízení reklamace. Dalším faktorem, který ovlivňuje potřebu nákupu od konkrétního dodavatele jsou objednávky zákazníků, pro které společnost pravidelně vytváří akční cenové

nabídky formou letákových akcí, a to jak velkoobchodní, pro registrované podnikatelské subjekty, tak i maloobchodní, pro konečné spotřebitele.

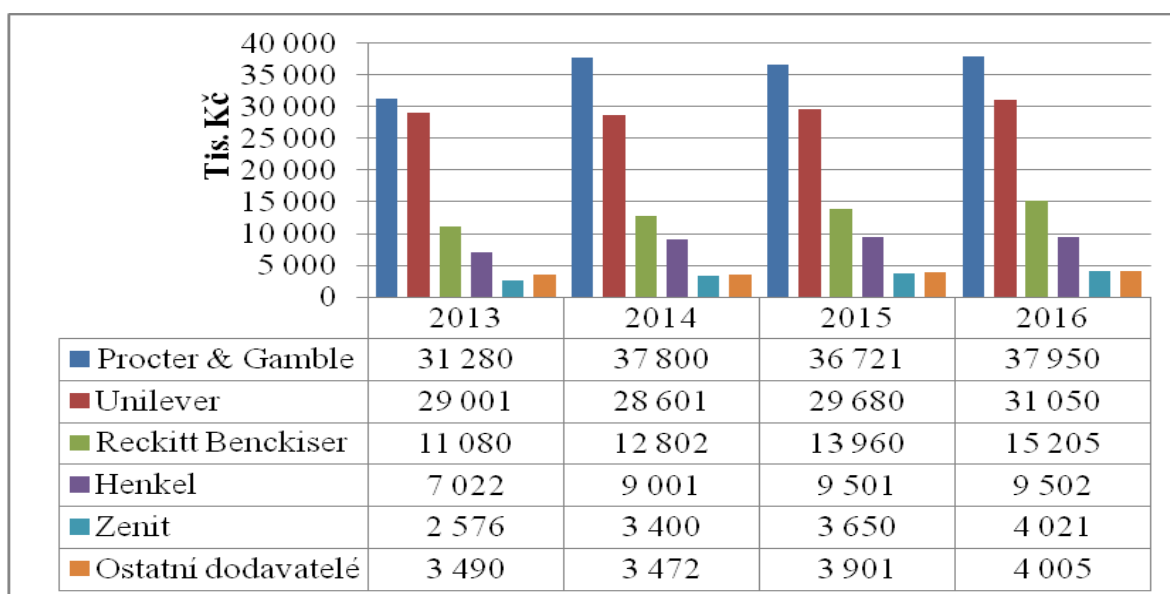
Mezi hlavní dodavatele, od kterých společnost ZEMPOMARKET a.s. Bečváry nakupuje zboží pro středisko drogerie patří:

- Procter & Gamble,
- Unilever,
- Reckitt Benckiser,
- Henkel,
- Zenit.

Mezi vedlejší dodavatele střediska drogerie společnosti ZEMPOMARKET a.s.

Bečváry patří například:

- Spokar,
- Saneca Trade,
- Colgate,
- AutoMax Group,
- STYL,
- Tatrachema,
- Severochema,
- AGRO CS,
- ESCO,
- BARVY A LAKY HOSTIVAŘ.



Obrázek 7 Náklady vynaložené na nákup zboží v letech 2013–2016 (ZEMPOMARKET a.s. Bečváry, 2016, upraveno autorem)

Z uvedeného grafu na obrázku 7 jsou znázorněny finanční prostředky, které byly vynaloženy na nákup zboží v rozmezí let 2013 až 2016. Z grafu je patrné, že nejvíce společnost nakupuje od dodavatele Procter & Gamble, dodávajícího produkty značky Jar, Mr Proper, Ariel, Lenor a další. Druhým nejsilnějším dodavatelem je Unilever, který je výhradním dodavatelem produktů značky Savo, Signal, Domestos, Cif a Dove.

Značnou část svých nákladů společnost vynaložila také na nákup zboží od dodavatele Reckitt Benckiser, dodávajícího tekuté aviváže značky Vanish a v neposlední řadě produkty značky Finish a Lanza. Dalším dodavatelem společnosti je Henkel, od kterého společnost nakupuje zboží značky Bref, Clin a Silan. Posledním hlavním dodavatelem je ZENIT, výrobce destilované vody a produktů značky Real, Solvina, Riva a dalších.

2.3 Skladování

Proces skladování velmi úzce navazuje na proces nákupu. Vzhledem k širší sortimentu a obchodnímu zaměření společnosti je tento proces velmi důležitý. Ke skladování má středisko drogerie k dispozici hlavní sklad, ve kterém má každá položka zboží své paletové místo a odkud probíhá distribuce zboží odběratelům, nebo zásobování regionálních poboček. Dále má středisko drogerie k dispozici čtyři skladové haly, které jsou od hlavního skladu odděleny a slouží pro uskladnění nejprodávanějšího zboží. Zboží, které je pravidelně uskladňováno do rozsahu několika desítek paletových zásob, tvoří 15 – 20 % z celkové šíře sortimentu. Struktura skladů střediska drogerie je zobrazena na obrázku 8.



Obrázek 8 Struktura skladů v areálu společnosti ZEMPOMARKET a.s. Bečváry (ZEMPOMARKET, 2016), upraveno autorem

Na obrázku 8 jsou barevně znázorněny skladové prostory, které využívá středisko drogerie k uskladnění zboží. Skladová plocha hlavního skladu, znázorněného modrou barvou, čítá 1 450 m². Šípkami, představujícími tok zboží, je nastíněn vstup a výstup hlavního skladu. Zelená šipka vyjadřuje vstup pro příjem nového zboží nebo zboží z přilehlého skladu, které bylo z patřičné skladové pozice vydáno. Červená šipka znázorňuje vyexpedování již zkonsolidovaného zboží ze skladu. Hlavní sklad mimo jiné disponuje rozsáhlou rampou, která vede podél celého skladu. Výhodou je bezbariérový přístup pro vykládku zboží z přistavěného návěsu. Nevýhodou je však chybějící nájezd, který by umožnil vjezd motorových vysokozdvihných vozíků dovnitř do skladu. Hlavní sklad má nosnost 2 500 kg/m² s výškou stropu 3,5 metrů. Vzhledem k výšce stropu je ve skladu stohování palet se zbožím nereálné.

Žlutou barvou jsou na obrázku 8 znázorněny dva plechové sklady, které mají skladovou plochu 650 m². Tyto sklady mají nosnost 3 000 kg/m² s výškou stropu 8,5 metrů. Sklady jsou vybaveny paletovým regálem umožňujícím uskladnit více palet nad sebou.

V zimních měsících je nutné do těchto skladů skladovat jen zboží, které nepodléhá mrazu, jelikož sklady nejsou vytápěny a dostatečně izolovány.

Poslední skladové prostory, které středisko drogerie využívá, jsou znázorněny červenou barvou. Jedná se o nové haly vybudované z důvodu potřebného rozšíření skladové kapacity. Skladová plocha hal čítá dohromady 1 200 m² s výškou stropu 6 metrů. Maximální možné zatížení hal je 3 500 kg/m². Haly zatím nejsou vybaveny paletovým regálem. Vzhledem k izolaci hal a jejich vytápění je zde možné skladovat zboží podléhající mrazu.

V průběhu letních a zimních měsíců středisko drogerie rozšiřuje svůj sortiment o nabídku zahradních substrátů a posypových solí, který vzhledem k využití všech svých skladových kapacit nemá kam uskladnit. Část tohoto zboží musí být proto uskladněna v nezastrěšených prostorech areálu. Jako alternativa na uskladnění se jeví využití zakladačového skladu zobrazeného na obrázku 8 fialovou barvou, který je však vzhledem k častým poruchám mimo provoz a společnost zatím do jeho opravy neinvestovala.

Skladování plní pro společnost velmi důležitou funkci, kterou je ochrana zboží, a to zejména při nepříznivém počasí, při kterém by mohlo docházet k jeho poškození, nebo znehodnocení. K veškeré evidenci toku zboží společnost využívá podnikový informační systém, který je popsán v následující kapitole.

2.4 Řízení zásob – ABC analýza

Středisko drogerie u většiny položek vytváří jen malou skladovou zásobu a zboží má tak zastoupení jen v hlavním skladu, nebo prostřednictvím minimálního počtu palet v přilehlých skladech. Do zásoby středisko pravidelně nakupuje nejprodávanější položky zboží, značně se podílející na růstu výkonu celé společnosti. Jak již bylo v kapitole zmíněno, jedná se o 15 – 20 % zboží z celkové šíře sortimentu. V tabulce 2 jsou uvedeny základní položky, u kterých se vytváří rozsáhlá skladová zásoba.

Tabulka 2 Základní položky zboží

Kategorie zboží	Značka produktu
Mycí prostředky	Jar
	Mr Proper
	Hit
Čistící a dezinfekční prostředky	Cif
	Savo
	Domestos
	Clin
	Solvina
Prací prostředky	Ariel
	Lanza
	Bonux

Zdroj: ZEMPOMARKET a.s. Bečváry (2016), upraveno autorem

Z tabulky 2 vyplývá, že je ve středisku drogerie tvořena zásoba z velmi známého zboží, poskytovaného předními dodavateli střediska, jak bylo uvedeno v předchozí kapitole (viz. 2.3 Nákup). Řízení zásob bylo provedeno pomocí ABC analýzy. Pro její vyhotovení byla získána data z podnikového informačního systému za sledované období, kterým byl rok 2016.

Základem zhotovení ABC analýzy bylo důležité dodržet několik následujících kroků. Nejprve bylo nutné sečíst několikrát nakupované položky tak, aby se každá z nich objevila v seznamu pouze jednou. Dalším krokem byl výpočet spotřeby jednotlivých položek za sledované období a tyto položky sestupně seřadit do tabulky podle velikosti spotřeby od nejvyšší po nejnižší hodnotu vyjádřenou v korunách. Předposledním krokem byl poté výpočet kumulované spotřeby. Závěrem došlo k rozdělení položek podle procentuálního rozmezí do skupin A 80 %, B 15 %, C 5 %.

Tabulka 3 ABC analýza spotřeby základních položek střediska drogerie

Položka	Spotřeba v tis. Kč	Σ Kumulovaná spotřeba v tis. Kč	Rozdělení položek do skupin
Mycí prostředek Jar	16 650	16 650	A
Dezinfekční prostředek Savo	15 782	32 432	A
Mycí prostředek Mr Proper	14 326	46 758	A
Dezinfekční prostředek Domestos	10 630	57 388	A
Prací prostředek Lanza	10 322	67 710	A
Čistící prostředek Clin	8 120	75 830	B
Čistící prostředek Cif	4 100	79 930	B
Prací prostředek Bonux	3 450	83 380	B
Prací prostředek Ariel	2 854	86 234	C
Čistící prostředek Solvina	2 232	88 466	C
Čistící prostředek Real	1 420	89 886	C
Celkem	89 886		

Zdroj: ZEMPOMARKET a.s. Bečváry (2016), upraveno autorem

Z uvedené tabulky je patrné, že nejdůležitější skupinou pro středisko drogerie je skupina A. Jedná se o značky produktů poskytovaných předními dodavateli Procter & Gamble a Unilever. Spotřeba položek skupiny A byla za sledované období 71 908 800 Kč. Tyto položky tvoří 80 % hodnoty z celkové spotřeby.

Druhou skupinu tvoří položky s 15 % zastoupením z celkové spotřeby. Skupina B dosáhla za sledované období spotřeby 13 482 900 Kč. Tato skupina je oproti skupině A pro středisko drogerie méně důležitá. Skupina B je zastoupena čistícími prostředky značky Clin a Cif, dále je v této skupině prací prášek Bonux od dodavatele Reckitt Benckiser.

Poslední skupinou je skupina C s položkami reprezentujícími 5 % z celkové spotřeby. Tato skupina vytvořila za sledované období spotřebu o výši 4 494 300 Kč. Ve skupině C jsou produkty značky Solvina, Real a Ariel.

Pro středisko drogerie jsou důležité všechny tři uvedené skupiny, jelikož veškeré položky zboží obsažené ve skupinách pravidelně tvoří skladovou zásobu střediska.

2.5 Vyřizování objednávek

Vyřizování objednávek je jeden z každodenních procesů, které ve společnosti ZEMPOMARKET a.s. Bečváry probíhají. Ve středisku drogerie je na tento proces kladen velký důraz, jelikož se každý den musí zpracovat více jak 80 objednávek, které jsou dány početnou základnou stálých odběratelů, ale i nových zákazníků. Pro rychlé a přesné vyřízení objednávek má středisko drogerie zřízeno oddělení odbytu, kde příslušní pracovníci přijímají objednávky prostřednictvím elektronické pošty nebo telefonních hovorů.

Celý proces vyřizování objednávek ve středisku drogerie tedy začíná přijetím objednávky v oddělení odbytu. Jedná-li se o objednávku od stálého odběratele společnosti, nalezne příslušná administrativní pracovnice v podnikovém informačním systému jeho složku a prověří, jestli jsou skladem všechny položky v požadovaném množství, které chce odběratel koupit. Pokud jde o objednávku od nového zákazníka, musí mu být během prvních třech objednávek zboží prodáno platbou v hotovosti, aby se prověřila jeho platební schopnosti. Nový zákazník je dočasně zařazen do složky s názvem různí odběratelé. Při delší spolupráci je zákazník automaticky veden v podnikovém informačním systému pod vlastní složkou. Po vyřízení veškerých formalit vytvoří administrativní pracovnice za pomoci podnikového informačního systému vyskladňovací list, který následně předá do skladu skladníkům. Při přijetí objednávky o rozsahu několika desítek položek je tvorba vyskladňovacího listu zdlouhavá, jelikož se musí veškeré požadavky zadávat do systému manuálně.

V druhé části procesu dochází k vychystání samotné objednávky skladníkem, který za pomoci vyskladňovacího listu připraví objednávku. Vzhledem k tomu, že má společnost zastaralý informační systém, nepoužívá se zde sběr dat za použití technologie automatické identifikace čtením čárových kódů. Skladníci tak musí fyzicky dohledat požadovanou položku, spočítat její množství a následně do vyskladňovacího listu zaznamenat, že byla položka připravena na paletu.

Další částí procesu je balení, které nastává v okamžiku, kdy jsou všechny položky zboží zkonsolidovány na paletě. V tomto případě je pak paleta se zbožím několikrát dokola obmotána stretch fólií, která má zajistit, aby nedošlo k poškození zboží vlivem nárazů při manipulaci nebo vlivem vibrací při přepravě. Kromě ochranné funkce plní obal i funkci informační. Zpravidla bývá na zabalenou paletu vložen štítek, na kterém je uvedeno jméno odběratele a adresa, kam má být zboží dodáno. Tyto informace jsou důležité při nakládce zboží, aby nedošlo k záměně a zboží tak bylo naloženo do správného dopravního prostředku. Středisko drogerie nemá k dispozici žádný automatický ovinovací stroj, proto musí být každá paleta zabalena manuálně.

Dokončením procesu balení je zboží připraveno k expedici na rampu skladu, kde každé ráno a odpoledne probíhá nakládka za pomoci vysokozdvížných vozíků. Pro každodenní přepravu zboží využívá středisko drogerie služby společnosti AUTODOPRAVA HRON s.r.o., která středisku poskytuje potřebný počet silničních dopravních prostředků. Ve snaze snížit náklady, které by musely být vynaloženy na rozšíření vlastního vozového parku společnosti, středisko drogerie uplatňuje výhody outsourcingu a nahrazuje tak zčásti vlastní dopravu. Zajištění počtu silničních dopravních prostředků má na starosti oddělení logistiky, které kromě organizace nakládky a vykládky rozhoduje, do jakého dopravního prostředku budou naloženy jednotlivé palety se zbožím, které jsou konsolidovány dle předem stanovené trasy. Přeprava je realizována prostřednictvím skříňových nákladních automobilů s nosností do 12 tun, z nichž každé je vybaveno hydraulickým čelem.

Posledním krokem procesu vyřizování objednávek ve středisku drogerie je fakturace. Fakturace tvoří spolu s účetnictvím a sledováním plateb jednu z nejdůležitějších částí podnikové administrativy. Základem pro vytvoření faktury je vyplněný vyskladňovací list, podle kterého administrativní pracovnice provizorně zkontroluje, zda bylo veškeré zboží skladníkem přichystáno k expedici. Důvodem je mírný nesoulad mezi stavem zásob v podnikovém informačním systému a skutečným stavem zásob ve skladu, který je dán záměnou zboží ve většině případech způsobenou nepozorností skladníka. Po kontrole vyskladňovacího listu administrativní pracovnice vytvoří fakturu, kterou následně předá řidiči vozoucímu zboží konkrétnímu odběrateli. Faktury jsou ve většině případů hrazeny platbou bankovním převodem se splatností 30 dnů. Jen malé množství odběratelů hradí faktury platbou v hotovosti. Uskutečněním dodávky zboží a současným předáním faktury odběrateli se celý proces dostává ke konci a přijetím další objednávky může začít proces zcela nový

2.5.1 Podnikový informační systém

Společnost ZEMPOMARKET a.s. Bečváry používá zastaralý informační systém, který byl vytvořen převážně svépomocí bývalými zaměstnanci v operačním systému MS-DOS. Ve srovnání s moderními informačními systémy tento systém neusnadňuje zaměstnancům práci a tím prodlužuje průběh každodenních procesů podniku. Systém není kompatibilní s internetovým obchodem na webových stránkách společnosti a zavedení automatické identifikace čtením čárových kódů je z hlediska návrhu systému neřešitelné. Další nevýhodou systému je, že veškerý příjem zboží a objednávek je nutno do systému zadávat manuálním způsobem, jelikož systém neumí provádět automatické převody.

Současný podnikový informační systém umožňuje evidenci dodavatelů, odběratelů a zboží. Systém dále eviduje skladové zásoby zboží a jeho nákupní a prodejní cenu. V neposlední řadě vykazuje náklady a výnosy, které lze porovnávat z předchozích období. Vedení společnosti bohužel v současné době neuvažuje o koupi nového informačního systému z důvodu dlouholetého působení klíčových zaměstnanců, kteří by se vzhledem ke svému věku nemuseli ztotožnit s implementací a fungováním nového systému. Podnikový informační systém je využíván všemi středisky společnosti.

2.5.2 Praktická ukázka vyskladňovacího listu

V této podkapitole bude pomocí obrázku 9 popsán vyskladňovací list, který je nezbytnou součástí celého procesu vyřizování objednávek.

Vyskladňovací list		Rozvoz dodavat.	
2K TRADE			
50351	KOSICE 9		
Drogerie a.s.		22/5/2017	
28833	Zahrad.MULCOVACI kura Greenline 70l	54.80	78.00 KS
D 25905	Sacky 0107 HDPE 35l A15 stah.zlute	10.17	50.00 KS
D 21341	Cist.okna CLIN 750ml okna ramy MODR	25.89	10.00 KS
32380	Prac.pr.WOOLITE tek.4,5l Delicate/2	114.94	6.00 KS
32369	CALGONIT sul 4kg/1/144	68.90	6.00 KS
D 22491	Kartac PODLAHOVY rucni	12.83	10.00 KS
0	Sleva 4% rozpustena do cen	0.00	0.00 %
D 20 20229	SAVD 5kg/1/96	85.36	12.00 KS
35 32658	Prac.pr.WOOLITE tek.4,5l Mix Colors	114.90	6.00 KS
Vysklad. list s DFH		9664.16	
!!! Telefonni spojeni		: 0321/734111 FAX : 0321\796201,8 !!!	
		ZEMPOMARKET a.s. Bečvary	
		281 43 Bečvary 51	
Zbozi prevzal :			

Obrázek 9 Vyskladňovací list (ZEMPOMARKET a.s. Bečváry, 2017)

Z obrázku 9 je patrné, jaké informace jsou důležité k vychystání zboží skladníkem. V levém horním rohu vyskladňovacího listu jsou uvedeny informace o odběrateli, jako je přesná adresa, kam má být zboží doručeno, dále pak název společnosti, popřípadě jméno odpovědné osoby, které je zboží směřováno. Nejdůležitější informací vyskladňovacího listu jsou pak názvy položek zboží, jejich identifikační číslo, cena a množství, které se uvádí v posledním sloupci. Ve spodní části vyskladňovacího listu jsou kontaktní údaje vydavatele a místo pro podpis odpovědného skladníka.

3 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ LOGISTICKÝCH PROCESŮ A JEHO ZHODNOCENÍ

V této kapitole budou uvedeny návrhy na racionalizaci vybraných logistických procesů, vyplývající z analýzy současného stavu. První návrh bude zaměřen na zavedení nového informačního systému, který by pomohl ke zrychlení a zefektivnění stávajících logistických procesů. Vzhledem k velkému počtu dodavatelů bude druhým návrhem jejich bodové hodnocení, které středisko drogerie dosud nevyužívá. Součástí obou návrhů na racionalizaci logistických procesů bude i jejich zhodnocení.

3.1 Zavedení nového informačního systému

Tato kapitola bude věnována prvnímu návrhu, který bude zaměřen na racionalizaci výše zmíněných procesů, jelikož jsou jím všechny ovlivněny. Při vyhotovení analytické části práce byl odhalen nedostatek v podobě zastaralého informačního systému, který ve společnosti přetrvává od jejího založení. Pro společnost by tak bylo přínosem zavedení nového moderního informačního systému.

Z předchozí analytické kapitoly je zřejmé, že pro chod celé společnosti ZEMPOMARKET a.s. Bečváry je podnikový informační systém velice důležitý, a to nejen z hlediska evidence zboží a tvorby účetnictví, ale především z důvodu kooperace s vybranými logistickými procesy, jejichž hlavní funkce by se v dnešní době bez informačního systému neobešly. Správné fungování informačního systému je tedy nezbytnou podmínkou pro rychlý a efektivní průběh logistických procesů.

V současnosti společnost využívá informační systém, který byl vytvořen převážně svépomocí bývalými zaměstnanci v operačním systému MS-DOS, používaným v 80. a 90. letech minulého století. Proto je v dnešní době kompatibilita systému s novými technologiemi velmi obtížná a společnost tak musí mnohdy vynakládat své finance na jeho inovaci, nebo koupí podpůrných systémů. Posledním zásahem do systému bylo povinné zavedení elektronické evidence tržeb, která se neobešla bez patřičné inovace systému.

3.1.1 Implementace systému MONEY S4

Systém MONEY S4 je produktem společnosti CÍGLER SOFTWARE a.s., zabývající se vývojem, implementací a podporou informačních systémů. S touto společností již společnost ZEMPOMARKET a.s. Bečváry v minulosti jednala, ale vzhledem k vynaložení dostupných finančních prostředků k jiným účelům k realizaci nového informačního systému nedošlo.

Informační systém MONEY S4 je vhodný pro menší až středně velké společnosti, které vyžadují, aby se ERP přizpůsobilo jejich potřebám. Typickým uživatelem ERP systému MONEY S4 je společnost, která používá až 20 PC a ročně pracuje nejméně se stovkami tisíc dokladů. O tomto systému bylo uvažováno z důvodu možnosti bohatého nastavení, snadného ovládání a rychlé instalace, která by nenarušila chod společnosti. V neposlední řadě je systém vyvíjen s důrazem na bezpečnost práce s daty, minimalizuje totiž vnější i vnitřní rizika jejich poškození. Podnikový informační systém MONEY S4 má mnoho variant, které lze přizpůsobit rozdílnému zaměření každé společnosti.

3.1.2 Kalkulace systému MONEY S4

Licence systému MONEY S4 se vždy skládá z jedné serverové licence a tolika uživatelských licencí, kolika uživatelům chce společnost současně umožnit přístup do systému. Cena licence pro užívání všech článků společnosti ZEMPOMARKET a.s. Bečváry by se vyšplhala na 65 000 Kč. Implementace podnikového informačního systému by se vzhledem k zastaralým technologiím dostala na výši 300 000 Kč. Pořizovací cena kompletní verze s plným obsahem modulů účetnictví, adresář, fakturace, sklady, objednávky, mzdy, majetek a pomocné evidence je 650 000 Kč. Celková částka za pořízení a zavedení tohoto systému by tedy čítala 1 015 000 Kč. Dále se tato verze může rozšířit o následující moduly a funkce:

- evidence tržeb – pomocí tohoto modulu lze odesílat tržby přímo do systému EET,
- EDI komunikace – zastupuje úlohu komunikačního manažera s jednotlivými poskytovateli EDI služeb a zajišťuje samotnou výměnu dat mezi obchodními partnery,
- sklady plus – modul generuje objednávky a umožňuje zadávat do systému více měrných jednotek, čárových kódů a ceníků,
- e-shop konektor – funkce podpory a synchronizace s internetovým obchodem,
- zakázky – modul umožňuje sledovat zakázku od počátečních marketingových akcí přes uzavření smlouvy, zhotovení, fakturaci a vyhodnocení až po následnou servisní podporu. Umožňuje dále porovnání nákladů a výnosů, sestavení finančního plánu zakázky a sledování skutečného zisku zakázky,
- platební brány – funkce umožňující zákazníkům platit online,
- i-doklad konektor – funkce pro synchronizaci systému s online fakturací.

Pořízením výše zmíněných funkcí a modulů by počáteční verze systému MONEY S4 vzrostla o 100 000 Kč. Nelze zapomenout na pravidelné aktualizace systému, které jsou prováděny koncem každého roku dle požadavků uživatele a jsou rovněž zpoplatněny.

3.1.3 Zhodnocení navrhované změny

Navrhovaná změna o koupi nového informačního systému a jeho následné implementaci by měla být pro celou společnost přínosem zejména proto, aby i nadále nemuseli veškerá vstupní a výstupní data zadávat zaměstnanci manuálně. Dále by společnost mohla využívat celou řadu podpůrných funkcí a modulů, kterými by usnadnila a zlepšila spolupráci se svými dodavateli a odběrateli.

V procesu nákupu by zavedením nového informačního systému mohla probíhat elektronická výměna dat s dodavateli, kterou starý systém není schopen umožnit. Využitím EDI by se zlepšila komunikace mezi společnostmi a ostatními subjekty, využívající tuto technologii. Proces skladování by pak mohl mít v systému zastoupení jednotlivých skladů s podrobným obsahem položek zboží, které jsou v konkrétních skladech uskladněny. Díky novému informačnímu systému by také společnost mohla využít technologii automatické identifikace čtením čárových kódů a následně tak předejít chybovosti plynoucí z fyzického vychystání zboží skladníkem.

Nový informační systém by celkově zrychlil průběh všech logistických procesů a napomohl by tak k zefektivnění celkového chodu společnosti. Pořizovací cena nového informačního systému byla vyčíslena na 1 115 000 Kč včetně přídatných modulů a funkcí.

3.2 Hodnocení dodavatelů

Z analýzy současného stavu je zřejmé, že proces nákupu je vzhledem k obchodnímu zaměření společnosti velmi důležitý. Konkrétně pak ve středisku drogerie, které nabízí široký sortiment rychloobrátkového zboží. Kvalita a správný chod procesu nákupu je do jisté míry ovlivňován kvalitou služeb poskytovaných od dodavatelů, které středisko drogerie využívá. K dodávkám zboží pro středisko drogerie společnost využívá pět následujících hlavních dodavatelů:

- Procter & Gamble,
- Unilever,
- Reckitt Benckiser,
- Henkel,
- Zenit.

Spolupráce s výše zmíněnými dodavateli je pro chod střediska drogerie klíčová, jelikož se jedná o velmi silné dodavatele, poskytující řadu známých a běžně používaných produktů. S těmito dodavateli středisko drogerie spolupracuje již několik let a na nákup jejich produktů vynakládá nejvyšší část svých nákladů. Dále středisko využívá dvanáct vedlejších

dodavatelů, od kterých společnost nakupuje jen v případě potřeby. Především jde o zboží, u kterého se vytváří velmi malá skladová zásoba a ve většině případů bývá umístěno jen do hlavního skladu. Jedná se o dodavatele:

- Spokar,
- Saneca Trade,
- Colgate,
- AutoMax Group,
- STYL,
- Tatrachema,
- Severochema,
- AGRO CS,
- ESCO,
- BARVY A LAKY HOSTIVAŘ.

Středisko drogerie má k šíři svého sortimentu vybudovanou značnou základnu dodavatelů, kteří jsou stěžejním faktorem procesu nákupu, jenž se řadí mezi nejdůležitější procesy, zabezpečující chod celé společnosti. Proces nákupu je úzce spojen právě se službami, které poskytují dodavatelé zboží. Na základě analýzy současného stavu procesu nákupu bylo zjištěno, že středisko vybírá dodavatele dle ceny, kvality dodávky a způsobu vyřízení reklamace. Analýza také ukázala, že v současné době není zavedena žádná metoda hodnocení dodavatelů, která by středisku poskytovala podklady pro zpětnou vazbu o kvalitě služeb, které jí poskytují oslovení dodavatelé.

Na základě odhalení tohoto nedostatku bylo dospěno k závěru, že by bylo vhodné zavést metodu hodnocení dodavatelů. Touto metodou by společnost získala patřičné informace, jak dodavatelé střediska drogerie plní své služby dle stanovených podmínek.

Jednotliví dodavatelé budou rozděleny do následujících skupin:

- dodavatelé plně vyhovující – zde budou dodavatelé, kteří dlouhodobě prokázali schopnost dodržování všech dohodnutých požadavků. Jsou spolehliví, riziko selhání je prakticky nulové. Z jejich strany je zajištěna trvalá komunikace a v neposlední řadě vstřícnost. Do této skupiny budou řazeni dodavatelé s výsledným hodnocením v rozmezí 90 – 100 %,
- dodavatelé podmíněně vyhovující – do této skupiny budou patřit dodavatelé, kteří celkem uspokojivě plní své dohodnuté a předepsané požadavky. Pokud se objeví

nedostatky, jsou ochotni je napravit. Celkový výsledek hodnocení těchto dodavatelů bude

v rozmezí 70 – 89 %,

- dodavatelé s nedostatky – zde budou řazeni dodavatelé, u kterých dochází k lehkým odchylkám s ohledem na dohodnuté požadavky. V případě nedostatků se je v rámci mezí snaží napravit. Hodnocení těchto dodavatelů bude v rozmezí 50 – 69 %,
- dodavatelé nevyhovující – do této skupiny budou řazeni dodavatelé, vykazující podstatné nedostatky a opakované slabiny, pokud jde o plnění požadavků. Nejsou u nich předpoklady pro rychlou nápravu. V tomto případě by bylo vhodné volit nového dodavatele. Do této skupiny budou zařazeni dodavatelé, jejichž výsledky celkového hodnocení budou menší než 50 %.

Po konzultaci s vedoucím střediska drogerie a předsedou představenstva Mgr. Michaelem Urbanem, by pro bodovou metodu hodnocení dodavatelů byla zavedena následující hodnotící kritéria:

- cena – tímto kritériem bude prováděno porovnání výše ceny s alternativním dodavatelem. Dále bude hodnoceno, zda dodavatel poskytuje slevy. Součástí tohoto kritéria bude také hodnocení splatnosti nakoupeného zboží od dodavatele, přičemž nejvyšší hodnocení bude uděleno dodavateli se splatností delší než 15 dnů a nejnižší hodnocení dodavateli s podmínkou zálohové platby,
- kvalita dodávek – tímto kritériem bude hodnocena jakost zboží, jelikož právě jakost je souhrnem užitečných vlastností, která podmiňuje hodnotu nakupovaného zboží,
- dodací podmínky – všeobecné dodací podmínky bývají součástí uzavřené smlouvy mezi smluvními stranami, tedy mezi dodavatelem a odběratelem. Toto kritérium však bude hodnotit především způsob dopravy. Nejvyšší hodnocení bude mít dodavatel provádějící přepravu zboží na vlastní náklady a nejnižší hodnocení dodavatel, který přepravu zboží neposkytuje vůbec,
- reklamace – kritérium bude hodnotit průběh reklamačního řízení a rychlost vyřízení reklamace.

Hodnocení kritérií bude prováděno na základě bodového ohodnocení v rozmezí bodů 1 až 5, stanoveného na základě následující legendy hodnocení dodavatele:

- 5 – zcela vyhovuje požadavkům,
- 4 – mírné odchylky od požadavků,
- 3 – výrazné, ale akceptovatelné odchylky,

- 2 – výrazné, téměř neakceptovatelné odchylky,
- 1 – neakceptovatelné odchylky.

Výše zmíněným kritériím byla stanovena váha, kterou lze vidět v tabulce 4. Každému kritériu tedy byl přidělen procentuální podíl významnosti tak, aby se součet vah rovnal 100 %. Pro stanovení vah byla využita konzultace nejen s vedoucím střediska, ale také se zaměstnanci podílejícími se na průběhu procesu nákupu.

Tabulka 4 Váhy kritérií metody bodového hodnocení dodavatelů

Kritérium	Váha
Cena	40 %
Kvalita dodávek	25 %
Dodací podmínky	20 %
Reklamace	15 %
Celkem	100 %

Zdroj: ZEMPOMARKET a.s. Bečváry (2016), upraveno autorem

Z tabulky 4 je patrné, že pro středisko drogerie má největší význam cena, za kterou je dodavatel ochoten prodat daný typ zboží. Proto byla ceně stanovena váha 40 % z celkového podílu. Kritéria „kvalita dodávky“ a „dodací podmínky“ jsou pro středisko méně významné než cena, ovšem i tak jsou pro středisko obě tato kritéria podstatná a podíl významnosti byl stanoven ve výši 25 % pro kvalitu dodávek a 20 % pro dodací podmínky. Posledním kritériem je reklamace, která je pro společnost z předchozích uvedených kritérií nejméně důležitá a její podíl významnosti je pouze 10 %. Toto kritérium je pro společnost stejně významné jako předchozí kritéria, nelze však všem přisuzovat stejnou váhu.

3.2.1 Postup vyhotovení metody bodového hodnocení dodavatelů

Bodové hodnocení poskytuje kvalitnější podklad pro výběr dodavatele. Snaží se totiž odstranit velmi hrubou klasifikaci „vyhovuje“ – „nevyhovuje“ jemnějším odlišením hodnot kritérií pomocí bodové stupnice.

K vyhotovení postupu bodového hodnocení jsou důležitá zvolená kritéria, podle kterých budou jednotliví dodavatelé hodnoceni. Každé kritérium má pak svou váhu, jak již bylo v kapitole uvedeno. Hodnocení dodavatelů bude probíhat prostřednictvím bodového ohodnocení v rozmezí bodů 1 až 5, přičemž 5 je nejvyšší a 1 nejnižší možná bodová hodnota.

Samotná metoda je pak založena na principu vynásobení bodové hodnoty každého kritéria s individuální vahou, která je pro každé kritérium stanovena. Konečnou fází bude

součet všech hodnot, z čehož vyplyne celkový výsledek hodnocení daného dodavatele. Pro přehlednost bude hodnocení pro každého dodavatele vytvořeno v tabulce.

Výsledek hodnocení pak pomůže středisku drogerie určit, do jaké skupiny s procentuálním rozdělení jsou jeho dodavatelé řazeni.

3.2.2 Praktické vyhotovení hodnocení dodavatelů

V této podkapitole bude vyhotoveno hodnocení předních dodavatelů střediska drogerie společnosti ZEMPOMARKET a.s. Bečváry. Předmětem hodnocení budou tedy dodavatelé Procter & Gamble, Unilever, Reckitt Benckiser, Henkel a Zenit.

Tabulka 5 Hodnocení dodavatele Procter & Gamble

					Celkem
Kritérium	Cena	Kvalita dodávek	Dodací podmínky	Reklamace	Výsledek hodnocení
Váha	0,40	0,25	0,20	0,15	1
Procter & Gamble	4	5	5	5	4,6

Zdroj: ZEMPOMARKET a.s. Bečváry (2016), upraveno autorem

V uvedené tabulce 5 je znázorněno hodnocení dodavatele Procter & Gamble, u kterého bylo v analytické části zjištěno, že se jedná o klíčového dodavatele, neboť na koupi jeho produktů společnost v roce 2016 vynaložila 37 950 000 Kč (viz. kapitola 2.3 Nákup). Z tabulky je patrné, že dodavatel dosáhl skoro ve všech hodnotících kritériích nejvyšší bodové hodnoty. Výjimkou je kritérium cena, ohodnocena bodovou hodnotou 4. Výsledek celkového hodnocení dodavatele je 4,6.

Tabulka 6 Hodnocení dodavatele Unilever

					Celkem
Kritérium	Cena	Kvalita dodávek	Dodací podmínky	Reklamace	Výsledek hodnocení
Váha	0,40	0,25	0,20	0,15	1
Unilever	3	4	5	5	3,65

Zdroj: ZEMPOMARKET a.s. Bečváry (2016), upraveno autorem

Tabulka 6 zobrazuje hodnocení dodavatele Unilever, který se množstvím vynaložených finančních prostředků společnosti na nákup zboží, zařadil v roce 2016 na druhé místo za dodavatele Procter & Gamble (viz. kapitola 2.3 Nákup). Společnost na nákup produktů od tohoto dodavatele v roce 2016 vynaložila 31 050 000 Kč. Dodavatel dosáhl nejvyššího bodového ohodnocení v kritériích dodací podmínky a reklamace. Nižší bodové ohodnocení bylo uděleno kritériu kvalita dodávek. Kritérium cena bylo ohodnocené bodovou hodnotou 3. Výsledek celkového hodnocení dodavatele je 3,65.

Tabulka 7 Hodnocení dodavatele Reckitt Benckiser

					Celkem
Kritérium	Cena	Kvalita dodávek	Dodací podmínky	Reklamace	Výsledek hodnocení
Váha	0,40	0,25	0,20	0,15	1
Reckitt Benckiser	4	3	5	4	3,95

Zdroj: ZEMPOMARKET a.s. Bečváry (2016), upraveno autorem

Hodnocení dodavatele Reckitt Benckiser je uvedeno v tabulce 7. Na nákup od tohoto dodavatele společnost v roce 2016 vynaložila 15 205 000 Kč (viz kapitola 2.3 Nákup). Z tabulky je patrné, že nejvyššího ohodnocení dosáhl tento dodavatel jen v kritériu dodací podmínky. Kritéria reklamace a cena byla ohodnocena bodovou hodnotou 4. Nejnižší bodové ohodnocení bylo uděleno kritériu kvalita dodávek s bodovou hodnotou 3. Výsledek celkového hodnocení dodavatele je 3,95.

Tabulka 8 Hodnocení dodavatele Henkel

					Celkem
Kritérium	Cena	Kvalita dodávek	Dodací podmínky	Reklamace	Výsledek hodnocení
Váha	0,40	0,25	0,20	0,15	1
Henkel	3	4	4	3	3,45

Zdroj: ZEMPOMARKET a.s. Bečváry (2016), upraveno autorem

Od dodavatele Henkel, zobrazeného v tabulce 8, nakoupila společnost za minulý rok zboží v hodnotě 9 502 000 Kč (viz. kapitola 2.3 Nákup). Dodavatel dosáhl bodové hodnoty 4

v kritériích kvalita dodávek a dodací podmínky. V kritériích cena a reklamace byla stanoven bodová hodnota 3. Výsledné hodnocení dodavatele je 3,45.

Tabulka 9 Hodnocení dodavatele Zenit

					Celkem
Kritérium	Cena	Kvalita dodávek	Dodací podmínky	Reklamace	Výsledek hodnocení
Váha	0,40	0,25	0,20	0,15	1
Zenit	4	3	2	3	3,2

Zdroj: ZEMPOMARKET a.s. Bečváry (2016), upraveno autorem

Posledním hodnoceným dodavatelem je Zenit, jehož hodnocení je zobrazeno v tabulce 9. Vynaložené náklady na nákup materiálu za rok 2016 od dodavatele Zenit jsou zobrazeny na obrázku 7 (viz. kapitola 2.3 Nákup). Nejvyšší bodové ohodnocení bylo uděleno kritériu cena, jenž byla ohodnocena bodovou hodnotou 4. Kritéria kvalita dodávek a reklamace byly ohodnoceny stejně vysokou bodovou hodnotou 3. Bodovou hodnotou 2 bylo ohodnoceno kritérium dodací podmínky. Výsledné hodnocení dodavatele je 3,2.

3.2.3 Zhodnocení navrhované změny

Hodnocení dodavatelů je přinejmenším stejně důležité jako jejich výběr. Cílem tohoto návrhu bylo získat objektivní informace o hlavních dodavatelích a zachovat, popřípadě vylepšit s nimi spolupráci. Hodnocení probíhalo v časovém intervalu šesti měsíců, zhodnocením stanovených kritérií. Kritéria byla stanovena tak, aby byly výsledky v časové linii porovnatelné.

Na základě hodnocení bylo zjištěno, že nejlepšího výsledku dosáhl dodavatel Procter & Gamble, který se jako jediný dostal do skupiny dodavatelů plně vyhovujících (viz. kapitola 3.2 Hodnocení dodavatelů). O tomto dodavateli lze říci, že dlouhodobě prokázal schopnost dodržování všech dohodnutých požadavků. Dodavatel dosáhl celkového hodnocení 4,6, což je 92 % z celku. Cílem společnosti by mělo být zachování stávající spolupráce.

Do skupiny dodavatelů podmíněně vyhovující se dostaly dva dodavatelé. Jedná se o dodavatele Unileve a Reckitt Benckiser, kteří celkem uspokojivě plní své dohodnuté a předepsané požadavky. Dodavatel Unilever dosáhl během hodnocení 73 % a dodavatel Reckitt Benckiser 79 %. Společnost by s těmito dodavateli měla doladit mírné nedostatky.

Skupina dodavatelů s nedostatky je zastoupena dodavatelem Henkel s dosaženým hodnocením 69 % a dodavatele Zenit s hodnocením 64 %. U těchto dodavatelů dochází k lehkým odchylkám s ohledem na dohodnuté požadavky. Cílem společnosti by tak mělo být zlepšit s nimi spolupráci a zapracovat na odstranění nedostatků.

ZÁVĚR

Zavedení a utváření struktury jednotlivých logistických procesů v dnešní době stoupá na významu, jelikož se jedná o řadu vzájemně se ovlivňujících a na sebe navazujících cyklů, jejichž správné fungování je nezbytnou podmínkou prosperujícího podniku. Vzhledem k tomu, že existuje celá řada procesů, byla tato práce zaměřena pouze na procesy nákupu, skladování a vyřizování objednávek, probíhajících ve středisku drogerie.

Teoretický rozbor problematiky pomohl nastínit základní pojmy, jako je definice logistiky a procesu, ale také vymežil dílčí logistické činnosti. V neposlední řadě byla pomocí odborné literatury popsána SWOT analýza a již zmíněné vybrané logistické procesy nákup, skladování a vyřizování objednávek. Teoretická část byla důležitá z hlediska objasnění klíčových pojmů nutných pro vypracování analytické části práce.

Základem analýzy současného stavu bylo představení společnosti včetně její organizační struktury a obchodní sítě. Komplexní pohled na interní a externí vlivy společnosti pak nastínila SWOT analýza. Dále se práce zaměřila na vybrané logistické procesy ve středisku drogerie, kde nejprve analyzovala proces nákupu, poté skladování a v závěru proces vyřizování objednávek. Cílem analýzy bylo zjistit skutečný průběh vybraných logistických procesů a odhalit jejich nedostatky. Analýza vycházela z pozorování procesů, doplněného poskytnutými interními materiály a konzultací s vrcholovým vedením společnosti.

V poslední části se práce zabývala návrhy na zlepšení logistických procesů, plynoucí odhalením nedostatků z vyhotovené analytické části. První návrh na racionalizaci byl zaměřen na všechny analyzované procesy. Bylo odhaleno, že společnost využívá zastaralý informační systém, který ovlivňuje funkci všech výše zmiňovaných procesů. Jako návrh na racionalizaci byla předložena koupě a zavedení nového informačního systému, který by zrychlil průběh logistických procesů a zefektivnil tak chod celé společnosti. Během analýzy procesu nákupu bylo zjištěno, že středisko drogerie, na základě početné základny dodavatelů, nemá žádné hodnocení, které by ji přineslo zpětnou vazbu kvality jejich poskytovaných služeb. Proto byla jako druhý návrh pro racionalizaci předložena bodová metoda hodnocení dodavatelů, která byla vysvětlena, popsána a také prakticky vyhotovena na současné dodavatele.

Vypracováním poslední části práce, kterou byl návrh na zlepšení logistických procesů a jeho zhodnocení, práce splnila svůj hlavní cíl. Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný stav vybraných logistických procesů ve středisku drogerie, na které je tato práce zaměřena, a v případě odhalení nedostatků navrhnout opatření pro jejich racionalizaci.

POUŽITÁ LITERATURA

- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- DANĚK, Jan, 2006. *Logistické systémy*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava. ISBN 80-248-1017-4.
- DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK, 2003. *Logistika procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-521-0.
- GROS, Ivan, 1996. *Logistika*. Praha: Vysoká škola chemicko – technologická. ISBN 80-7080-262-6.
- GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ, 2006. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko – technologická. ISBN 80-7080-598-6
- HAMMER, Michael, 2002. *Agenda 21 co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-74-0.
- HORÁKOVÁ, Helena a KUBÁT, Jiří, 1998. *Řízení zásob logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy (druhý dotisk)*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-85235-55-2.
- HÝBLOVÁ, Petra, 2006. *Logistika pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-7194-914-0-55-784-06.
- JUROVÁ, Marie et al. 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9331-8.
- LAMBERT, Douglas, James STOCK a Lisa ELLRAM, 2000. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-221-1.
- LUKOSZOVÁ, Xenie, 2004. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0174-6.
- LUKŠŮ, Vladimír, 2001 *Logistika 1*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-245-0166-X.
- NENADÁL, Jaroslav, 2006. *Management partnerství s dodavateli. Nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-152-6.
- OUDOVÁ, Alena, 2013. *Logistika: základy logistiky*. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 978-80-7402-149-7.
- PRECLÍK, Vratislav, 2002. *Průmyslová logistika*. Praha: České vysoké učení technické. ISBN 80-01-03449-6
- SCHULTE, Christof, 1994. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-87-2.
- SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA, 2009. *Logistika používané metody*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2563-2.

SIXTA, Josef a Václav MAČÁT, 2005. *Logistika teorie a praxe*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0573-3.

STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN, 2008. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-37-8.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3938-0.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1479-0.

ZEMPOMARKET a.s. Bečváry, 2016. *Interní materiály společnosti*. Bečváry: ZEMPOMARKET a.s. Bečváry.

ZEMPOMARKET a.s. Bečváry, 2015. *Interní materiály společnosti*. Bečváry: ZEMPOMARKET a.s. Bečváry.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza podniku	30
Tabulka 2 Základní položky zboží	36
Tabulka 3 ABC analýza spotřeby základních položek střediska drogerie	37
Tabulka 4 Váhy kritérií metody bodového hodnocení dodavatelů	46
Tabulka 5 Hodnocení dodavatele Procter & Gamble.....	47
Tabulka 6 Hodnocení dodavatele Unilever	47
Tabulka 7 Hodnocení dodavatele Reckitt Benckiser.....	48
Tabulka 8 Hodnocení dodavatele Henkel.....	48
Tabulka 9 Hodnocení dodavatele Zenit.....	49

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 SWOT matice.....	14
Obrázek 2 Bodové ohodnocení dodavatelů.....	17
Obrázek 3 Cyklus zákaznické objednávky.....	23
Obrázek 4 Vývoj tržeb z prodeje zboží v letech 2011–2016.....	27
Obrázek 5 Organizační struktura společnosti ZEMPOMARKET a.s. Bečváry.....	28
Obrázek 6 Vývoj tržeb regionálních poboček v letech 2011–2016	29
Obrázek 7 Náklady vynaložené na nákup zboží v letech 2013–2016.....	33
Obrázek 8 Struktura skladů v areálu společnosti ZEMPOMARKET a.s. Bečváry	34
Obrázek 9 Vyskladňovací list.....	40

SEZNAM ZKRATEK

EDI	Electronic Data Interchange Elektronická výměna dat
EET	Elektronická evidence tržeb
ERP	Enterprise Resource Planning Plánování podnikových zdrojů
KPI	Key performance Indicators Klíčové ukazatele výkonnosti
MS-DOS	Microsoft Disk Operating System Operační systém firmy Microsoft
SWOT	Strenghts, Weakness, Oppurtunities, Thtreats silné stánky, slabé stránky, příležitosti, hrozny
TIS	Tisíc