

Vysoká škola logistiky o. p. s.

Logistické procesy vo vybranom podniku

(Bakalárska práca)

Přerov 2021

Filip Kamanca



Vysoká škola
logistiky
o.p.s.

Zadání bakalářské práce

student	Filip Kamanca
studijní program	Logistika
obor	Dopravní logistika

Vedoucí Katedry bakalářského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v bakalářském studijním programu určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: **Logistické procesy ve vybraném podniku**

Cíl práce:

Zpracovat analýzu logistických procesů v podniku Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a. s.
Navrhnout řešení pro jejich zlepšení.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Bakalářskou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Podniková logistika jako součást teorie logistiky
2. Logistické procesy a analýza jejich současného stavu v podniku
3. Návrh na zlepšení vybraných logistických procesů

Závěr

Rozsah práce: 35 – 50 normostran textu

Seznam odborné literatury:

KRÁL, Jaroslav. Podniková logistika: riadenie dodávateľského reťazca. Žilina: Edis, 2001. ISBN 80-7100-864-8.

JUROVÁ, Marie. Podniková logistika. Brno: Vysoké učení technické, 1993.

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

STEHLÍK, Antonín. Logistika I. Brno: Vydavatelství Masarykovy univerzity, 1995. ISBN 80-210-1217-X.

Vedoucí bakalářské práce:

PaedDr. Emília Szitásová

Datum zadání bakalářské práce:

31. 10. 2020

Datum odevzdání bakalářské práce:

6. 5. 2021

Přerov 31. 10. 2020



Ing. et Ing. Iveta Dočkalíková, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.
rektor

Čestné prehlásenie


Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a že som ju vypracoval samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná a že som v práci neporušil autorské práva v zmysle zákona č. 121/2000 Sb., o autorskom práve, o právach súvisiacich s právom autorským a o zmene niektorých zákonov (autorský zákon), v znení neskorších predpisov.

Prehlasujem, že som bola taktiež oboznámený s tým, že sa na moju bakalársku prácu plne vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., o autorskom práve, o právach súvisiacich s právom autorským a o zmene niektorých zákonov (autorský zákon), v znení neskorších predpisov, hlavne § 60 – školné dielo. Beriem na vedomie, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mojich autorských práv použitím mojej bakalárskej práce pre pedagogické, vedecké a prezentačné účely školy. V prípade ak použijem svoju bakalársku prácu alebo poskytnem licenciu k jej využitiu, som si vedomý povinnosti informovať pred tým o tejto skutočnosti Vysokú školu logistiky o. p. s. prorektora pre vzdelávanie.

Prehlasujem, že som bol poučený o tom, že bakalárska práca je verejná v zmysle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o zmene a doplnení ďalších zákonov (zákon o vysokých školách), v znení neskorších predpisov, hlavne § 47b. Taktiež dávam súhlas Vysokej škole logistiky o. p. s. k sprístupneniu mnou spracovanej bakalárskej práce v jej tlačenej i elektronickej verzii. Súhlasím s prípadným použitím tejto práce Vysokou školou logistiky o. p. s. pre pedagogické, vedecké a prezentačné účely.

Prehlasujem, že odovzdaná tlačaná verzia bakalárskej práce, elektronická verzia na odovzdanom optickom médiu a verzia nahraná do informačného systému sú totožné.

V Přerove, dňa : 06.05.2021


.....
podpis

Anotácia

Každý podnik chce byť úspešný na trhu, na to aby ním bol je potrebné aby logistické procesy a činnosti fungovali v podniku efektívne, a aby boli všetky procesy zosúladené. Logistické procesy musia na seba nadväzovať a musí byť zabezpečený tok materiálu, informácií a produktov. Len v takom prípade môže byť podnik konkurencieschopný, produktívny a len tak si môže udržať silnú pozíciu na trhu. Materiál, informácie aj produkty musia byť v správnom čase, na správnom mieste, v správnej kvalite a za správnu cenu. Len tak môže podnik fungovať, prosperovať, rozrastať sa a prispôbovať sa situácii na trhu. Bakalárska práca sa sústreďí na logistiku a logistické procesy v sledovanom výrobnom podniku Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a. s.

Cieľom bakalárskej práce je analýza a optimalizácia vybraného logistického procesu v sledovanom podniku.

Kľúčové slová

výrobný proces, logistika, logistický proces, optimalizácia,

Annotation

Every company strives to be successful in the market. In order to achieve that, it is necessary that the logistics processes and operations function effectively in the firm and that all the processes are harmonized. Logistics processes must follow each other and the flow of material, information and products must be ensured. Only in this case can a company be competitive, productive and only in this way can it maintain a strong market position. The material, information and products must all be at the right place, at the right time, at the required quality and at the correct price. Only in this way can the company function, prosper, grow and adjust to the situation in the market. The bachelor thesis deals with the logistics and logistics processes in the monitored production company Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a. s.

The aim of the bachelor thesis is to analyse and optimize the selected logistics process in the monitored company.

Keywords

production process, logistics, logistics process, optimization

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 PODNIKOVÁ LOGISTIKA AKO SÚČASŤ TEÓRIE LOGISTIKY.....	9
1.1 Logistika.....	9
1.2 Logistika v podniku	10
1.3 Logistický reťazec.....	12
1.4 Logistické procesy.....	14
1.4.1 Logistické procesy z pohľadu ich organizácie.....	16
1.4.2 Logistické procesy z hľadiska ich funkcie.....	16
2 LOGISTICKÉ PROCESY A ANALÝZA ICH SÚČASNÉHO STAVU V PODNIKU ...	21
2.1 Charakteristika spoločnosti Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a. s.	21
2.2 Sortiment podniku	23
2.3 Finančné ukazovatele podniku.....	27
2.4 Podnik a jeho logistický reťazec	29
2.4.1 Útvar nákupu a obstarávania	29
2.4.2 Útvar skladového hospodárstva.....	30
2.4.3 Útvar výroby.....	31
2.4.4 Útvar distribúcie.....	32
2.5 Analýza logistických procesov	33
2.6 Vyhodnotenie otázok riadeného rozhovoru a dotazníka	34
2.6.1 Riadené otázky a ich vyhodnotenie	34
2.6.2 Vyhodnotenie písomného dotazníka.....	35
2.6.3 SWOT analýza spoločnosti.....	39
2.6.4 Vyhodnotenie SWOT analýzy.....	40
3 NÁVRH NA ZLEPŠENIE VYBRANÝCH LOGISTICKÝCH PROCESOV	44
Záver	46
Zoznam zdrojov.....	47
Zoznam skratiek a značiek.....	49
Zoznam grafických objektov a tabuliek.....	50
Zoznam príloh	52

ÚVOD

Tak ako všade vo svete, tak aj na Slovensku bol súčasťou rozvoja priemyslu aj rozvoj výrobných podnikov a trhového mechanizmu. Podniky majú svoje hlavné aktivity medzi ktoré patria aj činnosti v oblasti informačných a materiálových tokov. Za posledné desaťročia sa stalo hlavnou aktivitou podnikov a do popredia sa dostalo aj riadenie podnikových činností, teda riadenie logistických tokov. Podniky a hlavne výrobné musia svoje ciele prispôbiť na rozvoj svojich činností, ktoré sú nutné k výrobe a odbytu produktu, touto cestou dochádza v podnikoch aj k rozvoju logistických procesov. Aj z tohto dôvodu potrebné všetky procesy v podnikoch rozčleniť a organizovať.

Na to aby bol podnik úspešný a konkurencieschopný je potrebné efektívne a zosúladené fungovanie logistických procesov. Činnosti podniku a všetky časti logistických procesov musia byť zosúladené tak, aby na seba nadväzovali, aby nedochádzalo k žiadnym časovým stratám a aby bol zabezpečený stály a neprerušovaný tok materiálu, informácií a produktov. Toto všetko si vyžaduje aj profesionalitu a neustále monitorovanie, analyzovanie a vyhodnocovanie všetkých logistických procesov v podniku. Samozrejme je potrebné sledovať aj situáciu na trhu a prispôbiť sa novým podnetom, inováciám, trendom, zmenám ako to je napríklad aj v súčasnosti, keď celosvetová pandémia Covid19 zmenila fungovanie celého trhu. Nielen podniky sa museli prispôbiť neľahkej situácii ale aj domácnosti.

Bakalárska práca sa venuje optimalizácii logistických procesov vo vybranej spoločnosti a to Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a. s.. Teoretické časti sa venujú základným pojmom z oblasti logistiky na teoretickej úrovni. Cieľom je oboznámiť čitateľa s pojmami ako sú výroba, výrobný proces, logistika a logistické procesy. Táto časť sa venuje skúmanej problematike na teoretickej úrovni. Praktické časti sa zaoberajú súčasným stavom sledovaného podniku, jeho analýzou a zistenými skutočnosťami. Sústredím sa v nich aj na návrhy zlepšenia logistických procesov vo vybranom podniku.

Cieľom bakalárskej práce je analýza a optimalizácia vybraného logistického procesu v sledovanom podniku.

1 PODNIKOVÁ LOGISTIKA AKO SÚČASŤ TEÓRIE LOGISTIKY

„Podnikateľ sa obzerá po zmenách; reaguje na zmeny a využíva ich ako príležitosti.“

Peter Drucker

Vo výrobnom podniku je cieľom logistiky uspokojenie všetkých potrieb spotrebiteľov a to prostredníctvom logistického reťazca výrobou výrobkov. Logistický reťazec sa skladá z článkov a prvým článkom je zákazník, ďalej sem patria výroba, skladovanie, distribúcia, odbyt a logistický reťazec samozrejme vedie až k dodávateľovi.

1.1 Logistika

Obecne môžeme povedať, že logistika je disciplína, ktorá sa zaoberá zlad'ovaním aktivít v rámci organizujúcich systémov, kde je potrebné aby systémy na seba nadväzovali a až tak môže dôjsť k danému hospodárnemu a synergickému efektu. Logistiku je možno tiež poveriť strategickými úlohami, ako sú odbytové cesty, práca sa zákazníkmi a iné. [1] Logistika skúma aj časť dodávateľského reťazca, tá práve zabezpečuje tok informácií, materiálu a služieb od vstupu až po miesto spotreby. Logistika môže byť definovaná aj ako ovládnutie interakcií medzi informáciami a materiálom v reťazcoch podniku. [1] Logistika môže byť aj tou časťou procesu dodávateľského reťazca, ktorá implementuje, plánuje a rieši kontrolou účinnosť, efekt toku materiálu, služieb, informačné toky a to až od bodu pôvodu do body spotreby so zreteľom na požiadavky a uspokojenie zákazníkov. [2] Je možné teda skonštatovať, že logistika je časť aj časťou dodávateľského reťazca, ktorá riadi celý tok materiálu a všetky informácie s ním spojené. Činnosti sú výrobnom podniku vedené z pohľadu výrobcu. Uspokojuje potreby výrobcu, ktoré sú aj hlavným dôvodom na tvorbu materiálového toku. Medzi hlavné potreby výrobného podniku môže byť zaradené preklopenie času, miesta, množstva, informácií a variácií. Logistika je teda riadenie, plánovanie a riadenie tokov, ktoré začínajú nákupom a končia výrobou, distribúciou na základe objednávky od zákazníka tak, aby boli splnené potreby zákazníka a požiadavky trhu pri nízkych nákladoch a výdavkoch. Je interdisciplinárna veda, zaoberajúca sa optimálnym zosúladením, prepojením a koordináciou toku materiálu, výrobkov, služieb ale aj informácií a financií. [2]

1.2 Logistika v podniku

Logistika v podniku prešla rôznymi etapami vývoja. Samotný vývoj logistiky súvisí s vývojom ekonomiky, trhu a spoločnosti. V prvej časti vývoja logistiky sa samotný trh vyznačoval vysokou masovosťou a dopytom. Produkty sa obstarávali takým spôsobom, aby nebola ohrozená životná úroveň obyvateľov. Nakoľko bola ekonomika stabilná, tak bolo možné dopredu naplánovať finančné zdroje, výrobu, odbyt a iné. Logistika sa sústredila na postup distribúcie a problém spojený so zásobami nebol riešený. Tým pádom rastom dopytu a rastom sortimentu produktov dochádzalo k neúmernému zvyšovaniu zásob (v 60. rokoch). Vývoj sa rozdeľuje do niekoľkých fáz:

1. Ako bolo vyššie uvedené celý vývoj začal v 60. rokoch. Nasledovná etapa je viazaná na 70. roky, keď prebiehala hospodárska depresia a negatívne hospodárske výsledky väčšiny podnikov. Objavil sa nedostatok s veľkými zásobami a kapitálom, ktorý bol viazaný v zásobách. Trh, ktorý bol homogénny sa začal rozdeľovať a meniť. Byť konkurencieschopným a udržať si svoju pozíciu na trhu bolo ťažkou úlohou pre podniky. Podniky sa snažili zvýšiť svoju produktivitu, to spôsobilo rozšírenie uplatnenia logistiky aj v zásobovaní a vo výrobe. V predošlom období bola logistika sústredená len na distribúciu. V tejto dobe bolo problémom, že logistika sa ťažko uplatnila oddelene pre jednotlivé útvary podniku, pretože ich ciele boli často v rozpore. K masívnemu rozmachu a rozvoju informačných technológií a počítačov došlo v 80. rokoch. Týmto vznikla možnosť sledovania pohybu zásob a tovarov, a to v reálnom čase. Postupne týmto došlo k zisteniu, že by mohlo byť efektívnejšie sledovanie procesov v podniku, a to ako jeden veľký celok, ktorý je navzájom prepojený. V literatúre sa píše o tomto období ako o období renesancie v logistike.
2. Ďalej v 90. rokoch logistika začala ovplyvňovať rast produktivity podnikov a zvyšovanie konkurencieschopnosti podnikov. Začala sa používať integrovaná logistika, čo znamená, že sa spájali čiastkové logistické funkcie. Hlavným cieľom podnikov bolo rýchlo a kvalitne uspokojiť potreby spotrebiteľom. Nástrojom konkurenčného boja sa stalo zvyšovanie úrovne logistických služieb. Proces radikálnej zmeny alebo tzv. nového začiatku začalo v tomto období až 85%

podnikov v celej Európe. Je možné skonštatovať, že tento proces pokračuje až dodnes.

3. Záverečná fáza obsahuje celkovú optimalizáciu integrovaných logistických systémov a procesov. Tento proces je možné vykonávať vďaka komunikačným a informačným technológiám, ktoré sa neustále vyvíjajú a napredujú. Logistické procesy sú zrejmé a zreteľné, je ich možné vykonávať v reálnom čase ako celok. [3]

Ako uvádza odborná literatúra, optimalizácia logistických procesov povedie k dosiahnutiu synergických efektov. V podniku logistický prístup znamenal, že záujem je v spoločnosti sústredený na finálnu produkciu. Tá smeruje k zákazníkovi pomocou smeny. Zaoberá sa koordináciou a optimalizáciou všetkých procesov, tie predchádzajú dodaniu konečného produktu a to konečnému spotrebiteľovi. Dôležité je aby sa tieto procesy optimalizovali z hľadiska hospodárnosti a času. K logistike patria aj preprava, manipulácia, skladovanie, expedícia, balenie, tieto musia mať všetky články ktoré majú súvislosť s pohybom materiálových tokov a tovarov. V konečnom dôsledku sa v 21. storočí logistika stáva súčasťou strategického riadenia podniku, ktorý je zameraný na umiestňovanie zdrojov. [3]

Produkt je predaný, ak je správny výrobok na správnom mieste a v správnom čase. Tak potom vďaka logistike neprichádza k nedostatkom, alebo k nerovnováhe na trhu. Podnik, ktorý je výrobný pracuje kvalitnejšie, vie lepšie plánovať, zaisťovať financovanie zásob a aj ich stabilizovať. Logistike a jej riadeniu sa pripisuje veľký význam v podpore konkurencieschopnosti podniku. Je možné skonštatovať, že s marketingom pretrváva trend a to orientácia na zákazníka. [3]

Cieľ pragmaticky pojatý logistický systém podniku je najčastejšie upevnenie konkurencieschopnosti na trhu. Úlohou logistického systému je v integrovanej logistike získanie konkurenčnej výhody. Riadenie, t. j. manažment podnikovej logistiky zastáva systém v príprave, organizovaní, plánovaní, v rozhodovaní a kontrole všetkých činností, ktoré by mali dosiahnuť všetky strategické ciele firmy. Tento manažment zastrešujú zamestnanci, ktorí majú dostatočné technické, technologické vybavenie a všetky potrebné znalosti. [3]



Obr. 1.1 Podniková logistika

Zdroj: [2]

1.3 Logistický reťazec

Logistický reťazec je množina prvkov, množina tvorí tok informácií a materiálov tak, aby bol dosiahnutý vytýčený cieľ. Toto môže byť zadané aj ako najhlavnejší pojem logistiky ako takej. Logistika značí prepojenie trhu spotreby s trhom surovín a materiálu zo stránky hmotnej a nehmotnej, tá vychádza od zákazníka a viaže sa na konkrétnu objednávku alebo produkt. Stránka hmotného charakteru v rámci reťazca zastupuje premiestňovanie a uchovávanie vecí, ktoré slúžia na uspokojenie potrieb zákazníkov, toto podmieňujú toto uspokojenie. Stránka nehmotného charakteru v rámci reťazca spočíva v uchovávaní a v prenášaní informácií, ktoré sú potrebné pre realizovanie presunu z hmotného hľadiska a tiež k presunu finančných prostriedkov. [4]

Na to aby sa mohli vytvárať efektívne logistické reťazce sú dôležité nasledovné vlastnosti: [4]

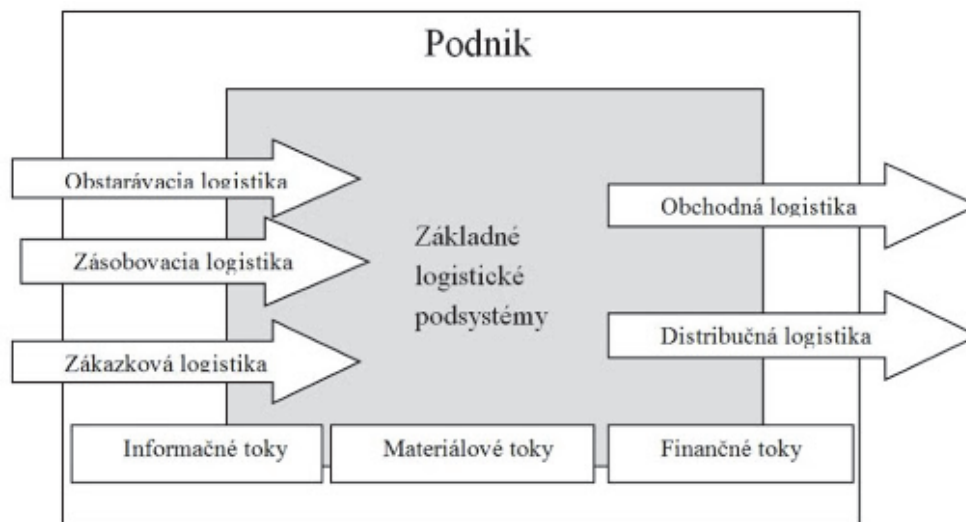
- *Transparentnosť* – tá je pri celej dĺžke reťazca. To znamená, že podniky čakajú aktuálne a reálne informácie o stave materiálu, surovín a výrobkov.
- *Konektivita* - t. j. konektivita článkov do integrovaného reťazca. Ide o možnosť interpretácie a výmeny podstatných informácií s presahom funkcií a úsekov.
- *Agilnosť* partnerov – tá smeruje na podstate získaných informácií k jednotlivým praktickým zmenám. Ide o flexibilitu alebo prispôsobivosť alebo jednotlivých podnikových procesov.

V rámci logistického reťazca sa rozlišujú aktívne a pasívne časti. Pasívne časti sú tie veci, ktoré prechádzajú logistickým reťazcom ako sú to napríklad materiál, suroviny, diely, výrobky, polovýrobky alebo hotové tovary. Pasívne časti prebiehajú rôznymi operáciami ako sú, skladovanie, manipulácia, preprava, avšak počas daných operácií sa nemení ani množstvo materiálov, surovín, dielov alebo výrobkov, a majú len netechnologický charakter. Ako všeobecné pomenovanie pre pasívne časti sa používa tovar, nakoľko postup jednotlivých prvkov medzi článkami reťazca prebieha pomocou obchodu. Aktívne časti svojim pôsobením zabezpečia realizáciu logistických funkcií na pasívnych častiach. Môže ísť o prepravu, balenie, nakládku, vykládku, prenos, spracovanie a uchovávanie informácií a iné. Sem sa zaraďuje aj ľudská zložka spolu s riadiacimi zamestnancami. Toky pasívnych častí prebiehajú medzi článkami logistického reťazca, tie sa pomenúvajú ako podsystémy. Ide o budovy, areály, komunikácie, alebo o jednotlivé miesta, kde aktívne časti pôsobia na pasívne časti. [4]

Konkrétne za články logistických reťazcov je podľa odbornej literatúry považované:

- vo výrobe – sem patria dielne, továrne, sklady surovín, výrobné linky, sklady materiálov a dielov, medzisklady, baliace a paletovacie linky, sklady hotových výrobkov a iné;
- v doprave a zasielateľstve – sem patria prístavy, železničné stanice, špedičné a colné sklady, letiská, terminály, logistické centrá a iné;
- v obchode – sem patria maloobchodné a veľkoobchodné sklady, predajne a iné.

Pri reťazci sú podstatné styčné body. Ich množstvo tvorí a určuje dĺžku respektíve zložitosť reťazca, teda v zásade platí, že čím viac prvkov reťazec má, tým je jeho riadenie a vedenie zložitejšie. Jednoduchý reťazec obsahuje výrobcu – dodávateľa. Zložitejší reťazec je taký, do ktoré vstupujú ďalšie styčné body ako napríklad špeditéri, prepravcovia, sklady alebo distribučné centrá. [4]



Obr. 1.2 Podnik a jeho logistický reťazec
Zdroj: [4]

1.4 Logistické procesy

Jednotlivé logistické procesy vieme určiť ako prvky, ktoré v reály a v praxi podnikov znázorňujú napríklad útvary tzv. organizačné jednotky, transformačné funkcie, technológie, skupiny pracovníkov a iné.

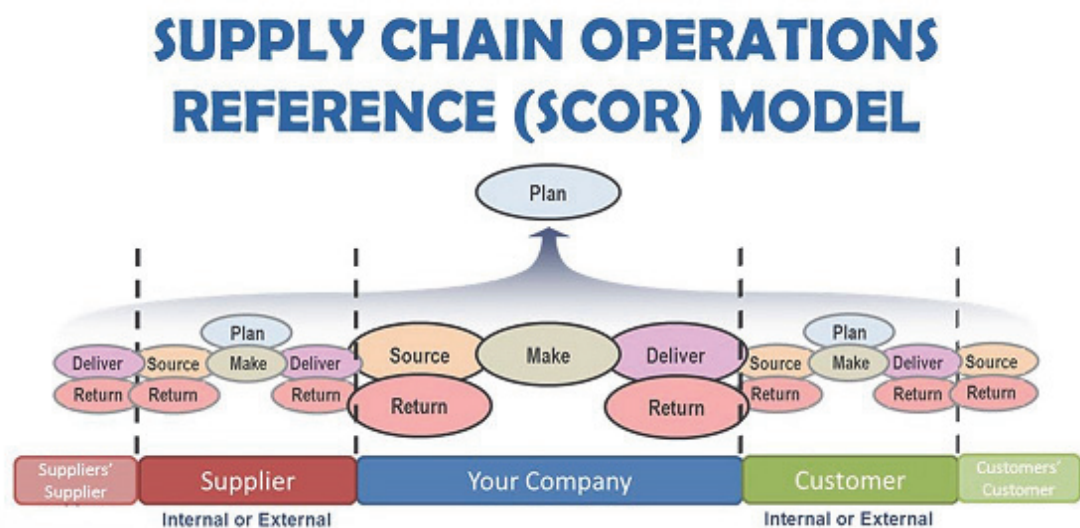
Logistické procesy sa dá rozdeliť do troch oblastí. Logistické procesy a činnosti obsahujú:

- riadenie a identifikovanie dodávateľov, prijatie a zadávanie objednávok, následné spracovanie objednávok, fyzické toky materiálov/služieb od dodávateľa k výrobcovi alebo k producentovi;
- manipuláciu s materiálom, skladovanie materiálu, riadenie zásob materiálov/služieb počas výrobného procesu;
- a nakoniec následné prepravy a fyzickú distribúciu produktov od výrobcu ku zákazníkovi. [5]

V odbornej literatúre je odporúčanie na rozlíšenie troch základných subsystémov v logistickom systéme, a to: subsystém podpory riadenia výrobného procesu, subsystém distribúcie produktov, subsystém nákupu surovín, palív, materiálu, energií a subsystém zásobovania a iné. [5]

Nákupná logistika, výrobná logistika a odbytová logistika je v literatúre vymedzená. V teoretickej aj praktickej oblasti zastupuje rozšírené delenie logistických procesov tzv. „SCOR“ model (the Supply chain Operations Reference model). Ide o deklaráciu všeobecnej štruktúry logistických procesov organizácií Council of Supply chain Management Professionals. Daný model rozdeľuje procesy podľa druhu na plánovanie, nákup, výrobu, distribúciu a následne na spätný tok. [6]

Súvislosť uvedeného modelu s procesným riadením je možné vysvetliť aj tak, že pri popise implementácie SCOR modelu sa rozlišujú procesné typy, procesné kategórie, procesné elementy a implementačná úroveň [5]



Obr. 1.3 SCOR model
Zdroj: [6]

1.4.1 Logistické procesy z pohľadu ich organizácie

Logistické procesy a ich organizácia je delená v zmysle podoby a tvorby formálnej štruktúry. Organizačná štruktúra môže byť nasledovná: štábna, štábne-líniová, maticová, centrálny útvar, výbory. Pomocou samoriadiacich sa skupín môže byť organizácia produktová, funkčná, hybridná a maticová. Ďalej sú v literatúre uvádzajú aj informácie ako sú podriadenie logistiky a to líniovému riadeniu, ďalej vyčlenenému vedúcemu, logistickému útvaru, ktoré sú systémové a metodické funkcie, maticovo riešené útvary a rôzne kombinácie uvedených foriem. Z toho vyplýva, že riadiaci útvar môže byť teda samostatný či nesamostatný, na rovnakej úrovni s inými útvarmi výroby či na úrovni im podriadené alebo nadriadenej. [7]

1.4.2 Logistické procesy z hľadiska ich funkcie

Ako súčasť logistického systému podniku je logistické procesy možné realizovať obzvlášť z pohľadu ich funkcií (druhy, operácie, činnosti). V podrobnom delení funkcií logistiky je v literatúre uvedených desať hlavných prvkov logistiky.

A to nasledovné:

1. plánovanie logistickej podpory;
2. podporovanie dodávky;
3. podpora obstarávania vybavenosti a testovanie;
4. zvládnuteľnosť;
5. technické informácie;
6. tréningové zariadenie;
7. manipulácia, doprava, distribúcia, balenie;
8. počítačová technika;
9. zákaznícke služby;
10. zariadenia a ich vývoj. [8]

V literatúre sú ďalej uvedené nasledovné funkcie:

- doprava, preprava;
- zásoby a zásobovacia logistika;
- skladové hospodárstvo;
- výroba a plánovanie;
- objednávky a distribúcia;
- plánovanie hmotných statkov. [9]

Ďalej sú uvedené nasledovné činnosti:

- preprava;
- zásoby a ich riadenie;
- objednávky a ich spracovanie;
- zákaznícke služby;
- distribúcia;
- dopyt a jeho predpoveď;
- výber miesta skladovania a prevádzky;
- uskladnenie;
- materiál a manipulácia s materiálom;
- balenie;
- servis a podpora servisu;
- verejné zákazky;
- likvidácia odpadu;
- vrátenie tovaru a manipulácia s vráteným tovarom;
- výroba a jej plánovanie. [9]

V odbornej literatúre sa uvádzajú ako nasledovné úlohy v logistickom manažmente:

- plánovanie a nákup zásob;
- výroba a riadenie výroby;
- skladové hospodárstvo, odpadové hospodárstvo;
- distribúcia;

- projektovanie;
- logistická stratégia;
- meranie;
- kontrola. [10]

Logistické činnosti sa ďalej delia na:

- plánovanie nákupu;
- preprava a príjem;
- príjem a skladovanie;
- zásobovanie a kontrola zásob;
- príprava expedičných jednotiek a vyskladňovanie objednávok;
- balenie;
- preprava;
- spätná logistika;
- odpadová logistika;
- lokalizácia;
- komunikácia. [11]

Procesné riadenie, tzv. procesný manažment, dozerá na činnosti uskutočňované v podnikoch ako na procesy. Proces znázorňuje kompletne aktivity, ktoré sa spravidla potrebujú zúčastniť niekoľkých činností, je to teda tok práce, ktorý postupuje od jedného zamestnanca k druhému, alebo od jedného útvaru k druhému. Procesy je možné definovať na veľkom počte úrovni, ale vždy majú hranice, tzv. striktné stanovený začiatok a koniec. Procesné myslenie, riadenie a jeho systém má horizontálnu štruktúru a v procesoch a skupinách sa buduje na fungujúcej spolupráci, komunikácii a kvalitných vzájomných vzťahoch. Dôsledkom procesného systému je následné osvieženie a zlepšenie podnikovej kultúry. Podstata procesného úspechu je v kvalitnom organizovaní práce a činností do procesov tímov a skupín. [12]

Samotná organizácia procesov tvorí činnosť manažmentu, ktorej úlohou je zabezpečiť:

- plynulý priebeh procesov;
- určenie zodpovednosti za vykonávanie činností a procesov;
- zabezpečovanie zdrojov potrebných na ich priebeh;
- zisťovanie výsledkov meraní a oceňovanie výkonov;
- pri zistených nedostatkoch návrh nápravy v procesoch.

Manažment je zodpovedný za určité zmeny, má na starosti zdokonaľovanie procesov vždy keď je to potrebné a to v záujme dosiahnutia vytýčeného cieľa.

Procesy a ich hranice sú dané nasledovne:

- primárne vstupy, tie udávajú podnet na začiatok procesu. Ďalej sekundárne vstupy sú pridávané do procesu v rozličných fázach a sú potrebné na jeho ukončenie.
- primárne výstupy sú podstatným výsledkom procesu, spotrebiteľmi sú zákazníci. Tie môžu byť nehmotného aj hmotného charakteru. Sekundárne výstupy nie sú hlavným výsledkom procesu. Sekundárni zákazníci sa nachádzajú mimo hlavného procesu. [13]

V podnikoch sú vždy určené hlavné, doplňujúce alebo podporné procesy. S hlavnou činnosťou podniku súvisia hlavné procesy a produkt, ktorý si žiadajú spotrebiteľia na trhu je ich výsledkom. Ďalej podporné procesy sú tie vďaka ktorým sa realizuje hlavný proces. Procesné riadenie a procesný prístup sú v logistike tie, ktorých cieľom je dosiahnutie integrity dodávateľa – procesu v podniku – zákazníka.

Pri jednotlivých procesoch sa určuje:

- úžitok, tzv. hodnotu, ktorá znamená úžitok pre zákazníka;
- náklady, ktorý sa vydávajú na proces;
- kto zodpovedá za priebeh procesu - kto je vlastník;
- čas za ktorý sa proces realizuje;
- organizácia procesu. [15]

Logistickými činnosťami sú doplnené logistické procesy, ktoré tvoria operačnú a výkonnú časť logistiky. Činnosťou môžeme nazvať priebeh danej práce, aktivitu alebo chod, alebo fungovanie samotného mechanizmu. Pri logistických činnostiach sú za hlavné uvedené nasledovné: zákaznícky servis, prognózovanie dopytu, riadenie zásob,

logistická komunikácia, manipulácia s materiálom, vybavovanie objednávok, balenie, zabezpečenie servisu a náhradných dielcov, určenie lokality výroby a skladovania, obstarávanie/nákup, manipulácia s vráteným tovarom, spätná logistika, riadenie dopravy a preprava, skladovanie. Je možné teda skonštatovať, že primárnymi logistickými činnosťami sú preprava a doprava, štruktúra a lokalizácia prostriedkov, riadenie zásob, manipulácia s materiálom, logistická komunikácia a logistické informácie. [16]

Manažment dodávateľského reťazca charakterizuje, čo tvorí logistické činnosti a ktoré činnosti už patria do manažmentu dodávateľského reťazca.

Okrem činností, ktoré sa vzťahujú na hlavné toky tovaru a materiálu, ako tok hodnôt, tok informácií, tok financií a iné, sa ďalej vzťahujú aj ďalšie činnosti, a to:

- toky sociálneho charakteru, tie predstavujú vzťahy medzi ľuďmi, ako napríklad vodcovstvo, dôvera, riadiace schopnosti a iné;
- toky hmotného charakteru, tie sú spojené s tvorbou, manipuláciou a umiestnením materiálov, surovín, produktov a iné;
- toky kvalitatívneho charakteru, tie určujú kde sa pridáva pridaná hodnota, ktorá ej potom ďalej distribuovaná, napríklad zlepšovanie kvality;
- toky, ktoré sú spojené s vývojom a výskumom, tie vedú ku vývoju znalostí, napríklad semináre, školenie, zvyšovanie schopností a znalostí zamestnancov z vlastnej vôle. [17]



Obr. 1.4 Logistika
Zdroj: [17]

2 LOGISTICKÉ PROCESY A ANALÝZA ICH SÚČASNÉHO STAVU V PODNIKU

Na to aby som mohol získať informácie o jednotlivých častiach logistického procesu ako celku, je potrebná logistická analýza jednotlivých logistických činností, procesov. So získanými informáciami potom môžem pracovať, analyzovať ich, vyhodnotiť, prípadne odhaliť slabé miesta činností, nájsť nové možnosti, ktoré by dopomohli napríklad k zvýšeniu produktivity podniku, konkurencieschopnosti, prípadne finančným úsporám, a v konečnom dôsledku dopomôcť k optimalizácii logistických procesov. Podnik, na ktorý som sa zameril sa volá Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a. s. a táto spoločnosť je nadnárodná, svetová. Získanie informácií je však v súčasnosti veľmi ťažké, nakoľko celý svet ochromila svetová pandémia COVID19. Komunikácia s kompetentnými je možná len online formou, návšteva spoločnosti je zakázaná skrz opatrení, ktoré sú v SR dlhšiu dobu zavedené. Avšak zamestnanci spoločnosti boli veľmi ochotní, čo sa týka poskytnutia materiálov, informácií, za čo chcem v tejto neľahkej situácii vyjadriť vďaku.

2.1 Charakteristika spoločnosti Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a. s.

Názov: *Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a. s.*

Adresa: *Továrenská 1, 943 03 Štúrovo-Priemyselný obvod pri Dunaji*

Počet zamestnancov: *150-199*

Spoločnosť je od roku 1973 na trhu a je známa produkciou vlnitej lepenky a kartonáže z vlnitej lepenky. Je vo vedúcom mieste na Slovensku, nakoľko má inovatívny prístup v oblasti výroby, vývoja, predaja a poradenských služieb. Rok 2006 bol pre spoločnosť významným, nakoľko sa spoločnosť stala súčasťou nadnárodnej spoločnosti Smurfit Kappa Group. Podnik pracuje a vyrába v súlade s medzinárodnými predpismi a normami (FSC®, PEFC, ISO 9001, ISO 14001, BRC-IOP, OHSAS 18001). Podnik je tiež na zoznam FTSE 100 a je jedným z popredných dodávateľov papierových obalových riešení na svete s prevádzkami v 23 európskych krajinách a 12 krajinách v Severnej a Južnej Amerike.



Obr. 2.1 Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a. s.
Zdroj: [18]

Predmetom činnosti podniku je:

- výroba a predaj vlnitého papiera a lepenky;
- prenájom nehnuteľností, strojov, zariadení;
- výroba a predaj obalov z vlnitého papiera a lepenky;
- sprostredkovateľská činnosť v rozsahu voľných živností;
- kúpa tovaru za účelu jeho predaja;
- manipulácia s materiálom, skladovanie, vykladanie tovarov;
- automatizované spracovanie dát;
- poradenstvo v oblasti dizajnu, systému balenia, ukladania a prepravu tovaru;
- vývoj grafiky obalov, navrhovanie, optimalizácia vlnitých lepeniek;
- poskytovanie úverov alebo pôžičiek z peňažných zdrojov získaných bez verejnej výzvy;
- činnosti ekonomických, podnikateľských, organizačných poradcov;
- vedenie účtovníctva;
- počítačové služby. [19]

Hlavným cieľom podniku je uspokojovanie požiadaviek spotrebiteľov na najvyššej úrovni, výroba vysokokvalitných výrobkov a samozrejme udržateľný rozvoj, bez ktorého by v súčasnosti podnik nebol konkurencieschopný na trhu. Podnik neustále napreduje, zlepšuje sa, prichádza s inováciami, modernizáciami a to všetko v súlade s ochranou životného prostredia.

Základné nástroje podniku sú:

- vytvárať a udržať dobré meno spoločnosti;
- poskytovať služby najvyššej kvality;
- poskytovať primerané a konkurencieschopné ceny ;
- dosahovať rast zisku.

2.2 Sortiment podniku

Sortiment podniku sa skladá z nasledovných častí:

1. Obaly určené pre maloobchod

Obaly sú vhodné na pultový predaj, zohľadňujú požiadavky na dopĺňanie regálov, požiadavky dodávateľského reťazca, vyhovujú štandardom a zákonom stanoveným požiadavkám na bezpečnosť produktu. Disponujú vlastnosťami ako sú: jednoduchá identifikácia, jednoduché otvorenie, jednoduchý predaj v regáloch, jednoduché nakupovanie a jednoduchá likvidácia. V ponuke sú rozmanité typy obalov vhodných na pultový predaj z rôznych materiálov, ktoré spájajú inovatívnu štruktúru s vysokokvalitnou potlačou.



Obr. 2.2 Obaly určené pre maloobchod

Zdroj: [18]

2. Bag-in-box obaly

Sú vyrobené na predĺženie skladovateľnosti tekutých alebo polotekutých potravín a priemyselných výrobkov. Vonkajšia časť škatule je z vlnitej alebo masívnej lepenky poskytuje počas prepravy vysokú ochranu. Obaly s potlačou zvolenou farbou a grafikou upútajú pozornosť zákazníkov.



Obr. 2.3 Bag-in-box obaly
Zdroj: [18]

3. Škatule

Štandardné škatule, ktoré zabezpečujú vynikajúcu ochranu a perfektnú pevnosť pri ukladaní do stohov, čím zabraňujú poškodeniu výrobku najmä pri preprave.

4. Tácky

Podnik vyrába široký sortiment táčok z vlnitej a hladkej lepenky, ktoré sa používajú na prepravu výrobkov v zásobovacom reťazci alebo na vystavenie výrobkov v regáloch.



Obr. 2.4 Tácky
Zdroj: [18]

5. Obaly pre baliace linky

Rýchle baliace linky zabezpečujú pevnejšie balenie výrobku než pri štandardnej škatuli. Vyrábajú sa z vlnitej alebo hladkej lepenky cenovo sú výhodnejšie ako bežné škatule.



Obr. 2.5 Obaly pre baliace linky
Zdroj: [18]

6. Archívne krabice

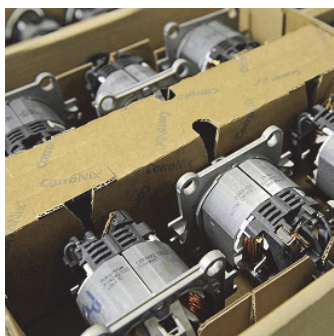
Archívne krabice sa vyrábajú na balenie, prenos a uskladnenie kancelárskych dokumentov, záznamov, súborov a iné.

7. Doručovacie škatule

Vyrábame sortiment štandardných doručovacích škatúľ, ktoré zabezpečujú efektívne ochranné obalové riešenie pre výrobky počas distribúcie.

8. Obaly na protikoróznú ochranu

Tieto obaly obsahujú špeciálny bariérový náter, ktorý je určený na ochranu výrobkov podliehajúcich všetkým formám korózie. Obal zaručuje, výrobky sa doručia na miesto určenia v stave, v akom boli pri balení, zabráňuje hrdzaveniu či oxidácii výrobku pri preprave.



Obr. 2.6 Obaly na protikoróznú ochranu
Zdroj: [18]

9. Paletové obaly

Dano obaly sú vyrábané z odolnej vlnitej lepenky a skladajú sa zo základne, puzdra a veka, ktoré je položené na drevenej palete alebo palete z vlnitej lepenky. Zabezpečujú požadovanú pevnosť a vyhovujú požiadavkám dodávateľského reťazca na fyzické vlastnosti na ceste alebo v lietadle.



Obr. 2.7 Paletové obaly
Zdroj: [18]

10. Ľahké skladacie obaly

Obaly sú z ohybnej a ľahkej lepenky s nízkou gramážou a sú určené na balenie produktov s nízkou váhou. Podnik ponúka celý rad ľahkých skladacích kartónov.



Obr. 2.8 Ľahké skladacie obaly
Zdroj: [18]

11. Škatule na oblečenie

Škatule sa vyrábajú na hromadnú prepravu a skladovanie odevov a ďalších textilných výrobkov. Používajú sa najmä na sťahovanie a uskladnenie odevov.

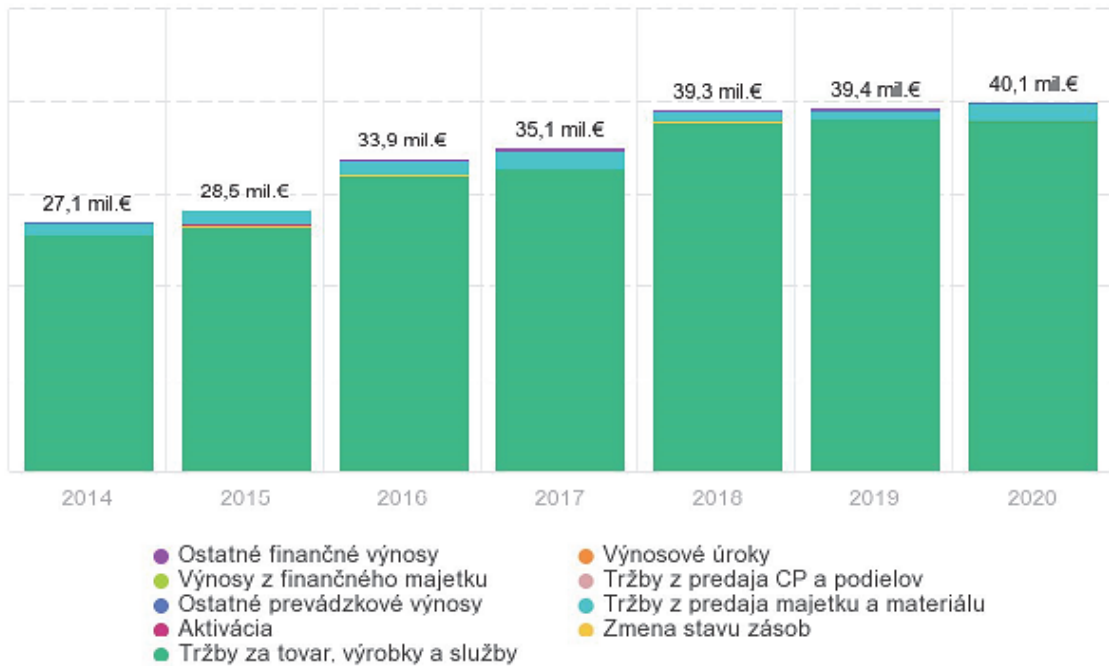


Obr. 2.9 Škatule na oblečenie
Zdroj: [18]

2.3 Finančné ukazovatele podniku

Celkové výnosy

Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a.s.



Obr. 2.10 Celkové výnosy podniku

Zdroj: [20]

Daň z príjmu, Splatná daň

Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a.s.

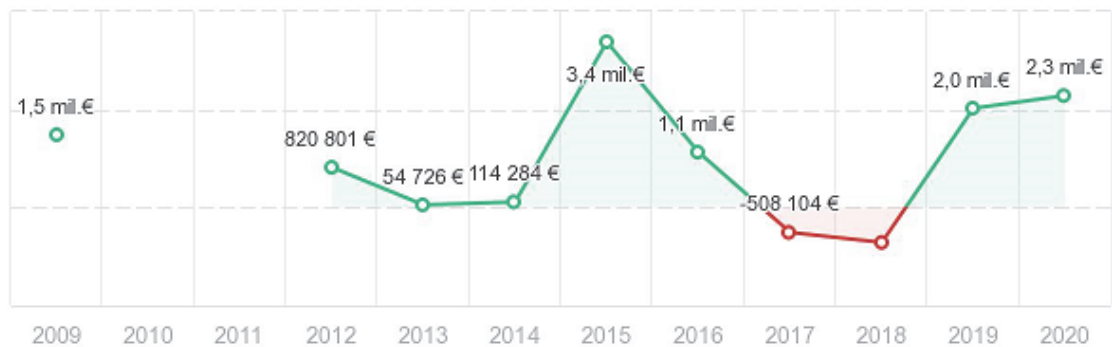


Obr. 2.11 Daň z príjmu

Zdroj: [20]

Zisk

Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a.s.

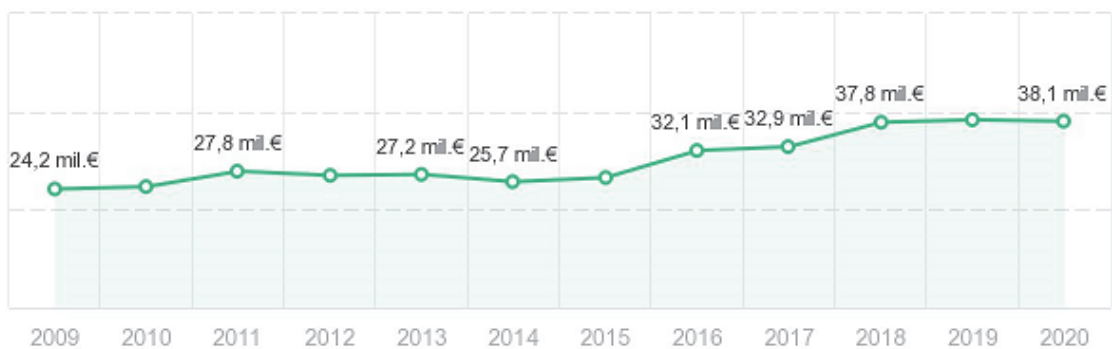


Obr. 2.12 Zisk podniku

Zdroj: [20]

Tržby

Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a.s.



Obr. 2.13 Tržby podniku

Zdroj: [20]

Z uvedených grafov je viditeľné, že podnik prosperuje, dosahuje zisky aj napriek dvom ťažším obdobiam v rokoch 2017 a 2018. Aj keď celý svet zasiahla pandémia COVID19, podnik vyrábajúci výrobky z lepenky, kartónov to veľmi nepocítil, nakoľko práva po takýchto typoch výrobkov je v súčasnosti veľký dopyt. Čomu nasvedčujú aj výnosy v roku 2020 za predaj výrobkov. Podnik je finančne dobre zabezpečený, má svoje stále miesto na trhu, je konkurencieschopný a dlhodobo dosahuje zisky (až na spomínané 2 roky). Podnik napreduje a upevňuje svoju pozíciu na trhu.

2.4 Podnik a jeho logistický reťazec

Podnik má vlastné oddelenie logistiky, ktoré zahŕňa nasledovné útvary:

- útvar nákupu a obstarávania;
- útvar skladového hospodárstva;
- útvar výroby;
- útvar distribúcie.

Samozrejme jednotlivé útvary spolupracujú, informačný tok je medzi nimi rýchly a presný, všetky útvary sú medzi sebou elektronicky prepojené, čo zaručuje prehľadnú evidenciu informácií, stavov a výsledkov.

2.4.1 Útvar nákupu a obstarávania

Vo vedení tohto útvaru stojí referent plánovania, obstarávania a nákupu materiálov. Jeho hlavnými povinnosťami sú:

- neustále vyhľadávanie nových dodávateľov a komunikácia s nimi;
- komunikácia so stálymi dodávateľmi;
- plánovanie objednávok, vypracovanie plánov na základe konzultácií s inými útvarmi;
- samotná nákupná činnosť a všetky procesy okolo nákupnej činnosti.

Referent komunikuje s dodávateľmi telefonicky, prostredníctvom mailu alebo v prípade potreby osobne (v súčasnosti je to komunikácia online, nakoľko skrz svetovej pandémie COVID19 sú osobné návštevy zakázané a limitované). Tak isto jeho úlohou je vyhľadávanie nových dodávateľov, ktorí poskytujú vysokokvalitné materiály a služby. Podnik je výrobným podnikom, čo znamená, že materiály musia byť kvalitné, pretože kvalita sa potom následne odzrkadľuje aj v kvalite ich výrobkov. Ďalšie faktory, ktoré sú dôležité a na ktoré musí prihliadať je cena, termíny dodania, služby a iné. Na vypracovanie plánov objednávok musí byť referent v úzkom spojení s ostatnými útvarmi. Musí poznať plán výrobného útvaru, distribučného a musia medzi sebou úzko a rýchlo spolupracovať. Plánovanie nákupu je veľmi dôležitý proces, nakoľko v žiadnom prípade nesmie byť ohrozený chod výroby a nemôže dôjsť k žiadnym časovým stratám vo výrobe.

2.4.2 Útvar skladového hospodárstva

Nakoľko sa jedná o výrobný podnik, ktorého produkcia je veľmi vysoká, tak na skladové hospodárstvo sa klade veľmi veľký dôraz. Skladové hospodárstvo je v tomto podniku na veľmi vysokej úrovni, sklady sú moderné, prepojené so všetkými útvarmi a fungujú na elektronickom sledovaní stavu zásob. Sklady slúžia väčšinou na uskladnenie polovýrobných, hotových výrobkov ale aj materiálov. Referent skladového hospodárstva dozerá a riadi celý útvar. Jeho hlavnými úlohami sú zabezpečenie evidencie, zabezpečenie preberania na sklad, za uskladňovanie a výdaj zo skladu na základe objednávok z ostatných útvarov. Skladový útvar je v podniku medzičlánkom medzi nákupom a výrobou, práve z tohto dôvodu je v úzkom prepojení práve s danými útvarmi. Podnik využíva skladové priestory, ktoré sú kryté pred vonkajším prostredím a pred vlhkosťou, nakoľko si to v danom výrobnom podniku charakter výrobkov vyžaduje. Tieto faktory by mohli znížiť kvalitu výrobkov, čo si podnik v žiadnom prípade nemôže dovoliť. Z toho vyplýva, že sklady sú pevné samostatné priestory v budove, pri manipulácii v skladoch sa vo väčšine prípadov používajú vysokozdvížne vozíky.

Útvar skladového hospodárstva má za hlavné ciele:

- zabezpečiť plynulú výrobu, zabezpečiť optimálny stav zásob;
- zabezpečiť optimálny stav zásob a optimálny stav kapitálu viazaného v zásobách.

Útvar skladového hospodárstva má nasledovné funkcie:

- prijímanie materiálu/výrobných výrobkov na sklad a vydávanie zo skladu;
- kontrola pri prijímaní na sklad aj pri vydávaní zo skladu;
- skladovanie;
- vedenie evidencie a skladových záznamov;
- vnútropodniková doprava.



Obr. 2.14 Sklad

Zdroj: [18]

2.4.3 Útvar výroby

Ako som vyššie uvádzal, podnik je výrobným podnikom, čo znamená, že útvar výroby je veľmi dôležitý. Ako som spomínal, všetky útvary medzi sebou úzko spolupracujú a inak to nie je ani s útvarom výroby. Logistický reťazec musí fungovať správne a presne, podnik takýchto rozmerov a kapacity si nemôže dovoliť žiadne chyby a odchýlky v logistickom reťazci. Tak isto aj v tomto útvare sú zabezpečené všetky výrobné činnosti a je zabezpečená aj logistika výroby. Výrobné procesy na seba nadväzujú, nedochádza k žiadnym časovým ani iným stratám. Výroba je na vysokej úrovni a je vidieť, že podnik patrí pod nadnárodnú spoločnosť. Referent výroby má svoje presné úlohy, riadi a dozerá na celý výrobný proces.

V podniku prebieha výroba na smeny, to znamená, že pod referenta útvaru spadá vedúci výroby danej smeny, ktorý má za úlohu:

- zabezpečenie materiálov zo skladov;
- nastavenie, kontrola a dozeranie nad výrobnými linkami;
- dodržanie výrobných noriem;
- dohliadanie na kvalitu výroby;
- balenie hotových výrobkov.

Pracovné úkony sú počas smeny zaznamenávané v elektronickej forme, skrz prehľadnosti, dodržiavania noriem, plánov a skrz spätnej kontroly. Po skončení smeny vedúci výroby prenechá informácie a podklady referentovi oddelenia výroby, ktorý ich zaeviduje.



Obr. 2.15 Výroba
Zdroj: [18]

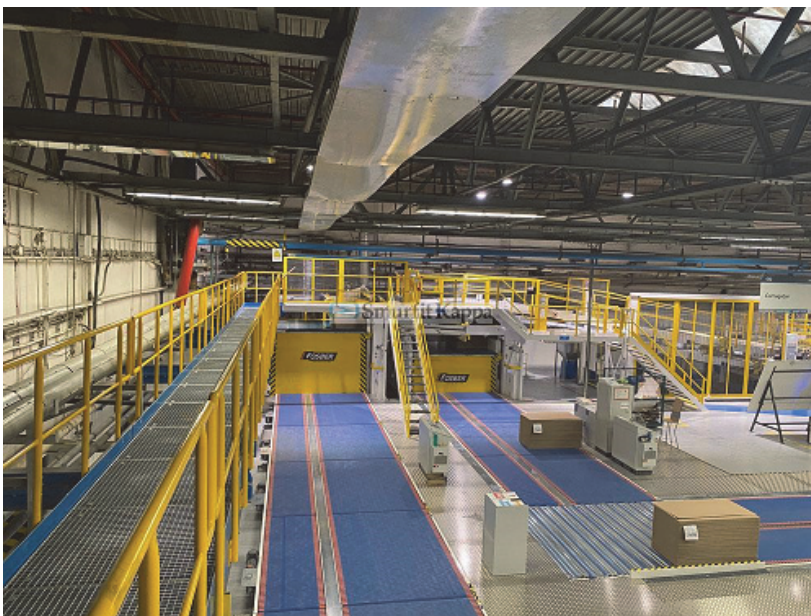
2.4.4 Útvar distribúcie

Ako všetky útvar aj útvar distribúcia má svojho referenta, ktorý riadi všetky činnosti v podniku. Riadi, dozerá na činnosti dopravných referentov podniku.

Medzi hlavné úlohy útvaru patria:

- zabezpečenia prepráv pre podnik;
- vyhľadávanie nových prepravných spoločností;
- komunikácia už so zmluvnými prepravnými spoločnosťami;
- kalkulácia prepráv;
- koordinácia a sledovanie prepráv.

Referent dozerá a musí zabezpečiť celý distribučný proces. Nesmieme zabudnúť, že výrobky musia byť v správnom čase, na správnom mieste, v správnej kvalite, v správnom množstva a samozrejme za správnu cenu. Tento útvar má tiež veľkú zodpovednosť a je taktiež veľmi dôležitým článkom logistického reťazca podniku. Útvar musí zabezpečiť od typu objednávky vhodný typ dopravy (väčšinou sa využíva cestná doprava ale aj železničná doprava má v podniku svoje miesto). Samozrejme treba dohliadať na ceny, presnosť, rýchlosť aby boli zákazníci spokojní.



Obr. 2.16 Distribučná cesta

Zdroj: [18]

2.5 Analýza logistických procesov

Ako som už vyššie spomínal a aj na základe získaných informácií zistil, podnik Smurfít Kappa Obaly Štúrovo, a. s. spadá pod nadnárodnú spoločnosť a aj vďaka tomu je jej celý logistický systém na vysokej úrovni. Zásobovanie, výroba a celé fungovanie podniku sa riadi podľa všetkých platných predpisov a noriem, a je na veľmi vysokej úrovni. Pri návšteve podniku som ostal prekvapený na akej vysokej úrovni celý podnik funguje, dbá o všetky predpisy, všetko je elektrizované a mechanizované, dbá o zdravie zamestnancov (napríklad ochranou proti nadmernému hluku a pod.). Rozhodol som sa o analýzu v distribučnom útvaru, nakoľko sledovaním som dospel k záveru, že práve daný článok v reťazci by mohol mať prípadné zlepšenia. Nakoľko je situácia v súčasnosti sťažená, informácia som mohol získať len cez online komunikáciu. Z toho dôvodu som sa rozhodol o analýzu komunikáciou a to cieľovými otázkami na referenta distribučného útvaru, jeho otázky som následne spracoval. A druhým krokom bola analýza dotazníkovou formou, kde som poprosil o vyplnenie zamestnancov distribučného útvaru. Takto som zozbieral všetky potrebné informácie, použil som ako nástroj dotazovanie a už spomínaný dotazník vid'. príloha A. Vedenie podniku a samotný zamestnanci mi vyšli v ústrety a aj v tejto neľahkej situácii mi ochotne poskytli informácie. Pri zostavovaní otázok a zostrojení dotazníka som vychádzal z predošlého pozorovania, vzájomnej komunikácie cez telefón a mail.

- *Metóda zberu dát*

Analýza prebieha vo viacerých fázach, celý proces začína pozorovaním, pokračuje dotazovaním a s komunikáciou so zamestnancami podniku, celý proces sa ukončuje analýzou získaných informácií.

- *Pozorovanie*

Nakoľko v súčasnosti bola možná len jedna návšteva podniku, tak som sa počas návštevy zameral aj na metódu pozorovania. Tá spočívala v zámernom pozorovaní jednotlivých úkonov a procesov, ktoré som si aj zaznamenal. Prešiel som každý útvar a nahliadol čo činností jednotlivých útvarov, ktoré mi vedenie podniku sprístupnilo. Zameral som sa hlavne na distribučný útvar.

- *Zostrojenie dotazníka*

Poslednou metódou bolo vyplnenie mnou zostrojeného dotazníka. Dotazník som zaslal mailom a poprosil referenta distribučného útvaru o vyplnenie.

2.6 Vyhodnotenie otázok riadeného rozhovoru a dotazníka

Ako cieľ som si vytýčil distribučný útvar, nakoľko som pri pozorovaní zistil, že práve tam by mohlo dôjsť k zlepšeniam. Zameral som sa na expedíciu predávaného tovaru, na štáty do ktorých sa tovar najviac vyváža, na typy dopravy, ktoré podnik najviac využíva a hlavne som chcel zistiť to, či podnik vlastný alebo nie vlastný vozidlový park. Po vyhodnotení otázok a dotazníka, som si ešte informácie doplnil následnou telefonickou komunikáciou s referentom distribučného útvaru.

2.6.1 Riadené otázky a ich vyhodnotenie

Otázky som položil telefonickou komunikáciou referentovi distribučného útvaru, odpovede som si zapisoval a následne spracoval.

Otázka číslo 1.

Aké typy prepráv prevládajú vo Vašom podniku?

Odpoveď:

V podniku prevláda cestná nákladná doprava a to aj v prípade nákupu materiálu, a aj v prípade predaja hotových výrobkov. Veľmi zriedka sa využíva železničná doprava. Podnik má samostatné haly na príjem materiálov a na výdaj výrobkov zo skladu. Na prepravu predaja výrobkov sa využívajú plachtové nákladné automobily 13,6 m.

Otázka číslo 2.

Má Váš podnik vlastný vozidlový park?

Odpoveď:

Nie, nemá. Podnik nemá žiadne vlastné nákladné automobily.

Otázka číslo 3.

Ako riešite zabezpečenie nákladných automobilov, keď nemáte vlastný vozový park?

Odpoveď:

Náš podnik je v zmluvnom vzťahu s dvoma špedíciami (jedna sídli v Leviciach a druhá v Nových Zámkoch), ktoré zastrešujú celú prepravu. Na základe našich objednávok a presných požiadaviek sa v danom čase pristaví nákladný automobil.

Otázka číslo 4.

Koľko expedičných jednotiek, čiže koľko nákladných automobilov sa denne naloží?

Odpoveď:

Denne sa v našom podniku naloží cca 30 až 50 kamiónov.

Otázka číslo 5.

Do akých štátov väčšinou Váš podnik expeduje?

Odpoveď:

Môžem skonštatovať, že až cca 90% výrobkov smeruje do Maďarska. Odtiaľ sa vyvážajú do celého sveta. Zvyšok sa predá na Slovensku. Sme súčasťou nadnárodnej spoločnosti, čiže naše produkty sa predávajú takpovediac do celého sveta.

Z odpovedí som dospel k záveru, podnik nevlastní vlastný vozidlový park. Prepravy im zastrešujú externé špedičné spoločnosti, ktoré zaisťujú prepravy podľa požiadaviek a inštrukcií podniku. Denne sa v podniku Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a. s. naloží až 30-50 nákladných áut a väčšina až 90% smeruje do Maďarska, odkiaľ sa predávajú ďalej do ostatných štátov. Zvyšok sa predáva na Slovensku.

2.6.2 Vyhodnotenie písomného dotazníka

Ďalším krokom, bolo vyplnenie a následné spracovanie dotazníka. Dotazník vyplnili zamestnanci podniku online formou, nakoľko ako som už spomínal vyššie, situácia si to teraz vyžaduje. Dotazník vyplnilo 20 zamestnancov distribučného útvaru, a návratnosť dotazníkov bola 100%.

Otázka číslo 1.

Je podľa Vás Váš podnik na dobrej technickej úrovni?

Tab. 2.1 Otázka číslo

áno	nie	jednoznačne áno
4	0	16

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 2.1 Otázka číslo 1

Zdroj: vlastné spracovanie

Táto otázka potvrdzuje aj môj odhad, ktorý som nadobudol pri návšteve podniku a to je to, že podnik je na veľmi dobrej technickej, technologickej úrovni. Celý logistický proces je dobre premyslený, naplánovaný a zorganizovaný. Operácie na seba nadväzujú a nedochádza k žiadnym časovým stratám. Tak isto sa to týka aj distribučného útvaru, kde príprava expedičných jednotiek je dobre zorganizovaná, zosynchronizovaná a prípadné odchýlky či už časové pri nakládke alebo vykládke u zákazníka nemá na svedomí podnik, ale externé špedičné firmy, ktoré zabezpečujú prepravu výrobkov. Zo stránky podniku je všetko pripravené včas, kvalitne a rýchlo podľa objednávok.

Otázka číslo 2

Príprava expedičných jednotiek prebieha rýchlo vo Vašom podniku?

Tab. 2.2 Otázka číslo 2

áno	nie	primerane
18	0	2

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 2.2 Otázka číslo2

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako som aj pri prvej otázke uviedol podnik Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a. s. je na veľmi dobrej úrovni, tohto názoru sú aj zamestnanci podniku. Na distribučnom útvare je 90% zamestnancov presvedčených, že práce prebiehajú rýchlo, presne a efektívne. Riadia sa objednávkami a expedičné jednotky sú pripravené včas, v správnom množstve a kvalite na naloženie a následné odoslanie zákazníkom.

Otázka číslo 3

Nákladné automobily, ktoré nakladajú vo Vašom podniku sú podľa Vášho odhadu v akom technickom stave?

Tab. 2.3 Otázka číslo 3

výborný	uspokojivý	v zlom stave
2	14	4

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 2.3 Otázka číslo 3

Zdroj: vlastné spracovanie

Zamestnanci podniku na distribučnom útvare sú prítomný pri príprave expedičných jednotiek a aj pri nakladaní na nákladné automobily. Preto majú možnosť vidieť stav pristavených nákladných áut. Podľa výsledkov je možné predpokladať, že len 10% pristavených kamiónov je vo výbornom/dobrom stave, 70% je v uspokojivom stave a 20% je až v zlom stave. Samozrejme nevieme určiť ich presný technický stav ale vzhľad nákladných automobilov napovie veľa.

2.6.3 SWOT analýza spoločnosti

Spoločnosť Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a. s. sa počas svojho podnikania na Slovensku vypracovala na silnú a veľmi modernú spoločnosť, ktorá má svoje pevné postavenie na trhu, je konkurencieschopná, využíva moderné technické postupy a technológie, dbá na ochranu životného prostredia a vytvára výborné pracovné podmienky pre svojich zamestnancov. Na základe rozhovorov a pozorovania, som zostavil SWOT analýzu spoločnosti.

Tab. 2.4 SWOT analýza

	POZITÍVNE	NEGATÍVNE
INTERNÉ FAKTORY	<p><i>Silné stránky (Strengths)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nadnárodná spoločnosť. • Dlhodobé pôsobenie na trhu. • Vysoká úroveň techniky a technológie. • Finančná stabilita. • Dobre školený personál. • Vysoká kvalita výrobkov. 	<p><i>Slabé stránky (Weaknesses)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Chýbajúci vlastný vozidlový park. • Zastrešovanie dopravy externými firmami.
EXTERNÉ FAKTORY	<p><i>Príležitosti (Opportunities)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vysoký dopyt po výrobkoch. • Otvorenosť novým trhom. • Konkurencieschopnosť na trhu. 	<p><i>Hrozby (Threats)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Legislatívne a politické zmeny na Slovensku ale aj vo svete. • Celosvetová pandémia COVID 19. • Zvýšenie konkurenčného tlaku zo zahraničia.

Zdroj: vlastné spracovanie

Zo SWOT analýzy vyplýva, že silnými stránkami spoločnosti sú vysoká kvalita výrobkov, silné postavenie na trhu a vysoký stupeň modernizácie podniku v celom logistickom systéme. Spoločnosť vyrába kvalitné výrobky, čo sa odzrkadľuje aj na dopyte, ktorý je z roka na rok vyšší. Tak isto aj fakt, že spoločnosť patrí pod nadnárodnú spoločnosť a dlhodobé pôsobenie na trhu, sú veľkým pozitívom. Zamestnanci spoločnosti sú dobre školení a stabilní, nedochádza k rotácii. Slabé stránky v rámci spoločnosti sú chýbajúci vlastný vozidlový park a využívanie služieb externých firiem v otázkach dopravy. Príležitosti, ktoré podnik má v rámci svojich možností sú vysoký dopyt, konkurencieschopnosť a otvorenosť novým trhom. Na druhej strane ohrozenia, ktoré vyplývajú z externého okolia a sú ťažko ovplyvniteľné sú napríklad pandémie COVID19, ktorá zasiahla spoločnosti celosvetovo a spomalila ekonomiku v každej krajine. Z tohto vyplýva aj konkurenčný tlak a legislatívne zmeny, ktoré sa môžu udiať nielen na Slovensku ale v každej krajine. Dané negatívne javy sú ťažko ovplyvniteľné a podnik sa môže len snažiť ich dopad eliminovať.

2.6.4 Vyhodnotenie SWOT analýzy

V internej analýze silných a slabých stránok je navrhnuté a vytvorené stupňové hodnotenie a následný postup:

- Priradenie známky jednotlivým faktorom a to v rozmedzí 1-5 (kde 1 je najmenej dôležitý faktor, 5 je najdôležitejší faktor).
- Určenie váhy jednotlivých faktorov, pričom súčet váh sa rovná 1,00.
- Určenie hodnoty – výsledná hodnota, ktorá sa vypočíta vynásobením známky a váhy.

Tab. 2.5 Silné stránky

Silné stránky	Známka	Váha	Hodnotenie
Nadnárodná spoločnosť.	4	0,2	0,8
Dlhodobé pôsobenie na trhu.	4	0,1	0,4
Vysoká úroveň techniky a technológie.	4	0,2	0,8
Finančná stabilita.	3	0,2	0,6
Dobre školený personál.	4	0,2	0,8
Vysoká kvalita výrobkov.	3	0,1	0,3
Celkom spolu	22	1	3,7

Zdroj: vlastné spracovanie

Tab. 2.6 Slabé stránky

Slabé stránky	Známka	Váha	Hodnotenie
Chýbajúci vlastný vozidlový park.	2	0,3	0,6
Zastrešovanie dopravy externými firmami.	2	0,7	1,4
Celkom spolu	8	1	-2

Zdroj: vlastné spracovanie

Tab. 2.7 Príležitosti

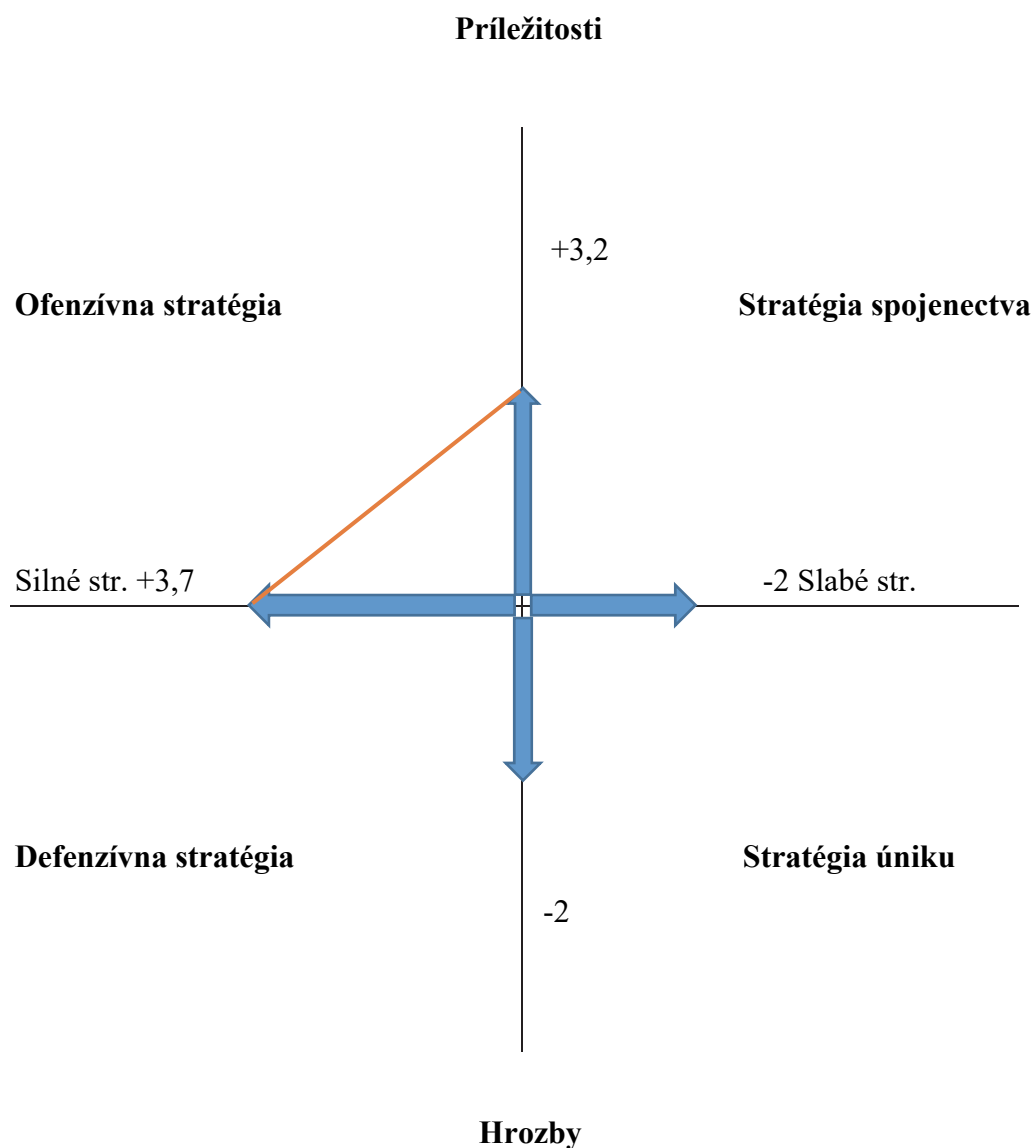
Príležitosti	Známka	Váha	Hodnotenie
Vysoký dopyt po výrobkoch.	4	0,3	1,2
Otvorenosť novým trhom.	4	0,3	1,2
Konkurencieschopnosť na trhu.	4	0,2	0,8
Celkom spolu	12	1	3,2

Zdroj: vlastné spracovanie

Tab. 2.8 Hrozby

Hrozby	Známka	Váha	Hodnotenie
Legislatívne a politické zmeny na Slovensku ale aj vo svete.	2	0,4	0,8
Celosvetová pandémia COVID19.	2	0,4	0,8
Zvýšenie konkurenčného tlaku zo zahraničia.	2	0,2	0,4
Celkom spolu	6	1	-2

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 2 SWOT analýza
Zdroj: vlastné spracovanie

Stratégia ofenzívna – SO – strengths opportunities

Do ofenzívnej stratégie smeruje spoločnosť Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a. s. je to najatraktívnejší strategický variant, ktorý môže z analýzy vyjsť. Tento variant si môže aj zvoliť podnik, v ktorom prevažujú sily nad slabosťami a príležitosti nad hrozbami. Vzhľadom na svoje mohutné sily je podnik schopný zúžitkovať všetky ponúkajúce sa príležitosti. V praxi sa odporúča ofenzívna stratégia z pozície sily.

3 NÁVRH NA ZLEPŠENIE VYBRANÝCH LOGISTICKÝCH PROCESOV

Spoločnosť Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a. s. má veľmi dobre a kvalitne naplánovaný, premyslený a aj reálne fungujúce logistický reťazec. Jednotlivé operácie na úrovni útvarov sú prehľadné a nadväzujú na seba. Technická, technologická úroveň podniku je na veľmi vysokej úrovni a sú dodržiavané podmienky dané legislatívou aj normy. Podnik dbá o ochranu životného prostredia, udržateľný rozvoj, ochranu zamestnancov pri práci a pritom všetkom vyrába kvalitné produkty, a poskytuje kvalitné služby. Má svoje pevné miesto na trhu a je konkurencieschopný. Môžem povedať, že kráča s dobou.

Pri fungovaní tohto podniku je veľmi ťažké určiť nedostatky, z tohto dôvodu som sa zamerlal na distribučný útvar. Na základe získaných informácií som dospel k záveru, že podnik nevlastní vlastný vozidlový park, prepravy podniku zastrešujú dve externé špedície, denne sa v podniku naloží 30 až 50 nákladných automobilov, až 90% výrobkov sa prepravuje do Maďarska, odkiaľ sa potom vezú do celého sveta. Návrh je mojim subjektívnym názorom, ktorý som vytvoril na základe pozorovania, komunikácie a analýzy. Má len odporúčací charakter, ale možno práve iný pohľad zvonka môže vedeniu podniku poslúžiť ako prínos, prípadne nápad do budúcnosti. Návrh by mohol byť prínosom práve v distribučnej logistike.

Návrh na zlepšenie:

Prevádzkovanie vlastnej autodopravy

Podnik je v zmluvnom vzťahu s dvoma externými špedičnými firmami, ktoré zastrešujú všetky prepravy pre spoločnosť. Podľa môjho názoru, je podnik Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a. s. stále sa rozrastajúcim podnikom, o čom značí aj nákup nových pozemkov a ďalšie rozrastanie sa, z toho vyplývajúce, by prevádzkovanie vlastnej autodopravy určite mala v podniku svoje opodstatnenie. Vlastná autodoprava by mohla byť využitá pre vlastné potreby a taktiež pre cudzie potreby, z čoho by mohli plynúť podniku príjmy. Spoločnosť by tým pádom mala vlastný vozidlový park. Nakoľko som z analýzy zistil, že nákladné automobily, nie sú vždy v najlepších stavoch, čo môže zapríčiniť meškanie, nepríjemnosti pri dodaní výrobkov, aj z tohto dôvodu by mohlo byť prínosom vlastníctvo

vlastného vozidlového parku. Určite by si to vyžadovalo vytvorenie samotného útvaru a vyššie investície, ale myslím si, že by nákladné automobily boli plne využité a pokryli by nielen potreby spoločnosti ale mohli by byť využité aj na uspokojenie potrieb iných spoločností.

Ako som už vyššie uviedol, podnik Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a. s. je rozrastajúcou sa spoločnosťou s veľmi kvalitným logistickým reťazcom a modernými technológiami. Je to podnik, ktorý má svoje pevné miesto na trhu a je konkurencieschopným. Zakúpenie nových pozemkov je toho dôkazom, pretože podnik sa ide ďalej rozrastať, čo prinesie aj nové pracovné príležitosti pre naše mesto a to aj v oblasti logistiky. Som veľmi rád, že aj v týchto neľahkých časoch ako je svetová pandémia COVID19 mi vedenie podniku vyšlo v ústrety a mohol som získať potrebné informácie k napísaniu svojej záverečnej práce, za čo som veľmi vďačný.

Záver

Logistické reťazce a logistické procesy vo výrobných podnikoch majú dôležitú úlohu na to, aby bol zabezpečený kvalitný chod podnikov. Logistické procesy sa navzájom prelínajú, dopĺňajú a nadväzujú na seba. Konkurencieschopný podnik musí mať dobrých logistických manažérov, ktorí budú dobre vedieť plánovať, predvídať, zabezpečovať ale aj kontrolovať logistické procesy v podniku. Riadenie logistických procesov si vyžaduje flexibilitu, skúsenosti, profesionalitu, teoretické znalosti ale aj skúsenosti. Podnik musí mať zladené všetky logistické procesy a musí mať dobre fungujúci logistický reťazec, len tak môže napredovať, produkovat' a dosahovať zisky.

Cieľom bakalárskej práce bola analýza logistických procesov vo vybranom podniku Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a. s. Na základe zistení navrhnúť možné riešenie, ktoré by mohlo dopomôcť k optimalizácii rozličných procesov. Jednotlivé útvary podniku fungujú na veľmi dobrej až vysokej úrovni. Nákup, plánovanie, výroba, skladovanie sú vysokokvalitne zabezpečené. Svoju pozornosť som upriamil na distribučný útvar, nakoľko pri pozorovaní som dospel k záveru, že tento útvar by ešte mohol prísť s inováciami, prípadnými zlepšeniami, čo by mohlo v konečnom dôsledku viesť aj k zvýšeniu ziskov.

Optimalizácia a riadenie logistického procesu je činnosť, ktorá si vyžaduje dlhodobé činnosti v podniku. Vyžaduje si neustále sledovanie, analyzovanie a spätnú kontrolu, aby všetky časti logistického reťazca fungovali na 100% a prinášali pozitívne výsledky pre podnik. Každý podnik, ktorý si chce svoje miesto udržať, byť konkurencieschopným na trhu, rozrastať sa, napredovať sa musí venovať logistike a logistika si musí nájsť svoje miesto v každom procese.

Zoznam zdrojov

- [1] ČAMBÁL, M. a V.CIBULKA. *Logistika*. Trnava: Vydavateľsto: STU, 2008. ISBN 9788022729048.
- [2] GROS, I. *Logistika*. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 1996. ISBN 80-7080-262-6.
- [3] JEŘÁBEK, K. *Logistika*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2000. ISBN 80-01-01823-7.
- [4] LAMBERT, D., STOCK, J. R. a L. ELLRAM. *Logistika*. Vydavateľstvo: Computer Press, 2000. ISBN 8072262211
- [5] JUROVÁ, M. *Podniková logistika*. Brno: Vysoké učení technické. 1993.
- [6] DRAHOTSKÝ, I. a B. ŘEZNÍČEK. *Logistika: procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.
- [7] DANĚK, J. a M. PLEVNÝ. *Výrobní a logistické systémy*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005. ISBN 80-7043-416-3.
- [8] BLANCHARD, B. *Logistics engineering and management*. (6th ed.) Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, 2003.
- [9] KRÁL, J. *Podniková logistika: riadenie dodávateľského reťazca*. Žilina, Vydavateľstvo: Edis, 2001. ISBN 80-7100-864-8.
- [10] MACUROVÁ, P. a N., KLABUSAYOVÁ. *Praktikum z logistického manažmentu*. 1.vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2002. ISBN: 80-248-0104-3.
- [11] PERNICA, P. *Logistika pro 21. století: (supply chain management)*. Praha. Vydavateľstvo: Radix, 2006.
- [12] SIXTA, J. a V. MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.
- [13] PRECLÍK, V. *Průmyslová logistika: (supply chain management)*. Praha. Nakladatelství: ČVUT, 2006.

- [14] ŠTŮSEK, J. *Logistický management*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005.
- [15] STEHLÍK, A. a J., KAPOUN. *Logistika pro manažéry*. 1. vyd. Praha. Vydavatelství: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-37-8.
- [16] MARTIN, CH. *Logistics and Supply Chain Management*. Vydavatelství: Pearson. 2010. ISBN 9781292083797
- [17] WATERS, C. *Supply chain management: an introduction to logistics*. (2nd ed.) New York: Palgrave Macmillan, 2009.
- [18] <https://www.smurfitkappa.com/sk/locations/slovakia/smurfit-kappa-sturovo>
[cit. 8.1.2021]
- [19] <https://orsr.sk/vypis.asp?ID=6827&SID=9&P=0> [cit. 9.1.2021]
- [20] <https://www.finstat.sk/36531359> [cit. 23.1.2021]

Zoznam skratiek a značiek

a. s.	akciová spoločnosť
a. i.	a iné
atď.	a tak ďalej
a pod.	a podobne
napr.	napríklad
resp.	respektíve
t. j.	to jest
vid'.	pozri

Zoznam grafických objektov a tabuliek

Obrázky

Obr. 1.1 Podniková logistika	12
Obr. 1.2 Podnik a jeho logistický reťazec	14
Obr. 1.3 SCOR model	15
Obr. 1.4 Logistika	20
Obr. 2.1 Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a. s.	22
Obr. 2.2 Obaly určené pre maloobchod	23
Obr. 2.3 Bag-in-box Obaly	24
Obr. 2.4 Tácky	24
Obr. 2.5 Obaly pre baliace linky	25
Obr. 2.6 Obaly na protikoróziu ochranu	25
Obr. 2.7 Paletové obaly	26
Obr. 2.8 Ľahké skladacie obaly	26
Obr. 2.9 Škatule na oblečenie	26
Obr. 2.10 Celkové výnosy podniku	27
Obr. 2.11 Daň z príjmu	27
Obr. 2.12 Zisk podniku	28
Obr. 2.13 Tržby podniku	28
Obr. 2.14 Sklad	30
Obr. 2.15 Výroba	31
Obr. 2.16 Distribučná cesta	32

Tabuľky

Tab. 2.1 Otázka číslo 1	36
Tab. 2.2 Otázka číslo 2	37
Tab. 2.3 Otázka číslo 3	38
Tab. 2.4 SWOT analýza	39
Tab. 2.5 Silné stránky	41
Tab. 2.6 Slabé stránky	41
Tab. 2.7 Príležitosti	42
Tab. 2.8 Hrozby	42

Grafy

Graf 2.1 Otázka číslo 1	36
Graf 2.2 Otázka číslo 2	37
Graf 2.3 Otázka číslo 3	38
Graf 2.4 SWOT analýza	43

Zoznam príloh

Príloha A Dotazník

Príloha A

Dotazník

Vážený/á pán/pani,

dovoľte mi obrátiť sa na Vás s prosbou o vyplnenie nasledovného dotazníka. Vami poskytnuté údaje a informácie využijeme iba ku spracovaniu záverečnej práce, ktorú odovzdávam na Vysokej škole logistiky v Přerove. Získané informácie budú použité len v danej bakalárskej práci a nikde nebudú zverejňované.

Za Vašu ochotu a Váš čas, ktorý pri vyplnení dotazníka strávite, Vám vopred veľmi pekne ďakujem.

1. Je podľa Vás Váš podnik na dobrej technickej úrovni?
 - a)áno
 - b)nie
 - c)jednoznačne áno

2. Príprava expedičných jednotiek prebieha rýchlo vo Vašom podniku?
 - a)áno
 - b)nie
 - c)primerane

3. Kamiónové súpravy, ktoré nakladajú vo Vašom podniku sú podľa Vás v akom technickom stave?
 - a)výborný
 - b)uspokojivý
 - c)v zlom stave

Autor (vypracoval)	Filip Kamanca
Název BP	Logistické procesy vo vybranom podniku
Studijný odbor	Logistika dopravy
Rok obhajoby BP	2021
Počet stran	46
Počet príloh	1
Vedoucí BP	PaedDr. Emília Szitásová
Anotace	<p>Každý podnik chce byť úspešný na trhu, na to aby ním bol je potrebné aby logistické procesy a činnosti fungovali v podniku efektívne, a aby boli všetky procesy zosúladené. Logistické procesy musia na seba nadväzovať a musí byť zabezpečený tok materiálu, informácií a produktov. Len v takom prípade môže byť podnik konkurencieschopný, produktívny a len tak si môže udržať silnú pozíciu na trhu. Materiál, informácie aj produkty musia byť v správnom čase, na správnom mieste, v správnej kvalite a za správnu cenu. Len tak môže podnik fungovať, prosperovať, rozrastať sa a prispôbovať sa situácii na trhu. Bakalárska práca sa sústreďí na logistiku a logistické procesy v sledovanom výrobnom podniku Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, a. s. . Cieľom bakalárskej práce je analýza a optimalizácia vybraného logistického procesu v sledovanom podniku.</p>
Klíčové slova	výrobný proces, logistika, logistický proces, optimalizácia
Miesto uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerove
Signatura	