

Česká zemědělská univerzita v Praze

Technická fakulta

Studijní program: Obchod a podnikání s technikou



Distribuční logistika

Diplomová práce

Autor práce: Bc. Sylvie Hoffmannová

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Václav Legát, DrSc.

Praha 2016

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Technická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Sylvie Hoffmannová

Obchod a podnikání s technikou

Název práce

Distribuční logistika

Název anglicky

Distribution logistics

Cíle práce

Vypracovat návrh na zlepšení distribuční logistiky ve vybrané organizaci.

Metodika

Studium literatury k problematice logistiky obecně a distribuční logistiky zvláště. Využit metodu rešerše k vytvoření stručného a přehledného popisu a charakteristiky zadané problematiky distribuční logistiky. Navázat spolupráci s vybranou logistickou organizací. Provést SWOT analýzu logistických procesů ve vybrané organizaci. Vypracovat návrh na zlepšení vybraných procesů. Zhodnocení ekonomického přínosu návrhů na zlepšení.

Osnova:

1. Úvod – cíl práce a metodika
2. Distribuční logistika – současný stav řešené problematiky
3. Návrh na zlepšení vybraných logistických procesů
4. Ekonomické zhodnocení návrhů na zlepšení distribuční logistiky
5. Závěr

Doporučený rozsah práce

50 – 60 s.

Klíčová slova

Logistika, distribuce, informační tok, materiálový tok

Doporučené zdroje informací

GROS, I.: Logistika. Vydavatelství VŠCHT, Praha 1996. 228 s.

LAMBERT, D. M. – STOCK, J. M. – ELLRAM, L. M.: Logistika. Praxe manažera 2000, ISBN 80-7226-221-1

LEGÁT, V.: Servisní logistika.[Sylaby přednášek]. ČZU 1999.

Logistika, odborný časopis.

PERNICA, P.: Logistický management. 1. vyd., RADIX Praha, 1998. 660 s. ISBN 80-86031-13-6.

SCHULTE, CH.: Logistika. 1. vyd., VICTORIA PUBLISHING, Praha 1994. 301 s.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – TF

Vedoucí práce

prof. Ing. Václav Legát, DrSc.

Garantující pracoviště

Katedra jakosti a spolehlivosti strojů

Elektronicky schváleno dne 2. 7. 2015

doc. Ing. Martin Pexa, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 29. 10. 2015

prof. Ing. Vladimír Jurča, CSc.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2016

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: Distribuční logistika vypracovala samostatně a použila jen pramenů, které cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědoma, že odevzdáním diplomové práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Jsem si vědoma, že moje diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Jsem si vědoma, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.“

V Praze dne _____

(podpis autorky)

Poděkování:

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce prof. Ing. Václavu Legátovi, DrSc. za odborné vedení mé práce a trpělivé vysvětlování dotazů. Za další poskytnuté informace děkuji také paní Ing. Quantové a celé společnosti DACHSER Czech Republic, a. s. Také bych chtěla poděkovat svým rodičům a všem, kteří mě podporovali po celou dobu mého studia.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá logistikou jako celkem, se zaměřením na distribuční logistiku. Popisuje odvětví distribuční logistiky a hodnotí její současný stav v konkrétní firmě. Práce se zaměřuje na některé z hlavních sektorů distribuční logistiky, jako jsou služby zákazníkům, distribuční řetězec, IT systémy a dopravní systémy a přináší návrhy na zlepšení distribuční logistiky ve vybraném podniku.

Klíčová slova: logistika, distribuce, informační tok, materiálový tok

Abstract

This thesis is concerned about logistics as a whole, with focusing on distribution logistics. It describes the distribution logistics sectors and evaluates the current situation in a particular company. The work focuses on some of the main sectors of distribution logistics, such as customer service, distribution chain, IT systems and transport systems and it brings suggestions to improve the logistic processes in selected company.

Key words: logistics, distribution, information flow, material flow

Obsah

1	Úvod.....	1
1.1	Cíl práce	3
1.2	Metodika práce	3
2	Distribuční logistika – současný stav řešené problematiky	4
2.1	Logistika – úvod do problematiky	4
2.1.1	Charakteristika základních pojmů	5
2.1.2	Cíle logistiky.....	6
2.2	Logistické systémy	6
2.2.1	Základní rozdělení logistiky podle Schulteho	8
2.3	Distribuční (odbytová) logistika	8
2.3.1	Volba stanoviště.....	9
2.3.2	Skladování	12
2.3.3	Komisionářství a obalové hospodářství	14
2.3.4	Technické prostředky manipulačních a skladovacích systémů	18
2.4	Distribuční řetězec	18
2.4.1	Distribuční řetězec a jeho funkce.....	19
2.4.2	Struktura distribučních řetězců	19
3	Návrh na zlepšení vybraných logistických procesů.....	23
3.1	Mezinárodní logistická společnost – DACHSER SE – Intelligent logistics	23
3.2	DACHSER Czech republic, a. s.	24

3.2.1	Oblast působnosti společnosti DACHSER Czech republic, a. s.....	25
3.2.2	Rozdělení společnosti DACHSER Czech republic, a. s.	26
3.2.3	Logistický řetězec společnosti DACHSER	31
3.2.4	Produktové portfolio společnosti DACHSER	33
3.2.5	Analýza vnitřního prostředí – produktová matice BCG	37
3.2.6	Analýza vnějšího prostředí – analýza STEP	38
3.2.7	SWOT analýza	42
3.3	Návrhy na zlepšení vybraných logistických procesů.....	46
3.3.1	Návrhy vyplývající z analýzy SWOT	46
3.3.2	Další možné návrhy na zlepšení logistických procesů	47
4	Ekonomické zhodnocení návrhů na zlepšení distribuční logistiky.....	51
5	Závěr	54
6	Seznam použité literatury	56
6.1	Seznam knižních zdrojů.....	56
6.2	Seznam internetových publikací	57
7	Seznam obrázků	58
8	Seznam tabulek	59
9	Přílohy.....	60

1 Úvod

Logistika je nepochybně důležitým aspektem pro úspěšný podnik. Správně fungující distribuční logistika může splnit jedny z nejdůležitějších cílů v podniku, a to **snížení nákladů a maximalizaci zisku** podniku. Dále pak může minimalizovat rizika spojená s výrobou a distribucí zboží a maximalizuje efektivnost logistických procesů. Spolu s rozvojem informačních technologií se i logistické procesy inovují a technologie zlepšují.

Podniky se stále mění, přizpůsobují se současné situaci na trhu a požadavkům zákazníků. Požadavek na maximalizaci zisku i v budoucnu a tím i **udržení si své pozice na trhu** je možné splnit pouze neustálým **zlepšováním podnikových procesů** a snahou o snižování nákladů. V těchto souvislostech se logistika stává klíčovým prvkem v podniku. Nabízí totiž komplexní řešení daného problému.

Logistika ve výrobním podniku prochází přes celý výrobní řetězec, rozšířený o dodavatele, přepravní společnosti a firmy poskytující logistické služby, a končí u zákazníka. Oddělení logistiky **disponuje významnou částí kapitálu**, finančních a mzdových prostředků daného konkrétního podniku a využívá je ke splnění svých základních funkcí. I drobná změna v oddělení logistiky má proto tendenci ovlivňovat všechny ostatní podnikové procesy. Proto můžeme říci, že dobře promyšlené a propracované **návrhy na zlepšení** některých logistických procesů jsou pro inteligentní podnik vždy přínosem. Toto bude také **cílem v této diplomové práci** s názvem Distribuční logistika, tedy popsat a zhodnotit distribuční logistiku a logistické procesy ve společnosti DACHSER Czech republic, a. s., a **navrhnout a ekonomicky zhodnotit** možnosti vedoucí ke **zlepšování logistických procesů** v této společnosti.

Primárně můžeme říci, že logistika se skládá z materiálových, informačních a finančních toků. Obor logistiky můžeme pak rozdělit na zajištění surovin a materiálu nutných pro výrobu, tedy **zásobovací logistiku**, výrobu produktů, polotovarů apod., tedy **výrobní logistiku** a distribuci zboží ke konečnému spotřebiteli nebo dalším výrobním firmám, tedy **distribuční logistiku**. Logistický systém jako celek má určité řetězce a řetězce se skládají z článků. Mezi těmito články může vznikat tzv. synergický efekt, což je žádoucí efekt vznikající v systému vzájemným působením částí systému. Systémová řešení

umožňují sladit požadavky jednotlivých aspektů tak, aby bylo dosaženo efektivní a ziskové výroby a distribuce a byly uspokojeny potřeby a požadavky zákazníků.

Zavádění podnikové logistiky umožňuje z **ekonomického hlediska** snadnější dosahování optimální účinnosti vloženého kapitálu. Do hlavních logistických nákladů patří distribuční, dopravní, skladovací a rozvozové náklady, které jsou díky podnikové logistice **kontrolovány dvěma cestami**. Nejdříve je sledována **efektivnost nákladů** na logistické výkony (např. evidence, plánování nebo rozpočtování, nákladový controlling) a **oceňování logistických služeb** za podmínky precizního kvalitativního vymezení jejich pojmu a obsahu. Druhým krokem je pak **působení logistických metod na úspory nákladů** všech materiálových toků.

1.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je vypracovat návrh na zlepšení distribuční logistiky ve vybrané organizaci. Dále pak zhodnotit ekonomický přínos návrhů na zlepšení ve vybrané organizaci.

1.2 Metodika práce

Studium literatury k problematice logistiky obecně a distribuční logistiky zvláště. Využít metodu rešerše k vytvoření stručného a přehledného popisu a charakteristiky zadané problematiky distribuční logistiky. Navázat spolupráci s vybranou logistickou organizací. Provést SWOT analýzu logistických procesů ve vybrané organizaci. Vypracovat návrh na zlepšení vybraných procesů. Zhodnocení ekonomického přínosu návrhů na zlepšení.

Zvolené metody zpracování této diplomové práce, s ohledem na cíl uvedený v předchozí podkapitole, jsou následující:

- a) charakteristika logistiky metodou rešerše se zaměřením na distribuční logistiku,
- b) analýza současného stavu řešené problematiky ve vybrané organizaci,
- c) SWOT analýza a návrh na zlepšení vybraných logistických procesů,
- d) analýza ekonomického zhodnocení návrhů na zlepšení distribuční logistiky.

2 Distribuční logistika – současný stav řešené problematiky

Tato kapitola se zabývá problematikou logistiky obecně, charakterizuje základní pojmy používané v dalších kapitolách a zaměřuje se na distribuční logistiku.

2.1 Logistika – úvod do problematiky

Logistika jako disciplína je poměrně mladá a stále se vyvíjí. I přesto má ale tento pojem dlouhou historii. Původ výrazu logistika je odvozen od řeckých slov logistikon, tedy rozum, důmysl, anebo více užívané logos, obecně řeč, slovo, myšlenka. Počátek logistiky může být datován do doby Ludvíka XIV., kdy se logistikou rozuměly všechny činnosti ve vojenství. Postupně se pojem logistika rozšířil i do civilní hospodářské sféry, její význam byl plánování a realizace distribuce zboží. Od 80. let se logistika začala dynamicky rozvíjet, podnětem bylo vytváření trhu odběratele, převaha nabídky nad poptávkou, rozvoj mechanizace a automatizace, ale i výpočetních a komunikačních technologií. Postupně se utvářely různé definice logistiky, například: „*Správné věci ve správném čase na správné místo za správnou cenu.*“ (Macurová, 2007; Líbal a kol., 1994).

Moderní pojetí logistiky tak jak ji vnímáme dnes je mnohem komplexnější, zabývá se synchronizací všech souvisejících aspektů. Některými aspekty mohou být například toky materiálové, finanční a informační. Materiálový tok je chápán jako tok surovin, materiálů, rozpracovaných výrobků, obalů atd. Informační tok se skládá z toku informací o požadavcích zákazníků, řídicích informací, informacích o průběhu a výsledcích materiálových a finančních toků. Finanční tok se dělí na toky peněžních příjmů a výdajů. Toky na sebe vzájemně navazují, a proto je tak nezbytná jejich synchronizace (Macurová, 2007).

Komplexní moderní definice logistiky shrnuje všechny požadavky na perfektní dodávku: „*Nauka o integrálním řízení, plánování, koordinaci, synchronizaci a optimalizaci veškerého materiálového, informačního a finančního toku, s cílem uspokojit*

zákazníka výrobky nebo službami v požadované jakosti, množství, místě, čase a s minimálními logistickými náklady“ (Legát, 1999).

2.1.1 Charakteristika základních pojmů

V této podkapitole budou definovány základní pojmy, jednou nebo více definicemi různých odborníků, které se budou později v práci vyskytovat.

- **Balení** – *„Činnost spočívající v přípravě výrobků pro oběh a spotřebu pomocí obalových prostředků a funkční spojení výrobku s obalovými prostředky“ (Ekonomia, 2008).*
- **Distribuce** – *z angl. "to distribute" = šířit, rozdat, rozdělit, roznést, rozšířit, rozprostřít) „Konečná fáze logistického řetězce. Prostředí, v němž realizujeme základní poslání logistiky – poskytování služeb zákazníkům při přiměřených nákladech“. (Libal a kol., 1994).*
- **Distribuční řetězec** – *„Soubor organizačních jednotek podnikatele a externích zprostředkovatelů, jejich prostřednictvím jsou výrobky nebo služby prodávány.“ (Pernica, 1994).*
- **Informační tok** – *„Pořizuje, zpracovává, ukládá a přenáší informace, údaje plánované i skutečné.“ (Legát, 1999).*
- **Komisionářské činnosti** – *„Zahrnují výkony spojené s uložení (sestavením, smontováním, kompletováním) určitých dílčích množství (druhů sortimentu) z připraveného celkového množství (sortimentu) na základě informací o zadáných potřebách. Probíhá zde určitá přeměna (transformace) ze stavu specificky skladovacího na stav specificky spotřební“ (Schulte, 1994).*
- **Logistika (obecně)** - *„Proces plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby, jehož cílem je uspokojit požadavky zákazníků“ (Bowersox, 1996).*
- **Logistické procesy** – *„Soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.“ Definice ISO 9000.*
- **Logistický řetězec** – *„Jednotka hmotné a nehmotné stránky, přičemž hmotná stránka spočívá v přemísťování věcí, případně energie nebo osob a nehmotná stránka spočívá v přemísťování informací potřebných k tomu, aby se přemístění věcí energie či osob mohlo uskutečnit.“ (Pernica, 1994).*

- „Posloupnost všech aktivit, jejichž uskutečnění je nutnou podmínkou k dosažení daného konečného efektu, který má synergickou povahu“ (Pernica, 2015).
- **Materiálový tok** – „Obsahuje zpracovací, přemísťovací a skladovací procesy od opatřování surovin až k prodávání hotových výrobků zákazníkům.“ (Legát, 1999).
- **Obalový prostředek** – „Souhrnný název pro obalové materiály, obaly a pomocné obalové prostředky“ (Ekonomia, 2008).
- **Skladování** – „Řeší mnoho zásadních otázek, stavy zásob, objednávací cykly, vybavení skladů a jejich prostorové uspořádání, rozmístění skladů a vedení zásob “ (Yonix, 2011).
- **Synergický efekt** - „Celkový efekt systému vznikající vzájemným působením částí systému; je větší nebo (zejména) kvalitativně odlišný než efekt, který by vznikl pouhým součtem dílčích efektů částí systému “ (Legát, 1999).

2.1.2 Cíle logistiky

Jedním z velmi důležitých bodů v jakémkoliv obchodě je stanovit si reálné cíle a držet se jich při rozhodování a výběru dalších podnikových strategií. Základem je položit si dvě rozhodující otázky: Proč firma vznikla? Jaký je její cíl? Správných odpovědí může být mnoho, například: Lepší služby zákazníkům, větší podíl na trhu, nižší náklady, vysoká jakost, nebo přežívání firmy. Tím nejdůležitějším cílem ale pořád zůstává vydělávat peníze dnes i v budoucnu, dosáhnout zisku, dosáhnout a udržet se na špičce mezi konkurencí. Na základě těchto poznatků se utváří teorie a postupy jak zisku dosáhnout a jak ho maximalizovat. (Legát, 1999).

V logistice je nejdůležitější optimalizace logistických výkonů a služeb (dodací čas, dodací spolehlivost, dodací pružnost) za minimální logistické náklady (náklady na skladování, dopravu, manipulaci). Velký důraz je také kladen na uspokojování potřeb zákazníka, neboť když je zákazník spokojen, je možno navázat dlouhodobou spoluprací (Schulte, 1994).

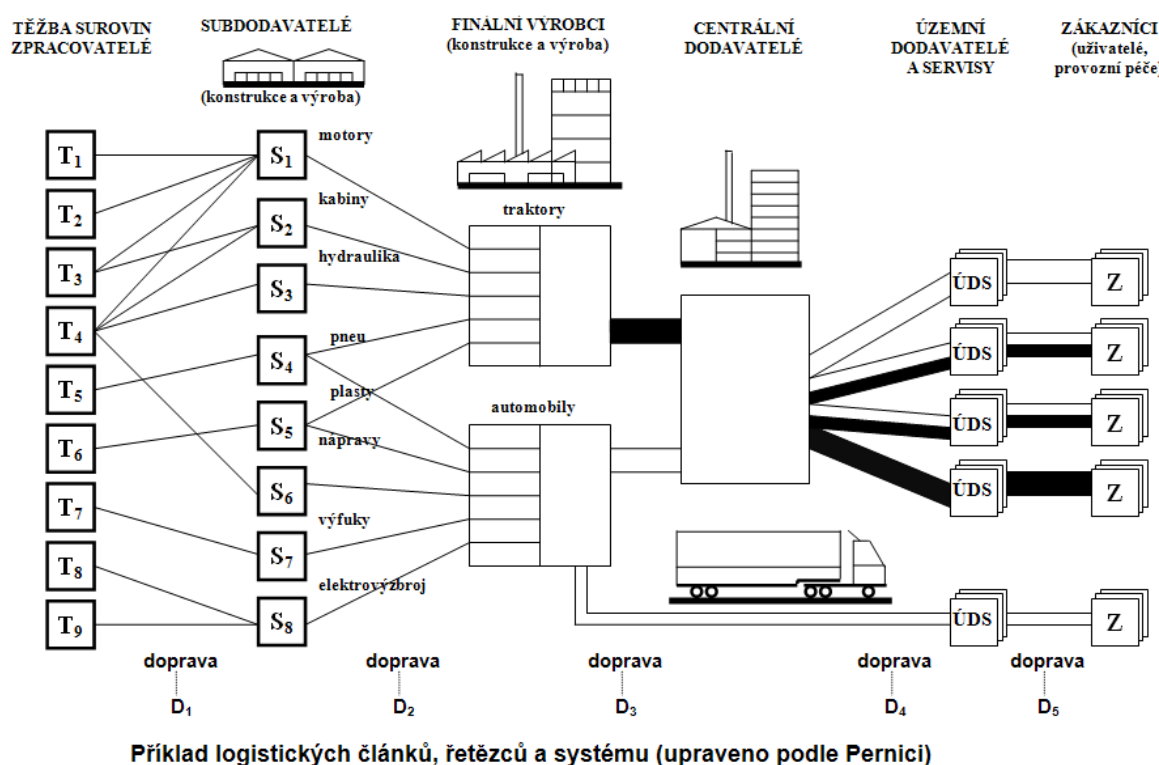
2.2 Logistické systémy

V této podkapitole bude popsán logistický systém jako celek a provedeno hlavní rozdělení logistiky podle Schulteho se zaměřením na distribuční logistiku.

„Logistický systém představuje účelně uspořádané množiny všech technických prostředků, zařízení, budov, cest a pracovníků, podílejících se na uskutečňování logistických řetězců s cílem uspokojit požadavky zákazníků.“ Tyto množiny mohou být označeny jako aktivní a pasivní logistické prvky. V logistickém systému se jedná o soubor logistických prvků a vazeb mezi nimi ve formě jednoho nebo několika logistických řetězců, tvořící samoorganizující se celek s cílovým chováním ekonomického typu. Zobrazeno na obrázku č. 1 (Pernica, 1998).

Logistický řetězec můžeme definovat jakou soubor dvou stránek, hmotné a nehmotné. Hmotná stránka spočívá v přemísťování věci nebo osob a nehmotná spočívá v přemísťování informací (nosičů informací, signálů, zpráv a údajů obsahující informace). Jde o soubor aktivit uskutečňovaných v na sebe navazujících člancích, jejich struktura a chování jsou odvozeny od potřeby dosáhnout konečného efektu ve smyslu pružného a hospodárného naplnění dané potřeby konečného článku řetězce (Pernica, 1998).

Obrázek č. 1.: Pojetí logistiky podle Pernici



Zdroj: LEGÁT, V.: *Servisní logistika*. [Sylaby přednášek] Přednáška č. 2: Logistické systémy. ČZU 1999.

2.2.1 Základní rozdělení logistiky podle Schulteho

Náplní této podkapitoly je rozdělit široký pojem logistika do menších sektorů. Dle Christofa Schulteho na výrobní logistiku, pořizovací logistiku a distribuční logistiku. Tato diplomová práce je zaměřena na distribuční logistiku.

2.2.1.1 Pořizovací (zásobovací) logistika

Zásobovací logistika má za úkol zabezpečit plynulé dodávky surovin, pomocných a provozních látek, materiálů a náhradních dílů potřebných pro výrobu, a to v požadovaném množství a čase. Pořizovací logistikou mohou být nazvány aktivity zákazníků dané společnosti související s nákupem zboží. V některých případech se může jednat o obchodní partnery, kteří zboží pouze překupují. Podniky a společnosti jsou v případě zásobovací logistiky postaveny do složité situace, protože musí řešit a vyřešit otázku týkající se velikosti dodávek (Stehlík, 2003).

2.2.1.2 Výrobní logistika

Výrobní logistika se zabývá hlavně přepravní, skladovací a komisionářskou (vychystávací) činností. Tyto činnosti spojují ve výrobním procesu jednotlivé výrobní kroky a činnosti organizační (Stehlík, 2003).

2.3 Distribuční (odbytová) logistika

V této kapitole bude popsán princip distribuční logistiky, tedy spojovací článek mezi výrobou a odbytovou částí firmy.

Za distribuci můžeme považovat veškeré skladovací a dopravní pohyby zboží, ať už materiálu, výrobků, polotovarů atp. směrem k odběrateli (zákazníkovi). S tímto pohybem a tedy i distribuční logistikou úzce souvisí veškeré informační, řídicí a kontrolní činnosti. Opět se zde uplatňuje základní definice logistiky a logistických cílů, tedy dodat zákazníkovi správné zboží ve správném množství a kvalitě ve správné době a na správné místo a zároveň uspokojit požadavky zákazníka s požadavkem na minimalizaci nákladů. Jedná se tedy o to, aby byly optimálně obslouženy zvolené odbytové cesty. Ve stále rostoucí míře je využívána alokace firemních produktů (kromě dalších nástrojů odbytové politiky), jako nástroj konkurence. Tento nástroj má zajistit konkurenční výhodu zlepšenými dodavatelskými službami (Schulte, 1994).

K zajištění konkurenční výhody je třeba přihlížet k požadavkům odběratelů, které většinou spočívají v poskytování dodatečných služeb, přípravě sortimentu, nebo skladování. Odběratelé se snaží co nejvíce snižovat své vlastní stavy zásob, a proto upřednostňují kratší objednací intervaly a zboží v menším množství při maximální synchronizaci s potřebami. To nutí dodavatelské podniky k vyvíjení vhodné dodací strategie, díky níž je zajištěna vysoká dodací pohotovost a připravenost, aniž by současně docházelo ke zvýšení nákladů (Schulte, 1994).

Problémy distribuční logistiky mohou být rozděleny do těchto hlavních okruhů:

- volba stanovišť distribučních skladů,
- skladování,
- komisionářství a obalové hospodářství,
- výstup zboží a zajištění nakládacích činností,
- doprava

(Schulte, 1994).

2.3.1 Volba stanoviště

Volba stanoviště, tedy rozmístění skladů hotových výrobků, představuje v rámci distribuce podniku významný komplex otázek. Distribuční strukturu systému alokace produktů je možno popsat třemi prvky:

- počet různých skladových stupňů,
- počet skladů na každém stupni,
- prostorové přiřazení skladů k odbytovým oblastem.

Výše uvedené znaky jsou úzce propojené vazbami, proto je nelze zkoumat odděleně (Schulte, 1994).

Vertikální struktura distribuce zboží indikuje, kolik různých skladových stupňů v distribučním systému existuje. Přitom je možno rozeznávat čtyři různé druhy skladů:

Provozní – také mohou být nazývány sklad hotových výrobků, jsou umístěny v rámci výrobně místní jednotky, jejíž konkrétní odváděné množství výrobků se většinou používá pro krátkodobé vyrovnání požadovaného množství. Obsahují pouze sortiment zboží vyráběný na místě (Schulte, 1994).

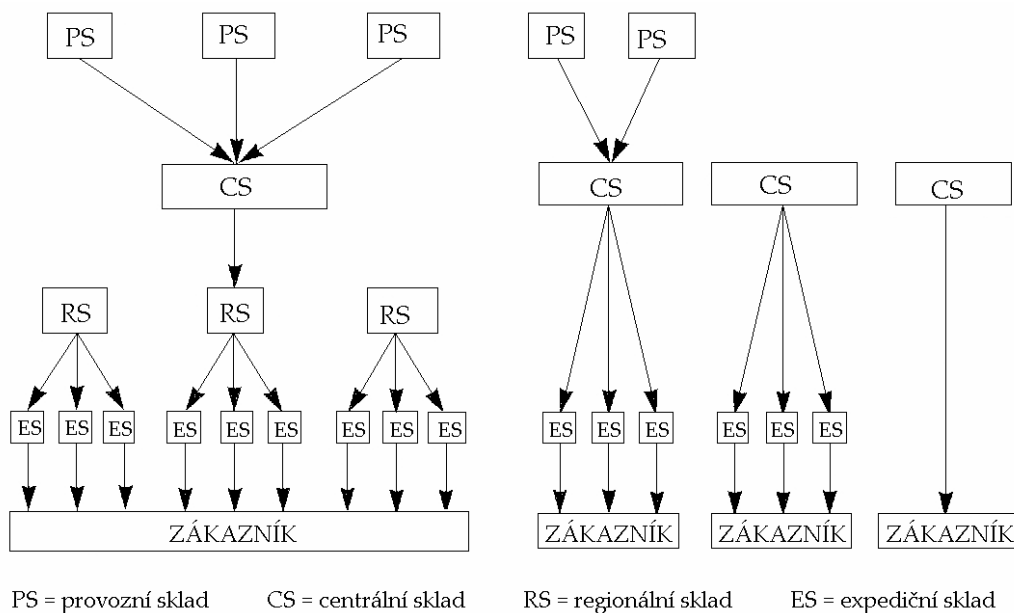
Centrální – jde o skladový stupeň nadřazený provozním skladům, počet bývá omezen, přesto však obsahují kompletní šíři sortimentu. Plní funkci doplňování zásob při existenci nadřazených skladových stupňů. Jedná-li se o centralizovaný distribuční systém, tak se v centrálních skladech připravuje zboží v množství objednaném jednotlivými zákazníky k expedici (Schulte, 1994).

Regionální sklady – skladuje se zde pouze část z celkového sortimentu. Jejich hlavním úkolem je vytvářet pohotovostní, jinak také nárazové nebo vyrovnávací zásoby, pro potřeby výroby odbytového trhu v rámci určité oblasti odbytu, která se skládá z většího počtu prodejních oblastí a odlehčovat tak předchozí nebo následující skladové stupně prostřednictvím těchto tzv. pohotovostních zásob (Schulte, 1994).

Odbytové (expediční) sklady – obsahují pouze regionálně diferenciované produkty s velkým odbytem v daném regionu. Jedná se o nejnižší stupeň skladové hierarchie. Jsou uspořádány v rámci celé odbytové oblasti decentralizovaným způsobem. Úkolem těchto skladů je rozdělit množství na jednotky objednané odběratelem a jejich přípravu pro zásobování zákazníka. Jsou situovány podle požadavků zákazníků usídlených v jednotlivých regionech, přímo v určitých prodejních okresech (Schulte, 1994).

Na obrázku č. 2 je znázorněno rozpětí alternativních skladových struktur. Toto rozdělení je otázkou dlouhodobého plánování a rozhodování, určující vliv zde vykonávají navazující taktické a operativní úvahy, jakož i rozdělení jednotlivých úkolů mezi skladovými stupni a jejich vzájemné vztahy (Schulte, 1994).

Obrázek č. 2: Rozpětí alternativních skladových struktur



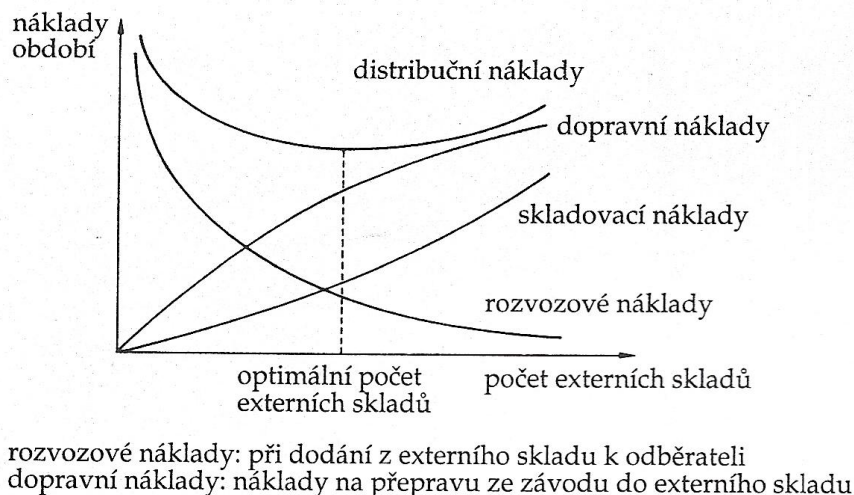
Zdroj: Schulte, *Logistika*, Victoria publishing, 1994, [citováno 4. 3. 2016], strana 212

Horizontální struktura distribuce zahrnuje počet skladů připadajících na jeden stupeň a na volbu jejich stanoviště. V této souvislosti je třeba rozboru podrobit ještě přiřazení skladů k jejich odbytovým vlastnostem, protože tato otázka musí být souběžně řešena s volbou stanovišť jednotlivých skladů. Tyto otázky jsou definovány hlavními určujícími faktory:

- okruhem odběratelů,
- množstvím a velikostí objednávek a chováním zákazníků,
- rozmístěním výrobních stanovišť,
- skladovacími, skladovými a dopravními náklady mezi výrobními stanovišti a sklady, a také i expedicí zboží (Schulte, 1994).

Předpokladem pro optimální stanovení distribuční struktury je přesně znát a vymezit všechny distribučně ekonomické alternativy s jejich přiměřenými nákladovými a výnosovými efekty. Značný počet proměnných a určitý stupeň nejistoty a neovlivnitelnosti mimopodnikových faktorů může způsobit určité obtíže, které je třeba překonat. Na obrázku č. 3 je znázorněna závislost mezi počtem externích skladů a druhy distribučních nákladů (Schulte, 1994).

Obrázek č. 3: Závislost mezi počtem externích skladů a druhy distribučních nákladů



Zdroj: Schulte, Logistika, Victoria publishing, 1994, [citováno 4. 3. 2016], strana 216

2.3.2 Skladování

Distribuce a logistika jsou velice úzce spojeny s pojmem skladování. Význam, pod tímto pojmem skrytý, řeší mnoho zásadních otázek, jako jsou například stavy zásob, objednávací cykly, rozmístění skladů a vedení zásob, nebo třeba vybavení skladů a jejich prostorové uspořádání. Stoprocentní výdajová připravenost není dle mnoha odborníků možná, protože při vysoké úrovni zásob vznikají fixní náklady na každou dodatečnou jednotku zásob, která přesahuje optimální dodací připravenost (Schulte, 1994).

Systém, běžně využívaný ve skladování je Just-In-Time. Tuto metodu lze využít pro většinu sortimentu běžně skladovaného. Pro metodu skladování JIT jsou vhodné produkty s vysokou potřebou, stabilní poptávkou ze strany zákazníka, vysokou hodnotou a vysokým objemem přepravy (Schulte, 1994).

Skladování většinou probíhá ve skladech, tedy objektech, nebo prostorách k tomu určených. Sklady se rozlišují buď podle způsobu skladování na volné, nebo v manipulačních jednotkách, nebo podle toku materiálu na hlavové a kolmé. Způsob skladování závisí na konzistenci dané komodity. Ve volných skladech jsou skladovány, většinou bez obalu, například stroje, odlitky, nebo sypké materiály (písek, šterk atd.). V manipulačních jednotkách je naopak skladováno zboží v přepravkách, na paletách,

v kontejnerech apod. Příklad skladu a skladování v manipulačních jednotkách (v kartonových obalech na paletách) je zobrazeno na obrázku č. 4 (Yonix, 2011).

Podle odborných publikací můžeme rozlišit několik základních způsobů skladování:

1. Pohyblivé a nepohyblivé skladování

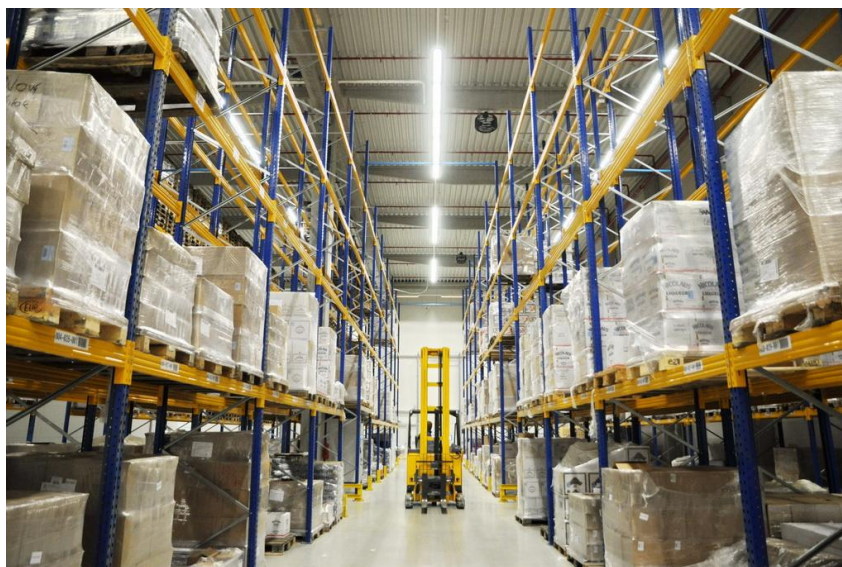
Nepohyblivé – po celou dobu uskladnění je zboží na stejném místě,

Pohyblivé – se zbožím je manipulováno (týká se např. zboží s určeným datem spotřeby)

2. Gravitační, visuté a přesuvné skladování

Ve všech případech tohoto skladování dochází k manipulaci se zbožím pomocí manipulačních jednotek k tomu určených (Yonix, 2011).

Obrázek č. 4: Ukázka skladového hospodářství



Zdroj: Logisticsatoz.com, Brněnský DACHSER odstartoval novou přímou linku do Ruska, [online]. 2013 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.logisticsatoz.com/brnensky-dachser-odstartoval-novou-primou-linku-do-ruska>

Ve skladování lze rozdělit také několik základních metod oceňování zásob:

1. metoda FIFO (first in - first out)

První dovnitř, první ven – při oceňování skladu metodou FIFO se jako první účetně vyskladňují kusy, které byly první nakoupeny.

2. metoda LIFO (last in – first out)

Poslední dovnitř, první ven – při oceňování skladu metodou LIFO se jako první účetně vyskladňují kusy, které se nakoupily naposledy

3. metoda váženého aritmetického průměru

Nový průměr se zjišťuje při každém novém přírůstku do skladu (Yonix, 2011).

2.3.3 Komisionářství a obalové hospodářství

V této kapitole bude stručně objasněna problematika úzce spojená s distribucí a to komisionářské činnosti (vychystávání zboží) a obalové hospodářství.

2.3.3.1 Komisionářství

„Komisionářstvím rozumíme takové činnosti, které souvisí s komplexním vyřízením objednávek zákazníků“ (Daněk, Plevný, 2005).

Mezi komisionářské činnosti můžeme řadit činnosti spojené se složením (sestavením, smontováním, kompletováním) dílčích množství (druhů sortimentu) z připraveného celkového množství (sortimentu) a to na základě dat o zadaných potřebách. Přeměna ze stavu specificky skladovacího na stav specificky spotřební probíhá zde. Komisionářské činnosti a procesy s nimi spojené mají převážně vysoké nároky na koordinaci a řízení (Schulte, 1994).

Základní funkce v rámci komisionářské činnosti jsou tyto:

- pohotovostní příprava informací o potřebách (komisionářské dohody),
- pohotovostní příprava skupin sortimentu,
- kontrolovaná přejímka dílčích množství z celkového připravovaného pohotovostního množství,

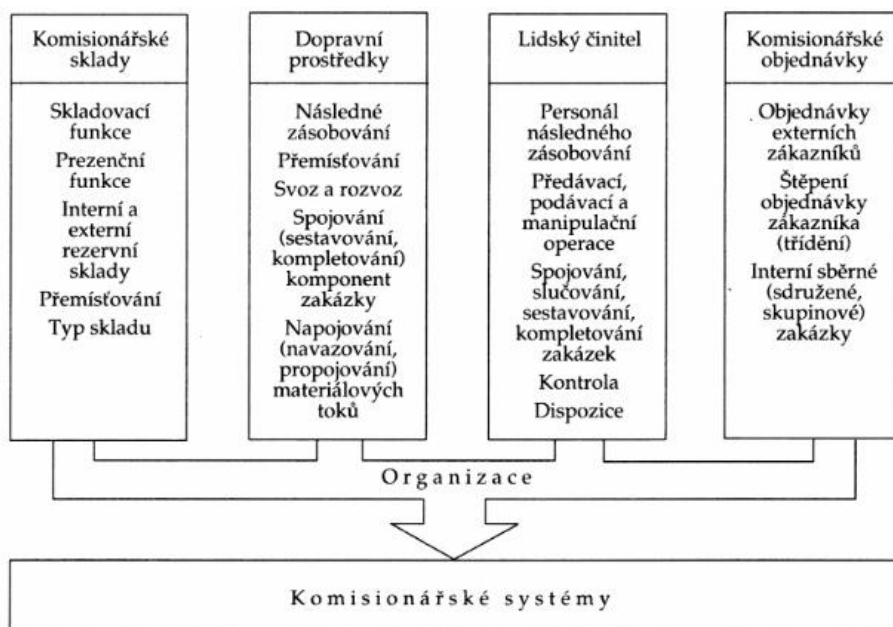
- plánovitý postupný pohyb (tok) k odběru a předání,
- předání dílčích množství následným skladovacím instancím a potvrzování předaného výkonu (Schulte, 1994).

Prvky komisionářských systémů

Jak lze vidět na obrázku č. 5 komisionářský systém se obecně skládá z těchto hlavních prvků:

- komisionářských skladů
- dopravních prostředků
- pracovních sil (lidského činitele)
- komisionářských objednávek (zakázek)

Obrázek č. 5: Prvky komisionářských systémů



Zdroj: Schulte, *Logistika*, Victoria publishing, 1994, [citováno 4. 3. 2016], strana 113

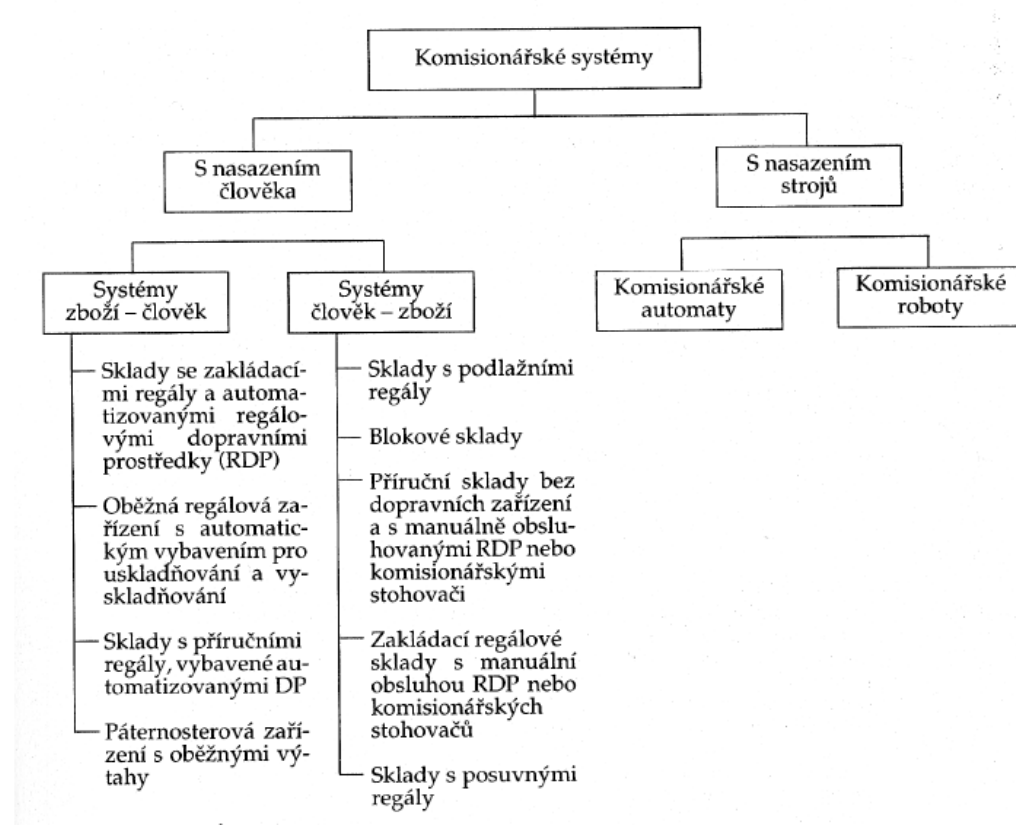
Komisionářství může být principiálně provedeno buď se zaměstnanci anebo výlučným použitím automatů. Komisionářství při nasazení zaměstnanců lze rozdělit na dvě alternativní metody:

Systém **člověk-zboží** (tedy statické) – zde se pohybuje komisionářská síla směrem ke zboží. Odebíráme pouze dílčí množství z celkového, které se nachází na regále.

Předchozím stanovením komisionářské sekvence lze minimalizovat cesty komisionářských pracovníků. Základní rozdělení komisionářských systémů je znázorněno na obrázku č. 6 (Schulte, 1994).

Systém **zboží-člověk** je druhým komisionářským systémem (dynamickým). V tomto případě se naopak komisionářské jednotky přepravují ke komisionářské síle a touto silou je pak odebíráno požadované dílčí množství (Schulte, 1994).

Obrázek č. 6: Komisionářské systémy



Zdroj: Schulte, *Logistika*, Victoria publishing, 1994, [citováno 4. 3. 2016], strana 117

2.3.3.2 Obalové hospodářství

Pro usnadnění manipulace v průběhu distribuce i pro vlastní proces skladování je zboží baleno ve větších množstvích do přepravních obalů (kartonů, pytlů, sudů, beden atd.). Přepravní obaly jsou spojovány do větších celků na paletách nebo kontejnerech (Líbal a kol., 1994).

Rozměrové řady pro manipulační jednotky byly stanoveny z hlediska vzájemných vazeb od rozměru 200 mm po rozměr 12 000 mm (dle ČSN 264041).

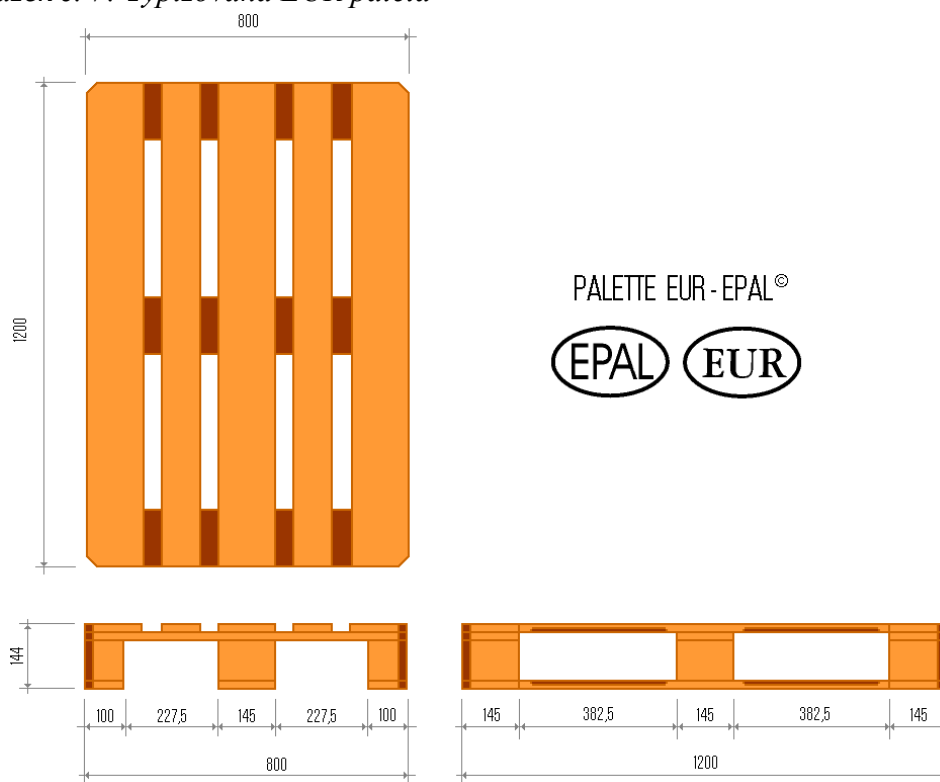
Hmotnost, objem a pevnost manipulačních obalů jsou stanoveny podle způsobu manipulace a dopravy. Převážný obal musí být tedy v souladu s nároky na přepravu a manipulaci, jinak dochází ke snížení výkonu celé distribuce (Líbal a kol., 1994).

Hlavní funkce obalu je ochrana zboží před poškozením nebo zničením v průběhu cesty distribučním kanálem. Pro volbu stupně ochrany je rozhodující hodnota zboží a jeho křehkost. U zboží křehkého a s vysokou hodnotou je nutné věnovat zvýšenou pozornost ochraně a vynaložit prostředky na ochranu tohoto zboží (Líbal a kol., 1994).

Paletizace

Jedná se o komplexní technickoeconomickou manipulační metodu, která spočívá v používání palet jako prostředků k vytváření stohovatelných manipulačních jednotek umožňujících využití příslušných zařízení pro mechanizovanou manipulaci. Cílem paletizace je ušetření živé i mrtvé práce potřebné k přepravě materiálu, na ložné a skladovací operace (Líbal a kol., 1994).

Obrázek č. 7: Typizovaná EUR paleta



Zdroj: Rozměr EUR palety. Doprava v praxi [online]. 2012 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.doprava.vpraxi.cz/eurpaleta.html>

Vhodně zvolené paletové jednotky umožňují podstatné úspory v nákladech a to zejména snížením počtu dopravních a skladovacích operací při současném zkrácení jejich doby, lepším využití skladových ploch, zvýšení rychlosti obrátky zboží, a snížením nákladů na obaly (Líbal a kol., 1994).

Palety lze rozdělit na prosté, sloupkové, ohradové, skříňové a nástavbové. Vzhledem k odlišným podmínkám lze palety ještě rozdělit na typizované, atypické a speciální. Základním rozměrem v ČR je rozměr 800×1200 mm, ze kterého vychází i evropská výměnná paleta EUR (ČSN 269110), zobrazená na obrázku č. 7 (Líbal a kol., 1994).

2.3.4 Technické prostředky manipulačních a skladovacích systémů

Technické prostředky jsou základním prvkem jakéhokoli systému. Základní rozdělení v oblasti technických prostředků je:

- zařízení pro tvorbu a rozebírání manipulačních jednotek
- přepravní prostředky
- dopravní vozíky
- zdvihací a přemísťovací zařízení
- dopravní tratě
- zařízení pro ložné operace
- zařízení pro skladování

(Líbal a kol., 1994).

2.4 Distribuční řetězec

„Distribuční řetězec je soubor organizačních jednotek podnikatele a externích zprostředkovatelů, jejich prostřednictvím jsou výrobky nebo služby prodávány.“ (Líbal a kol., 1994).

2.4.1 Distribuční řetězec a jeho funkce

Distribuční řetězec může být charakterizován úseky a uzly. Uzly tvoří skupinu organizačních jednotek výrobce a externích zprostředkovatelů, kteří se podílejí na procesu distribuce zboží, po úsecích je zboží přemísťováno mezi uzly.

Distribuční řetězec začíná u výrobce a končí u zákazníka. Dále může být tvořen různými velkoobchodními, maloobchodními a jinými zprostředkovatelskými organizacemi, speditérskými firmami, dopravci, průmyslovými zákazníky apod. (Líbal a kol., 1994).

Funkce distribučního řetězce:

- skladovací (vyrovnávání rozdílů mezi nabídkou a poptávkou vznikajících následkem nerovnoměrností v poptávce, sezónností apod.),
- vychystávací (kompletace zásilek pro distributory či zákazníky),
- konsolidační (sdružování zásilek pro více zákazníků s cílem dosáhnout lepšího využití rozvozových vozidel),
- manipulační (nakládkové, vykládkové a jiné manipulace s distribuovaným zbožím),
- přepravní (přemístění zboží z místa výroby do místa spotřeby),
- komunikační (výměna informací potřebných pro uskutečnění distribučního procesu; úlohy s ní spojené zabezpečuje logistický informační systém)

(Líbal a kol., 1994).

2.4.2 Struktura distribučních řetězců

Strukturu distribučních řetězců lze posuzovat podle různých parametrů (hledisek), jako jsou např. počet stupňů (délka distribuce), počet distributorů (rozsah distribuce), nebo druh distributorů. Na distribuci výrobků a služeb se podílí mnoho organizací (PERNICA, 2005; SIXTA, ŽIŽKA, 2005).

Rozdělení podle postavení zprostředkovatelských organizací a jejich funkcí:

- Organizace poskytující jen některé služby
- Organizace přebírající rizika z vlastnictví zboží
 1. Plně funkční velkoobchod
 2. Velkoobchod s maloobchodem
 3. Velkoobchod s omezenými funkcemi
 - omezené služby
 - omezený sortiment
 - omezená skupina zákazníků
 - omezené vlastnictví zboží.

Rozdělení podle struktury spojení výrobce a konečného zákazníka:

1. Struktura v oblasti distribuce spotřebního zboží:
 - Výrobce – zákazník
 - Výrobce – maloobchod – zákazník
 - Výrobce – velkoobchod – maloobchod – zákazník
 - Výrobce – agent – velkoobchod – maloobchod – zákazník
2. Struktura v oblasti distribuce výrobků pro výrobní spotřebu:
 - Výrobce – průmyslový zákazník
 - Výrobce – průmyslový distributor – průmyslový zákazník
 - Výrobce – agent – průmyslový distributor – průmyslový zákazník
 - Výrobce – agent – průmyslový zákazník

(Líbal a kol., 1994).

Rozdělení struktury distribučních řetězců podle délky distribuce:

- **Přímá distribuce** – dodávání výrobků výrobcem přímo zákazníkovi bez zprostředkovatele. Využívá se v případě vhodné kombinace omezeného počtu zákazníků a jejich situování poblíž výrobce. Taktéž lze použít v počáteční fázi distribuce, při zavádění nového výrobku na trh, nebo u výrobků, u kterých nelze předpokládat delší udržitelnost na trhu.

Hlavní výhody:

- Přímá informovanost a kontrolu distribuce výrobcem. Díky tomu může výrobce rychle reagovat na případné změny požadavků ze strany zákazníka.
- Celková úroveň zásob hotových výrobků v distribučním kanálu je nízká, což snižuje rizika ztrát z neprodejnosti výrobku.

Hlavní nevýhody:

- Vysoké zásoby hotových výrobků ve výrobních skladech.
 - Velký počet individuálních zakázek a s tím spojené vysoké přepravní a distribuční náklady (PERNICA, 2005).
- **Nepřímá (postupná) distribuce** – jedná se o častěji používaný způsob distribuce. Využívá se v případě, že máme větší počet zákazníků nebo při vysokých požadavcích na servis. Základní předpoklad pro tuto distribuci je, že se výrobek udrží dlouho na trhu.

Hlavní výhody:

- Kratší dodací doby pro zákazníky.
- Nižší potřeba zásob ve výrobních skladech pro výrobce.
- Jednodušší administrativa.
- Nižší přepravní a distribuční náklady.

Hlavní nevýhody:

- Větší zásoby hotových výrobků v distribučním kanálu.
- Zhoršená (nepřímá) informovanost a kontrola distribuce pro výrobce.
- Zmenšená schopnost rychle reagovat na situaci na trhu

(PERNICA, 2005).

- **Kombinovaná distribuce** – kombinace distribuce přímé a distribuci nepřímé (PERNICA, 2005).

Struktura distribučních řetězců podle rozsahu distribuce:

- **Extenzivní distribuce** – snahou je, aby výrobky byly prodávány ve všech prodejnách, nebo všech prodejnách několika typů, nebo všech prodejnách jednoho typu nebo všech prodejnách v dané lokalitě.
- **Výběrová distribuce** – výrobek je k dispozici zákazníkům jen ve vybraných prodejnách.
- **Exkluzivní distribuce** – výrobek je distribuován jen v jednom nebo několika málo prodejních místech.

(SIXTA, ŽIŽKA, 2005).

3 Návrh na zlepšení vybraných logistických procesů

Touto kapitolou začíná praktická část této diplomové práce. Zabývá se firmou DACHSER, způsobem distribuce zboží, distribučním řetězcem, vnějšími a vnitřními analýzami prostředí, tedy analýzou STEP, produkty a produktovou maticí BCG a z těchto analýz vyplývající SWOT analýzou. V poslední části této kapitoly jsou shrnuty návrhy na zlepšení vybraných logistických procesů.

3.1 Mezinárodní logistická společnost – DACHSER SE – Intelligent logistics

Přepravní společnost založil Thomas Dachser v roce 1930 v Kemptenu. Společnost se postupně rozrůstala a vznikaly další pobočky. V roce 1945 prošla společnost velkou zkouškou, v průběhu války nacistický režim zabavil všechna vozidla a zaměstnance odvedl. Nicméně Thomas Dachser firmu v krátkém čase díky stálým zákazníkům a kontaktům vybudoval znovu. V roce 1967 byla jako první zavedena přeprava s garantovanými termíny, jako produkt přepravní logistiky, který společnost používá dodnes.

Po smrti Thomase Dachsera přebírají jeho podíl jeho dcery. Do dnešní doby společnost klade velký důraz na to, že se stále jedná o **rodinnou firmu**. Společnost je průkopníkem a inovátorem standardizace čárových kódů v oblasti logistiky formou globálního identifikačního systému **EAN/NVE**, zobrazeno na obrázku č. 8.

Obrázek č. 8: EAN/NVE kód



Zdroj: Archiv autorky

Společnost DACHSER SE je jedním z předních evropských logistických společností. Využívá bohatých zkušeností, nejmodernějších IT technologií a spolupráci mnoha vysoce motivovaných lidí z různých zemí a kultur. Společnost DACHSER díky tomuto know-how stanovuje standardy v logistickém odvětví. Všechny systémy (software) jsou propojené, navazují na sebe a podávají tak kvalitní a přesné informace jednak zaměstnancům společnosti DACHSER, pro které jsou velice uživatelsky přívětivé, tak dodavatelům, odběratelům, nebo přeprávcům. Můžeme říci, že se jedná o inteligentní systém celkové komunikace v podniku, ale i s okolním světem. Společnost díky tomu nabízí chytrou, rychlou a kvalitní logistiku. Proto také logo: Inteligentní logistika – zobrazeno na obrázku č. 9.

Obrázek č. 9: Standardizovaný vzhled vozidel DACHSER.



Zdroj: DACHSER; DACHSER posílil spojení s jižní Evropou, [online]. 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: http://www.dachser.com/cz/cs/DACHSER-bolsters-connection-with-the-south-of-Europe_1030.htm

3.2 DACHSER Czech republic, a. s.

Společnost DACHSER SE má celosvětově více než 333 poboček a 61 partnerů (podle informací z roku 2015) jako například italskou společnost FERCAM, nebo španělskou společnost AZKAR. V roce 2006 proběhla na českém trhu akvizice logistické

společnosti E. S. T. založené panem Ing. Petrem Kozlem. Rozšířilo se tím působení společnosti DACHSER v České republice. Lokace prvních skladů a kanceláří je tedy na Kladně, stejně jako centrální ředitelství DACHSER Czech republic, a. s. Později se společnost rozrůstá o další pobočky v Brně, Ostravě, Hradci Králové, Českých Budějovicích a Břeclavi.

Pobočka DACHSER na Kladně se stále řadí na první místo v podílu na zisku firmy, v počtu přepravených zásilek, tun, ložných metrů atd. Pobočka Kladno byla a je každoročně vyzdvihována vedením společnosti na podnikových akcích a v intranetových člancích. Za tímto úspěchem stojí dobře sešraný tým, stimulační vedení a dlouholetá praxe manažerů a obchodních zástupců firmy. V příloze č. 3 je znázorněn vzhled pobočky DACHSER Kladno. Vzhled poboček je ve všech zemích jednotný.

3.2.1 Oblast působnosti společnosti DACHSER Czech republic, a. s.

Společnost DACHSER Czech republic, a. s. se zabývá distribucí zboží, skladováním, balením (paletizací a paletovou výměnou) pro jednotlivé zákazníky z různých zemí a s různými požadavky na kvalitu, přesnost termínů a cenu, přičemž zákazníkem může být samostatná fyzická osoba, nebo naopak velká nadnárodní korporace, společnost umí uspokojit požadavky obou, od těch nejmenších, až po ty nejnáročnější. Společnost může být označena za distribuční mezičlánek mezi výrobou, skladem výrobce a koncovým zákazníkem.

Dle CZ NACE lze společnost DACHSER zařadit takto: H – Doprava a skladování, 49 – Pozemní a potrubní doprava; 49.41 Silniční nákladní doprava, a skupina 52 Skladování a vedlejší činnosti v dopravě.

Nutno zdůraznit, že společnost DACHSER Czech republic, a. s. není vlastníkem přepravních prostředků – nákladních automobilů, tuto službu dále nakupuje od spedičních společností. Jako příklad mohu uvést společnosti Východočeská dopravní a. s. (největší dodavatel celovozů pro export a import), také společnosti Avance s r.o., nebo Cargo Care s r. o., (největší dodavatelé vozidel pro sběrnou službu pobočky Kladno). V tomto ohledu by mohl být spatřován možný nedostatek v počtu volných nákladních automobilů a také možného kolísání cen (v sezóně nebo mimo ni) ze strany spedičních společností.

3.2.2 Rozdělení společnosti DACHSER Czech republic, a. s.

Společnost DACHSER Czech republic, a. s. se dělí na 4 důležitá oddělení zajišťující každodenní chod společnosti. Jedná se o oddělení dálkové dopravy a celovozové oddělení, místní dopravy (sběrné služby), servisní oddělení a obchodní oddělení. Tyto čtyři sektory spolu úzce spolupracují a vytváří propojený logistický řetězec. Od příjmu poptávky, kalkulaci ceny až po realizaci přepravy a konečné doručení zákazníkovi.

3.2.2.1 Obchodní oddělení

Prvním bodem v tomto logistickém řetězci je oddělení obchodu, kam zákazníci posílají své dotazy a poptávky po logistickém řešení jejich potřeb. Obchodní zástupci provedou kalkulaci ceny a informují zákazníka o možnostech distribuce jeho zboží sběrnou službou, nebo tzv. napřímo. Po odsouhlasení ceny a objednavce přepravy předává obchodní oddělení objednávku buď oddělení sběrné služby, nebo celovozovému oddělení. Toto závisí na přepravovaném počtu palet, do 7 europalet a do 1500 kg váhy jedné europalety a při maximálních rozměrech: délka do 240cm, šířka do 180cm a výška do 220cm převáží zboží sběrná služba. Tato možnost je cenově nejvýhodnější pokud jde o distribuci malého počtu palet, kartonů, beden apod. v pravidelných intervalech. Zákazník má totiž možnost vybrat si z portfolia společnosti produkt, který je má přesně na míru. Produktům bude věnována podrobněji následující podkapitola.

3.2.2.2 Sběrná služba

Sběrná služba využívá k přepravě ve své oblasti nákladní auta s řidiči pronajaté od přepravních společností. V současné době (rok 2016) má sběrná služba na Kladně k dispozici 30 nákladních aut od různých spedičních společností. Řidiči podle předchozího plánu dispečerů v ranních hodinách naloží zásilky k rozvozu pro zákazníky a doručují je po své přepravní trase, následně po doručení nejlépe všech zásilek dostanou od dispečerů instrukce, kam mají jet pro zásilky ke svozu neboli nakládce. Doručení a naložení zásilek se eviduje elektronicky do systému DOMINO společnosti DACHSER pomocí tzv. PEN KEY, zobrazeno na obrázku č. 10.

K přepravě mimo svůj přepravní okruh využívá sběrná služba linkovou dopravu společnosti DACHSER, která je ve své podstatě jedinou v ČR, protože tyto linky jezdí v pravidelných intervalech mezi pobočkami DACHSER po celém světě nezávisle na

naplnění linkových aut. V současné době (březen 2016) se jedná o 55 přímých linek do 25 destinací v osmi zemích světa. Tyto přímé linky jezdí do klíčových destinací a také do tří logistických Eurohubů ve Francii, Německu a na Slovensku, odkud sloučené zakázky pokračují dále do Evropy. Díky síti poboček, které zajišťují vysoké územní pokrytí, optimálně dimenzovaným přímým linkám a Eurohubům disponuje DACHSER výbornými dodacími časy do destinací jako je Balkán, Pyrenejský, nebo Apeninský poloostrov. Například k Francouzskému Eurohubu směřuje každou noc přibližně 60 kamionů k 98 nakládacím rampám, odkud jsou zásilky distribuovány přímo do svých cílových destinací (dle interních informací pobočky Kladno). V příloze č. 5 je znázorněno skutečné rozložení linkové dopravy pro pobočku DACHSER Kladno v období Vánoc 2015.

Obrázek č. 10: PEN KEY speciálně navržená pro společnost DACHSER



Zdroj: Archiv autorky

Ing. Jan Polter (ředitel pro obchod a marketing, 2016) uvedl: „Eurohub je centrální logistická platforma, na kterou jsou napojeny pobočky v síti Dachseru.“

Sběrná služba využívá jednotně sestavený objednávkový formulář, jehož vývoj probíhal v hlavní německé centrále DACHSER v Kemptenu a tudíž není možné ho nijak upravovat nebo měnit. Podle informací německé centrály DACHSER totiž obsahuje všechny potřebné informace a možnosti, podle kterých by měla být zajištěna bezproblémová přeprava zboží k zákazníkovi. Sběrná služba na Kladně se snaží od zákazníků vyplnění tohoto formuláře vyžadovat, i když ne vždy je to kvůli přístupu zákazníků i zaměstnanců, převážně obchodního oddělení, možné. V horní části tohoto formuláře se nachází kolonky pro volbu produktu s poznámkou, že pokud nebude produkt

vyplněn, bude přeprava realizována v produktu targoflex. Toto je značně problematické u zákazníků objedávajících poprvé, nebo u těch, kterým nebyly dostatečně vysvětleny doručovací časy a ceny produktů. Kolonka datum a časové rozmezí nakládky může být také matoucí, protože sběrná služba společnosti DACHSER uvádí, že časové okno na nakládku by mělo být minimálně čtyři hodiny, což ale v tomto objednávkovém formuláři nikde není. Dále pak možnost přesného zadání ADR přepravy, včetně požadavku na UN kód, množství a obal také formulář neobsahuje. Dle mého názoru a praxe ve společnosti DACHSER tedy prostor ke zlepšení jistě existuje. Další kolonky jsou jasné a stručné a vystihují přesně to, co je potřeba k zadání objednávky do objednávkového systému společnosti DACHSER – DOMINO. Objednávkový formulář se nachází na obrázku č. 11.

3.2.2.3 Celovozové oddělení vnitrostátní a mezistátní přepravy

Zásilky, které není možno přepravit sběrnou službou, ať už kvůli rozměrům nebo hmotnosti, jsou předány kolegům na celovozové oddělení, kteří zajišťují pro zásilku přepravu tzv. napřímo. Tato varianta je dražší a vyplatí se pro těžší zásilky (10 tun), velký počet palet (33 EUR) a nadrozměrné zásilky (přesahující možnosti sběrné služby). Výhodou je rychlost dané přepravy. Zákazník je předem informován o datu a čase nakládky ale také datu a čase vykládky. Toto je u sběrné služby možné pouze u vybraných produktů. Celovozové oddělení dálkové přepravy zajišťuje uspokojování klíčových zákazníků firmy DACHSER. Striktní podmínky je ale v některých obdobích těžké dodržet a tak se může stát, že společnost i na těchto klíčových zákaznících v daný moment prodělává. Jedná se o období takzvané sezóny, kdy je nedostatek nákladních aut v přijatelných cenových relacích a naopak velký nárůst počtu zásilek ze strany zákazníků. Jedná se například o období před Vánocemi, nebo po Novém roce, kdy sklady potřebují doplnit zásoby a firmy zvyšují požadavky na přesnou distribuci zboží.

Celovozové oddělení má pro urgentní případy k dispozici tzv. kilometrová nákladní vozidla, což znamená, že nákladní auto a řidič jezdí pouze pro firmu DACHSER, přesně tak jak si firma určí a to za pevnou cenovou sazbu na kilometr. Jediný požadavek v tomto případě je na počet ujetých kilometrů za měsíc. Toto je pro společnost výhodné v případě, že spediční a přepravní společnosti nenabízejí dostatek vozidel.

Obrázek č. 11: Objednávkový formulář společnosti DACHSER

Objednávkový formulář

DACHSER Czech Republic a.s.
Logistické centrum Kladno, Hutská 272
CZ-272 01 Kladno

Tel.: +420 312 291 834
Fax: +420 312 291 857
E-Mail: dachser.kladno@dachser.com

DACHSER

Datum:

Vyplní objednavatel		Nezaškrtnete-li požadovaný produkt, bude objednávka odbavena v režimu targoflex, popř. classicline	
Výběr produktu		DACHSER European Logistics	
Pro všechny produkty platí naše Všeobecné obchodní podmínky, dosažitelné na www.dachser.cz			
Nejvýhodnější volbu produktu pro evropské země Vám umožňuje naše eLogistics aplikace productpilot, díky které můžete zjistit orientační dobu doručení online.			
☐ targoflex ☐ targofix Datum: _____		☐ targospeed ☐ targospeed 12 ☐ targospeed 10	
☐ classicline ☐ fixline Datum: _____		☐ sysline ☐ directload	

Datum a časové rozmezí nakládky: _____

Číslo denní nabídky: _____

Objednavatel	Příjemce
Číslo zákazníka IČO DIČ	Číslo zákazníka IČO DIČ
Společnost	Společnost
Jméno a příjmení	Jméno a příjmení
Telefon	Telefon
Ulice, č.p.	Ulice, č.p.
PSČ Město Stát	PSČ Město Stát
Vaše číslo objednávky	Doručení se zdvižnou plošinou Ano ☐ Nakládka se zdvižnou plošinou Ano ☐
Místo nakládky	Dodací podmínky
Společnost	Nezaškrtnete-li požadovanou volbu, bude objednávka odbavena vyplacením (platí příjemce).
Kontaktní osoba Telefon:	Vyplacené (platí objednavatel) ☐ Nevypáčené (platí příjemce) ☐
Ulice, č.p.	Hodnota zboží
PSČ Město Stát	Hodnota zboží _____ CZK
▲ Vyplníte pouze pokud příjemce a zadavatel objednávky nejsou stejní. ▲	
Přípojištění zásluky Ano* ☐ Ne ☐	
* Pro přípojištění zásluky je nutné doložit obchodní fakturu.	

Zboží na dobírku

Dobírka _____ CZK ☐ EUR ☐
 Dobírka je omezena částkou max. 125 000,- CZK a je možná jen v těchto zemích: A, B, CH, D, DK, LUX, NL, H, CZ, SK, PL.
 Objednavatel / odesílatel musí předem deklarovat nebezpečné zboží (i v případě podlimitního - LQ). Je nutné uvést UN číslo, název, obal, skupinu, druh a počet balení.

Označení	Počet	Obal / balení	Obsah	Váha	ložná plocha	Objem m ³	Rozměry v cm (d x š x v)
							x x
							x x
							x x
							x x
CELKEM	0			0	0,0	0,00	x x

Instrukce (např. ADR, avízo, časová rozmezí pro vykládku a pod.)

Objednavatel odesláním/předáním tohoto vyplněného formuláře závazně objednáva obstarání přepravy v souladu s výše uvedenými pokyny, potvrzuje správnost a úplnost shora uvedených údajů a seznámení se se Všeobecnými obchodními podmínkami společnosti DACHSER Czech Republic a.s.

DACHSER Czech Republic a.s.
Společnost zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze v oddíle B, vložka 8926
Sídlo společnosti: Hutská 272, 272 01 Kladno
Nebezpečné zboží musí odesílatel / objednavatel předem deklarovat.

Město, Datum

Zdroj: Archiv autorky, dle zdrojů pobočky DACHSER Kladno

3.2.2.4 Servisní oddělení

Servisní oddělení zajišťuje a kontroluje spokojenost zákazníků se službami společnosti DACHSER. Řeší na denní bázi problémy vznikající v logistickém řetězci. Například: nedoručení nebo nevyzvednutí zásilky na první pokus z důvodu nepřítomnosti kompetentní osoby a s tím související vícenáklady, malé časové okno, odmítnutí zásilky, špatná adresa atp. Toto je základní výčet problémů vznikajících téměř denně. Servisní oddělení zajišťuje co možná nejrychlejší nápravu těchto problémů. Domlouvají se zde také termíny doručování importních zásilek a probíhá zde komunikace s ostatními pobočkami společnosti DACHSER.

3.2.2.5 Palety a obalové hospodářství ve společnosti DACHSER

Společnost DACHSER uznává za nejběžněji používanou přepravní jednotku europaletu popsanou v podkapitole Obalové hospodářství – Paletizace, tedy paletu dle platné normy EUR - ČSN 269110. Dalšími sledovanými obalovými prostředky jsou palety typu Düsseldorf a mřížované boxy. Systém paletové výměny má svá stanovená pravidla, kterými se řídí pobočky, dopravci i zákazníci. Paletové hospodářství u sledovaných zákazníků podléhá měsíční uzávěrce, počítají a kontrolují se stavy palet na paletových kontech, ostatní pobočky DACHSER zasílají dlužné palety podle aktuální obsazenosti linek a dopravci mají na vyrovnání dluhů 14 dní, poté se částky vyfakturují. Se zákazníky se dlužné počty palet řeší individuálně.

Tabulka č. 1: Přehled poplatků spojených s europaletami

	Cena v eurech	Europaleta 
Kupní cena (při ztrátě, nebo rozbití)	6	
Poplatek za výměnu EU palety	0.90	

Zdroj: Archiv autorky, dle interních informací pobočky DACHSER Kladno

3.2.3 Logistický řetězec společnosti DACHSER

V této podkapitole bude popsán logistický řetězec společnosti DACHSER Czech Republic, a. s., rozděleny materiálové a informační toky a aktivní a pasivní prvky systému.

Soubor materiálových toků – dílčí část hmotného logistického řetězce – vlastní pohyb materiálu přes tyto místa: skladová plocha, manipulační vozík, rampa pro nakládku a vykládku, nákladní auto (hydraulická plošina – čelo, ložná plocha vozidla, manipulační vozík v nákladním autě).

Soubor informačních toků – interní software DOMINO sloužící pro zpracování a zadání objednávek, proces komunikace mezi zákazníkem a společností, uvnitř společnosti a mezi společností a dopravcem, software MIKADO, používaný ve skladech, software LOTUS pro správu elektronické pošty. Dále pak elektronická evidence tohoto toku v informačních systémech.

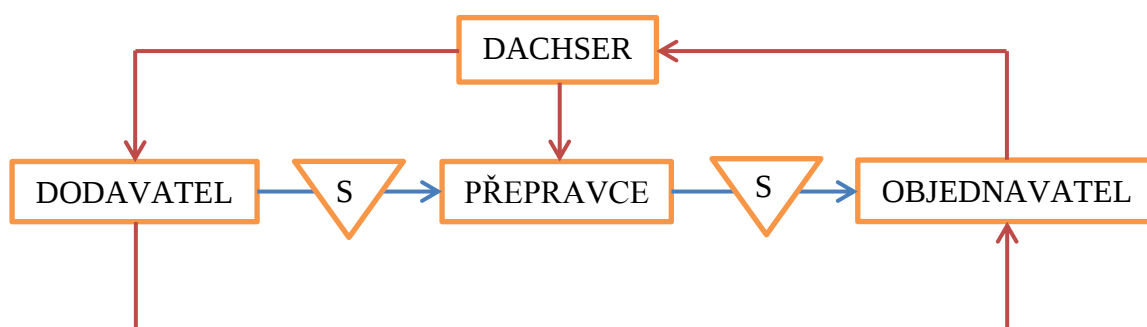
Pod informační tok spadá také tok finanční – tedy přemísťování peněz od zákazníka do společnosti DACHSER a od společnosti DACHSER k přepravci zboží. Jedná se většinou o bezhotovostní transakce, v menší míře využívají zákazníci možnost zaslat zboží na dobírku.

Pasivní prvky logistického systému – Jedná se o materiál (zboží), přepravní a manipulační jednotky, přepravní prostředky, obaly a informace. Jejich účelem je překonat prostor a čas a mají výlučně netechnologický charakter. Společnost DACHSER přepravuje kusové jednotky jako např.: kartony, palety, boxy, bedny, IBC kontejnery, ve skupenství kapalném, plynném i pevném. Přepravovat se nesmí např.: volně ložené kusy nábytku.

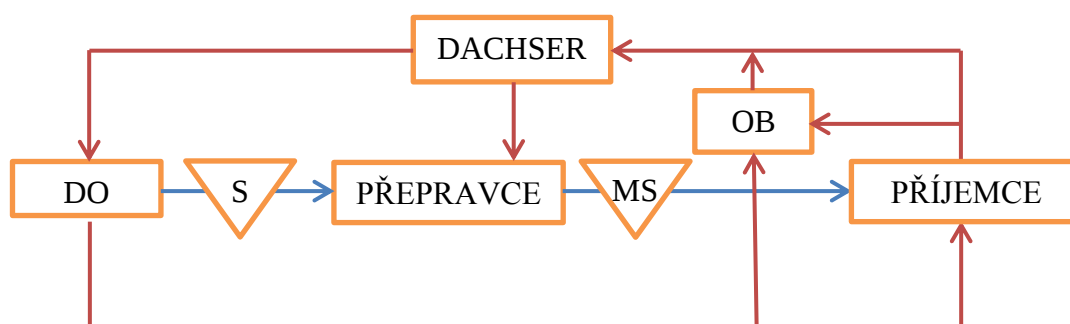
Aktivní prvky logistického systému – Realizují logistické funkce, uskutečňují netechnologické operace s pasivními prvky, jako například balení, tvorbu manipulačních a přepravních jednotek, přepravu, skladování, kontrolu, identifikaci či sběr, také přenos a udržení informací. Jedná se o prostředky pro zdvih (jeřáby), pojezd (tahače, vozíky, paletové vozíky, vozíky se zdvižnou plošinou) a stohování (vysokozdvižné vozíky). Dále sem spadají osoby ovlivňující logistické procesy (administrativní pracovník, logistický plánovač, disponent přepravy, řidič nákladního vozidla, skladník), (Sixta, Mačát, 2005).

Od prvního objednání až po doručení může být sled všech činností v systému popsán takto: Příjem poptávky na distribuci, cenová nabídka (podle odsouhlasení nebo zamítnutí dále) příjem objednávky, zadání do systému DOMINO, plánování trasy nákladních aut, paletizace a balení, skladování, překládka, přistavení auta na rampu, nakládka zboží, odvoz k zákazníkům (maloobchod/velkoobchod/spotřebitel/průmyslový odběratel), zpětná vazba o doručení zboží v nepoškozeném stavu a v požadované kvalitě, čase a množství, případné řešení reklamací se servisním oddělením. Na obrázcích č. 12 a 13 je znázorněn příklad logistického řetězce společnosti DACHSER Czech republic, a. s.

Obrázek č. 12: Příklad logistického řetězce společnosti DACHSER kdy objednavatel = příjemce



Obrázek č. 13: Příklad logistického řetězce společnosti DACHSER kdy objednavatel ≠ příjemce



Červená – informační tok	DO - dodavatel
Modrá – materiálový tok	OB - objednavatel
S - skladování	MS - mezisklad

Zdroj: Archiv autorky

Na obrázku č. 12 je znázorněna možnost, kdy objednavatel je v logistickém řetězci zároveň i příjemcem. Tato možnost se do objednávkového formuláře nevyplňuje, vyplní se pouze kolonka objednavatel a vyskytuje se zhruba v 60 % případů a jedná se většinou o vnitrostátní distribuci nebo export.

Na obrázku č. 13 je znázorněna možnost, kdy objednavatel není zároveň i příjemcem zboží. Tato možnost se do objednávkového formuláře společnosti DACHSER musí vyplnit zvlášť. Vyskytuje se zhruba ve 40 % případů a jedná se většinou o importní zásilky.

3.2.4 Produktové portfolio společnosti DACHSER

V této podkapitole budou podrobněji popsány produkty nabízené společností DACHSER Czech republic, a. s., na které navazuje analýza produktového portfolio pomocí matice BCG.

3.2.4.1 Entargo:

- Targoflex – negarantovaný produkt, obvyklá doba doručení
- Tagrospeed – 1 den, garantované doručení po České republice do 1 dne.
- Targospeed 10 – 1 den, doručení garantované do 10 hodin
- Targospeed 12 – 1 den, doručení zásilky garantované do 12 hodin
- Targofix – od 2 dnů, doručení v zákazníkem předem určený den
- Targofix 10 – od 2 dnů, datum doručení udává zákazník, doručení do 10 hodin
- Targofix 12 – od 2 dnů, datum doručení udává zákazník, doručení do 12 hodin

Produktová rodina Entargo je zavedeným a s výjimkou produktu Targoflex dobře fungujícím a ověřeným produktem. Produkty s garantovanými termíny doručení jsou společností nabízeny již od roku 1967.

Targospeed – přesně stanovená doba přepravy, tzn. z místa nakládky (destinace) se vypočítá přesně daná doba přepravy, v závislosti na dané vzdálenosti. Potvrzená doba přepravy zboží v rámci Evropy probíhá během 1 až 4 dnů. V České republice si dále zákazníci mohou vybrat z produktů targospeed 10, nebo targospeed 12. Toto se netýká přepravy nebezpečného zboží (tzv. ADR přepravy). Další země nabízející produkty targospeed 10 a targospeed 12 jsou: Rakousko, Německo, Lucembursko, Belgie, Dánsko a Nizozemsko.

Targofix – tento produkt se zaměřuje na přesný datum a čas dodání. Objednavatel určí přesný datum doručení příjemci, to ulehčuje komisionářským zónám a optimalizuje tok přijatého zboží. Obdobně jako u produktu targospeed, i u produktu targofix si zákazník může zvolit mezi variantou targofix 10 nebo targofix 12 u doručení do příslušných destinací.

Targoflex – tato služba je z produktové rodiny entargo problémová. Jedná se o nejlevnější, ale negarantovanou formu přepravy. To znamená, že je výhodně tento produkt použít v případě, že je časový požadavek na doručení flexibilní, pro zásilky zboží, které nemají přesně stanovený časový rámec doručení. Zvýhodněná cena, tedy -5% z celkové ceny, sice přiláká mnoho zákazníků, ale obchodní zástupci už dokonale zákazníka neinformují o flexibilních možnostech doručení. Zákazníci poté nebyvají s termíny doručení spokojeni.

3.2.4.2 Targo on-site:

- Targo on-site – od 1 dne, datum doručení bude dohodnuto s příjemcem zboží
- Targo on-site plus – od 1 dne, datum doručení včetně časového okna bude dohodnuto s příjemcem
- Targo on-site premium – od 3 dnů, datum doručení včetně časového okna bude dohodnuto s příjemcem

Targo on-site – doručení zásilky až ke dveřím v přesný čas. Doručování obstarává jedna osoba dle sjednaného času dodání (ranní i odpolední), včetně zpětného odběru zboží.

Targo on-site plus – rozšiřuje produkt targo on-site o možnosti dodání jednou osobou i ve večerních hodinách a v sobotu.

Targo on-site premium – rozšiřuje produkt targo on-site o speciální služby, kdy je k dodání na místo určené objednavatelem potřeba dvou osob. Zásilky lze dodat v ranních a odpoledních hodinách, termín se telefonicky sjednává dopředu. Doručení je možné u zásilek do 100 kg hmotnosti. Tato služba zaručuje osobní kontakt se zákazníky a velké množství doplňkových služeb (likvidace přepravního obalu, instalace zařízení včetně nastavení, odstranění starých zařízení či zpětný odběr zboží) a díky tomu i spokojenost zákazníků.

3.2.4.3 Classicline:

Tento produkt nabízí přepravu pomocí sběrné služby i do vzdálených destinací. Společnost DACHSER může díky úzce propojené celoevropské síti zaručit včasné doručení a optimální distribuční logistiku pro zákazníky i do vzdálených zemí.

3.2.4.4 Directload:

Takzvaná přeprava zboží napřímo. Zaručuje rychlost a dostatečný prostor pro objemnější a těžší zásilky. Oddělení celovozové (také nazývané charterové) přepravy zpracuje individuální požadavek zákazníka a vypracuje nejvhodnější přepravní řešení (velikost nákladního auta, trasa apod.). Charterové oddělení zohledňuje i požadavky na celní přepravy, včetně veškerých právních předpisů. Tento produkt je využíván díky své flexibilitě a orientaci na zákazníka a využívá možnost rychlého rozhodování tak, aby byly optimalizovány procesy při přepravě nákladů.

Obrázek č. 14: Elogistics – Product Pilot

výsledek		
Odesílatel země Česká republika PSČ/Obec 27201 KLADNO 1 příjemce země Německo PSČ/Obec 95111 Rehau		
typ transportu	European Logistics	
Zvláštnosti	Nebezpečné zboží: Ne Dobírka zboží: Ne Celní zásilka: Ne	
Produkt	Doba trvání*	Doručení
targospeed 10	1 den	před 10 hod.
targospeed 12	1 den	před 12 hod.
targospeed	1 den	den A celodenně
targofix 10	od 2 dny	Datum doručení udáváte Vy, před 10 hod.
targofix 12	od 2 dny	Datum doručení udáváte Vy, před 12 hod.
targofix	od 2 dny	Datum doručení udáváte Vy
targoflex	Obv. doba trvání	
targo on-site	od 1 den	Datum doručení bude dohodnuto s příjemcem.
targo on-site plus	od 1 den	Datum doručení vč. časového okna bude dohodnuto s příjemcem.
targo on-site premium	od 3 dny	Datum doručení vč. časového okna bude dohodnuto s příjemcem.
* podle přidělení zakázky a převzetí zásilky/ Závazek o době trvání platí vždy pouze do předání na firmou DACHSER pověřený třetí speditér, např. speditér na ostrově, veletrhu DACHSER bude objednavatele o příslušných relacích informovat samostatně.		
Zpět		Tisknout

Zdroj: DACHSER, PRODUCTPILOT, [online]. 2012 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://partner.dachser.com/login/pages/login/index.jsp>

3.2.4.5 Elogistics:

Systém Elogistics nabízí správu všech interaktivních procesů mezi společnostmi DACHSER a zákazníky. Umožňuje například spočítat náklady na dopravu, odeslání objednávky přepravy a sledování pohybu zásilky a to kdekoli na světě, prostřednictvím systému Track & Tracing. Na obrázku č. 14 se nachází přehled systému Elogistics a seznam nabízených produktů pro přepravní trasu Kladno (CZ) – Rehau (DE) ze služby Product Pilot.

Některé služby nabízené systémem Elogistics:

- SHIPMENT POINTER: – osvědčený informační systém, kdy jsou přepravní informace zásilek ihned k dispozici, pro rychlý a jednoduchý přístup ke stavu zásilky a bez nutnosti registrace.
- FREIGHT QUOTATION: aplikace sloužící ke stanovení dopravného, které je obsaženo v jednotlivých cenových dohodách se společnostmi DACHSER. Nejjednodušší možný způsob získání ceny přepravy bez zdlouhavého domlouvání.
- WAREHOUSE CONTROL: sleduje průběh procesů v distribučních centrech (do nejdrobnějších detailů – od stavu vychystání objednávky až po sledování šarže.
- PRODUCT PILOT: usnadňuje výběr toho správného produktu. Pomocí této aplikace může být určena doba přepravy po celé Evropě. Příklad znázorněn na obrázku č. 12.
- INVOICE CENTER: díky souhrnné faktuře je poštou odesílána pouze jedna stránka, která obsahuje všechny sumy za určité zúčtovací období a údaje potřebné pro daňový odpočet. Všechny další potřebné údaje, specifické pro každou samostatnou zásilku, jsou k dispozici online, jako soubory PDF, tabulky aplikace MS Excel a soubory XML.
- PALLET POOL ACCOUNT: obalové prostředky, které jsou společnostmi DACHSER sledovány, například europalety, palety typu Düsseldorf a mřížované boxy, jsou spravovány v tomto systému. Při předání balicích materiálů společnosti DACHSER jsou tyto materiály připsány do systému Pallet Pool Account a při vrácení opět odepsány.

3.2.5 Analýza vnitřního prostředí – produktová matice BCG

Matice BCG je metoda, která se používá pro hodnocení portfolia produktů společnosti. Podstatou je hodnocení jednotlivých produktů, tedy výrobků či služeb podniku ve dvou dimenzích – v míře růstu na trhu a v podílu na trhu. Při této analýze jsem vycházela z neveřejných interních informací společnosti DACHSER Czech republic, a. s.

Tabulka č. 2: BCG matice pro produkty společnosti DACHSER

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	Hvězdy Directload	Otazníky Targo on-site
Nízká míra růstu	Dojné krávy Targospeed, Targoflex	Prašiví psi Targofix

Zdroj: Archiv autorky, dle interních informací pobočky DACHSER Kladno

Sektor Hvězdy – Directload se vyznačuje největším podílem na trhu, využívá ho nejvíce zákazníků požadujících kvalitní servis, dobré ceny a rychlost a individuálnost jednání. Díky tomu se také u produktu drží vysoká míra růstu. Hrozbou pro pozici tohoto produktu mohou být nedostatečné kapacity firmy na zajištění bezproblémového provozu tohoto produktu.

Sektor Otazníku – produkt Targo on-site je novinkou na trhu distribuce, proto má také zatím nízký tržní podíl. Nabízí zákazníkům nové možnosti distribuce zboží i o víkendy a ve večerních hodinách. Toto je u zákazníků velmi žádaná služba, a proto se vyznačuje vysokou mírou růstu. Při správném vývoji a vynaložení potřebných financí na propagaci by se produkt Targo on-site mohl v budoucnu přesunout do sektoru Hvězdy.

Sektor Dojné krávy – produkty Targospeed a Targoflex jsou dlouhodobě jednoznačnými tahouny ve společnosti DACHSER. Svědčí o tom i 80 % zastoupení těchto produktů v objednávkách jak od stávajících tak i nových zákazníků. U produktu Tragoflex by ale zákazník měl vždy být informován o flexibilitě tohoto produktu, tedy o větším časovém rozmezí pro distribuci zboží a od toho se odvíjející nižší ceny.

Sektor Prašivých psů – tento produkt zákazníci neoslovil. Četnost zakázek s požadavkem na produkt Targofix je mizivá – méně než 5 % všech zakázek sběrné služby a ani míra růstu na trhu nenabízí pro tento produkt žádné pozitivní vyhlídky. Bylo by nutné produkt vylepšit, zafinancovat propagaci, aktivně nabízet tuto možnost nebo nejjednodušší varianta - vyřadit.

3.2.6 Analýza vnějšího prostředí – analýza STEP

V této podkapitole bude provedena analýza vnějšího prostředí jako podklad pro navazující matici SWOT jenž je hlavním podkladem pro návrhy na zlepšení logistických procesů ve společnosti. STEP analýza je zpracovaná v tabulce č. 3. Jednotlivé faktory popsány níže.

3.2.6.1 Sociální faktory

Mobilita pracovní síly

Zdroj efektivního fungování společnosti. Kladnou stránkou je jednak vyšší zaměstnanost, ale i efektivnější alokace pracovních sil, což ve výsledku vede ke zvyšování ekonomického potenciálu.

3.2.6.2 Technologické a technické faktory:

Informační technologie

Ke konci dvacátého století se informační technologie staly jedním z významných faktorů, ovlivňujících chod podniků. To je také důvod, proč se investují velké částky na do modernizací a inovací informačních technologií. Předpokladem pro posílení konkurenceschopnosti podniků je dostupnost moderních technologií pro všechny. Díky tomu se v současné době zvedá úroveň zařízení nejen ve velkých podnicích, ale i ve středních a malých firmách a také v domácnostech.

Za nejvýznamnější část technologie, která napomáhá tvorbě informačního systému podniku, lze považovat internet. Jelikož se rychle rozvíjí a také se zvyšuje počet jeho poskytovatelů, stává se stále dostupnějším i pro menší a střední podniky. Internet kromě reklamy zajišťuje snadnou komunikaci s obchodními partnery, usnadňuje získávání nejrozličnějších informací z celého světa a také umožňuje bezhotovostní platby.

Nové pracovní postupy

Jsou to veškeré investice podniku do vědy a výzkumu, podpora vědy a výzkumu vládou, množství a dostupnost informací, nové pracovní postupy, metody a techniky.

Tabulka č. 3: STEP analýza

S Sociální faktory	Mobilita pracovní síly Struktura společnosti
T Technologické a technické faktory	Informační technologie Nové pracovní postupy
E Ekonomické faktory	Vývoj ceny pohonných hmot Vývoj cen energií Vývoj mzdy Kurz CZK Nezaměstnanost Inflace
P Politické faktory	Daňová politika Legislativa EU ADR legislativa (přeprava nebezpečného zboží)

Zdroj: Archiv autorky, dle interních informací pobočky DACHSER Kladno

3.2.6.3 Ekonomické faktory

Vývoj cen energií

V roce 2016 momentálně ceny energií poměrně razantně klesly oproti roku 2015. V případě elektrické energie klesla cena oproti 4. čtvrtletí roku 2015 v průměru o 44 %. U zemního plynu klesla cena na oproti konci roku 2015 o 29 %. U motorové nafty, která je typickým palivem pro transport, klesla cena oproti 4. čtvrtletí roku 2015 na současných 7 Kč/litr.

Vývoj průměrné mzdy

Tabulka č. 4: Vývoj průměrné mzdy v roce 2015

Čtvrtletí / 2015	Průměrná mzda	Oproti roku 2014	Reálné zvýšení
4Q / 15	26 467 Kč	3,9 %	3,8 %
3Q / 15	26 072 Kč	3,8 %	3,4 %
2Q / 15	26 287 Kč	3,4 %	2,7 %
1Q / 15	25 306 Kč	2,2 %	2,1 %

Zdroj: Český statistický úřad. Průměrné mzdy [online]. 2015 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2015>

3.2.6.4 Politické faktory

Dne 30. září 1957 byla v Ženevě uzavřena *Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí (ADR)*. Dohoda vstoupila v platnost 29. ledna 1968.

Nebezpečné věci, jejichž přepravu zakazuje příloha A, nemohou být přijímány k mezinárodní přepravě. Nebezpečné věci, jejichž přeprava je dovolena, musí splňovat tyto podmínky:

- uvedené v příloze A, týkající se hlavně balení a označování
- uvedené v příloze B, týkající se hlavně konstrukce, výbavy a provozu vozidel přepravujících nebezpečné věci.

Kompletní přílohy jsou dostupné na stránkách Ministerstva dopravy.

Zdroj: Ministerstvo dopravy. Přeprava nebezpečných věcí (ADR) [online]. 2015 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: http://www.mdcz.cz/cs/Silnicni_doprava/Nakladnidoprava/adr/

3.2.7 SWOT analýza

Tabulka č. 5: SWOT analýza

	S Silné stránky (strenghts)	W Slabé stránky (weaknesses)
	• Mezinárodní zázemí a podpora • Konkurenceschopnost • Kvalita přepravy • Široké portfolio nabízených produktů • Vyškolený personál • Využití moderních technologií	• Nemožnost ovlivnit některé firemní procesy nastavené z centrální pobočky DACHSER • Komunikace uvnitř podniku • Přijímání objednávek, na které není dostatečná přepravní kapacita (nedostatek aut) • Zvyšování ceny služeb
Interní faktory	O Příležitosti (opportunities)	T Hrozby (threats)
	• Noví zákazníci • Komunikace se zákazníky • Ceny úvěrů • Rozšíření portfolia produktů (speciální produkty)	• Vstup nových konkurentů • Stávka spedičních společností • Daně a ceny pohonných hmot • Rostoucí požadavky zákazníků • Zákazníci šetří
Externí faktory		

Zdroj: Archiv autorky, dle interních informací pobočky DACHSER Kladno

Tabulka č. 6: Možné výstupy z analýzy SWOT – strategie

		W – Slabé stránky			S – Silné stránky			
		Nedostatek nákladních aut	Komunikace uvnitř podniku	Zvyšování cen služeb	Velké a moderně vybavené sklady	Kvalita přepravy	Proškolený personál	Široké portfolio
O – Příležitosti	Komunikace se zákazníky			✓		✓	✓	✓
	Noví zákazníci				✓	✓	✓	✓
	Speciální produkty			✓			✓	
	Mediální propagace			✓		✓		✓
	Ceny úvěrů	✓				✓		
T – Hrozby	Daně a ceny PHM			✓				
	Zákazníci šetří		✓				✓	✓
	Rostoucí požadavky zákazníků			✓	✓	✓	✓	✓
	Konkurence	✓	✓	✓	✓	✓		

Zdroj: Archiv autorky, dle interních informací pobočky DACHSER Kladno

3.2.7.1 Možné strategie

Strategie WO – Hledání – tato strategie se zaměřuje na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Jako příklad lze uvést získávání úvěrů jako dalších finančních zdrojů k využití příležitostí. Dále se může jednat například o akvizice, joint ventures nebo o nábor kvalifikovaných sil.

Strategie WT – Vyhýbání – tato strategie je strategií obrannou, zaměřující se na odstranění slabých stránek a vyhnutí se ohrožením. Podnik v této pozici často bojuje o přežití a strategiemi mohou být fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace

Strategie SO – Využití – tato strategie využívá silných stránek ke zhodnocení příležitostí. Kombinace SO se však v praxi vyskytuje pouze zřídka, určuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.

Strategie ST – Konfrontace – tato strategie se použije tehdy, jestliže je podnik dostatečně silný na přímou konfrontaci s hrozbami, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (Tichá, I., Hron, J., 2002).

3.2.7.2 Fullerův trojúhelník (Párové srovnání)

K porovnání nejdůležitějších faktorů společnosti je použit tzv. Fullerův trojúhelník (tabulka č. 6), tedy metoda párového srovnání, kdy byla ke každému faktoru přiřazena odpovídající váha a následně vypočtena absolutní a relativní četnost výskytu těchto faktorů k určení optimální strategie pro společnost DACHSER (tabulka č. 7).

Silné stránky

1. Kvalita přepravy
2. Proškolený personál
3. Široké portfolio

Slabé stránky

4. Nedostatek přepravních kapacit
5. Zvyšování cen služeb
6. Komunikace uvnitř podniku

Příležitosti

7. Komunikace se zákazníky
8. Ceny úvěrů

Hrozby

9. Rostoucí požadavky zákazníků
10. Konkurence

Tabulka č. 7: Trojúhelníková matice

1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10
		3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10
			4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10
				5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10
					6	6	6	6
					7	8	9	10
						7	7	7
						8	9	10
							8	8
							9	10
								9
								10

Zdroj: Archiv autorky

Tabulka č. 8: Výstupy z trojúhelníkové (Fullerovy) matice

Kritérium	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Váha	Celkový podíl
1	7	15,56	7/45	Silné stránky 37,78 %
2	6	13,33	6/45	
3	4	8,89	4/45	
4	5	11,11	5/45	Slabé stránky 28,89 %
5	3	6,67	3/45	
6	5	11,11	5/45	
7	5	11,11	5/45	Příležitosti 13,33 %
8	1	2,22	1/45	
9	5	11,11	5/45	Hrozby 20,00 %
10	4	8,89	4/45	
Celkem	45	100,00	1,00	100 %

Zdroj: Archiv autorky

Volba strategie pro společnost DACHSER

Po sestavení trojúhelníkové matice následovalo sestavení tabulky výstupů, ze kterých je možno určit nejlepší strategii pro podnik. Dle této tabulky (tabulka č. 7) je to strategie ST – tedy KONFRONTACE – silných stránek podniku a ohrožení vyskytující se vně podniku.

Z vyhodnocení analýzy SWOT vyplývá, že jde o silný podnik, zastoupení silných stránek, tedy 37,78 %, je výrazně vyšší, než slabých stránek, ale ohrožení podniku se vyskytuje ve 20 %, což převyšuje příležitosti 13,33 %. Nicméně podnik je stabilní a má velkou příležitost k dalšímu rozvoji. Své silné stránky může bez problému využít k odvrácení ohrožení z venku.

3.3 Návrhy na zlepšení vybraných logistických procesů

3.3.1 Návrhy vyplývající z analýzy SWOT

Na základě výsledků analýzy SWOT vyplynulo, že společnost DACHSER má silnou a stabilní pozici na trhu, a může se věnovat rozvíjení, rozšiřování a vylepšování svých logistických procesů. Nicméně by se společnost měla zaměřit i na odstraňování ohrožení posílením silných stránek podniku. V této podkapitole bude tedy řešen kvadrant ST analýzy SWOT.

Velké a moderně vybavené sklady – Rostoucí požadavky zákazníků: Díky této silné stránce by podnik mohl uspokojit nejednoho náročného zákazníka, docílit požadovaného efektu, by mohla například i možnost do skladu nahlédnout (na zacházení se zbožím, manipulační techniku a práci skladníků).

Velké a moderně vybavené sklady – Konkurence: Podnik by měl vždy nabízet dostatek prostoru a moderní vybavení, vše čisté a k nahlédnutí zákazníkům tak, aby neměli důvod vybrat pro distribuci konkurenty. Velikost skladovacích ploch (případně nová skladovací hala) je další možnost rozvoje a vylepšení.

Kvalita přepravy – Rostoucí požadavky zákazníků: Podnik dokáže uspokojit zákazníka jak kvalitou distribuce, tak i kvantitou distribučních kanálů, tuto hrozbu tedy dokáže jednoduše odstranit, když se bude držet ověřených postupů a dodrží kvalitu a v nejhorším případě rychle vyřeší nesrovnalosti reklamace.

Kvalita přepravy – Konkurence: Podnik nabízí kvalitní, rychlou a cenově dostupnou distribuci zboží zákazníkům, nabízí komplexní služby v nejvyšší kvalitě. Toto mu vytváří jistou konkurenční výhodu, i když vždy existuje prostor pro zlepšování, například formou dalšího školení řidičů nákladních aut a zaměstnanců skladu.

Proškolený personál – Zákazníci šetří: V tomto případě lze hrozbu lehce odvrátit a to tak, že bude zákazníkovi nabídnuto z několika cenových variant. Vybere si tedy díky proškolenému personálu ten nejvhodnější produkt pro uspokojení svých potřeb v dané cenové relaci. Pro toto je důležité, aby byl personál opravdu dobře proškolen a aby se snažil produkty aktivně nabízet tak, aby zákazník radši nešel ke konkurenci.

Proškolený personál – Rostoucí požadavky zákazníků: V podniku je dobře fungující servisní oddělení, ovšem ne vždy je rychlost reakcí dostačující například kvůli obsluze DACHSER poštovní schránky kam zákazníci zasílají požadavky, dotazy, objednávky, případně reklamace. Rychlost odpovědi by se měla rapidně zrychlit a předešlo by se tím mnoha nesrovnalostem a také by se lépe uspokojily požadavky zákazníků. Pokud zaměstnanci servisního oddělení nemají na tuto práci dostatek času, mělo by se oddělení rozšířit o dalšího zaměstnance.

Široké portfolio produktů – Zákazníci šetří, Široké portfolio produktů – Rostoucí požadavky zákazníků: tyto dvě hrozby lze účinně odvrátit dle návrhů výše, tedy v případě střešení, nabízením levnějších cenově dostupných produktů a v případě rostoucích požadavků, nabízením speciálních produktů, větší sledovanosti zásilky, dohled nad přepravou odpovídající kvality, případně kontaktováním servisního oddělení s žádostmi.

3.3.2 Další možné návrhy na zlepšení logistických procesů

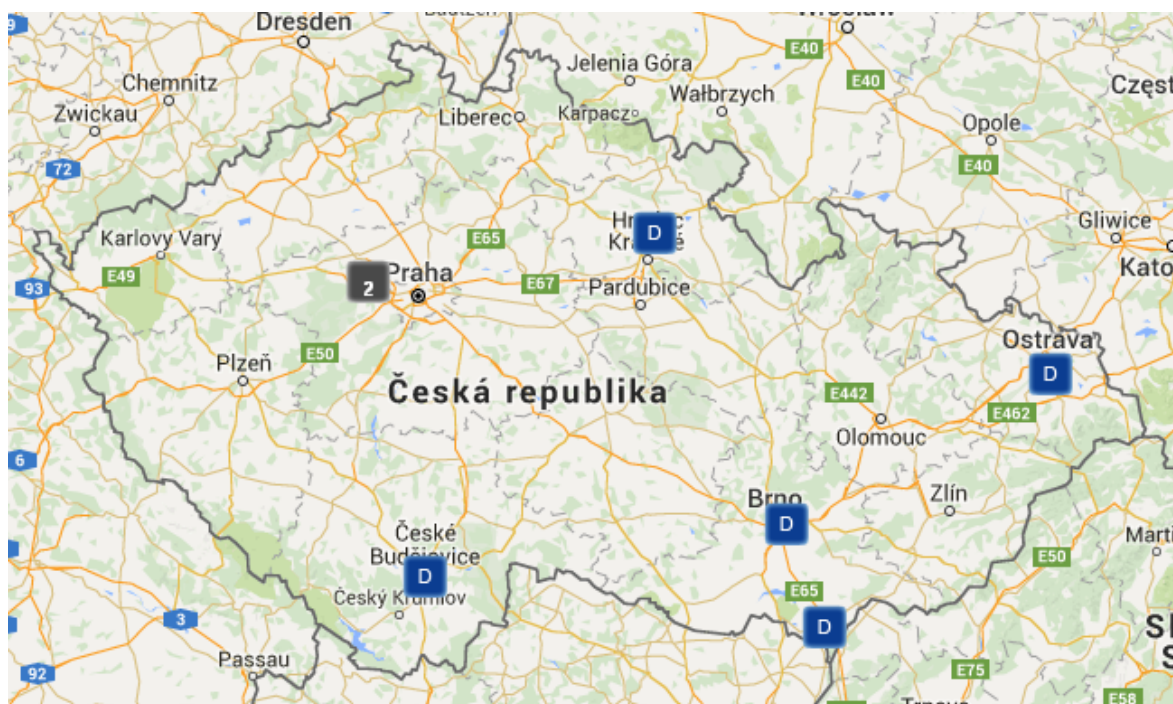
Dle mé osobní praxe ve společnosti DACHSER je tato podkapitola rozšířena o další důležité návrhy na rozvoj a zlepšení logistických procesů.

Přepravní auta společnosti DACHSER – společnost DACHSER nakupuje přepravní auta jako službu od přepravních společností. Toto je cenově výhodně v období mimo sezónu, když je dostatek aut. Problém může vzniknout v období sezóny (kolem Vánoc), kdy se garance, že přepravní společnosti budou mít dostatek aut v požadované cenové relaci rapidně snižuje. Společnosti ale stále vznikají povinnosti, plynoucí z dohod a smluv o distribuci, převést nebo doručit všechny zásilky velkých zákazníků bez ohledu na

cenu nákladních aut kterou pak společnost DACHSER musí zaplatit navíc. Společnosti pak vznikají vícenáklady, které by se daly ušetřit, kdyby společnost DACHSER uzavřela smlouvu o pronájmu těchto aut před obdobím sezóny. Fakt, že by se společnosti tato dohoda vyplatila (zaručila by dostatek aut), dosvědčuje i interní informace o ztrátách za distribuci zboží jednoho z klíčových zákazníků společnosti v sezónním období. Ztráty v té době činily zhruba 2 miliony korun za jeden měsíc.

Velká oblast rozvozů a svozů pro jednotlivé pobočky – Spolu s rozrůstáním se společnosti DACHSER a přibýváním zákazníků, přibývá i zakázek, distribuce, potřeby aut, skladů, pracovních sil atd. Dle mého názoru by stálo za zvážení možnost výběru lokace a realizace nové pobočky společnosti DACHSER. Jak můžeme vidět na obrázku č. 15 velký okruh v západní části republiky, tedy okolí Karlových Varů a Plzně pokrývá stále pobočka Kladno, nebo pak německá pobočka Hof. Toto by současně bylo i příležitostí pro rozšíření skladových ploch společnosti.

Obrázek č. 15: Současné rozmístění poboček společnosti DACHSER.



Zdroj: DACHSER; Pobočky DACHSER, [online]. 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: http://www.dachser.com/cz/cs/DACHSER-Locations_601.htm?country=CZ

Počet kvalifikovaných dispečerů, administrativních pracovníků a skladníků – využití moderních technologií: Migrace pracovníků společnosti DACHSER pobočky Kladno je v posledních dvou letech více viditelná. Přemíra náročné stresové práce, v důsledku přibývání požadavků na distribuci od velkých společností, a zároveň nárůstu zakázek od nových zákazníků, nakonec po čase donutí méně odolné zaměstnance společnost opustit, i když jejich kvality v logistických službách by mohly být špičkové. Proto také návrh na zvýšení počtu zaměstnanců na odděleních charterové dopravy, oddělení sběrné služby i skladu. Tato práce se může rozdělit mezi více lidí a v kolektivu bude panovat větší pohoda. Na druhou stranu, pokud by společnost plně využila potenciál svých informačních systémů a naučila zákazníky pomocí svých softwarů (např.: product pilot) zadávat si objednávky sami přes systém elogistics, značně by se tím ulehčilo administrativním pracovníkům a mohl by se jejich počet naopak snížit. Toho lze ale dosáhnout pouze soustavným a cíleným školením zákazníků, a musí být přítomna jistá ochota od těchto zákazníků se se softwarem naučit, odměnou by jim pak mohly být snížené ceny služeb.

Školení nových zaměstnanců – Pravidelná školení jsou dnes již standardem v každé větší společnosti. I když z vlastní zkušenosti vím, že úvodní školení probíhají až po delším působení zaměstnance ve firmě (i několik měsíců), což je pak značně neefektivní, neboť zaměstnanec se většinou dané věci naučí sám, nebo od kolegů. Navrhuji proto školení zaměstnance hned v prvním týdnu po nástupu do zaměstnání – základní informace o společnosti, o vykonávané pozici, co přesně se bude od zaměstnance požadovat, aby se v prvním týdnu naučil, předejde se tím případným nedorozuměním a nespokojenosti na obou stranách.

DACHSER objednávkový formulář – Ve všech větších logistických organizacích můžeme vidět, že bez vyplnění jejich objednávkového formuláře Vám objednávku nepřijmou. Toto by bylo vhodné zavést i ve společnosti DACHSER. Kvůli nesprávnému vyplnění formuláře nebo dokonce zaslání objednávky emailem dochází v logistickém procesu k chybám a nedorozuměním, vznikají vícenáklady na straně společnosti případně i zákazníka, u kterých pak není jasné, kde je příčina vzniku chyby. Proto doporučuji, když společnost má již tak propracovaný formulář, měla by striktně vyžadovat jeho vyplnění, nejlépe již s přiloženou cenovou nabídkou.

PEN KEY – inteligentní čtečka čárových kódů – Není pochyb o tom, že je tato čtečka opravdu v logistické společnosti velice užitečná, poskytuje mnohé informace a výstupy jak zaměstnancům společnosti DACHSER tak i řidičům, kteří s ní během jízdy disponují. Nicméně tato část dle mého názoru souvisí se školením zaměstnanců, neboť její používání může být zpočátku velice problematické, a pokud není zaměstnanec dostatečně proškolen, stává se pak neefektivní, zbytečnou a mnohdy i škodlivou, protože například u produktů Targospeed 10 a 12 je vyžadováno potvrzení z PEN KEY o doručení před těmito časy, a když s čtečkou řidič neumí zacházet, nemůže ani tyto časy potvrdit a společnosti pak vznikají vícenáklady a řidiči pokuta ve výši od 1 000 Kč výš.

Mediální propagace – Konkurence: Tato oblast není společností DACHSER příliš využívána. Oproti konkurenčním společnostem, které mají reklamu v televizi, rádiu i na internetu, využívala společnost pouze reklamu v rádiu a to pouze v krátkém období tří měsíců. Pokud má společnost opravdu zájem o přilákání nových zákazníků měla by zvážit možnost reklamy na internetu. Tato reklama se v poslední době velice rozrůstá, stejně jako využití PR, naopak upadají reklamy v televizi. Například konkurenční společnost TNT reklamy využila k úspěšnému přilákání zákazníků, má teď v oblasti reklamy nad společností DACHSER jistou konkurenční výhodu, protože již je v povědomí zákazníků. Dle internetového šetření společnosti Seznam.cz, dokáže internetová reklama zasáhnout až 89 % české internetové populace a to už, dle mého názoru, stojí za zvážení.

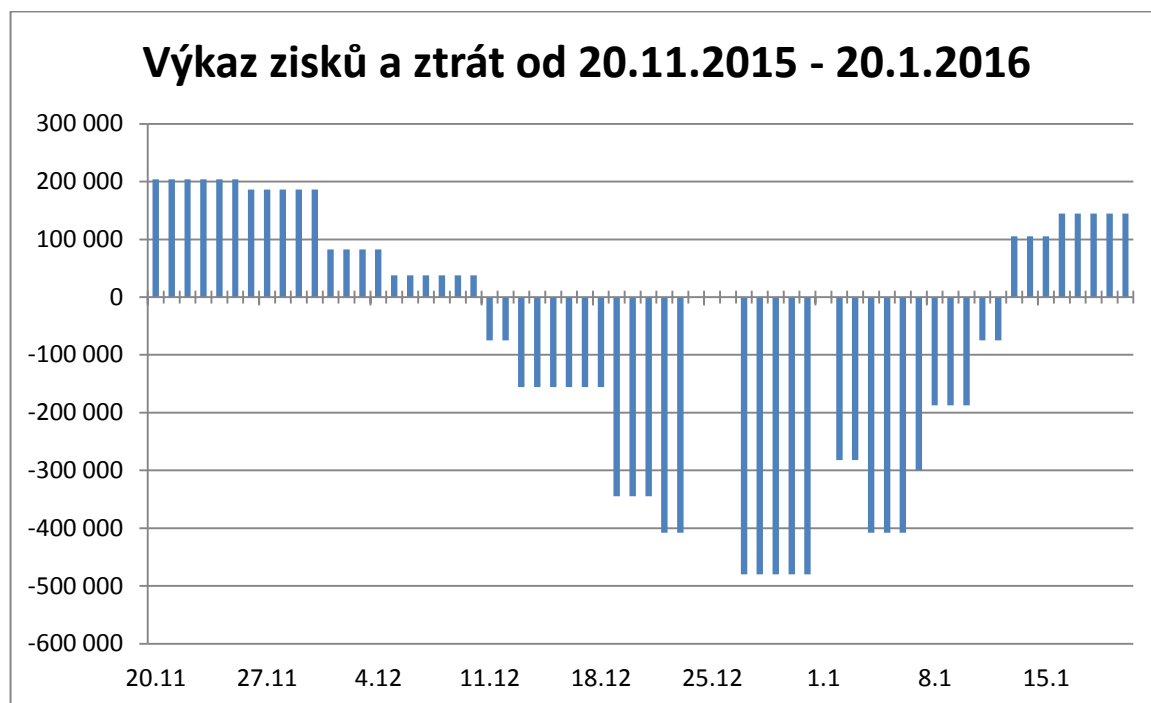
4 Ekonomické zhodnocení návrhů na zlepšení distribuční logistiky

V této kapitole budou vybrány některé návrhy na zlepšení logistických procesů ve firmě a bude zhodnocen jejich přínos a případné náklady vznikající pro společnost DACHSER.

Přepravní auta společnosti DACHSER

Jak bylo navrženo v minulé kapitole, společnost DACHSER by měla v období před sezónou uzavřít smlouvu s přepravní společností (jednou nebo více) o zajištění dostatečného počtu nákladních aut dle požadavků společnosti. Toto je v praxi možné zajistit, přepravní společnosti auta k dispozici mají, ale v období sezony uplatňují svoji výhodnou pozici a požadují za přepravy nereálné sumy. Tomu by šlo předejít například přírážkou k ceně všech nakupovaných aut jedné společnosti. Přepravní společnost bude mít dopředu zadaná auta, společnost DACHSER je vytíží dle svých možností a obě strany vydělají.

Graf č. 1: Výkaz zisků a ztrát v sezónním období



Zdroj: Interní informace pobočky DACHSER Kladno a informace přepravní společnosti AutoStep s r.o.

Na grafu č. 1 je zobrazen vývoj zisků a ztrát společnosti v období sezóny, když bereme v úvahu změny cen přepravních společností (dle údajů společnosti DACHSER). Vycházela jsem z průměrných hodnot, tedy ceny přepravy za kilometr, potřeby nákladních aut denně, a průměrně ujetých kilometrů. Celkové ztráty dosáhly hodnoty přibližně 4 500 000 Kč za sezónu. Kdybychom zvážili možnost konstantní cenové sazby, dostala by se společnost do zisku ve výši zhruba 1 500 000 Kč.

Náklady na dispečera (disponenta mezinárodní / vnitrostátní přepravy)

V současné době společnost hledá uchazeče o místo disponenta vnitrostátní a mezistátní přepravy, neboť požadavky charterového oddělení na navýšení počtu zaměstnanců bylo v tomto ohledu již vyslyšeno. Náklady na dalšího disponenta jsou znázorněny v tabulce č. 9. Přínosem tohoto navýšení bude možnost zvýšení objemu zakázek charterového oddělení o 15 až 40 (dle sezóny) distribučních zakázek denně. Jedna zakázka dle destinace může podniku vynést od 1 000 Kč až do 40 000 Kč (dle zákazníka, zvoleného produktu a sezóny).

Administrativní zaměstnanec / Trainee zaměstnanec

V současné době společnost využívá jako podporu administrativních pracovníků studenty v takzvaných trainee programech. Je to výhodnější finančně (studentské výhody) a společnost by měla plně zvážit možnosti využití, které jim trainee nabízejí, tedy zvážit, zda by se společnosti nevyplatilo administrativní pracovníky traineemi úplně nahradit. V současné době je v podniku deset těchto trainee zaměstnanců, pracujících do 80 hodin měsíčně a čtyři administrativní zaměstnanci na plný úvazek. Následující tabulka č. 8 ukazuje, že využití studentů je finančně výhodnější.

Tabulka č. 9: Srovnání nákladů na administrativní pracovníky a trainee (studenty)

	Počet	Mzda na hodinu	Počet odpracovaných hodin za měsíc (max)	Mzda za měsíc za počet pracovníků
Administrativní pracovník	4	150 Kč/hod	170	102 000 Kč
Trainee	10	100 Kč/hod	80	80 000 Kč

Zdroj: Archiv autorky

Školení nových zaměstnanců

V tomto případě se jedná o návrh, který nevyžaduje finanční prostředky, vyžaduje pouze organizaci a čas současných zaměstnanců např.: personálního oddělení nebo vedoucích pracovníků a školených pracovníků.

5 Závěr

Co jsem dělala? Metodou rešerše jsem zpracovala literární část práce. Definovala jsem pojem logistika a zaměřila jsem se na oblast distribuce. V praktické části jsem navázala spolupráci s distribuční logistickou společností DACHSER Czech Republic, a. s. Provedla jsem analýzu logistických procesů ve firmě, definovala logistický řetězec, sestavila produktové portfolio, provedla analýzu vnějších a vnitřních stránek podniku kde výstupem byla analýza SWOT a vypracovala návrhy na zlepšení logistických procesů.

Co jsem zjistila? Zjistila jsem, že bez optimalizace logistických procesů to v dnešní době jde, pouze pokud chcete dát prostor konkurenci, a že se finance na optimalizaci ve společnosti vyplatí investovat. Metodou SWOT analýzy jsem našla příležitosti, v jakých oblastech lze expandovat, rozrůstat se, ale i hrozby od našich stále se zlepšujících konkurentů, ale i hrozbu toho, že český zákazník dá přednost úsporám, před rychlostí a garancí produktů. Popsala jsem slabé stránky společnosti a místa kde má firma rezervy, silné stránky, v čem společnost naopak vyniká.

Proč jsem to dělala? Protože bez stálé invence (nejen) logistických procesů je dnes velmi těžké se pro společnost udržet na trhu, udržet si silnou konkurenční pozici a konkurenční výhodu.

Z čeho jsem vycházela? Vycházela jsem z teoretických poznatků nabytých studiem na univerzitě, dále pak poznatků z literatury a rešeršní části této práce a v neposlední řadě z poznatků nabytých téměř dvouletou praxí ve společnosti DACHSER Czech republic, a. s.

Jak jsem postupovala? Postupovala jsem metodicky, v rešeršní části jsem definovala hlavně obor distribuční logistiky, v praktické části jsem postupovala přes jednotlivá oddělení společnosti, produkty společnosti až po analýzu SWOT, ze které již bylo možné vypracovat návrhy na zlepšení některých logistických procesů.

K čemu jsem došla? Došla jsem k závěru, že společnost DACHSER má velmi propracovaný systém, jak v kancelářích, odkud vycházejí hlavní informační toky s využitím vlastních softwarů, až po oblast skladů, kde dochází hlavně k manipulaci a vlastní distribuci s materiálem a zbožím zákazníků. Nicméně i přesto jsem ve společnosti našla možnosti dalšího rozvoje a zlepšení procesů.

Co doporučuji do budoucna? Doporučuji zvážit možnost uzavření pevných smluv se spedičními společnostmi, tedy zhodnotit všechny možnosti na snížení ztrát v sezonním období. Dále pak možné rozšíření společnosti o další pobočku v severní části republiky, zavést školení nových zaměstnanců v krátkém časovém období, zvážit nahrazení administrativních pracovníků studenty v trainee programu a v neposlední řadě zvážit také možnost internetové reklamy kvůli získání konkurenční výhody.

6 Seznam použité literatury

6.1 Seznam knižních zdrojů

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J., Logistical management: The Integrated Supply ChainProcess, New York:The McGrawHill Comp., Inc., 1996, 730 s. ISBN 0070068836

GROS, I.: Logistika. Vydavatelství VŠCHT, Praha 1996. 228 s.

LAMBERT, D. M. – STOCK, J. M. – ELLRAM, L. M.: Logistika. Praxe manažera 2000, ISBN 80-7226-221-1

LÍBAL a kol., ABC Logistiky v podnikání, 1994, ISBN 80-85884-11-9

PERNICA, P., Logistika pro 21. století: Supply Chain Management, 1. vyd. Praha: Radix, spol. s r.o., 2005. 1700 s. ISBN 8086031594.

PERNICA, P.: Logistický management. 1. vyd., RADIX Praha, 1998. 660 s. ISBN 80-86031-13-6.

PERNICA, P.: Logistika – vymezení a teoretické základy, 1. vydání, Praha; VŠE Praha 1994, 210 stran; ISBN 80-7079-820-3

SCHULTE, CH.: Logistika. 1. vyd., VICTORIA PUBLISHING, Praha 1994. 301 s.

STEHLÍK, A., Logistika-strategický faktor manažerského úspěchu, 1. vyd. Brno: Studio Contrast, 2003. 236 s. ISBN 80-238-8332-1

SIXTA, J., M. ŽIŽKA. Logistika, teorie a praxe. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-251-0573-3

TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

6.2 Seznam internetových publikací

Eulog.cz: Informační logistický portál [online]. 2013 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z:
<http://www.eulog.cz/clanky/eulog-rok-2013-byl-pro-nas-narocny-ale-uspesny/?m=z01&id=5049>

DACHSER; 2015; [online]; [citováno 5. 10. 2015]; Dostupné z:
<http://www.dachser.com/cz/cs/index.php>

LEGÁT, V.: Servisní logistika.[Sylaby přednášek]. ČZU 1999

Logistika. Economia [online]. Hospodářské noviny, 2008 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z:
<http://logistika.ihned.cz/c1-24118260-nektere-zakladni-funkce-vymezuje-definice-obalu>

Logistika: Logistické funkce. MirasLebl [online]. 2015 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z:
<http://www.miras.cz/seminarky/logistika/logisticke-funkce.php>

Logistika: Výrobní logistika. MirasLebl [online]. 2015 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z:
<http://www.miras.cz/seminarky/logistika/vyrobní-logistika.php0>

SOS JH; Distribuční logistika; [online]; [citováno 5. 10. 2015]; Dostupné z:
<http://skola.sos-jh.cz/files/>

7 Seznam obrázků

Obrázek č. 1.: Pojetí logistiky podle Pernici

Obrázek č. 2: Rozpětí alternativních skladových struktur

Obrázek č. 3: Závislost mezi počtem externích skladů a druhy distribučních nákladů

Obrázek č. 4: Ukázka skladového hospodářství

Obrázek č. 5: Prvky komisionářských systémů

Obrázek č. 6: Komisionářské systémy

Obrázek č. 7: Typizovaná EUR paleta

Obrázek č. 8: EAN/NVE kód

Obrázek č. 9: Standardizovaný vzhled vozidel DACHSER.

Obrázek č. 10: PEN KEY speciálně navržena pro společnost DACHSER

Obrázek č. 11: Objednávkový formulář společnosti DACHSER

Obrázek č. 12: Příklad logistického řetězce společnosti DACHSER kdy objednavatel = příjemce

Obrázek č. 13: Příklad logistického řetězce společnosti DACHSER kdy objednavatel ≠ příjemce

Obrázek č. 14: Elogistics – Product Pilot

Obrázek č. 15: Současné rozmístění poboček společnosti DACHSER.

8 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Přehled poplatků spojených s europaletami

Tabulka č. 2: BCG matice pro produkty společnosti DACHSER

Tabulka č. 3: STEP analýza

Tabulka č. 4: Vývoj průměrné mzdy v roce 2015

Tabulka č. 5: SWOT analýza

Tabulka č. 6: Možné výstupy z analýzy SWOT – strategie

Tabulka č. 7: Trojúhelníková matice

Tabulka č. 8: Výstupy z trojúhelníkové (Fullerovy) matice

Tabulka č. 9: Srovnání nákladů na administrativní pracovníky a trainee (studenty)

9 Přílohy

Příloha č. 1: Stav společnosti DACHSER SE v roce 2014

Společnost (stav k roku 2014)

Název společnosti:	DACHSER SE
Rok založení:	1930
Vedení společnosti:	Bernhard Simon (mluvčí managementu a hlavní akcionář), Burkhard Eling, Alfred Miller, Thomas Reuter, Michael Schilling
Počet zaměstnanců:	24,988
Roční obrát:	EUR 5.3 miliardy euro
Počet poboček:	437
Počet zásilek:	73.7 milionů
Tonáž:	35.4 milionů tun

Příloha č. 2: Stav společnosti DACHSER Czech Republic v roce 2014

DACHSER Czech Republic (stav k roku 2014)

Název společnosti:	DACHSER Czech Republic a.s.
Rok založení:	1992
Vedení společnosti:	Petr Kozel
Počet zaměstnanců:	454
Roční obrát:	EUR 74.2 million
Počet poboček:	8
Počet zásilek:	824,500
Tonáž:	495,400

Příloha č. 3: Pobočka DACHSER Kladno



Zdroj: Firmy.cz, DACHSER Czech republic, a. s. [online]. 2013 [cit. 2016-03-08].

Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/144357-dachser-czech-republic-a-s-kladno.html>

Příloha č. 4: Sklad společnosti DACHSER



Zdroj: Eulog.cz: Informační logistický portál [online]. 2013 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z:

*[http://www.eulog.cz/clanky/eulog-rok-2013-byl-pro-nas-narocny-ale-
uspesny/?m=z01&id=5049](http://www.eulog.cz/clanky/eulog-rok-2013-byl-pro-nas-narocny-ale-uspesny/?m=z01&id=5049)*

Príloha č. 5: Rozložení linkové dopravy pobočky DACHSER Kladno v období Vánoc 2015

Line-traffic of Kladno branch - X-mas 2015

Relation	departure Kladno	15.12	16.12	17.12	18.12	19.12	20.12	21.12	22.12	23.12	24.12	25.12	26.12	27.12	28.12	29.12	30.12	31.12	1.1	
		Tu	We	Th	Fr	Sa	Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	
11 - Kornwestheim	20:00	x	x	x	x			x	o	o	o	o			o	o	o	o	o	
13 - Nurnberg	23:55	x	x	x	x			x	x	o	o	o			o	o	o	o	o	
18 - Dortmund	00:30	x	x	x	x			x	x	o	o	o			o	o	o	o	o	
28 - Hof	00:30	x	x	x	x	x			x	x	x	o	o			o	o	o	o	
28 - Hof	18:15	x	x	x	x			x	x	x	o	o			x	x	x	o	o	
39 - Rheine	21:00	x	x	x	o			o	o	o	o	o			o	o	o	o	o	
100 - Überherrn HUB	07:00	x	x	x	x			x	x	x	o	o			x	x	x	o	o	
100 - Überherrn HUB	20:00	x	x	x	x			x	o	o	o	o			o	o	o	o	o	
105 - Öhringen	20:00	x	x	x	x			x	o	o	o	o			o	o	o	o	o	
500 - Clermond HUB	09:00	x	x	x	x			N	o	o	o	o			o	o	o	o	o	
1171 - Verona	19:30	x	x	x	x			x	o	o	o	o			o	o	o	o	o	
1201 - Horsching	21:00	x	x	x	x			x	x	x	o	o			o	o	o	o	o	
1528 - Zevenaar	01:00	x	x	x	x			x	o	o	o	o			o	o	o	o	o	
1529 - Waddinxveen	01:00	x	x	x	x			x	o	o	o	o			o	o	o	o	o	
1595 - Vantaa	23:55	o	o	o	x			o	o	o	o	o			o	o	o	o	o	
1621 - Willebroek	04:00	x	x	x	x			x	o	o	o	o			o	o	o	o	o	
1625 - Mouscron	04:00	x	x	x	x			x	o	o	o	o			o	o	o	o	o	
1773 - Wroclaw	20:00	x	x	x	x			x	x	x	o	o			x	x	o	o	o	
1774 - Gadki	20:00	x	x	x	x			x	x	x	o	o			x	x	o	o	o	
1852 - Brno	18:30	x	x	x	x			x	x	x	o	o			x	x	x	o	o	
1852 - Brno	19:30	x	x	x	x			x	x	o	o	o			o	o	o	o	o	
1852 - Brno (Langenau)	01:30	x	x	x	x	x			x	o	o	o	o			o	o	o	o	
1852 - Brno (HUB)	03:00	x	x	x	x	x			x	x	o	o	o			o	o	o	o	
1853 - Ostrava	22:00	x	x	x	x			x	x	o	o	o			N	N	N	N		
1854 - Budweis	01:00	x	x	x	x	x			x	x	x	o	o			N	N	N	o	
1855 - Cernozice	20:00	x	x	x	x			x	x	o	o	o			o	o	o	o	o	
1855 - Cernozice	01:00	o	x	x	x	x			x	x	x	o	o			N	N	N	o	
1870 - Lozorno	19:30	x	x	x	x			x	x	N	o	o			N	N	N	N		
1880 - Hvidovre	21:00	x	x	x	o			o	o	o	o	o			o	o	o	o	o	
1902 - St. Perpetua	09:00	x	x	x	x			o	o	o	o	o			o	o	o	o	o	
1929 - Coslada	09:00	x	x	x	o			o	o	o	o	o			o	o	o	o	o	
Warehouse - opening time		24h	24h	24h	till 22h	closed	from 22	24h	24h	till 20h	closed	closed	closed	closed	from 04h	24h	24h	till 16h	closed	
		x	departure of system line																	
		o	no line traffic																	
		N	Necessary traffic (only if necessary and also only necessary type of truck)																	
	Working days																			
	Saturdays + Sunday																			
	Holiday																			
	Holiday in DE; SK; AT; PL; IT;CH																			
Traffic prohibition in CZ : Sundays + holidays 13:00 - 22:00																				

Zdroj: Interní soubory společnosti DACHSER Kladno