



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

TVORBA LOGISTICKÉ KONCEPCE SE ZAMĚŘENÍM NA OBCHOD V PODNIKATELSKÉM SUBJEKTU

CREATING A LOGISTICS CONCEPT WITH A FOCUS ON BUSINESS IN A BUSINESS ENTITY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Nikola Pavlišová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Nikola Pavlišová
Vedoucí práce:	prof. Ing. Marie Jurová, CSc.
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Tvorba logistické koncepce se zaměřením na obchod v podnikatelském subjektu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis podnikání v organizaci se zaměřením na:

–portfolio podnikání

–zásoby

–zákazníky

Cíle řešení

Analýza současného stavu logistické koncepce a řízení zásob

Vyhodnocení teoretických přístupů dané problematiky

Návrh logistické koncepce při realizaci zakázek ke spokojenosti zákazníků Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh logistické koncepce pro tuzemské i zahraniční zákazníky se zaměřením na řízení zásob, manipulaci s materiálovými prvky a podmínky distribuce pro zabezpečení kvality zakázek i snížení nákladů pro rozvoj podnikání vybrané organizace

Základní literární prameny:

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

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. Logistika. Přel. Nevrlá, E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0.

KERBER, B. DRECKSHAGE, B. J. Lean supply chain management essentials : a framework for materials managers. Boca Raton, [Fla.] : CRC Press, 2011. 258 s. ISBN 978-143-9840-825.

PETŘÍK, T. Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management). Praha: Linde, 2007, 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Na základě závěrů analýzy logistické koncepce a s využitím teoretických východisek jsou definovány návrhy ke změnám logistické koncepce a tím zlepšení průběhu zakázky ve společnosti XY, s.r.o. Diplomová práce je složena z teoretických východisek práce a analýzy současného stavu situace ve společnosti. Teoretická část diplomové práce vysvětluje konkrétní pojmy logistiky. Analýza současného stavu pak popisuje průběh zakázky od získání objednávky až po dodání zákazníkovi a jednotlivé procesy ve společnosti. V návrhové části je představeno několik návrhů řešení tak, aby vedly ke zlepšení současného průběhu zakázky a úspoře nákladů a následně k vyšší spokojenosti zákazníků.

ABSTRACT

Based on the conclusions of the analysis of the logistics concept and using the theoretical basis, proposals are defined for changes to the logistics concept and thus improve the order process in the company XY, s.r.o. The diploma thesis consists of the theoretical basis of the work and an analysis of the current state of the situation in company. The theoretical part of the thesis explains specific concepts of logistics. The analysis of the current state then describes the course of order from accepting orders to delivery to the customer and the individual process in the company. In the design part several proposed solutions are presented in order to lead to the current order process and cost savings, and subsequently to higher customer satisfaction.

KLÍČOVÁ SLOVA

Logistika, řízení zásob, logistická koncepce, logistický řetězec, doprava, skladování, materiálový tok.

KEYWORDS

Logistic, inventory management, logistic concept, logistic chain, transport, storage, material flow.

Bibliografická citace

PAVLIŠOVÁ, Nikola. *Tvorba logistické koncepce se zaměřením na obchod v podnikatelském subjektu*. Brno, 2022. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/141611>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Marie Jurová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 8. května 2022

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní prof. Ing. Marie Jurové, CSc., za veškeré její rady a připomínky při zpracování diplomové práce a její odborné vedení. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnavateli a všem zaměstnancům obchodní společnosti za poskytnuté informace a veškerou spolupráci. Na závěr bych chtěla poděkovat své rodině z blízkým za podporu a trpělivost během celého mého studia.

Obsah

ÚVOD	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
1.1 Logistika a její vývoj	12
1.1.1 Cíle logistiky.....	13
1.1.2 Logistický řetězec	14
1.1.3 Členění logistiky	15
1.2 Logistická koncepce.....	16
1.3 Logistické služby	17
1.4 Logistika opatřování	17
1.5 Podniková logistika.....	17
1.6 Logistické technologie	18
1.6.1 MRP.....	18
1.6.2 ERP	18
1.6.3 JIT	18
1.6.4 Kanban.....	19
1.6.5 OPT.....	19
1.7 Logistické náklady	19
1.8 Kupní smlouva	19
1.8.1 Obsah kupní smlouvy	20
1.9 Teorie zásob	20
1.9.1 Klasifikace zásob	21
1.9.2 Řízení zásob.....	21
1.10 Jakost.....	22
1.11 Skladování.....	22

1.11.1	Druhy skladů.....	23
1.11.2	Konsignační sklad.....	23
1.12	Materiálový tok.....	23
1.13	Metoda ABC.....	24
1.14	Metoda XYZ.....	25
1.15	Technologie v logistice.....	25
1.16	SLEPTE analýza.....	26
1.16.1	Porterova analýza.....	26
1.16.2	Analýza 7S.....	27
1.17	SWOT analýza.....	28
1.17.1	WTO.....	30
1.17.2	Incoterms.....	31
1.18	Zákazník.....	32
1.19	Motivace zaměstnanců.....	32
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	34
2.1	O společnosti.....	34
2.1.1	Hlavní procesy.....	36
2.1.2	Řídící procesy.....	42
2.1.3	Podpůrné procesy.....	42
2.2	Průběh zakázky.....	42
2.2.1	Komunikace se zákazníkem.....	43
2.2.2	Potvrzení objednávky a předání k jejímu zpracování.....	43
2.2.3	Výroba požadovaných produktů z objednávky.....	43
2.2.4	Skladování a distribuce.....	44
2.2.5	Expedice objednávky.....	45
2.3	Analýza současného stavu podnikání.....	45

2.3.1	SLEPTE analýza.....	46
2.3.2	Porterova analýza.....	48
2.3.3	Analýza 7S.....	49
2.3.4	SWOT analýza.....	51
2.4	Dotazníkové šetření	52
2.4.1	Analýza a výsledky dotazníkového šetření.....	53
2.4.2	Shrnutí dotazníkového šetření	60
2.5	Závěr analytické části	60
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	61
3.1	Přemístění dispečinku	61
3.2	Motivace zaměstnanců.....	62
3.2.1	Zvýšení mzdového ohodnocení	63
3.2.2	Teambuilding.....	64
3.2.3	Školení	64
3.3	Skladování materiálu	65
3.4	Změna průběhu předání objednávky operátorům	66
3.5	Využití zprostředkovatele dopravy	68
3.5.1	Představení společnosti HAAS, s.r.o.....	68
3.5.2	Představení společnosti transCz, s.r.o.....	69
3.5.3	Porovnání cenových nabídek společností.....	71
3.6	Přijetí nových řidičů a nákup nákladních automobilů	72
4	PODMÍNKY REALIZACE NÁVRHŮ	74
4.1	Přemístění dispečinku	74
4.2	Motivace zaměstnanců.....	74
4.3	Skladování materiálu	75
4.4	Změna průběhu předání objednávky operátorům	75

4.5	Využití zprostředkovatele dopravy	76
4.6	Přijetí nových řidičů a nákup nákladních automobilů	76
	ZÁVĚR	78
	ZDROJE.....	79
	SEZNAM TABULEK	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	83
	SEZNAM GRAFŮ.....	85
	PŘÍLOHY	I

ÚVOD

Diplomová práce se věnuje logistice u obchodní společnosti XY, s.r.o., která se zaměřuje na výrobu plastových dílů a systémů na bázi polymerů. Logistice se v dnešní době věnuje velká pozornost, protože se díky ní dá řešit problematika s materiálem, zbožím nebo vysokými náklady.

Logistika je také důležitá proto, že se zahraniční obchod stále více rozrůstá, díky tomu se stále zvyšuje globalizace a vyvíjí se nové technologie. Klíčem úspěchu je v dnešní době rozpoznat požadavky zákazníků a co nejrychleji reagovat na vyvíjející se trendy.

Jedním z důležitých faktorů v logistice, je také udržovat optimální množství materiálu, aby se nestalo, že bude mít společnost materiálu nedostatek, nebo velký přebytek a nebude tak místo na jiné důležité komponenty.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem diplomové práce je návrh logistické koncepce pro tuzemské i zahraniční zákazníky, se zaměřením na manipulaci s materiálovými prvky a podmínky distribuce pro zabezpečení kvality zakázek i snížení nákladů pro rozvoj podnikání vybrané organizace. Tyto návrhy by měly vést k tomu, aby byly jednotlivé procesy efektivní, ale také rychlejší a jednodušší.

Ke splnění hlavního cíle je potřeba splnit následující dílčí cíle:

- vyhodnocení teoretických přístupů k tématu
- představit společnost – portfolio podnikání, zásoby, zákazníci
- provést analýzu současného stavu společnosti
- vyhodnotit analýzy
- vytvořit návrhy na zlepšení logistické koncepce
- stanovit podmínky realizace
- zhodnotit přínosy

K vypracování analýzy současného stavu bude využito: SLEPTE analýza, Porterovi analýzy, analýzy 7S, SWOT analýzy a dotazníkového šetření.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole jsou zpracována teoretická východiska, která souvisí s tvorbou logistické koncepce a jednotlivé pojmy, jež je nutné pochopit pro jednodušší orientaci v diplomové práci. Jedná se zejména o pojmy: logistika, logistický řetězec, zásoby a jejich skladování, druhy skladů. Jsou zde vysvětleny také jednotlivé metody, které budou následně využity v analytické části diplomové práce. Jsou zde zmíněny také důležité organizace World Trade Organization a Incoterms.

1.1 Logistika a její vývoj

Prvním, důležitým a zmiňovaným pojmem je logistika, na které stojí celá diplomová práce.

První zmínky o užívání slova logistika, které bylo převzato ze slova logos, které v řečtině znamená rozum či počítání, byly již v 9. století. Toto slovo jako jeden z prvních vyslovil již v Byzancii císař Leontos VI., který slovo užíval pro vybavení mužstva municí a řádné přípravy mužstva. V překladu znamená řecký základ „logos“ pravidlo, slovo nebo rozum. Díky tomu, že se logistika osvědčila i v druhé světové válce, byla dále rozvíjena i v ekonomické oblasti. V USA byl pak poprvé objeven pojem hospodářské logistiky, kde se pak postupně vyvíjela nová teorie systémů. V roce 1600 je již pojem logistika směřována k praktickému počítání s čísly. Během druhé světové války bylo potřeba specializovat potřebné činnosti jako objem přepravy bojových technik, munic a potřebného materiálu. (4) Pro logistiku byl důležitý rok 1964, kdy byla definována jako:

„Proces plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa potřeb za účelem uspokojit požadavky zákazníků.“ (9)

Logistika má ale několik definic, jedna z dalších možností v české literatuře je:

„Souhrn všech technických a organizačních činností, pomocí nichž se plánují operace související s materiálovým tokem. Zahrnuje nejen tok materiálu, ale i tok informací mezi všemi objekty a časově překlenuje nejrůznější procesy v průmyslu i v obchodě.“ (4)

V dnešní době se logistika používá převážně kvůli nutnosti: (9)

- Optimálního řešení zásob
- Zvýšení složitosti výrobních a distribučních procesů
- Zlepšení koordinace všech procesů a snížení ztráty z nevyužitých kapacit
- Optimalizace dopravních cest
- Zlepšení servisu pro zákazníka
- Snižování nákladů
- Konkurenceschopnosti podniku (7)

1.1.1 Cíle logistiky

Logistika je nástrojem ke zlepšení dodacích služeb a zvýšení konkurenceschopnosti jednotlivých podniků, díky ní je možné optimalizovat výkony tak, aby bylo poskytnuté zboží či služba dostatečně kvalitní a současně, aby byly co nejnižší celkové náklady. Pokud podnik nabízí nízkou kvalitu zboží a služeb, jsou sice náklady na ně nízké, ale je pravděpodobné, že budou nízké i tržby. Příčinou jsou právě nízké ceny, ze které je podnik poskytuje nebo nedostatečná poptávka, pak jsou tedy vysoké skutečné náklady. (10)

V případě, že podnik poskytuje dodací služby na nízké úrovni (na obrázku označeno jako skut. - skutečný stav), pak na ně vynakládá sice nízké náklady, avšak současně ztrácí na tržbách v důsledku nižších cen nebo vytěsnění z trhu. Součet těchto položek vede k vysokým skutečným nákladům. Nejnižší, jinak řečeno optimální, náklady odpovídají cílovému stavu dodacích služeb (na obrázku označeno cíl). V praxi je ovšem velice obtížné stanovit výši ztrát z nedostatečné úrovně dodacích služeb, proto se volí postup, při němž se sleduje zlepšování dodacích služeb a současně i snižování nákladů na ně. (10)

Cíle logistiky je možné rozdělit na prioritní a sekundární:

Prioritní cíle se zaměřují na spokojenost zákazníků, pružnost a spolehlivost, tedy aby byly dodávky kompletní, kvalitní a dodávané co nejdříve. Důležité je také zabezpečení optimální úrovně jednotlivých služeb. (11)

Sekundární cíle se zaměřují na minimalizaci nákladů. Zde je důležité, aby náklady byly přiměřené ceně, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. (11)

Hlavními logistickými činnostmi jsou:

- správa zákaznického servisu
- plánování/prognozování poptávky
- logistická komunikace
- řízení zásob
- materiálová manipulace
- balení
- vyřizování objednávek
- servis
- náhradní díly
- stanovení místa výroby a skladování (25)

1.1.2 Logistický řetězec

„Logistický řetězec (Logistic-Chain) označuje takové dynamické propojení trhu spotřeby s trhy zdrojů (surovin, materiálů a polotovarů) z hmotného i nehmotného hlediska, které vychází od poptávky konečného zákazníka a jehož cílem je pružné a hospodárné uspokojení tohoto požadavku konečného článku řetězce.“ (12)

Je sítí všech vzájemně se propojujících podnikových procesů, které jsou součástí uspokojování potřeb zákazníků. Obsahuje jak hmotné tak nehmotné a finanční toky v jednotlivých stupních a v obou směrech. Od dodavatele k zákazníkovi a zpět proudí hmotné toky. Nehmotné jsou pak informace o objednávkách a dodávkách. Hmotné a nehmotné toky jsou možné díky vytvořené logistické infrastruktuře, ve které nalezneme aktivní a pasivní druhy prvků. Aktivní prvky v logistice zajišťují realizace těch pasivních. Pokud je tedy z bodu A do bodu B přemístěn pasivní prvek, je to díky zařízením k manipulaci nebo skladování. Prvky pasivními jsou například materiál, suroviny či díly ale i informace. (12)

Všechny hmotné i nehmotné roky jsou uskutečňovány mezi jednotlivými články logistického řetězce, které se týkají jak výroby, dopravy tak obchodu. Jsou to konkrétní místa, ve kterých operace pasivních prvků probíhají. Konkrétně se jedná o články:

- Ve výrobě – doly, továrny, výrobní a balící linky či výrobní a montážní mezisklady

- V obchodě – prodejny, sklady maloobchodů či velkoobchodů
- V dopravě – celní a spediční sklady, překladiště a terminály, letiště, železniční stanice, říční a námořní přístavy nebo logistická centra (7)

Logistický řetězec je posloupností marketingu, tvorby objednávky, nákupu, výroby, dokončení a následného dodání. Tato posloupnost vede ke dosažení konečného výsledku. Cílem logistického řetězce je maximalizace hodnoty, která vzniká z procesů hmotných toků. Tyto toky je potřeba řídit ke splnění tohoto cíle. Výsledek je roven nákladům vynaloženým na zákazníka a odečtení úsilí, které je nutné vynaložit na vyřízení objednávky. Řízení logistického řetězce je ovlivňováno mnoha faktory. Těmi může být například zlepšování logistických systémů, snižování dopadů, změny zákaznických služeb nebo tlak na lepší výkonnost a mnoho dalších. (8)

Podle toho, jak jsou řízeny činnosti spojené s materiálovými a finančními toky, můžeme rozlišit několik typů logistických řetězců:

- Logistický řetězec s přetržitými toky
- Logistický řetězec s kontinuálními toky
- Logistický řetězec se synchronním tokem (7)

Logistické řetězce může ovlivňovat několik faktorů. Mezi typické, které je ovlivňují, patří například:

- tlak konkurence
- zlepšování logistických systémů
- změna v tvorbě procesů a produktů
- změna požadavků na zákaznické služby
- tlak na snížení dopadů
- tlak na zlepšení celkové výkonnosti (27)

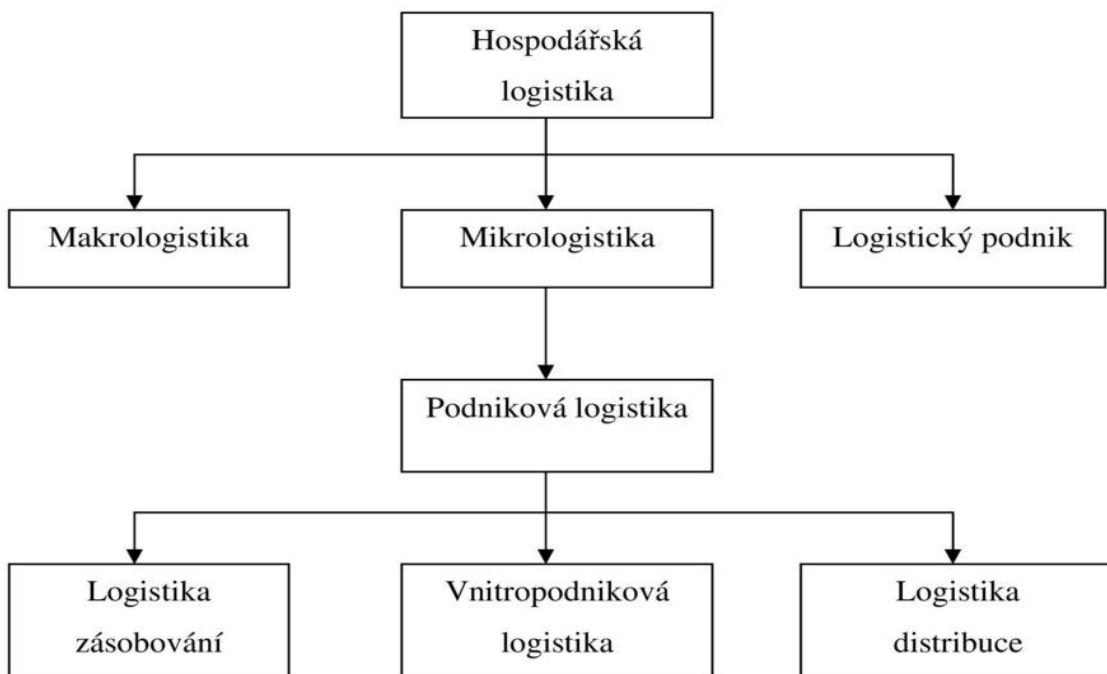
1.1.3 Členění logistiky

Logistiku rozdělujeme na několik stupňů, kde nejvyšším stupněm je hospodářská logistika. Tu můžeme dále rozdělit na makrologistiku, mikrologistiku a logistický podnik, tedy členění dle materiálové toku. V makrologistice jsou důležité vazby mezi dodavateli a podniky, tedy

celistvým logistickým řetězcem. V mikrologistice jsou naopak důležité procesy, které se odehrávají uvnitř podniku. Logistický podnik účinkuje mezi spolupracujícími podniky. (2)

Logistiku je možné členit dle několika dalších kritérií, například na logistiku vnitropodnikovou, zásobování a distribuce, kde vnitropodniková logistika představuje hlavní aktivitu podniku, tedy přeměnu v konečný produkt. Logistika zásobování představuje nákup materiálu a ostatních polotovarů, jejich další naskladňování a jejich případný přesun. Pod distribuční logistikou je zahrnuto skladování konečných produktů, jejich zabalení, přípravu k expedování a závěrečnou dopravu k zákazníkovi. (15)

Členění logistiky je zobrazeno na následujícím obrázku:



Obrázek 1 Členění hospodářské logistiky (Zdroj: (15))

1.2 Logistická koncepce

Logistická koncepce je výsledkem jednotlivých funkcí logistiky a snaží se o dosažení uspokojení zákazníka. Cílem je systém řízení, realizace a kontroly, při optimálním využití zdrojů. (5)

Pro logistickou koncepci platí, že u systémově-teoretického způsobu pozorování se vychází z předpokladu, že nelze měnit prvky systému izolovaně, tzn. že pokud se změní jeden prvek,

změní se i jiné prvky. Musí se pozorovat vznikající náklady jako celek, protože jsou také vzájemně závislé. (15)

1.3 Logistické služby

Dle zákazníka jsou logistické služby následující výkony:

- Dodací lhůta – doba od vytvoření objednávky po předání zákazníkovi
- Dodací spolehlivost – pravděpodobnost dodržení dodací lhůty
- Dodací pružnost – schopnost reakce na speciální požadavky a přání zákazníků
- Dodací kvalita – přesnost dodání dle množství s způsobu objednávky (15)

1.4 Logistika opatřování

Tato logistika může být chápána jako nákup, skladování, pánování a řízení výroby. Opatřování je nejen vztah k materiálům, ale i k pořízení, přípravě a zajištění zařízení, kapitálu, personálu a informací. (6)

Objekty opatřování jsou děleny na:

- Finanční prostředky
- Hmotné statky
- Personál
- Informace (6)

1.5 Podniková logistika

Při úsilí optimalizovat veškeré procesy podniková logistika tvoří integrovaný systém. Může být dále rozdělena na logistiku zásobování, vnitropodnikovou, distribuční a reverzní. Řízení vztahu se zákazníkem, nákup a řízení zásob je předmětem logistiky zásobování. Efektivní řízení vede ke snížení nákladů, zlepšení plynulosti materiálových toků do výroby, aktualizace nutné výše zásob v podniku, větší znalosti o požadavcích zákazníka a také nalezení nejvhodnějšího dodavatele. Vnitropodniková logistika má na starost přeměnu materiálů a surovin do požadované podoby zákazníka. Distribuční pak zajišťuje přijímání, manipulaci a expedici hotových výrobků. U reverzní logistiky se pracuje se zbožím, které využívá obaly nebo se jedná o reklamační řízení. (6)

1.6 Logistické technologie

Metody, postupy a prostředky, které jsou využívány v logistice. Slouží k uspořádání operací a procesů do konečných celků, kde následně můžeme rozlišit dva principy. Princip minima, u kterého je systém zabezpečen nejnižšími náklady a při dané úrovni výkonnosti, nebo princip maxima, u kterého se dosahuje maximální výkonnosti při určitých nákladech. Za běžně užívané technologie lze považovat:

- Enterprise Resource Planning (ERP)
- Manufacturing Resource Planning (MRP)
- Just-In-Time
- Kanban
- Optimized Production Technology (OPT) (28)

1.6.1 MRP

MRP systém, který slouží k plánování a řízení výroby, lze rozdělit na dva typy (MRP I a MRP II). MRP I je jednodušší systém, který porovnává jednotlivé položky s aktuálními skladovacími zásobami. Dle porovnání je následně vytvořen plán výroby. MRP II je pak rozšířenější verze, která zahrnuje například i plán kapacit a nákup, jehož výsledkem je sjednocený systém s „optimální“ velikostí dávky. (30)

1.6.2 ERP

Enterprise Resource Planning je informační systém, který má za úkol spojovat a automatizovat procesy, které souvisí s produkcí, tedy výrobou, logistikou, prodejem apod. Systémy se volí dle velikosti a složitosti společností. Tento systém má mnoho výhod, například zlepšuje efektivitu a zrychluje ekonomické procesy, zlepšuje bezpečnost nebo urychluje výstupy určené pro vedení společnosti.(29)

1.6.3 JIT

Tato metoda byla poprvé uplatněna v 70tých letech v USA, Japonsku i v západní Evropě. Základem pro JIT je vyrábět v určité kvalitě, pouze potřebné množství, v daném čase a dle požadavků zákazníků. Základním princip je tedy eliminace ztrát, které mohou plynout z nadprodukce, dopravy, nekvalitní výroby, čekání a udržování zásob. Narozdíl od MRP II tedy

využívá pull systému, kdy se vyrábí jen tolik, kolik je nutné. Pokud chce společnost snížit náklady na dopravu a skladování, pak použije metodu JIT. (31)

1.6.4 Kanban

Kanban byl vyvinut společností Toyota. Z japonského překladu znamená „kanban“ lístek nebo kartu. Tento systém byl založen na předávání lístků, sundaných z prodaného zboží do skladu. Výroba tedy funguje na přesném čase, množství, výrobě beze zmetků a vzájemné kontrole, nevytváří se tedy žádné zásoby. (32)

1.6.5 OPT

Tato metoda má původ v Izraeli, ale byla využívána hlavně v USA. Důležitým pojmem jsou „úzká místa“. Ta mají vliv na celý výrobní proces a zásoby. Pokud se zvýší kapacita pracovišť, zvýší se následně kapacita celého systému. V porovnání s MRP II není velikost dávky pevně daná. (33)

1.7 Logistické náklady

Jsou náklady spojené s logistickými aktivitami společnosti. Jsou velmi důležité z důvodu přímého vlivu na provozní marži, díky kterému je možné dosáhnout úspor. Tyto náklady rozdělujeme na šest položek:

- Náklady na udržování zásob
- Množstevní náklady
- Náklady na vyřizování objednávek
- Skladovací náklady
- Převážné náklady
- Zákaznický servis (13)

1.8 Kupní smlouva

Mezi každým prodávajícím a kupujícím je uzavřena kupní smlouva, ve které jsou specifikována základní práva a povinnosti obou stran. Při přípravě je důležité dát si pozor na její podobu, způsob uzavírání a odlišnosti v právních předpisech, které mohou vytvořit možné potíže. (14)

1.8.1 Obsah kupní smlouvy

Každá kupní smlouva musí obsahovat určité náležitosti:

- Smluvní strany
- Předmět
- Cena
- Platební podmínky
- Dodací lhůta
- Dodací parita
- Způsob přepravy (14)

1.9 Teorie zásob

Neboli souhrn matematických metod, které se používají k modelaci a optimalizace procesů vytvářejících zásoby různých položek, které mají za cíl zabezpečení plynulého chodu podniků. Pozornost je věnována velikosti zásob, které představují významný objem kapitálu, ten pak může chybět při financování rozvoje podniku a také ohrozit platební schopnost podniku. Existence podniku na trhu může být ohrožena značnými ztrátami, které mohou být způsobeny nedostatkem zásob, protože optimalizace zásob nemusí znamenat jejich minimalizaci či absolutní redukci. Zásoby v podniku plní pět účelů: (5)

- Umožnit podniku dosažení úspor, které jsou založeny na rozsahu výroby
- Vyrovnat nabídku a poptávku
- Umožnit specializaci výroby
- Poskytnout ochranu před nepředvídatelnými výkyvy
- Poskytnout nárazník mezi kritickými spoji v distribučním kanálu

Členit zásoby lze i dle funkcí:

- Geografická – vytváření pravidel pro územní specializace
- Vyrovnávací – zabezpečení nepřetržitosti výrobních procesů
- Spekulativní – vytváří zásoby nutné při spekulativních situacích
- Technologická – udržování zásob (5)

1.9.1 Klasifikace zásob

Zásoby je možné klasifikovat mnoha způsoby a podle několika kritérií. První možností je dle stupně zpracování:

- Výrobní zásoby
- Rozpracované zásoby
- Hotové výrobky
- Zboží (5)

Dále také na:

- Zásoby kupované
- Zásoby vlastní výroby (5)

Podle funkčního hlediska:

- Běžné – vznikají podle doplňování prodaných zásob či spotřebovaných zásob
- Zásoby na cestě – nedostupné, dokud nedorazí do místa určení
- Pojistné či vyrovnávací - vyrovnávají náhodnou poptávku
- Spekulativní – pořizování z důvodu množstevních slev či předpokladu růstu cen
- Sezónní – nakupovány před specifickým obdobím
- Mrtvé – není u nich zaznamenána již delší dobu poptávka (5)

Podle použitelnosti:

- Použitelné – běžná spotřeba či prodej
- Nepoužitelná – nízká pravděpodobnost prodeje či spotřeby (5)

1.9.2 Řízení zásob

Řízení zásob má velký vliv na dodavatelský řetězec, můžeme jej rozdělit na:

- Strategické – představuje rozhodování o finančních prostředcích, které jsou poskytovány formou krytí zásob
- Operativní – představuje strukturu a výši druhů zásob

Vše co se podílí na tvorbě materiálového toku může být zahrnuto do řízení zásob. Mohou to být tedy součástky, náhradní díly, suroviny aj. Management zásob má velmi zásadní vliv, protože zásoby jsou jedna z největších rezerv. Zásoby také znamenají velmi nákladnou

investici. Snižování zásob se používá při uvolnění skladovacích prostor a vázaných finančních prostředků. Přebytek zásob může znamenat přebytečné náklady v případě, že je přebytek zásob z důvodu nedostatečné poptávky nebo ztrátu na zisku v případě nedostatku zásob. (11)

1.10 Jakost

Jakost neboli kvalita je v dnešní době již běžně používaný pojem. Je to údaj o většinou kladných vlastnostech výrobku nebo služby. Z hlediska kvality jsou důležité následující pojmy:

- Funkčnost – schopnost plnit funkci
- Trvanlivost – schopnost uchovat si funkčnost
- Bezpečnost – schopnost plnit požadavky (ochrana zdraví a život uživatelů)
- Rovnoměrnost jakosti – stav, kdy nedojde ke zhoršení kvality výrobku například při pokusu o snížení nákladů na výrobu
- Provozní spolehlivost – procentuální hodnota, jak dlouho může být stroj v poruchovém stavu z celkového pracovního času
- Ekologické parametry – parametry, díky kterým se při výrobě produktu nevyvolají nepříznivých ekologických škod
- Kvalita a včasnost informací – dostatečnost a kvalita informací o produktech nebo službách
- Estetické působení – jak působí produkt na člověka z hlediska smyslového cítění
- Nízké provozní náklady – poměr provozních nákladů k pořizovací ceně
- Finalita výrobku – výrobek je ve finálním stupni a nemusí se již použít jiné dokončovací procesy
- Technické parametry – hodnoty technických funkcí, která jsou kvantifikovatelné
- Snadná obsluha a údržba
- Efektivní a rychlý servis (26)

1.11 Skladování

Skladování patří jak do zásobovacího, tak do distribučního řetězce. Obsahuje procesy od skladování materiálu, který se využívá k výrobě po skladování již hotových výrobků, které jsou následně přepravovány k cílovému zákazníkovi. Sklady vznikají kvůli ochraně před riziky, které mohou nastat díky výkyvům poptávky nebo ve výrobě. (15)

U skladování můžeme rozlišit 3 funkce, které obsahují několik dalších činností:

- Přesun produktů – zahrnuje činnosti od příjmu zboží, přes jeho transfer a kompletaci, až po expedici zboží ke konečnému zákazníkovi
- Uskladnění produktů – můžeme rozlišit na dva druhy a to na přechodné a časově omezené
- Přenos informací – informuje o aktuálním stavu zásob na skladech, dodávkách, zákaznících nebo personálu

1.11.1 Druhy skladů

Jejich funkcí je sladit rozdílně rozsáhlé toky. Mezi hlavní patří:

- Vyrovnávací funkce
- Zabezpečovací funkce
- Kompletační funkce
- Spekuláční funkce
- Zušlechťovací funkce (16)

Sklady pak můžeme dělit podle několika hledisek:

- Dle fáze – vstupní, mezisklady a odbytové
- Dle míry centralizace – centralizované a decentralizované
- Dle počtu nositelů potřeb – všeobecné, přípravné a příruční
- Dle stanoviště – vnější a vnitřní
- Dle správy skladu – soukromé a veřejné (16)

1.11.2 Konsignační sklad

Není typickým skladem, ale jedná se spíše o dohodu mezi odběrateli a dodavateli, díky které se minimalizují zásoby. Principem tohoto skladu je, že si dodavatel zařídí sklad u dodavatele, ten si může, v případě potřeby položek, může kdykoliv položky odebrat. (17)

1.12 Materiálový tok

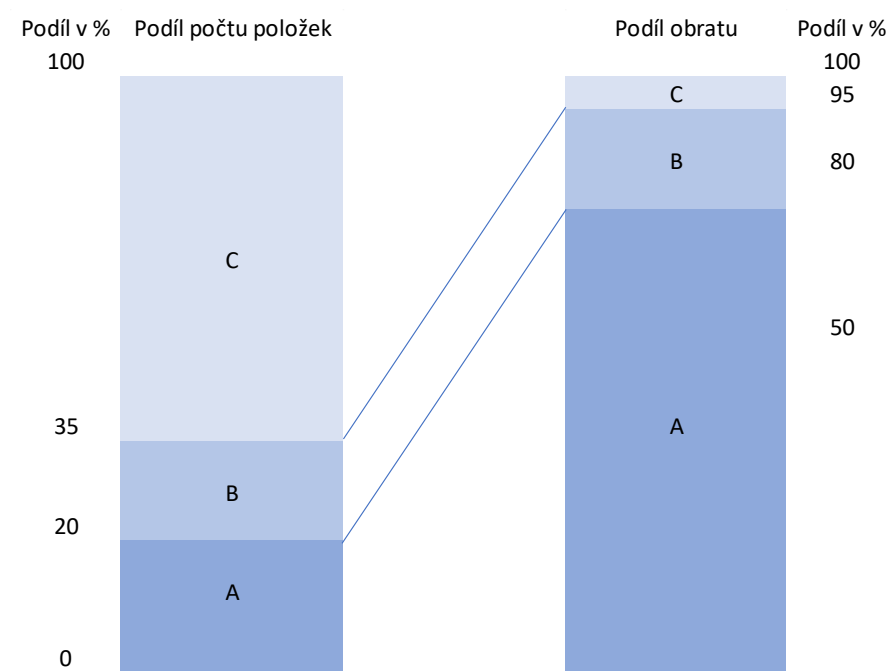
Materiálový tok je velmi důležitý pro každou společnost. Představuje organizovaný pohyb materiálu, ale i informací a financí ve výrobním procesu, tak aby vše bylo v daný čas na určeném místě v potřebné kvantitě a kvalitě. Jedná se o tok nejen materiálu, ale surovin, polotovarů i hotových výrobků. (13)

U materiálového toku je důležité, aby společnost předvídala, kolik materiálu bude potřeba pro zadané objednávky, aby ho měla dostatek. Dále zajištění zdroje, dovoz materiálu a přehledný skladovací systém materiálu. (12)

Za cíl materiálového toku se považuje hlavně optimalizovat náklady na materiál, ale také režijní náklady a náklady na kapitál. (12)

1.13 Metoda ABC

Nejčastěji využívanou metodou pro stanovení optimální výše zásob je ABC analýza, neboli Paretovo pravidlo, která je jednoduchá a srozumitelná. Položky, které se nachází v podniku bývají nestejnorodé a mají různé hodnoty. Při delším užívání jednotlivých položek než je půl roku až rok, může dojít k nepřesnostem. Podle významnosti jsou položky rozděleny do kategorií A, B, C. Tyto kategorie však mohou být navýšeny podle množství položek v podniku. Tyto kategorie rozdělují položky podle důsledku na roční obrát, ceny položky nebo skladovací kapacity. V kategorii A jsou zaznamenány nejdůležitější položky pro podnik, čím nižší má položka důležitost, v tím nižší je zařazena kategorií. V kategoriích je důležitá hodnota spotřeby, ve skupině A tvoří přibližně 80 % hodnoty spotřeby, ve skupině B asi 15 % a ve skupině C přibližně 5 % tedy položky s nízkou významností. Metoda ABC napomáhá stanovit optimální systém dodávek a nákladů, které jsou na ně vynaloženy. (6)



Obrázek 2 Grafické znázornění metody ABC (Zdroj: Vlastní zpracování)

1.14 Metoda XYZ

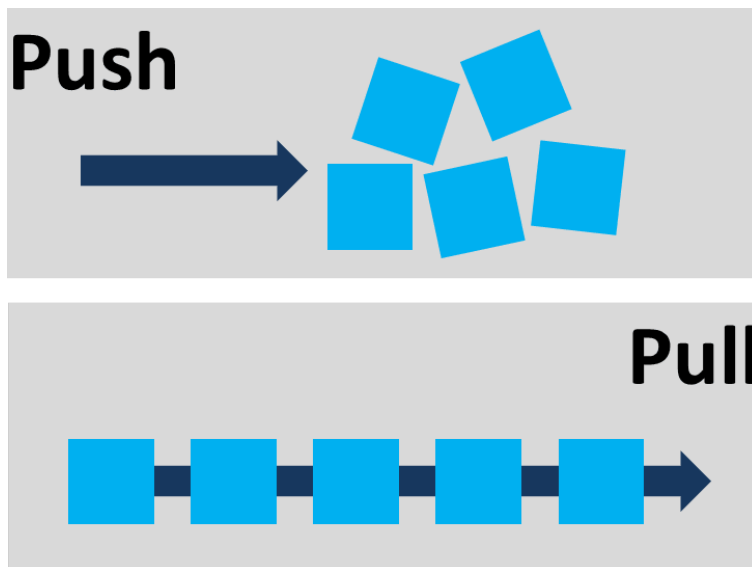
Tato metoda může být spojena s metodou ABC, zabývá se rozdělením materiálových položek do jednotlivých skupin dle možnosti přesné předpovědi potřeb. Případně dělí položky do skupin dle pravidelnosti spotřeby:

- Položky X s pravidelnou spotřebou
- Položky Y s menší pravděpodobností než položky X
- Položky Z s nepravidelnou spotřebou (18)

1.15 Technologie v logistice

Definice technologie může být různá, ale obecně jde o souhrn prostředků, které jsou používány ve výrobních a obslužných procesech firmy. Blíže pak definujeme logistické technologie jako soubor metod, postupů, technických zařízení a prostředků využívaných v logistických procesech. Ty pak dělíme do dvou skupin: (4)

- Tažné systémy „pull“ – tento systém je založený na tahu produktu logistickým systémem, který je vyvolaný silou zákaznické poptávky
- Tlačné systémy „push“ – vytváření zásob, u kterých je výše a struktura stanovena na základě poptávky (13)



Obrázek 3 Rozdíl mezi systémy push a pull (Zdroj: <https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/push-vs-pull-rozdil-vyrobni-systemy-push-a-pull/>)

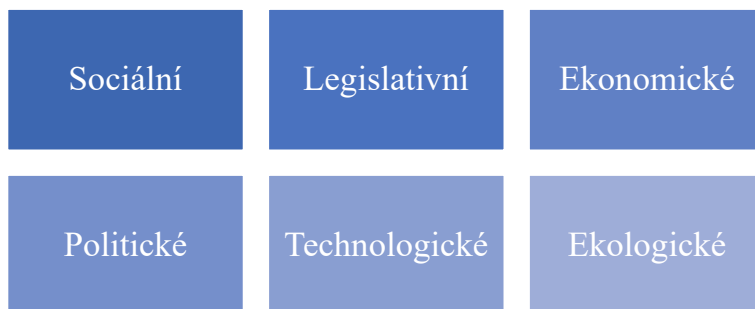
1.16 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza hodnotí celkové národní okolí podniku. Název je odvozen podle počátečních písmen pojmů social, legislative, economic, political, technological a ecological, to jsou faktory zohledňovány touto analýzou. (19)

Cílem této analýzy je zhodnotit vnější vlivy působící na podnik nebo ty, které na podnik budou působit a jejich dopad na podnik. Následně se pak zjištění z této analýzy využívají při tvorbě a úpravě celkové strategie podniku.

Jednotlivé zkoumané faktory jsou:

- Sociální (zkoumají vliv společenských a kulturních změn)
- Legislativní (zkoumají vliv právních úprav)
- Ekonomické (zkoumají vliv vývoje ekonomiky)
- Politické (zkoumají vliv politické situace)
- Technologické (zkoumají vliv v moderních technologiích)
- Ekologické (zkoumají vliv problematiky ekologie (20))



Obrázek 4 Faktory SLEPTE analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

1.16.1 Porterova analýza

Tato metoda je využívána při zkoumání okolního prostředí z hlediska konkurence, ta ovlivňuje pět elementárních sil, dle kterých je odvozen také název Porterův model pěti sil. (21)

Každá z těchto sil představuje pro společnost hrozbu:

- Substituty
- Dodavatelé
- Zákazníci
- Stávající konkurence
- Potencionální nová konkurence (20)



Obrázek 5 Porterova analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

Substituty jsou produkty, které jsou z odlišného průmyslového odvětví a mohou nahradit produkty společnosti. Dodavatelé jsou velmi důležití pro každou společnost. Zjišťují zdroje podstatné k produkci. Zákazníci se mezi sebou mohou lišit mnoha aspekty (potřeby, požadovaná kvalita výrobků, aj.). U stávající konkurence je podstatná rivalita o konkurenční výhodu, která je rozdělena na nákladovou a diferenciací. Pokud společnost vyrábí produkty za nižší náklady, ale se stejnou kvalitou jako konkurence, má pak konkurenční výhodu. Stávající konkurence není jedinou hrozbou, společnost musí brát v potaz i potencionální novou konkurenci. Vstup nové konkurence je ale omezen bariérami vstupu na trh. (24)

1.16.2 Analýza 7S

Narozdíl od přechozích analýz zkoumá tato metody vnitřní prostředí společnosti a tvoří ji sedm faktorů. Tyto faktory by měli být zohledňovány při organizačních změnách. Název je odvozen

od sedmi základních pojmů této analýzy a to strategie, structure, systems, style, staff, skills a shared values, které znamejí:

- Strategii
- Strukturu
- Systémy
- Styl
- Spolupracovníky
- Schopnosti
- Sdílené hodnoty



Obrázek 6 Analýza 7S (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tyto faktory jsou vzájemně provázány a musím se zkoumat každý. Jsou dále rozděleny na tvrdá 3S a měkká 4S, 3S představují první tři faktory a 4S poslední čtyři. (19)

1.17 SWOT analýza

SWOT analýza je řazena mezi základní metody strategické analýzy. Je využívána k obecnému hodnocení podniku, kde popisuje strategicky významné stránky podniku a vnější

vlivy. Její název je odvozen od anglických pojmů strenghts (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Zkoumá tedy silné a slabé stránky, vnější příležitosti a ohrožení podniku. Silnou stránkou může být například vhodně zvolená lokalita firmy nebo dobrá image značky, slabou stránkou vysoké náklady, příležitostí nové technologie a hrozbou například nová konkurence. (21)

Tato analýza poskytuje důležité podklady pro rozvojové směry a aktivity, podnikové strategie a strategické cíle. Není možné, aby určitý faktor byl současně silnou a slabou stránkou a stejně tak, aby byl jeden faktor hrozbou a zároveň příležitostí. (20)

Analýza by měla být prováděna k aktuální situaci a současné strategii podniku, kvůli významnosti pro podnik v danou situaci. (20)

SWOT ANALÝZA



Obrázek 7 SWOT analýza (Zdroj: <https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>)

Výstupem je chování společnosti, která by měla následně maximalizovat přednosti a příležitosti a minimalizovat své nedostatky a hrozby. Na základě této analýzy může společnost stanovit důležité strategické kroky, aby se mohla ubírat dobrou cestou. (21)

1.17.1 WTO

World Trade Organization je Světová obchodní organizace, která vznikla 1. ledna 1995. Je nástupcem Všeobecné dohody o clech a o obchodu (GATT). Je jediným mezinárodním orgánem, který se zabývá pravidly globálního obchodu. Hlavní funkcí WTO je podpora funkčnosti mezinárodního obchodu mezi státy podle daných pravidel, dále také nestranné urovnávání sporů mezi vládami a organizace obchodu jednání. Mezi další funkce patří:

- Správa dohod
- Platforma pro jednání mezi členy
- Fórum pro jednání mezi členy
- Monitorování národní obchodní politiky členů
- Poskytnutí technické pomoci
- Spolupráce s mezinárodními organizacemi (22)

Jejím cílem je zvýšit obchod zboží a služeb, který vede k plnění globálních makroekonomických cílů a zlepšení ekonomického postavení členů, při optimalizaci využití světových zdrojů. (22)

Struktura WTO je založena na Dohodě o ustavení WTO a na obsahu Dohod, které tvoří tři pilíře WTO. Jedná se o Dohodu GATT, Dohodu GATS A Dohodu TRIPS. Základní rámec doplňují aktivity Ujednání o řešení sporů a Mechanismus přezkumu obchodních politik členů WTO. (22)



Obrázek 8 Logo World Trade Organization
(Zdroj: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:World_Trade_Organization_\(logo_and_wordmark\).svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:World_Trade_Organization_(logo_and_wordmark).svg))

1.17.2 Incoterms

Je zkratkou anglického „International Commercial Terms“, tedy mezinárodní obchodní podmínky, které byly vydány v Paříži Mezinárodní obchodní komorou, která chtěla odstranit problémy, spojené s rozdílností obchodního práva v jednotlivých zemích. Incoterms je sadou jedenácti pravidel, která byla publikována v roce 1936. Principem je definice zodpovědnosti v průběhu mezinárodních transakcí. Tyto podmínky byly již několikrát upravovány a aktuálně je v platnosti deváté vydání, které je platné od 1.ledna 2020. Podmínky obsahují jedenáct doložek, které jsou dále rozděleny na položky pro jakýkoliv druh přepravy a položky pro námořní a vnitrozemskou lodní dopravu. (23)

Podmínky jsou povinné u každé obchodní faktury a snižují tak riziko potencionálně nákladných nedorozumění. Pokrývají všechny povinnosti, rizika a náklady, které vzniknou při přesunu zboží od prodávajícího ke kupujícímu. (23)

Incoterms[®]
2020 by the International
Chamber of Commerce (ICC)



ICC INTERNATIONAL
CHAMBER
OF COMMERCE
The world business organization

Obrázek 9 Logo Incoterms (Zdroj: <https://beta.macmap.org/en/resources/incoterms>)

1.18 Zákazník

Nejdůležitější osobou pro jakoukoliv společnost je zákazník, bez kterého by se nedalo podnikat. Nejlepším způsobem, jak si udržet zákazníka je budovat dlouhodobý vztah se zákazníkem, který následně podniku přináší zisk. Vše, co podnik dělá, by měl dělat v zájmu zákazníka, čím je zákazník spokojenější, tím více nakupuje a častěji se vrací. Je tedy důležité, zaměřit se u zákazníka na spokojenost a loajalitu. Pokud zákazník očekává více, než je skutečný výkon, je zákazník nespokojen, naopak pokud je očekávání nižší než výkon, je zákazník spokojen a dá se předpokládat, že se ke společnosti vrátí. Pokud se zákazník vrátí, je považován za loajálního zákazníka. Ten dále může, na základě jeho referencí, přinést společnosti několik nových zákazníků. (11)

Zákazníci mají několik způsobů rozdělení, jedním z nich je rozdělení na:

- Konečné spotřebitele
- Výrobní a jiné společnosti

Kde konečným spotřebitelem může být jedinec, domácnost či státní organizace. (11)

1.19 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců je velmi důležitá v každé společnosti a můžeme ji rozdělit na vnější a vnitřní motivaci. Čím spokojenější zaměstnanci jsou, tím lépe a rychleji pracují. Vhodným způsobem, jak nejlépe motivovat zaměstnance, je zjistit, co si sami přejí.

Vnitřní motivace

Následkem samotné práce je vnitřní motivace, tedy pokud si lidé myslí, že jejich práce je smysluplná, důležitá a zajímavá. Hlavními faktory, které ovlivňují vnitřní motivaci jsou:

- Atraktivita práce
- Odpovědnost
- Rozšiřování schopností
- Uznání
- Rozšiřování kvalifikace (31)

Vnější motivace

Je důležité, jaké kroky jsou uskutečňovány, aby lidé byli dostatečně motivováni. Patří sem například pochvaly, povýšení nebo zvyšování mezd. Hlavními faktory jsou:

- Privilegia
- Finanční ohodnocení
- Jistota
- Postavení a titul
- Pracovní podmínky (31)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

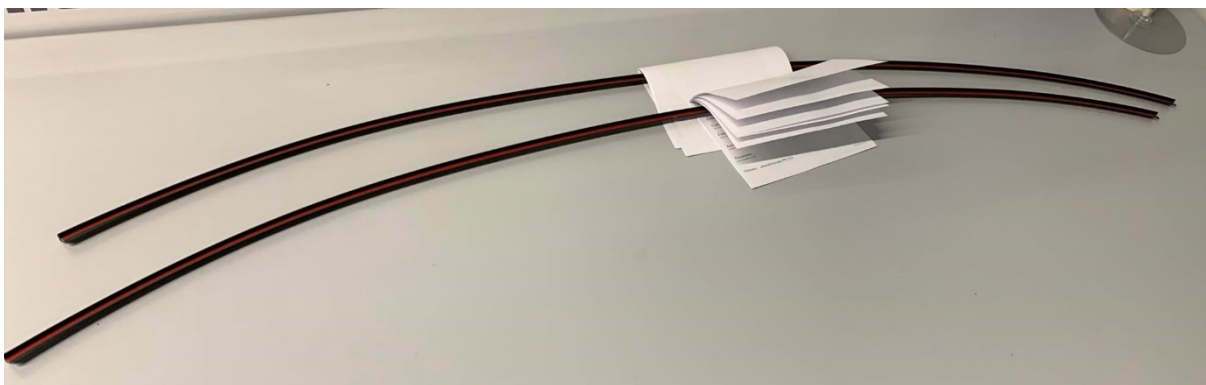
Tato kapitola se zabývá analýzou aktuální situace ve vybrané společnosti. Na začátku je představena obchodní společnost XY, s.r.o., následně jsou pak zhodnoceny jednotlivé procesy ve společnosti a jsou provedeny jednotlivé analýzy.

2.1 O společnosti

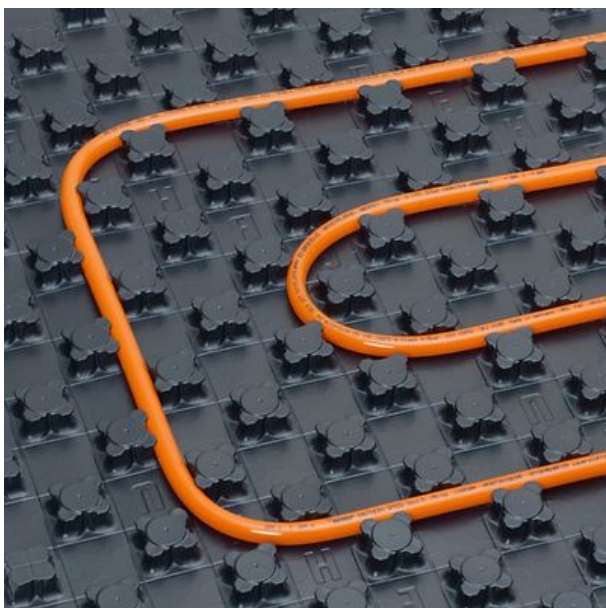
Obchodní společnost XY, s.r.o. je společností s ručením omezeným a její sídlo se nachází v Čestlicích. Byla zapsána do obchodního rejstříku dne 12.06.1992. Předmětem podnikání této společnosti je distribuce zboží a systémů na bázi polymerů ve stavebnictví a ostatních průmyslových oborech, které jsou vyráběny dvou výrobních závodech. Hlavním předmětem podnikání je výroba a prodej plastových dílů pro automobilový průmysl. Na následujících obrázcích lze vidět příklady výrobků.



Obrázek 10 Nárazník pro BMW (Zdroj:(30))



Obrázek 11 Konečné lišty na auto (Zdroj: Vlastní fotografie)



Obrázek 12 Podlahové vytápění RAUTHERM SPEED (Zdroj:(30))

V roce 2020 došlo také k zahájení činnosti logistického a montážního centra v Mladé Boleslavi. Společnost má různé zákazníky z oblasti automobilového průmyslu ze zahraničí i z tuzemska. Ke konci roku 2021 měla obchodní společnost XY, s.r.o. ve vybraném závodě přibližně 250 zaměstnanců. Společnost je držitelem certifikátu ISO 14001, tedy z oblasti ochrany životního prostředí.

Ředitel

Za celý chod závodu je zodpovědný ředitel závodu, který vytváří strategie, určující směr společnosti a samotného utváření závodu. Tomuto řediteli se zodpovídají všechny ostatní úseky, ale také výrobní ředitel a vedoucí kvality, technologického centra a oddělení logistiky.

Výrobní ředitel

Za řízení, koordinaci a kontrolu výrobního procesu je zodpovědný výrobní ředitel. Ten dále zajišťuje technologický a technický rozvoj společnosti, podílí se na tvorbě výrobního plánu a o to, aby byl dodržen.

Logistika

V tomto úseku se zajišťuje převážně optimalizace materiálového toku, ale také dopravy a skladovacích procesů. Zodpovědný za toto oddělení je vedoucí logistiky, který dohlíží na dopravu, balení a distribuci strojů, zboží a surovin, dále také zodpovídá za optimalizaci dodávek materiálu.

Oddělení kvality

I za tento úsek je zodpovědný vedoucí kvality. Stará se o všechny zkoušky, tedy vstupní, průběžné i výstupní.

Centrum technologie

Toto oddělení je zodpovědné za přípravu výroby, ale také zkouší a vyvíjí nové technologie. Důležitým úkolem je také provádět technické zkoušky, které slouží k sestavování technických podmínek výroby.

Předmět podnikání

Jak již bylo zmíněno, předmětem podnikání společnosti XY, s.r.o. je výroba a prodej plastových dílů pro automobilový průmysl. Mezi nejvýznamnější zákazníky z této automobilové oblasti patří například: Škoda, BMW, Porsche, Audi, Volvo, Mercedes, Ford. Společnost dodává díly na evropském, asijském, americkém a dokonce i africkém trhu. Konkrétně se společnost zabývá výrobou exteriérových částí a systémy těsnění.

2.1.1 Hlavní procesy

Tyto procesy jsou nejdůležitějšími činnostmi, které přináší společnosti hlavní a přidanou hodnotu. Ve společnosti jsou nejdůležitější prodejní a výrobní proces.

Výroba

U výrobního procesu dochází k působení výrobních faktorů. Konečným výsledkem procesu je hotový výrobek a skládá se ze tří fází, kterými je předvýrobní, výrobní a odbytová. Společnost využívá systém pull, tedy tahový systém řízení materiálového toku.

Pro společnost jsou důležité 2 druhy výrobků (standardní výrobky a náhradní díly). Výrobní plány se skládají z produkční mapy a výrobního příkazu, ty obsahují veškeré specifikace výrobků.

Výdej a odbyt zajišťuje prodej výrobků a jejich dodání k zákazníkovi. Důležitými činnostmi je vyřizování reklamací, plánování odbytu nebo skladování. Za tento proces zodpovídá referent odbytu. Důležitými účastníky jsou také skladníci a řidiči.

Referent má na starost dodací listy, které vytváří na základě objednávek od zákazníků, dále také sleduje zakázky a potvrzuje dodávky v přepravním listu CMR.

Skladník podle vystavených expedičních příkazů chystá výrobky, které následně polepí etiketami a potvrdí expedici.



Obrázek 13 Sklad společnosti XY, s.r.o. (Zdroj: (30))

V poslední fázi řidič vyzvedne expedovanou dodávku a k ní nutné dokumenty (daňový doklad, dodací list, atd.)

DODACÍ LIST (daňový doklad)* číslo: _____

Dodavatel:		Odbíratele:	
DIČ:		DIČ:	
IČ:		IČ:	

Datum vystavení: _____ Číslo objednávky: _____

Poloha	Druh dodávky	Počet kusů	% DPH	Cena za ks bez DPH	Cena celkem s DPH

DPH %	Celkem Kč bez DPH	DPH Kč	K úhradě
			Razítko a podpis:
SPZ: _____		Převzal: _____	
Expedoval: _____		Datum skuteč. zdra, plnění: _____	

Obrázek 14 Vzor dodacího listu (Zdroj: (30))

Následující obrázky ukazují různé části výroby. Na první fotce je zobrazen vstříkovací lis, který vstříkne roztavený plast do formy, ten je následně ochlazen pomocí vodního okruhu, aby zatvrdnul. Jakmile zatvrdne, je z něj vylisek, který se dále zpracovává ve výrobě.



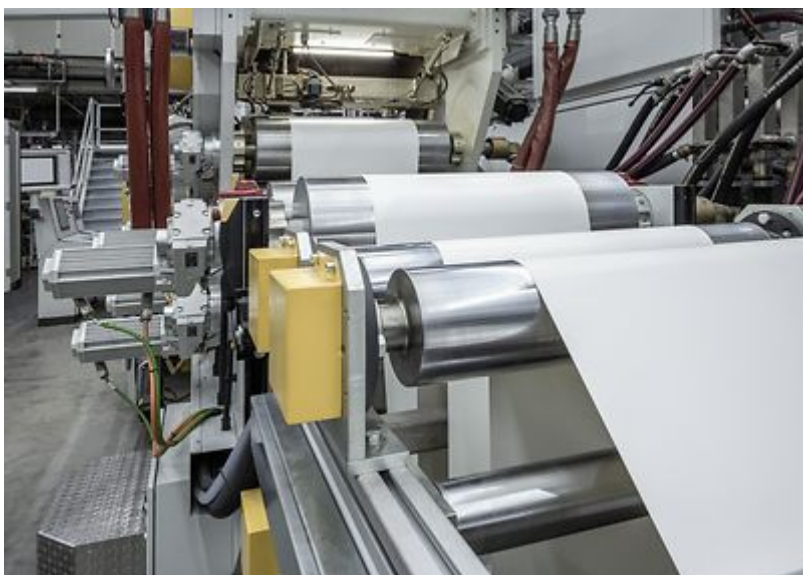
Obrázek 15 Vstřikovací lis (Zdroj: Vlastní fotografie)

Na druhém obrázku je konec linky na výrobu lišt. Zde se vyhazují již hotové díly operátorovi, který je následně skládá do krabice.



Obrázek 16 Konec linky na výrobu lišt (Zdroj: Vlastní fotografie)

Na třetím je pak výroba pásových hran.



Obrázek 17 Výroba pásových hran (Zdroj: (30))

Prodej

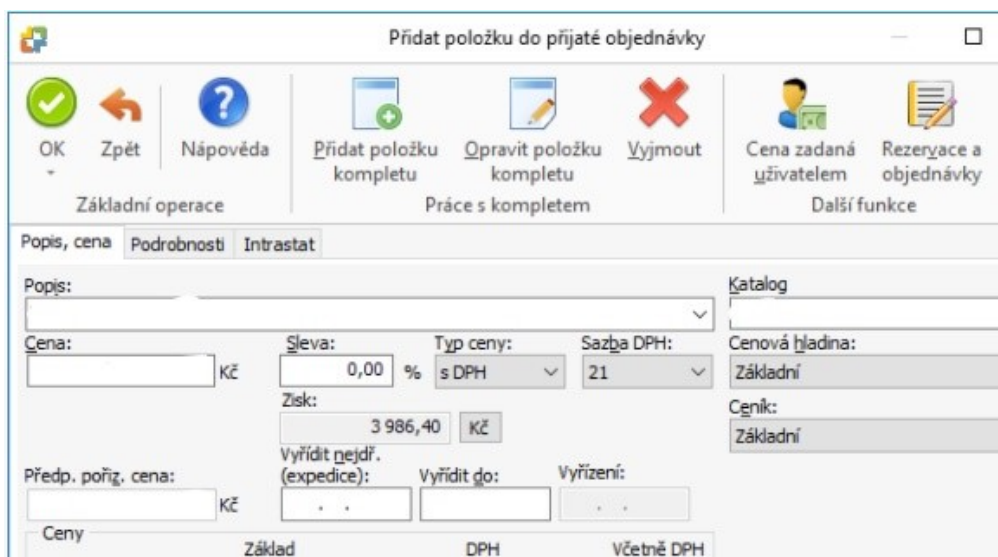
Prodejní proces se zaměřuje na uzavření obchodu se zákazníkem. Prvotním krokem při prodejním procesu je přijetí zakázky (ty jsou přijímány podle odvolávek od zákazníků), které má společnost zajištěna systémem FEDIS Software.

The screenshot shows the 'Přijátá objednávka' (Received Order) window in the FEDIS Software. The interface includes a top toolbar with icons for 'OK', 'Zavřít', 'Napověda', 'Přidat položku', 'Přidat zásobu', 'Vyjmout', 'Nabídku vystavenou', 'Poptávku přijatou', 'Cizí měny', 'MOSS', 'Vyřízeno / Nevyřízeno', 'Registr DPH', 'Zisk na dokladu', and 'Zrušení slev'. Below the toolbar are four main functional areas: 'Základní operace', 'Práce s položkami', 'Převzít z dokladu', and 'Práce s dokladem'. The main form area is divided into several sections: 'Popis' (Description) with fields for 'Doklad číslo', 'Popis dokladu', 'Doklad došlý', 'Variabilní symbol', 'Způsob platby' (set to 'převodem'), 'Datum', 'Vystavení', 'Vyřízení', and 'Uživatelský kód'; 'Doprava/vyskladnění' (Transport/Storage) with tabs for 'Intrastat' and 'Expedice'; and a table for tax rates (KČ, Základ, DPH, Včetně DPH) with a 'Celkem' (Total) row. The bottom status bar shows various filters and sorting options like 'Pořadí', 'Katalog', 'Sleva', 'Typ ceny', 'Sazba DPH', 'Cena MJ', 'Počet MJ', 'MJ', 'Zbývá MJ', and 'Středisko'.

Obrázek 18 Systém přijetí objednávky (Zdroj: Fotografie zaměstnance)

Takto vytvořené objednávky se v systému rozdělí na jednotlivé, potřebné kusy. Zde je důležitá referentka nákupu, která zodpovídá za dostatek materiálu k potřebné výrobě.

Pokud se zákazník rozhodne, že by chtěl něco navíc nebo zjistil, že do objednávky zapomněl něco přidat, je možné tuto položku nebo položky do objednávky přidat pomocí karty, do které se musí uvést co potřebuje zákazník přidat, za jakou cenu a kdy musí být objednávka vyřízena.



Obrázek 19 Přidání položky k objednávce (Zdroj: Fotografie zaměstnance)

2.1.2 Řídící procesy

Ty představují procesy, které podporují obchodní správu, ta obsahuje především vedení podniku, inovací a bezpečnosti, strategické cíle, plánování a kontrolu. Tyto procesy má na starost vedení společnosti, pro které je důležité hlavně dosažení nejvyšší kvality.

2.1.3 Podpůrné procesy

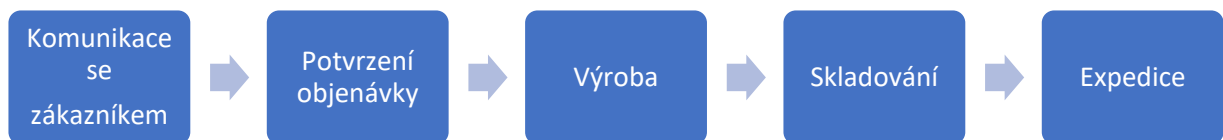
Bezchybné řízení hlavních a řídicích procesů závisí na podpůrných procesech, které zajišťují dostatek pracovníků, jejich kvalifikaci a péči o ně. Důležité je zde zmínit personalistiku, která zodpovídá za nábor nových pracovníků a péči o aktuální pracovníky.

2.2 Průběh zakázky

Průběh zakázky ve společnosti XY, s.r.o. lze rozdělit do pěti částí:

- komunikace se zákazníkem
- potvrzení objednávky a předání k jejímu zpracování

- výroba požadovaných produktů z objednávky
- skladování a distribuce
- expedice objednávky



2.2.1 Komunikace se zákazníkem

Aby mohla být potvrzena objednávka konkrétních produktů pro určitého zákazníka, je potřeba, *Obrázek 20 Grafické znázornění průběhu zakázky (Zdroj: Vlastní zpracování)*

aby zákazník osobně, telefonicky nebo elektronicky přes webové stránky sdělil své požadavky, objednávka je poté zadána do systému FEDIS SW. Objednávky společnosti tvoří jak stálí zákazníci, tak noví zákazníci. Na celkovém obratu společnosti tvoří 67 % stálí zákazníci v letech 2018-2021. (29)

Zákazník musí sdělit všechny konkrétní požadavky, tedy druh produktů, jejich množství, datum dodání, místo, kam má být objednávka doručena, atd.

2.2.2 Potvrzení objednávky a předání k jejímu zpracování

Na základě výše zmíněných požadavků, se připraví návrh objednávky a ta je zaslána zákazníkovi k potvrzení. Pokud zákazník potvrdí objednávku, je zpracován konečný návrh objednávky, který musí být ještě jednou schválen zákazníkem. Po finálním odsouhlasení je objednávka předána do výroby ke zpracování.

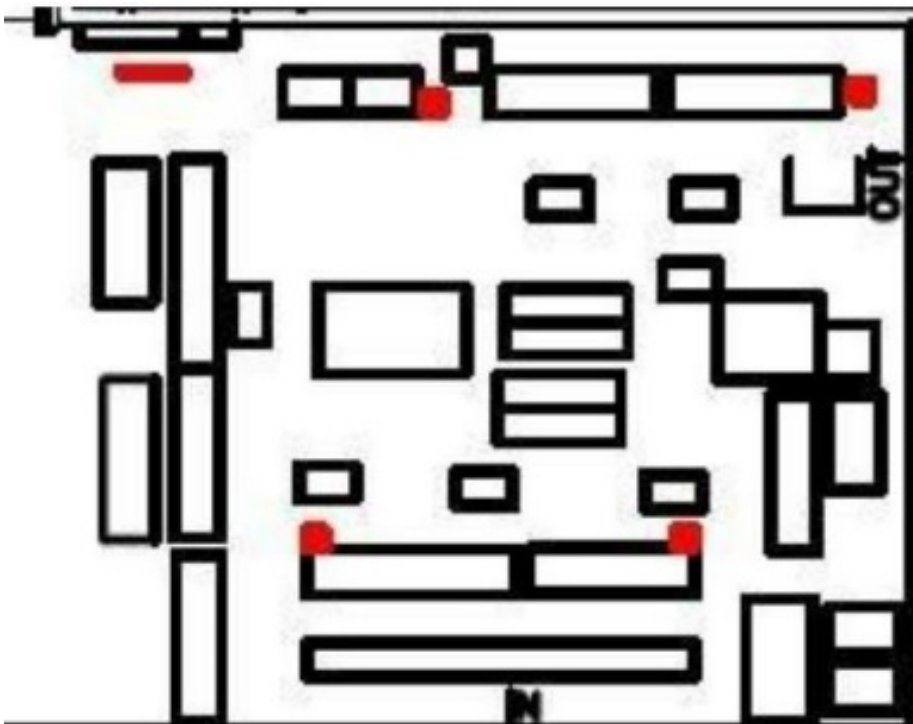
2.2.3 Výroba požadovaných produktů z objednávky

Dle parametrů objednávky je nutné rozvrhnout pracoviště, zajistit materiál, provést montáž, provést kontrolu, zabalit jednotlivé produkty a odvézt je na sklad. Rozvrhnutí pracoviště má na

starost vedoucí směny, který musí podle aktuálních objednávek zpracovat plán, které výrobní linky budou v provozu a určit, kolik bude potřeba zaměstnanců u jednotlivých montážních linek.

2.2.4 Skladování a distribuce

Společnost XY, s.r.o. má dostatečné prostory ke skladování objednávek. Na skladě pracuje 13 skladníků, kteří mají na starost plynulý chod skladu, tedy aby všechny komponenty, polotovary i hotové výrobky byly na svých místech, dále kontrolují objednávky podle dodacího listu. Pokud skladníci zjistí, že je objednávka chybná, nebo neodpovídá množství, musí vložit do CMR formuláře poznámku, kdy je poté zahájeno reklamační řízení, které má na starost referent nákupu. Se všemi věcmi na skladě musí být zacházeno tak, aby nebyly poškozeny nebo znehodnoceny.



Obrázek 21 Grafické rozložení skladu (Zdroj: (29))

Když je objednávka připravena, je na řadě vyskladnění zboží. Vydaná objednávka je zapsána na skladovou kartu, dle které se provádí kontrola místa a termínu doručení. Pokud je vše v pořádku, naloží se objednávka do předem určeného nákladního automobilu. Při naložení je

vydána výdejka, která musí být potvrzena a podepsána skladníkem a řidičem nákladního automobilu.



Obrázek 22 Konečné skladování výrobků (Zdroj: Vlastní fotografie)

2.2.5 Expedice objednávky

Posledním krokem k dokončení objednávky je její expedice na předem smluvené místo a v určený čas. Expedice objednávek je zajištěna formou nákladní dopravy. Společnost v současné době zaměstnává 15 řidičů, kteří se podílí na expedicích jak k českým zákazníkům, tak zahraničním. Všichni tito řidiči jsou v kontaktu s dispečery, kteří zajišťují optimální využití jak řidičů, tak automobilů. V současnosti jsou všichni tito řidiči maximálně vytíženi a je potřeba uvažovat nad zvýšením počtu řidičů, nebo zajištěním nového zprostředkovatele dopravy.

2.3 Analýza současného stavu podnikání

Tato kapitola se věnuje analýzou společnosti z hlediska využití několika analýz, jako je SLEPTE analýza, analýza 7S, SWOT analýza, atd.

2.3.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza je využívány při analýze vnějšího prostředí. Název SLEPTE je pak odvozen od prvních písmen zkoumaných faktorů

Sociální faktory:

Mezi sociální faktory ovlivňující automobilový průmysl a tedy i zkoumanou společnost patří věková struktura obyvatel a jejich životní úroveň. Vliv stárnutí obyvatelstva může mít v budoucnu neblahý vliv na poptávku.

Důležitým faktorem je také počet obyvatel, který tvoří trh a také pracovní sílu. K červnu 2021 měla Česká republika přes 10,7 milionů obyvatel.

Legislativní faktory

Společnost je ovlivňována především daňovým zákonem, zákonem o účetnictví, občanským zákoníkem, zákoníkem práce, zákonem o silničním provozu a jinými zákony a vyhláškami, kterými se společnost XY, s.r.o. musí řídit.

Konkrétní zákony a vyhlášky, kterými má společnost povinnost se řídit, jsou například:

- Zákon č. 235/2004 Sb., O dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 586/1992 Sb., O daních z příjmů
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce
- Zákon č. 89/2021 Sb., Občanský zákoník
- Zákon č. 101/2000 Sb., O ochraně osobních údajů

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory není společnost schopna přímo ovlivnit, můžeme mezi ně zařadit daně, HDP, míru inflace, úrokovou míru nebo zdroje financování. Je důležité sledovat růst a pokles ekonomiky

Jedním z nedůležitějších faktorů je pro společnost nezaměstnanost. Kvůli koronavirové krizi a vládním opatřením, se společnost potýkala s občasným nedostatkem zaměstnanců. V případě, že byl v určitém sektoru pozitivní zaměstnanec, musela společnost například uzavřít celou

montážní linku, což mělo za následek zpoždění objednávek. Společnost tedy musela zvýšit počet zaměstnanců.

Politické faktory

Společnost je povinna dodržovat všechny zákony ČR a jiné právní předpisy v platném znění. Dále také například ISO 14001, která představuje normu o ochraně životního prostředí.

Do politických faktorů lze zařadit také formu vlády, politické strany apod. Od 01.05.2004, kdy ČR vstoupila do EU, je povinna společnost také dodržovat předpisy stanovené v legislativě EU.

Aktuálně je společnost velmi ovlivňována válkou na Ukrajině, do které také vyváží své produkty. Díky aktuální situaci se snížil export společnosti na Ukrajinu přibližně o 20 %.

Společnost byla také velmi ovlivněna koronavirovou krizí, kvůli které musela vynaložit finanční prostředky a zajištění potřebných ochranných pomůcek a antigenních testů.

Technologické faktory

Díky neustále se rozvíjejícímu trhu je nutné, aby se společnost zaměřila také na technologický vývoj a nové trendy, aby udržela svoji konkurenceschopnost.

Společnost XZ, s.r.o. klade důraz na celkové digitální řízení ve výrobě. Velký úspěch mělo nakoupení nového strojního vybavení, které bylo velmi nákladné, ale přineslo zásadní zvýšení v efektivitě výroby, které bylo umožněno převážně díky digitalizačním procesům.

Společnost má celkově dostatečný přehled o všech úrovních výroby, díky kterému předchází chybám a může zpětně sledovat procesy.

To vedlo také k lepšímu zpracování citlivých strojních parametrů. Dnes se již většina technických parametrů, jako je kontaktní tlak, nemusí zadávat ručně, ale je automaticky nastavena u jednotlivých strojů.

Ekologické faktory

Jak již bylo zmíněno, společnost je držitelem certifikátu ISO 14001, tedy dbá na životní prostředí. Další povinností společnosti je také zajištění zpětného odběru dovážených výrobků,

které společnosti vyplývá ze zákona. Společnost se řídí zákonem č. 185/2001 Sb., O nakládání s odpady.

2.3.2 Porterova analýza

Porterův model pěti sil se využívá při analýze mikrookolí. Zaměřuje se tedy na:

- Smluvní sílu dodavatelů
- Smluvní sílu kupujících
- Rivalitu mezi podniky
- Rizika vstupu konkurentů
- Hrozby substitučních výrobků

Smluvní síla dodavatelů

Pokud jsou dodavatelé v silné pozici nebo jsou schopni zvyšovat cenu, působí pro společnost jako hrozba. Naopak u dodavatelů v slabších pozicích mohou být výhodou odběratelé.

Smluvní síla kupujících

Další silou v Porterově modelu pěti sil jsou kupující, tedy zákazníci. Ti se snaží o snížení cen a mají vysoké požadavky na kvalitu. To může být pro podnik hrozbou, pokud je jejich kupní síla vysoká. Pokud je však kupní síla slabá, společnost si může dovolit zvyšovat cenu nabízených výrobků.

Rivalita mezi podniky

Rivalita mezi stávajícími podniky je ovlivňována několika faktory, kde nejčastějším faktorem bývá cenová rivalita. Dalšími faktory mohou být například struktura odvětví nebo poptávkové podmínky.

Rizika vstupu konkurentů

U těchto rizik jsou důležité bariéry vstupu na trh. Pokud jsou vysoké bariéry, jsou i vysoké náklady na překonání těchto bariér.

Hrozby substitučních výrobků

Pro výrobky dodávané společnostmi by se těžko hledaly substituty, protože se jedná o přesné díly potřebné k sestavení automobilů pro jednotlivé zákazníky. Hrozba substitutu je víceméně nulová.

2.3.3 Analýza 7S

Strategie

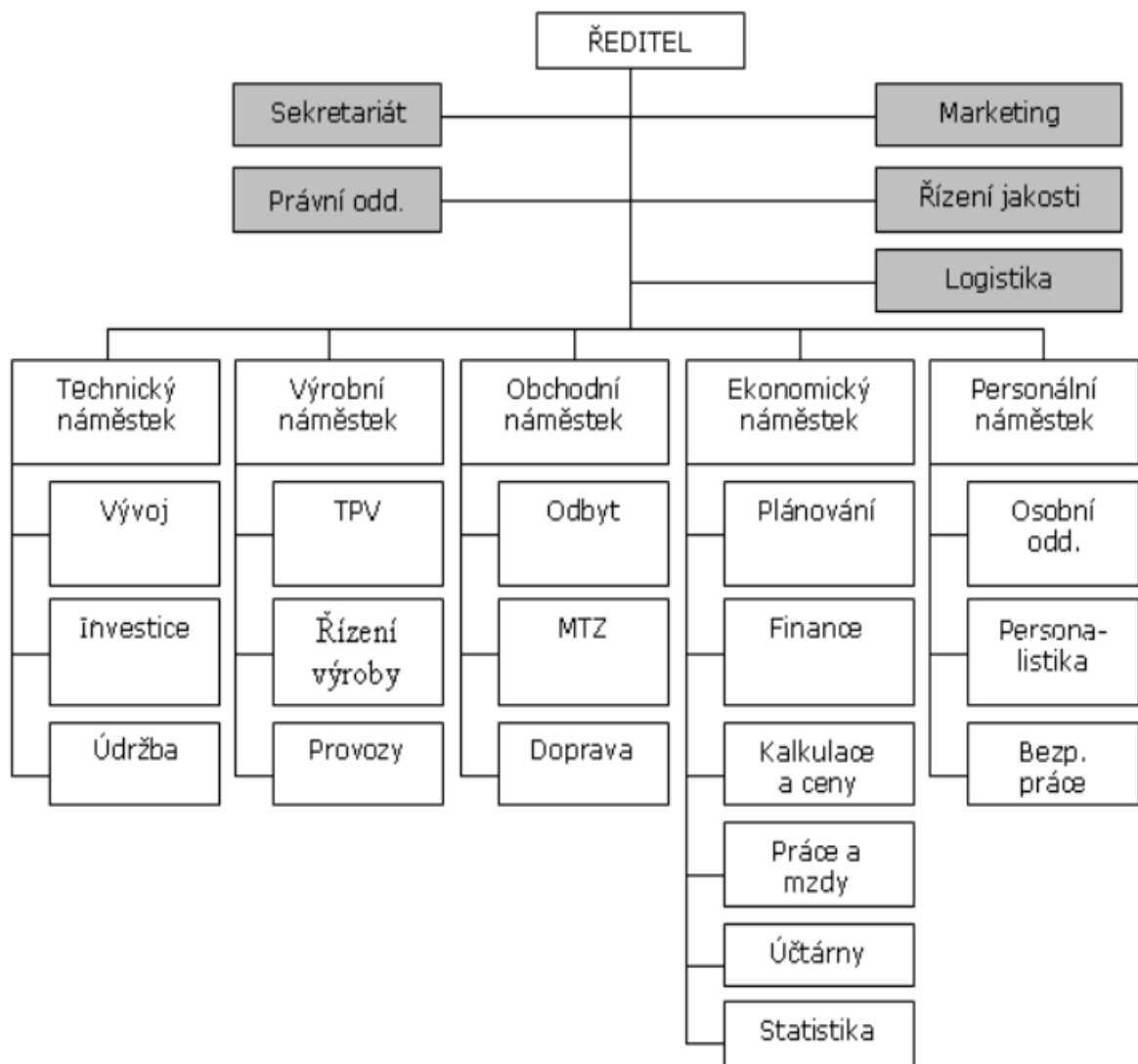
Společnost XY, s.r.o. se zabývá výrobou exteriérových částí a systémů těsnění. V roce 2020 pak došlo o rozšíření portfolia o logistické a montážní centrum v Mladé Boleslavi. V roce 2020 také společnost investovala více než 65 milionů do vlastních i externích recyklačních zařízení a do výroby trvale udržitelných systémů, u které se bude zohledňovat ochrana životního prostředí. Cílem je tedy zvýšit podíl recyklátu z nynějších 25 % až na 50 %. Cílem je samozřejmě také prosperita na trhu a silná pozice. Společnost se dále soustředí na využívání nejnovějších technologií.

Sdílené hodnoty

Hlavní cílem uvnitř společnosti je dodržování předpisů, s tím je spojeno motto: „Dodržování předpisů ve společnosti : Dodržovat – Zavázat se – Důvěřovat.“ Společnost se také zavázala k bezúhonnosti a trvalé udržitelnosti. Za sdílené hodnoty se dají považovat také spokojenost zákazníka, odpovědnost či inovace.

Struktura

XY, s.r.o. je společností s ručením omezeným. Její organizační struktura je vyobrazena na následujícím obrázku.



Obrázek 23 Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování)

Systemy

Společnost je německého původu, a proto zde převládá také německý systém, je zde tedy kladen důraz na pořádnost, důslednost a pracovitost. Ve společnosti je využíván systém SAP, díky kterému jsou propojeny informace s centrálou společnosti, ten dále zpracovává data, vytváří kupní smlouvy a plánuje výrobu.

Styl

Společnost se snaží začlenit všechny své pracovníky do rozhodovacího procesu, tedy zaujímá styl demokratický. S tím jsou spojena pravidelná zasedání a schůze, avšak odpovědnost za výsledky má stále vedoucí pracovník. Díky tomu společnost maximálně využívá schopnosti a

zkušenosti všech pracovníků. Pracovníci s novými nápady jsou následně odměňováni formou výplaty bonusu.

Spolupracovníci

Ve společnost je nyní přibližně 1200 pracovníků, které je potřeba správně motivovat. Všichni pracovníci mají možnost se vzdělávat a neustále zvyšovat svou kvalifikaci prostřednictvím ACADEMY, dále mají možnost pracovat v zahraničí na vybraných projektech. Společnost také nabízí příspěvek na spoření zaměstnanců či financování předběžného odchodu do důchodu. Aby byli pracovníci dostatečně motivováni, je zvyšování mezd řádně zvažováno a rozhoduje se o nich minimálně jednou za rok.

Schopnosti

Schopnosti pracovníků se výrazně liší dle pozice, kterou zastávají a dle této pozice jsou také následně vzděláváni. Největší schopnosti, které zahrnují jak teoretické znalosti, tak vlastní zkušenosti v provozu musí být kladeny na ředitele závodů. Každý pracovník musí projít školením BOZP a PO minimálně jednou ročně.

2.3.4 SWOT analýza

SWOT analýza se využívá při sestavování podnikové strategie na základě vnějších i vnitřních faktorů. Silné a slabé stránky popisují situaci uvnitř společnosti a naopak příležitosti a hrozby se zaměřují na vnější okolí společnosti. Pro společnost je důležité, aby se zaměřila na využití silných stránek, eliminaci slabých stránek, využití možných příležitostí a případné potlačení hrozeb.

Silné stránky

- kvalita vyráběných dílů
- tradice a dobrá pověst společnosti
- dlouhodobé rámcové smlouvy
- certifikát ISO 14001
- propracovaná prezentace společnosti na internetových stránkách
- odborní pracovníci

Slabé stránky

- delší dodací lhůty do zahraničních firem
- jazyková ngramotnost personálu
- nedostatek zboží

Příležitosti

- vylepšení jazykové gramotnosti zaměstnanců
- zavedení nových informačních technologií
- rostoucí poptávka
- snížení nákladů na skladování

Hrozby

- legislativní změny
- velká konkurence na trhu
- nedostatek materiálu pro výrobu

2.4 Dotazníkové šetření

Dalším způsobem zhodnocení aktuální situace ve společnosti je vytvoření dotazníku, který je zaměřen na zaměstnance společnosti, konkrétně tedy na skladníky. Jak již bylo zmíněno, ve společnosti je aktuálně zaměstnáno 13 skladníků, ovšem z důvodu dlouhodobé pracovní neschopnosti jednoho ze skladníků, je míra návratnosti dotazníku po zaokrouhlení 93 %, celkově tedy na otázky odpovědělo dvanáct skladníků. Toto šetření bylo prováděno pouze na pracovišti, a proto nebylo možné tento dotazník chybějícímu zaměstnanci zaslat. Šetření bylo prováděno v tištěné formě a samotný dotazník je součástí přílohou diplomové práce.

Díky reakcím zaměstnanců v dotazníku, bude následně možné lépe optimalizovat celkovou logistickou koncepci. Podle mého názoru je lepší zvolit kvalitativní způsob hodnocení dotazníku, u každé otázky je tedy na výběr několik možností spokojenosti. Dotazník obsahuje 9 otázek, které se převážně zaměřovali na skladování ve společnosti XY, s.r.o., avšak některé otázky jsou zaměřeny na celkovou spokojenost zaměstnanců.

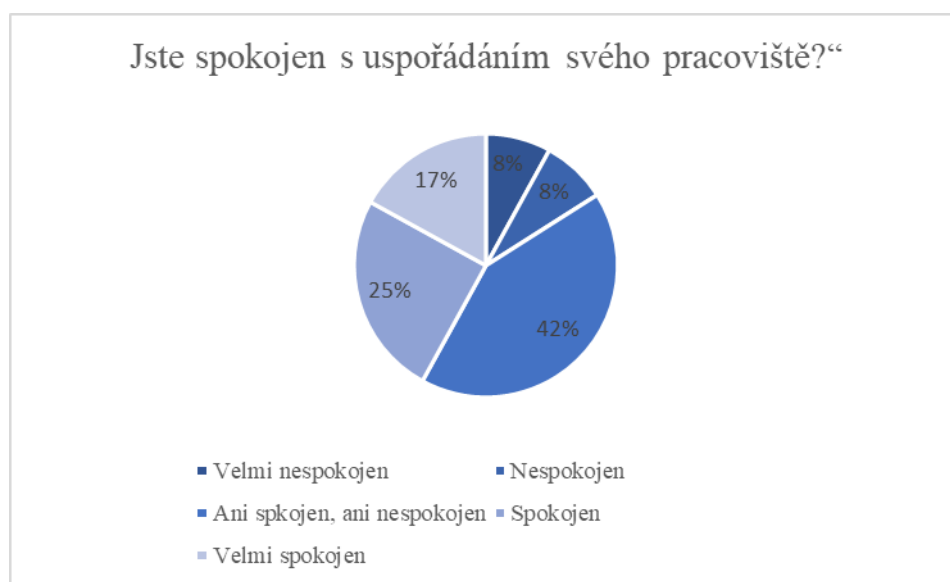
Pro výsledné vyhodnocení byl použit program Microsoft Excel, ve kterém jsem následně graficky upravila i výsledky dotazníkové šetření.

2.4.1 Analýza a výsledky dotazníkového šetření

V této části jsou shrnuty a graficky znázorněny výsledky dotazníkového šetření. Na všechny otázky odpovědělo dvanáct skladníků.

První otázka: „Jste spokojen s uspořádáním svého pracoviště?“

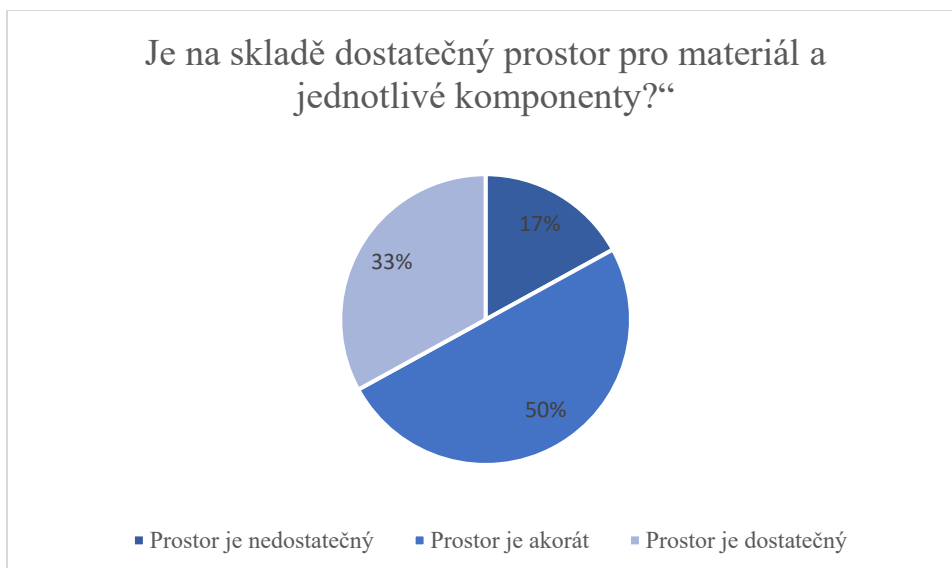
Výsledky první otázky jsou znázorněny v prvním grafu. Ta je zaměřena na obecné uspořádání pracoviště. Odpověď „velmi nespokojen“ zvolilo 8 %, „spíše nespokojen“ také 8 %, „Ani spokojen, ani nespokojen“ 42 %, „spokojen“ 25 % a „velmi spokojen“ 17 %. Z celkového pohledu jsou zaměstnanci s obecným uspořádáním spíše spokojeni.



Graf 1 "Jste spokojen s uspořádáním svého pracoviště?" (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhá otázka: „Je na skladě dostatečný prostor pro materiál a jednotlivé komponenty?“

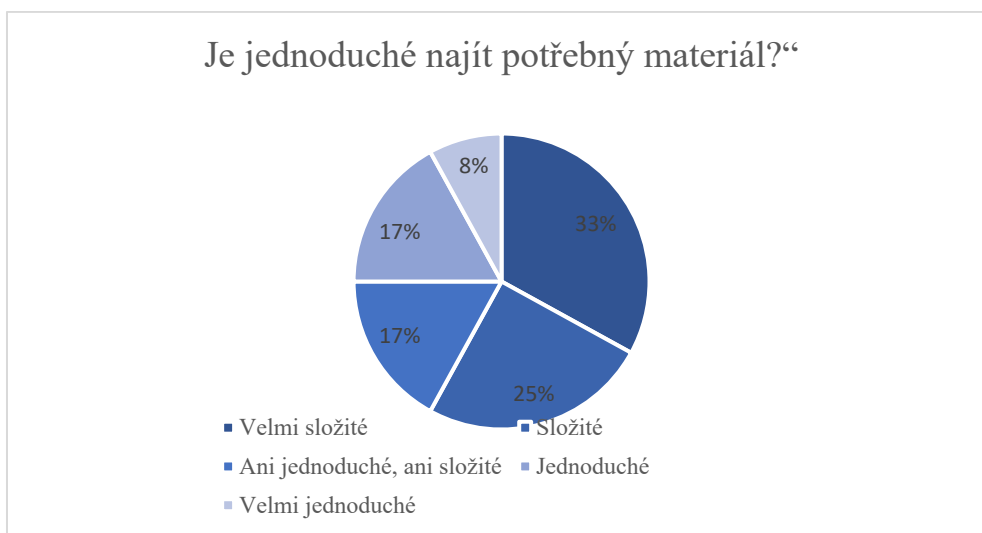
Druhá otázka se zabývá celkovým prostorem na skladě. Dle jednotlivých odpovědí lze vidět, že prostor je spíše dostatečný, protože z celkových 100 %, odpovědělo, že „prostor je nedostatečný“ pouze 17 %, dále 50 % odpovědělo, že „prostor je dostatečný“ a 33 % odpovědělo, že „prostor je dostatečný“.



Graf 2 "Je na skladě dostatečný prostor pro materiál a jednotlivé komponenty?" (Zdroj: Vlastní zpracování)

Třetí otázka: „Je jednoduché najít potřebný materiál?“

Třetí otázka se zabývá organizací materiálu potřebného k výrobě, kde odpověď „velmi složité, zvolilo 33 %, „složité“ 25 %, „ani jednoduché, ani složité“ 17 %, „jednoduché“ 17 %, „velmi jednoduché“ 8 %. Z výsledku lze předpokládat, že organizace materiálu není úplně optimální a měla by se změnit.

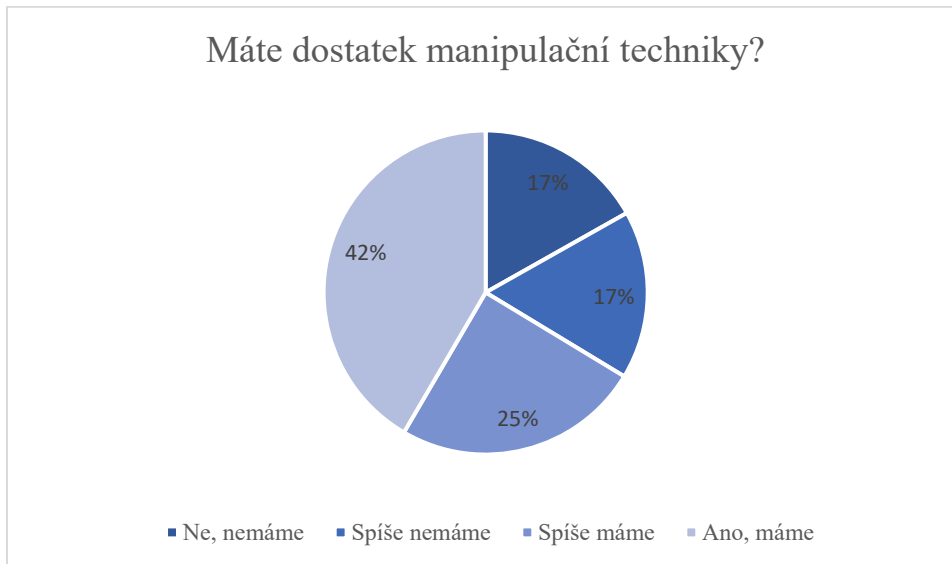


Graf 3 "Je jednoduché najít potřebný materiál?"

Čtvrtá otázka: „Máte dostatek manipulační techniky?“

Čtvrtá otázka je o manipulační technice na pracovišti, abych zjistila, zda je dostatečná. Skladníci u této otázky hodnotili, zda-li mají v pracovní době možnost používat například

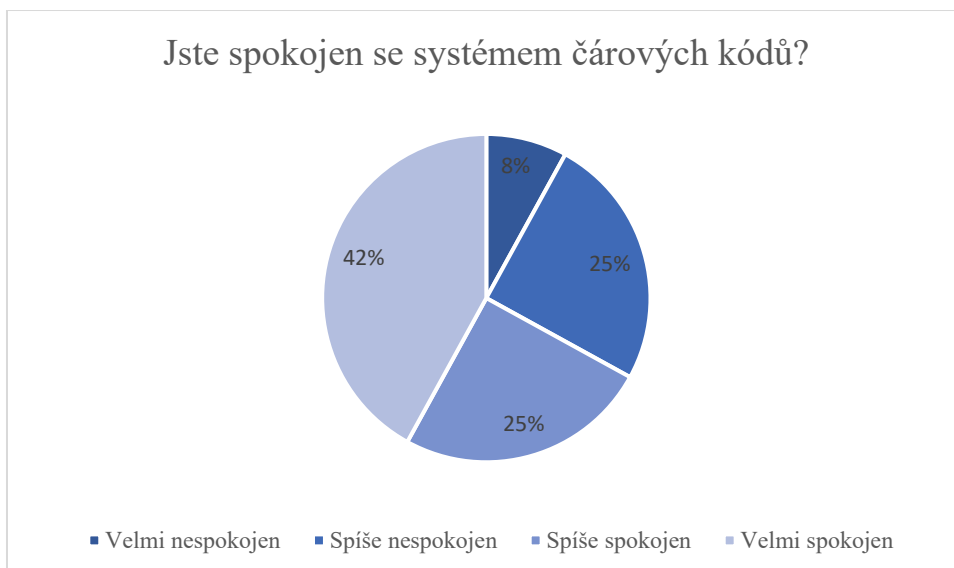
vysokozdvížený vozík, nebo je této manipulační techniky nedostatek a skladníci pak musí čekat, až přestane vozík používat jiný zaměstnanec. Lze společnost hodnotit spíše kladně, protože 5 skladníků odpovědělo, že mají dostatek manipulační techniky. Celkově jsou tedy odpovědi rozloženy jako: „ne, nemáme“ 17 %, „spíše nemáme“ také 17 %, „spíše máme“ 25 % a „ano, máme“ 42 %.



Graf 4 "Máte dostatek manipulační techniky?"

Pátá otázka: „Jste spokojen se systémem čárových kódů?“

Pátá otázka řeší systém čárových kódů, po kterými jsou uskladněny jednotlivé výrobky a komponenty. Tento systém se dle dotazníků jeví jako spíše funkční. Odpověď „Velmi nespokojen“ zvolilo pouze 8 %, tedy jeden zaměstnanec, avšak možnost „spíše nespokojen“ 25 %. I přesto kladné odpovědi procenty převyšují. Možnost „spíše spokojen“ zvolilo 25 % respondentů a možnost „velmi spokojen“ 42 %.



Graf 5 "Jste spokojen se systémem čárových kódů?" (Zdroj: Vlastní zpracování)

Šestá otázka: „Jsou dodržovány všechny pracovní postupy a pravidla?“

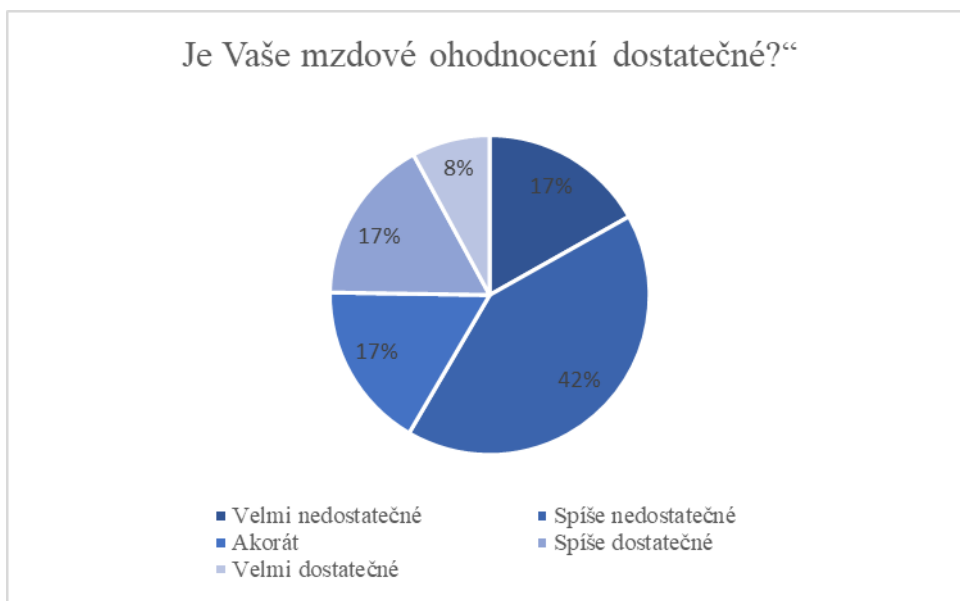
Velmi důležité je také zjistit, zda-li se dodržují všechny pracovní postupy a pravidla, čímž se zabývá otázka číslo šest. Výsledky této otázky se dají hodnotit určitě kladně, protože žádný respondent neodpověděl otázkou „Nedodržovány“. Naopak možnost „Dodržovány, zvolilo 7 respondentů, procentuálně tedy 58 %, možnost „Spíše dodržovány“ 25 % a možnost „Spíše nedodržovány“ 17 %, což odpovídá dvěma respondentům. Je tedy zjevné, že pracovní postupy a pravidla jsou z pohledu pracovníků dodržovány.



Graf 6 "Jsou dodržovány všechny pracovní postupy a pravidla?" (Zdroj: Vlastní zpracování)

Sedmá otázka: „Je Vaše mzdové ohodnocení dostatečné?“

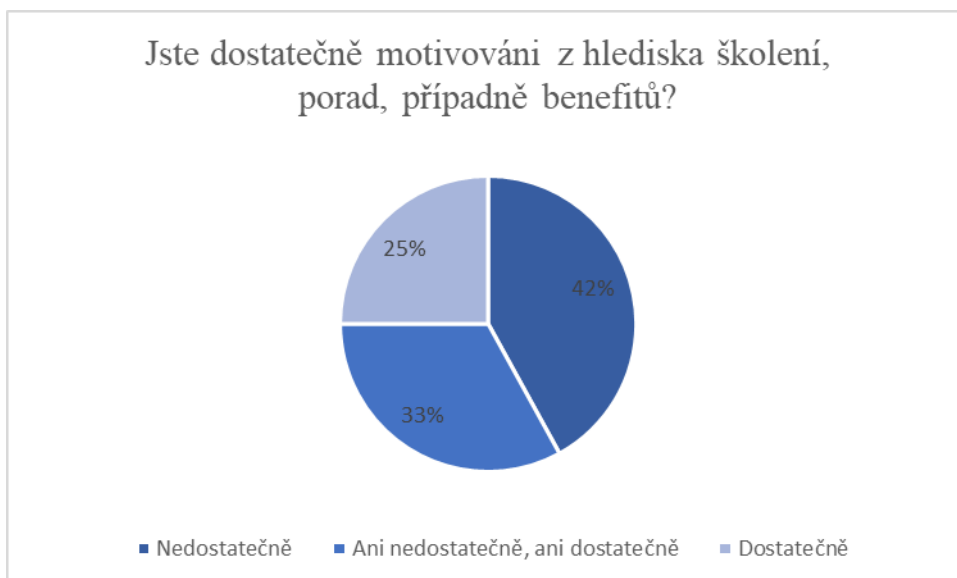
Sedmá otázka se věnuje mzdovému ohodnocení. U této otázku jsou výsledky také docela jednoznačné. Z třinácti zaměstnanců, zvolilo možnost „Velmi nedostatečné“ pět zaměstnanců a „Spíše nedostatečné“ dva zaměstnanci. Celkem tedy negativní odpověď zvolilo 59 %. Dalších 17 % si myslí, že jsou ohodnoceni „Akorát“, možnost „Spíše dostatečné“ také 17 % a pouze 8 % zvolilo „Velmi dostatečné“, to znamená, že pouze jeden zaměstnanec má pocit, že je dostatečně mzdově ohodnocen.



Graf 7 "Je Vaše mzdové ohodnocení dostatečné?" (Zdroj: Vlastní zpracování)

Osmá otázka: „Jste dostatečně motivováni z hlediska školení, porad, případně benefitů?“

Výsledek osmé otázky se přiklání spíše k negativnímu výsledku. Celkem 42 % zaměstnanců odpovědělo, že jsou motivováni „Nedostatečně“. Dalších 33 % si myslí, že jsou motivováni „Ani dostatečně, ani nedostatečně“ a 25 % „Dostatečně“.

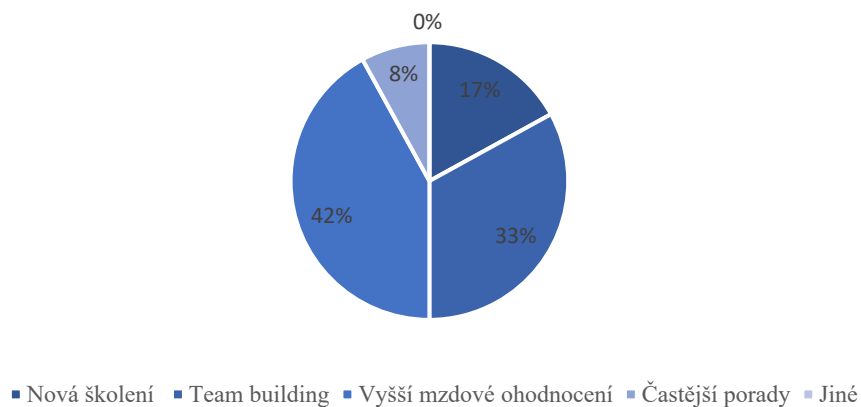


Graf 8 "Jste dostatečně motivováni z hlediska školení, porad, případně benefitů?" (Zdroj: Vlastní zpracování)

Devátá otázka: Který z následujících benefitů byste upřednostňoval?“

Devátá otázka se také věnuje benefitům a motivaci a má pět možností odpovědi, čtyři určité a jednu otevřenou. Otevřenou možnost „Jiné...“ nezvolil ani jeden ze zaměstnanců, tedy ani jednoho respondenta nenapadla jiná, než nabízená možnost. Dle mého očekávání, nejvíce respondentů zvolilo možnost „Vyšší mzdové ohodnocení“, a to celkem 42 %, tedy pět zaměstnanců. Dále zvolilo možnost „Teambuilding“ 33 %, tedy 4 zaměstnanci. Další 2 zaměstnanci by upřednostňovali „Nová školení“, tedy vzdělávání se v rámci své profese. A v poslední řadě možnost „Častější porady“ zvolil jeden zaměstnanec, při následném rozhovoru mi sdělil, že tuto možnost zvolil proto, že se mu zdá, že ve společnosti určitým způsobem vážne komunikace.

Kterou z následujících motivací byste upřednostňoval?“

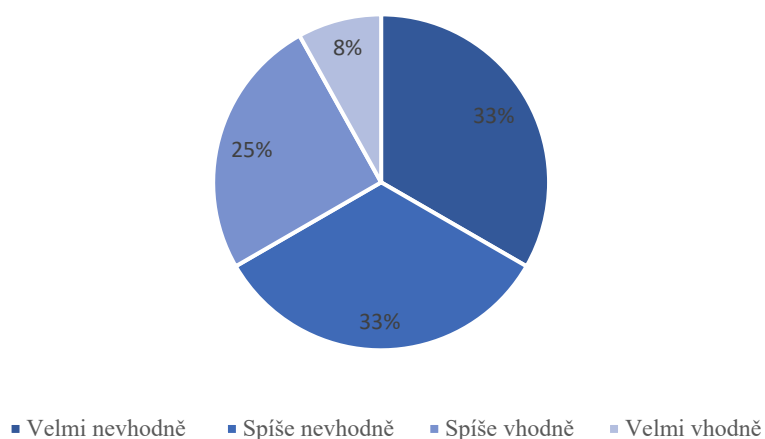


Graf 9 "Který z následujících benefitů byste upřednostňoval?" (Zdroj: Vlastní zpracování)

Desátá otázka: „Myslíte si, že je dispečink umístěn vhodně?“

Desátá otázka se zabývá umístěním dispečinku. Již z grafického znázornění je viditelné, že dispečink není umístěn úplně vhodně. Celkem 66 % respondentů odpovědělo negativně. Tedy možnost „Velmi nevhodně“ zvolilo 33 %, dále možnost „Spíše nevhodně“ také 33 %, „Spíše vhodně“ 25 % a pouze 8 % zvolilo možnost „Velmi vhodně“, tedy jeden zaměstnanec.

„Myslíte si, že je dispečink umístěn vhodně?“



2.4.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Celkově lze z dotazníkového šetření usoudit, že zaměstnanci obchodní společnost XY, s.r.o. nemají nikterak zásadním způsobem problémy s chodem společnosti. V návrzích bude důležité se zaměřit na mzdové ohodnocení zaměstnanců a celkovou motivaci zaměstnanců, ale také na umístění dispečinku, které je podle většiny umístěno nevhodně.

2.5 Závěr analytické části

Na základě analýzy současného stavu podniku se v návrhové části diplomové práce zaměřím na spokojenost zaměstnanců, dále na vhodné umístění dispečinku, který je v současnosti umístěn neefektivně, skladování objemného materiálu, který není skladován dle stejného systému, jako drobný materiál a řešení problému s nedostatkem řidičů.

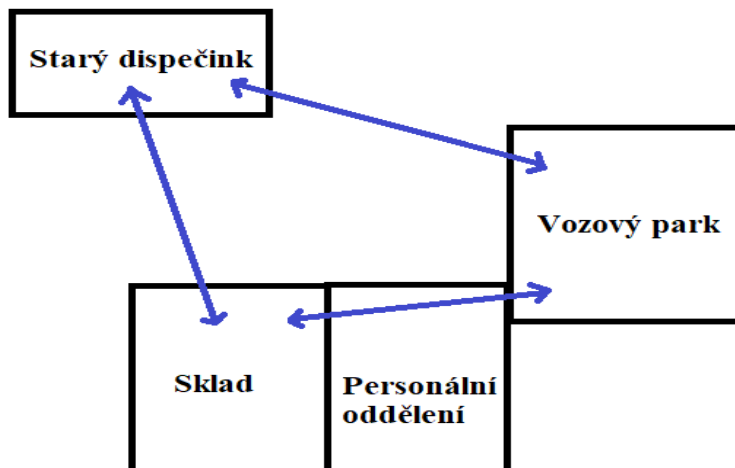
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední kapitola je věnována vlastním návrhům řešení, které jsou vypracovány na základě analýzy současného stavu společnosti, ale také dotazníkovém šetření a jejich přínosům pro společnost. Konkrétně se věnuje těmto návrhům:

- Přemístění dispečinku
- Motivaci zaměstnanců
- Skladování materiálu
- Změna průběhu předání objednávky operátorům
- Využití zprostředkovatele dopravy
- Přijetí nových řidičů a nákup nákladních automobilů

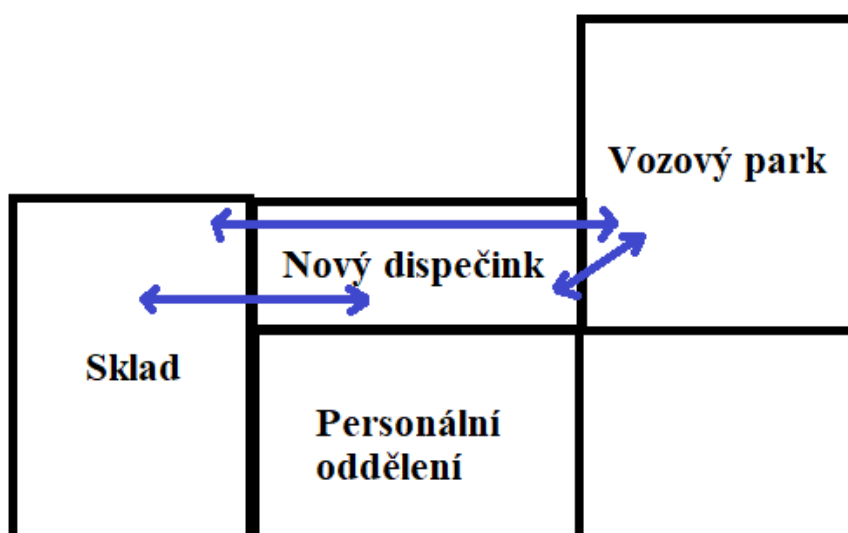
3.1 Přemístění dispečinku

Již z dotazníku je zřejmé, že umístění dispečinku není zcela vhodné. Aktuálně se dispečink sice nachází v areálu společnosti, ale je zbytečně daleko od skladu i vozového parku, toto umístění je znázorněno na následujícím obrázku i s aktuálními informačními toky.



Obrázek 24 Staré umístění dispečinku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Avšak pro společnost by bylo výhodnější, kdyby byl dispečink situován přímo mezi skladem a vozovým parkem. Návrh nového umístění je také znázorněn na následujícím obrázku i s novými informačními toky.



Obrázek 25 Nové umístění dispečinku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Toto umístění je z logického hlediska mnohem efektivnější než doposud, protože u původního umístění je od skladu a řidičů příliš daleko. Přemístění dispečinku by znamenalo zmenšení personálního oddělení, ale je zde dostatek prostoru k tomu, aby se sem nový dispečink vešel.

V tomto případě by mohli skladníci i řidiči přecházet k dispečinku přímo v budově a ušetřili by tak spoustu času mezi expedicí dodávek ze skladu a odjezdem řidičů s objednávkou.

Výhodou je také komfort pro stávající zaměstnance, pro které je současné umístění dispečinku zbytečně vzdálené.

3.2 Motivace zaměstnanců

Z odpovědí z dotazníku je zřejmé, že by se měla změnit celková motivace zaměstnanců. Do návrhů je zahrnuto vyšší mzdové ohodnocení

3.2.1 Zvýšení mzdového ohodnocení

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že většina zaměstnanců na skladě má pocit, že nejsou dostatečně mzdově ohodnoceni. Dle rozhovorů s řidiči, má většina z nich stejný pocit. Ačkoliv byl dotazník vyplněn pouze skladníky, dle mého názoru by motivace mohla být velmi přínosná i u řidičů.

Návrhem pro motivaci zaměstnanců je vyšší finanční ohodnocení skladníků a řidičů na základě jejich pracovního nasazení. Společnost by stanovila určitá kritéria, dle kterých by se odvíjela výše odměny. Jednotlivá kritéria jsou obsažena v následujících tabulkách.

Pověřená osoba by následně hodnotila jednotlivá kritéria dle následující stupnice, pokud by bylo kritérium hodnoceno jako špatné, dostane zaměstnanec nula bodů, pokud je hodnoceno jako horší, dostane jeden bod, pokud jako lepší tak dva body a pokud jako výborné, tak tři body.

Řidiči

Kritérium	Výborné	Lepší	Horší	Špatné
Počet bodů	3	2	1	0
Jednání se zákazníky				
Vedení dokumentace o jízdách				
Komunikace s dispečinkem				
Spolehlivost				
Údržba vozidla				

Tabulka 1 Hodnotící tabulka pro řidiče (Zdroj: Vlastní zpracování)

Skladníci

Kritérium	Výborné	Lepší	Horší	Špatné
Počet bodů	3	2	1	0
Vyřízené objednávky				
Vedení dokumentace materiálů				
Samostatnost				
Spolehlivost				
Údržba pracoviště				

Tabulka 2 Hodnotící tabulka pro skladníky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Za každé tři měsíce by se u jednotlivých zaměstnanců zhodnotila jednotlivá kritéria. Každé kritérium je hodnoceno nulou až třemi body. Součet bodů bude rozdělen do intervalů: 0-2, 3-6, 7-11 a 12-15. V prvním intervalu nebude přidělen žádná odměna, v prvním intervalu pak odměna 300,-, v druhém 500,-, ve třetím 700,- a ve čtvrtém 900,- Kč. Součet zaměstnanců na pozicích skladník a řidič je 40, tedy maximální roční náklady na tyto odměny by byly 144 00,- Kč.

3.2.2 Teambuilding

Další zvolenou motivací byl teambuilding. Pod tímto pojmem si můžeme představit různé aktivity, které by měli vést ke sblížení a celkovému zlepšení vztahů mezi zaměstnanci. To následně vede ke zlepšení výkonnosti organizace.

Pokud by společnost chtěla docílit co nejlepšího teambuildingu, měla by dát nejdříve na výběr zaměstnancům mezi několika možnostmi, aby vyhovoval co nejvíce zaměstnancům.

3.2.3 Školení

Další možností je také více školení, která vedou k dostatečné informovanosti zaměstnanců. V současné době všichni zaměstnanci absolvují pouze povinná školení, dle rozhovorů s některými zaměstnanci se mi svěřili, že by ocenili i školení, která vedou k pochopení všech systému a technologií, protože pouze zaškolení zaměstnancem, po kterém přebírají pozici, není dostatečné. Školení tedy mohou být různá, ale zaměstnanci by měli být seznámeni se změnami, jako je např. změna systému skladování.

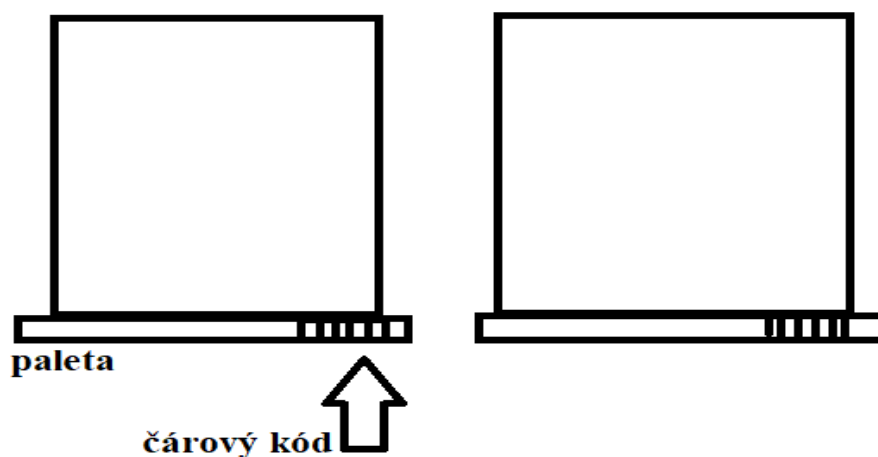
Při rozhovoru s řidiči jsem zjistila, že by ocenili školení jízdy v zimě, které by mohlo vést k minimálnímu počtu nehod. Tím by se snížili náklady na zničené nebo nedoručené zásilky.

Je jasné, že školení zaměstnanců může být velmi nákladnou položkou, ale pokud společnost se může obrátit na školení, která jsou zcela nebo alespoň částečně dotována Evropskou Unií.

3.3 Skladování materiálu

Ve společnosti je pro výrobu důležité udržovat potřebné množství pro výrobu. Problém nenastává u drobného materiálu, který má společnost řádně uložen, ale u objemného materiálu, který zabírá spoustu místa u samotných výrobních linek. Objemnější materiál je skladován na paletách v hlavním skladu, ale tento sklad je lehce chaotický. Jednotlivé materiály jsou skladovány pouze orientačně podle druhu výroby.

Skladování dle druhu výroby je v pořádku, ale je potřeba, aby skladníci měli přesný přehled o tom, kde jsou jednotlivé komponenty uloženy. A proto bych navrhovala, aby se na jednotlivé palety s objemnějším materiálem nalepily čárové kódy, dle kterých se skladníci budou orientovat v systému.



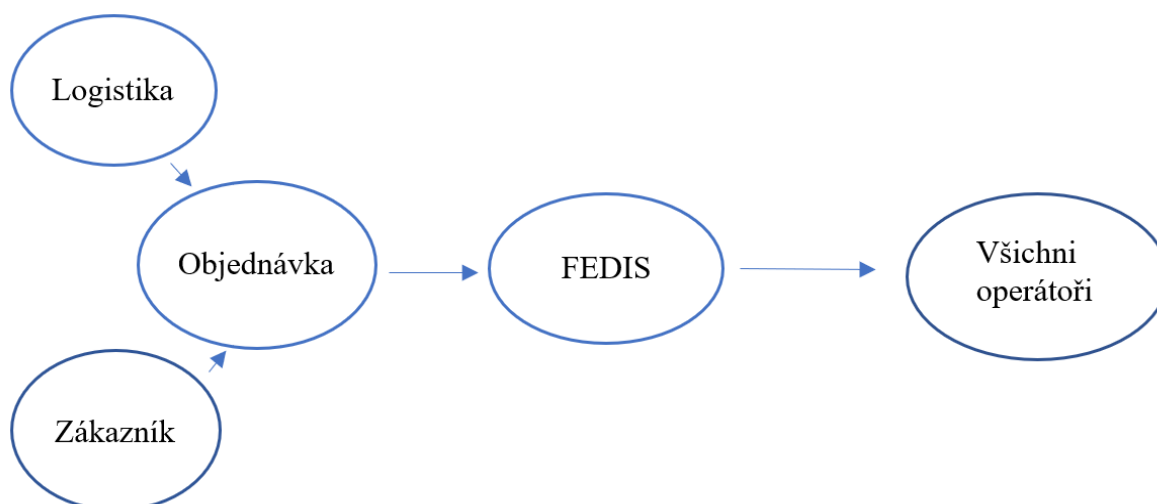
Obrázek 26 Nové označení palet (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na obrázku je vidět, že objemný materiál, který je umístěn na paletách, bude mít každý svůj jedinečný čárový kód, který bude umístěn na jednotlivých paletách.

Každý komponent bude mít v systému své místo, které bude možné dohledat. Tento způsob značení by mohl pomoci jak skladníkům, tak operátorům, kteří s daným materiálem pracují a ušetřil by hodně času.

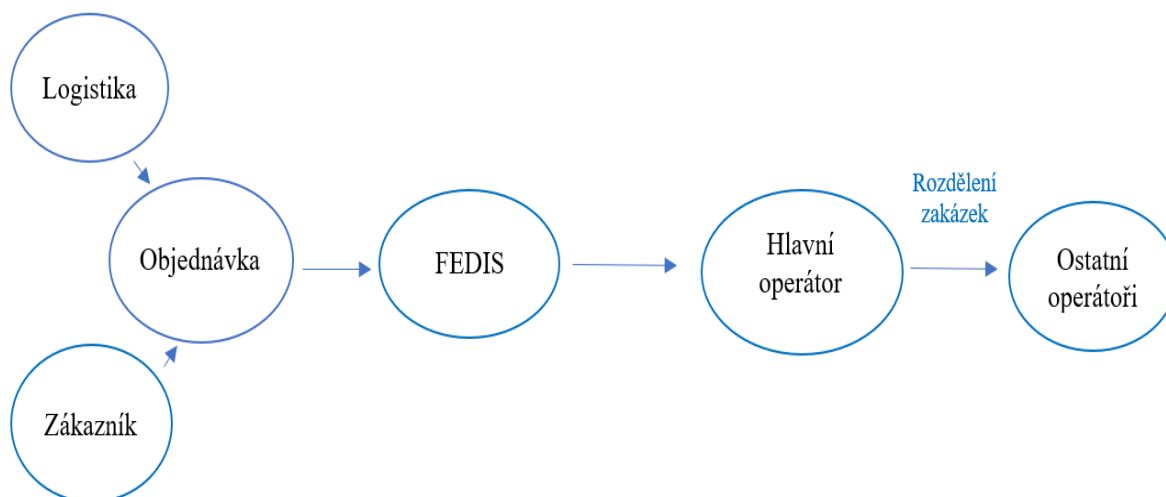
3.4 Změna průběhu předání objednávky operátorům

Objednávka od zákazníka je přijata do systému FEDIS software. Tu může vytvořit buď zákazník nebo oddělení logistiky. Následně jsou pak objednávky předány operátorům. Do systému mohou nahlížet všichni operátoři, kteří mezi sebou musí komunikovat, který z nich vyřídí objednávku. Může se tak stát, že objednávku bude vyřizovat více operátorů.



Obrázek 27 Starý průběh objednávky (Zdroj: Vlastní zpracování)

V tomto případě bych navrhovala, aby společnost zvolila hlavního operátora, kterému budou přicházet vytvořené objednávky. Ten bude následně přiřazovat objednávky do výroby jednotlivým operátorům.



Obrázek 28 Nový průběh zakázky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ačkoliv má společnost dostatek operátorů, jedním z návrhů je přijmout nového operátora, který by vyřizoval zmíněné objednávky a následně by mohl pomáhat při jednotlivých výrobních procesech. V případě první varianty, přijde společnost přibližně o 3 hodiny práce stávajícího operátora. Pokud by přijala nového zaměstnance byly by náklady určitě vyšší.

Průměrná hrubá mzda operátora ve společnosti je 32 000,- Kč, ale společnost by mohla přijmout operátora na částečný úvazek, tudíž byly náklady nižší. Tento rozdíl je zobrazen v následující tabulce. V následující tabulce je vypočten jak plný, tak částečný úvazek, konkrétně jsou využiti následující vzorce:

- Sociální pojištění = (hrubá mzda*0,248)
- Zdravotní pojištění = (hrubá mzda*0,09)
- Mzdový náklad = hrubá mzda + sociální pojištění + zdravotní pojištění

v Kč	Plný úvazek	Částečný úvazek
Hrubá mzda	32000	16000
Sociální pojištění	7936	3968
Zdravotní pojištění	2880	1440
Mzdový náklad	42816	21408

Při přijetí nového zaměstnance by byly mzdové náklady ve výši 41 816,- Kč, v případě nového zaměstnance na částečný úvazek by byly mzdové náklady ve výši 21 408,- Kč. Doporučila bych společnosti zkusit nejprve přijmout zaměstnance na částečný úvazek, aby nepřibývala práce

v případě zvolení stávajícího operátora ostatním zaměstnancům a zároveň byly náklady na nového zaměstnance nižší. Z hlediska pomoci při stávající výrobě není operátor na plný úvazek nutný.

3.5 Využití zprostředkovatele dopravy

Díky rozvoji společnosti se rozšiřuje také potřeba více rozvážet jednotlivé výrobky. Existují tedy dvě možnosti, buď přijmout nové řidiče, s čímž je také spojen nákup nových nákladních aut, nebo využít zprostředkovatele dopravy. Dalším návrhem pro společnost XY, s.r.o. je tedy využití zprostředkovatele dopravy a kombinovat jej s aktuálními možnostmi společnosti. V okolí společnosti se nachází dvě potencionální přepravní společnosti, první společností je HAAS, s.r.o.

3.5.1 Představení společnosti HAAS, s.r.o.

Přepravní společnost HAAS, s.r.o. byla založena v roce 2008 a má sídlo v Moravské Třebové. Zjišťuje jak mezinárodní, tak vnitrostátní silniční motorovou nákladní dopravu. Společnost má rozvinutý vlastní vozový park, díky kterému může zajistit přepravu kusových, malovozových i celovozových zásilek. (32)



Obrázek 29 Logo společnosti HAAS, s.r.o. (Zdroj: <https://www.haas-doprava.cz/>)

Cena přepravy se sjednává individuálně dle charakteru zakázky. Dotěžování strojů má na starost vytěžovací středisko dle potřeby. (32)

3.5.2 Představení společnosti transCz, s.r.o.

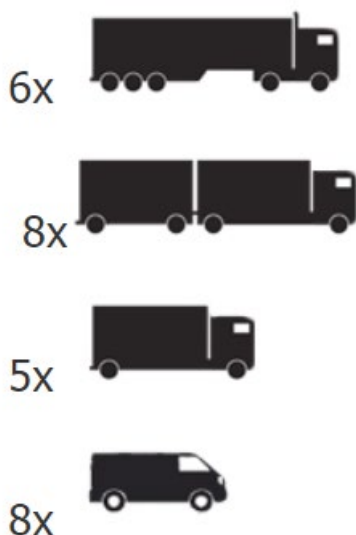
Druhou potencionální přepravní společností je TransCz, s.r.o.



Obrázek 30 Logo společnosti TransCz, s.r.o. (Zdroj: <http://transcz.eu/>)

Tato společnost působí již od roku 2010 v Pardubickém kraji. Stejně jako první společnost zajišťuje vnitrostátní i mezinárodní autodopravu a spedici. U společnosti je velkou výhodou, že poskytuje služby NON-STOP a můžete je kontaktovat 24 hodin denně. Silniční doprava je nabízena po České republice a celé Evropě. Společnost má všechno přepravní zboží řádně pojištěno. (33)

Celkem má společnost na přepravu několik aut ve vozovém parku, které jsou na následujícím obrázku.



Obrázek 31 Vozový park společnosti transCz, s.r.o. (Zdroj: <http://transcz.eu/vozovy-park/>)

Na rozdíl od první společnosti, má společnost transCz předem stanovený on-line základní ceník, který je zobrazen níže, avšak po kontaktu se společností jsem zjistila, že i o tomto ceníku se dá vyjednávat.

Auto	Zkratky aut	Rozměr	Hod.sazba	EUR	Cca váha	Vnitro	Unie	Evropa
Transporter	VW,VC	2,9×1,2×1,25	300 Kč	3 pal	950 Kg	12,00 Kč	11,50 Kč	13,00 Kč
Sprinter	FA,MT,FB	4,7×1,75×1,8	300 Kč	5 pal	1100 Kg	14,50 Kč	14,00 Kč	15,00 Kč
Sprinter valník	MV,MX,MZ,FC,FB	4,9×2,1×2,2	300 Kč	10 pal	1000 Kg	17,00 Kč	16,00 Kč	17,00 Kč
Atego 8t	ME,MH	6,5×2,48×2,3	500 Kč	16 pal	3500 Kg	18,50 Kč	18,00 Kč	20,00 Kč
+vlek		6,5×2,48×2,3		16 pal	2000 Kg	6,00 Kč	5,50 Kč	6,50 Kč
Atego 12t	MF,MG	7,2×2,48×2,5	600 Kč	18 pal	5500 Kg	21,00 Kč	20,00 Kč	22,00 Kč
+vlek		7,2×2,48×2,6		18 pal	7000 Kg	8,00 Kč	7,00 Kč	8,00 Kč
Daf 18t	DO,DU,DL,DF	6,9×2,48×2,96	800 Kč	16 pal	9000 Kg	27,00 Kč	26,00 Kč	28,00 Kč
	MI							
+vlek		8,6×2,48×2,96		20 pal	13000 Kg	8,00 Kč	7,00 Kč	9,00 Kč
Daf 24t	DA,DB,DE,DM,DK	13,6×2,48×3	900 Kč	33 pal	24000 Kg	34,00 Kč	31,00 Kč	35,00 Kč
	DN,DS,DT,DC							

Obrázek 32 Ceník společnosti transCz, s.r.o. (Zdroj: <http://transcz.eu/cenik/>)

V ceníku lze vidět jednotlivé možnosti aut a jejich rozměry, dále hodinová sazba a kolik se do auta vleze palet EUR. Následně pak sazba dle zařazení do České republiky, Unie a Evropy.

3.5.3 Porovnání cenových nabídek společností

Pro porovnání společností, jsem kontaktovala obě společnosti s nezávislou poptávkou dopravy z bodu X do bodu Y. Pro porovnání jsem použila pouze vnitrostátní dopravu. Kde beru v úvahu, že potřebuji převézt 16 palet. Obě společnosti mě seznámili s nabídkou, která neobsahuje žádnou slevu ani nebere v úvahu jiné faktury.

Pro výpočet celkové ceny, jsem využila následující vzorec: $(\text{Sazba Kč/hod} * \text{Počet hodin}) + (\text{Sazba Kč/km} * \text{Vzdálenost v km}) = \text{Cena celkem v Kč}$.

Jednotlivé výpočty obou společností jsou znázorněny v následujících tabulkách, kde první výpočet patří společnosti HAAS, s.r.o. a druhý výpočet společnosti transCz, s.r.o.

Sazba Kč/hod.	650
Sazba Kč/km	20
Vzdálenost v km	120
Počet hodin	4
Cena celkem v Kč	5000

Tabulka 3 Výpočet nabídky od společnosti HAAS, s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Konkrétní výpočet pro společnost HAAS, s.r.o.: $(650*4) + (20*120) = 5000$ Kč.

Sazba Kč/hod.	600
Sazba Kč/km	21
Vzdálenost v km	120
Počet hodin	4
Cena celkem v Kč	4920

Tabulka 4 Výpočet nabídky od společnosti transCz, s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Konkrétní výpočet pro společnost transCz, s.r.o.: $(600*4) + (21*120) = 4920$ Kč.

Jednotlivé výpočty ukazují, že společnost transCz, s.r.o. je s cenovými nabídkami o něco lepší než společnost HAAS, s.r.o., ačkoliv rozdíl mezi nimi není tak zásadní. Z tohoto pohledu, je tedy lepší volbou přepravní společnost transCz, s.r.o.

V případě, že by společnost XY, s.r.o. chtěla zvolit zprostředkovatele, doporučila bych zvolit přepravní společnost transCz, s.r.o., která má lepší nabídku.

3.6 Přijetí nových řidičů a nákup nákladních automobilů

Další možností je rozšířit aktuální počet řidičů. V současné době společnost zaměstnává šest řidičů, kteří zajišťují chod přepravy. Jelikož se ale společnost neustále rozrůstá, navyšuje se také počet objednávek. Z rozhovoru s logistickým oddělením jsem zjistila, že by společnost potřebovala dva nové řidiče.

Průměrná mzda řidiče u společnosti XY, s.r.o. je 45 000,- Kč, pokud by tedy společnost přijala dva řidiče, byla by průměrná mzda 90 000,- Kč. Velikost celkových mzdových nákladů je znázorněna v následující tabulce. Pro výpočet jsou využity následující vzorce:

- Sociální pojištění = (hrubá mzda*0,248)
- Zdravotní pojištění = (hrubá mzda*0,09)
- Mzdový náklad = hrubá mzda + sociální pojištění + zdravotní pojištění

v Kč	jeden řidič	dva řidiči
Hrubá mzda	45000	90000
Sociální pojištění	11160	22320
Zdravotní pojištění	4050	8100
Mzdový náklad	60210	120420

Tabulka 5 Výpočet mzdového nákladu řidičů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pokud by se tedy společnost rozhodla přijmout dva nové řidiče, znamenalo by to navýšení mzdových nákladů o 120 420,- Kč.

Při přijetí dvou řidičů je také nutné zakoupit dva nové nákladní automobily, po rozhovoru s vedením společnosti jsem zjistila, že by společnost v případě navýšení počtu řidičů zakoupila dva nákladní automobily od společnosti DAF Trucks CZ, s.r.o.



Obrázek 33 Vybraný nákladní automobil DAF (Zdroj:<https://www.proresale.cz/vozidla/nakladni-auta/nakladni-automobil-daf-xf-460-far-ld-6x2-sc-euro6-prodejne-jen-s-privesem-p0359w-cena-je-za-celou-soupravu-d1461w>)

Oba tyto automobily by společnost koupila za cenu 799 000,- Kč. To znamená, že by společnost musela zaplatit 1 598 000,- Kč.

Z dlouhodobé hlediska je pro společnost lepší rozšíření vozového parku, protože není závislá na třetí straně, avšak společnost bude muset uvažovat nad tím, zda-li je ochotná vložit tak vysokou počáteční investici, nebo radši využije nového zprostředkovatele, kterého bude „objednávat“ pouze dle potřeby.

4 PODMÍNKY REALIZACE NÁVRHŮ

Tato část diplomové práce se zabývá podmínkami realizace návrhů řešení. Všechny návrhy jsem předala i vedení společnosti, takže je zde zahrnut i celkový pohled na tyto návrhy. Podmínky zahrnují také ekonomické zhodnocení těchto návrhů.

4.1 Přemístění dispečinku

Prvním návrhem je přemístění dispečinku k personálnímu oddělení, tedy mezi sklad a vozový park. Tento návrh se společnosti jeví jako přínosný, protože tak může využít volné místo u personálního oddělení a zároveň vylepšit jednání dispečinku se skladníky a řidiči.

Z ekonomického hlediska je tento návrh také přijatelný, protože přemístění dispečinku by nebylo tak nákladné. Dle rozhovoru s vedením, by tato činnost zabrala několik hodin práce, aby se přemístil nábytek a znovuzapojení počítačů a systémů. Předpoklad nákladů je tedy v rozmezí 5 000 – 10 000 Kč, společnost totiž musí zapojit několik zaměstnanců (asi 6) a přemístění a znovu zapojení by mohlo trvat přibližně osm hodin, tato ztráta by tedy byla zohledněna v pozastavení výroby.

4.2 Motivace zaměstnanců

U motivace zaměstnanců je několik možností, a to zvýšení mzdového ohodnocení, teambuilding a školení.

U zvýšení mzdového hodnocení je jasné, že výše ekonomických nákladů se bude rozvíjet podle toho, jak budou zaměstnanci pracovat. Celkově by tedy společnost tento návrh mohl vyjít na 0 – 144 000 Kč ročně. Pokud by zaměstnanci byli hodnoceni velmi špatně, byly by náklady nulové, pokud by se maximálně snažili, výpočet by byl následující:

- Počet zaměstnanců * Nejvyšší možná odměna * Počet intervalů
- 40 * 900 * 4

Další variantou je teambuilding, u kterého je velmi složité odhadnout náklady, můžou být velmi různé, rozdíly mohou být v délce trvání, jednotlivých aktivitách, apod. I přes to mi vedení společnosti řeklo, že kdyby to bylo možné, chtěli by udělat třídní teambuilding v polovině července, protože bude mít společnost celozávodní dovolenou, na tento teambuilding by chtěla společnost pozvat 30 lidí. Z tohoto důvodu jsem našla jednu z mnoha variant. Pokud by se tedy

společnost rozhodla tento teambuilding uskutečnit, mohl by být ekonomický odhad dle následujícího obrázku.

Program	2denní	3denní	4denní	5denní
Firemní program STANDARD	1150,-	1590,-	1990,-	2390,-
Firemní program STANDARD plus"	1290,-	1770,-	2290,-	2650,-
Firemní program "Vertical Limit"	nelze	1870,-	2250,-	2690,-
Firemní program "Vertical Limit plus"	nelze	1995,-	2550,-	2950,-

Obrázek 34 Ceník teambuildingu (Zdroj: <http://relaxa.istan.cz/3-letni-firemni-teambuildingy.html>)

Pokud bychom se řídili tímto ceníkem, cena teambuildingu by se pohybovala v rozpětí 47 700 – 59 850 Kč. Cena se následně odvíjí od jednotlivých aktivit, které jsou nabízeny.

Posledním návrhem jsou nová školení zaměstnanců, ani u tohoto návrhu není možné přesně určit, jaké budou náklady. Náklady na školení se odvíjí od typu školení a počtu zaměstnanců, kteří jsou na školení přihlášení. Může se tak pohybovat například od 3 000 do 20 000 Kč.

4.3 Skladování materiálu

Dalším návrhem je skladování pomocí čárového kódu. Aby bylo možné takto materiál skladovat. Po rozhovoru s vedením společnosti jsem zjistila, že o podobné variantě už uvažovali a zadali poptávku do nejmenované společnosti, ta jim odeslala stanovení nabídky na 95 900 Kč.

Ovšem společnost také odeslala další dvě nabídky, kde nižší program na skladovací procesy byl za 21 900 Kč a vyšší program za 159 900 Kč. V případě, že by si společnost měla vybrat jednu z nabídek, vybrala by střední variantu, protože nízký program není dostatečný a naopak vyšší program, je pro společnost zbytečná a příliš drahý.

4.4 Změna průběhu předání objednávky operátorům

Návrh na změnu průběhu předání objednávky se pro společnost jeví také jako přínosný. Vedení mi oznámilo, že by bylo možné najmout nového operátora pouze na částečný úvazek. Pokud by společnost přijala nového zaměstnance na plný úvazek, bylo by to pro společnost zbytečné. V případě, že by nemohla sehnat operátora na částečný úvazek, radši by zvolila hlavního operátora z již stávajících zaměstnanců.

4.5 Využití zprostředkovatele dopravy

Pro tento návrh byl stanoven výpočet již v návrzích řešení. Pokud bychom na tento návrh koukali z dlouhodobého hlediska, je roční náklad na využití zprostředkovatele dopravy přibližně 472 000 Kč, dle následujícího výpočtu:

- Vypočtená cena dopravce * počet měsíců * přibližný počet potřebných jízd
- $4\,920 * 12 * 8 = 472\,320$ Kč

Počet jízd je stanoven podle rozhovoru s vedením společnosti, kdy se vyjádřila tak, že tento počet by byl prozatím dostatečný k řešení problému.

Ačkoliv by pro společnost tento návrh nebyl problém, jako lepší varianta se pro ni jeví přijetí nových řidičů a nákup nákladních automobilů.

4.6 Přijetí nových řidičů a nákup nákladních automobilů

Posledním návrhem je přijmout dva nové řidiče a nakoupit nákladní automobily. Tento návrh je nejvíce finančně náročný, protože ročně je navýšení mzdových nákladů přibližně o 1 445 040 Kč, navíc musí společnost nakoupit nákladní automobily za přibližně 1 598 000 Kč.

I přesto, že je tento návrh tak finančně náročný, společnost nad ním uvažuje nejvíce, a to z několika důvodů. Za prvé by nebyla závislá na třetí straně, za druhé by ulevila s prací již stávajícím řidičům, což by vedlo k jejich vyšší spokojenosti a dále si také společnost uvědomuje, že s rozšiřujícím se okruhem zákazníků, bude v budoucnu více řidičů potřeba.

Pro tento návrh je nutné využít dobu návratnosti investice, která je vypočítána v poměru s druhou variantou, tedy kolik by společnost zaplatila za využití zprostředkovatele dopravy, dle následujícího vzorce:

- $T_s = \frac{IN}{CF}$,

kde T_s představuje dobu návratnosti investice, IN investiční výdaj a CF roční úsporu nákladů. Tento zjednodušený výpočet nezahrnuje výpočet mzdy za nové řidiče.

Konkrétně je tedy výpočet následující:

- $T_s = \frac{1\,598\,000}{472\,000} = 3,39$

Výsledek tohoto výpočtu je tedy doba návratnosti 3,39 let a návratnost investice by tedy byla v první polovině čtvrtého roku. Díky tomu, že se životnost nákladního automobilu odhaduje přibližně na 10 let, tak se tato investice koupě nových nákladních automobilů společnosti vyplatí. Jelikož společnost v blízké budoucnosti bude řidiče potřebovat, neuvažuji ve výpočtu jejich mzdové náklady jako investici.

V dalším možném výpočtu uvažuji i přibližné náklady na pojištění těchto nákladních automobilů a náklady na palivo. Tyto čísla jsou pouze odhadována podle aktuální spotřeby a ceny pojištění současných nákladních automobilů, které mi sdělilo vedení společnosti, ve vzorci se tedy počítá s pojištěním jednoho nákladního automobilu na 15 000 Kč a spotřebu na 125 000 Kč. Tyto náklady jsou odečteny od roční úspory nákladů.

$$\bullet T_s = \frac{1\,598\,000}{(472\,000 - (2 \cdot 15\,000) - (2 \cdot 125\,000))} = 8,32$$

Výsledkem upravené rovnice je doba návratnosti investice 8,32 let a návratnost investice by tedy byla v první polovině devátého roku. Investice se z hlediska doby životnosti společnosti stále vyplatí.

ZÁVĚR

Diplomová práce se věnovala tvorbě logistické koncepce ve společnosti XY, s.r.o., která se zabývá výrobou a prodejem zboží a systémů na bázi polymerů ve stavebnictví a ostatních průmyslových oborech a celkové analýze této společnosti. Bylo využito několika finančních analýz, které poukázaly na nedostatky ve společnosti.

Analytická část byla zaměřena na podnikové procesy a faktory (vnitřní i vnější), které ovlivňují společnost.

Hlavním cílem této práce bylo najít její nedostatky a následně vypracovat návrhy, které by bylo možné použít ke zlepšení logistiky ve společnosti.

V závěrečné části jsou vypracovány zmíněné návrhy řešení, mezi které patří přemístění dispečinku, motivace zaměstnanců, skladování materiálu pomocí čárových kódů, využití zprostředkovatele dopravy a přijetí nových řidičů souvisejících s koupí nových nákladních automobilů.

Jako přínos diplomové práce pro mě bylo osvojení teoretických východisek, ale také získání mnoha praktických zkušeností, které jsou spojeny s logistikou. Analýzu i dotazníkové šetření chce společnost využít k možnému zlepšení aktuální situace.

ZDROJE

AJ

1) BOWERSOX, D. a D. CLOSS. Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process. 1. New York: The McGraw-Hill Comp., 1996. ISBN 0-07-006883-6.

2) KERBER, Bill a Brian J. DRECKSHAGE. Lean supply chain management essentials: a framework for materials managers. London: CRC Press, 2011, s. 2-6. ISBN 9781439840825.

CZ

3) NENADÁL, Jaroslav a kol. Moderní systémy řízení jakosti. 2.vydání. Praha : Management Press, 2005. ISBN 978-80-726-1186-7.

4) LUKOSZOVÁ, Xenie a kol. Logistické technologie v dodavatelském řetězci. Havlíčkův Brod : Ekopress, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-86929-89-7.

5) JUROVÁ, Marie. Obchodní logistika. Brno : AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3852-1.

6) JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

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

8) STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. Logistika pro manažery. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2008, 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.

9) ŘEZÁČ, Jaromír. Logistika. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, 215 s. ISBN 978-80-7265-056-9.

10) PERNICA, Petr. Logistický management: teorie a podniková praxe. 1. vyd. Praha: Radix, 1998, 660 s. ISBN 80-86031-13-6

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

- 12) ŠTŮSEK, Jaromír. Řízení provozu v logistických řetězcích. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-534-6.
- 13) PETŘÍK, T. Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management). Praha: Linde, 2007, 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.
- 14) MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4
- 15) SCHULTE, Christof, Adolf BAUDYŠ a Gustav TOMEK. Logistika. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301 s. ISBN 80-85605-87-2
- 16) HÁDEK, Ladislav. Nákup a zásobování. 1. vydání. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2008. ISBN 978-80-7410-009-3.
- 17) KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
- 18) KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
- 19) MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- 20) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. : grafy, tab. + 1 CD-ROM. ISBN 978-80-265-0032- 2
- 21) VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada Publishing, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- 22) GUZMAN, Andrew T. Global Governance and the WTO. *Harv. Int'l LJ*, 2004, 45: 303.
- 23) HOŠNA, Vojtěch. Obchodní podmínky a doložky v obchodních vztazích. 2020.
- 24) KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení: teorie pro praxi. Nakladatelství CH Beck, 2006.

- 25) DOUGLAS, LAMBERT; JAMES, R.; ELLRAM, Lisa. Logistika. 1. vyd. 2000.
- 26) BARTES, František. Jakost v podniku: studijní text pro kombinovanou formu studia. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007.
- (27) VOLLMANN, Thomas E. Manufacturing planning and control for supply chain management. 2005.
- (28) JUROVÁ, Marie. Výrobní procesy řízené logistikou. BizBooks, 2013.
- (29) Interní společnosti XY, s.r.o.
- (30) Webové stránky společnosti XY, s.r.o.
- (31) ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi–M. Armstrong. Nakladatelství Fragment, 2011.
- (32) O nás | HAAS s.r.o. . HAAS s.r.o. | Mezinárodní i vnitrostátní silniční motorová nákladní doprava, [online]. Dostupné z: https://www.haas-doprava.cz/?page_id=12
- (33) transCz s.r.o.. transCz s.r.o. [online]. Copyright © 2018 [cit. 24.04.2022]. Dostupné z: <http://transez.eu/>
- (34) LAMBERT, Douglas, STOCK, James a ELLRAM, Lisa. Logistika. Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Hodnotící tabulka pro řidiče.....	63
Tabulka 2 Hodnotící tabulka pro skladníky	64
Tabulka 3 Výpočet nabídky od společnosti HAAS, s.r.o.....	71
Tabulka 4 Výpočet nabídky od společnosti transCz, s.r.o.	71
Tabulka 5 Výpočet mzdového nákladu řidičů.....	72

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Členění hospodářské logistiky	16
Obrázek 2 Grafické znázorněné metody ABC	24
Obrázek 3 Rozdíl mezi systémy push a pull	25
Obrázek 4 Faktory SLEPTE analýzy	26
Obrázek 5 Porterova analýza	27
Obrázek 6 Analýza 7S	28
Obrázek 7 SWOT analýza	29
Obrázek 8 Logo World Trade Organization.....	30
Obrázek 9 Logo Incoterms	31
Obrázek 10 Nárazník pro BMW	34
Obrázek 11 Konečné lišty na auto	35
Obrázek 12 Podlahové vytápění RAUTHERM SPEED	35
Obrázek 13 Sklad společnosti XY, s.r.o.	37
Obrázek 14 Vzor dodacího listu	38
Obrázek 15 Vstřikovací lis	39
Obrázek 16 Konec linky na výrobu lišt	40
Obrázek 17 Výroba pásových hran	40
Obrázek 18 Systém přijetí objednávky.....	41
Obrázek 19 Přidání položky k objednávce	42
Obrázek 20 Grafické znázornění průběhu zakázky.....	43
Obrázek 21 Grafické rozložení skladu	44
Obrázek 22 Konečné skladování výrobků	45
Obrázek 23 Organizační struktura společnosti	50
Obrázek 24 Staré umístění dispečinku	61
Obrázek 25 Nové umístění dispečinku	62
Obrázek 26 Nové označení palet	65
Obrázek 27 Starý průběh objednávky	66
Obrázek 28 Nový průběh zakázky	67
Obrázek 29 Logo společnosti HAAS, s.r.o.	68
Obrázek 30 Logo společnosti TransCz, s.r.o.	69

Obrázek 31 Vozový park společnosti transCz, s.r.o.	70
Obrázek 32 Ceník společnosti transCz, s.r.o.	70
Obrázek 33 Vybraný nákladní automobil DAF	73

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 "Jste spokojen s uspořádáním svého pracoviště?"	53
Graf 2 "Je na skladě dostatečný prostor pro materiál a jednotlivé komponenty?"	54
Graf 3 "Je jednoduché najít potřebný materiál?"	54
Graf 4 "Máte dostatek manipulační techniky?"	55
Graf 5 "Jste spokojen se systémem čárových kódů?"	56
Graf 6 "Jsou dodržovány všechny pracovní postupy a pravidla?"	56
Graf 7 "Je Vaše mzdové ohodnocení dostatečné?"	57
Graf 8 "Jste dostatečně motivováni z hlediska školení, porad, případně benefitů?"	58
Graf 9 "Který z následujících benefitů byste upřednostňoval?"	59

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

1. „Jste spokojen s uspořádáním svého pracoviště?“
 - a) Velmi nespokojen
 - b) Nespokojen
 - c) Ani spokojen, ani nespokojen
 - d) Spokojen
 - e) Velmi nespokojen
2. „Je na skladě dostatečný prostor pro materiál a jednotlivé komponenty?“
 - a) Prostor je nedostatečný
 - b) Prostor je akorát
 - c) Prostor je dostatečný
3. „Je jednoduché najít potřebný materiál?“
 - a) Velmi složité
 - b) Složité
 - c) Ani jednoduché, ani složité
 - d) Jednoduché
 - e) Velmi jednoduché
4. „Máte dostatek manipulační techniky?“
 - a) Ne, nemáme
 - b) Spíše nemáme
 - c) Spíše máme
 - d) Ano, máme
5. „Jste spokojen se systémem čárových kódů?“
 - a) Velmi nespokojen
 - b) Spíše nespokojen
 - c) Spíše spokojen
 - d) Velmi spokojen
6. „Jsou dodržovány všechny pracovní postupy a pravidla?“
 - a) Nedodržovány

- b) Spíše nedodržována
 - c) Spíše dodržovány
 - d) Dodržovány
7. „Je Vaše mzdové ohodnocení dostatečné?“
- a) Velmi nedostatečné
 - b) Spíše nedostatečné
 - c) Akorát
 - d) Spíše dostatečné
 - e) Velmi dostatečné
8. „Jste dostatečně motivováni z hlediska školení, porad, případně benefitů?“
- a) Nedostatečně
 - b) Ani nedostatečně, ani dostatečně
 - c) Dostatečně
9. „Kterou z následujících motivací byste upřednostňoval?“
- a) Nová školení
 - b) Team building
 - c) Vyšší mzdové ohodnocení
 - d) Častější porady
 - e) Jiné:
10. „Myslíte si, že je dispečink umístěn vhodně?“
- a) Velmi vhodně
 - b) Spíše vhodně
 - c) Spíše nevhodně
 - d) Velmi nevhodně