

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

**Globalizace a zhodnocení logistického systému ve
vybrané obchodní společnosti**

Bc. Olesia Rushchak

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Olesia Rushchak

Podnikání a administrativa

Název práce

Globalizace a zhodnocení logistického systému ve vybrané obchodní společnosti

Název anglicky

Globalization and Assesement of Logistics System in the Selected Trade Company

Cíle práce

Cílem práce je vyhodnotit logistický systém ve vybrané obchodní firmě a navrhnout změny na zlepšení tohoto systému pro zefektivnění činnosti firmy.

Metodika

Pro zpracování literární rešerše práce budou shromážděna, vybrána a nastudována data a podklady z relevantních zdrojů, v tištěné a elektronické podobě. Tyto informace budou zpracovány na základě metod deskripce, syntézy a komparace. Pro zpracování praktické části bude popsána a vyhodnocena situace v oblasti logistiky ve vybrané firmě. Na základě analýzy současného stavu bude vypracován návrh na změnu logistického systému za účelem zlepšení a zefektivnění procesů a snížení nákladů na logistiku ve vybrané firmě.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

logistický řetězec, mezinárodní doprava, dopravní infrastruktura, globalizace, globální logistika

Doporučené zdroje informací

- CHEN, X. – SIMCHI-LEVI, D. – BRAMEL, J. *The logic of logistics : theory, algorithms, and applications for logistics and supply chain management*. New York: Springer, 2005. ISBN 0387221999.
- JUROVÁ, M. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). 264 s. ISBN 978-80-247-5717-9.
- NOVÁK, R. *Přepravní, zásilatelské a logistické služby: 4. evropské vydání*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 392 s. ISBN 978-80-7357-735-3.
- SMOLÍK, J. *Úvod do studia mezinárodních vztahů*. Praha: Grada, 2014. 232 s. ISBN 978-802-4751-313.
- SPĚVÁČEK, V. *Makroekonomická analýza: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). 544 s. ISBN 978-802-4758-589.
- ŠTŮSEK, J. *Řízení provozu v logistických řetězcích: Evropa na cestě do neznáma*. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. 227 s. ISBN 978-807-1795-346.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Olga Regnerová

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 16. 3. 2018

Ing. Helena Čermáková, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Globalizace a zhodnocení logistického systému ve vybrané obchodní společnosti“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Olze Regnerové za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování diplomové práce.

Globalizace a zhodnocení logistického systému ve vybrané obchodní společnosti

Souhrn

Diplomová práce je věnovaná tématu globalizaci a zhodnocení logistického systému ve vybrané obchodní společnosti. Toto téma je poměrně specifické, ale také aktuální, protože v 21. století jsou četné mezinárodní společnosti působící na celém světě.

Diplomová práce se zaměřuje na globální podnikatelské prostředí a jeho změny v důsledku globalizačních procesů ve světě z hlediska logistiky. Obsahuje také současné trendy v oblasti mezinárodního obchodu s ohledem na globální logistiku.

V práci bude použita metoda literární rešerše, rozboru odborné literatury a odborných zdrojů. Velmi důležité je zvolit moderní odborné zdroje pro provedení aktuální analýzy.

Dále bude použita metoda deskripce, popis situace ve vybrané společnosti a návrh změny logistického systému pro zlepšení a zefektivnění procesů a snížení nákladů na logistiku ve vybrané firmě.

Klíčová slova: direct product profitability, globalizace, inovace, konsignační sklad, logistické technologie, logistický systém, logistika, moderní tendence, podnikatelské prostředí, time-based logistic.

Globalization and Assessment of Logistics System in the Selected Trade Company

Summary

The diploma thesis is devoted to the topic of globalization and evaluation of the logistics system in the chosen trade company. This topic is relatively specific, but also topical, because in the 21st century there are numerous international companies operating around the world.

The diploma thesis focuses on the global business environment and its changes due to globalization processes in the world from a logistics point of view. It also includes current trends in international trade with regard to global logistics.

In the work will be used the method of literary research, analysis of professional literature and professional resources. It is very important to choose advanced technical resources to perform the current analysis.

In addition, the description method will be used, a description of the situation in the selected company, and a proposal to change the logistics system to improve and streamline processes and reduce logistics costs in the selected company.

Keywords: business environment, consignment warehouse, direct product profitability, globalization, innovation, logistics system, logistics technology, logistics, modern trends, time-based logistics.

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Globalizace a její vliv na podnikatelské prostředí	13
3.1.1 Pozitivní dopady globalizace	18
3.1.2 Negativní dopady, možné problémy a nebezpečí globalizace	21
3.2 Logistika v mezinárodním obchodě	26
3.2.1 Pojem logistika	26
3.2.2 Moderní tendence v oblasti logistiky v mezinárodním obchodě	32
3.3 Inovace v oblasti logistiky	35
3.3.1 Konsignační sklad	38
3.3.2 Direct Product Profitability	38
3.4 Moderní logistické technologie	39
3.4.1 Time-based logistics	39
3.4.2 Logistické technologie na bázi umělé inteligence	41
4 Analýza logistického systému v obchodním řetězci Auchan Hypermarket	43
4.1.1 Stávající logistický systém využívaný vybranou společností	45
4.1.2 Řízený rozhovor s manažerem nákupu Auchan Hypermarket Ukrajina	47
4.1.3 Problémy a nedostatky současného systému logistiky ve vybrané společnosti	50
5 Výsledky a diskuze	54
6 Závěr	66
7 Seznam použitých zdrojů	68

Seznam obrázků

Obrázek 1 Transnacionalistická představa globalizace	14
Obrázek 2 Evoluce logistiky	27
Obrázek 3 Rozsah logistických aktivit	28
Obrázek 4 Ganttův diagram.....	29
Obrázek 5 Integrovaný logistický systém	32
Obrázek 6 Moderní logistické technologie s důrazem na kritériu času.....	40
Obrázek 7 Logo maloobchodní sítě Auchan	43

Seznam tabulek

Tabulka 1 Možné dopady globalizace	20
--	----

1 Úvod

Diplomová práce je věnovaná tématu globalizaci a zhodnocení logistického systému v obchodní společnosti. Toto téma je poměrně specifické, ale také aktuální, protože v 21. století jsou četné mezinárodní společnosti působící na celém světě. Jejich logistika je složitá, jejich podnikatelské prostředí je velmi rozsáhlé a existuje mnoho zvláštností globálního obchodu.

Diplomová práce se zaměřuje na globální podnikatelské prostředí a jeho změny v důsledku globalizačních procesů ve světě z hlediska logistiky. Obsahuje také současné trendy v oblasti mezinárodního obchodu s ohledem na globální logistiku.

Globalizace má jak pozitivní, tak negativní dopady na procesy logistiky. Na jednu stranu existují nové možnosti a způsoby pro usnadnění logistických procesů, které začínají vnitropodnikovými technologiemi nebo také nabízí možnost komunikace se všemi subjekty procesu. V práci je vymezen dopad globalizace na logistiku.

Toto konkrétní téma bylo zvoleno pro analýzu vzhledem k tomu, že v současné době, velké nadnárodní korporace drží velkou ekonomickou a politickou moc ve svých rukou, a jejich činnost je rozšířena do globálního rozsahu, což má vliv na všechny ekonomické a politické oblasti ve světě. Globální logistika je zapotřebí v každé takové mezinárodní společnosti, která realizuje mezinárodní obchod. A systém logistiky v těchto organizacích by měl být navržen při zohlednění specifik společnosti, její zvláštností a činnosti.

Mimo jiné v práci je pojednáno o moderních tendencích v logistice, zejména technologických a logistických řešeních usnadňujících logistické procesy nebo fungujících pomocí těsné spolupráce dodavatelů a odběratelů. Mezi tyto způsoby patří princip time-based logistics, just-in-time řízení zásob, možnost využití takzvaného konsignačního skladu při práci s dodavatelem a další procesy a technologie.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je analyzovat logistický systém ve vybrané společnosti a navrhnout změny a zlepšení tohoto systému pro zefektivnění činnosti společnosti. Dílčím cílem je zaměřit se na možnost automatizace a robotizace procesů ve vybrané společnosti s využitím aktuálních technologií a tendencí v oblasti logistiky. Vybranou společností je obchodní hypermarket Auchan na Ukrajině.

2.2 Metodika

V práci bude použita metoda literární rešerše, rozboru odborné literatury a odborných zdrojů. Hlavními zdroji pro zpracování literárního rešerše jsou monografie českých a zahraničních autorů, elektronické zdroje, články a další odborné zdroje.

Hlavními knihami použitými v práci jsou následující: monografie Cihelkové (2007): *Nový regionalismus: teorie a případová studie*, ve které se pojednává o regionalismu s globálním pojetím a vlivu regionalismu na vývoj podnikatelského prostředí. Další monografií je kniha Donalda (2007): *Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management*, která vymezuje hlavní tendence v logistice 21. století.

V analytické části práce bude použitý primární výzkum – řízený rozhovor s manažerem hypermarketu Auchan. Tento rozhovor je proveden proto, aby bylo možné se dozvědět o logistických procesech v hypermarketu a problémech vznikajících během činnosti hypermarketu. Rozhovor má jedenáct otevřených otázek, které dovolí dostat podrobné odpovědi. Rozhovor bude probíhat prostřednictvím online komunikačního prostředku. Nepřesné otázky nebo otázky vzniklé v okamžiku provedené rozhovoru budou doplněny doplňujícími otázkami.

Na základě provedeného rozhovoru bude použita metoda deskripce, popis situace ve vybrané společnosti – hypermarketu Auchan. Během provedené deskripce budou uspořádány jednotlivé problémy vyskytující se v logistických procesech.

Po vymezení problému je možné navrhnout změny logistického systému pro zlepšení a zefektivnění procesů a snížení nákladů na logistiku ve vybrané firmě. Při shromáždění všech teoretických a praktických poznatků je nutno vyvodit závěry a doporučení pro analyzovaný podnik.

3 Teoretická východiska

3.1 Globalizace a její vliv na podnikatelské prostředí

Globalizace stala důležitým reálným aspektem moderního světového systému, jednou z nevlivnějších sil, které určují budoucí průběh rozvoje naší planety. Ona se týká všech oblastí veřejného života, včetně ekonomiky, politiky, sociální sféry, kultury, životního prostředí, bezpečnosti.

Autor Pichanič (2004, s. 12) uvádí, že *„globalizace je světovým procesem, který činí svět, jeho ekonomické systémy, jeho národní společenství více uniformním, více integrovaným a více navzájem na sobě závislým.“*

Historické kořeny globalizace se nachází v procesu internacionalizace, který pro jednotlivé země se rozvíjí ve dvou směrech – uvnitř a vně. Rozvoj dovnitř znamená, že proces probíhá směrem ke zvýšenému používání zahraničního zboží, kapitálu, služeb, technologií. Charakterizuje se také převahou orientací země na světový trh a globální expanzi firem v oblasti obchodu, investic a dalších transakcí. Hlavním důsledkem tohoto procesu, spolu s růstem vzájemné závislosti mezi státy je prostorová a institucionální integrace trhů (Smolík, 2014, s. 176).

Cihelková (2007, s. 60) ve své knize uvádí následující definici pojmu globalizace: *„globalizace představuje mnohoúrovňový proces dynamických změn, při nichž klesá význam geografických vzdáleností, a naopak se zvyšuje propojenost a závislost světa.“*

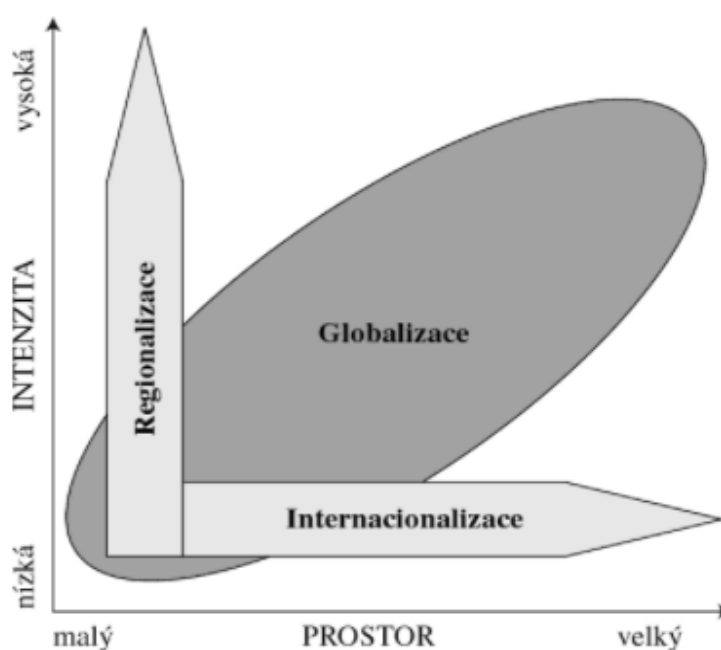
V posledních desetiletích byla určena řada zdrojů globalizace.

Jeden z nich je technický pokrok, který přivedl k výraznému snížení nákladů na dopravu a komunikace, k výraznému snížení nákladů na zpracování, skladování a používání informací. Manipulování s informací přímo souvisí s úspěchy v elektronice - internetu, vznik e-mailů, sociálních sítí. Moderní počítač v hodnotě 2 tisíce amerických dolarů je mnohokrát výkonnější než počítač za 10 milionů dolarů ještě před dvaceti lety (Beynon, 2000, s. 15).

Druhý zdroj globalizace je liberalizace obchodu a další formy ekonomické liberalizace, které vyvolali omezení politiky protekcionismu a vytvořili svobodnější světový obchod. V důsledku toho byli výrazně sníženy tarify a eliminováno mnoho dalších překážek obchodu se zbožím a službami. Další liberalizační opatření přivedly ke zvýšenému pohybu kapitálu a jiných výrobních faktorů (Cihelková, 2007, s. 62).

Třetím zdrojem procesu internacionalizace a jedním z hlavních zdrojů globalizace je fenomén transnacionalizace, který znamená, že určité procento produkce, spotřeby, vývozu, dovozu a příjmů země závisí na rozhodnutí mezinárodních center mimo domovský stát. Vedoucími síly zde jsou nadnárodní společnosti, které samy o sobě jsou současně účastníky internacionalizace a její výsledkem. Podle Kunešové (2006, s. 25) „o transnacionalizaci jako nadnárodní formě podnikání se začíná hovořit v souvislosti s růstem počtu a s rozvojem transnacionálních korporací (TNK) zhruba od 70.let. V současné době fungují internacionalizace a transnacionalizace vedle sebe ve vzájemné interakci.“

Obrázek 1 Transnacionalistická představa globalizace



Zdroj: Jeniček, 2010, s. 48

Podle Cihelkové (2007, s. 61) „globalizace zahrnuje dva typy procesů:

- *internacionalizační procesy spočívající v geografickém šíření aktivity přes hranice zemí.*
- *Globalizační procesy zahrnující navíc funkcionální integraci aktivit, které jsou geograficky rozptýleny. Významnou úlohu má zejména vertikální integrace, která souvisí s fragmentací výrobního procesu na jednotlivé činnosti, jež je typická pro nadnárodní podniky.“*

Proces globalizace ekonomiky se zrychlil v posledních desetiletích, kdy různé trhy (především kapitálové trhy, trhy technologií a výrobky, a do jisté míry i práce) stali více propojeny a integrovány do vícevrstvé sítě nadnárodních společností. Tyto velmi vlivné a dobře organizované útvary neustále usilují o vytvoření nových vazeb ve výrobě, rozpracování produktů, designu, produktové univerzality a marketinku. Oni jsou trvalé zaměřené na expanzi, směřují se na nové trhy, domáhají se jednotných liberálních pravidel ekonomické hry. Oni také jsou důležitým nástrojem pro globalizaci trhů prostřednictvím rozšíření informační infrastruktury, která urychluje uzavírání obchodních transakcí a snížení nákladů. Ačkoli určité množství nadnárodních společností působí v tradičním obchodním odvětví, většina mezinárodních firem se jedná ve prospěch restrukturalizace průmyslu mnoha rozvojových zemí. Za prvé, prostřednictvím vytvoření nových odvětví, zejména automobilového průmyslu, petrochemii, strojírenství, elektronického průmyslu a dalších. Za druhé prostřednictvím modernizaci tradičních průmyslů, včetně textilu a potravin (Beynon, 2000, s. 17).

Tyto strukturální změny posilují postavení těchto společností, zvyšují jejich zisky a produktivitu, což umožňuje jim volit zdroje surovin, otevírat výroby a osvojovat trhy v jiných zemích, rychle se přizpůsobovat měnícím se podmínkám. Téměř všechny velké podniky mají síť poboček nebo strategických aliancí, které jim poskytují potřebný vliv a flexibilitu na trhu. Téměř třetina světového obchodu je nyní prováděna právě v rámci těchto nadnárodních korporací (Cihelková, 2007, s. 61).

S příchodem globálních podniků mezinárodní konflikty do značné míry změnili svůj charakter. Boje už probíhají ne mezi dvěma zeměmi za územní majetky, ale mezi firmami za

podíl na světovém trhu. Někteří vidí v takových společnostech hrozbu vládám a nezávislosti státu. Nicméně, od toho, jak dlouho nadnárodní korporaci se zůstávají na silných pozicích, záleží to, jak dlouho stát může klidně plnit své tradiční role ve světové ekonomice a politice.

Širší perspektivy teď mají také nevládní organizací, které jako i globální firmy vyšli na nadnárodní či světové úrovni. Novou globální role začaly hrát mezinárodní organizace, jako jsou OSN, MMF, Světová banka, Světová obchodní organizace a jiné (Cihelková, 2007, s. 65). Tak, nadnárodní podniky a další organizace, soukromé a veřejné, se staly hlavními postavami v současné globální ekonomice.

Jako čtvrtý zdroj globalizace lze uvést dosáhnutí globální shody v hodnocení tržní ekonomiky a systému volního obchodu. Tento proces se začal v roce 1978 po vyhlášení reformy v Číně, po které následovali politické a ekonomické změny v zemích střední a východní Evropy a rozpad SSSR (Blanchette, 2001, s. 15). Tento proces přivedl k ideologické konvergence – nedávný konflikt mezi tržní ekonomikou Západu a socialistickým hospodářstvím Východu byl nahrazen téměř úplnou jednotou názorů na systém tržního hospodářství. Hlavním výsledkem této konvergence bylo rozhodnutí bývalých socialistických zemích o přechodu k tržnímu hospodářství. Nicméně, pokusy takové změny, zejména v bývalém Sovětském svazu a v zemích střední a východní Evropy, byli jen částečně úspěšné (Pichanič, 2004, s. 10).

Vlády těchto zemí a podporující jich síly v mezinárodních organizacích a západních zemích s vyspělou tržní ekonomikou se zaměřili na tři podmínky přechodu: makroekonomická stabilizace, liberalizace cen a privatizace státních podniků. Ve stejné době, bohužel, podcenili důležitost finančních institucí, potřebu vytvořit podmínky pro rozvoj hospodářské soutěže, a ignorovali zvláštní roli vlády v moderní smíšené ekonomice.

Pátý zdroj spočívá v zvláštnosti kulturního rozvoje. Jsou to trendy formování globálních „homogenních“ médií, umění, pop kultury, všeobecného používání angličtiny jako univerzálního komunikačního prostředku.

Podle Pichaniče (2004, s. 12) „*globalizace kultury je založena na:*

- *rostoucí úrovni sdílení stejných hodnot mravních, morálních a sociálních;*
- *sblížujících se kulturních rozdílnostech;*

- *vytvoření kulturních preferencí pomocí neustále se zdokonalujících telekomunikačních systémů;*
- *nestejné intenzitě a rychlosti podnikání globální kultury v různých částech světa a regionech;*
- *světovém rozšíření stejných spotřebitelských preferencí.“*

Částečně kvůli tomu některé země, zejména Francie a některé další evropské země, vidí globalizaci jako pokus Spojených států dosáhnout kulturní, ekonomické a politické hegemonii. V podstatě oni považují globalizaci za novou formu imperialismu nebo novou fázi kapitalismu ve věku elektroniky. Jiní vidí globalizaci jako novou formu kolonialismu, ve kterém role nové metropole hrají Spojené státy americké a její koloniemi je většina ostatních zemí. Tyto „kolonie“ teď dodávají nejen suroviny, jak to bylo dříve, ale také zařízení, pracovní sílu, kapitál a další součásti nezbytné pro výrobní proces (Pichanič, 2004, s. 12).

Bez závislosti na názory odpůrců a příznivců globalizací, je třeba zaznamenat, že ona už výrazně ovlivnila světový systém. Globalizace současně vede k novým problémům a otevírá nové možnosti.

K následujícím silům podporující globalizaci patří:

- *„globální vyhledávání zdrojů;*
- *nové a rozvíjející se trhy;*
- *úspory z rozsahu produkce sklon spotřeby k homogenní poptávce;*
- *snížující se dopravní a přepravní náklady;*
- *rozvoj nových telekomunikačních technologií;*
- *homogeoizace technických standardů;*
- *vládní politiky, tarify, daně a podpory (Pichanič, 2004, s. 12).“*

Je zřejmé, že výše uvedené trendy technologického, politického, institucionálního, ideologického a kulturního vývoje ovlivňují aktivní průběh procesu globalizace.

3.1.1 Pozitivní dopady globalizace

Pozitivní dopad globalizace nelze přeceňovat: možnosti lidstva kvůli ní nesmírně násobí, přispívá k tomu, že se v úvahu berou všechny aspekty života, vznikají podmínky pro harmonizaci. Globalizace světové ekonomiky tvoří vážný základ pro řešení všeobecných problémů lidstva.

Je možno zmínit jako pozitivní vliv globalizačních procesů (Kuněšová, 2006, s. 50):

1. Globalizace přispívá k větší specializaci a mezinárodnímu rozdělení práce. Za podmínkou globalizaci účinněji se přidělují finanční prostředky a zdroje, které pak přispívají ke zvýšení průměrné úrovně života a rozšíření vyhlídek pro obyvatele (při nižších nákladech na něj).
2. Důležitou výhodou globalizačních procesů je úspora na výrobě, která potenciálně vede ke snížení nákladů a snížení cen, a tedy k udržitelnému ekonomickému růstu.
3. Přínosy globalizace jsou také spojeny s výnosy z volného obchodu, které jsou vzájemně výhodné pro všechny strany.
4. Globalizace posiluje konkurenci, stimuluje neustálý rozvoj nových technologií a jejich rozšíření mezi zeměmi. Za podmínkou globalizaci tempo růstu přímých investic, jsou daleko vyšší než tempo růstu světového obchodu, což je důležitý faktor při transferu průmyslových technologií, tvorbě nadnárodních společností, což má přímý dopad na národní hospodářství. Přínosy globalizace se určují těmi ekonomickými výhodami, které vznikají z použití moderních vědecké-technických, technologických a kvalifikačního úrovně vedoucích v příslušných oblastech zemí v jiných zemích. V těchto případech zavedení nových řešení probíhá ve velmi krátké době a za relativně nižší náklady (Blanchette, 2001, s. 25).
5. Globalizace přispívá ke zostření mezinárodní konkurenci. Občas se tvrdí, že globalizace vede k dokonalé konkurenci. Ve skutečnosti je to spíše o nových konkurenčních oblastech a tvrdší konkurence na tradičních trzích, která je příliš silná pro jednotlivé státy a korporací. Však ke všem vnitřním soupeřům se připojují silné zahraniční konkurenty. Globalizační procesy ve světovém hospodářství jsou

výhodné především pro spotřebitelé, protože soutěž jim poskytuje možnost výběru a snižuje ceny (Mulačová, 2013, s. 95).

6. Globalizace může přivést ke zvýšení produktivity v důsledku racionalizace výroby na globální úrovni a rozšíření pokročilých technologií, stejně jako konkurenčního tlaku ve prospěch neustálého zavedení inovace v globálním měřítku.
7. Globalizace dává zemím možnost mobilizovat větší množství finančních zdrojů, protože investoři mohou využívat širší škálu finančních nástrojů na velkém počtu trhů.
8. Globalizace vytváří pevný základ pro řešení všeobecných problémů lidstva, zejména
v oblasti ochrany životního prostředí, díky sjednocení úsilí mezinárodního společenství, konsolidace zdrojů, koordinaci činností v různých oblastech. Konečným výsledkem globalizace, jak domnívají mnoha odborníků, by měl stát růst všeobecného blaha ve světě.

Tabulka 1 Možné dopady globalizace

Pozitiva	Negativa
Růst světového HDP díky rostoucí spotřebě, obchodu, pohybu výrobních faktorů atd.	Možný přenos krizí a ekonomických poruch
Urychlení růstu HDP některých rozvojových zemí (Čína, Indie) díky většímu zapojení o mezinárodních ekonomických vztahů	Rozšiřování chudoby a nerovnosti ve světě, např. v rozdělování příjmů
Růst konkurence, přínosy pro spotřebitele (tlak na růst kvality a snižování cen)	Likvidace nekonkurenceschopných výrob, růst nezaměstnanosti v tradičních průmyslových oblastech
Vzestup úlohy globální občanské společnosti	Růst sociálního napětí, politické nestability
Rychlý přenos informací, možnosti poznávat cizí kultury a země	Homogenizace kultur, růst vlivu dominantních kultur, potlačování kulturní identity malých a slabých hráčů
Tlak na modernizaci ekonomiky, tržní reformy, liberalizaci, deregulaci	Nebezpečné šíření xenofobie, rasismu, rozvoj náboženské a kulturní nesnášenlivostí
Urychlení vědecko-technického pokroku díky rychlému přenosu informací	Oslabování úlohy národního státu, růst vlivu TNK
Odstraňování ekonomických i jiných bariér mezi státy a subjekty světové ekonomiky	Rychlý rozvoj organizovaného zločinu, mezinárodního terorismu
Možnost efektivnější mezinárodní koordinace a řešení globálních problémů	Zhoršování kvality životního prostředí v důsledku rostoucí výroby a obchodu

Zdroj: Kuněšová, 2006, s. 51

3.1.2 Negativní dopady, možné problémy a nebezpečí globalizace.

Všichni výzkumníky správně zdůrazňují, že globalizace ekonomiky je dostatečně kontroverzní fenomén. Na jedné straně, jeho základní vlastnosti uvedené výše obecně přispívají ke zvýšení účinnosti světové ekonomiky, ekonomickému a sociálnímu pokroku lidstva. Na druhou stranu, což bude podrobně popsáno níže, formy projevu těchto vlastností často ovlivňují zájmy široké veřejnosti po celém světě a celých zemí, které nejsou členy proslulého „klubu“ států „zlatého miliardu“ (Blanchette, 2001, s. 27). Současný (neoliberální) model ekonomické globalizace přináší řadu negativních aspektů a je charakterizován ostrými kolizemi a konflikty mezi různými účastníky světových hospodářských a jiných mezinárodních vztahů. Globalizace nesplnila mnoha očekávání společnosti spojených s překonáním rozdělení světa na dva protichůdných společenských systémů, které transformovalo internacionalizaci do skutečně globálního jevu (Cihelková, 2009, s. 148).

Jako rozporuplné a negativní aspekty tohoto modelu je třeba zmínit zejména následující (Kuněšová, 2006, s. 52):

1. Globalizace, bohužel, stala živnou půdou pro prudké rozšíření přeshraniční trestné činnosti. Také, globalizace komoditních trhů, bohužel, nejintenzivněji probíhá na nelegálních trzích zbraní a zejména takovém společensky škodlivém trhu produkty jako jsou drogy. Obrat drogového průmyslu již představuje přibližně 8 % od světového obchodu. Obchod s narkotiky ze své podstaty má tendenci k internacionalismu a globalismu. Celková situace globalizace na základě liberalizace obchodu přispívá k realizaci jeho základních funkcí. Obchod s drogami využívá světovou liberalizaci v oblasti obchodu jako prostředek k dosažení svých ošklivých cílů, proto je schopen globalizovat svůj přeshraniční obchod se všemi negativními důsledky pro lidstvo.
2. Rychlý přesun ekonomických výpadků a finančních krizí z jednoho světového regionu do druhého, a při kombinace řady závažných negativních faktorů – jejich přechod do globální úrovní. Platí zejména pro migraci krátkodobého spekulativního kapitálu na finančních trzích. V tomto případě negativní roli hraje elektronizace výměny cenných papírů přes internet, i když, jak bylo uvedeno výše, telekomunikační revoluce přispěla k sjednocení a pokroku

světové ekonomiky. Internet formuje určité „klišé“ v chování světových finančních broker a unifikovat jejich chování v různých finančních centrech. Jako výsledek v předkrizových podmínkách jejich činnost často probíhá jedním (negativním) směrem, což tvoří „synergický efekt“ podporující krizi. Z toho častěji trpí méně rozvinutější země. Jako příklad, finanční krize v Rusku v roce 2008 se začala jako důsledek finanční krize ve Spojených státech (Kohout, 2011, s. 55).

3. Globalizační procesy snižují ekonomickou suverenitu jako atribut moci národních států a potenciál ekonomické regulace příslušných národních vlád, který se nachází v rostoucí závislosti na „svých“ a zahraničních nadnárodních společnostech a jejich lobby. Současné nadnárodní společnosti páté generace, vztahující se ke špičkovým vrstvám takových korporací, fungují jako samostatné subjekty. Oni určují strategii a taktiku svého světového ekonomického chování bez ohledu na rozhodnutí politické elity své země, kteří teď musejí na ně spoléhat nebo alespoň citlivě naslouchat. Tento postup je v rozporu s principy budování demokratického státu, méně jasně je vidět ve Spojených státech a dalších zemích „zlaté miliardy“ ale naopak, je více zřejmý ve státech slabších v hospodářské a vojensko - politické oblastech. Jinak řečeno, vytvořil se poměrně ostrý rozpor mezi globalizací a národní suverenitou (a to zejména v ekonomice) v mnoha zemích (Kohout, 2011, s. 56).

Za podmínek globální ekonomiky stát nemůže být stejně účinný jako dříve, a používat tradiční nástroje makroekonomické regulace. To jsou například: dovozní bariéry a vývozní subvence, směnný kurz domovní měny a refinanční sazba centrální banky a jiné. Nadnárodní korporace a nadnárodní banky, pokud je to nutné staví proti takovým opatřením svůj silný ekonomický potenciál a rozvětvený mechanismus lobování v různých zemích, což často eliminuje očekávaný státem vliv od přijatých opatření a občas i vůbec mění jejich vliv na úkor danému státu.

4. Globalizace výrazně oslabila tradiční národní systémy státní regulace ekonomiky ve stejné době nepřivedla ke vzniku mezinárodních nebo, zejména, nadnárodních regulačních mechanismů, které by zaplnily všechny vzniklé mezery. Výjimkou z tohoto pravidla je do značné míry zde pouze EU, zejména Eurozóna (Evropský měnový systém), která pokrývá ne všechny prostor unii, ale stále se rozvíjí. Ale i v

tomto případě, sama Evropská unie v letech 2004 - 2007 dostala ke stavu těžké adaptační krizi v důsledku špatně provedeného rozšíření EU - 15 do EU - 27. Toto rozšíření připadlo na stejnou dobu s dlouhodobými dopady krize v ekonomice EU - 15 a se začátkem již dávno očekávané hluboké institucionální reformy daného integračního bloku (Kohout, 2011, s. 61).

Kromě toho od poloviny poslední dekády dvacátého století lze prozkoumat oslabení regulační roli v globální ekonomice řady mezinárodních organizací: OECD, MMF a specializovaných agentur OSN. WTO nedodrží Uruguayské kolo obchodních jednání, během kterých vznikla v roce 1995 na základě dohody GATT a jedná často přesně naopak s těmito rozhodnutími (Khanna, 2013, s. 159). Tyká se zejména nejdůležitějšího rozhodnutí o liberalizaci v oblasti netarifní regulace dovozu převedením netarifních omezení v tarifní a po etapového prudkého jejich poklesu. Naopak, v posledních 5 - 7 letech netarifní regulace značně se zesílila jako „kompenzace“ za koordinované snížení cel. Souběžně s tím od roku 2001 v ostrém sporu mezi rozvinutými a rozvojovými zeměmi probíhají nové etapy jednání o další liberalizaci světového obchodu.

V každém případě, globalizace již vyvolala transformaci existujícího systému mezinárodních ekonomických vztahů, která udělala tento systém méně předvídatelným, což teď značně komplikuje vytvoření spolehlivé a dlouhodobé prognózy rozvoje světové ekonomiky.

5. Rozpor mezi globální ekonomikou jako objektivním procesem se svými hlavně pozitivními účinky a současným modelem (politikou) globalizace. Současný liberální (neoliberální) model globalizace se obhajuje a realizuje se především ve vlastním zájmu státy „zlatého miliardu“ s USA v čele (Bárta, 2016, s. 45). Tento model má za cíl získat co největší prospěch z urychleného vývoje světové ekonomiky pro vysoce rozvinuté zemích bez dostatečného zvážení zájmů jiných zemích. To je důvod, proč v posledních letech v mnoha zemích, zejména v Rusku, je tak rozšířené hnutí „anti-globalizace“. Jsou to principiální odpůrci globalizace, které odmítají ne globalizaci jako takovou, ale anti-sociální orientace současného neoliberálního modelu globální ekonomiky. Také Světový sociální fórum, který je jedním z nejaktivnějších mezinárodních hnutí vzniklý na přelomu století v důsledku

globalizace, vidí toto paradigma v přidání světu demokratičtějšího a rovnostářského charakteru (Khanna, 2013, s. 160).

O skutečnosti, že globalizace byla nejvíce výhodná Spojeným státům americkým (nevýhody plynoucí z něj pro tuto zemi je poměrně obtížné najít), není ani pochyb. Takže, díky globalizaci, Spojené státy stále vyrovnávají s velkým zahraničním dluhem (jeho příčinou je každoroční obří deficit rozpočtu), který velmi rychle roste. Má samozřejmě jinou hospodářskou povahu než například sovětsko-ruský zahraniční dluh, ale nestává méně významný. Pouze globalizace umožnila USA pohodlně a bez jakýchkoliv ekonomických katastrof žít s takovým dluhem, bez selhání ekonomiky a se zachováním u dolarů důležité roli ve světě a roli nejpoužívanější měny ve světové ekonomice (Bárta, 2016, s. 51).

Spojené státy, samozřejmě, i nadále budou využívat jedinečné postavení dolaru jako světové rezervní měny, a používat její emisi jako nástroj k pokrytí obrovských obchodních schodků a nahromaděného vnějšího dluhu.

6. Neoliberální model stal příčinou rozdělení světa na zemi, které mají prospěch z globalizace a zemi, které kvůli ní prohráli. Kromě toho, v závislosti na kritériích používaných různými výzkumníky k rozdělení do dvou skupin, jejich složení je velmi různé (Jeníček, 2012, s. 15).

Lze pozorovat potíže v přizpůsobení k výzvám globalizace především u rozvojových zemí a státy s transformující se ekonomikou. Hlavními příčiny jsou nedostatek finančních prostředků, nedostatek přípravy vnitrostátních právních, ekonomických, administrativních systémů a mechanismy atd. Tato skutečnost ovlivňuje potřebu těchto zemí přijmout pravidla uložená silnými účastníky světového hospodářství. Rostoucí propast v blahobytu mezi bohatými a chudými zeměmi vede k posunu slabších zemí na okraji světové ekonomiky, zvýšení nezaměstnanosti v nich, zbídačování obyvatelstva. Rozvojové zemi zcela správně poukazují na to, že globalizace posledních desetiletí nejen nevyřeší, ale i zhorší problémy bránící skutečné integraci těchto zemí do světového ekonomického systému a více či méně uspokojivému řešení problémů chudoby a zaostalosti (Jurečka, 2017, s. 148).

O hloubce globální problémy chudoby a zaostalosti v rozvojových zemích nyní jasně svědčí například skutečnost, že jen malá část obyvatelů Země žije v blahobytu, většina cítí více nebo méně ostrou nouzi nebo chudobu.

Dopad globální ekonomiky na rozdělení příjmů ve světě vyvolává diskusí. Experti UNDP a Konference OSN o obchodu a rozvoji znovu a znovu říkají, že za podmínku globální ekonomiky ve světě vzniká velká divergence, tj posílení diferenciací příjmů mezi bohatými a chudými zeměmi ve prospěch prvních s celkovým nárůstem počtu a podílu chudé světové populace (Bárta, 2016, s. 65).

Globální ekonomika zvyšuje stratifikaci v rámci rozvojových zemí, zejména nejchudších. Blanchette (2001, s. 225) uvádí, že „*trend globalizace mezinárodních trhů vede ke vzniku základního rozporu: charakteristická pro tyto trhy nerovnosti přispívají ke zvýšení nerovnosti v rozvojových zemích.*“

7. Všechno, co bylo řečeno o globálním přidělování příjmů platí také ve sféře vědecké a technologické globalizace. Samozřejmě, její plody se přímo nebo nepřímo používá celé lidstvo. Nejprve však slouží zájmům nadnárodních korporací a států „zlaté miliardy“. Podle některých odhadů jen 15 % světové populace, soustředěný v těchto zemích zajišťuje téměř všechny světové technologické inovace. Přibližně ½ další části lidstva je schopna využívat dostupné technologie, přičemž třetina je od nich izolovaná a není schopna ani vytvořit své vlastní inovace, ani použít cizí. V této nezáviděníhodné situaci jsou především země, které OSN počítá za nejchudší. Většina z nich se nachází v Africe (Beynon, 2000, s. 136).

Co v konečném důsledku globalizace přináší zemím hrozbu nebo nové příležitosti? Jednoznačně odpovědět na tuto otázku je téměř nemožné, protože bilance pozitivních a negativních účinků se neustále mění. Avšak „skutečností je to, že globalizace je objektivním a absolutně nevyhnutelným fenoménem dnešní doby, který mohou zpomalit prostředky hospodářské politiky (což se děje v některých případech), ale nemůže být zastavený, nebo „zrušený“. Jedná se požadavky moderní společnosti, vědeckého a technického pokroku.“ Země musí adekvátně reagovat na globalizační procesy, aby se přizpůsobily novým podmínkám a využívali možností, které nabízí internacionalizace světové ekonomiky.

3.2 Logistika v mezinárodním obchodě

3.2.1 Pojem logistika

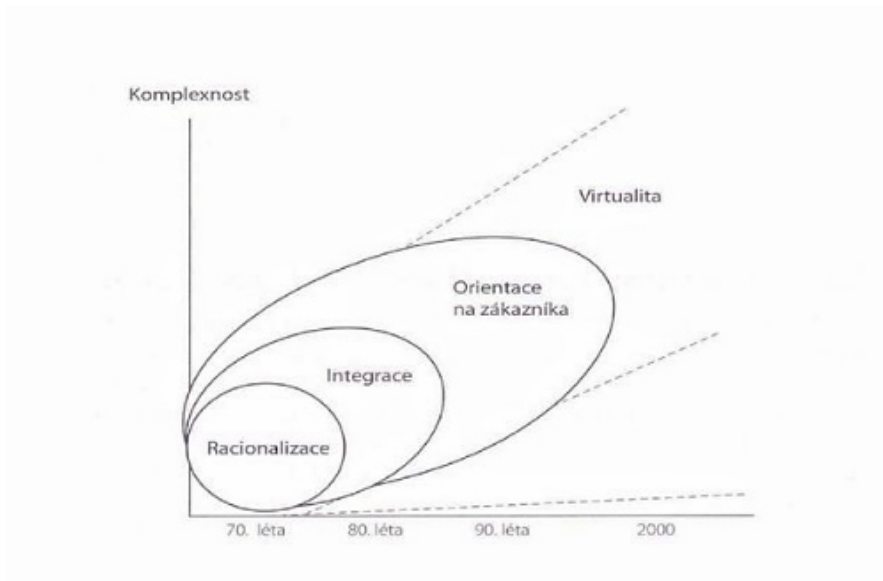
Důležitou roli v dnešním podnikání má logistika, která umožňuje při optimálních nákladech a úspoře všech prostředků dosahovat klíčových firemních cílů.

„Logistika je systémová disciplína zabývající se celkovou optimalizací, koordinací a synchronizací všech činností, jejichž zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného (synergického) efektu. Vznikla ve vojenské sféře a po II. světové válce začala být aplikována jako hospodářská (podniková) logistika. Ta je nyní chápána jako časově vztážené umístování zdrojů, resp. jako strategie supply chains nebo jinými slovy, logistika uvádí do vztahů zboží, lidi, výrobní kapacity a informace, aby byly na správném místě ve správném čase, ve správném množství, ve správné kvalitě a za správnou cenu“ (Pernica, 2005, s. 165).

Logistika jako věda zkoumá pohyb materiálových toků a doprovázejících finančních a informačních toků v procesu výzkumu trhu, výroby zboží a jejich prodeje. Na praxi logistiku člení na několik základních částí nebo podsystémů logistiky, z nichž každý pokrývá určitou část toku zboží. Tyto části jsou: nákupní logistika, výrobní logistika, skladová logistika, informační logistika, dopravní logistika, distribuční logistika, obchodní logistika.

Štůsek (2007, s. 5) ve své knize uvádí následující definice pojmu: *„logistika představuje organizaci, plánování, řízení a realizaci toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.“*

Obrázek 2 Evoluce logistiky

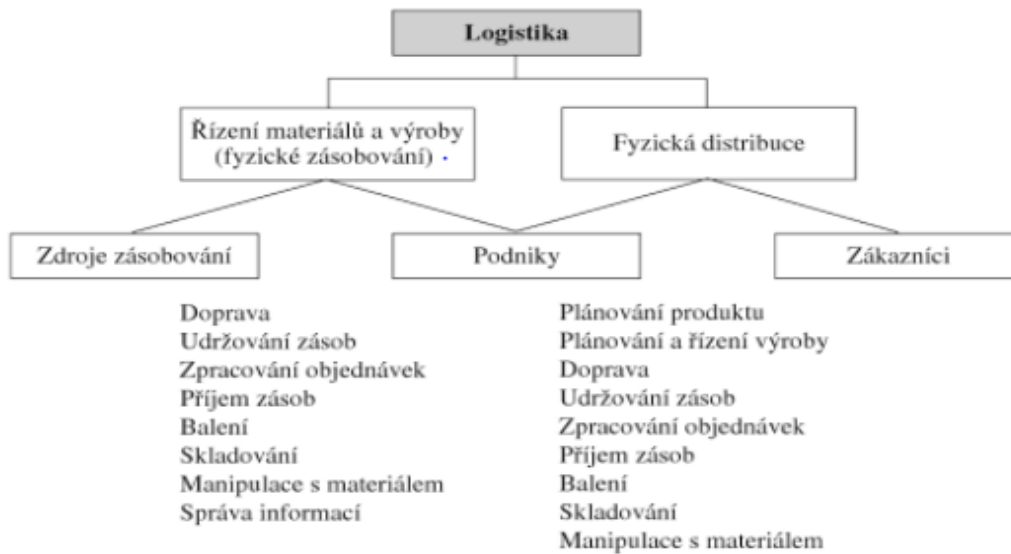


Zdroj: Stehlík, 2008

Přechod k tržnímu hospodářství přivedl ke vzniku potřeby v nových přístupech k rozvoji skladových služeb, protože skladový systém má významný dopad na náklady v procesu dovozu produktů do příjemců.

Dále ve své knize Štusek (2007, s. 6) uvádí, že „logistika představuje koordinované, integrované a synchronizované řízení informačních a výkonných procesů neoddělitelně spojených v celém průběhu s přípravou, tvorbou a finalizací produktu. Fungování a účinnost těchto procesů jsou zdrojem tvorby hodnoty poskytované zákazníkům. Tyto procesy jsou horizontálně i vertikálně integrovány a uskutečňují se v relativně samostatných člancích logistického řetězce, jimiž jsou provozy.“

Obrázek 3 Rozsah logistických aktivit



Zdroj: Štůsek, 2007, s. 7

Integrovaná logistika v organizaci

Pojem „integrace“ se používá v mnoha oblastech, v každé z nich její význam má jistou specifickou. V obvyklém smyslu slova, pod integrací se rozumí stav spojenosti rozličných částí a funkcí systému do jednoho celku nebo proces vedoucí ke stavu propojenosti jednotlivých diferencovaných částí a funkcí systému nebo organismu do celku. V ekonomické teorii integrace je proces vzájemného přizpůsobení, rozšíření výroby, hospodářské spolupráci, forma internacionalizace ekonomického života, kombinování výroby několika subjektů a tak dále (Spěváček, 2016, s. 260).

Integrace je často používaný termín v moderní vědě a manažerské praxi. Integrální management, integrální manažer, integrovaná logistická koncepce – to není úplný seznam definic, které v současné době používají k popisu procesů řízení organizace na různých úrovních.

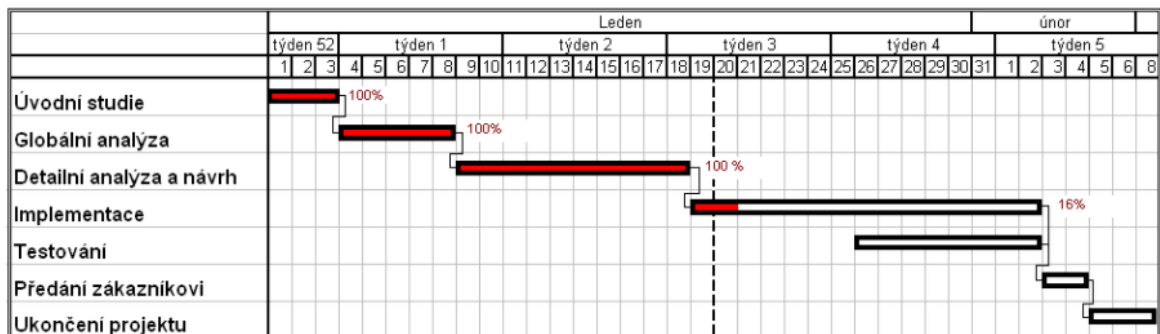
Integrovaná logistika v organizaci (Tomek, 2014, s. 59):

- všechny vzájemně provázané logistické aktivity se provádějí koordinovaně – splňují jednu funkci;

- je zodpovědná za všechny druhy skladování a pohybu materiálu v rámci organizace;
- zabývá se vznikajícími problémy, řeší je v zájmu celé organizace a snaží se maximalizovat celkový přínos.

Integrace řízení určitých operací a funkcí, které nejsou vzájemně propojeny v jediném procesu, je charakteristická pro **provozní úroveň integrace**. Každé ze strukturálních jednotek má své místní cíle a ukazatele pro hodnocení výkonnosti, izolované od hodnocení jejich vlivu na podmínky a výsledky činností jiných útvarů nebo služeb podniku. Základem organizace práce při provozní úrovni jsou poprovozní mapy procesů nebo popisy obchodních procesů, a také Ganttův diagram. Podle Pascha (2017, s. 100) „*gantttův diagram znázorňuje pomocí pruhů v časové ose jednotlivé úkoly od jejich počátku do konce a barevně procentuální splnění každého z nich. Je tedy snadné na první pohled zjistit, které úkoly jsou plněny podle plánu, které jsou ve skluzu a jak na sebe vzájemně navazují.*“

Obrázek 4 Ganttův diagram



Zdroj: Pasch, 2017, s. 101

Kombinování operací a funkcí vede ke vzniku omezeně integrovaných funkčních oblastí, například, řízení zásob, řízení nákupů, skladování a manipulace s náklady, výroba, řízení prodeje, řízení distribucí. Toto částečná integrace vede k vytvoření seznamu základních funkcí, například, zásobování, výroba, služby, distribuce. **Funkční úroveň integrace** má

lokální, ale již větší než v provozní integraci, cíle, úkoly, ukazatele pro měření výkonu. Zásadním rozdílem je funkční izolace různých služeb a funkčních oblastí od sebe při dostatečně rozvinuté integraci v rámci každé jednotlivé funkce nebo funkční oblasti (Novák, 2011, s. 45).

Mezifunkční integrace umožňuje integrovat úsilí všech strukturních oddělení a služeb podniku pro dosažení požadovaného konečného výsledku. Mezifunkční integrace často naráží na tradiční překážky, kterými mohou být (Novák, 2011, s. 51):

- organizační struktura upevňující funkční rozdělení center odpovědností a pravomocí;
- systém hodnocení výsledků, který odráží funkcionální organizační strukturu řízení;
- tradiční přístup k řízení zásob;
- konfigurace informačních systémů, která je spojená s funkční organizační strukturou řízení;
- absence v organizaci systému akumulace znalostí.

Mezifunkční integrace není dostatečná pro dosažení konkurenční výhody podniku v moderním podnikání.

Při meziorganizační integraci probíhá sjednocení nejen procesů, ale také objektů, například, dodavatel – nákup – výroba – distribuce – spotřebitel. Moderní podnik může být efektivní pouze při dosažení externí integrace na meziorganizační úrovni. Jedním z prvků mechanismu k posílení meziorganizační spolupráce je informační prostor nebo informační toky, které umožňují navázat se zákazníky takové vztahy, při kterých spotřebitelé sami vytvářejí svou poptávku, což umožňuje organizace-dodavateli při plánování své činnosti spoléhat nejen na své výhledové hodnocení. Vybudování vztahů s dodavateli (spotřebiteli) je jedním ze způsobů zajistit stabilní fungování dodavatelského řetězce. Dalším způsobem interakce je více tradiční vertikální integrace, kdy v rámci podniků jednoho vlastníka (nebo skupiny vlastníků) jsou soustředěné většina nebo všechny limity požadované pro hotový výrobek. K nástrojům rozvoje meziorganizačních vztahů patří také vytvoření vztahů partnerství, smluvní spolupráce a rozvoj DRP a ERP standardů (Duchoň, 2008, s. 169). Při

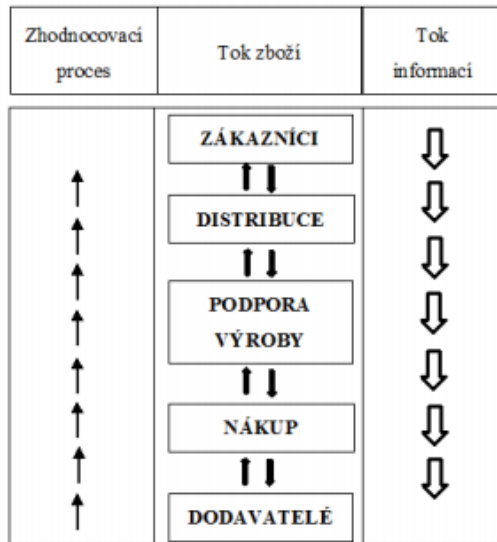
řízení organizace může se využívat jeden, několik nebo všechny z výše uvedených úrovní integrací činnosti jako objektu řízení.

Logistická integrace má vliv na mezifunkčním a meziorganizačním úrovních činnosti. Sloučení prvků podnikových systémů se uskutečňuje na základě konceptu integrální logistiky (integrální paradigmat logistiky), v souladu, s které informační a materiálové toky mezi zdrojem dodávek a koncovým uživatelem jsou spravovány v rámci jediného systému. Také integrátorem obchodních procesů jsou toky. V koncepci logistické integrace probíhá přechod od svislé organizace řízení k horizontální (Kappauf, 2011, s. 59).

Logistická integrace stala tak populární, že synonymem horizontální struktury řízení stala tak zvaná „logistická struktura“, a uspořádané horizontálně společnosti stali se nazývat logistické. V koncepci integrované logistiky probíhá sloučení takových aspektů, jako proces, koncepce marketingového řízení, materiálových a informačních toků.

Meziorganizační integraci na základě logiky integrální logistiky se stali nazývat koncepci řízení dodavatelským řetězcem, která je právě vyvinutým operačním (procesním) přístupem k provedení aktivit na meziorganizační a někdy i na mezifunkční úrovni řízení. Proud materiálů může být považován za integrující prvek řízení. Filozofie řízení založená na myšlence, že toky jsou hlavní objekty řízení, dostala název logistického přístupu k řízení. Spočívá v určitých vlastnostech: minimalizace nákladů, maximalizace úrovní zákaznického servisu, krátkodobá maximalizace zisku, maximální výhoda oproti svým konkurentům.

Obrázek 5 Integrovaný logistický systém



Zroj: Gros (1996)

3.2.2 Moderní tendence v oblasti logistiky v mezinárodním obchodě

Moderní podmínky realizaci logistiky

V odborné literatuře se věnuje dostatečná pozornost vyhlídkám rozvoje logistiky a faktorům, které přispívají k tomuto rozvoji. Mnozí vědci počítají, že ve fázi formování nové ekonomiky významný vliv na perspektivy rozvoje logistiky a logistické priority budou poskytovat procesy globalizace a informatizaci společnosti, jakož i posílení vlivu spotřebitelů na logistickou činnost. Podle Johna Kenta a Daniela Flinta první desetiletí 21. století budou dobou, kdy logistika zdůrazní význam pronikání do logistických struktur spotřebitelů a hraničních činností, a význam logistiky jako nástroje servisní odezvy se zvýší, protože je umocněn proces diferenciacce a vytváření smíšených služeb, příbuzných s logistikou (Kappauf, 2011, s. 98).

James C. Johnson, Donald F. Wood a Daniel L. Vordlou věří, že rozvoj logistiky by měl probíhat s přihlédnutím k následujícím faktorům (Donald, 2007, s. 48):

- rostoucí význam mezinárodního obchodu;
- zvýšení podílu sektoru služeb na hrubém domácím produktu;

- využívání elektronické komunikace namísto obyčejného psaní a vytištěné na tiskárně papírové dokumentace;
- rostoucí význam internetu pro logistiku;
- vývoj systémů umělé inteligence ve zpracování zásob a v obsluhování spotřebitelů;
- zvýšení zpracování jako vráceného zboží, tak i obalů.

Faktory, které určují trendy a směry rozvoje logistiky v podmínkách neoeconomiky, trochu se změnili, pokud jde o prioritu a sílu vlivu každého z nich. Samozřejmě, nepopíratelný je vliv procesů zvětšení rozmachů podnikání způsobených procesem globalizace. Také očividnou je transformace logistických činností pod vlivem informatizace společnosti a dominanci trhu spotřebitelů. Nicméně s ohledem na vývoj logistiky jako metodologii řízení proudy ve složitých obchodních systémech, je třeba provést specifikaci faktorů ovlivňujících moderní logistické pozice a vyloučit faktory ovlivňující používané logistické nástroje.

Na koncepční tvrzení logistiky za podmínkou neoeconomiky má vliv následující faktory (Donald, 2007, s. 59):

1. globalizace veřejného života;
2. specializace výroby;
3. virtualizace ekonomiky.

Určování faktorů, které ovlivňují nástroje logistiky, je potřebné vzhledem k tomu, že celý vývoj moderní logistiky je spojeny právě se systémovým zlepšením nástrojů pro pohyb materiálových a informačních toků pro zlepšení kvality logistických operací a snížení nákladů na logistiku.

Mezi faktory, které určují směr rozvoje logistického instrumentária, existuje širší řada faktorů, hlavními z nich jsou (Kappauf, 2011, s. 105):

1. informatizace společnosti;
2. globalizace ekonomiky;
3. individualizace nabídky;

4. zvýšení požadavků na ekologickou činnost účastníků trhu;
5. inovativnost hospodářství.

Transformace logistiky v moderních podmínkách.

Označené změny v ekonomice odhalili potřebu přehodnocení přístupů k organizaci logistické činnosti. Obecný trend vývoje logistiky je spojený se zvýšením její funkčnosti, protože do schématu logistických činností se stále připojují problémy, které dříve řešili zvláštní organizace a podniky. Tudíž tento vývoj určuje zřízení logistickými funkcemi přidané hodnoty na základě systémového outsourcingu. Ten dává dohromady jednotlivé funkční jednotky činnosti společnosti do celkového schématu s přihlédnutím k cílovým a synergickým principům.

Systémový outsourcing poskytuje základ pro rozvoj koncepci logistiky s přidanou hodnotou. Navíc, moderní logistická koncepce vyžaduje navázání nových partnerství se zákazníky (zákazníky) a dodavateli s vyloučením všech „zbytečných“ věcí (z hlediska předmětu podnikání) a urychlení všech „potřebných“ procesů, neustálé připravenosti na zavedení technických a organizačních inovací, a také přechodu ve prospěch integrovaných řešení logistických problémů (Novák, 2011, s. 145).

Využití internetu v logistice je účelné proto, že umožňuje se uchýlit k elektronickému obchodování (e-komerce), což znamená se abstrahovat od prostorových parametrů dohody, kterým se stanoví umístění zákazníka a dodavatele v době jejího uzavření, a soustředit se na časovém parametru jejího plnění.

Specifikem elektronické komerce je „nucená kolektivnost“ kvůli využití internetu a koordinaci činností mnoha organizací, uživatelů internetových služeb, a také těsné spojení problémů, které charakterizují vnitřní i vnější prostředí organizace, včetně těch, které souvisejí s vytvořením příznivého tržního prostředí organizace.

Z pozici logistiky označené zvláštnosti odpovídají základní myšlenky koncepce řízení dodavatelského řetězce. Ten je definován jako smysluplná logistická integrace a řízení všech podniků a druhů činností, které spadají do dodavatelského řetězce na základě vzájemné spolupráci, efektivních podnikových procesů a vysokého stupně sdílení informací, za účelem zajištění pro účastníci obvodu významné konkurenční výhody.

Změna ekologického klimatu a rozšíření logistické koncepce sdílené zodpovědnosti přivedli ke zvýšení citlivosti organizací k otázkám životního prostředí. Na zavedení nových právních předpisů a tvorbu zákaznických požadavků výrobce a dodavatele odpovídají zvýšenou odpovědnost za výrobek po jeho prodeje a poskytováním po-prodejní servisní podpory.

To znamená, že ekologická složka mění tradiční přístupy k řízení logistikou a směřuje podniky k používání ekologicky šetrných logistických technologií, čímž vzniká „zelená logistika“. Role produktových a technologických inovací jako zdroje hospodářského růstu nejen přesouvá jich ve sféru odpovědnosti řízení podniků, ale také sbližuje jich s obchodními strategiemi, včetně logistických (McKinnon, 2015, s. 15).

Pod logistickou inovací se rozumí technologická inovace, která se vztahuje k použití inovativních přístupů k implementaci systémových a řídicích logistických funkcí v rámci rozpracování obchodních systémů. Vzhledem k tomu, že v podmínkách neoeconomy logistická činnost by se měla zaměřit ve větší míře na kritéria kvality logistických operací a procesů je očividné přeorientování hodnocení s finanční složky podniku na účinnost. Poslední se projevuje ve vyhodnocení rychlosti reakce na potřeby tržních subjektů, včasnost dodávek, její flexibilita, apod (McKinnon, 2015, s. 21).

To znamená, že vývoj v oblasti logistiky jako subsystému ekonomického systému společnosti přímo souvisí s obecnými evolučními trendy. V první řadě se jedná o organizační formy logistiky, zajišťující tvorbu a údržbu logistických činností na požadovanou úroveň v závislosti na podmínkách prostředí a vnitřních faktorů podniku. Výše zmíněné funkcí konkrétně poukazují na nevyhnutelnost transformace hierarchických struktur v ploché transparentní struktury, zmenšení času na přijetí rozhodování a větší přizpůsobivost, a také úpravu logistických nástrojů a mechanismů provedení logistických činností.

3.3 Inovace v oblasti logistiky

V oblasti inovací v logistice je možné identifikovat několik oblastí: logistika inovací, uplatnění logistiky v pedagogické práci a ve vzdělávacích institucích, využití logistiky jako

prostředku pro zvýšení produktivity pomoci zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců. Zajímavými tendencemi v logistice jsou konsignační sklad a pojem Direct product profitability.

První směr předpokládá výzkum nových metod a přístupů v klasických subsystémech logistiky. Inovativní logistika – nejaktuálnější složka logistické činnosti, která je určena ke studiu nutnosti a možnosti zavedení progresivních inovací v organizaci současného a strategického řízení tokovými procesy. Cílem je identifikovat a použít dodatečné rezervy prostřednictvím racionalizace (optimalizace) tohoto řízení (Donald, 2007, s. 259).

Také inovace v oblasti logistiky mohou být podmíněné informačním zabezpečením informačních systémů, zapojených do různých sekcí logistiky a poskytujících informačních toky, které doprovázejí toky materiálové.

Nicméně, tyto přístupy jen zlepšují již stávající subsystémy logistiky. Ale existují inovace, které jdou nad rámec běžných základních subsystémů. Tyto inovace mají na mysli práci s personálem. Za takové inovace se počítají dva dalších směry: uplatnění logistických metod v pedagogické práci a využití logistiky jako prostředku ke zvýšení produktivity zlepšením pracovních podmínek zaměstnanců. Velmi důležitým aspektem při formování personální politiky je odborné vzdělávání personálu. Na kvalitě odborného vzdělávání závisí kvalita jeho práce. Přičemž kromě vzdělávání důležitým aspektem je profesionální školení personálu již pracujícího v podniku. V tomto případě inovace mohou být způsobené jak zavedením nových tréninkových technik, například, distančního vzdělávání, informačními a počítačovými techniky, meziuniverzitní kooperaci při vzdělávání studentů, tak i metody logistiky (Duchon, 2008, s. 259).

V daném směru logistické metody se nachází uplatnění jak v organizaci procesu vzdělávání, tak i v samotném procesu učení. Jako příklad je použití ABC analýzy pro detekci závislostí mezi kritérii, které charakterizují kvalitu vzdělávání žáků, a pro hodnocení „míry realizaci a rozvoje potenciálu spotřebitele porovnáním indikátoru potenciálu s referenční hodnotou“ na operativní úrovni řízení na univerzitě. Vyhodnocování účinnosti v tomto případě spočívá v porovnání referenční hodnoty vyvinuté vysokoškolskými učiteli v rámci kompetencí předepsaných standardy (Jurová, 2016, s. 217).

Také ve vzdělávacím systému může být použit logistický přístup při zajištění informačních toků s cílem difuzi didaktických inovací s počítačovou podporou. Ve třetím směru se bere v úvahu nová funkční oblast logistiky – antropologistika. Ona zajišťuje organizaci systematického přístupu pro zajištění nejpohodlnějších a efektivních pracovních podmínek pro personál, obsluhuje pohyb materiálních, finančních a informačních toků, které vedou k vyšší produktivitě a snížení celkových nákladů.

Když už jsou použité vše možné metody pro zlepšení základních subsystém logistiky v organizaci nebo podniku, pak je třeba hledat další rezervy pro dosažení zisku a snížení nákladů v dalších funkčních oblastech logistiky.

V tomto případě takovou funkční oblasti může být logistika práce s personálem, protože když již byly použity všechny ostatní způsoby, jen zlepšením práce personálu je možné zvýšit produktivitu. Zlepšení výkonnosti zaměstnanců je možné, pokud jde o racionalizaci práce, ve které v úvahu se berou mnoho faktorů. Patří mezi ně (Jurová, 2016, s. 222):

- hygienické normy pro pracovní místo na pracovišti;
- racionální organizace procesu práce a materiálního zabezpečení pracovního místa;
- racionální rozmístění zařízení a kancelářské techniky;
- snížení časových nákladů jak na iracionální přesuny personálu během práci, tak i na neodůvodněné přestávky v práci;
- racionální přidělení pracovní doby s přihlédnutím k maximální účinnosti zaměstnanců a s přihlédnutím k biorytmům.

Použití metod logistiky v HR může také brát v úvahu otázky prognózování, například v dopravě počtu cestujících a racionálního sestavování rozvrhů a tras veřejné dopravy pro převoz cestujících. Lze konstatovat, že na dnešní den inovativní vývoj logistiky se určuje novými aktuálními směry. Ovlivňuje to nejen logistické obsluhování inovací, a také nových přístupů k aplikaci logistických metod v oblasti vzdělávání a netradičních přístupů pro zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců s cílem zvýšit produktivitu práce. Nové funkční oblasti aplikaci inovací v logistice jsou podmíněné požadavky na kvalitu práci personálu, zlepšování, které lze dosáhnout i právě pomocí využití inovačního logistického přístupu (Jurová, 2016, s. 231).

3.3.1 Konsignační sklad

Konsignační sklad je zvláštní typ skladu, který se od obyčejného liší tím, že zboží zůstává ve vlastnictví dodavatele. Takový typ skladů vzniká zpravidla v důsledku dlouhodobé a úspěšné spolupráce dodavatele a odběratele.

V praxi pro zúčtování se používá následující schéma: „*odběratel odebírá z konsignačního skladu zboží pro vlastní potřebu (prodej, potřeby výroby, servis apod.) a je povinen dodavateli v pravidelných intervalech (obvykle jednou měsíčně) a dohodnutým způsobem reportovat sortiment a hodnotu odebraného konsignačního zboží. Na základě reportů pak dodavatel vystavuje vůči odběrateli daňové doklady, resp. doplňuje položky konsignačního skladu (Šiman, 2010, s. 105).*“

Výhodou konsignačních skladů je možnost rychlého reagování na požadavky zákazníků, snížení nákladů na dopravu, administrativu a podnikový kapitál.

3.3.2 Direct Product Profitability

Technika Direct Product Profitability je všeobecně přijatá hlavně v oblasti maloobchodu. Jejíž pomocí lze identifikovat a spočítat všechny náklady, které vzniknou výrobku v průběhu přesunu od prodávajícího ke spotřebiteli. Metoda DPP sleduje následující ukazatele: čas pro převzetí zboží ve skladu, plocha a objem prostoru skladu, nutný pro skladování, potřeba manipulace se zbožím a čas, který je k tomu vyžadován, doba přepravy, druh přepravního prostředku a objem v něm, čas, který zboží leželo ve skladu a náklady s tím spojené, náklady na třídění, obaly a přepravu k zákazníkům, doba přepravy atd. (Pražská, 2002, s. 607).

Pro výpočet Direct Product Profitability se použije vzorec (Christopher, 2010, s. 78):

Tržby – Cena zboží = Hrubé rozpětí + Slevy a diskont = Upravené hrubé rozpětí - Náklady skladování (Práce, Obsazení prostor, Zásoby) - Náklady přepravy - Náklady prodeje (Naskladnění, Vystavění zboží, Obsazení prostor, Zásoby) = Direct product profit

Další možností je úprava Direct Product Profitability na prostorové jednotky prodejních ploch. Nejčastěji se prostory měří v metrech čtverečních.

$DPP \text{ na } m^2 = DPP / (\text{alokovaná výměra prodejních prostor v } m^2)$.

3.4 Moderní logistické technologie

Moderní technologie jsou neodmyslitelnou částí logistiky v současné době. Je nemožné si představit formování a organizace práce logistické sítě bez intenzivní výměny informacemi v režimu online, bez rychlé reakce na potřeby trhu.

Dnes není prakticky možné zajistit konkurenceschopnost výrobků a služeb bez použití informačních systémů a programového zabezpečení pro provedení analýzy, plánování a podpory přijímání strategických rozhodnutí v logistice.

Právě díky informačním technologiím a technologiím zabezpečujícím automatizaci typových technologických operací a přijímání rozhodnutí v okamžitém režimu, logistika se stala hlavním článkem organizace obratu zboží a služeb na vysoce konkurenčních trzích ve vyspělých státech.

Moderní logistické technologie rozvinuly éru konkurence, vytvořily příležitost pro zvýšení operativních procesů a přesnosti při plnění logistických operací a funkcí. Manažeři logistiky mohou získávat přesnější a operativnější informaci o tržbách, a proto mohou přijímat logická a pohotová řešení v oblasti řízení podnikových procesů. Včasná a úplná informace zvyšuje přesnost nebo plně eliminuje odchylky skutečnosti od plánů, což následně eliminuje nutnost vytvářet vysoké finanční rezervy a zdroje pro budoucí činnost.

3.4.1 Time-based logistics

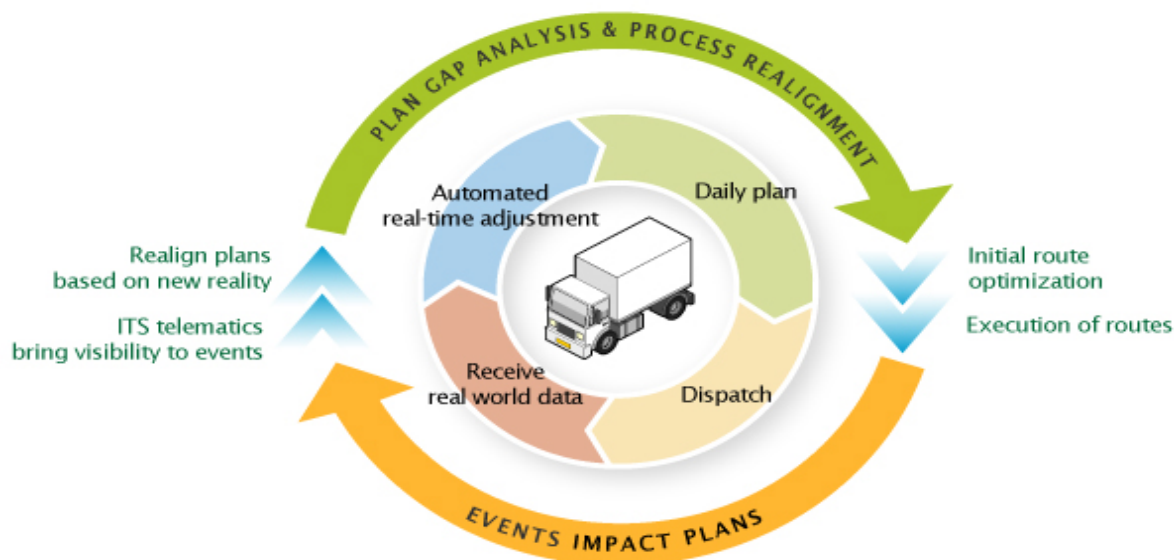
Protože se v kontextu moderní logistických technologií neustále zdůrazňuje význam času a nutnosti sledovat všechny procesy, výsledky a odchylky v online režimu, moderní logistické technologie především zdůrazňuje princip „založené na kritérii času“ (anglický: time-based). Tento pojem se poprvé objevil v angličtině cca v roce 2000, kdy byla zdůrazněná nutnost provázat všechny procesy v podniku a přispět k jejich včasnému zobrazení a efektivnosti (Harrison, 2008, s. 146). Aby podnik byl konkurenceschopný na trhu, musí být pružný a dynamický, rychle se adaptovat ke změnám na trhu, řídit a sledovat

poptávku po jeho produkci. Tak důležitým je kritérium času. Time-based logistics je zaměřená na optimalizaci všech fází životního cyklu výrobku v čase. Výstupy z těchto procesů jsou předávány článku distribuce pro zajištění rychlého a soustavného předání všech důležitých parametrů. Tyto systémy jsou mezi sebou propojeny.

Konkrétním příkladem může být systém řízení zásob Just-in-Time, což je „velmi účinnou metodou řízení zásob. Jejím principem je dosažení časového a objemového souladu poptávky, nabídky a dodávky. V praxi se jedná o systém vztahu mezi dodavatelem a odběratelem, který umožní odběrateli minimalizovat hodnotu zásob při 100 % zajištění termínů, množství a kvality dodávek. Její praktická aplikace vyžaduje především dokonalou spolupráci a koordinaci smluvních partnerů“ (Šiman, 2010, s. 104). Z této definice plyne, že bez logistického systému založeného na kritériu „čas“ lze jen těžko zařídit pohotovostní reakci dodavatelů a požadavek podniku.

Schematický lze moderní systém logistiky zdůrazňující význam času zobrazit následovně:

Obrázek 6 Moderní logistické technologie s důrazem na kritériu času



Zdroj: Freshstartlogistics, 2017

3.4.2 Logistické technologie na bázi umělé inteligence

Umělá inteligence je „*naprogramováním počítače, aby vykonával člověku podobné úkony, jako je učení, usuzování, rozpoznávání objektů, porozumění řeči a větám a další úkony*“ (Pinker, 2009, s. 529). Této technologii jsou založené na dosavadních praxích, statistice a moderních ekonomických – matematických metodách, které jsou realizovány jako znalosti nebo databáze s použitím moderních informačních a počítačových technologií.

Logistické technologie založené na principech umělé inteligence předpokládají vytvoření systému rozpoznávajícího jednotlivé procesy probíhající v podniku, dodavatelů, odběratelů, cenové politiky a celého procesu logistiky v daném podniku. Takový systém lze vytvořit pomocí informačních technologií dle individuálních požadavků podniku. Principem je především to, že většina procesů a fází v podniku mají stejný průběh a opakují se, vyžadují jisté kroky pro vyřešení situace. Při zohlednění všech proměnných a konstant, kvantitativních údajů a vstupů je možné vytvořit logistický systém, který postačí pro řízení běžných procesů v podniku. Pro ty komplikovanější procesy bude potřeba zásahu např. odpovědné osoby (Nag, 2010, s. 4).

Další technologií používanou v logistické praxi je moderní přístup je technologie plánování zdrojů synchronizována s potřebami zákazníků (z angličtiny: Customer Synchronized Resource Planning). Tento systém byl vyvinut na začátku 90. let dvacátého století. Jedná se o systém integrovaného plánování zdrojů dovolující plánovat celou činnost podniku. Tento systém zahrnuje moduly prognózování poptávky, řízení projektů, nákladů, personálních zdrojů, finanční činnosti, investic apod.

Takový zásadní přístup k využití jednotného transakčního systému pro většinu operací a podnikových procesů bez ohledu na různé funkce a lokalizace procesů zajistí sjednocení všech procesů do jedné databáze pro následné zpracování a získání předpovědí pro budoucí podnikové aktivity.

Systém plánování zdrojů synchronizovaný se zákazníkem zajistí okamžitou reakci na změnu poptávky ze strany spotřebitele a pomůže optimalizovat odbytovou a cenovou politiku. CSRP poskytuje účinné metody a aplikace pro vytvoření produktů zajišťujících největší užitek pro zákazníka. Hlavním cílem tohoto logistického systému je synchronizovat potřeby a požadavky zákazníka se systémem vnitřního plánování a

výrobou a stanovit metodologii řízení operativních procesů na základě informací o zákazníkovi. Máme tak jinou chronologii podnikových procesů: ne od výroby zákazníkovi, ale od zákazníka do výroby. Plánování výroby a odbytu je nahrazeno požadavky zákazníků, které se propracovávají a integrují do výroby.

Přímá integrace s informacemi o konfiguraci objednávek umožňuje výrobní jednotce zvýšit integritu procesu plánování snížením množství práce a naplněním všech podnikových kapacit. Zlepšení plánování výroby umožňuje poskytovat lepší odhad dodací lhůty a zlepšit dodací podmínky. Plánování výroby slouží k optimalizaci provozu na základě skutečných nákupních objednávek spíše než na předpovědích nebo odhadech. Díky včasnému přístupu k přesným informacím o objednávkách kupujících odbor plánování může dynamicky měnit pořadí provádění zákaznických objednávek, včetně subdodávek a s cílem zlepšit služby zákazníkům a snížit náklady.

Požadavky zákazníků na výrobek nebo službu lze přenášet přímo od kupujícího subdodavatele nebo dodavatele, odstranit chyby a zpoždění v dodání. Změny v pořadí kupujících mohou vést ke změnám v automatických objednávkách dodavatelům, čímž se snižuje množství oprav a zpoždění každé jednotlivé objednávky. Kvalita výrobků a správnost objednávky může být podstatně zlepšená, stejně tak mohou být sníženy dodací cykly.

Výhodou úspěšné aplikace CSRP je zlepšení kvality produktů, zkrácení dodací lhůty, zvýšení hodnoty produktů pro kupujícího, a jako výsledek – snížení výrobních nákladů. Ale co je důležitější, to je vytvoření infrastruktury přizpůsobené k vytvoření výrobků, které splňují potřeby kupujícího, vylepšení zpětné vazby, komunikace se zákazníky a poskytování těch nejlepších služeb zákazníkům. To není dočasná konkurenční výhoda, spíše je to schopnost vytvářet produkty, které vyhovují potřebám kupujícího.

4 Analýza logistického systému v obchodním řetězci Auchan Hypermarket

Jde o jednotku francouzského operátora maloobchodního prodeje Auchan Holding na území Ukrajiny. Právě Ukrajina byla dvanáctou zemí, kde tento obchodní řetězec otevřel své hypermarkety. Pod společností Auchan spadají kromě hypermarketů také poradenské, finanční a stavební společnosti.

Tato společnost podepsala 25. srpna roku 2008 smlouvu o pronájmu obchodních prostor na dobu 20 let v městech Kyjev, Krivoj, Záporoží a Simferopol. Hypermarkety Auchan tak v těchto městech vystřídaly síť hypermarketů "O'Kay". Prvním městem, kde byl hypermarket Auchan otevřen byl Kyjev, druhé pak Doněck. Další čtyři hypermarkety byly otevřeny na konci roku 2009. Na začátku roku 2010 se počet prodejen sítě hypermarketů rozšířil na sedm. V současné době funguje na Ukrajině celkem 20 hypermarketů Auchan.

Obrázek 7 Logo maloobchodní sítě Auchan



Zdroj: Auchan, 2017

Celkově Auchan Holding otevřel své pobočky v 17 zemích a vlastní 3 836 obchodů po celém světě. Spravuje 965 hypermarketů a 2 877 supermarketů. V této síti pracuje 3 454 tis. Zaměstnanců. Auchan Holding je akciová společnost s 2 629 tis. akcionáři. Mezi francouzskými distributory zaujímá 2. místo a v oblasti prodeje potravin 11. místo na světě. Roční obrat v roce 2016 činil 51,7 mil. Eur (Auchan, 2017).

V prosinci roku 2015 proběhla v této společnosti reorganizace, jejímž cílem bylo zvýšení produktivity a rozšíření pravomocí každé z jejích tří hlavních divizí. Nová struktura nyní obsahuje tři samostatné organizace: Auchan Retail, Immochan a Oney Banque Accord.

Celosvětově již více než 50 let Auchan dodržuje jednotné strategie, těmi jsou:

- 1) zvýšit kupní sílu a kvalitu života co největšímu počtu zákazníků.
- 2) Zaměstnávat odpovědné, odborně zaškolené a slušné pracovníky, které bude práce bavit.

Co se týká kvality života, nejde jen o možnost koupit kvalitní zboží za nízké ceny. V poslední době se stále větší důraz klade na kvalitní zákaznický servis. Záměrem Auchan Holding je stát se vedoucí, inovativní a multi-kanálovou skupinou obchodníků. Hodnoty této společnosti jsou důvěra, partnerství a rozvoj.

Důvěra je základem vztahů uvnitř holdingu, která zahrnuje i důvěru mezi managementem a zaměstnanci při přijímání strategických rozhodnutí. Prioritou všech členů společnosti Auchan je politika řízení a vnitřní rozvoj zaměstnanců.

Auchan Ukrajina zavádí pro tuto oblast nový koncept tzv. „hypermarket-dicounter“. Jde o nejnižší ceny na celý sortiment v prodejnách, který zahrnuje:

- potraviny. Mezi ně patří čerstvě upečený chléb, tradiční koláče, široký sortiment ryb jak z Ukrajiny, tak i z Litvy či Francie. Celkově jsou potraviny kvalitní, čerstvé a splňují nejvyšší požadavky;
- zboží pro domácnost. Jde především o nábytek lehké konstrukce, sedací soupravy či široký sortiment domácích spotřebičů jako rychlovarné konvice, mikrovlnné trouby, lednice atd.;
- zboží pro volný čas;
- počítače a televizory, od nejjednodušších až po ty moderní;
- široký výběr knih;
- hračky pro děti;
- oblečení pro celou rodinu.

Kromě výše zmíněného lze v hypermarketech Auchan objevit velký výběr rozmanitého zboží. Sortiment tak uspokojí potřeby každého zákazníka.

Hlavním cílem Auchan na Ukrajině je otevřít své obchody ve všech regionech země. Při svém záměru dává přednost spolupráci s ukrajinskými výrobci a dodavateli a podporuje vytváření pracovních míst. V současnosti Auchan Ukrajina poskytuje pracovní místa více než 3 800 zaměstnancům, kteří prošli školením.

Obchody Auchan jsou tedy více než jen místo pro nákupy. Nabízí také nové pracovní příležitosti a aktivní společenský život. Je i místem, kde se lidé rádi setkávají. Pro Auchan Ukrajina je prioritou přispívat k blahobytu obyvatel krajů a měst ve kterých působí. Za cíl si klade i ochranu životního prostředí.

4.1.1 Stávající logistický systém využívaný vybranou společností

Společnost "Auchan Hypermarket Ukrajina" působí na ukrajinském trhu v úzké spolupráci s kijeuským maloobchodním prodejcem "Furshet". Je třeba poznamenat, že nárůst obrátu a zvýšení kupní síly za uplynulých 8 let nebylo dosaženo aktivní expanzí, ale úspěšnou lokalizací, efektivní obchodní strategií a vysokou přesností v nabídce nejvíce požadovaného sortimentu. Mimo uvedené pak i spoluprací s národními dodavateli, což dovoluje nabídnout kupujícímu obvyklou kvalitu zboží za nižší cenu. Aby byli ostatní prodejci v rámci trhu konkurenceschopní, jsou nuceni se místo aktivního budování svých pozic zapojovat do cenové války, snižovat ceny a tím zmenšovat své zisky. To v konečném důsledku vede k zvýšení dlouhodobé loajality zákazníků k Auchanu.

Maloobchodní síť Auchan se na základě požadavků svých zákazníků adaptuje v jakékoli zemi, nejen na Ukrajině. Tato adaptace spočívá v orientaci sortimentu na místní obchodní značky. Důvodem je, že místní výrobci lépe rozumí tomu, co potřebují kupující v jejich zemi a zároveň strávili mnoho času na průzkumu trhu v této oblasti. V rámci Ukrajiny jsou v řetězcích Auchan z 90 % lokální značky, obvyklé pro místní obyvatele.

Slogan Auchan Ukrajina zní „ úder cenám“. Tento slogan vznikl při zavedení této společnosti na ukrajinský trh a je platný dodnes. Kromě ukrajinského zboží jsou v prodejnách sítě nabízeny i produkty z Francie, Itálie a dalších zemí. Produkty Private Label zaujímají asi 3 % z celkového obrátu. V případě součtu vlastní produkce společnosti a podílu importních produktů jde o zhruba 5 % z celkového obrátu. To potvrzuje fakt, že síť Auchan sází na ukrajinské výrobce.

Udržet konkurenceschopné ceny na výrobky sítě umožňuje mimo jiné systémová práce na úsporách v rámci dodavatelského řetězce. Především díky následujícím logistickým principům:

- vyhledávání odborných partnerů;
- "krátkodobé" procesy;
- vlastní IT-software;
- práce s 3PL poskytovateli skladů a dopravy;
- udržování nízkých cen na každé linii nákladů.

Důležitými momenty ve spolupráci s dodavateli "Auchan Hypermarket Ukrajina" jsou:

- splnění pravidel a podmínek dodání;
- nízké logistické náklady;
- týdenní dodávky;
- potvrzení zásilky;
- elektronické platby atd.

Díky dlouholetému působení na trhu nyní Auchan ve spolupráci s dodavateli a nízké variabilitě výrobku na skladě (pouze kolem 1 000 artiklů lokálních dodavatelů) uvádí následující ukazatele výkonnosti: 98 % dodávek dorazí v přesně stanovenou dobu, 95 % - 97 % objednávek je v požadované kvalitě i množství.

Ukrajina velmi pokročila ve vývoji, především v období 5 let od otevření prvního obchodu Auchan. V dnešní době však výrazně chybí skladové prostory, které jsou dražší než například ve Francii či Polsku, dále pak organizovanost provozu a kvalita silnic.

V blízké budoucnosti plánuje síť Auchan expanzi do dalších regionů Ukrajiny. Aby se optimalizovaly dopravní náklady, bude fungovat rychlá doprava, založená na stabilních základech. S dodavateli momentálně probíhá vyjednávání ohledně logistických bonusů – dodávky budou směřovat jen na jedno místo a s jednou sadou dokumentů.

S rozvojem společnosti rostou i další požadavky. Výhledově v rámci logistiky bude nutné otevřít regionální sklad a zapojit organizace outsourcing fresh-logistiky. Mezi další potřeby

Auchanu patří suché a studené sklady, služby logistických společností, a zlepšení dopravy (zejména regionální).

4.1.2 Řízený rozhovor s manažerem nákupu Auchan Hypermarket Ukrajina

Pro pochopení stávající situace, silných a slabých stránek stávajícího logistického systému prodejce "Auchan Hypermarket Ukrajina" byl proveden řízený rozhovor s manažerem nákupu. Celkem bylo vypracováno 11 otázek, na které manažer společnosti odpověděl prostřednictvím e-mailu.

1. V minulosti jste pracoval v Japonsku, Latinské Americe, Indii a Thajsku. Nyní jste přijel na Ukrajinu. V čem je hlavní rozdíl místního trhu?

V různých ukrajinských regionech neexistují podobné spotřební návyky. Zajímá mě, jak přizpůsobíme náš projekt potřebám v různých regionech. Je třeba poznamenat, že skladba stravy je na Ukrajině zvláštní. Na jedné straně, je velmi tradiční, ale existují i určitá specifika. Například je zde velká spotřeba ryb, čerstvé zeleniny a ovoce. Jsou zde i takové produkty, které nepoužívají v jiných zemích.

2. S jakými těžkostmi jste potkal na ukrajinském trhu?

Někdy je těžké najít dodavatele, kteří by mohli zajistit požadovaný objem zboží. Jsou zde také problémy s logistikou, protože obchodní sítě existují i v Lvove a v Charkove. Dopravní problém na Ukrajině je tedy zřejmý.

3. V čím spočívá osobitost činnosti Auchan na Ukrajině? Kdo konkrétně se zabývá tvorbou produktové složení sítě?

Obchody určují potřeby a centrální kancelář nákupu pokrývá tyto potřeby. Tato kancelář vybírá produkty, které nejlépe vyhovují našemu sortimentu a shání dodavatele. Jednání ohledně cen provádí také centrální kancelář. Naším úkolem je, v důsledku jednání, získat od dodavatele nejnižší cenu. U různých obchodů může být různý sortiment: klient

Charkova totiž není zákazníkem Kyjeva. V souhrnu zodpovědnost za výběr dodavatelů leží na nákupním personálu centrální kanceláře.

4. Existuje v Auchan na Ukrajině poplatek za pronájem regálu pro dodavatele?

Jako společnost nebereme peníze od dodavatelů za naskladnění zboží v určitém místě, pokud nám dodavatel dává nejlepší ceny. Setkáváme se i s tím, že ostatní sítě vydělávají na vyšších maržích, ale mají méně zákazníků. To ovšem není politika Auchan Ukrajina. My usilujeme o větší prodejní objemy.

5. Jsou v Auchan na Ukrajině prováděny tendry na dodavatele?

Existuje známková produkce a produkce „no name“. Když vezmeme do sítě značkový výrobek, pak projednáváme nejen obchodní podmínky, ale i podmínky dodávek. Ten samý výrobek bez značky vybíráme v důsledku výběrového řízení. Můžeme tím porovnat kvalitu, dodržování technických pravidel na produkt a cenu. Provádět výběrové řízení všech druhů zboží ovšem nemá smysl.

6. Dle Vašeho názoru, proč na Ukrajině není rozšířena západní praxe, kdy si dodavatel pronajme regál a sám se zabývá jeho údržbou a se stará o to, aby na něm bylo doplněné zboží atd.?

My se neptáme dodavatele, jak má organizovanou svou výrobu, ale známe naše klienty. Jsme schopni zajistit vše v našem obchodě tak, aby zákazníci byli plně spokojeni. V každém oddělení pak můžete nalézt stejný přístup k rozmístění a doplnění zboží. Pokud bychom nechali každého dodavatele spravovat svůj regál tak, jak chce sám, nebyl by Auchan jednotný. To by mohlo působit na klienta nekomfortním dojmem. Přístup k rozložení zboží tedy musí být v rámci provozoven naprosto stejný.

7. Dříve měli západní sítě výhodu před ukrajinskými, a to díky rozsáhlému sortimentu v kategorii “non-food”. Ovšem nyní se situace změnila, nicméně v souvislosti s devalvací, však tato výhoda nefunguje. Souhlasíte?

Devalvace je vážný problém. Ceny rostou jak v kategorii non-food, tak i v jiných kategoriích zboží, které se nakupují za dolary. Je zřejmé, že mnoho zboží pochází z Asie, a ukrajinský kupující není ochotný za ně platit o 50 % více. Zde je třeba najít shodné produkty, ale levnější. Co se týče nás, hledáme takovou produkci v rámci ukrajinské výroby.

8. V období krize se mezi zákazníky stávají velmi populární privat - label sítě, protože tento druh produkce je levnější. Plánujete zvyšovat objem výroby těchto produktů?

Ze 45 000 druhů výrobků prodávaných v síti Auchan, pod vlastní značkou máme méně než 650. Ale chceme v budoucnu zvýšit množství tohoto zboží. Je to dobrá příležitost pro ukrajinské společnosti, aby vytvořily značku pro Auchan. Taktéž zavedení vlastní značky působí na zvýšení obrátu bez dalších investic do marketingu.

9. Auchan vystupuje jako discounter. Pro síť tohoto formátu je typický vysoký podíl vlastních produktů? Proč tomu tak není i u Vás?

Společnost vznikla v roce 2008. Pro to, aby bylo možné začít vyrábět privátní značku je třeba zajistit stabilní objemy dodavatele. V této otázce se vyžaduje delší doba praxe.

10. Stává se často, že v obchodě chybí některé zboží v regálu? Pokud ano, má to něco společného s krizí?

Skutečnost nepřítomnosti některého zboží v obchodě není novinka. V regionech máme velké problémy s dodáním objednávek, ale mnohem více potíží souvisí s logistikou. Existuje problém s termíny závozu, obchody od sebe mohou být velmi daleko a tím vznikají zpoždění po cestě. Někdy produkt přijde včas, ale může dojít i k nepředvídatelnému nárůstu prodeje. Nyní je naším úkolem stabilizovat sortiment, úroveň logistiky a odstranit problémy s pozdním dodáním objednávek.

11. Jaké problémy ve vašich zakázkách s sebou přinesla krize a jak řešíte problém, když z trhu odejde některý z dodavatelů Auchan?

Existují dvě kategorie dodavatelů, a to ukrajinští výrobci a dovozci. Dnes u místních výrobců nezaznamenáváme přílišné obtíže. Ty jsou ve větší míře přítomny u dovozců, stejně jako u těch výrobců, kteří pracují s dovozními surovinami. Problém souvisí opět s devalvací. Musíme tedy dávat našim dodavatelům přesnější objednávky, aby mohli plánovat výrobu nebo dovoz výrobků podle našich potřeb. Pro dodavatele je nejdůležitější, aby dostal za své výrobky zapláceno. Někteří dodavatelé, včetně dovozců, se shodují na tom, že doba splatnosti faktur je v Auchan příliš dlouhá. Když pak od naší společnosti dostanou platbu, materiál, který potřebují nakoupit na výrobu, stojí již mnohem více.

Načasování platby závisí na kategoriích produktu. Odklad platby se přizpůsobuje vztahu v cyklu výroby produktu a změny jeho prodejní ceny ve velkoobchodním článku. Například, ceny na ovoce a zeleniny se mění každý den, a odklad platby v těchto kategoriích je minimální.

4.1.3 Problémy a nedostatky současného systému logistiky ve vybrané společnosti

Kvůli náročnému ekonomickému prostředí se obrací pozornost k oblasti logistiky, která je nástrojem optimalizace výdajů obchodních podniků. Lepší znalosti logistické teorie a účinnější způsoby kontroly povedou v budoucnu k prioritnímu rozvoji smluvních doprav a specializované dopravní logistické činnosti. Tento trend je již obvyklý ve vysoce rozvinutých zemích světa.

V následující části práce budou zohledněny problém a nedostatky logistiky jak obecně na Ukrajině, tak i v rámci vybrané společnosti. Je totiž zřejmé, že logistický systém podniku je velice závislý na situaci v dané zemi.

1. Sféra dodavatelská

Hlavním problémem stávajícího logistického systému v Auchan na Ukrajině je rozsah nabídky. V jejím rámci dochází k neustálému zvyšování kupní ceny. Dále pak k opožděnému plnění zakázek ve výrobních odděleních, složitosti se skladovým

hospodářstvím, stárnoucí vybavení či velké zásoby materiálu a zboží na skladech. Kromě toho, je tato oblast je spojena s dopravou, která zaujímá v logistice speciální roli. V mnoha dopravních podnicích, s kterými spolupracuje maloobchodní síť Auchan chybí nové vozy, které odpovídají mezinárodním standardům. Alarmující je i zaostalost infrastruktury dopravní sítě a její velmi nízký technický a technologický stupeň, stejně tak i úroveň organizace dopravy.

2. Kurzové výkyvy

Ty se projevují nejen v potřebě často přeceňovat zboží a měnit samotné cenovky. Devalvace hřivny snižuje samotné marže sítí. Mnoho společností se snaží zvyšovat ceny úměrně tomu, jak je navyšují jejich dodavatelé. Krize udělala z odběratelů klíčové postavy obchodu s potravinami, právě oni totiž rozhodují, komu z dodavatelů sítě zaplatí a kdo bude muset počkat. Nicméně francouzská maloobchodní síť Auchan je spíše výjimkou. Tato síť, jako jedna z mála na Ukrajině, která nemá žádné dluhy vůči dodavatelům, to ovšem neznamená, že nemá žádné problémy. Stejně jako v ostatních sítích i s Auchanem přestali spolupracovat dodavatelé, kteří byli zlikvidováni finanční krizí. Kromě toho pro tuto maloobchodní síť je stále obtížnější udržet ceny zboží, které narůstají v důsledku devalvace měny. Najít si nové obchodní partnery není vůbec jednoduché. Je potřeba, aby dodavatel zajistil nejnížší možnou cenu zboží, nižší než v ostatních sítích. Kromě toho obchodům Auchan brání pracovat s dodavateli i vlastní byrokratická struktura. Podle jednoho z prodejců cukrářských výrobků, Francouzi prosazují vyšší požadavky na balení zboží a přesnější harmonogram dodávek. Dlouhou dobu Auchan tíží nedostatek dodavatelů v nesnadno dosažitelných kategoriích výrobků, jako například maso, zelenina a ovoce. Kvůli tomu je nucen uzavírat krátkodobé smlouvy s podnikateli, kteří jsou připraveni investovat do hospodářství speciálně pro potřeby této maloobchodní sítě.

3. Nedostatek provozního kapitálu

Ten souvisí s politikou řady sítí, které se snažili vyvrát na inflaci tím způsobem, že nakoupili do zásoby zboží za nižší cenu, aby na něm následně vydělali. Bohužel přesně předpovědět objem prodeje jednotlivých artiklů není možný. To platí i u maloobchodní sítě

Auchan, kterému zůstala vázána část peněz v neprodaných zásobách, což způsobilo i komplikace s platbami dodavatelům.

4. Nedostatek kvalitních obchodních prostor

Problémem ukrajinského maloobchodu je nedostatek kvalitních obchodních prostor. Jestliže se provozovatelé drogerií orientují na poměrně malé prostory, pak nákupní centra, potřebují pro své sítě obchodů najít strategické a zároveň i prostorné místo. Vzhledem k tomu, že najít nové a kvalitní prostory je velmi problematické, velcí operátoři se částečně orientují na převzetí menších sítí, které již vlastní plochy na lukrativních místech.

5. Problém nájemných sazeb

V případě nájemného se majitelé komerčních nemovitostí chovají odlišně. S některými se podaří uzavřít smlouvu na přijatelné ceny pronájmu dohodou, není to však možné se všemi. Řada majitelů obchodů pak nechce ztratit své zákazníky, a proto je ochotna se s pronajímatelem dohodnout na platbě v % z obrátu. Ovšem sladění sazeb nájemného u obchodních sítí trvá velmi dlouho a stále je problematické.

6. Nestabilita v některých regionech

Dočasná okupace Krymu se sice nedotkla veškerých oblastí Ukrajiny, ale měla velmi negativní vliv na oblast Doněckou a Luganskou. Mnoho obchodních sítí uzavřelo na tomto území své obchody a ztratilo tím své zisky. Ti, kteří to stihli udělat včas, zachránili alespoň své peníze a zboží, které se jim podařilo odvézt. Některé obchody sítě Auchan se stále snaží pokračovat ve svých obchodních aktivitách, což jim přináší velké potíže, nedorozumění a rizika.

7. Stagnace trhu

Kupující neustále pátrá po levnějším zboží, proto jsou na Ukrajině populární trhy, kde nejsou fixní ceny s DPH, ale je možno zde o ceně smlouvat. Lze se pak setkat s tím, že

výrobce se snaží snížit náklady za zboží na úkor nižší kvality surovin a šetření na obalových materiálech.

8. Doprava produkce do několika dnů

Doprava objednaného zboží v průběhu stejného dne již není v dnešním světě jednou z možností, ale přímo požadavkem. Tento požadavek však chybí v on-line obchodě Auchanu. Zákazník zde může uskutečnit nákup přes internet, ale svou objednávku dostane až během několika dní. Mnoho spotřebitelů v dnešní době nechce navštěvovat kamenné obchody, ale chtějí mít stále možnost obdržet objednané zboží téhož dne. Nejlepší způsob, jak toto zajistit je doručení v den objednávky.

5 Výsledky a diskuze

Pro podnik je nezbytně důležité vybrat správný druh dopravy, který umožní rychle a efektivně doručit náklad bez poškození. Nicméně při výběru konkrétního druhu dopravy je třeba vzít v potaz nejen výši nákladů a sníží celkový čas dodání, ale i to jak ovlivní tento výběr navazující logistické operace.

V současných ekonomických podmínkách musí podnik při přepravě zboží sloučit více objednávek do jedné. Za pomoci harmonogramu přepravy dostává podnik možnost včas přesunout materiálový tok. To je důležité zejména pro technologické a průmyslové odvětví, kde je životní cyklus výrobku od jeho navržení přes komplementaci až po distribuci kratší.

Pro zvýšení kvality služeb, snížení přepravní doby, zvýšení flexibility v komplikovaných případech a vybudováním důvěryhodného vztahu mezi zákazníkem a maloobchodní sítí může Auchan na Ukrajině použít svůj vlastní dopravní systém. Za předpokladu dodatečných nákladů na údržbu vlastních vozidel a jejich racionálního vytížení bude mít podnik nižší náklady v porovnání s využitím služeb dopravní společnosti. Při řešení problémů v oblasti skladování je zaprvé třeba aplikovat strategii zachování zásob. Zde je nutné věnovat pozornost skladování jako takovému a operacím s ním spojeným. Je třeba jasně stanovit efektivní poměr mezi náklady na složení a zpracování zásob, umístění ve skladu, provádět výpočty podle definice teritoriálních velikosti skladovací zóny a zóny kompletaci objednávek.

Jednou z vlastností logistického odvětví je náchylnost k rychlým změnám. Velmi silný vliv na dopravní logistiku má například proces globalizace.

V další části této práce navrhu určitá doporučení v oblasti logistického systému pro maloobchodní síť Auchan na Ukrajině. Ta by měla vést ke zlepšení stávajícího systému a řešit existující problémy. Přijetí těchto doporučení do praxe přispěje k rozvojové strategii podniku.

- **Efektivní interní logistika obchodu**

Jestliže před sebou zákazník vidí prázdné regály, a přitom jsou na skladě četné zásoby zboží nebo v případě stížností klientů na nedostatek personálu, je to způsobeno nízkou efektivitou procesů v obchodě. V takových případech může být hlavním prostředkem pro zvýšení účinnosti těchto procesů použití tzv. „šetrného přístupu maloobchodního prodeje“. Na podobném principu funguje i výroba v automobilovém průmyslu. Právě šetrný maloobchod, umožňuje realizovat jednoduché a ekonomické procesy v rámci kterých je zajištěna dodávka přesně těch komodit, které potřebují zákazníci, a to bez jakýchkoli ztrát zdrojů v průběhu dodání. Zavedení tohoto systému je praktické, neboť maloobchodní společnosti mají zisk pouze tedy, když kupující získá požadované zboží. Jak ovšem zjistit, co přesně kupující chtějí? Maloobchodní společnosti získávají stále více spolehlivých informací, a to za pomoci dotazování návštěvníků prodejen, analýzou jejich stížností či kontrolou kvality služeb metodou „mystery shopping“. Kromě toho je známo, že čtvrtina návštěvníků opustí obchod, aniž uskuteční nákup, i když zpočátku mají v úmyslu koupit nějaký výrobek. Přitom více než polovina těchto zákazníků odchází proto, že v blízkosti nebyla obsluha nebo na regálu nebyl správný produkt. Jinými slovy tedy z důvodů přímo souvisejících s nízkou účinností procesů v obchodě. Dosáhnout zlepšení situace se podaří díky zavedení jasných norem, které upřesní proces doplňování zásob do regálů.

Mimo výše zmíněné jsou závadou i těžké vozíky na kolečkách, které je třeba nahradit plastovými koši. Zaměstnanci by též měli předem třídit zboží do regálů v závislosti na jejich umístění. V důsledku správného rozmístění zákazník ušetří čas, během kterého musel zboží hledat a doptávat se na něj obsluhujících zaměstnanců. Tím se také maximalizuje čas zaměstnanců využitelný pro zvýšení kvality služeb obsluhy zákazníků.

Nicméně pouze optimalizace vnitřních procesů není dostačující a plně neuspokojí požadavky zákazníků. Je třeba také rozdělit zaměstnance tak, aby byli přesně v tom místě a v té době, kde a kdy je jejich pomoc návštěvníkům zapotřebí.

V tomto ohledu je velmi užitečné použití jasných pravidel (např. v otevírací době prodejny by každý zaměstnanec měl pomáhat kupujícím). Je také vhodné použít řadu jednoduchých nástrojů, jako jsou grafy návštěvnosti, zobrazujících počty zákazníků v průběhu dne.

a) Zvýšení počtu produktů vlastní značky

Jedním z nejvýraznějších trendů moderního ukrajinského trhu maloobchodního prodeje potravin je růst objemu prodeje zboží tzv. vlastních obchodních značek. Technicky taková produkce představuje název značky, vlastníkem které je stejná obchodní společnost, která se zabývá její realizací. Tato praxe je již dlouho známa ve vyspělých zemích pod názvem "Private label".

Vlastní obchodní značky, nebo Private labels, s každým rokem se stávají stále více populární po celém světě. Podle statistik, jejich podíl v oběhu některých západních obchodních sítí dosahuje až 97 %. Na Ukrajině tendence privátních značek maloobchodu není tak vyvinutá. Navíc, i přes všechny zjevné perspektivy tohoto směru, v ukrajinském maloobchodu se můžeme setkat jen zřídka s efektivním a kvalitním využitím všech možností vlastních značek.

Vytvoření dalších zboží s vlastní značkou umožní zkoumané maloobchodní síti Auchan dosáhnout hned několika klíčových cílů, a to:

- zvýšit loajalitu zákazníků;
- zvýšit příjem;
- zajistit dobrý poměr ceny a kvality;
- kvalitně řídit rezervy společnosti.

Vlastní výrobky nejen přispívají k lepšímu uspokojování potřeb zákazníků, ale také umožňují zlepšit finanční situaci společnosti. Bez ohledu na cenový segment, tyto výrobky jsou zaměřeny na zvýšení zisku, přispívají k růstu objemu prodeje, optimalizace výrobních procesů, budování efektivní logistiky. Další nespornou výhodou rozšíření sortimentu vlastní obchodní značky — garantovaná ochrana obchodní sítě proti výpadkům dodávek zboží. A to z důvodu toho, že soukromá značka umožňuje zajistit potřebné množství zboží nejen s ohledem na slevy, ale také s ohledem na sezónní výprodeje atd.

V otázce zavedení dalších zboží vlastní značky maloobchodní síti Auchan na Ukrajině se doporučuje využít strategie expanze značky. To je nejvíce zajímavá varianta, protože předpokládá skutečnou synergii značky maloobchodní sítě a privátní značky. Značka obchodní sítě bude fungovat na prodej vlastní značky, kdyto vlastní značka bude

posilovat značku celé obchodní sítě. Je možné, že postupem času tato privátní značka může jít nad rámec samotné maloobchodní sítě a stát skutečnou značkou na místní nebo regionální úrovni, čímž bude podporovat značku obchodní sítě. Nicméně, tato možnost je i nejsložitější s dost matoucí logikou. Proto, aby jej úspěšně používat je zapotřebí důkladný výzkum motivů spotřebitelů a vlastní značky sítě.

b) Osobní odběr při objednání přes internetový obchod

Osobní odběr – to je schéma uspořádání procesu obdržení objednávky kupujícím, při kterém kupující osobně přicházejí na odběrné místo, platí a odnáší zboží.

Osobní odběr je vhodný pro maloobchodní síť Auchan tím, že umožní snížit náklady na přepravu zboží k zákazníkům, finanční prostředky pro zaplacení služeb dopravní společnosti nebo kurýrovi. Kromě toho, v místě osobního odběru lze umístit další zboží, čímž dát zákazníkům možnost získat něco bez použití internetu. Vysoká úroveň servisu v místech odběru bude přispívat k tomu, aby zákazníci obchodu se vraceli znovu a doporučovali obchod svým známým, a tedy zvyšovali tržby společnosti. Pro spotřebitele jsou důležité následující kritéria:

- vhodná pracovní doba míst odběru zakázek (otevření v ranních hodinách a ukončení pozdě večer, stejně jako práce o víkendy, kdy většina kupujících není v práci);
- vhodná poloha (v blízkosti stanice metra, v blízkosti domova, práce nebo studia, v blízkosti silnic, zastávek veřejné dopravy);
- žádné fronty (moderní kupující oceňují čas a nechtějí ho ztrácet ve frontě);
- vysoká rychlost služeb;
- zdvořilý personál.

Mezi výhody také patří vysoká spolehlivost dodávky – záruky kvality zboží. Pokud místa vydání jsou vlastní – odpovědnost nese personál v obchodě, pokud použity služby třetích firem – jejich zaměstnanci v souladu s uzavřenou smlouvou.

- **Efektivní externí logistika obchodu**

V minulosti rozdělení práce mezi výrobcí a maloobchodními společnostmi bylo jasně vymezené. Přeprava zboží byla povinností výrobce a jeho prodejem se zabývali maloobchodní společnosti. Dnes obchodní organizace stále častěji přebírají logistické funkce a sami tvoří systém zásobování svých obchodů. Nejúčinnější v tomto ohledu se ukazuje kombinace tří metod: přímé dodávky, dodávky přes distribuční sklady a platformy cross-docking. Jak ukazují zkušenosti vedoucích společností, systém cross-docking je dalším nástrojem pro zlepšení účinnosti dodavatelského řetězce. Tranzitní doprava zboží do obchodu je prováděna prostřednictvím distribučního centra bez organizace skladování. Potřeba skladování se eliminuje díky přesné koordinaci závozů a termínů příjezdů zboží od výrobce do střediska překládky, s termíny jejich odeslání do obchodů. Výhoda pro maloobchodní společnost je v tom, že takový systém umožňuje vyloučit náklady na skladování a minimalizovat pohyb zboží. Nicméně pro užívání systému cross-docking by výrobci a maloobchodníci měli vlastnit rozvinuté logistické dovednosti a prokazovat ochotu ke spolupráci mezi sebou. Podle mnoha publikací zástupci průmyslu i obchodní společnosti ze všech segmentů, aktivně investují do rozvoje cross-dockingu. Pro určení implementace tohoto systému je nutné mít představu o logistických schopnostech a možnostech výrobce a přesně vědět, jak často je nutné doplňovat zásoby. Kromě toho, se doporučuje porovnat systém cross-dockingu s dalšími systémy organizace dodavatelského řetězce v rámci komplexní analýzy nákladů na dovoz zboží.

- **Nepřetržité investice do oblasti IT technologií v logistice**

K dnešnímu dni jsou logistické procesy stále složitější, a průmysl sám o sobě získává stále větší dynamiku. Plnou kontrolu nad dodavatelským řetězcem jsou schopny poskytnout pouze spolehlivé IT technologie, které jsou přizpůsobeny pro potřeby průmyslu. Z tohoto důvodu jsou společnosti nuceny zavádět nástroje, které jsou schopny zajistit viditelnost, transparentnost a evidenci operací.

- a) Cloud řešení*

Cloud řešení pro řízení dopravní logistiky umožňují přijímat a sdílet informace v průběhu celého řetězce zásilky v reálném čase, což dělá dopravce více konkurenceschopnými na trhu, a vlastníkům kamionů umožňuje kontrolovat dodávky. Automatizace logistiky spolu s

cloud technologií umožňuje snížit náklady na lidské zdroje, optimalizovat procesy, snížit náklady na dopravu, provádět elektronické aukce na nákup služeb a on-line sledování zásilek.

b) Chytré sklady

Zboží a výrobky se množí a objemy prodeje rostou. Pro maloobchodníky nemá smysl objednávat velké objemy jednoho zboží. Velký sortiment a malé objemy komplikují práci skladových manažerů. Hledat výrobky ručně je neefektivní, roboti zvládají tento úkolem čtyřikrát rychleji.

Díky snímačům a RFID – označení manažer skladu Auchan bude dostávat informace o pohybu zboží v reálném čase. Bude vědět, kolik času zboží tam leží na skladě, jaká u výrobku trvanlivost, a kdy je ho potřeba doručit. Manažer také může sledovat, když dopravce nebo firemní řidič uhnul z optimální trasy nebo přerušil nakládání.

Presto, že snímače již nejsou novinkou, jejich rozhraní a technické možnosti se neustále zlepšují. Zvyšuje se rozsah nebo přesnost zjišťování údajů o místě nebo výrobku. Čas na hledání zakázek klesá, výkon se zvyšuje – zisk roste. Chytrý sklad bude zajišťovat rychlejší nakládání zboží podle jejich umístění na skladě. Skladoví pracovníci budou se autorizovat pomocí speciálního čipu a poté co se dostanou do aktivní zóny snímače, nad polici se rozsvítí led žárovka. Manažer skladu může analyzovat rychlost každého skladníka a motivovat ho nebo odměňovat.

Díky instalaci tohoto technického řešení, bude možné sledovat proces skladových prací a odbavování zboží odběratelům nebo do jednotlivých obchodů. Řidičům budou vydané elektronické klíče a při nesprávném využití techniky manažeri budou vědět jméno zaměstnance, který udělal chybu a způsobenou škodu.

- **Efektivní logistika v maloobchodu za pomoci VeeRoute**

Novým trendem v oblasti logistiky v roce 2018 je aliance maloobchodu s technologickými start-up projekty. Proč právě začínající společnosti, a ne zkušené softwarové giganti? Start-up projekty s větší pravděpodobností nabídnou adaptivní rozhodnutí, které bere v úvahu rysy podnikových procesů a speciální požadavky svých zákazníků. Je důležité

automatizovat tyto segmenty pro zvýšení výkonnosti firmy. Jedná se především o řízení skladů, informování zákazníků a automatizace poskytování doručovacích služeb. Maloobchodní síť Auchan se musí přizpůsobit změnám v životním stylu lidí a novému modelu spotřebitelského chování. Zákazník tedy musí mít možnost provádět nákupy pohodlnějším způsobem, získat neomezený přístup k informacím o produktu a možnost porovnat všechny varianty. Očekává též lukrativní cenové nabídky a propagační akce. Prodejci, jsou seznámeni s nutností vybudovat plně integrovaný systém, který nejen zohledňuje potřeby klienta, ale poskytuje též flexibilitu procesů a je otevřený k novým myšlenkám při minimálních změnách v objemu prodeje. Jádrem nabízeného modelu je efektivní dodavatelský řetězec a řízení skladových zásob. V maloobchodní síti Auchan na Ukrajině jsou nezbytné mechanismy pro přesnost přijímaných dat v reálném čase. Ty mají informovat o ceně a dostupnosti zboží nebo umístění svých skladů. V budoucnu se podnikům doporučuje používat integrovaný systém, který poskytne plnou transparentnost a maximální účinnost řízení dodavatelského řetězce. IT společnost VeeRoute pracuje na vytvoření právě takového systému pro optimalizaci a řízení logistiky v maloobchodu.

Řešení VeeRoute pro optimalizaci logistiky ve zkoumaném podniku je prezentován v podobě platformy s třemi základními moduly: plánování, monitoring a mobilní aplikace pro kurýra.

1. *Plánování*

Do systému přicházejí údaje o potvrzených objednávkách, plánovací systém automaticky generuje trasy a přenáší informace do skladu. Při plánování jsou brány v úvahu, pro úroveň služeb nezbytné možnosti, jako časová okna pro vyzvednutí nebo prioritizace objednávek. Pokud je to potřeba, v předem připraveném plánu lze provádět úpravy ručně. Konečný plán je pak zasílán kurýrům na mobilní zařízení.

2. *Monitorování*

Modul monitoringu umožňuje sledovat proces doručení v reálném čase. Na obrazovce manažera logistiky nebo dispečinku se zobrazí aktuální trasy a pokrok v jejich provádění. Pokud je dodávka přepravována několika externími společnostmi, pak všechna data z

každé z firem budou k dispozici maloobchodu na obrazovce ke sledování. Toto sledování umožňuje provádět ostrou SLA-kontrolu a dodržovat závazky vůči zákazníkům. V průběhu dne mohou nastat události, které změní průběh dodání. Například porucha vozidla, dopravní zácpy či storno objednávky. Úkolem modulu je sledovat a obratem reagovat na tyto situace úpravou denního plánu závozu.

3. *Mobilní aplikace kurýra*

Aplikace VeeRoute pomáhá provádět efektivní a kvalitní dodání zboží. Do aplikace přichází informace o denních trasách s adresami, k nim jsou přiřazeny objednávky. Na každé adrese je zapsán seznam akcí, které kurýr označí v rozsahu plnění. Takovým způsobem je u společnosti vždy k dispozici aktuální informace o stavu objednávek, jako provedena, není provedena nebo byla zrušena. Aplikace zjednodušuje i závoz samotným řidičům. Vytočení telefonu klienta nebo dispečera probíhá na jeden dotek, pohodlná navigace buduje síť aktuálních tras s ohledem na dopravní nehody.

Komplexní řešení VeeRoute pro dodání zboží do maloobchodu řeší aktuální problémy outsourcingu logistiky v posledních letech. Snižuje náklady na dodání, reaguje pružně, zlepšuje a kontroluje kurýrní služby.

Jeden z největších světových trendů, který má vliv na logistiku je všudypřítomný přechod ke kolaborativní spotřebě. Myšlenka sdílené spotřeby se užívá v mnoha odvětvích ekonomiky. Podnikatelé spojují koncové spotřebitele služeb s těmi, kdo je vykonávají. Tím mizí řada vazeb v hodnotovém řetězci. Je důležité si uvědomit, že s přechodem k modelu kolaborativní spotřeby se mění samotný charakter logistiky, distribuce a automatizace procesů. Logistické operace jsou stále více závislé na uživateli, přičemž počet potenciálních zákazníků se neustále snižuje. Hlavní konkurenční výhodou logistické společnosti se stává kvalita služeb. VeeRoute aktivně přijímá tento trend a zaměřuje se na něj při vývoji funkčního softwaru.

- **Internet, mobilita a kvalita služeb**

Všeobecný průnik internetu má vliv na odvětví logistiky stejně jako na kterékoli jiné odvětví průmyslu. Na jedné straně přispívá k automatizaci procesů a urychluje výměnu dat, ale na druhé straně staví na novou úroveň očekávání zákazníků v otázce rychlosti přijetí objednávky, rychlosti dodání a kvality služeb. Spotřebitel stále častěji nakupuje on-line. Chce, aby doručení bylo provedeno co nejrychleji tam, kam si přeje. To ovlivňuje samotné obchodní řetězce, jelikož zákazník si vybere podle určitých kritérií jako rychlejší zpracování objednávky nebo doručení produktů v požadované kvalitě a čase.

Jinými slovy, interaktivita logistiky získává stále větší význam a mobilní část řešení nabízeného systému VeeRoute bude neustále vyvíjet nové funkce. Aktuální informace v reálném čase bude tvořit základ stále většího počtu procesů. Mobilita zaměstnanců je obecný trend ve firmách, dostupnost mobilní multifunkční aplikace v řešení VeeRoute je pak důležitou výhodou. Aplikace umožňuje zaměstnancům zůstat plně informováni bez nutnosti přítomnosti v kanceláři.

- **Quadruptery a roboti**

Stále více experimentů se provádí s novými druhy dopravy jako bezpilotní letouny, bezpilotní automobily či kamiony. Za pomoci automatizace procesů se postupně vylučuje z určitých částí logistického okruhu účast člověka. Již se objevily první robotické sklady a stroje a brzy se objeví samostatný systém dodávek zboží. Za posledních 10 let systém telemetrie vystoupil na zcela novou úroveň rozvoje. VeeRoute, vezmeme-li v úvahu tyto trendy, pracuje na automatizaci procesů logistiky budoucnosti. Ambicí VeeRoute je ve schopnosti uživatele vyřešit veškeré logistické úkoly na základě jejich platformy. Schopnost vnímat a analyzovat trendy a používat je jako orientační body při vývoji svých produktů odlišuje VeeRoute od ostatních společností. V horizontu několika let společnost plánuje stát se hlavním dodavatelem v rámci unikátních řešení v oblasti optimalizace a automatizace logistiky na mezinárodním trhu, a již v tuto chvíli k tomu má veškeré předpoklady.

Z výše uvedeného textu je patrné, že maloobchodní řetězce Auchan působí v rámci celého světa a svou působnost rozšířily i na Ukrajinu. Právě na tomto území se však setkává s mnoha překážkami v oblasti logistiky, konkrétně v samotné dopravě zboží a jeho

skladováním. V úvodu této části nastíním základní problémy v dopravě a skladování v rámci obchodní sítě Auchan. Následně uvedu osobní návrh řešení této situace. První problém, který má tento řetězec je samotné rozmístění jednotlivých obchodů, které jsou na území Ukrajiny vzdáleny i několik stovek kilometrů od sebe. Díky tomu je náročné bez větších obtíží pokrýt zásobování jednotlivých prodejen. Problém zde spatřuji především v tom, že samotný závoz zboží mají na starosti většinou samotné dodavatelské firmy. Zásobování je pak v rámci velké vzdálenosti jednotlivých obchodů náročnější, obzvláště v případě, kdy je využíván jeden dodavatel, který musí ve stejný čas zavézt zboží na dvě vzdálená místa. Zde tedy samozřejmě záleží na tom, jak velká dodavatelská firma je, a kolik má k dispozici aut a řidičů. Následujícím, a neméně závažným problémem je i samotná infrastruktura. Na Ukrajině je mnoho silnic, které nejsou sjízdné pro nákladní automobily. Z toho důvodu je nutné hledat objížděné trasy. A právě kvůli tomu je pro zásobování obchodu těžké zavézt zboží včas a v požadované kvalitě na uvedené místo. Následujícím problémem, se kterým se v rámci logistiky obchodního řetězce Auchan můžeme setkat je zastaralá technika. Automobily dodavatelů jsou zastaralé a v současné moderní době jen obtížně použitelné. Jestliže se zaměřím na poruchovost vozidel, je to jedna z častých příčin pozdního závozu na požadované místo. Špatný technický stav automobilů pak způsobuje i velké časové prodlevy v dodání zboží. Nepříznivý technický stav se netýká pouze automobilů, ale také samotného logistického vybavení, jako je technika na nakládku zboží do aut. Jestliže má podnik zastaralou anebo vůbec nevlastní techniku jako například vysokozdvížeňové vozíky nebo jeřábky, je nakládka těžšího materiálu náročná jak časově, tak i fyzicky.

Jak již bylo v této práci zmíněno, problémem je i nedostatek vhodných skladových prostor, ať už jde o menší sklady nebo jeden strategicky umístěný centrální sklad. To je způsobeno především cenou pronájmu samotných skladů. Jestliže je sortiment sítě Auchan rozšířený a neobsahuje pouze potraviny, pak je více než praktické vlastnit alespoň jeden strategicky umístěný centrální sklad. Dalším nedostatkem, který v logistice společnosti Auchan spatřuji je doprava, kterou primárně řeší dodavatel a jen menšina dopravy je v rukou externích dopravních společností. To je způsobeno především vyššími cenami logistických firem. Tento krok je pochopitelný, jelikož ceny produktů jsou neustále tlačeny dolů, jak konkurencí, tak samotnými zákazníky, kteří nejsou ochotni nakupovat dražší produkty.

Řešení této situace není snadné, především pak je finančně nákladné. Avšak jestliže by společnost Auchan byla ochotna zainvestovat do logistiky, zkvalitnila by své služby zákazníkům obchodu. Prvním bodem bylo rozmístění jednotlivých prodejen. Tento krok je jen velice těžko řešitelný. Obchodní řetězec by musel otevřít své pobočky na více místech a tím snížit vzdálenost, která je mezi nimi v současnosti. Bohužel toto řešení je finančně velice nákladné a vzhledem k obtížnému dosažení a pronajímání obchodních prostor na Ukrajině téměř nereálné. Z pohledu Auchanu je pak absolutně neřešitelná špatná infrastruktura, jelikož obchodní řetězec nemá vůbec žádný vliv na zlepšení jejího stavu. Co se týká dovozu zboží a celého procesu zásobování svými dodavateli, zde má společnost Auchan možnost využít specializované logistické společnosti, která se dopravou přímo zabývá. Ačkoli je tento způsob dopravy nákladnější, je možno domluvit snížení ceny zboží, jelikož dodavatel již nebude muset do ceny zboží započítávat i dopravu. V rámci dobře fungující logistické společnosti se snižuje možnost, že zboží nebude doručeno včas. Ve chvíli, kdy dodavatel vyrobí zboží, dojedete na nakládku automobil a v rámci plánování dopravy postupně zaveze několik prodejen ve svém okolí. V případě nedostatečné kapacity skladových prostor anebo zboží, které je neuskladnitelné, může společnost využít metodu dovozu „just in time“. Tato metoda je běžná u výrobců automobilů, kteří nechtějí mít dlouhodobě uskladněné náhradní díly. Díky tomuto způsobu dopravy si je nechají zavézt přesně na čas a danou fázi výroby, kdy je potřebují. V rámci obchodního řetězce Auchan by tímto způsobem mohl fungovat dovoz rychle se kazících potravin. Doporučovala bych také zavedení skladových prostor. Tento krok považuji z logistického hlediska za vysoce strategický. Vzhledem k tomu, že tento obchodní řetězec neprodává pouze potraviny, ale i zboží pro vybavení domácnosti či oblečení, je možno tyto artikly nakoupit ve větším množství a následně je uskladnit. V případě, že by bylo nutné uvolnit skladové místo pro nové či sezonní zboží, je možno uvést v prodejnách různé akce či slevy a tím sklad postupně vyprázdnit a připravit k návozu nového zboží. Tato situace by měla pozitivní dopad jak z hlediska finančního, jelikož lidé mají o akce a slevy velký zájem, tak i z hlediska ekonomického. Otevření skladových prostor by znamenalo nová pracovní místa pro ty, kteří by se věnovali zaskladňování zboží, jeho vykládce i nakládce. Jestliže by společnost Auchan otevřela sklady, bylo by nutné najmout i řidiče, kteří by zboží rozvezli do jednotlivých prodejen. V neposlední řadě také zkušené logistiky, kteří by uměli naplánovat dopravní trasy a správně vyplňovat dokumenty jako například CMR. Osobně

bych doporučila více menších skladů strategicky rozmístěných v oblasti prodejen. Centrální sklad by totiž v rámci celého území Ukrajiny již tolik praktický nebyl. Především proto, že jde o rozsáhlé území a dovoz zboží z jednoho centrálního skladu do všech poboček by již nebyl ekonomický z hlediska financí ani času. S nákupem či pronájmem skladových prostor jde ruku v ruce i nákup či pronájem vlastních aut. V tomto kroku spatřuji výhodu, neboť je možno ze skladu zavážet zboží do prodejen, kdykoli je to potřeba. Taktéž je zde i možnost samostatně si určovat trasy jednotlivých závozu a kontrolovat jejich průběh. V rámci pracovních míst by pak vznikaly další, na kterých by se zaměstnávali řidiči. Společnost Auchan by se tak stala méně závislou na vůli dodavatele a řídila by si dodávky sama. Vlastní vozový park by usnadnil i dovoz zboží objednaného přes internet. Nicméně tento krok bych doporučila až po pronájmu skladů a vlastní či pronajaté autodopravě, jelikož tento krok je již „nadstavbový“ a je nutné se v první řadě věnovat samotnému zlepšení logistických procesů společnosti. Do budoucna však tato služba bude nepostradatelná, jelikož již v dnešní době je internet dostupný téměř v každé domácnosti a služby spojené s nákupem a dovozem zboží budou na Ukrajině fungovat naprosto běžně.

Vrátím-li se ještě na okamžik k pronájmu skladových prostor, pak musím upřesnit, že je výhodný pouze za určitých okolností. První z nich je samotný druh zboží. Nemá totiž smysl skladovat ovoce či zeleninu, oproti tomu sedací soupravy či televize ano. V tomto bodě by tedy společnost Auchan měla komodity, které je možné uskladnit. Následujícím bodem je obrátkovost tohoto zboží. Jestliže se za rok prodají jen tři televize, nemá smysl držet skladovou zásobu a kupovat jich více. Musí tedy být provedena analýza odbytu konkrétního zboží, které má být uskladněno. Dalším aspektem jsou trendy a technologický postup, obzvláště pak v elektronice, která se stává velice rychle zastaralou a nahrazují ji nové a lepší modely daného produktu. Nicméně tento aspekt je ve velké míře spojen s poptávkou zákazníků po konkrétním zboží.

6 Závěr

Usilování o hospodářský růst v moderním velice konkurenčním prostředí a zvýšení zisku je hlavním faktorem, motivujícím společnosti ke vstupu na globální trh.

V posledních letech logistika z pohledu podniku vyvinula v řídicí koncepci a tím účinný nástroj managementu. Vývoj světové ekonomiky není možný bez optimalizace řízení logistických procesů. V těchto podmínkách je logistická infrastruktura významným strategickým faktorem zajištění konkurenceschopnosti v globální ekonomice. Ve stále větší míře logistika podléhá účinnému plnění úkolů, souvisejících s inovacemi.

Marketing se postupně sblíží s logistikou, protože prodejní organizace a servis spojený s prodaným zbožím splývají v jednotný systém, který je zaměřen na získání zákazníka. Prolínání funkcí marketingu a logistiky se projevuje i při porovnávání nástrojů a zaměření těchto věd (z marketingových 4P k logistickým 7R).

Na mezinárodním trhu logistika musí splňovat všechny požadavky, které jsou kladeny na logistiku na domácím trhu. Kromě toho musí počítat s mnohem větší nejistotou, která je způsobena zvýšenými vzdálenostmi, poptávkou, množstvím pravidel, nařízení a dokumentací.

Cílem této diplomové práce je analyzovat logistický systém ve vybrané společnosti a navrhnout změny a zlepšení tohoto systému pro zefektivnění činnosti společnosti. V jakékoli organizaci působící v rámci národní ekonomiky je zapotřebí efektivní logistický systém, ten ale získává zcela jiný význam při provádění mezinárodních transakcí, a to jak v produkci, tak i v oblasti služeb. Společnosti, které chtějí i nadále růst, již nepovažují regionální hospodářskou strategii za dostačující. Pro financování růstu společnosti potřebují usilovat o úspory ve výrobních nebo marketingových aktivitách, a to již vyžaduje mezinárodní logistiku.

Analyzovanou společností je maloobchodní síť Auchan. Z výsledků vyplynulo, že společnost Auchan má v rámci logistických procesů před sebou ještě dlouhou cestu. Ačkoli jsou skutečnosti, které nemůže nijak ovlivnit, příkladem může být stav silnic na území Ukrajiny, je i mnoho těch, které ovlivnit může. Sem se dá zařadit používání logistických společností pro dopravu zboží, celková analýza trhu zaměřená na poptávku po konkrétních výrobcích a analýza obrátkovosti produktů, které by mělo význam uskladňovat. Na základě

těchto průzkumů si pronajmout skladové prostory a automobily pro dopravu do jednotlivých prodejen. V této chvíli by společnost Auchan získala nezměrnou výhodu nad ostatními obchody stejného zaměření, neboť by byla schopna svým zákazníkům nabídnout veškerý sortiment. V případě, že by nějaké zboží, mimo potravin, nebylo dostupné na prodejně, bylo by možno ho v krátké době dovézt ze skladu. Aby se v rámci tohoto závozu minimalizovaly náklady, bylo by nutné zaplnit auto zbožím v rámci dalších objednávek a naplánovat rozvoz těchto objednávek do prodejen v okolí.

V následujícím kroku by se společnost Auchan měla zaměřit na rozvoj dovozu objednávek z internetu. Jestliže by byla schopna zkoordinovat závoz objednaného zboží tak, aby jej příjemce obdržel ve stejný den, kdy jej objednal, neměla by již na území Ukrajiny konkurenci. Veškeré tyto kroky by vedly k výrazné oblibě tohoto maloobchodního řetězce mezi lidmi a tím i k navýšení zisků. Nicméně zavedení jednotlivých logistických kroků a opatření je natolik finančně nákladné, že by bylo zapotřebí velké prvotní investice. Návratnost by však nebyla okamžitá, spíše by se pohybovala v rámci několika let, možná desetiletí. V takto dlouhém období hrozí, že i jiné společnosti se stejným zaměřením provedou podobnou investici, čímž by se zvýšila konkurence a tyto služby už by byly běžné mezi více prodejny. Tím by Auchan ztratil své prvotní místo a návratnost prvotní investice by se ještě zpomalila.

Úkol globálního logistického managementu je dodržovat rovnováhu mezi náklady, které jsou vyžadovány pro překonání těchto překážek, a potenciální přínosy z mezinárodního obchodu. Jen taková rovnováha dovoluje získat skutečné vítězství v rámci úspěšné mezinárodní aktivity. Na základě této práce bylo potvrzeno, že hlavními faktory globalizace logistiky jsou: hospodářský růst společnosti, velká konkurence, regionalizace trhů a technologický pokrok.

7 Seznam použitých zdrojů

BÁRTA, Miroslav, 2016. *Na rozhraní: krize a proměny současného světa*. V Praze: Vyšehrad. 352 s. ISBN 978-80-7429-357-3.

BEYNON, John, 2000. *Globalization: the reader*. New York: Routledge, 2000. 324 s. ISBN 041-592-922-9.

BLANCHETTE, Oliva, c 2001. *Philosophical challenges and opportunities of globalization*. Washington, DC: Council for Research in Values and Philosophy. 336 s. ISBN 156-518-129-8.

CIHELKOVÁ, Eva, 2007. *Nový regionalismus: teorie a případová studie (Evropská unie)*. V Praze: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. 361 s. ISBN 978-807-1798-088.

CIHELKOVÁ, Eva, 2009. *Světová ekonomika: obecné trendy rozvoje = World economy - general trends in its development*. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. 273 s. ISBN 978-807-4001-550.

DONALD, C, 2007. *Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management*. N.J.: Kogan Page Publishers. 436 s. ISBN 978-07-494-4813-4.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. 378 s. ISBN 978-807-4000-034.

GROS, Ivan, 1996. *Logistika*. Praha: VŠCHT. 228 s. ISBN 978-80-708-0262-5.

HARRISON, Alan a Remko, HOEK, 2008. *Logistics management and strategy: competing through the supply chain*. 3rd ed. New York: Prentice Hall Financial Times, 316 s. ISBN 02-737-1276-4.

CHRISTOPHER, Martin, 2010. *Logistics & supply chain management*. 4th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall. 276 s. ISBN 978-02-737-3112-2.

JENÍČEK, Vladimír, 2010. *Vyvážený rozvoj: na globální a regionální úrovni*. V Praze: C. H. Beck. 132 s. ISBN 978-807-4001-956.

JENÍČEK, Vladimír, 2012. *Globalizace světového hospodářství*. Praha: C. H. Beck. 152 s. ISBN 978-807-1797-876.

- JUREČKA, Václav, 2017. *Makroekonomie*. Praha: Grada Publishing a.s. 368 s. ISBN 978-80-271-9265-6.
- JUROVÁ, Marie, 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). 264 s. ISBN 978-80-247-5717-9.
- KAPPAUF, Jens, 2011. *Logistic core operations with SAP procurement, production and distribution logistics*. Berlin: Springer. Beckovy ekonomické učebnice. 264 s. ISBN 978-364-2182-044.
- KHANNA, V. N., 2013. *International Relations*. 5th ed. New Delhi: Vikas Publishing. 486 s. ISBN 978-93-259-6836-3.
- KOHOUT, Pavel, 2011. *Finance po krizi: Evropa na cestě do neznáma*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada. Finanční trhy a instituce. 328 s. ISBN 978-80-247-4019-5.
- KUNEŠOVÁ, Hana, 2006. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. 319 s. ISBN 978-807-1794-554.
- MCKINNON, Alan, 2015. *Green logistics: improving the environmental sustainability of logistics*. Third edition. Berlin: Springer. Beckovy ekonomické učebnice. 448 s. ISBN 978-074-9471-866.
- MULAČOVÁ, Věra, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- NAG, Barin, 2010. *Intelligent systems in operations: methods, models and applications in the supply chain*. Hershey, PA: Business Science Reference. 365 s. ISBN 978-16-152-0606-3.
- NOVÁK, Radek, 2011. *Přepavní, zasílatelské a logistické služby: 4. evropské vydání*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 392 s. ISBN 978-80-7357-735-3.
- PASCH, Ondřej, 2017. *Microsoft SharePoint 2010: praktický průvodce uživatele*. Brno: Computer Press. 280 s. ISBN 978-80-251-3177-0.
- PERNICA, Petr, 2005. *Logistika (supply chain management) pro 21. století*. Praha: Radix. 569 s. ISBN 978-80-860-3166-8.

PICHANIČ, Mikuláš, 2004. *Mezinárodní management a globalizace: teorie a případová studie (Evropská unie)*. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. 176 s. ISBN 978-807-1798-866.

PINKER, Steven, 2009. *Jazykový instinkt: jak mysl vytváří jazyk*. Vyd. 1. Praha: Dybbuk. 550 s. ISBN 978-80-7438-006-8.

PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA, 2002. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.

SMOLÍK, Josef, 2014. *Úvod do studia mezinárodních vztahů*. Praha: Grada. 232 s. ISBN 978-802-4751-313.

SPĚVÁČEK, Vojtěch, 2016. *Makroekonomická analýza: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). 544 s. ISBN 978-802-4758-589.

STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN, 2008. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress, 2008. 266 s. ISBN 978-80-869-2937-8.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C. H. Beck, C. H. Beck pro praxi. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.

ŠTŮSEK, Jaromír, 2007. *Řízení provozu v logistických řetězcích: Evropa na cestě do neznáma*. V Praze: C. H. Beck. C. H. Beck pro praxi. 227 s. ISBN 978-807-1795-346.

TOMEK, Gustav, 2014. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada. Expert (Grada). 368 s. ISBN 978-80-247-4486-5.

Internetové zdroje

Freshstartlogistics: The Next Generation of Optimization Technology [online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://freshstartlogistics.com/solutions/>.

Auchan v mire [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://auchan-supply.ru/about/world/>.