

Vysoká škola logistiky o.p.s.

# **Logistika riadenia vybranej firmy**

**(Bakalárska práca)**

**Přerov 2020**

**Tomáš Podstavek**



**Vysoká škola  
logistiky**  
o.p.s.

# Zadání bakalářské práce

student **Tomáš Podstavek**

studijní program Logistika  
obor Dopravní logistika

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

Název tématu: **Logistika řízení vybrané firmy**

Cíl práce:

S využitím teorie logistiky a praktických zkušeností navrhnout logický model řízení specifické firmy a ověřit jeho funkčnost na modelovém příkladu.

Zásady pro vypracování:

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

Bakalářskou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Logistický management jako teoretické východisko řešení problematiky
2. Analýza procesů řízení firmy
3. Návrh logického modelu řízení
4. Verifikace modelu na konkrétním příkladu a jeho zhodnocení

Závěr

Rozsah práce: 35 – 50 normostran textu

Seznam odborné literatury:

GROS, Ivan a kol. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

MACUROVÁ, Pavla, KLABUSAYOVÁ, Naděžda a Leo TVRDOŇ. Logistika. 2. upravené a doplněné vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2018. ISBN 978-80-248-4158-8.

PERNICA, Petr. Logistický management: teorie a podniková praxe. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-14-4.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Blanka Kalupová

Datum zadání bakalářské práce:

31. 10. 2019

Datum odevzdání bakalářské práce:

5. 5. 2020

Přerov 31. 10. 2019



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



doc. Ing. Ivan Hlavoň, CSc.  
rektor

## Čestné prehlásenie

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

Prehlasujem, že som bol oboznámený s tým, že sa na moju bakalársku prácu vzťahuje zákon č.121/2000 Z. z., o autorskom práve, práve súvisiacim s právom autorským a o zmene niektorých zákonov (autorský zákon), v znení neskorších predpisov, najmä § 60-školské dielo. Beriem na vedomie, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mojich autorských práv užívaním mojej bakalárskej práce pre pedagogické, vedecké a prezentačné účely školy. Poskytujem svoju bakalársku prácu alebo poskytnem svoju licenciu k tomuto využitiu, som si vedomý povinnosťou informovať predtým o tejto skutočnosti prorektora pre vzdelávanie Vysokej školy logistiky o.p.s.

Prehlasujem, že som bol poučený o tom, že bakalárska práca je verejná v zmysle zákona č.111/1998 Z. z., o vysokých školách a o zmene a doplnení ďalších zákonov (zákon o vysokých školách), v znení neskorších predpisov, najmä §47b. Taktiež dávam súhlas Vysokej škole logistiky o.p.s. prístup k mojej spracovanej bakalárskej práci v jej tlačenej a elektronickej verzii. Súhlasím s prípadným použitím tejto práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pre pedagogické, vedecké a prezentačné účely. Prehlasujem, že odovzdaná tlačená verzia bakalárskej práce, elektronická verzia na odovzdanom optickom médiu a verzia nahraná do informačného systému sú totožné.

V Přerove, dňa 5. 5. 2020

.....

podpis

## **Pod'akovanie**

Rád by som využil príležitosť poďakovať garantke Ing. Blanke Kalupovej za vedenie bakalárskej práce a doc. Ing. Ivanovi Hlavoňovi, CSc. za odborné konzultácie, pripomienky k bakalárskej práci.

Taktiež ďakujem firme Ecocapsule s.r.o. za poskytnutie materiálov a informácií k praktickej časti mojej bakalárskej práce.

## **Anotácia**

Predmetom tejto bakalárskej práce je s využitím teórie logistiky a praktických skúseností vo firme Ecocapsule s.r.o. navrhnúť stratégie a optimalizáciu riešenia dopravy ku koncovému zákazníkovi. Porovnanie doterajších parametrov s budúcimi parametrami. Analýzou riadenia firmy a jej fungovania vytvoriť predpoklady na návrh riešení s účelom zvýšenia efektivity riadenia a postupov jednotlivých prác v spoločnosti.

## **Kľúčové slová**

logistický manažment, outsorsing, doprava, SWOT analýza

## **Annotation**

The subject of my bachelor's thesis is to design strategies and optimize transport solutions to the end customer using the theory of logistics and practical experience in the company Ecocapsule s.r.o. Comparison of current parameters with future parameters. By analyzing the management of the company and its functioning, to create preconditions for the design of solutions in order to increase the effectiveness of management and procedures of individual works in the company.

## **Keywords**

logistics management, outsorsing, transport, , SWOT analysis

# Obsah

Úvod.....	9
1 Logistický manažment ako teoretické východisko riešenej problematiky .....	10
1.1 Logistika .....	10
1.2 Rozdelenie logistiky .....	10
1.3 Logistický manažment.....	12
1.4 Outsourcing.....	14
1.5 SWOT analýza.....	15
1.6 Doprava .....	18
2 Analýza procesov riadenia firmy.....	25
2.1 Predstavenie firmy.....	25
2.2 Predmet činnosti firmy .....	26
2.3 SWOT analýza.....	30
2.3.1 Silné stránky spoločnosti .....	30
2.3.2 Slabé stránky spoločnosti.....	31
2.3.3 Príležitosti podniku .....	32
2.3.4 Hrozby spoločnosti .....	33
2.3.5 Zhrnutie SWOT analýzy .....	34
2.4 Doprava ku koncovému zákazníkovi – skutočný stav.....	34
3 Návrh logického modelu riadenia.....	38
3.1 Návrh stratégie.....	38
3.2 Návrh logického modelu riadenia expedície mikrodomov.....	40

4	Verifikácia modelu na konkrétnom príklade a jej zhodnotenie.....	43
4.1	Konkrétny príklad prepravy pre verifikáciu .....	43
4.2	Deskripcia zvolenej varianty dopravy ku koncovému zákazníkovi .....	44
4.3	Porovnanie súčasného stavu a novej navrhovanej alternatívy dopravy ku koncovému zákazníkovi .....	47
	Záver .....	48
	Zoznam zdrojov .....	49
	Zoznam grafických objektov .....	51
	Zoznam skratiek.....	52



# Úvod

Zvýšenú pozornosť v súčasných moderných firmách venujú optimalizácií a riadeniu spoločnosti. Dôvodom pre správne fungovanie firmy je správne nastavený dodávateľský reťazec. Pri využívaní logistických riešení môže firma získať viacero riešení na znižovanie nákladov v doprave, skladovaní, manipulácií s materiálmi, polotovarmi a komponentmi. Pri rozhodnutí podniku aplikovať logistické riadenie do výroby, montáže a distribúcie, sa stáva jeho riadenie pružnejším a podnik získava lepšiu konkurencieschopnosť a uplatnenie v danom odvetví na trhu.

V mojej bakalárskej práci sa venujem problematike riadenia firmy Ecocapsule s.r.o. Cieľom práce je s využitím teórie logistiky a praktických skúseností navrhnúť logický model riadenia tejto špecifickej firmy pri riešení dopravy ku koncovému zákazníkovi a overiť jeho funkčnosť na modelovom príklade.

Práca je rozdelená na štyri časti. V prvej časti je teoretické východisko riešenej problematiky. V druhej časti je urobená analýza súčasného riadenia vo firme Ecocapsule s.r.o. za pomoci SWOT analýzy.

V mojej bakalárskej práci sa venujem analýze súčasného riadenia vo firme Ecocapsule s.r.o. za pomoci SWOT analýzy, návrhom stratégie a riadením zaistenia dopravy ku koncovému zákazníkovi. a porovnaní vynaložených nákladov na prepravu ku koncovým zákazníkom s novým navrhovaným riešením a vynaložených nákladov ku koncovým zákazníkom. Zámerom je uplatnenie získaných vedomostí štúdiom na Vysokej škole logistiky o.p.s.

Ekonomika firiem má vplyv na fungovanie hospodárskeho rastu. Malé firmy sú jej neoddeliteľnou súčasťou. Veľkými výhodami pri malej firme je flexibilita pri zmene trhu, reakcia na dopyt, maximálne využitie ľudských kapacít a finančných zdrojov.

# 1 Logistický manažment ako teoretické východisko riešenej problematiky

Táto kapitola sa zaoberá problematikou logistiky, logistickým manažmentom a ďalšími teoretickými východiskami ako sú outsourcing, SWOT analýza a problematika dopravy.

## 1.1 Logistika

Logistika je neoddeliteľnou súčasťou dnešnej globálnej spoločnosti. Zasahuje do všetkých odvetví hospodárstva. [1]

Logistiku je možné definovať ako tá časť riadenia dodávateľského reťazca, ktorá plánuje, realizuje a efektívne, účinne riadi toky výrobkov, služieb a informácií od miesta spotreby a skladovania tak aby boli splnené požiadavky zákazníka. [2]

Logistika v oblasti dopravy získala významné miesto na prelome 70. a 80. rokov minulého storočia, kde nastala deregulácia dopravného priemyslu. Spôsobilo to zvýšenie konkurencie pri všetkých druhoch dopravy. Prepravcovia získali viacero možností dopravy a tým zvýšili svoju pružnosť a konkurencieschopnosť na trhu.

Doprava zaisťuje presun výrobku v priestore, z miesta výroby do miesta spotreby a zvyšuje tak samotnú hodnotu výrobku. Taktiež ovplyvňuje spoľahlivosť a rýchlosť presunu produktu.

## 1.2 Rozdelenie logistiky

Logistiku môžeme rozdeliť podľa rôznych kritérií:

- podľa sféry pôsobenia:
  - makrologistika,
  - mikrologistika,
  - metalogistika;

- podľa hlavných činností:
  - zásobovacia,
  - výrobná,
  - distribučná,
  - dopravná,
  - manipulačná,
  - baliaca,
  - skladová,
  - informačná,
  - dispozičná,
  - spätná. [3]

Rozdelenie logistiky vo všeobecnosti môžeme zobrazit' aj vo forme schémy, ako je uvedené na obrázku 1.1.



Obr. 1.1 Rozdelenie hospodárskej logistiky

Zdroj: [4].

### 1.3 Logistický manažment

Logistický manažment je možné definovať ako spôsob riadenia podniku tak, aby bol pohyb materiálu od dodávateľov do podniku a na jednotlivé pracoviská, obdobne ako aj polotovarov a hotových výrobkov z podniku k zákazníkom plynulý, rýchly a s primeranými nákladmi.

Prof. Pernica [5] definuje logistický manažment ako riadenie procesov pri utváraní a praktickom uplatnení logistického systému podniku tak, aby všetky toky v systéme prebiehali plynule, čo možná najrýchlejšie a najhospodárnejšie.

Logistický manažment zahŕňa analýzu, plánovanie, riadenie a vedenie ľudí, organizovanie a kontrolu. [4]

Logistickým riadením sa rozumie riadenie procesov pri vytváraní a praktickej realizácii logistického systému podniku, tvorba logistickej stratégie pre plynulú realizáciu materiálových a informačných tokov v systéme, aby boli čo najrýchlejšie a najhospodárnejšie.

Logistické procesy sú procesy netechnologického charakteru, na rozdiel od technologických procesov nemedia fyzikálnu ani chemickú podstatu materiálu, ktorým sa zaoberajú.

Logistický systém je usporiadaná množina technických a ľudských prvkov a väzieb medzi nimi, ktoré kooperujú pri plánovaní a realizácii logistických reťazcov vyvolaných podnikom.

Medzi logistické výkony patria výkony manipulačné, skladové, prepravné apod. S tým súvisia logistické náklady. Medzi logistické náklady patrí náklady na manipulácie, skladovanie a prepravné náklady.

Logisticky riadený podnik je taký podnik, v ktorom sa uplatňuje kooperatívny štýl riadenia plne podriadený uspokojovaniu potrieb zákazníkov pri dlhodobej ziskovosti.

Od pojmu logisticky riadený podnik je nevyhnutné odlišiť pojem logistický podnik. Pojem logistický podnik vymedzuje poskytovateľ a logistických služieb, ktorý svojim zákazníkom ponúka ako službu i riadenie logistických reťazcov.

Poskytovatelia logistických služieb sú špecializované firmy, ktoré sa zapájajú do logistických reťazcov (napr. zásobovacej alebo distribučnej časti reťazca) ako externí partneri, ktorí poskytujú individuálne služby (napr. prepravu) až po preberanie plnej zodpovednosti za logistické uspokojenie potrieb zákazníka. [6] Šaradín

Odovzdanie logistických procesov k zaisteniu špecializovanou firmou sa nazýva outsourcing logistických činností. [5]

Poskytovateľov a úroveň poskytovania logistických služieb je možné podľa [6] rozdeliť do piatich modelov. Jedná sa o poskytovateľov:

- 1 PL (First Part Logistics)
- PL (Second Party Logistics),
- PL (Third Party Logistics),
- PL (Fourth Party Logistics),
- PL (Fifth Party Logistics).

1 PL predpokladá realizáciu všetkých logistických procesov samotným výrobcom. V pravom slova zmysle nejde o poskytovateľ a logistických služieb inému subjektu.

V našich podmienkach je doposiaľ najčastejšie využívaný model 2 PL. Je najmenej prepojený, lebo firma si objednáva logistické služby priamo u jednotlivých poskytovateľov zasielateľských, dopravných, skladovacích a iných služieb.

Pri 3 PL spolupráci preberá poskytovateľ komplexnú realizáciu časti alebo celého logistického reťazca a zaisťuje jeho výsledok. Túto formu spolupráce na základe dlhodobých zmlúv využívajú predovšetkým veľké podniky, automobiloví výrobcovia a zahraničné firmy. [6]

Spolupráce 4 PL a 5 PL sa nazýva budúcnosťou outsourcingu. V praxi sa zatiaľ veľmi ťažko realizuje.

## 1.4 Outsourcing

Pojem outsourcing vznikol spojením slov, out – von a source – zdroj. Nárast outsourcingu nastal v súvislosti s úsporou nákladov a zoštíhľovaním výrobných kapacít. Manažment a ekonómovia používajú tento výraz pre presun podnikových aktivít na externé subjekty. [8]

*„Prenesenie vedľajšej činnosti na externého poskytovateľa služieb, motivované sústredením podniku na hlavné činnosti (zoštíhlenie), resp. snahou dostať sa rýchlo alebo bez neprímeraných nákladov na svetovú úroveň. Vyžaduje spracovanie stratégie, ujasnenie vzťahov s budúcim poskytovateľom a zváženie možných rizík. V logistike je možné outsourcovať dielčie činnosti, realizáciou napr. distribučného reťazca, ale i riadenie reťazca alebo systému. Ako poskytovatelia logistických služieb tam môžu byť účastníci dopravy, zasielateľia a poskytovatelia napr. expresných služieb, až po poskytovateľov na úrovni Third Party Logistics či Fourth Party Logistics.“ [9, s. 1]*

V tejto časti pokladám za dôležité objasniť význam niektorých pojmov:

**Insourcing** – je možné preložiť ako začlenenie, v praxi ide zvyčajne o opak outsourcingu, teda začlenenie procesov, činností a služieb späť do organizácie s cieľom zefektívniť súvisiace procesy. [10]

**Outplacement** – služba zamestnancom ako hľadať nové pracovné príležitosti, konkrétna a dôverná pomoc. [10]

**Contracting** - pochádza z anglického slova „contract“ = uzavrieť zmluvu, v súčasnosti sa používa na uzavretie externých služieb zmluvami. [11]

**Offshoring** – je uskutočňovaný v rámci jednej firmy. Ako príklad je možno uviesť otvorenie jednej pobočky v inej krajine a presunú sa procesy. Tým šetríme náklady kvôli lacnejšej pracovnej sile. [11]

### **Formy outsourcingu**

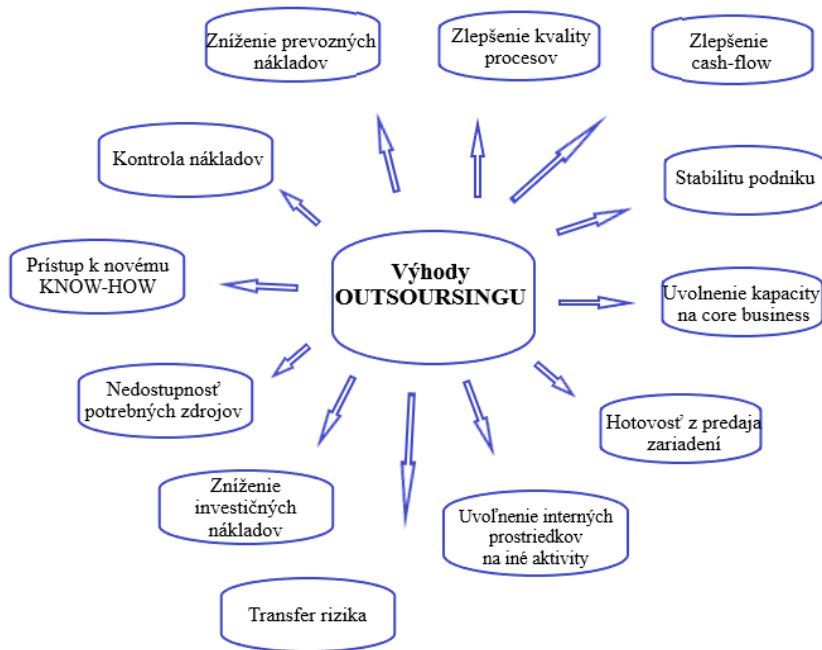
Outsourcing môže mať tieto formy – priamy, nepriamy, outsourcing zamestnancov.

- **Priamy outsourcing** – pri tejto forme outsourcingu firma od úplného začiatku zadáva činnosti svojmu zmluvnému partnerovi. Najdôležitejšou úlohou je vhodný

výber externého partnera. Externý partner by mal byť na úrovni ako samotný objednávateľ.

- **Nepriamy outsourcing** – pri tejto forme si spoločnosť zabezpečuje napr. montáž sama na zefektívnenie výrobného procesu a v neposlednom rade tiež v rámci úspory nákladov a neskôr službu poskytuje aj externej spoločnosti.
- **Outsourcing zamestnancov** – pri tejto forme sa dá hovoriť aj o poskytovaní práce na diaľku, domáca práca a pod. [12]

Výhody outsourcingu sú zobrazené na schéme na obrázku Obr. 1.2.



Obr. 1.2 Schéma výhod outsourcingu

Zdroj: vlastné spracovanie.

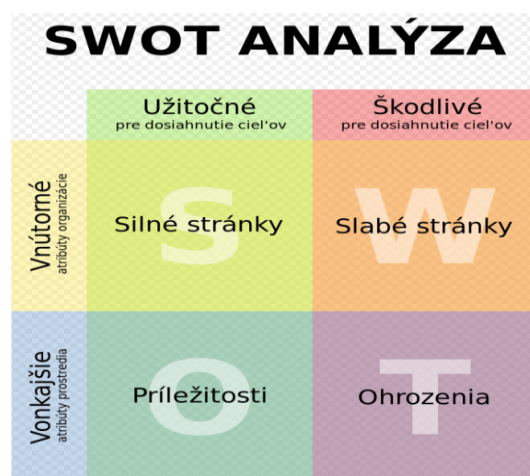
## 1.5 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj strategického plánovania používaný na hodnotenie silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb, ktoré spočívajú v danom projekte, obchodnej príležitosti, prípadne v inej situácii, v ktorej sa nachádza organizácia so snahou uskutočniť

určitý cieľ. Zahrňuje monitorovanie marketingového interného aj externého prostredia organizácie. Vynájdenie tejto techniky sa pripisuje Albertovi Humphrey, ktorý viedol výskumný projekt na Stanfordskej univerzite v 60-tych a 70-tych rokoch používajúc údaje o podnikoch z Fortune 500 (Ranking 500 najlepších spoločností v USA na základe hrubého príjmu). Ak SWOT analýza nezačína definovaním koncového želaného cieľa, je tu riziko, že nebude použiteľná. Ak je cieľ jasne definovaný, SWOT analýza sa môže použiť ako manažérska podpora k dosiahnutiu cieľa:

- **Silné stránky (Strengths)** – interné / vnútorné atribúty / vlastnosti organizácie, ktoré jej môžu napomôcť k dosiahnutiu cieľa,
- **Slabé stránky (Weaknesses)** - interné / vnútorné atribúty / vlastnosti organizácie, ktoré sťažujú dosiahnutie cieľa,
- **Príležitosti (Opportunities)** – externé podmienky, ktoré môžu dopomôcť organizácii k dosiahnutiu cieľa,
- **Ohrozenia (Threats)** – externé podmienky, ktoré môžu sťažiť organizáciu dosiahnutia cieľa. [13]

Schéma SWOT analýzy je na obrázku 1.3.



Obr. 1.3 SWOT analýzy

Zdroj: [13].



Správne prevedenie SWOT analýzy je základom, pretože ďalší krok k úspešnému plánovaniu závisí práve od SWOT-ky.

Je dôležité dodať, že SWOT analýza je len jednou z metód kategorizácie a má tiež svoje slabé stránky. Napríklad vyvoláva u spoločností tendenciu k vytváraniu zoznamov namiesto toho, aby ich prinútila rozmýšľať o tom, čo je naozaj dôležité pri dosahovaní cieľa. SWOT môže vyústiť do nekritického zoznamu položiek bez prioritizácie, z ktorého sa môže zdať, že (slabé) príležitosti vyvažujú (veľké) hrozby. Odporúča sa nevyklúčať dopredu žiadnu položku, ktorá by mohla vstúpiť do SWOT analýzy. Dôležitosť SWOT analýzy sa ukáže až na základe hodnoty stratégie, ktorú vygeneruje. Položka SWOT-ky, ktorá produkuje cennú stratégiu je dôležitá. Položka, ktorá žiadnu stratégiu negeneruje nie je dôležitá. [13]

### **SWOT stratégie**

Existujú štyri alternatívy stratégie SWOT označované ako:

- WO stratégia,
- SO stratégia,
- WT stratégia,
- ST stratégia.

#### **WO stratégia**

V praxi sa označuje aj ako stratégia hľadania. Je zameraná na odstránenie alebo prekonanie slabých stránok využitím príležitostí. Často vyžaduje získavanie nových zdrojov.

#### **SO stratégia**

Je známa ako stratégia využitia silných stránok organizácie na zhodnotenie príležitostí identifikovaných vo vonkajšom prostredí.

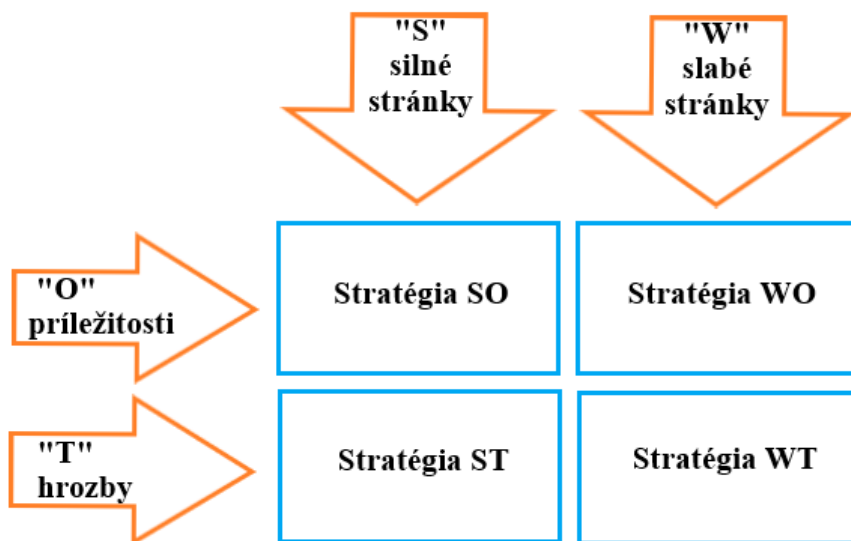
#### **WT stratégia**

Táto stratégia je určená na vyhýbanie a ochranu zameranú na odstránenie alebo prekonanie slabých stránok a súčasné vyhnutie hrozbám.

## ST stratégia

Táto stratégia je používaná ako stratégia konfrontácie. Využíva sa, keď je organizácia dostatočne silná na to, aby mohli pristúpiť k priamej konfrontácii s ohrozením. V tomto prípade využíva silné stránky na obmedzenie vplyvu hrozieb.

Schéma SWOT stratégií je uvedená na obrázku 1.4.



Obr. 1.4 Schéma SWOT stratégie

Zdroj: vlastné spracovanie.

## 1.6 Doprava

Pojem doprava definujú rôzni autori v odbornej literatúre. Jednou je i nasledujúca definícia vystihujúca podstatu dopravy:

*„Doprava je cieľavedomá a organizovaná činnosť, ktorá zabezpečuje premiestňovanie tovarov a osôb dopravnými prostriedkami po dopravných cestách. Uskutočňuje sa v priestore a čase.“* [1, s. 12

## Rozdelenie dopravy

Dopravu je možné deliť podľa rôznych kritérií. Jedno zo základných delení je delenie na dopravu konvenčnú a dopravu nekonvenčnú.

Dopravu konvenčnú tvoria nasledujúce druhy dopravy

- cestná,
- železničná,
- letecká,
- vodná doprava – vnútrozemská (hlavne riečna),  
– námorná
- kombinovaná (systém kombinovanej dopravy. [2])

Medzi nekonvenčné druhy dopravy je možné zaradiť dopravu:

- potrubnú,
- lanovú.
- iné. [2]

Rozdelenie dopravy podľa ďalších kritérií:

- podľa prostredia, kde je realizovaná:
  - pozemná,
  - podzemná,
  - vzdušná,
  - vodná,
  - kozmická;
- podľa objektu prepravy:
  - osobná,
  - nákladná;

- podľa vzťahu dopravca a prepravca:
  - verejná,
  - neverejná,
- podľa hromadnosti:
  - hromadná,
  - individuálna,
- podľa rozsahu územia:
  - vnútroštátna,
  - medzinárodná,
- podľa pravidelnosti:
  - pravidelná,
  - nepravidelná.
- podľa miesta prevádzkovania:
  - vnútorná,
  - vonkajšia. [3]

### **Cestná doprava**

Tento druh dopravy patrí k najviac preferovaným a využívaným pre svoju flexibilitu, rýchlosť a dostupnosť. Cestná doprava má aj svoje negatívum a to nepriaznivosť na životné prostredie, ktorá sa postupným vývojom a inováciami stále znižuje.

Cestnú dopravu môžeme rozdeliť podľa zákona NR SR č.168/1996 Z. z., o cestnej doprave:

- pravidelnú autobusovú dopravu,
- ostatné druhy cestnej dopravy:
  - nepravidelná autobusová doprava,

- taxislужba,
- nákladná cestná doprava. [1]

#### **Výhody cestnej dopravy:**

- priama preprava,
- dobrá dostupnosť,
- vysoká miera pohybu,
- vyššia úroveň kontroly pri vykládke.

#### **Nevýhody cestnej dopravy:**

- nepriaznivý dopad na životné prostredie,
- väčšie riziko nehodovosti ako pri iných druhoch dopravy. [1]

### **Železničná doprava**

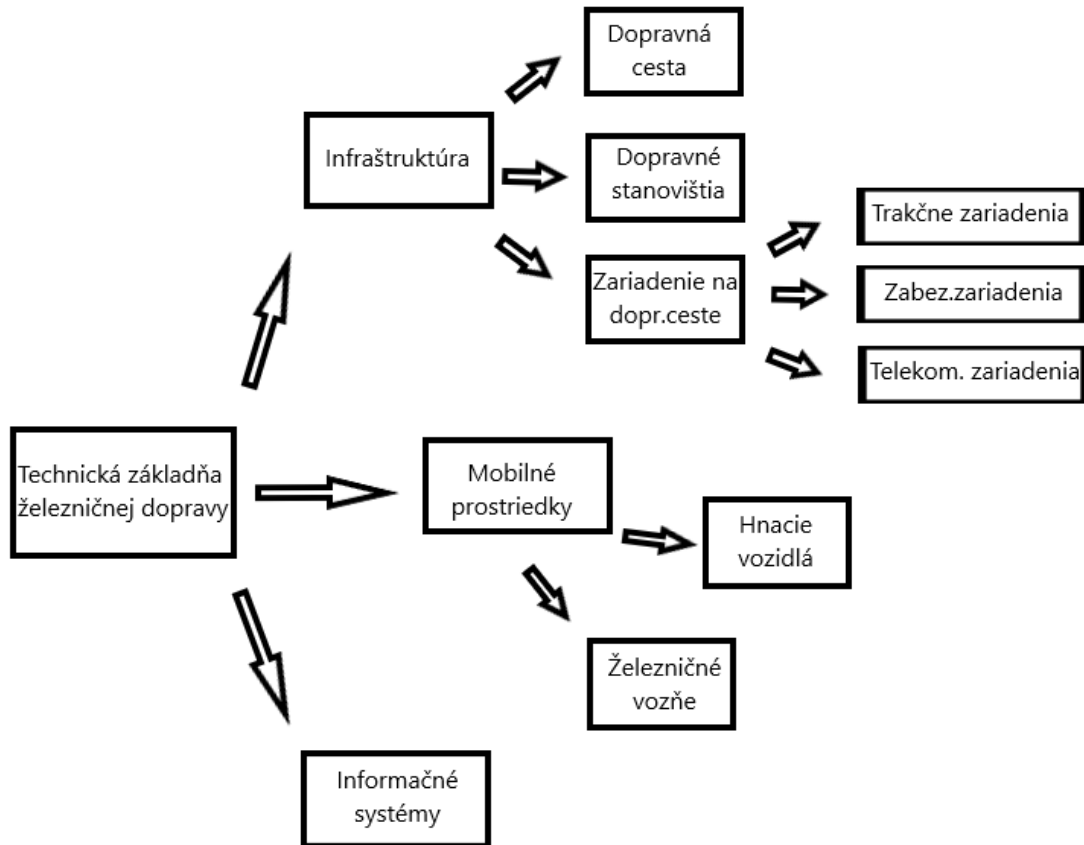
V minulosti veľmi významný druh dopravy s nižšími nákladmi na údržbu ako u cestnej dopravy (menšie opotrebovanie kovových kôl), ale problémom bola nižšia dostupnosť a preto mierne upadla.

Železničnú dopravu je možné rozdeliť podľa objektu prepravy na osobnú a nákladnú. [1]

Nákladnú prepravu je možné rozdeliť napr. na prepravu jednotlivých zásielok, prepravu skupín železničných vozňov a prepravu v ucelených vlakoch.

Súčasťou funkčnosti železničnej dopravy je komplexná infraštruktúra, jej funkčnosť, do ktorej spadajú viaceré foriem a základní.

Na obrázku Obr. 1.5 je uvedené schéma technickej základne železničnej dopravy.



Obr. 1.5 Technická základňa železničnej dopravy

Zdroj: vlastné spracovanie.

### Výhody železničnej dopravy

- veľká prepravná kapacita,
- pomerne veľká rýchlosť prepravy na veľké vzdialenosti,
- pomerne nízka nákladovosť na 1 t prepraveného množstva,
- účasť v kombinovaných prepravách,
- možnosť vytvárania prepojenia výrobcu a spotrebiteľa prostredníctvom železničných vlečiek, čo zvyšuje rýchlosť dodania, znižuje sa objem prekládkových práca zvyšuje sa kvalita prepravy. [1]

### **Nevýhody železničnej dopravy:**

- zhoršovanie ekonomických ukazovateľov vzhľadom na to, že rastú náklady na počiatočné operácie pri preprave do železničnej stanice odoslania a zo železničnej stanice určenia,
- veľké investičné náklady pri budovaní železničných tratí. [1]

### **Letecká doprava**

Patrí medzi najdrahší druh dopravy pre vysokú spotrebu paliva. Je to najrýchlejšia doprava. Využíva sa hlavne pre medzinárodnú dopravu. K tomuto druhu dopravy sa musí využiť iný druh dopravy, napr. cestnú dopravu, keďže má vytvorenú presnú infraštruktúru a začiatok a koniec prepravy leteckej dopravy je viazaný na letisko.

Leteckú dopravu sa uplatňuje v osobnej i nákladnej doprave.

### **Výhody leteckej dopravy:**

- rýchlosť,
- pohodlnosť,
- bezpečnosť.

### **Nevýhody leteckej dopravy:**

- negatívny vplyv na životné prostredie,
- vysoká cena. [4]

### **Námorná doprava**

Námorná doprava je spolu s vnútrozemskou dopravou súčasťou vodnej dopravy.

Námorná doprava je dopravou, ktorá dokáže prepravovať rôzne druhy tovarov, od voľne ložených rúd, stavebných materiálov cez nebezpečné látky až po zásielky v kontajneroch.

### **Výhody námornej dopravy:**

- nízka cena,
- veľký objem.

### **Nevýhody námornej dopravy:**

- negatívny vplyv na životné prostredie,
- pomalá rýchlosť. [2]

### **Kombinovaná doprava**

Nejedná sa o samotný druh dopravy, ale o systém prepravy s využitím kombinácie viacerých druhov dopravy do jedného celku. Pri tejto doprave sa využíva väčšinou kombinácia cestnej dopravy, železničnej a námornej dopravy.

*„Kombinovaná doprava je intermodálna doprava s podstatnou časťou trasy vykonávanou železničnou, vodnou (vnútrozemskou alebo morskou), prípadne leteckou dopravou, pričom začiatočná a konečná doprava po ceste je podľa možnosti čo najkratšia.“ [3, s. 71]*

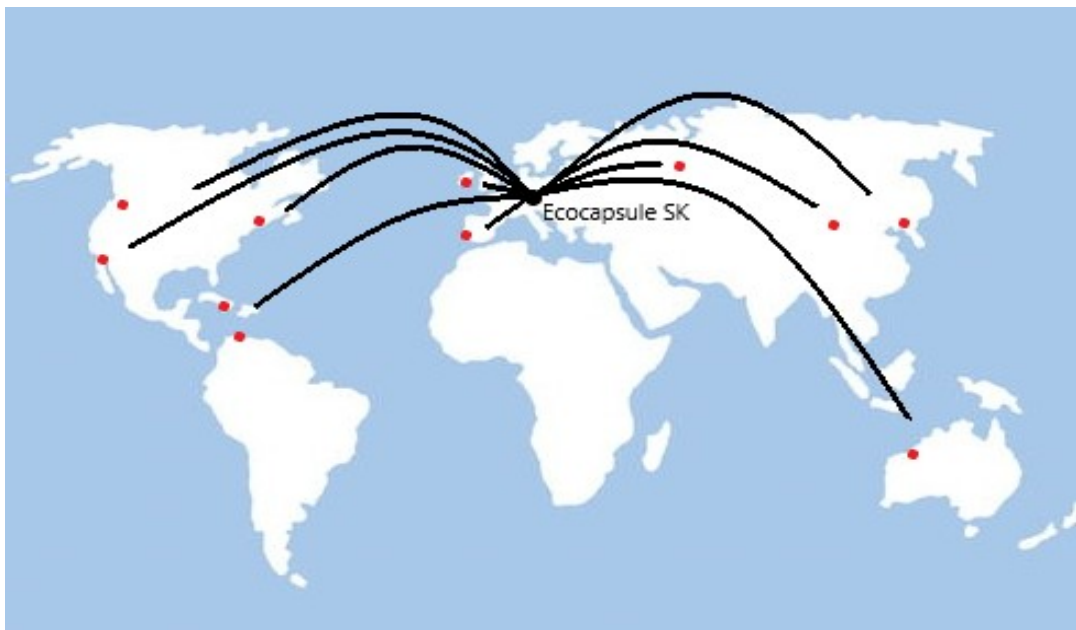
### **Výhody kombinovanej dopravy:**

- eliminovanie znevýhodnení priamej cestnej dopravy (čakanie na hraniciach, nezávislosť od premávky a poveternostných vplyvov, nie sú potrebné prepravné povolenia),
- odľahčenie cestnej siete, menšia nehodovosť, menšie škodliviny,
- menšie prevádzkové náklady dopravcu (nižšia spotreba PHM, menšie variabilné nákl.) presná kalkulovateľnosť času prepravy so zreteľom na grafikon železničnej prepravy.



## 2 Analýza procesov riadenia firmy

Ecocapsule s.r.o. je obchodná spoločnosť, kde mi bol vytvorený priestor na realizáciu praktickej časti bakalárskej práce. Túto firmu som si vybral z toho dôvodu, že si buduje postavenie na trhu, ale je aj zaujímavá použitou modernou technológiou. Oblasti pôsobenia tejto firmy vo svete sú zobrazené na obrázku Obr. 2.1.



Obr. 2.1 Mapa pôsobenia

Zdroj: vlastné spracovanie.

### 2.1 Predstavenie firmy

Firma Ecocapsule s.r.o začala svoju činnosť v roku 2009, keď sa architektonické štúdio Nice Architects zúčastnilo súťaže Andes Sprout Society Competition. Úlohou bolo navrhnúť malý obytný dom pre umelca. Návrh súťaž nevyhral, zaznamenal ho portál inhabitat.com, ktorý Ecocapsule® zaradil do výberu najlepších návrhov roka. Nasledovala obrovská vlna záujmu zo strany bežných ľudí, ako aj odbornej verejnosti. Technológia v roku 2009 však ešte nebola dostatočne zrelá na skutočne nezávislý dom.

Počas nasledujúcich piatich rokov došlo k intenzívnej práci na technologickom a produktovom dizajne Ecocapsule® s cieľom zákazníkom ponúknuť najlepší možný produkt. V roku 2014 vývoj technológií umožnil vytvoriť prototyp Ecocapsule, vybavený systémami potrebnými na dlhodobú nezávislosť na sieťach.

Dlhodobejší pobyt mimo inžinierskych sietí bol vždy poznačený nedostatkom zdrojov a neustálou nutnosťou dopĺňania zásob. To znamená vysoká spotreba paliva, časová náročnosť, náročnosť na príslušenstvo a najmä negatívny dopad na životné prostredie.

Skutočnosť, že mikrodom Ecocapsule® je vybavený všetkým potrebným, zásadne znižuje náklady a dopady na životné prostredie.

Ecocapsule® bola na začiatku koncipovaná ako obydlie do náročných oblastí pre ľudí, ktorí potrebovali zostať v prírode na dlhší čas, napr. vedeckí pracovníci, fotografi, lesníci, či extrémni turisti. Jednoduchá mobilita, možnosť presunu kontajnerom a najmä dlhodobá energetická nezávislosť však otvorili nové spôsoby využitia potenciálu Ecocapsule®. Mikrodom je možné rýchlo poslať a využiť ako ubytovanie pre tímy rýchleho zásahu, napr. pri poškodenej infraštruktúre. Môže však poslúžiť aj ako malá elektráreň alebo jednotka na filtráciu vody.

Následne sa o Ecocapsule® začali zaujímať aj iné skupiny používateľov, napr. ľudia žijúci v mestských oblastiach s vysokým nájomným a vysokými príjmami ako New York či Silicone Valley. Tu je možné mikrodom umiestniť na strechu či akékoľvek voľné miesto, kde môže slúžiť ako alternatíva garsónky. V posledných rokoch vznikla taktiež veľká vlna záujmu zo strany spoločností prevádzkujúcich hotely, či eko-rezorty.

## **2.2 Predmet činnosti firmy**

Ecocapsule s.r.o je jediným výrobcom mobilného, energeticky sebestačného a inteligentného mikrodomu Ekokapsule. Taktiež možno povedať, že firma vlastní najmodernejšie know-how vo výrobe mikrodomov a obytných prívěsov. Ecocapsule s.r.o vyrába svoj produkt v rôznych prevedeniach, ktoré sú zobrazené na obrázku 2.2.



Obr. 2.2 Ilustračný obrázok Ecocapsule

Zdroj: vlastné spracovanie.

## Mikrodom Ekokapsule

**Ecocapsule<sup>®</sup>** je mobilný, energeticky sebestačný a inteligentný mikrodom, ktorý na svoje fungovanie využíva solárnu a veternú energiu. Umožňuje ľuďom bývať na odľahlých miestach mimo inžinierskych sietí, pri zachovaní vysokej miery komfortu. Ecocapsule je možné využiť ako chatu, karavan, hausbót, výskumnú stanicu a iné.

Príklad umiestnenia v mestskom prostredí je na obrázku 2.3.



Obr. 2.3 Ecocapsule BA

Zdroj: vlastné spracovanie.

**Ecocapsule je poháňaná duálnym systémom produkcie energie**, ktorý je v súčinnosti s vysokokapacitnými batériami schopný zabezpečiť energetickú sebestačnosť aj v prípade dočasného nedostatku zdrojov. Ecocapsule<sup>®</sup> má tiež možnosť pripojenia do klasickej elektrickej zásuvky, takže v prípade potreby nie je problém dobiť batérie z externého zdroja elektriny. Oválnyny tvar Ecocapsule<sup>®</sup> je navrhnutý tak, aby maximalizoval zber dažďovej vody a rosy. Filtre vodného systému zabezpečujú premenu nazbieranej vody (či už dažďovej, alebo vody z akéhokoľvek iného prírodného zdroja) na čistú. Dizajn vonkajšej škrupiny minimalizuje energetické straty a duté steny vyplnené polyuretánovou penou

chráni obyvateľov pred nehostinnými vplyvmi počasia. Ecocapsule dosahuje úspornosť takmer na úrovni pasívneho domu. Unikátny dizajn zároveň Ecocapsule povyšuje na dizajnový objekt, ktorý vynikne v akomkoľvek prostredí. Ilustračný obrázok 2.4.



Obr. 2.4 Ecocapsule NTR

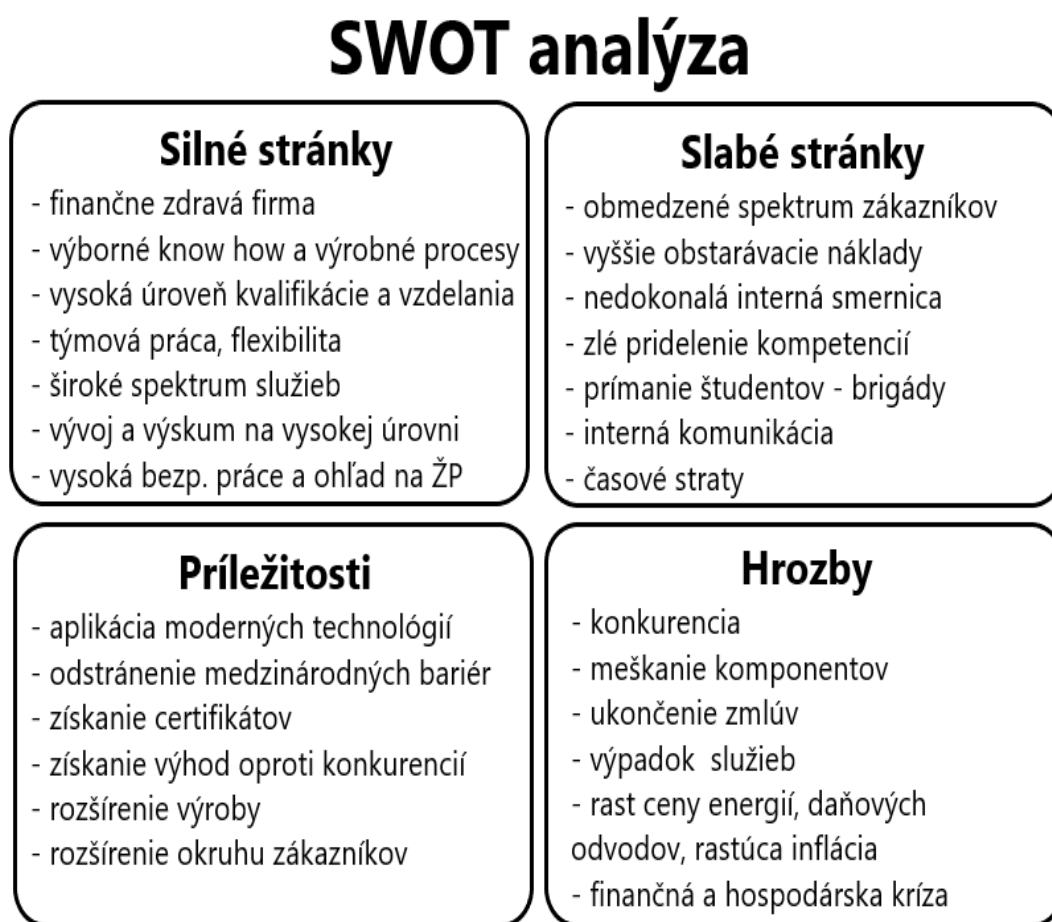
Zdroj: vlastné spracovanie.

Ecocapsule<sup>®</sup> je optimalizovaná na jednoduchú prepravu. **Zmestí sa do 40'HC kontajnera** a dá sa preto veľmi úsporne poslať kamkoľvek do celého sveta. Špeciálne navrhnutý vozík umožňuje prepravu Ecocapsule za osobným vozidlom, čím ju mení na plne funkčný karavan.

Ecocapsule s.r.o. je firma, ktorá nasleduje filozofiu trvalej udržateľnosti. Ponúka možnosť strednodobého ubytovania, ktorá naplno využíva najnovšie technologické výdobytky, umožňujúce ľuďom žiť v súlade s prírodou, pričom minimalizuje negatívne dopady na životné prostredie.

## 2.3 SWOT analýza

Táto časť práce je zameraná na silné a slabé stránky spoločnosti, príležitosti a hrozby, ktoré môže spoločnosť Ecocapsule využiť alebo naopak sa ich musí vyvarovať. SWOT analýza je uvedená na obrázku 2.5.



Obr. 2.5 SWOT analýza firmy Ecocapsule

Zdroj : vlastné spracovanie.

### 2.3.1 Silné stránky spoločnosti

Jedná sa o pomerne **kapitálovo silnú a finančne zdravú stabilnú spoločnosť**, ktorá sa nestretá so žiadnymi väčšími problémami. Jej poslanie je založené na **výbornom know-how**, všetky firemné procesy sú na vysokej odbornej úrovni. Značka Ecocapsule® je veľmi

populárna v celom svete a produkt je veľmi uznávaný. Firma pôsobí na globálnom trhu už od roku 2009.

Vo vedení firmy sú **veľmi kvalifikovaní a vzdelaní manažéri**, čo je podstatou dobrého pôsobenia a fungovania podniku. Spoločnosť zamestnáva vysoko vzdelaný a kvalifikovaný kolektív, ktorému ponúka rôzne možnosti vzdelávania a školenia pre neustále zvyšovanie kvalifikácie. Pracovné prostredie sa vyznačuje **tímovou prácou, flexibilitou, neformálnymi vzťahmi a príjemnou pracovnou atmosférou**. Zamestnancom je ponúkané veľké množstvo výhod ako pružná pracovná doba, pitný režim, kafetéria. Spoločnosť dbá na spokojnosť zamestnancov. Neustále sa dbá na **vysokú bezpečnosť práce, zdravie všetkých členov tímu spoločnosti a životné prostredie**.

Silnou stránkou je **široké spektrum ponúkaných služieb a tipov produktu**, neustále inovácie a modernizácie produktu alebo služieb, možnosť prispôbenie produktu zákazníkovi na základe jeho požiadaviek. Podstatou spoločnosti je dodržiavanie požiadaviek zákazníka na dohodnutý termín.

Medzi zdroje financovania nepatria dlhodobé cudzie záväzky vo forme úverov, hypoték a leasingov, to znamená, že keby podnik potreboval získať cudzie finančné prostriedky, nemal by to byť problém. Financuje vývoj a výskum, kde **vývoj a výskum je na veľmi vysokej úrovni**.

Výhodou je umiestnenie podniku uprostred Európy, kde je kvalitná dopravná infraštruktúra pre využitie všetkých druhov dopravy.

### **2.3.2 Slabé stránky spoločnosti**

Spoločnosť sa nachádza v Bratislave neďaleko centra, čo je výhodou v oblasti dopravnej dostupnosti, ale naopak nevýhodou pre občanov v podobe hustej dopravnej záťaže.

O produkt a služby tejto spoločnosti má zatiaľ záujem **obmedzené spektrum zákazníkov**, jedná sa predovšetkým o solventných zákazníkov zo zahraničia.

Obstaranie mikrodomu Ecocapsule nie je lacnou záležitosťou, náklady vynaložené na výrobu sú vysoké, ale v porovnaní s podobnými produktmi sú primerané. Samozrejme je potreba počítať s **vyššími obstarávacími nákladmi**.

**Slabou stránkou je zameranie sa iba na jeden druh dopravy pre prepravu výrobkov k zákazníkovi. Nevyužívajú sa možnosti rôznych druhov dopravy pre expedíciu mikrodomov ku konečnému zákazníkovi.**

Slabou stránkou spoločnosti je nedokonalá interná smernica a rozdelenie kompetencií zamestnancov, čím vzniká zbytočná práca navyše a vzniká strata času.

Slabou stránkou je aj prijímanie študentov – brigáda, kde zaškolenie a začlenenie do pracovného procesu je náročné a zdĺhavé z dôvodu nepravidelnosti trávenia času v spoločnosti.

Medzi ďalšiu slabú stránku môžeme zaradiť **nedokonalú komunikáciu** medzi jednotlivými oddeleniami. Kedy pravidelné porady prebiehajú iba v jednotlivých oddeleniach. Niektorí pracovníci majú problém s komunikáciou s ostatnými oddeleniami, aj napriek tomu, že spoločnosť disponuje kvalitnou a modernou komunikačnou technikou. Môže sa stať, že včas nie sú zdieľané dôležité informácie, ktoré by mohli byť príčinou rôznych komplikácií a nedorozumení.

### **2.3.3 Príležitosti podniku**

Medzi príležitosti, ktoré má podnik využiť pre svoj prospech **môžeme zahrnúť nové moderné technológie** a najnovšie výrobné technológie, nové medzinárodné obchody a **odstránenie medzinárodných bariér**, ďalej rozšírenie okruhu zákazníkov.

**Získanie certifikátov** týkajúcich sa kvality produktu a dodržiavanie ekologických noriem o ochrane životného prostredia.

**Možnosť získania výhod oproti konkurencii** predovšetkým v oblasti výroby.

Možnosť **rozšírenia výroby** na väčší objem Ecocapsule. Do konca roka 2019 bol vysoký objem zákaziek, ktoré spoločnosť mala, avšak nikto nedokáže predpokladať, ako tomu



bude v súčasnom období hospodárskej krízy, kedy mnoho priemyselných podnikov obmedzuje výrobu alebo úplne zastavuje.

#### 2.3.4 Hrozby spoločnosti

Hrozbou pre každý podnik je predovšetkým **konkurencia**, teda vstup nového konkurenta na trh a neustála cenová vojna medzi jednotlivými konkurentmi s podobným produktom. Konkurencia môže prísť na trh s novými nápadmi, inovatívnymi produktami a službami, znižovanie nákladov konkurenčných podnikov.

Oddelenie nákupu sa občas stretáva s oneskorením dodania objednávok od dodávateľov a potom môže dochádzať k problémom výrobného procesu. Niekedy sa stáva, že sú nedokonale špecifikované komponenty kontraktov medzi dodávateľom a nákupcom, ktorý zabezpečuje nákup všetkých položiek pre celú spoločnosť, tým môže dôjsť k nemožnosti plynulej výroby, v kritickom prípade až k zastaveniu výroby a následnému odovzdaniu zákazky konečnému zákazníkovi.

Spoločnosť sa stretáva, aj keď minimálne, s dodávkou zlých alebo nevhodných komponentov rôznej kvality, čím je opäť ohrozená plynulosť výroby.

**Ukončenie zmluvných dodávateľských vzťahov** s dôležitými dodávateľmi môže byť tiež hrozbou.

Táto oblasť podnikania sa vyznačuje neschopnosťou preniknúť do nových trhových segmentov. Firma sa zaoberá výrobou, montážou mikrodomov a zavedenie do výroby nového odlišného produktu by bolo veľmi nákladné, ako na vybavenie, tak na kvalifikáciu zamestnancov.

Strašiakom pre takmer všetky fyzické i právnické osoby je **rastúca energetická náročnosť**, **rastúca inflácia**, nutnosť daňových odvodov do štátneho rozpočtu a nesmie byť opomenutá ani celosvetová **finančná a hospodárska kríza**, ktorá sa dotkne väčšiny odvetví.

### **2.3.5 Zhrnutie SWOT analýzy**

Už postupom rokov sa spoločnosť zamerala na získavanie veľkej škály certifikátov, ktoré sú dôkazom kvalitnej produkcie a ochrany životného prostredia. Spoločnosť by sa mala snažiť o získanie všetkých dostupných certifikátov a posilniť tak svoju pozíciu na trhu.

Najväčšou hrozbou nie len pre Ecocapsule s.r.o. je súčasná finančná globálna kríza, s ktorou sa musia podniky snažiť bojovať a čo najviac eliminovať jej pôsobenie.

Príležitosti by mal podnik využívať, neprepásnuť ich a vyťažiť z nich maximum.

Silnou stránkou spoločnosti Ecocapsule s.r.o. je pôsobenie na svetovom trhu, stabilita a zdravie firmy.

Spoločnosť by sa mala zamerať na svoje slabé stránky a snažiť sa eliminovať ich. Ide o nedokonalý tok veľakrát podstatných informácií, ktorý je spôsobený nevhodnou neefektívnou komunikáciou medzi zamestnancami. Jednou z identifikovaných slabých stránok vo SWOT analýze je dopravné zabezpečenie expedície výrobkov ku konečnému zákazníkovi. Z môjho pohľadu študenta oboru zameraného na dopravnú logistiku, ale i z pohľadu definovaných slabých stránok pokladám za dôležité, sa v ďalšej časti práce zaoberať práve touto slabou stránkou.

## **2.4 Doprava ku koncovému zákazníkovi – skutočný stav**

Dopravné zabezpečenie expedície výrobkov je jednou zo slabých stránok identifikovaných vo SWOT analýze.

### **Doprava a prepravné balenie**

V spoločnosti Ecocapsule s.r.o. sa využíva na doručenie koncovému zákazníkovi letecká doprava v kombinácii s cestnou dopravou. Tento spôsob dopravy je z časového hľadiska veľmi výhodný (trvanie 7-10 dní), ale z pohľadu nákladovosti je finančne veľmi náročná.

Ecocapsule sú balené do obalových fólií a následne do drevených ochranných konštrukcií, ktoré spĺňajú štandardy na prepravu. Takýto druh balenia je veľmi dôležitý aj kvôli poisteniu samotného produktu alebo poisteniu dopravy do zahraničia. Spoločnosť

Ecocapsule kladie doraz na to, aby balenie vykonávala certifikovaná firma s certifikátmi ISO9001, PEFC, IPPC a iné dôležité pre poskytnutie kvalitnej služby. Balenie aj napriek svojim výhodám ochrany výrobku má aj nevýhodu vysokej ceny poskytnutie služby balenia.

Na obrázku 2.6 je pre názornosť zobrazená ukážka prepravného balenia pre leteckú dopravu finálneho výrobku.



Obr. 2.6 Príklad prepravného balenia produktu Ecocapsule LOG

Zdroj: vlastné spracovanie.

### **Náklady na dopravu ku konečnému zákazníkovi**

Náklady na dopravu v rámci logistických nákladov tvoria pomerne vysokú časť z celkových nákladov.

Pri využití leteckej dopravy ku koncovému zákazníkovi na americký kontinent sa jedná o čiastky okolo 14 000 Eur.

Spoločnosť zaisťuje prepravu mikrodomu až na miesto určenia ku konečnému zákazníkovi. V kúpnej zmluve sa uvádza dodacia doložka DAP (Delivered At Place) – s dodaním na určité miesto. Predávajúci zaisťuje dopravu a nesie náklady až do miesta určenia. Náklady spojené s vykládkou tovaru nesie kupujúci a jeho povinnosťou je tiež obstaráť všetky formality súvisiace s dovozom.

Príklad kalkulácie nákladov pre prepravu mikrodomu do USA je uvedený v tabuľke 2.1.

Tab. 2.1 Kalkulácia nákladov na prepravu do USA – súčasný stav

<b>P.č.</b>	<b>Názov</b>	<b>Firma</b>	<b>Cena</b>
1.	Cestná doprava BA-TO-BA	BP3 s.r.o	720 €
2.	Balenie externou firmou v meste TO	Deufol s.r.o	2 800 €
3.	Letecká doprava BA- USA	DHL	9 580 €
4.	Cestná doprava - zahraničie	DHL	490 €
5.	Prenájom manipulačnej techniky	DHL	510 €
<b>Celkom</b>			<b>14 100 €</b>

Zdroj: vlastné spracovanie.

V kalkulácii sú zahrnuté náklady na prepravu mikrodomu Ecocapsule do špecializovanej firmy, ktorá urobí balenie a späť do Bratislavy. Náklady na balenie, náklady na prenájom potrebnej manipulačnej techniky a náklady na prepravu mikrodomu k zákazníkovi.

#### **Zhodnotenie:**

- 1) Balenie výrobkov pre prepravu vykonáva špecializovaná firma. Vzhľadom ku špecifickým požiadavkám na balenie sa touto činnosťou na Slovensku zaoberajú iba tri firmy. Spoločnosť Ecocapsule pre balenie vybrala na základe výberového konania firmu v meste TO, ktorá poskytuje službu za najvýhodnejších podmienok. Jej služby sa sledujú a pravidelne vyhodnocujú. Na základe výsledkov controllingu a informácií od manažmentu spoločnosti Ecocapsule nie je nutné poskytovateľa služby 2PL meniť.

- 2) Pre prepravu mikrodomov Ecocapsule k zákazníkom sa používa iba letecká doprava. Vyplynulo to historicky z toho, že bohatí zákazníci zo zahraničia chceli mať zakúpený mikrodom čo najrýchlejšie k dispozícii. Vzhľadom k tomu, že spoločnosť má dostatočné kapacity pre výrobu, je možné uvažovať i o ďalších možnostiach prepravy, ktoré umožňujú jednotlivé dopravné systémy, prípadne ich kombinácia.

### 3 Návrh logického modelu riadenia

Pre prácu logistického manažmentu sú rozhodujúce logistické činnosti, ktoré sa zaoberajú vypracovaním metodológie, stratégie, postupov a koncepcií. Z výsledkov analýzy, ktoré boli zaznamenané vo SWOT matici navrhujem stratégiu a druh dopravy ku koncovému zákazníkovi, čím naplňujem primárny cieľ mojej bakalárskej práce.

#### 3.1 Návrh stratégie

**Prvá alternatíva návrhu vychádza z ST stratégie, kde sa maximalizujú silné stránky spoločnosti a minimalizuje veľkosť ohrozenia.** Spoločnosť Ecocapsule si zakladá na výbornom know how, výrobných procesoch, ktoré sú podporované vývojom a výskumom na vysokej úrovni.

**Obrovskou výhodou spoločnosti je široké spektrum služieb a flexibilita.** Každoročné investície do vývoja a výskumu udržiavajú podnik a samotný produkt na vysokej úrovni.

**Zákazníci si vyberajú Ecocapsulu aj na základe vysokej úrovne kvalifikácie tímu, širokej ponuky služieb a výbornému know how.** Práve toto sú faktory, na ktorých by mala spoločnosť stavať a naďalej pokračovať v tomto vysoko nastavenom trende, čím si udrží konkurencieschopnosť na trhu.

**Vysoké tlaky od konkurencie v podobe najmä výrobcov z Ázie ako aj iných zahraničných výrobcov,** ktorý sa snažia vyrobiť podobný produkt, ale za nižšiu cenu je nevyhnutné vyhľadávať nové prístupy, technológie, dodávateľov, úspory času a lepšia interná komunikácia, ktoré umožnia vyrábať efektívnejšie, lacnejšie a rýchlejšie. Tým obmedzia silu konkurencie a bude sa môcť znížiť cena produktu, čím zároveň zvýšia dopyt po produkte od nového spektra zákazníkov z celého sveta.

**Investície do nových technológií podnik musí dobre zvážiť** na základe toho ako sa bude trh vyvíjať v nasledovných 5-10 rokoch. Odporúčam vypracovanie analýzy vývoja trhu. Bolo by zbytočné investovať do vývoja a technológií produktu, ktoré by neboli prínosom v najbližších rokoch. Z dôvodu zastarania technológií v produkte by mohol klesnúť dopyt

po Ecocapsuliach a spoločnosť by bola nútená opäť investovať do nového vývoja a technológií, čo by predstavovalo úplne zbytočne vynaložené náklady. Náklady na vývoj a technológie sú vysoké a pohybujú sa v desiatkach a stovkách tisíc eur.

**Vysoká nezamestnanosť na trhu** môže značiť menší záujem zákazníkov o produkt. Preto by sa mala spoločnosť usilovať o zníženie obstarávacej ceny.

Spoločnosť je závislá od svojich dodávateľov komponentov a služieb, kde môže nastať ukončenie zmlúv a výpadok služieb. Navrhujem neustále vyhľadávanie nových dodávateľov komponentov a služieb, aby mala spoločnosť prehľad o situácii na trhu a v prípade nájdenia lepšieho dodávateľa mohla efektívne prejsť k inému dodávateľovi. Preto **neodporúčam uzatvárať dlhotrvajúce, ťažko vypovedateľné zmluvy s terajšími dodávateľmi.** Navrhujem uzatvárať Rámcovú zmluvu a následne Realizačnú zmluvu na dané množstvo. Všetky zmluvy by mali byť tvorené tak, aby podiel výhod medzi spoločnosťou Ecocapsule a dodávateľom bol v pomere 70% : 30 %. Vždy stanoviť zmluvné pokuty pri vypovedaní zmluvy zo strany objednávateľa tak, aby mali čo najmenší dopad na spoločnosť.

**Druhou alternatívou návrhu, ktorou sa podnik môže v súčasnosti uberať je stratégia SO,** ktorá podporuje kombináciu silných stránok podniku a jej príležitostiami.

V súčasnej dobe kladú zákazníci stále **vyšší dôraz na ekológiu životného prostredia.** Byť ekologicky prijateľnou firmou má v dnešnej spoločnosti stále väčšiu hodnotu a touto cestou by mali pokračovať aj v Ecocapsule. Je dôležité **presvedčiť zákazníkov, že spoločnosť myslí na ochranu prírody a vyrába ekologický produkt.** To môže dosiahnuť v pokračovaní **získavania certifikátov a rozšírenia výroby.** Práve týmto môže spoločnosť získať **certifikáty a zvýšiť povedomie potencionálnych zákazníkov** o jedinečnosti a diferencii od konkurencie.

Taktiež sa môže pokúsiť spoločnosť čerpať finančné prostriedky z eurofondov a získané prostriedky investovať do nových moderných technológií, ktoré by nie len podporovali životné prostredie, ale by spoločnosti postupom času znižovali náklady.

Spoločnosť Ecocapsule má o niečo **vyššie produkčné náklady pri výrobe produktu** v porovnaní s konkurenciou. I keď produkčné náklady sú vyššie, odporúčam **rozšírenie**

**výroby o ďalší produkt vo verzii Ecocapsula Light**, kde sa zameriame na zákazníkov, ktorí hľadajú skôr na cenu ako kvalitu produktu, tzn. chcú výrobok v primeranej kvalite za primeranú cenu.

Neustále rozširovanie Európskej Únie môže využiť spoločnosť na expandovanie do nových členských štátov a tým získať potenciálnych zákazníkov pre svoje produkty.

### **3.2 Návrh logického modelu riadenia expedície mikrodomov**

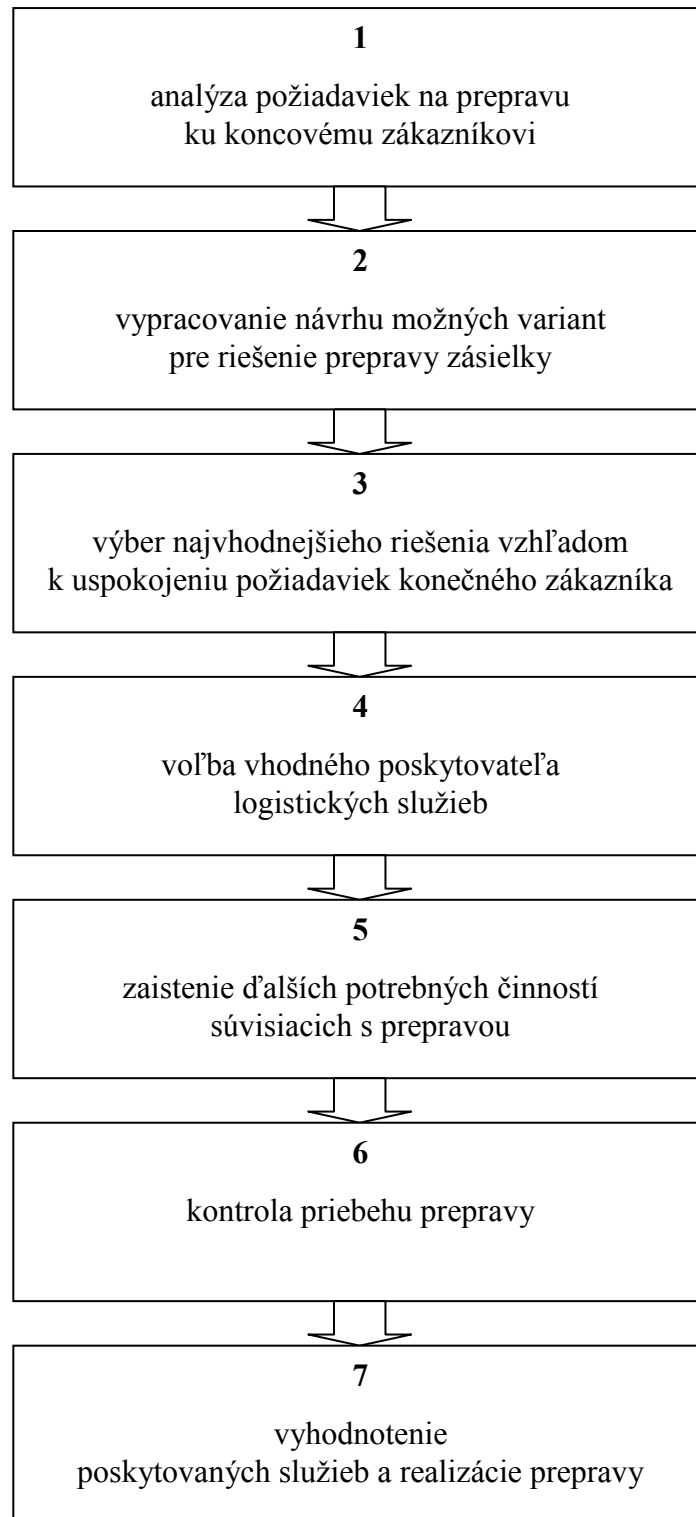
Mikrodomy Ecocapsule sú jedinečným výrobkom spoločnosti. Zaistenie dopravy a prepravné odbavenie zabezpečuje vlastné oddelenie dopravy. V súčasnosti sú výrobky prepravované ku konečným zákazníkom leteckou dopravou, čo bolo v rámci SWOT analýzy identifikované ako slabá stránka.

Pre zlepšenie stavu vzhľadom na identifikovaný nedostatok navrhujem nasledujúci logický model riadenia.

1. analýza požiadaviek na prepravu ku konečnému zákazníkovi,
2. vypracovanie návrhu možných variant využitia druhov dopravy pre riešenie prepravy zásielky,
3. výber najvhodnejšieho riešenia vzhľadom k uspokojeniu požiadaviek konečného zákazníka,
4. voľba vhodného poskytovateľa logistických služieb (napr. poskytovateľa 2PL, tzn. voľba vhodného dopravcu pre realizáciu dopravy alebo zasielateľa pre obstaranie prepravy v prospech a na účet príkazcu, ktorým by bola spoločnosť Ecocapsule),
5. zaistenie ďalších potrebných činností súvisiacich s prepravou (napr. balenia vhodného pre zvolený druh dopravy, zaistenie prepravného odbavenia v závislosti na voľbe spôsobu zaistenia dopravy (doprovca verzus zasielateľ)),
6. kontrola priebehu prepravy,
7. vyhodnotenie poskytovaných služieb a realizácie prepravy.

Logický model riadenia je možné zobrazit' graficky. Schéma je uvedené na obrázku 3.1.





Obr. 3.1 Schéma návrhu logického modelu riadenia expedície vo vybranej spoločnosti

Zdroj: vlastné spracovanie.

Cieľom logistiky je uspokojiť požiadavku zákazníka. V navrhnutom logickom modeli riadenia je to zohľadnené v bodoch 1 a 3, ktoré sú zamerané na analýzu požiadaviek na prepravu ku koncovému zákazníkovi (činnosť 1) a hlavne potom na výber najvhodnejšieho riešenia vzhľadom k uspokojeniu požiadaviek konečného zákazníka (činnosť 3). Pri naplnení obsahu tejto činnosti je dôležité využiť metódy rozhodovania, napr. metódu viackriteriálneho hodnotenia variant s uplatnením váh jednotlivých kritérií.

Pri návrhu možných variant pre prepravu akéhokoľvek výrobku, i mikrodomov, je dôležité mať znalosti o možnostiach zapojenia jednotlivých druhov dopravy do logistického reťazca a tiež sa dobre orientovať na trhu prepravy.

Pokiaľ sa jedná o možnosti použitia dopravy pre prepravu ku konečnému zákazníkovi, je možné uplatniť nasledujúce spôsoby:

- zaistenie prepravy s využitím iba cestnej dopravy (doprava od dverí ku dverám),
- zaistenie prepravy s využitím železničnej dopravy,
- zaistenie prepravy s využitím vodnej dopravy
- zaistenie prepravy s využitím leteckej dopravy
- zaistenie prepravy s využitím systému kombinovanej dopravy.

Každý spôsob zaistenia prepravy sa musí posúdiť z pohľadu vhodnosti riešenia konkrétneho požiadavku s ohľadom na geografickú polohu miesta určenia a možnosti dopravnej infraštruktúry, na dobu dodania a cenu za prepravu. Konkrétne rozhodovanie bude závisieť od rozhodnutia, či bude prepravu realizovať vybraný dopravca alebo spoločnosť využije služby zasielateľa. Vždy je potrebné vychádzať z požiadaviek zákazníka.

## **4 Verifikácia modelu na konkrétnom príklade a jej zhodnotenie**

Model navrhnutý v predchádzajúcej kapitole je možné verifikovať na konkrétnom príklade požiadavku prepravy ku koncovému zákazníkovi v USA.

### **4.1 Konkrétny príklad prepravy pre verifikáciu**

Verifikácia navrhnutého modelu:

#### **1. analýza požiadaviek na prepravu ku koncovému zákazníkovi**

Zákazník z USA preferuje dopravu za primeranú cenu, nevyžaduje expresnú dobu dodania, miesto určenia je dobre napojené na dopravnú infraštruktúru.

#### **2. vypracovanie návrhu možných variant využitia druhov dopravy pre riešenie prepravy zásielky**

Pre prepravu mikrodomu Ecocapsule do USA je možné využiť:

- leteckú dopravu,
- kombinovanú dopravu s využitím námornej dopravy.

#### **3. výber najvhodnejšieho riešenia vzhľadom k uspokojeniu požiadaviek konečného zákazníka**

S využitím multikriteriálneho hodnotenia bola vybraná varianta prepravy námornou dopravou.

#### **4. voľba vhodného poskytovateľa logistických služieb (napr. poskytovateľa 2PL, tzn. voľba vhodného dopravcu pre realizáciu dopravy alebo zasielateľa pre obstaranie prepravy v prospech a na účet príkazcu, ktorým by bola spoločnosť Ecocapsule)**

Pre obstaranie prepravy do USA bola vybraná spoločnosť PANALPINA, ktorá zároveň zásielku do USA colne odbaví.

**5. zaistenie ďalších potrebných činností súvisiacich s prepravou (napr. balenia vhodného pre zvolený druh dopravy, zaistenie prepravného odbavenia v závislosti na voľbe spôsobu zaistenia dopravy (dopravca verzus zasielateľ))**

Spoločnosť vzhľadom ku špecifickým požiadavkám na balenie do USA využije prebalenie firmu, ktorá prepravné balenie realizovala doposiaľ. Vzhľadom k uzatvorenej zasielateľskej zmluve prepravu, prepravné dokumenty, colné odbavenie apod. zariaďuje spoločnosť PANALPINA.

**6. kontrola priebehu prepravy**

Realizáciu a priebeh prepravy kontroluje poverený pracovník dopravného oddelenia firmy. Je zodpovedný tiež za potvrdenie faktúr za realizované výkony, aby mohli byť faktúry preplatené.

**7. vyhodnotenie poskytovaných služieb a realizácie prepravy**

Túto činnosť zabezpečuje taktiež dopravné oddelenie firmy.

## **4.2 Deskripcia zvolenej varianty dopravy ku koncovému zákazníkovi**

Novou alternatívou dopravy pre Ecoapsule s.r.o na doručenie koncovému zákazníkovi navrhujem námornú dopravu v kombinácii s cestnou dopravou. Táto kombinácia nie je časovo veľmi výhodná (trvanie 35 dní), ale po finančnej stránke je oproti preprave leteckou dopravou o mnoho lacnejšia.

### **Balenie**

Ecocapsule budú balené s ohľadom na riziká vyplývajúce z prepravy vodnou dopravou, napr. vznik korózie apod. Pre prepravné balenie sa použije hliníková fólia. Pred samotným balením dajú pracovníci zodpovední za balenie do interiéru Ecocapsule vysúšadlá a následne zabalí produkt do hliníkovej fólie, z ktorej po uzatvorení vysajú vzduch.




Obr. 4.1 Ilustračný obrázok umiestnenia vysušadiel v ISO kontajneru

Zdroj : [14].

Zabalená Ecocapsula sa umiestni pripravenú drevenú paletu vyrobenú na mieru podľa rozmerov produktu. Drevená paleta a samotné balenie musia spĺňať štandardy a podliehajú certifikátom ISO9001, PEFC, IPPC. Pripravená paleta bude naložená do lodného kontajnera 40'HC, ktorý spĺňa rozmery pre prepravu Ecocapsule.

Parametre kontajnera sú na obrázku 4.2.

40' HC		
Parameter		
Vonkajšie rozmery	dĺžka	12,192 m
	šírka	2,438 m
	výška	2,896 m
Vnútorne rozmery	dĺžka	12,000 m
	šírka	2,311 m
	výška	2,650 m
Dvere	šírka	2,280 m
	výška	2,560 m
Vnútorň objem		75,3 m <sup>3</sup>
Váha prázdneho kontajnera		3,900 Kg
Nosnosť		26,580 Kg


 A 3D perspective rendering of a blue shipping container with white latching mechanisms on the door. The container is shown from a three-quarter view, highlighting its rectangular shape and corrugated metal texture.

Obr. 4.2 Lodný kontajner 40'HC,

Zdroj: [15].

V prípade nedostupnosti kontajnera 40'HC možno využiť aj Hardtop kontajner 40'HC.

Container 40' Hardtop High Cube		Millimeter/mm	Foot/ft
<b>Internal</b>	Length	12020	39' 5 1/4"
	Width	2342	7' 8 1/8"
	Height	2693	8' 10"
<b>Door Opening</b>	Width	2336	7' 8"
	Height	2597	8' 6 1/4"
		Kilogramm/kg	Lbs/Pound
<b>Weight</b>	Max. Gross	30480	67200
	Tare	4900	10803
	Max. Payload	25580	56394
		Cubic meter m <sup>3</sup>	Cubic foot cu.ft
<b>Capacity</b>		75,8	2677

Obr. 4.3 Lodný kontajner Hardtop 40'HC.

Zdroj: [15].

Ilustračná ukážka balenia finálneho výrobku a jeho umiestnenia do kontajneru je na obrázku 4.4.



Obr. 4.4 FOTO ECO-BAL

Zdroj: vlastné spracovanie.

Kalkulácia nákladov pri kombinácii námornej a cestnej dopravy je uvedená v tabuľke 4.1.

Tab. 4.1 Kalkulácia – nová alternatíva

P.č.	Názov	Firma	Cena
1.	Cestná doprava BA-TO-BA	BP3 s.r.o.	720 €
2.	Balenie	Deufol s.r.o.	1280 €
3.	Námorná doprava BA-USA	Panalpina	4950 €
4.	Cestná doprava-zahraničie	Panalpina	440 €
5.	Prenájom manipulačnej techniky	Panalpina	485 €
<b>Celkom</b>			<b>7875 €</b>

Zdroj: vlastné spracovanie.

### 4.3 Porovnanie súčasného stavu a novej navrhovanej alternatívy dopravy ku koncovému zákazníkovi

V uvedenej tabuľke 4.2 porovnávam rozdiel medzi kalkuláciou súčasný stav a kalkuláciou nová alternatíva.

Porovnanie nákladov na dopravu a balenie							
Tab.1 Kalkulácia – súčasný stav				Tab.2 Kalkulácia – nová alternatíva			
P.č.	Názov	Firma	Cena	P.č.	Názov	Firma	Cena
1.	Cestná doprava BA-TO-BA	BP3 s.r.o	720 €	1.	Cestná doprava BA-TO-BA	BP3 s.r.o	720 €
2.	Balenie	Deufol s.r.o	2 800 €	2.	Balenie	Deufol s.r.o	1 280 €
3.	Letecká doprava BA- USA	DHL	9 580 €	3.	Námorná doprava BA- USA	Panalpina	4 950 €
4.	Cestná doprava - zahraničie	DHL	490 €	4.	Cestná doprava - zahraničie	Panalpina	440 €
5.	Prenájom manip. techniky	DHL	510 €	5.	Prenájom manip. techniky	Panalpina	485 €
<b>Celkom</b>			<b>14 100 €</b>	<b>Celkom</b>			<b>7 875 €</b>

Tab. 4.2 Porovnanie nákladov na dopravu a balenie

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe výsledkov porovnania kalkulácie súčasného stavu a kalkulácie novej navrhovanej alternatívy môžeme konštatovať, že navrhovaná alternatíva dopravy a balenia bude veľkým prínosom a hlavne zníženie nákladov na dopravu a balenie o 44,14 % pre ďalšie fungovanie spoločnosti Ecocapsule s.r.o.

## Záver

Cieľom mojej bakalárskej práce bolo využiť teóriu logistiky a praktických skúseností za účelom navrhnutia stratégie a navrhnutia logického modelu riadenia dopravy ku koncovému zákazníkovi.

V teoretickej časti som čerpal informácie s dostupnej odbornej literatúry v zozname použitých zdrojov a čiastočne nadobudnutých znalostí získaných pri vysokoškolskom štúdiu. Informácie pre praktickú časť som získal predovšetkým z osobného pozorovania, z interných dokumentov, databázy a internetovej stránky spoločnosti Ecocapsule s.r.o.

som logický model riadenia zameraný na zabezpečenie expedície ku konečným zákazníkom. Verifikáciou modelu a uplatnením nové možnosti dopravy ku koncovému zákazníkovi som vyčíslil náklady novej alternatívy a porovnal ich s pôvodným riešením dopravy. Na základe výsledkov porovnania kalkulácie súčasného stavu a kalkulácie novej navrhovanej alternatívy môžem konštatovať, že navrhovaná alternatíva dopravy a balenia bude veľkým prínosom, z finančného hľadiska zníženie nákladov na dopravu a balenie o 44,14 %.

Z analýzy som zistil silné a slabé stránky podniku a jeho príležitosti a ohrozenia, na základe ktorých som zostavil SWOT maticu. Váhy jednotlivých faktorov vstupujúcich do matice som určil pomocou párového zrovnania. Na základe teoretických východísk som určil dve vhodné alternatívy, ktorými by sa mohol podnik uberať s ohľadom na splnenia cieľov tejto bakalárskej práce. Návrh stratégie zahŕňa dve alternatívy. Prvá alternatíva vychádza zo stratégie ST a odporúčam v nej pokračovať v tom, čo prinieslo podniku úspech v ich silných stránkach a zároveň radím ako znížiť riziko ohrozenia. Druhá alternatíva vychádza zo stratégie SO, ktorá podporuje kombináciu silných stránok podniku a jej príležitostí. Taktiež v druhej alternatíve odporúčam ako využiť príležitosti podniku.

Keďže som prácu spracoval na základe poskytnutých informácií a materiálov od manažmentu Ecocapsule s.r.o., predpokladám aj v jej použiteľnosť v praxi. Je však už na samotných manažéroch akým spôsobom budú reagovať na zistené skutočnosti v tejto bakalárskej práci. Výstupmi zo spracovania mojej bakalárskej práci som splnil ciele a zámery spomenuté v zadaní pre jej spracovanie.



## Zoznam zdrojov

- [1] HLAVOŇ, Ivan a kol. *Dopravná a spojová soustava*. Přerov: Vysoká škola logistiky, 2010. ISBN 978-80-87179-12-3.
- [2] GROS, Ivan a kol. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
- [3] SIXTA, Josef, a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.
- [4] *Rozdělení logistiky* [online]. Logistika, 2020 [cit. 2020-02-05]. Dostupné zo: <https://logistika-cz.studentske.cz/2009/05/rozdeleni-logistiky.html>.
- [5] PERNICA, Petr. *Logistický management: teorie a podniková praxe..* Praha: RADIX, 1998. ISBN 80-86031-14-4.
- [6] ŠARADÍN, Pavel. *Dopravní logistika*. Přerov: Vysoká škola logistiky, 2019. Dostupné z: intranet Vysoké školy logistiky o.p.s.
- [7] TECHNICKÁ UNIVERZITA V KOŠICIACH. *Portál STU* [online]. Košice: TUKE, 2020 [2020-02-07]. Dostupné zo: <http://sjf.tuke.sk/umpadi/taipvpp/2018/index.files/06f>.
- [8] WIKIPEDIA.ORG. *Outsourcing* [online]. Wikipedia.org, 2020 [2020-03-13]. Dostupné zo: <https://sk.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>.
- [9] LOGISTICKÝ MONITOR. *Sborník Logistický monitor* [online]. Žilina: Logistický monitor, 2020 [2020-0328]. Dostupné zo: [http://www.logistickymonitor.sk/index.php?option=com\\_content&task=view&id=709&Itemid](http://www.logistickymonitor.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=709&Itemid).
- [10] MANAGEMENTMANIA.COM. *Outsourcing* [online]. ManagementMania.com, 2020 [cit. 2020-04-04]. Dostupné zo: <https://managementmania.com/sk/insourcing>.
- [11] ALEXANDROU, Marios. *Definition of Outsourcing* [on-line]. 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné zo: <http://www.mariosalexandrou.com/definition/outsourcing.asp>.
- [12] ATLAS.SK. *Referáty* [online]. Bratislava: Atlas.sk, 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné zo: <http://referaty.atlas.sk/odborne-humanitne/ekonomia/28277/kombinovana-doprava>.

- [13] WIKIPEDIA.ORG. *SWOT analýza* [online]. Wikipedia.org, 2020 [2020-03-13]. Dostupné zo: <https://sk.wikipedia.org/wiki/SWOT>.
- [14] *Vysúšadla* [online]. 2020 [cit. 2020-04-24]. Dostupné zo: <https://www.branopac-antalis.sk/vysusadla>.
- [15] *Námorné kontajnery* [online]. 2020 [cit. 2020-04-26]. Dostupné zo: <https://namornekontajnery.sk/>.

## Zoznam grafických objektov

### Zoznam obrázkov

Obr. 1.1 Rozdelenie hospodárskej logistiky .....	11
Obr. 1.2 Schéma výhod outsoursingu .....	15
Obr. 1.3 SWOT analýzy .....	16
Obr. 1.4 Schéma SWOT stratégie.....	18
Obr. 1.5 Technická základňa železničnej dopravy .....	22
Obr. 2.1 Mapa pôsobenia.....	25
Obr. 2.2 Ilustračný obrázok Ecocapsule .....	27
Obr. 2.3 Ecocapsule BA .....	28
Obr. 2.4 Ecocapsule NTR.....	29
Obr. 2.5 SWOT analýza firmy Ecocapsule.....	30
Obr. 2.6 Príklad prepravného balenia produktu Ecocapsule LOG .....	35
Obr. 3.1 Schéma návrhu logického modelu riadenia expedície vo vybranej spoločnosti ...	41
Obr. 4.1 Ilustračný obrázok umiestnenia vysúšadiel v ISO kontajneru.....	45
Obr. 4.2 Lodný kontajner 40'HC,.....	45
Obr. 4.3 Lodný kontajner Hardtop 40'HC.....	46
Obr. 4.4 FOTO ECO-BAL .....	46

### Zoznam tabuliek

Tab. 2.1 Kalkulácia nákladov na prepravu do USA – súčasný stav .....	36
Tab. 4.1 Kalkulácia – nová alternatíva .....	47
Tab. 4.2 Porovnanie nákladov na dopravu a balenie .....	47

## Zoznam skratiek

BA	Bratislava
BAL	balenie
DAP	Delivered At Place
ECO	Ekokapsula
HC	High Cube
IPPC	International Plant Protection Convention
ISO	International Organization for Standardization
LOG	logistika
NR	Národná rada
PEFC	Programme for the Endorsement of Forest Certification
PHM	pohonné hmoty
PL	Part Logistics
SO	Strengths opportunities – stratégia ofenzívna
SWOT	silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), príležitosti (opportunities), hrozby (threats)
SR	Slovenská republika
ST	Strengths threats – stratégia defenzívna
TO	Topolčany
USA	Spojené štáty Americké
WO	Weaknesses opportunities – stratégia spojenectva
WT	Weaknesses threats – stratégia úniku alebo likvidácie
Z. z.	Zbierka zákonov

<b>Autor</b>	Tomáš Podstavek
<b>Názov BP</b>	Logistika riadenia vybranej firmy
<b>Študijný obor</b>	DOL
<b>Rok obhajoby BP</b>	2020
<b>Počet strán</b>	40
<b>Počet príloh</b>	0
<b>Vedúci BP</b>	Ing. Blanka Kalupová
<b>Anotácia</b>	<p>Predmetom tejto bakalárskej práce je s využitím teórie logistiky a praktických skúseností vo firme Ecocapsule s.r.o. navrhnuť stratégie a optimalizáciu riešenia dopravy ku koncovému zákazníkovi. Porovnanie doterajších parametrov s budúcimi parametrami. Analýzou riadenia firmy a jej fungovania vytvoriť predpoklady na návrh riešení s účelom zvýšenia efektivity riadenia a postupov jednotlivých prác v spoločnosti.</p>
<b>Kľúčové slová</b>	logistický manažment, outsorsing, doprava, SWOT analýza
<b>Miesto uloženia</b>	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
<b>Signatura</b>	