



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH LOGISTICKÉ KONCEPCE SE ZAMĚŘENÍM NA SLUŽBY KE SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

DESIGN OF A LOGISTICS CONCEPT FOCUSING ON CUSTOMER SATISFACTION SERVICES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Iva Habrovcová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Bc. Iva Habrovcová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	prof. Ing. Marie Jurová, CSc.
Akademický rok:	2019/20

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

Návrh logistické koncepce se zaměřením na služby ke spokojenosti zákazníka

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis současného stavu podnikání ve vybraném podnikatelském subjektu

Cíle řešení

Vyhodnocení teoretických přístupů k návrhu řešení

Analýza současného stavu zakázkového řízení

Návrh kroků řízení materiálových toků při zakázkovém řízení

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Řízení kroků zakázky s přidanou hodnotou pro zákazníka a realizací služeb v obchodní zakázce ke spokojenosti zákazníků k rozvoji podnikání organizace.

Základní literární prameny:

CHRISTOPHER ,M. Logistics and supply chain management. 5.edition, Harlow: Prentice Hall/Pearson Education, 2016, 294 p., ISBN 978-1-08379-7.

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

LAMBERT, D., STOCK, J. a ELLRAM, L.. Logistika. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-722-221-1.

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

RATHOUSKÝ, B., JIRÁSEK, P., STANĚK, M. Strategie a zdroje SCM. Praha: Nakladatelství C.H.Beck, 2016 ISBN 978-80-7400-639-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na logistickou koncepci společnosti LESAK s.r.o., zabývající se výrobou a prodejem vah a vážících zařízení. Analyzuje současný stav průběhu zakázky společností a následně navrhuje opatření se zaměřením na služby ke spokojenosti zákazníka.

Abstract

Thesis deals with concept of logistics in company LESAK. This company's business area is production and sale of weighing equipment. In the thesis, there is analysed current order processing in company LESAK and then there are suggested remedies focusing on customer satisfaction services.

Klíčová slova

logistická koncepce, logistika, spokojenost zákazníků, dodací termíny, průběh zakázky, zákaznický servis

Key words

concept of logistics, logistics, customer satisfaction, delivery terms, order processing, customer service

Bibliografická citace

HABROVCOVÁ, Iva. *Návrh logistické koncepce se zaměřením na služby ke spokojenosti zákazníka*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125320>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Marie Jurová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 1. května 2020

podpis studenta

Poděkování

Moje poděkování patří paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za její přínosné rady a vedení diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti LESAK s.r.o. za poskytnutí potřebných podkladů.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	13
1.1 Metodika práce.....	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
2.1 Logistika.....	15
2.2 Logistické cíle	15
2.3 Klíčové logistické činnosti	16
2.3.1 Rozdělení logistiky	18
2.4 Logistický řetězec	19
2.4.1 Články logistického řetězce	20
2.4.2 Hmotná stránka logistického řetězce	21
2.4.3 Nehmotná stránka logistického řetězce	21
2.5 Zákaznický servis.....	21
2.5.1 Složky zákaznického servisu	23
2.6 Cyklus zákaznické objednávky	25
2.7 Procesní přístup.....	28
2.7.1 Proces.....	28
2.8 Strategická analýza.....	30
2.8.1 Analýza obecného okolí podniku	30
2.8.2 Porterův model pěti sil.....	31
2.8.3 SWOT analýza	32
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	34
3.1 Základní údaje o společnosti	34
3.2 Historie a charakteristika společnosti.....	35
3.3 Klasifikace činností podniku dle CZ-NACE.....	35

3.4	Organizační struktura společnosti	36
3.5	Portfolio výrobků	37
3.6	Portfolio služeb	39
3.7	Odběratelé a dodavatelé	39
3.7.1	Odběratelé	39
3.7.2	Dodavatelé	39
3.8	Informační systém	40
3.9	Průběh zakázky společností	40
3.9.1	Zboží, které je skladem	40
3.9.2	Zboží, které není skladem	42
3.9.3	Zboží na zakázku	44
3.10	SLEPT analýza	46
3.10.1	Sociální faktory	46
3.10.2	Legislativní faktory	47
3.10.3	Ekonomické faktory	47
3.10.4	Politické faktory	48
3.10.5	Technologické hledisko	48
3.10.6	Vyhodnocení SLEPT analýzy	49
3.11	Porterův model pěti sil	49
3.11.1	Stávající konkurenti	49
3.11.2	Potenciální noví konkurenti	50
3.11.3	Síla odběratelů	50
3.11.4	Síla dodavatelů	51
3.11.5	Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil	52
3.12	SWOT analýza	53
3.12.1	Silné stránky	53

3.12.2	Slabé stránky	53
3.12.3	Příležitosti	54
3.12.4	Hrozby	54
3.12.5	Vyhodnocení SWOT analýzy	54
3.13	Vyhodnocení analýzy současného stavu	55
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	56
4.1	Aktualizace internetového obchodu	56
4.2	Sledování objednávky	57
4.3	Marketingové oddělení společnosti.....	63
4.4	Pravidelné porady.....	65
4.5	Záruční a pozáruční servis	66
4.6	Ekonomické zhodnocení navrhovaných opatření	67
4.6.1	Aktualizace internetového obchodu.....	67
4.6.2	Sledování objednávky	67
4.6.3	Marketingové oddělení společnosti	67
4.6.4	Pravidelné porady	68
4.6.5	Záruční a pozáruční servis	68
	ZÁVĚR	69
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	74
	SEZNAM GRAFŮ	75

ÚVOD

V dnešní době jsou z důvodu neustálého růstu konkurence kladeny na podniky vysoké nároky. Pro rozvoj podnikání je nezbytné nejen udržet si stálé zákazníky, ale také získávat nové. Spokojenost zákazníka hraje v podnikání významnou roli. Důraz je kladen na bezproblémový průběh zakázky, dodržení dodacích termínů a také kvalitu a sortiment nabízených výrobků a služeb.

Důležité je brát v potaz změny, které souvisejí s globalizací průmyslu a obchodu a to je prudký vzestup služeb zákazníkům a tlak kladený na bezproblémové a včasné doručení.

Důležitou součástí podnikání jsou i nabízené doprovodné služby, které mohou společnosti přinést konkurenční výhodu a podílejí se na získávání loajálních zákazníků. Z těchto důvodů se ve svojí diplomové práci věnuji logistické koncepci podniku se zaměřením na služby.

Diplomová práce se zabývá logistickou koncepcí společnosti LESAK s.r.o., jejímž hlavním předmětem podnikání je prodej vah a vázících zařízení. Práce je rozdělena na tři části – teoretickou, analytickou a návrhovou část.

V první části jsou představena teoretická východiska práce. Je zde definován pojem logistika, její cíle, klíčové činnosti a logistický řetězec. Dále je v práci představen zákaznický servis a jeho složky, cyklus zákaznické objednávky a také je zde definován procesní přístup.

Ve druhé části diplomové práce je prezentována společnost LESAK s.r.o. Jsou zde uvedeny základní údaje o společnosti, jejím informačním systému a organizační struktuře. Dále je představeno portfolio nabízených výrobků a služeb a představen průběh zakázky společností. Následně je provedena strategická analýza pomocí Porterova modelu pěti sil a SLEPT analýzy. Na závěr jsou na základě zjištěných skutečností určeny silné a slabé stránky společnosti a příležitosti a hrozby rozvoje podnikání.

Závěrečná třetí část navrhuje na základě zjištěných skutečností možnosti řešení, které povedou k rozvoji podnikání a zvýšení spokojenosti zákazníků.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem je navrhnout řízení kroků zakázky s přidanou hodnotou pro zákazníka a realizací služeb v obchodní zakázce ke spokojenosti zákazníků a k rozvoji podnikání organizace.

Dílčími cíli jsou:

- vymezení teoretických východisek práce,
- představení společnosti LESAK s.r.o., její předmět podnikání a portfolia výrobků a služeb,
- představení současného průběhu zakázky společností,
- strategická analýza společnosti a jejího okolí,
- vyhodnocení analýz a představení silných a slabých stránek společnosti, příležitostí a hrozeb rozvoje podnikání,
- návrh opatření vedoucích ke zlepšení současného stavu,
- určení podmínek a přínosů realizace návrhu.

1.1 Metodika práce

Teoretická východiska práce jsou zpracována studiem literatury v podobě tištěných knih a internetových zdrojů.

Analýza současného stavu je provedena pomocí SLEPT analýzy a Porterova modelu pěti sil. Výstupem je matice SWOT – silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části budou vymezeny teoretické pojmy týkající se logistické koncepce a průběhu zakázky společností.

2.1 Logistika

Pojem logistika je možné definovat různými způsoby. Dle Kirsche je logistika definována jako „*souhrn všech technických a organizačních činností, pomocí nichž se plánují operace související s materiálovým tokem. Zahrmuje nejen tok materiálu, ale i tok informací mezi všemi objekty a časově překlenuje nejrůznější procesy v průmyslu i v obchodě*“ (Pernica, 2005, s. 32-35).

Ihde definuje logistiku jako „*system tvorby, řízení, regulace a vlastního průběhu materiálového toku, energie informací a přemístování osob.*“ (Pernica, 2005, s. 32-35).

International Institute for Applied System Analysis uvádí definici logistiky jako „*soubor všech činností sloužících k poskytování potřebného množství prostředků s nejmenšími náklady tam a tehdy, kde a kdy je po nich poptávka. Zabývá se všemi operacemi, určujícími pohyb zboží (alokace výroby a skladů, zásob, řízení pohybu zboží ve výrobě, balení, skladování, dodávání odběratelům)*“ (Stehlík, 2002, s. 15).

Dle European Logistics Association je logistika definována jako „*organizace, plánování, řízení a uskutečňování toku zboží počínaje vývojem a nákupem a konče výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích*“ (Stehlík, 2002, s. 15).

2.2 Logistické cíle

Cíle logistiky by měly vždy brát v potaz podnikovou strategii a cíle podniku a zároveň by měly zabezpečovat přání zákazníka na služby a zboží při minimalizaci celkových nákladů. Cíle logistiky je možno dělit dle oblasti jejich působení – uvnitř či vně podniku.

Dále je možno cíle dělit dle způsobu jejich měření – výkonem nebo ekonomickým vyjádřením (Sixta, 2005, s. 41-42).

Základním cílem logistiky je uspokojování potřeb zákazníků. Nejdůležitějšími cíli logistiky jsou:

- vnější cíle logistiky - to jsou cíle, které přímo uspokojují přání zákazníků, jde především o zkracování dodacích lhůt, zvyšování objemu prodeje nebo zlepšování spolehlivosti dodávek,
- výkonové cíle logistiky – ty zabezpečují požadovanou optimální úroveň služeb tak, aby požadované zboží bylo vždy na správném místě, ve správný čas a to v požadované jakosti a množství (Sixta, 2005, s. 43-44).

Sekundární cíle logistiky jsou následující:

- vnitřní cíle logistiky – cíle, které se zaměřují na snižování nákladů například na dopravu, skladování, výrobu atd.,
- ekonomické cíle logistiky – zaměřující se na to, aby byly náklady vzhledem k úrovni služeb minimální (Sixta, 2005, 43-44).

2.3 Klíčové logistické činnosti

Dosažení výše uvedených cílů je ovlivněno logistickými technologiemi. Obecný logistický proces zahrnuje čtrnáct klíčových činností (Lukoszová, 2012, s. 12).

Klíčovými činnostmi logistiky jsou:

1. Zákaznický servis,
2. Prognóza poptávky – jde o komplexní problém, existuje mnoho typů prognóz poptávky, marketing předpovídá poptávku na základě odhadu účinků podpory prodeje, cen a konkurence, logistika je zapojena do prognózy v tom směru, kolik je kterého druhu zboží nutno objednat od dodavatelů a kolik jakých produktů by mělo být připraveno na jednotlivých trzích, na které podnik dodává,

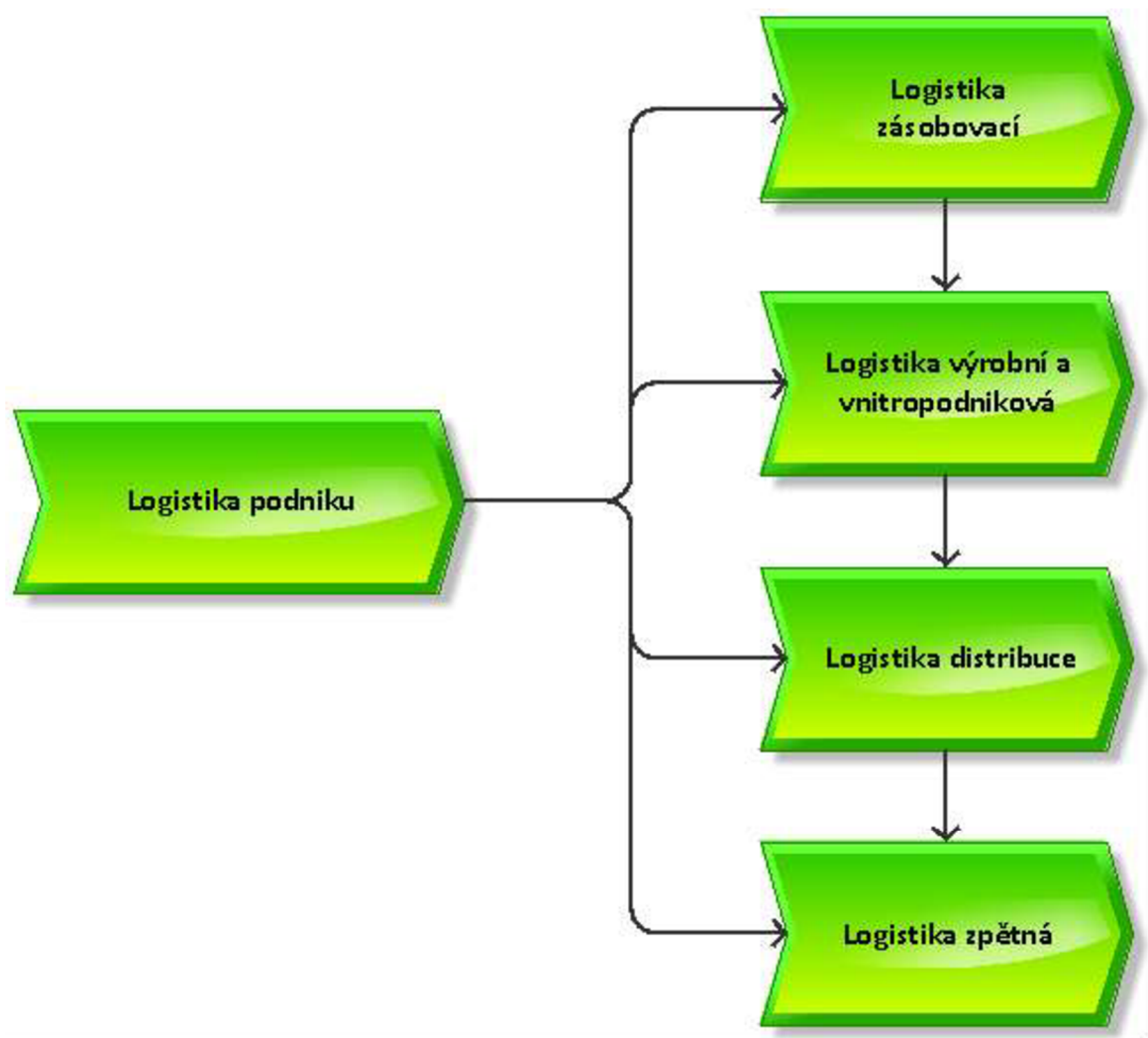
3. Řízení stavu zásob – cílem je udržet optimální úroveň zásob, při které bude dosaženo vysoké úrovně zákaznického servisu, a zároveň náklady na udržování zásob budou přijatelné,
4. Logistická komunikace – trendem je zrychlování komunikace a zvyšování její komplexnosti, *„jde především o vztahy:*
 - *podnik a jeho dodavatelé a zákazníci,*
 - *hlavní funkce/útvary podniku jako jsou logistika, technické útvary, účetnictví, marketing a výroba,*
 - *různé logistické aktivity mezi sebou,*
 - *různé aspekty jednotlivých logistických aktivit,*
 - *různé články logistického řetězce, “*
5. Manipulace s materiálem,
6. Vyřizování objednávek,
7. Balení,
8. Podpora servisu a náhradní díly – logistika nejen zabezpečuje proces výroby, ale také zodpovídá za poskytování poprodejního servisu, zabezpečuje náhradní díly dealerům a vyzvedává vadné produkty od zákazníků,
9. Stanovení místa výroby a skladování,
10. Pořizování/nákup,
11. Manipulace s vráceným zbožím - je složitá a nákladná, obvykle jde pouze o malé množství, které putuje od zákazníka zpět k prodejci, jelikož je vadné, anebo zákazník jednoduše změnil názor,
12. Zpětná logistika – jde o odstranění materiálu, který vzniká během výroby, distribuce a balení zboží, obvykle jde o dočasné uskladnění těchto materiálů, jejich odvoz k likvidaci, zpětné použití, nebo recyklace,

13. Doprava a přeprava – klíčovou logistickou činností je vlastní přeprava, zahrnuje výběr způsobu přepravy, přepravní trasy, kontrola a plnění legislativních nařízení země exportu a konečný výběr dopravce,
14. Skladování. (Lambert, 2000, s. 15-20).

2.3.1 Rozdělení logistiky

Logistiku podniku můžeme dle jednotlivých logistických činností dělit na logistiku zásobování, logistiku výrobní a vnitropodnikovou, logistiku distribuce a zpětnou logistiku:

- logistika zásobování zahrnuje soubor procesů každé obdržené objednávky (realizované i nerealizované), cílem je prostřednictvím reakce na poptávku pozitivní zakončení obchodního případu,
- logistika výrobní a vnitropodniková je orientována na materiálové toky, jejich řízení a optimalizaci, také se zaměřuje na využití prostoru a podmínek souvisejících s výrobkem,
- logistika distribuce zahrnuje činnosti příjmu produktu na sklad, balení, expedici, a přepravu, jejím cílem je optimalizace řešení distribuce, sledovatelnosti a rychlosti,
- zpětná logistika se zaměřuje na poprodejní služby, servis, reklamace a odvoz odpadů (Jurová, 2016, s. 191).



Obr. 1: Logistika podniku (Vlastní zpracování dle Jurová, 2016, s. 191)

2.4 Logistický řetězec

Logistický řetězec zahrnuje soubor hmotných a nehmotných toků, které probíhají postupně a jsou strukturovány tak, aby plnily potřeby koncového zákazníka. Spotřební trh je s trhem surovin a materiálu propojen logistickým řetězcem. (Cisco, 2006, s. 23-27).

Podniková ekonomika se logistickým řetězcem začala zabývat na přelomu 80. a 90. let 20. století, jelikož podniky začaly mít obavy, zde se jejich logistika dokáže adaptovat na tržní změny (Rathouský, 2016, s. 30).

2.4.1 Články logistického řetězce

Jsou kanály, po kterých probíhá tok materiálu, výrobků, informací a peněz. Bývají prostorově a časově diferencované (Cisco, 2006, s. 23-27).

Ve výrobě logistický řetězec tvoří následující články:

- továrny, výrobní linky,
- sklady materiálu, nedokončené výroby
- výrobní a montážní mezisklady,
- balící linky,
- sklady hotových výrobků (Cisco, 2006, s. 23-27).

V dopravě tvoří logistický řetězec následující články:

- železniční stanice,
- říční a námořní přístavy,
- letiště,
- terminály a překladiště,
- spediční a celní sklady,
- logistická centra (Cisco, 2006, s. 23-27).

V obchodě je logistický řetězec tvořen následujícími články:

- sklady a prodejny velkoobchodů,
- sklady a prodejny maloobchodů (Cisco, 2006, s. 23-27).

2.4.2 Hmotná stránka logistického řetězce

Hmotná stránka logistického řetězce pomáhá v uchování a přemísťování produktů, které uspokojují potřeby koncového zákazníka. Patří sem:

- obaly,
- nedokončená výroba,
- díly,
- základní pomocné materiály,
- suroviny nezbytné k výrobě hotového výrobky (Cisco, 2006, s. 23-27).

2.4.3 Nehmotná stránka logistického řetězce

Nehmotná stránka logistického řetězce uchovává informace potřebné k přemístění a uschování hmotných produktů. Zahrnuje také přemísťování peněz (Cisco, 2006, s. 23-27).

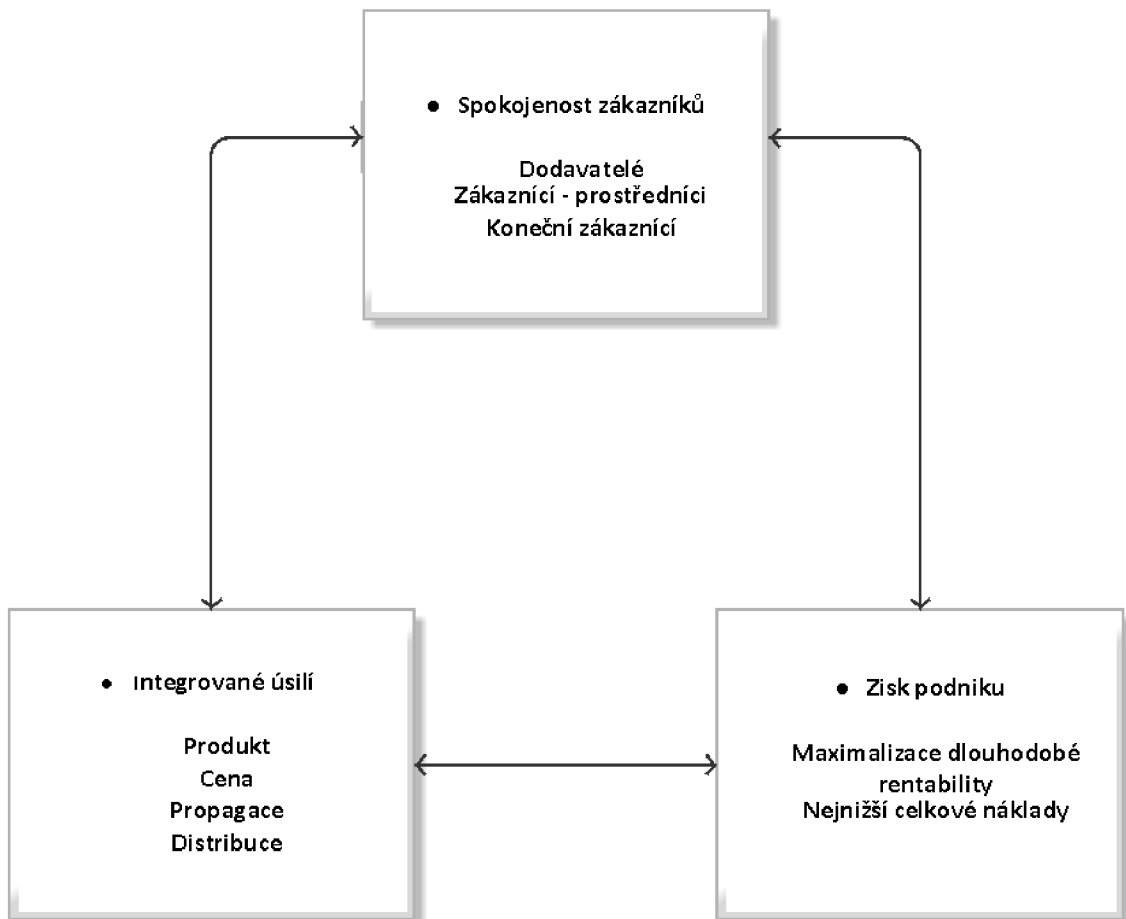
2.5 Zákaznický servis

Zákaznický servis lze definovat jako měřítko toho, jak dobře funguje logistický systém z pohledu vytváření přidané hodnoty času a místa pro určitý produkt či službu. Spadá sem například možnost kontroly položek na skladu, objednávání a poprodejní servis. Úspěšný podnik musí nejen získávat nové zákazníky, ale také si udržovat stávající. Tohoto lze docílit strategiemi a programy služeb, které budou uspokojovat potřeby zákazníků a zároveň budou realizovány nákladově efektivním způsobem – kvalitním zákaznickým servisem (Lambert, 2000, s. 40-41).

Zákaznický servis je součástí spokojenosti zákazníků. Celkovou spokojenost zákazníků ovlivňují všechny složky marketingového mixu: produkt, cena, podpora prodeje a místo (Lambert, 2000, s. 40).

Logistika hraje v podniku klíčovou roli při hledání možností, jak zlepšit profitabilitu a konkurenční schopnosti podniku. Dle současných trendů se podniky zaměřují na spokojenost zákazníka a zákaznický servis a právě logistika, která podporuje marketing,

je pro spokojenost zákazníků velmi důležitá. I v marketingovém mixu hraje logistika důležitou roli. Úspěšný podnik musí mít správný produkt za správnou cenu se správnou propagací k dispozici na správném místě. Zákaznický servis je výstupem logistického systému a pro mnoho podniků může být zákaznický servis oblastí, kde mohou získat konkurenční výhodu (Lambert, 2000 s. 11-14).



Obr. 2: Koncepce marketingového/logistického řízení (Upraveno dle Lambert, 2000, s.12)

2.5.1 Složky zákaznického servisu

Zákaznický servis se skládá ze tří základních složek – složky předprodejní, složky prodejní a složky poprodejní (Lambert, 2000, s. 43).

Předprodejní složky mají vliv na to, jak zákazníci vnímají celý podnik, většinou vyjadřují strategii podniku a měly by být jasně formulovány předtím, než se podnik začne v oblasti zákaznického servisu angažovat (Christopher, 2016, s. 31).

Předprodejní služby jsou zákazníkům poskytovány nezávisle na běžném cyklu objednávky. Mezi předprodejní složky zákaznického servisu řadíme následující položky:

- písemné prohlášení o politice v oblasti zákaznického servisu, kde jsou jasně definované standardy servisu požadované zákazníkem a také způsoby měření a vyhodnocování jejich plnění, měly by být měřitelné a dosažitelné,
- předání písemného prohlášení zákazníkům, pomocí kterého dá podnik jasně najevo zákazníkům, co mohou očekávat a také, jakým způsobem reagovat, pokud není stanovená úroveň servisu pro zákazníka dodržena,
- organizační struktura, která zajišťuje interní i externí komunikační politiku, výkonnost a v případě potřeby i nápravné akce, pro každý podnik nemusí být stejná, ale pro zajištění cílů zákaznického servisu je důležité, aby vedoucí logistických útvarů zaujímali významné postavení,
- pružnost systému, kde jsou zohledněny plány pro případ, že dojde k nějaké neočekávané události, jako jsou přírodní katastrofy, přerušení dodávek materiálů či nedostatek pracovní síly,
- manažerské služby jako je například pomoc zákazníkům při řízení stavu zásob nebo objednávání, tyto služby mohou být poskytovány bezplatně nebo mohou být zpoplatněny (Lambert, 2000 s. 43-45).

Prodejním složkám servisu je obvykle věnováno nejvíce pozornosti, protože jsou spjaty přímo se dodávkami zboží. Prodejní složky servisu zahrnují následující položky:

- úroveň vyčerpání zásob určuje dostupnost daného produktu, dostupnost by se měla sledovat podle produktů a podle zákazníků, aby nedošlo k vyčerpání zásob, pokud k tomu přece jen dojde, je vhodné zajistit si spokojenost zákazníka co nejdříve dodávkou zboží z jiného zdroje, případně nabídnout jiný, alternativní produkt,
- informace o stavu objednávky jsou jednou z položek zákaznického servisu, kterou zákazníci v dnešní době očekávají, zákazníci by měli mít možnost snadno si ověřit, zda je objednávané zboží skladem, předpokládané datum doručení a stav nevyřízených objednávek,
- přesnost systému je také jednou z položek zákaznického servisu, nejen, že má klient možnost zjistit si informace o svojí objednávce, je také nezbytné, aby tyto informace byly co nejpřesnější a nejpravdivější, pokud je v systému odhaleno nějaké slabé místo, je nutné jej co nejdříve napravit,
- rovnoměrnost cyklu objednávky, součástí cyklu objednávky je podání objednávky, zadání objednávky do systému, vyřízení objednávky, kompletace a balení, přeprava a vlastní proces dodání zboží, při posuzování kvality služeb je pro zákazníky důležitější rovnoměrnost cyklu objednávky než jeho absolutní délka, současně je však trendem klást důraz na celkové úspory času a dochází tak ke zkracování dodacích lhůt,
- speciální řešení dodávek se týká objednávek, které nejde vyřídit pomocí klasického dodavatelsko-distribučního systému, takové dodávky s sebou obvykle nesou zvýšené náklady, ale ztráty způsobené tím, že společnost přijde o zákazníka, mohou být ještě vyšší, je vhodné si stanovit, kterých zákazníků se speciální řešení dodávek bude týkat a kterých ne,
- redistribuce zahrnuje přesun zboží mezi jednotlivými distribučními středisky a zabraňuje vyčerpání zásob, pokud podnik disponuje více distribučními místy, je vhodné mít jasně stanovená pravidla přesunů,

- snadnost objednávání, neboli, jak je pro zákazníka snadné provést objednávku, nejvhodnější jsou přehledné objednávací formuláře a jasně stanovené podmínky dodání, pokud jde o telefonické objednávky, je dobré držet krátké čekací doby, než přijde zákazník na řadu,
- substituce produktů je možná, pokud není skladem přesně objednané zboží, ale je zde možnost nahradit jej jiným balením stejného produktu či produktem se stejnými nebo lepšími vlastnostmi, je však vždy vhodné se zákazníkem náhradu produktu projednat (Lambert, 2000 s. 45-48).

Poprodejní složky servisu zajišťují podporu produktu poté, co jej zákazník obdrží. Tyto služby hrají velkou roli v udržování stálých zákazníků, což je mnohem rentabilnější než neustálé získávání nových:

- instalace, záruka, opravy a náhradní díly,
- sledování produktů, pomocí něhož je podnik schopen dohledat, kterým zákazníkům prodal daný produkt,
- stížnosti zákazníků, reklamace, vrácení zboží,
- náhrada produktů (Lambert, 2000 s. 48).

2.6 Cyklus zákaznické objednávky

Podnikový informační systém ERP Enterprise Resource Planning podporuje plánování a řízení všech hlavních procesů ERP systém lze členit na jednotlivé funkční moduly – výroba, logistika, finance, personalistika atd. (Lukoszová, 2012. s. 103).

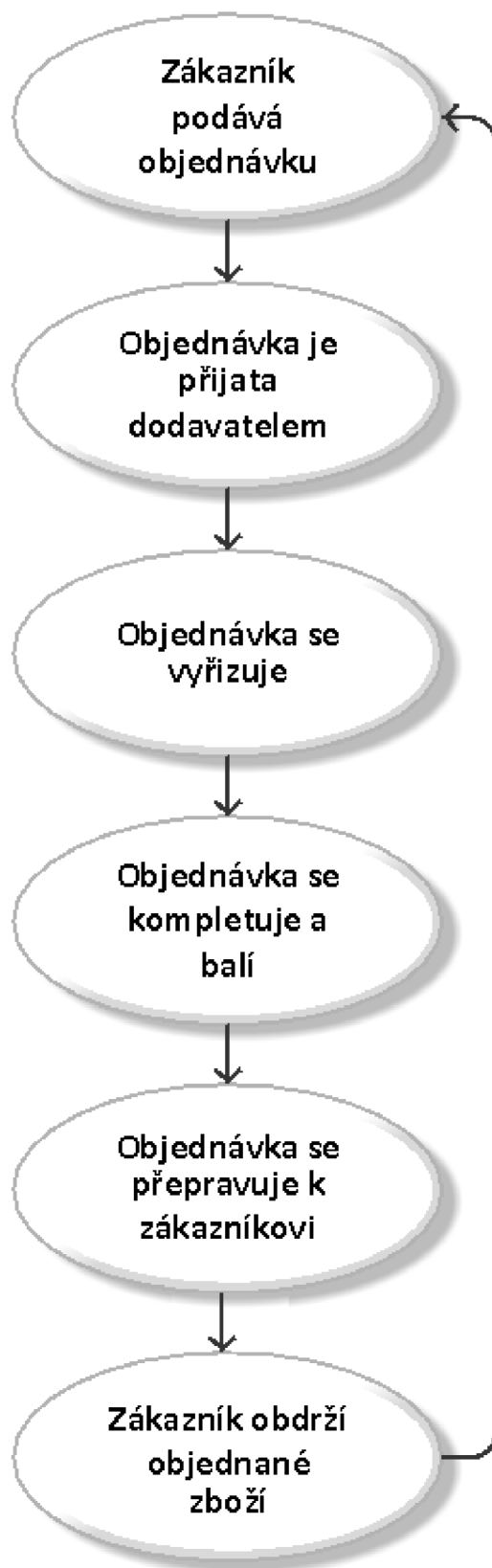
ERP systém poskytuje výstupy a grafické zpracování, které managementu pomáhá vyhodnocovat výkonnost podniku, získávat informace o zákaznících a podklady k plánování a řízení podnikových procesů (Lukoszová, 2012, s. 103).

Právě díky informačnímu podnikovému systému můžeme sledovat a optimalizovat i cyklus zákaznické objednávky. Cyklus zákaznické objednávky zahrnuje veškerý čas,

který je ke zpracování objednávky od jejího podání ze strany zákazníka až po obdržení objednaného zboží (Lambert, 2000, s. 76).

Obvykle se cyklus objednávky skládá z následujících fází:

- příprava a předání objednávky,
- přijetí objednávky a její zanesení do systému,
- vyřízení objednávky,
- příprava/kompletace objednávky a zabalení,
- doprava objednaného zboží zákazníkovi,
- příjem zboží u zákazníka (Lambert, 2000, s. 76-77).



Obr. 3: Celkový cyklus objednávky z hlediska zákazníka (Upraveno dle Lambert, 2000, s.77)

Na straně podniku navíc po přijetí objednávky probíhají kontrolní činnosti, zda je možné objednávku realizovat, Podnik kontroluje, zda je požadovaný produkt skladem v dostatečném množství, zda zákazník plní úvěrové hranice a zda je produkt zadán do výroby za předpokladu, že není skladem (Lambert, 2000, s. 81).

2.7 Procesní přístup

Postupem času se vytvořil model řízení, který rozdělil firmy na jednotlivé funkční útvary a také rozdělil provozní aktivity na dílčí operace, které je snadné se pro jednotlivé pracovníky naučit, zvyšuje se tedy zastupitelnost jednotlivých pozic (Veber, 2014. s. 572).

2.7.1 Proces

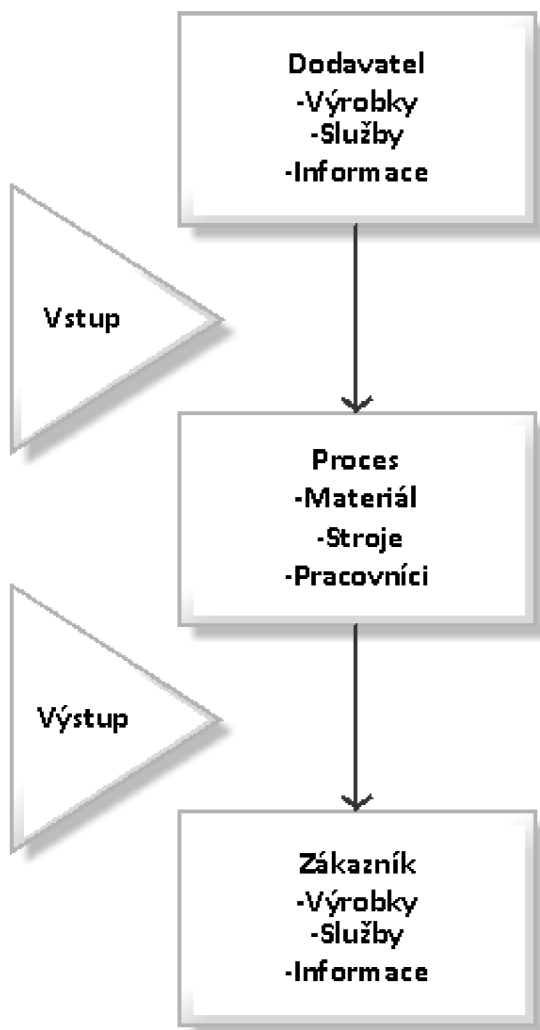
Proces je soubor vzájemně souvisejících a působících činností, které využívají zdroje a dávají přidanou hodnotu vstupům, jež přeměňují na výstupy (Grasseová, 2008, s. 7).

„Proces je soubor činností, jenž vyžaduje jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu. Objednávka je považována za vstup a vyústuje v dodání objednaného zboží. Dodání objednaného zboží k rukám zákazníka je, jinými slovy, hodnota, kterou proces vytváří.“ (Veber, 2014. s. 573).

Každý proces lze charakterizovat:

- vlastníkem procesu – který je řídicí složkou odpovídající za rozvoj procesu a koordinaci činností, kontrolu fungování procesu a jeho výstupů,
- vstupem – vyhovujícím danému procesu, vstupující elementy jsou považovány za subdodávky, dodavatelem vstupu může být externí dodavatel nebo výstup jiného vnitřního procesu,
- výstupem – přínosným pro odběratele, odběratelem může být externí zákazník nebo interní proces, který na tento proces naváže,

- zdroji a náklady na proces – proces spotřebovává zdroje a vytváří náklady, ty je vhodné porovnávat s přidanou hodnotou procesu,
- časem potřebným k realizaci procesu – pro proces je důležitá nejen jeho účelnost a hospodárnost, ale i časová dimenze realizace,
- informační zabezpečení procesu – určení postupu realizace procesu, řízení procesu,
- vnitřní organizační struktura – plní požadavky na jednoduchost, přirozenost a kompresi aktivit (Veber, 2014, s.573-574).



Obr. 4: Pojetí procesů (Převzato z Veber, 2014, s. 574)

2.8 Strategická analýza

Úspěch podnikání závisí na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů. Ke správnému stanovení cílů a rozhodování nám mohou pomoci nástroje strategické analýzy.

2.8.1 Analýza obecného okolí podniku

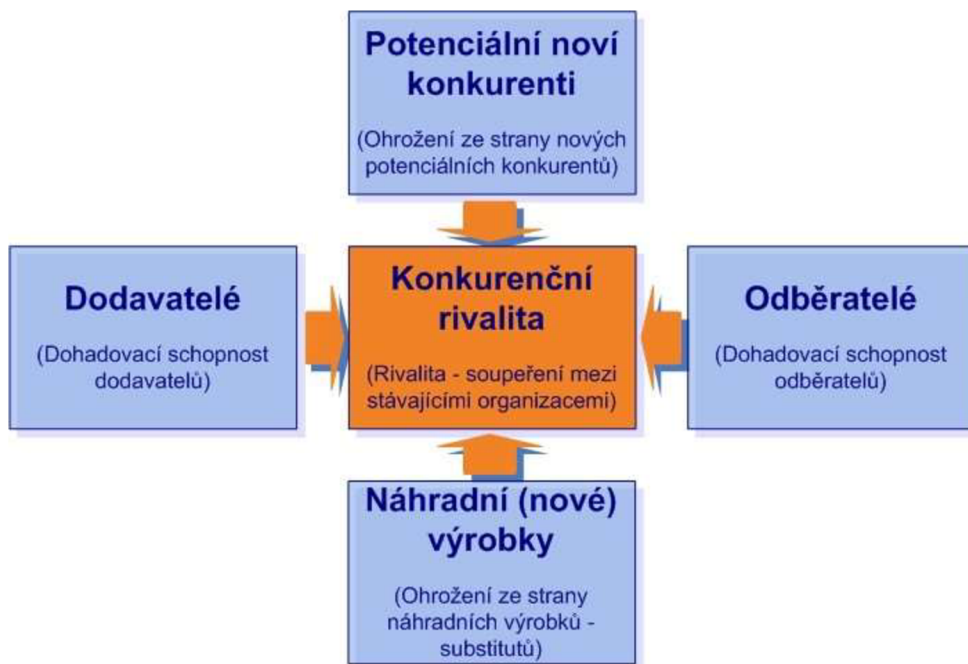
Pomocí analýzy obecného okolí podniku můžeme odhalit budoucí vývoj okolí společnosti. Zaměřuje se na socioekonomický, technologický a vládní sektor. Konkrétně na :

- sociální faktory – tyto faktory zahrnují životní styl a úroveň života obyvatel, strukturu populace, její vzdělanost a další společné znaky,
- legislativní faktory,
- ekonomické faktory - postavení podniku je silně ovlivňováno současným a budoucím stavem ekonomiky – monetární politikou státu, mírou nezaměstnanosti, mírou inflace,
- politické faktory – sem řadíme různá vládní nařízení, nové zákony a vyhlášky, regulaci cen, fiskální politiku státu atd., dobře provedené státní zásahy udržují ekonomiku v chodu
- technologické faktory – sem řadíme různé vynálezy, technologický pokrok a vývoj technologií v odvětví, který zvyšuje produktivitu práce a zároveň nás nutí držet krok s konkurencí,
- ekologické a klimatické faktory – v poslední době dochází k nárůstu trendu ekologičtějšího chování a zároveň jsou vydávána i různá nařízení pro podporu ochrany přírody (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 37-41).

2.8.2 Porterův model pěti sil

Model se zaměřuje na pět nejvlivnějších tržních sil, kterými jsou současní konkurenti, potenciální noví konkurenti, zákazníci, dodavatelé a substituční výrobky. Cílem analýzy je připravit se na potenciální hrozby a najít takové postavení na trhu, které je pro firmu nejvýhodnější:

- ohrožení ze strany současné konkurence – podniky bojují o postavení na trhu, největší konkurenční tlak je dosažen, pokud jsou si konkurenti rovni, v odvětví jsou vysoké fixní náklady a zákazníci mohou jednoduše přecházet mezi dodavateli,
- ohrožení ze strany nových konkurentů – s rostoucím počtem podnikatelů na trhu roste i míra konkurenčního tlaku, pravděpodobnost vstupu nového konkurenta závisí na bariérách vstupu na trh a také na předpokládané reakci stávajících konkurentů,
- ohrožení ze strany dodavatelů – s růstem závislosti dodavatele/odběratele na jediném dodavateli/odběrateli roste jeho vyjednávací síla, vyjednávací síla se může projevit ve změnách cen nebo kvality produktu,
- ohrožení ze strany zákazníka – čím snazší je pro zákazníka změnit dodavatele, tím vyšší je jeho vyjednávací síla (Kovář, Krchová, 2007, s. 67-78).



Obr. 5: Porterův model pěti sil (Převzato z <https://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>)

2.8.3 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem strategického plánování. Jejím výstupem je matice hodnotící silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí (Grasseová, 2008, s. 18).

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	S SILNÉ STRÁNKY strengths	W SLABÉ STRÁNKY weaknesses
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	O PŘÍLEŽITOSTI opportunities	T HROZBY threats

Obr. 6: SW/OT analýza (Převzato z: <http://www.summarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části bude představena společnost LESAK s.r.o. a současný stav řízení kroků zakázky.

3.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma: LESAK s.r.o.

Sídlo: Brno, Božetěchova 2826/36, PSČ 61200

Identifikační číslo: 283 55 580

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum zápisu: 3. srpna 2009

Statutární orgán: 2 jednatele

Způsob jednání: za společnost je oprávněn jednat každý z jednatelů samostatně vyjma záležitostí převyšujících 100 000 Kč, kdy jednají oba jednatele společně.

Základní kapitál: 400 000 Kč

Předmět podnikání dle Obchodního rejstříku:

- výroba obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2020)

3.2 Historie a charakteristika společnosti

Společnost Lesak s.r.o. byla založena v roce 2009 dvěma servisními technikami, kteří mají bohaté zkušenosti v oblasti vahařství. Předchůdcem společnosti byla společnost Lesak – Zeman, jejímž rozdělením vznikla právě společnost Lesak (Lesak, 2019).

Hlavním předmětem podnikání je výroba a prodej vah, vážních zařízení a pokladních systémů (Lesak, 2019).



Obr. 7: Logo společnosti (Převzato z: <http://www.firmyvbrne.cz/vahy>)

3.3 Klasifikace činností podniku dle CZ-NACE

Jak již jsem zmínila, hlavním předmětem podnikání je výroba a prodej vah a vážních zařízení.

Dalšími činnostmi dle CZ-NACE jsou:

33200 Instalace průmyslových strojů a zařízení,

27900 Výroba ostatních elektrických zařízení,

461 Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení,

620 Činnosti v oblasti informačních technologií,

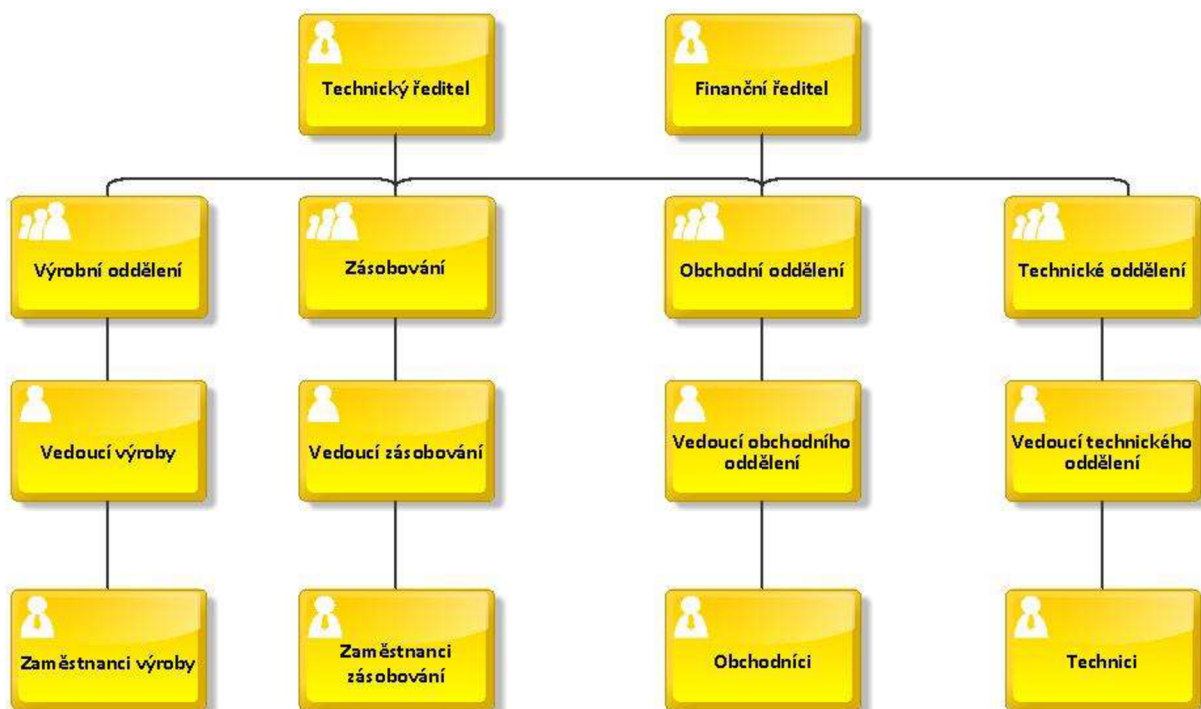
731 Reklamní činnosti,

73200 Průzkum trhu a veřejného mínění,

- 952 Opravy výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost,
- 471 Maloobchod v nesespecializovaných prodejnách,
- 6820 Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí,
- 7490 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti j. n.,
- 71209 Ostatní technické zkoušky a analýzy,
- 95220 Opravy přístrojů a zařízení převážně pro domácnost, dům a zahradu (Český statistický úřad, 2020)

3.4 Organizační struktura společnosti

Organizace je řízena dvěma jednateli. Jeden z jednatelů je finančním ředitelem a druhý jednatel zodpovídá a řídí technické záležitosti. Společnost se skládá ze čtyř oddělení – výrobního, technického, obchodního oddělení a zásobování. Každé oddělení má svého vedoucího, kterému jsou přímo zodpovědní jednotliví pracovníci daného oddělení.



Obr. 8: Organizační struktura (Vlastní zpracování dle Lesáková, 2019)

3.5 Portfolio výrobků

Společnost se zabývá výrobou vah a pokladních systémů. Nabídku tvoří:

- váhy obchodní pultové,
- váhy gastro,
- váhy příjmové a expediční,
- váhy řeznické,
- váhy pro sklady a technologie,
- váhy poštovní – přepravní,
- váhy automobilové – mostové,
- váhy zdravotnické a lékařské,
- váhy pro domácnosti,

- váhy laboratorní,
- váhy veterinární,
- váhy pro výbušné EX prostředí,
- váhy kolejové,
- váhy úlové,
- váhy na kontejnery,
- vážní indikátory
- příslušenství k vahám,
- pokladní systémy,
- registrační pokladny (Lesak, 2019).



Obr. 9: Mostní automobilová váha pro vážení nákladních automobilů (Převzato z: <https://www.profi vahy.cz/profi-vahy/eshop/28-1-Vahy-podle-provozu/203-3-automobilove-OS/5/969-LESAK-MAV-OS-3x6-30-30t-10kg-3mx6m>)

3.6 Portfolio služeb

Společnost LESAK s.r.o. nabízí také doplňkové služby. Mezi ně řadíme:

- pronájem vah,
- kalibraci vah,
- opravy vah (Lesak, 2019).

3.7 Odběratelé a dodavatelé

Velké část odběratelů je tvořena zákazníky z České republiky a Slovenska. Naopak většina dodavatelů má svoje centrály v zahraničí, především v Asii a Jižní Americe.

3.7.1 Odběratelé

Významným odběratelem je Česká pošta s.p., která odebírá poštovní balíkové váhy s připojením k PC, dalším významným odběratelem je společnost Leifheit a.s., která odebírá automatické pásové dopravníky pro kontrolu limitu hmotnosti výrobků a počtu kusů. Dalšími významnými odběrateli jsou společnosti Alca-Plast a Steinex, kterým jsou dodávány průmyslové nerezové váhy a průmyslové terminály prořízení procesu výroby a značení výrobků. Globus ČR k.s. je odběratelem obchodních vah, Saint-Gobain Isover CZ s.r.o. odebírá podlahové váhy a průmyslové terminály (Lesak, 2019).

3.7.2 Dodavatelé

Většina dodavatelů má svoji centrálu v Asii, Jižní Americe a na západě Evropy. Mezi významné evropské dodavatele patří společnost Zemic se sídlem v Nizozemsku, dále společnosti Precisa se sídlem ve Švýcarsku a Sensocar se sídlem ve Španělsku.

V latinské Americe má svoji centrálu mexická společnost Torrey a na Taiwanu sídlí společnosti Tscale a Pinnacle. posledním významným odběratelem je šanghajská společnost Yaoua (Lesak, 2019).

3.8 Informační systém

Společnost Lesak využívá účetní a ekonomický systém Pohoda. Pomocní něj jsou vystavovány faktury, spravovány bankovní účty a pokladna a také je zde veden přehled o množství zboží na skladě. K tisku štítků je využívám program P-Touch (Lesáková, 2019).

3.9 Průběh zakázky společností

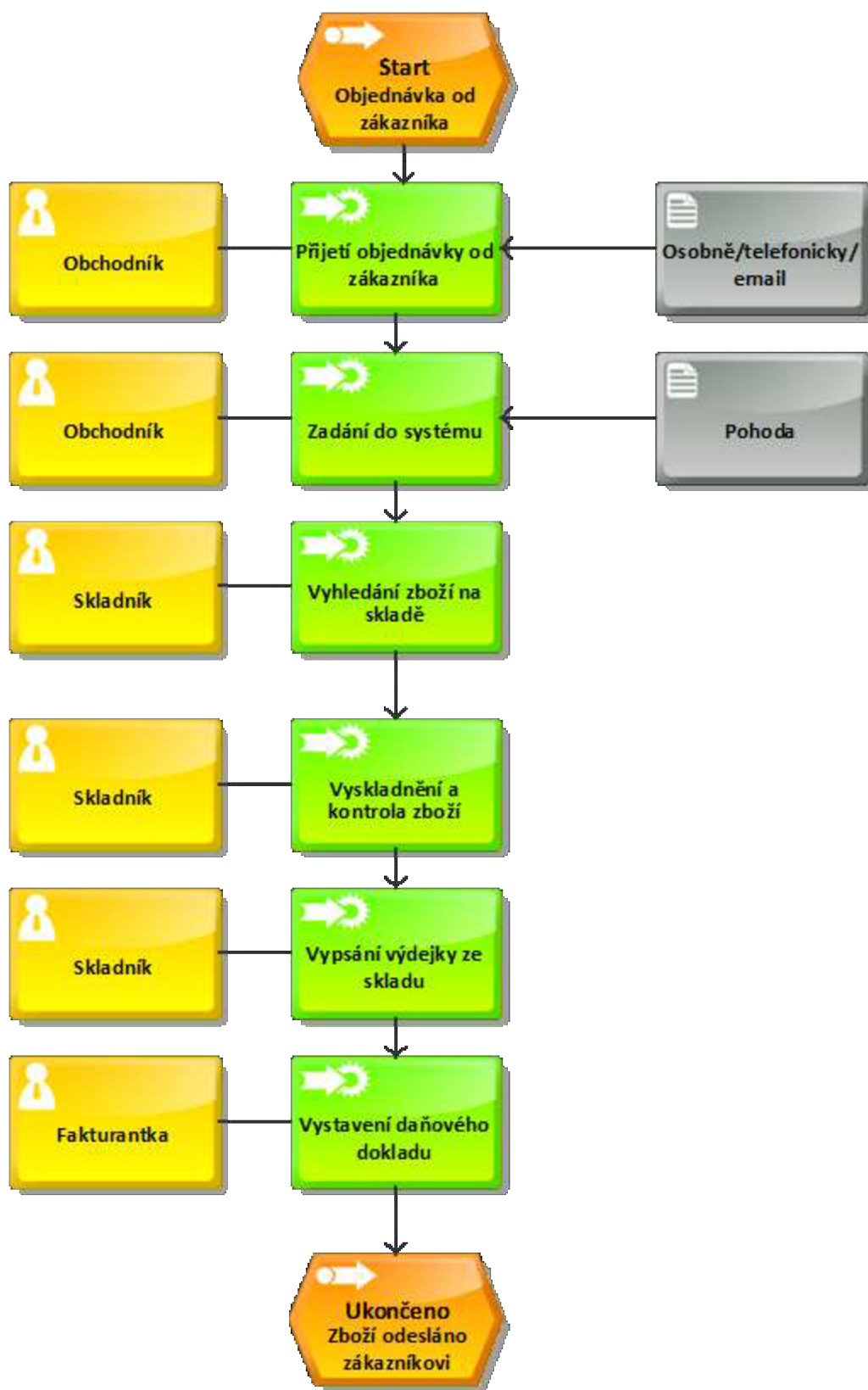
Obchodní oddělení je o nové objednávce informováno telefonicky, emailem, poštou nebo přes eshop. Obchodní asistent následně objednávku zadá do systému a potvrdí zákazníkovi předpokládané datum doručení. Zde se může jednat buďto o produkt, který je nutno zkompletovat, nebo o zboží, které je dodáváno kompletní. Zároveň je nutno brát v potaz, zda je dané zboží nebo všechny komponenty potřebné ke kompletaci skladem.

Pokud něco na skladě chybí, je nutné to objednat. Pokud je vše skladem, může být váha expedována, případně předána do výroby.

3.9.1 Zboží, které je skladem

Objednávání probíhá telefonicky, emailem, přes e-shop nebo osobně v sídle společnosti. Zboží si zákazník vybírá z katalogu nebo na e-shopu. Po obdržení zadává obchodní asistent objednávku do systému.

Následně je zboží vyskladněno, zkontrolováno a připraveno spolu s dodacím listem a fakturou k expedici.

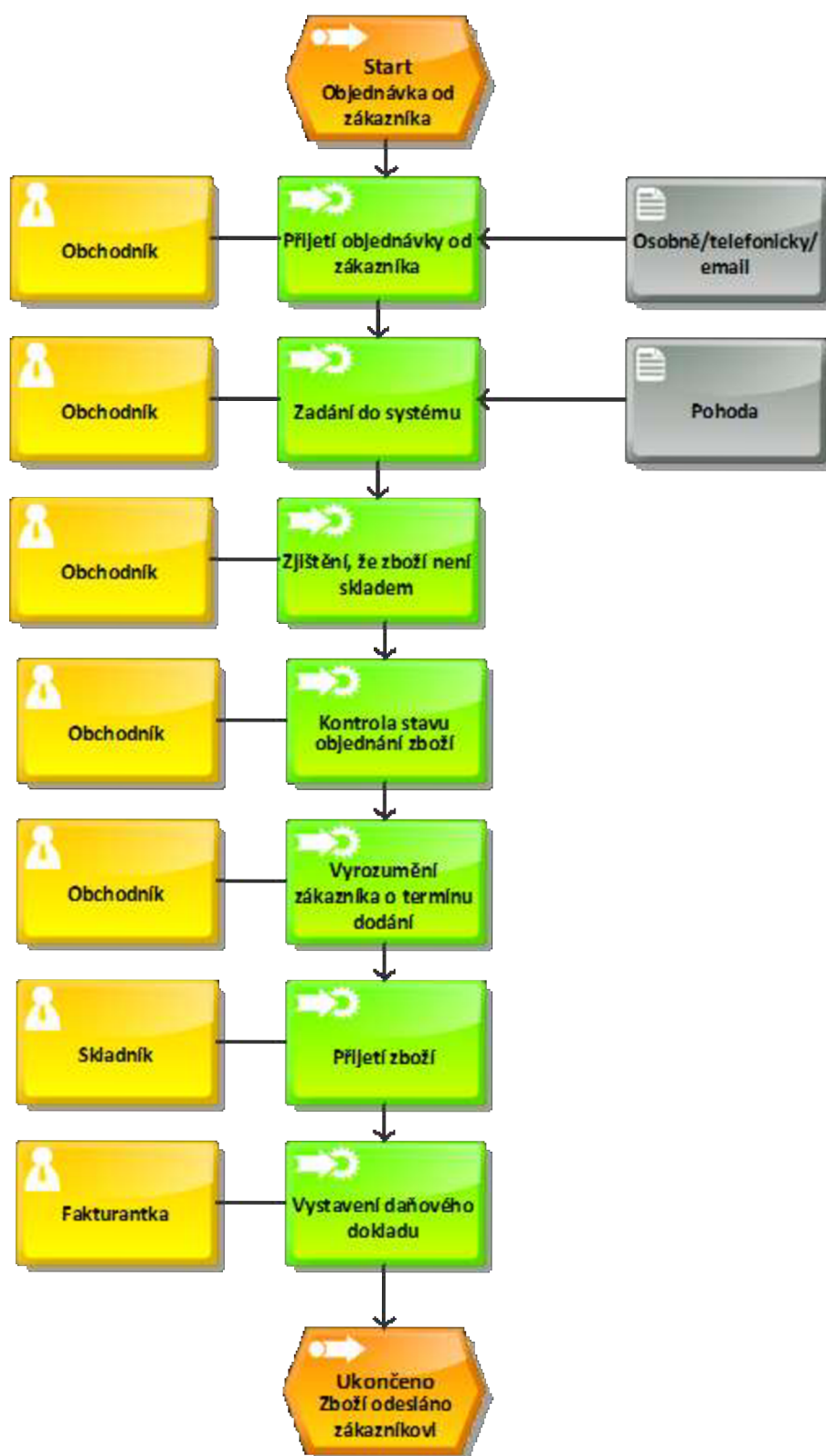


Obr. 10: Grafické zpracování průběhu zakázky u standartního zboží (Vlastní zpracování dle Kalinaková)

3.9.2 Zboží, které není skladem

U zboží, které skladem není je nutno prověřit, zda již je objednáno a případně objednat.

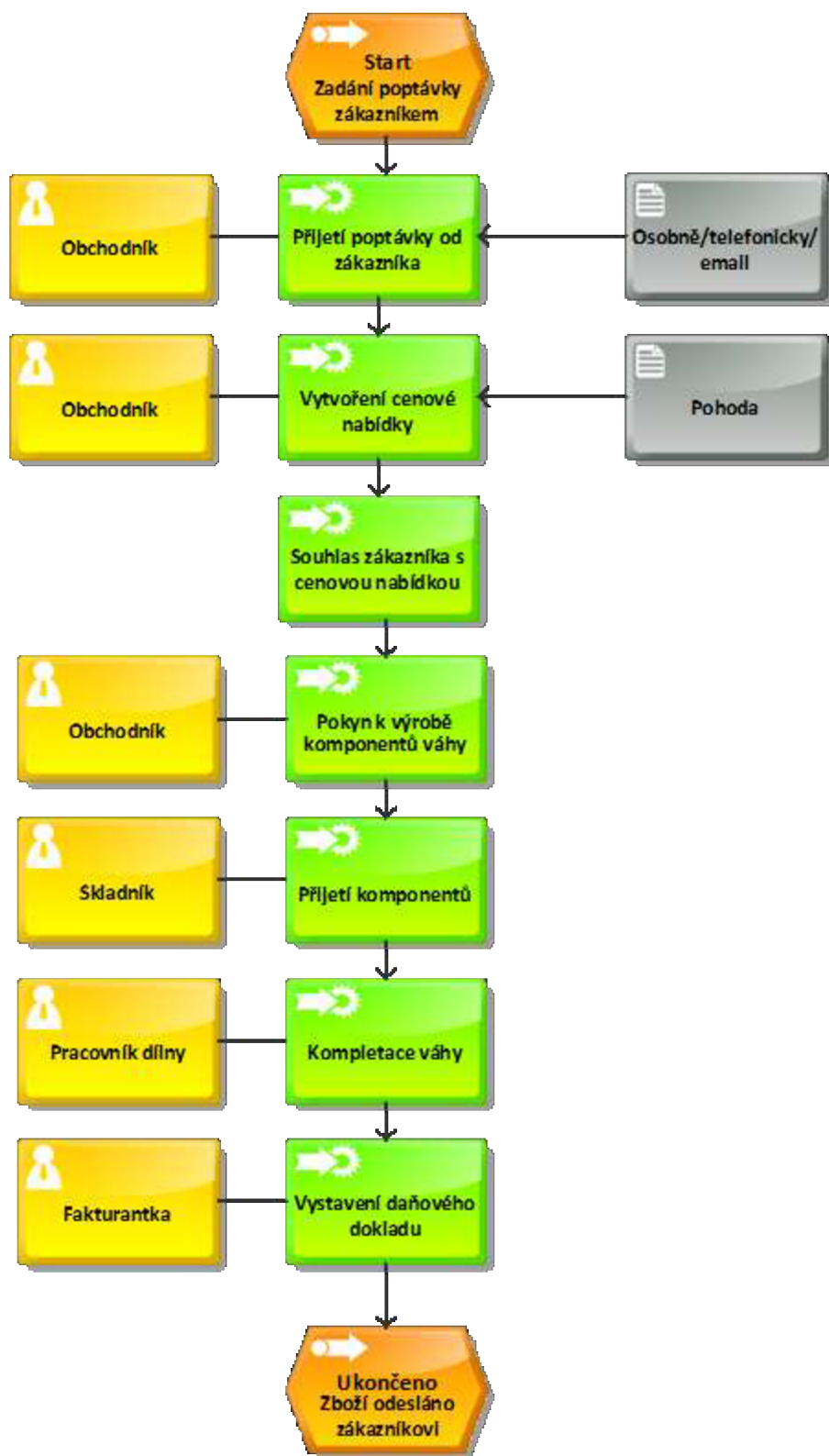
Zákazník je o faktu, že zboží není skladem informován již při objednávání, následně je mu sdělen předpokládaný termín doručení.



Obr. 11: Grafické zpracování průběhu zakázky u zboží, které není skladem (Vlastní zpracování dle Kalinaková)

3.9.3 Zboží na zakázku

Další možností, kterou společnost Lesak nabízí je výroba váhy či pokladny přímo na zakázku dle přání a potřeb zákazníka. V takovém případě se dodací lhůty pohybují v řádech týdnů až měsíců vzhledem k technologické náročnosti.



Obr. 12: Grafické zpracování průběhu zakázky u zboží na zakázku (Vlastní zpracování dle Kalianková)

3.10 SLEPT analýza

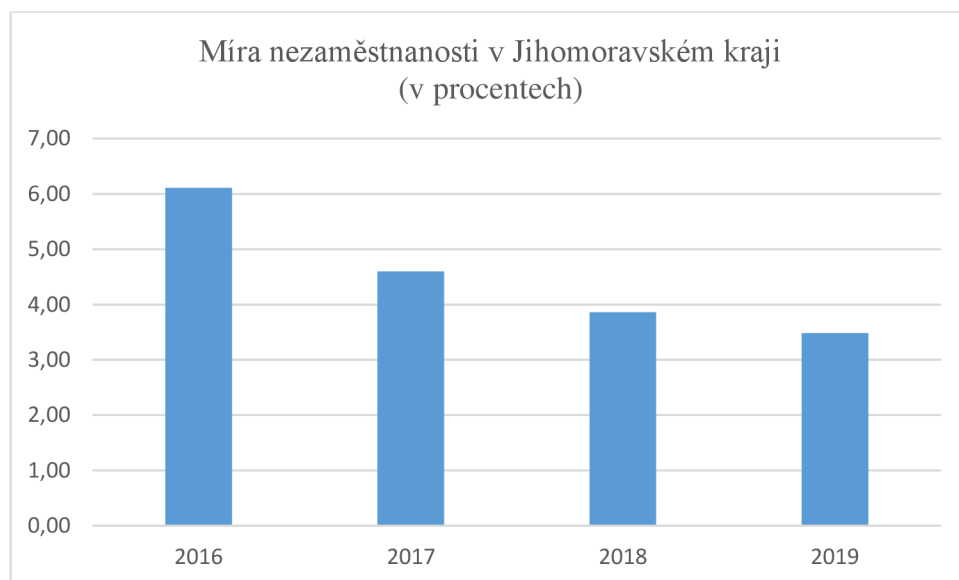
Analýza zkoumá sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory okolí a jejich vliv na fungování organizace.

3.10.1 Sociální faktory

Vzdělanost obyvatelstva je v Brně a okolí dobrá, v Brně sídlí mnoho vysokých i středních škol technického zaměření, které produkují vhodné zaměstnance pro společnost Lesak.

Nezaměstnanost má v Jihomoravském kraji v posledních čtyřech letech sestupný charakter, nejvyšší míra nezaměstnanosti byla v roce 2016 a to 6,11 procenta. V roce 2019 dosahovala míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji 3,48 procent. Na začátku roku 2020 nezaměstnanost vzrostla vlivem zpomalení ekonomického růstu (Český statistický úřad, 2020).

Dle nízké míry nezaměstnanosti by mohl být pro společnost problém najít vhodné a kvalifikované zaměstnance, obzvláště na pozice, kde je vyžadováno specifické vzdělání a dovednosti.



Graf 1: Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji (Vlastní zpracování dle: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych)

3.10.2 Legislativní faktory

Podnikání je v České republice ovlivňováno mnoha zákony. Tyto zákony jsou ale poměrně neměnné, chrání spotřebitele a určují pravidla a jistoty zákonného podnikání. V některých případech však mohou podnikatele zatěžovat nadměrnou administrativou.

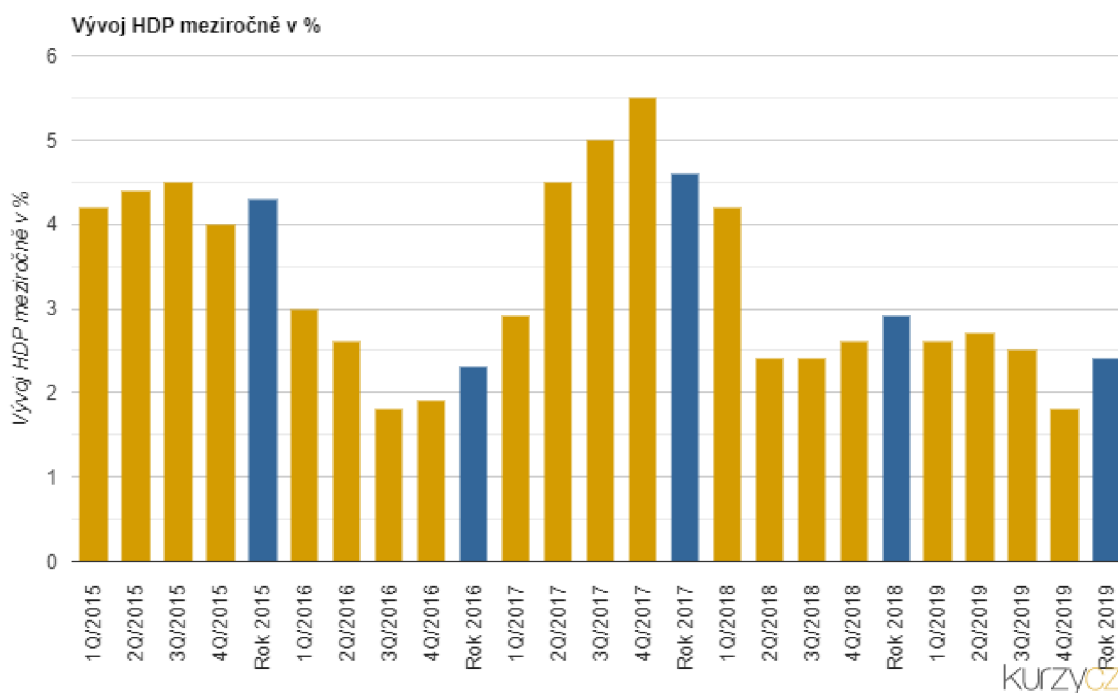
Největší vliv na společnost LESAK mají následující zákony:

- Zákoník práce,
- Zákon o ochraně spotřebitele,
- Zákon o technických požadavcích na výrobky,
- Zákon o daních z příjmu,
- Zákon o účetnictví.

3.10.3 Ekonomické faktory

V předchozích letech byla ekonomika v konjunktře, v posledních pěti letech roste HDP, podniky investují do nového vybavení a tak roste i poptávka po produktech společnosti LESAK.

V roce 2019 meziroční procentuální nárůst HDP klesl o 0,3 procenta oproti roku 2018, v následujících letech je možné předpokládat pokles růstu ekonomiky.



Graf 2: Vývoj HDP meziročně (Převzato z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>)

3.10.4 Politické faktory

Česká republika udržuje dobré vztahy se zeměmi našich obchodních partnerů, v rámci Evropské unie je možnost volného exportu i importu.

Zavedení EET přineslo společnosti Lesak možnost rozšířit sortiment o registrační pokladny.

3.10.5 Technologické hledisko

V České republice je v současnosti podporován rozvoj nových technologií a technické vzdělání. Zaměstnanci společnosti se aktivně účastní výstavních akcí, kde představují své produkty.

K udržení rozvoje a konkurenceschopnosti společnosti Lesak je nezbytné držet krok s konkurencí a sledovat aktuální technologické trendy.

3.10.6 Vyhodnocení SLEPT analýzy

Brno produkuje mnoho kvalifikovaných pracovníků, ale při současné nízké míře nezaměstnanosti, může být pro společnost problém najít vhodné zaměstnance s potřebnými schopnostmi.

Legislativně je podnikání v České republice dostatečně zastřešeno, což přináší jistoty pro podnikatele i zákazníky. Z některých nařízení však může plynout nadměra administrativy.

Hrozbou jednoznačně je pokles růstu ekonomiky a možná snížená poptávka po produktech společnosti.

3.11 Porterův model pěti sil

Analýza se zaměřuje na základní faktory ovlivňující strategickou pozici firmy – stávající konkurenty, potenciální nové konkurenty, vyjednávací sílu odběratelů, vyjednávací sílu dodavatelů a substituční produkty.

3.11.1 Stávající konkurenti

Za současnou konkurenci lze považovat podniky, které působí na území České republiky a jejichž předmětem podnikání je prodej vah, vážních zařízení a pokladních systémů.

Metroservis s.r.o.

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku v květnu 2012. Původně ale vznikla v roce 2005 jako společnost Krocek CZ s.r.o., která byla v roce 2012 rozdělena na dvě části – Kroces CZ s.r.o. a Metroservis s.r.o. Zaměstnanci společnosti mají letité zkušenosti se servisem a prodejem vah. Společnost se zaměřuje nejen na prodej vah, ale i doprovodné služby jako je pravidelný i nárazový servis. Firma má tři pobočky a to v Kladně, Mladé Boleslavi a Praze, což je i její konkurenční výhodou (Metroservis, 2019).

Konkurenční výhodou společnosti Lesak s.ro. je možnost nákupu přes eshop.

Analytika s.r.o.

Společnost byla založena v roce 1990, má dlouholetou tradici na českém trhu. Sortiment tvoří obchodní, průmyslové a laboratorní váhy kvalitních značek jako je Mettler-Toledo

a Ohaus. Společnost provozuje eshop, kamennou provozovnu má v Libici nad Cidlinou (Analytika, 2019).

Konkurenční výhodou společnosti Lesak s.r.o. je širší nabídka vah od více značek.

Calibra CZ s.r.o.

Společnost sídlící v Praze byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2002, ale jejím předchůdcem je společnost Kamor, která má tradici již od roku 1894, působí tedy na českém trhu nejdéle, což je i její konkurenční výhodou (Calibra CZ, 2019).

Konkurenční výhodou společnosti Lesak s.r.o. je možnost nákupu přes eshop a také širší nabídka (Lesak, 2019).

Zeman Váhy s.r.o.

Společnost se sídlem v Brně, její portfolio je tvořeno průmyslovými a obchodními váhami, pokladními systémy a pokladnami a také obchodními a expedičními softwary. Společnost provozuje i eshop. Podnik Zeman Váhy vznikl rozdělením společnosti Lesak-Zeman a vzhledem k tomu, že oba podniky mají společné počátky a zkušenosti, je i portfolio nabízeného zboží a služeb velmi podobné. V současnosti jde kvůli velmi podobnému sortimentu i oblasti působení o největšího konkurenta společnosti Lesak s.r.o. (Zeman Váhy, 2019).

3.11.2 Potenciální noví konkurenti

Vstup nového konkurenta do odvětví nepředstavuje pro společnost Lesak hrozbu. Společnosti působící v tomto oboru mají na českém trhu dlouholetou tradici a mezi. Lesak s.r.o. má navíc mezi prodejci i výrobci vah obchodní partnery a také získala stálé dodavatele i odběratele. Její konkurenční výhodou je navíc i to, že disponuje i sortimentem vah a vážících zařízení navržených a sestrojených přímo firmou Lesak s.r.o.

3.11.3 Síla odběratelů

Většina odběratelů je tvořena malými firmami, které nemají příliš velkou vyjednávací sílu a nepředstavují hrozbu.

Mezi větší odběratele, kteří mají větší vyjednávací sílu, patří například Česká pošta, Leifheit, Steinex, Steinhauser, GM Electronic, Saint-Gobain Isover CZ, Globus ČR a Makro.

Česká pošta je státní podnik poskytující poštovní služby na území České republiky. Na našem území má okolo čtyř tisíc poboček. Vzhledem k tomu, že jde o státní podnik, musí být všichni dodavatelé vybíráni pomocí veřejných zakázek. Od společnosti Lesak odebírá Česká pošta poštovní balíkové váhy s připojením k PC (Lesak, 2019).

Leifheit CZ je výhradním dovozcem německé značky Leifheit do ČR a zabezpečuje prodej pomůcek do domácnosti pro úklid, praní a vaření. Od společnosti Lesak odebírá pásové dopravníky pro kontrolu limitu hmotnosti výrobků (Lesak, 2019).

Steinex a.s. je masozávod se sídlem v Kuřimi, má velkou síť odběratelů na Moravě v Rakousku a na Slovensku. Společnost Lesák pro tento masozávod zabezpečuje dodávku průmyslových nerezových vah a průmyslových terminálů pro řízení procesu výroby a zančení výrobků (Lesak, 2019).

Globus ČR je německý maloobchodní řetězec, na českém trhu otevřel zatím 15 hypermarketů. Společnost Lesak pro hypermarkety Globus zajišťuje dodávku obchodních vah (Lesak, 2019).

Nejmenší část prodeje je tvořena jednotlivými soukromými osobami, která nakupují převážně váhy pro využití v domácnosti. Soukromé osoby nemají žádnou vyjednávací sílu.

3.11.4 Síla dodavatelů

Společnost Lesak udržuje se svými dodavateli dobré vztahy, ceny objednávaných produktů jsou stanoveny na základě vzájemné dohody a odvíjejí se od nakupovaného množství. Většina komponentů a vah je dovážena z východní a jihovýchodní Asie a Jižní Ameriky, odkud jsou produkty dováženy leteckou nebo lodní dopravou v závislosti na jejich potřebě. Lodní doprava je mnohonásobně levnější, ale také pomalejší.

Jedním z předních výrobců vah na Taiwanu a v Číně je TSCALE. Společnost byla založena v roce 1967 jako výrobce mechanických vah a od roku 1987 se zaměřuje

na výrobu elektronických vah. Produkty firmy TSCALE jsou v oboru vahařství považovány za kvalitní (Lesak, 2019).

Dalším dodavatelem sídlícím na Taiwanu je společnost Pinnacle technology. Byla založena v roce 1982. Její portfolio zahrnuje veškerá obchodní zařízení včetně registračních pokladen, terminálů, tiskáren, elektronických vah a snímačů čárových kódů. Vývojové středisko společnosti sídlí v Číně (Lesak, 2019).

V Mexiku sídlí společnost Torrey, která byla založena v roce 1969. Společnost se zabývá výrobou zařízení pro masný průmysl, restaurace, hotely a catering. Firma Lesák nabízí z tohoto portfolia obchodní váhy a masozpracující stroje (Lesak, 2019).

Dalším dodavatelem je švýcarská společnost Precisa. Byla založena v roce 1935 a zabývá se výrobou analytických vah a analyzátorů vlhkosti (Lesak, 2019).

Jako poslední zmíním Sensocar. Jde o španělského dodavatele, který vyrábí vážní jednotky a tenzometrické snímače (Lesak, 2019).

3.11.5 Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil

Analýza se zaměřila na základní faktory ovlivňující strategickou pozici firmy – stávající konkurenty, potenciální nové konkurenty, vyjednávací sílu odběratelů, vyjednávací sílu dodavatelů a substituční produkty.

Postavení společnosti na trhu je velmi dobré, za dobu dlouholetého působení si vytvořila dobré jméno a získala ověřené odběratele i dodavatele.

Stávající konkurence společnost přímo neohrožuje, vstup nového konkurenta do odvětví také není příliš pravděpodobný, jelikož na trhu působí firmy, které mají dlouholeté zkušenosti a společnost LESAK má mezi prodejci i výrobci vah obchodní partnery. Navíc získala stále dodavatele i odběratele a její výhodou je i to, že váhy i sama navrhuje a vyrábí. Rizikem mohou být konkurenti z Asie, ti ovšem nenabízejí výrobky takové kvality. Většina odběratelů je tvořena malými firmami, které nemají velkou vyjednávací sílu.

3.12 SWOT analýza

Nyní budou představeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které byly odhaleny pomocí předchozích analýz.

3.12.1 Silné stránky

- dlouholeté působení na trhu,
- dlouholeté zkušenosti s výrobou vah,
- stálí odběratelé,
- stálí dodavatelé,
- kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci,
- sledování nových technologií,
- široký sortiment nabízených výrobků,
- dobré technické vybavení,
- strategické umístění sídla na viditelném místě,
- prodej EET pokladen.

3.12.2 Slabé stránky

- nízké zaměření na soukromé osoby,
- zastaralý e-shop,
- omezená možnost sledování objednávky,
- horší předvídatelnost budoucí poptávky,
- dlouhé dodací lhůty některých produktů,
- horší přenos informací mezi jednotlivými odděleními,
- horší komunikace se zákazníky,
- nedostatečná reklama.

3.12.3 Příležitosti

- větší zaměření na soukromý sektor,
- nalezení nových trhů zahraničních i domácích,
- technologický vývoj,
- nové distribuční cesty,
- zvýšení poptávky.

3.12.4 Hrozby

- nepříznivá ekonomická situace,
- snížení poptávky,
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků,
- nespolehliví dodavatelé,
- zvýšení ceny dopravy,
- zvýšení legislativního zatížení.

3.12.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Společnost má i díky dlouholetému působení na trhu dobré postavení a daří se jí nabízet kvalitní výrobky dle přání zákazníka. Jako příležitost se jeví větší zaměření na soukromý sektor, aktualizace e-shopu a možnost zákazníka sledovat svoji objednávku a také zlepšení předvídatelnosti poptávky, což povede ke zkrácení dodacích lhůt.

V současné době dochází ke zhoršování ekonomické situace, což může být pro společnost hrozbou.

3.13 Vyhodnocení analýzy současného stavu

Současný stav podnikání je bez nedostatků, které by mohly ohrozit jeho existenci. Společnost má dobré jméno na trhu a stálé odběratele i dodavatele.

Logistická koncepce se nepotýká s žádnými zásadními nedostatky. Jako možnost ke zlepšení se jeví aktualizace e-shopu, což by zákazníkům přineslo větší komfort při výběru vhodného řešení. Další doplňkovou službou, která v současnosti chybí je možnost sledování objednávky a slabou stránkou je horší předvídatelnost budoucí poptávky, což vede k delším dodacím lhůtám a také ne příliš dobrá komunikace mezi odděleními v rámci firmy.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části budou představeny návrhy na zlepšení současného stavu podnikání společnosti Lesak.

4.1 Aktualizace internetového obchodu

Polovina objednávek je přijata přes internetový obchod, druhá polovina je přijata pomocí emailu či telefonicky, kde je objednávání časově a komunikačně náročnější. Výhodou e-shopu je, že zákazník může přímo vidět nabízené modely a vybrat si řešení, které nejvíce vyhovuje jeho požadavkům.

Současný verze internetového obchodu prošla v posledních letech pouze malými úpravami a není již tolik atraktivní. Hlavními nedostatky jsou:

- stránky neoptimalizované pro zobrazení na mobilních zařízeních,
- nemožnost platby kartou,
- chybějící vícejazyčná verze.

Společnost v současné době využívá účetní a ekonomický software Pohoda pro sledování stavu zásob i fakturaci. Zároveň je tento software propojen s e-shopem, odkud je každá nová objednávka importována do systému Pohoda. Tento proces není zcela automatický a vyžaduje manuální import ze strany pracovníků obchodního oddělení společnosti.

Vytvoření nového internetového obchodu se ujme partnerská společnost, která již nyní spolupracuje s firmou LESAK při tvorbě webu. Nový e-shop přinese řadu zlepšení:

- vylepšené SEO jádro, které zajistí lepší pozici ve výsledcích vyhledávání,
- moderní vzhled díky nové grafice,
- verze optimalizovaná i pro mobilní zařízení,
- snadnější komunikace internetového obchodu a účetního a skladového systému Pohoda,
- anglická verze, která usnadní nakupování zahraničním zákazníkům,

- možnost platby kartou,
- nastavení cenových skupin pro stálé zákazníky.

Základní podmínkou realizace je návrh nového e-shopu ze strany partnerské společnosti.

Dalšími podmínkami realizace jsou:

- pověření zaměstnance, který bude spolupracovat na návrhu nového e-shopu,
- školení a motivování zaměstnanci, kteří budou s novým e-shopem pracovat.

Přínosy realizace jsou:

- lepší pozice ve výsledcích vyhledávání a tím oslovení nových zákazníků,
- společnost bude působit profesionálněji díky modernímu vzhledu e-shopu a jeho optimalizaci i pro mobilní zařízení,
- možnost získat i zahraniční zákazníky díky anglické verzi,
- časová úspora zaměstnanců díky snadnějšímu přenosu dat mezi e-shopem a programem Pohoda,
- zvýšení spokojenosti zákazníků díky přehlednějšímu objednávání,
- zkrácení dodacích lhůt díky možnosti platit kartou.

4.2 Sledování objednávky

V současnosti společnost nabízí velmi omezené sledování objednávky, kde po zadání do e-shopu může zákazník vidět pouze to, že objednávka byla přijata a je seznámen s obvyklou dodací lhůtou. Po vyskladnění a zabalení zákazník vidí, že zásilka byla předána dopravci, nebo že je připravena k vyzvednutí zákazníkem.

Navrhuji zavedení informačního modulu, který bude součástí e-shopu a zákazníkovi umožní sledovat průběh objednávky během celého průběhu zakázky – od přijetí objednávky až k předání zákazníkovi.

Zákazník bude mít možnost vidět, zda již požadované zboží bylo dodáno na sklad, pokud nebylo skladem a také aktualizovanou předpokládanou dobu dodání.

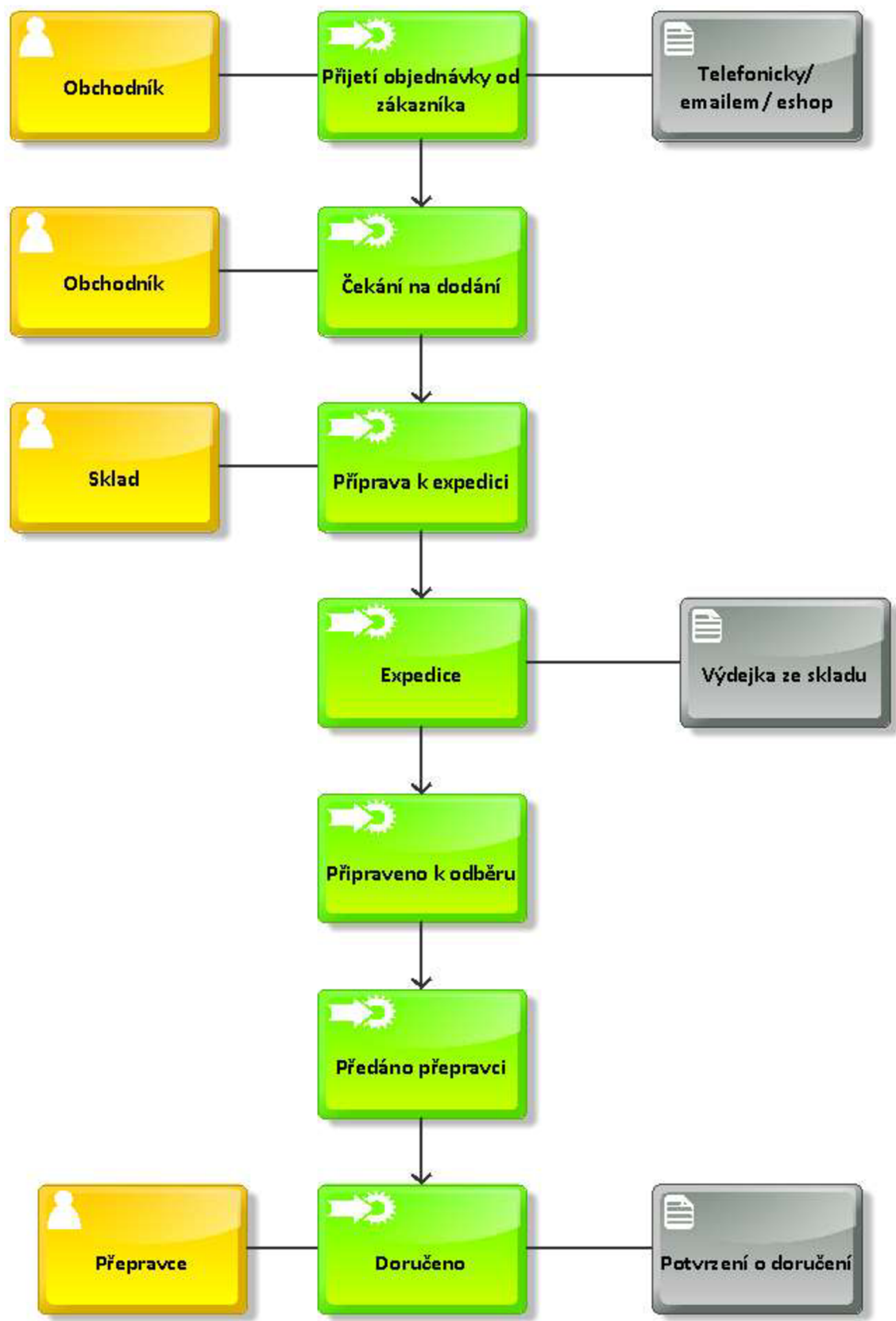
Zároveň navrhuji, aby bylo nastaveno emailové a SMS upozornění na zpoždění zásilky. Zákazník bude mít možnost si určit, na která telefonní čísla a emailové adresy bude toto upozornění doručeno tak, aby bylo zajištěno včasné předání této informace. Díky možnost sledovat objednávku po celou dobu jejího zpracování bude společnost působit důvěryhodnějším dojmem a zároveň bude mít zákazník více prostoru přizpůsobit se případnému zpoždění v dodávce.

Informace o stavu objednávky jsou v současné době kdykoli k dispozici, do systému jsou zaznamenávány načtením kódu produktu na oddělení skladu, výroby a expedice. Je nutné tyto informace pouze zpřístupnit zákazníkům. Jediná informace, která není momentálně dostupná okamžitě v systému společnosti, je informace o tom, zda již byla zásilka zákazníkovi doručena přepravní společností. Přepravní společnost zasílá automaticky společnosti Lesak informativní email o úspěšném doručení zásilky, tato informace je následně zadávána manuálně pracovníky společnosti do systému. Možností, jak tento proces zefektivnit je naprogramovat modul sledování zásilek tak, aby automaticky na základě doručeného emailu či informací na webových stránkách přepravní společnosti měnil status zásilky na doručena.

U zboží, které společnost nekompletuje, ale pouze zajišťuje prodej, by byly fáze sledování objednávky následující:

- objednávky přijata,
- čekání na dodání v případě, že dané zboží není skladem a také předpokládaný termín dodání,
- příprava k expedici,
- expedice,
- připraveno k odběru,

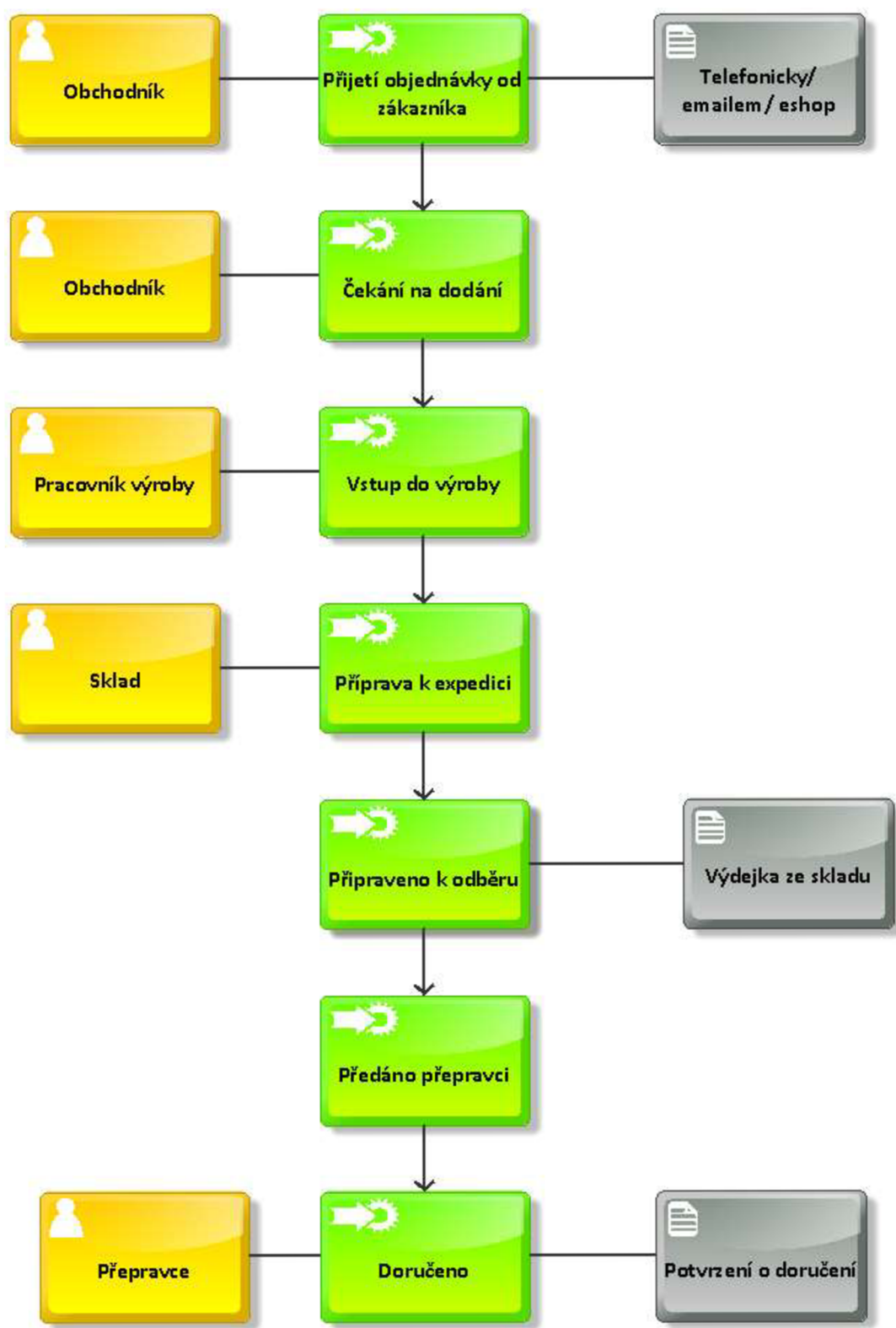
- předáno dopravci, pokud si zákazník objedná i dopravu zboží,
- dodáno.



Obr. 13: Návrh průběhu sledování objednávky (Vlastní zpracování)

U produktů, které společnost kompletuje nebo vyrábí, by byly fáze sledování následující:

- objednávky přijata,
- čekání na dodání v případě, že některý z komponentů není skladem a také předpokládaný termín dodání,
- vstup do výroby a testování,
- příprava k expedici,
- expedice,
- připraveno k odběru,
- předáno dopravci pokud si zákazník objedná i dopravu zboží,
- dodáno.



Obr. 14: Návrh sledování objednávky zboží na zakázku (Vlastní zpracování)

Podmínkami realizace jsou implementace modulu pro sledování objednávky do e-shopu (bude provedeno partnerskou společností) a nastavení e-mailového a SMS upozornění na zpoždění zásilky.

Přínosy realizace jsou:

- zvýšení důvěryhodnosti společnosti díky možnosti sledovat zakázku od začátku až do konce,
- včasná informovanost zákazníka o případném zpoždění objednávky, která zákazníkovi umožní na tuto informaci reagovat.

4.3 Marketingové oddělení společnosti

Velkou možností ke zlepšení je zdokonalení marketingové komunikace. V současné době společnost nemá marketingové oddělení a propagací se zčásti zabývají pracovníci obchodního oddělení, kterým na marketingovou propagaci nezbývá dostatek času, což se projevuje i zastaralými webovými stránkami a tím, že reklama je pouze na několika reklamních bannerech v Brně.

V boji s konkurencí a získávání nových zákazníků hraje marketingová propagace klíčovou roli. Společnost by mohla získat nové odběratele z České republiky, Slovenska i dalších států Evropy. Zároveň by se marketingové oddělení zabývalo i požadavky a stížnostmi stávajících odběratelů.

Pro začátek navrhuji zavést marketingové oddělení s jedním zaměstnancem, který bude vybrán a zaškolen vedoucím obchodního oddělení a jednatelem. Jako kancelář marketingu bude využita místnost v sídle firmy, která v současné době slouží jako odkladiště.

Navíc bude možné využít marketingové oddělení i k podpoře aktivní komunikace se zákazníky informačním tokem v podobě dotazníků spokojenosti.

Navrhuji dotazník zákazníkům rozesílat, čtrnáct dnů po obdržení zboží, emailem, dotazník bude následně vyhodnocován marketingovým oddělením. Dotazník by měl být krátký s dobře cílenými otázkami, aby jeho vyplňování zákazníka zbytečně nezatěžovalo.

Navrhuji následující otázky, díky, kterým společnost dostane základní zpětnou vazbu od zákazníka a také dojde k usnadnění predikce budoucí poptávky. Dotazník by měl být výstižný a ne příliš časově náročný, aby zákazníka nezatěžoval.

1. Jak se Vám líbí vzhled e-shopu?
 - a. Nic bych neměnil
 - b. Změnil bych – doplňte
2. Jak se Vám orientovalo na e-shopu?
 - a. Nic bych neměnil
 - b. Změnil bych – doplňte
3. Jak jste byli spokojeni s rychlostí dodání?
 - a. Předčila očekávání
 - b. Splnila očekávání
 - c. Nesplnila očekávání
4. Porovnávali jste i konkurenční nabídky?
 - a. ano
 - b. ne
5. Jak jste spokojeni s kvalitou zboží?
 - a. Předčila očekávání
 - b. Splnila očekávání
 - c. Nesplnila očekávání
6. Co byste zlepšili? Co Vám u nás chybělo?

7. Plánujete v následujících 6 měsících objednávat znovu? Pokud ano, co?

a. Ano – doplňte

b. Ne

c. Nevím

Podmínkami realizace jsou:

- provedení výběrového řízení na pracovníka marketingového oddělení,
- zaškolení nového pracovníka,
- příprava kanceláře marketingu,
- ochota a spolupráce zákazníků,

Přínosy realizace jsou:

- zlepšení marketingové komunikace,
- přilákání nových zákazníků,
- řešení stížností a poptávek, kterým nemohlo být vyhověno, což přispěje k optimalizaci nabízeného sortimentu a ke spokojenosti zákazníka,
- zlepšení predikce budoucí poptávky.

4.4 Pravidelné porady

Dále navrhuji zavést pravidelné porady, které přispějí k lepšímu přenosu informací a spolupráci mezi odděleními.

Porady se budou konat pravidelně každé úterý a budou se jich účastnit vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení, v případě potřeby mohou být přizváni i někteří zaměstnanci. Porady by měly být co nejefektivnější a přínosné, neměly by zbytečně ubírat zaměstnancům čas. Proto bude jejich program připravovat marketingové oddělení ve spolupráci s jednotlivými odděleními a jednatelem. Budou zde probírána nejdůležitější témata daného týdne, případně problémy v jednotlivých zakázkách.

Základní podmínkou realizace jsou motivovaní a školení zaměstnanci, kteří budou ochotni se porad aktivně účastnit.

Dalšími podmínkami realizace jsou:

- časová flexibilita zaměstnanců,
- příprava programu porady.

Přínosy realizace jsou:

- zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními,
- zamezení prodlevám ve zpracování objednávek.

4.5 Záruční a pozáruční servis

Posledním návrhem je zavedení záručního a pozáručního servisu, který bude součástí kupní smlouvy u vah, které zákazník odebírá ve větším množství a u vah, které mají vyšší hodnotu, po konzultaci s vedením společnosti, navrhuji tento servis zavést jako součást kupní smlouvy u objednávek přesahujících hodnotu 50 000 Kč. Navrhuji váhy u zákazníka zkontrolovat a případně servisovat jednou za šest měsíců. Zároveň bude během návštěvy u zákazníka zjišťováno, zda plánuje v následujících šesti měsících objednat nové vybavení.

Podmínkami realizace návrhu jsou:

- spolupráce zákazníka,
- příprava návrhu kupní smlouvy,
- kvalifikování zaměstnanci servisu.

Přínosy realizace:

- zvýšení profesionality,
- zvýšení loajality zákazníků,
- snížení nepředvídatelnosti poptávky,

- zkrácení dodacích lhůt u komponentů, které by jinak nebyly skladem.

4.6 Ekonomické zhodnocení navrhovaných opatření

4.6.1 Aktualizace internetového obchodu

Náklady na vytvoření nového e-shopu byly partnerskou společností vyjádřeny na 55 000 Kč.

Dle odborného odhadu vedení společnosti se očekává nárůst tržeb o 5% na základě spuštění nového e-shopu a také zkrácení průběhu zakázky v průměru o 5%.

4.6.2 Sledování objednávk

Implementace modulu pro sledování objednávky bude provedena také partnerskou společností, která připravuje e-shop a náklady na její zavedení byly vyčísleny na 10 000 Kč. SMS s upozorněními budou zasílány v rámci neomezeného tarifu, kterým firma již disponuje, neočekává se tedy nárůst nákladů.

4.6.3 Marketingové oddělení společnosti

Počáteční náklady na zřízení marketingového oddělení představují náklady na nákup vybavení kanceláře marketingu. Zde je stanoven rozpočet 50 000 Kč.

Dalším nákladem je mzda nového zaměstnance, zde počítáme s měsíční super hrubou mzdou 40 000 Kč.

Dle odborného odhadu vedení společnosti se na základě zavedení marketingového oddělení a s tím spojeného zlepšení propagace a zákaznických referencí, očekává nárůst tržeb o 10%.

4.6.4 Pravidelné porady

Pravidelné porady přispějí k zefektivnění práce a tím zrychlení průběhu zakázky společností. Předpokládá se zkrácení dodacích lhůt průměrně o 5% a zvýšení spokojenosti zákazníků.

4.6.5 Záruční a pozáruční servis

Náklady na jednu servisní prohlídku činí průměrně 1000 Kč, přispějí však ke zvýšení loajality zákazníků a zkrácení dodacích lhůt, což povede k nárůstu tržeb.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá logistickou koncepcí společnosti LESAK s.r.o., jejímž předmětem podnikání je prodej vah a vážících zařízení.

Hlavním cílem bylo navrhnout řízení kroků zakázky s přidanou hodnotou pro zákazníka a realizací služeb v obchodní zakázce ke spokojenosti zákazníků a k rozvoji podnikání organizace.

V první části práce byla popsána teoretická východiska, je zde definován pojem logistika, její funkce a cíle.

Ve druhé části je analyzována společnost LESAK s.r.o. a její okolí. Analýzou byly odhaleny silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby rozvoje podnikání.

Jako slabá stránka se v logistické koncepci jeví objednávání ze strany zákazníků, přijímání objednávek telefonicky či emailem je časově a komunikačně náročnější, společnost disponuje e-shopem, je přes něj však přijímána pouze polovina objednávek. Proto navrhuji aktualizaci internetového obchodu, která objednávání přes e-shop ztraktivní pro jednotlivé zákazníky. Zároveň bude aktualizováno i SEO jádro internetového obchodu, které zajistí lepší pozici ve výsledcích vyhledávání a tím osloví nové zákazníky, také bude optimalizován přenos dat mezi e-shopem a účetním a skladovým programem společnosti, což přinese úsporu času, zároveň bude objednávání pohodlnější pro zákazníky a zkrátí se dodací lhůty díky možnosti platby kartou.

Jako další nedostatek se jeví velmi omezená možnost sledování objednávky, zákazníci navíc nejsou informováni o případném zpoždění dodání. Proto navrhuji zavedení informačního modulu, který bude součástí e-shopu a zákazníkovi umožní sledovat průběh objednávky během celého průběhu zakázky. Zákazník tak bude mít možnost vidět, zda již potřebné zboží bylo naskladněno, předáno do výroby atd. Dále bude informován o aktualizovaném předpokládaném datu dodání.

Jako další příležitost ke zlepšení průběhu zakázky společností, zvýšení spokojenosti zákazníků a získání nových se jeví založení marketingového oddělení, které přispěje k lepší propagaci firmy, zároveň se bude zabývat i poptávkami, kterým nebylo možné vyhovět a stížnostmi zákazníků.

Další slabou stránkou logistického řetězce je nedostatečná komunikace mezi jednotlivými odděleními společnosti. U problematických zakázek tak dochází k jejich zpoždění. Proto navrhuji krátké, efektivní porady, které se budou konat každé úterý a budou se jich účastnit vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Opatření přispěje ke zlepšení komunikace mezi odděleními a zamezí prodlevám ve zpracování objednávek.

Posledním návrhem, který má za cíl snížit nepředvídatelnost poptávky a zároveň přispěje k loajalitě zákazníků je zavedení pravidelných servisních prohlídek u objednávek nad 50 000 Kč. Společnost bude moci díky pravidelným návštěvám u zákazníka zjistit jeho budoucí poptávku a zároveň se připravit na případné potřebné servisní práce.

Navrhovaná opatření přispějí k zefektivnění průběhu zakázky společností a zkrácení dodacích lhůt, dojde ke zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků, nárůstu tržeb a rozvoji podnikání organizace.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ANALYTIKA. 2019. Průmyslové, obchodní a laboratorní váhy. *Analytika.cz* [online]. Libice nad Cidlinou. [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <http://wesico.cz/o-nas/>

CALIBRA CZ. 2018. O nás. *Calibra.cz* [online]. Praha [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <http://www.calibracz.cz/30-o-nas.html>

CISKO, Štefan; CENIGA, Pavel; KLIŠTIK, Tomáš. *Náklady v logistickom reťazci*. 1. vyd. Žilina. Žilinská univerzita, 2006. 167 s. ISBN 80-8070-525-9.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2020. Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích. *www.czso.cz* [online]. Praha [cit. 2020-2-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2020. Registr ekonomických subjektů. *apl.czso.cz* [online]. Praha [cit. 2020-1-21]. Dostupné z: https://apl.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=4330489

GRASSEOVÁ, M. a kol., 2008. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 266 s., ISBN 978-80-251-1987-7.

HABROVCOVÁ, I. *Studie průběhu zakázky obchodním podnikem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 63 s.

CHRISTOPHER, M. *Logistics and supply chain management*. 5. edition, Harlow: Prentice Hall/Pearson Education, 2016, 294 s., ISBN 978-1-08379-7.

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

KALIANKOVÁ, K. *Rozhovor*. LESAK, Božetěchova 2826/36, Brno. 20. 12. 2019.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. 2002. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 172 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

- KOVÁŘ, František a Hana KRCHOVÁ. *Strategický management* [online]. [cit.2020-1-4]. Dostupné z:
https://is.muni.cz/el/1456/podzim2015/MKH_STRP/Strategicky_management.pdf
- KURZY.CZ. 2020. HDP 2020, vývoj HDP v ČR. *www.kurzy.cz* [online]. Praha [cit. 2020-1-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- LAMBERT, D., STOCK, J. a ELLRAM, L.. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1.
- LESAK. 2019. O firmě. *Profivahy.cz* [online]. Brno [cit. 2019-11-01]. Dostupné z: <http://www.profivahy.cz/profi-vahy/3-O-nas/4-O-firme>
- LESÁKOVÁ, Z. *Rozhovor*. LESAK, Božetěchova 2826/36, Brno. 12. 12. 2019.
- LUKOSZOVÁ, X. a kol. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. Havlíčkův Brod: Ekopress, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-86929-89-7.
- METROSERVIS. 2019. Metroservis. *Metroservis.cz* [online]. Praha. [cit. 2019-11-01]. Dostupné z: <http://metroservis.cz/>
- MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. 2020. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *or.justice.cz* [online]. Praha [cit. 2020-1-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=629679&typ=PLATNY>
- PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Radix, spol. s r.o., 2005. ISBN 80-860-3159-4.
- RATHOUSKÝ, B, JIRÁSEK, P, STANĚK, M. *Strategie a zdroje SCM*. Praha: Nakladatelství C.H.Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-639-5
- ŘEZÁČ, Jaromír. *Logistika*. Praha : Bankovní institut vysoká škola, s.s., 2010. Sv. první vydání. ISBN 978-80-7265-056-9.
- SIXTA, Josef a MAČÁT, Václav. *Logistika - teorie a praxe*. Brno : CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0573-3

STEHLÍK, A. *Logistika - strategický faktor manažerského úspěchu*. 1. vyd. Brno: Studio Contrast, 2002. 236 s. ISBN 80-238-8332-1

VEBER, Jaromír. 2005. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

WESICO. 2019. O nás. *Wesico.cz* [online]. Brno [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <http://wesico.cz/o-nas/>

ZEMAN. 2019. Zeman - váhy. *zeman-vahy.cz* [online]. Brno. [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <https://www.zeman-vahy.cz/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Logistika podniku	19
Obr. 2: Koncepce marketingového/logistického řízení	22
Obr. 3: Celkový cyklus objednávky z hlediska zákazníka	27
Obr. 4: Pojetí procesů	29
Obr. 5: Porterův model pěti sil.....	32
Obr. 6: SWOT analýza	33
Obr. 7: Logo společnosti	35
Obr. 8: Organizační struktura	37
Obr. 9: Mostní automobilová váha pro vážení nákladních automobilů	38
Obr. 10: Grafické zpracování průběhu zakázky u standardního zboží	41
Obr. 11: Grafické zpracování průběhu zakázky u zboží, které není skladem	43
Obr. 12: Grafické zpracování průběhu zakázky u zboží na zakázku	45
Obr. 13: Návrh průběhu sledování objednávky	60
Obr. 14: Návrh sledování objednávky zboží na zakázku.....	62

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji	46
Graf 2: Vývoj HDP meziročně	48