

Vysoká škola logistiky o.p.s.

**LOGISTICKÉ PROCESY VE
VYBRANÉM PODNIKU**

(Diplomová práce)

Přerov 2023

Bc. Marek Kéri



Vysoká škola
logistiky
o.p.s.

Zadání diplomové práce

student **Bc. Marek Kéri**

studijní program Logistika

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

Název tématu: **Logistické procesy ve vybraném podniku**

Cíl práce:

S využitím teoretických znalostí z logistiky posoudit systém logistických procesů ve vybraném podniku. Na základě analýzy zhodnotit současný stav logistických procesů v podniku a následně zpracovat návrh opatření pro jejich zefektivnění. Návrh opatření zhodnotit.

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.

Diplomovou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Teorie logistiky a logistických procesů
2. Logistické procesy a jejich význam pro podnik
3. Analýza současného stavu logistických procesů v podniku Hotel SKI
4. Zhodnocení stavu, návrh opatření na zlepšení a jejich zhodnocení

Závěr

Rozsah práce: 55 – 70 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.

JUROVÁ, Marie a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5717-9.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Vojtěch Baka, PhD.

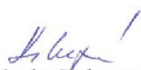
Datum zadání diplomové práce:

31. 10. 2022

Datum odevzdání diplomové práce:

6. 5. 2023

Přerov 31. 10. 2022


Ing. Blanka Kalupová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.
rektor

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní, a že jsem ji vypracoval/a samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem v práci neporušil/a autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb.; o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byl/a také seznámena s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom/a povinnosti informovat předtím o této skutečnosti prorektora pro vzdělávání Vysoké školy logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byl/a poučena o tom, že diplomová práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované diplomové práce v její tištěné i elektronické verzi. Souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze diplomové práce a verze nahraná do informačního systému školy jsou totožné.



V Přerově, dne 6.5.2023

.....

Anotácia

Diplomová práca sa zaoberá logistickými procesmi vo vybranom podniku Hotel SKI. Vybraný podnik sa z hľadiska logistických procesov sústreďí najmä na kvalitne poskytované služby v oblasti hotelierstva. Kvalitne odvedené logistické procesy nepochybne tvoria pridanú hodnotu pre zákazníka. Hlavným cieľom predkladanej práce je s využitím teoretických znalostí z logistiky posúdiť systém logistických procesov vo vybranom podniku. Na základe analýzy zhodnotiť súčasný stav logistických procesov a následne spracovať návrh opatrení pre ich zefektívnenie.

Kľúčové slová:

Logistika. Logistické procesy. Podnik. Technológie. Hotel.

Annotation

The diploma thesis deals with logistics processes in the selected company Hotel SKI. From the point of view of logistics processes, the selected company will mainly focus on high-quality services in the hotel industry. Well-executed logistics processes undoubtedly create added value for the customer. The main goal of the presented work is to assess the system of logistics processes in the selected company using theoretical knowledge from logistics. Based on the analysis, evaluate the current state of logistics processes and subsequently process a proposal for measures to make them more efficient.

Keywords:

Logistics. Logistics processes. Enterprise. Technologies. Hotel.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 8 |
| 1 Teória logistiky a logistických procesov | 10 |
| 1.1 Charakteristika logistiky | 10 |
| 1.2 Interná logistika | 14 |
| 1.3 Ciele logistiky | 16 |
| 1.4 Členenie logistiky | 18 |
| 1.5 Zelená logistika..... | 19 |
| 2 Logistické procesy a ich význam pre podnik..... | 21 |
| 2.1 Logistický reťazec..... | 21 |
| 2.2 Logistické technológie | 23 |
| 2.3 Zásobovacia logistika..... | 27 |
| 2.3.1 Zásoby..... | 28 |
| 2.3.2 Klasifikácia zásob..... | 31 |
| 2.4 Riadenie zásob | 35 |
| 2.5 Metódy riadenia zásob | 37 |
| 3 Analýza súčasného stavu logistických procesov podniku Hotel SKI..... | 42 |
| 3.1 Charakteristika podniku | 43 |
| 3.2 SWOT analýza..... | 45 |
| 3.3 Analýza dodávateľov hotela | 49 |
| 3.4 Nákup a pranie bielizne..... | 53 |
| 4 Zhodnotenie stavu, návrh opatrení na zlepšenie a ich zhodnotenie | 60 |
| 4.1 Výber kritérií a metodika hodnotenia | 60 |
| 4.2 Návrh na optimalizáciu počtu dodávateľov..... | 66 |
| 4.3 Skladovanie a riadenie zásob hotela | 67 |

| | |
|---|-----------|
| 4.4 Návrh opatrenia s využitím technológie..... | 69 |
| Záver | 71 |
| Zoznam použitej literatúry | 73 |
| Zoznam grafických zdrojov | 76 |

Úvod

Logistické procesy a ich automatizácia sú neoddeliteľnou súčasťou všetkých výrobných, ale aj nevýrobných procesov. Každá spoločnosť, ktorá sa chce udržať na špičke v odbore sa nebojí do technologických procesov a inovácií investovať nemalé finančné prostriedky, práve investície do moderných technológií stavajú firmy do konkurenčnej výhody.

V dnešnej dobe je procesné riadenie v spoločnosti nevyhnutnou súčasťou, ak chce byť organizácia úspešná. Zameranie sa na procesy zohráva významnú úlohu v eliminácii neefektívnych a zbytočných činností a naopak môže viesť k zefektívneniu reakcie na potreby zákazníkov. V nevýrobnom sektore a v prípade tejto diplomovej práce v sektore služieb sa jedná o kľúčové ciele. Zdokonaľovanie procesov v podniku sa môže javiť ako nutnosť z dôvodu hospodárskeho a technologického vývoja, zároveň však môže byť prostriedkom na udržanie kroku s konkurenciou alebo dokonca k vzniku konkurenčnej výhody.

Hlavným cieľom predkladanej práce je s využitím teoretických znalostí z logistiky posúdiť systém logistických procesov vo vybranom podniku. Na základe analýzy zhodnotiť súčasný stav logistických procesov a následne spracovať návrh opatrení pre ich zefektívnenie. Zámerom práce je zmapovať problematiku logických prístupov k zdokonaľovaniu procesov v nevýrobnom podniku, navrhnúť ich zlepšenie a posúdiť efektívnosť navrhovaných zmien. Oproti výrobnému sektoru, kde vzniká plytvanie priamo vo výrobe, manažment v nevýrobnom podniku rieši skôr plytvanie v rámci „office“. Jedná sa často o zbytočné porady, rozprávanie zamestnancov v kanceláriách, čakanie na informácie a dokumenty alebo prezeranie irelevantných stránok na internete.

V teoretickej časti sú definované základné pojmy týkajúce sa logistiky a logistických procesov. V praktickej časti je analyzovaný súčasný stav v oblasti logistických procesov vo vybranom podniku a zároveň sú navrhnuté nápravné opatrenia, ktoré by mali pomôcť zlepšiť procesy v organizácii.

Za hlavnú príčinu neustálej potreby zmien a zlepšovania možno považovať zvyšujúci sa nedostatok zákazníkov a stále zosilňujúcu konkurenciu. Zatiaľ čo v minulosti bolo veľké množstvo zákazníkov, ktorých požiadavky neboli podniky schopné uspokojiť, dnes je trh nasýtený a zákazníkov je nedostatok. Zákazník sa tak stáva „pánom“ a nie je už tak ľahko

nahradiateľný. Pokiaľ sa služby v jednom podniku nepáčia zákazníkovi, nemá problém odísť ku konkurencii. Vďaka tejto prevahe zákazníka rastie význam nevýrobných profesií v podnikoch. Súčasne sa mení povaha konkurencie, kedy je cena odsunutá na vedľajšiu koľaj a pre zákazníka sú rozhodujúce ďalšie faktory, ako kvalita služby, komunikácia a či iné prevedenie služby. Nevýrobné podniky v dnešnej dobe musia byť oveľa flexibilnejšie a zakomponovať potrebu neustálych zmien ako súčasť denného života organizácie.

1 Teória logistiky a logistických procesov

Logistika ako samostatný pojem vznikla veľmi dávno. Logistikou sa ľudia zaoberajú už od čias stavby pyramíd v Egypte, nakoľko bola dôležitou strategickou súčasťou počas všetkých známych vojen a zostáva aktuálna dodnes, ako neoddeliteľná súčasť existencie mnohých spoločností, a to ako miestnych, tak medzinárodných spoločností. Obzvlášť rýchly rozvoj koncepcie logistiky bolo možné pozorovať počas druhej svetovej vojny, kedy bolo nutné uplatňovať jasnú stratégiu zásobovania armády zbraňami a potravinami. Vďaka tomu časom našla logistika svoje uplatnenie v mnohých ďalších oblastiach, ako je riadenie materiálových tokov alebo výroba. [1]

Až v nedávnej minulosti si spoločnosti uvedomili zásadný vplyv, ktorý môže mať logistické riadenie na dosiahnutie konkurenčnej výhody. Dnes existuje veľké množstvo spôsobov, ako popísať, čo logistika znamená, ale základný koncept možno definovať takto: *„logistika je proces strategického riadenia nákupu, pohybu a skladovania materiálov, dielov a hotových zásob (a súvisiacich informačných tokov) prostredníctvom organizácie a jej marketingových kanálov takým spôsobom, aby súčasná a budúca ziskovosť bola maximalizovaná prostredníctvom hospodárneho plnenia objednávok.“* [2, s. 2]

1.1 Charakteristika logistiky

Logistika zohráva dôležitú úlohu pre ekonomický rozvoj každej krajiny. Všetky krajiny majú záujem na zavedenie importu a exportu s cieľom zlepšiť celkovú ekonomickú situáciu v štáte a tiež podporiť rozvoj medzinárodného obchodu. [3] sa domnieva, že vládam každej krajiny na svete ide predovšetkým o zvýšenie exportu, pretože to pomáha vytvoriť kladnú obchodnú bilanciu, čím sa posilňuje mena krajiny, rovnako ako úroveň zamestnanosti. Hlavný ekonomický obraz sveta dnes vytvárajú predovšetkým spoločnosti, veľké aj malé spoločnosti v každej krajine, ich štruktúry a finálne produkty, ktoré produkujú, hrajú v živote každého človeka obrovskú úlohu. Preto je jedným z hlavných cieľov logistiky v modernom svete splniť očakávania zákazníkov. Každá spoločnosť si určuje logistické ciele na základe celkovej stratégie svojho rozvoja a poslanie, aké výsledky chce dosiahnuť a čo je pre to pripravená urobiť.

Logistika bol pôvodne vojenský termín používaný v súvislosti, ako vojenský personál získaval, skladoval, presúval vybavenie a zásoby. Tento termín je teraz široko využívaný v obchodnom sektore, najmä spoločnosťami vo výrobných sektoroch v súvislosti s tým, ako sa nakladá so zdrojmi a pohybujú sa v celom dodávateľskom reťazci. Plne integrované logistické systémy sú v súčasnosti vo vývoji, zahŕňajú fyzickú distribúciu produktov, plánovanie výroby a nákup surovín. Náhľad na logistiku sa začína meniť. Logistika sa stáva dominantným prvkom v integrácii materiálových a informačných, onedlho aj kapitálových tokov vo výrobných podnikoch. [4] Ďalej podľa [4] je logistika chápaná ako filozofia riadenia materiálového a informačného toku. V 20. storočí došlo k zásadným zmenám v požiadavkách na systémové riadenie toku materiálu hlavne vplyvom zmien na trhu.

S rastúcou mierou globalizácie sa význam logistiky zvyšuje. Organizácie sa stretávajú s rastúcou konkurenciou. Preto logistika v tomto prípade zaujíma strategické postavenie, pretože má významný vplyv na zefektívnenie podnikových postupov a redukciu nákladov, z čoho plynie dosahovanie vyšších ziskov. Účinnosť logistiky sa zvyšuje s rozvojom informačných technológií. Aby bola logistika úspešná, je nevyhnutný systémový prístup. Logistika je v súčasnosti jadrom nástrojov strategického riadenia podniku a preto vrcholový manažment stále viac hľadá do svojho streda odborníkov z odboru logistiky. [5]

Logistika sa zaoberá tokmi tovaru, peňazí a informácií, a to ako medzi odberateľmi a dodávateľmi, tak aj vnútri samotného podniku vrátane skladových systémov a riadenia zásob. [6, s. 13] uvádza, že je to „*disciplína, ktorá sa zaoberá optimálnym plánovaním a riadením zásob, výkomu, času a priestoru, ďalej tiež koordináciou a synchronizáciou všetkých aktivít za účelom minimalizácie nákladov.*“ Logistiku si ich z hľadiska výrobného podniku možno predstaviť aj ako systémové plánovanie, riadenie, realizáciu a kontrolu vonkajšieho a vnútorného materiálového toku a s ním spojený aj informačný tok, ktorý plynule zabezpečuje optimálny priebeh výrobného procesu. [7] Vnímanie logistiky ako postupnosť činností, ktoré sú nevyhnutné pre naplnenie požiadaviek zákazníka a uspokojenie jeho potrieb v požadovanom čase, množstve, kvalite a na požadované miesto.

Podstatou logistiky je myslenie v procesoch, hodnotových reťazcoch a sieťach. Logistika tiež zahŕňa parametre ako výkon, hodnotu, kvalitu a náklady. Efektívna organizácia logistických systémov môže byť veľkým konkurenčným nástrojom aj prostriedkom

racionalizácie a vďaka tomu môžu vytvárať príležitosti na rozvoj strategických konkurenčných výhod. [8]

Logistický podnik vníma [9, s. 15] ako poskytovateľa logistických služieb, ktorý berie za dôležité poskytnúť zákazníkovi ako službu aj riadenie logistických reťazcov. Ďalej uplatňuje kooperatívny štýl riadenia, ktorý je plne podriadený uspokojeniu potrieb zákazníka a to pri dlhodobej ziskovosti. Služby, ktoré logistický podnik poskytuje zákazníkovi vyjadrujú: „*spoľahlivosť dodania, úplnosť dodávok, primeranosť dodacích lehôt, prepravné a popredajné služby, kvalitu distribúcie a poskytovania informácií.*“

S logistikou sa mnohí z nás stretávajú v priebehu každodenného života a mnohokrát sa nachádzame v úzkom kontakte s ňou bez toho, aby sme si túto skutočnosť uvedomovali. Logistika patrí medzi odbory, ktoré v nemalej miere ovplyvňujú životnú úroveň spoločnosti. Je odborom, ktorý sa prelína do mnohých odvetví predovšetkým výrobných spoločností. [10]

Pôvod slova „logistika“ ako takého pochádza z gréckeho slova logos, ktorý znamená slovo, pravidlo, zmysel či pochopenie alebo aj z gréckeho slova logistikon, čo znamená dômysel či rozum. Do 16. storočia sa pod pojmom logistika chápalo praktické počítanie, neskôr matematická logika. Od 20. storočia sa pojem začal skloňovať predovšetkým v spojitosti 2. svetovej vojny v USA a bol spájaný s operáciami ozbrojených síl. Ku koncu 20. storočia sa pojem zaradil medzi mnohovýznamové a logistika začala ovplyvňovať úspešnosť podnikov naprieč odvetvami. V tomto období sa začínajú formovať a stretávame sa s pojmi ako je podniková logistika, logistika distribúcie, riadenie distribúcie, logistické riadenie materiálových tokov, marketingová logistika a logistika zásobovania. [11]

Ako už bolo naznačené, logistika je proces, ktorý nás sprevádza už stovky rokov. V ich priebehu sa chápanie logistiky menilo a predovšetkým vyvíjalo. Napriek tomu, že poľní maršali, generáli a vojvodcovia od najstarších čias chápali kritickú úlohu logistiky, napodiv až v nedávnej minulosti si organizácie začali všímať zásadný význam a vplyv, ktorý môže mať riadenie logistiky na dosiahnutie konkurenčnej výhody. Nedostatočné uznanie logistiky čiastočne pramení z relatívne nízkej úrovne porozumenia výhod integrovanej logistiky. Už v roku 1915 bolo poukázané na to, že vzťahy medzi aktivitami vedúcimi k vytváraniu dopytu a fyzickou ponukou ilustrujú existenciu dvoch princípov

vzájomnej závislosti a rovnováhy. Paradoxom teda zostáva, že trvalo 100 rokov, kým začali byť základné princípy logistického riadenia široko akceptované. [12]

V súčasnosti existuje mnoho definícií a spôsobov akými môžeme logistiku definovať. Logistika je proces strategického riadenia nákupu, pohybu a skladovania materiálu, dielov a hotových zásob vrátane súvisiacich informačných tokov, prostredníctvom organizácie a ich marketingových kanálov takým spôsobom, aby bola maximalizovaná súčasná i budúca ziskovosť organizácie, prostredníctvom nákladovo efektívneho plnenia objednávok. Z tejto definície plynie konečné poslanie logistiky, ktoré môžeme chápať ako čo najefektívnejšie plniť prania zákazníkov a preto je nutné na logistiku pozeráť v širšom kontexte než len ako na súbor nástrojov a techník. [13]

Logistika sa do podoby, s ktorou sa stretávame v súčasnosti, začala formovať v USA v období 2. svetovej vojny. Od tejto doby prešiel proces formovania určitým vývojom, ktorý môžeme rozdeliť do 4 fáz.

Tab. 1.1 Vývoj logistiky

| 1 fáza Koniec v 60. rokoch 20. storočia | 2 fáza Koniec v 80. rokoch 20. storočia | 3 fáza Koniec v 90. rokoch 20. storočia | 4 fáza Prebieha do súčasnosti |
|--|--|--|--|
| - vylepšovanie teórií - prax distribúcie materiálu - vytvorený proces merania času nutného pre uspokojovanie zákazníka | - zmeny vo výrobnologistických procesoch - rozvoj informačných a komunikačných technológií -počiatok logistickej revolúcie | - vznik integrovanej logistiky (výrobné podniky, dodávateľa, distribučné podniky) - zosilnenie úrovne dodávateľských služieb - reorganizácia distribučných sietí | - optimalizácia integrovaných logistických systémov - vylepšovanie procesov optimalizácie a synchronizácie procesov |

Zdroj: [14]

Vypracovaniu podnikovej stratégie predchádza niekoľko krokov, najprv musí vrcholový manažment spracovať analýzu okolia podniku, kde sú rozhodujúcim prvkom zákazníci, dodávatelia alebo konkurenti a ďalej tiež analýzu vlastného podniku, ktorá je predovšetkým zameraná na výroby, služby, predaj, distribúciu, nákup alebo zásobovanie. Tieto analýzy sú základnými stavebnými kameňmi pre tvorbu podnikovej stratégie, ktorú potom na základe výsledkov môže podnik tvoriť. „*Okrem inej podnikovej stratégie je zdôvodnením variantov ciest a podmienok na dosiahnutie základných cieľov podniku.*“ Pri vypracovaní podnikovej stratégie je rovnako dôležité určenie poradia priorít. [4, s. 17]

1.2 Interná logistika

Hospodárska logistika sa podľa [4] člení na makrologistiku a mikrologistiku a ďalej na logistický podnik. Podrobnejšie v tejto podkapitole bude rozpísaná práve interná logistika podniku. Podniková alebo interná logistika je súčasťou tzv. mikrologistiky, tá zahŕňa všetky podnikové systémy vo výrobe a obehu. Podniková logistika sa rovnako ako tá vonkajšia zaoberá tokom materiálu, energie a informácií, ale aj otázkami skladovania, dopravy a manipulácie.

Predmetom skúmania je však predvýrobný proces, ktorý sa zaoberá predovšetkým nákupom materiálu, ďalej výrobným procesom, manipulačnými prostriedkami, vnútropodnikovými skladmi a dopravnými prostriedkami. V neposlednom rade sa interná logistika zaoberá tiež povýrobnými procesmi alebo expedíciou tovaru zákazníkom, ktorého súčasťou sú tiež doplnkové služby. [6]

Popísanie mikrologistiky ako logistický systém danej spoločnosti alebo jej časti (skladu, priemyselného závodu), kde sa zaoberajú logistickými reťazcami priemyselného závodu alebo logistickými reťazcami medzi závodmi v rámci jedného podniku. „*Náplňou podnikovej logistiky je potom usmerňovanie všetkých logistických procesov v oblasti záujmu výrobného procesu. Ide tu o nasledujúce základné činnosti:*

- *nákup základného aj pomocného materiálu, polotovarov a čiastkových výrobkov od subdodávateľov*
- *riadenie toku materiálu podnikom, teda výrobná logistika – vnútropodniková logistika*
- *dodávky výrobkov zákazníkom.*“ [4, s. 21]

Nákupná a zásobovacia logistika

Základným poslaním nákupnej logistiky je zabezpečiť potrebné zdroje tak, aby neobmedzoval výrobný proces. Pružná schopnosť a reakcia na požiadavky zákazníka vo veľkej miere závisí od nákupnej a zásobovacej logistiky. Pružnú schopnosť a rýchlu reakciu na zmeny môže spoločnosť vnímať ako veľkú konkurenčnú výhodu. [6]

1) Činnosti nákupnej logistiky

- Prieskum nákupného trhu
- Dohoda o nákupe
- Cenová a hodnotová analýza
- Riadenie nákupu

2) Činnosti zásobovacej logistiky

- Príjem a kontrola tovaru
- Riadenie skladu a skladovací proces
- Vnútropodniková doprava
- Plánovanie, riadenie a kontrola hmotných a informačných tokov. [6]

Výrobná logistika

Výrobná logistika zahŕňa operácie a opatrenia k plynulému priebehu výrobného procesu. Táto koncepcia zahŕňa plynulé materiálové a informačné toky surovín, ktoré slúžia pre transformáciu vstupu na výstup, za účelom uspokojenia potrieb zákazníka podľa jeho požiadaviek na kvalitu. Problémy riešiace výrobnú logistiku:

- Štrukturalizácia výroby z logistického hľadiska
- Výrobné plánovanie a usporiadanie výroby
- Stratégia MAKE OR BUY
- Nové systémy riadenia výroby. [13]

Distribučná logistika

Zabezpečuje logistické úlohy súvisiace s prípravou a vykonávaním distribúcie. Predovšetkým sa zaoberá tokom tovaru z expedičného skladu hotových výrobkov na odbytový trh. Distribučná logistika predstavuje tzv. spojovací článok medzi výrobou a odbytovou časťou podniku, ktorý predstavuje všetky skladové a dopravné pohyby k odberateľovi spojené aj s informačnou a kontrolnou činnosťou. Cieľom distribučnej

logistiky je predovšetkým preprava tovaru či výrobku v správnom množstve na správne miesto v požadovanom čase. Predstavenie logistiky distribúcie ako časti logistického systému, ktorý obsahuje činnosti nevyhnutné na to, aby sa výrobky dostali z miesta odbytu hotových výrobkov, cez veľkoobchodné a maloobchodné reťazce až ku konečnému spotrebiteľovi. [15]

1.3 Ciele logistiky

Ako všeobecný cieľ logistiky chápeme snahu o čo najefektívnejšie plnenie prianí zákazníkov a to predovšetkým z toho dôvodu, že práve zákazníci sa na trhu považujú za najdôležitejší článok určujúci podmienky dopytu a ponuky. S postupným vývojom celého odvetvia a jeho delenie na čiastkové oblasti, sa vyvíjala aj charakteristika čiastkových cieľov logistiky. Stanovené ciele by mali viesť nielen k plneniu prianí zákazníkov, ale taktiež k plneniu celopodnikových cieľov. Medzi hlavné podmienky, ktoré určujú členenie logistických cieľov, patrí oblasť ich pôsobenia, teda vonkajšie a vnútorné ciele. Ďalším kritériom je spôsob merania výsledkov ich aplikácie a to ekonomickým vyjadrením či výkonom. Na základe tohto hľadiska rozdeľujeme ciele do zložky ekonomickej a výkonnostnej. [16]

Za jeden z najvýznamnejších logistických ukazovateľov sa považuje faktor času, do ktorého radíme zachovanie presných časových nadväzností medzi jednotlivými článkami logistického reťazca, za účelom dodržania časového horizontu vyhradeného na pohyb tovaru od výroby až po konečného zákazníka. Na túto sféru sa zameriavajú vonkajšie logistické ciele, vďaka ktorým je dosahovaná čo najvyššia spokojnosť zákazníkov, udržiavanie objemu výroby a následného predaja tovaru a tiež udržanie výhodnej pozície na trhu. Naopak vnútorné logistické ciele sa zameriavajú na udržiavanie stabilnej situácie vo vnútri logistického reťazca. Ich účelom je predovšetkým sústredenie na znižovanie nákladov na výrobu a dopravu spojenú s manipuláciou a skladovaním materiálu. Celkovo potom dosahujú zníženie objemu finančných obnosov, ktoré sú viazané vo výrobe, v zásobách a v technických prostriedkoch celého systému. [17]

Zložka výkonnostná, ako už vyplýva z jej názvu, je sústredená na plnenie vonkajších cieľov s čo najväčšou efektívnosťou a plnenie optimálne nastavenej úrovne poskytovanej služby. Zjednodušene môžeme tieto ciele popísať ako snahu o dodanie správneho množstva a druhu tovaru, v tej najlepšej kvalite správneho zákazníčkovi a to na vopred

určenom mieste v správny čas. K naplneniu cieľov výkonnostných taktiež pomáhajú ciele zo zložky ekonomickej. Tie sa však navyše snažia o ich plnenie v súlade so zodpovedajúcimi nákladmi, ktoré by sa mali zhodovať s cenou, s ktorou zákazník súhlasí na základe poskytovanej kvality dopytovaného tovaru. [18]

Logistika ako samostatne stojace a stále sa vyvíjajúce odvetvie nemá pevne stanovený vlastný metodologický aparát. V rámci každého vedného odboru či odvetvia je však nadmieru dôležitá voľba správnej metodológie, ktorá povedie k analýze aktuálneho a skutočného stavu a jeho následnému vylepšeniu. Voľba korektnej metódy vedie k jednoduchšej identifikácii vyskytujúceho sa problému a jeho riešenia. Logistiku považujeme ako vedu interdisciplinárne a veľmi úzko prepojenú s ďalšími odvetviami. Z tohto dôvodu je možné využívať metodologické postupy pramieniace práve z týchto odvetví. Aj napriek skutočnosti absencie vlastných logistických metodologických postupov môžeme charakterizovať niekoľko druhov najčastejšie využívaných naprieč logistikou. [10]

Prídavné meno exaktné v súčasnosti využívame ako synonymum k slovu presný. Presnosť je jednou z vlastností, ktoré chcú logistické systémy dosahovať. Pre jej dosiahnutie sa v logistike využívajú práve exaktné metódy, ktoré sú postavené na základoch presných výpočtov a meraní vychádzajúcich z poznatkov exaktných vied. Medzi využívané metódy z tejto oblasti patrí indukcia a dedukcia, abstrakcie, porovnávanie, analógia, analýza, syntéza a ďalšie. Dotazníky, testy, analógie, pozorovania, reflexie a experimenty sú metódy bežne využívané v empirických metódach, teda druhou množinou metód využívaných v logistike. Východiskovým bodom týchto metód sú vlastné skúsenosti a zmysly jedinca. Zistené hodnoty empirických metód sú charakteristické opakovanými a overiteľnými experimentmi. [19]

Medzi ďalšie radíme:

- Metódy tvorivého myslenia (brainstorming, brainwriting)
- Matematické a štatistické metódy (štatistika, algebra)
- Metódy operačných analýz (optimalizácia procesov)
- Špecifické metódy (tvorba scenárov, stromových schém). [17]

1.4 Členenie logistiky

Súčasná literatúra rozdeľuje logistiku na základe iných parametrov a preto nie je jednoduchou úlohou definovať rozdelenie, s ktorým by sa stotožnili všetci autori. Faktorov, podľa ktorých môžeme logistiku rozdeľovať, je naozaj nespočetné množstvo a preto môže dochádzať k častým rozporom aj odlišnostiam v interpretáciách. Členenie môže prebiehať na základe logistických činností, na základe odvetví, v ktorých je logistika aplikovaná či veľkosti trhu, na ktorom organizácia figuruje. Princíp, na základe ktorého delenie aplikujeme, však zostáva nemenným. Pri voľbe akýchkoľvek faktorov, podľa ktorých členenie prebieha, je základným princípom delenia riadenia materiálového a informačného toku. Väčšina teórií sa zhoduje na primárnom rozdelení logistiky a to na hospodársku a podnikovú. [20]

Hospodárska logistika sa ďalej delí na 3 základné typy:

- Prvý typ je svojou podstatou zameraný na makroekonomické hľadiská materiálového toku od objednania až k dodaniu k finálnemu zákazníkovi. Aktivity tohto typu sú nevyhnutné pre samotné vytvorenie výrobku. Vzhľadom na súčasnú situáciu, keď je logistika veľmi komplexným systémom, sústreďuje sa táto logistika na faktory medzinárodného až globálneho rozmeru (doprava, legislatíva, výrobné portfólio a kapacita a ďalšie). Jej cieľom je teda zabezpečiť čo najefektívnejšie zásobovanie spotrebiteľov tovarom a organizovať dopravné toky medzi jednotlivými zdrojmi a destináciami v rámci regiónu, krajiny či celom svete. Tento druh nazývame makrologistika.
- Druhým typom hospodárskej logistiky je mikrologistika. Ako z tohto názvu vyplýva, podstatou tohto typu je riadenie aktivít v internom prostredí podniku alebo jej čiastkových častí. Úlohou mikrologistiky je realizácia logistických systémov a riadenia dopravných reťazcov a dodávateľských sietí vnútri podniku tak, aby boli čo najlepšie naplnené očakávania zákazníkov, ale aj, aby bol zaistený optimálny rozvoj spoločnosti. Tento typ je primárne zameraný na rozvoj interných informačných, ekonomických a rozhodovacích metód materiálneho a informačného toku.
- Tretí typ nazývame mezologistika alebo tiež metalogistika. Podstatou tohto typu je snaha o prepojenie vonkajších dodávateľských vzťahov medzi dodávateľom a finálnym zákazníkom. Jedná sa o atypický druh logistiky, ktorý prepája dva

predošlé typy, mikro a makro logistiku. Typickými aktivitami riešenými v rámci metalogistiky býva riadenie dodávateľsko-odberateľských vzťahov, skladovanie, prepravy či distribučných centier. [17]

Rovnako ako logistika hospodárska sa aj logistika podniková delí na základné 3 typy. Toto rozdelenie je vykonané na základe smeru materiálových tokov:

- Vstupná logistika alebo logistika nákupu je zameraná na dodávky materiálu od dodávateľských zdrojov do podniku. Jej cieľom je odovzdať materiál do výrobného podniku v požadovanej kvalite, čase a vopred určenom množstve.
- Zaistením presunu materiálu priamo do výrobného procesu sa zaoberá vnútropodniková logistika. Jej podstatou je teda predovšetkým manipulácia s materiálom a komponentmi zo skladových priestorov na jednotlivé výrobné úseky podniku, ako už manuálne či automatické pracovisko.
- Výstupná logistika alebo taktiež distribučná logistika sa zameriava na ďalšiu fázu toku materiálu a to od podniku k odberateľovi. Tento typ obsahuje viac druhov možnej dopravy finálnych výrobkov vždy v závislosti od druhu odberateľa. Odberateľom môže byť priamo konečný zákazník, ale aj iné distribučné centrá, ako maloobchody a veľkoobchody, ktoré následne výrobok poskytujú konečnému zákazníkovi. [21]

Nákup a distribúcia sú teda dva rôzne aspekty na základe rovnakej úlohy a ich čiastkové ciele určuje buď zákazník alebo dodávateľ. V posledných rokoch je kladený čoraz väčší dôraz na ekológiu a životné prostredie a preto sa začína hovoriť o zelenej logistike a spätnej logistike. Spätná logistika je vo svojej podstate chronologická reverzia dodávok. Jej úlohou je zhromažďovať, prepravovať, skladovať, recyklovať či likvidovať zvyšky vytvorené pri výrobe, spotrebiteľský odpad, obalový či opotrebovaný materiál. V spojení so zelenou logistikou cieľi k minimalizácii dopadov logistiky na životné prostredie. [17]

1.5 Zelená logistika

V dnešnej dobe je obzvlášť diskutovaná téma ekológie, [22] vníma zelenú logistiku ako príležitosť a tiež strategický nástroj na zlepšenie a zefektívnenie podniku a zároveň zahŕňa mnohé aj environmentálne oblasti. Ďalej verí, že významné zníženie emisií môže byť v logistickom sektore dosiahnuté už v súčasnosti bez nutnosti čakania na technologické inovácie. Cieľom zelenej logistiky je prevažne znížiť či minimalizovať

všetky negatívne vplyvy na životné prostredie, ako napríklad druhy dopravy a zníženie materiálovej či energetickej náročnosti logistických činností. Najdôležitejšou iniciatívou zelených podnikov je v dnešnej dobe ekologický dizajn produktov a ich balenie, čo najekologickejšia preprava výrobkov, spracovanie, recyklácia a hlavne triedenie odpadu, ktorého je v každej spoločnosti mnoho. Zelená logistika je zároveň veľmi dobrým marketingovým nástrojom, pretože stále viac spotrebiteľov vyžaduje a dáva prednosť ekologickým produktom. [15, s. 32] sa taktiež prikláňa k zelenej logistike „*s cieľom apelovať na zníženie logistických nákladov, zlepšenie služieb zákazníkom a zároveň šetriť životné prostredie. Za hlavnú náplň zelenej logistiky považuje zber, triedenie, opravu použitých výrobkov alebo súčiastok a nájdenie ich nového využitia.*“

Výhody zelenej logistiky predstavujú znížený vplyv na ekosystém alebo tiež znižovanie nákladov spoločnosti, lepšie využitie vozidiel, zmiernenie rizík ekologických incidentov a katastrof, lepšiu kvalitu ovzdušia, zlepšenie podmienok bezpečnosti a ochrany zdravia pracovníkov. V neposlednom rade zelená logistika zvyšuje lojalitu zákazníkov a dobrú vôľu značky. [23]

2 Logistické procesy a ich význam pre podnik

Metódy, ktoré umožňujú efektívne prepojenie trhu východiskových materiálov, manipuláciu s materiálom vo výrobe a skladovaní až k finálnemu zákazníkovi, sú aplikované v logistickom reťazci. Komplexné prepojenie je v rámci logistického reťazca dosahované za pomoci variácie rôznych procesov, ktoré sú realizované v jednotlivých organizačných jednotkách. Tieto jednotky spoločne predstavujú hodnototvorný reťazec. [24]

2.1 Logistický reťazec

Súčasťou logistického reťazca sú materiálové toky, ktoré zastrešujú predovšetkým hmotné toky, do ktorých radíme nielen materiál, ale aj ostatné atribúty prispievajúce k spokojnosti zákazníkov, ako sú technické zariadenia využívané vo výrobe, na skladovanie či na prepravu materiálu/finálneho výrobku, rovnako tak ako zamestnanci. Súčasťou logistického reťazca sú však aj nehmotné toky, ktoré zastrešujú informačné toky. Jedná sa najmä o informácie, ktoré sú potrebné na realizáciu materiálových tokov. [25]

Každý logistický reťazec by mal mať 3 základné a veľmi dôležité vlastnosti, ktoré zaisťujú čo najväčšiu mieru efektivity celého reťazca. Prvá z týchto vlastností je priehľadnosť. Za touto vlastnosťou si môžeme predstaviť nutnosť pravidelnej aktualizácie dát, ktoré prúdia celým reťazcom. Inými slovami by sme mali neustále mať predstavu o aktuálnom stave, v ktorom sa nachádzajú nielen hmotné toky ako materiály, komponenty či dokončené aj nedokončené výrobky, ale aj o stave tokov nehmotných, teda všetkých potrebných informácií. Druhou vlastnosťou je prepojenosť. Všetky jednotky a odvetvia logistického reťazca by mali byť v každej situácii schopné výmeny, použitia a interpretácie informácií. Je preto dôležité, aby boli všetky oblasti dokonale prepojené a schopné efektívnej spolupráce. Tretia vlastnosť je nazvaná ako agilnosť. Túto vlastnosť môžeme inak nazvať aj ako flexibilita. Tá zaisťuje, že aktuálnosť informácií zaistená prechádzajúcimi vlastnosťami, vždy poskytuje flexibilitnú alebo pružnú odozvu. [26]

Aktívne a pasívne prvky logistického reťazca

Vnútri logistického reťazca rozlišujeme dva druhy prvkov, ktoré považujeme za priamych účastníkov reťazca, pretože sa priamo alebo nepriamo zúčastňujú aktivít spojených s uspokojovaním logistických služieb a tvorbou logistických stratégií. Tieto prvky nazývame rozdeľujeme do skupín prvkov aktívnych a pasívnych. [18]

Do pasívnych prvkov zaraďujeme objekty patriace do hmotných aj nehmotných tokov. Ide teda o materiály, komponenty, obaly, odpady a v neposlednom rade aj informácie. Všetky atribúty sú objekty prechádzajúcimi logistickým reťazcom. Základom pri plánovaní toku týchto objektov je znalosť všetkých materiálov, s ktorými je manipulované. Vedomosti by mali obsahovať predovšetkým informácie o charakteristikách objektu, ako je ich tvar, veľkosť, hmotnosť, spôsob balenia a prepravy či množstva. Na základe týchto charakteristík následne materiál rozdeľujeme do príslušných skupín. [11]

Základným spôsobom rozdeľovania materiálov zostáva skupenstvo materiálu. Pevné, kusové a sypké materiály radíme podľa jednotlivých kusov materiálu a podľa využívaných manipulačných prostriedkov ako sú prepravky, debny, palety a kontajnery. Kvapalné materiály radíme podľa využívaných manipulačných jednotiek, ako je fľaša, barel či sud a voľne tečúci materiál (napr. potrubie). Kvapalné objekty opäť radíme podľa jednotiek využívaných na manipuláciu, v tomto prípade tlakové fľaše a následne ako voľne prúdiaci materiál. [18]

Ďalším využívaným spôsobom rozdeľovania objektov je podľa charakteristík prepravných prostriedkov. Ide o rozsiahlu skupinu objektov patriacich do pasívnych prvkov, ktorá obsahuje predovšetkým technické prostriedky využívané na manipuláciu a prepravu materiálov. Tvoria teda prepravné či manipulačné jednotky. Objekty patriace do tejto skupiny rozdeľujeme podľa spôsobu manipulácie. Konštrukcia debien a prepraviiek je zodpovedajúca predovšetkým na ručnú manipuláciu. Z toho dôvodu bývajú vybavené pomocnými konštrukciami (úchyty, držadlá, madlá) pre jednoduchšie uchytenie a následnú manipuláciu. Prepravná jednotka, vo svojej konštrukcii obsahuje aj vlastné kolieska, vďaka ktorým je taktiež usposobený na ručnú manipuláciu. Palety ako manipulačné prostriedky, sú svojou konštrukciou určené predovšetkým na manipuláciu pomocou nízkozdvižného či vysokozdvižného vozíka. [4]

Dôležitou súčasťou pri plánovaní materiálového toku podľa charakteristík objektov je spôsob ich balenia a využitie príslušných obalov, podľa požiadaviek konečných zákazníkov. Rozdeľujeme preto objekty do 3 základných skupín podľa druhov využívaných obalov. Spotrebiteľský obal zaisťuje 2 základné funkcie poskytujúce ochranu zabaleného tovaru a informáciu o charakteristikách určitého tovaru. Ide o základnú formu obalu využívaného na konečnú spotrebu. Pre funkciu ochrany pri manipulácii s tovarom za fázou výroby a pred fázou prepravy, teda manipulácia predovšetkým v skladoch, sa využíva distribučný obal. Väčšinou sa vyskytuje vo forme kartónu. Viacvrstvové kartóny a debny, nazvané ako prepravné obaly následne zaisťujú ochrannú a prepravnú funkciu počas prepravy k finálnemu zákazníkovi, distribútorovi či predajcovi. [25]

Najdôležitejším objektom patriacim do skupiny aktívnych prvkov sú ľudia. Inými slovami zamestnanci, ktorí riadia toky pasívnych prvkov a tým ich uvádzajú do pohybu. Zamestnanci riadia operácie využívajúce skladovacie systémy, manipulačné a dopravné prostriedky či zariadenia, ktoré sú následne využívané na premiestňovanie pasívnych prvkov. Zaraďujeme sem objekty určené na zdvih materiálu, ako kladky, výťahy či zdvíhacie plošiny, ďalej kolesové podvozky, nízkozdvížne vozíky a paletové vozíky určené na pojazd s materiálom, a stohovacie žeriavy, regálové zakladače a vysokozdvížne vozíky určené na stohovanie. Využívanými dopravnými prostriedkami, ktoré sú v rámci logistického reťazca využívané, delíme na dopravu cestnú, železničnú, vodnú či vzdušnú. [18]

2.2 Logistické technológie

Logistické metódy popísané predstavujú iba jeden krok vedúci na plnenie logistických cieľov. Spoločne so všetkými operáciami, aktivitami, procesmi, procedúrami a rozhodnutiami prebiehajúcimi naprieč logistickým reťazcom tvoria logistické technológie. S postupným vývojom stále vznikajú stále nové technológie s cieľom stanovenia optimálnej úrovne logistických služieb. [24]

Cross-docking

Cross-docking (CD) je technológia využívajúca logistický model, ktorý optimalizuje dodávateľský reťazec tým, že eliminuje alebo výrazne skracuje dobu skladovania výrobkov. Eliminácia je dosahovaná spôsobom, kedy výrobky nie sú po vyložení

skladované, ale sú ihneď pripravované na odoslanie odberateľovi. S výrobkami môže byť v tomto prípade takto zaobchádzané vďaka dôležitej zmene v rámci procesu a to že je vopred známy cieľový zákazník a miesto a čas odberu výrobku. Tovar teda nemusí byť skladovaný kvôli nedostatku informácií o odberateľovi. Dôležitým atribútom tejto metódy je výstavba a funkcia distribučného centra. Distribučné centrum je vytvorené ako ďalší článok logistického reťazca a jeho kapacita je rozšírená medzi viacerých dodávateľov na jednej strane a vyššieho množstva odberateľov na strane druhej. Tovar je po príchode do distribučného centra od dodávateľa roztriedený a ihneď komplementovaný podľa požiadaviek od vopred známych odberateľov a následne odoslaný bez nutnosti skladovania v dlhšom časovom úseku. [11]

Medzi výhody tejto technológie patria:

- Vyššia miera súladu s pevnými, vopred stanovenými termínmi
- Menšie požiadavky na veľkosť skladových priestorov
- Jednoduchšia manipulácia s tovarom v dôsledku vopred stanovených postupov
- Jednoduchšie udržanie čerstvosti výrobkov s expiračnou lehotou
- Urýchlenie prepravy tovaru [21]

Quick response

Technologický pokrok a proces globalizácie zmenili potreby a presvedčenie spotrebiteľov po celom svete, čím premenili zásady celého logistického systému. Odberatelia po celom svete očakávajú takmer okamžitú dostupnosť produktov na trhu. Rýchla odozva na dopyt je teda v súčasnosti veľmi vysoko cenená. Technológia Quick response (QR) je vo svojej podstate stratégiou riadenia dodávateľského reťazca zameraná na všetky články materiálového toku, ktoré medzi sebou majú obchodné vzťahy. Základným kameňom fungovanie tejto technológie je prepojenie informačných technológií, vďaka ktorým dochádza k okamžitému prenosu informácií o aktuálnom stave výrobkov a zásob. Táto technológia funguje na základe zavedenia čiarových kódov a prenosu elektronických dát medzi dodávateľmi, výrobcami a distribútormi. Tento prenos im umožňuje predpovedať súčasné aj budúce požiadavky odberateľov. Koncept technológie QR integruje rozmiestnenie zásob, plánovanie výroby a riadenie dopytu, čím pomáha k lepšiemu využívaniu dostupných informácií a riadeniu zásob a výrobných zdrojov s výsledkom udržania či zvýšenia konkurenčnej výhody na trhu. [11]

Medzi výhody tejto technológie patrí:

- Jednoduchšie sledovanie toku produktov
- Zvýšená konkurencieschopnosť na trhu
- Rýchly prístup k informáciám o predaji
- Kvalitnejšie a efektívnejšie poskytovanie služieb
- Vylepšené systémy plánovania
- Vyššia spokojnosť a lojalita zákazníkov [27]

Hub and Spoke

Ďalšou logistickou technológiou, ktorú si predstavíme je Hub and Spoke (H+S), kedy Hub predstavuje stred kolesa a Spoke značí lúč. Ako už názov napovedá, jedná sa o centralizovaný systém skladovania a expedície, ktorý svojou štruktúrou pripomína jazdné koleso. Stred kolesa predstavuje distribučné centrum a každý lúč z neho vedúci predstavuje smer jednotlivých dodávok. Táto technológia je založená na princípe spájania malých zásielok do objemnejších celkov. Tieto celky sú následne prepravené do logistických centier, kde sú opäť rozdelené a expedované k finálnym odberateľom. V rámci teórií tejto technológie neexistujú žiadne centralizované sklady či distribučné centrá, ale menšie logistické centrá, ktoré sú umiestnené v strategických lokalitách predovšetkým miest, odkiaľ je možné osloviť viac odberateľov s najlepšou cestovnou vzdialenosťou a časom. Táto stratégia umožňuje jednoduchšie plánovanie denných expedícií a systematickejšie pridelovanie doručovacích povinností na základe geografických znalostí a preferencií. [11]

Medzi výhody tejto technológie patrí:

- Prispôsobenie služieb konečným zákazníkom
- Rýchlejšie dodacie lehoty
- Väčšia flexibilita pre dopravcov
- Menšie náklady na prepravu tovaru [19]

Efficient Consumer Response

Logistická technológia Efficient Consumer Response (ECR) je stratégiou usilujúcou sa o efektívnejšiu a rýchlejšiu schopnosť reakcie na požiadavky odberateľov a odstránenie zbytočných nákladov v dodávateľskom reťazci. Táto technológia je založená na princípoch úzkej spolupráce medzi maloobchodníkmi, veľkoobchodníkmi a výrobcami. Táto spolupráca umožňuje zvýšenie efektivity dodávateľského reťazca ako celku, vďaka čomu môžu následne získať vyššie zisky, znížiť úrovne zásob a nákladov. Primárnym

cieľom ECR stratégie je reengineering obchodných procesov, ktorého nevyhnutnou súčasťou je rýchly, presný a aktuálny prenos informácií, ktorý dosahujeme za pomoci informačných technológií ako je Electronic Data Interchange (EDI). Technológia bola vyvinutá v USA v potravinárskom priemysle s cieľom obnovenia konkurencieschopnosti na trhu. [26]

Medzi výhody tejto technológie patrí:

- Zníženie nákladov v dodávateľskom reťazci
- Zvýšenie úrovne služieb pre odberateľov
- Rýchly prenos informácií
- Zníženie strát príležitostí a úrovne zásob [11]

Kanban

Logistická technológia Kanban vznikla ako systém plánovania výroby pre technológiu Just in time vo firme Toyota. Slovo „kanban“ teda pochádza z japončiny a znamená „vizuálna tabuľa“ alebo „znak“. David J. Anderson, jeden zo zakladateľov tejto metódy, formuloval metódu Kanban ako prístup k postupným, evolučným zmenám procesov a systémov pre organizácie pracujúce so znalosťami. Hlavnými cieľmi tejto technológie je efektívne plnenie termínov, snaha o minimalizáciu zásob a zjednodušenie riadiacich procesov v podniku. [24]

Kanban ponúka použitie tejto metódy v súlade s existujúcimi pracovnými postupmi, systémy a procesy bez toho, aby došlo k narušeniu toho, čo už existuje, a to z toho dôvodu, že teória technológie Kanban uznáva, že existujúce procesy, role a zodpovednosti majú dôležitú funkciu a hodnotu a stojí za to ich zachovať. Prirodzene upozorní na problémy a na ich základe posúdi a naplánuje zmeny tak, aby ich implementácia bola čo najmenej rušivým elementom, pretože je navrhnutá tak, aby spĺňala čo najmenší odpor. [28] Kľúčom k fungovaniu tejto technológie je využívanie tzv. kanbanových kariet, na ktorých základe sa ďalej plánuje materiálový tok v rámci reťazca. Kanbanové karty a ich vizualizácia sa v každom podniku. Informácie, ktoré by mala obsahovať sú však vždy totožné. Každá karta by mala obsahovať nevyhnutné údaje o materiáli, komponente či finálnom výrobku a jeho tokom v reťazci. Medzi tieto údaje radíme názov, požadované množstvo, typ pracoviska výroby/skladu, typ materiálu/výrobku a kanbanové číslo. [29]

Medzi výhody tejto technológie radíme:

- Zvýšenú viditeľnosť materiálového toku, pretože základnou myšlienkou kanbanu je vizualizácia väčšiny krokov v reťazci. Všetky úlohy sú viditeľné na kanbanovú tabuľu s kanbanovými kartami, čo prináša transparentnosť do celého logistického reťazca.
- Kanban ponúka projektovým manažérom niekoľko spôsobov, ako podrobne sledovať a vykonávať informované analýzy rozloženia práce. S jasným prehľadom o pracovných položkách dokončených za určitú dobu, vo fázach, kde úlohy trvajú najdlhšie, možno ľahko identifikovať úzke miesta. Tímy majú možnosť sa s týmito výzvami vysporiadať, aby zlepšili svoj pracovný postup a v konečnom dôsledku aj rýchlosť dodania.
- Vďaka podpore transparentnosti a spätnej väzby v pravidelných intervaloch, umožňuje metóda zladit' strategické ciele spoločnosti s každodennou prácou tímov, čo zvyšuje agilitu organizácie a umožňuje pracovníkom prispôbiť sa meniacim sa prioritám a reorganizáciám v rámci reťazca v dôsledku na zmeny na trhu.
- Metóda Kanban naviguje logistické procesy na zníženie plytvania tým, že pracujú iba na úlohách, ktoré sú v aktuálnej situácii potrebné. Dochádza teda k situácii, keď je výroba určitého tovaru aplikovaná vo chvíli, keď je po nej dopyt. Aplikácia vizualizačných techník v podobe kanbanových kariet zaisťuje, že konečný výsledok bude zodpovedať očakávaniam zákazníka, čo vedie k zvýšeniu celkovej spokojnosti finálnych odberateľov. [28]

2.3 Zásobovacia logistika

Zásobovacia logistika alebo riadenie nákupu a zásobovania sú v organizáciách často vnímané rôznymi spôsobmi. [30]

Činnosti patriace do úloh zásobovacej logistiky radíme na začiatok logistického reťazca. Týmito činnosťami rozumieme všetky aktivity spojené s obstarávaním základných surovín, komponentov a materiálu až po aktivity spojené s ich zabezpečením pracovníkmi či finančnými prostriedkami podniku. Vzhľadom na dôležitosť aktivít spojených s riadením nákupu a zásobovania v podniku, je veľmi dôležité, aby boli pracovníci

správne preškolení a chápali úlohu riadenia toku materiálu a jeho vplyv na štruktúru a kvalitu poskytovaných služieb. [12]

Ako už bolo spomenuté, v súčasnosti existuje mnoho rozporov v definíciách a charakteristikách zásobovacej logistiky, ktorá je stále spájaná s oddelením nákupu. Čím ďalej, tým viac názorov a s teóriou sa však zhodujú v tom, že by tieto dve odvetvia mali byť striktné oddelené a to predovšetkým z toho dôvodu, že oddelenie nákupu ako také, má užší význam zahŕňajúci oveľa konkrétnejšie a špecifickejšie aktivity, ako je výber správnych dodávateľov a následné jednania o cenách, množstve dodávaného materiálu, o podmienkach dodacích lehôt či kontrola a archivácia príslušnej dokumentácie. Zatiaľ čo oddelenie zásobovania by sa v prípade výrobného podniku, mala sústrediť na dodávanie surovín, komponentov a materiálov pre výrobný proces. U obchodných spoločností je to potom obstarávanie totožných atribútov, avšak pre ďalší predaj, nie výrobu. [12]

2.3.1 Zásoby

Zásoby predstavujú pre všetky spoločnosti, výrobné aj nevýrobné, vysoko nákladné investície. Zásoby chápeme ako suroviny, komponenty a materiály, ktoré sú rozpracované v určitých stupňoch logistického reťazca alebo hotové uskladnené výrobky, zatiaľ používané k výrobným procesom, pretože vo svojej finálnej podobe neboli predané a expedované finálnemu odberateľovi. [27]

Zásoby možno radiť do obežného majetku, ktorý je charakteristický prevažne tým, že mení svoju podobu na iné materiálové zložky alebo sa úplne spotrebúvajú. V klasickom delení ich môžeme rozdeliť na zásoby, ktoré už boli vyrobené alebo na zásoby, ktoré ešte neboli spotrebované. [13]

Rozdelenie zásob podľa štyroch kritérií:

- Podľa stupňa spracovania – tým je myslená výrobná zásoba alebo zásoba rozpracovanej výroby, ďalej zásoby hotových výrobkov alebo tovaru. Podiel jednotlivých zložiek nie je presne stanovený, vždy záleží na predmete podnikania, odporúča sa však 30% nakúpeného materiálu, 40% rozpracovaných výrobkov a 30% tovaru.

- Podľa účtovných predpisov – oproti predchádzajúcemu kvalifikačnému systému je tento odlišný skladbou položiek v jednotlivých kategóriách. Zásoby sa delia do dvoch hlavných skupín, a to: nakupované zásoby a zásoby vlastnej výroby.
- Podľa funkčného hľadiska rozdeľujeme zásoby napríklad na bežné, poisťné, strategické alebo technologické zásoby. Poisťné zásoby sú charakteristické tým, že tlmia náhodné výkyvy. Strategická zásoba môže mať podobnú vlastnosť, zaisťuje plynulé fungovanie podniku pri nepredvídateľných udalostiach. Technologická zásoba sa vyznačuje predovšetkým tým, že výroba už bola ukončená, ale výrobok doteraz nespĺňa požiadavky na predaj a na uspokojenie zákazníka. S touto zásobou sa stretávame prevažne v potravinárskom alebo textilnom priemysle.
- Podľa použiteľnosti možno zásoby rozdeliť na použiteľné a nepoužiteľné. [4]

Vďaka správne zvolenej štruktúre a množstvu zásob v podniku je dosahovaná efektívna plynulosť vo fungovaní podniku ako celku. Význam zásob v oblasti zásobovacej logistiky je v na základe ekonomickej stránky spoločnosti meraný na základe dát z finančných analýz materiálového toku, nákladov a účtovníctva. Význam zásob je spojený predovšetkým s predmetom podnikania každej spoločnosti a preto je jedným z primárnych záujmov predmetov podnikateľských subjektov. Význam zásob môžeme v základnom meradle rozdeliť na pozitívny a negatívny. [13]

Z hľadiska pozitívneho významu napomáhajú zásoby k riešeniu nesúládov vyskytujúcich sa medzi výrobou a spotrebou. Tieto nesúlady môžu niesť vlastnosti kapacitných, časové, miestne či sortimentné. Nastavenie ich množstva a druhov v správnom množstve môže pokryť nepredvídateľné výkyvy spojené s poruchami a problémami. V neposlednom rade napomáhajú k uskutočneniu prírodných a technologických procesov v náležitom rozsahu. Z pohľadu negatívneho patrí medzi hlavné atribúty fakt, že na seba zásoby vážia kapitál, ktorý vo vyššom množstve môže ohrozovať likviditu a dôveryhodnosť spoločnosti pri finančných jednaniach (napr. žiadosť o úver). Všetky druhy zásob so sebou tiež nesú určité riziko ich budúceho znehodnotenia, nemožnosti jej využitia či predaja. Pre ich riadenie je potrebné určité množstvo pracovníkov, prostriedkov, nákladov a práce. Je teda veľmi ťažké určiť ich výšku tak, aby bola čo najviac optimálna a kladne ovplyvňovala hospodárske výsledky podnikov. [7]

Význam zásob môžeme ďalej rozdeliť na nasledujúce čiastkové kategórie:

- Možnosť pokrytia nepredvídateľných spotrieb za pomoci vytvorenia strategických vyrovnávacích zásob.
- Zaisťovanie plynulého výrobného procesu vyrovnávaním časových či množstvových nesúládov.
- Zvýšenie úspor z rozsahu výroby predovšetkým u veľkoobjemových výrobných firiem. Pri dostatočnom množstve vytvorených zásob je možné zvýšiť úspory plynúce z nákupu dopravy a následnej výroby.
- Vyrovnávanie dopytu a ponuky predovšetkým v odvetviach ovplyvnených sezónnymi výkyvmi medzi ponukou a dopytom. [21]

Primárnou funkciou zásob je zabezpečenie pravidelných dodávok materiálov do výrobných procesov, tak, aby bol podnik čo najlepšie schopný plniť požiadavky odberateľov. Funkcie zásob rozdelíme do 4 základných skupín:

- Na základe existencie zásob môže podnik optimalizovať výrobné kapacity z pohľadu zdrojov surovín, energií a pracovníkov a to ich presunom do rovnakých lokalít. Často sa totiž stretávame so skutočnosťou, kedy je poloha výroby a následnej spotreby rozdielna. Táto optimalizácia prebieha v rámci geografickej funkcie zásob.
- Za pomoci vyrovnávacej funkcie zásob dochádza k plynulému chodu výrobných procesov, aj v okamihu nečakaných problémových situácií. Funkcia je naplňovaná vďaka optimálnemu nastaveniu výšky zásob, vďaka ktorej je taktiež možné preklenúť časové kolísanie výroby a spotreby, rovnako tak aj zlacniť náklady na dopravu (ekonomicky výhodne veľkosti výrobných dávok a teda aj zásielky).
- Funkciu technologickú nadobúdajú predovšetkým zásoby technologické. Do tejto kategórie radíme materiál, komponenty a tovar, u ktorého bol dokončený výrobný proces, ale ešte nie je uspokojený finálny odberateľ. Kvôli svojej povahe rozpracovaného tovaru sa vyčleňujú ako špecifická skupina. S týmto typom zásob sa stretávame predovšetkým v potravinárskom a textilnom priemysle.
- V prípadoch, keď podnik očakáva vznik určitej situácie, ako je napr. zvýšenie cien, zvýšenie dopytu či budúci nedostatok materiálu, využije špekulatívnu funkciu zásob. Táto funkcia spočíva v predbežnom nákupe väčšej kvantity surovín, materiálov a komponentov za účelom zníženia budúcich nákladov či zvýšenia budúceho zisku v následku predpovede budúcej situácie na trhu. [7]

2.3.2 Klasifikácia zásob

Rovnako tak, ako mnoho oblastí v rámci logistiky nie sú dostatočne charakterizované z dôvodu stáleho vývoja celej logistiky, je aj klasifikácia zásob vnímaná rôznymi spôsobmi, na základe rôznych kritérií. Vo väčšine organizácií sa však môžeme stretnúť s rovnakými typmi zásob. [18]

Sezónne zásoby

Organizácie plánujú svoje zásoby tak, aby uspokojili výkyvy v dopyte vyplývajúce zo sezónnosti. Počas sezónnych období môže byť dopyt po tovare dlhodobej spotreby vysoký kvôli nárastu disponibilného príjmu v rukách odberateľov. Aby bolo možné uspokojiť nárast dopytu, dochádza k nahromadeniu zásob počas obdobia mimo sezónne obdobie. Typ týchto zásob si môžeme uviesť na príklade zo stánku s rýchlym občerstvením. Aj v týchto stánkoch dochádza k nahromadeniu zásob práve v dobách mimo „špičku“ tak, aby bolo bez problémov možné zvládnuť nárast dopytu počas „špičky“. V týchto prípadoch hrajú vyššie sezónne zásoby kľúčovú úlohu pre riešenie krátkodobých kapacitných problémov v spoločnosti. [26]

Vyrovnávacie zásoby

Výrobné systémy obvykle zahŕňajú rad výrobných a montážnych pracovísk, kde prebieha všetka výroba v spoločnosti. Surovina, komponent či materiál prechádza týmito fázami, počas ktorých sa mení na finálny výrobok pre odberateľov. Vzhľadom k tomu, že sa každá fáza správa individuálne v dôsledku meniacich sa procesných časov, prestojov a dostupnosti zdrojov, sa plánovanie a riadenie týchto viacstupňových výrobných procesov stáva veľmi zložitým procesom. Jedným zo spôsobov, ako tento proces zjednodušiť, je práve za pomoci vyrovnávacích zásob. Princípom je oddelenie po sebe idúcich fáz pomocou vytvorenia zásob v niektorých medziľahlých bodoch. Každý stupeň tak bude mať vstupné a výstupné vyrovnávacie množstvo zásob. Výstupná vyrovnávacia zásoba predchádzajúceho stupňa sa stane vstupnou vyrovnávacou zásobou stupňa nasledujúceho. Rozhodovanie o množstve vyrovnávacích zásob vyžaduje analýzy týkajúce sa kapacít výrobných staníc, dostupnosti zdrojov a úzkych miest. [13]

Cyklické zásoby

V oblasti cyklických zásob je pre spoločnosti typické objednávať určité množstvo zásob v pravidelných cykloch. Každý z týchto cyklov začína doplňovaním zásob a končí ich úplným vyčerpaním. Tento typ zásob si môžeme lepšie predstaviť na nasledujúcom

príklade. Nemocnica si môže objednať jednorazové injekčné striekačky v celkovom množstve 10 000 kusov. Ak je priemerná spotreba 500 ks za deň, potom bude trvať celkové vyčerpanie zásob 20 dní. 21. deň následne príde ďalšia objednávka zásob v počte 10 000 ks a bude spotrebovaná počas ďalších 20 dní. Týmto spôsobom by nemocnica pokračovala stále ďalej. [26]

Poistná zásoba

Poistná zásoba sa týka úrovne zásob, ktorú spoločnosti obstarávajú v dlhodobom horizonte s nenulovou dodacou lehotou pre ponuku, prepravu a príjem materiálu od dodávateľov. Často dochádza k časovému oneskoreniu od zadania objednávky po jej prijatie do spoločnosti a to z dôvodu väčších geografických vzdialeností medzi dodávateľmi a odberateľmi a mnohokrát aj problémami vyskytujúcimi sa v súvislosti s obchodnými procesmi spojenými s objednávaním a prijímaním materiálu. Zásoby nastavené za účelom vyriešenia týchto oneskorení nazývame poistné zásoby. Z dlhodobého hľadiska bude mať podnik tieto zásoby vždy nastavené tak, aby mohol dodržať dodacie lehoty finálnym zákazníkom. Jediným spôsobom, ktorým sa dá množstvo týchto zásob obmedziť je skrátenie doby potrebnej pre nákup, výrobu a distribúciu materiálu. [21]

Bezpečnostné zásoby

Organizácie vkladajú veľké množstvo investícií do zásob v podniku za účelom ochrany pred náhlymi zmenami v dopyte, ponuke surovín, komponentov a materiálov. Keď je dopyt stochastický, priemerné množstvo zaisťuje, že v dlhodobom horizonte bude dopyt uspokojený iba v 50 % prípadov. Na vylepšenie percentuálneho podielu uspokojeného dopytu, vytvárajú spoločnosti väčšie množstvo zásob, ktoré nazývame zásoby bezpečnostné. Čím je investícia do týchto zásob väčšia, tým menšia je pravdepodobnosť, že dôjde k ich vyčerpaniu. Naopak, čím vyššia je neistota z ich vyčerpania, tým vyššie množstvo bezpečnostných zásob mal podnik nastaviť. [26]

2.4 Náklady spojené s udržiavaním zásob

Ako už bolo povedané, náklady a investície spojené so zásobami sú veľmi nákladné a preto je práca s nimi veľmi dôležitým procesom. Náklady na zásoby sa v literatúre charakterizujú ako také náklady, ktoré sa skladajú z rady rôznych nákladových položiek a ich výška súvisí s množstvom uskladnených zásob v podniku. Z pohľadu určovania

výšky nákladov sú dôležité také položky, ktoré sa menia v priamej závislosti na objeme uskladnených zásob. Ide teda o jedny z logisticky najvyšších nákladov. [30]

Analýzy a údaje z posledných rokov ukazujú, že situácia v oblasti určovania nákladov potrebných na udržiavanie zásob stále nie je ideálna. Udržiavanie zásob v podniku by malo prebiehať v optimálnej miere, vďaka ktorej bude zaručená plynulosť chodu podniku. Optimálna miera by mala byť nastavená za použitia čo najnižších nákladov s nimi spojenými. Z tohto dôvodu sa literatúra venuje čiastkovému rozdeleniu nákladov do 3 skupín. [13]

Náklady na objednávku, dodávku a preberanie

Do tejto kategórie nákladov zaraďujeme druhy nákladových položiek, ktoré sú závislé od počtu objednávok a dodávok surovín, komponentov a materiálov. Do výšky týchto nákladov však radíme iba položky súvisiace s procesom obstarania tovaru, nie vlastnú cenu nakupovaného tovaru. Konkrétne sem radíme náklady spojené s:

- vystavovaním objednávok
- výberom dodávateľa
- komunikáciou s dodávateľmi
- príjmom a kontrolou kvality a kvantity materiálu
- spracovaním príslušnej dokumentácie. [31]

Osobitnú pozornosť vyžadujú náklady spojené s dopravou tovaru. Tieto náklady sa líšia v súvislosti s charakteristikami prepravovaného tovaru. Ich výška je ovplyvnená množstvom, rozmermi a hmotnosťou tovaru, vzdialenosťou nutnou na prepravu, rôznosťou využívaných dopravných prostriedkov či spôsobmi manipulácie. [30]

Náklady na udržiavanie, skladovanie a správu

Ako už vyplýva z názvu tejto kategórie, radíme sem predovšetkým nákladové položky viazané na skladovanie a manipuláciu so surovinami, komponentmi a tovarom, ako sú mzdové výmery pracovníkov skladu, náklady spojené s údržbou skladu (nájomné, poistenie, energie), náklady viazané na prostriedky v zásobách (kapitál, služby). Celková výška nákladov spojených s držaním a skladovaním zásob vo väčšine prípadov nie je určená pre jednotlivé skladové položky, ale pre väčšie skupiny obsahujúce jednotlivý tovar s rovnakými charakteristikami. Zásoby sú do skupín rozdeľované podľa podobných technických špecifik a skladovacích a manipulačných náročností. [25]

Niektoré teórie upozorňujú na rozdiel medzi nákladmi súvisiacimi so skladovaním zásob a udržiavaním zásob. Hlavným rozdielom medzi týmito nákladmi je ich previazanosť s množstvom zásob v podniku. Z tohto dôvodu bývajú náklady na udržiavanie zásob súvisiace s ich množstvom, rozdeľované do nasledujúcich štyroch podskupín podľa [21]:

- Prvou podkategóriou sú náklady na skladovacie priestory, ktoré sa na prvý pohľad radia skôr do nákladov spojených so skladovaním zásob, pretože sa jedná primárne o fixné náklady (nájomné, energia, údržba). Z hľadiska nákladov na udržiavanie zásob sa do tejto podkategórie radia mzdové náklady na pracovníkov skladu, požiadavky na rozmery skladových priestorov či množstvo manipulačných prostriedkov na prepravu zásob. Všetky tieto atribúty sú ovplyvňované množstvom zásob v podniku (čím viac zásob, tým viac potrebujeme pracovníkov, väčšie skladovacie priestory a viac manipulačných prostriedkov).
- Druhou podkategóriou sú náklady kapitálu viazaného v zásobách. Pod týmito nákladovými položkami si môžeme predstaviť predovšetkým finančné prostriedky, ktoré boli investované do zásob. Sú to investície generované vlastnou činnosťou spoločnosti aj externými zdrojmi. Finančné prostriedky viazané do zásob by mohli mať aj alternatívne spôsoby využitia a to v podobe iných druhov investícií. Väčšina súčasných podnikov teda volí stratégiu, kedy pri určovaní optimálnej miery finančných prostriedkov poskytovaných do zásob, vychádzajú z výnosnosti, ktoré by mohlo byť dosiahnuté v prípade alternatívneho využitia finančných prostriedkov.
- Predovšetkým daň z hnutel'ného majetku a poistenie zásob sú položky, ktoré radíme do podkategórie nákladov na služby. Opäť by sme mohli na prvý pohľad povedať, že položky sa radia do fixných nákladov a nie sú teda závislé od množstva zásob v podniku. Poistné a daňové sadzby sa však stanovujú na základe stanovenej úrovne zásob v podniku. Vzhľadom na neustále meniace sa podmienky na trhu (štruktúra dopytu) a teda aj meniaci sa štruktúra zásob, sú poistné zmluvy a daňové zákony a ich aktuálnosť preverované v pravidelných intervaloch.
- Poslednou podskupinou sú náklady spojené so znehodnotením zásob, ku ktorým môže dôjsť najmä pri poškodení tovaru počas prepravy a manipulácii, pri krádeži či strate tovaru a náklady na premiestňovanie zásob za účelom predchádzania zastarania výrobku. V neposlednom rade sem radíme aj náklady tzv. morálneho

opotrebenia, ktoré väčšinou vzniká v situácii, keď je tovar skladovaný po dlhšiu dobu, než zodpovedá jeho užitočnosti s následkom straty jeho hodnoty je jeho reálna predajná cena oveľa nižšia ako predpokladaná. [21]

Náklady z nedostatku zásob

S touto kategóriou nákladov sa stretávame v situácii, keď boli zásoby v podniku vyčerpané a dopyt prevyšuje ich skutočný stav zásoby. V tejto chvíli sa podnik stretáva sa situáciou, kedy musí prerušiť výrobu kvôli nedostatku materiálu na základe čoho následne nie je schopný splniť požiadavky zákazníkov vo vopred dohodnutom termíne. V súvislosti s nedodržaním dodacej lehoty vznikajú náklady spojené so stratou tržieb, stratou dobrých recenzií podniku a následnej straty zákazníkov a ich dôvery alebo aj náklady vychádzajúce z nutnosti zastavenia výrobných a montážnych pracovísk. [13]

2.4 Riadenie zásob

Z predchádzajúcich kapitol vieme, že rozhodnutie vedúce k procesom určujúcim podmienky v oblasti zásob patrí medzi najdôležitejšie v logistickom reťazci podniku. Hlavným účelom riadenia zásob je zabezpečenie plynulého toku zásob jednotlivými krokmi reťazca, tak aby boli výrobné procesy čo najefektívnejšie, teda s čo najmenšími stratami a maximálnym využitím všetkých dostupných zdrojov. Efektívne riadenie zásob napomáha spoločnostiam na výkon ich hlavných podnikateľských činností a malo by vylepšovať hospodárske výsledky podniku a jeho konkurencieschopnosť na trhu. [32]

Rozhodnutia v oblasti riadenia zásob sú ovplyvňované mnohými faktormi, ktoré rozdeľujeme do 2 skupín, vonkajšie a vnútorné. Ako vnútorné označujeme faktory pochádzajúce z interného prostredia podniku a konkrétne medzi ne patrí úroveň logistických procesov podniku, technická vybavenosť a pripravenosť výroby, charakter výrobných procesov, rozsah poskytovaného sortimentu či úroveň procesných konaní v podniku. Na druhej strane ovplyvňujú vonkajšie faktory ako je geografické umiestnenie podniku a dodávateľov, dopravné podmienky, nákupný marketing, podmienky a situácie na trhu, konkurencia na trhu či pružnosť dodávateľov. [25]

Princípom riadenia zásob je zabezpečenie takej úrovne zásob v podniku, ktorá umožní efektívne plnenie ich funkcie, ktorá spočíva vo vyrovnaní náhodných časových či kvantitatívnych výkyvov a ich logických prepojení medzi procesmi spájajúcimi výrobu,

skladovanie a distribúciu tovaru. Na základe tohto princípu sa stretávame s dvoma spôsobmi riadenia zásob operatívnym a strategickým. [33]

Operatívne riadenie zásob využíva minimálne obstarávacie, doplňovacie, skladovacie a udržiavacie náklady na zásoby, ktoré vznikajú na základe istej úrovne uspokojenia týchto potrieb. Zaisťuje určité množstvo konkrétnych skupín zásob v štruktúre, ktorá zodpovedá výške potrieb vnútro podnikových výrobných i nevýrobných spotrebiteľov s následnou reálnou mierou ich plnenia. Výška zásob býva stanovená na základe ich dôsledkov vznikajúcich pre dlhodobé ekonomické a strategické ciele podniku. Princípom strategického riadenia zásob je určovanie výšky zásob na základe určenia finančných prostriedkov, ktoré je spoločnosť schopná dlhodobo vyčleniť na ich financovanie. Z tohto dôvodu býva tento typ riadenia zásob nazývaný aj ako finančné riadenie zásob. [34]

Modely riadenia zásob

S postupným vývojom logistických procesov, medzi ktoré patrí aj riadenie zásob, sa vyvíjali aj špecifické metódy, za pomoci, ktorých možno k postupom riadenia zásob pristupovať. Metódy sa líšia predovšetkým svojimi prístupmi na základe, ktorých môže byť výška zásob stanovovaná (výška dopytu, výška spotreby, dĺžka obstarávacej lehoty, maximálne či minimálne zásoby). Modely, ktoré sa riadia na základe výšky zásob delíme na západné a japonské. Modely, ktoré sa riadia na základe výšky spotreby a dopytu delíme na deterministické a stochastické. [14]

- Západné modely riadenia zásob počítajú so stanovením čo najväčšieho množstva zásob. Vysoké množstvo zabezpečuje plynulý priebeh výrobných procesov, vyššiu pohotovosť dodávok tovaru, hospodárnu výrobu, konštantné vyťaženie kapacít a preklenutie náhlych porúch a problémových situácií. Na dosiahnutie týchto výsledkov je však využiť vyššie množstvo nákladov. [1]
- Japonské modely z druhej strany počítajú s nastavením zásob v čo najnižšej výške. Tento spôsob riadenia zásob napomáha k odkrytiu rôznych nedostatkov v logistickom reťazci, ktoré je potrebné vyriešiť. Medzi také nedostatky radíme zlé kapacitné vyváženie, neschopnosť plnenia dodacích lehôt, nedostatočnú pružnosť či príčiny zvýšenej zmätkovosti. Tieto modely znižujú výšku potrebných nákladov na zásoby. [14]
- Deterministický model pracuje na základe výšky nákladov potrebných na udržiavanie a dopĺňanie zásob, ktoré si vzájomne odporujú. Riadiacim pravidlom

tohto modelu je čím nižšie sú náklady na držanie zásob, tým častejšie musí podnik zásoby objednávať a tým vyššie sú náklady na doplnenie zásob a naopak. Pozitívnymi dopadmi správnej aplikácie deterministického modelu je priebeh objednávaní zásob v pravidelných intervaloch počas plánovacieho obdobia, znalosť hodnôt budúcej spotreby zásob a teda ich úspešné plánovanie a možnosť skrátenia dodacích lehôt materiálu vďaka vopred vytvoreným objednávkam. [29]

- Stochastický model predpokladá vo svojich predikciách s väčšou možnosťou rizika, pretože predpokladá, že sa potrebný stav zásob mení veľmi nepravidelne. Stav zásob v podniku je teda určovaný na základe vzťahu medzi finančnými prostriedkami a zásobami ako obežnými aktívami v podniku. Rozhodnutie v rámci stochastického modelu sa považuje za realistickejšie ako deterministické. [4]

2.5 Metódy riadenia zásob

Vývojom riadenia zásob a ich modelov, procesov a metód sa v súčasnosti zaoberajú predovšetkým výrobné podniky. Či už sa jedná o riadenie zásob z obchodného, výrobného alebo kombinovaného hľadiska, vždy sa jedná o veľmi dôležité aktivity v rámci logistického reťazca. Metódy využívané v riadení zásob sú špecifické svojimi postupmi, ale všetky sú vo svojej podstate založené na využití a aplikácii matematických metód, štatistík, analýz a výskumov. [19] Predstavíme si 3 typy najčastejšie využívaných metód riadenia zásob.

Just in time (JIT)

Jedna z najznámejších a najpoužívanejších logistických technológií je považovaná metóda Just in time (JIT), ktorá vznikla v 70. rokoch 20. storočia v Japonsku v spoločnosti Toyota. Počas posledných rokov prijali túto techniku organizácie po celom svete. Táto technológia si kladie za cieľ minimalizovať zásoby, pretože ich skladovanie môže byť veľmi nákladné, skrátenie dodacích lehôt a elimináciu všetkého plytvania. Hlavnou myšlienkou tejto stratégie je uspokojenie požiadaviek zákazníkov okamžite, tak aby bol tovar dopravený v dokonalej kvalite a bez zbytočného odpadu. [20]

Medzi výhody tejto technológie patria:

- Na základe popisu tejto stratégie môžeme definovať ako hlavnú výhodu zníženie zásob v celom dodávateľskom reťazci. Ako už vieme, tovar prechádza rôznymi

krokmi v rámci logistického reťazca. JIT stratégia sa snaží o skrátenie doby, ktorú tovar strávi bez aktivity medzi jednotlivými krokmi (predovšetkým v sklade). Ak je táto metóda aplikovaná, tovar dorazí do skladu až vo chvíli, keď je možné ho ihneď vyexpedovať k zákazníkovi a tak nevzniká nutnosť jeho uskladnenia.

- Ďalšou výhodou plynúcou z aplikácie JIT je zníženie nákladov na skladovanie zásob, ktoré zodpovedá efektom zníženia zásob. Skladovanie a správa zásob je veľmi nákladná a každá minúta, ktorú tovar strávi na sklade medzi dodávkami náklady ešte zvyšuje. Zníženie počtu stojaceho tovaru v zásobách teda výrazne minimalizuje prevádzkové náklady a zvyšuje ziskové marže.
- Dôsledkom zníženia zásob je tiež kratšia čakacia doba pri inventúre. Ak čiastkové procesy trvajú rovnakú dobu ako pred aplikáciou stratégie, ale čakanie medzi čiastkovými krokmi reťazca sa skraca, skrúti sa tak aj celková doba dodania. Okrem toho sa technológia zameriava aj na neustálu minimalizáciu premárneného času. Dochádza teda na optimalizáciu dodacej lehoty.
- Vlastnosti a schopnosti Just in time umožňujú podniku efektívnejšie reagovať. Manažéri sú schopní rýchlo a efektívne upravovať dodávateľský reťazec, tak aby vyhovoval zmenám v požiadavkách zákazníkov. Kratšie dodacie lehoty majú za následok možnosť plnenia viacerých objednávok v kratšom čase a firma tak môže uspokojovať širokú škálu rôznych požiadaviek. Materiálový tok v rámci reťazca sa stáva flexibilnejší a prispôsobivejší. [19]

Stratégie, rovnako tak ako väčšina situácií v našich životoch, sa nezaobídu bez výziev, s ktorými sa môžu stretnúť. Technológia JIT sa najčastejšie stretáva s týmito nevýhodami:

- Zásady a fungovanie JIT nie je možné bez presnej prognózy dopytu. Firmy musia predpovedať dopyt po tovare a jeho obmenu v priebehu času. Predpovede následne pomáhajú pracovníkom plánovať zásoby a expedície tak, aby boli včas plnené dodacie lehoty. Ak je skutočný dopyt oveľa nižší ako prognóza, zásoby sa automaticky navyšujú. Naopak, ak je dopyt oveľa vyšší ako prognóza, zásoby budú nedostačujúce.
- V bežnom procese majú spoločnosti nastavené vyrovnávacie skladové zásoby v rámci celého reťazca pre situácie, kedy dôjde k problému či zdržaniu v jednej z častí procesu. Vyrovnávacie skladové zásoby tak umožňujú kompenzovať straty v dôsledku zdržania sa do ďalších krokov v reťazci. Technológia JIT však cieľi k čo najväčšej minimalizácii skladových zásob. Jedno malé narušenie na začiatku

procesov môže narušiť všetky nasledujúce kroky a veľmi rýchlo sa tak môže rozšíriť v celom dodávateľskom reťazci. Je preto dôležité, aby spoločnosti našli optimálnu úroveň bezpečnostných vyrovnávacích skladových zásob a dokázali sa tak vysporiadať s možnými odchýlkami v čiastkových krokoch reťazca.

- Implementácia technológie JIT do podniku je zložitým procesom prinášajúcim skryté náklady prameniace z mnohých sfér, ako je zodpovedajúce školenie zamestnancov či budovanie technologickej infraštruktúry. Každý problém vyskytujúci sa neočakávane v rámci reťazca, môže viesť k nárastu skrytých nákladov. Logistický reťazec teda musí byť schopný vyrovať sa s neočakávanými výkyvmi. V opačnom prípade môže dôjsť k rapidnému vzrastu nákladov. [20]

Metóda ABC

Metóda ABC je racionálnym prístupom na stanovenie miery kontroly, ktorá by mala byť uplatňovaná pri každej položke v zásobách a je v súčasnosti prijatá vo väčšine priemyselných jednotiek. Jeho princípom je prístup ku klasifikácii položiek zásob na základni ich spotrebnej hodnoty. Hodnota spotreby je celková hodnota položky spotrebovaná za stanovené obdobie. Zásoby podniku sú teda rozdelené do 3 skupín na základe výšky ich hodnoty a frekvencie dopĺňovania za stanovené obdobie. [34]

Metóda ABC sa riadi všeobecnými princípmi Paretovho pravidla, kedy sa uplatňuje pravidlo 80/20, kedy 80 percent výstupu je určených 20 percentami vstupu. Aplikáciu tohto princípu na riadenie zásob môžeme charakterizovať ako skutočnosť, že iba malá časť položiek tvorí väčšie percento celkovej spotreby a predaja podniku a väčšinová časť zásob je nakupovaná od malého počtu dodávateľov. Paretov princíp pomáha riadiť zásoby podľa dôležitosti. [16]

Pre správnu aplikáciu a zhotovenie metódy ABC je nutná znalosť údajov o spotrebných hodnotách jednotlivých položiek v zásobách za stanovené obdobie, ich percentuálny podiel na celkovej spotrebe podniku a podiel na celkovom počte položiek. Na základe týchto dát si podnik určí hranice 3 skupín na základe ktorých do nich bude položky triediť. Zvolené časové obdobie pre zber dát býva spravidla nastavované na 12 a 24 mesiacov. [34]

Položky zásob rozdeľujeme do nasledujúcich 3 skupín:

- Položky skupiny A sú také, ktorých spotrebná hodnota je počas sledovaného obdobia najvyššia. Bežne sa sem radí malé množstvo položiek (5–15 %) s relatívne vysokou hodnotou spotreby a predaja (60–80 %). Aj napriek tomuto nízkemu percentuálnemu zastúpeniu, tieto položky na seba viažu značnú časť kapitálu a preto je najvhodnejší postup ich objednávanie v menších, ale frekventovanejších dodávkach. Analýza a kontrola tejto skupiny je pomerne intenzívna, pretože tu existuje najväčší potenciál na zníženie nákladov alebo strát.
- Položky zoradené do skupiny B sú medzitriedne položky. Ich spotrebné hodnoty sú nižšie ako pri položkách zo skupiny A, ale vyššie ako pri skupine C. Kľúčovým bodom tejto medzitriednej skupiny je sledovanie položiek, ktoré sú svojimi hodnotami najbližšie k zvyšným dvom skupinám. Správa zásob je sama o sebe nákladom. Musí teda existovať istá rovnováha medzi kontrolami na ochranu triedy aktív a ohrozenou stratou. Rozsah tejto skupiny a zásady týkajúce sa jej riadenia sú určené na základe odhadovaných nákladov, prínosov k zníženiu nákladov na túto skupinu zásob a procesy kontroly strát.
- Položky patriace do skupiny C majú najmenšie spotrebné hodnoty z celkovej spotreby podniku. Táto skupina má vysoký podiel počtu položiek, ale relatívne nízke hodnoty spotreby. Riadeniu zásob v tejto skupine je venovaná najmenšia pozornosť, pretože nie je nákladovo efektívna a hodnota ohrozená vznikom strát je v porovnaní s nákladmi na analýzy relatívne nízka. Pre ich riadenie sa teda využívajú jednoduché metódy, väčšinou založené na odhadoch podľa spotreby v predchádzajúcich sledovacích obdobiach a ich zásoba je plánovaná vo väčších množstvách s menej frekventovanými dodávkami. [16]

Medzi výhody metódy ABC radíme:

- Realistickejšiu a presnejšiu predikcia výrobných nákladov pri jednotlivých položkách v zásobách
- Efektívnejšiu alokáciu finančných prostriedkov pre každú skupinu
- Poskytuje presnejšie údaje o ziskových maržiach
- Umožňuje hodnotiť efektivitu výroby a na jej základe zavádzať vylepšenia [34]

Medzi nevýhody tejto metódy radíme:

- Kalkulácia nákladov môže byť časovo náročnejšia, pretože je vykonávaná pre jednotlivé skupiny zvlášť, namiesto výpočtu celkových nákladov
- Zber potrebných dát je závislý na výrobných systémoch a programoch, dáta nemusia byť vždy dostupné
- Metóda nemusí byť tak efektívna pre menšie podniky, ktoré majú menšie hodnoty spotreby a predaja. [16]

3 Analýza súčasného stavu logistických procesov podniku Hotel SKI

Hlavným cieľom práce je s využitím teoretických znalostí z logistiky posúdiť systém logistických procesov vo vybranom nevýrobnom podniku. Na základe analýzy zhodnotiť súčasný stav logistických procesov a následne spracovať návrh opatrení pre ich zefektívnenie. Návrh opatrení následne zhodnotiť.

Na rozdiel od výrobných podnikov, u ktorých je výsledkom pracovnej činnosti tovar určený k následnému predaju, sa logistika nevýrobných podnikov odlišuje úplne inou previazanosťou jednotlivých logistických procesov. Hotel definujeme ako ubytovacie zariadenie poskytujúce za odplatu službu prechodného a spravidla krátkodobého ubytovania a ktoré je zároveň poskytovateľom ďalších súvisiacich služieb, najmä stravovacích. Funkciou ubytovacích služieb zabezpečiť ubytovanie mimo obvyklého pobytu účastníka cestovného ruchu a jeho ďalších potrieb, ktoré s prenocovaním alebo prechodným pobytom súvisia.

Hotel mimo svojej základnej služby komerčného ubytovania spravidla ponúka aj mnoho doplnkových služieb, ktoré súvisia s jeho vybavenosťou, jedná sa najmä o služby spojené s prevádzkou športových zariadení typu wellness či fitness, služby prenájmu sál na organizovanie konferencií, gastronomické služby pri organizovaní raútov, služby hotelových vodičov atď. Organizačná štruktúra hotela vychádza z objemu a náplne hotelovej prevádzky.

Riadenie hotela a jeho vnútorná štruktúra sa líši podľa veľkosti ubytovacieho zariadenia a objemu služieb, ktoré poskytuje. U malých hotelov, penziónov, ubytovní, motelov a iných druhov ubytovacích zariadení dochádza ku kumulácii funkcií. Organizačná štruktúra takýchto prevádzok je jednoduchá s veľkou previazanosťou jednotlivých pracovísk. Naopak, čo sa týka veľkých hotelov, tak je organizačná štruktúra veľmi zložitá, s veľkým počtom divízií a úsekov s mnohopočetnými prepojeniami medzi nimi. Obzvlášť prepracovanú vnútornú organizačnú štruktúru majú samozrejme nadnárodné hotelové reťazce. Cieľom je vytvoriť organizačnú štruktúru čo najjednoduchšie, prehľadnú, vyjadrujúcu čo najpresnejšie a jednoznačne deľbu práce, rozdelenie zodpovedností a právomocí. Porozumenie hlavnému poslaniu jednotlivých pozícií, vedenie pracovníkov, ktorí ich zastávajú, ich organizácia a koordinácia, vytvorenie

maximálnej podpory pre výkon ich činnosti, zaistenie dostatočnej miery kontroly – to všetko je neoddeliteľnou súčasťou dobrej riadiacej práce.

Organizačná štruktúra je podľa [32] základnou nosnou štruktúrou, lebo hierarchicky prepája všetky organizačné jednotky podniku, a to od tej najmenej s určitým počtom zamestnancov podriadených jednému vedúcemu pracovníkovi cez oddelenie, stredisk, útvary po divízie. Čím je ubytovacie zariadenie väčšie, tým je výhodnejšia tzv. hybridná organizačná štruktúra, ktorá je spravidla tvorená divíznymi centrami a funkčnými útvarmi centralizovanými pri vedení spoločnosti.

Vedením hotela je poverený generálny riaditeľ, ktorému sú priamo podriadení manažéri jednotlivých divízií, ktorí spolu navzájom komunikujú a úzko kooperujú. Títo vedúci pracovníci spoločne tvoria manažment hotela, ktorého úlohou je zabezpečiť plynulý chod všetkých prevádzkových stredísk a naplnenie stanovených cieľov. Manažér ubytovacieho úseku je vedúci úseku, ktorý riadi recepciu a lôžkovú časť zariadenia - tzv. housekeeping. Manažér stravovacieho úseku zodpovedá za prevádzku gastronomických služieb atď.

3.1 Charakteristika podniku

Hotel SKI sa nachádza v stredisku Jasná. Vďaka svojej polohe priamo na svahu a obľúbeným SKI Barom v tradičnom duchu je ideálny pre nadšencov zimných aj letných športov. Zjazdovka sa nachádza iba 50 m od hotela a nástupnú stanicu lanovky má priamo na Chopok doslova na pár krokov z hotelovej izby. Lokalita Záhradky je vyhľadávaná a obľúbená všetkými vekovými kategóriami. Stredisko Jasná sa nachádza v národnom parku Nízkych Tatier a predstavuje najväčší lyžiarsky areál v strednej a východnej Európe s výbornými podmienkami pre zimné športy na severnej i južnej strane Chopku (2 024 m). Takisto, aj počas leta sa návštevníci môžu tešiť na množstvo aktivít a zábavy. Na svoje si prídu aj milovníci letných športov a turistiky.

Dlhodobé zámery hotela:

- Optimalizovať náklady
- Ponúkať kompletne služby v najvyššej kvalite od ubytovania, firemných akcií až po organizovanie rodinných osláv a svadieb so širokou ponukou služieb
- Udržať si pozíciu kvalitného hotela
- Posilniť povedomie podniku za blízkymi hranicami SR

- Skvalitniť personál
- Udržať si stálych zákazníkov
- Získať si nových zákazníkov
- Priebežne zvyšovať kvalitu služieb



Obr. 3.1 Exteriér hotelu SKI

Zdroj: [34]

V hoteli sa nachádza 40 novo zrekonštruovaných izieb priamo pod zjazdovkou v pokojnej lokalite Záhradky. Ide o izby Štandard. Ďalšie izby sú Štandard s pochodovou posteľovou, podkrovné izby Štandard, jednospálňový apartmán a rodinné izby s výhľadom a tých je dokopy 16. Takže ide o 56 dostupných izieb.

Hotel ponúka:

- Kaviareň
- Reštauráciu
- Wellness spa
- Bezplatné Wifi pripojenie
- Konferenčnú miestnosť
- Parkovisko

Každá izba má vo vybavení:

- Televíziu

- Mini bar
- Bezplatné Wifi pripojenie
- Priestranný úložný priestor



Obr. 3.2 Izba v hoteli SKI

Zdroj: [34]

3.2 SWOT analýza

SWOT analýza predstavuje jeden z najvyužívanejších a zároveň jednoduchých nástrojov pre identifikáciu súčasného stavu podniku. V podstate sa jedná o zoznam vnútorných a vonkajších kladných a záporných faktorov, ktoré zásadným spôsobom ovplyvňujú (alebo môžu ovplyvniť) fungovanie danej organizácie. Zatiaľ čo vnútorné faktory sú také skutočnosti, ktoré môže podnik sám ovplyvniť, medzi vonkajšie faktory radíme také vplyvy, ktoré podnik nemôže sám ovplyvniť. Hlavným cieľom SWOT analýzy je identifikovanie týchto faktorov a ich následné usmernenie, ktoré je pre daný podnik najvýhodnejšie. SWOT analýza bola navrhnutá pre analýzu podniku ako celku, možno ju v súčasnej dobe použiť takmer na všetky podnikové (ale aj nepodnikové) aktivity, oblasti či jednotlivé produkty. Na účely tejto práce bude však vykonaná iba základná analýza (teda podniku ako celku) a následne aj konkrétna analýza.

Tab. 3.1 SWOT analýza hotelu

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|---|
| Kvalita pokrmov a surovín Poloha hotela Dobré vzťahy s dodávateľmi Skúsenosti majiteľov Zariadenie kuchyne Prostredie | Nespoľahlivý personál Menšie priestory Absencia stálej klientely Absencia miestnych dodávateľov |
| Príležitosti | Hrozby |
| Lokálne akcie (športové, zábavné,...) Rozširovanie areálu Využitie internetových portálov Vytvorenie stálej klientely Zvyšujúci sa záujem domácich návštevníkov o dovolenku na Slovensku Možnosť získania dotácií Možnosť spolupráce s CK | Sezónnosť a závislosť na počasi Veľká konkurencia Rýchly rozvoj Tatier Úbytok zahraničných turistov Rastúce legislatívne nároky Rastúce ceny energií, vody a plynu |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Nižšie sú uvedené body, ktoré výskumník vyhodnotil, každá oblasť bola obodovaná od 1-5. Bodového hodnotenia SWOT analýzy hotelu sa zúčastnili riaditeľ hotela, manažér hotela, šéfkuchár, recepcia a spracovateľ práce Marek Kéri.

Škála hodnotenia oblastí hotela:

- (1) veľmi pozitívne hodnotenie
- (2) pozitívne hodnotenie
- (3) neutrálne hodnotenie
- (4) negatívne hodnotenie
- (5) veľmi negatívne hodnotenie

Tab. 3.2 Silné stránky - ohodnotenie

| Silné stránky | Ohodnotenie |
|----------------------------|--------------------|
| Kvalita pokrmov a surovín | 2 |
| Poloha hotela | 2 |
| Dobré vzťahy s dodávateľmi | 1 |
| Skúsenosti majiteľov | 2 |
| Zariadenie kuchyne | 2 |
| Prostredie | 1 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tab. 3.3 Slabé stránky - ohodnotenie

| Slabé stránky | Ohodnotenie |
|--------------------------------|--------------------|
| Nespoľahlivý personál | 4 |
| Menšie priestory | 3 |
| Absencia stálej klientely | 3 |
| Absencia miestnych dodávateľov | 3 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tab. 3.4 Príležitosti - ohodnotenie

| Príležitosti | Ohodnotenie |
|--|--------------------|
| Lokálne akcie (športové, zábavné,...) | 2 |
| Rozširovanie areálu | 2 |
| Využitie internetových portálov | 1 |
| Vytvorenie stálej klientely | 1 |
| Zvyšujúci sa záujem domácich návštevníkov o dovolenku na Slovensku | 1 |
| Možnosť získania dotácií | 1 |
| Možnosť spolupráce s CK | 2 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tab. 3.5 Hrozby - ohodnotenie

| Hrozby | Ohodnotenie |
|------------------------------------|-------------|
| Sezónnosť a závislosť na počasi | 3 |
| Veľká konkurencia | 4 |
| Rýchly rozvoj Tatier | 2 |
| Úbytok zahraničných turistov | 3 |
| Rastúce legislatívne nároky | 4 |
| Rastúce ceny energií, vody a plynu | 4 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Za hlavné silné stránky podniku je považovaná samotná kuchyňa, ktorá si zakladá na modernom spôsobe varenia, najnovších kuchynských technológiách, výhradne čerstvých tradičných surovinách (nepoužívajú sa náhrady ako v mnohých iných reštauráciách). Ako ďalšie výhody je možné spomenúť napríklad príjemnú obsluhu hovoriacu plynulo niekoľkými jazykmi.

Medzi hlavné slabé stránky patrí pomerne malý vnútorný priestor reštaurácie a celkovo zlý architektonický návrh budovy, ktorý nezodpovedá požiadavkám dnešnej doby. Tento problém navyše umocňuje fakt, že nie je možné priestory nijako rozširovať. Ako ďalší nedostatok by sa dala zmieniť pomerne vysoká lokálna konkurencia. Ďalším problémom je nedostatok kvalitných lokálnych dodávateľov, väčšinu dodávateľov je teda potrebné hľadať vo vzdialenejších oblastiach. Jedným z hlavných faktorov, ktorý celkom dosť ovplyvňuje fungovanie celého podniku, je už spomínaná silná sezónnosť, ale aj vysoká závislosť na počasi. Ďalšou slabou stránkou je napríklad pomerne nízky počet stálych klientov, na čom by vedenie chcelo výrazne zapracovať. Veľkou nevýhodou oproti konkurenčným podnikom môžu byť napríklad menšie parkovacie priestory. Pomerne veľký problém, ktorý však postihuje celé toto odvetvie, je nedostatok kvalitnej pracovnej sily. V súčasnej dobe totiž vzniká pomerne veľké množstvo reštaurácií, ale vyučených kuchárov z roka na rok ubúda. Veľa reštaurácií je teda nútených najímať nevyučených kuchárov a tie lepšie reštaurácie, ktoré chcú kvalitných a vyučených kuchárov, sú nútené týchto zamestnancov preplácať. Hotel sa už pomerne dlho stretáva s veľkou fluktuáciou zamestnancov.

Medzi významné príležitosti môžeme radiť najmä akcie a činnosti spojené so samotným prostredím. Ide napríklad o pravidelné športové a zábavné udalosti, ako sú skoky na

lyžiach alebo športové preteky. Tento fakt by mal byť navyše v nasledujúcich rokoch zosilnený rozšírením športového areálu. Za ďalšiu príležitosť môžeme považovať aj veľmi dobrú polohu. Veľkou príležitosťou môže byť aj neustále stúpajúci záujem domácich klientov o dovolenku v SR a tiež rýchly rozvoj internetových portálov typu Booking či Trivago. Ako ďalšie príležitosti je možné spomenúť napríklad možnosť spolupráce s cestovnými kancelárkami či získanie dotácií.

Ako zásadné hrozby môžeme uviesť ubúdanie zahraničných turistov. Tento fakt bol zapríčinený obdobím po Covide – 19. Tiež je nutné spomenúť neustále sa sprísňujúce legislatívne podmienky predovšetkým zo strany EÚ (hygienické normy, ekológia, EET a pod.). Značnou hrozbou môže byť aj už rozvoj Airbnb, ktorý znižuje dopyt po tradičných ubytovacích zariadeniach. V neposlednom rade je tiež nutné uviesť rastúce ceny energií, vody a plynu, ktoré tvoria značnú časť nákladov hotela.

3.3 Analýza dodávateľov hotela

Nakoľko hotel ponúka široké spektrum služieb, tak má vysoký počet dodávateľov, ktorých budeme analyzovať podľa jednotlivých úsekov hotela.

Objednávky tovarov sú objednávané podľa potreby. Zvyčajne raz do týždňa do centralizovaného skladu od dodávateľov. Jednotlivé potraviny sa objednávajú aj niekoľkokrát do týždňa. Vybraný hotel uprednostňuje elektronickú formu objednávok pomocou predlohy. V predlohe sa vpíše objednávka, ktorá sa odošle dodávateľom. Telefonická objednávka sa využíva v tých prípadoch, keď sa na niečo zabudne a bude treba doplniť objednávku. Následne tovar, ktorý dodávateľ dodá do centrálného skladu, tak musí mať so sebou objednávku spolu s faktúrou, ktorá je jej súčasťou. Ten, kto je zodpovedný za prevzatie tovaru, zaplatí dodávateľovi sumu podľa faktúry. Platobné podmienky sú dohodnuté vopred medzi dodávateľom a hotelom, pričom sa zvyknú vyplácať prevodom na účet, prípadne v hotovosti. Následne sa faktúra odnesie na ekonomické oddelenie.

V súčasnej dobe odoberá hotel suroviny od nasledujúcich dodávateľov:

- Labaš s. r. o. - Produkty, ktoré spoločnosť dováža z tuzemska sú skladované v špeciálnych chladiacich boxoch, aby sa uchovali čerstvé a nestratili na kvalite. Toto všetko umožňuje veľký počet chladiacich boxov, v ktorých je rozdielna teplota podľa potrieb skladovaného tovaru. Kombinácia modernej budovy a

vozového parku umožňuje spoločnosti expedíciu tovaru od prípravy až po dodanie ku konečnému zákazníkovi tak, aby nedošlo k narušeniu chladiaceho reťazca. Spoločnosť kladie dôraz viac na kvalitu tovaru a komunikáciu so zákazníkom. Spoločnosť však podobne ako konkurencia poskytuje množstevné a hotovostné zľavy. Rozvoz prebieha 7 dní v týždni a závoz objednávok je spravidla možný ešte v ten istý deň. V dňoch od pondelka do piatku sú objednávky prijaté o 06.00 hod. zavezené v ten istý deň dopoludnia a objednávky prijaté do 12.30 hod., v ten istý deň popoludní. V sobotu a nedeľu sú zavezené iba objednávky prijaté do 06.00 hod.

- Food logistic s. r. o. – je spoločnosť, ktorá distribuuje produkty pre gastronómiu. Hlavnou činnosťou spoločnosti je distribúcia mrazených a chladených potravín svetových značiek ako Ardo, McCain, LambWeston, zmrzlinových produktov Algida a množstva ďalších produktov. Ich distribučná sieť pokrýva celé územie východného a časť stredného Slovenska. Spĺňajú náročné požiadavky EÚ na produkciu, uskladnenie a prepravu mrazených a chladených výrobkov. K dispozícii majú rozsiahly vozový park – 40 distribučných vozidiel, vybavených vysoko kvalitným mraziarskym systémom, ktorý udržiava stabilne nízku teplotu. Ich prednosťou je dodanie tovaru do 24 hodín od prijatia objednávky. Tovar je možné objednať telefonicky či prostredníctvom elektronickej pošty.
- Bidfood - v súčasnej dobe je jednotkou v distribúcii potravín do gastronómie a do tradičného maloobchodného trhu. Začali v roku 1990 ako obchodné zastúpenie dánskej spoločnosti Nowaco v Československu a exportom potravín. Dnes v Českej a Slovenskej republike vlastní moderné výrobné závody i distribučné firmy. Potraviny i súvisiaci sortiment rozvážajú zadarmo po celej republike. Vo výrobných i logistických prevádzkach dbajú na vysokú kvalitu a hygienický štandard, čo potvrdzujú pravidelné audity certifikačných autorít. Spoločnosť Bidfood ponúka široký sortiment tovaru – mrazené a čerstvé potraviny, zmrzlinu, mäso a údeniny, mliečne produkty. Vozidlá spoločnosti sú vybavené najmodernejšou chladiacou a mraziacou technikou, zaručujúcou kvalitnú prepravu tovaru. Objednávky prijaté do 14hodín sú spravidla odvážané v ten istý deň, ostatné objednávky deň nasledujúci. Objednávať je možné pomocou e-shopu, faxu, telefonicky či e-mailom. Hoci má spoločnosť najrozsiahlejšiu distribučnú sieť v odbore, snaží si stále zachovávať osobné vzťahy, na ktorých si zakladajú

lokálni dodávatelia. Preto sa snaží pri plánovaní dopravy posielat' k odberateľom rovnakého vodiča, čo sa u troch štvrtín dodávok darí.

- MECOM Group s. r. o. – táto spoločnosť je zameraná na dodanie mäsa, mäsových a údených výrobkov. Objednávať je možné telefonicky a elektronicky.
- MAKOS a. s. – spoločnosť je zameraná na veľkoobchodný predaj potravín, ale hotel od tejto spoločnosti odoberá prevažne alkoholické nápoje. Dodávky sú realizované dvakrát týždenne - v utorok a v piatok. Objednávky prijaté do 17hodín sú spravidla dodané nasledujúci deň. Objednávať je možné telefonicky a elektronicky.
- Víno sk s. r. o. - ponúka viac ako tisíc druhov bielych, červených a ružových vín od rôznych pestovateľov z celého sveta. Široká ponuka vín je doplnená o šumivé vína z oblasti Champagne. Okrem dodávateľskej činnosti pre hotely a reštaurácie prevádzkuje spoločnosť aj vlastnú vinotéku či e-shop pre bežných zákazníkov. Spoločnosť ponúka ako doplnkové služby poradenstvo so zostavovaním vínného lístka s ohľadom na typ prevádzky a následnú aktualizáciu a tiež odporúčanie vín pre vhodnú kombináciu s daným jedálnym lístkom. Všetky ponúkané vína sú uložené v špeciálnych klimatizovaných skladoch s optimálnou teplotou na ich zrenie. Dodávky tovaru sú realizované rozdielne vzhľadom k cieľovej destinácii. Objednávať je možné pomocou telefónu, elektronickej pošty či e-shopu.
- Caffè Espresso spol. s. r. o. - spoločnosť Espresso je oficiálnym distribútorom niekoľkých popredných svetových značiek kávy a čaju. Ide napríklad o spoločnosť Lavazza, najväčšieho talianskeho producenta espresso kávy, značku Dilmah, jedného z najvýznamnejších svetových producentov čaju. Rozvoz v tomto regióne prebieha iba jedenkrát týždenne v piatok. Objednávky prijaté do 11hodín sú spravidla dodané nasledujúci deň. Objednávať je možné pomocou e-shopu, telefónu či e-mailu.
- Coca-Cola HBC Slovensko s. r. o. – táto spoločnosť produkuje okrem Coca – Coly ponúka aj veľmi široké portfólio ďalších produktov, medzi ktoré patria napríklad minerálne vody Bonaqua alebo ľadové čaje Nestea. Väčšinu svojich zákazníkov sa snaží držať pod zmluvou, ktorá prikazuje odbery určitého množstva nápojov. Výmenou im ponúka servírovacie poháre, chladničky či ďalšie reklamné výrobky. Závozy pre danú oblasť sú realizované jedenkrát týždenne - vo štvrtok.

Objednávku je nutné odoslať minimálne dva dni pred dňom realizácie dodávok. Objednávať je možné prostredníctvom e-shopu či telefónu.

- Pivovar Šariš – prvé pivo v Šariši uvarili v roku 1967. Pivovar Šariš prináša na trh slovenské pivné špeciality špeciálny Ejl a IPA. Minimálna veľkosť objednávky sú dva 30 l sudy piva.
- Ďalší dodávatelia - za ďalšieho veľmi významného dodávateľa hotela je považovaná sieť veľkoobchodných predajní METRO Cash & Carry, u ktorej je však odber tovaru realizovaný vlastnými pracovnými silami, nie pravidelnými závozmí. Metro síce ponúka vlastný spôsob zásobovanie zvaný METRO distribúcia, ale hotelu skôr slúži ako rýchle a operatívne riešenie nedostatku určitej suroviny ako pravidelný dodávateľ. V prípade osobného nákupu priamo vo veľkoobchodnom stredisku platia ceny uvedené na cenovkách. Pravidelná otváracia doba tejto predajne je pondelok až nedeľa od 8 do 20 hodiny. Veľkou výhodou spoločnosti METRO je najmä veľmi široký sortiment tovaru – od čerstvých potravín až po kuchynský riad. METRO ponúka aj zľavové a bonusové programy, strieborná a zlatá karta (1% a 3% zľavy na každý sortiment okrem akčného tovaru, alkoholu a tabakových produktov).

Tab. 3.6 Dodávatelia hotela

| Názov | Dodávka | Distribúcia | Frekvencia dodávok |
|---------------|-----------|-------------|--------------------|
| Bidfood | potraviny | 5x týždenne | do 14 hod. |
| Coca-Cola | nealko | 1x týždenne | do 48 hod. |
| Food logistic | Potraviny | 1x týždenne | do 14 hod. |
| Víno sk | Víno | 1x týždenne | nasledujúci deň |
| Espresso | Káva, čaj | 1x týždenne | do 11 hod. |
| MAKOS | alkohol | 1x týždenne | deň |
| MECOM Group | Mäso | 3x týždenne | nasledujúci deň |
| Šariš | Pivo | 2x týždenne | do 16 hod. |
| Labaš | potraviny | 6x týždenne | do 12 hod. |

Zdroj: Vlastné spracovanie

3.4 Nákup a pranie bielizne

Nutnosť sledovania pohybu tovaru a jeho evidencie sa stala neoddeliteľnou súčasťou logistického reťazca naprieč všetkými výrobnými aj nevýrobnými sektormi a nie je tomu inak ani v oblasti housekeepingu, konkrétne pranie hotelovej bielizne. Hotelová bielizeň prechádza v rámci logistického reťazca cez viac zainteresovaných subjektov, kontrola a dohľad nad jeho pohybom sa teda stávajú pre jednotlivé strany kľúčová. Celkové náklady na nákup a pranie sú ovplyvnené viacerými faktormi, v prvom rade je nutné si uvedomiť aké počiatkové investície je hotel ochotný do hotelovej bielizne vložiť. Toto rozhodnutie potom určuje základnú stratégiu a výber dodávateľa služieb. Existujú dva základné varianty: nákup vlastnej bielizne a zabezpečenie jej prania prostredníctvom externej či vlastnej pracovne, alebo prenájom bielizne od pracovne, ktorá túto službu ponúka. Každá z uvedených modelov má svoje klady a zápory. Pri prenájme bielizne síce odpadá mnohokrát vysoká počiatková investícia do jeho nákupu, náklady na pranie sú však v tomto prípade vyššie, pretože zahŕňajú nielen vlastnú službu prania, ale aj prenájom bielizne. Celková suma platená pracovní sa tak odvíja od obstarávacej ceny bielizne a jej životnosti. Táto voľba je navyše mnohokrát limitovaná možnosťou výberu kvality a druhu hotelovej bielizne. Prednosťou varianty nákupu vlastnej hotelovej bielizne sú prakticky neobmedzené možnosti výberu materiálov, kvality a ceny. Nespornou výhodou sú aj širšie možnosti v oblasti výberu pracovne. V tomto prípade sa predpokladá, že zakúpená bielizeň bude mať dlhšiu životnosť ako bielizeň prenajatá, kde sa počíta s bežnou životnosťou pracích cyklov. V dlhodobom horizonte je teda možné počítať s tým, že nákup vlastnej bielizne je ekonomickejší. V oboch prípadoch však platí, že musí byť kontrola nad pohybom bielizne v rámci odovzdávania a manipulácie medzi zainteresovanými subjektmi.

Hotel v rámci zníženia celkových nákladov na pranie bielizne zvolil variant nákupu bielizne vlastnej, tiež vďaka predchádzajúcej negatívnej skúsenosti s prenajatou bielizňou. Hotelová bielizeň bola pri jej obstaraní označená zažehľovacou etiketou nesúcou informáciu o dátume jej obstarania a kódom vlastníka bielizne. Bohužiaľ, takto označená hotelová bielizeň neumožňuje jednoduchú identifikáciu pri sledovaní jeho pohybu, ani určenie celkových počtov v rámci celého logistického reťazca. Pri tomto označení je nevyhnutná manuálna manipulácia, ktorá so sebou nesie pridané časové a personálne náklady. V takom prípade nemožno zabudnúť na možné chyby pri sčítaní, ktoré môžu byť touto manipuláciou spôsobené. Celkové náklady na hotelovú bielizeň sú

d'alej závislé od ubytovacej kapacity a okrem iného tiež na cykloch závozov pracovne. V prípade denných závozov sa všeobecne počíta s potrebou trojnásobku lôžkovej kapacity hotela na posteľné a froté prádlo. Len taký počiatočný stav umožňuje pokryť prípadné špičky prevádzky. Tu je nutné si uvedomiť, že počet závozov v týždni ovplyvňuje cenu pracovne. Čím menej závozov v týždni, tým nižšie logistické náklady a cena za pranie na strane jednej a na strane druhej vyššie náklady na skladové zásoby a počiatočný stav. V rámci výberového riadenia si hotel zvolil pracovňu ponúkajúcu denné závozy za účelom zníženia počiatočných nákladov. Aby mohla byť dodržaná nižšia cena za pranie v prípade denných závozov, došlo k vzájomnej dohode o predĺžení pracieho cyklu o deň, čím však došlo k potrebe navýšenia počiatočného stavu kusov bielizne na štvornásobok kapacít.

Tab. 3.7 Náklady na zabezpečenie potrebného množstva hotelovej bielizne

| Položka | | Potrebné množstvo | Cena bez DPH (v €) | Súčet bez DPH (v €) |
|-------------------|----------------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Froté | Ručník 50x90 cm | 500 | 2,50 | 1250 |
| | Ručník 70x50 cm | 500 | 2 | 1000 |
| | Menší ručník 40x60 cm | 500 | 1 | 500 |
| Posteľná bielizeň | Prestieradlo 250x150 cm | 500 | 3,50 | 1750 |
| | Obliečka na vankúš 70x90 cm | 500 | 2,50 | 1250 |
| | Obliečka na perinu 140x200 cm | 500 | 5 | 2500 |
| Celkom | | | | 8250 € |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka vyššie vykazuje nutnú najmenšiu možnú počiatočnú investíciu do nákupu hotelovej bielizne. Pokiaľ budeme počítať so životnosťou cca 300 pracích cyklov, priemernej dĺžke pobytu host'a 2 dni a požadovaného bielizňového štvornásobku lôžkovej

kapacity, dostávame reálnu životnosť hotelovej bielizne v dĺžke 5-6 rokov. V celkovom výsledku je jasne vidieť, že obstarávacia cena hotelovej bielizne nie je práve zanedbateľnou položkou. Vzhľadom na to, že jednotková cena hotelovej bielizne nie je príliš vysoká, je možné ju svoju povahou zaradiť do spotrebného materiálu. V takomto prípade je z účtovného hľadiska materiál spotrebovaný prakticky hneď po uvedení do prevádzky. Tým odpadá jeho evidencia, je však dôležité si uvedomiť, že spotreba materiálu ovplyvňuje hospodársky výsledok firmy v jednotlivom účtovnom období.

Bez ohľadu na spôsob účtovnej evidencie je nutné v praxi stav bielizne priebežne monitorovať a to nielen vzhľadom na povahu tohto materiálu, ale predovšetkým jeho doby použiteľnosti závislé na postupnom opotrebovaní. Okrem nákladov na obstaranie materiálu teda vznikajú ďalšie náklady s jeho priebežným monitorovaním v rámci logistického reťazca vo vnútri aj mimo firmy. Tu je dôležité pochopiť, ako prebieha jeden cyklus obehu tohto materiálu a kde vznikajú pridané náklady a riziká s tým spojené. Súčasný stav je taký, že s bielizňou, ktorá je majetkom firmy, v praxi manipulujú ešte ďalšie tri subjekty. V prvom rade to sú chyžné/upratovačky, ktoré sú v prípade prevádzky hotela zaistené v rámci dodávateľských služieb upratovania izieb. Ďalším subjektom je zazmluvnená práčovňa, ktorá sa stará o pranie hotelovej bielizne. Tretím subjektom sú samotní hostia hotela, ako fyzické osoby, ktoré bielizeň používajú.

Problematiku prevádzky hotelovej bielizne je možné rozdeliť do dvoch rovín, a to:

- riziko straty, odcudzenia, prípadne poškodenia manipuláciou s týmto materiálom v rámci celého logistického reťazca na jednej strane,
- náklady spojené s manipuláciou, evidenciou a odovzdaním na strane druhej.

Riziká, ktoré v obehú tohto materiálu vznikajú, sú poškodenie materiálu nevhodné manipuláciou upratovačiek, odcudzenia či poškodenia bielizne hotelovými hosťami, poškodenia či strate bielizne pri manipulácii v práčovni. Tieto riziká nemožno úplne eliminovať, avšak je dôležité v prípade vzniku škody určiť, kto je za vzniknutú situáciu zodpovedný. Na to je potrebné v každom okamihu poznať, kde a v akom stave a množstve sa daný materiál nachádza. Práve za týmto účelom vznikajú náklady spojené s evidenciou, prípadne počítaním jednotlivých položiek pri alebo pred odovzdaním materiálu ďalšiemu subjektu v rámci cyklu obehu bielizne.

Bielizeň je nutné stále manuálne prepočítavať. Pomerne jednoduchou matematikou možno ľahko určiť ročné náklady na túto operáciu. Ročná priemerná obsadenosť izieb

v hoteli bola v minulom roku 65 %. Na účely návrhu optimalizácie využívania hotelovej bielizne v rámci tejto diplomovej práce bolo zistené, že na počítanie a triedenie cca 240 ks hotelovej bielizne potrebujú 2 zamestnanci časový fond 0,75 hodiny. Ak budeme počítat' s hodinovou sadzbou upratovačky na manipuláciu s bielizňou, zistíme celkové ročné náklady na počítanie hotelovej bielizne.

Vo výpočtoch sa vychádza z tzv. ostrých dát, teda skutočných hodnôt hotela z roku 2022: obsadenosť 65 %, priemerná dĺžka pobytu 1,5 dňa pri priemernej obsadenosti izby 2 osoby. Denne je teda nutné vyprat' bielizeň z päťdesiatšesť lôžok odchodových izieb, čo zodpovedá 280 kusom bielizne. Froté uteráky, osušky a kúpeľňové predložky sa u ubytovaných (pokračujúcich) hostí mení prakticky denne, to zodpovedá v priemere tridsať lôžok a šesťdesiat až sedemdesiat froté bielizne. V celkovom súčte sa jedná denne o tristopäťdesiat kusov bielizne.

Tab. 3.8 Ročné náklady vynaložené na počítanie bielizne

| Personál | Sadzba v eur | Počet hodín denne | Celkový počet dní | Náklad celkom |
|------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|
| Upratovačka č. 1 | 4 | 0,75 | 365 | 1095 € |
| Upratovačka č. 2 | 4 | 0,75 | 365 | 1095 € |
| Celkom | | | | 2190 € |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledná čiastka 2190 € však stále zodpovedá iba časti celkových nákladov na manipuláciu s bielizňou, a to „len“ na ročné mzdové náklady práce chyžných/upratovačiek. Na určenie celkových nákladov súvisiacich s prevádzkou hotelovej bielizne je nutné započítat' čas, ktorý potrebujú ďalšie subjekty na jednotlivé úkony spojené s jeho odovzdaním a evidenciou. Nevyhnutné je tiež započítat' dobu, ktorú trvá doprava bielizne medzi hotelom a pracovňou. Ďalej je nutné pripočítat' čas potrebný na pravidelné inventúry alebo zápisy a prípadné riešenia zistených rozdielov. V rámci celkových nákladov a ich nožnej optimalizácie je naďalej nutné do celkového súhrnu vynaloženého času, prepočítaného na človeka a hodinu a ich vyčíslenia v €, započítat' tiež neustály presun bielizne z centrálného skladu hotela na jednotlivé izby a späť na sklad špinavej bielizne. Práve časová náročnosť pri manipulácii s bielizňou priamo v

priestoroch hotela prepočítaná na mzdu jednotlivých zamestnancov zvyšuje náklady na personál. Bohužiaľ, v priestoroch hotela nie je k dispozícii služobný výtah na manipuláciu s bielizňou. Všetko hotelová bielizeň, teda ako čistá, tak špinavá je prepravovaná výtahom pre komerčné využitie. Táto situácia je veľmi nevhodná ako z hľadiska hygienického, tak z pohľadu hotelových hostí, navyše chyžné často musia čakať, až bude výtah uvoľnený. V celom procese pohybu hotelovej bielizne je nutné počítať s určitou dávkou dôvery medzi zmluvnými partnermi. Pri využití súčasnej technológie označenie bielizne totiž v praxi nie je fyzicky možné, aby bielizeň bola prepočítaná v momente odovzdania medzi jednotlivými subjektmi a za prítomnosti oboch strán. Tu sa jedná predovšetkým o odovzdanie bielizne z hotela do zazmluvnenej pracovne a naopak. K odovzdaniu hotelovej bielizne spravidla dochádza medzi chyžnou a vodičom pracovne, kedy nie je v reálnom čase možné rýchlo a presne jednotlivé kusy bielizne prepočítať. Ku kontrole počtu jednotlivej odovzdávanej bielizne tak reálne dochádza len bez prítomnosti druhej zmluvnej strany. Chyžná spočíta množstvo špinavej bielizne pred odoslaním do pracovne, v subjekte pracovne ide o kvantitatívnu kontrolu buď pri jeho prevzatí alebo jeho vydaní, v hoteli je následne prepočítané množstvo vypranej bielizne pri príjme na hlavný sklad.

V súčasnej dobe je hotelová bielizeň počítaná a triedená po jej zoskupení v priestoroch skladu špinavej bielizne. V minulých obdobiach však žiaden zo zo zainteresovaných subjektov nechcel niesť náklady spojené práve s počítaním hotelovej bielizne v priebehu logistického procesu, predovšetkým potom jeho triedenie a manipuláciu medzi upratovacím útvarom a pracovňou. Z tohto dôvodu bol zavedený zjednodušený proces evidencie zberu použitej bielizne, ktorý minimalizoval potrebný časový fond na túto operáciu. V praxi to znamenalo, že každá chyžná mala vlastný evidenčný list zberu špinavej bielizne, v priebehu upratovania pridelených izieb by zaznamenávala jednotlivé položky určené do pracovne.

Jednotlivé evidenčné lístky potom boli sčítané na konci pracovnej smeny, ako aj pred odvozom použitej bielizne do pracovne. Výsledné súčty boli zaznamenané do objednávkových listov ako deklarováný stav odchádzajúcich položiek smerom na spracovanie zákazky zmluvnou pracovňou. Po realizácii každej jednotlivej zákazky boli do rovnakých objednávkových listov zaznamenané výstupné hodnoty expedovanej bielizne určenej na vrátenie na hotel.

V objednávkových listoch však dochádzalo k častým rozdielom. V súlade s platnou zmluvou medzi hotelom a dodávateľom prania hotelovej bielizne bolo možné vzniknuté rozdiely reklamovať do 5 dní od obdržania objednávky. O nepresnej evidencii výstupu zo strany hotela bola zmluvná pracovňa informovaná, rovnako tak bol hotel oboznámený s tým, že nedochádza ku kontrole deklarovaných hodnôt na vstupe do pracného procesu. Táto skutočnosť neumožňovala relevantné reklamácie vzniknutých rozdielov a došlo k vzájomnej dohode založenej na dôvere medzi oboma stranami.

Popisy súčasného stavu v jednotlivých fázach celého logistického procesu a ich dôsledky je možné veľmi ľahko interpretovať a preniesť do situačnej analýzy, jej podoba potom bude mať nasledujúcu podobu:

- Určiť a rozpoznať situácie ktoré vyžadujú riadiaci zásah, bývajú hrozbou alebo príležitosťou a možno ich identifikovať ako odchýlky od požadovaného stavu. V tejto fáze sa zistilo, že existujú tri základné oblasti, ktoré vyžadujú zásah. Jednou z nich je oblasť štruktúrna a personálna vrátane vymedzenia zodpovedností a väzieb. Druhou oblasťou je nedostatočná kontrola v rámci logistických procesov, ktorej následkom sú vysoké materiálne straty. Tretia oblasť potom zasahuje do efektivity práce a časových strát v súvislosti s technologickým a dispozičným usporiadaním dotknutej prevádzky.
- Roztriediť nejasné a prekrývajúce sa aspekty týchto situácií a dekomponovať ich do určitých úloh, ktoré prehľadne definujú dotknuté problémy. Oblasť štruktúrnych väzieb a zodpovednosti je otázkou kompletnej reštrukturalizácie stredísk hotelovej prevádzky. Odporúča sa doplnenie pozícií vedúcich pracovníkov všetkých prevádzkových stredísk a zefektívniť kontrolu nad pracovníkmi a službami poskytovaných dodávateľsky, výrobné strediská najlepšie prevádzkovať z vlastných zdrojov. Oblasť kontroly v rámci logistických procesov je dôležité sledovať vo vnútri, ale aj mimo firmy. Tu je nevyhnutné nastaviť kontrolné mechanizmy tak, aby bola kontrola nad zvereným materiálom v priebehu celého logistického procesu. Ponúka sa využitie moderných technológií, ktoré eliminujú chyby spôsobené ľudským faktorom a umožnia presnú a rýchlu evidenciu zvereného materiálu. V prípade zodpovednosti dotknutých subjektov je nevyhnutné, aby vzájomné vzťahy boli zmluvne ošetrené a nemohlo tak dôjsť k akémukoľvek pochybeniu. Oblasť efektivity práce a časových strát má úzke väzby na technologické vybavenie a nastavenie

jednotlivých procesov. Je nutné obmedziť čas potrebný na manipuláciu s hotelovou bielizňou v rámci upratovacieho útvaru a skrátiť alebo eliminovať čas potrebný na počítanie bielizne.

- Stanoviť poradie a priority riešenia týchto úloh. Prioritou je jednoznačne zamedzenie strát zvereného materiálu. Na dosiahnutie tohto cieľa je možné stanoviť nasledujúce poradie realizácie: urobiť revízie súčasných zmlúv a zaistiť ich aktualizáciu, vymedziť oblasť zodpovednosti a kontroly nastavených mechanizmov, implementovať technologické inovácie, doplniť vedúcich pracovníkov a rozšíriť ich kompetencie a zodpovednosť.
- Prispieť k simultánnej realizácii riešení čiastkových úloh, stanoviť vhodný postup a termín realizácie.

Z výsledku situačnej analýzy je zrejmé, že hotel má určité rezervy ako v konaní spoločnosti, ako aj v oblasti kontroly a technologickej úrovne nastavených procesov.

4 Zhodnotenie stavu, návrh opatrení na zlepšenie a ich zhodnotenie

V hoteli SKI prebieha hodnotenie a výber dodávateľov na základe skúseností či odporúčaní, nie za pomoci nejakého uceleného systému hodnotenia a výberu. V nasledujúcej kapitole bude teda vykonané detailnejšie hodnotenie existujúcich dodávateľov na základe vybraných kritérií. Výsledky hodnotenia naďalej poslúžia na porovnanie týchto dodávateľov a podľa toho bude zvážené, či nie je možné znížiť počet dodávateľov a naopak rozšíriť spektrum dodávaného tovaru od iných dodávateľov.

4.1 Výber kritérií a metodika hodnotenia

Podľa majiteľa sú v súčasnej dobe dodávateľa vyberaní na základe nasledujúcich kritérií (zoradených od najdôležitejšieho po najmenej dôležitý):

- 1) kvalita tovaru a služieb,
- 2) cena tovaru,
- 3) referencie dodávateľov,
- 4) sprievodné služby.

Keďže je kvalita kupovaného tovaru na prvom mieste pri výbere dodávateľov, je vopred jasné, že všetci splňajú požadované kritériá na kvalitu nimi ponúkaných surovín. Preto by bolo zbytočné vykonávať hodnotenie kvality produktov, ktoré sa v podstate kvalitou nelíšia, ale rozhodli sme sa toto kritérium redukovať iba na kvalitu dodávok, zahŕňajúce jednak včasnosť, úplnosť a stav tovaru pri dodaní.

Na účely vlastného hodnotenia sme zvolili postupy, kedy sme nezostali iba u predošlých kritérií, ale rozšírili sme ich o nasledujúce kritériá:

- rýchlosť dodania
- frekvencia dodávok
- platobné podmienky
- exkluzivita ponúkaného sortimentu
- šírka ponúkaného sortimentu.

Váhy jednotlivých kritérií sú pridelené na základe metódy alokácie 100 bodov založenej na základe dotazníkového šetrenia zamestnancov a majiteľovi, kedy všetci zamestnanci reštaurácie (netýka sa teda recepčnej a upratovačiek) mali nezávisle na sebe určiť váhy jednotlivých kritérií podľa nimi vnímanej dôležitosti.

Hodnotenie jednotlivých kritérií bude prebiehať na základe päťstupňovej hodnotiacej škály. Pre zabránenie vysokým rozdielom v hodnotení jednotlivých kritérií a teda aj pre spresnenie celkového výsledku budú jednotlivé body hodnotenia prevedené na základe metódy lineárnych čiastkových funkcií úžitku, takže jednotlivé hodnoty sa budú pohybovať iba v rozmedzí 0–1.

Hodnotenie a váhy kritérií

Na základe rozhovorov s majiteľom a zamestnancami bola zostavená nasledujúca tabuľka, ktorá zachytáva spôsob hodnotenia jednotlivých kritérií.

Tab. 4.1 Hodnotenie kritérií

| | 5 bodov (výborne) | 4 body (dobré) | 3 body (neutrálne) | 2 body (priateľné) | 1 bod (zlé) |
|------------------------------------|---|--|---|---|---|
| Kvalita dodávok | Vždy bezchybná | Výnimočne Zanedbateľ né chyby | Občasné malé chyby | Občasné veľké chyby | Časté Veľké chyby |
| Cena | Vysoko pod porovnávac ou cenou | Pod porovnávac ou cenou | Zodpovedá porovnávac e j cene | Nad porovnávac ou cenou | Vysoko nad Porovnávac ou cenou |
| Referenci e | Výborné | Veľmi dobré | Dobré | Priemerné | Podpriemer né |
| Sprievod né služby | Vysoké množstvo služieb | Služby navyš | Bežné služby | Menej služieb | Bez služieb |
| Rýchlosť dodania | Ten istý deň (popoludňajš ie objednávky) | Ten istý deň (ranné objednávky) | Nasledujúci deň (popoludňajš ie objednávky) | Nasledujúci deň (ranné objednávky) | 2 dni a viac |
| Frekvenci a dodávok | Každodenne | Aspoň 5x týždenne | Aspoň 3x týždenne | Aspoň 2x týždenne | 1x týždenne |

| | 5 bodov (výborne) | 4 body (dobré) | 3 body (neutrálne) | 2 body (prijateľné) | 1 bod (zlé) |
|-------------------------------|------------------------------|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Platobné podmienky | Splatnosť dlhšia ako 14 dní | Splatnosť do 14 dní | Splatnosť do 7 dní | Platba na mieste | Platba predom |
| Exkluzivita sortimentu | Veľmi ťažko nahraditeľné | Ťažko nahraditeľné | Bežné | Ľahko nahraditeľné | Veľmi ľahko nahraditeľné |
| Šírka sortimentu | Veľmi široký sortiment | Široký sortiment | Špecializácia | Úzka špecializácia | Veľmi úzka špecializácia |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Predchádzajúce spomínané kritériá obsahujú niekoľko oblastí, na základe ktorých sú hodnotené. Ide o nasledujúce:

- Kvalita dodávok – je hodnotená na základe včasnosti dodávok, čiže či tovar dorazí v dohodnutom termíne. Ďalej zahŕňa úplnosť a bezchybnosť dodaného tovaru, čo znamená, či tovar dorazí v takom množstve, v ktorom má byť dodaný a či nie je vplyvom prepravy poškodený. Ďalej je braná do úvahy kvalita balenia a kvalita a prístup zamestnancov dodávateľov, s ktorými hotel prichádza do styku (tzn. vodiči zásobovacích vozidiel a obchodní zástupcovia).
- Cena – toto kritérium bude hodnotené na základe cenového porovnania vybraných reprezentatívnych produktov.
- Referencie – toto kritérium zohľadňuje 3 rozdielne roviny. Prvá z nich predstavuje hodnotenia a iné postrehy zamestnancov ostatných prevádzok, ktoré služby týchto dodávateľov tiež využívajú. Ďalej je tu zohľadnené internetové hodnotenie a recenzie širšej verejnosti. V poslednom rade sú brané do úvahy certifikácie vlastnené týmito dodávateľmi.
- Sprievodné služby – medzi štandardné služby sú radené napríklad množstevné zľavy a rabaty či služby obchodných zástupcov pre špecifickú oblasť. Ďalej je tu zohľadnený faktor komunikácie s dodávateľmi a možnosti objednania tovaru (čím viac, tým lepšie). Medzi neštandardné služby patria najrôznejšie poradenské činnosti (napríklad pomoc pri zostavovaní objednávky tovaru či iné odporúčania) a tiež možnosť poskytovania rôzneho kuchynského vybavenia (ako sú chladničky či riad).

- Rýchlosť dodania – v nasledujúcom kritériu je hodnotené to, ako rýchlo po objednaní je dodávateľ schopný daný tovar dodať (čím rýchlejšie, tým lepšie).
- Frekvencia dodávok – toto kritérium zohľadňuje, ako často sú pre oblasť závozy realizované (čím častejšie, tým lepšie).
- Platobné podmienky – sú hodnotené na základe doby splatnosti faktúr (čím dlhšia doba splatnosti, tým lepšie).
- Exkluzivita sortimentu – toto kritérium berie do úvahy, aké ťažké by bolo nahradiť tovar jedného dodávateľa, tovarom iného (čiže dostupnosť alternatívnych dodávateľov rovnakého tovaru podobnej kvality).
- Šírka sortimentu – v nasledujúcom kritériu je zohľadnené to, či je dodávateľ schopný ponúkať väčší sortiment tovaru (napríklad jedlo, nápoje aj kuchynské vybavenie), či je zameraný iba na obchodnú oblasť.

Hodnotenie jednotlivých kritérií bude prebiehať na základe päťstupňovej hodnotiacej škály, boli určené nasledujúce váhy:

Tab. 4.2 Váhy kritérií

| Kritérium | Kvalita dodávok | Cena | Referencia | Sprivodné služby | Rýchlosť dodania | Frekvencia dodávok | Platobné podmienky | Exkluzivita dodávok | Šírka sortimentu |
|------------------|-----------------|------|------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|---------------------|------------------|
| Váha | 15 | 20 | 8 | 9 | 13 | 11 | 4 | 6 | 7 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Hodnotenie dodávateľov

Nasledujúca tabuľka zobrazuje hodnotenie jednotlivých kritérií pre jednotlivých dodávateľov.

Tab. 4.3 Hodnotenie dodávateľov

| Názov | Kvalita | Cena | Referencie | Služby | Rýchlosť | Frekvencia | Platba | Exkluzivita | Rozsah |
|--------------|----------------|-------------|-------------------|---------------|-----------------|-------------------|---------------|--------------------|---------------|
| Váha | 15 | 20 | 8 | 9 | 13 | 11 | 4 | 6 | 7 |
| Bidfo od | 4 (0,75) | 3 (0,5) | 4 (0,75) | 4 (0,75) | 5 (1) | 5 (1) | 4 (0,75) | 2 (0,25) | 4 (0,75) |

| Názov | Kvalita | Cena | Referencie | Služby | Rýchlosť | Frekvencia | Platba | Exkluzivita | Rozsah |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Váha | 15 | 20 | 8 | 9 | 13 | 11 | 4 | 6 | 7 |
| Foodlogistics | 3 (0,5) | 2 (0,25) | 3 (0,5) | 2 (0,25) | 3 (0,5) | 1 (0) | 3 (0,5) | 5 (1) | 4 (0,75) |
| Vínosk | 5 (1) | 2 (0,25) | 2 (0,25) | 5 (1) | 3 (0,50) | 1 (0) | 3 (0,50) | 3 (0,50) | 2 (0,25) |
| MAKOS | 4 (0,75) | 4 (0,75) | 4 (0,75) | 3 (0,75) | 3 (0,75) | 1 (0) | 3 (0,50) | 2 (0,25) | 4 (0,75) |
| MECOM Group | 2 (0,25) | 3 (0,5) | 3 (0,5) | 4 (0,75) | 3 (0,5) | 3 (0,5) | 4 (0,75) | 3 (0,5) | 3 (0,5) |
| Šariš | 4 (0,75) | 3 (0,5) | 4 (0,75) | 5 (1) | 2 (0,25) | 3 (0,5) | 4 (0,75) | 3 (0,5) | 2 (0,25) |
| Labaš | 3 (0,5) | 2 (0,25) | 4 (0,75) | 3 (0,5) | 5 (1) | 5 (1) | 4 (0,75) | 5 (1) | 3 (0,5) |

Zdroj: Vlastné spracovanie

V predchádzajúcej tabuľke boli taktiež v zátvorkách uvedené jednotlivé hodnoty vyhodnotených kritérií využívajúce metódy lineárnej podskupiny. Hodnoty sa pohybujú v intervale od 0 do 1, kde 0 označuje najhorší variant a 1 variant najlepší. Prenosť hodnôt sa uskutočňuje na základe nasledujúceho vzorca.

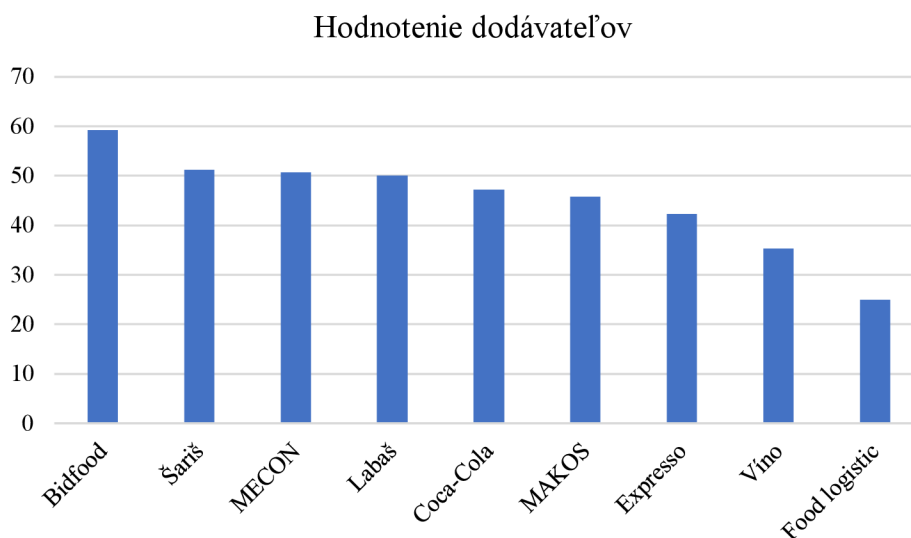
$$h^i = (x_i - x_i^0)/(x_i^* - x_i^0) \quad (4.1)$$

kde: x_1 je hodnota hodnotenia kritéria pre dodávateľa

x_1^0 je najhoršia hodnota daného kritéria

x_1^* označuje najlepšiu hodnotu kritéria.

Nasledujúci graf ukazuje výsledok hodnotenia jednotlivých dodávateľov, ktorí sú triedení podľa celkového výsledku od najlepších po najhorších.



Graf 4.1. Hodnotenie dodávateľov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Bidfood vyšiel najlepšie z hodnotenia existujúcich dodávateľov, najmä vďaka veľmi stabilným hodnoteniam vo všetkých ohľadoch. Okrem toho je spoločnosť jediná, ktorá ponúka objednávky prijaté v popoludňajšom doručení v ten istý deň. Šariš sa umiestnil na druhom mieste v imaginárnom hodnotení, ktorý, rovnako ako Bidfood, dostal podobne stabilné hodnotenie všetkých vybraných kritérií. Hlavnými výhodami tohto dodávateľa sú široké sprievodné služby, to ponúka (napríklad darovanie bielizne s logom spoločnosti), ako aj relatívne vhodné platobné podmienky so splatnosťou dlhšie ako 14 dní. Hlavnou slabosťou tohto dodávateľa je relatívne úzke portfólio výrobkov, s výnimkou nápojov z piva, neponúka nič iné. Tretí najlepšie hodnotený dodávateľ sa stala spoločnosť MECOM Group s. r. o, vzhľadom k tomu, že ponúka svoje mäsové výrobky lacnejšie ako konkurencia, pričom cenové kritérium má najvyššiu váhu. Na druhej strane, tento dodávateľ má značné problémy s kvalitou dodávok, ktoré predstavujú druhé najdôležitejšie kritérium. Často sa stáva, že dodávka prichádza so značným oneskorením a dodaný tovar sa nezhoduje s objednaným.

Ako ďalší dodávateľ v poradí sa umiestnila spoločnosť Labaš, ktorá svoju konkurenciu prevyšuje vďaka schopnosti dodávať objednaný tovar každý deň. Ďalšou silnou stránkou spoločnosti sú veľmi dobré referencie. Coca-Cola získala medzi dodávateľmi s priemerné

hodnotenie. Ponúka tiež veľa sprievodných služieb (vrátane chladničiek nápojov) a priaznivé platobné podmienky. Slabosť tohto dodávateľa je v nízkej frekvencii a rýchlosti dodávok (ako jediný z porovnaných dodávateľov má dodaciu lehotu dlhšiu ako 24 hodín).

Ďalším dodávateľom s priemerným hodnotením je spoločnosť MAKOS, od ktorej odoberá hotel alkoholické nápoje. Za silnú stránku tohto dodávateľa považujeme široké spektrum ponúkaných produktov. Slabou stránkou je exkluzivita, nakoľko sa jedná o produkty, ktoré sa dajú zohnať takmer v každom maloobchode. Posledným dodávateľom, ktorý presiahol hranicu 40 bodov je spoločnosť Espresso, ktorá sa môže „chváliť“ kvalitnými a bezchybnými dodávkami. Na druhej strane však v mnohých ohľadoch zaostáva a to či sa jedná o nízku frekvenciu dodávok, či slabé referencie (najmä kvôli zlej komunikácii so zákazníkmi a prístupom zamestnancov).

Veľmi zlé celkové hodnotenie dostalo dodávateľa nápojov Víno sk., pričom jeho jedinou výhodou sú v podstate vysoké kvalitné a spoľahlivé zásoby. Na druhej strane spoločnosť má dosť slabých stránok, najmä výrazne vyššie ceny ako konkurencia, nízku frekvenciu dodávok alebo takmer nulové referencie. Na poslednom mieste je dodávateľ Food logistic. Ceny majú vyššie ako konkurencia a často sa vyskytuje problém s komunikáciou.

4.2 Návrh na optimalizáciu počtu dodávateľov

Na základe hodnotenia existujúcich dodávateľov bolo navrhnutých niekoľko odporúčaní. Optimalizovať celkový počet dodávateľov. Sú to nasledujúce návrhy:

- zvýšiť používanie spoločnosti Bidfood
- ukončenie spolupráce s Víno sk.
- snaha nájsť nového dodávateľa originálnych produktov
- zmena značky ponúkanej kávy (resp. zmena dodávateľa).

Prvým odporúčaním optimalizácie je rozšíriť rozsah produktov z Bidfood, ktorý sa umiestnil na prvom mieste celkového hodnotenia existujúcich dodávateľov. Podľa nášho názoru by sme ukončili spoluprácu so spoločnosťou MECOM Group s. r. o. U tohto dodávateľa boli aj v minulosti časté problémy s kvalitou a spoľahlivosťou dodávok, pričom lepšie hodnotená spoločnosť Bidfood ponúka rovnaké mäsové výrobky porovnateľnej kvality.

Ďalším odporúčaním na optimalizáciu počtu dodávateľov je úplné ukončenie spolupráce s Víno sk. Odoberané druhy aj značky vín sú totiž bežné dostupné aj u iných dodávateľov, pričom v hodnotení dopadli lepšie. Dokonca nadmerná väčšina z nich je navyše cenovo výrazne výhodnejšia. Podľa majiteľa bol nadviazaný vzťah s dodávateľom Víno sk najmä kvôli profesionálnym poradenským službám v oblasti výberu vína pre konkrétny jedálny lístok. Avšak vzhľadom k tomu, že jedálny lístok je pomerne stály a tým pádom sa druhy dodávaných vín nemenia, nie je nutné ďalej s dodávateľom spolupracovať.

Za veľmi dôležitý krok k zlepšeniu zásobovacieho procesu hotela považujeme ukončenie spolupráce so spoločnosťou Food logistic. K vykonaniu tohto kroku je však dôležité najprv nájsť potenciálneho vhodného dodávateľa produktov podobnej kvality.

Posledným optimalizačným odporúčaním je zmena značky odoberanej kávy a teda aj zmena relatívne nevyhovujúceho dodávateľa Espresso. Je nám však zrejmé, že káva nie je hlavným dôvodom návštevy zákazníkov. Medzi hlavné ponúkané produkty zaraďujeme jedlo a káva patrí skôr k doplnkovému sortimentu. Len málo zamestnancov si dokáže predstaviť, že by sa stáli zákazníci vracali iba kvôli ponúkanej káve.

4.3 Skladovanie a riadenie zásob hotela

V nasledujúcej časti práce budú najprv opísané existujúce situácie a postupy v oblasti skladovania a riadenia zásob, s ktorými sa môžeme stretnúť v hoteli. Momentálne prebieha riadenie zásob iba na základe akejsi intuície a skúsenosti.

V súčasnosti má hotel 4 izby navrhnuté výlučne pre skladovanie. Najväčšia zo skladových priestorov (o veľkosti 9m²) je chladná miestnosť, ktorá je určená pre skladanie nápojov. Táto miestnosť nie je v podstate vybavená dodatočnými skladovými prvkami (regály, police, atď.). Väčšina nápojových produktov je skladovaná vo vlastných obaloch a prepravkách. Ďalšia samostatná chladná miestnosť je vyhradená pre skladovanie mäsových výrobkov a čerstvého ovocia a zeleniny. Táto miestnosť má iba 4m² a je vybavená dvomi masívnymi chladničkami. Jedna chladnička slúži pre uschovanie mäsa a údenín a druhá je určená pre čerstvé ovocie a zeleninu. Sú tam aj menšie regály, ktoré sú určené pre skladovanie a to najmä koreňovej zeleniny. Práve táto miestnosť je dlhodobá „trňom“ v oku zamestnancov hotela, pretože jej nízka kapacita robí problémy najmä pri pohybe a manipulácií vnútri miestnosti. Posledná skladovacia miestnosť určená pre uschovanie potravín je veľká suchá miestnosť o rozmeroch

necelých 7m², ktorej sú uskladňované menej náročné produkty (najmä cestoviny). Táto miestnosť je vybavená regálmi a prepravkami, v ktorých sú jednotlivé produkty uschovávané. V hoteli je možné nájsť ešte jednu miestnosť, určenú výhradne ku skladovaniu. Je však veľmi malá (iba 3m²) a využíva sa ku skladovaniu uterákov a obliečok.

Hotel disponuje dvoma veľkými chladničkami. Jedná z nich je určená pre krátkodobé skladovanie nápojov (odtiaľ sú servírované zákazníkom) a nachádza sa vedľa baru. Druhá z týchto chladničiek sa nachádza v kuchyni, aby k nej mali kuchári rýchly prístup, slúži na krátkodobé skladovanie polotovarov (resp. pripravených základov k vybraným pokrmom). Ďalej tu môžeme nájsť jednu masívnu mrazničku pre všetky druhy mrazených výrobkov, ktorá je situovaná v neďalekej priechodnej chodbe. Hotel tiež disponuje dvoma malými chladničkami, určenými na krátkodobé skladovanie vína (resp. džúsov). Obe tieto chladničky sú umiestnené vedľa baru, z nich sú nápoje servírované hosťom.

Čo sa týka systému objednávaní (resp. systému riadenia zásob), fungujú tieto dve činnosti veľmi amatérsky. Všetky predikcie dopytu sú riadené intuitívne na základe odhadov majiteľa podniku (ktoré nie sú vždy dokonalé). Práve z týchto predikcií vychádza objednávané množstvo jednotlivých produktov. Do určitej miery tu funguje akýsi systém minimálnych objednávacích bodov (ROP), teda akási pomyselná hladina (ktorá sa neustále mení a je značne orientačná), pri prekročení ktorej je vystavená nová objednávka a tá by mala vydržať do ďalšieho dňa závozu daného dodávateľa. Objednávané je teda prevažne malé množstvo produktov a veľmi často, avšak tak, aby bola splnená podmienka minimálneho objednávacieho množstva dodávateľa. Práve vďaka tomuto značne amatérskemu prístupu sa veľmi často stáva, že sú niektoré produkty vyčerpané. Tento problém je najčastejšie riešený dvoma spôsobmi. Pokiaľ je to možné a dovoľuje to personálna kapacita hotela, je daný produkt zakúpený v neďalekom maloobchode (väčšinou samozrejme horšej kvality či vyššej ceny). V opačnom prípade je nutné prestať ponúkať pokrmy, na prípravu ktorých je daný produkt používaný. Samozrejme tu nastávajú aj situácie, kedy je daného produktu nakúpeného veľa a kvôli expirácii potom musí byť odpísaný (buď vyhodенý alebo použitý pre osobné potreby zamestnancov).

4.4 Návrh opatrenia s využitím technológie

V rámci optimalizácie nákladov v hoteli je navrhnuté využitie technológie RFID za účelom zníženia celkových prevádzkových nákladov v oblasti manipulácie, skladovania a pohybu hotelovej bielizne. Opatrenie je navrhnuté v rovine možných úspor finančných prostriedkov. Primárne zameranie je na použitie technológie RFID na evidenciu hotelovej bielizne a jeho efektívnemu odovzdávaniu medzi jednotlivými subjektmi, kde sa predpokladá zníženie nákladov na časový fond a následné finančné úspory na mzdu personálu.

Navrhované opatrenie je založené na obstaraní RFID technológie vhodnej pre hotelovú bielizeň. Táto technológia je už dnes na trhu bežne dostupná, a jej obstarávacia cena závisí na konkrétnych požiadavkách na celkové parametre systému.

Pre zavedenie technológie je nevyhnutné opatriť hotelovú bielizeň vhodnými čipmi, ktoré sú navrhnuté pre industriálne pranie s minimálnou životnosťou 300 cyklov. Oproti pôvodnému množstvu potrebného štvornásobku lôžkovej kapacity je ďalej počítané iba s trojnásobkom, za predpokladu výmeny dodávateľa prania bielizne. Súčasťou kalkulácie je aj náklad na zafixovanie vybraných čipov priamo na hotelovú bielizeň. Označenie bielizne čipmi patrí do technológie s obmedzenou životnosťou, je nevyhnutné v dlhodobom horizonte počítat s ich spotrebou a nutnou obnovou.

Tab. 4.4 Náklady na označenie bielizne a uterákov čipmi

| Položka | | Potrebné množstvo | Cena 1 čipu bez DPH (v €) | Súčet bez DPH (v €) |
|-------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| Froté | Ručník 50x90 cm | 500 | 0,4 | 200 |
| | Ručník 70x50 cm | 500 | 0,4 | 200 |
| | Menší ručník 40x60 cm | 500 | 0,4 | 200 |
| Posteľná bielizeň | Prestieradlo 250x150 cm | 500 | 0,4 | 200 |
| | Obliečka na vankúš | 500 | 0,4 | 200 |

| | | | | |
|---------------|----------------------------------|-----|-----|--------|
| | 70x90 cm | | | |
| | Obliečka na perinu 140x200 cm | 500 | 0,4 | 200 |
| Celkom | | | | 1200 € |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ďalším obstarávacím nákladom je tzv. hardvér, v tomto prípade sa jedná o zariadenie s dlhodobým využitím. Hardvér je zložený z UHF antén umožňujúcich čítanie nosného média, elektroniky pre spracovanie signálu, ďalej z bežného PC zodpovedajúcich parametrov a špeciálneho softvéru pre prácu s nasnímanými dátami. Náklady na jeho obstaranie znázorňuje ďalšia tabuľka. Vynaložené finančné prostriedky majú charakter jednorazovej investície, výnimku by mohla tvoriť cena licencie použitého softvéru či servisný poplatok (jedná sa však o jednorazový poplatok).

Tab. 4.5 Náklady na zaobstaranie hardware

| Zariadenie | Počet jednotiek | Cena bez DPH | Náklady |
|--|------------------------|---------------------|----------------|
| TSL 1128 Bluetooth UHG RFID Reader | 1 | 1 000 | 1 000 |
| Licencia | 1 | 800 | 800 |
| Software a nastavenie | 1 | 700 | 700 |
| Montáž a školenie | 1 | 200 | 200 |
| Celkom | | | 2 700 € |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vyššie uvedené finančné čiastky zahŕňajú len elementárnu technológiu pre efektívnejšiu evidenciu hotelovej bielizne. Základné technológie samozrejme ponúkajú ďalšie možnosti rozšírenia. V budúcnosti je možné doplniť systém napr. o čítacie brány, ktorými bude možné sledovať pohyb bielizne v rámci celého logistického reťazca. Efektívny by bol určite aj nákup a inštalácia brány pri hotelovom vstupe, za účelom obmedzenia možného odcudzenia bielizne hotelovými hosťami. Celkové náklady na základné vybavenie RFID technológie za účelom optimalizácie pohybu použitej bielizne sú v tomto prípade súčtom ceny za označenie bielizne čipmi a ceny za obstaranie potrebného hardvéru, v súhrne 2 700 €.

Záver

Rozhodujúcu úlohu pri výrobe alebo produkcii má logistika. Logistika môže nadobúdať rôzny význam v danej organizácii podľa zamerania organizácie. V prostredí spoločnosti, ktorá sa zameriava na hotelierstvo, predstavuje logistika jeden z podporných procesov, ktorý má za úlohu zabezpečiť zásobovanie.

Či už sa jedná o mikropodnik alebo nadnárodnú spoločnosť, správne fungovanie zásobovacej logistiky je jedným z predpokladov zdravej prosperity firmy. V odvetví hotelového priemyslu tomu nie je inak, pretože v súčasnej dobe vysokej a tvrdej konkurencie v tomto odvetví hrá zásobovanie stále dôležitejšiu úlohu. Vhodne zvolený proces zásobovania a voľby dodávateľov môže byť do značnej miery konkurenčnou výhodou napríklad v podobe vyššej kvality surovín, flexibilných dodávok či znižovania nákladov. Vo väčších spoločnostiach sa problémom zásobovania najčastejšie zaoberajú príslušní experti či dokonca špecializované oddelenia. Pri väčšine prevádzok je však táto činnosť v rukách samotných majiteľov či povolaných prevádzkových zamestnancov, ktorí si často musia vystačiť s jednoduchým „sedliackym“ rozumom, ceruzkou a papierom.

Diplomová práca sa zaoberala logistickými procesmi v hoteli. Hlavným cieľom predkladanej práce je s využitím teoretických znalostí z logistiky posúdiť systém logistických procesov vo vybranom podniku. Na základe analýzy zhodnotiť súčasný stav logistických procesov a následne spracovať návrh opatrení pre ich zefektívnenie. Myslím si, že cieľ práce bol splnený. Zámerom práce bola analýza zásobovacieho procesu v konkrétnom hoteli a navrhnutie určitých optimalizačných riešení jednotlivých zásobovacích činností.

Analyzovaným podnikom bol hotel SKI. Je zrejmé, že celý chod hotela a teda aj proces zásobovania je do značnej miery ovplyvnený sezónnymi vplyvmi. Väčšina poskytnutých údajov sa vzťahuje na obdobie sezónneho vrcholu – teda letné a zimné mesiace. Práca je z hľadiska štruktúry rozdelená do dvoch častí a štyroch kapitol. Prvá časť je zameraná na zoznam teoretických princípov a zásad, vychádzajúcich z odbornej literatúry a ďalších zdrojov zameraných na logistiku a logistické procesy. V druhej časti je najprv vykonaná analýza a hodnotenie existujúcich dodávateľov na základe navrhnutého systému hodnotenia. Prevažná väčšina dát vychádza z analýzy interných dokumentov podniku a

rozhovorov so zamestnancami a majiteľom hotela. Táto časť okrem iného obsahuje všeobecné informácie o spoločnosti, doplnené o SWOT analýzu a informácie o existujúcich dodávateľoch hotela. Práca by mala byť prínosom predovšetkým pre analyzovaný podnik a to najmä vďaka návrhom na optimalizáciu počtu dodávateľov, ktoré vychádzajú z ich hodnotenia. Jednotlivé návrhy by mohli prispieť predovšetkým k zvýšeniu spoľahlivosti a kvality dodávok a tiež k zníženiu nákladov.

Akákoľvek organizácia musí pružne reagovať na meniace sa podmienky v okolí. Organizácia je ako človek. Vyvíja sa, učí sa nové znalosti, vytvára interakcie, plánuje svoju budúcnosť, uzatvára zmluvy a ďalšie úkony. Tieto úkony majú za úlohu zaručiť prežitie, prosperitu a blahobyt. Také úkony možno nazývať rôznymi spôsobmi. Môžu to byť úlohy, projekty, aktivity, úlohy. Procesy je nutné optimalizovať, pokiaľ ich výstupy nezodpovedajú pôvodnému očakávaniu. Ide teda o istú spätnú väzbu, ktorú musí manažment organizácie spracovať. Podstatnú úlohu pri optimalizácii hrá, aké ciele chce organizácia dosiahnuť pri optimalizácii procesu. Optimalizovať je možné napríklad použitím novej používanej technológie.

V celom logistickom reťazci v oblasti upratovania hotelových izieb dochádza k rade ďalších čiastkových operácií, ktoré je možné optimalizovať. Z tohto dôvodu nebola práca zameraná len na využitie technológie RFID, ale predovšetkým na hľadanie takých opatrení, ktoré by mali ako ekonomický, tak organizačný či hygienický prínos. Na základe analýzy súčasného stavu v rámci sledovaného úseku a v ňom nastavených logistických procesov, sa zistilo, že je možné navrhnúť optimalizačné riešenie. Implementácia technológie RFID ponúka jej širšie uplatnenie v rámci manipulácie a monitorovania hotelovej bielizne. Navrhované základné opatrenia je možné rozšíriť aj na príjem čistej bielizne či sledovanie možného odcudzenia bielizne hotelovými hosťami v prípade vhodného umiestnenia ďalších čítacích brán. Práve označenie bielizne čipmi umožňuje presnú kontrolu nad zvereným materiálom, vďaka čítacím bránam je možné sledovať pohyb jednotlivých kusov individuálne a presne určiť napríklad životnosť jednotlivých položiek s ohľadom na ich pracovné cykly.

Navrhované opatrenia majú síce vyššiu obstarávaciu hodnotu, ale ich prínos je viditeľný. Výsledné navrhované opatrenie možno v rámci optimalizácie nákladov hodnotiť kladne. Je len otázkou vedenia firmy, či bude mať záujem o investovanie finančných prostriedkov do nových technológií.

Zoznam použitej literatúry

- [1] MALEJČÍKOVÁ, A. *Logistika*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2015. ISBN 978-80-552-1302-6
- [2] CHRISTOPHER, M. *Logistics & Supply Chain Management*. London: Pearson UK, 2011. ISBN 978-0-273-73112-2
- [3] DANĚK, J. *Logistické systémy*. Ostrava: VŠB, 2009. ISBN 80-248-1017-4
- [4] SIXTA, J. – ŽIŽKA, M. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2563-2.
- [5] JIRSÁK, P. - MERVAR, M. *Logistika pro ekonomy - vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-958-6.
- [6] DUPAL, A. *Logistika*. Bratislava: Sprint, 2018. ISBN 978-80-8971-044-7
- [7] GROS, I. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
- [8] GLEISSNER, H. – FEMERLING, J. *Logistics: basics, exercises, case studies*. Cham: Springer, 2013. ISBN 978-3-319- 01768-6
- [9] KUBASÁKOVÁ, I. – KOLAROVŠKI, P. – STOPKA, O. *Logistické informačné systémy*. Žilina: Žilinská univerzita, 2017. ISBN 978-80-554-1389-1.
- [10] ŠTŮSEK, J. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Mnichov: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-717-9534-6
- [11] LUKOSZOVÁ, X. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-89-7.
- [12] CHRISTOPHER, M. *Logistics & Supply Chain Management*. London: Pearson UK, 2016. ISBN 978-12-920-8382-7
- [13] JUROVÁ, M. *Výrobní procesy řízené logistikou*. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0059-9.
- [14] PLEVNÝ, M. – ŽIŽKA, M. *Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80- 7043-933-3

- [15] SOUČKOVÁ, I. *Logistika v odbore*. Bratislava: Slovenská technická univerzita, 2019. ISBN 978-80- 227-4979-4.
- [16] HORCH, N. *Management Control of Global Supply Chains*. Nordestedt: Books on Demand, 2009. ISBN 978-38-993-6865-9
- [17] GUDEHUS, T. – KOTZAB, H. *Comprehensive Logistics*. Berlin: Springer Science & Business Media, 2012. ISBN 978-36-422-4367-7
- [18] SIXTA, J. – MAČÁT, V. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.
- [19] FARAHANI, R. *Logistics Operations and Management: Concepts and Models*. Amsterdam: Elsevier, 2011. ISBN 978-01-238-5202-1
- [20] STEHLÍK, A. *Logistika pro manažery*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-869-2938-8
- [21] LAMBERT, D. M. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1
- [22] MALÁ, D. *Zelená logistika a jej uplatňovanie v praxi malých a stredných podnikov*. Banská Bystrica: Belianum, 2017. ISBN 978-80-557-1234-5
- [23] EMMETT, S. – SOOD, V. *Green supply chains: an action manifesto*. Chichester: Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-68941-7.
- [24] TOMEK, G. *Střety marketingu – uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Mnichov: C.H.Beck, 2004. ISBN 978-80-717-9887-3
- [25] DUBOVEC, J. *Logistika: (v ziskovom prostredí)*. Žilina: Žilinská univerzita, 2017. ISBN 978-80-554-1343-3.
- [26] MAHADEVAN, B. *Operations management: Theory and Practise*. London: Pearson Education India, 2010. ISBN 978-81-317-3070-6
- [27] KRIEG, G. *Kanban-Controlled Manufacturing Systems*. Berlin: Springer Science & Business Media, 2006. ISBN 978-35-402-7146-8
- [28] CIMORELLI, S. *Kanban for the Supply Chain: Fundamental Practices for Manufacturing Management*. Boca Raton: CRC Press, 2016. ISBN 978-14- 398-9550-4
- [29] MARTINOVIČOVÁ, D. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978- 80-271-0366-9

- [30] EMMETT, S. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1828-3.
- [31] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4
- [32] VOCHOZKA, M. – MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1
- [33] BOSE, D. *Inventory management*. New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2006. ISBN 978-81-203-2853-2
- [34] Hotel SKI | TMR Hotels | Galéria. [online]. Copyright © [cit. 03.04.2023]. Dostupné z: <https://www.tmrhotels.com/hotel-ski/sk/galeria/>

Zoznam grafických zdrojov

| | |
|--|----|
| Graf 4.1 Hodnotenie dodávateľov..... | 65 |
| Tab. 1.1 Vývoj logistiky..... | 13 |
| Tab. 3.1 SWOT analýza hotela..... | 46 |
| Tab. 3.2 Silné stránky – ohodnotenie..... | 47 |
| Tab. 3.3 Slabé stránky – ohodnotenie..... | 47 |
| Tab. 3.4 Príležitosti – ohodnotenie..... | 47 |
| Tab. 3.5 Hrozby – ohodnotenie..... | 48 |
| Tab. 3.6 Dodávatelia hotela..... | 52 |
| Tab. 3.7 Náklady na zabezpečenie potrebného množstva hotelovej bielizne..... | 54 |
| Tab. 3.8 Ročné náklady vynaložené na počítanie bielizne..... | 56 |
| Tab. 4.1 Hodnotenie kritérií..... | 61 |
| Tab. 4.2 Váhy kritérií..... | 63 |
| Tab. 4.3 Hodnotenie dodávateľov..... | 63 |
| Tab. 4.4 Náklady na označenie bielizne a uterákov čipmi..... | 69 |
| Tab. 4.5 Náklady na zaobstaranie hardware..... | 70 |
| Obr. 3.1 Exteriér hotela SKI..... | 44 |
| Obr. 3.2 Izba v hoteli SKI..... | 45 |

| | |
|--------------------------------------|--|
| Autor | Bc. Marek Kéri |
| Názov diplomovej práce | Logistické procesy ve vybraném podniku |
| Študijný odbor | Logistika v doprave |
| Rok obhajoby diplomovej práce | 2023 |
| Počet strán | 64 |
| Vedúci diplomovej práce | Mgr. Vojtěch Baka, PhD. |
| Anotácia | Diplomová práca sa zaoberá logistickými procesmi vo vybranom podniku Hotel SKI. Vybraný podnik sa z hľadiska logistických procesov sústreďí najmä na kvalitne poskytované služby v oblasti hotelierstva. Kvalitne odvedené logistické procesy nepochybne tvoria pridanú hodnotu pre zákazníka. Hlavným cieľom predkladanej diplomovej práce je s využitím teoretických znalostí z logistiky posúdiť systém logistických procesov vo vybranom podniku. Na základe analýzy zhodnotiť súčasný stav logistických procesov a následne spracovať návrh opatrení pre ich zefektívnenie. |
| Kľúčové slová | Logistika. Logistické procesy. Podnik. Technológie. Hotel. |
| Miesto uloženia | ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerove |
| Signatúra | |