



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH SKLADOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ K PLYNULÉMU PRŮBĚHU ZAKÁZEK

WAREHOUSE MANAGEMENT DESIGN FOR THE SMOOTH FLOW OF ORDERS

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Sakharovskiy German

### VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

**BRNO 2022**

## Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **German Sakharovskiy**  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**  
Akademický rok: 2021/22  
Studijní program: Procesní management

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

### Návrh skladového hospodářství k plynulému průběhu zakázek

#### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle řešení  
Vyhodnocení teoretické příptavy pro budoucí řešení  
Analýza současného stavu skladového hospodářství organizace  
Návrh skladové koncepce a implementace do současného logistického řízení  
Podmínky realizace a přínosy  
Závěr  
Použitá literatura  
Přílohy

#### Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh implementace navržených postupů změn ve skladovém hospodářství a ekonomické zhodnocení výsledků změn a jejich realizace v návazném časovém intervalu.

#### Základní literární prameny:

DUPAL, A. Logistika. Bratislava: Sprint 2, s.r.o., 2018, 287 s. ISBN 978-80-89710-44-7.

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

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

LUKOSZOVÁ, X. et al. Logistické technologie v dodavatelském řetězci. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 121 s. ISBN 978-80-86929-89-7.

---

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

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

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá studií průběhu zakázek ve skladovém hospodářství ve vybraném podniku. V své práci jsem se zaměřil na logistickou koncepci skladového hospodářství a na následnou analýzu současného stavu průběhu zakázek ve vybraném podniku. Následně podle provedené analýzy jsem představil návrhy ke zlepšení současného stavu průběhu zakázek, které vedou k minimalizaci výskytu chyb a zrychlení procesu průběhu zakázek.

## Abstract

This bachelor thesis deals with the study of the order flow in the warehouse management in a selected company. In my thesis, I focused on the logistics concept of warehouse management and the subsequent analysis of the current state of order flow in the selected company. Subsequently, according to the analysis, I have presented suggestions to improve the current state of the order flow that lead to minimizing the occurrence of errors and speeding up the order flow process.

Klíčová slova: Logistika, Skladové hospodářství, Průběh zakázky, Proces, Analýza, Procesní mapa

Keywords: Logistics, Warehouse management, Order flow, Process, Analysis, Process map

## Bibliografická citace

SAKHAROVSKIY, German. *Návrh skladového hospodářství k plynulému průběhu zakázek* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-509]. Dostupnéz: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/140441>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marie Jurová.

### Čestné prohlášení

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

V Brně dne 09. 5. 2022

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval především své vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurové, CSc. která mi vždy poskytovala cenné rady a pomoc.

Na závěr bych chtěl velmi poděkovat mé matce, že vždy ve mě věřila

<b>Obsah</b>	
ÚVOD .....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	12
TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE .....	13
1. Logistika .....	13
1.1 Historie a definice Logistiky.....	13
1.2 Cíle logistiky a logistické činnosti .....	14
1.3 Členění logistiky .....	14
1.4 Logistické náklady .....	16
1.5 Logistika Distribuce.....	16
1.6 Distribuce výrobku a distribuční řetězec .....	16
2. Skladové hospodářství .....	17
2.1 Funkce a role skladu .....	18
2.2 Druhy skladu.....	18
2.3 Skladovací systémy.....	19
2.4 Informační systém.....	19
2.5 Skladové operace .....	20
3. Definice procesu .....	20
3.1 Charakteristiky procesu .....	21
3.2 Rozdělení procesu.....	21
3.3 Mapa procesů .....	22
4. Definice procesního řízení .....	22
4.1 Zlepšování procesů .....	23
4.2 Průběžné zlepšování procesů .....	23
4. Diagram příčin a následků .....	23
4.1 Postup sestavení diagramu příčin a následků .....	24



5. Analýza SWOT .....	25
ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	27
1.O společnosti.....	27
2.Organizační struktura společnosti.....	28
3.Sklad společnosti N1 .....	28
3.1Realitní kancelář .....	29
3.2Oddělení příjmu .....	29
3.3Oddělení vychystávání.....	29
3.4 Oddělení balení .....	30
3.5 Oddělení expedice.....	31
4.Organizační struktura skladu .....	31
5.Sortiment Zboží .....	33
6.Informační systém.....	33
7.Detailní popis procesu průběhu zakázky. ....	34
7.1 Příjem.....	35
7.2 Vychystávání .....	35
7.3 Balení .....	39
7.4 Expedice.....	41
8. Analýza SWOT.....	44
9. Diagram příčin a následku (Ishikawův diagram).....	48
Závěr analytické části. ....	48
NÁVRHOVÁ ČÁST PRÁCE .....	50
1. Změny ve využití skladových regálů.....	50
2. Návrh průběžného školení pracovníku.....	51
3. Návrh nových vychystávacích boxu.....	51
4. Návrh průběžné kontroly vychystávacích vozíků .....	51

5. Podmínky realizace .....	52
5.1 Školení všech pracovníků .....	52
5.2 Zakoupení vychystávacích vozíků a průběžná kontrola vozíku. ....	53
5.3 Aktualizace softwaru .....	53
5.4 Vytváření nových čárových kódů pro nové vozíky .....	54
5.5 Zakoupení nových přepravních boxu .....	54
6. Přínosy .....	54
ZÁVĚR .....	55
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	57
SEZNAM OBRÁZKU, TABULEK A SHEMAT .....	58

# ÚVOD

Předmětem této bakalářské práce je návrh skladového hospodářství k plynulému průběhu zakázek. Skladování, skladové hospodářství a logistika patří mezi nejhlavnější činnosti každého podniku. Tato práce se bude zabývat právě některými z aspektu logistiky a skladování.

Skladové hospodářství je hromadná oblast, která v sobě zahrnuje velké množství různých podnikových procesů, jako např. Proces zpracování zakázky, řízení zásob ve skladu a přenos informací mezi jednotlivými odděleními atd

Tato práce bude zaměřená na část celé problematiky, a konkrétně na průběh zakázky ve zvoleném mnou podniku.

V teoretické části bakalářské práce budou postupně popsány teoretické pojmy, spojené s logistikou, skladováním, procesem v průběhu zakázek a také vhodné analýzy.

V praktické části bude popsán podnik N1, ve kterém bude řešen problém a budou provedeny vhodné analýzy stávajícího stavu podniku a procesu zpracování zakázky. Po analýze stávajícího stavu podniku budou navrženy změny v koncepci průběhu zakázky a návrhy jejich implementace do současného systému podniku N1.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Cílem této práce je zhodnocení skladového hospodářství v konkrétním podniku a navrhnutí opatření ke změnám činnosti skladového hospodářství. Jako dílčí cíl jsem si zvolil stanovit teoretické podklady k navrhnutí zlepšení skladovací činnosti podniku. Dalším dílčím cílem je analýza současného procesu v průběhu zakázek ve sledovaném podniku. Posledním dílčím cílem je návrh skladového hospodářství k plynulému průběhu zakázek.

V této práci budou použity následující analýzy pro zajištění současného stavu podniku: analýza SWOT. Taky bude použit diagram příčin a následku (Išikávův diagram) určení hrozeb, které mohou přivést k zpoždění či zrušení průběhu zakázky.

Po analýze stávajícího stavu podniku budou zpracovány vhodná řešení k optimalizaci procesu plynulého průběhu zakázky. Ekonomické zhodnocení a očekávané přínosy navržených změn v podniku.

V této bakalářské práci budou následující postupy její zpracování:

- Vyhodnocení teoretické přípravy pro budoucí řešení
- Analýza současného stavu skladového hospodářství organizace
- Analýza procesu průběhu zakázek ve sledovaném podniku
- Návrh na zlepšení procesu průběhu zakázek
- Návrh skladové koncepce a implementace do současného logistického řízení
- Podmínky realizace a přínosy

# TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

V této části závěrečné práce se s využitím speciální literatury zaměřuji na hlavní pojmy, které jsou spojeny s logistikou, řízením zásob a skladovým hospodářstvím. Tyto pojmy budou předmětem pro zkoumání praktické části.

## 1. Logistika

### 1.1 Historie a definice Logistiky

Slovo Logistika je staré a má nejvíce pravděpodobně řecký původ, což naznačují významy slov jako: logos- (počítání), logistike – (umění kalkulace), logismos – (kalkulace). Tento pojem měl spíše pojetí kalkulace a byl se spojen s matematickou vědou.

Pojetí logistiky v dnešním chápání poprvé vyvstala mezi armádou. Již ve starověkém Římě nebo Byzanci se objevili lidé, kteří měli hodnost „logistikas“, a se zabývaly zejména zásobováním.

V moderní době se o logistice začalo mluvit až zadruhé světové války, právě v souvislosti s nutností zásobovat frontu potravinami, municí nebo zbraněmi. Následný vývoj ekonomické logistiky lze rozdělit do 4 hlavních období. První období trvalo až do počátku 50. let 20. století. Toto období je charakterizováno změnou chápání procesů krevního oběhu v souvislosti s výtobytky vědy a techniky. Druhé období rozvoje logistiky připadlo na období zhruba od roku 1950 do roku 1970. Toto období je chápáno jako období přípravy teorie a praxe logistiky. V tomto období je logistika nejoblíbenější v oblasti letecké dopravy, pro kterou Harvardská univerzita v roce 1956 vypracovala studii o racionálním řešení fyzické přepravy materiálů. Toto období bylo také významné svými podněty pro rozvoj logistiky. Mezi tyto pobídky patří rozvoj elektronického zpracování dat a matematického modelování, expanze trhů v národním i mezinárodním měřítku, růst distribučních nákladů a povědomí o jejich dopadu na celkové náklady a tím i na zisky. Třetí období se odehrálo v letech 1970 až 1985. V tomto období se logistice v anglosaských regionech také říkalo „Physical Distribution Management“, protože šlo v podstatě o řešení pro přepravu, oběh a skladování produktů. Později se však objevily nedostatky spojené s ignorováním informačních a ekonomických aspektů veškeré logistiky. Čtvrté období trvá od roku 1985 do současnosti. Hlavní filozofií tohoto období

je využití logistiky jako konkurenční výhody založené na informačních tocích. Prioritou je uspokojování potřeb zákazníka z ekonomického hlediska na celkové činnosti společnosti. [1]

Z důvodu dnešního širokého vnímání pojmu logistika je u každého autora vysvětlován odlišně. V této práci, ale budeme vycházet z definice, která říká, že logistika je integrované plánování, formování, provádění a kontrolování hmotných, ale i jiných s nimi spojených informačních toků od dodavatele do podniku, uvnitř podniku a od podniku k odběrateli

## 1.2 Cíle logistiky a logistické činnosti

Cílem logistiky je tedy dodávat výrobky a zboží v požadovaném množství, v požadované kvalitě na požadované místo. Úkolem logistiky je i získat určité výhody na trhu tím, že oběh výrobků získá vyšší organizovanost, sníží náklady na oběh, zvýší efektivnost prodeje a tím i zvětší konkurenceschopnost výrobku na trhu. Výsledek se projeví ve zvýšeném obratu výrobků a tím i ve zvýšeném zisku a zvýšení míry výnosu z vložených kapitálových prostředků. Logistika přispívá ke zvýšení spotřebitelských služeb, k prostorovému (územnímu) rozšiřování zboží, k pronikání nových výrobků do existujících tržních struktur, umožňuje přístup výrobků ke spotřebiteli. Logistika tím rozhodující měrou přispívá k dynamice tržního hospodářství. [2]

## 1.3 Členění logistiky

Na následujícím obrázku je uvedeno současné dělení logistiky.



Obrázek 1 Členění logistiky SIXTA, J.; MACĀT, V. Logistika: teorie a praxe.

Kde hospodářská logistika se člení na makrologistiku, mikrologistiku a na logistický podnik.

*Makrologistika* se zabývá logistickými řetězci, které jsou nezbytné pro výrobu určitých výrobků od těžby surovin až po prodej a dodání zákazníkovi. Její pohled tedy překračuje hranice jednotlivých podniků a někdy dokonce i států. Jinými slovy makrologistika se zabývá soubory logistických řetězců spjatými s určitou ucelenou finální produkcí indukovanými velkou společností a to v jejich maximálním možném rozsahu.

*Mikrologistika* se zabývá logistickým systémem uvnitř určité organizace, nebo dokonce její částí (průmyslový závod, jednotlivý objekt, nebo jednotlivý sklad). Jiným způsobem lze popsat mikrologistiku jako disciplínu, která se zabývá logistickými řetězci uvnitř průmyslového závodu nebo mezi závody v rámci jednoho podniku.

*Logistický podnik* realizuje převážnou část logistických řetězců vně určité organizace, tj. realizuje propojení mezi dodavatelem a zákazníkem. <sup>[3]</sup>

Z podniková hlediska logistika se člení na:

- Logistiku zásobování
- Výrobní a Vnitropodnikovou logistiku
- Logistiku Distribuce
- Zpětnou logistiku

*Zásobovací logistika* obsahuje soubor procesů, kterému se věnuje obchodní oddělení reagující na jednotlivou poptávku zákazníka nebo i zakázku. Cílem je pozitivní zakončení obchodního případu a navazující etapa řízení nákupu a zásob.

*Výrobní a Vnitropodniková logistika* je logistika, která se zaměřuje na řešení a optimalizaci materiálových toků, výběr manipulačních systémů, využití prostoru a mnoho jiných činností, které souvisejí s výrobkem.

*Logistika distribuce* se zaměřuje na všechny činnosti, které se konají poté, co se produkt dostane do skladu, což začíná příjmem produktu na sklad, následně pokračuje balení, expedice a pomocí dopravy překračuje hranice podniku.

*Zpětná logistika* je logistika, která se zabývá zákaznickým servisem jako : reklamace produktu a práce s použitými výrobky. Taky táto logistika může se orientovat na odvoz odpadu. [4]

#### **1.4 Logistické náklady**

Logistické náklady dokážeme rozdělit zhruba do pěti nákladových bloků:

▪ náklady na systém a řízení zahrnují náklady na formování, plánování

a kontrolu hmotných toků, na funkci plánování výrobních programů,

dispoziční činnosti, řízení výroby a tak dále,

- Náklady na zásoby vznikají udržováním zásob a jejich vázáním kapitálových nákladů na financování zásob, různých druhů pojištění, znehodnocení a ztrát,
- Náklady na skladování se skládají z fixní složky určené k udržování skladových kapacit v pohotovosti a složky kvazi variabilních nákladů na uskladňovací a vyskladňovací procesy,
- K nákladům na dopravu patří náklady na vnitropodnikovou i mimo podnikovou přepravu,

Pod náklady na manipulaci chápeme veškeré náklady na balení, manipulační operace a komisionářskou činnost [5]

#### **1.5 Logistika Distribuce**

Logistika distribuce se zabývá všechny činnosti, které se týká produktu, který se dostal do skladu. Hlavní prvky v distribuční logistice jsou: distribuční řetězec, jeho struktura, funkce a strategie.

Úlohou distribuční logistiky je poskytovat vyrobené zboží vymezené podle druhu, množství, prostoru a času tak, aby mohly být buď dodrženy zadané dodací lhůty nebo aby mohla být co možná nejúspěšněji uspokojena očekávaná poptávka. [5]

V následujících bodech zkusím vysvětlit všechny prvky, které se týkají distribuční logistiky a distribučního řetězce.

#### **1.6 Distribuce výrobku a distribuční řetězec**



Podle Ivana Grossa distribuční řetězec je část logistického řetězce, která se začíná okamžikem, kdy výrobek opouští výrobní podnik a končí u konečného zákazníka.

Tento řetězec je tvořen souborem organizačních prvků podnikatele a externích zprostředkovatelů, jejichž prostranstvím jsou výrobky dodávány zákazníkům.

Distribuční řetězec tvoří výrobci, zákazníci přepravci, distributory, velkoobchodní a maloobchodní organizace speditérské firmy a aj. Všechny aktivity, které jsou spojeny s tokem zboží distribučním řetězcem jsou pak označovány jako distribuce.

Distribuční řetězci má strukturu, u nichž hovoříme o jejích:

\*Délce – je počet distribučních stupňů mezi výrobcem a zákazníkem

\*Rozsahu, který se měří počtem účastníků, kteří se na distribuci na daném stupni podílejí.

Podle počtu distribučních stupňů pak hovoříme o:

\*Přímé distribuci, kdy se využít jediný distribuční stupeň. To znamená že výrobce dodává zboží přímo zákazníkům

\*Nepřímé (postupné) distribuci, kdy se zboží dodává ke konečnému zákazníkovi přes několik stupňů.

Podle rozsahu distribuce hovoříme o:

\*Extenzivní distribuci – je snahou, aby výrobky byly prodávány ve všech prodejnách

\*Výběrovou distribuci – kdy je výrobek k dispozici zákazníkům jen ve vybraných prodejnách

\*Exkluzivní distribuce – kdy výrobek lze dostat jen na jednom nebo několika místech.<sup>[6]</sup>

## **2.Skladové hospodářství**

Skladování je nedílnou součástí logistického systému, přičemž má významný

podíl na zajišťování potřebné úrovně zákaznického servisu při co nejnižších celkových nákladech <sup>[7]</sup>

Skladování může být definováno jako ta část podnikového logistického systému, která

zabezpečuje uskladnění produktů (surovin, dílů, zboží ve výrobě, hotových výrobků) v místech jejich vzniku a mezi místem vzniku a místem jejich spotřeby. Poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladových produktů.

## 2.1 Funkce a role skladu

Skladování hraje významnou roli v materiálovém toku ať už jde o skladování surovin a dílů, polotovaru, nebo finálních výrobků:

- Zabezpečuje udržování výrobních zásob a jejich dostupnost v okamžiku potřeby
- Umožňuje plynulou organizaci výrobního procesu vytvářením zásob nedokončené výroby mezi výrobními operacemi
- Je předpokladem pro optimální využití pracovníků a zařízení
- Omezuje ztráty materiálu a výrobku
- Zajišťuje dokonalý přehled o skladových položkách

Známe tři základní funkce skladování:

- Přesun materiálu, zboží – může se jednat o příjem, transfer, kompletaci, překládku a expedici
- Uskladnění materiálu, zboží – časově omezené nebo přechodné uskladnění
- Přenos informací – v případě pohybu zboží v rámci skladových pohybů nebo stavu zásob je tato informace vždy k dispozici. [8]

## 2.2 Druhy skladu

Podle Stehlíku a Kapounu existují následující druhy skladu:

- *Obchodní sklady* – charakterizují se velkým počtem dodavatelů a odběratelů, kromě skladování plní funkci změny sortimentu.
- *Odbytové sklady* – jde o určitou formu obchodního skladu, která je charakterizována jedním výrobcem, malým počtem výrobků a větším počtem odběratelů a někdy se jim říká také výrobně-odbytové sklady
- *Veřejné a nájemní sklady* – zajišťují pro zákazníky skladování zboží nebo propůjčení skladové kapacity, buď dle objednávky zákazníka, nebo pronajímá část skladu a veškeré další činnosti se zbožím si zajišťuje zákazník.

- *Tranzitní (mezi-)sklady* – jsou zřizovány zejména na místech velké překládky zboží (např. v přístavech, na železnicích atd.), přičemž základní funkcí je zboží přijmout, rozdělit a naložit na dopravní prostředek vhodný pro dalšího odběratele ve vhodném množství.
- *Konsignační sklady* – jsou sklady dodavatele u odběratele, přičemž zboží je skladováno na účet a riziko dodavatele a odběratel má právo zboží odebírat dle potřeby. <sup>[9]</sup>

## 2.3 Skladovací systémy

Každý druh skladu má vlastní systém řízení skladu, ale všechny sklady má stejné prvky.

Každý skladovací systém má následující části:

- Statickou část, tvořenou např. budovou a vnitřním regálovým vybavením, skladovací plochou a soustavou nádrží
- Dynamickou složku, která zajišťuje vlastní manipulaci uvnitř samotného skladu (příjem zboží, uložení zboží v regálech, vyskladnění, kompletace, balení, expedice)
- Informační systém, zabezpečující v jednoduchých případech evidenci skladovaných položek a administrativní práce spojené s příjmem a výdejem, u moderních skladovacích systému i vložní řízení pohybu zboží ve skladu. <sup>[6]</sup>

## 2.4 Informační systém

Logistický informační systém (dále jen LIS) - je základní součástí manažerského informačního systému podniku. Poskytuje vstupní informace pro sledování finančních a materiálových toků pro logistické řízení

Hlavním cílem LIS je vytvořit informační prostředí, v němž bude možno účinně plánovat a koordinovat všechny logistické aktivity spojené s řízením hmotných toků v logistickém řetězci

LIS dekomponuje do čtyř subsystémů:

- Subsystém zpracování objednávek
- Subsystém předpovědi poptávky
- Subsystém Logistického plánování

- Subsystem řízení zásob. [6]

## 2.5 Skladové operace

Ve skladu probíhají většinou čtyři základní skladové operace.

- Příjem zboží, tedy vylodění zboží z přepravního prostředku, jeho evidence a přejímka (tj. kontrola kvality a množství).
- Zaskladnění zboží, tj. fyzický přesun zboží do skladu.
- Vychystávání a balení zboží, tj. přesun zboží ze skladu a jeho zabalení.
- Expedice, tedy naložení zboží do dopravního prostředku.

Díky využití automatické identifikace jsou záznamy o veškerém pohybu zboží dostupné v reálném čase. [7]

## 3. Definice procesu

S výrazem "proces" se setkáváme každý den při většině běžných činností. Příklady zahrnují přípravu jídla nebo mytí podlaží. Procesy jsou všude kolem nás a my si to ani neuvědomujeme.

Pojem "proces" lze definovat různými způsoby. Definice mohou být následující:

- Jednoduché
- Přesné
- Vyčerpávající nebo velmi vyčerpávající.

Pro lepší představu uvádíme definice z několika zdrojů:

*„Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.“* Hammer a Champy (2000)

*„Souhrn činností, transformujících (pomocí lidí a nástrojů) souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb), přičemž tyto výstupy jsou určeny pro jiné lidi nebo procesy“* Řepa (2007)

Davenport(1993) definuje proces jako *„Strukturovanou a měřitelnou sadu aktivit navržených k vytváření konkrétního výstupu pro určitého zákazníka na trhu. To zahrnuje silný důraz na to, jak se práce v organizaci dělá, v protikladu k produktovému zaměření,*

*soustředěnému na to, co se dělá. Proces je tedy konkrétní uspořádání aktivit v čase a prostoru, se začátkem a koncem a s jasně definovanými vstupy a výstupy: je to struktura činnosti. Přijetí procesního přístupu znamená osvojit si pohled zákazníka. Procesy jsou struktury, pomocí nichž organizace dělá to, co je nutné k vytváření hodnot pro zákazníky.“*

### **3.1 Charakteristiky procesu**

Každý proces by měl mít svůj vlastní soubor procesů:

Cíle a měřitelné ukazatele – je důležité vědět, čeho má proces (cíl) dosáhnout, a jak tohoto cíle dosahuje (pomocí ukazatelů).

Vlastník – osoba odpovědná za dosažení cílů procesu, fungování, sledování výkonnosti, zlepšování a řešení problémů v průběhu celého procesu.

Zákazník – subjekt, kterému jsou výsledky procesu určeny (externí, interní).

Vstupy – používají se při zahájení procesu, získávají se od dodavatelů, popř. z výsledků předchozích procesů.

Výstupy – výsledek procesu v podobě produktu nebo služby dodané zákazníkovi.

Vlastní zdroje – hlavní rozdíl oproti vstupům spočívá v tom, že zdroje se používají k přeměně vstupů na výstupy.

Rizika procesu – možnost, že během provádění procesu nastane nějaká podmínka nebo událost s nežádoucími důsledky, která ohrožuje cíle a výstupy procesu.

Kontroly – závazná pravidla, která je třeba dodržovat (zákony, vyhlášky, normy, standardy atd.)

Vlastní řízení – znamená ideální sled pracovních úkolů, které je třeba provést v rámci jedné organizační jednotky a obsahující jeden měřitelný výsledek produkt/službu, ke kterému můžeme jednoznačně přiřadit spotřebu jednoho primárního zdroje.

Jasně hranice – je důležité definovat začátek a konec procesu, aby bylo jasné, kdy se začíná a kdy se končí, a dále vymezit jeho návaznost na ostatní procesy. <sup>[12]</sup>

### **3.2 Rozdělení procesu**

Proces lze členit z různých hledisek, ale nejčastější členění je podle účelu a důležitosti.

Procesy se člení na následující části:

- Hlavní
- Řídící
- Podpůrné

**Hlavní procesy** jsou procesy s přidanou hodnotou podniku a jsou také klíčem k firmě.

**Řídící procesy** přímo navazují na hlavní procesy, jsou to tzv. řídicí procesy, vytvářejí, aby umožnily fungování ostatních procesů a zabezpečily integritu a fungování organizace.

**Podpůrné procesy** dodávají produkty (hmotné/nehmotné) ostatním procesům, čímž zajišťují podmínky pro jejich fungování. <sup>[12]</sup>

### 3.3 Mapa procesů

Propojením procesů v organizaci vzniká mapa procesů (sít' procesů), která slouží k tomu, aby se zobrazovala vztahy mezi procesy, což je důležité zejména při kombinování výsledků procesů. (Základní podmínkou, kterou musí mapa splňovat, je, že osoba proces nikde nekončí, ale zároveň na něj musí navazovat další proces. Mapa procesů je tedy soustava vzájemně závislých procesů, které nemají počátek ani koncem sítě. Mapa procesů musí pokrývat nejen bezprostřední tok procesů, ale také jejich ale i jejich větvení a cykličnost. <sup>[12]</sup>

## 4. Definice procesního řízení

Pojem procesní řízení může mít několik definic Pro lepší pochopení procesního řízení uvádím jednu definice:

*„Řízení podnikových procesů je disciplína zaměřená na využití obchodních procesů. Významně přispívá k dosažení strategie a obchodních cílů v organizaci tím, že výrazně a trvale zlepšuje výkon. Procesní řízení je důležitější než kdy jindy, a pomáhá k dosažení konkurenční výhody v turbulentním prostředí.“*

Procesní přístup spočívá v zavádění a uplatňování známých metod v celém postupu, se všemi zaměstnanci, se vzájemně odsouhlasenými cíli po neomezenou dobu, a hlavně s trvalou podporou vrcholového vedení.

To umožňuje všem zúčastněným stranám získat přehled o společných faktorech při hodnocení organizace. [11]

#### **4.1 Zlepšování procesů**

Zlepšování podnikových procesů je dnes nutností, aby se společnost udržela na trhu, protože jsou

neustále tlačí zákazníci, kteří požadují stále lepší výrobky a služby. Pokud zákazník nedostane to, co chce, má možnost obrátit se na mnoho konkurenčních společností. Aby se takovým situacím vyhnuly, snaží se společnosti zlepšovat své podnikové procesy.

Toho lze dosáhnout prostřednictvím neustálého zlepšování procesů. [11]

#### **4.2 Průběžné zlepšování procesů**

Základem je popis procesu – jeho současný stav, na který navazuje definice jeho

klíčových ukazatelů, které je třeba měřit, v zásadě odvozených od toho, co potřebují zákazníci.

Průběžným sledováním procesu (nebo jednotlivých instancí procesu) se zjišťují následující faktory:

příležitosti ke zlepšování, které je třeba dát do vzájemné souvislosti, a poté jako

- Jako celek je třeba realizovat. Změny provedené v procesu musí být samozřejmě sledovány a dokumentovány, čímž se vracíme na začátek cyklu – další krok je zřejmý. [11]

#### **4. Diagram příčin a následků**

Ishikawův diagram (neboli diagram příčin a následků) je grafický nástroj, který zobrazuje příčiny daného účinku. Umožňuje najít skutečné příčiny následku a zvolit nejúčinnější řešení problému.

Tento diagram je jednoduchým nástrojem pro shromažďování informací o procesech, účincích a dopadech, a výkonnost procesů za účelem jejich zlepšení.

Sestavení diagramu příčin a následků je týmová práce. Tým by měl zahrnovat pracovníky, kteří se podílejí na řešení problému, , kteří mohou do řešení vnést nové poznatky. [13]

#### 4.1 Postup sestavení diagramu příčin a následků

Sestavování grafů začíná přesnou definicí problému, který je třeba vyřešit.

Poté jsou identifikovány hlavní kategorie příčin. Často se v případě problémů týkajících se kvality výrobku, použijte následující hlavní kategorie příčin:

- Materiál
- Zařízení
- Metoda
- Lidé
- Životní prostředí

Tyto hlavní kategorie příčin jsou zakresleny jako hlavní větve diagramu směřující k hlavní linii.

K sestavení se používá technika brainstormingu:

- moderátor požádá členy týmu, aby formulovali příčinu analyzovaného problému.
- proces se opakuje, dokud všichni členové týmu nevyčerpají všechny nápady.
- všechny myšlenky jsou zapsány na diagramu

Brainstorming je založen na principech tvůrčího myšlení – asociaci a modifikaci.

Při posuzování Ishikawova diagramu obvykle postupujeme ve třech krocích:

1. identifikace nejpravděpodobnějších příčin analyzovaného problému
2. identifikovat nejdůležitější příčiny
3. analýza nejdůležitějších příčin.

K provedení těchto tří kroků můžete použít bodovací metodu – každý člen týmu dostane určitý počet bodů, které postupně přidělí nejpravděpodobnějším.

příčin.

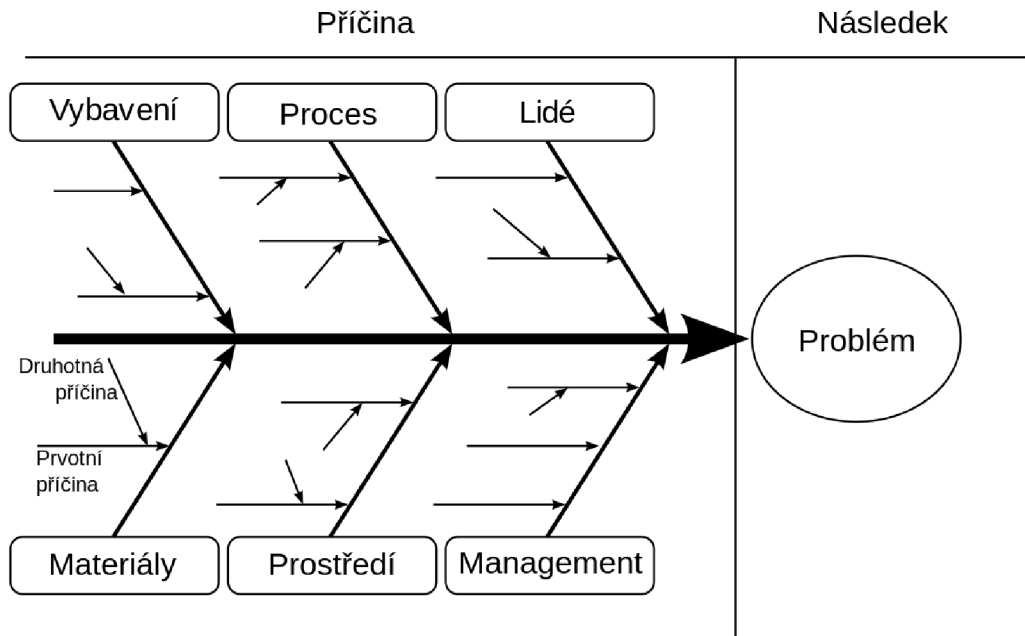
Takto kvantifikované příčiny lze dále zpracovat pomocí Paretovy analýzy, kde výsledkem je identifikace nejdůležitějších příčin.



Kromě toho je třeba vypracovat a zavést opatření k řešení nejdůležitějších příčin.

Lepší znázornění, jak musí vypadat diagram příčin a následku je uveden na obrázku níž.

[13]



Obrázek 2 Diagram příčin a následků

(dostupné z [https://cs.wikipedia.org/wiki/Diagram\\_p%C5%99%C3%AD%C4%8Din\\_a\\_n%C3%A1sledk%C5%AF](https://cs.wikipedia.org/wiki/Diagram_p%C5%99%C3%AD%C4%8Din_a_n%C3%A1sledk%C5%AF))

## 5. Analýza SWOT

### SWOT ANALÝZA



Obrázek 3 SWOT matice (dostupné z <https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>)

SWOT analýza je vysoce efektivní a jednoduchou pomůckou pro zjištění skutečného stavu, potřebných změn, případných rizik a nezbytných kroků pro přeměnu slabých stránek do silných a eliminaci rizik. Představuje komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek definovaného tématu. Vzhledem k tomu, že v sobě zahrnuje postupy technik strategické analýzy, bývá součástí všech důležitých strategických dokumentů. Základ metody spočívá v definování a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou definovány čtyřmi proměnnými:

Strengths (přednosti = SILNÉ STRÁNKY)

Weaknesses (nedostatky = SLABÉ STRÁNKY)

Opportunities (= PŘÍLEŽITOSTI)

Threats (= HROZBY)

Příčemž: SILNÉ a SLABÉ stránky jsou vnitřními faktory a PŘÍLEŽITOSTI a HROZBY jsou vnějšími faktory <sup>[10]</sup>

# ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

## 1.0 společnosti

**N1 s.r.o.** je největší kosmetický specializovaný internetový prodejce v Evropě, který se specializuje na prodej parfémů a kosmetiky. V současné době má internetové obchody ve 25 zemích a usilovně pracují na expanzi na mnoho dalších trhů. Tato společnost má obrat více než 7,5 miliard CZK za rok.

**N1** se specializuje na prodej parfémů a kosmetiky. Firma není výrobcem prodáváného zboží. Společnost si vybudovala postavení na trhu svou cenovou politikou a také orientací na zákazníka. Firma původně fungovala pouze jako e-shop, později však zprovoznila i výdejny zboží a akvizicemi získala i kamenné prodejny.

Společnost **N1 s.r.o.** byla zapsána do obchodníku rejstříku 9.října 2006 s právní formou společnost s ručením omezeným. Sídlo společnosti je v Brně, Jihomoravský kraj

Předmět podnikání podle obchodního rejstříku je:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (zapsáno 23. listopadu 2009)
- Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor (zapsáno 13. října 2020)
- Holičství, kadeřnictví (zapsáno 13. října 2020)
- Kosmetické služby (zapsáno 13. října 2020)
- Pedikúra, manikúra (zapsáno 13. října 2020)
- Masérské, rekondiční a regenerační služby (zapsáno 13. října 2020)

- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence (zapsáno 13. října 2020)
- Poskytování zdravotních služeb – lékárenská péče (zapsáno 13. října 2020)

## **2.Organizační struktura společnosti**

Následující obrázek ukazuje aktuální organizační strukturu společnosti, ve které majitelem firmy je Michal Zámec a jednatel společnosti Zbyněk Kocián. Top management společnosti se skládá ze zástupců jednotlivých divizí společnosti, které řeší strategické otázky a určují směr činnosti společnosti. Pak top managementu následují jednotlivá oddělení, kteří se zabývají svou činností. Oddělení Logistiky se zabývá zpracováním zakázky a přepravu zboží od dodavatelů do skladu a ze skladu k zákazníkům. Oddělení HR se zabývá o zaměstnance a o výběr nových zaměstnanců. Oddělení Prodejen se stará o kamenné obchody a o doručování zakázky. Oddělení IT udržuje chod informačního systému podniku a technické podporuje zaměstnance. Oddělení Marketingu se stará o propagace v podniku. Oddělení finance se zabývá kontrolou dat a platbou dodavatelových faktur. Oddělení péče o zákazníky se stará o podporu zákazníku. Oddělení Legalu dopomáhá při probíhajících vyjednávání s partnery a při uzavírání smluv, případně zastupuje firmu v právním řízení.

## **3.Sklad společnosti N1**

Hlavní distribuční centrum N1 s.r.o. se nachází v lokalitě Rajhrad, který je poloautomatický sklad s vlastním systémem řízení skladu. Počet aktuálně zaměstnaných lidí v oddělení logistiky jsou 730. Skladovací proces je rozdělená na automatizovanou a neautomatizovanou, kde automatizovaná je speciální akumulární dopravník pro kartony a přepravu výrobků přes sklad.

Sklad se dělí na jednotlivá oddělení, a to jsou:

1.Realitní kancelář

2.Oddělení příjmu

3.Oddělení vychystávání

4.Oddělení balení

5.Oddělení expedice

Každé oddělení (kromě Realitního kanceláře) má supervizory, školiteli a teamleadry

V následujících bodech bude podrobnější rozepsáno každé oddělení distribučního centru.

### **3.1Realitní kancelář**

Toto oddělení se nachází na 3 patře skladu a se zabývá práce se zákazníky a pracovníky. Taky zde se nachází kancelář manažera skladu.

V tomto oddělení pracují s daty, které jsou spojeny se zakázkami a stavem zásob ve skladu.

### **3.2Oddělení příjmu**

Oddělení příjmu se nachází v levé části přízemí skladu. V tomto oddělení se nachází dopravní pás příjmu, pomocí kterého přijaté zboží dostává v oddělení vychystávání.

V tomto oddělení jsou umístěny rozbalovací nástroje, na kterých přijaté zboží se rozbaluje a umístí se do boxu, ve kterých bude umístěno v regálech.

Každý stroj se nachází vedle pásu, na který po vybalování a umístění do boxu zboží přepravují na následující oddělení

V tomto patře se nachází supervizor expedice, který řídí celým procesem příjmu a jeho podřízené teamleadry, které se zabývá koordinaci pracovníků.

### **3.3Oddělení vychystávání**

Oddělení vychystávání se nachází ve 2 až 3 partách. Toto oddělení je rozděleno na 4 patra, každé patro je rozděleno na 2 galerie v následujícím stavu:

1;5 – je 1 reálné patro

2;6 – je 2 reálné patro

3;7 – je 3 reálné patro

4:8 – je 4 reálné patro

Druhá galerie slouží jako zásobní sklad, ve kterém je umístěno zásobní zboží. První galerie slouží jako galerie pro vychystávání, ve které pracovníci chystají zboží (označení druhu galerii slouží čísla, kde 1-4 je galerie pro vychystávání, 5-8 slouží jako zásobní sklad).

V každé galerii se nachází regály, které jsou rozděleny na uličky. Každá galerie obsahuje 40 regálů. Regály jsou umístěny po obě stěny od vychystávací, a tvoří sebou uličky. Každý regál má 7 sloupců a 64 řádků pozic. Každá ulička je označena svým číslem 1 až 65. Každá pozice je označena číslem patra, číslem uličky, číslem řádku a sloupce a čárovým kódem pozice.

Taky na všech patrech se nachází automatický dopravník, který vede z 4 patra až do 1 patra. Zakázka vždy pochází z 4 patra a ukončí v 1 patře.

V každém patře je místo pro ruční vozíky a nabíjecí stanice pro čtečky čárových kódů

Na každém patře je označeno šipkou, kde je start vychystávání a místo pro vykládání nachystaných boxů. Taky šipkou označeno, kde je začátek uličky, kde je konec.

Na každém patře se nachází místo teamleadra, který koordinuje své patro. Každý teamleadr má supporta, který mu pomáhá v koordinaci skladu

Ve 7 galerii se nachází kvalitní kancelář, kam pracovníci musí přinášet boxy s poškozeným zbožím. Taky pracovníci kvality vyhadzují poškozené boxy nebo boxy s poškozeným zbožím z regálu a doplňují jejich. (Poškozené boxy se označují v informačním systému pracovníci vychystávání pomocí čteček)

Taky v 7 galerii se nachází kancelář pro školitele, které se zabývá školením nových pracovníků. (nejen na vychystávání ale i v celém skladu)

V 6 galerii se nachází kancelář supervizora. V tomto kanceláři pracovníci se nahlásí na směnu a odchozí z ní. Taky supervizor kontroluje vše procesy v oddělení vychystávání.

### **3.4 Oddělení balení**

Oddělení balení se nachází ve 2 patru skladu. Toto oddělení je rozděleno na 2 části: dárkové a obyčejné.

Každá část obsahuje 32 stolečku pro balení. Každý z nich je vybaven počítačem, snímačem čárových kódů a tiskárnou čárových kódů. Nad každým stolem je také bublinová folie a rozebrané krabice. Všechny stolečky jsou umístěny do uliček (celkem 4) a každá ulička obsahuje 8 stolečku. Pro každou uličku je určen svůj teamleadr.

V obyčejném balení se nachází stůl supervizora, který koordinuje všechny procesy v oddělení

### **3.5 Oddělení expedice**

Oddělení expedice se nachází v pravé části přízemí skladu. Toto oddělení se zabývá sběrem zakázek do jedné palety a odvozem jí na místo nakládání do kamionu.

V tomto patře je umístěn automaticky dopravník, který jde z oddělení balení

V tomto oddělení je se taky nachází stůl pro supervizora, je vybaven počítačem, tiskárnou a ostatním

Supervizor řídí celým procesem expedice a jeho podřízené teamleadry, které se zabývají koordinací pracovníků.

## **4. Organizační struktura skladu**

Ve hlavě organizací struktury skladu stojí manažer skladu, který je zodpovědný za celý sklad a všechny procesy, které probíhají ve skladu. Manažer skladu koordinuje všechny oddělení skladu. Pod ním jsou manažeři (supervizory) jednotlivých oddělení, které jsou zodpovědní za svoje oddělení. Těmito odděleními se rozumíme příjem, vychystávání, balení, expedice a realitní oddělení.

Supervizor Příjmu je zodpovědný za příjem zboží od dodavatelů, vybalování zboží do skladových boxů a jeho následně uskladnění do regálu v oddělení vychystávání. Pod ním jsou jeho podřízení Teamleadry, které jsou zodpovědné za koordinaci pracovníků. V oddělení příjmu jsou vždy 2 teamleadry, jeden zodpovědný za příjem zboží, druhý za umístění zboží do regálu. Pod nimi jsou všichni ostatní pracovníci, kteří plní svoje určité úkoly.

Supervizor vychystávání je zodpovědný za proces vychystávání objednávek. Pod ním jsou teamleadry určitých pater. Každý teamleader je zodpovědný za svoje patro.

Teamleader kontroluje průběh zakázky ve patře, aby zakázka přišla včas do jiného patra nebo do jiného oddělení. Taky teamleadr koordinuje pracovníky svého patra a naskladňuje přepravní boxy do vychystávacích vozíků. Pod nimi jsou všichni ostatní pracovníci, kteří plní svoje určité úkoly.

Supervizor balení je zodpovědný za proces balení zboží. Pod ním jsou teamleadry oddělení balení, kteří koordinuje pracovníky oddělení balení. Celkem jsou 2 teamleadry, jeden zodpovědný za dárkové balení, druhý zodpovědný za obyčejné.

Supervizor a jeho teamleadry expedice odpovídají za připravené objednávky v expedičním oddělení a koordinují pracovníci a řídíce.

Manažeri relačního oddělení jsou zodpovědní za plánování směn zaměstnanců, přijímání nových zaměstnanců, komunikaci a řešení záležitostí s pracovními agenturami, jejichž prostřednictvím pracuje většina zaměstnanců. Pod ním jsou školitelé, kteří jsou zodpovědní za školení nových zaměstnanců

Lepší znázornění organizační struktury skladu je ukázáno na schématu „Organizační struktura skladu“.



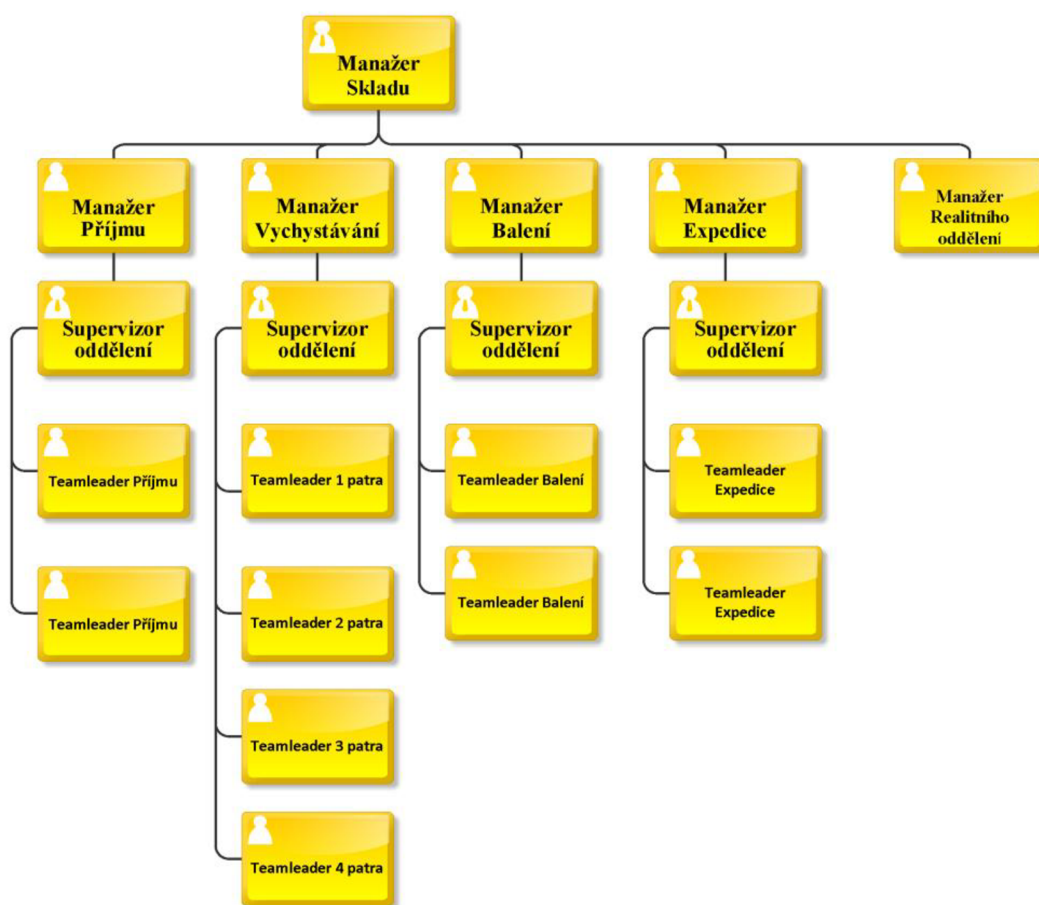


Schéma 1 Organizační struktura Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.Sortiment Zboží

Společnost N1 s.r.o. se vyznačuje širokým sortimentem zboží a vysokou odborností. Podle informací na webových stránkách podnik má více než 55 000 produktů od 1 150 značek skladem. Mezi značky, které má podnik patřit: L'ORÉAL, COTY, Calvin Klein, Dolce & Gabbana a tak dále.

## 6.Informační systém

Společnost N1 s.r.o. využívá interní informační systém E1. Tento warehouse management systém propojuje nákupní činnosti firmy. Tento systém zahrnuje databáze dodavatelů, informace o objednávkách od zákazníka, informace o umístění zboží ve skladu, informace o termínu dodání a informace o příjmu zboží na skladě a informace o množství zboží, které je skladem.

Pro práce se zbožím společnost využívá mobilní počítač, pro čtení čárových kódů Motorola MC2180 Mobile Computer (dát jen čtečka). Tento mobilní počítač je na bázi Microsoft Windows, a je používán ve všech odděleních skladu pro manipulace se zbožím.

Taky společnost využívá v oddělení balení počítače na bázi Microsoft Windows.

Pro vnitřní komunikace mezi odděleními a pracovníky skladu nebo kanceláře společnost používá Microsoft Outlook 365.

Pro komunikace se zákazníky společnost využívá webové stránky, mail, poštu a telefon

## **7.Detailní popis procesu průběhu zakázky.**

Proces se začíná přijetím objednávky od zákazníka. Tuto objednávku kdokoliv může vytvořit na webových stránkách N1, které jsou dostupné z webových stránek dle úpravy koncovky daného státu je stránka transformována do každého jazyka dle státu, ve kterém firma působí.

Zákazník může zaplatit pomocí internetové platby přímo na webové stránce, přímo v prodejně nebo po doručení. Objednávka je platná po dobu 7 dní a její obdržení potvrdí prodávající e-mailem. Kupní smlouva je pak uzavřena přijetím návrhu ze strany prodávajícího ve formě odeslání objednaného zboží. O odeslání zboží je kupující informován e-mailem. Firma poskytuje standardní záruku do 14 dní po doručení.

Pro přijetí objednávky od zákazníka společnost využívá informační systém V1, který zpracovává osobní údaje zákazníka a to jsou: jméno a přímení, adresa, PSČ, telefon a mailovou adresu. Po zpracování údajů o zákazníkovi, systém musí potvrdit, zda objednávka je potvrzená nebo ne. Pro tento krok zákazník musí potvrdit objednávku. Pokud objednávka nebude potvrzená, systém zamítne objednávku a proces se skončí.

V opačném případě objednávka zadává se do informačního systému skladu společnosti M1. Po zadávání zakázky do informačního systému, tento systém předává informace o potřebném zboží od jednotlivých oddělení skladu.

Ve skladu firmy procesy se člení na následující části:

1.Příjem

2.Výchystávání

3. Bálání

4. Expedice

## **7.1 Příjem**

Příjmem zboží se zabývá oddělení Příjmu. Proces se začíná tím, že pracovníci přijímá zboží. Pracovníci dávají zabalené zboží z kamionu do pásu. K určení množství zboží slouží příjemka a informační systém podniku. Nejprve pracovník musí naskenovat čárový kód krabice se zbožím čtečkou, to slouží k tomu, aby informační systém zaznamenal, že zboží je přijato do skladu. Pak pracovník musí dát tuto krabici na dopravní pás, který vede do následujícího oddělení. K přepravě velkého množství boxů slouží ruční a automatický dopravník palet.

Pak následují krok umístění přijatého zboží do regálu, tímto se zabývá taky pracovník oddělení příjmu. Když zboží přijde, pomocí automatického dopravníku, do oddělení vychystávání, Pracovník musí si vzít dopravní vozík a naskenovat ho čtečkou. Po naskenování vozíku pracovník si bere boxy z dopravního pásu příjmu a skenují jejich čárové kódy. Po naskenování boxů informační systém generuje prázdná místa v regálech a přiřadí každý box do určité pozice. Přiřazené pozice boxů ukazují pracovníkovi ve čtečce, a pracovník musí dát tyto boxy do pozic, které mu ukazují čtečka. Když pracovník přijde do pozice musí nejprve naskenovat čárový kód pozice, pak čárový kód boxu, za tím umístit určitý box do pozice v regálu a ještě jednou naskenovat čárový kód pozice. Po tomto kroku informační systém zaznamená, že box se zbožím je umístěn na této pozici a už je připraven k vychystávání.

## **7.2 Vychystávání**

Následující krok v průběhu zakázky je vychystávání. Vychystáváním se zabývá oddělení vychystávání, v tomto oddělení pracovníci zboží se chystá z regálu, ve kterých zboží je umístěno. Chystání zboží z regálu se provádí ručně pomocí „chytacího vozíku“ a čtečky čárových kódů.

Chystání objednávky vždy se začíná ve 4. patře skladu. Teamleader 4. patra bere si vozík a naskladňuje do něho 1 až 8 (to závisí na množství zakázek a jejich časovému limitu) prázdných chytacích boxů. Pak tento vozík předávají pracovníkovi vychystávání. Ten skenuje, pomocí čtečky, skenuje vozík a následně skenuje všechny boxy, tím generuje

zakázku do naskenovaného boxu . Po naskenování boxu čtečka mu ukáže pozice boxu, ve kterém je umístěno potřebné zboží. Kdy tento pracovník přijde do určité pozici a naskenují ji, čtečka mu ukáže název a obrázek produktu. Pracovník musí vzít tento produkt a naskenovat jeho čárový kód. Po naskenování čárového kódu produktu čtečka ukáže číslo boxu, do kterého tento produkt patří. Následně vychystávač musí vložit produkt do boxu a naskenovat tento box. Tímto informační systém přiřadí produkt do boxu. Poté čtečka ukazuje další pozice.

Tento proces se opakuje až do momentu, kdy čtečka ne ukáže že proces je ukončen.

V následujícím kroku pracovník musí vyskládat všechny ukončené boxy na dopravní pás a vzít si nový vozík.

Boxy, které jsou vyskládány na pás, přepravují na 3 patro skladu, v němž Teamleadr 3 patra skenují boxy a naskladňují jejich na vozík. V tom případě, že zakázky ne potřebují zboží, které je umístěno v regálech na patře, automatický dopravník pošle boxy do jiného patra nebo na oddělení balení. V ostatních případech nastává situace, která je popsána v předchozích bodech.

Proces vychystávání se opakuje do momentu, kdy všechny potřebné zboží bude vychystáno do boxu.

Proces vychystávání vždy se ukončí na 5(1) patře skaldů, kdy pracovník výkladě všechny boxy na dopravní pas, který vede na následující oddělení balení.

Na procesní mapě, níž je uveden celý proces vychystávání:

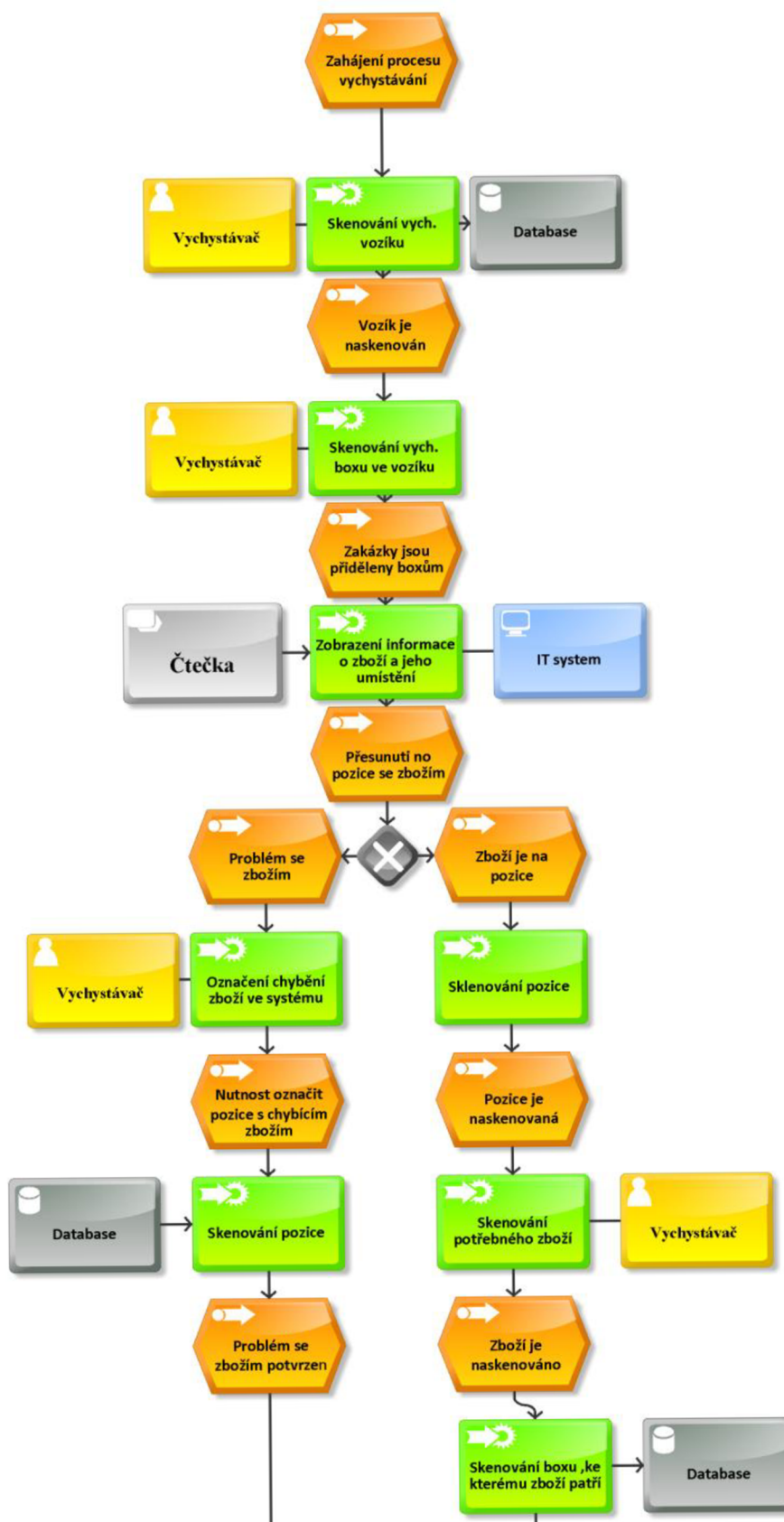


Schéma 2Procesí mapa vychystávání 1/2 Zdroj: Vlastní zpracování

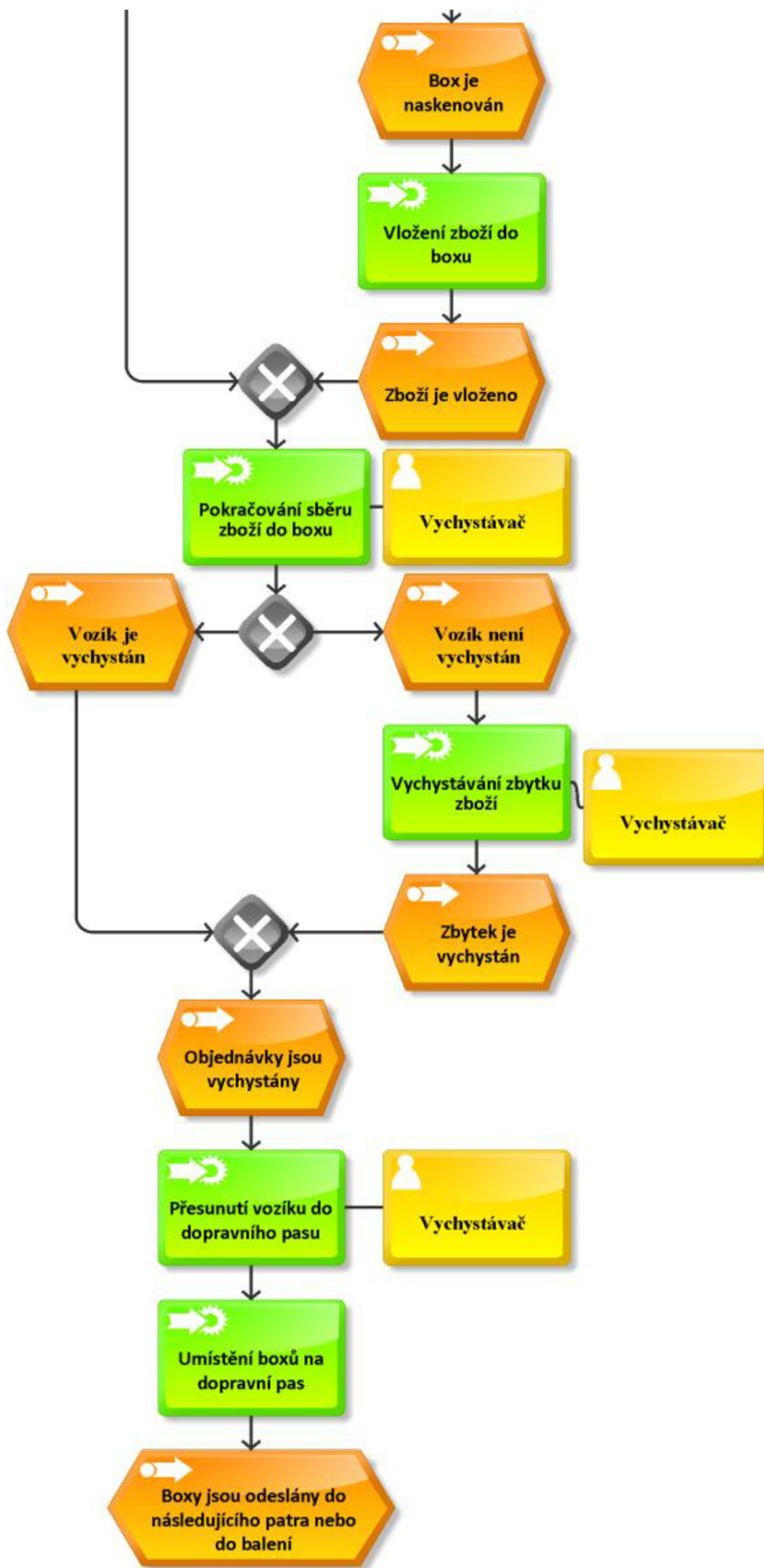


Schéma 3 Procesi mapa vychystávání 2/2 Zdroj: Vlastní zpracování

### 7.3 Balení

Oddělení balení je rozděleno na jednotlivá pracoviště, které jsou umístěny po obě stány od dopravního pásu oddělení vychystávání a oddělení expedice.

Kdy box s objednávkou přichází pomocí dopravního pásu do balicího pracoviště, pracovník musí si vzít box se zakázkou a naskenovat ho pomocí čtečky čárových kódů, která je umístěna na počítači. Na počítači mu ukáže obsah boxu, množství produktu a obal, který pracovník potřebuje na balení zboží.

K balení zboží pracovník má k dispozici návody, čtečku, počítač a obaly.

Obaly v podniku se dělí na: Spotřebitelský – hlavně pro domácnosti – lehký, pevný, lehce uzavíratelný, když nespotřebujeme obsah. Ochranný obal (bublinová folie) a přepravní (krabice ve kterých zakázka se umístí)

Kdy pracovník naskenuje box, systém mu povolí naskenovat zboží, které tento box obsahuje. Pracovník musí naskenovat čárový kód každého produktu a zabalit ho pomocí bublinovou folie. Po ukončení balení každého produktu pracovník dává to do krabic (množství krabic závisí na velikosti objednávky) podle pravidel jako například: tekuté zboží nesmí být spolu s netekutým a podobné.

Po vložení zboží do krabice, pracovník musí vytisknout čárový kód zakázky a účtenku. Účtenka musí být vložena do krabice. Pak pracovník musí zalepit lepicí páskou okraje krabice a nalepit čárový kód na krabici.

Po ukončení procesu balení pracovník musí dát krabice do dopravního pásu, který vede do následujícího oddělení expedice.

Na procesní mapě, níž je uveden celý proces balení.

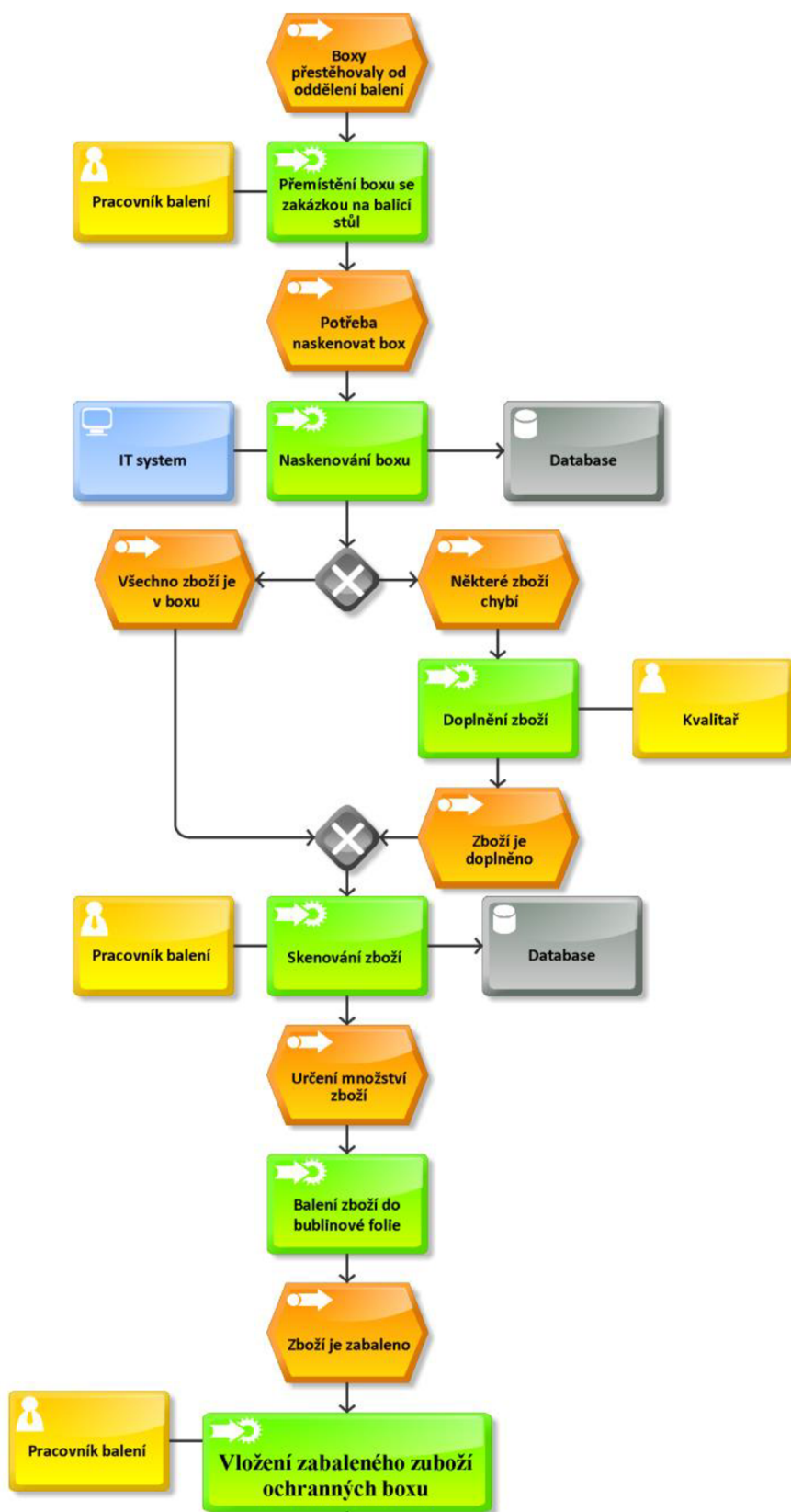


Schéma 4 Procesní mapa balení 1/2 Zdroj: Vlastní zpracování



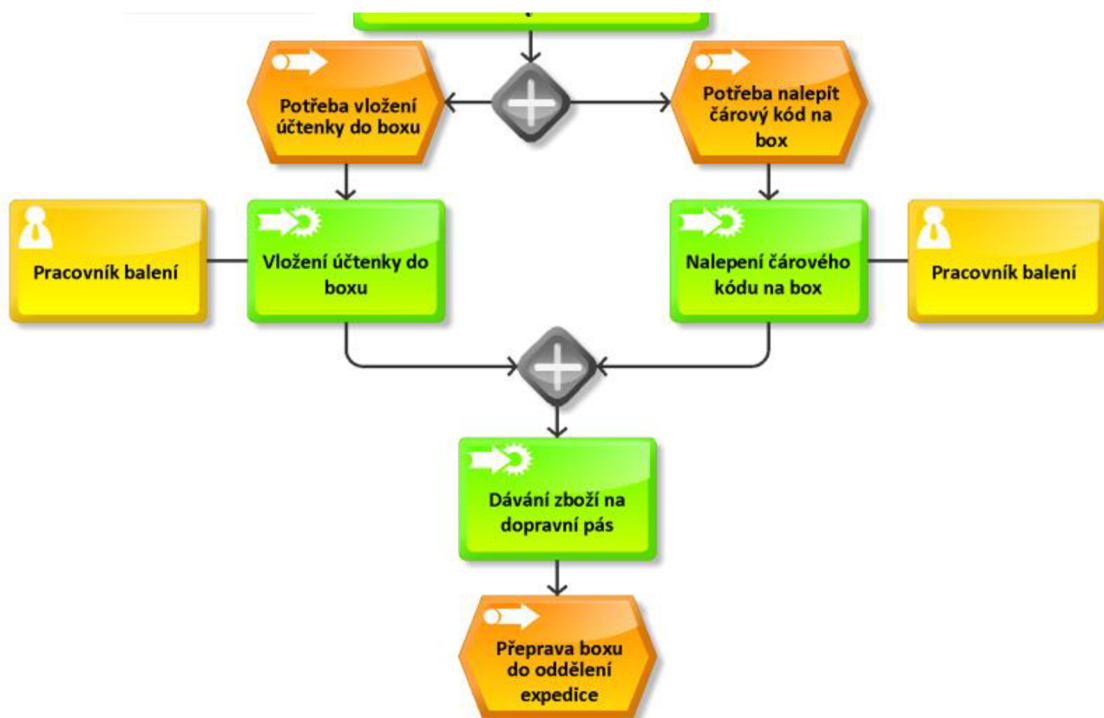


Schéma 5 Procesní mapa balení 2/2 Zdroj: Vlastní zpracování

## 7.4 Expedice

V oddělení expedice krabice se zakázkami přepravují do oddělení pomocí dopravního pásu. Kdy krabice už dostávají do oddělení pracovník expedice musí tuto krabice naskenovat čtečkou. Čtečka mu ukáže počet krabic, místo uložení do palety.

V oddělení expedice krabice ukládají do palet, které jsou tříděny podle času a místa dodání. Každá paleta se rozděluje podle následujícího stavu:

1. Dnešní a Zítřejší zakázky (dnešní zakázky musí kamion odvést, ostatní zítra)
2. Místo dodání (zakázky jsou rozděleny podle místa převzetí objednávky: tady jsou 2 možnosti: 1) zákazník převezme zakázku v prodejně společnosti N1 2) zákazníkovi doručí zakázku pomocí dopravních služeb, jako jsou Zásilkovna a jiné.
3. Stát a město doručení

Po naskenování krabice pracovník umístí krabice na paletu. Tento proces se opakuje až do momentu, kdy paleta bude plná.

Po naplnění palety pracovník musí odvést tuto paletu do místa uskladnění hotových zakázek a přijít za teamleadrem expedice. Teamleader expedice zaznačí hotovou paletu v systému a vytiskne příjemku, podle kterou řidič přijmy zboží.

Kdy řidič podepíše příjemku, pracovníci dávají určité palety do kamionu a on odváží zakázky do místa převzetí.

Zákazníkovi zůstává jen převzít zakázku, a tímto se proces průběhu zakázky končí.

Na procesní mapě, níž je uveden celý proces expedice.

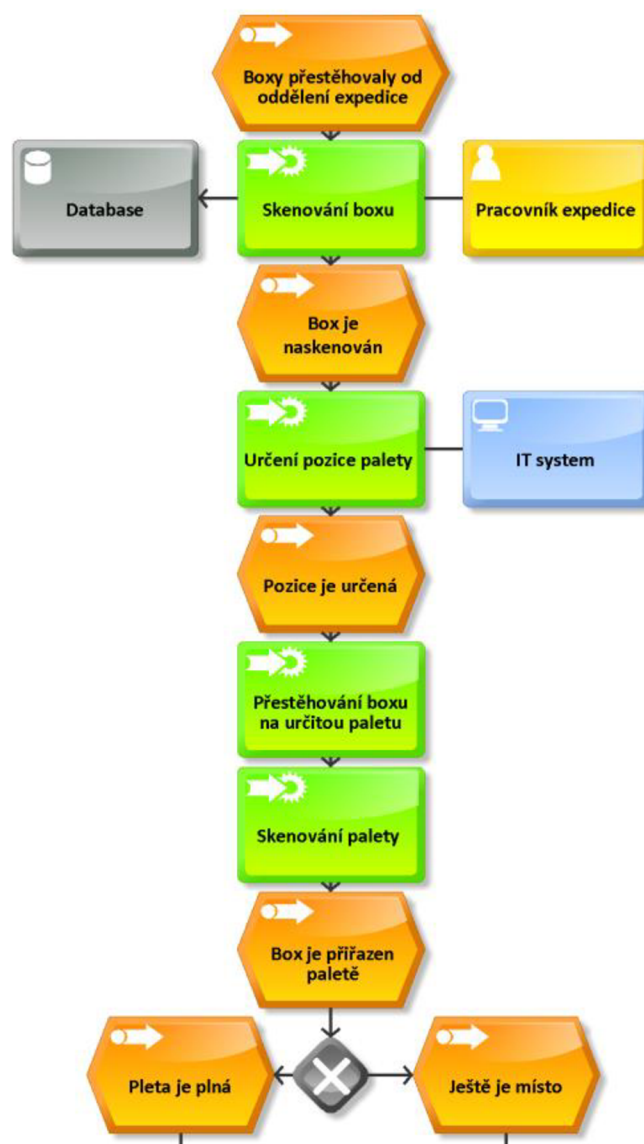


Schéma 6 Procesní mapa expedice 1/2 Zdroj: Vlastní zpracování

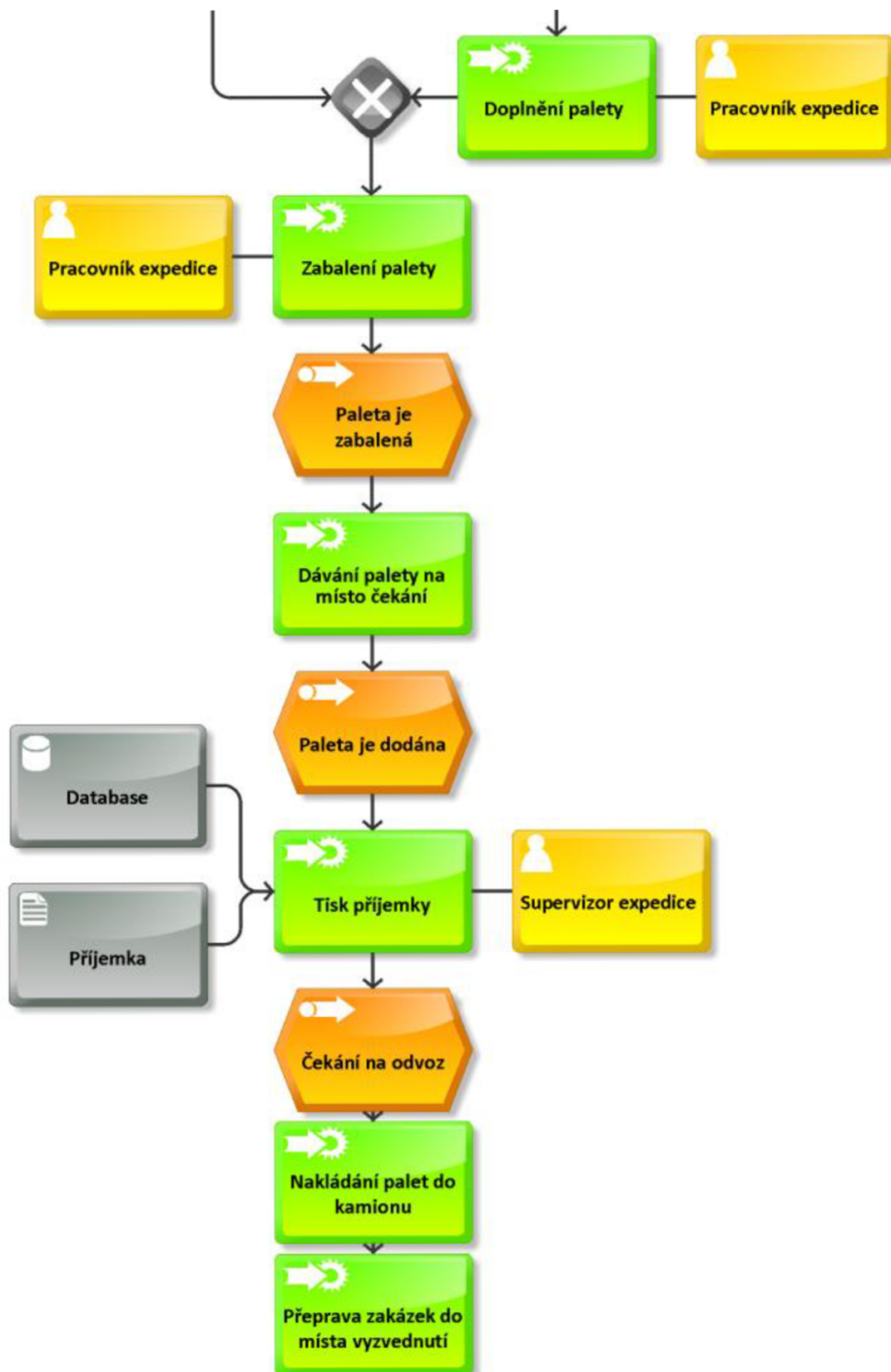


Schéma 7 Procesní mapa expedice 2/2 Zdroj: Vlastní zpracování

## 8. Analýza SWOT

Tabulka 1 SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

SWOT analýza	
Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Dobré jméno firmy	Špatné vyškolení zaměstnanců
Rychlost expedice	Špatná komunikace mezi pracovníky a supervisory
Informační systém	Poškozené přepravní vozíky v oddělení vychystávání
Postavení na trhu	Umístění zboží v boxu
Rychlost balení	Nejasné vymezení pracovních povinností
Efektivní sektor kvality	Neefektivní využití skladových galerií v sektoru vychystávání
Flexibilita	
Efektivní sektor příjmu	
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Rostoucí poptávka	Nedodržení termínu dodání
Snazší vstup na zahraniční trhy	Navýšení nákladů
Automatizace procesu	Politické změny
Růst hrubých mezd	Nedostatek uchazečů o zaměstnání
	Snížení poptávky kvůli politické situace

### Silné stránky (Strengths):

- Dobré jméno firmy – firma existuje na trhu 16 let a poskytuje vždy kvalitní zboží v přesné termíny. Společnost si zakládá dobré jméno v hodnotách: Dodržení

terminu dodání, splnění očekávání zákazníků, včasnost výplat mzdy pracovníkům, poskytováním kvalitního zboží a budování pevných vztahů se zakázkami. Tyto hodnoty umožňují říct, že společnost má dobré jméno.

- Rychlost expedice – sklad má opravdu dobrý sektor expedice, který plní všechny úkoly a dodrží všechny termíny, které jsou určeny pro proces expedice.
- Informační systém – sklad má zastaralý, ale plní všechny požadavky a podporuje všechny procesy ve skladu. Tento systém poskytuje všechny údaje ohledně stavu procesu a stavu zásob.
- Postavení na trhu – Významné je také místo na trhu, které si firma za 16 let svého hospodaření vybudovala. Je velkým hráčem na trhu parfémů a kosmetiky v Česku a na evropském trhu.
- Rychlost balení – firma má dobré oddělení balení, které plní všechny požadavky firmy a zabezpečuje to, že kvalitní zboží dojde k zákazníkovi bez poškození a jakýchkoliv poruch.
- Efektivní sektor kvality – ve skladu oddělení kvality kontroluje všechny etapy procesu zpracování zakázky. Je efektivní oddělení, které plní všechny své působení. Díky tomuto oddělení procent nekvality zboží ve minimální.
- Flexibilita – společnost je schopna přizpůsobit se změnám v procesech zpracování zakázky, přizpůsobit objem zakázek dle požadavků zákazníka. Flexibilní může být také na změny technologický postupů, legislativní změny apod.
- Efektivní sektor příjmu – tento sektor plní všechny požadavky, které jsou spojeny s procesem příjmu. Efektivně vybaluje zboží z dodavatelského obalu a dává ho do skladovacích boxů společnosti. Taky rychle naskladňuje boxy se zbožím do regálu.

#### **Slabé stránky (Weaknesses):**

- Špatné vyškolení zaměstnanců – sklad poskytuje jen 3 kola školení. Tyto kola provádějí na prvních 3 směnách zaměstnance. V každém z nich nové pracovníci se učí hlavní činnosti svého oddělení. Ale sklad ne poskytuje průběžná kola školení, což způsobuje velké množství chyb v procesu práce.
- Špatná komunikace mezi pracovníky a supervisory – tento problém je vyvolán tím, že společnost má hodně zaměstnanců z jiných zemí, kteří nerozumí česky

jazyk. Tento problém způsobuje špatnou komunikaci mezi zaměstnanci a manažeri oddělení.

- Poškozené přepravní vozíky v oddělení vychystávání – v 1 a 2 patře oddělení vychystávání jsou zastaralé vozíky, kterými pracovník nemůže efektivně řídit. To může přivést k přerušení procesu vychystávání a může zastavit proces.
- Umístění zboží v boxu – sklad nemá přesně definovaný systém uložení zboží v boxech v oddělení vychystávání. Přepravní box v oddělení vychystávání je rozdělen na 2 části :1 část je pro menší zboží ,2 část je pro velké zboží. Ale kvůli tomu že v části pro velké zboží jsou umístěny tekuté a netekuté zboží Nežádá se stává, že při přesunu do jiného patra dojde k vylití vytékajícího zboží na boxy a tím k poškození vzhledu zboží.
- Nejasné vymezení pracovních povinností – Jednotlivá oddělení jsou velmi propojená, ale povinnosti každého oddělení se liší. Proto by bylo nutné ujasnit si která pozice je zodpovědná za které činnosti.
- Neefektivní využití skladových galerií v sektoru vychystávání – jako už bylo popsáno v popisu skladu, oddělení vychystávání se dělí na 4 patra a každé patro je rozděleno do dvou galerií, v 1 galerii provádí se proces vychystávání, druhý má stejnou infrastrukturu regálu ale je využíván jako zásobovací sklad. Kvůli tomuto zpracování zakázky je méně efektivně, než to mohlo být.

### **Příležitosti (Opportunities)**

- Rostoucí poptávka – v moderní době hodně lidí se rozhoduje o online nákup, což zvyšuje umožňuje jim nakupovat kosmetiku z domova a neztrácet čas. Tento trend zvyšuje poptávku.
- Snazší vstup na zahraniční trhy – společnost stále se rozvíje do zahraničí, což zvyšuje množství zakázek a následně zvyšuje tržby.
- Automatizace procesu – v současné době se rozvíjí technologie automatizace procesu ve skladech, což může zvýšit efektivitu procesu přípravy objednávek.
- Růst hrubých mezd – díky větším příjmům zákazníků rostou i obraty společnosti, což způsobují růst mezd zaměstnanců.

### **Hrozby (Threats)**

- Nedodržení termínu dodání – pokud dodavatel nedodří termín dodání, může dojít k nedostatku zboží ve skladu, a to vede k finančním ztrátám.
- Navýšení nákladů – Pokud dojde ke změnám v nákladech spojených se skladováním, mohou se navýšit náklady.
- Politické změny – politika státu může se změnit, a to vede k zvýšení nákladu.
- Nedostatek uchazečů o zaměstnání-s nízkou nezaměstnaností ubývá zájemců o nová pracovní místa a firmy, které jsou v růstu a cítí potřebu neustálého obsazování nových pozic mají nedostatek uchazečů o zaměstnání.
- Snížení poptávky kvůli politické situace – kvůli nestabilní situace ve státech, ve které společnost dodává zboží, může dojít k navýšení nákladu, či úplnému odchodu společnosti z trhu státu. Jako příklad takové situace můžeme vzít situace mezi Ukrajinou a Ruskem, kde společnost úplně odstranila z ruského trhu.

## 9. Diagram příčin a následku (Ishikawův diagram).

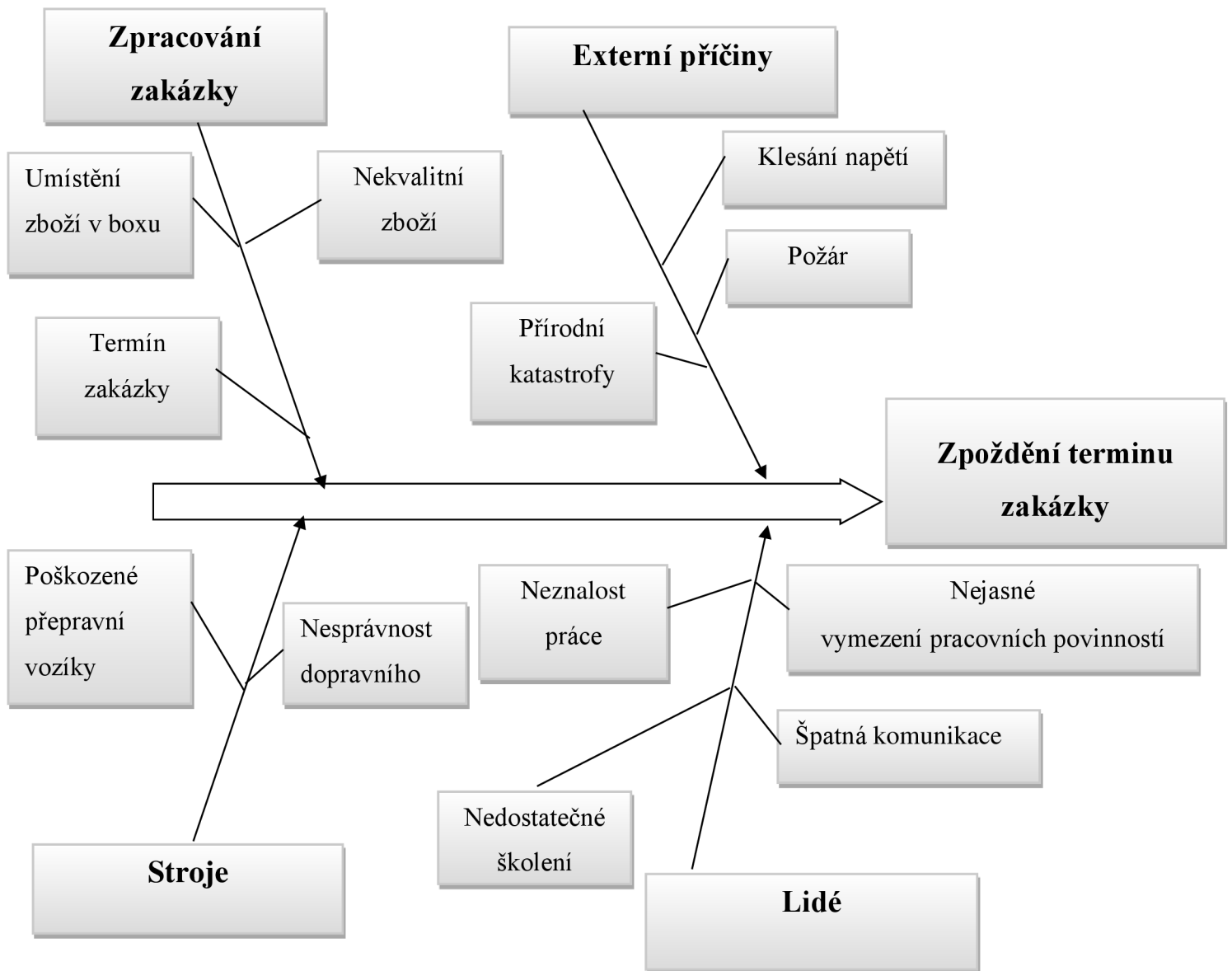


Schéma 8 Diagram příčin a následků Zdroj: Vlastní zpracování

Tento diagram znázorňuje možné procleny, které mohou přivést k přerušení nebo zpoždění procesu zpracování zakázky. Pro této oblasti je třeba zavést návrhy a zamezit tak jejich přítomnosti.

### Závěr analytické části.

Během analytické části práce byla popsána společnost, ve které řeším problematiku bakalářské práce a taky byly provedeny příslušné analýzy.



Během analýz bylo zjištěno, že sklad má dobře organizovaný proces expedice, balení a příjmu. Příslušná oddělení, kteří jsou zodpovědné za tyto procesy efektivně plní svou práci. Díky dobrému informačnímu systému výskyt chyb v procesech je minimální. Taky sklad má dobrý sektor kvality zboží, který kontroluje kvalitu produktu na všech etapách procesu.

Ale v průběhu analýz byly zjištěny nedostatky, které vedou k negativním vlivům. Tyto nedostatky jsem rozdělil na 4 skupiny. Do těchto skupin patří: 1) Nedostatečné vyškolení zaměstnanců 2) Nesprávnost přepravních vozíků v oddělení vychystávání 3) neefektivní využití regál skaldu 4) Špatné uložení zboží do boxu, které může převést k jeho poškození.

Ke všem skupinám těchto nedostatků bude navrženo řešení v následující části bakalářské práce.

# NÁVRHOVÁ ČÁST PRÁCE

Tato část bakalářské práce je zaměřena na návrhy změn ve skladovém hospodářství a ekonomické zhodnocení výsledků změn a jejich realizace v návazném časovém intervalu.

Všechny návrhy řešení budou rozděleny na 4 části, kteří řeší problémy, které jsou byly zjištěny v průběhů analýz v analytické části.

## **1. Změny ve využití skladových regálů**

Na základě příslušných analýz bylo zjištěno, že sklad neefektivně využívá skladové regály a má riziko zpoždění termínu zpracování zakázky. A proto bude navrženo následující řešení.

Především chci zopakovat, že oddělení vychystávání je rozděleno na 4 patra, každé patro je rozděleno na 2 galerie. Jedna galerie slouží jako zásobní sklad, ve kterém je umístěno zásobní zboží a nikdo ho nepoužívá jako místo pro vychystávání. Druhá galerie slouží jako galerie pro vychystávání, ve které pracovníci chystají zboží (označení druhu galerií slouží čísla, kde 1-4 je galerie pro vychystávání, 5-8 slouží jako slouží jako zásobní sklad).

Můj návrh spočívá v tom, aby závisl systém rychlého vychystávání v zásobovací galerii každého patra.

Hlavním smyslem tohoto systémů spočívá v tom, aby zakázky, které jsou limitované podle času chystání, budou se chystat v zásobovací galerii.

Do informačního systému skladu bude implementována nová část rychlého vychystávání. Bude aktualizovaný čtečky, ve kterých bude nová složka „rychlé vychystávání „.

Supervizor na začátku směny naznačí pracovníka, který bude zodpovědný za rychle vychystávání v každém patře. Tento pracovník přijde do svého patra a stiskne na čtečce tlačítko start rychlého vychystávání. Pak tento pracovník naskenuje vychystávací vozík s objednávkami, které jsou limitovány podle času vychystávání. (Vozíky bude připravovat teamleader každého patra.) Pak pracovník půjde s vozíkem do zásobní galerii příslušného patra a nachystá všechna potřebné zboží do boxu. Pak vyskladní všechny boxy do přepravního pasu a tento proces se zopakuje až do odesílání do oddělení balení.

Díky tomu, že zásobovací galerii mají stejnou infrastrukturu a nemají takovou zatíženost jako galerii pro vychystávání, vychystávání v těchto galerii zrychlí proces a minimalizuje možnost zpoždění zakázky.

## **2. Návrh průběžného školení pracovníku**

Na základě SWOT analýzy navrhuji zavedení nových kol školení.

Jak už bylo popsáno v analýze současného stavu – sklad poskytuje jen 3 kola školení. Tyto kola provádějí na prvních 3 směnách zaměstnanec. V každém z nich nové pracovníci se učí hlavní činnosti svého oddělení. Ale sklad ne poskytuje průběžná kola školení, což způsobuje velké množství chyb v procesu práce.

Mým návrhem je zavedení průběžných kol školení, které budou provádět každé 2 měsíce. Na těchto kolech školení budou probrány všechny nejčastější chyby, které vyskytují v procesu práce.

## **3. Návrh nových vychystávacích boxů**

Sklad má přesně definovaný systém uložení zboží v boxech v oddělení vychystávání. Převážný box v oddělení vychystávání je rozdělen na 2 části: 1 část je pro menší zboží, 2 část je pro velké zboží. Ale kvůli tomu že v části pro velké zboží jsou umístěny tekuté a netekuté zboží. Nežádá se stává, že při přesunu do jiného patra dojde k vytloučení vytekajícího zboží na boxy a tím k poškození zboží.

Mým návrhem je rozdělení částí pro velké zboží na 2 části, jedna část bude určena pro tekuté zboží, druhá pro netekuté.

Tento návrh povolí zmenšit procento poškozeného zboží, kvůli umístění zboží v boxu, a tím i zvětšit produktivitu práce.

## **4. Návrh průběžné kontroly vychystávacích vozíků**

Sklad nemá průběžnou kontrolu vychystávacích vozíků, a proto vždy se vyskytují problémy, které jsou spojeny s poškozením vozíku.

V 1 a 2 patře oddělení vychystávání jsou zastaralé vozíky, kterými pracovník nemůže efektivně řídit. To může přivést k přerušení procesu vychystávání a může zastavit proces.

Mým návrhem je zavedení průběžné kontroly stavu vychystávacích vozíku jednou za půl roku. Tento návrh zlepši produktivitu pracovníku a zmenší výskyt chyb spojených s poškozením vychystávacích vozíku.

Taky mým návrhem je nákup nových vozíku pro patro 1 a 2. Což zvýší proces zpracování zakázky na těchto patrech.

## **5. Podmínky realizace**

Pro realizaci výše popsaných návrhů na zlepšení existují tyto podmínky:

- Školení všech pracovníků
- Zakoupení vychystávacích vozíků
- Vytváření nových čárových kódů pro nové vozíky
- Aktualizace softwaru
- Implementace systému „rychlého vychystávání“ do informačního systému skladu
- Zakoupení nových přepravních boxu

### **5.1 Školení všech pracovníků**

Aby byly návrhy úspěšné, musí být všichni pracovníci proškoleni, aby byli připraveni na práci s novými změnami. Zvláštní pozornost by měla být věnována opakování školení procesu přípravy objednávek, protože to bude mít největší dopad na činnost zaměstnanců.

Těmto školením budou se zabývat školiteli, které jsou podřízené realitního kanceláře a společnost ne potřebuje žádné další pracovníky realitního kanceláře

Způsob, kterým to bude provedeno, je následující: po uplynutí doby 2 měsíců budou vytvářeny skupiny po 4-8 pracovnících, tak aby to ne zrušovalo proces zpracování objednávky (nejlepší způsob rozdělení je 2 pracovníky z každého patra a to bude 5 % pracovníků každého patra). Každá skupina bude probírat nejčastější chyby, které vznikají v procesu.

Toto školení bude provádět 20-30 minut v průběhu 8hodinové směny. Přibližný čas na provedení školení všech zamítanu je 2 týdny.

Priorita školení bude u zaměstnanců, které mají procent chyb větší než ostatní. Ostatní budou rozděleny do skupin náhodně,

## **5.2 Zakoupení vychystávacích vozíků a průběžná kontrola vozíku.**

Pro realizaci návrhů je třeba zakoupit nové vychystávací vozíky do 1 a 2 patra oddělení vychystávání. Podle mého názoru jsou tři police, do kterých můžeme umístit 2 boxy do každé police, ve vozíku nejlepší volbou. Cena jednoho vozíku se pohybuje kolem 14000 korun.

Na základě toho se domnívám, že by mělo být zakoupeno 8 vozíků. Kvůli tomu, že zejména tolik nových vozíku potřebujeme zavést na rychlé vychystávání, aby tento proces byl efektivnější. Rozdělení těchto vozíku bude následující: 1 vozík do 4 patra (galerii) 2 do ostatních pater kromě 1, kde budou 3. Důvodem, proč v 1 patře budou 3 vozíky je v tom, že v tomto patře je nejvíce těžké boxy a vychystáváč potřebuje více času na vychystávání zakázky, a proto bylo by lepší zvýšit číslo vychystáváčů a vozíku.

Průměrné náklady na vozíky budou činit 112000 korun.

Nákupem vozíku bude se zabývat finanční oddělení skladu, jejich implementace do systému budou se zabývat IT oddělení a servisní technici

Taky podmínkou realizace je zavedení průběžné kontroly vozíku. Tímto budou se zabývat servisní techniky, kterých společnost může najmout.

## **5.3 Aktualizace softwaru**

Software podporuje všechny procesy ve skladu, takže pro úspěšnou realizaci zlepšovacích návrhů je třeba aktualizovat i tento software. Konkrétně se jedná o nastavení programu pro nový proces "rychlého vychystávání „objednávek.

Oddělení IT společnosti bude implementovat systém „rychlého vychystávání „od informačního systému podniku.

Dalším krokem je implementace do informačního systému skladu nových vozíků, aby v systému bylo zaznačeno že tyto vozíky jsou k dispozici ve skladu pro nový proces „rychlého vychystávání“.

Aktualizaci softwaru a implementaci budou se zabývat IT oddělení a servisní technici.

#### **5.4 Vytváření nových čárových kódů pro nové vozíky**

Aby v systému byly zaznačeny nové vozíky, sklad musí vytvořit a nalepit nové čárové kódy na vozíky.

Čárové kódy budou vytvořeny pomocí informačního systému, který vygeneruje nové kódy a zavede jejich do informačního systému. Pak pomocí tiskárny čárových kódů vytisknou kódy na papíru. Pak oddělení kvality nalepí tyto papíry na vychystávací vozík.

#### **5.5 Zakoupení nových přepravních boxů**

Aby společnost mohla realizovat můj návrh, musí změnit konstrukce přepravních boxů. Společnost nakupuje jen tvarové kartony a sbírá boxy z těchto kartonu přímo ve skladu, bude nejlepším rozhodnutím poslat nové technické výkresy dodavatelům těchto kartonu a začít zabírat nové boxy.

Nákupem nových kartonu bude se zabývat finanční oddělení skladu, jejich implementace do systému budou se zabývat IT oddělení, nalepením nových čárových kódů bude provedeno pomocí tiskárny čárových kódů (tiskárnu sklad má k dispozici v oddělení kontroly zboží) a sběrem nových boxů budou se zabývat pracovníci oddělení příjmu.

### **6. Přínosy**

Přínosem návrhů bude zkrácení času vychystávání zakázky, minimalizace rizika zpoždění zakázky v oddělení vychystávání a poškození zboží při vychystávání. Taky přínosem bude minimalizace „lidské chyby“. Průměrné zvýšení efektivnosti průběhů zakázky by dle odborného odhadu činila cca 9 % u každé zakázky.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zhodnocení skladového hospodářství v konkrétním podniku a navrhnutí opatření ke změnám činnosti skladového hospodářství. Jako dílčí cíl jsem si zvolil stanovit teoretické podklady k navrhnutí zlepšení skladovací činnosti podniku. Dalším dílčím cílem je analýza současného procesu v průběhu zakázek ve sledovaném podniku. Posledním dílčím cílem je návrh skladového hospodářství k plynulému průběhu zakázek.

Táto práce byla rozdělená do dvou částí, a to jsou byly části teoretická a analytická.

V teoretické části této práce byly následně vymezeny teoretické poznatky související s danou problematikou, a to problematikou logistické koncepce a skladového hospodářství.

V analytickou částí byla představena společnost, její předmět podnikání a organizační struktura. V následujících bodech analytické části byla provedená SWOT analýza, kde byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti, ale také její příležitosti a hrozby. Taky byl sestaven diagram příčin a následku k lepšímu porozumění slabých stran v průběhu zakázky.

Mým hlavním cílem bylo na základě zjištěných informací a provedených analýz představit vlastní návrhy na zlepšení skladového hospodářství a průběhu zakázky ve společnosti. Na základě analýzy SWOT bylo zjištěno, že slabé stránky společnosti jsou: špatné vyškolení zaměstnanců, špatné umístění zboží v boxu a neefektivní využití skladových galerií v sektoru vychystávání. Na tyto části jsem zaměřil své návrhy.

Prvním mým návrhem bylo změny ve využití skladových regálů. Tento návrh spočívá v tom, aby společnost zavedla systém rychlého vychystávání ve galerii, které sklad ne využívá pro chystání.

Druhým mým návrhem bylo zavedení průběžného školení pracovníku, aby minimalizovat výskyt „lidské chyby“ v procesu práce.

Třetím návrhem bylo zavedení průběžné kontroly vychystávacích vozíku, aby minimalizovat výskyt chyb, které jsou souvisí s nesprávnosti strojů

Posledním mým návrhem byl návrh nových vychystávacích boxu, aby minimalizovat výskyt chyb, spojených se špatným uložením zboží ve vychystávacím boxu.

Taky byly uvedeny podmínky realizace těchto návrhu a očekávané přínosy.

V závěru chtěl bych říct, že všechny cíle této práce byly naplněny.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. LAMBERT, D., Logistika, 2. vyd. Brno: Vydavatelství CP Books, a.s.,2005. ISBN 80-251-0504-0
2. STEHLÍK, A., *Logistika-strategický faktor manažerského úspěchu*, 1. vyd. Brno: Studio Contrast, 2002. 231 s. ISBN 8023883321
3. SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. Logistika: teorie a praxe. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0573-3.
4. JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.
5. SCHULTE, Christof, 1994. Logistika. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-87-2.
6. GROS, Ivan. *Logistika*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 1996. ISBN 80-7080262-6.
7. LAMBERT D.M., STOCK J.R., ELLRAM L.M.: Logistika. 2vyd. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1.
8. LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. Logistika. Přel. Nevrlá, E. Praha: Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0
9. STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. Logistika pro manažery. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-808-6929-378.
10. STŘELEČEK, Jiří. SWOT analýza. (cit. 2008-01-14). Dostupné z WWW: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>
11. SVOZILOVÁ, A., Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3939-0.)
12. ŘEPA, V. Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
13. VEBER, Jaromír. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 163 s. ISBN 80-247-0194-4.

## SEZNAM OBRÁZKU, TABULEK A SHEMAT

Obrázek 1 Členění logistiky SIXTA, J.; MAČÁT, V. Logistika: teorie a praxe.....	14
Obrázek 2 Diagram příčinných následků.....	25
Obrázek 3 SWOT matice (dostupné z <a href="https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT">https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT</a> ).....	25
Schéma 1 Organizační struktura Zdroj: Vlastní zpracování .....	33
Schéma 2 Procesní mapa vychystávání 1/2 Zdroj: Vlastní zpracování .....	37
Schéma 3 Procesní mapa vychystávání 2/2 Zdroj: Vlastní zpracování .....	38
Schéma 4 Procesní mapa balení 1/2 Zdroj: Vlastní zpracování .....	40
Schéma 5 Procesní mapa balení 2/2 Zdroj: Vlastní zpracování .....	41
Schéma 6 Procesní mapa expedice 1/2 Zdroj: Vlastní zpracování .....	42
Schéma 7 Procesní mapa expedice 2/2 Zdroj: Vlastní zpracování .....	43
Schéma 8 Diagram příčin a následků Zdroj: Vlastní zpracování .....	48
Tabulka 1 SWOT analýza.....	44