Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí

Teze diplomové práce

Návrhy na snížení distribučních nákladů a zlepšení distribučních kroků u vybraného podnikatelského subjektu

Daniela Rabová

© 2017 ČZU v Praze

Souhrn

Diplomová práce Návrhy na snížení distribučních nákladů a zlepšení distribučních kroků u vybraného podnikatelského subjektu je zaměřena na distribuční logistiku a její náklady. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou zpracovány základní pojmy týkající se distribuční logistiky. Pomocí literárních rešerší jsou zde rozebrány procesy distribuční logistiky, jako je nákup a zásobování, zásoby, skladování a doprava. Dále jsou zde rozebrány náklady, které se v jednotlivých distribučních procesech objevují a čím je jejich výše ovlivněna. Závěrečná část této kapitoly se věnuje distribučním informačním technologiím, jako jsou systémy řízení skladů, automatická identifikace a elektronická výměna dat. Praktická část práce se věnuje současným distribučním procesům a jejich nákladům u vybrané společnosti. Tyto procesy jsou, objednávání zboží, příjem zboží do skladu, skladování, expedice zboží ze skladu, rozvoz zboží k zákazníkům a příjem zboží u zákazníka. Významná kapitola praktické části se zaobírá distribučními náklady u vychystávání zboží z externího skladu a nákladů na rozvoz zboží k vybraným zákazníkům. Podstatná pasáž se věnuje identifikaci nedostatků u zmíněných distribučních procesů. Závěrečná část se zabývá návrhy a doporučeními na zlepšení nedostatků v distribučních procesech. Konkrétně se tyto návrhy týkají snížení nákladů na vychystávání zboží z externího skladu, snížení nákladů na rozvoz zboží k zákazníkům a návrhy zlepšení procesu při objednávání zboží od zákazníka a usnadnění kontroly zboží ze skladu.

Klíčová slova: Logistika, distibuce, distribuční proces, zákazníci, sklad, skladování, manipulace, doprava, distribuční náklady.

Cíl Práce

Hlavním cílem práce byl návrh na snížení nákladů a zlepšení distribučních kroků u zvolených částí distribučního procesu pro vybraný podnikatelský subjekt. Snížení nákladů a zlepšení procesu, se týkal vychystávání zákazníků z vybraného externího podnikatelského subjektu, snížení nákladů v oblasti dopravy pro vybrané odběratele a zlepšení procesu kontroly zboží ve skladu a procesu objednávání. Hlavního cíle bylo dosaženo pomocí dílčích cílů. Dílčím cílem bylo zhodnotit současné postupy distribučních procesů ve vybrané společnosti. Dalším záměrem bylo zhodnotit současný stav distribučních nákladů ve vybraných distribučních procesech. Závěrečným úkolem bylo, identifikovat nedostatky, které se v distribučních procesech nacházejí.

Metodika

Teoretická část práce vycházela z rešerše odborné literatury, článků a dalších zdrojů zabývajících se problematikou distribuce a distribučních nákladů, které byly pro praktickou část práce velice důležité. Také se dotkla i dalších distribučních procesů, jako je nákup, zásoby, skladování, doprava a informační systémy v distribuci používané. V posledním oddíle teoretické části byly zmíněny informační systémy, které jsou v distribuci používané.

Získané informace pro zpracování praktické části diplomové práce byly shromážděny pomocí empirického výzkumu. Primární data byla získána především ve formě standardizovaného rozhovoru a pozorováním. Standardizovaný rozhovor probíhal na základě předem připravených otázek s interním zaměstnancem firmy, který pracuje na seniorním postu oddělení logistiky. Tyto rozhovory probíhaly v období květen – září 2017. Údaje získané touto metodou byly velice užitečné k získání informací, které vedly k analýze současné situace distribučních procesů ve vybrané společnosti. Další metoda, která byla použita k vytěžení důležitých dat, je pozorování. Vybraná společnost využívá pro skladování zboží a následný rozvoz zboží k zákazníků externí logistickou společnost. Metoda pozorování byla použita k nabytí informací o procesu v tomto externím skladu. Tento postup umožnil získat potřebný materiál k celkovému pohledu na distribuci ve

skladu a zajistil potřebné fotografie k lepší vizualizaci vybraných částí. Sekundární data byla opatřena z interních statistických údajů a dokumentů vybraného podnikatelského subjektu. Statistické údaje sloužily hlavně k výpočtům týkajících se nákladů. Tyto náklady byly rozebrány pro oblast vychystávání zboží z externího skladu a náklady na rozvoz zboží k zákazníkům.

Metodika u výpočtů

K výpočtům byly použity informace získané z interních statistických dat z předešlého ročního období firmy. U výpočtů byly použity průměrné hodnoty. K rozboru současné situace nákladů byli vybráni tři zákazníci. Výběr odběratelů byl zvolen na základě velikosti odběru zboží. První vybraný zákazník reprezentoval velkého zákazníka, druhý zákazník je zástupcem středně velkého zákazníka a třetí zákazník je představitelem malého zákazníka.

Metodika výpočtů u snížení nákladů na vychystávání zboží ve skladu

Pro přehled nákladů byl pro zjednodušení vybrán první kvartál roku a to jsou měsíce leden, únor a březen. Zboží je vychystáváno ze skladu ve třech variantách. Varianty jsou vychystávání zboží po celopaletách, po ucelených vrstvách a po neucelených vrstvách. Každý ze zákazníků je vychystáván všemi třemi variantami, ale u každé verze v jiném množství. U sledovaných zákazníků byl znám celkový počet kartonů ke každému ze sledovaných měsíců. Podle sekundárních informací byla zjištěna data, z kolika procent je zákazník vychystáván ze skladu danou variantou. Vychystávání po celopaletách je vždy počítáno po paletách. Vychystávání po ucelených vrstvách a neucelených vrstvách je vždy počítáno po kartonech. V případě výpočtů nákladů na vychystávání zboží po celopaletách jsou kartony přepočteny na palety. Na jednu paletu se vejde přibližně 300 kartonů.

a) Přepočet z celkových kartonů za měsíc na zjištěný procentní počet kartonů vychystávanou metodou.

Celkový počet kartonů * počet procent vycházející na danou variantu vychystávání / 100

Takto se to přepočítá u všech tří sledovaných měsíců.

b) Přepočet kartonů na palety pro výpočet nákladů na vychystávání zboží po celopaletách

Počet kartonů za daný měsíc / 300 = počet palet

c) Vypočet měsíčních nákladů

Počet kartonů nebo palet * cena za dané vychystávání = měsíční náklad

Tento výpočet je potřeba ke každému vychystávání za každý měsíc.

d) Výpočet celkových čtvrtletních nákladů

Součet nákladů za každou variantu vychystávání za každý měsíc

Součet nákladů leden + náklady únor + náklady březen = celkový čtvrtletní náklad

e) Výpočet průměrné ceny za paletu

Průměrný počet celkových kartonů / 300 = průměrný počet palet

Průměrný měsíční náklad / průměrný počet palet = průměrná cena za paletu

f) Výpočet průměrné ceny za karton

Průměrný měsíční náklad / průměrný počet kartonů = průměrná cena za karton

Metodika výpočtů u rozvozu zboží do distribučních center zákazníků

U rozvozu zboží k zákazníků byly počítány týdenní náklady, protože závozový profil byl nastaven na týdenní bázi. Podle interních dokumentů byl nastaven ceník za rozvoz. Cena za dopravu se odvíjí od vzdálenosti a počtu palet. Zákazníci mají dvě i více distribučních center. Procentní podíl zboží, které je rozváženo zákazníkům je na každé distribuční centrum jiné. Podíl odebíraného zboží se vypočítá následovně:

a) Výpočet výše odběru zboží na distribuční centra zákazníků

Počet palet týdně * procentní podíl na dané distribuční centrum = počet palet na jedno distribuční centrum

b) Výpočet nákladů na rozvoz zboží do distribučních center zákazníků

Počet palet * cena za dopravu dle ceníku = týdenní náklad na rozvoz do distribučního centra

Tento výpočet se provede stejně pro všechna distribuční centra, následně se náklady sečtou a vyjde celkový týdenní náklad na všechna distribuční centra.

c) Výpočet průměrné ceny za paletu

Celkový týdenní náklad / počet palet týdně = průměrná cena za paletu

Na základě získaných výstupů o současném stavu distribučních procesů byly vymezeny nejdůležitější nedostatky a následně byly předloženy návrhy na snížení nákladů a zlepšení kroků ve vybraných procesech.

Po vyčíslení úspory logistických nákladů, která byla vyjádřena v absolutním vyjádření (Kč) by bylo vhodné pro další jednání se zákazníkem tuto úsporu vyjádřit i jako % z obratu daného zákazníka. Ale pro zjednodušení se v dalším postupu práce soustředila pouze na vyčíslení v absolutní hodnotě. Údaje o výši obratu jednotlivých zákazníků nebyly ke zpracovnání k dispozici.

Závěr

Návrhy, které jsou uvedeny v modelových příkladech práce, byly vybrány tak, aby z pohledu skutečných dat a situací v distribuci byly reálně dosažitelné. Návrhy, které vedly k níže zmíněným úsporám se týkaly úpravy vychystávacího a závozového profilu vybraných zákazníků. Výše některých úspor se může zdát veliká, ale jsou to čísla, na která se firma ABC chce do budoucna dostat nebo se jim alespoň přiblížit. Tento cíl je z pohledu vedení společnosti reálný od 0,5–1 roku. Pokud by se podobné změny navrhly i pro ostatní zákazníky firmy ABC, tak by celková roční úspora mohla být ještě větší.

Výše bonusu byla v práci zvolená maximálně pro polovinu ušetřených nákladů a to pouze tehdy pokud by vybraní zákazníci přistoupili na navrhované změny okamžitě. Výše určitého bonusu se navrhuje ve většině těch případů, ve kterých se firma snaží zákazníka přesvědčit k nějaké změně, která ho může stát nějakou energii či peníze navíc s přeplánováváním svého dosavadního procesu. V tomto případě výše bonusu odpovídá navrhovaným změnám.

Do celkové roční úspory je zahrnutý i náklad 8 000 za SAP školení, které bylo navrženo jako možnost k vylepšení procesu kontroly zásob ve skladu.

Tabulka 1: Celková roční úspora firmy ABC v Kč

Celková roční úspora v Kč	**Celková roční úspora po odečtení bonusu v Kč**
484 868 – 8 000= 476 868 Kč	**238 434 Kč**

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat společnosti

A) Kaufland patří mezi největší zákazníky a jeho současný objednávkový a závozový profil je nastaven optimálně a proto nebyly zapotřebí skoro žádné úpravy. Lehká změna nastala pouze u vychystávání zboží z externího skladu. Po návrzích v oblasti vychystávání zboží ze skladu je úspora pro firmu ABC 16 444 Kč. Po odečtení bonusu pro zákazníka je úspora **8 222 Kč**. Návrh na změnu profilu v oblasti rozvozu zboží zákazníkům nebylo zapotřebí, jelikož profil v této oblasti je nastaven správně a je důležité si ho v tuhle chvíli

udržet. U Kauflandu je úspora nejnižší a to proto, že celkový profil nebylo zapotřebí výrazně měnit a je z pohledu nákladů v optimu.

Tabulka 2: Kaufland celková roční úspora v Kč

Kaufland	Roční úspora %	Roční úspora v Kč	Roční úspora po odečtení bonusu v Kč
Vychystávání zboží	18	16 444	8 222
Rozvoz zboží	0	0	0
Celkem		16 444	**8 222 Kč**

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat společnosti

B) Ahold patří mezi středně velké zákazníky. U něho nebyly zapotřebí až tak výrazné úpravy jako u Makra, ale také u Aholdu se našly nedostatky, které pomohly k lepší úpravě stávajícího profilu. Po návrzích je jeho roční úspora na vychystávání zboží ze skladu 74 792 Kč ročně. Po odečtení bonusu je roční úspora 37 396 Kč. Návrhy, které vedly ke snížení nákladů na rozvoz zboží do jeho distribučních center, ukázaly roční úsporu 66 240 Kč. Po odečtení bonusu je výše úspory 33 120 Kč. Celková roční úspora pro firmu ABC po změnách objednávkového a závozového profilu u zákazníka Ahold je 141 032 Kč a po případném bonusu pro zákazníka by ušetřená roční částka byla **70 516 Kč**.

Tabulka 3: Ahold celková roční úspora v Kč

Ahold	Roční úspora %	Roční úspora v Kč	Roční úspora po odečtení bonusu v Kč
Vychystávání zboží	33	74 792	37 396
Rozvoz zboží	11	66 240	33 120
Celkem		141 032	**70 516 Kč**

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat společnosti

C) Makro mělo objednávací a závozový profil nastaven nejhůře z vybraných zákazníků. Návrhy na úpravu jeho profilu vedly k celkové roční úspoře 168 032 Kč za vychystávání zboží z externího skladu. Pokud by se uplatnil navrhovaný bonus, tak by v tomto případě roční úspora pro firmu ABC byla 84 016 Kč. Roční úspora za rozvoz zboží do distribučního centra Makra je po návrzích 159 360 Kč. Po odečtení slíbeného bonusu, který je polovina ušetřených nákladů, je úspora 79 680 Kč za rok. Celková roční úspora pro firmu ABC je díky návrhům a doporučením 327 392 Kč to znamená po odečtení bonusu **163 696 Kč** za rok.

Tabulka 4: Makro celková roční úspora v Kč

Makro	**Roční úspora %**	**Roční úspora v Kč**	**Roční úspora po odečtení bonusu v Kč**
Vychystávání zboží	53	168 032	84 016
Rozvoz zboží	65	159 360	79 680
Celkem		327 392	**163 696 Kč**

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat společnosti

Použitá literatura:

1 STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. Logistika pro manažery. 1. Praha: Ekopress, 2008, 18 z 266. ISBN 978-80-86929-37-8.

2 ŠTŮSEK, Jaromír. Logistický management. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2005, s. 237. ISBN 80-213-1259-9.

3 LAMBERT, Douglas, James STOCK a Lisa ELLRAM. Logisika. 2. Praha: Computer Press, 2000, s. 589. ISBN ISBN 80-7226-221-1.

4 PERNICA, Petr. Logistika pro 21. století: Supply Chain Management. 1. Praha: Radix, 2005, 1673 z 1698. ISBN 80-86031-59-4.

5 FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 1. Praha: ASPI, 2005, 186 z 264. ISBN 80-7357-084-X.

6 SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. Logistika: teorie a praxe. 1. Brno: CP Books, 2005, s. 315. ISBN 80-251-0573-3.

7 BAKER, Peter, Phil CROUCHER a Alan RUSHTON. The handbook of logistics and distribution management. 1. London: Philadelphia: Kogan Page, s. 875. ISBN 978-0-7694-7677-9.

8 HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. Řízení zásob. 3. Praha: Miroslav Háša – Profess, 2002, s. 236. ISBN 80–85235-55–2.

9 NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku. 1. Praha: Grada publishing, 2010, s. 204. ISBN 878-80-247-3158-2.

10 CISCO, Štefan, Pavel CENIGA a Tomáš KLIEŠTÍK. Náklady v logistickom reťazci. 1. Žilina: EDIS, 2006, s. 167. ISBN 80-8070-525-9.

11 TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. 1. Praha: Management Press, 1999, s. 276. ISBN 80-85943-73-5.

12 TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. Řízení výroby a nákupu, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.