



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Optimalizace logistických toků ve vybraném podniku

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Lucie Karlasová**

Vedoucí práce: Ing. Pavla Švermová, Ph.D.



Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Karlasová**
Osobní číslo: **E14000059**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Optimalizace logistických toků ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Rešerše literatury.
2. Analýza ve vybraném podniku, identifikace problémů spojených s logistikou.
3. Návrh logistického projektu.
4. Shrnutí výsledků bakalářské práce.
5. Vyhodnocení návrhu projektu.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ŽIŽKA, Miroslav a Josef SIXTA. Logistika. Brno: Bizbooks, 2010.

ISBN 978-80-251-2563-2.

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

JIRSÁK, Petr, Michal MERVART, Marek VINŠ a Petr PERNICA. Logistika pro ekonomy - vstupní logistika. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-958-6.

CHRISTOPHER, Martin. Logistic and Supply chain management. 4th ed.

Harlow: Edinburgh gate, 2011. ISBN 978-0-273-73113-9.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavla Švermová, Ph.D.**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant bakalářské práce: **Petr Draslar**

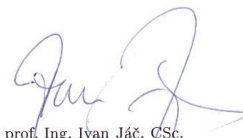
majitel společnosti Hořická cukrárna Petr Draslar

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2018**



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2016

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 26.4.2017

Podpis: Lucie Lovelárová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Pavle Švermové, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za vedení, konzultace, připomínky, zájem a čas, který mi věnovala. Dále bych ráda poděkovala panu Petru Draslarovi, majiteli Jičínské a Hořické cukrárny, za spolupráci s jeho firmou, za veškeré doložené informace, za čas i rady, které mi poskytl. Mé poděkování patří také mé rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

Anotace

Tématem bakalářské práce je optimalizace logistických toků ve společnosti Jičínská a Hořická cukrárna Petr Draslar. Jak již název napovídá, Jičínská a Hořická cukrárna je společnost zabývající se výrobou cukrovinek a nabídkou kavárenských činností. Společnost se skládá ze dvou poboček, hlavní pobočka sídlí v Hořicích v Podkrkonoší, kde se nachází i jediná výrobní hala společnosti, společná pro obě pobočky. Více prosperující pobočkou je však prodejna v Jičíně, která vlastní výrobní halu nemá. Společnost často neekonomicky využívá trasu Hořice - Jičín pro logistiku zboží a dochází tak ke zbytečným dopravním nákladům. Tato práce navrhuje možnost vzniku nové výrobní v Jičíně a analyzuje případné budoucí výnosy realizovaného projektu.

Klíčová slova

Čistá současná hodnota, distribuce, doprava, efektivita, investice, logistika, příjmy, výdaje, výrobní hala, zboží.

Annotation

The theme of the thesis is the optimization of logistics flows in the company Jičínská a Hořická cukrárna Petr Draslar. As the title of the thesis suggests, Jičínská a Hořická cukrárna specializes in the production of confectionery and offer of the cafe activities. The company consists of two branches, the main branch is located in Hořice v Podkrkonoší. There is also located the only one shop floor, which is common for both branches. However, the most prosperous branch is a shop in Jičín, which doesn't have its own shop floor. The company often commutes between Jičín and Hořice needlessly and uneconomically. This causes unnecessary transportation costs. This thesis suggests the possibility of a new shop floor in Jičín and analyzes potential future incomes of this project.

Key Words

Distribution, efficiency, expenses, goods, incomes, investment, logistics, net present value, shop floor, transport.

Obsah

Seznam zkratk	10
Seznam tabulek	11
Seznam obrázků	12
Úvod	13
1. Logistika	14
1.1 Pojem logistika	14
1.2 Definice logistiky	14
1.3 Historický vývoj logistiky	15
1.4 Cíle logistiky	16
1.5 Členění logistiky	18
1.6 Logistické toky	20
1.7 Logistický řetězec	20
1.8 Logistické činnosti	21
1.8.1 Zákaznický servis	22
1.8.2 Prognózování poptávky	22
1.8.3 Logistická komunikace.....	22
1.8.4 Vyřizování objednávek.....	22
1.8.5 Balení.....	22
1.8.6 Nákup	23
1.8.7 Manipulace s vráceným zbožím	23
1.8.8 Zpětná logistika	23
1.8.9 Doprava	23
1.8.10 Skladování	23
1.9 Logistické náklady	23
2. Zásoby a zásobování	26
2.1 Členění zásob	26
2.2 Řízení zásob	27
2.2.1 Metody pro řízení zásob	27
3. Skladování	29
3.1 Funkce skladování	29
3.2 Manipulační jednotky	30

4. Distribuce	31
4.1 Členění distribuce.....	31
4.2 Doprava.....	31
4.2.1 Faktory ovlivňující náklady na přepravu.....	32
4.2.2 Členění dopravy.....	33
4.2.3 Silniční doprava.....	33
5. Analýza stávajícího stavu společnosti.....	34
5.1 Společnost Jičínská a Hořická cukrárna Petr Draslar	35
5.1.1 Organizační struktura	35
5.1.2 Historie společnosti	36
5.1.3 Výrobní řada	37
5.1.4 Výrobní hala	38
5.1.5 Cílové trhy.....	38
5.1.6 Klíčové procesy ve firmě.....	39
5.1.7 Distribuce zboží.....	41
5.1.8 Přepravní jednotky.....	42
5.1.9 Popis problému.....	46
5.2 Rozbor problému.....	47
5.3 SWOT analýza.....	48
5.4 Hodnocení efektivity investice	52
5.4.1 Kapitálové výdaje.....	52
5.4.2 Peněžní příjmy.....	53
5.4.3 Čistá současná hodnota.....	56
5.5 Ekonomické zhodnocení navrhovaného řešení.....	57
Závěr	58
Seznam použité literatury	59

Seznam zkratk

BSP	Business System Planning
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSH	Čistá současná hodnota
DM	Dlouhodobý majetek
JIT	Just in time

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zásadní změny vyvolávající změnu pohledu na logistiku	16
Tabulka 2: SWOT analýza výroby v Jičíně.....	49
Tabulka 3: Rovnoměrné odepisování dlouhodobého majetku	55
Tabulka 4: Přehled odhadovaných příjmů.....	55
Tabulka 5: Výpočet ČSH pomocí MS Excel.....	57

Seznam obrázků

Obrázek 1: Dělení cílů logistiky	17
Obrázek 2: Základní členění logistiky	19
Obrázek 3: Schéma logistického řetězce	20
Obrázek 4: Organizační struktura firmy	36
Obrázek 5: Výrobní hala v Hořicích.....	38
Obrázek 6: Trasa rozvozových míst	39
Obrázek 7: Grafické znázornění klíčových procesů ve společnosti pomocí Business Process Modelingu	40
Obrázek 8: Ford Transit.....	42
Obrázek 9: Přepravka	43
Obrázek 10: Malá krabice (22×22).....	44
Obrázek 11: Velká krabice (28×28)	44
Obrázek 12: Roládovka	45
Obrázek 13: Přepavní box	46
Obrázek 14: SWOT analýza	49

Úvod

V současné době se problematice logistiky věnuje čím dál tím vyšší pozornost. Hlavním důvodem je rostoucí rozvoj informační technologie, pokračující globalizace světového trhu vedoucí ke vzniku podniků, které fungují v celosvětovém měřítku. Dalším důvodem, který vede k diskuzi o logistice, je orientace podniků na oblast kvality a spokojenosti svých zákazníků (Lambert, 2000).

V úvodu bakalářské práce se seznámíme s pojmem logistika, dále se zaměříme na vývoj logistiky a její hlavní cíle, bude ukázáno, jak se logistika člení, a zmíníme některé logistické činnosti. Dále budou popsány důležité části logistiky, a to zásoby a zásobování a skladování. Následující téma bude věnováno distribuční logistice.

V praktické části se seznámíme se společností Jičínská a Hořická cukrárna. Bude rozebrán její současný stav společně s aktuálními problémy. Důležitou oblastí bude zejména způsob přepravy firmy.

Cílem této bakalářské práce je analýza a zhodnocení současného stavu společnosti Jičínská a Hořická cukrárna v oblasti logistiky a navržení řešení, která by mohla vést ke zlepšení stavu firmy.

Při zpracování této bakalářské práce byla využita metoda individuálního řízeného rozhovoru s majitelem společnosti. Další metoda, která je zde použita, je analýza podnikových materiálů.

1. Logistika

Logistika je v dnešní době velice rychle se rozvíjející obor. Společnosti se snaží budovat samostatné logistické útvary s cílem sladit veškeré logistické procesy, aby tak zamezily zbytečným ztrátám. Proto je velice důležité seznámit se s tímto pojmem a tak bude učiněno v následujících kapitolách.

1.1 Pojem logistika

Pojem logistika pochází z řeckého slova „*logistikon*“ (rozum) nebo slova „*logos*“. Pojem *logistikon* vyjadřuje důmysl, rozum a pojem *logos* pak označuje řeč, myšlenku, slovo či větu (Oudová, 2016).

1.2 Definice logistiky

V odborných publikacích lze najít celou řadu různých definic logistiky dle toho, v jaké fázi vývojového stupně se logistika právě nacházela. Současnou fází logistiky nejlépe vystihuje velice podrobná definice z roku 2006, kterou formulovala mezinárodní organizace CSCMP následovně:

„Logistika je ta část řízení dodavatelského řetězce, která plánuje, realizuje a efektivně a účinně řídí dopředné i zpětné toky výrobků, služeb a příslušných informací od místa původu do místa spotřeby a skladování zboží tak, aby byly splněny požadavky konečného zákazníka. K typickým řízeným aktivitám patří doprava, správa vozového parku, skladování, manipulace s materiály, plnění objednávek, návrh logistické sítě, řízení zásob, plánování nabídky a poptávky a řízení poskytovatelů logistických služeb. V různé míře logistické funkce zahrnují také vyhledávání zdrojů a nákup, plánování, a rozvrhování výroby, balení a kompletace a služby zákazníkům. Je zapojena do všech úrovní plánování a realizace – strategické, operativní a taktické. Řízení logistiky je integrující funkcí, která koordinuje a optimalizuje všechny logistické činnosti, stejně jako se podílí na propojení logistických činností s dalšími funkcemi, včetně marketingu, výroby, prodeje, financí a informačních technologií.“ (Gros, 2016, s. 25).

Tato definice obsahuje celou řadu dosud nevysvětlených pojmů. Tyto pojmy budou vyjasněny v následujících kapitolách.

Jednodušší definice je vystižena v publikaci anglického profesora, Martina Christophera (2011, s. 2), který říká „*Logistics is the process of strategically managing the procurement, movement and storage of materials, parts and finished inventory (and the related information flows) through the organisation and its marketing channels in such a way that current and future profitability are maximised through the cost-effective fulfilment of orders.*“ Volný překlad této definice říká, že logistika je proces strategického řízení nákupu, pohybu a skladování zásob, náhradních dílů a hotových výrobků (a s tím spojených informací) skrz společnost a její marketingové kanály tak, aby současná a budoucí ziskovost byla maximální, a to díky efektivnímu plnění objednávek.

V některých publikacích je logistika vysvětlována pomocí tzv. “5 S logistiky“. To znamená, aby bylo **S**právné zboží ve **S**právném množství dopraveno na **S**právné místo ve **S**právném čase za **S**právnou cenu (Oudová, 2016).

1.3 Historický vývoj logistiky

Počátky logistiky lze řadit již do starověku, a to do starověkého Egypta a Řecka. Dodnes je archeologům i architektům po celém světě záhadou, jak starověcí Egypťané byli schopni postavit obrovské kolosy, jako jsou pyramidy, a starověcí Řekové starověké chrámy (Oudová, 2016).

Nejedná se tedy o nový pojem, již od roku 1929 můžeme v naučném slovníku nalézt heslo logistika, které bylo vysvětlováno jako praktické počítání s číslicemi. Pojem logistika postupně nabýval mnoha významů.

V roce 1985 publikace vysvětlovaly, že logistika je jiný název pro matematickou logiku a symbolickou logiku (Sixta, 2009).

Logistika měla však především význam v armádě a ve vojenství, a to zejména v období 2. světové války, kdy řešila otázku zásobování armády (Yonix, 2011).

Důležitý zvrát pro logistiku nastal v 70. letech 20. století v období energetické krize. V důsledku krize rostly ceny paliv a energií a tak rostl tlak na úspory a vyšší produktivitu práce v oblasti dopravy a skladování. Převládala snaha nalézt cesty vedoucí ke snižování rizik při zásobování, či nalézt nové výrobní strategie. Logistika se tak dostávala do hospodářské praxe.

80. léta 20. století jsou ovlivněna zejména vysokým rozvojem výpočetní techniky. Nastala revoluce v komunikační technice a došlo tak k zrychlení komunikačního procesu spojeného se zadáváním či zpracováním objednávek nebo k lepší přehlednosti zásob na skladě (Sixta, 2009).

Díky informatizaci mohla být vytvořena technologie **Just in time** (JIT), která znamená realizaci dodávek včas na konkrétní místo, a je tak důležitým předpokladem pro fungování všech logistických procesů (Oudová, 2016).

V současnosti se začíná pohled na logistiku měnit. Logistika se stává hlavním prvkem v oblasti materiálových, informačních a kapitálových toků výrobních společností. Zásadní změny jsou vyvolány změnami v oblasti trhu. Ty jsou přehledně zobrazeny v tabulce č. 1 (Sixta, 2009, s. 12).

Tabulka 1: Zásadní změny vyvolávající změnu pohledu na logistiku

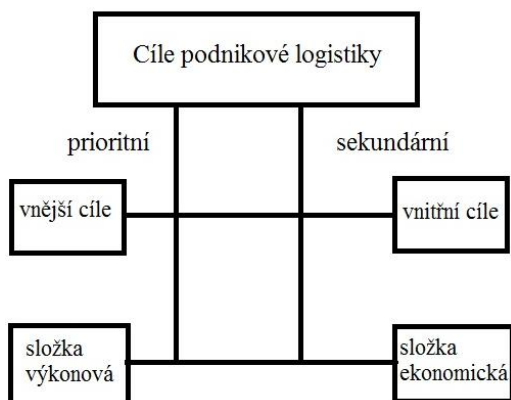
20. století	21. století
menší toky zboží, malé vzdálenosti	velké toky zboží, velké vzdálenosti
jednotlivé výrobky	různé výrobky
trhy výrobců	trhy zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování dle (Sixta, 2009, s. 13)

1.4 Cíle logistiky

Cíle logistiky musí splňovat dvě základní skutečnosti. Zaprvé logistika musí vycházet ze strategie a plnit celopodnikové cíle. Zadruhé pak musí dbát na přání zákazníka a zabezpečit tak jejich plnění, za co nejmenších nákladů (Sixta, 2009).

Dělení logistických cílů můžeme vidět na následujícím obrázku č. 1:



Obrázek 1: Dělení cílů logistiky

Zdroj: SIXTA, Josef a Václav MACÁT. Logistika – teorie a praxe, s. 42.

Z obrázku č. 1 vyplývá, že logistické cíle lze dělit na prioritní, tedy ty nejdůležitější cíle, a cíle sekundární. Prioritní cíle se dále dělí na cíle vnější a výkonové. Sekundární cíle pak na cíle vnitřní a ekonomické.

Mezi **vnější logistické cíle** patří uspokojování potřeb zákazníků. Do této skupiny lze zařadit následující cíle:

- zvyšování objemu prodeje,
- zkracování doby dodávky,
- zvyšování spolehlivosti dodávek a jejich úplnosti,
- zlepšování flexibility logistických služeb.

Nejdůležitější ukazatel, ovlivňující zejména spolehlivost a úplnost dodávek, je faktor času. Jednotlivé články na sebe musí bez jakéhokoliv zdržování navazovat. Přispívá to tak ke snižování nároku na skladování.

Do **vnitřních logistických cílů** lze zařadit zejména činnosti spojené se snižováním nákladů. Mezi tyto náklady patří náklady:

- na zásoby,

- na dopravu,
- na výrobu,
- na řízení,
- na skladování, atd.

Úkolem **výkonových cílů** logistiky je zajistit optimální úroveň služeb tak, aby bylo dodrženo tzv. „5 S logistiky“ (viz výše).

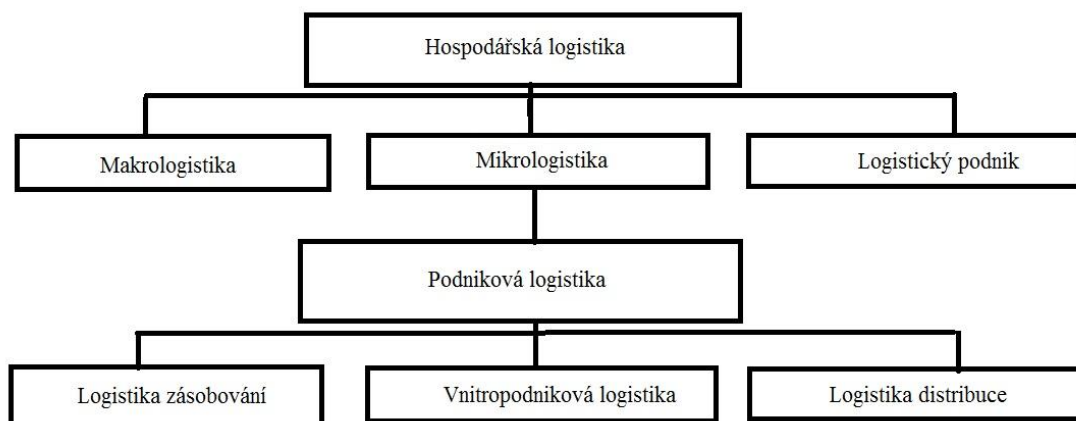
Poslední skupinu tvoří **cíle ekonomické**. Jejich úkolem je zabezpečit tyto služby s optimálními náklady, které je zákazník ochoten zaplatit (Sixta, 2010).

1.5 Členění logistiky

Logistiku lze dělit dle různých hledisek. Mezi ty základní patří:

- a) dle šíře zaměření na studium materiálových toků:
 - makrologistika,
 - mikrologistika,
- b) dle hospodářsko-organizačního místa uplatnění:
 - logistika výrobní,
 - logistika obchodní,
 - logistika dopravní,...

Přehledné dělení vystihuje obrázek č. 2.



Obrázek 2: Základní členění logistiky

Zdroj: SIXTA, Josef a Václav MACÁT. *Logistika: teorie a praxe*, s. 46.

Makrologistika je disciplína, zabývající se logistickými řetězci, které jsou nutné pro výrobu daných výrobků. Počínaje od těžby surovin až po finální dodání výrobku zákazníkovi. Činnost makrologistiky tedy překračuje hranice podniků, či dokonce států.

Mikrologistika se naopak zabývá pouze logistickým systémem jedné organizace, či dokonce pouze určité části organizace. Vše tedy probíhá v rámci jednoho podniku.

Poslední částí hospodářské logistiky je **logistický podnik**. Ve starší literatuře se lze setkat i s názvem metalogistika. Úkolem logistického podniku je propojení dvou článků, a to dodavatele a zákazníka.

Podniková logistika se zabývá řízením všech logistických procesů ve výrobním podniku. Mezi tyto činnosti lze zařadit např. nákup materiálu, kterým se zabývá logistika zásobování.

Obchodní logistika se zabývá řízením pohybu zboží od výrobce až ke konečnému zákazníkovi. Jedná se tedy i o pohyb přes maloobchody a velkoobchody. Tyto služby často zajišťuje poskytovatel logistických služeb (Sixta, 2009).

1.6 Logistické toky

Logistické toky lze chápat jako vazbu mezi prvky systému. Mezi dva hlavní toky patří tok **informační** a tok **materiálový**.

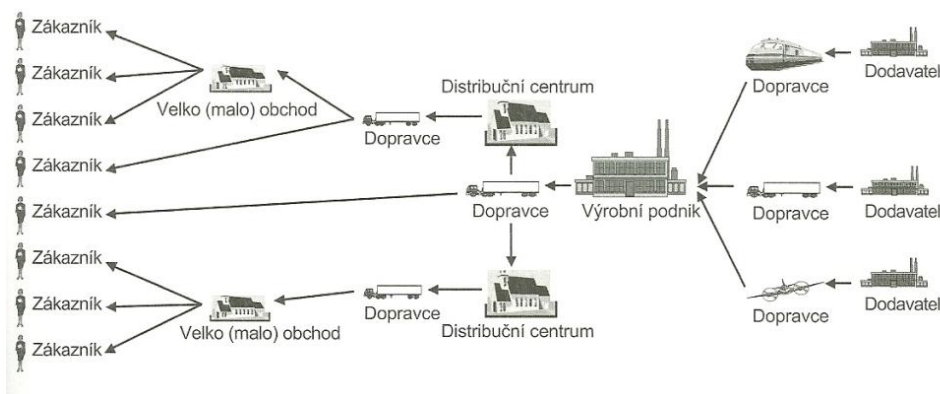
Příkladem informačního toku může být proces objednání zboží od zákazníka. Dalším příkladem je výrobní plán, stanovující co, kdy a v jakém množství má být vyrobeno.

Materiálový tok se skládá ze tří částí. **Vstupu** materiálu do výrobního procesu, **průchodu** nedokončené výroby výrobním procesem a **výstupu** hotových výrobků, které jsou expedovány k zákazníkovi (Jirsák, 2012).

1.7 Logistický řetězec

Definice popisuje logistický řetězec jako posloupnost činností, jejichž provedení je zapotřebí pro splnění přání konečného zákazníka v požadovaném množství, čase, jakosti a na požadované místo (Gros, 2016).

Logistický řetězec může vypadat následovně:



Obrázek 3: Schéma logistického řetězce

Zdroj: SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. Logistika: teorie a praxe, s. 75.

Odborná literatura rozeznává tři **druhy logistických řetězců**:

- **Pořizovací řetězec** – obsahuje materiálové i informační toky zabývající se pořízením materiálu.

- **Výrobní řetězec** – obsahuje veškeré aktivity spojené s výrobou.
- **Distribuční řetězec** – obsahuje činnosti spojené s dodávkou hotového výrobku konečnému zákazníkovi či dalšímu distribučnímu mezičlánku (Oudová, 2016).

Logistický řetězec rozlišuje dva **druhy prvků**:

- **Pasivní prvky** – suroviny, základní a pomocný materiál, nedokončené a hotové výrobky, obaly a přepravní prostředky, odpad vznikající při výrobě a spotřebě výrobků, informace.
- **Aktivní prvky** – technické prostředky či zařízení pro manipulaci, přepravu, balení, skladování, prostředky sloužící k práci s informacemi (Fišer, 2016).

1.8 Logistické činnosti

V následující kapitole budou uvedeny hlavní logistické činnosti, které budou později vysvětleny.

Základní logistické činnosti:

- zákaznický servis,
- prognózování poptávky,
- logistická komunikace,
- vyřizování objednávek,
- balení,
- nákup,
- manipulace s vráceným zbožím,
- zpětná logistika,
- doprava,
- skladování (Sixta, 2010).

1.8.1 Zákaznický servis

Zákaznický servis je často definován jako měřítko fungování logistického systému. Měl by zprostředkovat přesun správného zboží ke správnému zákazníkovi ve správný čas, na správné místo a s co nejnižšími náklady. Někdy je tento pojem srovnáván s pojmem spokojenost zákazníků. Tato záměna je však chybná, neboť zákaznický servis je užší pojem spokojenosti zákazníků (Sixta, 2010 a Lambert, 2000).

1.8.2 Prognózování poptávky

Prognózování neboli plánování poptávky se v oblasti logistiky zabývá zejména otázkami - kolik čeho objednat od dodavatelů a kolik výrobků má být k dispozici dle požadavků jednotlivých trhů. Prognózování je velice složitý proces, neboť ovlivňuje mnoho funkcí a proto musí být provedeno velice pečlivě.

1.8.3 Logistická komunikace

Komunikace v oblasti logistiky se zaměřuje zejména na komunikaci mezi podnikem a jeho dodavateli/zákazníky, mezi všemi útvary podniku (např. účetnictví, výroba, nákup,...), mezi jednotlivými aktivitami a mezi články logistického řetězce.

1.8.4 Vyřizování objednávek

Proces vyřizování objednávek je velice široký. Zahrnuje přijímání objednávek od zákazníků, jejich kontrolu a samotné vyřizování objednávek. Součástí této fáze je však i kontrola stavu zásob, pohledávek či fakturace.

1.8.5 Balení

Obaly jsou pro výrobek důležité hned ze tří důvodů. Zaprvé obal chrání výrobek při přepravě či uskladnění. Zadruhé je obal důležitý z hlediska marketingu, neboť poutavý obal může napomoci prodeji. Zatřetí pak obal nese důležité informace pro zákazníka. Jaké informace obal musí nést je dáno legislativou.

1.8.6 Nákup

Nákup lze definovat jako pořízení materiálu či služeb od externích dodavatelů. Jsou zde zahrnuty činnosti jako výběr vhodného dodavatele, smlouva o ceně i o dodacích podmínkách.

1.8.7 Manipulace s vráceným zbožím

Vrácení zboží je proces, kdy se prodané zboží od zákazníka vrací zpět k výrobci. Jedná se o složitý a nákladný proces, se kterým společnosti často bojují.

1.8.8 Zpětná logistika

Zpětná logistika se zabývá odstraněním či likvidací odpadového materiálu, který vznikl při výrobě, distribuci nebo například při balení zboží. Může se jednat o činnosti jako uskladnění materiálů, odvoz do likvidace, recyklace či znovu použití.

1.8.9 Doprava

Jedná se o klíčovou logistickou činnost, která se zabývá přesunem materiálu či hotových výrobků z místa vzniku do místa spotřeby. Je zde možnost výběru z různých druhů přepravy – letecká, vodní, železniční, silniční, atd. (Sixta, 2010 a Lambert, 2000).

1.8.10 Skladování

Skladování je další významnou logistickou činností, kdy zboží je uchováno pro pozdější spotřebu či přepravu (Sixta, 2010 a Lambert, 2000). Zboží je uchováváno v prostoru, který se nazývá sklad (Warehousing and storage market in the US 2015-2019, 2015).

1.9 Logistické náklady

V nedávné minulosti se veškeré ceny odvíjely od toho, jak rozhodl výrobce. Platila tedy rovnice: $cena = náklady + zisk$. Nyní již tento vztah neplatí a cena nákladů je odrazem konkurence.

Klíčem k efektivnímu řízení logistického systému je **koncepce celkových nákladů**. Organizace se nesmí zaměřovat na jednotlivé logistické činnosti, ale musí se zaměřit na minimalizování celkových logistických nákladů. Jelikož snížení nákladů v jedné logistické oblasti může podnítit růst nákladů v další oblasti a tento nárůst může být daleko vyšší než snížení nákladů v první oblasti (Sixta, 2009).

Cílem je minimalizovat veškeré náklady a současně dosáhnout požadované úrovně zákaznického servisu (Sixta, 2010).

Většina odborných publikací rozlišuje **šest základních nákladových oblastí**:

- **Úroveň zákaznického servisu** – v této oblasti tvoří největší náklady manipulace s vráceným zbožím. Vrácení zboží může být z různého důvodu, nejčastěji je spojeno vrácení výrobků s vadou daného výrobku či s jeho chybnou funkčností. Dalším důvodem může být např. prostá změna názoru vlastníka a již nezájem o daný produkt. Vrácení zboží je většinou velice nákladné, jedná se často o vrácení pouze malého počtu zboží. Odborníci odhadují, že náklady na vrácení zboží mohou být až devítinásobně vyšší, než původní přesun výrobku od výrobce ke spotřebiteli.
- **Přepavní náklady** – jedná se o jedny z největších logistických nákladů. Mezi faktory, které ovlivňují náklady na přepravu, se řadí: objem dodávaného množství výrobků, hmotnost dodávaného výrobku, vzdálenost přepravní trasy, místo původu, místo určení a v neposlední řadě druh přepravy.
- **Náklady na uchování zásob** – tyto náklady zahrnují náklady na kapitál vázaný v zásobách, náklady na skladování, náklady spojené s pořízením zásob a náklady na likvidaci starých již nepotřebných zásob.
- **Skladovací náklady** – náklady na skladování jsou z velké části ovlivněny výběrem umístění výrobních dílen a skladů. Obecně je vhodné skladovat výrobky a materiál poblíž výrobní dílny nebo místa další přepravy.
- **Množstevní náklady** – množstevní náklady jsou propojené se změnami v nakupovaném množství materiálu či výrobků a dále se změnami ve výrobě či prodeji. Výrobce, který nakupuje materiál ve velkém množství, může dosahovat na jedné straně velice výhodných cen od svého dodavatele, na druhé straně však

rostou náklady na skladování z důvodu potřeby velkých skladovacích prostor. Slábne i kvalita zákaznického servisu, jelikož výroba je nepravidelná a probíhá ve velkých sériích, může nastat i situace, kdy zboží není na skladě. Mohou se zvyšovat i dopravní náklady, neboť zákazníkům jsou posílány neúplné dodávky rozdělené do většího počtu dodávek. K zvýšení dojde často i u nákladů na udržování zásob. Na skladě je velké množství výrobků, které se dlouho vyčerpává.

- **Náklady na informační systém** - s příchodem nového trendu elektronické komunikace rostou i náklady na informační systém. Veškerá komunikace mezi zákazníkem a výrobcem probíhá elektronicky. Ať už se jedná o přijímání objednávek, jejich kontrolu či o konečné vyřizování objednávek. Tyto činnosti sice přinášejí urychlení komunikace, náklady na tuto automatizovanou komunikaci však rostou (Sixta, 2010).

2. Zásoby a zásobování

V současnosti se zásobám věnuje velká pozornost. Zásoby na sebe vážou kapitál, který by podnik mohl investovat např. do technického rozvoje. Dále pak zásoby zvyšují náklady podniku, neboť zásoby jsou spojené s náklady na provoz skladů, údržbu skladovacích zařízení, mzdy skladníků atd. Z těchto důvodů se společnosti snaží velikost zásob optimalizovat. Na druhé straně je však potřeba velké obezřetnosti s velikostí zásob na skladě, jelikož kdyby došlo k pozastavení výroby z důvodu nedostatku zásob, vznikly by významné ztráty. Větší množství zásob také snižuje náklady na dopravu. Dodavatel může např. odběrateli nabídnout při odkupu většího množství zásob řadu slev a výhod (Sixta, 2009 a Lambert, 2000).

Zásoby lze chápat jako základní suroviny nutné pro výrobu. Může se jednat o materiál, nedokončené výrobky, polotovary, hotové výrobky či zboží.

Zásobování je činnost, při které je zajištěno optimální množství zásob, ve správné kvalitě, ve správném času a za co nejvýhodnější cenu (Oudová, 2016).

2.1 Členění zásob

Zásoby můžeme dělit dle různých hledisek. Tato práce se zaměří na hledisko funkční klasifikace zásob, kde rozlišujeme:

- **Běžná zásoba** – kryje spotřebu zásob mezi dvěma dodávkami. Její stav tedy kolísá mezi maximem (bezprostředně po dodávce) a minimem (těsně před dodávkou).
- **Pojistná zásoba** – měla by pokrývat odchylky, které mohou nastat ve zvláštních okamžicích, a to jak na vstupu (např. dodavatel se opozdí s dodávkou), tak na výstupu (např. vyšší poptávka zákazníků).
- **Technická zásoba** – existuje u takového druhu zásob, kdy je nutné nejdříve zásobu na něco připravit, nelze jí čerpat, pokud není připravena. Jedná se např. o dosušení dřeva či zrání vína (Oudová, 2016 a Sixta, 2009).

2.2 Řízení zásob

Řízení zásob je činnost, jejíž úkolem je udržování zásob na úrovni nutné k vyrovnání časového a kvantitativního nesouladu mezi procesem výroby u dodavatele a procesem spotřeby u odběratele. Dbá se tedy na to, aby docházelo ke zvyšování rentability podniku díky kvalitnějšímu řízení zásob (Lambert, 2000).

Jsou zde uplatňovány dvě základní **metody** a to systém tahu (pull system) a systém tlaku (push system). Tyto dva systémy se liší z pohledu akcelerace výroby podniku. **Systém tahu** představuje strategii, kdy podnik začne vyrábět až dle objednávky zákazníka. Naopak **systém tlaku** zastupuje situaci, kdy podnik vyrábí na základě prognóz poptávky (Oudová, 2016).

2.2.1 Metody pro řízení zásob

Je známa celá řada nákladů, které souvisejí se řízením zásob. Jedná se například o náklady spojené s tvorbou zásob a jejich využíváním, náklady na skladování či náklady nedostatku, kdy nedochází k uspokojení potřeb odběratele.

Existuje tedy hned několik metod pro řízení zásob. Tou nejdůležitější je tzv. ABC analýza.

ABC analýza vychází ze známého Paretova pravidla, které obecně říká, že 80 % veškerých důsledků vyplývá z 20 % příčin. Jestliže aplikujeme tuto myšlenku do oblasti zásob, dostaneme ideu, která říká, že 80 % odbytu podniku je realizováno 20 % jeho odběratelů. Cílem ABC analýzy je seřazení zásob dle hodnoty prodeje a účasti na zisku. Jak již z názvu vyplývá, ABC analýza rozděluje zásoby do tří kategorií.

- **Kategorie zásob A** – reprezentuje nejdůležitější zásoby pro daný podnik. Tvoří zhruba 80 % spotřeby či prodeje zásob. Jedná se ale zároveň i o nejnákladnější zásoby podniku. Je důležité pravidelně aktualizovat stav zásob.
- **Kategorie zásob B** – je tvořena středně důležitými zásobami, které zastupují 15 % spotřeby či prodeje zásob. Dodávky jsou na rozdíl od zásob typu A méně časté, velikost dodávek je tedy větší.

- **Kategorie zásob C** – jestliže zásoba je zařazena do kategorie C, jedná se o málo důležitou položku. Zaujímá pouze 5 % spotřeby/prodeje. Jedná se o druhově nejpestřejší zásoby. K jejich řízení se používají ty nejjednodušší metody, založené na odhadu množství dle průměrné spotřeby (Oudová, 2016 a Sixta, 2009).

3. Skladování

Skladování je jednou z nejdůležitějších činností logistiky. Mezi výrobcem a zákazníkem se nachází spojovací článek, který tvoří právě skladování. Skladování zajišťuje uskladnění dvou druhů zásob. Zaprvé se jedná o suroviny, součástky a díly (fáze zásobování), zadruhé pak o hotové výrobky (fáze distribuce). Minimální část skladů pak výrobní jednotky využívají k uskladnění zásob určených k likvidaci či recyklaci. Většina skladů pracuje na již zmíněném tzv. systému tlaku (push system).

Skladování lze definovat jako činnost, která zajišťuje uskladnění produktů v místech jejich vzniku či mezi místem vzniku a místem spotřeby, a informuje management o stavu produktů (Lambert, 2000).

Sklad je pak prvek logistického systému, který tyto činnosti zajišťuje. Sklady umožňují překlenout čas a prostor (Gros, 2016 a Sixta, 2010).

Kritéria, která ovlivňují skladování:

- vybavenost skladů,
- rozsah skladů a úroveň jejich centralizace,
- jedná se o cizí či vlastní sklad,
- umístění skladu,
- velikost zásob (Sixta, 2010).

3.1 Funkce skladování

Jsou známi tři základní funkce skladování. Jedná se o činnosti jejíž úkolem je **přesun produktů** (příjem zboží, jeho uložení, kompletace zboží dle objednávky zákazníka, překládka zboží, expedice zboží), **uskladnění produktů** (uskladnění na přechodnou dobu, časově omezené uskladnění) a v neposlední řadě **přenos informací** (informace o stavu zásob, umístění zásob, výstupních i vstupních dodávek) (Sixta, 2010).

3.2 Manipulační jednotky

Práce skladníků je v dnešní době ulehčena díky moderní technologii a to za pomoci tzv. přepravních prostředků. Přepravní prostředky ulehčí manipulaci s tzv. manipulačními jednotkami. Jedná se o jakýkoliv materiál, se kterým je možné manipulovat, aniž by ho bylo zapotřebí dále upravovat.

Úkolem přepravní jednotky je usnadnit manipulaci nebo přepravu. Může se jednat například o kontejner nebo paletu (Oudová, 2016).

4. Distribuce

V každé moderní společnosti je nutné fyzické přemístění produktů mezi místem vzniku a místem spotřeby. Distribuci lze považovat za jakýsi spojovací prvek mezi výrobcem a spotřebitelem. Slovo distribuce pochází z latinského slova *distribuere*, tedy rozdělovat. Definice popisuje distribuci jako činnost, která umísťuje výrobek na trh. Tento proces však obsahuje i činnost skladování a činnosti spojené s pohybem výrobků k zákazníkovi (Oudová, 2016 a Lambert, 2000).

4.1 Členění distribuce

Distribuci lze dělit na **přímou** a **nepřímou distribuci**. Přímou distribucí se rozumí cesta výrobku bez využití jakýchkoliv distribučních mezičlánků. Výrobek tedy jde rovnou od výrobce k zákazníkovi. Naopak nepřímá distribuce znamená, že je využito distribučního mezičlánku. Mezi výrobcem a konečným zákazníkem se tedy nachází mezičlánek. Mezičlánek může být reprezentován např. maloobchodem či velkoobchodem.

Rozdíl mezi jednotlivými mezičlánskými je následující. **Velkoobchod** je mezičlánek, jehož prodej není určen pro koncové zákazníky, tedy pro jednotlivce či domácnosti. Na rozdíl od toho **maloobchod** nakupuje zboží za účelem jeho dalšího prodeje konečnému spotřebiteli (Oudová, 2016).

4.2 Doprava

Doprava zajišťuje přesun výrobků od výrobce k zákazníkovi. Důležitost dopravy rostla v oblasti logistiky v období 70. a 80. let 20. století. Druhy dopravy si začaly navzájem konkurovat a vítězil ten, kdo dokázal přepravit výrobek co nejrychleji a nejspolehlivěji. Pokud se výrobek dostaví včas, nepoškozený a ve správném množství, poskytuje doprava zákazníkům přidanou hodnotu (Lambert, 2000).

Náklady na dopravu jsou však jedny z nejvyšších logistických nákladů vůbec a často se podílejí na ceně výrobku. Uvádí se, že náklady na dopravu tvoří 29 % z celkových logistických nákladů (Sixta, 2010). Příkladem produktu, jehož dopravní náklady tvoří

významnou část prodejní ceny, může být produkt s nízkou hodnotou v přepočtu na hmotnostní jednotku. Jedná se např. o uhlí, písek, mouku, atd. (Lambert, 2000).

Je nutné rozlišovat dva pojmy – **doprava a přeprava**.

Doprava je pohyb dopravních prostředků po dopravních cestách. Jednou z funkcí dopravy je však přeprava výrobků či osob. Naopak přeprava je částí dopravy a spočívá ve vlastním přemístění výrobků a osob za pomoci přepravních a dopravních prostředků. Za přepravní prostředek lze považovat např. palety či přepravky (Oudová, 2016).

4.2.1 Faktory ovlivňující náklady na přepravu

Obecně lze tyto náklady členit do dvou skupin: faktory související s povahou výrobku, faktory související s povahou trhu.

První kategorie, tedy **faktory související s charakterem výrobku**, se skládá ze 4 skupin.

- **Hustota** – hustota spočívá v poměru hmotnosti a objemu daného produktu. Produkty jako ocel, stavební materiály, potraviny v plechovkách mají poměr hmotnost/objem vysoký, tzn. jsou vzhledem k velikosti těžké. Obecně lze konstatovat, že přeprava produktů s vysokou hustotou je levnější. Na druhé straně stojí výrobky jako elektronika, oblečení, hračky, které mají poměr hmotnosti a objemu nízký, tzn. jsou vzhledem ke své velikosti lehké. Dá se tedy říci, že přeprava produktů s nízkou hustotou stojí více než s vysokou hustotou.
- **Skladovatelnost** – skladovatelnost výrobků je ovlivněna velikostí daného výrobku, tvarem či jeho křehkostí. Skladovatelnost lze chápat jako míru, do které může produkt vyplnit daný prostor v přepravním prostředku. Mezi produkty s nejlepší skladovatelností můžeme řadit veškeré obilí. Jelikož je možné plně vyplnit přepravní prostředek. Horší skladovatelnost mají např. automobily či zvířata.
- **Manipulace** – manipulace úzce souvisí se skladovatelností. Produkty, se kterými se těžce manipuluje, mají i logicky dražší přepravu. Naopak produkty, se kterými lze manipulovat pomocí klasických manipulačních zařízení, jako např. výrobky balené v kartonech, plechovky či výrobky, vyžadují nižší přepravní náklady.

- **Ručení** – mezi další faktor ovlivňující přepravní náklady patří finanční hodnota výrobku. Produkty s vysokým poměrem hodnoty ku jejich objemu je snadnější poškodit. Je zde i vyšší náchylnost ke krádeži. Přeprava takových výrobků je tudíž dražší. Jedná se např. o výrobky, jako jsou šperky, počítače, elektronika, atd.

Druhou kategorii tvoří **faktory související s charakterem trhu**. Mezi tyto faktory lze zařadit konkurenci mezi jednotlivými druhy dopravy a v rámci určitého odvětví, rozmístění trhů, rozsah regulačních opatření, sezónnost přesunů produktů, vzdálenost přepravy (vnitrostátně/mezinárodně).

V neposlední řadě mezi další náklady, které lze zařadit do ovlivňujících faktorů ceny přepravy, se řadí spolehlivost přepravce, doba přepravy, pokrytí trhu, rozsah přepravního servisu, pružnost přepravy, atd. (Lambert, 2000).

4.2.2 Členění dopravy

Dopravu lze rozdělit dle různých hledisek. Mezi ty nejdůležitější patří:

- dle použití dopravních prostředků – železniční, silniční, letecká, vodní, kombinovaná doprava,
- dle převáženého produktu – nákladní a osobní,
- dle území – vnitrostátní a mezinárodní,
- dle pravidelnosti – pravidelná a nepravidelná (Sixta, 2010).

4.2.3 Silniční doprava

Jedná se o nejrozšířenější způsob dopravy. Autodoprava zajišťuje většinu přepravy spotřebitelského zboží. Výhodou silniční dopravy je její rychlost, spolehlivost, nízká pravděpodobnost poškození a ztráty, vysoká hustota silniční sítě, univerzálnost. Největším konkurentem silniční dopravy je letecká doprava u menších zásilek a železniční doprava u objemných zásilek. Publikace uvádějí, že průměrná přepravní vzdálenost silniční dopravy je 500 mil, což je v přepočtu zhruba 805 km (Lambert, 2000).

5. Analýza stávajícího stavu společnosti

Zpracování analýzy společnosti bylo inspirováno především postupem metody BSP. Metoda BSP slouží k analýze a návrhu informační architektury firmy. Cílem je vytvořit architekturu, která spojuje veškeré procesy probíhající v organizaci a k vytvoření informačního plánu (Řepa, 2007). Postup metody byl přizpůsoben a pořadí některých kroků bylo zaměřeno pro potřeby této práce. Výsledný postup pro zpracování analýzy společnosti Jičínská a Hořická cukrárna Petr Draslar je následující:

- shromáždění základních podkladů a informací od vedení společnosti – pana Petra Draslara, v této fázi byly zjišťovány základní informace o společnosti, její historie, informace o výrobním procesu firmy,
- zjištění organizační struktury – v tomto kroku byla řešena organizační struktura, ač se jedná o malou firmu, je nutné tento krok realizovat,
- shromáždění informací o klíčových a podpůrných procesech firmy,
- seznámení se s veškerými pomůckami, se kterými je ve firmě operováno,
- schůzka s vedením firmy – v této fázi došlo ke shrnutí všech informací, bylo zkontrolováno, zda všechny informace jsou v souladu se společností, byla doplněna doposud chybějící data a byl sestaven seznam hlavních problémů, se kterými se organizace potýká,
- po konzultaci s vedením organizace byl vybrán hlavní problém s ohledem na jeho náročnost, se kterými se firma potýká, a to nevhodná poloha výroby společnosti Jičínská a Hořická cukrárna Petr Draslar,
- dalším krokem metody BSP byla komunikace s jednotlivými zaměstnanci společnosti, náhled do všech částí firmy pro lepší pochopení situace,
- analýza již zjištěných informací,
- zjištění nedostatků,
- návrh řešení,
- předložení výsledků vedení organizace, popř. další budoucí vývoj společnosti (Weinsteinová, 2011).

V následujících kapitolách se zaměříme na jednotlivé body BSP metody. Bude uveden popis firmy Jičínská a Hořická cukrárna Petr Draslar. Dojde ke zmínění činnosti společnosti a ke krátkému přehledu její historie a dalších důležitých informací.

5.1 Společnost Jičínská a Hořická cukrárna Petr Draslar

Jičínská a Hořická cukrárna Draslar je malá firma působící v Královéhradeckém kraji. Jak již název firmy napovídá, jedná se o společnost podnikající na základě živnostenského oprávnění. Společnost má dvě pobočky, jedna se nachází v Hořicích v Podkrkonoší nedaleko Hradce Králové. V Hořicích se nachází také výrobná, společná pro obě pobočky. Druhá pobočka se nachází asi 20 kilometrů od Hořic, a to ve městě Jičín. Dále pak společnost zavází do dalších soukromých prodejen, a to do Libáně a Sobotky. Hlavní sídlo firmy je v Hořicích v Podkrkonoší.

Jak vyplývá z názvu, společnost se zaměřuje na výrobu a prodej cukrovinek.

5.1.1 Organizační struktura

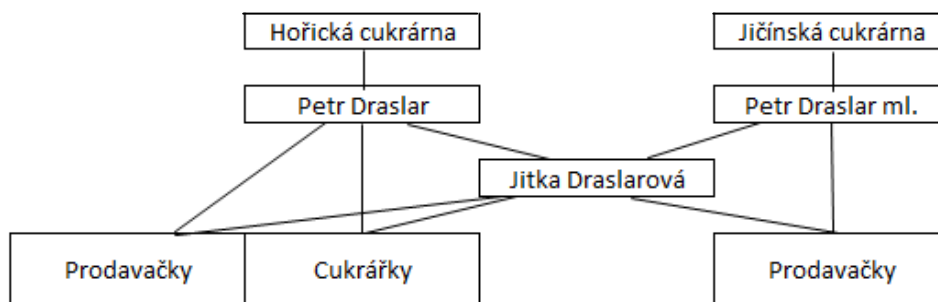
Společnost Jičínská a Hořická cukrárna Petr Draslar zaměstnává 13 zaměstnanců. Jedná se o téměř rodinnou firmu, kde většinu práce obstarají členové rodiny Draslarových.

Pan Petr Draslar st. je majitelem pobočky v Hořicích. Obstarává objednávku surovin, pro některé zboží jezdí sám osobně. Jedná se o zboží, jehož nákup není tak častý. Rozhoduje o jednotlivých krocích, týkající se prodejny v Hořicích. Do jeho kompetence spadá i výrobní dílna. V případě potřeby obstarává i obsluhu prodejny v Hořicích.

Jeho žena, paní Jitka Draslarová, se stará o objednávací proces zakázek od zákazníků. Přebírá zakázky z ostatních poboček a předává je do výrobní dílny. Další funkcí paní Draslarové je expedice hotových výrobků. Kontroluje, zda dané výrobky jsou nasměrovány do správné prodejny. Dále pak paní Draslarová zastává funkci účetní společnosti. Firma Jičínská a Hořická cukrárna Petr Draslar není rozsáhlá, dají se tedy všechny činnosti skloubit dohromady a kvalitně obstarat.

Syn Draslarových, Petr Draslar ml., je majitelem pobočky v Jičíně. Jeho hlavním úkolem je naskladnění hotových výrobků do přepravního automobilu a následuje rozvoz hotových výrobků do jednotlivých prodejen. Pravidelně 4krát týdně rozváží hotové výrobky do pobočky v Jičíně. Jednou za týden pak do prodejen v Libáni a v Sobotce. Po příjezdu na rozvozové místo je jeho náplní práce dovezené výrobky vyskladnit do chladících boxů dané prodejny. Po vykonání této činnosti pak naskladní zpět do přepravního automobilu již vyprázdňené přepravní jednotky. Nejčastěji přepravky a přepravní boxy.

Mezi další zaměstnance společnosti patří jednotlivé prodavačky v prodejnách a cukrářky ve výrobní dílně v Hořicích v Podkrkonoší. Celkový počet těchto zaměstnankyň je 12. Prodejna v Hořicích má dva stálé prodejce. Ve výrobní dílně pracuje 6 cukrářek, které obstarávají výrobu cukrovinek pro obě pobočky a pro další dvě cukrárny, kam se výrobky rozvázejí. Jak již bylo zmíněno, jedná se o cukrárnu v Libáni a v Sobotce. Prodejna v Jičíně čítá 4 stálé pracovnice, které se v prodejně střídají.



Obrázek 4: Organizační struktura firmy
Zdroj: vlastní

5.1.2 Historie společnosti

Společnost Jičínská a Hořická cukrárna Petr Draslar byla založena roku 1991 majitelem Petrem Draslarem st. Zprvu sídlila společnost v Dobré Vodě u Hořic, kde se nacházela prodejna i výrobní cukrovinek. Po dvou letech působení v Dobré Vodě se naskytla výhodná nabídka o koupi rodinného domu s možným vybudováním výrobní dílny a prodejny, které tehdejší majitel Petr Draslar st. využil a společnost přesídlila do pět kilometrů vzdálených, mnohonásobně větších Hořic v Podkrkonoší, kde společnost sídlí dodnes. Větší město obchodům, resp. tržbám, svědčí. Společnost tedy začala prosperovat

a vybudovala další prodejnu v Jičíně. Zde již v minulosti cukrárna byla. Bylo zde tedy výhodné založit prodejnu, jelikož zde byly vhodné, již zařízené prostory. O pár let později tehdejší majitel Petr Draslar st. nechal přepsat Jičínskou prodejnu na svého syna, Petra Draslara ml., který pobočku v Jičíně vlastní dodnes.

5.1.3 Výrobní řada

Firma nabízí širokou škálu vlastnoručně vyráběných zákusků a dortů. Společnost má v nabídce jak klasické zákusky, které jsou základem každé cukrárny (typu větrník, věneček, indián, bombička či punčový řez), tak i moderní druhy zákusků pro jakoukoliv příležitost, (např. panna cotta, různé druhy dortových zákusků – duo dort, florida, jarní dort, harlekýn, apod.). Cílová skupina společnosti je tak velice široká, od nejstarších zákazníků až po ty nejmenší. Specialitou firmy Jičínská a Hořická cukrárna Petr Draslar jsou smetanové řezy, které jsou poskytovány v různých druzích. Jedná se například o jablkové smetanové řezy, tvarohové míša řezy, karamelové „cookies“ řezy, banánové řezy, či o novinku kokosové „rafaelo“ řezy. Další velice oblíbený zákusek, typický pro tuto firmu, je hořický řez. Název napovídá, že jde o další specialitu, která byla vymyšlena právě v sídle společnosti, v Hořicích v Podkrkonoší. V neposlední řadě populárním zákuskem je šlehačkový den a noc. Společnost také nabízí vždy čerstvé celé dorty různých druhů. Dorty lze i objednat a to k jakýmkoliv příležitostem. Hořická výrobní má také bohaté zkušenosti se svatebními dorty. Společnost nabízí výrobu katalogových dortů, ale i dortů dle vlastní představy či předlohy. V nabídce firmy je i výroba minizákusků, rovněž ke všem příležitostem. Jičínská a Hořická cukrárna myslí i na ty, kteří sladkému neholdují, a tak je možné si v obou pobočkách objednat chlebičky přes zprostředkovatelskou firmu. V neposlední řadě v období Vánoc společnost nabízí možnost výroby domácího vánočního cukroví, které každým rokem využívá mnoho zákazníků. Firma však nabízí také různé druhy lízátek, pendreků, žvýkaček, sušenek, kvalitních čokolád a bonboniér či populární stáčené oplatky a hořické trubičky, typické pro oblast Hořicka a Jičínska.

Všechny zákusky jsou cenově dostupné a příznivé pro všechny návštěvníky. Lze nalézt zákusky od 9 Kč do 35 Kč. Cena však není na úkor kvalitě. Všechny zákusky jsou vyráběny z kvalitních surovin dle původních receptur.

Jak v Jičínské, tak v Hořické cukrárně je možnost vnitřního, tak venkovního posezení, jsou tedy nabízeny různé druhy kvalitní kávy, čaje, koktejly, alkoholické či nealkoholické nápoje.

5.1.4 Výrobní hala

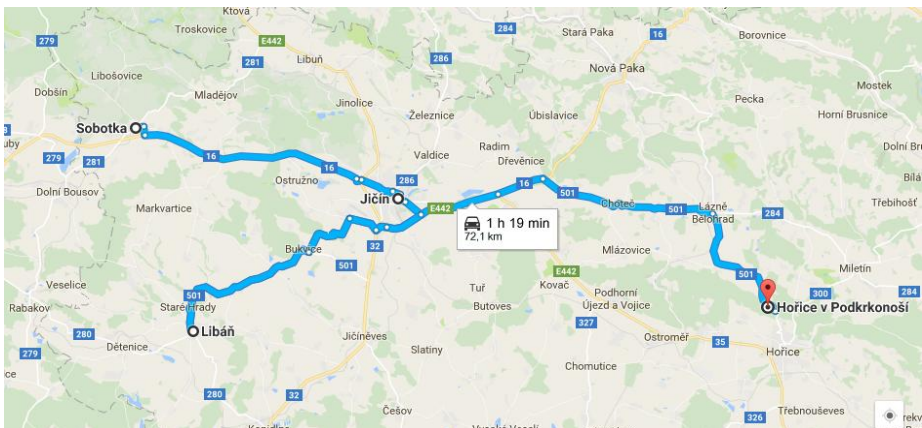
Výrobní v Hořicích má 30 m². Nejedná se o velkou moderní výrobu. Stroje jsou zde starší, ale stále plně funkční a nijak nebrání kvalitě vyráběných výrobků. Součástí výroby je šest pracovních stolů, dvě trouby – horkovzdušná a cukrářská, tři šlehací stoje, tzv. roboti a v neposlední řadě chladicí box na hotové výrobky.



Obrázek 5: Výrobní hala v Hořicích
Zdroj: vlastní

5.1.5 Cílové trhy

Z předcházejících kapitol je známo, že výrobní v Hořicích je určena pro 4 prodejny cukrovinek. Pro samotnou prodejnu v Hořicích, nacházející se hned za výrobnou. Dále pak pro Jičínskou cukrárnu, která tvoří největšího odběratele, jedná se totiž o prodejnu s největším obrátem. V neposlední řadě pak pro dvě malé prodejny, a to v Libáni a v Sobotce. Odebírané množství hotových výrobků je však v těchto prodejnách oproti Jičínské cukrárně zanedbatelné. Přehlednou mapu rozvozových míst lze vidět na obrázku č. 4.



Obrázek 6: Trasa rozvozových míst
Zdroj: vlastní (zpracováno v maps.google.cz)

5.1.6 Klíčové procesy ve firmě

V této podkapitole jsou uvedeny hlavní procesy nutné pro chod firmy. K zázornění diagramu byl použit program Business Process Modeling. Součástí diagramu je také podrobný slovní popis.



Obrázek 7: Grafické znázornění klíčových procesů ve společnosti pomocí Business Process Modelingu

Zdroj: vlastní (zpracováno v <https://creately.com/app/>)

Výše uvedený diagram zobrazuje klíčové procesy probíhající ve společnosti Jičínská a Hořická cukrárna Petr Draslar, a to dle časového sledu jejich posloupnosti. Zmíněné procesy nastávají ve firmě každý den, je tedy důležité, aby je společnost prováděla pečlivě a s co nejkratší časovou návazností. První fází diagramu je získání objednávek od

zákazníků. Jakmile jsou všechny objednávky na daný den obdrženy, je sestaven výrobní plán, podle něhož se později realizuje výroba. Poté přichází na řadu sestavení expedičního plánu, na jehož základě se pak připravují výrobky pro expedici. Následuje rozvoz zboží do jednotlivých prodejen. Po vyložení zboží dochází k naložení přepravních jednotek a k jejich odvozu zpět do firmy. Posledním krokem je fakturace prodaných vyrobených výrobků.

5.1.7 Distribuce zboží

Jak již bylo řečeno výše, jedná se o malou firmu, kde řadu funkcí obstará jakýkoliv člen rodiny Draslarových. Samotný rozvoz zboží obstarává sám pan Petr Draslar ml. Do Jičínské cukrárny se dováží čerstvé zákusky vždy v pondělí, ve středu, v pátek a v sobotu. V případě nutnosti, tedy v případě nadměrného a neočekávaně velkého prodeje výrobků, je obstarán rozvoz i mimo rozvozové dny. Děje se tak často v letních měsících, kdy je počet zákazníků značně navýšen či v době konání nějaké kulturní akce.

K rozvozu zboží používá společnost Jičínská a Hořická cukrárna Petr Draslar automobil typu Ford Transit. Aby byly výrobky po celou dobu zachlazené, automobil má zabudovaný v přepravní části chladicí box, aby nedošlo ke snížení jakosti hotových výrobků. V letních období navíc chladicí box chrání proti roztečení výrobků. Spotřeba automobilu je 10 litrů na sto kilometrů. Týdenní spotřeba takového automobilu je tedy 604 Kč. Měsíční spotřeba pak činí 2416 Kč, počítáme-li trasu z Hořic do Jičína.



Obrázek 8: Ford Transit

Zdroj: https://www.renbo.cz/resource/portal/img/product/f/o/ford-transit_547dbcf23e442.jpg

Každý rozvozový den pan Draslar sám naloží do automobilu veškeré výrobky, objednané na daný den, či den, který má pokrýt daný rozvoz. Jakmile má všechny výrobky naloženy a zkontrolovány dle objednávek od zákazníků, začne rozvážet zboží. Do Jičínské prodejny se rozváží již zmíněné rozvozové dny. Do prodejen v Sobotce a v Libáni se výrobky z Hořické výroby dováží pouze 1× týdně, a to v sobotu.

Jakmile dorazí pan Draslar do dané prodejny, zboží sám, nebo za pomoci prodejců vyloží. Po vyložení zboží musí zpět do automobilu naložit přepravní jednotky z předchozích rozvozů. Přepravním jednotkám bude věnována následující kapitola.

5.1.8 Přepravní jednotky

Většina zboží je z Hořické výroby ukládána do přepravek a nakládána do rozvozového automobilu a převážena do dalších odběrových míst. Veškeré přepravky jsou z hygienických důvodů pokryty potravinářskou folií. Některé hotové výrobky, jako např. katalogové marcipánové dorty, atypické narozeninové či jiné atypické dorty, svatební dorty

jsou rovnou z výroby posílány v krabicích, ve kterých je výrobek předán příslušnému zákazníkovi. Ve společnosti jsou používány tři druhy krabic dle velikosti. Malé krabice (22×22), pro malé dorty, tzv. „batuly“, případně pro menší počet zákusků, tzn. do 10 ks. Druhý typ krabice je na dorty klasické velikosti (28×28), případně pro větší počet zákusků, tzn. 10-15 ks. Pro velikostně rozměrnější výrobky jsou používány tzv. „roládovky“, tedy větší krabice. Ty se využívají právě pro zmíněné atypické dorty či svatební dorty. Veškeré výše jmenované přepravní jednotky lze vidět na následujících obrázcích – obrázek č. 9., 10., 11., 12.



Obrázek 9: Přepravka

Zdroj: http://www.domapotrebuju.cz/obr/798259_1.JPG



Obrázek 10: Malá krabice (22×22)
Zdroj: vlastní



Obrázek 11: Velká krabice (28×28)
Zdroj: vlastní



Obrázek 12: Roládovka
Zdroj: vlastní

Některé druhy zákusků jsou přímo vyráběny do plechů, které jsou ukládány do přepravních boxů. Do přepravního boxu se vejdou až 4 plechy zákusků. Jeden plech představuje 30 kusů jednoho druhu zákusku, to znamená, že kapacita jednoho přepravního boxu je 120 kusů. Přepravní box můžeme vidět na obrázku č. 13.



Obrázek 13: Převravní box
Zdroj: vlastní

5.1.9 Popis problému

Firma Jičinská a Hořická cukrárna Petr Draslar je zaběhnutou, dlouhodobě fungující společností. Je tedy nutné uvažovat do budoucna a snažit se eliminovat náklady a dále rozvíjet a vylepšovat společnost.

Každá fungující firma se však potýká i přesto s nějakými problémy. Výjimkou není ani společnost Jičinská a Hořická cukrárna Petr Draslar.

Prvním problémem je zastaralý objednávací proces. V prodejnách se nenachází žádný počítač, na kterém by bylo možné potřebné výrobky objednat elektronicky, za pomoci e-mailů či přímo k objednávání určených programů. Objednávání výrobků je tedy obstaráváno pouze telefonicky přes pevnou linku. Nejen, že je to finančně nákladné oproti výše zmíněným možnostem, je to však i časově náročné. Jelikož obě strany, objednavající i příjemce objednávek, musí být ve stejný čas přítomni u telefonu. Dalším problémem této zastaralé objednávací techniky je její chybovost. Často se stává, že se zákazníkovi objednaný výrobek pozmění a místo modrého dortu má červený. Je to způsobeno lidským faktorem, který objednávku často přepisuje. Objednávkový proces je totiž následující:

zákazník přijde do jakékoliv prodejny, vyličí svou představu o požadovaném výrobku. Prodavačka v určité prodejně ji zapíše do objednávkového sešitu. Po pracovní době se pak všechny objednávky volají do Hořic paní Draslarové, která si všechny objednávky sepíše. Již v tomto kroku může nastat chyba. Jelikož se vše píše do sešitů ručně, a objednávku po telefonu může provádět jiná prodavačka, než která daný požadavek od zákazníka přebírala, a dochází k špatnému přečtení objednávky. Někdy se také stane, že se některá objednávka přehlédne a zapomene se nahlásit. Následně druhý den veškeré objednávky předá paní Draslarová do výroby v Hořicích a cukrářky podle nich připravují požadované výrobky. Jedna objednávka se tak dostává přes tři různé články, pravděpodobnost záměny či nedorozumění je tedy značně vysoká.

Druhým problémem je rozvoz výrobků. Jak již bylo několikrát řečeno, výrobní pro všechny rozvozová místa se nachází v Hořicích v Podkrkonoší. Z mapy zobrazené na obrázku č. 6 je zřejmé, že se nejedná o strategickou pozici. Výhodnější pozici by výrobní měla v Jičíně, který se nachází ve středu všech rozvozových míst. Dalším důvodem, proč není vhodné mít výrobní v Hořicích je fakt, že nejvýdělečnější ze všech prodejen je prodejna v Jičíně. Uskutečňují se zde největší objednávky a kolikrát je rozvoz zapotřebí kvůli jedné objednávce právě v Jičíně. Toto je hlavní problém, kterým se bude tato bakalářská práce dále zabývat.

5.2 Rozbor problému

Následující kapitola bude zaměřena na analýzu druhého zmíněného problému, tedy umístění výrobní dílny v Hořicích v Podkrkonoší.

Nyní bude nahlédnuto ke všem faktorům, které by mohly mít vliv na rozhodnutí vedení o vybudování výrobní do více prosperující pobočky v Jičíně.

První faktor, který by mělo vedení společnosti Jičínská a Hořická cukrárna Petr Draslar vzít v potaz, byl již zmíněn. Jedná se o nejvýznamnější faktor, tedy vyšší ziskovost Jičínské prodejny. To je způsobeno zejména vyšší atraktivitou města. Jičín je turisticky velice vyhledávané místo, sjíždějí se sem turisté z celého světa, zejména pak z tuzemska, Slovenska a Německa. Ale není náhodou se zde setkat s Nizozemci, Angličany či např.

s Nory. V Jičíně se koná také spousta kulturních akcí. Nejznámější je nejspíše pohádkový festival – Jičín – město pohádky, který se letos konal již po 26. a to každoročně druhý týden v září. Další vliv na vyšší ziskovost má zajisté poloha pobočky v Jičíně. Prodejna se nachází na hlavním náměstí, které je turistickým cílem všech návštěvníků. Náměstí je také dostupným místem pro všechny místní obyvatele. Jestliže porovnáme ziskovost obou prodejen, v Jičíně se setkáme s 2× větší ziskovostí.

Jak bylo zmíněno v kapitole 5.1.5., je zřejmé, že poloha Jičina je výhodná i pro další distribuci výrobků ke všem rozvozovým místům je to z Jičina cca 20 km.

Další nutný faktor, který ovlivní rozhodnutí vedení firmy, jsou náklady na pořízení nových strojních zařízení. Je zapotřebí chladicí box jak pro nedokončené výrobky, tak pro hotové výrobky, horkovzdušná pec, cukrářská pec, a tři šlehací stroje. Dále pak příslušenství jako např. plechy, zdobičky, regály na skladování zásob, atd.

Dalším nákladem jsou pak stavební náklady na vylepšení prostor v Jičíně.

Zmíněné náklady jsou však pouze vstupními náklady související se založením nové výrobní dílny. Pokud by byla Jičínská cukrárna více prosperující, než jsou náklady na přepravu hotových výrobků z Hořické výrobní, tyto náklady by se časem firmě vrátily.

5.3 SWOT analýza

Situaci Jičínské a Hořické cukrárny si rozebereme pomocí SWOT analýzy. SWOT analýza je metoda, jejíž úkolem je zjištění silných (**Strengths**) a slabých (**Weaknesses**) stránek organizace a její příležitosti (**Opportunities**) a hrozby (**Threats**). Tato metoda se původně skládala ze dvou částí, a to analýzy SW a analýzy OT.

Silné stránky (<i>strengths</i>) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (<i>weaknesses</i>) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (<i>opportunities</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (<i>threats</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Obrázek 14: SWOT analýza

Zdroj: JAKUBÍNOVÁ, Dagmar. Strategický marketing, s. 103.

Tato metoda byla aplikována na firmu Jičínská a Hořická cukrárna Petr Draslar a byly analyzovány silné a slabé stránky založení nové výroby u Jičínské cukrárny. Výsledek je možné vidět v následující tabulce č. 2.

Tabulka 2: SWOT analýza výroby v Jičíně

Silné stránky	Slabé stránky
vysoký odbyt	nutnost vybudování nové výroby, stavební úpravy
know-how	náklady související s pořízením nových strojů, příslušenství
výhodná poloha	
kvalitní distribuční cesty	
dobrá platební historie a morálka podniku	
dobrá pověst	
kvalita výrobků	
vyšší zisk	
Příležitosti	Hrozby
snížení dopravních nákladů (pouze do Libáně a Sobotky)	nutnost části dosavadních pracovníků ve výrobě dojíždět za prací do Jičína → možné ukončení poměru ze strany zaměstnance
zvýšení motivace pracovníků v Jičíně	prodejně se přestane dařit → vložení velkých nákladů na zařízení výroby
nižší náklady → vyšší zisk	
ekologie → snížení nutnosti dovážení jednotlivých zakázek do Jičína	
růst poptávky v regionu → jistota vždy čerstvých zákusků	
zakázky na poslední chvíli	
snížení chybovosti při sjednávacím procesu	
nákup modernějších strojů	
hotové výrobky ihned k dispozici	

Zdroj: vlastní

Mezi silné stránky firmy patří kvalitní know-how firmy. Jedná se o společnost, která působí na trhu již řadu let. Za tuto dobu má bohatou zásobu receptur a spoustu zkušeností. Prodejna je velice oblíbená, má stále zákazníky, kteří se do prodejny často vrací. Tím je zajištěn vysoký odbyt.

S vysokým odbytem souvisí i další silná stránka společnosti, a to výhodná poloha. Ať už se jedná o vhodné umístění prodejny v Jičíně, kde se prodejna nachází přímo v centru města, či o vhodnou polohu města vzhledem k ostatním rozvozným místům v okolí. Tím jsou tedy zajištěny kvalitní distribuční cesty.

Jak již bylo zmíněno, společnost působí na trhu řadu let, podnik se nikdy nedostal do finančních problémů.

Další významnou stránkou je dobrá pověst společnosti. Ať už z hlediska bezproblémové platební morálky nebo vysoké kvality výrobků.

Naopak mezi slabé stránky firmy lze zařadit nutnost stavebních úprav výroby v Jičíně. Prostory se sice nacházejí přímo nad prodejnou, jsou však již zastaralé a nevyhovující.

Další slabou stránkou je nutnost dokoupení nových strojů pro rychlou, kvalitní výrobu. S tím jsou spojeny vysoké vstupní náklady.

Mezi příležitostmi, které by přineslo vybudování nové výroby v Jičíně, patří zejména snížení dopravních nákladů a tak i vyšší zisk. Z důvodů častého objednávání zakázek na poslední chvíli, či často z nepozornosti některého z pracovníků je nutné absolvovat cestu z Hořic do Jičína kvůli jedné, či dvou zakázkám. Přesun výroby do Jičína by tak zlepšil i ekologickou stránku věci.

Do nové výroby je zapotřebí nových strojů. Je zde možnost nakoupit nové, kvalitní, moderní stroje, které jsou schopné ulehčit namáhavou práci cukrářek a ušetřit energie.

Kdyby se nacházela výroba společnosti v Jičíně, mezi příležitostmi lze zařadit fakt, že výrobky by byly ihned po vyrobení k dispozici. Jestliže tedy zrovna určitý druh cukrovinek je vyprodaný, příslušná prodávačka by mohla dojít do výroby pro již hotové výrobky

a mohla tak uspokojit přání dalších zákazníků a nemuselo by se čekat do dalšího rozvozového dne na dodávku hotových výrobků.

Dostupnost všech výrobků po celou dobu otevírací doby by mohla přinést i vyšší motivaci prodejců. Nemuseli by podstupovat nepříjemnou situaci, kdy nemohou zákazníkům nabídnout žadané zboží a uspokojit tak jejich potřebu. Motivací jsou i již zmíněné modernější stroje ulehčující náročnou práci. Vybudování výroby pro Jičínskou cukrárnu dále sníží množství vyráběných výrobků pro cukrářky v jednotlivých výrobnách a usnadní tak jejich práci.

Další příležitostí je zvýšení poptávky po hotových výrobcích. Zákazníci by měli jistotu vždy čerstvých výrobků.

V neposlední řadě by bylo možné plnit zakázky na poslední chvíli a dále by mohlo dojít ke snížení chybovosti při objednávání zakázek. Jak již bylo zmíněno, objednávací proces je zastaralý a prochází přes zbytečně velký počet mezičlánků. Díky nové výrobě by se tento počet mezičlánků snížil.

Firma se však může potýkat i s hrozbami. Za největší hrozbu lze považovat fakt, že část zaměstnaných cukrářek by muselo přemístit své pracovní místo do jičínské výroby a za prací tak dojíždět. Hrozí zde ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance a firma by pak přišla o zaučené zkušené zaměstnance a byla by nucena hledat nové cukrářky a zdlouhavě je zaučovat.

Další hrozbou je pak riziko vynaložených peněz na novou výrobu. Jestliže by se z nějakého důvodu přestalo společnosti dařit, investované peníze by se vlastníkům nevrátily, ale ještě hůře – byli by ve ztrátě.

Z pohledu na celkovou SWOT analýzu je však zřejmé, že sloupeček silných stránek a příležitostí je obsáhlejší, než opačný sloupeček, sloupeček slabých stránek a hrozeb.

5.4 Hodnocení efektivnosti investice

Pro vyhodnocení vhodnosti projektu bude použita metoda hodnocení efektivnosti investic za pomoci ukazatele čisté současné hodnoty. Metoda je založena na základě porovnání peněžních toků. Ty se skládají z kapitálových výdajů a peněžních příjmů z realizovaného projektu vybudování výrobní v pobočce v Jičíně. Oba peněžní toky budou vymezeny v následujících kapitolách.

5.4.1 Kapitálové výdaje

Kapitálové výdaje lze jednoduše vyjádřit jako:

$$KV = I + O + P \pm D \quad (1)$$

kde:

KV = kapitálové výdaje

I = výdaj na pořízení DM

O = výdaj na trvalý přírůstek ČPK

D = daňový efekt (Nývltová, 2010).

Největší složku kapitálových výdajů tvoří výdaje na vybudování nové výrobní v Jičíně. Veškeré výdaje jsou stanoveny na základě odhadu vedení společnosti a dle nabídek dodavatelů nabízející stavební úpravy a cukrářské zařízení.

V první řadě je zapotřebí upravit dosavadní prostory výrobní. Nad prodejnu jsou možné prostory, kde by se výrobní mohla nacházet. Prostory jsou však zastaralé a jsou nutné stavební úpravy. Vedení firmy předpokládá, že se jedná o částku zhruba 50 000 Kč.

Dále pak složku kapitálových výdajů doplňují náklady na pořízení nových strojních zařízení. Je zapotřebí chladicí box jak pro nedokončené výrobky, tak pro hotové výrobky, horkovzdušná pec, cukrářská pec, a tři šlehací stroje. Dále pak příslušenství jako např.

plechy, zdobíčky, regály na skladování zásob, atd. Cena cukrářské pece se pohybuje kolem 80 000 Kč (Cesk, 2016). Vybudování chladicího boxu by dle nabídky firem na internetu přišlo společnost na částku 50 000 Kč (Gargulák, 2016). Šlehací stroj by společnost přišel na zhruba 15 000 Kč (Svět pečení, 2016). Dalším nutným nákladem na novou výrobu by byl pracovní stůl. Cena takového stolu se pohybuje od 10 000 Kč (Profi kuchyně, 2016). Dá se předpokládat, že vybavení nové výrobní dílny by společnost Jičínská a Hořická cukrárna Petr Draslar přišlo na zhruba 200 000 Kč.

Dalším možným nutným výdajem je nábor a zaškolení nové pracovní síly. Jedná se zhruba o částku 5 000 Kč.

V neposlední řadě nelze opomenout zřizovací výdaje, mezi které lze zařadit především výdaje spojené s právními službami ve formě licencí, soudních a správních poplatků atd. Společnost tuto částku vyčíslila na cca 5 000 Kč.

Společnost nepředpokládá prodej dlouhodobého majetku.

Budou-li sečteny veškeré kapitálové výdaje, společnost získá částku 260 000 Kč.

5.4.2 Peněžní příjmy

Odhad peněžních příjmů je oproti stanovení kapitálových výdajů značně složitější. Důvodem je působnost mnoha faktorů, které lze obtížně odhadnout. Jedná se např. o faktor času, poptávku na trhu či inflaci.

Peněžní příjmy lze vyjádřit jako:

$$P = Z + A \pm O + P_M \pm D \quad (2)$$

kde:

P = peněžní příjmy

Z = roční přírůstek zisku po zdanění

A = přírůstek ročních odpisů

O = přírůstek či úbytek ČPK

P_M = příjem z prodeje DM

D = daňový efekt (Nývtová, 2010).

Pro stanovení **zisku** je potřeba sečíst veškeré náklady spojené s provozem Jičínské a Hořické cukrárny. Jedná se např. o spotřebu energie, náklady na nákup zboží, mzdové náklady, odpisy budov, náklady na pohonné hmoty a další náklady.

Největší položku nákladů tvoří samozřejmě náklady na nákup zboží, dále pak mzdové náklady, a třetí největší skupinu tvoří provozní náklady.

V dalším kroku jsou stanoveny celkové výnosy, od kterých následně celkové náklady odečteme. Největší část výnosů tvoří tržby.

Po konzultaci s vedením firmy byl vyhodnocen závěr, který říká, že výnosy za rok 2016 Jičínské a Hořické cukrárny činí 5 250 000 Kč. Celkové náklady byly vyčísleny na 5 000 000 Kč. Z jednoduché rovnice plyne, že hrubý zisk společnosti byl za uplynulý rok 250 000 Kč.

V neposlední řadě musí být zisk snížen o daň, která činí 15%. Aplikujeme-li tedy daň na vypočtený zisk, získáme částku 212 500 Kč.

Odpisy pro firmu představují nepeněžní výdaj. Nemohou tudíž být zahrnuty do peněžních toků plynoucích z investice. Jako náklad jsou součástí kapitálových výdajů, zejména z toho důvodu, aby si podnik mohl postupně snižovat základ daně o výdaje vynaložené na pořízení dlouhodobého majetku. Z toho důvodu je nutné odpisy k zisku opět přičíst, aby do metody hodnocení efektivnost projektu nevstupovaly dvakrát.

Společnost zařadila mezi odepisovaný majetek cukrářské stroje a zařízení.

Veškerý odepisovaný majetek lze zahrnout do 1. odpisové skupiny. Doba odepisování je tři roky. Celkový roční odpis dlouhodobého majetku je 40 000 Kč. Viz Tabulka č. 3.

Tabulka 3: Rovnoměrné odepisování dlouhodobého majetku

Rovnoměrný odpis		Vstupní cena: 200 000 Kč	
Rok odepisování	Roční odpis	Oprávký	Zůstatková cena
2017	40 000 Kč	40 000 Kč	160 000 Kč
2018	40 000 Kč	120 000 Kč	80 000 Kč
2019	40 000 Kč	200 000 Kč	0 Kč

Zdroj: vlastní

Čistý pracovní kapitál, který je dán oběžnými aktivy sníženými o krátkodobé závazky, nám také ovlivňuje peněžní příjmy. Pro jejich určení je nutné vyčíslit, o kolik se v jednotlivých obdobích mění výše čistého pracovního kapitálu. Přírůstek čistého pracovního kapitálu snižuje peněžní příjmy a naopak jeho úbytek příjmy zvyšuje.

Čistý pracovní kapitál společnosti byl vyčíslen na 18 000 Kč.

Společnost nepředpokládá **prodej dlouhodobého majetku**.

Sečteme-li veškeré budoucí peněžní příjmy plynoucí z realizovaného projektu, dostaneme se na částku 234 500 Kč.

Přehled odhadovaných budoucích příjmů shrnuje následující tabulka. Doba životnosti projektu byla stanovena na 20 let.

Tabulka 4: Přehled odhadovaných příjmů

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Peněžní příjmy	249 500	264 500	279 500	294 500	309 500	324 500	339 500	354 500	369 500

Rok	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Peněžní příjmy	384 500	399 500	414 500	429 500	444 500	459 500	474 500	489 500	504 500

Rok	2035	2036
Peněžní příjmy	519 500	534 500

Zdroj: vlastní

5.4.3 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota (angl. net present value) je metoda, která slouží k porovnávání rozdílů mezi současnou hodnotou budoucích příjmů, které plynou z realizovaného projektu, a současné hodnoty výdajů na realizovaný projekt (Svozilová, 2011). Ukazatel čisté současné hodnoty je popsán následujícím vzorcem:

$$\check{C}SH = \sum_{k=1}^n \left(PP_k \frac{1}{(1+i)^k} - KV \right) \quad (3)$$

kde:

ČSH = čistá současná hodnota

n = doba životnosti investičního projektu

PP_k = peněžní příjem

i = diskontní sazba

k = jednotlivá léta životnosti investičního projektu

KV = kapitálový výdaj (Cibulková, 2009).

Pro výpočet čisté současné hodnoty firmy Jičínská a Hořická cukrárna Petr Draslar je nutné zvážit několik základních faktorů:

- počáteční náklady na vybudování nové prodejny, které činí 260 000 Kč,
- roční úspora díky nově vybudovanému projektu, ta činí 15 000 Kč,
- životnost projektu, tedy nově vybudované prodejny, která čítá 20 let,
- diskontní míra 0,05 %.

Pomocí programu MS Excel lze jednoduše vypočítat ČSH. Následující tabulka, tabulka č. 5, tento výpočet ukazuje.

Tabulka 5: Výpočet ČSH pomocí MS Excel

	Počáteční investice	Vypočítaná ČSH	Diskotní míra
Roky dle životnosti projektu	-260 000 Kč	38 411,55 Kč	0,05%
1	15 000 Kč		
2	15 000 Kč		
3	15 000 Kč		
4	15 000 Kč		
5	15 000 Kč		
6	15 000 Kč		
7	15 000 Kč		
8	15 000 Kč		
9	15 000 Kč		
10	15 000 Kč		
11	15 000 Kč		
12	15 000 Kč		
13	15 000 Kč		
14	15 000 Kč		
15	15 000 Kč		
16	15 000 Kč		
17	15 000 Kč		
18	15 000 Kč		
19	15 000 Kč		
20	15 000 Kč		
	Roční úspora		

Zdroj: vlastní

Dle výše zjištěných údajů byla ČSH vyčíslena na 38 411,55 Kč. To znamená, že celkový přínos navrhované investice přesahuje počáteční náklad o více než 38 tisíc. Čistá současná hodnota je kladná, investiční projekt je tedy pro společnost přijatelný.

5.5 Ekonomické zhodnocení navrhovaného řešení

Z kapitoly 5.4.3 vyplývá, že investiční projekt pro společnost Jičinská a Hořická cukrárna je do budoucna přijatelný a bude přinášet zisk. Bylo tak zhodnoceno pomocí ukazatele čisté současné hodnoty, který se používá pro hodnocení efektivnosti investic. Společnost by proto o realizaci projektu přesunutí výroby do pobočky v Jičíně měla přemýšlet a v budoucnu ho i realizovat.

Závěr

Cílem této bakalářské práce v teoretické rovině bylo vysvětlit pojem logistika, popsat základní principy logistiky a logistických toků a provést analýzu využití těchto toků ve společnosti Jičínská a Hořická cukrárna Petr Draslar a navrhnout jejich implementaci, včetně zhodnocení ekonomického přínosu.

Práce byla rozdělena do dvou hlavních částí, přičemž v první, teoretické části, byla popsána logistika, její hlavní cíl, dělení logistiky a následně logistické toky. Dále bylo přiblíženo k dalším částem logistiky, jako je zásobování, skladování a k distribuční logistice. Ve druhé části, praktické, došlo k analýze současného stavu společnosti Jičínská a Hořická cukrárna za pomoci metody BSP. Byl zjištěn hlavní problém společnosti, a to neefektivní doprava mezi dvěma pobočkami. Na základě tohoto zjištění bylo navrženo řešení spočívající ve vybudování vlastní výrobní haly pro pobočku v Jičíně. Tento návrh byl v práci analyzován. Díky ukazateli čisté současné hodnoty, který je využíván pro zhodnocení efektivnosti investice, bylo propočítáno, že investice bude přinášet zisk a tudíž navrhovaný projekt je pro společnost přijatelný. Jičínské a Hořické cukrárně Petr Draslar tak bylo navrženo a doporučeno o podstoupení investice vybudování nové výrobní do více prosperující pobočky v Jičíně přemýšlet a do budoucna ho i realizovat.

Po konzultaci s vedením firmy bylo dosaženo závěru, ze kterého vyplývá nedostatečný kapitál pro realizaci navrhovaného projektu v současné době, z důvodu nové legislativy a nutnosti pořízení dvou nových elektronických pokladen. Vedení společnosti však přislíbilo, že o návrhu bude vážně přemýšlet a do budoucna by ho rádo realizovalo.

Seznam použité literatury

Citace

- CESK. *Cukrářské pece* [online]. Cesk.cz, 2016. [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.cesk.cz/pece/>
- CIBULKOVÁ, Gabriela. *Hodnocení efektivnosti investice*. Brno, 2009. Bakalářská práce (Bc.). Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ing. Miroslav SPONER, Ph.D.
- FIŠER, Erik. *Logistické řetězce* [online]. Slideplayer.cz, 2016. [cit. 2016-10-23]. Dostupný z: <http://slideplayer.cz/slide/3138809/>
- GARGULÁK. CHLAZENÍ KLIMATIZACE GARGULÁK. *Stavby chladících a mrazících boxů* [online]. Chlazení-klimatizace.eu, 2016. [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.chlazení-klimatizace.eu/content/6-stavby-chladicich-mrazicich-boxu>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.
- NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2010. Prosperita firmy. ISBN 9788024731582.
- PROFI KUCHYNĚ. *Nerezové pracovní stoly* [online]. Profikuchyně.cz, 2016. [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.profikuchyne.cz/nerezove-pracovni-stoly/>
- ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
- SVĚT PEČENÍ. *Stroje* [online]. Svetpeceni.cz, 2016. [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.svetpeceni.cz/kategorie/stroje.html>
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert. ISBN 9788024736112.
- WAREHOUSING AND STORAGE MARKET IN THE US 2015-2019. *PR Newswire* [online]. 2015. Dostupné prostřednictvím ProQuest Central z:

<https://search.proquest.com/docview/1708979195/fulltext/5D31E29562AA4234PQ/1?accountid=17116>

WEINSTEINOVÁ, Adéla. *Analýza vybraného procesu ve středně velké potravinářské firmě*. Praha, 2011. Bakalářská práce (Bc.). Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta informatiky a statistiky. Vedoucí práce PhDr. Helena Kučerová.

YONIX. *Logistika* [online]. Praha 9, 2011. [cit. 2016-10-16]. Dostupný z: <http://logistika.yonix.cz/>

Bibliografie

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

CHRISTOPHER, Martin. *Logistic and Supply chain management*. 4th ed. Harlow: Edinburg gate, 2011. ISBN 978-0-273-73113-9.

JIRSÁK, Petr, Michal MERVART, Marek VINŠ a Petr PERNICA. *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-958-6.

LAMBERT, Douglas, James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. *Logistika*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 589 s. ISBN 80-7226-221-1.

SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press, 2009. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2563-2.

SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2010. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0573-3.