

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Logistické procesy a jejich uplatnění ve vybrané firmě

Michaela Labíková

Bakalářská práce
2018

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Labíková**
Osobní číslo: **E15558**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Logistické procesy a jejich uplatnění ve vybrané firmě**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem bakalářské práce je analyzovat podnikovou logistiku, najít slabá místa v logistickém řetězci a navrhnout vhodná opatření ke zlepšení efektivity logistiky v daném podniku.

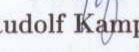
Osnova:

- Charakteristika podnikové logistiky.
- Představení společnosti.
- Analýza logistických procesů v daném podniku.
- Zjištěné nedostatky a návrhy na zlepšení efektivity logistických procesů.

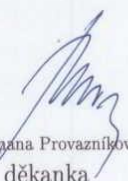
Rozsah grafických prací: **cca 35 stran**
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- DANĚK, J. Logistické systémy. Ostrava : VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2006. 218 s. ISBN 80-248-1017-4.
DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. Logistika - procesy a jejich řízení. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.
GROS, I. Logistika. Praha : Vysoká škola chemicko - technologická, 1996. 228 s. ISBN 80-7080-262-6.
JUROVÁ, M. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha : Grada Publishing, 2016. 254 s. ISBN 978-80-247-5717-9.
PERNICA, P. Logistický management: teorie a podniková praxe. Praha: Radix, 1998. 660 s. ISBN 80-86031-14-4.
PERNICA, P. Logistika (supply chain management) pro 21. století. Praha : Radix, 2005. 569 s. ISBN 80-86031-59-4.
STEHLÍK, A., KAPOUN, J. Logistika pro manažery. Praha : Ekopress, 2008. 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.
ŠTŮSEK, J. Řízení provozu v logistických řetězcích. Praha: C. H. Beck, 2007. 242 s. ISBN 978-80-7179-534-6.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Rudolf  Kampf, CSc.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2018**


doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnici Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2018

Michaela Labíková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Rudolfu Kampfovi, CSc. za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při psaní mé bakalářské práce. A také bych ráda poděkovala panu majiteli firmy IMPEX TB s. r. o. Tomáši Bělkovi, za poskytnutí podkladů a zodpovězení mých dotazů, zejména při psaní praktické části této bakalářské práce.

ANOTACE

Cílem této bakalářské práce je analyzovat podnikovou logistiku. Práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřena zejména na jednotlivé logistické pojmy. Zatímco praktická část představuje samotný podnik a analyzuje podnikové činnosti. V závěru budou identifikována slabá místa v logistickém řetězci a navrhnutá vhodná opatření ke zlepšení efektivnosti logistiky v daném podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

logistika, logistické procesy, logistické náklady

TITLE

Logistic processes and their application in the selected company.

ANNOTATION

The aim of this bachelor thesis is to analyze business logistics. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part focuses on concept of logistics in particular. While the practical part introduces the chosen corporation and analyzes business activities provided in these company. In the end of the thesis, the weaknesses in the logistics chain will be identifies and there will be suggestion of an appropriate measures to improve logistics efficiency at the chosen company.

KEYWORDS

logistic, logistic processes, logistic costs

OBSAH

ÚVOD	11
TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1. CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉ LOGISTIKY	12
1.1. Definice logistiky	12
1.1.1. Logistický řetězec	13
1.1.2. Logistické činnosti	14
1.1.3. Logistické náklady	15
1.2. Logistické procesy	18
1.2.1. Zásobování	18
1.2.2. Výroba	19
1.2.3. Skladování	20
1.2.4. Balení	22
1.2.5. Doprava	23
1.2.6. Distribuce	25
PRAKTICKÁ ČÁST	27
2. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	27
2.1. Sortiment	27
2.2. Dnešní podnik	27
2.2.1. Hospodářský výsledek	28
2.3. Organizační struktura	29
3. ANALÝZA PROCESŮ VE VYBRANÉM PODNIKU	30
3.1. Průběh jednotlivých činností.....	30
3.1.1. Vytvoření a přijetí objednávky	30
3.1.2. Objednávky a skladování materiálu.....	30
3.1.3. Kompletace objednávky	32
3.1.4. Balení objednávky	32

3.1.5.	Doprava k zákazníkovi	33
3.1.6.	Reklamace.....	34
3.1.7.	Dnešní podmínky	35
3.1.8.	Konkurence a odběratelé firmy.....	36
3.2.	Náklady na logistické činnosti	37
4.	ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	44
4.1.	Pořízení technologie čárových kódů	44
4.2.	Nákup nové pily	45
4.3.	Zlepšení servisu a komunikace se zákazníky.....	46
	ZÁVĚR.....	47
	POUŽITÁ LITERATURA	48
	SEZNAM PŘÍLOH	50

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přímá distribuce vs. postupná distribuce	26
Tabulka 2: Hospodářské výsledky v letech 2012–2016 v tis. Kč	28
Tabulka 3: Největší odběratelé za rok 2016	36
Tabulka 4: Náklady na logistické činnosti	37
Tabulka 5: Náklady na informační systém	38
Tabulka 6: Náklady na balení	39
Tabulka 7: Náklady na dopravu	39
Tabulka 8: Náklady na skladování	40
Tabulka 9: Druhové členění nákladů	41
Tabulka 10: Náklady na energii	43

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Toky v logistickém řetězci	13
Obrázek 2: Náklady v logistickém systému	18
Obrázek 3: Komplexní systém skladovacích činností	21
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti	29
Obrázek 5: Termotrasferová tiskárna etiket a štítků	44
Obrázek 6: Bezdrátový snímač kódů 1564	45
Obrázek 7: Kotoučová pila ADIGE TC720	45

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj hospodářského výsledku v tis. Kč	28
Graf 2: Celkové náklady logistických činností	37
Graf 3: Náklady na informační systémy	38
Graf 4: Náklady na balení	39
Graf 5: Náklady na dopravu	40
Graf 6: Náklady na skladování	41
Graf 7: Provozní náklady	42
Graf 8: Náklady na energii a nájem	43

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod.	a podobně
CESR	Czech Economic Subjects Rating
cm	centimetr
CNC	Computer Numerical Control
CSc.	kandidát věd
Doc.	docent
HV	hospodářský výsledek
Ing.	inženýr
Kč	Koruna česká
mil.	milion
ml.	mladší
mm	milimetr
SPZ	státní poznávací značka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
st.	starší
tis.	tisíc
tj.	to je
tzn.	to znamená
vs.	versus

ÚVOD

V současné době dochází k neustálému rozvoji informačních technologií a s tím souvisejícího zavedení průmyslu 4.0 (tzv. INDUSTRY 4.0) zahrnující automatizaci procesů. Z tohoto důvodu musí být podnik připraven na změny a investice na modernizaci svých nejen skladových technologií. Stává se velice důležitou i zpětná vazba získávaná od zákazníků. Neboť z této vazby podnik zjišťuje, co by mohl v dohledné době zlepšit, aby tak byl v budoucnu zákazník stále spokojen.

Tato bakalářská práce na téma „Logistické procesy a jejich uplatnění ve vybrané firmě“ je rozdělena na dvě hlavní části. A to na teoretickou, jež bude tvořena z první kapitoly, a praktickou část, která se bude skládat z následujících tří kapitol.

V teoretické části budou nejdříve vymezeny důležité pojmy z oblasti logistiky a poté se bude práce zabývat podnikovými logistickými činnostmi. Těmito činnostmi jsou zásobování, výroba, skladování, balení, doprava a distribuce ke konečnému zákazníkovi. Tato část bude sestavena na základě rešerše odborné literatury a čerpání znalostí z internetových zdrojů.

Na teoretickou část bude navazovat část praktická, jež se zaměří na představení samotného podniku IMPEX TB s.r.o., který byl vybrán pro analýzu logistiky. V úvodu bude firma představena, uvedena její organizační struktura, rozebrán její hospodářský výsledek za období 2012-2016 a krátce vysvětleno, čím se zabývá. Další část práce bude věnována stručnému popisu dílčích činností a analýze nákladů, jež jsou na tyto činnosti vynakládány. Praktická část bude sestavena na základě řízených rozhovorů se zaměstnanci a majitelem podniku, ale také na základě poskytnutých interních dokumentů této firmy. V závěru budou nalezeny nedostatky firmy a shrnuty do návrhů na zlepšení na základě získaných poznatků.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat podnikovou logistiku ve firmě IMPEX TB s.r.o., identifikovat slabá místa v jejím logistickém řetězci a navrhnout vhodná opatření ke zlepšení efektivity logistiky.

TEORETICKÁ ČÁST

1. CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉ LOGISTIKY

Pro správné chápání významu logistiky je důležité nejprve si ujasnit význam některých základních pojmů týkajících se logistiky obecně, logistického řetězce a poté i složení logistických podnikových nákladů.

1.1. Definice logistiky

„Pojem logistika je odvozen od řeckého základu logos, což v překladu znamená počínání, myšlenka, řeč nebo od slova logistokon, což znamená důmysl, rozum. Tento pojem je všeobecně chápán jako proces zásobování, užívaný ve vojenských oblastech. Má svůj původ ve francouzštině, kde slova logis nebo loger znamenají obydlí, úkryt nebo zaopatřit.“ [1]

Mnohem důležitější pro správné pochopení významu logistiky jsou však samotné definice, které lépe vysvětlí význam tohoto pojmu. Jednou z těchto známých definic je definice americké společnosti Council of Logistics Management již z počátku šedesátých let minulého století, který říká, že logistika je: *„...proces plánování realizace a řízení účinného nákladově úspěšného toku a skladování surovin, inventáře ve výrobě, hotových výrobků a příslušenství informací z místa vzniku zboží na místo potřeby. Tyto činnosti mohou zahrnovat službu zákazníkovi, předpověď poptávky, distribuci informací, kontrolu zařízení, kontrolu zásob, manipulaci s materiálem, balení, manipulaci s vráceným zbožím, dopravu, přepravu, skladování a prodej.“ [2]*

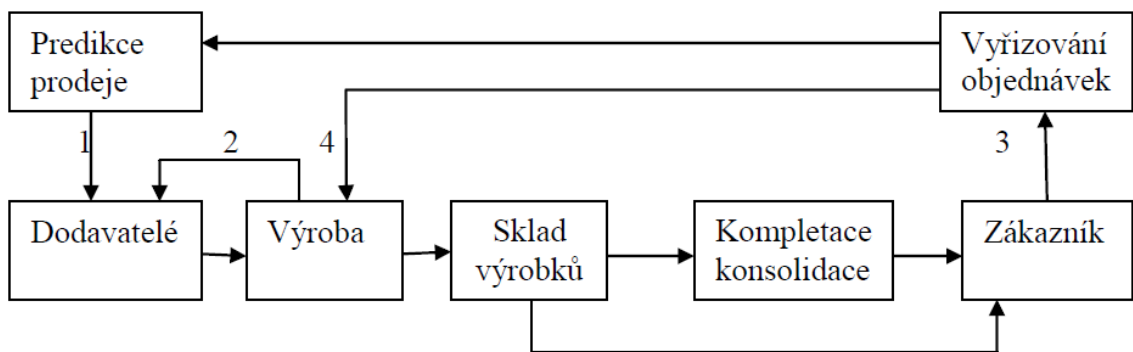
Funkce i význam logistiky se dlouhodobě vyvíjely, než se dostaly do současného stavu 21. století. V tomto desetiletí se stává logistika jednou z velmi významných činností, která je součástí uspokojení konečné potřeby zákazníka, o což se firma dlouhodobě snaží. Nejde už proto snadno předpovědět rozvoj jedince i společnosti v nejbližších hodinách, dnech či delším časovém období. Toto souvisí s rozvojem informačních a komunikačních technologií, kdy se stává klíčovou schopností zvládnout dimenzi času a reagovat tak na rychlé změny a požadavky dané společností, a to v co nejkratším časovém úseku. Jde tedy zejména o to být ve správný čas na správném místě a zajistit tak rychlost a přesnost dodávek, jejich pravidelnost, ale i rozložení místa výroby a distribučních skladů od místa spotřeby.

Přestože informační technologie dokázaly urychlit komunikaci zákazníka s dodavatelem, přinesly také stále rostoucí úroveň digitalizace, což vedlo ke vzniku Průmyslu 4.0 (Industry 4.0). Nic z toho však nepřineslo zcela jasnou odpověď na otázku, jaké nástroje,

techniky a metody, co se týče logistiky a dopravy, jsou schopny zajistit významnou konkurenční výhodu oproti jiné organizaci. [3]

1.1.1. Logistický řetězec

Logistický řetězec patří také mezi velmi významné pojmy v oblasti teorie logistiky. Obecně se dá říci, že logistický řetězec začíná u dodavatele a končí u samotného zákazníka (jak můžeme názorně vidět na Obrázku 1). Znamená propojení jednotlivých činností logistiky. Konkrétně jde o „*dynamické propojení trhu spotřeby s trhy surovin, materiálu, náhradních dílů, a to často v hmotném, ale i nehmotném stavu.*“ [4] Do hmotného stavu logistického řetězce patří uchování a přemísťování věcí či osob, u kterého je podstatné uspokojit konečnou potřebu zákazníka. Tím je myšleno dodat mu hotový výrobek co nejdříve. Zatímco nehmotná stránka je založena na přesouvání a uchovávání informací, které potřebujeme znát k tomu, aby se přemísťování věcí či osob uskutečnilo. [4]



Obrázek 1: Toky v logistickém řetězci

Zdroj: [5]

Logistický řetězec se skládá částečně z hmotných i nehmotných toků, které procházejí jednotlivými články tohoto řetězce, a to ve výrobě, v dopravě, v zasilatelství a v obchodě. Mezi články logistických řetězců zařadíme tedy například: [4]

- „*ve výrobě: dílny, výrobní linky, buňky, centra, sklady surovin a materiálu, nakupovaných dílů, výrobní a montážní mezisklady, montážní linky, balící, paletovací a pakovací linky, sklady hotových výrobků včetně třídících, kompletačních a konsolidačních míst,*
- *v dopravě a zasilatelství: železniční stanice, říční a námořní přístavy, letiště, terminály a překladiště, spediční a celní sklady, logistická centra k veřejnému užití,*
- *v obchodě: sklady velkoobchodu, prodejny a sklady maloobchodu.*“

Logistický řetězec je tvořen aktivními a pasivními prvky. Mezi pasivní prvky se řadí různorodé věci, které probíhají tímto řetězcem. Jedná se o suroviny, základní materiál, díly, obaly, přepravní prostředky, odpadní materiály, osoby, informace a nedokončené, ale i hotové výrobky. Zatímco mezi aktivní prvky se zahrnují prostředky, jejichž prostřednictvím se realizují. Jsou jimi například technické prostředky a zařízení určené pro manipulaci a přepravu či skladování.

Podstata logistického řetězce, spočívá ve třech hlavních vlastnostech, jež jsou nutné pro vytváření co nejefektivnějších logistických řetězců. Tyto vlastnosti jsou transparentnost celé délky řetězce, propojitelnost jednotlivých článků řetězce a flexibilita nákupní, výrobní a prodejní složky podniku. [1]

1.1.2. Logistické činnosti

Logistické činnosti jsou tvořeny především z jednotlivých operací, podprocesů a procesů, které přeměňují vstupy dodavatelů na výstupy zákazníků za podpory různých druhů zdrojů a dalších přidružených aktivit. Mezi hlavní logistické činnosti, jak uvádí Jurová patří: [3]

- zákaznický servis (customer service),
- řízení stavu zásob (inventory management),
- manipulace s materiálem (material handling),
- podpora servisu a náhradní díly (parts and service support),
- balení (packaging),
- stanovení místa výroby a skladování (plant and warehouse site selection),
- manipulace s vráceným zbožím (return goods handling),
- pořizování/nákup (procurement),
- doprava a přeprava (traffic and transportation),
- skladování (warehousing and storage),
- zpětná logistika (reverse logistics),
- vyřizování objednávek (order processing),
- logistická komunikace (logistic communications) a
- prognózování/plánování poptávky (demand forecasting/planning).

Všechny tyto činnosti mají za úkol jediné, a to zajistit co největší spokojenost zákazníka. Aby byl spokojen nejen s jeho aktuální objednávkou ale samozřejmě, pokud možno zajistit i další budoucí spolupráci. Nejen při objednávání výrobků a následnému dodání, ale i

při případné reklamaci jednotlivých položek a zajištění zpětné vazby. Zpětná vazba je nyní velice významná pro firmy, jež chtějí na trhu uspět, tedy mít co nejvíce objednávek od zákazníků

a tím předstihnout svou největší konkurenci a zajistit si tak stálý přísun zisku. Tato vazba podává důležité informace o tom, jaké služby by se měli zlepšit, či jakým způsobem by mohlo dojít k jejich zlepšení. Dosáhnout tak utlumení konkurence v nejbližším okolí daného podniku nebo také dosažení úplného zániku této konkurence.

1.1.3. Logistické náklady

Jsou prostředky, jež musí každý podnik vynaložit na realizaci jednotlivých dílčích logistických aktivit. Logistické náklady se většinou rozdělují do šesti mezi sebou propojených nákladových činností, které významně ovlivňují celkový logistický proces, tedy celkovou činnost podniku. Cílem podniku je pochopitelně všechny vyskytující se náklady minimalizovat. Ale jen do takové míry, aby podnik mohl zajistit dostatečnou úroveň logistických služeb v dostatečné kvalitě. Logistické náklady a úroveň logistických služeb musí být ve správném poměru. Příliš velká snaha o snížení těchto nákladů může však způsobit mnohem větší náklady v jiných oblastech. Jako například náklady z ušlého zisku, penále z nedodržení termínů a ztráty z pozastavené výroby při dočasném nedostatku některého zdroje.

Mezi logistické náklady patří následující náklady, které jsou pro lepší představu znázorněny později i na Obrázku 2: [6]

- úroveň zákaznického servisu,
- skladovací náklady,
- náklady na udržování zásob,
- přepravní náklady,
- množstevní náklady,
- náklady na informační systém.

Celkové náklady jsou pak tvořeny součtem těchto jednotlivých nákladů. Tzn. celkové náklady = náklady na udržování zásob + náklady na přepravu + množstevní náklady + skladovací náklady + náklady na vyřizování objednávek a na informační systém.

Úroveň zákaznického servisu

Zákaznický servis je definován jako „*filozofie orientace na zákazníka, která spojuje a řídí všechny složky napojení na zákazníka v rámci stanoveného poměru nákladů a poskytovaných*

služeb.“ [7] Hlavní nákladovou položkou spadající do úrovně zákaznického servisu tvoří možné ztráty z prodejních příležitostí z nedostatečného zákaznického servisu. Pro podporu zákaznického servisu musí podnik vynakládat mnoho nákladů. Jako například náklady spojené s vyřizováním zákaznických objednávek, náklady na zajišťování náhradních dílů a servisu a náklady na vrácené zboží. [7]

Skladovací náklady

Do skladovacích nákladů se zahrnují, také provozní náklady využívané na provoz skladu či nájemné za pronájem skladovacího prostoru. Velikost již zmíněných nákladů na pronájem závisí z velké části na velikosti skladovacích prostor a poloze tohoto skladu. Obecně platí, že se zvyšujícím počtem skladovacích zařízení, rostou také skladovací náklady, neboť více skladů pro podnik znamená více skladovacího prostoru. Doporučeno je skladovat zboží poblíž místa, kde dojde k jeho spotřebě nebo kde bude dále přepraveno. [7]

Při stanovování skladovacích nákladů, je potřeba brát v potaz následující faktory: [6]

- dostupnost dopravních služeb,
- rozmístění zákazníků,
- možnost spolupráce s úřady
- rozmístění dodavatelů a
- dostupnost kvalifikovaných pracovníků s přijatelnou platovou hladinou.

Náklady na udržování zásob

Při stanovování nákladů na udržování zásob, je nutné udržovat dostatečnou úroveň zásob, tak aby bylo v podniku dosaženo značného stupně zákaznického servisu. Následující činnost zajišťuje řízení stavu zásob a snaží se o minimalizaci nákladů. Do již zmíněných nákladů na udržování zásob patří skladovací náklady, náklady na kapitál vázaný v zásobách, pořizovací náklady na zásoby a také náklady na likvidaci již zastaralého zboží. Řadí se sem však i jedna z velmi významných marketingových činností, která má velký vliv na konečné zákazníkovo rozhodnutí, zda si výrobek koupit či nekoupit. Tato činnost je balení výrobku. Obal má dvě důležité funkce, a to prodávat výrobek, ale zároveň ho i ochránit před nepříznivými vlivy, které můžou případně vzniknout. [8]

Přepravní náklady

Přepravní náklady vznikají při přesunu materiálu i zboží z místa jejich vzniku do místa jejich spotřeby, ale pokud je to nutné, tak i do místa jejich následné likvidace v rámci jednoho

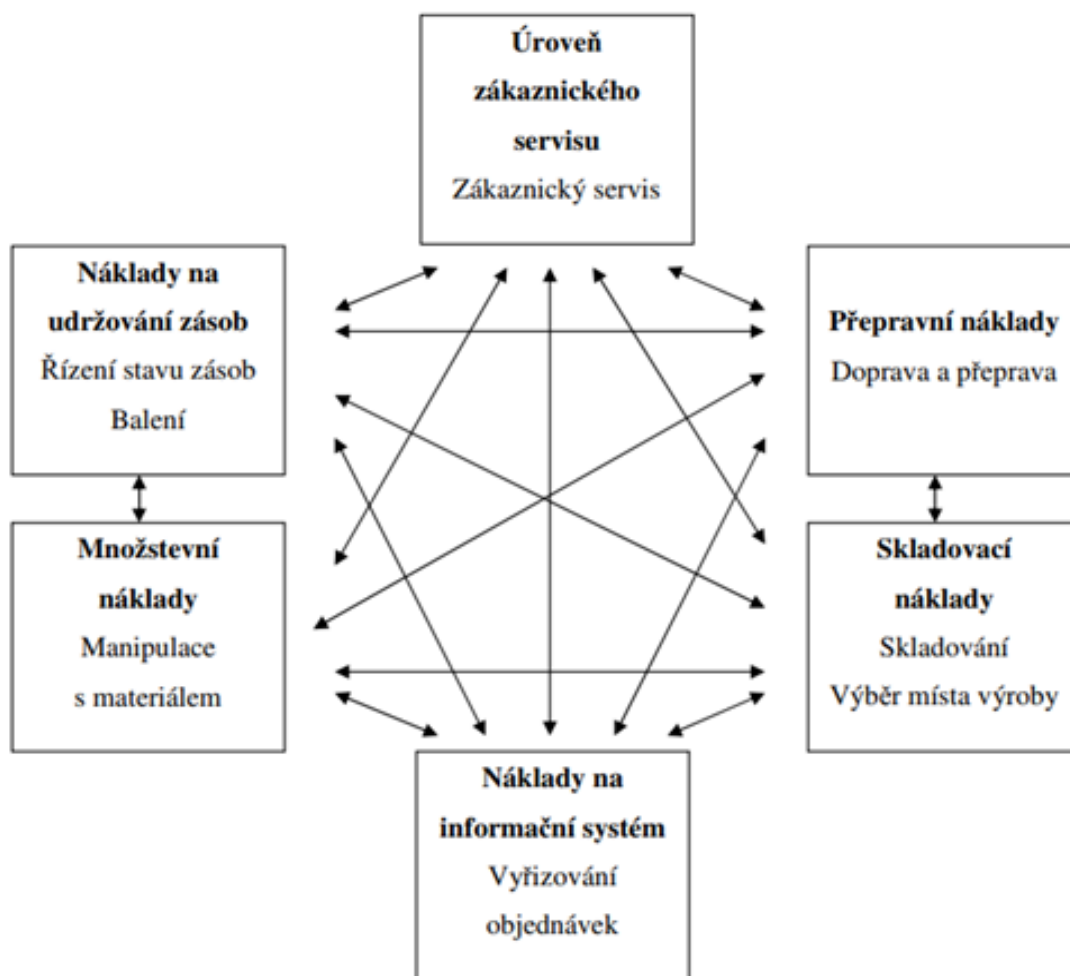
podniku. Velikost je proměnlivá a závislá na objemu dodávky, hmotnosti, přepravní vzdálenosti, místě původu a místa určení nákladů. Jelikož náklady na dopravu bývají často velmi vysoké, pak se mohou negativně odrazit v konečné ceně daného výrobku, který podnik vyrábí. Na druhou stranu v dnešní době jsou zákazníci ochotni zvýšenou cenu zaplatit, ale na oplátku očekávají, že kvalita bude vyšší a splní jejich očekávání. [6]

Množstevní náklady

Množstevní náklady, jak uvádí Cempírek „*mají svůj původ v množstvích, o která se jedná v toku materiálu. Jedná se o náklady spojenými se změnami v nakupovaných množstvích a se změnami ve výrobě či prodeji.*“ [8] Manipulace s materiálem je velice rozsáhlá sféra, jež zahrnuje přesun surovin, hotových výrobků a zásob v rámci výrobního závodu či skladu podniku. Důležité je také posoudit, zda skladovací náklady nepřevyšují úspory pořizovací hodnoty s ohledem na objednané množství. [8]

Náklady na informační systém

Efektivní fungování celého logistického systému zajišťuje dobrá vnitropodniková komunikace. Komunikace se může stát konkurenční výhodou, která může pomoci předčít konkurenci a v konečném důsledku pak zvýšit celkový zisk podniku. Náklady na informační systém se skládají z nákladů na vyřizování objednávek, prognózování a plánování objednávky od zákazníka.



Obrázek 2: Náklady v logistickém systému

Zdroj: [6]

1.2. Logistické procesy

Do logistických procesů patří řada důležitých logistických činností, jejichž význam bude v další části této práce podrobně vysvětlen. Již jmenovanými činnostmi jsou zásobování, výroba, skladování, balení, doprava a distribuce.

1.2.1. Zásobování

Zásobování je činnost podniku, zajišťující dostatečné suroviny a materiál v potřebném množství, co nejlepší kvalitě a příznivé ceně. Pro podnik je nejtěžší zajistit si optimální zásobu, jež mu napomůže zabezpečit stálý a plynulý chod podniku. Řízení zásob je nejnáročnější činností ve výrobním podniku s cílem zvyšovat podnikovou rentabilitu, předvídat dopady podnikových dílčích strategií na zásoby a minimalizovat náklady logistických činností. Zásobování má kromě pozitivních vlastností i však spoustu negativních. Mezi něž patří zejména vázanost kapitálu v zásobách, znehodnocení skladovaných zásob či neprodejnost zásob

po delším skladování. Podnik si proto musí velice dobře rozmyslet, jak velkou část svých financí bude chtít investovat do zásob a riskovat tím tak poměrně velké riziko, že by se mu jeho investice nemusela v dohledné době vrátit. [9]

Dle odborné literatury se logistika zásobování nejčastěji dělí podle účelu, pro který jsou zásoby pořizovány, a to na 3 základní druhy zásob. Těmito 3 účelovými druhy zásob jsou zásoba běžná, zásoba pojistná a zásoba technologická. [9]

- Běžná zásoba – zásoba, sloužící k pokrytí požadavků na zásoby mezi 2 dodávkami v běžném období výroby podniku. Běžná zásoba vzniká na základě doplňování spotřebovaných zásob, a to jak ve výrobě, tak i v prodeji.
- Pojistná zásoba – jde o zásobu, jež má za úkol pokrývat mimořádné a krátkodobé výkyvy v poptávce nebo v případě výpadku dodávek od dodavatele. Jde o opatření, aby nebyla narušena plynulost výroby a samotné dodávky zákazníkům to nemohlo ohrozit a byli dodáni včas.
- Technologická zásoba – tato zásoba pomáhá podniku krýt jeho technologické potřeby a bývá součástí určitého technologického procesu.

1.2.2. Výroba

Podstatnou činnost logistického řetězce tvoří výroba, jež musí rychle reagovat na měnící se požadavky jednotlivých zákazníků a rychle se přizpůsobovat požadavkům trhu. Výroba je logistická činnost zabývající se pohybem materiálu a s tím spojených plynulých informačních a hodnotových toků ve výrobním procesu.

Z hlediska rozsahu sortimentu a objemu se výroba dělí na: hromadnou, kusovou a sériovou výrobu. [5]

- Hromadná výroba – výroba jen jednoho nebo malého počtu výrobků ve velkém množství. Výrobní program je stálý a opakovatelný s využitím speciálních zařízení. Nutná je vysoká specializace pracovníků, kteří si mezi sebou dělí práci.
- Kusová výroba – výroba výrobků, z nichž se každý od sebe odlišuje. Výrobní program je neopakovatelný a pracovní postupy jsou často obměňovány. Nutný je pro výrobu vysoký stupeň kvalifikace pracovníků.
- Sériová výroba – výroba několika výrobků za sebou v omezených sériích na stejných či odlišných zařízeních. Tento typ výroby využívá standardizované výrobní postupy a v podnicích se využívá nejčastěji.

Výroba se dělí také z hlediska odběru produkce na montáž na zakázku, výrobu na zakázku, výrobu na sklad a inženýrskou práci na zakázku. [5]

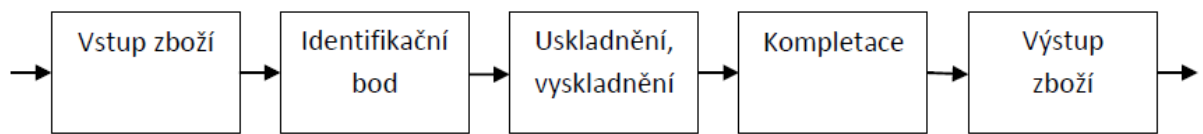
- Montáž na zakázku – je to kombinace 2 typů výroby – výroby na zakázku a výroby na sklad. Výsledný produkt je sestavován dle specifických požadavků od odběratele ze zásob, které bývají uloženy na skladu. Typickými příklady nejčastěji uváděnými v odborné literatuře jsou vestavěný nábytek či stolní počítače.
- Výroba na zakázku – je uskutečňována s vysokými náklady na skladování, aby uspokojila speciální potřeby zákazníků. S takto vysokými náklady bývají vyráběny na zakázku nejčastěji dopravní prostředky (letadla, kamiony, autobusy).
- Výroba na sklad – výrobce vyrábí skladové zásoby na základě předpovídání objednávek od zákazníků přímo na sklad. Příkladem výroby na sklad jsou knihy a konzervované potraviny.
- Inženýrská práce na zakázku – jde o zakázku od zákazníka, která není přesně technicky vymezena. Zákazník ví jenom, jak bude produkt vypadat. Všechny práce začínají návrhem řešení a následným dokončením představy zákazníka, jakou bude mít produkt podobu. Výroba bývá velice namáhavá a trvá velmi dlouhou dobu, proto je podnik schopen uskutečnit jen několik málo projektů ročně.

Výroba má dva typy výrobního uspořádání. A to, předmětné uspořádání a technologické uspořádání. U technologického uspořádání jsou podobné technologické úseky umístovány blízko u sebe. Při využití tohoto uspořádání je velikou výhodou, že se mohou rychle vyřešit případné poruchy strojů. Technologické uspořádání se hodí pro kusovou nebo i pro sériovou výrobu. U předmětného uspořádání jsou všechny navazující výrobní úseky seřazeny za sebou, aby došlo ke zjednodušení řízení jednotlivých úseků. Předmětné uspořádání se hodí pro hromadnou výrobu. [5]

1.2.3. Skladování

Jednou z nejdůležitějších součástí logistického systému je skladování, tvořící mezičlánek mezi výrobcí a finálními zákazníky. Hlavní rolí skladování je uskladnění surovin, materiálu či hotových výrobků v místě, kde vznikli a následně mezi místem vzniku a místem jejich spotřeby. Poté podává informace managementu o stavu, podmínkách a umístění skladovaných

produktů. Na následujícím Obrázku 3 je znázorněn pohyb zboží v podniku od vstupů zboží až po výstup tohoto zboží:



Obrázek 3: Komplexní systém skladovacích činností

Zdroj: [4]

Rozlišujeme 3 základní funkce skladování první je přesun produktů, druhá je jejich uskladnění, a nakonec přenos informací: [6]

- 1) První funkce skladování, tj. přesun produktů, obsahuje následující činnosti. A to, příjem zboží (zahrnující jejich vyložení, vybalení, nezbytnou aktualizaci záznamů, kontrolu stavu zboží a dokumentaci), transfer či ukládání zboží, kompletace zboží podle objednávky od zákazníka, překládka zboží a následná expedice zboží.
- 2) Druhá funkce skladování, tj. uskladnění produktů se skládá z těchto dvou činností: přechodné uskladnění (tj. uskladnění nezbytné pro doplňování základních zásob zboží) a časově omezené uskladnění (jedná se o nadměrné zásoby, do kterých patří sezónní poptávka, kolísavá poptávka, úprava výrobků spekulativní nákupy a zvláštní podmínky obchodu).
- 3) A jako poslední, ale ne méně důležitou funkcí je přenos informací, týkající se stavu zásob, stavu zboží v pohybu, umístění zásob, vstupních a výstupních dodávek, personálu a využití skladových prostor.

V logistice skladování existuje mnoho různých druhů skladů. V následujícím odstavci bude uvedeno dělení dle funkce: [10]

- Tranzitní sklady – jsou soustřeďovány do oblastí s vysokou koncentrací zboží, jako například v železničních koridorech. Tranzitní sklady přijímají spoustu zboží, jež bývá rozděleno dle jednotlivých objednávek od zákazníků, naloženo na dopravní prostředky a následně odesláno přímo zákazníkovi.
- Nájemní sklady – zákazníkovi je pouze propůjčována manipulační technika a ostatní činnosti si pak provádí sám.
- Celní sklady – má ve své pravomoci stát. Shromažďuje se zde dovezené zboží, jako například tabákové výrobky. Jakmile proběhne distribuce, pak musí dovozce uhradit

státnímu orgánu celní poplatek, tím je zde clo. Clo musí dovozce tedy zaplatit až v době prodeje zboží. Do té doby může být zboží v celním skladu uskladněno.

- Konsignační sklady – tyto sklady zakládá sám zákazník u svého dodavatele a nese veškerá rizika. Zásoby jsou odebírány zákazníkem podle jeho aktuální potřeby a poté za ně v předem dohodnutém termínu zaplatí. Tento druh skladu je využíván při zásobování náhradními díly.
- Zásobovací sklady – leží co nejbližší výrobě v průmyslových oblastech (továrnách).
- Obchodní sklady – pro obchodní sklady je typické, jak velký počet dodavatelů, tak i velký počet odběratelů. Mají za cíl zajistit mimo skladování i změny sortimentu.
- Veřejné sklady – plánují svoji činnost na základě doručených objednávek od zákazníků.

1.2.4. Balení

Je velmi důležité zvolit vhodný obalový materiál, který bude zvyšovat úroveň zákaznického servisu, snižovat náklady, zefektivňovat manipulaci se zbožím a podporovat lepší využití skladovacích prostor. Obal je prostředek nebo souhrn prostředků chránící materiál před ztrátou a před poškozením, jež by mohlo případně nastat (během manipulace, přepravy, skladování či prodeje). Balení plní mnoho logistických funkcí jako například funkci manipulační, funkci ochranou, informační funkci, prodejní funkci a ekologickou funkci: [6]

- Ochranná funkce – zajišťuje ochranu materiálu, surovin a výrobků před negativními vlivy různého druhu. Zabraňuje tedy tomu, aby došlo k poškození výrobků před mechanickými nebo vnějšími vlivy (počasí...)
- Manipulační funkce – blízce navazuje na ochrannou funkci obalu. Snaží se zajistit, aby byl výrobek připraven pro dostatečně rychlou, účelnou a bezpečnou manipulaci s ním. Hmotnost, tvar i konstrukce výrobku musí být přizpůsobena požadavkům přepravy, skladování, obchodu, a nakonec i spotřebitele.
- Informační funkce – je zaměřena zejména na konečného zákazníka. Má za úkol informovat tohoto zákazníka, který si může přečíst potřebné údaje popisující zboží, datum spotřeby, složení, datum výroby apod.
- Prodejní funkce – svým provedením působí obal na zákazníka tím, že ho zaujme a napomáhá tak neustálému zvyšování prodeje. Pokud má výrobek na svém obalu uvedeno jméno a grafický symbol firmy, pak může účinkovat jako součást marketingové propagační strategie.

- Ekologická funkce – se snaží zajišťovat, aby byl výrobek ekologicky a z nezávadného materiálu řádně zabalen.

Zatímco samotný obal plní několik funkcí zároveň, a to na základě toho, o jaký druh obalu se jedná. Dělí se na 3 podstatné typy obalů, a to na obaly spotřebitelské, distribuční nebo přepravní: [6]

Spotřebitelský obal je určen pro jeden výrobek, pro sadu výrobků (pak se jedná o tzv. sdružený obal) či pro malý počet téhož výrobku (pak se jedná o tzv. skupinový obal). Tento obal plní zejména prodejní funkci v kombinaci s funkcí informační zaměřující se na konečného zákazníka, jak již bylo zmíněno výše. A ochranná funkce, zde nemá příliš výraznou roli.

Distribuční obal bývá nejčastěji skupinový nebo sdružený obal. Vytváří mezičlánek mezi spotřebitelskými a přepravními obaly. Zmíněný obal zahrnuje jeden typ spotřebitelského balení nebo více rozdílných typů balení a tímto se z něj stává smíšené balení výrobků. Obal plní zejména ochrannou a manipulační funkci, které se nejvíce využívají ve skladech, během přepravy i manipulace.

Přepravní obal je druh vnějšího obalu přizpůsobený pro snadnou a efektivní manipulaci s výrobkem. Na obal dlouhodobě působí různé negativní (klimatické) vnější vlivy, před kterým musí být výrobek dostatečně ochráněn. Plní, tak funkci ochrannou a zároveň často i manipulační. Ve většině případů má obal formu bedny nebo většího kartonu.

1.2.5. Doprava

Pro dopravu výrobků či surovin se využívá mnoho různých dopravních prostředků. Podnikatel má 2 možnosti využít možnost vlastních dopravních prostředků nebo může využít služby specializovaných firem nebo veřejných přepravců. Existuje několik typů dopravních prostředků, a to železniční doprava, letecká doprava, silniční doprava, lodní doprava, potrubní doprava nebo vznikne kombinace, některého z těchto typů dopravy. Když podnikatel vybírá vhodný typ dopravy je potřeba brát v úvahu několik faktorů: [9]

- rychlost,
- náklady na přepravu,
- délku přepravní trasy,
- druh přepravovaného zboží a
- přepravované množství.

Železnice

V České republice je železniční síť poměrně hustá a má přes 9613 km. Z toho většina je ve vlastnictví státu, a to přesně 9513 km. Zatímco přes 100 km regionálních tratí je vlastněna jinými subjekty (data jsou uvedena k roku 2012). Železnice je v současné době již méně využívána, protože nedosahuje flexibility silniční dopravy. Ale stále je využívána na střední a dlouhé vzdálenosti pro přepravu stavebního, hutního či strojírenského materiálu. Železniční přeprava je nezávislá na počasí a může přepravovat větší množství než ostatní druhy dopravy. To může být velkou výhodou pro zvolení této varianty dopravy. [9]

Letecká doprava

Letecká doprava patří k nejmodernějším způsobům přepravy nákladů. Stejně jako železniční přeprava je využívána na střední a delší vzdálenosti. Hlavní výhodou je rychlost přepravy nákladů, ale také relativně spolehlivý servis. Dodací termíny se zkracují ze dnů na hodiny. Přepravují se produkty s vysokou hodnotou, ale náklady na přepravu jsou poměrně vysoké a kapacita letadel je dost omezená. Přeprava je vhodná pro cenné zásilky, zboží rychle se kazící nebo je řešením při neplánovaných situacích, které mohou vzniknout. Například při dopravě náhradních dílů, které zákazník nutně potřebuje. [9]

Silniční doprava

Nejširší pokrytí na trhu má právě tento druh dopravy, a to silniční. Jde o nejčastější volbu dopravy nákladů pro zákazníka. Nejlépe a nejrychleji se dokáže přizpůsobit jeho požadavkům. Je využívána pro přepravu na krátké či střední vzdálenosti a na delší vzdálenosti spíše výjimečně. Výhodami jsou malé náklady na přepravu, rychlost či spolehlivost. Proto je velice často využívána mnoha logistickými podniky. Hlavním působištěm je doprava mezi velkoobchodem a maloobchodem. V současnosti se silniční doprava využívá k přepravě nejrozličnějšího druhu nákladů. Velice často je využívána různými e-shopy pro přepravu jejich zboží k zákazníkovi. [9]

Lodní doprava

Lodní doprava patří k nejstarším typům dopravy vůbec. V přímořských státech je používána velice často, zatímco u nás není až tak moc rozšířená. Je vhodná pro případy přepravy nákladů, kdy není vyžadována velká rychlost dopravy. V České republice se více využívá říční doprava, která je rozdělována na labskou a vltavskou vodní cestu. Tato doprava je pomalejší než silniční, ale dokáže přepravit téměř neomezené množství nákladů za nízkou cenu. Používá se

pro produkty s nízkou hodnotou například pro stavební materiály, paliva, rudy a většinou jde o průmyslové zboží. [9]

Potrubní doprava

Potrubní doprava je vhodná pro přepravu kapalných, plynných látek, či látek pro zkapalnění. Je využívána zejména pro přepravu zemního plynu, ropných produktů, chemikálií nebo vody. Bez potrubní dopravy by nemohla dnešní společnost fungovat, neboť ropa, zemní plyn apod. jsou velmi významné pro chod celé České republiky. Proto je síť ropovodů velmi hustá a stále se v Evropě rozrůstá. Jde o nejvíce spolehlivý způsob dopravy určený k nepřetržitému provozu a zastávky jsou jen pro nutnou údržbu. A nejméně nákladový způsob, minimalizující vliv klimatických podmínek, při kterém skoro vůbec nedochází k možným ztrátám či škodám. [9]

Kombinovaná doprava

Nejdůležitější je pro kombinovanou dopravu najít vhodnou kombinaci různých druhů dopravy jež by zahrnovala a správně využívala jejich výhody. Nejčastěji se v České republice využívá kombinace dopravy silniční a železniční, z toho nejčastěji v automobilovém průmyslu při přepravě vyrobených aut. Nákladní auto doveze náklad do nejbližší stanice vybavené nájezdovou rampou, najede na vagon a je dopraveno, kam je potřeba. Často se pro delší vzdálenosti také kombinuje doprava lodní a nákladní.

1.2.6. Distribuce

Distribuce představuje spojovací článek, tedy mezičlánek mezi výrobou a doručením zboží až ke konečnému zákazníkovi. Zaměřuje se zejména na výběr způsobu dopravy k tomuto zákazníkovi. K dalším důležitým rozhodnutím patří schopnost distribučního řetězce rozpoznávat činnosti přidávající výrobku užitnou hodnotu a činnosti jež naopak pouze zvyšují náklady. Činnosti, které hodnotu nepřidávají, by se podnik měl snažit omezit nebo je úplně odstranit ze svých podnikových činností. [11]

Dle odborné literatury hovořící o distribuci existuje mnoho různých typů distribučních systémů. Nejčastěji se však dělí na 3 typy distribuce, a to na přímou, postupnou a kombinovanou: [11]

- Přímá distribuce – nazývána také jednostupňový systém, při němž přichází výrobce do přímého kontaktu se svými zákazníky, což pro něj znamená výhodu zejména z důvodu okamžité zpětné vazby, ale i nenáročné komunikace. Výrobce může tak velice rychle

reagovat na změny na trhu a získat potřebné informace, co by měl urychleně změnit a mohl si tak udržovat své stávající zákazníky či případně získávat nové.

- Postupná distribuce – nazývána také vícestupňový systém, kdy se ve velkém skladu soustřeďují dodávky od více výrobců a tyto zásilky jsou poté kompletovány dle dílčích objednávek od zákazníků. Zmíněný typ distribuce je využíván podniky s velkými počty zákazníků, mající nižší zásoby a tím nižší náklady na distribuci. Ztrácí však přímý kontakt se zákazníky a často pomalu reaguje na změny na trhu.

V následující Tabulce 1 je pro lepší pochopení rozdílů mezi již zmíněnými 2 typy systémů uvedeno shrnutí jejich výhod a nevýhod.

Tabulka 1: Přímá distribuce vs. postupná distribuce

přímá distribuce	postupná distribuce
<ul style="list-style-type: none"> - malý počet zákazníků - distribuce do blízkého okolí - málo údržné výrobky - počáteční fáze životnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - velký počet zákazníků - vysoké požadavky na servis - výrobky s dlouhou údržností - pro růst a stagnaci
výhody	výhody
<ul style="list-style-type: none"> - přímá informovanost o trhu - přímá kontrola distribuce - rychlá reakce na změny na trhu 	<ul style="list-style-type: none"> - nižší zásoby - nižší distribuční náklady - jednodušší administrativa
nevýhody	nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> - vysoké distribuční náklady - vysoké zásoby u výrobce 	<ul style="list-style-type: none"> - ztráta přímého kontaktu se zákazníky - nepřímá kontrola distribuce - pomalá reakce na změny na trhu

Zdroj: [9]

- Kombinovaná distribuce – nejvíce využívaný systém v současné době, když si výrobce nedokáže vybrat pouze 1 z typů distribuce, ale zvolí kombinaci předešlých systémů. Nemůže se tedy rozhodnout, které zboží bude dodávat ze svých vlastních skladů a naopak, které zboží bude dodávat přímo k odběrateli. Do obchodu bývá dodáváno přímo zboží s krátkou dobou obratu, zatímco zboží s delší dobou obratu zůstává většinou ve skladech a bývá distribuováno k zákazníkovi až v době, kdy podnik přijme poptávku od zákazníka.

PRAKTICKÁ ČÁST

2. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Ke vzniku firmy IMPEX TB s. r. o. došlo v roce 2009 jako nástupnické firmy bývalé společnosti s názvem IMPEX – Tomáš Bělka. Do obchodního rejstříku byla zapsána 18. května 2009 se sídlem v Praze 3, Žižkov, Bořivojova 878/35. Založena byla s právní formou společnost s ručením omezením s povinným základním kapitálem 200 000 Kč. Firma nabízí své výrobky na českém trhu již od roku 2001 (s tehdejším názvem IMPEX – Tomáš Bělka) a od této doby se z ní stala velmi stabilní obchodní firma. Zaměřuje se především na prodej velice kvalitních ocelových trubek profilů německé, španělské a italské provenience, ale také na dělení těchto ocelových trubek. [12]

2.1. Sortiment

IMPEX TB s. r. o. nabízí široký sortiment v různých průměrech a různých délkách. Do sortimentu se řadí trubky od 8 mm až do 300 mm v průměru s tloušťkou stěny od 0,5 do 3 mm v úpravě povrchu studené, teplé lesklé a pozinkované. Dále pak čtvercové jekly o rozměrech 8x8 mm až 80x80 mm nebo obdélníkové jekly o rozměrech 8x8 mm až 120x40 mm. K dalšímu sortimentu patří profily se specifickým průřezem, které se upravují na míru podle přání zákazníka. Firma, také dováží část sortimentu od svého dodavatele pro sériovou část výroby. Do tohoto sortimentu patří hliníkové trubky, jekly a ovály s tloušťkou stěny 0,6 – 2,0 mm o průměrech 8–80 mm. [13]

Veškerý sortiment v různých délkách od 4 do 6 metrů, případně také nabízí dělení materiálu na automatické pile, samozřejmě dle požadavků zákazníků. Dělí se na malé i velké série. Produkty, jsou nabízeny zákazníkům v mnoha materiálech. Těmito materiály jsou široká za studena válcovaná páska, teplá lesklá páska, duplexní ocel, studená páska, prohliníková ocel s nízkým obsahem uhlíku, žárově zinkovaná páska a úzká páska za studena válcovaná.

Do služeb firmy patří i nabídka uskladnění materiálu ve skladech a dodávky přímo až k odběratelům dle jejich rozdílných požadavků nebo také firma zajišťuje dodávky většího množství materiálu přímo od výrobce k zákazníkovi. [14]

2.2. Dnešní podnik

V současnosti firma sídlí v Častolovicích, kde se nachází i její kanceláře pro vedoucí zaměstnance. Má dva sklady hutního materiálu. Dříve byl hlavní sklad v Týništi nad Orlicí,

kam soustředil veškerou svou obchodní aktivitu. Nyní však pro zkvalitnění služeb zákazníkům vznikl nový sklad v Plchovicích, severovýchodně od Chocně. Malá část hutního materiálu na nějaký čas, stále zůstává ve skladu v Týništi nad Orlicí, proto je pro odběratele důležité se vždy informovat, kde si svou objednávku vyzvednout.

2.2.1. Hospodářský výsledek

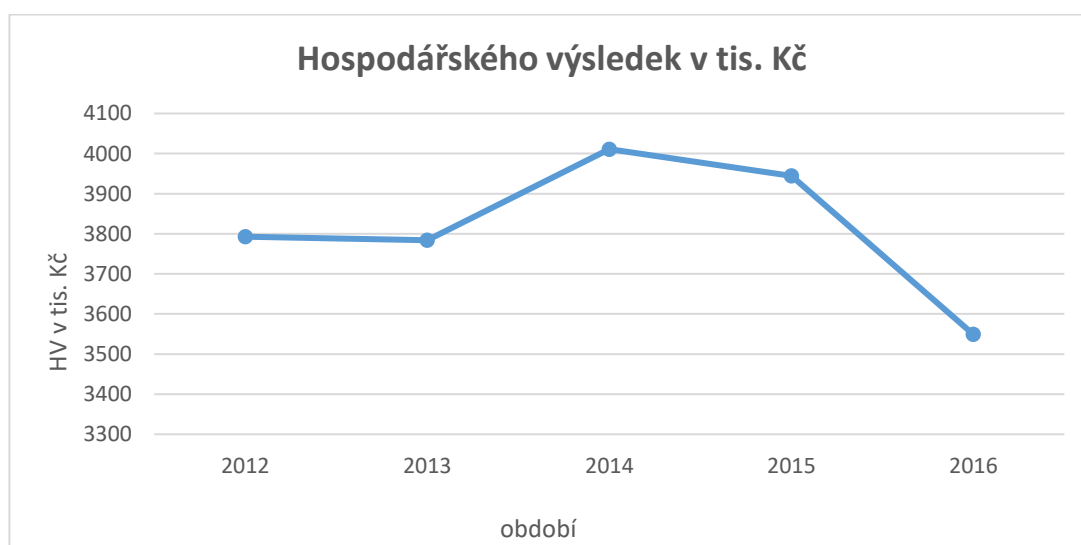
V této bakalářské práci bylo pro porovnávání hospodářského výsledku firmy (viz Tabulka 2) vybráno období 2012–2016. V roce 2012 hospodářský výsledek firmy činil necelých 3.800 tis. Kč a v následujícím roce se nijak dramaticky nezměnil. Ve třetím sledovaném roce dosáhla firma až svého maxima s hospodářským výsledkem přesahujícím 4.000 tis. Kč. V dalších letech si firma rostoucí trend neudržela, neboť přišla o významného zákazníka KABELOVÉ BUBNY A BEDNY, s.r.o. Došlo k drobnému poklesu v roce 2015 a k dalšímu prohloubení o necelých 400 tis. Kč v posledním sledovaném roce. [12]

Tabulka 2: Hospodářské výsledky v letech 2012–2016 v tis. Kč

	2012	2013	2014	2015	2016
tržby	56.688	51.430	59.372	61.884	59.547
přidaná hodnota	6.074	6.437	6.585	7.235	8.304
provozní HV	4.706	4.819	5.031	5.014	4.630
HV před zdaněním	4.686	4.694	4.954	4.882	4.609
HV	3.793	3.784	4.011	3.944	3.549

Zdroj: [15]

V grafickém zobrazení uvedeném níže je znázorněn pohyb hospodářského výsledku ve zvoleném období v tis. Kč.



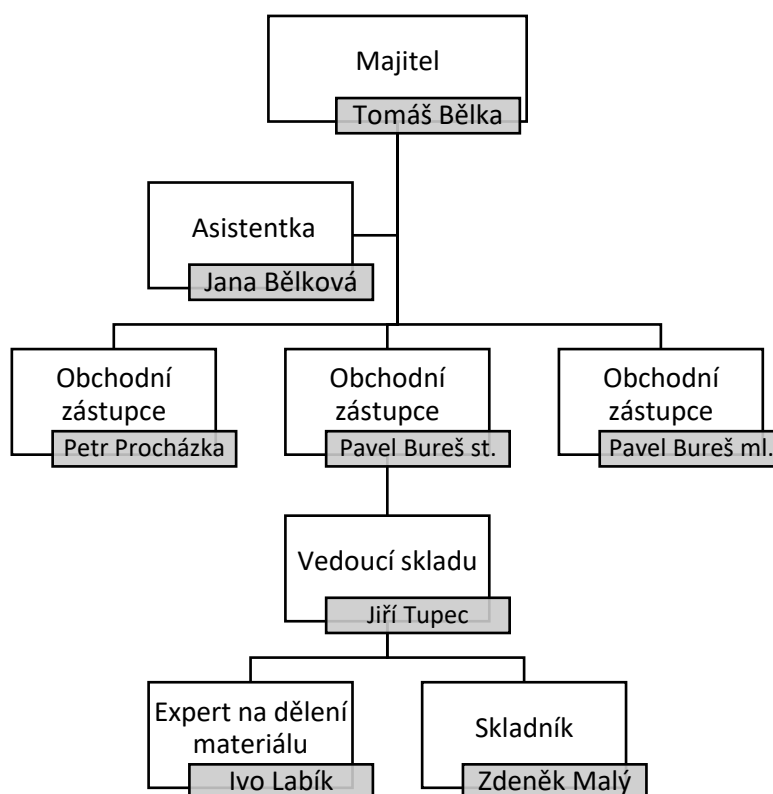
Graf 1: Vývoj hospodářského výsledku v tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 1 je patrné, že společnost se dle hospodářského výsledku daří velmi dobře, neboť zmíněný hospodářský výsledek ve sledovaném období 2012-2016 nikdy nedosáhl záporných hodnot.

2.3. Organizační struktura

Organizační strukturu firmy IMPEX TB s. r. o., jak můžeme vidět na Obrázku 4 tvoří celkem 8 lidí. V současné době v podniku pracuje celkem 7 zaměstnanců, firma tedy patří do kategorie malých firem. Vrchol organizační struktury patří zakladateli firmy Tomáši Bělkovi, který se stará o správný chod firmy a o většinu důležitých činností, které jsou nutné pro fungování celého podniku. Je zakladatelem, majitelem a zároveň jediným jednatelem firmy. Má 3 obchodní zástupce, pod které patří vedoucí skladu. Ten vede oba dva sklady v Plhovicích i v Týništi nad Orlicí. [16]



Obrázek 4: Organizační struktura společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

3. ANALÝZA PROCESŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

Tato kapitola se zaměřuje na bližší popis jednotlivých činností logistického řetězce ve společnosti s ručením omezením IMPEX TB s.r.o. První část kapitoly popisuje průběh těchto logistických činností. Druhá část se věnuje analýze jednotlivých nákladů firmy.

3.1. Průběh jednotlivých činností

V této podkapitole bude podrobněji popsán samotný proces jednotlivých logistických činností. Od vytvoření či přijetí objednávky až po doručení zboží ke konečnému zákazníkovi a velice důležitou zpětnou vazbu (reklamace) od zákazníka.

3.1.1. Vytvoření a přijetí objednávky

Zákazník má několik možností, jak může vytvořit svou objednávku. Jednou z nich je vytvoření nezávazné objednávky na webových stránkách firmy, kde stačí rozkliknout záložku poptávka. Zde se vyplní pouze pár základních údajů, a to: jméno, telefon, e-mail a vzkaz. Do pole vzkaz zákazník napíše, co by chtěl objednat a další podrobnosti (množství, délka, průměr atd.) týkající se objednávky. Další možností, jakou může využít, je zavolat přímo do firmy a vytvořit poptávku po telefonu s jedním z obchodních zástupců. Ten mu pomůže se vším, co je k vytvoření objednávky potřebné. Také je možné zajít do firmy osobně a domluvit se s někým ze zaměstnanců firmy na svých požadavcích.

Objednávka je zaznamenána do informačního a ekonomického systému s názvem PREMIER system. Při zadávání do systému uvede obchodní zástupce druh materiálu, množství, délku, případně přiloží poznámky k objednávce. Komunikace mezi subjekty probíhá 2 způsoby. První možností je komunikace telefonická, jež je samozřejmě rychlejší a srozumitelnější pro obě strany. Druhou možností je komunikace e-mailem, jež je časově náročnější. Po dokončení objednávky a ověření, zda je materiál dostupný na skladě, přijde odběrateli na e-mail odpověď, zda je možné objednávku zrealizovat a do kdy tak může být učiněno. Pokud je tedy objednávka realizovatelná, přijde mu obratem potvrzení této objednávky.

3.1.2. Objednávky a skladování materiálu

Pokud požadovaný materiál není na skladě, je vyžádán od dodavatelů. Proces objednávání probíhá třemi rozdílnými způsoby, a to dle konkrétních potřeb firmy.

- 1) Prvním způsobem objednávání je kvartální objednávka. Podstatná část firemních skladových zásob (zhruba 80 %) je tvořena touto velkou objednávkou, jež je univerzální

pro více odběratelů. Tyto položky se objednávají kvartálně ve větším množství za pevně dojednanou cenu. Tímto způsobem objednávání u jednotlivých zahraničních železáren se dosahuje velmi příznivých cen, neboť při odběru většího objemu materiálu jsou poskytovány slevy. Postupně několikrát týdně se odvázejí kamionovou dopravou z konsignačních skladů s přihlédnutím ke stavu zásob ve firmě IMPEX TB s.r.o.

- 2) Druhý způsob objednávání představuje objednávka materiálu pro jednotlivé zákazníky (mimo stav zásob firmy), který je poptáván přímo v železárnách. Rozhodující kritéria jsou zde: kvalita, cena a termín dodání. Po odsouhlasení cenové nabídky klientem, je materiál dodán do firmy IMPEX TB s.r.o. a následně distribuován k zákazníkovi. V případě velkých objemů je materiál dodáván z železáren přímo po celých kamionech.
- 3) Posledním způsobem je výroba poptávaných materiálů železárnami na své vlastní sklady. Online přístupem do jejich skladových zásob je možné operativně uspokojit požadavek jednotlivých firemních odběratelů. Velikou výhodou u tohoto způsobu je to, že firma nemusí žádný materiál skladovat a může rychle vyřídit objednávku od zákazníka bez jakýchkoliv nákladů na skladování.

Nejvýhodnější by pro firmu samozřejmě bylo používat metodu Just in Time, při které by materiál byl rovnou zpracováván a nemusel by být skladován. Tento způsob však ve firmě nefunguje. Stane se, že obchodník neodhadne současnou poptávku na trhu, objedná příliš velké množství materiálu, který může být na skladu delší dobu bez pohybu a občas dochází k jeho znehodnocení korozí. S ohledem na rozlohu skladu může dojít k situacím, kdy je kapacita skladu naplněna a některý druh materiálu je prostorově nedostupný. Proto se musí objednávat optimální množství materiálu dle aktuálních propočtů.

Po objednání bývá materiál následně dovezen do firmy, kde dojde k jeho vyložení s pomocí vysokozdvížného vozíku. Ihned po příjmu ho skladník zkontroluje tím, že provede důkladnou vstupní kontrolu, při které ho ihned zaeviduje do firemní evidence. Zmíněná vstupní kontrola zahrnuje: vizuální kontrolu povrchu, kontrolu přítomnosti koroze, přepočítání počtu balíků (zda souhlasí počet objednaných metrů), přeměření deklarovaných rozměrů (šířka a průměr), kontrolu oválnosti a rádiusů. Ověření všech údajů probíhá dle štítku na materiálu od výrobce a dle dodacího listu. Skladník zapisuje zjištěné údaje do formuláře vstupní kontroly, který se následně zařadí do evidence. Po vstupní kontrole se materiál označí firemním štítkem IMPEX TB s.r.o.

Poté dochází k uskladnění materiálu ve firemních skladech. Drobný materiál bývá skladován v regálech či regálových zakladačích dle normy ISO 9001. Pro skladování většího materiálu se

také využívají europalety nebo gitterboxy, a to zejména u objednávek pro odběratele Adient Slovakia s.r.o. Ten gitterboxy velice hodně využívá na své zakázky. Problémem u toho skladování je, že tyto boxy jsou velice drahé, na nakládání těžké a musejí být v pravý čas na správném místě a samozřejmě i v dostatečném počtu. Značnou výhodou gitterboxů je to, že se nedají téměř zničit a dají se požívat hodně dlouhou dobu.

Otázkou je, která varianta je pro odbírající firmu neoptimálnější. Pravidelná krátkodobá investice do papírových krabic nebo dlouhodobá investice do uskladňovacích kovových beden, jež bude moci využívat opakovaně. Každá firma se proto musí nakonec rozhodnout, co pro ni bude ve výsledku výhodnější.

3.1.3. Kompletace objednávky

Objednávka je následně odeslána prostřednictvím elektronického systému zaměstnancům příslušného skladu. Skladník si objednávku vytiskne. Poté mohou nastat dvě možnosti: objednávku není potřeba nařezat a skladník může rovnou přistoupit ke kompletaci objednávky. Nebo druhá možnost, kdy zákazník v rámci své objednávky požaduje dělení materiálu dle svých specifických požadavků.

Jde-li o zakázku bez řezání, pak proběhne pouze zabalení profilů, přilepení štítků a přeprava na místo výdeje. Dle přání zákazníka, bude zvolen způsob dopravy (vlastní doprava, popř. objednání dopravní firmy) Vytiskne se dodací list a faktura, vydá se majiteli či přepravci. Při malých objemech zboží je preferovaným způsobem placení – platba v hotovosti proti faktuře. Při velkých zakázkách se využívá bezhotovostního platebního styku.

V případě potřeby zákazníka na dělení materiálu, se požadovaný sortiment vydá ze skladu do výroby. Proběhne proces dělení materiálu dle určených rozměrů, poté se aplikuje stejný postup jako v prvním případě.

3.1.4. Balení objednávky

Obaly firma moc nevyužívá, pouze pokud si to zákazník výslovně přeje, tak je firma ochotna jeho požadavkům na balení vyhovět. Příkladem jsou objednávky od KOVOSREAL s.r.o., která požaduje zabalení objednávky do papírových krabic, aby se jí se zbožím lépe manipulovalo. Papírové krabice bývají dvou velikostí a musí být přikryté víkem. Za drobný obalový materiál lze ve firmě považovat vázací pásku a dvojitý papír. Vázací páska se obvykle používá při svazování trubek, aby se trubky nemohli hýbat, a to jak při přepravě nebo i při skladování materiálu. Dvojitý papír je využíván zejména jako podložka pod materiál, ale také se s ním

tento materiál překrývá. Cílem je, aby nedošlo k sebemenšímu poškození, např. trubky mohou zkorodovat vlivem zimy nebo změnit svůj tvar. Také může dojít k vytékání oleje z trubek. Tomu se snaží společnost zabránit. Běžným zákazníkům se dává zboží na paletu, když nemá zvláštní požadavky.

Všechny zbylé či poškozené obalové materiály se odevzdávají do šrotu. Stejně tak i hobliny, piliny a další odpad vzniklý při řezání materiálu. Vše je naloženo do kontejneru a odvezeno do sběrného dvora, kde je tento odpad ekologicky zlikvidován.

3.1.5. Doprava k zákazníkovi

Své zboží dodává firma IMPEX TB, s.r.o. do různých míst jak po celé České republice, tak i na Slovensko. Využívá 3 různé druhy dopravy pro přepravu zboží ke svým zákazníkům, a to:

- RAALTRANS: je evropský placený systém, při kterém dochází k zadání objednávky do systému. V současné době jej využívá více než 16.000 uživatelů. Ukázkovou situací systému RAALTRANS je např. když dojde k přihlášení několika tun materiálu, zadá se odkud kam by se měl materiál dopravit a v jakém časovém období. Velmi důležité je ale také zadat délku přepravovaného materiálu, neboť ne všechna auta jsou stejně prostorná. Pokud dopravce projeví zájem o zajištění přepravy této zakázky, chce mít vždy vytíženo vozidlo i na cestu zpět. Snaží se tak předejít možné situaci, kdy by nákladní auto jelo zpátky naloženo jen částečně nebo nenaloženo vůbec. Systém tak všeobecně šetří náklady, životní prostředí apod. Také systém slouží k vyhledávání v systému a třídění nabídek přeprav a volných vozů.
- Hanzl Transport: sídlí v Týništi nad Orlicí. Jde o spřátelenou firmu, jež má 7 kamionů. Pro firmu to představuje značnou výhodu, neboť zná SPZ, rozměry jejich vozidel a s dopravcem má dobré zkušenosti, které ji usnadní jednání o zakázkách, ale i samotné zdokumentování zakázky. Nemusí proto zjišťovat další podrobnosti. Firemní vozový park disponuje nákladními vozidly značky Volvo, které splňují normu EURO 5 EEV a EURO 6, což je v dnešní době nezbytně důležité pro mezinárodní kamionovou dopravu. Tahače jsou vybavené monitorovacím systémem, který umožňuje zákazníkovi sledovat aktuální polohu auta během přepravy. Firma vlastní následující druhy vozových prostředků:
 - plachtové – 13,6 metrů s nosností 25 tun,
 - plachtové - 13,6metrů mega s nosností 25 tun,

- hákový nosič kontejneru s nosností 10 tun,
 - dodávka + vlek – s celkovou nosností 3 tuny.
 - Renault pickup – s nosností 0,7 tun.
- Vytěžovací služby: jsou služby při kterých rozhodujícími faktory jsou váha, vzdálenost a čas. Tyto služby firma IMPEX TB s.r.o. využívá pouze v nejnútnejších případech, pokud se dostane do situace, kdy musí něco nutně a rychle doručit ke klientovi nebo pouze dopravit k dalšímu přepravci. Tyto služby jsou totiž poměrně drahé a nevyplatilo by se je využívat dlouhodobě. Užívá je jen výjimečně, a to zejména na krátké vzdálenosti.
 - TOPTRANS: je systém zaměřující se na expresní přepravu různých zásilek (kusových) a balíků z domu do domu. Doručuje po celé České republice do 24 hodin a na Slovensko do 24 až 48 hodin. Značnou výhodou pro klienta je to, že systém nabízí přepravy zásilek různého druhu. A to od přepravy obálek až po větší paletové zásilky.
 - PPL CZ s.r.o.: je společnost řadící se mezi nejvýznamnější přepravce v České republice. Její specializací je vnitrostátní balíková přeprava. Ale nabídka služeb firmy byla časem rozšířena i o balíkovou přepravu na soukromé adresy a vnitrostátní paletovou přepravu. Dnes zajišťuje přepravu nákladů až do 3 tun v rámci celé České republiky. Též spolupracuje se společností DHL, a to jí umožňuje zlepšovat svou nabídku služeb o dopravu do Evropy.

3.1.6. Reklamace

Firma si zakládá na dobrém jménu na trhu, a proto je pro ni velmi důležitá zpětná vazba od zákazníků. To jsou situace, při kterých se získávají informace, co by se mohlo nebo mělo vylepšit. Aby tak i nadále dosahovala vysokých zisků a zajistila spokojenost svých zákazníků. Ve výjimečných případech může nastat situace, kdy zákazník potřebuje svou objednávku reklamovat. Proces případné reklamace, a to jak od dodavatele nebo i od odběratele bude popsán v následující části této práce.

- 1) Reklamace zboží od dodavatelů. Při zjištění závad během vstupní kontroly nebo po uznání reklamací zákazníka, se provede fotodokumentace a zápis o vadách. Tento zápis je následně projednán e-mailem a telefonicky. Způsoby vyřízení reklamací jsou následující: odstranění povrchových vad materiálu (rez, vrypy) na skladu IMPEX TB s.r.o., slevy z dodaného zboží, dodání zboží jinému zákazníkovi, který je

ochoten akceptovat některé nedostatky nebo v případě neodstranitelných vad je zboží dodáno zpět a vyměněno za nové.

- 2) Reklamacie dodaného zboží odběratelům. V případě skrytých vad (nedostatečná ohebnost, špatný svár, přílišná tvrdost, špatná svařitelnost) je reklamacie projednána obchodním zástupcem firmy IMPEX TB s.r.o. u odběratele. Následně je sepsán zápis o reklamaci. Zpravidla dochází k výměně zboží u neopravitelných závad, v případě opravitelné závady jsou výrobky opraveny na náklady firmy. Toto zboží je následně reklamováno u dodavatele.

3.1.7. Dnešní podmínky

V současné době je v sektoru služeb na trhu nedostatek tranzitní či dodávkové dopravy. Řidiči pracující v tomto druhu dopravy jsou už většinou v důchodu. Kamionová doprava je pro drtivou většinu mladých řidičů perspektivnější, protože si tak vydělají více peněz pro své rodiny. Do malých aut nechtějí firmy moc investovat a také s nimi moc kilometrů řidiči nenajedou, tudíž si tolik nevydělají. Tento trend se samozřejmě často projevuje na ceně, neboť si firma musí objednávat dopravu od vytěžovacích společností a není ji schopna v mnoha případech zajistit sama.

Specifickým problémem v lokalitě regionu je nedostatek pracovních sil, přesto se většina mladých lidí rozhodne jít pracovat do automobilky ŠKODA Auto a.s. v Kvasinách. Neboť jim nabízí lepší podmínky (vyšší plat, pravidelná pracovní doba, pravidelné přestávky apod.).

Na druhou stranu zlepšení proběhlo se zavedením Schengenského prostoru a změnou způsobu placení cel. To napomohlo ke zrychlení práce zaměstnanců v oblasti kamionové dopravy. Dříve kamion mohl jet např. 24 hodin nepřetržitě, ale poté se bohužel zdržel na hranicích, kde ho zdlouhavě kontrolovali. Poté ho ještě čekala povinnost proclít náklad na celním úřadě v Hradce Králové. Tam probíhala další kontrola nákladu obsahující: ověření, zda je kamion řádně zaplombován a také zda má v pořádku dokladové papíry o nákladu (kontrola nákladu, vázy či množství). To mu přineslo další zdržení o zhruba 2 až 3 hodiny.

Dnes už jsou všichni řidiči povinni dělat si pravidelné přestávky na jídlo a oddech, neboť každé 4,5 hodiny musí zastavit a udělat si pauzu od řízení. Všechny údaje o jízdě jsou zapisovány do karty jízd. Řidič může být policií zkontrolován i zpětně a dostat tak poměrně vysokou pokutu. Proto je důležité respektovat tato pravidla.

3.1.8. Konkurence a odběratelé firmy

S podobným sortimentem konkuruje firmě několik různých výrobců. Lze je rozdělit na velké řetězce a menší firmy jako IMPEX TB s.r.o.

Mezi velké prodejce lze zařadit BENTELER, VAN LEEUWEN PIPE AND TUBE s.r.o. a Ferona, a.s. Tyto firmy konkurují zejména v objednávkách větších rozsahů, kamionových dodávkách a v automobilovém průmyslu. Jejich nedostatky oproti firmě jsou malá operativnost a úzký rozsah sortimentu na skladě. Na rozdíl od výše zmíněných firem je společnost IMPEX TB s.r.o. schopna vyskladňovat zboží, které má na skladě několik hodin po objednávání.

Mezi menší prodejce patří firmy: Solar s.r.o., JIRY, spol. s.r.o. a FAVEX, s.r.o. Jsou zaměřeny na prodej menšího množství zejména v jejich regionu. Jejich nedostatky jsou malá rozmanitost sortimentu, nejsou úzce zaměřeny a nemají online kontakt s železárnami.

Firma IMPEX TB s.r.o. má ve svém portfoliu firmy malé, střední i velké. Díky kombinaci znalostí trhu, zkušeností obchodních zástupců a majitele firmy dosahují velmi dobrých výsledků. Dodávají jak menším firmám, kde těží z operativnosti a velkého množství druhů na skladě, tak i velkým odběratelům, kde mohou nabídnout příznivé ceny a objednávky dle odvolávek odběratelů. V současnosti mají 345 aktivních odběratelů a pronikají s výrobou řezaných dílů i do automobilového průmyslu, kde vidí svoji velkou možnost rozvoje.

Společnost využívá systém CESR (Czech economic subjects rating), jež zpracovává informace pocházející z mnoha zdrojů. Výsledkem je sestavení výsledného ratingu firmy, podle kterého firma pozná, jak se jí v současné době daří a jaká rizika jí hrozí. Z tohoto systému bylo na ukázkou vybráno 5 největších odběratelů firmy (viz Tabulka 3) s objednávkami v celkové hodnotě 14.814.000 Kč.

Tabulka 3: Největší odběratelé za rok 2016

název odběratele	částka (Kč)	pořadí
PROMA REHA, s.r.o.	4.158.000,-	1.
Kögel, s.r.o.	3.198.000,-	2.
EASTMOP spol. s.r.o.	2.858.000,-	3.
ZOK – system s.r.o.	2.800.000,-	4.
Draht Produkt s.r.o.	1.800.000,-	5.

Zdroj: vlastní zpracování

Největší odběratel za rok 2016 – PROMA REHA, s.r.o. představuje 28 % z vybraných 5 největších odběratelů, je výrobcem pomůcek a postelí pro zdravotnické a rehabilitační účely.

3.2. Náklady na logistické činnosti

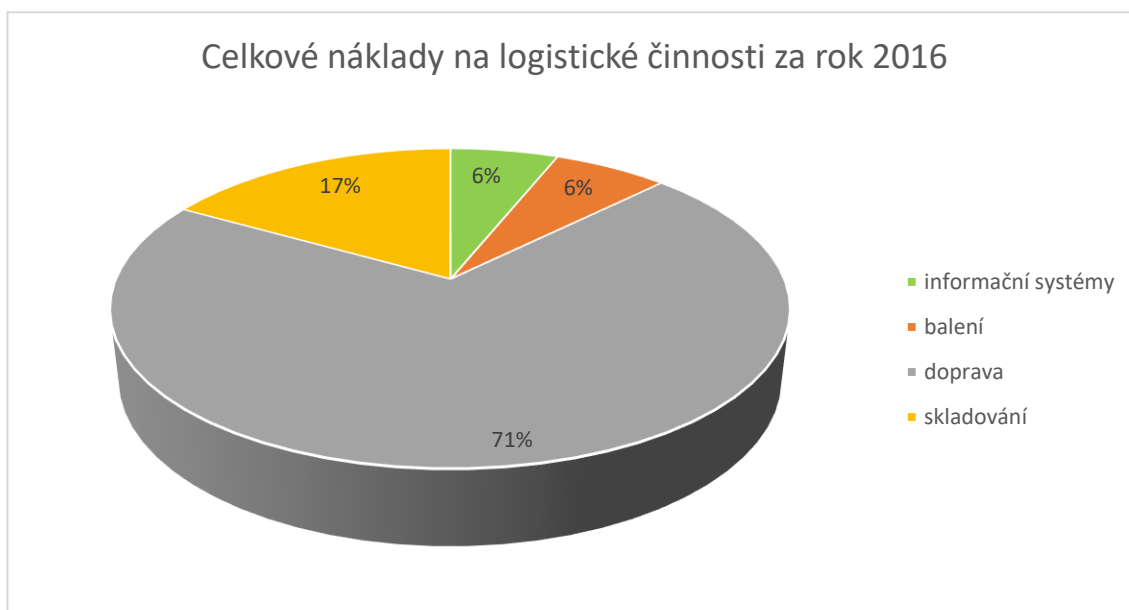
Do nákladů na logistické činnosti jsou v Tabulce 4 zahrnuty následující náklady: na informační systémy, na balení, na dopravu k zákazníkovi a na skladování. V dalších částech kapitoly budou jednotlivé složky nákladů na logistické činnosti rozebrány podrobněji.

Tabulka 4: Náklady na logistické činnosti

náklady	částka (Kč)
informační systémy	302.320
balení	322.000
doprava	3.490.000
skladování	832.640
celkem	4.946.960

Zdroj: [15]

Z Grafu 2 je patrné, že největší položka nákladů patří dopravě. Tvoří 71 % z celkových nákladů. Ostatní náklady představují zbylých 29 % nákladů (skladování 17 %, informační systémy 6 %, balení 6 %). Z toho vyplývá, že největší investice firma vynakládá na dopravu, proto výběru dopravce musí věnovat zvláštní pozornost.



Graf 2: Celkové náklady logistických činností

Zdroj: [15]

Náklady na informační systémy

Značnou část prostředků vynaložených na informační systémy představují náklady na telekomunikační služby (51 %). Tato forma komunikace je pro firmu prioritou z důvodu rychlého řešení všech vzniklých situací. Dalším komunikačním prostředkem je internetové spojení, za které firma platí 960 Kč měsíčně (4 %). Nedílnou součástí nákladů na informační

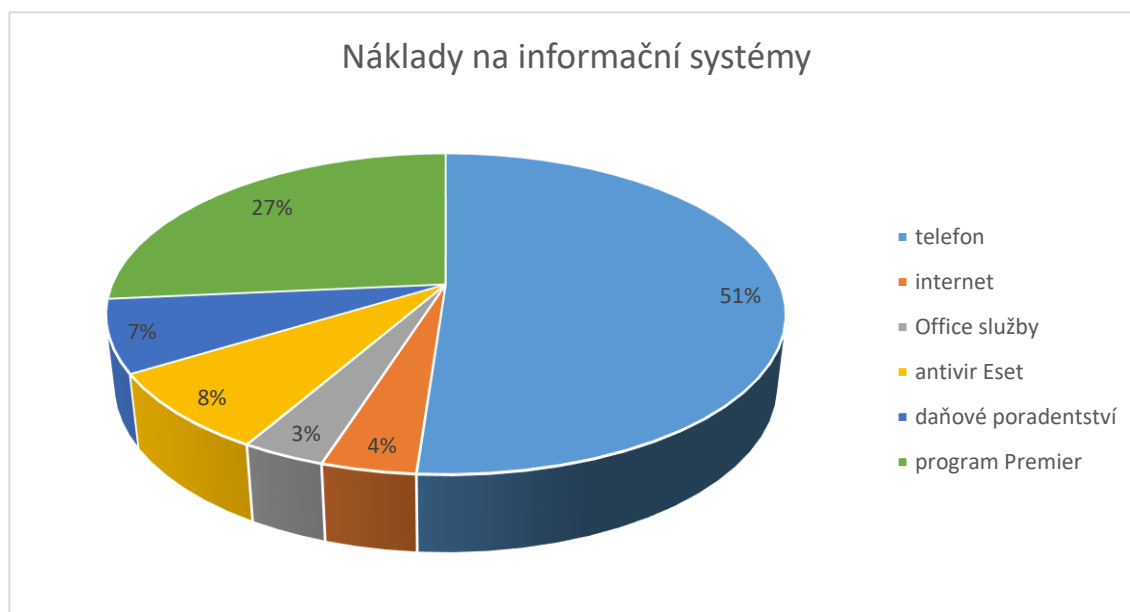
systemy je programové vybavení. Tvořeno z účetního programu Premier (4 licence za 80.000 Kč), antivirového vybavení Eset (24.000 Kč) a Office služeb (10.200 Kč). Firma využívá služeb daňového poradenství a tyto služby jí za rok stojí 22.000 Kč.

Tabulka 5: Náklady na informační systém

náklady	částka (Kč)
telefon	154.600
internet	11.520
Office služby	10.200
antivir Eset	24.000
program Premier	80.000
daňové poradenství	22.000
celkem	302.320

Zdroj: [15]

Jednotlivé výpočty nákladů na informační systémy jsou pro lepší představu znázorněny na Grafu 3 a v Tabulce 5.



Graf 3: Náklady na informační systémy

Zdroj: [15]

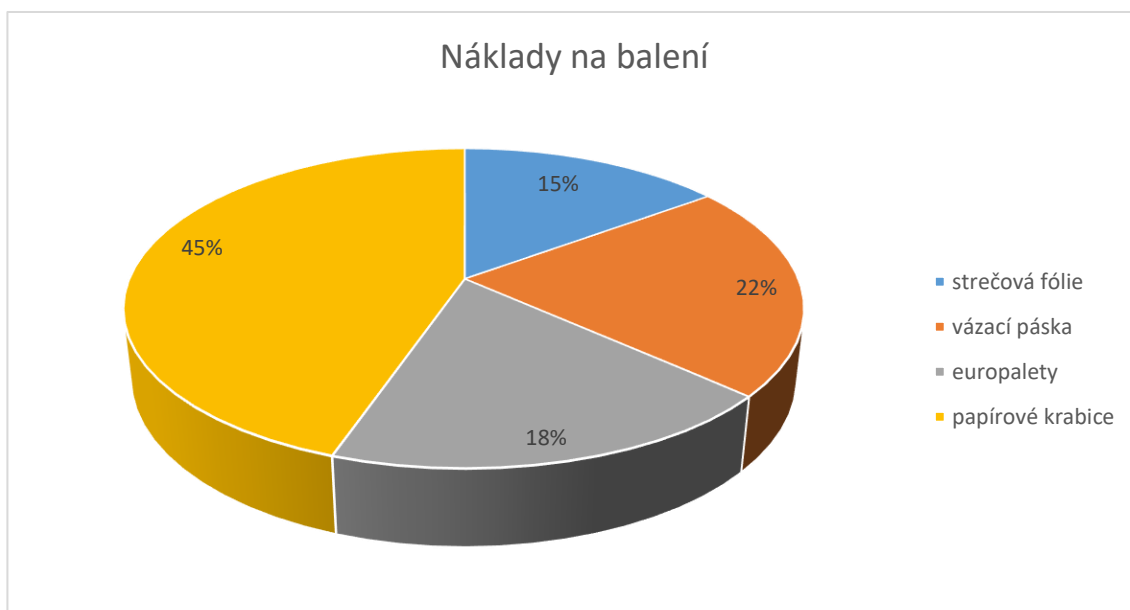
Náklady na balení

Téměř polovinu nákladů na balení (viz Tabulka 6 a Graf 4) tvoří papírové krabice určené pro odběratele KOVOSREAL s.r.o. (45 %). Zbylá část nákladů se skládá z jednotlivých obalových materiálů. Jako je strečová fólie, do které firma materiál balí, aby nedošlo k jeho poškození (15 %). Dále pak vázací páska, jenž je využívána ke svázání materiálu do balíků (22 %). A v neposlední řadě europalety, na kterých je materiál dodáván všem zákazníkům (18 %). V roce 2016 těchto palet bylo celkově na skladě využito 330 kusů.

Tabulka 6: Náklady na balení

náklady	částka (Kč)
strečová fólie	48.000
vázací páska	70.000
europalety	60.000
papírové krabice	144.000
celkem	322.000

Zdroj: [15]

**Graf 4:** Náklady na balení

Zdroj: [15]

Náklady na dopravu

V této bakalářské práci jsou do nákladů na dopravu zahrnuty: náklady na zahraniční a tuzemskou dopravu (viz Tabulka 7 a Graf 5). Tvoří 71 % všech celkových logistických nákladů, což představuje 3.490.000 Kč. Největší podíl tvoří suma za dovoz různého materiálu od dodavatelů (94 %), a to zejména z Itálie. Jako příklad lze uvést dopravu ze severní Itálie, přesahující 300.000 Kč. A zbylá nepatrná část patří tuzemským nákladům, kdy je doprava využívána nejvíce při doručení vrácených reklamací od zákazníků.

Tabulka 7: Náklady na dopravu

náklady	částka (Kč)
zahraničí (zejména Itálie)	3.270.000
tuzemsko	220.000
celkem	3.490.000

Zdroj: [15]



Graf 5: Náklady na dopravu

Zdroj: [15]

Náklady na skladování

Do položky skladovacích nákladů spadají peněžní prostředky, vynaložené na dílčí složky skladování (viz Tabulka 8 a Graf 6). Na pořízení ochranných pomůcek (rukavice, ochranné brýle, pomůcky na ochranu sluchu apod.), čistících prostředků (mýdlo, solvina) a pracovního oděvu (bundy, montérky) pro své zaměstnance. Za ochranné pomůcky, do nichž jsou v této práci zahrnuty i čistící prostředky, firma zaplatila 84.640 Kč (10 %) a za pracovní oděv 22.400 Kč (3 %). Dále do nákladů na skladování patří všechny činnosti související s bezpečností práce (7 %) a mimořádné náklady na opravy (2 %). Příkladem nákladů na bezpečnost práce jsou jeřábnické a vazačské zkoušky, jimiž musí zaměstnanci skladu procházet opakovaně každý rok.

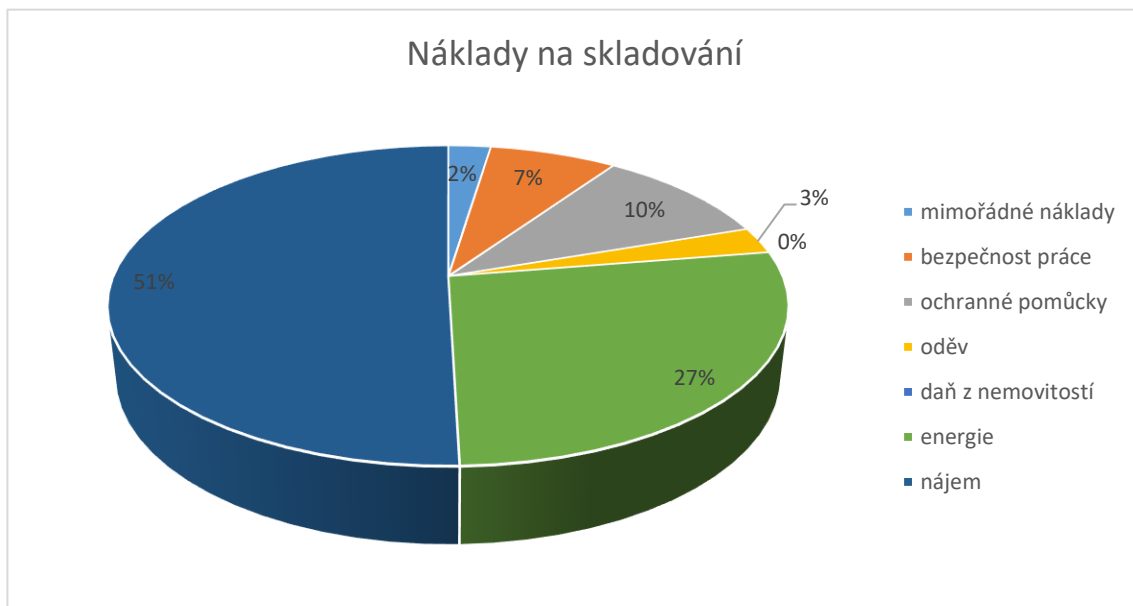
Fixní složkou je zde suma 420.000 Kč za pronájem skladových prostor v Týništi nad Orlicí (51%). Ostatní sklady společně s kancelářskými prostory jsou ve vlastnictví majitele. Daň z nemovitostí se bude podniku týkat až v roce 2017, proto je prozatím uvedena částka 0 Kč. Další část tvoří náklady za energii (27 %), jenž budou podrobněji rozebrány v další části této podkapitoly.

Tabulka 8: Náklady na skladování

náklady	částka (Kč)
mimořádné náklady (opravy)	20.000
bezpečnost práce (zkoušky)	60.000
ochranné pomůcky	84.640

oděv	22.400
energie	225.600
daň z nemovitostí	0
nájem (Týniště nad Orlicí)	420.000
celkem	832.640

Zdroj: [15]



Graf 6: Náklady na skladování

Zdroj: [15]

Druhé členění nákladů

Na závěr kapitoly bylo vybráno podrobnější druhové členění nákladů, jež je v Tabulce 9 rozděleno na náklady spojené s provozem podniku a náklady využívané pro financování činnosti podniku. Toto členění nákladů bylo vypracováno dle výkazu zisku a ztráty, proto jsou mimořádné náklady zahrnuty v nákladech provozních.

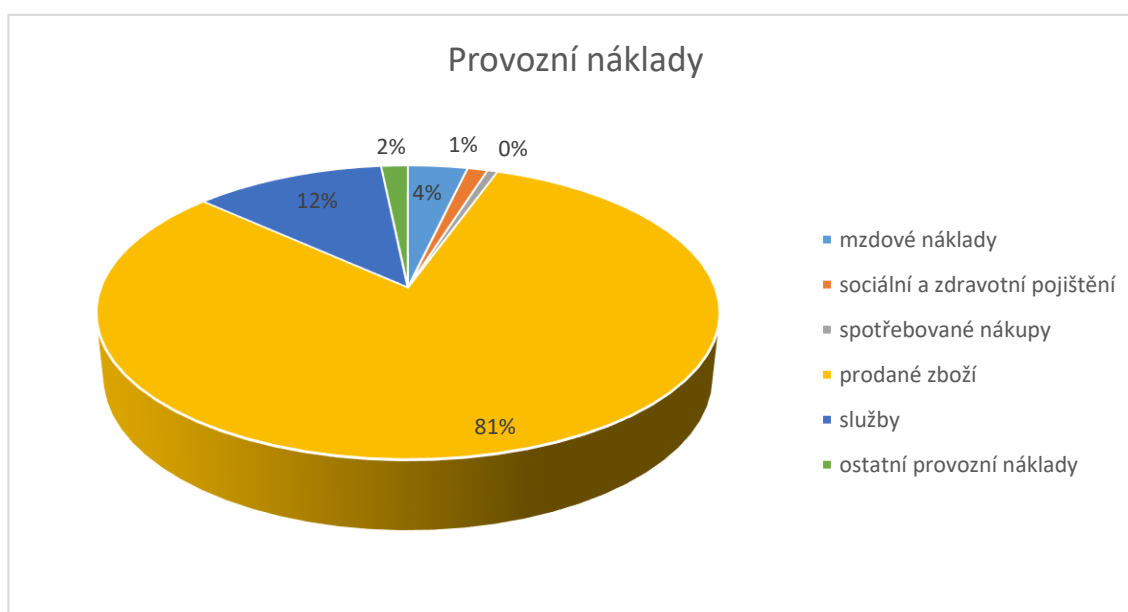
Tabulka 9: Druhé členění nákladů

provozní náklady (Kč)	
osobní náklady	2.753.000
- mzdové náklady	2.059.000
- sociální a zdravotní pojištění	694.000
výkonová spotřeba	52.865.000
- spotřebované nákupy	354.000
- prodané zboží	45.914.000
- služby	6.597.000
ostatní provozní náklady	921.000
celkem	4.628.000

finanční náklady (Kč)	
ostatní finanční náklady	82.000
- bankovní poplatky	neplatí
celkem	82.000

Zdroj: [15]

Provozní náklady jsou složeny z neinvestičních nákladů, které vznikají při běžném denním provozu. Významnou část tvoří výkonová spotřeba, do které spadají tyto položky: prodané zboží (81%), spotřebované nákupy za materiál i energii (příliš malá položka oproti ostatním provozním nákladům = 0%) a náklady vynaložené na služby (12%). Dále do této kategorie patří osobní náklady, které jsou tvořené z těchto dílčích položek: mzdové náklady (4%) společně s náklady na odvod sociálního a zdravotního pojištění (1%). V neposlední řadě jsou do Grafu 7 také započítány ostatní provozní náklady (2%). Například: daně a poplatky (2.000 Kč), manka a škody (500.000 Kč) apod.



Graf 7: Provozní náklady

Zdroj: [15]

Finanční náklady tvoří ostatní finanční náklady v celkové hodnotě 82.000 Kč – kurzové ztráty, manka a škody na finančním majetku, prodané cenné papíry a podíly. Dříve firma musela platit různé poplatky (za vedení účtu, platby ze zahraničí) u České spořitelny, avšak přešla k jiné bance, u které si tyto poplatky neúčtuje. Konkrétně k UniCredit bank, kde se různé druhy poplatků neplatí. Proto je v Tabulce 9 uvedena částka 0 Kč u položky bankovní poplatky.

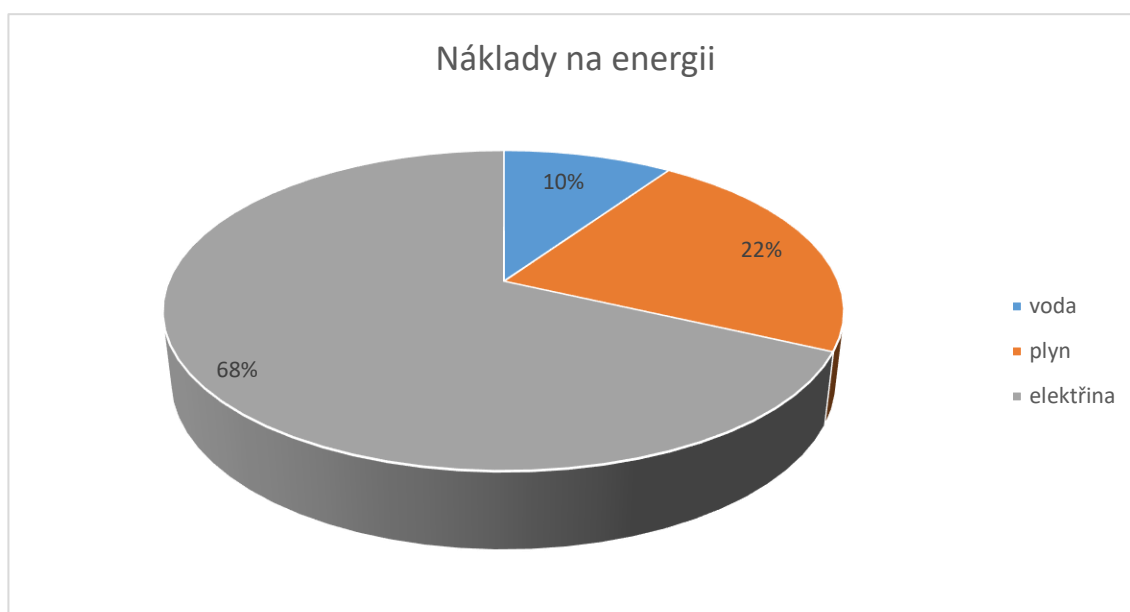
Náklady na energii

Do provozních nákladů velkou částí patří i náklady na energii. Jak je názorně vidět v Tabulce 10 či Grafu 8 - náklady na vytápění prostor (22 %), osvětlení prostor (68 %) a využívané vodní zdroje (10 %). Jelikož skladové prostory nejsou vytápěny v létě ani v zimě, tak částka za vytápění (pouze 225.600 Kč) není příliš vysoká a firma tak dokáže ušetřit finanční prostředky na jiné své činnosti. Proto je práce pro zaměstnance pracující ve skladu poměrně fyzicky náročná a nezvládne ji každý.

Tabulka 10: Náklady na energii

náklady	částka (Kč)
voda	21.600
plyn	50.400
elektrina	153.600
celkem	225.600

Zdroj: [15]



Graf 8: Náklady na energii

Zdroj: [15]

4. ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Ačkoli firma IMPEX TB s.r.o. úspěšně podniká a vytváří každoročně zisk, je několik oblastí, kde se může v budoucnu zlepšovat a dosáhnout tím ekonomický profit. Byly vybrány 3 hlavní návrhy na zlepšení a v následující části kapitoly budou blíže rozebrány do větších detailů.

4.1. Pořízení technologie čárových kódů

V oblasti vnitřního chodu firmy nákup softwaru čárových kódů, jenž povede ke zlepšení orientace ve skladových zásobách. Byl vybrán systém od společnosti UNICODE MD pro evidenci položek ve skladu. Zajišťuje komplexní řešení evidence skladu. Součástí zakoupeného balíčku by byl přenosný datový terminál (viz Obrázek 6), tiskárna etiket (viz Obrázek 5), samolepící etikety, programové vybavení pro skladovou evidenci a barvicí páska. [17]



Obrázek 5: Termotransferová tiskárna etiket a štítků

Zdroj: [18]

Termotransferová tiskárna etiket GoDEX RT 200 bude využívána pro označení zboží čárovým kódem. Případně také k průběžnému dotisku etiket. Tisk etiket probíhá buďto na tiskárně nebo pomocí skladového programu, a to ve skladových kartách nebo při příjmu na sklad. Samotný tisk bude probíhat s použitím černé barvicí pásky (černý tisk). K tiskárně může být dodán i program na návrh těchto etiket, kdyby si firma na tomto návrhu chtěla nechat více záležet. Dílčí skladové operace (příjem, výdej nebo inventura) pak probíhají s pomocí bezdrátového snímače kódů 1564, který dokáže přečíst tyto čárové kódy. Je vybaven Bluetooth a dobíjecí základnou, která se připojuje k počítači přes USB kabel. [18]



Obrázek 6: Bezdrátový snímač kódů 1564

Zdroj: [19]

4.2. Nákup nové pily

Výměnou starší pily za novou automatickou firma IMPEX TB s.r.o. získá velkou rezervu v řezání, kterou může využít na dnešním trhu, kde firmy nejsou schopny pokrývat své zakázky. Jako optimální varianta pro firmu byla vybrána CNC kotoučová pila ADIGE TC 720 (viz Obrázek 7). Tato nová pila bude výkonnější a zároveň i přesnější. Dokáže řezat nerezové, ocelové profily v délkách od 50 až do 3000 mm v mnoha tvarech (obdelníkové, čtvercové, trubky i plné tyče) o různých průměrech až do 80 mm. Nabízí i možnost kartáčování konců trubek u nerezových materiálů. [20]

Zakoupením tohoto typu pily by došlo k velikému urychlení práce zaměstnanců firmy, neboť současná pila je poměrně zastaralá a také dochází k občasným poruchám, jež práci zpomalují.



Obrázek 7: Kotoučová pila ADIGE TC720

Zdroj: [20]

4.3. Zlepšení servisu a komunikace se zákazníky

Firma IMPEX TB s.r.o. by se měla v budoucnu zaměřit i na další opracovávání prodáváných profilů (děrování, ohýbání, vrtání, leštění) za účelem dosažení větší přidané hodnoty u výrobků. Její odběratelé by již získali hotový polotovár do svých konečných výrobků. To by jí mohlo přinést rozšíření portfolia stávajících zákazníků a tím i zvýšení současného zisku.

V oblasti prodeje by mohla být přínosem intenzivnější komunikace se zákazníky (diskuzní fórum) a aktivnější vyhledávání nových zákazníků (propagační letáky, reklama v tisku, v rozhlase apod.).

Z hlediska marketingu by mohlo být pro firmu výhodné, zavedení internetového prodeje svých skladových zásob (e-shop). Neboť v současné situaci na trhu je nutností co nejrychlejší komunikace se zákazníkem, tj. rychlá reakce na jeho požadavky. Čím dříve je firma schopna objednávky připravit a odeslat, tím lépe si bude schopna udržet si zákazníky, neboť nebudou mít důvod přecházet ke konkurenci.

Při dopravě menších objemů zboží zákazníkovi je vhodné sdružovat dopravu a dodávat několika zákazníkům najednou. Firma tak sníží náklady na přepravu a také se snaží šetřit životní prostředí.

ZÁVĚR

Hlavní náplní této bakalářské práce bylo analyzovat podnikovou logistiku ve firmě IMPEX TB s.r.o., identifikovat slabá místa v jejím logistickém řetězci a doporučit návrhy na vhodná opatření ke zlepšení efektivnosti logistiky.

Jak již bylo zmíněno dříve, tato práce je rozdělena do dvou částí, a to na praktickou i teoretickou. Teoretická část se zabývala problematikou logistiky a logistických činností obecně na základě četby odborné literatury. Praktická část se zaměřila na logistické činnosti podniku z praktického hlediska. Rozdělení práce na 2 části by mělo následně usnadnit orientaci v bakalářské práci.

V úvodu teoretické části byl nejdříve vysvětlen samotný pojem logistika a několik dalších podstatných pojmů z oblasti této problematiky. Dále bylo uvedeno členění nákladů vybraných logistických činností, neboť hledisko nákladů je pro společnost v současné době velice významné. Je proto důležité, aby návaznost logistických činností fungovala co nejlépe. A v neposlední řadě byl součástí části rovněž popis jednotlivých logistických činností.

Na základě analýzy procesů v podniku a poté i podrobnějšího členění logistických nákladů bylo zjištěno, že největší část nákladů (71 % z celkových nákladů) je tvořena dopravními náklady. Proto musí firma výběru dopravní společnosti věnovat velkou pozornost a zakládat svá rozhodnutí nejen na základě pravidel minimalizace nákladů, ale také sledování kvality dopravních služeb.

Kromě vytvoření analýzy logistických procesů bylo také cílem najít slabá místa v logistickém řetězci a navrhnout vhodná opatření. Zavedením těchto opatření by došlo ke zlepšení efektivnosti podniku. Prvním nalezeným nedostatkem je špatná orientace ve skladovaném materiálu, proto byl navržen nákup technologie využívající čárové kódy, jež by ulehčila veškerou orientaci v zásobách. Druhý návrh na zlepšení je tvořen nákupem nové modernější a zároveň přesnější pily, jež by firmě umožnila přijímat mnohem více zakázek. Posledním návrhem je pokusit se o zlepšení komunikace se zákazníky. Konkrétně bylo navrženo založení diskuzního fóra, kde by zákazníci mohli pokládat své otázky týkající se objednávek. Dalším návrhem bylo vytvoření internetové prodejny skladových zásob firmy (neboli e-shop), jež by velice významně urychlila komunikaci mezi oběma stranami a následné vychystávání objednávek. Součástí posledního návrhu byla i možnost rozšíření současné nabídky služeb a tím dosažení větší přidané hodnoty.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-37-8.
- [2] SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2563-2.
- [3] JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.
- [4] PERNICA, Petr. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. 1.vyd. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-14-4.
- [5] PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století: (Supply chain management)*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2005. ISBN isbn80-86031-59-4.
- [6] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0573-3.
- [7] LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN isbn80-251-0504-0.
- [8] CEMPÍREK, Václav a Rudolf KAMPF. *Logistika*. Vyd. 1. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2005. ISBN isbn80-86530-23-x.
- [9] GROS, Ivan. *Logistika*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 1996. ISBN 80-7080-262-6.
- [10] DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika: procesy a jejich řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.
- [11] VANĚČEK, Drahoš. *Logistika*. 3., přeprac. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-085-0.

- [12] JUSTICE.CZ. *Úplný výpis z obchodního rejstříku*. [online]. 2015 [cit. 2017-11-23].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=377121&typ=UPLNY>
- [13] IMPEX TB S.R.O. *Materiály* [online]. 2017 [cit. 2017-10-13]. Dostupné z:
<http://www.impextb.cz/materialy?lang=cs>
- [14] IMPEX TB S.R.O. *Domů* [online]. 2017 [cit. 2017-11-23]. Dostupné z:
<http://www.impextb.cz?lang=cs>
- [15] *Interní dokumentace podniku*. Častolovice, 2016.
- [16] IMPEX TB S.R.O. *O nás* [online]. 2017 [cit. 2017-10-13]. Dostupné z:
<http://www.impextb.cz/o-nas?lang=cs>
- [17] UNICODE MD S.R.O. *Systémy čárových kódů* [online]. 2016 [cit. 2018-04-14].
Dostupné z: <https://www.unicode.cz/>
- [18] UNICODE MD S.R.O. *Termotransferové tiskárny etiket GoDEX RT200/RT230*
[online]. 2016 [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <https://www.unicode.cz/tiskarny-etiket/termotransferove-tiskarny/termotransferove-tiskarny-rt200-rt230/>
- [19] UNICODE MD S.R.O. *Kamerový bezdrátový snímač čárových kódů 1564* [online].
2016 [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <https://www.unicode.cz/ctecky-carovych-kodu-datove-terminaly/bezdratove-ctecky-carovych-kodu/kamerovy-snimac-1564/>
- [20] BOHUMÍNSKÁ STROJNÍ KOVOVÝROBA S.R.O. *CNC kotoučová pila ADIGE TC720*
[online]. 2017 [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <http://www.bskmetal.cz/cz/cnc-kotoucova-pila-adige-tc720>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Účetní závěrky

Příloha B Ekonomická analýza