

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Distribuce zboží ve vybrané společnosti

Václav Vaněk

Bakalářská práce  
2020

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2019/2020

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE** (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Václav Vaněk**  
Osobní číslo: **D16234**  
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Téma práce: **Distribuce zboží ve vybrané společnosti**  
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

### Zásady pro vypracování

Úvod  
1. Charakteristika distribuce  
2. Analýza distribuce zboží ve vybrané společnosti  
3. Návrhy na zlepšení v oblasti distribuce a jejich zhodnocení  
Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**  
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

dle pokynu vedoucí/ho práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Roman Hruška, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. července 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.**  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 10. července 2020

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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 směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 09.07.2020

Václav Vaněk

Rád bych poděkoval vedoucímu práce Ing. Romanu Hruškovi, Ph.D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval vedení vybrané společnosti za poskytnutí interních dokumentů.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá problematikou distribuce zboží ve vybrané společnosti, sídlící v obci Vlčí Habřina, okres Pardubice, a to v rámci tuzemského trhu. Teoretická část rozebírá distribuci jako důležitý logistický proces dodavatelského řetězce. V práci je analyzován současný stav společnosti v oblasti distribuce a cílem práce je vytvořit návrhy, které povedou ke zlepšení současného stavu vybrané společnosti a jejich následné zhodnocení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Distribuce, zboží, dodavatelský řetězec

## **TITLE**

Distribution of goods in selected company

## **ANNOTATION**

This bachelor work is devoted to the distribution of goods in selected company, established in a village Vlčí Habřina, district Pardubice, within a domestic market. Theoretical part characterizes distribution as an important process of the supply chain. Current status of the company in the field of distribution is analyzed and the aim of the work is to create proposals that will lead to the improvement of the current state of the selected company and their subsequent evaluation.

## **KEYWORDS**

Distribution, goods, supply chain

# OBSAH

ÚVOD.....	9
1 CHARAKTERISTIKA DISTRIBUCE.....	10
1.1 Distribuční cesta .....	10
1.1.1 Počet úrovní distribučních cest (distribučního systému).....	11
1.1.2 Funkce distribučních cest .....	14
1.1.3 Hlavní aspekty distribučních kanálů .....	15
1.1.4 Organizační formy distribučních cest .....	15
1.2 Distribuční strategie.....	18
1.3 Distribuční cíle a identifikace hlavních distribučních alternativ .....	19
1.4 Rozhodování o řízení distribučních systémů.....	19
1.5 Charakteristika vybraných použitých metod .....	20
1.5.1 Metody hodnocení.....	20
1.5.2 Analytické metody .....	25
2 ANALÝZA DISTRIBUCE ZBOŽÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	26
2.1 Představení společnosti.....	26
2.1.1 Organizační struktura vybrané společnosti .....	29
2.2 Vozový park .....	30
2.2.1 GPS lokátory, navigace, přestávky .....	32
2.3 Klientela.....	32
2.4 Distribuční trasy .....	34
2.5 Pracovní režim zaměstnanců .....	40
2.6 Personální zajištění vybrané společnosti .....	42
2.7 Konkurence.....	43
2.8 Shrnutí současného stavu vybrané společnosti.....	44
3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ V OBLASTI DISTRIBUCE A JEJICH ZHODNOCENÍ... 46	
3.1 Návrh na pořízení automobilu .....	47
3.1.1 Ojetý automobil.....	48
3.1.2 Nový automobil.....	50
3.1.3 Pořízení automobilu formou operativního leasingu.....	51
3.2 Vyhodnocení výběru vozidla.....	53
3.3 Návrh k užívání anonymního dotazníku zaměstnanců .....	56
ZÁVĚR.....	58

<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>59</b>
SEZNAM TABULEK.....	61
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	62
SEZNAM ZKRATEK.....	63
SEZNAM PŘÍLOH.....	64



# ÚVOD

Distribuce zboží je jedním ze základních stavebních kamenů marketingového mixu. V distribuci vždy velmi záleží na zvolení příslušné strategie, tzn. jakým způsobem se nabízený výrobek či zboží dopraví k finálnímu zákazníkovi. Volbu strategie provádí každá společnost samostatně.

Správné zvolení distribučního toku může mít vliv na zvýšení využití potenciálu vybrané společnosti a s tím spojená možnost snižování nákladů a zvyšování zisku. Aby mohlo být dosahováno co nejlepších výsledků, je nutno sledovat trh, změny, které se v něm dějí a co nejrychleji na ně reagovat. Komplexní pohled na celou tuto tematiku zastřešuje distribuční politika.

V první kapitole bakalářské práce budou vysvětleny základní pojmy v oblasti distribuce a s nimi spojená členění. S pojmy jsou v práci spojena jednoduchá schémata, která byla převzata z literatury probírající distribuční problematiku.

Druhá kapitola se bude zabývat analýzou vybrané společnosti, v této kapitole je společnost představena z hlediska organizační struktury, vozového parku, distribučních tras či typů skladování produktů a materiálu.

Poslední kapitola bakalářské práce se bude věnovat splynutí uvedených teoretických poznatků a vyvození důsledků z analytické části práce, na jejichž základě je nalezeno řešení problémů vybrané společnosti, které sníží přepravní náklady a zvýší časovou efektivitu práce.

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy distribuce zboží ve vybrané společnosti vytvořit návrhy, které povedou ke zlepšení současných nedostatků a provést následné zhodnocení vytvořených návrhů.

# 1 CHARAKTERISTIKA DISTRIBUCE

Tato kapitola pojednává o distribuci jako důležitém logistickém procesu v rámci dodavatelského řetězce. Budou probrány jednotlivé distribuční kanály včetně jejich úrovní, funkcí a forem organizačních struktur. Dále bude práce zaměřena na distribuční strategii, hodnocení alternativ a distribuční cíle.

Foret (1997, s. 48) distribuci definoval takto: „*Distribuce je rozhodnutí o tom, jakými cestami (kanály) se náš produkt dostane na trh a k zákazníkovi.*“ Z této definice podle Světlíka (2005) vyplývá, že hlavním problémem k řešení firemního managementu v oblasti distribuce je, jak dopravit k finálnímu zákazníkovi správný výrobek za dodržení žádané kvality, množství, ceny a místa doručení, dále distribuci popisuje jako přesun výrobku z výrobní části distribučního řetězce až po část odbytovou, kde se nachází konečný zákazník/spotřebitel.

Ve své knize Kotler a Armstrong (2004) říkají, že firmy často věnují svým distribučním cestám malou pozornost, což může mít závažné negativní dopady na podnikání daných firem. Dodávají, že naopak některé z firem vytvořily velmi nápadité distribuční systémy, díky kterým získaly konkurenční výhodu.

Světlík (2005) dále uvádí, že zboží se ke kupujícímu dostává pomocí tzv. distribučních cest (kanálů), které jsou určovány počtem prostředníků a zprostředkovatelských článků, díky nimž se přesouvá zboží od výrobce ke kupujícímu (zákazníkovi).

Foret (1997) popisuje distribuci jako dlouhodobou záležitost, kde jsou rozhodnutí o odbytových cestách často vázána dlouhodobými smlouvami, tudíž není možné distribuci měnit operativně, také doplňuje, že se tato záležitost neobejde bez řádného plánování a rozhodování.

## 1.1 Distribuční cesta

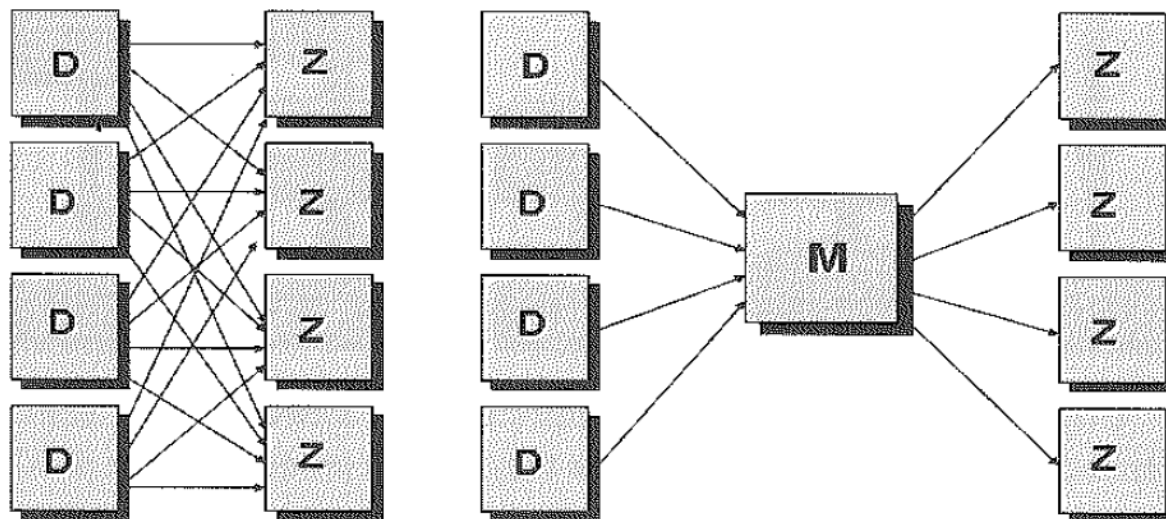
Kotler a Armstrong (2004, s. 536) charakterizují distribuční cestu (kanál) následovně: „*Distribuční cesta je množina nezávislých organizací, které se podílejí na procesu zajištění dostupnosti výrobku nebo služby pro zákazníka (konečného spotřebitele nebo zákazníka na průmyslovém trhu).*“

Světlík (2005) zmiňuje, že distribuční cesta pracuje jako celistvý systém, který umožňuje plynulý fyzický tok zboží, jeho vlastnických práv, informací, stimulování prodeje a plateb za zboží.

Foret (1997, s. 48) distribuční kanál definuje tak, že „*za odbytový (distribuční) kanál se považuje souhrn všech podniků a jednotlivců, kteří se stanou vlastníky, nebo budou*

*nápomocni při převodu vlastnictví produktů v případech, kdy se produkt dostává od výrobce ke konečnému spotřebiteli nebo k dalšímu průmyslovému zpracování. “*

K definici Foret (1997) doplňuje, že důležitým aspektem v rámci obchodních vztahů jsou distribuční zprostředkovatelé, kteří transformují výrobní sortiment na nabídku zboží, která odpovídá potřebám a přáním zákazníků, danou transformací se řeší nerovnost mezi nabídkou a poptávkou na trhu, kdy výrobci vyrábí užší sortiment v obsáhlejších množstvích, na rozdíl od spotřebitelů, kteří požadují široký sortiment zboží v malých množstvích.



**Obrázek 1** Počet transakcí při využití obchodního mezičlánku (Světlík, 2005)

Na obrázku 1 si lze povšimnout, jakým způsobem můžou mezičlánky v distribučních cestách zjednodušovat obchodní transakce. D = dodavatelé, M = mezičlánky (zprostředkovatelé), Z = zákazníci. V levé části se nachází přímá distribuční cesta bez využití distribučního zprostředkovatele, kdy je zřejmé, že od každého dodavatele vede právě 1 cesta ke každému zákazníkovi. Na základě obrázku 1 zde čítáme 4 x 4 transakcí, což je celkem 16 transakcí.

Naopak dle Kotlera a Armstronga (2004) v pravé části obrázku 1 je nepřímá distribuční cesta, kdy je do schématu zařazen mezičlánek, díky kterému se počet transakcí snižuje z původních 16 na 8 transakcí, je tomu zapříčiněno z důvodu (jak je zmíněno výše), že zákazníci požadují široký sortiment v menších množstvích, proto distribuční mezičlánky nakupují velká množství od různých výrobců a rozdělují je na menší množství a širší sortiment.

### 1.1.1 Počet úrovní distribučních cest (distribučního systému)

Kotler a Armstrong (2004, s. 538) uvádí, že: „Úroveň distribuční cesty je počet prostředníků, kteří vytvářejí aktivity s cílem dopravit výrobky co nejdříve kupujícímu. “

Dle definice Kotlera a Armstronga (2004) rozlišujeme distribuční cesty podle počtu jejich obsažených úrovní, kdy určitou distribuční úroveň zastupuje každý prostředník, který provádí různé funkce v oboru distribuce. Jako nezbytnou součást úrovně distribuční cesty Kotler a Armstrong zmiňují výrobce a finálního spotřebitele, konečná délka distribuční cesty je dána počtem zahrnutých prostředníků, kdy rozdělujeme distribuční cestu přímou a nepřímou.

Světlík (2005) doplňuje, že určité rozhodnutí, která cesta by měla být zvolena, aby došlo k nejefektivnějšímu dosažení cílového trhu, je nedílnou součástí plánování firemního managementu. Manažerská rozhodnutí by podle Světlíka měla být dynamická a měla by odrážet změny trhu a novinky na něm, výběr distribučního kanálu značně ovlivňuje následující části firemního marketingového mixu, cenovou strategii nejčastěji ovlivňuje fakt, na jakém místě se bude výrobek prodávat, na základě toho se vybírá řešení jeho obalu, doplňkových služeb aj.

### **Přímá distribuční cesta**

Kotler a Armstrong (2004) popisují, že při použití přímé distribuční cesty firma prodává vyrobené/nakoupené zboží finálním zákazníkům/spotřebitelům bez využití jakéhokoliv prostředníka. Při výběru tohoto řešení na základě Kotlera a Armstronga nepřipadají v úvahu nesrovnalosti vznikající při vykonávání vztahů s distribučními mezičlánky, kdy mezi tyto vztahy můžeme zahrnout vztahy transakční, kooperační, logistické nebo smluvní.

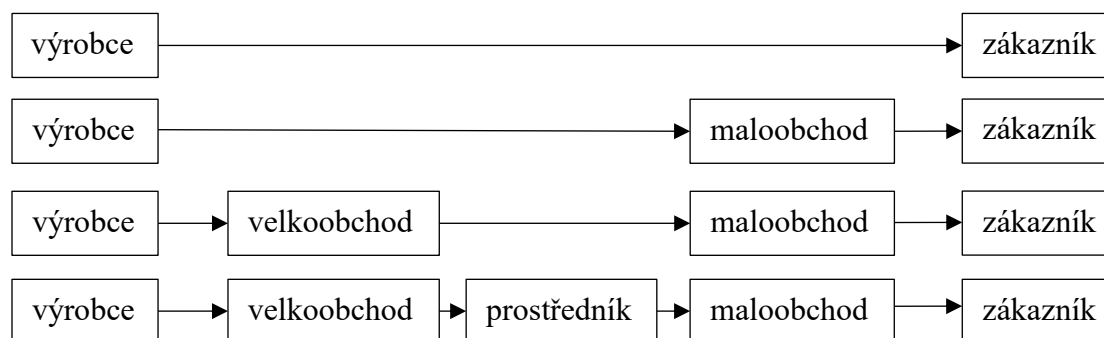
### **Nepřímá distribuční cesta**

Nepřímou distribuční cestu Kotler a Armstrong (2004, s. 538) vyložili jako: „*Distribuční systém zahrnující jednoho nebo více prostředníků.*“ S tímto výkladem se výhradně ztotožňuje i Světlík (2005) v jeho publikaci.

Kotler a Armstrong (2004) zmiňují, že použitím tohoto kanálu firemní management již počítá minimálně s jedním prostředníkem a výrobce již nemá přímý kontakt s finálním zákazníkem. Tímto krokem dle nich tedy dochází ke komplikování distribučního řetězce, všechny organizace v dané distribuční cestě jsou spojeny dalšími typy vztahů v souvislosti s fyzickým pohybem zboží, přechodem vlastnictví, tokem peněz/informací a dále s propagační a reklamní politikou.

Ačkoliv by se podle Světlíka (2005) mohlo zdát, že využití distribučních prostředníků a zprostředkovatelů v prodejních cestách zvýší nákladovost ze strany dodavatelů a tím i výslednou cenu výrobku, nemusí tomu tak být z důvodu společenské dělby práce. K tomuto tvrzení Kotler a Armstrong (2004) doplňují, že s pomocí prostředníka se výrobce vzdává části kontroly nad tím, komu a jakým způsobem jsou výrobky prodávány, což spočívá právě ve vyšší efektivnosti v zajištění dostupnosti výrobků pro cílový trh. Zmiňují, že za pomoci dlouhodobých kontaktů, zkušeností, specializace a širokému rozsahu činností

distribuční mezičlánky často nabízejí zákazníkům více, než by samotní dodavatelé mohli dosáhnout vlastními silami.



**Obrázek 2** Rozdělení přímých a nepřímých distribučních cest (Světlík, 2005)

Na výše uvedeném obrázku 2 lze dle Světlíka (2005) postřehnout dělení přímých a nepřímých distribučních kanálů do 4 případů. V prvním případě se dle něj jedná o klasický typ přímé prodejní cesty, kdy v distribučním řetězci není zapojen žádný prostředník, k prodeji dochází přímo mezi výrobcem a koncovým odběratelem. Tento typ prodejní je slovy Světlíka (2005) možné využít např. na firemních akcích, večírcích, kde jsou produkty nabízeny, další možnosti, kde tento způsob uskutečnit, mohou být firemní prodejny, telefonický systém objednávek apod.

V případě druhém je podle výkladu Kotlera a Armstronga (2004) do distribučního řetězce zapojen právě 1 prostředník, pokud se jedná např. o spotřební zboží, je jím nejčastěji maloobchod. Výrobce spotřebního dle nich zboží (nábytek, domácí potřeby, elektronika) prodává výrobky napřímo velkým maloobchodním společnostem (Wal-Mart, Sears), které je ve vlastním režimu už prodávají jejich zákazníkům za jimi stanovené ceny. Třetím případem symbolizují Kotler a Armstrong 2 druhy (úrovně) prostředníků, které jsou zastupovány subjekty maloobchodní a velkoobchodní sítě, v praxi se nejčastěji jedná o malé výrobce potravin, domácích potřeb či léčiv. Čtvrtým případem pojednávají o použití 3 úrovní prostředníků, kdy je do řetězce přidán mezičlánek, který vykupuje výrobky z velkoobchodní sítě, ve vlastní režii je zpracuje a zpracované výrobky dále prodává do sítě maloobchodní, která často není obsluhována velkoobchodními firmami. Do praxe lze tento případ převést např. v odvětví zpracování masných výrobků. Ve světě existují také distribuční systémy čítající více úrovní, ale z pohledu výrobce tyto systémy už přináší vícero problémů, se kterými je spojena ztráta kontaktu se zákazníky nebo z velké části omezená možnost kontroly prodeje.

### 1.1.2 Funkce distribučních cest

Kotler a Armstrong (2004) uvádí, že distribuční cesty se samy o sobě vyznačují přesunem zboží či služeb k určeným zákazníkům. Na základě zde uvedeného tak distribuční cesty překonávají hlavní časové, lokální či vlastnické rozdíly, jenž odlišují zboží či služby od těch, kteří je požadují. Úkoly zajišťované distribučními firmami rozlišují Kotler a Armstrong (2004) jako:

- informace,
- podpora prodeje,
- kontakt,
- nabídka,
- jednání.

K informačním úkolům Kotler a Armstrong (2004) zařazují shromáždění a distribuci výsledků výzkumu trhu a další poznatky o účastnících a důležitých plánovacích faktorech působících na marketingové prostředí. Podporu prodeje popisují jako tvorbu a šíření informací o nabídkách, které mají za úkol přivést zákazníky. Kontaktem rozumí nalézání zákazníka a navazování komunikace. Nabídku je nutno přizpůsobit dle žádostí a potřeb zákazníka včetně doplňkových aktivit jako např. úprav balení. Jednáním zmiňují dosažení dohody o ceně a náležitých podmínkách nabídky k dokončení obchodu.

Následně Kotler a Armstrong (2004) určují ostatní funkce, které jsou potřebné k dokončení transakce:

- fyzická distribuce,
- financování,
- převzetí rizika.

Fyzickou distribucí myslí Kotler a Armstrong (2004) samotnou dopravu a s ní spojené skladování zboží, financování popisují jako obstarání a použití zdrojů potřebných k pokrytí distribučních nákladů a převzetím rizika rozumějí převzetí zodpovědnosti při fungování distribučního článku.

Dostí obdobně smýšlející je i Foret (1997), který rozděluje funkce distribuční cesty taktéž do osmi oblastí činností, tyto oblasti rozděluje na dvě části. Prvních pět oblastí slouží k tomu, aby se uskutečnily obchodní transakce. Zbylé tři oblasti slouží především k tomu, aby se plnily již uzavřené smlouvy.

### 1.1.3 Hlavní aspekty distribučních kanálů

Foret (1997) ve své knize člení distribuční kanál na 4 hlavní aspekty (neboli výměnné toky), mezi které zahrnuje následující:

- fyzický tok,
- právní tok,
- finanční tok,
- komunikační tok.

Jakubíková (2013) výše uvedené aspekty popisuje takto: fyzický aspekt či fyzický tok představuje skutečný fyzický pohyb zboží, samotné přemísťování produktu (přeprava mezi destinacemi, dočasné skladování). V rámci právního aspektu Jakubíková uvádí, že dochází primárně k převodu vlastnictví, kdy výrobek cestuje od výrobce k finálnímu zákazníkovi

a během cesty mění vlastníka. Čím je distribuční kanál delší, složitější, tím častěji se mohou měnit vlastníci a tato situace přináší zpomalení toku v uvedeném distribučním kanále. Finanční tok dle ní zahrnuje tok platebních transakcí, kdy každý výrobce usiluje o minimalizaci nákladů spojených s ostatními toky. Důležitou roli slovy Jakubíkové zde hraje i rychlost dodávky, jakmile dojde k prodlevě, zvyšují se tím spojená rizika i náklady. Komunikační tok se řídí oboustranným tokem informací, zde hraje významnou roli např. motivace prostředníků ze strany výrobce k dosahování kvalitnějších výsledků, lze sem zařadit jak předávání různých dokumentací, tak i zpětnou vazbu.

### 1.1.4 Organizační formy distribučních cest

Ve své publikaci Foret (1997) rozděluje distribuční systém do čtyřech základních organizačních forem, kterými jsou konvenční distribuční kanál, multikanálový distribuční systém, horizontální marketingový systém a vertikální marketingový systém.

**Konvenčním distribučním kanálem** Foret (1997) rozumí volné uskupení samostatně řízených a finančně nezávislých firem, které samy o sobě nemají zájem na výkonu celého distribučního kanálu. Z důvodu, že jsou podnikatelské subjekty nezávislé, tak jejich hlavní prioritou zmiňuje navyšování vlastního zisku navzdory prosperitě distribuční cesty jako celku. Světlík (2005) nazývá tento distribuční kanál jako tradiční a doplňuje, že každý jedinec v systému se snaží posílit své postavení a význam a zaopatřit si pro sebe určité výhody.

Na základě těchto důvodů získávají dle Světlíka (2005) v západních zemích převahu tzv. vertikální marketingové systémy. Myšlenky Kotlera a Armstronga (2004) se zpravidla ztotožňují s popisy výše uvedených autorů, pouze dodávají, že žádný z členů distribučního řetězce nemá příliš silný vliv na členy okolní a dále uvádí, že nelze použít žádný formální způsob pro přiřazení rolí a jak řešit konflikty.

**Multikanálový distribuční systém** v knize Foreta (1997) nastává v situaci, kdy firma nepoužívá pouze 1 distribuční kanál, ale vícero. Vyšší počet distribučních kanálů může pro firmu znamenat tvorbu nových možností a cest, na druhou stranu z hlediska možnosti konkurence distribučních cest mezi sebou hrozí nebezpečí ztráty některého z používaných kanálů. Kotler a Armstrong (2004) tento systém pojmenovali jako hybridní či vícecestný (vícedimenzionální), který na s. 547 definovali jako: „*Jedna firma zřídila dvě nebo více distribučních cest k dosažení jednoho nebo více segmentů.*“ Taktéž shledali, že užití hybridních distribučních systémů se v posledních letech rapidně navýšilo, jako příklad využití hybridního systému uvádí firmu IBM, která aby uspokojila požadavky svých zákazníků z mnoha segmentů, musela rozšířit počet distribučních cest z původní 1 o 18 dalších během 10 let.

**Horizontální marketingový systém** vzniká dle Foreta (1997) spojením dvou či více firem na totožné úrovni, např. peněžní ústavy (banky) umisťují jejich nové pobočky nebo bankomaty přímo v obchodních domech. Kotler a Armstrong (2004) uvádí, že hlavním cílem spojení firem je využití zcela nových marketingových příležitostí, protože firmy mohou použít společné zdroje a kapacity k dosažení značně vyšších cílů, nežli by mohly provést jako firmy samotné. Spolupráci mezi firmami lze dle Kotlera a Armstronga sjednat dočasně, trvale nebo je možné vytvořit ze spolupracujících firem 1 samostatný podnik.

Foret (1997) zmiňuje, že **vertikální marketingový systém (VMS)** nabízí nejvíce možností z výše uvedených organizačních forem. Ve VMS se jedná o sjednocení producentů, maloobchodníků a velkoobchodníků, kdy primárním přínosem je řešení vzniklých konfliktů, usměrnění chování členů v daném distribučním kanálu s ohledem na celkovou efektivitu kanálu.

Kotler a Armstrong (2004, s. 542) definovali činnost vertikálního distribučního systému tak, že: „*Výrobci, články velkoobchodní a maloobchodní sítě tvoří ucelenou jednotku; jeden člen vlastní ostatní nebo má s nimi smlouvy a je schopen vynutit si spolupráci ostatních.*“

Světlík (2005) doplňuje význam VMS tím, že činnost závislých přidružených článků je centrálně řízena pouze jedním z členů (výrobce, velkoobchod, maloobchod), jenž má v uvedeném systému jednoznačně dominantní postavení.



Foret (1997) rozlišuje 3 základní formy VMS:

- korporativní,
- administrativní,
- smluvní.

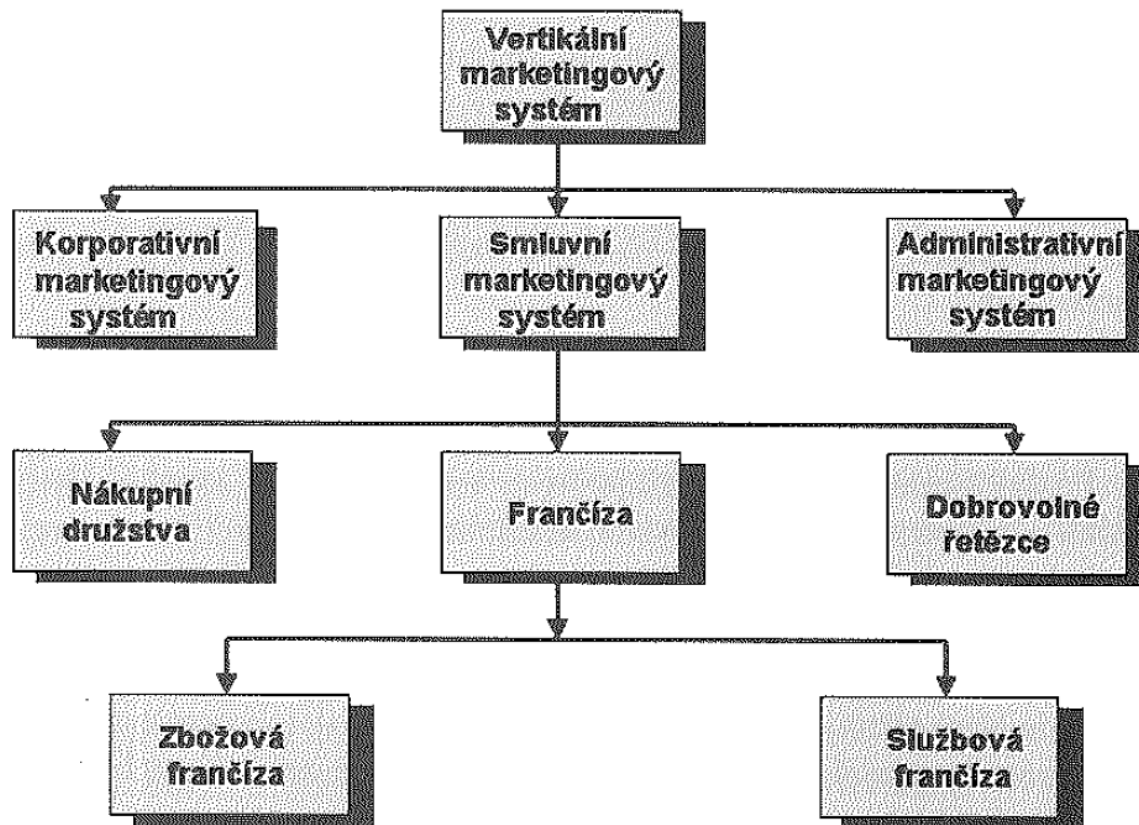
Korporativním (uzavřeným) marketingovým systémem Světlík (2005, s. 158) definuje: „*Organizace prodejní cesty, ve které jsou všechny články součástí jedné společnosti.*“ Koordinaci a řízení článků zde Světlík shledává velmi účinnými, na druhou stranu je tento systém velmi náročný na investice z firemní strany. K uzavřenému marketingovému systému zařazuje velké obchodní firmy (Globus, Tesco apod.), které si v rámci vlastních prostor vytváří kromě prodeje zboží i vlastní výroby a na základě toho mohou organizovat pohyb zboží od samotné výroby až k finálnímu spotřebiteli. Tyto firmy mají často společný management, marketingový plán, cenovou tvorbu či vlastní značky. Foret (1997) doplňuje, že kooperace a řešení problémů v korporativním systému vycházejí z formální organizační struktury, kde se klade důraz primárně na vztah nadřízený – podřízený.

U administrativního marketingového systému Světlík (2005) zmiňuje blízkou podobnost s tradičním distribučním systémem, kdy subjekty systému nazývá nezávislémi. Místo konkurenčního vztahu společností zde postřehuje častou formu partnerské spolupráce, která se projevuje podle velikosti a autority nejsilnějšího článku, kterým může být např. výrobce. Autoritativní článek je článkem uznávaným a respektovaným.

Smluvní marketingový systém dle Světlíka (2005) tvoří nezávislé subjekty, jejichž koordinace a spolupráce je organizována pomocí platné hospodářské smlouvy. V hospodářské smlouvě jsou přesně vymezena práva, povinnosti a s nimi související odpovědnost každého člena příslušného distribučního systému. Dále Světlík uvádí 3 základní typy smluvních marketingových systémů, a to dobrovolné řetězce, nákupní družstva a frančizy.

Kotler a Armstrong (2004) ke smluvnímu marketingovému systému dokládají, že jedním z hlavních důvodů spojení společností je vize dosažení většího prodeje, hospodárnosti a celkového společného rozvoje, než kdyby společnosti fungovaly samostatně.

Na následujícím obrázku č. 3 Světlík (2005) rozčleňuje vertikální marketingový systém.



Obrázek 3 Členění marketingového vertikálního systému distribuce (Světlík, 2005)

## 1.2 Distribuční strategie

Dle Foreta (1997) se v oblasti distribuce každoročně promítají nové nároky, které z hlediska marketingového řízení mají kořeny na počátku 90. let a je třeba s nimi pracovat a co nejlépe je splňovat. Foret ve své publikaci na s. 52 uvádí jako příklad rychlou reakci na požadavky zákazníků a trhů, soustavnou schopnost splňovat jejich očekávání, předvídání vývoje jejich potřeb a požadavků a také vnímání konkurenčního prostředí.

Světlík (2005) k distribučním strategiím zmiňuje, že pro zvolení způsobu distribuce pro vlastní výrobek hraje významnou roli současně i jeho charakter, vlastnosti či image. Na základě výše uvedených kritérií určuje intenzitu prodeje, kterou rozumí počet samostatných článků na distribuční cestě, blíže situaci Světlík (2005) rozděluje:

- intenzivní distribuce,
- selektivní distribuce,
- exkluzivní distribuce.

Na základě myšlenky Kotlera a Armstronga (2004) je **intenzivní distribuce** volena primárně výrobcí zboží každodenní spotřeby, kdy se pomocí této strategie snaží využít nejvyšší možný počet obchodů, kam výrobky umístit. Výrobky dle nich nesou povahu, aby byly

k dispozici kdykoli a kdekoli, prodávají se často v milionech prodejen, jako příklad uvádí firmu Coca-Cola.

Při **selektivní (výběrové) distribuci** dochází podle Světlíka (2005) k prodeji výrobku prostřednictvím maloobchodů. Výrobky splňující požadovanou image, vhodné umístění prodejny či zaměření prodejny zaujmou určitý segment zákazníků, který je ke koupi zainteresován. Uvádí, že u této strategie je nutná určitá forma spolupráce (vyhledání prodejny), zboží je náročnější na prodej, často je potřeba mít školený personál prodeje a vhodné prostředí. Příkladem může být oděvní průmysl, knihy nebo spotřební elektronika.

**Exkluzivní (výhradní) distribuci** shrnuje Foret (1997) tak, že prodejce vlastní výhradní právo, producent tedy očekává větší podporu a péči v rámci prodeje výrobku. Důležitou rolí Foret rozumí dodržování kvality výrobku, protože určitá exkluzivita umožňuje zhodnotit jeho výslednou image a na základě toho si prodejci mohou nastavit vyšší přírážku k zisku. Příkladem uvádí luxusní značky zboží (Louis Vuitton).

### **1.3 Distribuční cíle a identifikace hlavních distribučních alternativ**

Kotler a Armstrong (2004) uvádí, že cíle každé společnosti by měly být definovány formou finální úrovně zásobovacích služeb pro určitý segment zákazníků. Firma by měla rozeznat segmenty, kterým bude poskytovat své výrobky či služby a pro dané segment zvolit nejlepší distribuční systém. Dále zmiňují, že nedílný element související s volbou distribučního systému je minimalizace nákladů za dodržení stávající kvality. Dalším faktorem ovlivňující volbu je dle Kotlera a Armstronga současná finanční situace firmy a s tím související konkurenceschopnost v okolí nebo v segmentu. Vnější faktory popisují jako ekonomické podmínky či legislativa v současné situaci státu (recese – změna cen a vyjmutí postradatelných příplatkových služeb). Po definování cíle firmy by měla určit hlavní možnosti distribuce jako typ mezičlánku, počet členů a jejich vzájemné odpovědnosti v distribučním systému.

### **1.4 Rozhodování o řízení distribučních systémů**

Po ukončení stádia volby vhodné distribuční cesty je nutné distribuční systém řídit a průběžně modifikovat. Řízení dle Kotlera a Armstronga (2004) obnáší výběr, motivaci a pravidelné hodnocení článků.

**Výběr členů** distribuční cesty Kotler a Armstrong (2004) popisují, že každý výrobce se liší schopnostmi získat kvalifikované prostředníky nebo zprostředkovatele. Při posuzování berou v úvahu dobu činnosti prostředníka v oboru, solventnost, reputaci či ochotu k případné spolupráci.

V rámci **motivování členů** prodejní cesty Kotler a Armstrong (2004) zmiňují, že motivace musí být prováděna nepřetržitě, aby firma prosperovala co nejlépe. V publikaci rozdělují motivaci na pozitivní a negativní, kdy pozitivní motivací rozumí prémie, náhrady, či speciální obchodní příležitosti. Z hlediska negativní motivace uvádějí naopak snížení marže, zpomalení dodávek nebo ukončení spolupráce.

**Hodnocení článků** distribučního systému je podle Kotlera a Armstronga (2004) výhradní a pravidelná kontrola členů systému na základě ukazatelů (objem prodeje, průměrný stav zásob, dodací lhůty apod.), které rozdělují články na 2 skupiny. Jako první skupinu uvádějí dobře pracující členy, kteří práci odvádí bez problémů a druhou skupinu, u které je potřeba věnovat rady slabším členům. Pokud se situace po radách nezlepší, je adekvátní s nimi ukončit spolupráci.

## **1.5 Charakteristika vybraných použitých metod**

Tento oddíl analyzuje vybrané metody, které jsou použity v analytické části bakalářské práce k odhalení nedostatků vybrané společnosti a díky nimž jsou vytvořeny návrhy na jejich zlepšení. V práci je užitá metoda prostého srovnání předností a nevýhod, dále bodovací metoda (scoring model) za použití předem stanovených kritérií hodnocení a jako analytické metody jsou v práci uvedeny procesní analýza a zúčastněné pozorování.

### **1.5.1 Metody hodnocení**

Lukoszová (2004) ve své publikaci uvádí, že pokud chce společnost dosáhnout co nejlepší regulace zásob v oblasti logistiky a distribuce a současně dosáhnout určité úrovně dodávky, nutně musí řešit jeden z primárních marketingových nákupních problémů, kterým je právě volba správných prostředků.

Čujan (2008) zmiňuje, že pokud se jedná o zakázku cennou či pro společnost důležitou, měla by užit k hodnocení více navzájem srovnatelných metod nebo přímo užit nejpropracovanější metodu. Dále by dle Čujana (2008) měl být pracovní čas strávený nad analytickými metodami přiměřený důležitosti a velikosti samotné zakázky.

V této problematice dle Lukoszové (2004) existuje mnoho analytických metod hodnocení jako např:

- expertní odhad (týmu nebo jednotlivce),
- scoring model (na základě zhodnocení předem stanovených kritérií)
- porovnání nabídek (z hlediska ceny dodavatelů)
- kombinace metod (v praxi nejvíce uplatňovaný přístup).

Čujan (2008), Gros (2006) a Jablonský (2002) výše uvedené metody rozšiřují o metody následující.

### **Prosté srovnání předností a nevýhod**

Gros (2006) říká, že prosté srovnání předností a nevýhod dle předem zvolených kritérií vytváří hrubou představu o výhodnosti jednotlivých distribučních článků. V tabulce 1 se zapíše do polí vybarvené oblasti číslice 1 (nebo znaménko +), pokud je vybraný distribuční článek dle daného kritéria vyhovující, naopak se zapíše číslice 0 (nebo znaménko -).

**Tabulka 1** Srovnání předností a nevýhod

Kritérium	Distribuční článek		
	D1	D2	D3
Požizovací náklady	1	0	1
Provozní náklady	0	1	1
Dodací lhůta	0	0	1
Produktivita práce	1	1	0
Obtížnost obsluhy	1	0	1
Celkem výhod	3	2	4

Zdroj: Gros (2006)

Gros (2006) dále uvádí, že uvedený postup je dobře použitelný k získání rychlého přehledu o přednostech a nevýhodách řešených nabídek, lze zde zaznamenat slabá místa vybraných distribučních článků, která je možno v následujících jednáních eliminovat.

### Bodovací metoda

Jablonský (2002) předpokládá, že je rozhodovatel schopný kvantitativně zhodnotit důležitost vybraných kritérií v jím předem určené bodovací škále (například od 1 do 5, od 1 do 10 apod.), čím je vybrané kritérium pro rozhodující článek důležitější, tím vyšší hodnotu z vybrané škály zvolí. Jablonský dále uvádí, pokud označíme bodové hodnocení  $i$ -tého zvoleného kritéria symbolem  $p_i$ , pak je možné odhad vah kritérií získat dle vztahu:

$$v_i = \frac{p_i}{\sum_{i=1}^k p_i} \quad (2.6.2)$$

Gros (2006) doplňuje, že na rozdíl od metody srovnání výhod a nevýhod se bodovací metoda rozšiřuje o tzv. bodovací škálu, která není omezena její velikostí, čímž se snižuje procento hrubé klasifikace.

**Tabulka 2** Bodovací škála

Ukazatel	Nevyhovuje	Vyhovuje málo	Vyhovuje částečně	Vyhovuje více	Vyhovuje plně
Počet bodů	1	2	3	4	5

Zdroj: Gros (2006)

Jak uvádí Čujan (2010) v jeho další publikaci, použitím této metody má hodnotitel za úkol přiřadit každému vybranému kritériu počet bodů z jím definované bodovací škály, která musí být v souladu s jeho postojem k důležitosti kritérií. Na následující tabulce 3 lze vidět použití bodovací metody s využitím bodovací škály v praxi.

**Tabulka 3** Užití bodového hodnocení

Kritérium	Dodavatel		
	D1	D2	D3
Pořizovací náklady	5	4	3
Provozní náklady	4	3	1
Dodací lhůta	1	4	2
Produktivita práce	3	2	4
Obtížnost obsluhy	1	3	4
Celkem výhod	14	16	14

Zdroj: Gros (2006)

Na základě tabulky 3 vychází nejvýhodněji dodavatel D3.

### Scoring model

Čujan (2008) zmiňuje, že hlavní využití scoring modelu najdeme v průběžném hodnocení distribučních článků, kdy je předpokládána zpětná evidence potřebných údajů za vybrané období. Čujan doplňuje, že potřebné údaje jsou převáděny dle recipročního indexu (RI) na vzájemně ekvivalentní hodnoty, následným sečtením výsledků se nám dostane celkového hodnocení, na základě výsledků volíme ke spolupráci distribuční článek s nejvyšším procentuálním hodnocením.

Nejčastější kritéria používaná v oblasti distribuce jsou dle Lukoszové (2004):

- spolehlivost dodávky,
- kvalita dle norem,
- typ a způsob platby (úvěry, půjčky),
- cena,
- rychlost dodávky (preference rychlých dodacích lhůt),
- přístup zaměstnanců (výkon, ochota),
- možnost slevy (hodnota, množství, rychlost nákupu),
- záruka a servis (v případě budoucí potřeby).

Výpočet je na základě Lukoszové (2004) prováděn vzorcem váženého aritmetického průměru a celkový počet bodů dodavatele je vypočítán součtem bodů za vybraná kritéria. Body kritérií dostaneme vynásobením váhy kritéria a hodnocením výkonu daného dodavatele dle vybraného kritéria, viz tabulka 4.

**Tabulka 4** Scoring model

HODNOTÍCÍ KRITÉRIUM	Distribuční článek		
	X	Y	Z
A. Jakost <span style="float: right;">Váha 45</span>			
Počet bezchybných dodávek z celkového počtu 30	22,0	25,0	18,0
Podíl v % (podíl krát váha)	73,3	83,3	60,0
<b>BODY</b>	33,0	37,5	27,0
B. Cena <span style="float: right;">Váha 30</span>			
Prům. cena za posledních 30 dodávek v Kč	160,0	180,0	100,0
Reciproční index (index krát váha)	62,5	55,5	100,0
<b>BODY</b>	18,8	16,7	30,0
C. Spolehlivost <span style="float: right;">Váha 25</span>			
Celk. překroč. Dodací lhůta za posl. 30 dodávek ve dnech	190,0	105,0	160,0
Reciproční index (index krát váha)	55,3	100,0	65,6
<b>BODY</b>	13,8	25,0	16,4
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ</b>	<b>65,6</b>	<b>79,2</b>	<b>73,4</b>

Zdroj: Tomek (1996)

Abychom mohli vytvořit důvěryhodný scoring model, musíme sehnat velký počet informací z vícero zdrojů, kterými dle Lukoszové (2004, s. 78) jsou:

- evidence o výkonech distribučních článků (dodávek, fakturací, operativních evidencí nákupů),
- osobní kontakty (kolegové, známí),
- internet,
- odborné komory,
- odborné časopisy, regionální katalogy,
- poradenské firmy,
- výstavy a veletrhy,
- zprávy z obchodních jednání, obchodních cest,
- inzeráty či reklamy (katalogy, brožury, prospekty).



### 1.5.2 Analytické metody

Podle Ochrany (2019) jsou analytické metody užitečné právě ve fázi poznávání problému při jeho detailním zkoumání. Ochrana zmiňuje, že tyto metody rozkládají problém jako celek do menších entit, např. prvků, vztahů mezi prvky nebo procesních vztahů. Ochrana uvádí mnoho analytických metod, níže jsou uvedeny vybrané z nich:

- procesní analýza,
- zúčastněné pozorování.

Ochrana (2019) definuje procesní analýzu jako metodu, jejíž cílem je rozložit zatím nepoznaný předmět tak, aby mohl být pomocí dekompozice podrobně poznán. Jelikož se jedná o analýzu procesní, její hlavní využití zmiňuje Ochrana jako nástroj pro optimální nastavení procesů.

Jeřábek (1993) charakterizuje metodu pozorování jako sledování jevů přímo dostupných smyslovému vnímání, nebo také sledování jevů, které nebyly výzkumníkem vyvolány přímo v průběhu pozorování. Jeřábek dále dělí metodu pozorování na zúčastněné a nezúčastněné, kdy v případě zúčastněného pozorování je osoba pozorovatele součástí sociálního prostředí, které zkoumá a výsledky jeho zkoumání jsou podmíněny jeho začleněním do zkoumaného prostředí. Nezúčastněné pozorování Jeřábek popisuje tak, že osoba pozorovatele je oddělena od zkoumané situace a je užíván předem zvolený soubor znaků, do nichž zařezuje jednotlivé elementární jevy (výroky, chování).

## 2 ANALÝZA DISTRIBUCE ZBOŽÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Obsahem této kapitoly bakalářské práce je analýza současného stavu vybrané společnosti, a to primárně z hlediska distribuce zboží, dále organizační struktury, kvality vozového parku a objemu klientely. K provedení samotné analýzy jsou použity dvě vybrané analytické metody, a to:

- procesní analýza,
- zúčastněné pozorování.

Pomocí procesní analýzy jsou zjištěny a popsány jednotlivé procesy, které jsou ve vybrané společnosti v rámci distribuce vykonávány. Dále jsou touto metodou analyzováni zaměstnanci, kteří dané procesy vykonávají.

Druhou použitou analytickou metodou je metoda zúčastněného pozorování, pomocí které jsou jevy a procesy vybrané společnosti cílevědomě a soustavně vnímány a jsou sledovány souvislosti a návaznosti mezi nimi, popřípadě vyhodnoceny nesoulady a chyby.

Vybrané metody jsou užity z důvodu zlepšení výkonnosti, účelnosti a hospodárnosti procesů v rámci distribuce ve vybrané společnosti.

### 2.1 Představení společnosti

Vybraná společnost vznikla v roce 1994 založením manželi Kadavými v obci Vlčí Habřina, okres Pardubice. V nynější době působí výhradně na tuzemském trhu, nejvíce zakázek čítá v Pardubickém a Královehradeckém kraji. Z hlediska velikosti má vybraná společnost pouze jednu mateřskou pobočku.

Od doby založení se vybraná společnost zabývá výrobou tradičních českých potravinářských výrobků, a to primárně z mouky (houskové knedlíky, staročeské knedlíky, karlovarské knedlíky), bramborového těsta (bramborové knedlíky plněné uzeným masem, bramborové taštičky, bramborový knedlík, šišky s mákem, špalíčky) a ovoce (kynuté a tvarohové knedlíky s borůvkami, jahodami, meruňkami a švestkami). Dalšími výrobky jsou palačinky, bramboráky, halušky či listová těsta.



**Obrázek 4** Výrobní hala vybrané společnosti (Autor, 2020)

Rozvoj firemních aktivit se postupem času přesouvá směrem k elektrifikaci a modernizaci výrobních zařízení, čímž je myšleno snižování procenta podílu lidské práce k vytvoření finálních produktů. Ve výrobní hale neustále probíhají investice do podávacích pásů, zařízení na přípravu a mísení směsí či samotných dokončovacích/plnicích zařízení.

V důsledku těchto inovací se lidský podíl práce přesouvá k dohlížení a kontrole výrobních zařízení či přípravě směsí. Na druhou stranu je stále více upouštěno od vytváření produktů zaměstnanci jako takovými.

Výše uvedený postup vede k efektivnímu posunu vpřed, urychlení celkového procesu výroby a snížení fyzického zatížení zaměstnanců. Zároveň je ale nutno všechny zaměstnance, kteří přijdou do styku s určitým typem výrobního zařízení, kvalitně zaškolit, aby se minimalizovala šance jakékoliv nehody či negativní události v důsledku nesprávného zacházení s výrobním zařízením.

Samotné školení zaměstnanců probíhá v rámci jejich standardní pracovní doby praktickou formou přímo u výrobních zařízení. U každého výrobního zařízení je pro zaměstnance přiložen stručný postup obsluhy a v případě poruchy typizovaný postup, jak zařízení bezpečně vypnout. Pro uvedení do provozu v rámci banálních poruch je vždy přítomen vedoucí výroby, v případě poruchy většího rozsahu je nutná asistence školeného technika výrobního zařízení.

Skladové prostory společnosti jsou vybaveny mrazírenskými prostředky z důvodu, že je nutno zboží co nejdéle uchovávat v co nejnižších teplotách. Ve skladu jsou skladovány výrobky již připravené k expedici, tj. zabalené a mají přiděleny štítky s čárovými

kódy. Jedinou metodou skladování, kterou vybraná společnost užívá, je metoda FIFO („First in, first out“), což znamená, že produkt, který se do skladových prostor dostaví jako první, taktéž bude první, který skladové prostory opustí. Provoz skladu je uzpůsoben dle provozu distribučních tras, výrobky jsou řazeny postupně dle časové návaznosti odjezdu řidičů na jejich trasy.

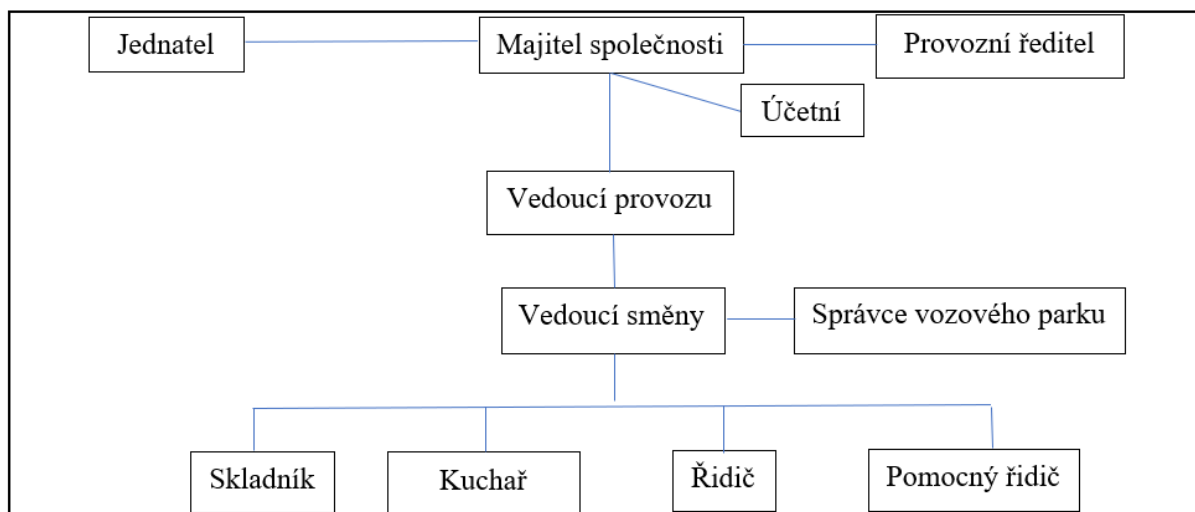


**Obrázek 5** Skladové prostory vybrané společnosti (Autor, 2020)

Hlavním úkolem managementu společnosti, který se skládá z majitele, jednatele a provozního ředitele, je dohlížet na udržování stupně kvality a snaží se docílit stavu trvalého zlepšování. Aby tohoto stavu mohl management dosáhnout, je třeba do tvorby přidané hodnoty zapojit celý personál společnosti. V procesu tvorby přidané hodnoty je nutné, aby každý zaměstnanec znal svoji hodnotu a věděl, čím může jako jedinec přispět do celku.

Komunikace mezi managementem a kmenovými zaměstnanci probíhá zejména osobními pohovory v budově vybrané společnosti. Informační novinky, změny jsou do výroby a distribuce předávány ústně či telefonicky. Elektronickou komunikaci (e-mail, aplikace 3. stran) společnost nevyužívá z důvodu vysokých pořizovacích nákladů na zařízení a následného finančního i časového vyčerpání na proškolení všech článků podílejících se na dané elektronické komunikaci.

## 2.1.1 Organizační struktura vybrané společnosti



**Obrázek 6** Organizační struktura společnosti (Autor, 2020)

Na výše uvedeném obrázku 6 je zobrazena jednoduchá forma organizační struktury společnosti, kde je vždy dodržena přímá podřízenost jen jednomu nadřízenému. Majitel, jednatel a provozní ředitel dohromady tvoří management společnosti, který rozhoduje o současném a budoucím dění ve společnosti.

Ve vybrané společnosti jsou zaměstnanci rozděleni takto:

- majitel společnosti – úlohou majitele je kontrolovat rozhodnutí jednatele a provozního ředitele, schvalovat finální návrhy inovací a změn ve společnosti,
- jednatel společnosti – ve vybrané společnosti jsou jednatelem přiděleny obdobné pravomoci jako majiteli kromě finálního schválení návrhů,
- provozní ředitel – hlavním úkolem je kontrola provozu jako celku, přijímání hlášení a stížností od vedoucího provozu,
- účetní – řeší finanční náležitosti společnosti, je přímo podřízen majiteli společnosti,
- vedoucí provozu – nese odpovědnost za dění v provozní hale, provádí školení zaměstnanců, je přímo podřízen provoznímu řediteli,
- správce vozového parku – kontroluje technickou způsobilost vozidel, vede a spravuje knihy jízd, zajišťuje technické prohlídky, popřípadě opravy vozidel,
- vedoucí směny – odpovědný pracovník za dění v provozní hale, zajišťuje materiál pro podřízené, kontroluje správnost pracovních postupů, je přímo podřízen vedoucímu provozu,

- skladník – obstarává evidenci zboží a materiálu ve skladových prostorách, vypomáhá kuchařkám s manipulací zboží, je přímo podřízen vedoucímu směny,
- kuchař – připravuje hotové výrobky, je přímo podřízen vedoucímu směny,
- řidič – zajišťuje nakládku, přepravu a následnou vykládku zboží u finálního zákazníka, je přímo podřízen vedoucímu směny,
- pomocný řidič – provádí výpomoc stálým řidičům v případě nouze, je přímo podřízen vedoucímu směny.

## 2.2 Vozový park

Vybraná společnost v průběhu jejího působení užívá v drtivé většině případů nákladní vozidla s nejvyšší technicky přípustnou hmotností do 3,5 tuny, na objemnější zásilky vozidlo s nejvyšší technicky přípustnou hmotností do 7,5 tuny. Jsou jimi tyto nákladní vozy:

**Tabulka 5** Vozový park vybrané společnosti

Vozidlo	Motor	Výkon [kW]	Palivo	Rok výroby	Ložný prostor [mm]	Spotřeba [l/100 km]
Ford Transit IV	2,4 TDDI	88	Diesel	2007	4260x2030x2140	10-12
Iveco Daily III	2,8 TDI	92	Diesel	2004	4550x2100x2250	8,6-10,8
Iveco Daily IV	2,3 HPT	100	Diesel	2010	4580x1810x1790	8-10
Renault Master III	2,3 DCi	92	Diesel	2017	4050x2200x2100	7,5-9,2

Zdroj: Autor (2020)

Na základě tabulky 5 si lze povšimnout, že vybraná společnost nikdy nebyla fixována pouze na určitého výrobce či typ vozidla, v současnosti disponuje 6 kusy vozidel od 3 výrobců (Ford, Iveco, Renault). Již od roku 2004 společnost vlastní vozidlo Iveco Daily, od roku 2007 užívá 2 kusy vozu Ford Transit, v roce 2010 společnost pořídila 7,5t Iveco Daily na moravskou trasu z hlediska velkoobjemových objednávek a v roce 2017 společnost nakoupila 2 kusy vozu Renault Master, které jsou zároveň nejnovějšími přírůstky do vozového parku.

Vozový park, který v současné době vybraná společnost vlastní a provozuje je vyobrazen v příloze A.

Vozidla vybrané společnosti na přidělených trasách podléhají vysokým denním nájezdům, proto je nutné jim věnovat pozornost a poskytovat jim pravidelný servis a výměnu kapalin. V tabulce 6 jsou zobrazeny celkové nájezdy km, dále průměrné nájezdy vozidel za kalendářní rok a za měsíc.

**Tabulka 6** Průměrné nájezdy vozidel vybrané společnosti

Vozidlo	Rok výroby	Celkově [km]	Ročně [km]	Měsíčně [km]
Iveco Daily III	2004	461 256	28 828,5	2 402,4
Ford Transit IV	2007	324 125	24 932,7	2 077,8
Ford Transit IV	2007	493 648	37 972,9	3 164,4
Iveco Daily IV	2010	272 912	27 291,2	2 274,3
Renault Master III	2017	134 319	44 773,0	3 731
Renault Master III	2017	127 417	42 472,3	3 539,4

Zdroj: Interní dokumenty (2020)

Na základě tabulky 6 si lze povšimnout, že u vozidel vybrané společnosti velmi záleží na trase, na kterou jsou přidělena. Nejstarším aktivním vozem je Iveco Daily III. generace, které je v užívání již 16 let, jeho celkový nájezd činí přes 461 000 km a za tuto dobu je jeho průměrný měsíční nájezd přibližně 2400 km. Dalšími vozy jsou 2 ks Ford Transit IV. generace z roku 2007 s celkovými nájezdy přes 324 000 km a 493 000 km, tyto vozy zaváží od jejich nákupu trasy Pardubice a Hradec Králové I, tyto trasy jsou dále rozepsány v oddílu 2.4.

Od roku 2010 se zavázela trasa Morava primárně vozidlem Iveco Daily IV. generace (6,5 t) z důvodu velkých počtů objednávek primárně pro moravské velkoobchody (Kaufland, Globus), jehož nájezd na pokrytí 1 trasy činil kolem 680 km, tímto způsobem byl vůz využíván až do roku 2017, kdy se trasa Morava přestala zavážet z důvodu nástupu místní konkurenční společnosti, která si mohla dovolit ponížít stávající ceny o přepravní náklady. Od roku 2017 je toto Iveco užíváno spíše jako podpůrné vozidlo na trasy v okolí vybrané společnosti, jeho celkový nájezd nyní v roce 2020 činí přes 272 000 km.

Rokem 2017 byly do vozového parku vybrané společnosti přidány 2 ks vozu Renault Master III. generace, které byly přiřazeny na trasy Hradec Králové II a Přelouč. Za dobu jejich užívání ve společnosti mají vozy celkový nájezd přes 134 000 km a 127 000 km při průměrných ročních nájezdech 44 773 km a 42 742 km.

### **2.2.1 GPS lokátory, navigace, přestávky**

Z hlediska bezpečnosti a sledování provozu vozidel bylo managementem společnosti v roce 2018 schváleno použití GPS lokátorů do řídicích jednotek všech vozidel. Na tomto rozhodnutí se management vybrané společnosti shodnul na základě podezření z vyšších nájezdů vozidel u uvedených tras a s nimi spojenými časovými nesoulady.

Po investici do GPS lokátorů vedení dlouhodobě provádělo namátkové kontroly, díky kterým dosáhlo určitého zlepšení v rámci celkových nájezdů řidičů. V globálním slova smyslu společnosti se jedná o finanční úsporu v řádech jednotek procent.

Kromě GPS lokátoru připojeného k řídicí jednotce byl do vozového parku společnosti instalován přídavný navigační systém značky Garmin, který by měl docílit dalších časových a finančních úspor v rámci celé řídičovy trasy a jakýchkoli změn při jejím průběhu.

Hlavním důvodem, proč se management rozhodl investovat do instalace navigačního systému, byl, aby řidič v případě nečekaných změn na jeho trase mohl na situaci rychle reagovat a zlehka se orientovat v následujícím průběhu trasy. Druhým důvodem byla snaha minimalizovat fixaci na mobilní telefon za volantem, která se každým rokem negativně zvyšuje. Jelikož má navigační systém možnost hlasové komunikace, výše uvedené riziko se tím rapidně snižuje.

Řidiči vybrané společnosti si v rámci rozvozu zboží sami koordinují jejich přestávky, pokud je jim to umožněno pracovním režimem. Pokud řidič ví, že následující zásilku bude moci vyložit až v určitý časový úsek a nemůže v rámci celkových úspor zavézt zásilky jiné, tak má povolení využít přestávky, než bude moci zásilku doručit.

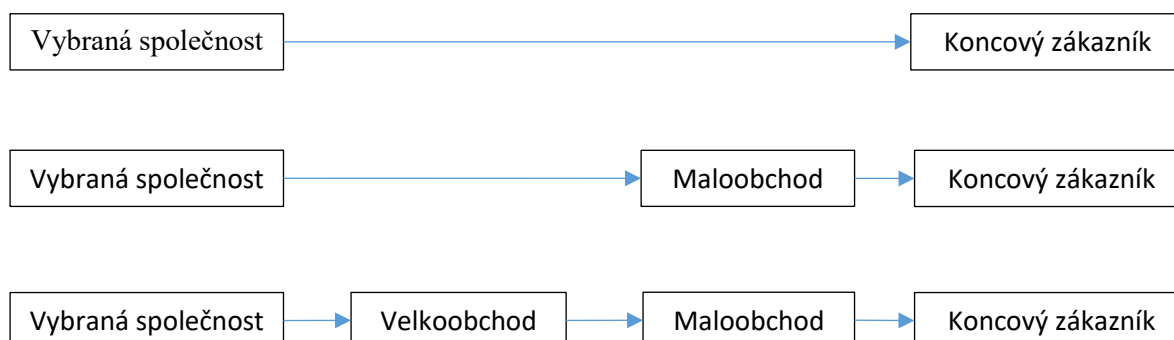
Druhým typem zpoždění plynulosti distribuce ve vybrané společnosti je zdržení ve velkoobchodních skladech, a to z důvodu neplánovaného příjezdu více dodavatelů v jeden časový úsek. V ten okamžik není pracovní síla zákazníka (zpravidla velkoobchodu) schopna přijmout a vyložit všechny najednou a vykládka probíhá v posloupnosti, ve které dodavatelé přijeli do skladové zóny. Tento typ zpoždění není řidič schopen sám předem odhadnout a řeší ho operativně na místě vzniku.

### **2.3 Klientela**

V současné době nabízí vybraná společnost služby na území celé České republiky. Nejrozšířenější síť bychom našli v Pardubickém kraji, jakožto nejbližším okolí společnosti. Odběratelé vyrobených produktů jsou především maloobchody (dále jen MO) a velkoobchody (dále jen VO), které produkty napřímo prodávají koncovým zákazníkům jakožto finálnímu



článku distribučního řetězce. Dalšími odběrateli jsou převážně fyzické osoby, restaurace a jiná gastronomická zařízení, která nabízí či využívají zboží vybrané společnosti jako doplněk, přílohu k jejich finálnímu prodávanému produktu.



**Obrázek 7** Distribuční trasy vybrané společnosti (Autor, 2020)

Na obrázku 7 je zobrazen popis distribučních tras, které vybraná společnost v současné době využívá, jsou jimi 3 druhy. Vybraná společnost ve většině případů vytváří pouze část kompletní distribuční trasy. Jako první lze vidět distribuční trasu *vybraná společnost – koncový zákazník*, kdy ze sídla společnosti je napřímo přepravováno zboží koncovému zákazníkovi k jeho užití. Druhá trasa je *vybraná společnost – maloobchod – koncový zákazník*, formu zavážení maloobchodů využívá vybraná společnost nejčastěji. Třetí možností distribuce je *vybraná společnost – velkoobchod - maloobchod – koncový zákazník*, která zahrnuje nejvíce článků distribučního řetězce. Jak bylo zmíněno výše, v posledních 2 případech působí vybraná společnost jen jako prvotní článek celého dodavatelského řetězce, dalšími články jsou poté velkoobchod, maloobchod, koncový zákazník.

Distribuce vybrané společnosti v kooperaci pouze s koncovým zákazníkem pracuje bez využití jakýchkoli mezičlánků distribučního řetězce, jedná se tedy o přímou distribuční cestu. Vyrobené zboží je řidičem převáženo rovnou k odběrateli. Odběratel produkt buď rovnou spotřebuje (fyzická osoba) nebo použije pro vytvoření jeho vlastního finálního produktu (restaurace).

Při pohledu na distribuční řetězec s využitím mezičlánku (MO, VO) se poté jedná o typ distribuce nepřímé. Odběratel produkt dále využívá pro jeho zisk tak, že ho prodá s jeho stanovenou marží (MO, VO).

## 2.4 Distribuční trasy

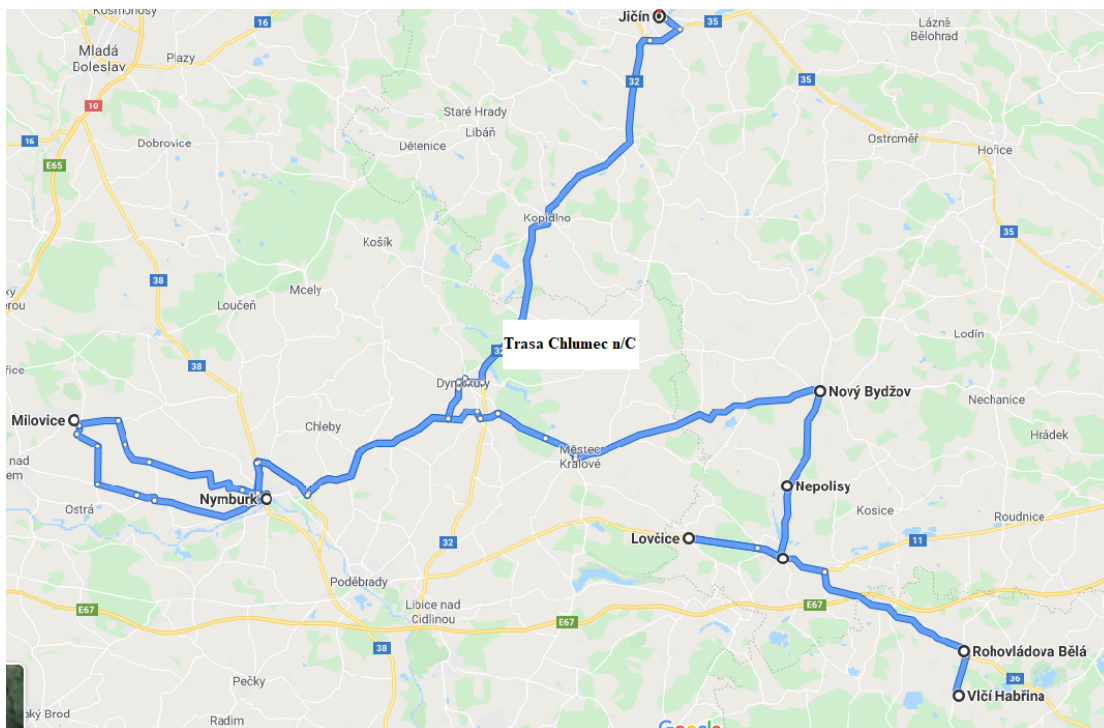
Ve vybrané společnosti je v současné době nastaveno 5 jízdních tras, které byly vedením schváleny jako časově a finančně nejvýhodnější, jsou jimi:

- trasa Chlumeck nad Cidlinou,
- trasa Pardubice,
- trasa Hradec Králové I,
- trasa Hradec Králové II,
- trasa Přelouč.

Na expedici vybrané společnosti mohou být z prostorových důvodů přítomna maximálně dvě vozidla parkující za sebou, z tohoto důvodu musel být vytvořen nájezdový expediční plán vozidel, který vypadá následovně:

- Pardubice, Přelouč (02:00 hod. - 02:30 hod.),
- Hradec Králové I, Hradec Králové II (02:30 hod. - 03:00 hod.),
- Chlumeck nad Cidlinou (04:00 hod. - 05:00 hod.).

### Trasa Chlumeck nad Cidlinou



**Obrázek 8** Mapa trasy Chlumeck nad Cidlinou (Google Maps, 2020, upraveno autorem)

#### Parametry trasy Chlumeck nad Cidlinou:

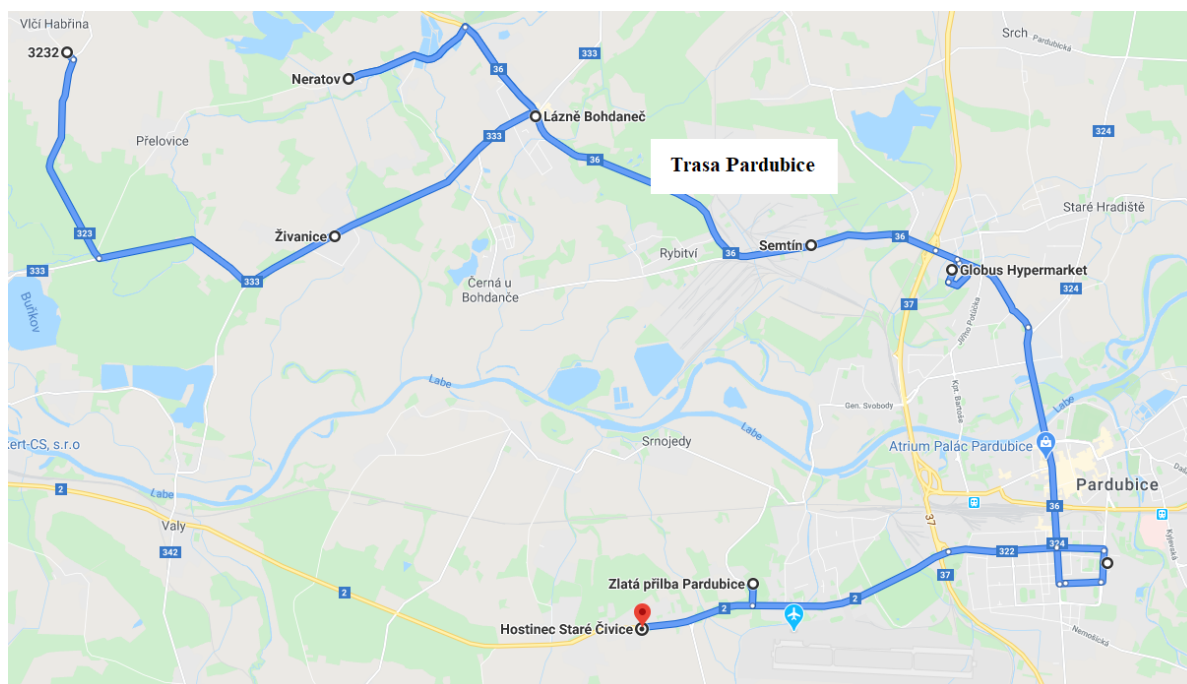
- délka trasy 120 km,
- výjezd řidiče 04:00–05:00 hod., návrat 11:00 hod.,
- dny jízd pondělí, středa a pátek (liché pracovní dny),
- vozidlo Iveco Daily IV. gen. 2,3 HPT.

Trasa Chlumeck nad Cidlinou zásobuje primárně obce Chlumeck nad Cidlinou, Nový Bydžov, Nymburk, Milovice, Jičín a jejich okolí. Z obce Vlčí Habřina řidič vyjíždí směrem na Rohovládovu Bělou.

První zastávkou standartní chlumecké trasy je COOP Rohovládova Bělá, dále se trasa ubírá v následující posloupnosti: Nové Město (Motorest U Rychtáře), Chlumeck nad Cidlinou (Zámecká restaurace, Hruška, Večerka, COOP), Lovčice (COOP), Nepochisy (COOP), Nový Bydžov (masna Motyčka, COOP, potraviny U Mádlů, Večerka), Nymburk (VO Kaufland), Milovice (Motorest Milovice), Jičín (VO Kaufland). Na této trase je mnoho zákazníků, kteří si objednávají zboží nepravidelně, tudíž se trasa často přizpůsobuje klientským požadavkům.

Zpětná trasa je totožná, tzn. po poslední zastávce (VO Kaufland Jičín) se řidič vrací po stejné ose, kterou téhož dne započal, s tou změnou, že za obcí Dymokury se již neubírá směrem na Nymburk.

## Trasa Pardubice



**Obrázek 9** Mapa trasy Pardubice (Google Maps, 2020, upraveno autorem)

Parametry trasy Pardubice:

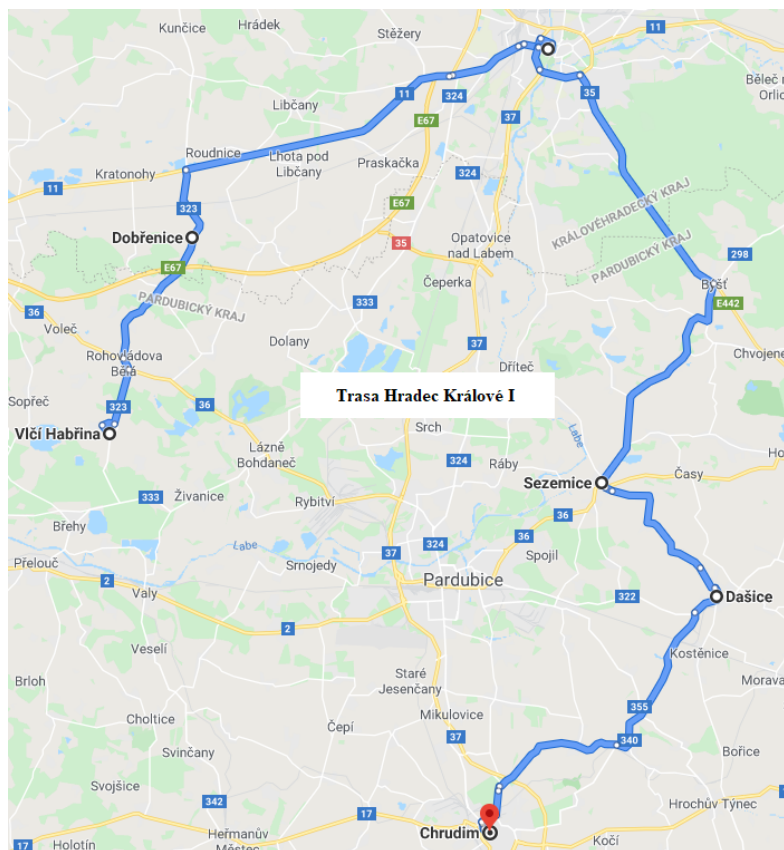
- délka trasy 100 km,
- výjezd řidiče 02:00–02:30 hod., návrat 10:00 hod.,
- dny jízdy pondělí–pátek (pracovní dny),
- vozidlo Ford Transit 2,4 TDDI.

Tato trasa je společně s trasou Přelouč nejranější, tzn. vozidlo opouští expedici jako první. Trasa zásobuje primárně obce Pardubice, Svítkov, Staré Čívce a jejich okolí. Z obce Vlčí Habřina řidič vyjíždí směrem na Živanice/Břehy.

Návaznost trasy: Živanice (COOP), Lázně Bohdaneč (COOP, Hruška, AP Potraviny, Večerka, Hospůdka Pod Radnicí, Restaurace Na Sádkách), Neratov (restaurace U Čochtana), Pardubice-Semtín (Explosia, Synthesia), Pardubice-Polabiny (Globus, Kaufland 2, restaurace, potraviny), Pardubice 1 (Kaufland 1, restaurace, potraviny), Pardubice 3 a Pardubice 4 (restaurace, potraviny), Pardubice-Svítkov (Hostinec Na Špici, Restaurace Zlatá přilba), Pardubice-Staré Čívce (Hostinec Staré Čívce, American Stop).

Zpětná trasa vede přes dvoupruhovou komunikaci směrem na Hradec Králové, kterou řidič opustí na výjezdu u VO Globus – Polabiny a dále pokračuje směrem na Lázně Bohdaneč, Rohovládovu Bělou a Vlčí Habřinu.

## Trasa Hradec Králové I



**Obrázek 10** Mapa trasy Hradec Králové I (Google Maps, 2020, upraveno autorem)

### Parametry trasy Hradec Králové I:

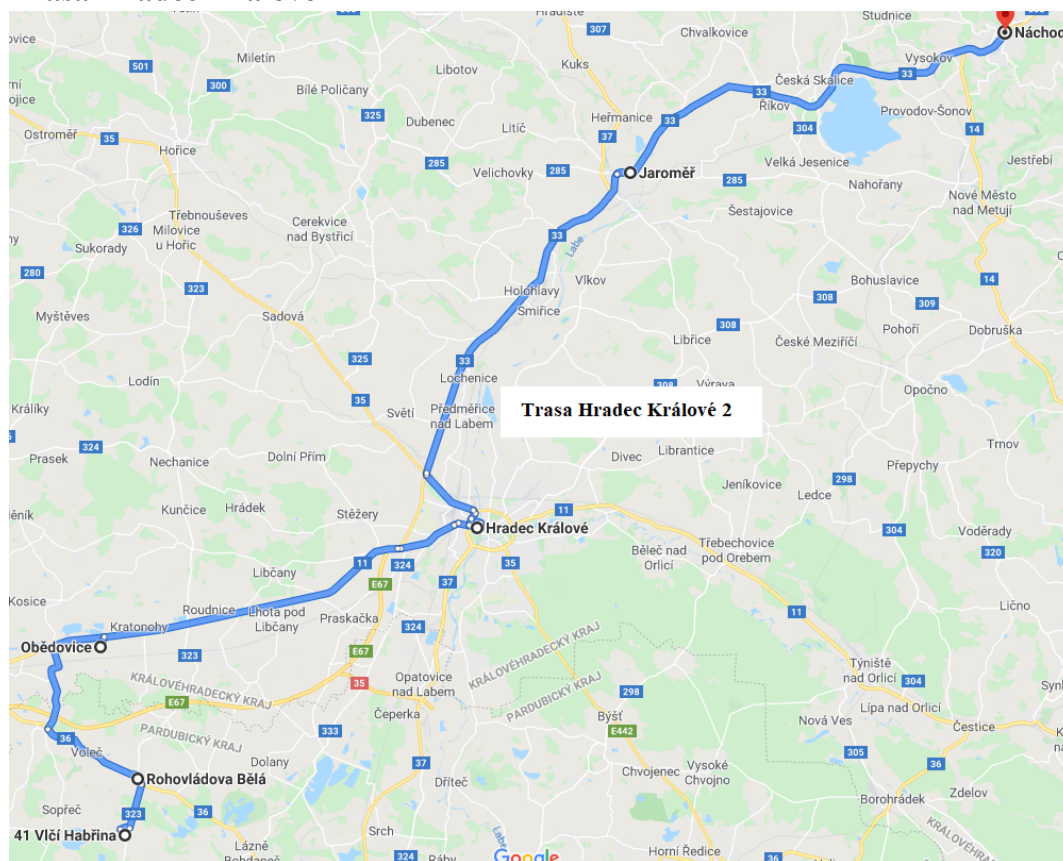
- délka trasy 160 km,
- výjezd řidiče 02:30–03:00 hod., návrat 10:30 hod.,
- dny jízd pondělí–pátek (pracovní dny),
- vozidlo Ford Transit 2,4 TDDI.

Vozidlo trasy Hradec Králové s označením “I“ expedici opouští hned po odjezdu vozidla na trasu pardubickou a přeloučskou. Z obce Vlčí Habřina řidič vyjíždí směrem na Rohovládovu Bělou.

Zastávkami této trasy jsou: Dobřenice (COOP, Hostinec U Nosků), Hradec Králové (druhá pobočka Hostince U Nosků - masna, Hruška Jiřina, Hruška Jolana, Hruška Jana, Kubik, a.s., Slavia, Potraviny U Gráda, Restaurace Budvarka, VO Kaufland, další menší restaurace, potraviny), Sezemice (Naproseku, restaurace U Hájků, restaurace Sezemický dům, Restaurace Anežka, Můj obchod – U Martina, Jednota), Dašice (Jednota, Roubenka u Mlýna, Kostěnice (Jednota), Chrudim (VO Kaufland, restaurace Na Růžku, restaurace Kateřina, restaurace U Sladovny, Bonsai).

Zpáteční trasa z Chrudimi vede přes Pardubice, podél Parama, přes dvouproutdovou komunikaci směrem na Hradec Králové, kdy se u Globusu - Polabiny odpojí směrem na Lázně Bohdaneč, Rohovládovu Bělou a Vlčí Habřinu.

## Trasa Hradec Králové II



Obrázek 11 Mapa trasy Hradec Králové II (Google Maps, 2020, upraveno autorem)

Parametry trasy Hradec Králové II:

- délka trasy 180-200 km,
- výjezd řidiče 02:30–03:00 hod., návrat 11:30 hod.,
- dny jízdy pondělí–pátek (pracovní dny) kombinovaně,
- vozidlo Renault Master 2,3 dCi.

Vozidlo trasy Hradec Králové s označením “II“ opouští expedici současně s vozidlem první královehradecké trasy. V současné době je tato trasa nejrozsáhlejší z hlediska délky a časové náročnosti. Z obce Vlčí Habřina řidič vyjíždí směrem na Rohovládovu Bělou.

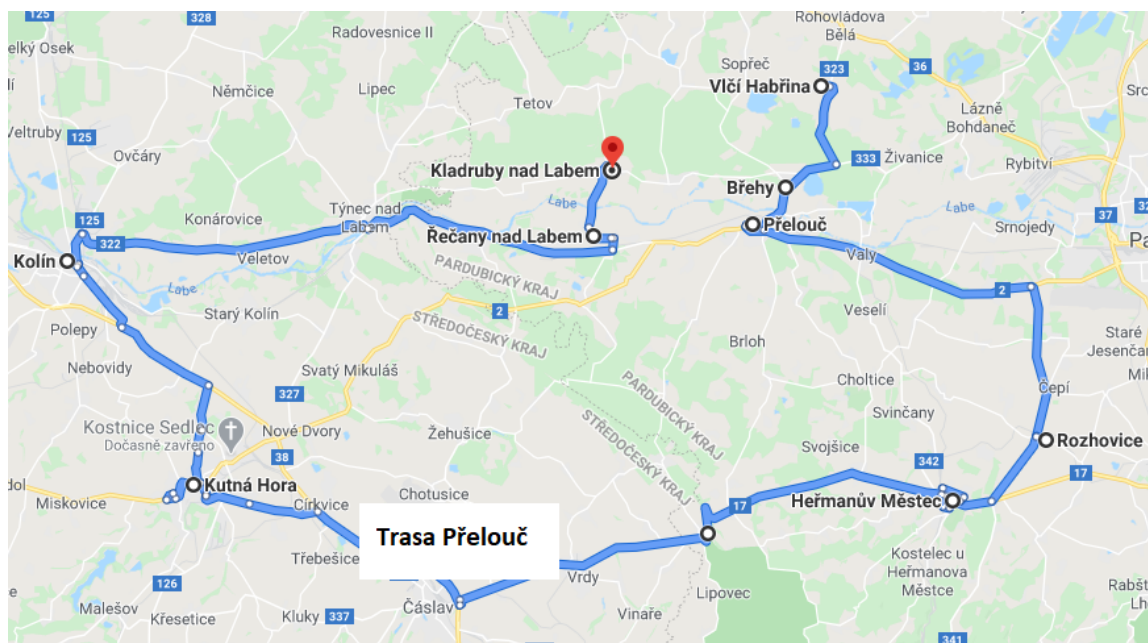
Prvním bodem trasy je Rohovládova Bělá (Hostinec u Kaštanu), dále Obědovice (Selská Jizba), Hradec Králové (Řeznictví a Uzenářství Plot, ERKO spol. s.r.o. I, ERKO spol. s.r.o. II, restaurace Vulkán, Kubík, Modrá Hvězda, restaurace Na Hradě, restaurace U Dostála,

Restaurace Hrázka & Grilbar Splávek, Hruška Jarka), Jaroměř (VO Kaufland), Náchod (VO Kaufland). Úterý a čtvrtky Náchodem trasa končí, řidič se vrací totožnou cestou zpět.

V pondělí, středu a pátek řidič po zásobení VO Kaufland – Náchod pokračuje na Třebechovice pod Orebem (Jednota, Bazalka), Rychnov nad Kněžnou (VO Kaufland). Při následné zpáteční cestě řidič zaváží obce Borohrádek (Zelenina Borohrádek), Horní Jelení (Jednota), Vysoká u Holic (Motorest Cha-Cha), Veliny (Jednota), Holice (Motorest Český lev, Bařtipán).

Po zásobení všech zákazníků v liché pracovní dny (po, st, pá) se řidič vrací zpět do firmy přes Sezemice, podél Kunětické hory, dále přes obce Srch, Lázně Bohdaneč a Rohovládovu Bělou.

### Trasa Přelouč



**Obrázek 12** Mapa trasy Přelouč (Google Maps, 2020, upraveno autorem)

Parametry trasy Přelouč:

- délka trasy 180 km,
- výjezd řidiče 02:00–02:30 hod., návrat 10:00 hod.,
- dny jízd pondělí, středa a pátek (liché pracovní dny),
- vozidlo Renault Master 2,3 dCi.

Přeloučská trasa zásobuje primárně obce Přelouč, Heřmanův Městec, Čáslav, Kutná hora a Kolín. Z obce Vlíčí Habřina řidič vyjíždí směrem na Živanice/Břehey.

Trasa probíhá prvně přes Břehy (Večerka), Přelouč (Jednota, Restaurace U Soudku, Restaurace U Jiřího, restaurace Na Staré poště). Následně řidič jede směrem na Heřmanův Městec (Večerka, pekárna Dymák), Rozhovice (místní hospoda), dále Podhořany u Ronova (U Majáku), Čáslav (VO Kaufland), Kutná hora (VO Kaufland), Kolín (VO Kaufland).

Při návratu z obce Kolín míří přes Řečany (masna, Jednota), Kladruby (Jednota), Strašov (Večerka), Vyšehněvice (COOP), Rohovládovu Bělou a Vlčí Habřinu.

## **2.5 Pracovní režim zaměstnanců**

Vybraná společnost má stanoveny 2 základní pracovní režimy:

- pracovní režim řidiče,
- pracovní režim výroby.

Výše uvedené režimy jsou uskutečňovány v týdenním koloběhu, kdy pracovní doba řidičů je přímo závislá na vykonané práci ve výrobě. Výroba zpravidla pracuje ve všedních dnech (pondělí–pátek) a řidiči navazující týden po výrobě neděle–čtvrtek (v závislosti na vyrobeném množství).

### **2.5.1 Pracovní režim řidiče**

Pracovní doba řidičů probíhá pouze v pracovních dnech a začíná v různou ranní hodinu. Je třeba vzít v úvahu dobu a délku trasy, kterou je nutno absolvovat, aby bylo zboží u zákazníka složeno a připraveno nejlépe ještě před jeho otevírací dobou nebo v dopoledních hodinách (nejvzdálenější zastávky). Zboží určené k rozvozu je nutno připravit nejpozději den předem, kdy si musí kuchařky dle plánovaných počtů objednávek přizpůsobit jejich pracovní dobu.

Přípravou zboží v uvedené společnosti je rozuměno navezení materiálu na pracovní linku, roztřídění, odvážení na různé porce, jejich následné uvaření, vyskládání do obalů, zabalení do folie, finální přiložení etikety a vytvoření objednávkového (dodacího) listu.

Řidič nejčastěji přijímá objednávky přímo u zákazníka ze dne rozvozu na den následující, druhou formou objednání je telefonická objednávka, kdy zákazník zavolá na provozní telefon společnosti a domluví se cena a den dodání, poslední možností objednání zboží je písemně, na e-mailovou adresu společnosti, kdy je třeba uvést druh zboží, počet kusů, termín dodání a telefonní kontakt v případě operativních nedorozumění či dotazů.

Forma objednávky přímo u zákazníka je zdaleka nejrozšířenější oproti zbylým dvěma formám. Každý řidič má svoji přidělenou trasu, kdy si každý den v expedici vyzvedne seznam



zastávek, počet kusů zboží, které má na adresách vyložit a dodací listy. V průběhu trasy se na každé zastávce buď sám zeptá, zdali bude zákazník chtít objednat další zboží na následující pracovní den nebo už má přímo sám zákazník připravený seznam, co bude potřebovat.

Řidič s sebou vozí papírový seznam, kam si zapisuje objednávky. Po příjezdu na expedici objednávky spočítá, vytvoří hromadnou objednávku, podle které kuchařky zboží ještě daný den připraví do skladu. Následující pracovní den ráno si řidič zboží ze skladu vyzvedne

a v expedici ho naloží do vozidla. V této chvíli již má připraveny dodací listy k zákazníkům, které je nutné zavézt.

K přesunu zboží do vozidla řidič užívá pomocný železný hák, kterým táhne nepojízdné stohované přepravky se zbožím do vozu. V přepravě zboží nejsou užívány palety, veškeré zboží je skladné do plastových nepojízdných přepravek následujících typů, viz tabulka 7. Přepravky uvedené v tabulce 7 jsou graficky zobrazeny v příloze B.

**Tabulka 7** Velikosti přepravek užívaných ve vybrané společnosti

Typ	Šířka [mm]	Délka [mm]	Výška [mm]	Hmotnost [kg]	Nosnost [kg]	Stohovací nosnost [kg]
OZN 15-10	600	400	116	1,1	10	320
OZS 30-15	600	400	220	1,7	10	320
RPE 50-15	600	400	324	1,9	15	320
T 25-15	600	400	170	1,7	15	75

Zdroj: Přepravky Corping (2020)

Po naložení vozidla si řidič dle jeho zkušeností sestaví plán trasy podle obcí a v rámci nich vytvoří určitou posloupnost zastávek. Jak již bylo zmíněno, velmi záleží na zkušenostech řidiče, jak je schopen se orientovat na určité trase (změny, objížďky).

## 2.5.2 Pracovní režim zaměstnanců provozu

Kuchařky, vedoucí směny (dále jen „VS“) a vedoucí provozu (dále jen „VP“) pracují ve dvousměnném provozu, kde se střídá směna ranní a odpolední. Ke střídání směn dochází v týdenním režimu. Jejich pracovní týden začíná nedělí a končí čtvrtkem. V neděli ranní směna začíná dříve kvůli většímu vytížení pracovní linky z důvodu firemní nečinnosti ode dne čtvrtka

téhož týdne. Na první (nedělní) směnu je povinen vedoucí směny zajistit veškerý materiál a suroviny potřebné k tomu, aby kuchařky v době jejich příchodu mohly začít plně pracovat a měly materiál k dispozici.

Standartní pracovní doba kuchařek, VS, VP:

- ranní směna Ne: 04–13 hod., Po-Čt: 5-14 hod.
- odpolední směna Ne-Čt: 13-21 hod. (dle počtu zakázek)

Zaměstnanci ve výrobě mají za povinnost nosit bílé oblečení, pevnou gumovou protiskluzovou obuv a ochranné pomůcky. Veškeré firemní oblečení a ochranné pomůcky jsou jim poskytnuty zaměstnavatelem. Řidičům je od zaměstnavatele poskytnuta tmavě modrá vesta s logem společnosti, která plní reprezentativní funkci.

## 2.6 Personální zajištění vybrané společnosti

V posledních letech se vybraná společnost potýká s dlouhodobým nedostatkem pracovníků, ať už na pozici kuchař, skladník anebo řidič. Největším problémem pro společnost je získat pracovníky na dlouhodobý úvazek, primárně na pozici řidič, protože dle přiložené tabulky 8 si lze povšimnout, že za posledních 5 let se společnost střetává s vysokou fluktuací. Brzký úpadek zaměstnanců po dni od jejich nástupu může být způsoben nestandardní pracovní dobou (viz pracovní režim zaměstnanců), nízkým finančním ohodnocením za vykonanou práci, nepříznivými pracovními vztahy či nízkou mírou motivace ze strany vedení společnosti.

**Tabulka 8** Fluktuace řidičů za posledních 5 kalendářních let

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Uchazeči	5	6	4	4	3
Přijetí po zkušební době	2	2	1	2	1
Odchozí ve zkušební době	3	4	3	2	2
% úspěšnost	40 %	33,3 %	25 %	50 %	33,3 %

Zdroj: Interní materiály vybrané společnosti (2020)

Na základě tabulky 8 lze vyčíst počet uchazečů o místo řidiče ve vybrané společnosti. Daný počet se vyznačuje kolísavou křivkou, kdy v průběhu let zájem o toto pracovní místo spíše klesá. Počet přijatých zaměstnanců po zkušební době se v těchto letech pohybuje mezi 1 a 2, na rozdíl od počtu odchozích zkušební době, kde lze sledovat čísla razantně vyšší.

Procentuální úspěšnost přijímacího řízení řidičů po zkušební době se pohybuje mezi 25 % a 50 %.

Z výše uvedeného důvodu nelze zcela pokrýt všechny plánované trasy ve standardním pracovním režimu řidičů bez výpomoci z řad ostatních pracovníků. Velmi často se stává, že pracovník, který zná velmi dobře trasy jízd (ve zvolené společnosti je to nejčastěji vedoucí provozu/směny), musí řidičům vypomáhat právě v těchto obtížných situacích. Kritická situace nastává například při výběru dovolené, době nemoci, pracovní neschopnosti některého z řidičů. Tabulkově je v organizační struktuře společnosti zařazena pozice pomocný řidič, která by měla prioritně zastupovat nedostatečný stav, ale v současné situaci není zcela naplněn ani stav kmenových řidičů, tudíž nelze přijímat zaměstnance na pozici řidiče pomocného.

## 2.7 Konkurence

Zvolená společnost působí v mnoha krajích, jenže v každém z nich má odlišné konkurenční postavení. Vezmeme-li prvně kraj Pardubický, lze vidět, že zde nepůsobí jiná firma poskytující výrobu a rozvoz obdobného typu zboží jako mnou vybraná společnost.

Zjištěná skutečnost staví vybranou společnost do tzv. konkurenční výhody oproti dodavatelům z jiných krajů, u kterých nelze opomenout znatelně vyšší přepravní náklady na dodání zboží.

V rámci kraje Královehradeckého, který je zásobován hned 3 trasami, se vybraná společnost také neseťká s konkurencí obdobné velikosti. Nalezli bychom několik objemově menších výroben, které ale doposud nemají vliv na působení a ziskovost vybrané společnosti, například společnost Jaroměřická knedlíkárna – výroba knedlíků Hest.

Na území kraje Středočeského, který je součástí chlumecké a přeloučské trasy, se lze střetnout hned se 3 objemově obdobnými či většími konkurenty, a to:

- FAHO, s.r.o. (sídlo Krhanice, druhá pobočka Praha 4),
- Knedlíky Lukavec (sídlo Říčany),
- Knedlíky Láznicka (sídlo Praha-Petrovice).

Uvedení konkurenti působí v obdobné vzdálenosti od současných zákazníků vybrané společnosti a lze zde zpozorovat určité riziko přesunu klientů v rámci různých firemních kampaní či poskytovaných zákaznických benefitů. Na druhou stranu z hlediska geografické polohy konkurentů lze předpokládat, že za obdobné služby budou požadovat vyšší finanční obnos než vybraná společnost, což ji opět staví do, ačkoliv minimální, konkurenční výhody.

Na níže uvedeném obrázku 13 je zobrazen výřez mapy konkurenčních společností v přibližném okruhu působnosti mnou vybrané společnosti.



**Obrázek 13** Mapa konkurence (Google Maps, 2020)

## 2.8 Shrnutí současného stavu vybrané společnosti

V kapitole 2 byla vybraná společnost analyzována z hlediska organizační struktury, objemu a kvality vozového parku, počtu, délky a průběhu aktivních distribučních tras, personální situace a také z hlediska konkurenčního postavení společnosti v České republice.

Analýza byla uskutečněna na základě dvou metod, a to analýzy procesů a zúčastněným pozorováním.

V samotném oddílu 2.1 je uveden vznik vybrané společnosti, průběh historií, v čem spočívá její výdělečná činnost, na jakém územní působí či jaké metody skladování jsou uvnitř podniku používány.

V oddílu 2.2 jsou představena všechna nákladní vozidla, která vybraná společnost v současné době využívá k provádění distribuční činnosti. Daná vozidla jsou analyzována dle objemu jejich ložných prostor, spotřeby paliva, ročních nájezdů, stáří či užitnosti. Na základě provedené analýzy v oddílu 2.2 bylo zjištěno, že vybraná společnost postrádá menší užitkové osobní vozidlo k zajištění dodávek ve dny, kdy je objem poptávky nízký.

Oddíl 2.3 charakterizuje, s jakými typy klientů vybraná společnost spolupracuje, a jsou zde ukázány druhy distribučních tras podle toho, o jaký typ klienta se jedná. Navazující oddíl 2.4 uvádí všechny aktivní distribuční trasy, po kterých vybraná společnost zaváží její klienty. Je zde popsána délka tras, počet obsluhovaných klientů a jaké nákladní vozidlo je pro jejich zavážení užíváno.

Oddíl 2.5 s názvem pracovní režim zaměstnanců je rozdělen na řídičský a výrobní, oba druhy jsou vysvětleny. Z hlediska oddílu 2.6, který se věnuje personálnímu zajištění pro výkon distribuce ve vybrané společnosti, byly shledány nedostatky, v jejichž důsledku vybraná společnost čelí vysoké fluktuaci zaměstnanců, primárně na pracovní pozici řidič.

V posledním oddílu 2. kapitoly s označením 2.6 jsou analyzováni neopomenutelní konkurenti na území, kde vykonává vybraná společnost její distribuční služby. Uvedení konkurenti by v budoucnu mohli pro vybranou společnost představovat konkurenční hrozbu.

### 3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ V OBLASTI DISTRIBUCE A JEJICH ZHODNOCENÍ

V návaznosti na výsledek analýzy, která byla provedena v předchozí kapitole bakalářské práce, tato kapitola obsahuje návrhy možného řešení dvou vybraných nedostatků vybrané společnosti, a to pokrytí jízdních tras menším osobním vozidlem ve dny, kdy je poptávka po zboží nižší a vysokou fluktuací zaměstnanců primárně na pozici řidič. Vybraná společnost v současnosti disponuje šesti nákladními vozidly kategorie s nejvyšší technicky přípustnou hmotností 3,5 tuny a jedním nákladním vozem kategorie s nejvyšší technicky přípustnou hmotností 7,5 tuny.

Kromě těchto vozidel ale společnost postrádá menší vozidlo pro pokrytí tras ve dny, kdy je objednaného zboží méně (dohromady řádově desítky přepravek). V tyto dny jezdí automobily jen zřídka naplněné a dochází tak ke zbytečným výdajům a nepřímo se vytváří složitější podmínky pro danou trasu.

Jako přípustné východisko výše uvedeného problému jsou navrženy alternativy užitkových osobních vozidel, které by mohly nahradit vozidla stávající a díky nimž by mohlo být ve společnosti dosaženo zeštíhlení nákladů na provoz a obsluhu vozidel. Navržené alternativy jsou mezi sebou následně porovnány dle předem určeného stanovení kritérií a současně jejich vah, které bylo provedeno při odborné diskusi s managementem vybrané společnosti.

Výsledkem srovnání bude vozidlo s nejvyšším hodnocením dosaženým na základě určených kritérií. Vybrané vozidlo by měla společnost zařadit do jejího vozového parku, aby došlo ke zlepšení situace současného problému.

Velkou výhodou vybraného vozidla bude jednodušší manipulace, snazší a bezpečnější řízení, razantně nižší spotřeba paliva, nižší povinné ručení a havarijní pojištění, obecně nižší náklady na údržbu a opravy a díky menším rozměrům vozidla větší průjezdnost, např. pro CITY logistiku.

Dalším problémem, který vyplynul z analytické části bakalářské práce, je vysoká fluktuace zaměstnanců v přijímacím řízení, zejména na pozici řidič, což negativně ovlivňuje plynulost provádění distribuce zboží ve vybrané společnosti. Na základě této skutečnosti je v oddílu 3.3 navržen anonymní dotazník pro zaměstnance či pracovníky ve zkušební době, jehož úkolem je zjistit nejčastější nedostatky ze strany vedení společnosti k vytvoření následných opatření, aby byly tyto nedostatky eliminovány.

### 3.1 Návrh na pořízení automobilu

Při vybírání nejvhodnějšího silničního vozidla pro vybranou společnost bylo postupováno dvěma způsoby. Prvním způsobem je porovnání vozových parků konkurenčních společností, blíže určeno užitková osobní vozidla v kategorii s nejvyšší technicky přípustnou hmotností 3,5 tuny a druhý způsob provedeného výběru je srovnání nově vyrobených automobilů na trhu v totožné kategorii jako při srovnání konkurenčních vozových parků.

Navržené silniční vozidlo by mělo obsluhovat oblast v okolí vybrané společnosti, která kopíruje aktivní trasy (trasa Chlumeck nad Cidlinou, Pardubice, Hradec Králové I, Hradec Králové II a Přelouč) a celková vzdálenost na jedné trase by neměla přesáhnout 200 km.

Po odborné diskusi s managementem vybrané společnosti byla stanovena kritéria, podle kterých bude vybrán nový užitkový osobní automobil do vozového parku, těmito kritérii jsou:

- stáří,
- vybavenost,
- ložný prostor,
- cena,
- servisní náklady,
- pojištění.

Výše uvedeným kritériím byly ve spolupráci s managementem vybrané společnosti také stanoveny váhy, které zdůrazňují jejich důležitost. Součet vah všech kritérií se vždy musí rovnat číslu 1, viz tabulka 9.

**Tabulka 9** Stanovení vah kritérií

Kritérium	Stáří	Vybavenost	Ložný prostor	Cena	Servisní náklady	Pojištění
Váha kritéria	0,2	0,15	0,15	0,3	0,15	0,05

Jako metoda hodnocení samotných vozidel v příložených tabulkách **13 a 14** byla zvolena metoda bodovací s využitím bodovací škály s minimem = 1 a maximem = 5. Více bodů znamená větší spokojenost, viz tabulka 10.

**Tabulka 10** Bodovací škála pro výběr vozidla

Ukazatel	Nevyhovuje	Spíše nevyhovuje	Vyhovuje minimálně	Spíše vyhovuje	Vyhovuje
Hodnocení	1	2	3	4	5

Zdroj: Autor, 2020

### 3.1.1 Ojetý automobil

V tabulce 11 jsou zobrazeny nejčastěji používané užitkové osobní automobily konkurenčních společností, které jsou užívány k distribuci vlastních výrobků zákazníkům. Na základě provedeného šetření jsou jimi vozy Peugeot Partner, Fiat Dobló, Volkswagen Caddy a Citroën Berlingo.

**Tabulka 11** Srovnání navržených ojetých vozidel

Vozidlo	Motor	Výkon	Palivo	Ložný prostor	Kupní cena (bez DPH)	DPH (21 %)	Stáří
Peugeot Partner	1,6 HDI	66 kW	Diesel	3000 l	103 305 Kč	21 694 Kč	2013
Fiat Dobló	1,6 JTD	74 kW	Diesel	3200 l	112 396 Kč	23 603 Kč	2013
Volkswagen Caddy	1,6 TDI	75 kW	Diesel	2850 l	119 835 Kč	25 165 Kč	2013
Citroën Berlingo	1,6 HDI	55 kW	Diesel	3000 l	95 041 Kč	19 959 Kč	2013

Zdroj: Sbazar (2020)

Z tabulky 11 je na první pohled zřejmé, že všechna vozidla pohání dieselový motor z hlediska co nejnižší spotřeby paliva, kde se objem jeho válců pohybuje kolem 1,6 litru. Výkony těchto motorů jsou v rozmezí od 55 kW v případě nejslabšího z výběru, a to Citroënu Berlingo až po Volkswagen Caddy, jehož výkon činí 75 kW.

Při pohledu na velikost ložného prostoru pro zboží tabulka 9 uvádí, že nejslabším článkem z výběru je Volkswagen Caddy s 2850 litry, středními členy jsou Peugeot Partner a Citroën Berlingo s totožným objemem 3000 litrů a nejlépe z výběru vychází Fiat Dobló, jehož objem ložného prostoru má 3200 litrů.

Neopomenutelným faktorem při výběru ojetého vozidla je také kupní cena. Z tabulky 11 vyplývá, že nejlevněji se v současné době na internetových bazarech pohybuje



vůz Citroën Berlingo, jehož průměrná cena je 95 041 Kč bez DPH, naopak nejdražším vozem z výběru je Volkswagen Caddy, který se dá pořídit za průměrnou cenu 119 835 Kč bez DPH.

Do provedeného výběru byly vloženy vozy, jejichž rokem výroby je 2013, vozy jsou tedy již 7 let v provozu. Na základě stanovení kritérií, vah kritérií a bodovací škály byla vytvořena tabulka 12, kde je zobrazeno celkové hodnocení všech nabízených variant z pohledu managementu vybrané společnosti.

**Tabulka 12** Hodnocení koupě ojetého vozidla

Kritérium	Váha kritéria	Peugeot Partner	Fiat Dobló	Volkswagen Caddy	Citroën Berlingo
Stáří	0,2	2	2	2	2
Vybavenost	0,15	3	2	5	3
Ložný prostor	0,15	4	5	3	4
Cena	0,3	3	3	2	4
Servisní náklady	0,15	2	1	4	2
Pojištění	0,05	3	3	2	3
Suma $\Sigma$	1	2,8	2,65	2,9	3,1

Zdroj: Autor, 2020

Z tabulky 12 vyplývá, že vybraná společnost projevuje v rámci ojetých užitkových vozidel nejvíce zájem o vůz Citroën Berlingo, jenž byl managementem ohodnocen číslem 3,1. Jako druhý v pořadí je Volkswagen Caddy, který je známý precizním zpracováním a nízkou poruchovostí, Citroën Berlingo naopak zaujímá větším ložným prostorem, levnějším pojištěním a nižší kupní cenou.

### 3.1.2 Nový automobil

Druhým typem výběru užitkového osobního automobilu do vybrané společnosti je pořízení nového vozidla, což zobrazuje tabulka 13. Pro srovnání byly použity obdobné automobily jako u srovnání v tabulce 11 s užitavelsky nejoblíbenějšími motory, které uvedené automobilky v současné době nabízí.

**Tabulka 13** Srovnání navržených nových vozidel

Vozidlo	Motor	Výkon	Palivo	Ložný prostor	Kupní cena [Kč bez DPH]	21% DPH [Kč]
Peugeot Partner	1,5 HDI	73 kW	Diesel	2950 l	348 760	73 240
Fiat Dobló Cargo	1,4i	88 kW	Benzín	2750 l	318 182	66 818
Volkswagen Caddy	2,0 TDI	75 kW	Diesel	2900 l	423 140	88 860
Citroën Berlingo	1,5 HDI	73 kW	Diesel	2950 l	338 843	71 157

Zdroj: Autohled (2020), Peugeot (2020), Fiat (2020), Volkswagen (2020), Citroën (2020)

V tabulce 13 lze zaznamenat evoluci motorizací, kdy automobilky Peugeot a Citroën snížily objem válců motoru na 1,5 litru, Fiat přešel z dieselového pohonu spíše na benzínový s možností pohonu vozidla na CNG a Volkswagen se osvědčil hlavně díky jeho dlouhodobě spolehlivému dieselovému motoru o objemu válců 2,0 litru. Výkonově jsou motory Peugeot a Citroën totožné o hodnotě 73 kW, o poznání vyšší výkon nabízí Volkswagen Caddy, jehož naftový motor o objemu válců 2,0 litru poskytuje výkon 75 kW a nesilnějším článkem z výběru je Fiat Dobló Cargo, jehož výkon činí 88 kW.

Z hlediska ložného prostoru nových vozidel v tabulce 13 se opět Peugeot Partner a Citroën Berlingo shodují na hodnotě 2950 litrů, zatímco vozidlo značky Fiat nabízí objem 2750 litrů a Volkswagen Caddy objem 2900 litrů.

Vybraná společnost může při pořízení vozidla ponížít kupní cenu o 21% složku DPH, díky čemuž bude dle tabulky 13 nejlépe cenově vycházet Fiat Dobló Cargo s cenou 318 182 Kč, dále Citroën Berlingo, který je nabízen za 338 843 Kč, Peugeot Partner za 348 760 Kč a jako finančně nejdražší model vychází Volkswagen Caddy, který lze pořídit za 423 140 Kč.

Na základě stanovení kritérií, vah kritérií a bodovací škály byla také vytvořena tabulka 14, kde je zobrazeno celkové hodnocení všech nabízených variant z pohledu managementu vybrané společnosti.

**Tabulka 14** Hodnocení koupě nového vozidla

Kritérium	Váha kritéria	Peugeot Partner	Fiat Dobló	Volkswagen Caddy	Citroën Berlingo
Stáří	0,2	5	5	5	5
Vybavenost	0,15	4	3	5	4
Ložný prostor	0,15	4	1	3	4
Cena	0,3	3	4	1	4
Servisní náklady	0,15	4	3	4	4
Pojištění	0,05	3	4	2	3
Suma $\Sigma$	1	3,85	3,45	3,2	4,15

Zdroj: Autor, 2020

Tabulka 14 ve srovnání s tabulkou 13 představuje potenciálního favorita, kterým je vůz Citroën Berlingo, tento automobil byl managementem vybrané společnosti ohodnocen číslem 4,15. Vyšší hodnocení získal pouze Volkswagen Caddy z hlediska kritéria vybavenosti a Fiat Dobló z hlediska ceny pojištění.

### 3.1.3 Pořízení automobilu formou operativního leasingu

Další možností kromě pořízení za plnou kupní cenu je financování vozu pomocí leasingu, v tomto případě bude zvolen leasing operativní s parametry: doba trvání 36 měsíců, maximální roční nájezd 20 000 km – 40 000 km (dle nabídky), možnost pozdějšího odkupu vozidla a forma placení v měsíčních intervalech.

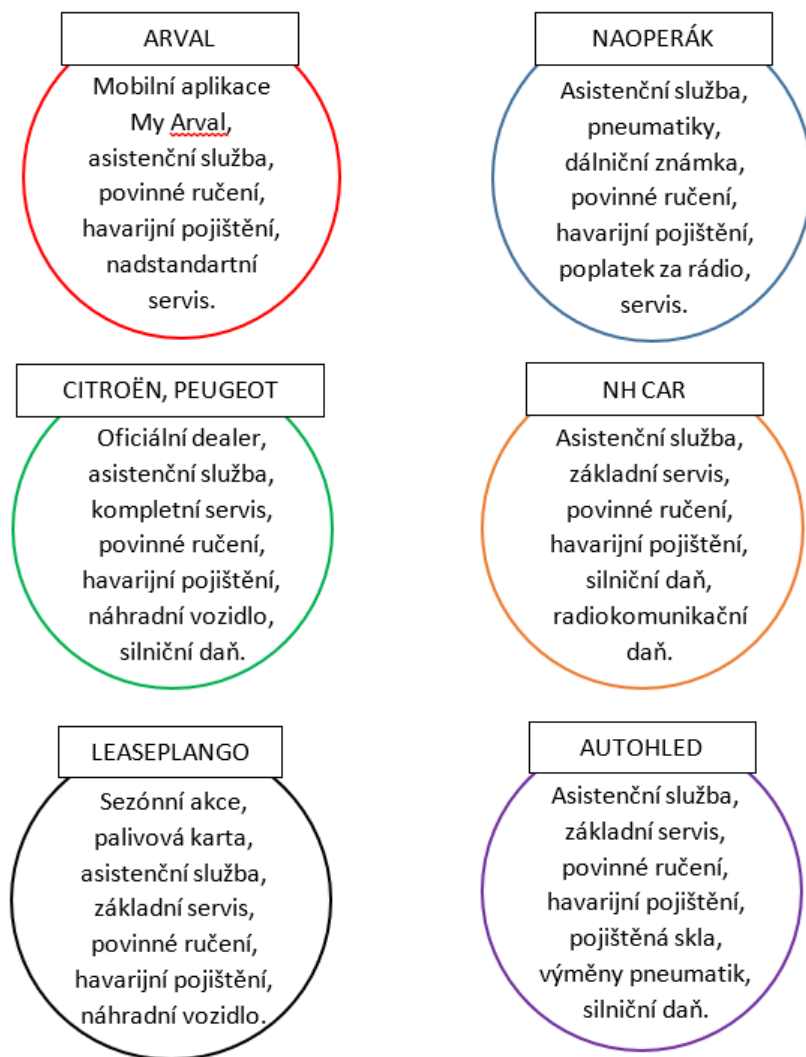
Na základě výše uvedených parametrů byla vytvořena tabulka 15, kde jsou porovnány nabídky leasingových společností pro vybraná vozidla z tabulky 13, roku výroby 2020.

**Tabulka 15** Srovnání měsíčních plateb od vybraných poskytovatelů operativního leasingu

Fiat Dobló		Volkswagen Caddy		Citroën Berlingo		Peugeot Partner	
Společnost	Kč	Společnost	Kč	Společnost	Kč	Společnost	Kč
Arval	7990	Arval	8790	Arval	7379	Arval	7390
NH Car	6614	NaOperák	8642	NaOperák	6603	NaOperák	6726
Leaseplango	6763	Autohled	7214	Citroën	6844	Peugeot	6823

Zdroj: Arval (2020), NH Car (2020), NaOperák (2020), Leaseplango (2020), Autohled (2020), Citroën (2020), Peugeot (2020)

V tabulce 15 jsou pro každé vozidlo porovnány nabídky 3 leasingových společností za dodržení obdobných parametrů. Všechny cenové nabídky jsou konstruovány pro firemního odběratele, pro kupujícího jako fyzickou osobu by byly ceny nabídnutých vozů vyšší. Na následujícím obrázku 14 jsou zobrazeny nabízené služby vybraných leasingových společností.



**Obrázek 14** Služby nabízené vybranými leasingovými společnostmi (Arval, 2020; NaOperák, 2020; Citroën, 2020; Peugeot, 2020; NH Car, 2020; Leaseplango, 2020; Autohled, 2020)

U vozidla Fiat Dobló byly srovnány nabídky firem Arval, NH Car a Leaseplango, kde nejvýhodnější nabídka od NH Car vychází na 6 614 Kč/měsíc, je v ní zahrnuto standardní povinné ručení, havarijní pojištění a asistenční služba, zatímco nejdražší nabídka, kterou poskytuje firma Arval za cenu 7 990 Kč/měsíc nabízí vlastní aplikaci, nadstandardní servis, výměny pneumatik a roční nájezd až 40 000 km.

Volkswagen Caddy vychází z celého výběru jako nejdražší dle srovnání nabídek od společností Arval, NaOperák a Autohled. Z těchto 3 poskytovatelů má nejvýhodnější nabídku Autohled, a to 7 214 Kč/měsíc s pokrytím základních služeb jako povinné ručení a havarijní pojištění. Nejdražší je nabídka od Arvalu, která činí 8 790 Kč a obsahuje obdobné výhody jako u vozu Fiat Dobló.

U vozu Citroën Berlingo byly srovnány nabídky firem Arval, NaOperák a nabídka mateřské firmy Citroën (program Relax). Společnost NaOperák nabízí toto vozidlo za 6 603 Kč/měsíc, Arval za 7 379 Kč/měsíc a Citroën za 6 844 Kč/měsíc. U všech 3 variant je povolen nájezd do 35 000 km/rok, jen u nabídky od Citroënu jsou přidány nadstandardní servisní bonusy.

Peugeot Partner zastává velice obdobné ceny jako předešlý Citroën Berlingo, kdy byl porovnán dle nabídek společností Arval, NaOperák a Peugeot (program Relax). Za nejlevnější cenu nabízí vůz NaOperák, a to 6 726 Kč/měsíc, dále Peugeot za 6 823 Kč/měsíc a nejdražší nabídku opět zastává firma Arval za 7 390 Kč. Stejně jako u vozu Citroën je společnostmi povolen nájezd 35 000 km/rok a Arval nabízí jeho rozšířené služby jako mobilní aplikaci a servisní údržby nad povinný rámec.

### **3.2 Vyhodnocení výběru vozidla**

U ojetých vozidel z hlediska jejich zřetelně nižší kupní ceny vychází nejlépe varianta koupě za plnou kupní cenu poníženu o 21% část DPH. Financování pomocí leasingu není v případě vybrané společnosti výhodným řešením z hlediska nízké kupní ceny vozidel a často vysokých úrocích. Je také nutno vzít v úvahu pozitivní a negativní dopady na činnost vybrané společnosti. Jako pozitivní dopad lze zmínit nižší náklad z hlediska povinného ručení a havarijního pojištění (pokud by bylo zvoleno), kde je cena snižována se stářím vozu. S ojetým vozem není třeba absolvovat garanční prohlídky a není zde nutnost pravidelně dodržovat stanovené kilometrové intervaly (např. 20 000 km/rok). Vozidlo bude po koupi ve vlastnictví vybrané společnosti. Negativním dopadem bude vysoký jednorázový výdaj za kupní cenu vybraného vozidla, oproti vozu novému se u ojetého automobilu projevují neduhy stáří jako koroze a závady, které snižují jeho spolehlivost a při nastání závady mohou přinést finanční náklady a z hlediska distribuce zboží časové prodlevy.

Pořízení nového vozidla za plnou kupní cenu poníženu o 21% složku DPH by vybraná společnost čelila velmi vysokému jednorázovému finančnímu výdaji, který pro společnost menších rozměrů může mít velmi negativní dopad na jeho chod.

Jako třetí možnost pořízení užitkového osobního automobilu byla vybrána forma financování operativním leasingem. Tato forma je pro chod společnosti finančně nejjednodušší, protože měsíční splátka nikdy nepřesáhne hranici 10 000 Kč. Po ukončení smlouvy vybraná společnost vozidlo vrátí leasingové společnosti nebo si jej odkoupí za poníženou část ceny.

Dalšími faktory výběru nového vozu jsou stáří, bezpečnost, plné servisní pokrytí či široká škála pojištění. Pořízením nového vozu (koupě, operativní leasing) se zároveň razantně snižuje šance vzniku poruchy v rámci provádění samotné distribuce, což by mohlo zapříčinit nedodání zboží zákazníkům a možné přivození stavu nedůvěryhodnosti vybrané společnosti.

Na následující tabulce 16 jsou zobrazeny výhody a nevýhody všech tří forem pořízení nového vozidla do vozového parku vybrané společnosti.

**Tabulka 16** Výhody a nevýhody jednotlivých forem pořízení nového vozidla

Ojetý vůz (koupě)		Nový vůz (koupě)		Nový vůz (operativní leasing)	
Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody
Ve vlastnictví společnosti	Nečekané výdaje	Ve vlastnictví společnosti	Vysoká kupní cena	Nízký měsíční výdaj	Pouze pronájem
Levné pojištění	Stáří	Nový vůz	Dražší pojištění	V ceně veškerá pojištění	Nutné garanční prohlídky
Nepovinné kilometrové intervaly	Větší šance defektu	Nepovinné kilometrové intervaly	Nutné garanční prohlídky	Silniční daň, přezutí v ceně	Povinné kilometrové intervaly
Levnější servis	Zůstatková hodnota	Bezpečnost vozidla	Rychlá ztráta hodnoty	Bezpečnost vozidla	Vázanost smlouvou

Zdroj: Arval (2020), NaOperák (2020), Citroën (2020), Peugeot (2020), NH Car (2020), Leaseplango (2020), Autohled (2020)

Po vyhodnocení tří výše uvedených variant se management vybrané společnosti přiklonil k variantě koupě vozidla formou operativního leasingu z důvodu rozložení splátek na měsíční bázi, což nebude pro společnost vysoká jednorázová finanční zátěž a současně společnost nebude zodpovědná za servisní náklady užívaného vozidla.

Z analyzovaných osobních užitkových vozidel bylo s managementem společnosti vybráno finální vozidlo, a to Citroën Berlingo 1,5 HDI o výkonu 73 kW, rok výroby 2020, které vyniká jednoduchým zpracováním a intuitivním ovládním, výkon jeho motoru a objem ložného prostoru jsou plně dostačující na objem zboží v něm převáženém a bude financováno formou operativního leasingu od oficiálního prodejce Citroën Česká republika za cenu 6 844 Kč/měsíčně. Nastavená doba trvání operativního leasingu je 36 měsíců, maximální nájezd kilometrů je 105 000 (35 000 km/rok), plné servisní pokrytí včetně silniční daně, radiokomunikačních poplatků a výměn pneumatik.

Z finančního hlediska přinese nové vozidlo oproti vozům stávajícím úsporu na pohonných hmotách, levnějším povinném ručení a havarijním pojištění, dále úsporu času, s menším vozidlem je řidičovi usnadněn průběh trasy a jednodušeji se s vozem manipuluje. Negativní dopad pro společnost bude hrazení měsíční splátky 6 844 Kč a nutná evidence spojená s operativním leasingem. Druhým negativním dopadem je nutné dodržování nájezdu kilometrů, který je stanoven na 35 000 km/rok a současně dodržování povinných servisních prohlídek.

### 3.3 Návrh k užívání anonymního dotazníku zaměstnanců

Jako druhou možnost zlepšení distribuce zboží, pomocí které by mohla být postupně eliminována vysoká fluktuace řidičů vybrané společnosti, je v příloze C navržen dotazník, který by byl vyplňován stávajícími zaměstnanci. Pomocí odpovědí v dotazníku by mohl management vybrané společnosti sledovat nejčastější nedostatky a věnovat se změnám vedoucím k naplnění potřebného stavu zaměstnanců a plnému využití možností jak distribučních, tak výrobních, protože by nebylo třeba zajišťovat náhradníky na pokrytí distribučních tras ze stavu zaměstnanců výroby.

Cílem anonymního dotazníku je zjistit faktory, které souvisí s vysokou fluktuací primárně na pracovních pozicích vykonávajících distribuční procesy, na zjištěné faktory adekvátně zareagovat a zabezpečit spokojenost zaměstnanců. Dotazník je z většiny konstruován formou otázek s uzavřenými odpověďmi (např. Ano/Spíše ano/Spíše ne/Ne) a v koncové části dotazníku jsou otázky s polem pro volnou odpověď, kde dostane zaměstnanec možnost vyjádřit vlastní názor na dění ve společnosti, rozepsat se, co se mu líbí a co by naopak změnil.

U otázek 1–10, 12–15 má zaměstnanec na výběr odpověď Ano/Spíše ano/Spíše ne/Ne, otázka 11 dává respondentovi na výběr z Často/Více/Méně/Nespolupracuje, na otázku 16 může zaměstnanec odpovědět Muž/Žena, otázka 17 zjišťuje, jaký je věk zaměstnance, kdy lze odpovědět v rozmezích 18-26/27-40/41-50/51-65/66 a více, otázka 18 a 20 nabízí pole pro volnou odpověď respondenta a na otázku 19 lze odpovědět Do 1 roku/1-5 let/6-10 let/11 a více let.

- **Otázka 1:** Jsou Vám vytvořeny dostatečné podmínky pro výkon zaměstnání?
- **Otázka 2:** Odpovídá finanční hodnocení Vámi odvedené práci?
- **Otázka 3:** Ztotožňuje se Vaše pracovní náplň s pracovní smlouvou?
- **Otázka 4:** Jak hodnotíte komunikaci s vedoucími pracovníky?
- **Otázka 5:** Pokud si nejste jist/a, jsou vedoucí pracovníci nápomocní?
- **Otázka 6:** Jsou Vám poskytnuty veškeré pracovní a ochranné pomůcky?
- **Otázka 7:** Jsou Vám při výkonu zaměstnání umožněny stanovené přestávky?
- **Otázka 8:** Dochází na pracovišti mezi zaměstnanci ke konfliktům?
- **Otázka 9:** Jsou Vaše názory a připomínky ke zlepšení v zaměstnání respektovány?
- **Otázka 10:** Mají zaměstnanci na stejné úrovni totožné pracovní podmínky?



- **Otázka 11:** Jak často spolupracuje management společnosti s podřízenými zaměstnanci?
- **Otázka 12:** Byl/a jste kvalitně proškolen/a pro výkon zaměstnání?
- **Otázka 13:** Uvažujete o změně zaměstnání nebo o přechodu na jinou pracovní pozici?
- **Otázka 14:** Je Vám poskytován dostatečný čas na vykonání pracovního úkolu?
- **Otázka 15:** Odpovídá čistota pracovního prostředí podmínkám pro výrobu zboží?
- **Otázka 16:** Jaké je Vaše pohlaví?
- **Otázka 17:** Jaký je Váš věk?
- **Otázka 18:** Jaké je Vaše pracovní zařazení ve společnosti?
- **Otázka 19:** Jak dlouho již pro společnost pracujete?
- **Otázka 20:** Zde je prostor pro vyjádření Vašeho názoru na dění ve společnosti.

Dotazník je vyplňován anonymně, a aby byla dodržena anonymita při odevzdávání, po vyplnění je dotazník vložen respondentem do dotazníkové schránky, která bude v určených časových intervalech vybírána. Odpovědi budou analyzovány managementem vybrané společnosti a na základě toho budou vyvozovány závěry, které by měly vést ke zlepšení současné fluktuace ve společnosti a zvýšení produktivity v oblasti distribuce zboží.

## ZÁVĚR

V první kapitole bakalářské práce byl stanoven teoretický základ pro následné navázání kapitoly druhé (analytické) a třetí, kde byla navržena možná řešení současného problému vybrané společnosti.

Ve druhé kapitole bakalářské práce byla pomocí procesní analýzy a zúčastněného pozorování provedena analýza současného stavu distribuce vybrané společnosti, byla rozebrána organizační struktura, vozový park, distribuční trasy, konkurenční společnosti a postavení mezi nimi, pracovní režimy zaměstnanců a personální zajištění pro provádění distribuce zboží.

Primárním problémem vybrané společnosti je v současné době nulový počet osobních užitkových vozidel s menší ložnou plochou a z tohoto důvodu se v pracovní dny, kdy není tak silná poptávka po nabízeném zboží, rozváží vozidly pro tyto potřeby zbytečně objemnými, kde je jejich prostor využit jen z velmi malé části.

Nastalá situace je pro vybranou společnost finančně nevýhodná, protože na provoz většího silničního vozidla je třeba vynaložit vyšší množství nákladů nežli na vozidlo menších rozměrů a hmotnosti. Z tohoto důvodu je společnost ochuzena o část možných zisků a současně je snížena i rychlost celkové přepravy zboží.

Třetí kapitola bakalářské práce v návaznosti na kapitolu první a druhou obsahuje návrhy, které vedou ke zlepšení současného stavu vybrané společnosti v oblasti distribuce zboží. Jeden z návrhů je pořízení užitkového osobního automobilu formou koupě ojetého za bazarovou kupní cenu, nového za plnou kupní cenu nebo vozu nového formou operativního leasingu. Na základě použité bodovací metody byly porovnány varianty vybraných vozidel a ve spolupráci s managementem vybrané společnosti bylo se zohledněním předem stanovených kritérií nalezeno řešení, které bude schopno zlepšit současný stav v oblasti distribuce a současně bylo vyhodnoceno jako nejmenší finanční zatížení vybrané společnosti. Tímto řešením je pořízení nového užitkového osobního automobilu formou operativního leasingu na dobu trvání 3 let s limitem nájezdu 105 000 km.

Pořízením menšího silničního vozidla bude mít vybraná společnost také větší možnost zajistit CITY logistiku, a to právě díky velikosti, rychlosti a obratnosti vozidla.

Druhým návrhem na zlepšení distribuční situace ve vybrané společnosti vedoucím k vyšší plynulosti a efektivnosti distribučních procesů je předkládání anonymního dotazníku stávajícím zaměstnancům, jehož cílem bude zjistit faktory související s vysokou fluktuací primárně na pracovních pozicích vykonávajících distribuční procesy, na zjištěné faktory adekvátně zareagovat a zabezpečit spokojenost zaměstnanců.

## POUŽITÁ LITERATURA

ARVAL, 2020. Operativní leasing. *Arval* [online]. [cit. 2020-07-06]. Dostupné z: <https://www.arval.cz/cs/nabidky>

AUTOHLED, 2020. Nabídka vozidel. *Autohled* [online]. [cit. 2020-06-12]. Dostupné z: <https://www.autohled.cz/poptavka>

CITROËN, 2020. Užitkové vozy. *Citroën* [online]. [cit. 2020-06-20]. Dostupné z: <https://citroen.cz/vozy/uzitkove-vozy>

ČUJAN, Zdeněk. 2010. *Projektování logistických systémů*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-949-5.

ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. 2008. *Výrobní a obchodní logistika*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-730-9.

FIAT, 2020. Užitkové vozy. *Fiat* [online]. [cit. 2020-06-20]. Dostupné z: <https://fiatprofessional.com/cz/doblo-cargo>

FORET, Miroslav. 1997. *Marketingová komunikace*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-1461-X.

GOOGLE MAPS, 2020. Vybraná oblast. *Google Maps* [online]. [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: <https://www.maps.google.com>

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. 2006. *Tajemství moderního nákupu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická. ISBN 80-7080-598-6.

JABLONSKÝ, Josef. 2002. *Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-42-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

JEŘÁBEK, Hynek. 1993. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7066-662-5.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. c2004. *Marketing*. Praha: Grada. Expert. ISBN 80-247-0513-3.

LEASEPLANGO, 2020. Operativní leasing. *Leaseplango* [online]. [cit. 2020-07-06]. Dostupné z: <https://www.leaseplango.cz/nova-vozidla>

LUKOSZOVÁ, Xenie. 2004. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press. Vysokoškolské učebnice. ISBN 80-251-0174-6.

NAOPERÁK, 2020. Nabídka operativních leasingů. *NaOperák* [online]. [cit. 2020-07-06]. Dostupné z: <https://www.naoperak.cz/operativni-leasing>

NH Car, 2020. Operativní leasing. *NH Car* [online]. [cit. 2020-06-20]. Dostupné z: <https://www.nhcar.cz/cs/doblo-full-service/>

OCHRANA, František. 2019. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-4200-0.

PEUGEOT, 2020. Užitkové vozy. *Peugeot* [online]. [cit. 2020-06-20]. Dostupné z: <https://www.peugeot.cz/modelova-rada/vyber-vozu/novy-partner.html>

PŘEPRAVKY CORPING, 2020. Nabídka přepravek. *Corping* [online]. [cit. 2020-06-04]. Dostupné z: <https://www.corping.cz/katalog/regaly-a-skladovani/plastove-bedny/prepravky-pro-potravinarstvi>

SBAZAR, 2020. Nabídka ojetých vozů. *Sbazar* [online]. [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <https://www.sbazar.cz/170-osobni-auta>

SVĚTLÍK, Jaroslav. 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-48-2.

VOLKSWAGEN, 2020. Užitkové vozy. *Volkswagen* [online]. [cit. 2020-06-20]. Dostupné z: <https://skladovevozy.vw-uzitkove.cz/result-list?mg=101>

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1</b>	Srovnání předností a nevýhod .....	21
<b>Tabulka 2</b>	Bodovací škála .....	22
<b>Tabulka 3</b>	Užití bodového hodnocení .....	23
<b>Tabulka 4</b>	Scoring model .....	24
<b>Tabulka 5</b>	Vozový park vybrané společnosti .....	30
<b>Tabulka 6</b>	Průměrné nájezdy vozidel vybrané společnosti .....	31
<b>Tabulka 7</b>	Velikosti přepravek užívaných ve vybrané společnosti .....	41
<b>Tabulka 8</b>	Fluktuace řidičů za posledních 5 kalendářních let .....	42
<b>Tabulka 9</b>	Stanovení vah kritérií .....	47
<b>Tabulka 10</b>	Bodovací škála pro výběr vozidla .....	48
<b>Tabulka 11</b>	Srovnání navržených ojetých vozidel .....	48
<b>Tabulka 12</b>	Hodnocení koupě ojetého vozidla .....	49
<b>Tabulka 13</b>	Srovnání navržených nových vozidel .....	50
<b>Tabulka 14</b>	Hodnocení koupě nového vozidla .....	51
<b>Tabulka 15</b>	Srovnání měsíčních plateb od vybraných poskytovatelů operativního leasingu 51	
<b>Tabulka 16</b>	Výhody a nevýhody jednotlivých forem pořízení nového vozidla.....	54

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b>	Počet transakcí při využití obchodního mezičlánku.....	11
<b>Obrázek 2</b>	Rozdělení přímých a nepřímých distribučních cest .....	13
<b>Obrázek 3</b>	Členění marketingového vertikálního systému distribuce .....	18
<b>Obrázek 4</b>	Výrobní hala vybrané společnosti .....	27
<b>Obrázek 5</b>	Skladové prostory vybrané společnosti.....	28
<b>Obrázek 6</b>	Organizační struktura společnosti .....	29
<b>Obrázek 7</b>	Distribuční trasy vybrané společnosti .....	33
<b>Obrázek 8</b>	Mapa trasy Chlumeck nad Cidlinou.....	34
<b>Obrázek 9</b>	Mapa trasy Pardubice .....	36
<b>Obrázek 10</b>	Mapa trasy Hradec Králové I.....	37
<b>Obrázek 11</b>	Mapa trasy Hradec Králové II .....	38
<b>Obrázek 12</b>	Mapa trasy Přelouč .....	39
<b>Obrázek 13</b>	Mapa konkurence .....	44
<b>Obrázek 14</b>	Služby nabízené vybranými leasingovými společnostmi.....	52

## SEZNAM ZKRATEK

CNG	compressed natural gas stlačený zemní plyn
DPH	daň z přidané hodnoty
HDI	high-pressure direct injection vysokotlaké přímé vstřikování
JTD	jet turbo diesel přímé vysokotlaké vstřikování
MO	maloobchod
TDI	turbocharged direct injection přímý vstřík u motoru s turbodmychadlem
VMS	vertikální marketingový systém
VO	velkoobchod
VW	značka Volkswagen

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A** Vozidla používaná ve vybrané společnosti

**Příloha B** Přepravky ve vybrané společnosti

**Příloha C** Dotazník spokojenosti zaměstnanců vybrané společnosti





## Příloha A Vozidla používaná ve vybrané společnosti



Ford Transit IV. generace



Iveco Daily III. generace



Renault Master III. generace



Iveco Daily IV. generace

Zdroj: Autor, 2020

## Příloha B Přepravky ve vybrané společnosti



OZN 15-10 (potravin)



RPE 50-15 (potravin)



OZS 30-15 (potravin)



T 25-15 (maso, uzeniny)

Zdroj: Přepravky Corping, 2020

## Příloha C Dotazník spokojenosti zaměstnanců vybrané společnosti

ANONYMNÍ DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI		
V:		Dne:
<b>Zakroužkujte odpověď</b>		
1.	Jsou Vám vytvořeny dostatečné podmínky pro výkon zaměstnání?	
	a)	Ano
	b)	Spíše ano
	c)	Spíše ne
	d)	Ne
2.	Odpovídá finanční ohodnocení Vámi odvedené práci?	
	a)	Ano
	b)	Spíše ano
	c)	Spíše ne
	d)	Ne
3.	Ztotožňuje se Vaše pracovní náplň s pracovní smlouvou.	
	a)	Ano
	b)	Spíše ano
	c)	Spíše ne
	d)	Ne
4.	Jak hodnotíte komunikaci s vedoucími pracovníky?	
	a)	Výborná
	b)	Dobrá
	c)	Horší
	d)	Špatná
5.	Pokud si nejste jist/a, jsou Vám vedoucí pracovníci nápomocní?	
	a)	Ano
	b)	Spíše ano
	c)	Spíše ne
	d)	Ne
6.	Jsou Vám poskytnuty veškeré pracovní a ochranné pomůcky?	
	a)	Ano
	b)	Spíše ano
	c)	Spíše ne
	d)	Ne
7.	Jsou Vám při výkonu zaměstnání umožněny stanovené přestávky?	
	a)	Ano
	b)	Spíše ano
	c)	Spíše ne
	d)	Ne

8. Dochází na pracovišti mezi zaměstnanci ke konfliktům?		
a)	Ano	
b)	Spíše ano	
c)	Spíše ne	
d)	Ne	
9. Jsou Vaše názory a připomínky ke zlepšení v zaměstnání respektovány?		
a)	Ano	
b)	Spíše ano	
c)	Spíše ne	
d)	Ne	
10. Mají zaměstnanci na stejné úrovni totožné pracovní podmínky?		
a)	Ano	
b)	Spíše ano	
c)	Spíše ne	
d)	Ne	
11. Jak často spolupracuje management společnosti s podřízenými zaměstnanci?		
a)	Často	
b)	Více	
c)	Méně	
d)	Nespolupracuje	
12. Byl/a jste kvalitně proškolen/a pro výkon zaměstnání?		
a)	Ano	
b)	Spíše ano	
c)	Spíše ne	
d)	Ne	
13. Uvažujete o změně zaměstnání nebo o přechodu na jinou pracovní pozici?		
a)	Ano	
b)	Spíše ano	
c)	Spíše ne	
d)	Ne	
14. Je Vám poskytován dostatečný čas na vykonání pracovního úkolu?		
a)	Ano	
b)	Spíše ano	
c)	Spíše ne	
d)	Ne	
15. Odpovídá čistota pracovního prostředí podmínkám pro výrobu zboží?		
a)	Ano	
b)	Spíše ano	
c)	Spíše ne	
d)	Ne	
16. Jaké je Vaše pohlaví?		
a)	Muž	
b)	Žena	

17.	Jaký je Váš věk?	
	a)	18-26
	b)	27-40
	c)	41-50
	d)	51-65
	e)	66 a více
18.	Jaké je Vaše pracovní zařazení ve společnosti?	
19.	Jak dlouho již pro společnost pracujete?	
	a)	Do 1 roku
	b)	1-5 let
	c)	6-10 let
	d)	11 a více let
20.	Zde je prostor pro vyjádření Vašeho názoru na dění ve společnosti.	

Zdroj: Autor, 2020