



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

Optimalizace logistických procesů ve vybrané společnosti

THE STUDY OF LOGISTICS OBJECTS MANAGEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Miroslav Pecina

Ing. Vladimír Bartošek, Ph.D.

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Miroslav Pecina
Studijní program:	Procesní management
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	Ing. Vladimír Bartošek, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

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

Optimalizace logistických procesů ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je návrh optimálního logistického procesu z hlediska minimalizace času doručení výrobku ke konečnému spotřebiteli a nezvyšování nákladů na dopravu a obsluhu.

Základní literární prameny:

DRAHOTSKÝ, I. a B. ŘEZNÍČEK. Logistika - procesy a jejich řízení. Brno: Computer Press, 2003.

ISBN 80-7226-521-0.

LAMBERT, D. M., J. R. STOCK a L. M. ELLRAM. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0504-0.

LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.

PIENAAR, W. J. a J. J. VOGT. Business logistics management. 5th edition. Cape Town: Oxford University Press, 2016. ISBN 978-0-19-041566-2.

SIXTA, J. a M. ŽIŽKA. Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2563-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

děkan

Abstrakt

Tato práce řeší logistické problém ve společnosti Mountfield a.s. Problémy mají za následek pozdního dodání zboží k zákazníkovi, což vede k jeho negativnímu postoji vůči společnosti. Současný problém s pozdním dodáním zboží se opírá o pravidla, která nestíhají reagovat na stále se zvyšující poptávku po zboží a většího sortimentu. V návrhové části je daný problém vyřešen na bázi lepší spolupráce mezi pobočkami.

Abstract

This thesis is trying to solve logistics problém in Mountfield a.s. These problems results in late delivery of the goods to customer, this fact causes negative evaluation from the purchase. Current problem follow old rules which do not manage to respond to the growing demand from customers. In the design part these problem is solved with cooperation between store branch

Klíčová slova

Logistické procesy, Prodejní proces, doprava, EPC diagramy, vnitřní komunikace

Key words

Log istics process, Sales processes, Transport, EPC diagram, internal communication

Citace tištěné práce

PECINA, Miroslav. *Optimalizace logistických procesů ve vybrané společnosti*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/132705>.

Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vladimír Bartošek.

Citace elektronického zdroje:

PECINA, Miroslav. *Optimalizace logistických procesů ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/132705>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vladimír Bartošek.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

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

V Brně, dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Tímto bych srdečně poděkoval panu Ing. Vladimíru Bartoškovi, Ph.D. za jeho obrovskou trpělivost, odborné rady a čas při vedení této bakalářské práce. Děkuji také oblastnímu manažerovi pobočky Mountfield v Olympii, Brno Miloslavu Šopkovi, za jeho informace o vnitřním chodu společnosti.

Úvod	10
Cíle práce, metody a postupy zpracování	11
Vymezení problému.....	11
Stanovení cílů	11
1 Teoretická východiska práce.....	12
1.2 Definice logistiky	12
1.3 Vývojové fáze	12
1.4 Disciplíny v logistice.....	13
1.5 Cíle logistiky	15
1.6 Logistické náklady	16
1.7 Zásoby	16
1.7.1 Teorie zásob.....	16
1.8 Základní koncepce zásob	17
1.8.1 Efekt založený na rozsahu výroby	17
1.8.2 Sezonní zásoby.....	17
1.9 Zásoby ve výrobě	18
1.10 Zásoby v logistickém řetězci	19
1.11 Typy zásob	20
1.12 Procesní management.....	21
1.12.1 Proces	21
1.12.2 Podnikový proces v dopravě.....	23
1.12.3 Identifikace procesů	24
1.13 Logistické procesy ve vazbě na hmotné operace	24
1.13.1 JIT – Just in time	24
1.13.2 Kanban.....	25
1.13.3 QR – Quick response.....	25
1.14 Řízení zásob v podmínkách nejistoty	26
1.15 Diferencované řízení zásob.....	27
1.16 Modely řízení zásob	28
1.16.1 Dynamické modely	29
2 Analýza současného stavu	31
2.1 Představení společnosti.....	31
2.2 Historie společnosti	32
2.3 Obchodní strategie.....	34

2.4	Služby pro zákazníka.....	35
2.4.1	Produktové řady výrobku	35
2.5	Propagace firmy	36
2.6	Servis	37
2.7	Obchodní jednotka Olympia.....	37
2.7.1	Popis místa jednotky	37
2.8	Logistické informační toky	39
2.8.1	Centrální sklad	39
2.8.2	Četnost zásobování.....	40
2.8.3	Proces nakoupení zboží společností.....	40
2.9	Způsoby objednání zboží z DC.....	42
2.9.1	Postup při objednávce v DC	42
2.10	Sousední pobočka.....	45
2.11	Dodavatelé	46
2.11.1	Zahradní sekačky a traktory.....	46
2.11.2	Benzínové pily a Křovinořezy	47
2.11.3	Zahradní grily a příslušenství.....	47
2.12	Závoz zboží.....	47
2.13	Příprava závozu.....	48
2.14	Odložené výdeje od 4.1.2021 – 30.4.2021	55
3	Vlastní návrhy řešení	59
3.1	Odložený výdej	60
3.2	Ekonomické zhodnocení.....	64
4	Závěr.....	68
5	Seznam použité literatury	70
6	Seznam obrázků.....	73
7	Seznam použitých tabulek	74
8	Přílohy	75

Úvod

Obchodní firmy jsou založené na prodávání služeb zákazníkům, a to stávajícím nebo novým. Prodejny se zbožím se ovšem nenachází v těsné blízkosti jejich výroby, proto do celého článku vstupuje nový faktor, dodavatel. Ten má za úkol přepravit zboží od výrobce k obchodníkovi, který má za úkol udělat vše proto, aby zákazník dané zboží nakoupil a celý proces je u konce. Obsahem bakalářská práce, je zaměření na logistické časy ve vybraných operacích. Tyto časy se týkají přepravy zboží mezi pobočkami, ke konečnému zákazníkovi a z centrálního skladu na pobočku. V dnešní době firmy, které se specializují na prodej výrobků a služeb, se také zaměřují na sledování logistických procesů v čase, tak aby bylo zboží pro zákazníka, dodáno v nejbližším termínu a zároveň aby procesy nezvyšovali náklady na přepravu. Současně s delší držbou zboží ve společnosti rostou náklady společnosti. Tyto náklady jsou pro některé podniky, které se věnují pouze přepravě zboží zanedbatelné, protože slouží jako přeprava zboží v co nejkratším čase k dodavateli. V posledních letech je tento problém vnímán i na straně zákazníků obchodních společností, kteří preferují v rámci nákupního procesu dodání zboží v co nejkratší dobu. Tyto zpětné vazby na lze spatřit na různých internetových srovnávačů obchodů. Pro tuto práci jsem proto zvolil společnost Mountfield a.s., se kterou mám bohaté pracovní zkušenosti a působím zde od roku 2019.

V bakalářské práci se budu věnovat logistickým procesům ve společnosti Mountfield a.s. Logistické procesy se budou týkat především jejich skladových zásob a jejich zaskladňování ve vybrané pobočce v Brně Olympii. Vybraná pobočka se nachází na okraji nákupního centra OC Olympia a má vysokou obslužnost pro své zákazníky. Její sklad se řadí mezi velké, vzhledem k jeho skladové ploše a skladovým regálům, jedná se o prostory bývalého obchodního domu Albert, který si společnost Mountfield a.s. od roku 2015 pronajímá pro svoji potřebu.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Vymezení problému

Společnost Mountfield a.s. se zaměřuje na obchod a prodej zahradní techniky. Mezi jejich zákazníky patří spotřebitelé a firmy. Ke své činnosti má společnost domluvenou dohodu mezi dodavateli zboží, kteří budou společnost pravidelně zásobovat svým zbožím. Pro vybranou problematiku jsem musel provést procesní logistickou analýzu, která měla za úkol zjistit, jaké problémy jsou v rámci společnosti mezi jednotlivými subjekty, jedná se o zaměstnance z pobočky v Olympii, na centrálním skladě pracovníky nákupního oddělení, skladové oddělení, marketingové oddělení. V rámci logistiky jsou jednotlivá oddělení propojena v rámci zásobovacího procesu, které mají při prodeji výrobků a služeb vysoký význam. Každé oddělení má v celém logisticko-prodejním procesu svoji činnost a vytváří vzájemnou spolupráci v rámci celé firmy, aby nedocházelo k velkým problémům.

Aby bylo možné posoudit jednotlivé procesy v rámci logistiky, bylo nejprve nutné provést analýzu jednotlivých kroků v procesu pomocí interní analýzy. Informace o krocích, které probíhají mimo pobočku v Olympii, jsem musel zjistit prostřednictvím manažera pobočky, se kterým jsem zmapoval jednotlivé kroky v procesu zásobování. Kroky, které společnost uskutečňuje na pobočce jsou předmětem fyzické analýzy, kterou jsem sledoval po dobu mé přítomnosti, která byla posledního půl roku alespoň dvakrát týdně.

Stanovení cílů

Cílem bakalářské práce je návrh optimálního logistického procesu z hlediska minimalizace času doručení výrobku ke konečnému spotřebiteli a nezvyšování nákladů na dopravu a obsluhu. Jednotlivé analýzy současného stavu jsou zmapovány v EPC diagramech, které se nacházejí v analytické části. V této části jsou popsány i problémy, týkající se balení a přepravy zboží od dodavatele ke konečnému spotřebiteli. Tyto problémy mají za následek poškození obsahu balení nebo celého výrobku. Ovšem nemají souvislost s cílem bakalářské práce, a proto je na zvážení výrobce, aby tyto problémy eliminoval, protože tyto problémy mohou ve výsledku ovlivnit chování zákazníka negativně. Pomocí metod Ishikawův diagram jsem provedl analýzu jednotlivých činností, které vedou k problému spojeným s dodávkou zboží ke spotřebiteli.

1 Teoretická východiska práce

1.2 Definice logistiky

Nejde o moderní pojem, protože nabýval různých významů v průběhu historie. Stručně lze říct, že logistika je proces, který se zabývá pohybem věcí z místa vzniku, do místa spotřeby, a tím souvisejícím informačním tokem. Týká se komponent, které tvoří oběhový proces např: doprava, řízení zásob, manipulace s materiálem, distribuce, balení a skladování. Má v sobě zahrnuté i informační a řídicí systémy. V historii se používala logistika už ve Starém Řecku a uplatnění našla v aritmetice počítání s čísly. V 9. století našla logistika uplatnění ve vojenství, kdy zajišťovala potřeby vojska, zásoby výzbroje, munice, potravy. Významná pozornost logistice se začala věnovat po skončení druhé světové války, především v USA. Důvody pro uplatnění logistiky v hospodářském sektoru byla celá řada. Bylo zapotřebí řešit výrobní a distribuční procesy, které zaznamenali po válce prudký vzestup, tak aby byli efektivně využity všechny kapacity.

[1]

1.3 Vývojové fáze

Vývoj logistiky prošel v hospodářské praxi 4. fázemi.

1. Omezení na distribuci s dominancí na obchodí a marketingový přístup. Staví se potřebě zákazníka, kdy je nutné znát jeho přání. Problém se zásobami je okrajový. [5]
2. Snižování nákladů se obrací pozornost k zásobám. K řešení problému nadbytečných zásob se využívá matematické optimalizační modely. Logistika se uplatňuje samostatně uvnitř každé jednotlivé funkce. [5]
3. Praxe se orientuje na tzv. integrovanou logistiku, která se v podnicích se prosazuje. Proběhne reengineering k posílení konkurenceschopnosti zvýšením pružnosti pomocí synchronizace a koordinace procesů [5]
4. Jedná se o neukončenou fázi, integrované logistické systémy, jsou jako celek optimalizovány. Jde o složitý problém, charakteru systémového, pro jehož úspěšné dokončení je třeba vytvořit řadu předpokladů obzvláště počítačové integrace, identifikace dat. [5]

Strategie logistiky

Pokud chce vrcholový management znát potřebnou strategii logistik, musí nejprve vypracovat výchozí analýzu okolí podniku. Tato analýza by se měla skládat z následujících prvků: zákazníky, konkurenty, externí partneři, finance, kultura zdroje pracovních sil apod. Tuto strategii je vhodné plánovat na 3-5.let s tím, že by se měla pravidelně kontrolovat, popřípadě upravovat minimálně jednou za rok. Cílem této strategie by mělo být, využití nových a zítřejších příležitostí, proto je nutné při vypracování podnikové strategie přehodnotit pořadí priorit hodnocení jednotlivých prvků v podniku. Je potřeba aby management se zamyslel na tím, jaké jsou jeho přednosti, a hlavně nedostatky o přednostech rozhodují hlavně zákazníci. Většina vrcholového managementu se domnívá, že nejrozumnější a nejméně riskantní průběh je průměrnost. To ovšem není moc vhodný postup, protože v globalizovaném světě je možné prosperovat buď jako jedna z mála vedoucích firem na trhu, která je v popředí a udává jeho směr nebo firma nabízející úzký sortiment produktů a služeb. Ovšem za podmínek, kdy podnik má takový náskok před ostatními a nemá konkurenci. [5]

1.4 Disciplíny v logistice

Každý podnik, hledá způsob, jakým je možné zvýšit svůj kapitál, aby byl pro majitele výnosný. Proto mnoho podniků se snaží u logistiky hledat racionálnější efekty, které mají za úkol strategii a taktiku, která bude dosahovat co největší hospodárnosti a velkých výkonů u pohybu materiálu. Vliv logistiky se projevuje na veškerých úrovních organizace. Logistický proces se považuje za teoretický, ovšem jeho aplikace do praxe se považuje za praktický přístup k podniku. Pokud budeme považovat nějaký přístup za logistický, je nutné splnit následující požadavky:

- Podnik se zaměřuje na finální produkci, která směřuje ke spotřebitelům prostřednictvím trhu vše jako výroba a oběh, jsou sledovány jako procesy, které jsou spony se zakázkou
- Je potřebná určití koordinace a celková optimalizace veškerých hmotných a nehmotných procesů, které přichází k zákazníkovi
- Je potřeba řešit problémy s manipulací, balením, servisních služeb, skladování, rozmístění kapacit

- Klíčovým článkem celého procesu je zákazník, podle kterého se musí přizpůsobit veškeré potřeby a požadavky jedná se o poslední článek z hlediska pohybu materiálu a prvním článkem v poskytování informací
- Vyžaduje spolupráci všech složek, které zprostředkovávají pohyb zboží, materiálů, odpadů a informací [3]

Logistika tedy podporuje pohyb a plynulý tok materiálu a služeb. Je potřeba chápat, že pokud nedorazí zboží včas, na určené místo, nelze od zákazníka očekávat obchod, a to samé platí, pokud nebude na správném místě, popřípadě v poškozeném stavu, tímto narušením tedy dojde ke ztrátě i u ostatních ekonomických subjektů v logistickém řetězci. [2]

Logistika slouží k vytváření přidaných hodnot pomocí určitých přínosů.

Z ekonomického hlediska lze chápat užitek jako zboží, službu, potřebu vyjádřenou v hodnotě užitečnosti. Lze nalézt čtyři typy přínosů: výrobek, vlastnictví, čas a místo.

- **Výrobek** je proces tvorby zboží nebo služby, který má za cíl vyhovět potřebě a přání zákazníka. Jedná se tedy o díl, ve výrobním a provozním procesu. [2]
- **Vlastnictví** nelze přehlížet, i když spolu výrobek a vlastnictví nesouvisí. Pokud nebude možné. [2]
- **Čas** je přínosný hlavně pro podniky, které vyžadují mít materiály a díly ve správný čas na správném místě. Také se používá čas k tomu, aby byl výrobek u zákazníka v momentě, kdy ho nejvíce potřebujeme. [2]
- **Místo** je velmi úzce spojeno s časem a znamená to, že zboží je dostupné na místě, kde je ho právě potřeba. Jakmile je zboží vyžadováno zákazníkem a místo toho je na skladě nebo na cestě, tak nevytváří u zákazníka dobrý dojem. Proto jsou čas a místo dvě vlastnosti, které ovlivňují spokojenost zákazníka. [2]

1.5 Cíle logistiky

Na jedné straně musí cíle podnikové logistiky vycházet z celopodnikové strategie napomáhat plnit celopodnikové cíle:



obr. 1 Dělení a prioritizace cílů logistiky [5]

Musí plnit potřeby zákazníků na požadovanou úroveň při nízkých nákladech. Logistiku lze charakterizovat jako celkovou spolupráci a optimalizaci činností, které tvoří logistický řetězec sloužící k dosažení daného konečného efektu. V podstatě má logistika zajišťovat aby místo příjmu bylo zásobeno podle jeho požadavků z místa dodání správným výrobkem, ve správném množství, ve správném čase za minimálních nákladů. Obecně se dá říct, že logistika by měla uspokojovat potřeby zákazníka, od kterého jdou informace, a bývají důležité pro zabezpečení dodávky zboží a souvisejících služeb. [5]

Vnější logistické cíle souží k uspokojení zákaznických potřeb. Do této kategorie se řadí:

- Zvýšení objemu prodeje
- Zkrácení dodacích lhůt
- Zlepšit spolehlivost a úplnost dodávky
- Zlepšit pružnost logistických služeb [5]

Vnitřní logistický cíl má za úkol snižovat náklady, jakmile se splní vnější cíle, kde hrají roli náklady na:

- Zásoby
- Výrobu
- Řízení
- Manipulaci a skladování
- Dopravu [5]

1.6 Logistické náklady

V dnešní době se cena výroku vytváří v konkurenčním boji. Kdy podniky se musí snažit nastavit takovou cenu výroku a služeb, aby pokryly své náklady a dosáhly zisku.

Čili: $\text{Náklady} = \text{cena} + \text{zisk}$

Zpětně musí vydělané finanční prostředky reinvestovat zpět do podniku, aby fungoval. Ekonomicky lze rovnici vyjádřit jako: „Chce-li podnik přežít, musí své náklady snížit tak aby dosahovaly maximální hodnoty zboží“. V momentě, kdy má logistika nejmenší celkové náklady, lze mluvit o stanovené úrovni zákaznického servisu, který snižuje součet všech logistických nákladů. Vedení firmy by se při sestavení své politiky nemělo zaměřovat primárně na velikost obrátu zásob svévolně ale na základě znalostí pro udržení zásob logistického systému uvnitř podniku. Sledování těchto nákladů a výkonů přinese:

- Zviditelnění položky
- Kvalifikované rozhodnutí
- Správné zaúčtování [5]

1.7 Zásoby

1.7.1 Teorie zásob

Strategické řízení představuje výši finančních strojů, které může podnik vyčlenit jako zdroj pro krytí zásob

Operativní řízení zásob má za úkol zabezpečit u konkrétních druhů zásob jejich výši, aby stav odpovídal potřebě podniku (4)

Jedná se o důležitou podnikovou aktivitu, která se pomocí souhrnu matematických metod, používaných k optimalizaci procesů, vytváří zásoby podle různých položek, s cílem zabezpečit plynulý tok materiálu. Velikosti zásob je proto věnovaná poslední dobou velká pozornost, protože problematika jejich velikosti diskutovaná v podnicích, je taková, že zásoby váží značný kapitál podniku, který potom chybí při rozvoji podniku a ohrožuje platební neschopnost podniku. Navíc udržování zásob je spojeno se spotřebou lidské práce, energie, údržba skladovacích prostor. Dle externích zdrojů to může tvořit až 35 % nominálních hodnot zásob za rok. Je zřejmé, že optimalizace zásob může u vybraného podniku vést k minimalizaci nákladů ovšem úspory nesmí přesáhnout hranici, při které by docházelo ke ztrátám, které by ohrožovali existenci podniku samotného. [5]

Zásoby jsou tedy nákladovou investicí, se kterou musí firma počítat. U obchodních firem dochází zpravidla jednou za rok k totálnímu vyprázdnění skladů firmy. Může také docházet k tomu, že neznalostí managementu o vhodném řízení zásob může vést k poklesu zákaznického servisu, a proto se programy založené na totálním výprodeji zboží musí zastavit.

1.8 Základní koncepce zásob

Abychom dostali představu o důležitosti zásob, je vhodné si říct důvody, které obhajují existenci zásob na pobočkách firem.

1.8.1 Efekt založený na rozsahu výroby

Jedná se o podniky, které nakupují ve velkém množství zboží, musí si udržet požadovanou úroveň zásob. Zároveň, při velkém nákupu lze docílit i nižších nákladů na přepravu jednotky zboží. Pokud jednotka vyrábí ve velkém množství jsou s tím spojeny i nízké náklady na změny výrobních linek, pokud se vyrábí v malém množství jsou zde náklady na přestavování linek. [2]

1.8.2 Sezonní zásoby

Vyrovňování nabídky a poptávky

Důvodem pro udržení zásob jsou sezónní výkyvy nabídky a poptávky. Rozhodnutí podniku o stabilním objemu pracovních sil a stálý prodej vede v určitém období k výraznému zvýšení objemu zásob, nicméně celkové náklady jsou pro podnik nižší. [2]

Specializace výroby je díky zásobám v podniku jsou specializované úseky na výrobu určitých výrobků. Hotové výrobky jsou expandovány do sběrných skladů, kde se kombinují podle zákaznických objednávek. Díky delším výrobním sériím a nižším dopravním nákladům jsou úspory veliké a převažují náklady na dodatečnou manipulaci. Ochrana před nepředvídatelnými událostmi. Zásoby zboží se udržují pro nečekané události, které mohou v budoucnu nastat. Nadměrné nákupu mohou být výsledkem pochybných nákupů, kdy vedení podniku očekává nárůst cen nebo nedostatek těchto surovin. [2]

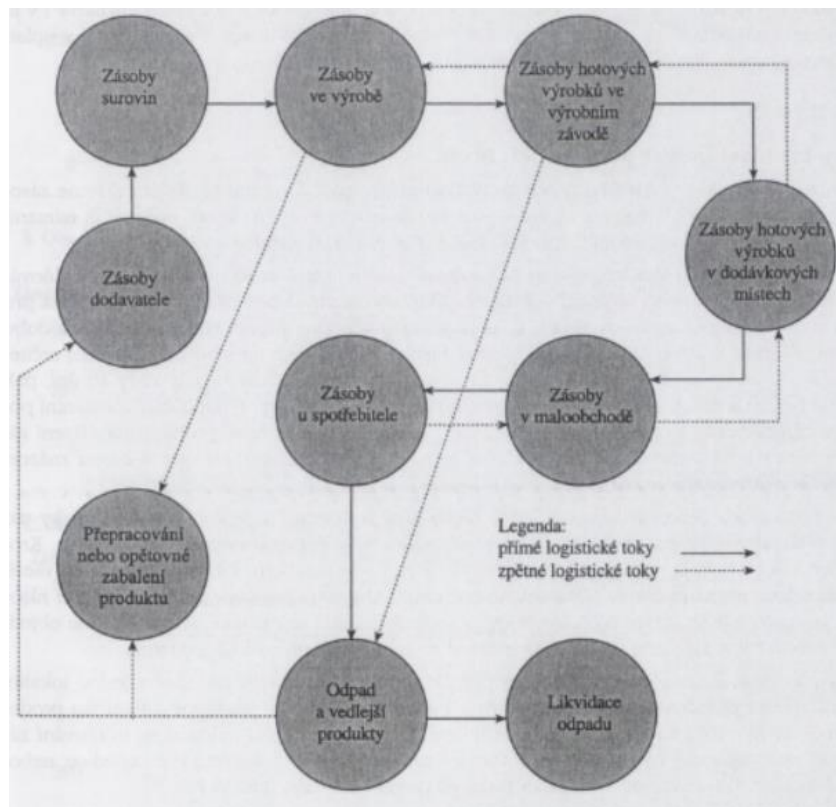
1.9 Zásoby ve výrobě

Jsou důležité, pokud by došlo k výpadkům mezi jednotlivými operacemi nebo by přestala fungovat důležitá součástka, která by zachovala plynulost výroby, vytváří se zásoby, aby umožnily dosahovat maximální úspornosti a zamezit se systémové nestabilitě v podniku.

- **Plánování zásob** je důležité pro úspěšné pro výrobu zásob a kritické, jakmile dojde k nedostatku zásob, mohlo by dojít k výpadkům, které by zvyšovali náklady na chod linky. Nedostatek surovin může způsobit narušení chodu operací naopak zvýšení zásoby zvyšují náklad na udržení a snižují rentabilitu podniku.
- **Rovnovážný stav zásob**, kdy z hotových výrobků se využije jako prostředku zlepšení úrovně zákaznického servis. Pokud je stav zboží na skladě rovnoměrný, potom zvýšení investic do zásob způsobí vyšší dostupnost svých produktů a sníží riziko vyčerpání zásob. [2]
- **Zásoby jako nárazník mezi články** jako nárazník mezi jednotlivými články řetězce. Zejména se jedná o vztahy:
 - Dodavatel – útvar nákupu/nákupčí
 - Nákup – výroba
 - Marketing – distribuce
 - Distribuce – prostředník
 - Prostředník – spotřebitel/uživatel

1.10 Zásoby v logistickém řetězci

Většinou se stává, že jednotliví účastníci jsou od sebe odděleny určitou vzdáleností, proto je zapotřebí udržet dodavatelský řetězec, aby se dosáhla realizace přínosu času a místa. Na obrázku je znázorněn pohyb zásob v dodávkovém řetězci, zahrnující dodavatele – výrobce – prostředníka – spotřebitele. Jakmile je proces dokončen, přemístí se výrobek do série hotových zásob v rámci výrobního závodu. Dále se hotové výrobky přesunou do jednotlivých dodávkových míst, což jsou distribuční centra, sklady a následně jsou přemístěny tak, aby byl umožněn jejich nákup zákazníkem.



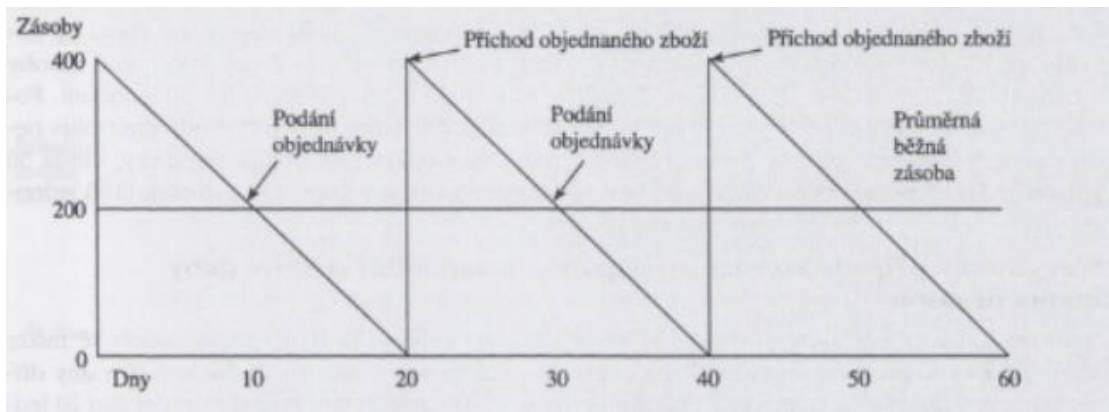
obr. 2 Pohyb zásob v logistickém řetězci [2]

1.11 Typy zásob

Zásoby se dělí podle jejich účelu, jakým způsobem jsou udržovány

Běžné zásoby

Jsou zásoby, které jsou použité místo prodaných zásob, tzn. je potřeba vytvořit takové zásoby, které pokryjí poptávku po prodaných výrobcích. Firma ovšem musí být schopna předpovědět poptávku po zboží a dobu doplnění zásob. Jakmile je poptávka a celková doba doplnění zásob zboží známá, lze objednávky naplánovat tak aby dorazili přesně v momentě, kdy je prodána poslední jednotka výrobku. Není tedy zapotřebí v tomto případě žádných dalších zásob, které by nadbytečně zaplňovali skladové zásoby. Průměrná běžná zásoba se tedy rovná polovině objednávacího množství. [2]



obr. 3 Vliv objednávacího množství na průměrný stav zásob [2]

Zásoby na cestě

Lze označit takové položky, které se nachází na cestě z jedné lokality do druhé a lze je svým způsobem považovat za součást běžných zásob, ačkoliv nejdou dostupné fyzicky na skladě nebo z hlediska prodeje, dokud nedorazí na místo určení.

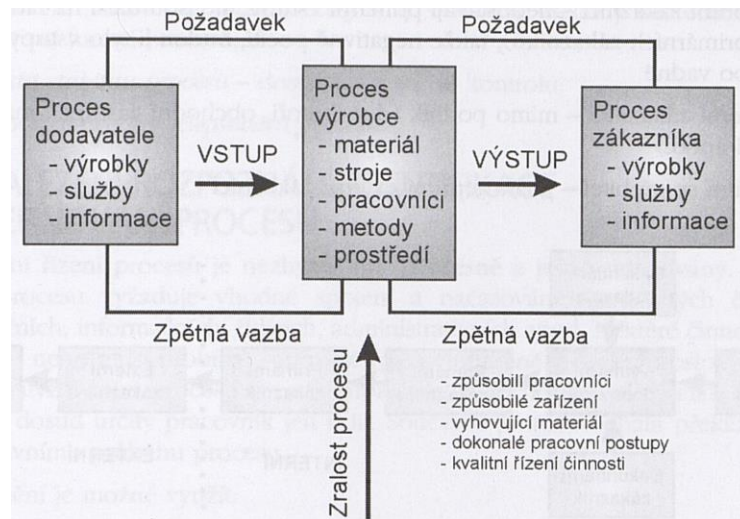
Pojistné či vyrovnávací zásoby

Jedná se o zásoby, které se v podniku udržují nad rámec běžných zásob. Je to hlavně z důvodu nejistoty doplnění zásob nebo zvýšené poptávce po zboží. [2] [3]

1.12 Procesní management

1.12.1 Proces

Proces představuje určitou činnost několika pracovníků nebo případně velké společnosti i několika oddělení, kterou spojuje vzájemně navazující práce. Musí mít vymezený svůj začátek a konec, které je možné definovat různým způsobem, záleží přitom na celé řadě úrovní. Procesy, které jsou zavedené u obchodních firem sledují činnosti jako je nákup, distribuce, fakturace, sledování stavu objednávky, vyřízení reklamace, postup při nákupu zboží konečným spotřebitelem. [1]



obr. 4 Procesní management [1]

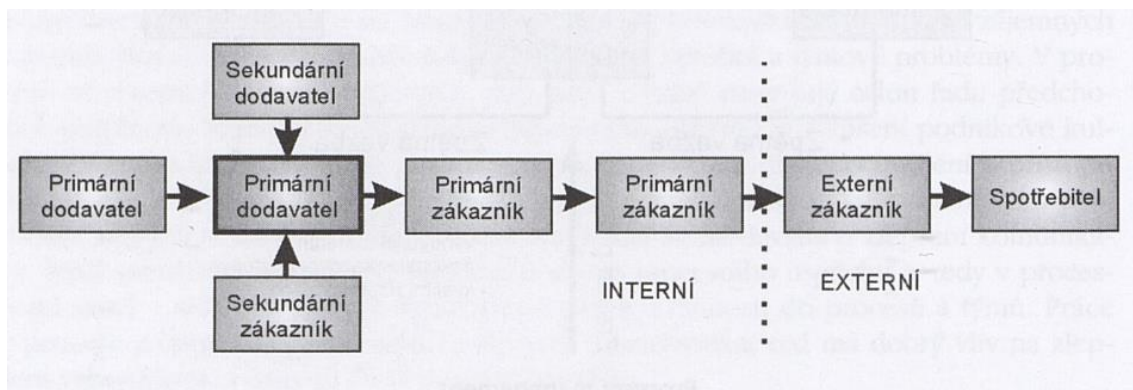
Začátky a konce procesu jsou dány

- Primárními vstupy, ty dodávají signál k zahájení procesu, na jednotlivé vstupní elementy je pohlíženo jako na jednotlivé subdodávky, které dodávají daným procesům pohyb a jsou nezbytné pro chod samotného procesu. S těmito primárními vstupy jsou do procesu implementovány také sekundární vstupy, které vstupují do jednotlivých činností a spolu tvoří systém procesu, který vede k jeho dokončení.

- Primární výstupy, které tvoří hlavní výstup z celého procesu, v obchodě to bývá výdej zboží zákazníkovi v daný čas. I v tomto případě existují i sekundární výstupy, ať už se jedná o přesčasy pracovníků na pracovišti nebo zvýšené náklady při nečekané akci.

Ve výsledku jakéhokoliv procesu v obchodě, jde primárně o uspokojení požadavků zákazníka. V těchto procesech bývá několik typů zákazníků., jedná se o:

- Primární zákazníci – příjemci hlavního výstupu
- Sekundární zákazníci – příjemci sekundárních výstupů, nacházející se ovšem mimo vlastní proces
- Nepřímí zákazníci – nejdou příjemci primárních výstupů, a proto jsou až další v řadě, v negaci pocítí, jestli bude jejich požadovaný vstup opožděné nebo poškozené
- Externí zákazníci – mimo společnost (obchodní zástupci, distributoři)
- Finální spotřebitel – nepřímí zákazníci



obr. 5 Typy zákazníků [1]

Z toto vyplývá, že na každý článek v procesu se pohlíží jako na zákazníka, na kterého se uplatňuje nejen v externích vztazích ale i interně mezi jednotlivými útvary. Respektovat jednotlivé útvary znamená přikládat dodávkám uvnitř společnosti stejnou váhu, ne-li

vyšší než na dodávkám pro vnější zákazníky. Proto v každé organizaci se vyskytují dva druhy procesů:

- Stěžejní, jejichž výsledkem je daný výrobek požadovaný zákazníkem.
- Podpůrný, který umožňuje existenci stěžejních procesů.

Ve výsledku musí být procesy účelné a hospodárné, proto aby sloužili primárně zákazníkům a ne společnosti, proto si společnost musí neustále klást otázku zda - li procesy přispívají k výsledkům spokojeného zákazníka. Proto, u každého procesu musíme zvážit jeho:

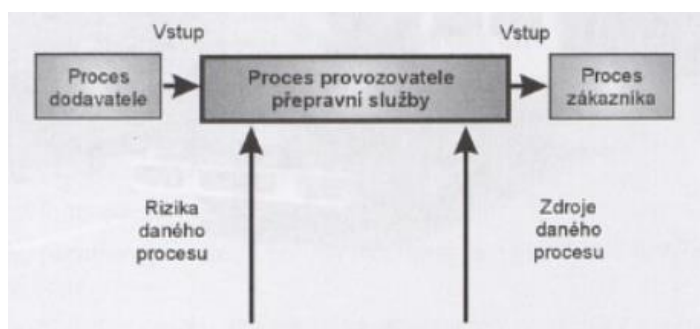
- Hodnotu – zda - li přispívá k uspokojení zákazníka
- Náklady na proces
- Vlastníka procesu
- Čas potřebný k realizaci procesu
- Vnitřní uspořádání procesu [1]

1.12.2 Podnikový proces v dopravě

Definice podnikového procesu v dopravě

Podnikový proces, je soubor činností, které představují zapojení více pracovníků pro přepravu zboží z místa odesílání do místa určení nebo přeprava cestujících příslušným druhem dopravy

Činnost – představuje určitý soubor aktivit, které je zapotřebí rozdělit mezi příslušné pracovníky, tak aby bylo dosaženo požadovaného cíle



obr. 6 Procesní přístup [1]

Zdroje – jedná se o investice do dopravních zařízení, informačních a logistických systémů, vstupních materiálů, investice do nových technologií

Rizika podnikového procesu – tyto aspekty mohou ovlivnit kvalitu procesu, některá rizika se dají obtížně předvídat. Největší je nepoznané riziko. Rizika se dají charakterizovat jako strategická, obchodní a operativní (provozní rizika).

Na jakýkoliv proces se dá aplikovat procesní myšlení, proto se příkládá důraz na opakující se procesy, které mají přednost hlavně z praktických důvodů

- Definovat proces – odhalení nedostatků, které proces obsahuje, které mu můžou uškodit
- Formace správných cest – eliminovat skutečnosti, které mohou narušit efektivní fungování procesů
- Zajistit stabilitu procesů
- Zajistit atmosféru zlepšování procesů [1]

1.12.3 Identifikace procesů

Pro snadný přehled o procesech je potřeba je mít zmapované. Jednotlivé analyzování procesů je nutné chápat jako celek, nejen díl, který řídil určitý pracovník. Je nutné mít určité načasování různorodých činností. Jakmile je proces znázorněn a pospán přispívá k lepšímu rozhodnutí v kombinaci současné reality. V těchto případech je samozřejmě nutné mít přesná data, která zobrazují fakta o procesech. Pokud je proces v realitě odlišný, než jak ho prezentují data (zprávy, záznamy, hlášení) pak následná rozhodnutí pracovníkem jsou neadekvátní vzhledem ke skutečnému vývoji procesu. [1]

1.13 Logistické procesy ve vazbě na hmotné operace

Přeprava zboží se uskutečňuje určitými technologiemi, které se nazývají logistické technologie. Nejvíce ve světě se uplatňují nejznámější technologie.

1.13.1 JIT – Just in time

Nejrozšířenější technologie, která je založena na dodání zboží „právě včas“. Je založena na uspokojení potřeb zákazníka, distributora v přesně dohodnutých termínech podle jeho potřeb. Zboží je dodáváno v nižším objemu co možná nejpozději a na skladech se

zboží udržuje i několik hodin. Aby metoda JIT mohla fungovat efektivně, je potřeba zajistit následující prostředí:

- Odběratel je dominujícím článkem a musí se mu přizpůsobit činnost dodavatele, aby jednotlivé potřeby navzájem synchronizovali a odběratel také poskytuje informace potřebné pro plánování a operativní řízení
- Doprava zboží mezi odběratelem a dodavatelem je svěřena spolehlivému dopravci, který přepraví zboží ve stanovený čas.
- Další doplňující prvky:
 - Vhodné rozložení místa potřeby
 - Náklady na dopravu musí být nižší, než úspory z omezení nebo likvidace skladů
 - Dopravní infrastruktura musí zajistit spolehlivý interval dodání zboží [1]

1.13.2 Kanban

Tento systém byl vyvinut společností Toyota motors company v 50. 60. letech a je znám pod jménem TPS – Toyota production system. Tento proces je primárně zaměřen na to, aby díly a materiál byli dodávány přesně v tom okamžiku, kdy je daný výrobní proces potřebuje. Mezi dodávajícím a odbírajícím článkem fungují tzv. samořídící regulační okruhy, které jsou navzájem propojeny jednosměrným řetězcem, který je řízen pull principem. Systém kanban funguje tak, že odběratel odešle dodavateli prázdný prostředek, kterému je přidělena výrobní průvodka tzv. kanban. Jakmile prostředky dojdou k dodavateli, zahájí se výroba dané dávky. Ta se následně uloží do přepravního prostředku a je opatřena průvodkou k odeslání odběrateli. Jakmile je dodávka doručena odběrateli, ten jí následně zkontroluje. Tím se nevytváří žádné zásoby u odběratele, tak u dodavatele a tím se nevytváří žádné čekací doby, kdy materiály/výrobky jsou uloženy na skladě. [5]

1.13.3 QR – Quick response

Systém Quick response je využíván převážně v maloobchodu, kde se zaměřuje na zdokonalení řízení zásob a zvýšení efektivity pomocí zrychlení toku dat. V rámci implementace systému QR je zapotřebí uplatit princip JIT v rámci celého zásobovacího logistického řetězce, tj. od dodavatele po konečného zákazníka. Systém QR funguje na

bázi výměny dat, které umožňují pro prodejce průběžné sledování informací o prodeji konkrétních položek a informuje svého dodavatele o dodání určitého množství zboží ta, aby se průběžně doplňovali jeho zásoby. Tímto způsobem dochází k:

- Snadná manipulaci se zbožím
- Omezení situace, kdy určité zboží chybí na skladě
- Snížení stavu zásob a urychlení reakce
- Úspora času v řetězci, kdy zboží je dodáno v rozmezí 24-48. hodin

V dnešní době patří mimo jiné problém firem i řešení logistických zásob podniku, jejich vázanost na kapitál. V obchodních firmách v České republice se pohybuje hranice vázanosti zásob na kapitál 20 %. S držetím zásob jsou totiž spojené náklady, které musí podnik vynaložit ať už jde o potřebnou lidskou práci, skladové náklady na energie Zase na druhou stranu si nemůžeme představit, aby podnik minimalizoval své náklady na absolutní redukci jejich velikosti, jinak by tyto kroky vedly k ohrožení existence zásob, ty totiž plní v podniku základní funkci a to:

- Geografické funkce – zabezpečení skutečnosti, že výroba a spotřeba zásob jsou od sebe vzdálené, díky tomu se má provést potřebná optimalizace
- Vyrovnávací a technologická funkce – zajišťuje plynulost ve výrobním procesu v případě existence kapacitního nesouladu mezi výrobními operacemi.
- Spekulativní funkci – provádí se v momentě kdy se očekává
- navýšení ceny za účelem úspory podnikových nákladů [5]

1.14 Řízení zásob v podmínkách nejistoty

Manažeři ve firmách mohou málo kdy očekávat takovou poptávku po výrobcích, jakou sami naplánovali, proto tuto oblast ovlivňuje řada faktorů a tím jsou ekonomické podmínky, chování konkurence, vládní nařízení, změny ve spotřebitelských nákupech. Také v podmínkách objednání, přeprava výrobků nebo čekání na výrobu může způsobeno tím, že dodavatel není schopen včas reagovat na změnu v poptávce. To v podstatě znamená že management firmy má na výběr ze dvou možností: buď udržuje dostatečné množství zásob jako pojistné zásoby nebo bude ziskovat možnou ztrátu

z důvodu vyčerpání těch současných zásob. Zvažování tedy nad **nákladech na udržování zásob vs. náklady z nedostatečných zásob.**

Výpočet pojistných zásob

Pro stanovení výši pojistných zásob je nutné ve statistické metodě použít dva faktory, a to variabilitu cyklu doplnění zásob a variabilitu poptávky

$$\delta c = \sqrt{R(\delta S^2) + S^2(\delta R^2)} \quad [1]$$

δc = jednotky pojistné zásoby potřebné pro uspokojení 68 % všech pravděpodobností

R = průměrný cyklus doplnění zásob

δR = směrodatná odchylka doplnění zásob

S = průměrný denní prodej

δS = směrodatná odchylka denního prodeje [5]

1.15 Diferencované řízení zásob

Skladová zásoba v daném podniku se skládá z tisíců položek, u kterých není možné věnovat jim stejnou pozornost. Proto je potřeba položky rozdělit do skupin, které se liší potřebnostmi. Ve většině případů se používá **analýza ABC**, z nichž usuzují rozdělení sortimentu do tří základních skupin.

Metoda ABC vychází z Paretova pravidla, které říká, že 80 % důsledků vyplývá z 20 % příčin. V oblasti řízení zásob to znamená, že menší část položek, vytváří většinu hodnoty spotřeby, proto se musíme omezit jenom na úzký okruh skladových položek, které představují zásadní a rozhodující vliv na celkový výsledek.

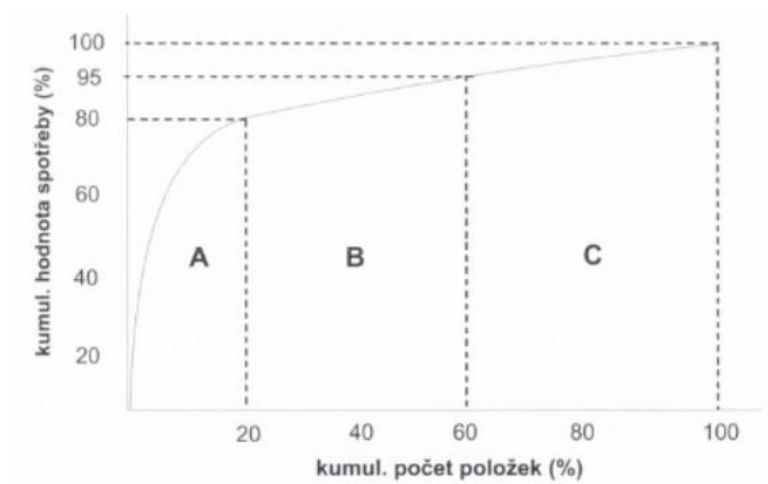
Aplikace ABC analýzy v sobě zahrnuje sestavy seřazené sestupně:

- Kategorie A – důležité položky zásoby, které představují cca 80% hodnoty prodeje. Musí se neustále sledovat a mají poměrně složité metody propočtu ke stanovení optimální velikosti dodávek a pojistných zásob. Uplatňuje se zde Q – systém řízení zásob

- Kategorie B – středně důležité položky, které zahrnují zhruba 15% hodnoty prodeje pro jejich objednání slouží méně náročné metody, pojistná zásoba a velikosti dodávek je v tomto případě vyšší. Dodávání zboží je méně časté. Zde se uplatňuje P-systém, který se založený na objednávání v pevných okamžicích
- Kategorie C - představují už méně důležité položky v prodeji, k jejichž řízení se používají velmi jednoduché metody založené na odhadu objednaného zboží dle průměrné spotřeby v předchozím období a položky v této kategorii jsou k dispozici stále na skladě a často se neobjednávají.

V některých případech se používá i kategorie D, která obsahuje položky se z dlouhodobého hlediska nízkou spotřebou nebo prodejem. Tyto položky je potřeba odepsat nebo prodat za sníženou cenu.

Určití míra prodeje jednotlivých výrobků, lze vyjádřit pomocí Lorenzovy křivky, která zobrazuje vztah mezi počtem položek a celkovou hodnotou: [5]



obr. 7 Lorenzova křivka, [5]

1.16 Modely řízení zásob

V praxi se lze setkat se specifickou situací v oblasti řízení zásob. Modely se dají rozdělit do dvou základních skupin:

Podle způsobu určování poptávky a délky pořizovací lhůty

- Deterministické modely – přesně známá velikost poptávky a délka pořizovací lhůty

- Stochastické modely – pravděpodobnosti charakter poptávky a délky pořízení
- Nedeterministické modely – není známa poptávka a délka pořizovací lhůty

Podle způsobu doplnění zásob:

- Statistické modely – vytváření zásob jednorázovými dávkami
- Dynamické modely – udržení dlouhodobé zásoby a doplňování v opakovatelných dávkách

V praxi se lze setkat převážně s dynamickými modely, protože statistické se využívají u sezónního zboží

1.16.1 Dynamické modely

Tyto modely se převážně používají tam, kde dochází k pravidelnému naskladňování skladových položek. U dynamických metod se řeší dva základní problémy: jaká má být optimální velikost dávky a kdy je potřeba vystavit novou objednávku.

Cílem optimalizace je stanovit dodávku x_{opt} , která bude mít z hlediska nákladů na spojené s pořízením a udržením stavu zásob za určitou délku T minimální. Musíme tedy vypočítat počet dodávek ze vzorce, který představuje počet jednotek – Q vydělený pravidelnými dodávkami x :

$$v = \frac{Q}{x} \quad [2]$$

Dynamický více-produktový model s proměnlivou výší nákladů na pořízení zásob

Na nákup dodávek se skládají z fixní a variabilní složky:

$$c = c_{pf} + kc_{pv} \quad [3]$$

C_{pf} - fixní složka nákladů

kc_{pv} – počet objednávek (položek)

Při variantě skupinového objednávání položek má nákladová funkce tvar, ze kterého lze odvodit výpočet pro optimální délku cyklu:

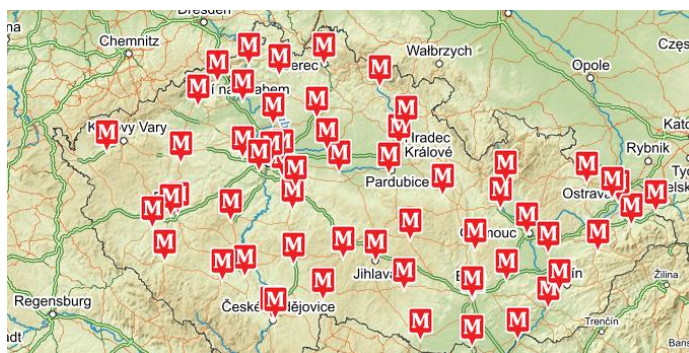
$$N_c(t_c) = \frac{T}{t_c}(c_{pf} + kc_{pv}) + \frac{1}{2}t_c \sum_{i=1}^k Q_i c_i \quad [4]$$

$$t_c^{opt.} = \sqrt{\frac{2T(c_{pf} + kc_{pv})}{\sum_{i=1}^k Q_i c_{si}}} \quad [5]$$

2 Analýza současného stavu

2.1 Představení společnosti

Mountfield je obchodní společnost, která se specializuje na prodej zahradní techniky, bazénů a krmiv pro domácí zvířata. Firma podniká v oblasti obchodu a poskytování služeb za účelem dosažení zisku. V rámci České republiky má ve vlastnictví nebo v nájmu 58 prodejních center na Slovensku 19 prodejních center. Servisní střediska se nacházejí u většiny prodejen. Od roku 2018 se firma postupně snaží opustit starší model provedení prodejny, který byl koncipován na bázi, že většinu zboží, které si zákazník koupil, tak mu bylo vydáno u výdejního okénka. Tento systém se jevil jako hodně zastaralý s ohledem na postupné zvyšování položek zboží ve společnosti a nebyl pro zákazníky komfortní. Proto firma začala budovat systém samoobsluhy, který má přispět k urychlenému výdeji zboží a rychlejšímu pohybu zákazníků na prodejně. [8], [9]



obr. 8 Pobočky Mountfielda.s. ČR [13]



obr. 9 Pobočky Mountfield a.s. SR [14]

Mezi dodavatele zboží patří jak světoví výrobci zahradní techniky Briggs & Stratton, Honda, GGP, Emak, Patriot a Oleo-Mac, tak tuzemští Kulti Beroun, Motor Jikov, Romotop. Společnost koupila v roce 2013 Hokejový klub Hradec-Králové a přejmenovala ho na HC Mountfield Hradec Králové. Poslední dobou se společnost

zaměřuje na online propagaci na sociálních sítích, jako je Facebook, Instagram, kde jsou umístěny příspěvky o aktivitách ve společnosti určené pro veřejnost převážně reklamy na výrobky a obchodní slevy, které mají za úkol upoutat mladší ročníky a dostat se do jejich povědomí. Jako další směr, kterým chce společnost směřovat je postupná ekologizace zahradních strojů a techniky, proto firma nabízí od roku 2018 zahradní Aku techniku, která má v budoucnu nahradit dnešní benzínové a elektrické motory. Zároveň od roku 2019 začala firma prodávat svoji značku elektrokol MTF, která si rychle našla svoje zákazníky mezi mladšími ročníky, tak staršími. Těmito směry se snaží Mountfield směřovat v následujících letech a udávat tak trend v zahradní technice. Tomu přispívají u současné ekologické normy pro benzínové motory, které prodražují samotné výrobky. [8]

2.2 Historie společnosti

Počátky samotné firmy Mountfield a.s. spadají do roku 1991, kdy zakladatel společnosti Ing. Ivan Drbohlav otevírá svoji první pobočku společnosti v malém městě Mnichovicích, která se nachází ve Středočeském kraji a druhá pobočka se otevřela později v Drnholci, který se nachází v Jihomoravském kraji. V současné době tato pobočka už neexistuje. Pobočka v Mnichovicích byla vybudována z garážových prostor a je otevřena dodnes. Hlavním sortimentem na začátku byli zahradní sekačky britské značky Mountfield, které byly nabízeny za nižší ceny, než za které se prodávaly ve Velké Británii, a proto si získali u českých spotřebitelů velký obdiv. Zájem o toto zboží byl enormní, tak do třech let vzniklo dalších 13 prodejen po celé České republice. V roce 1995 se rodí „Běďa Trávníček“, který je symbolem firmy dodnes a objevoval se hlavně v reklamách na společnost v TV a na internetu. V dalších letech přichází také první servisní střediska u každé prodejny, která slouží k opravám strojů zakoupených na jakékoliv pobočce a v roce 2001 spouští Mountfield E-shop. Slavné „kolo štěstí“ se však objevuje už v roce 1996, díky kterému si zákazník sám určí, jakou slevu na zboží dostane. V roce 2004 se uskutečnila expanze značky na Slovensko a centrála společnosti se přesunula z Mnichovic do Všechnem nedaleko dálnice D1. Tato nová budova už disponuje dostatečně velkým skladem pro zboží a nájezdy pro kamiony. Umožňuje tak reagovat na stále se zvyšující poptávku po zboží společnosti. [19]

Název: Mountfield a.s.

Sídlo: Mirošovická 697, 25164 Mnichovice

IČO: 25620991

Základní kapitál: 604 218 000,-Kč

Generální ředitel: Mgr. Michal Pobežal

Počet zaměstnanců: více než 1 900



obr. 10 centrála společnosti ve Všechnem [9]

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- opravy silničních vozidel
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení [11], [12]

2.3 Obchodní strategie

V roce 1999 se podařila firmě obchodní strategie, které se říkalo „30 km od Vás“, to znamenalo, že jakákoliv pobočka Mountfieldu byla z jakéhokoliv místa v ČR vzdálená pouhých 30 km. To usnadňovalo zákazníkům snazší dostupnost jednotlivých poboček v rámci svého bydliště. Společnost nemá v současné době ucelený obchodní plán, který by určoval budoucí vývoj firmy. Nyní se nachází ve fázi vyspělosti, tzn. neplánuje vstupovat do nových zemí a chce si udržet České a Slovenské pobočky. Není ovšem vyloučeno, že dojde k jejich přemístování v rámci republiky díky poptávce, která se může měnit vlivem výstavby nových domů a sídlišť. To se ukazuje v poslední době, kdy jsou některé pobočky umístěné ve středu měst postupně přemístěny k obchodním centrům, aby se zvýšila efektivita tržeb ve společnosti a jednotlivé pobočky pokrývali co největší oblast zákazníků. [8]

Ve vztahu k zákazníkovi, tak tam se vždycky firma snažila přistupovat individuálně a se specializovanou zahradní technikou, tím se velmi odlišila od tradičních hobby marketů, kteří nabízejí zahradní techniku a výrobky určené pro zahrady daleko v komplexnějším měřítku. Mountfield a.s. si šel svoji vlastní cestou, kdy navázal spolupráci pouze s určitým počtem výrobců zahradní techniky a bazénů a snažil se vylepšovat co má a popsat užitek u zákazníků. Proto se nebojí u určitých výrobců poskytnout i 7.letou záruku nebo nárok na posezónní prohlídku zdarma. [13]

Pro udržení si stávajících zákazníků firma využívala tzn. Vkladových knížek, kde byl ručně zaznamenán jakýkoliv nákup nad 500,-Kč a poté byla zákazníkovi při dalším nákupu uplatněna určitá sleva. Dnes už vkladní knížky neexistují, byli nahrazeny věrnostním programem, který funguje podobně jako knížky, ovšem body se nezapisují ručně ale je každému zákazníkovi nabídnuta karta s čárovým kódem, kde jsou získané body nahrány. Zákazník si může stav svého bodového konta zjistit buď na pobočce, nebo prostřednictvím internetového portálu mountfield.cz, kde pro přihlášení jsou dostupné veškeré informace, které potřebuje znát. Během roku si může zákazník uplatnit získané body na vybrané zboží. Celý systém funguje na principu vybraného zboží, které je po dobu 14 dní v roce vybráno ze sortimentu a je na něj uplatněna určitá sleva za věrnostní body. Zpravidla se jedná o drobnou techniku nebo spotřební zboží, jako jsou zahradní hnojiva nebo krmiva pro zvířata [13]

2.4 Služby pro zákazníka

2.4.1 Produktové řady výrobku

Společnost používá pro rozlišení služeb pro zákazníky u svých výrobků tři uživatelské kategorie, které jsou předem dané a definuje technickou úroveň a rozsah služeb, které k výrobku dostanete. Každý výrobek vystavený na prodejně má viditelné označení, o jakou kategorii se jedná. [14]

Premium line je služba, který má nadstandardní záruku pro výrobky, které dosahují nejvyšších výkonových parametrů a uživatelského komfortu pro zákazníka. Poskytuje záruku sedm let s každoroční posezónní prohlídkou zdarma. [14]



obr. 11 symbol Premium line [14]

Comfort line, která určená pro nenáročného uživatele, kteří vyhledávají nadstandardní komfort služeb, ovšem spokojí se pouze s třetí letou zárukou. Stroje také poskytují moderní konstrukční prvky a vysoký uživatelský komfort. [14]



obr. 12 Symbol Comfort line [14]

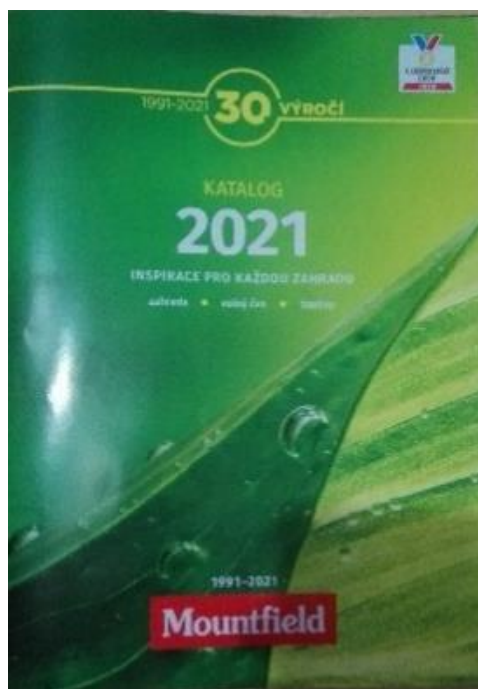
Economy line, je určená pro zákazníky, kteří vyhledávají standardní uživatelský komfort. Stroje jsou zpravidla vybaveny základními konstrukčními prvky a jsou určeny pro běžného uživatele. Záruční lhůta je zde zákonná, dva roky. [14]



obr. 13 Symbol Economy line [14]

2.5 Propagace firmy

Firma rovněž vydává i katalogy a letáky, které se dělí do několika kategorií, roční,



obr. 14 Roční katalog [12]

specializované, akční. Roční katalog je vydáván společností na počátku každého roku a je platný po celou sezónu. Jsou v něm uvedeny veškeré výrobky, které si může zákazník koupit a katalog je rozčleněn na oblasti využití na zahradách. Nevýhodou tohoto katalogu je absence cen, které se průběhu roku mění, a proto není možné tento parametr nastavit na celý rok. Dále specializované katalogy, které jsou zaměřené na určitý segment výrobků: elektrokola, péče o trávu, víno, wellness, bazény, kde jsou detailně popsány vlastností jednotlivých produktů a jsou určeny pro zákazníky, kteří si chtějí o daném sortimentu dozvědět nejvíce informací. Poslední jsou katalogy slevové, které se vydávají v určitém časovém období. Nejsou zde uvedené všechny výrobky ale pouze ty, na které se vztahuje největší sleva a pravděpodobně bude o ně největší zájem.

Co se týče různých marketingových reklam v TV, tak společnost je na ústupu a není tolik vidět. Postava „Bédi Trávníčka“, se už v televizních reklamách nevystupuje a dokonce ani slavné osobnosti. Ovšem celkově se společnost zaměřuje především na nový způsob propagace firmy na sociálních sítích, kde předpokládá zvýšený zájem i mladších ročníků. I tento způsob komunikace se v posledních letech společnosti daří na základě zvýšeného počtu sledujících stránky společnosti. [12]

2.6 Servis

Posezonní prohlídka, které jsou společností poskytované pro zákazníky, kteří si koupí jakýkoliv výrobek, který využívá pro svoji funkčnost jakýkoliv pohybový aparát.

Službu poskytuje servisní středisko umístěné v těsné blízkosti prodejny a využívající společný prostor. Servisní prohlídka obsahuje kontrolu vybraného výrobku, kontrola funkčnosti, seřízení motoru, seřízení otáček, výměna filtrů a oleje, nabroušení nože u sekaček. U traktorů se zkoumá stav řemenů, které pohání jednotlivé komponenty. Tyto prohlídky se zpravidla uskutečňují od srpna do ledna každého roku. Samotné provedení služby je pro zákazníka bezplatné, ovšem za náhradní komponenty musí zákazník zaplatit.

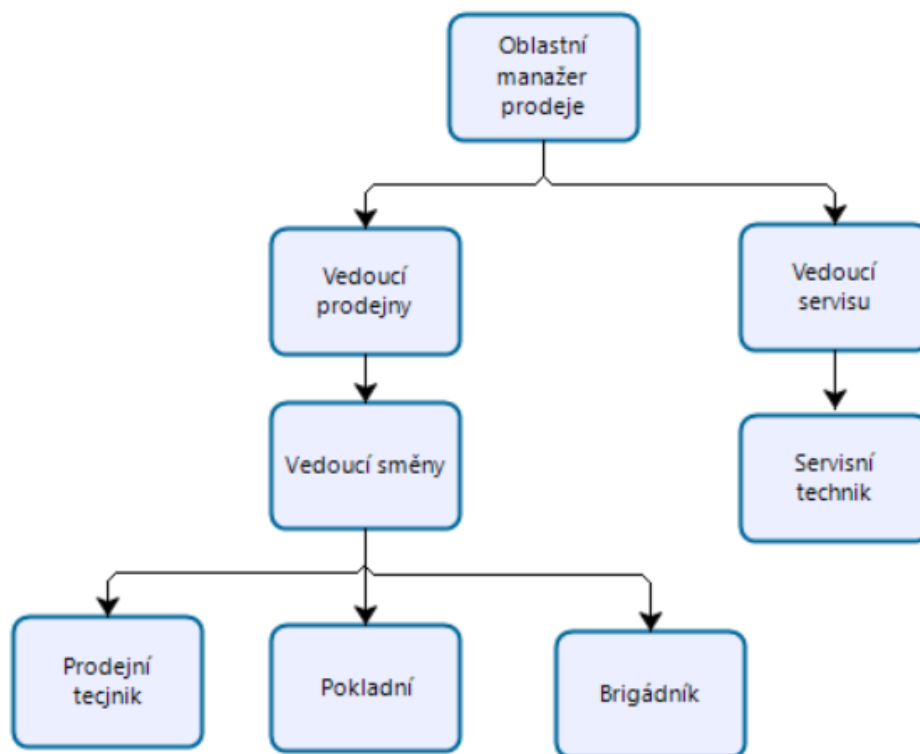
Garanční prohlídka elektrokol, která se provádí u nově zakoupených elektrokol v jakékoliv pobočce. Tato prohlídka je v rámci záruky a doporučena provádět po najetí 300 – 500 km na daném kole. Během této prohlídky se provede správné seřízení všech komponentů a kolo se uvede do provozu-schopného stavu. Tato prohlídka je nutná hlavně z důvodu zpětné vazby od zákazníka, jak je s daným kolem spokojený a zda si všiml určitých negativních prvků na elektrokole. [20]

2.7 Obchodní jednotka Olympia

2.7.1 Popis místa jednotky

Pro bakalářskou práci jsem si vybral pobočku, která se nachází v nákupním centru Brno Olympia. Tato prodejna byla otevřena v roce 2015 a jedná se o původní sklad potravinového řetězce Albert, přestavěný na prodejnu. Původně měla pobočka sídlo na Křenové ulici v Brně ale díky nízké poptávce a malým prostorám nebyla dostatečně vyhovující pro stále se rozšiřující sortiment výrobku firmy, a proto musela firma v roce 2014 rozhodnout o jejím přemístění. Z pohledu společnosti se jedná o několikanásobné rozšíření skladových prostor, prodejních prostor a parkovacích míst pro zákazníky. Tímto krokem ovšem nastal problém s dvěma pobočkami na malém prostoru, které nepokryjí dostatečně velkou oblast. Druhá pobočka se totiž nachází v druhém nákupním centru AVION Shopping park, nacházející se 4 km od Olympie. Na jednu stranu pomáhá oběma pobočkám s operativní redistribucí zboží mezi nimi, ovšem u zákazníka vyvolává omyl při vyzvednutí zboží. Prostory v Avionu nevyhovují ani z hlediska

kapacity zboží na skladě, kdy dochází k využití prostoru místní komunikace jako místa pro uložení objemného zboží. Spolu s prodejnou je zde přítomný i servis pro opravy a údržbu zahradní techniky. Servisní střediska má od pondělí do pátku stejnou otevírací dobu jako prodejna ovšem v sobotu má pouze od 9 – 13 h a v neděli má zavřeno. Tuto rozdílnou otevírací dobu má servis už delší dobu a netýká se tento problém pouze Olympie nýbrž celé servisní sítě. To přivádí i některé zákazníky v omyl, pokud poptávají náhradní díl o víkendu a jsou nemysle překvapeni takovou otevírací dobou, obzvláště v neděli. Prodejna totiž není oprávněna prodávat jakýkoliv náhradní díl, pokud je servisní středisko uzavřené.



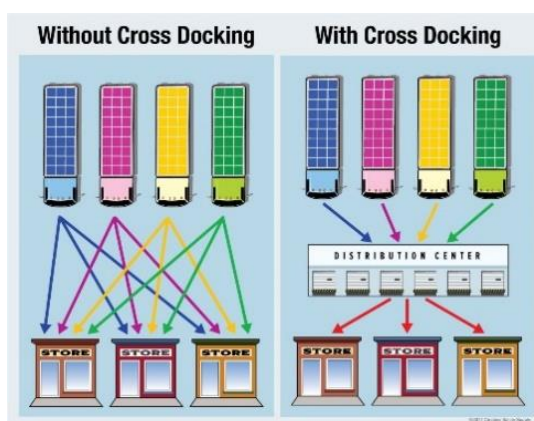
obr. 15 Organizační schéma pobočky (zdroj Mountfield a vlastní zpracování)

Vzdělání nových zaměstnanců je pro společnost velmi důležité. Jakmile nastoupí na pozici nový zaměstnanec, je vyslán na školení na předem určená místa, kde se učí sortiment prodeje, prodejní techniky a firemní kulturu.

2.8 Logistické informační toky

2.8.1 Centrální sklad

Před rokem 2014 měla společnost více skladů rozmístěných po České republice, každý sklad měl svoji specifikaci a umístění. Toto bylo ovšem neefektivní a vlivem stále většího sortimentu prodeje a rozmístěných poboček. Proto firma na počátku roku 2013 započala stavbu svého centrálního skladu ve Všechnemech, které bylo slavnostně otevřeno v roce 2014. Budova má plochu 20 000 m² ze 75 % prostoru využívá společnost pro svoje podnikání, zbývající část plánuje pro budoucí pronájem. Tato budova je vybavena moderními logistickými technologiemi, ať už jde o světlíky, které využívají přirozeného světla z okolí na osvětlení skladu, nebo nakládací rampu pro kamiony, která je speciálně izolovaná od případného chladného počasí v zimě nebo v létě teplého počasí. Sklad má charakter cross-docku. [15]



obr. 16 Cross Docking systém [5]

To znamená, že z obou stran je sklad vybaven příjezdovými rampami pro dopravce, kteří přiváží zboží od dodavatelů a druhá strana je určena pro expedici zboží ze skladu na pobočky společnosti nebo externí dopravce pro dopravu zboží zákazníkům. U procesu expedice vstupuje do procesu mezičlánek, distribuční centrum, na toto místo se skládají vedle sebe palety určené pro jednu pobočku a následně jsou tyto palety přemístěny na expediční rampu a naloženy do předem připravených kamionů. Tento způsob expedice je efektivní a časově nenáročný z hlediska obsluhy nakládky, zároveň zabraňuje různým komplikacím, které mohou nastat. Interní systém sledující především pohyb zboží ve společnosti může sledovat i expiraci spotřebního zboží pomocí metody FEFO jako jsou krmiva nebo alkohol, ovšem Mountfield a.s. toto zatím nevyužívá, protože obrátkovost zásob je velmi vysoká. Při maximální využití kapacit, je sklad schopen průtoku až 1 000 palet na příjmu a na výdeji i 1 200. [8], [10]

2.8.2 Četnost zásobování

Dny zásobování pobočky jsou předem určené vedoucím logistiky, v případě pobočky v Olympii se jedná o pondělí a středu. Jedná se o pravidelné zásobování, které se opakuje každý týden celý rok. Pro dopravu je určená kamionová doprava, která v současné době využívají jak externí, tak interní dopravci registrovaní pod Mountfieldem poměr externí a interní dopravy je 70:30. Během těchto frekvencí dodávek zboží dochází také k občasnému zásobování sezónního zboží, po kterém bývá větší poptávka v určitém období roku. Mezi tyto komodity se řadí během sezóny (březen – září) hnojiva, bazénová chemie, potahy na zahradní nábytek, trávnickové substráty. Naopak během zimních měsíců se jedná o vánoční stromky a dekorace.

2.8.3 Proces nakoupení zboží společností

Nákupní proces společnosti probíhá tím způsobem, že pobočky používají společnou aplikaci sdílenou všemi pobočkami Navision s centrálním skladem Všechnomech, kde dochází ke sběru jednotlivých objednávek od všech poboček. Žádná pobočka si tedy neobjednává zboží sama. Nákupní proces se uskutečňuje na centrálním skladě, a to jak pro Českou, tak Slovenskou republiku. Vzhledem k velikosti pokrytí oblasti, kde společnost působí může vzniknout otázka, jestli je dodávka zboží pro Slovenskou republiku efektivní a nedochází k výraznému zpoždění dodávek z centrálního skladu na slovenské pobočky.

Na obrázku uvedený v příloze je ukázka příkladu z návozu zboží na centrální sklad. Firma pro tyto informace používá program Microsoft Excel, který je průběžně aktualizovaný nákupním oddělením v centrále společnosti, pro prodejní techniky slouží jako informační dokument pro zákazníka. Jako příklad pro ukázku, jak se s tabulkou pracuje, jsem vybral sekačku s označením 1SEK 2115 SP 535 HW 4S, která se vyznačuje vysokou kvalitou pro uživatele. Je tady určena pro užší okruh uživatelů, kteří preferují vysoký výkon motoru a komfort při sečení.



obr. 17 Ilustrativní obrázek sekačka ISEK2115

Pro příklad uvedu výčet z tabulky výrobek: sekačka s kódem 1SEK2115, ze dne 23.3.2021.

Počet kusů na DC	239 ks
Odložené výdaje (rezervace zboží pro zákazníka)	340 ks
Návoz na DC	13 týden (11 ks),16 týden (450 ks)

Tabulka 1 Ukázka stavu výroby 1SEK2115 dne 23.3.2021 [interní data]

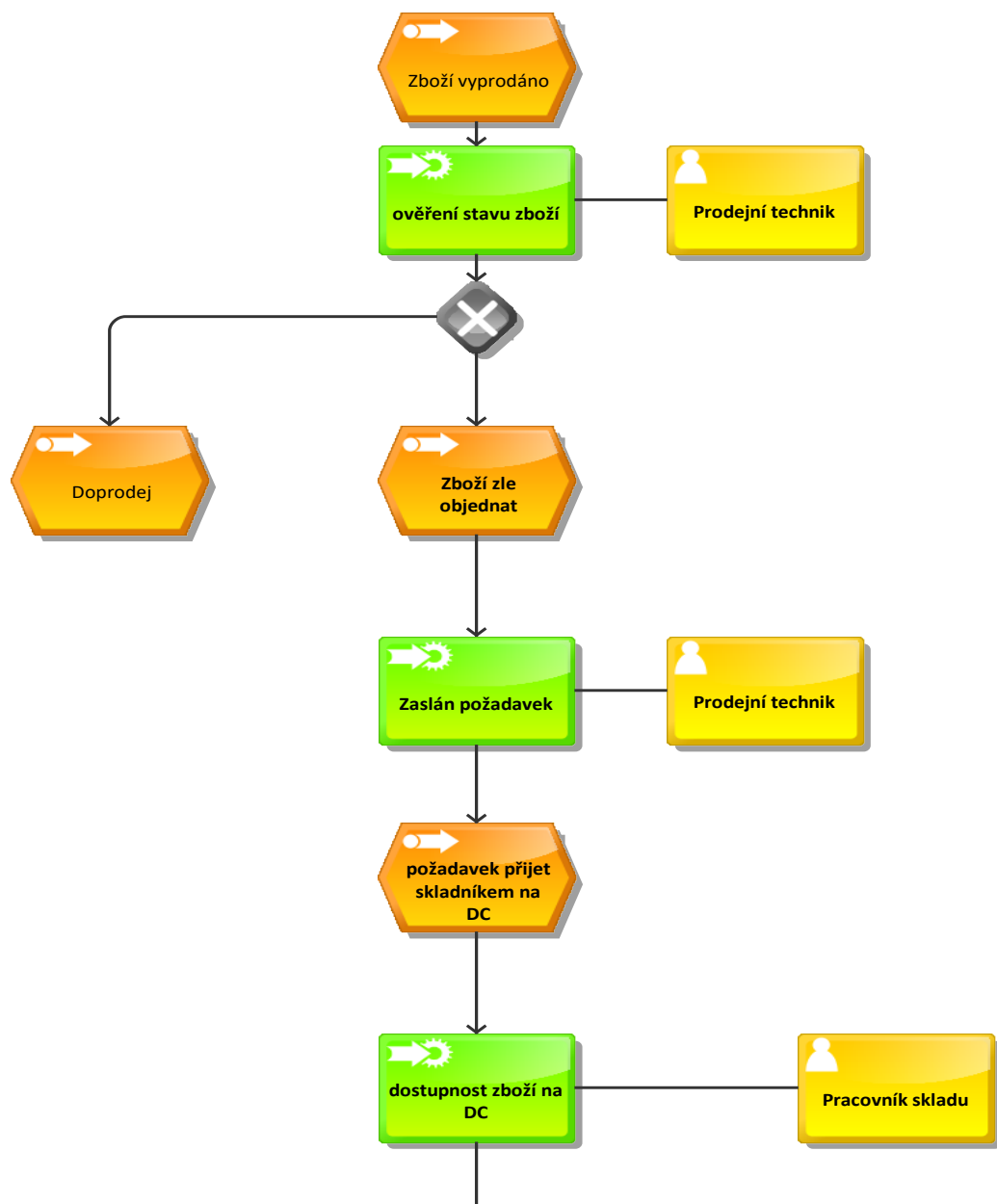
Z této tabulky jsou patrná určitá data. Daná sekačka se nachází na DC (centrálním skladě) v počtu 239 ks, jako odložený výdej (rezervace zboží pro zákazníky, kteří zboží zaplatili v minulosti) 340 ks. Jako další kolonka se jmenuje „prodej za 7 dní“ to je informace pro nákupčí a pro vedoucí pracovníky na centrální skladě o pohybu zboží za posledních 7 dní kolik daného zboží se prodalo. Nejdůležitější kolonky jsou ovšem informace o návozu zboží, v tomto příkladě se jedná o 13 týden (11 ks) a 16 týden (450 ks). To znamená, že v těchto daných týdnech dojde k návozu zboží od dodavatele na centrální sklad. Zpravidla dochází k závozu na konkrétní pobočky dva týdny po návozu. Ovšem jedná se pouze o hrubý odhad, který se společnost snaží dodržovat, aby nedocházelo ke zpoždění dodávky zboží pro koncové zákazníky. Tyto informace předá prodejní technik zákazníkovi a ten musí vyslovit souhlas, aby byla vytvořena objednávka.

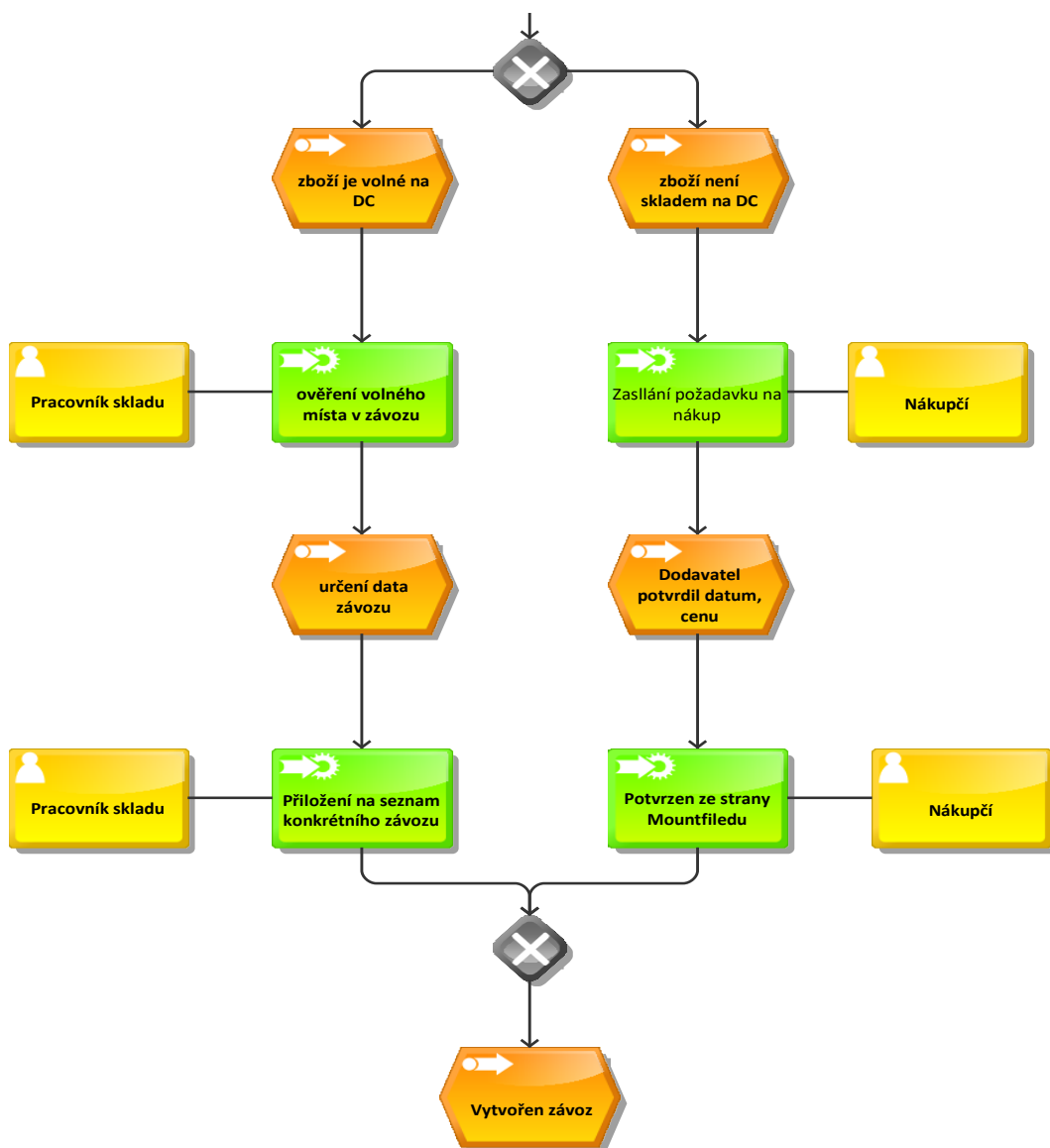
2.9 Způsoby objednání zboží z DC

Zboží na prodejnu je možné si objednat prostřednictvím systému Navision, který zobrazuje celkový stav o pohybu zboží jak na prodejně, tak v rámci celé sítě.

2.9.1 Postup při objednávce v DC

Na schéma níže je uvedený postup objednání zboží v rámci společnosti. Jedná se o dodávku přímo od dodavatele. Celý proces začíná u prodejního technika na jakékoli pobočce Mountfield a.s., který zašle požadavek na centrální sklad o dostupnosti daného výrobku a určení přibližného data dodání.





obr. 18 Objednávka závozu (vlastní zpracování)

Položka není skladem

Pokud dojde k prodeji posledních kusů výrobku na pobočce v Olympii, je odeslána na centrální sklad ve Všechnomech zpráva, o chybějícím výrobku. Proto je nutné dané zboží objednat u dodavatele nebo poslat na pobočku z centrály. Zpráva má charakteristické údaje o druhu zboží, kód výrobku, množství, ceně a místa pobočky. Každá pobočka má svůj interní kód, kterým se snadněji identifikuje každá z nich, v případě Olympie se jedná o číslo: 024.

Centrální sklad

Jakmile je zpráva doručena do centrálního skladu je automaticky přeposílána pracovníkovi skladu, který musí okamžitě zjistit, jestli se daná položka nachází na skladě, nebo u dodavatele. Tuto zprávu musí potvrdit vedoucímu na centrále, že tuto zprávu vyřídil.

Zboží na skladě nebo chybí

Pokud skladník zjistí, že dané zboží se nachází na skladě, pošle příkaz k zarezervování zboží a připraví zásilku pro dopravu na pobočku. Pokud skladník zjistí, že dané zboží se na skladě nenachází pošle příkaz vedoucímu nákupu, aby vytvořil objednávku pro nákup požadovaného zboží od dodavatele.

Dodavatel

Nákupčí má za úkol vybrat od předem daných dodavatelů výrobky, které společnost nakoupí a tuto objednávku následně zašle dodavateli. Jakmile je objednávka odeslána, čeká se na potvrzení od dodavatele, zda objednávku přijal a potvrdil. Jakmile dodavatel potvrdí objednávku je nákupčímu zasláno potvrzení, které obsahuje: datum dodání zboží, razítko s podpisem a cenu. Nákupčí provádí objednávku opět pomocí programu Navision. Od počátku roku 2021 se firma snažila implementovat novou verzi programu Navision, který by nahradil současnou verzi programu, ovšem program je zatím v testovacím módu a není jisté kdy přesně se program uvolní.

Dodávka zboží

Jakmile dodávka přijede na sklad je skladník povinen dané zboží překontrolovat, jeho množství a stav a data nahrát do systému.

Expedice

Jakmile dané zboží přijato na skladě, je následně skladníkem uskladněno a naplánováno jeho nejbližší expedice na pobočku, která zaslala požadavek. [3]

Objednávka přes e-shop

Zboží si může zákazník objednat i přes internetový e-shop společnosti, ve kterém má uvedené všechny výrobky i náhradní díly, které společnost prodává. Po potvrzení

objednávky si zákazník vybere způsob platby a způsob dopravy zboží ať už se jedná o vyzvednutí na pobočce nebo dodání na místo určení.

Externí dopravce

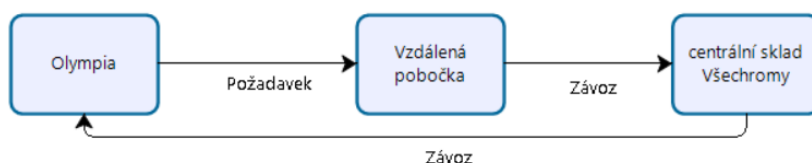
Tento způsob dopravy probíhá přes DC, kdy externí dopravce provede přepravu zákazníkem vybrané zboží přímo z centrálního skladu, jedná se především o malé drobné výrobky a náhradní díly.

Pobočka

Přes pobočku si může vyzvednout jakékoliv zboží i to, které nejde zaslat přes externího dopravce, ať už jde o nadměrné zboží typu: zahradní traktor, sekačka, bazén, zahradní nábytek, grily apod.

2.10 Sousední pobočka

Může se ovšem stát, že daná položka objednávky se nachází na mnohem vzdálenější pobočce, než jsou okolí pobočky. V tomto případě se provede telefonický hovor s danou pobočkou, která má zboží na skladě. Pobočka zboží připraví k expedici a vystaví dodací list, kterým je zboží vyskladněno a uloženo na speciální místo pro expedici zásilek. Poté se čeká na závoz kamionu, který musí mít cestu zpět na centrální sklad (DC). Pokud má závoz i cestu zpět, je naloženo námi vybrané zboží, to je po příjezdu na centrální sklad zaskladněno. Pracovník skladu následně musí naplánovat závoz onoho zboží na požadovanou pobočku, pokud to umožňují kapacitní normy dopravce.



obr. 19 Varianta vzdálená pobočka [vlastní zpracování]

U příjmu zboží v Olympii je zboží přijato a rezervováno pro zákazníka. Tomu se zašle informační SMS o stavu objednávky. Tento proces bývá zpravidla zdlouhavý, trvá 7-14. dní. [18]

2.11 Dodavatelé

Od počátku firmy má společnost vybrané dodavatele, se kterými spolupracuje od počátku a jsou také dodavatelé, se kterými spolupracuje v určitém roční období. Následovalo vyjednávání s dalšími dodavateli zahradní techniky, jako je americký Briggs & Stratton, japonská Honda, italský Oleo-Mac. V dalších letech se přidávali další a v současnosti má firma 33 dodavatelů, se kterými spolupracuje celý rok nebo během sezóny. Pro názornost, jsem v bakalářské práci vybral tři segmenty výrobků, které tvoří základní páteř obchodu a na kterých společnost vyrostla nebo alespoň je konkurenční, oproti jiným společnostem. U každého sortimentu jsem vybral jednu značku, která má dlouholetou historii spolupráci ve společnosti nebo tvoří většinu výrobku v dané kategorii a z hlediska zpětné vazby od zákazníků patří tyto značky mezi nejspolehlivější. [5], [1], [18]

2.11.1 Zahradní sekačky a traktory

Jejich motory jsou obsaženy v největším zastoupení v benzínových sekačkách.

Společnost spolupracuje s touto firmou přes 25.let.



obr. 20 Logo Briggs and Stratton [3]

Mezi nejznámější dodavatel benzínových motorů do traktorů a zahradních sekaček se řadí americká společnost Briggs & Stratton. Je to firma s více než 100. letou tradicí, se základnou 10 miliónů prodaných kusů. Zakládá si na prvotřídních motorech vyrobených z kvalitních komponentů. S Mountfieldem spolupracuje už od počátku.

2.11.2 Benzínové pily a Křovinořezy

Oleo – Mac je dlouhodobě spolupracující značka se společností Mountfield.



obr. 21 Logo Oleo-Mac [4]

Jedná o jednu z nejspolehlivějších italských značek na trhu malých dvou taktních motorů u benzínových pil. Jejich spolehlivost je na vysoké úrovni a v porovnání s ostatními výrobci má pouhých 0,12 % reklamací po celé Evropě a Mountfield si u některých modelů dokáže nabídnout i 7. letou záruku.

2.11.3 Zahradní grily a příslušenství

Jedná se u známou americkou značku, která disponuje dlouholetou zkušeností s výrobou zahradních grilů. V Mountfieldu a.s. má největší zastoupení



obr. 22 Logo Char-Broil [5]

Nejstarší americká značka zaměřující se na zahradní grily převážně plynové a hybridy. Grily se vyznačují pevnou konstrukcí, vysokou kvalitou a precizním zpracováním. Je také známá inovativními prvky, kterými se odlišuje od konkurence, jedná se o systém TRU-Infrared, který se vyznačuje rovnoměrným ohřevem pokrmů, grilování v širokém rozptylu teploty a nedochází ke vzplanutí odkapávajícího tuku, který může být nebezpečný pro obsluhu grilu. [21]

2.12 Závoz zboží

Celý proces závozu zboží začíná na centrálním skladu ve Všechnomech. U vybrané pobočky Olympia probíhají závozy ve dvou dnech v týdnu, pondělí a středu. Závozy na pondělí se připravují nejpozději v pátek předchozího týdne, závozy ve středu se připravují od pondělí do úterý. Ostatní pobočky mají jiné dny závozu zboží, to samé platí i pro

pobočky na Slovensku. Celý proces závozu se plánuje dva až tři týdnu dopředu v závislosti na dodávkách zboží od dodavatele a na celkové poptávce a prodeji zboží na jednotlivých pobočkách a na plánu, který stanoví vedení společnosti.

2.13 Příprava závozu

Vedoucí skladu dostane za úkol vytisknout seznam zboží pro danou pobočku, který se má odvézt. Poté je seznam rozdělen na jednotlivé oddíly (hnojiva, zahradní technika, krmivo, alkohol, bazény + wellness, dílna a elektrokola) a tyto oddíly jsou nahrány do čteček čárových kódů, kdy každá čtečka má svůj oddíl a každý pracovník skladu dostane jednu čtečku se svým oddílem zboží.

Pickování

Poté je pracovník skladu vyslán na své oddělení podle toho, jakou kategorii zboží mu určí jeho vedoucí pracovník podle rozdělení. Pomocí lokace na čtecím přístroji pracovník zamíří ke svému sektoru, kde postupně pickuje zboží uvedené na seznamu. Proces probíhá tak, že každý výrobek má svůj čárový kód, který pracovník musí načíst na dané zařízení, a tím se mu smaže ze seznamu a přesune do položky „nachystáno“. Jakmile pracovník daný sektor nachystá na připravenou paletu ukončí činnost a zamíří s paletovým vozíkem a nachystaným zbožím na místo pojmenované jako distribuční centrum.

Distribuční centrum

Zde jsou palety navezeny pracovníky ze skladu a dochází k jejich zabalení. Před samotným zabalením palet, se ovšem provede jejich přeskládání, aby se redukoval počet palet vzhledem ke kapacitě dopravce. To znamená, že menší výrobky, které nejsou v originální krabici od výrobce jsou zabaleny do předem připravené krabice. V tomto případě nastává další problém, který spočívá v postupném nahromadění drobných výrobků do této krabice. Tento stav je fyzicky viditelný, jakmile jakýkoliv pracovník otevře zabalenou krabici a může spatřit hromadu zboží. V jedné krabici se tedy nachází struny do sekaček, nože, zahradní rukavice, drobná technika, příslušenství, které je na sebe navrstveno a může docházet k poškození obalu. Krabice samotná je navíc z tenkého papíru, který snadno pod vlivem vnějších a vnitřních sil deformuje. Nejhorší situace nastává v momentě, kdy na tuto krabici je položeno další zboží, které se zpravidla propadne do prostoru krabice nebo dojde k její deformaci. Tento problém se

opakuje téměř jednou týdně alespoň při jednom závozu, které probíhají dvakrát týdně. Výsledku ovšem záleží a počtu kusů zboží, které jsou během závozu potřeba jedním kamionem přepravit na pobočku v Olympii. Pokud je závoz naplněn do kapacitu kamionu, jsou pracovníci na DC nuceni na „smíšenou bednu“ umístit i další zboží aby veškeré zboží, které je potřeba převést jelo v jednom závozu. Důsledkem tohoto rozhodnutí jsou tyto „smíšené krabice“ značně deformované a odráží se to na stavu obalu zboží zabalené v něm. Obecně se dá říci, že tento systém přepravy drobného zboží je nedostatečný z hlediska stavu obalu zboží s následným poškozením výrobku. Ještě před samotnou nakládkou je na každou paletu nalepen informační štítek, které obsahují informaci o obsahu balení na paletě, datum odeslání, informace o doručovatelské pobočce a její kód. Pro prodejnu Olympia se jedná o kód: 024

Brno - Olympia sklad U dálnice 744		KERE50 3/15/2021 8:47:39 PM	2
Modřice, 664 42,		1-UT-OBCH	
		Číslo dokladu: TOB21/000/9/61733-O	
 00089889951021760235			
1KRZ1051	Struna 2,0x9m Super square	5*1 KS	
1KRZ2069	Popruh POLOPROFI S	3*1 KS	
1OOP0044	Rukavice Abrak val 9	47*1 PAR	
1OOP0045	Rukavice Brita Black val 9	25*1 PAR	
1OOP0046	Rukavice Technik val 10	8*1 PAR	
1OOP0051	Brýle ochranné Roy	9*1 KS	
1OOP0052	Chrániče sluchu AtoI	2*1 KS	
1OOP0062	Rukavice Roxy val 10	8*1 KS	
1OOP0065	Rukavice Sono val 10	10*1 KS	
1OOP0067	Rukavice Picas val 8	7*1 KS	
1OOP0070	Rukavice Drago žlutá - val. 5	8*1 KS	
1OOP0071	Rukavice Drago žlutá - val. 7	8*1 KS	
1OOP0074	Rukavice Zoro val 10	15*1 PAR	
1OOP0135	Rukavice Patriot Comfort L	1*1 KS	
1OOP0139	Brýle ochranné 2XS Vario	5*1 KS	
1OOP0168	Rukavice Leiva val 8	21*1 KS	
1OOP0169	Rukavice Wayne val 10	20*1 KS	
1PHM1036	Okraj WD-40 450 ml Smart Straw	1*1 KS	
1PIZ1029	Řetěz 91PS62E - brousící kámen	1*1 KS	
1PIZ1032	Řetěz P 18 0,325 66 E 1,5 mm	8*1 KS	
1PIZ1035	Řetěz 10' GST 250	1*1 KS	
1PIZ1047	Řetěz 18 pro GSH 510, GSH 560	2*1 KS	
1PIZ9012	Rukojeť pilničky	2*1 KS	
1PIZ9014	Sada brousění 4,5 mm	1*1 KS	
1ZST4120	Pilka skládací 18 cm	3*1 KS	
1ZST4121	Pilka 30 cm	4*1 KS	
1ZST4123	Štípač křin	2*1 KS	
4KOZ9087	Schwalbe duše 27.5. AV21	2*1 KS	

obr. 23 Informační štítek [vlastní zpracování]



obr. 24 Smíšená bedna [vlastní zpracování]

Palety se rozdělují podle toho, jestli jsou určeny pro prodejnu, servis, bazénové centrum barevnými páskami. Pokud se jedná o paletu, která je určená pro prodejnu, tak má označení žlutou pásku. Palety pro servisní centrum nesou na sobě červenou pásku a pro bazénové centrum modrou.

Speciálně „smíšené bedny“ s malými výrobky obsahují samostatný štítek, kde jsou uvedeny položky zboží v bedně a jsou umístěné na víku bedny (viz. obr. 19).

Nakládka a expedice

Jakmile je zboží zabaleno a označováno štítkem na distribučním místě, může být provedena nakládka do předem připraveného kamionu. Během tohoto procesu se postupuje způsobem, že palety s vyšší hmotností se dávají do přední části nákladního návěsu a postupem se nároky na hmotnost snižují. Pokud má dopravce zastávky ve dvou a více pobočkách použije se mezi paletami hranice ze speciální závory, která se zachytí z obou stran nákladního návěsu, aby oddělila zboží a náklad byl přehlednější. Jakmile je zboží naloženo dochází na zapečetění nákladu pomocí plomby, která slouží jako pojistka proti případnému odcizení zboží během přepravy. Každá plomba má své vlastní unikátní číslo, které je uvedeno na transportních listech. Systém číslování plomb zabraňuje jejich záměně za jinou během transportu.



obr. 25 Příklad plomby odstraněné [vlastní zpracování]

Příjem

Areál příjezdu v Olympii není střežený a není potřeba provést identifikaci při příjezdu do areálu Olympie. Oproti jiným pobočkám Mountfieldu má Olympia výhodu příjezdové hydraulické rampy pro snadnou obsluhu zboží. Rampa je složená z vyrovnávacího hydraulického můstku se sklopnou lištou, který umožňuje optimální propojení objektu a ložné plochy vozidla. V tomto má pobočka výhodu oproti ostatním, které podobné vybavení postrádají, jako je Avion Brno, Vyškov, Mikulov a další.



obr. 26 Vpravo příjezdová rampa [vlastní zpracování]

Tento nástroj urychluje výdej a příjem zboží a nezabírá příliš mnoho místa kolem sebe. Jakmile řidič přijede přímo před expediční rampu kontaktuje pracovníka Mountfieldu a informuje ho o příjezdu. Pracovník spolu s řidičem odstraní plombu nákladu a spolu s papíry, které předá pracovníkovi. Mezitím si řidič otevře dveře návěsu a přijede před příjezdovou rampou. Provede se vykládka zboží na sklad a potvrdí se příjezd dopravci v daný čas vedoucím pracovníkem. Vykládka se provádí zpravidla dvěma pracovníky, z toho jeden pomocí ručního paletového vykládá zboží z návěsu přímo na příjezdovou plošinu, kde jeho kolega používá ruční vysoko – zdvižný vozík Toyota BT Staxio 1,2 t. Přijímané zboží je uloženo na volné místo různě po skladě s tím, že čeká na další zpracování. Pokud dopravce má cestu zpět na centrální sklad, je mu případně naloženo centrálními poplácávanými zboží, šrot, palety, převoz zboží na jinou pobočku apod. [15]

Kontrola a zaskladnění

Jakmile je zboží uskladněno dočasně v uličkách skladu musí se provést kontrola zboží. Vybraní pracovníci (zpravidla dva prodejní technici) používají ke kontrole papírový seznam přijatého zboží. Kontrola probíhá způsobem, že oba kontrolují stav a počet kusů vybraného výrobku, pokud je výrobek doručen v pořádku v neporušené balení je technikem označeno na příslušné místo v seznamu počet kusů a zboží je tzv. odepsáno. Pokud stav zboží fyzicky neodpovídá předepsanému počtu na seznamu, je tato skutečnost zaznamenána. V některých případech se stává, že počet kusů vybraného zboží se nachází na různých paletách, v tomto případě technik zaznamená pouze počet kusů, které fyzicky zkontroloval a jakmile je zboží na jiné paletě nalezeno a fyzicky zkontrolováno, je připsáno na seznam.

Společnost v 95 % používá klasické europalety v ostatních případech se jedná o speciálně vyrobené palety dodavatelem, které jsou konstrukčně přizpůsobené balení zboží tak, aby okraje palety tvořili maximální hranici balení zboží. Palety jsou doručovány v zabalené fólii, tak aby nedošlo k jejich pohybu během přepravy. Zboží je tedy doručené v originální krabici od výrobce, často stejné výrobky jsou zabalené blízko sebe. Jsou tu ovšem výrobky, které se převážívají v nedostatečném balení. Jedná se právě o výrobky, které jsou umístěné ve „smíšené bedně“.



obr. 27 Autentická „smíšená bedna“ [vlastní zpracování]

Na (obr. 29) dole můžeme spatřit obsah balení smíšené bedny. V té jsou zabalené všechny drobné výrobky, které nemají samostatnou krabici, která by se dala uložit na paletu. Tento způsob balení se ovšem nehodí na křehké a drobné zboží, které může vést k jeho poškození.



obr. 28 Obsah krabice [vlastní zpracování]

Na obrázku je vidět příklad, kdy vlivem vzájemným působením vnějších sil je poškozen ventil čistícího přípravku určeného pro zahradní nábytek.



obr. 29 ukázka znehodnoceného výrobku [vlastní zpracování]

Celkový čas	11:55 – 12:33 – 38 min
Počet pracovníků	2
Počet palet	29

Tabulka 2 Čas kontroly závozu (vlastní zpracování)

Dochází k jeho znehodnocení a výrobek se musí odepsat a stáhnout z prodeje, to vede k finančním a skladovým ztrátám podniku. Jako další omezení v tomto případě je časové, přepočítání a kontrola v tomto případě zaberou 38. minut k obhlédání potřebného zboží.

Po kontrole stavu a počtu kusů daných položek zboží je provedena finální kontrola seznamu vedoucím pracovníkem, jestli jsou všechny položky v pořádku. Vedoucí pracovník následně provede vklad nového závozu zboží do systému Navision. Tím je proces závoz zboží ukončen a zboží musí být zaskladněno nebo doplněno na prodejní plochu. Novým stavem zásob systém provede kontrolu čekajícího zboží pro zákazníky a jakmile je nalezena shoda automaticky vygeneruje seznam, objednávek, které jsou připraveny k vyzvednutí. Zákazníkovi je zaslána informační SMS o výzvě k vyzvednutí a zboží je přesunuto do seznamu rezervovaný počet kusů.

2.14 Odložené výdeje od 4.1.2021 – 30.4.2021

Pokud se zboží nachází na skladě je se zákazníkem vytvořena závazná objednávka, kterou zákazník musí zaplatit a je dohodnut termín, který určuje termín vyzvednutí zboží.

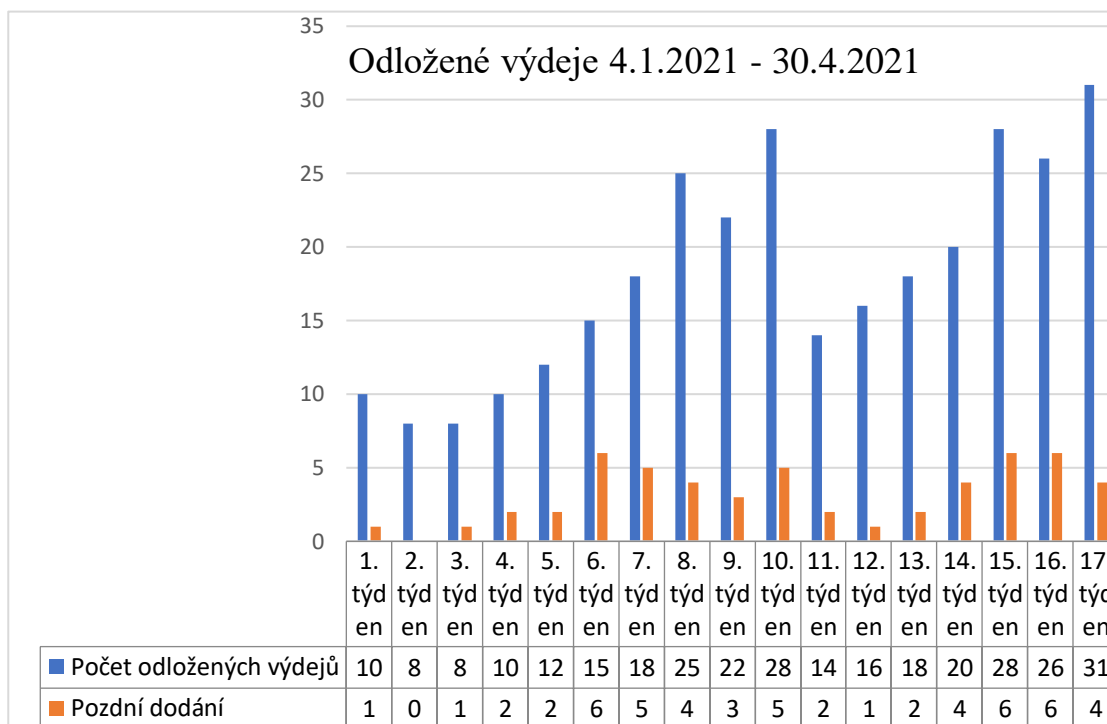
Pro analytickou část jsem použil údaje z faktur, které jsou zákazníkovi předány, jakmile je zboží zapláceno. Jako ilustrativní obrázek faktury jsem vybral ukázkou z 11.4.2021. Doklad byl vydán 12.3.2021 ve stejný den byl zaplacen. Termín dodání byl stanoven na základě pohybu zboží ve společnosti a přibližným datem výdeje na 19.4.2021 s tím, že zákazník s datem souhlasil. Je zde také patrné, kdy došla zákazníkovi SMS zpráva o vyzvednutí zboží, tj. 3.4.2021. Tato SMS zpráva je zaslána systémem Navision. Tento

system má v paměti veškeré zboží, které je určeno na odložený výdej a jakmile je zboží dodáno na pobočku a vedoucím prodejny nahráno do systému, Navision automaticky zasílá SMS zprávu zákazníkovi.

Faktura - daňový doklad		FVT21/024/5/03168						
Variabilní symbol: 1024503168		Strana 1						
Dodavatel: Mountfield a.s. Mirošovická 697 251 64 Mnichovice		Odběratel: [redacted]						
IČO: 25620991 DIČ: CZ25620991 Spisová zn.: Městský soud v Praze, oddíl B, vložka 5024		IČO: DIČ: ZAK24/015141						
Telefon: 543 211 856 Fax: 543 211 856 E-mail: WWW: www.mountfield.cz Středisko: 024 Brno - Olympia		Způsob platby: Platební podmínky: Datum vystavení dokladu: 12.03.21 Datum splatnosti: 12.03.21 Datum usk. zdan. plnění: 12.03.21 Datum odloženého výdeje: 19.04.21 Číslo zakázky: Číslo objednávky:						
<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block; transform: rotate(-15deg);"> ODDLOŽENÝ VÝDEJ VÝKAZ V POUŽÍVÁNÍ DODACÍ LISTI </div>								
<div style="border: 1px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;"> 03.04.2021 SMS </div>								
Číslo	Popis	Sleva %	Množství	Jedn.	Jedn. cena Kč bez DPH	DPH % s DPH	Částka Kč s DPH	
	Záruka						Částka po slevě Kč s DPH	
1AKU2008	Aku tel.pilot.Patriot PHT52 40V 2 roky	66.67	1	KS	4 289,26	5 190,00	21	5 190,00
1KUZ2034	Obrabeč sena MJ ADAPTER OBRACEC 3 roky	40.35	1	KS	20 074,38	24 290,00	21	24 290,00
	Celkem před slevami					29 480,00		
	Akční slevy					-13 260,00		
	Mimořádné slevy					0,00		
	Celkem před slevou - Zákaznická kart					16 220,00		
	Sleva Zákaznická karta					0,00		
	Haléřové vyrovnání					0,00		
								Celkem Kč uhrazeno 16 220,00
	Uhrazené zálohy:							0,00
	Celkem Kč uhrazeno							16 220,00
		Kč	DPH %	Základ DPH	Částka DPH			
			21,00	13 404,96	2 815,04			
		Celkem		13 404,96	2 815,04			
Způsob úhrady		Částka		Doplňující informace				
Hotově		16 220,00						

obr. 30 Ukázka faktury společnosti (vlastní zpracování)

Toto zboží je poté připraveno ve skladě pro zákazníka a záleží na něm, kdy si dané zboží vyzvedne. Statisticky si zákazník chodí 2-3 den po zaslání SMS zprávy. V tomto případě se jednalo o zboží, které bylo na pobočku doručeno v daném časovém termínu a nevznikl žádný konflikt jak na straně zákazníka, tak na straně obchodníka. Zboží bylo doručeno v pořádku.

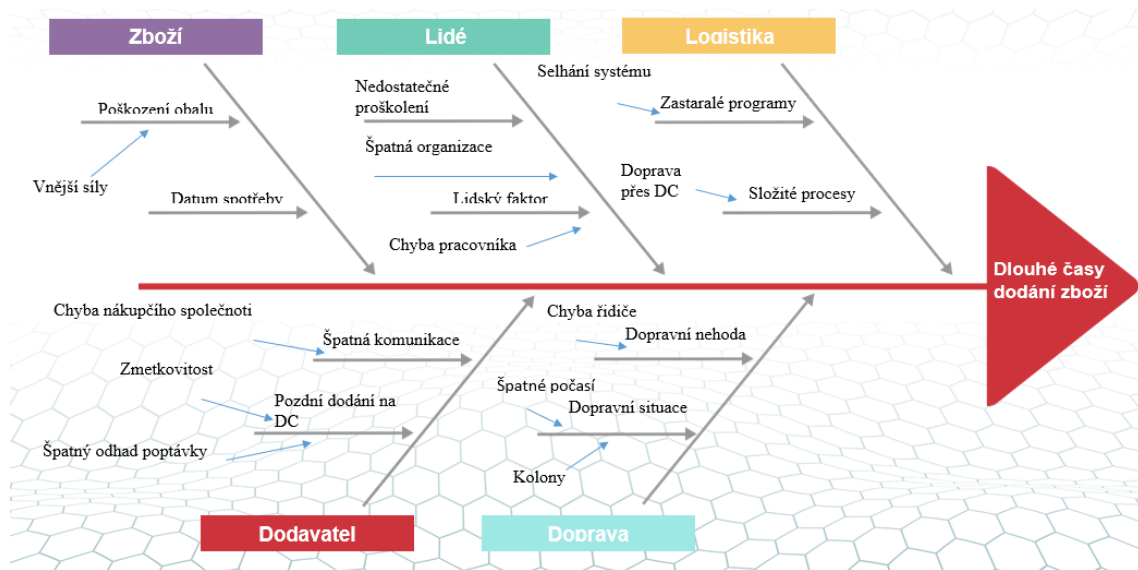


Graf 1 Analýza odložených výdejů [interní informace]

Provedl jsem ovšem dlouhodobější analýzu vydaných faktur na odložený výdej abych zjistil, jestli podnik z dlouhodobého hlediska je schopen dostávat včas svých závazků dodacích lhůt. Výsledek analýzy OV (odložených výdejů) je uveden v grafu 1. Ten je sestaven na základě týdenních analýz od 4.1.2021 – 30.4.2021, která probíhala na základě předložených reálných dan, poskytnutých společnostmi a srovnání se stavem, jakém byli slíbeny a jakém byly dodány jednotlivé zboží z faktur.

Dle zjištěné analýzy je patrné, že v určitých případech není společnost schopna dostávat svých závazků Z grafu je patrný určitý počet faktur, které svým rozsahem není schopna dodávat svým zákazníkům ve slíbený čas. Tento problém má za následek nespokojenost zákazníků, kterým bylo přislíbeno datum, do kdy nejpozději bude dané zboží na prodejně a ve výsledku musí zákazníci čekat i po tomto datu.

Tento problém je zapříčiněn několika faktory: pozdní dodání zboží od dodavatele, chyba při nákupu, chyba při manipulaci se zbožím, které musí být zlikvidováno.



obr. 31 Ishikawův diagram [vlastní zpracování]

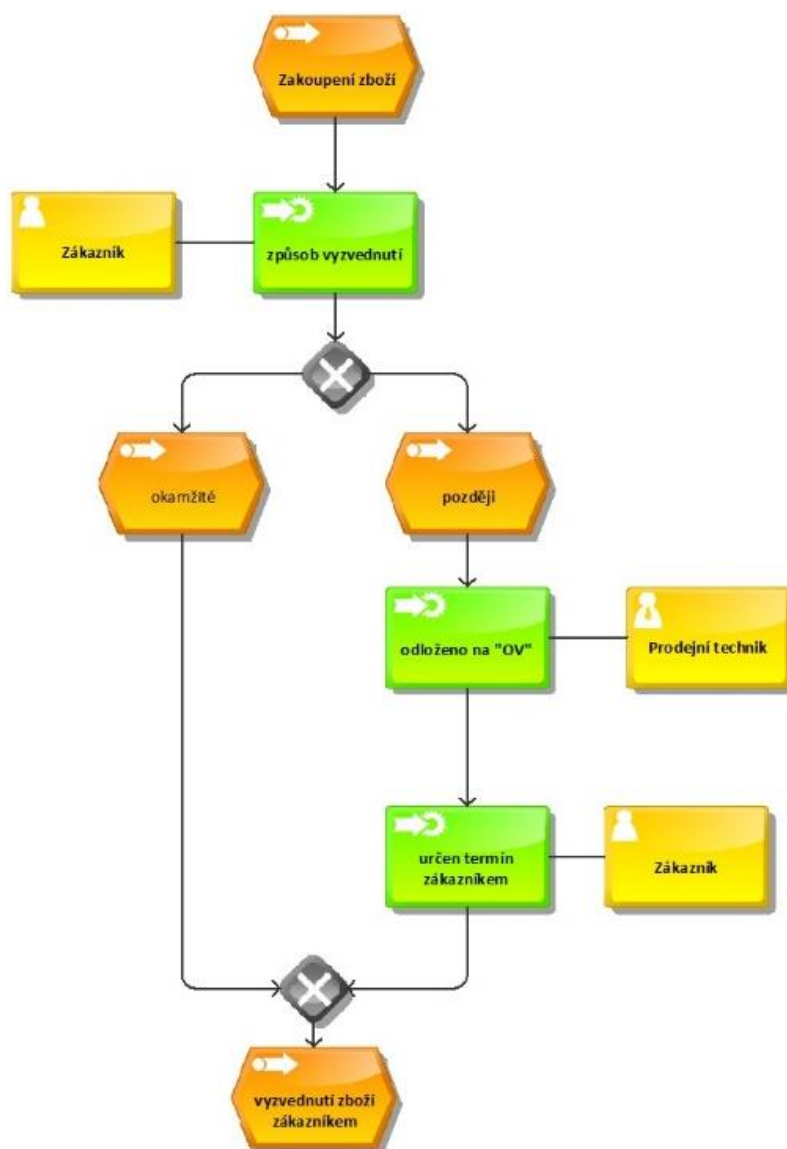
Pozdní dodání zboží je zjevné i na internetových jako je (zboží.cz, heureka.cz), kde zákazníci společnosti si opakovaně podávají stížnosti na tuto problematiku, kdy zboží není doručeno včas, jedná se jak o zboží, které měli objednané na pobočku nebo přímo s dodáním od externího dopravce. [16]

Tyto negativní zkušenosti mají ve výsledku za následek, že zákazník upřednostní při dalším nákupu jinou společnost a bude pro Mountfield a.s. znamenat do budoucna, odliv zákazníků ke konkurenci a ve výsledku snížené tržby za prodej zboží.

3 Vlastní návrhy řešení

V návrhové části se budeme věnovat návrhu řešení problému, které jsem analyzoval na základě zjištěných informací ve společnosti Mountfield a.s. Ten spočívá v pozdních dodávkách zboží určeného jako odložený výdej pro koncové zákazníky.

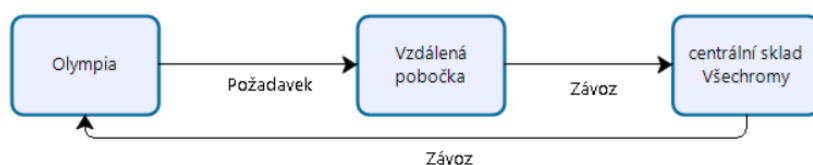
Jakmile zákazník zakoupí jeho vybrané zboží musí se rozhodnout mezi dvěma variantami vyzvednutí zboží. Buď odvoz uskuteční ještě v den nákupu nebo si pro dané zboží přijede v jeho vybraný termín. V následujícím diagramu je zobrazen proces objednání zboží zákazníkem na prodejně se zvoleným způsobem vyzvednutí:



obr. 32 Proces nákupu (vlastní zpracování)

3.1 Odložený výdej

V případě přeložení objednávky na Odložený výdej z důvodu nedostatku zboží se vystaví zákazníkovi faktura se zakoupeným zbožím a určí datum prodejním technikem, kdy je možné si zboží vyzvednout. Dle zjištění v analýze podniku se stává, že datum dodání zboží není vždy dodrženo. V přepočtu na počet odložených výdejů měsíčně to bývá jedna pětina. Bližší číselné údaje jsou uvedené v analytické části bakalářské práce.



obr. 4 1 Princip převozu zboží mezi pobočkami (vlastní zpracování)

Toto zpoždění je zapříčiněno dodávkami zboží na centrální sklad, který ho následně přeposle nejbližším závozem na pobočku v Olympii. Z pohledu časové vytiženosti se jedná o poměrně zdlouhavý časový proces. Zpoždění dodávek zboží je ve výsledku i vnímáno zákazníky společnosti, kteří píšou negativní recenze na delší dodací lhůty. Tento proces byl zaveden spolu s výstavbou centrálního skladu v roce 2004 a umožňoval předejít ztrátám zboží a větší kontrole nad jeho pohybem v rámci společnosti.

V současné době, se stále zvyšujícího se sortimentu tento stav dle zpracovaných analýz není vyhovující. Z účetního hlediska, má zboží větší vázanost zásob na podnikové náklady, proto dochází k jejich navyšování.

Jako návrh řešení na tuto vzniklou situaci je převoz rozměrného zboží pomocí vlastních automobilů, které má k dispozici každá pobočka. V případě pobočky v Olympii se jedná o 4 užitková auta, 2 prodejní 1 servisní a 1 pro bazénové oddělení. V našem případě se používají pro rozvoz zboží 2 prodejní užitková auta Ford Transit. Auto jsou používána pro rozvoz zboží koncovým zákazníkům a na drobné servisní výjezdy. V praxi se lze setkat s tím, že dvě prodejní auta nebývají, tak často využívána pro své potřeby. Proto je možné tento volný čas, kdy jsou obě auta v klidu na parkovišti využít pro tuto operaci. Z hlediska počtu dní v týdnu jsou využita téměř každý den, nicméně jejich využití denně představuje maximálně 1,5 hodiny v provozu. Tento údaj je poskytnut z knihy jízd, kde jsou zaznamenávány řidičem veškeré aktivní jízdy. Proto bych doporučil pro

převoz zboží mezi prodejny, tím se urychlí prodejní proces a svými konstrukčními vlastnostmi jsou určena pro převoz téměř veškerého zboží i v originálním balení.

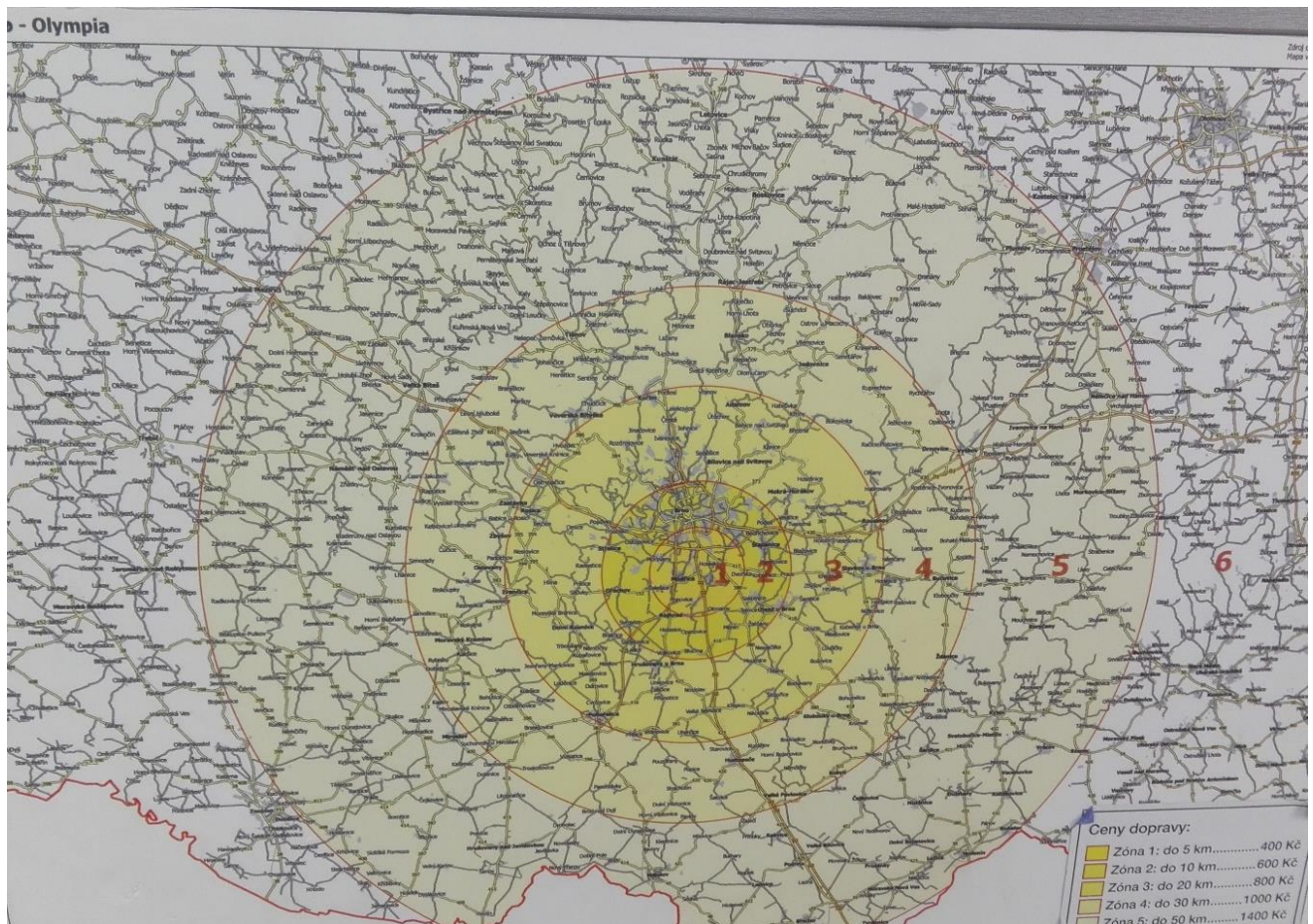
Pro drobné balení a menších velikostí výrobků bych nechal dále v rukách externích partnerů jako je Česká pošta, která je v současné době nejvíce využívána. Tento způsob přepravy je z hlediska a času a nákladů nejefektivnější ovšem v tomto případě jsme limitováni rozměry, kdy společnost Česká pošta má stanovené maximální rozměry nejdelší strana 240 cm a maximální hmotnost 50 kg. [7]

Je ovšem zapotřebí zvážit celkové nákladové rozměry nákladního automobilu Ford Transit MK 8 - L3H2, jehož rozměry nákladového prostoru mají rozměr 3,5 m na délku, výška 1,7m a šířka 1,3m. Tyto rozměry jsou naprosto většinu výrobků společností dostatečné, jak váhově, tak rozměrově. Pro objemnější zboží jako jsou velké zahradní traktory, ať už se jedná o model XHTY 240 4WD nebo jeho slabší verze XHXY 240 má v stavu zabaleném, mnohem větší rozměry, které snižují využití kapacity nákladního prostoru a proto je potřeba s těmito údaji při přepravě počítat. Z hlediska všech zahradních traktorů v zabaleném stavu, je možné přepracovat pouze jeden výrobek. [22]

Jako určení teritoria a výběru okolní pobočky, bych použil současnou upravenou mapu. Tato mapa je poskytována pro zákazníky, kteří si objednají závoz zboží k jejich adrese bydliště a poplatek, který musí zákazník za tuto službu zaplatit. Tato mapa je rozdělena na šest zón, a určují vzdálenost od pobočky Olympie kolem dokola. Z velké většiny se jezdí do maximálně vzdálené zóny čtyři, která nabízí přijatelné cenové podmínky pro zákazníky. Velikost zón a jejich poloh byl vytvořeny na základě nákladů, které vznikají ze strany dopravce na poskytovanou službu a počtem zákazníků, kteří navštěvují danou pobočku nejčastěji, tyto údaje byli posbírána na základě historických nákupů na zákaznické karty, kde jsou uvedené i adresy zákazníků. Zóny jsou určeny tak aby vzájemně nezasahovali do teritorií jednotlivých poboček, které mají svoji vlastní mapu a zóny rozvozu.

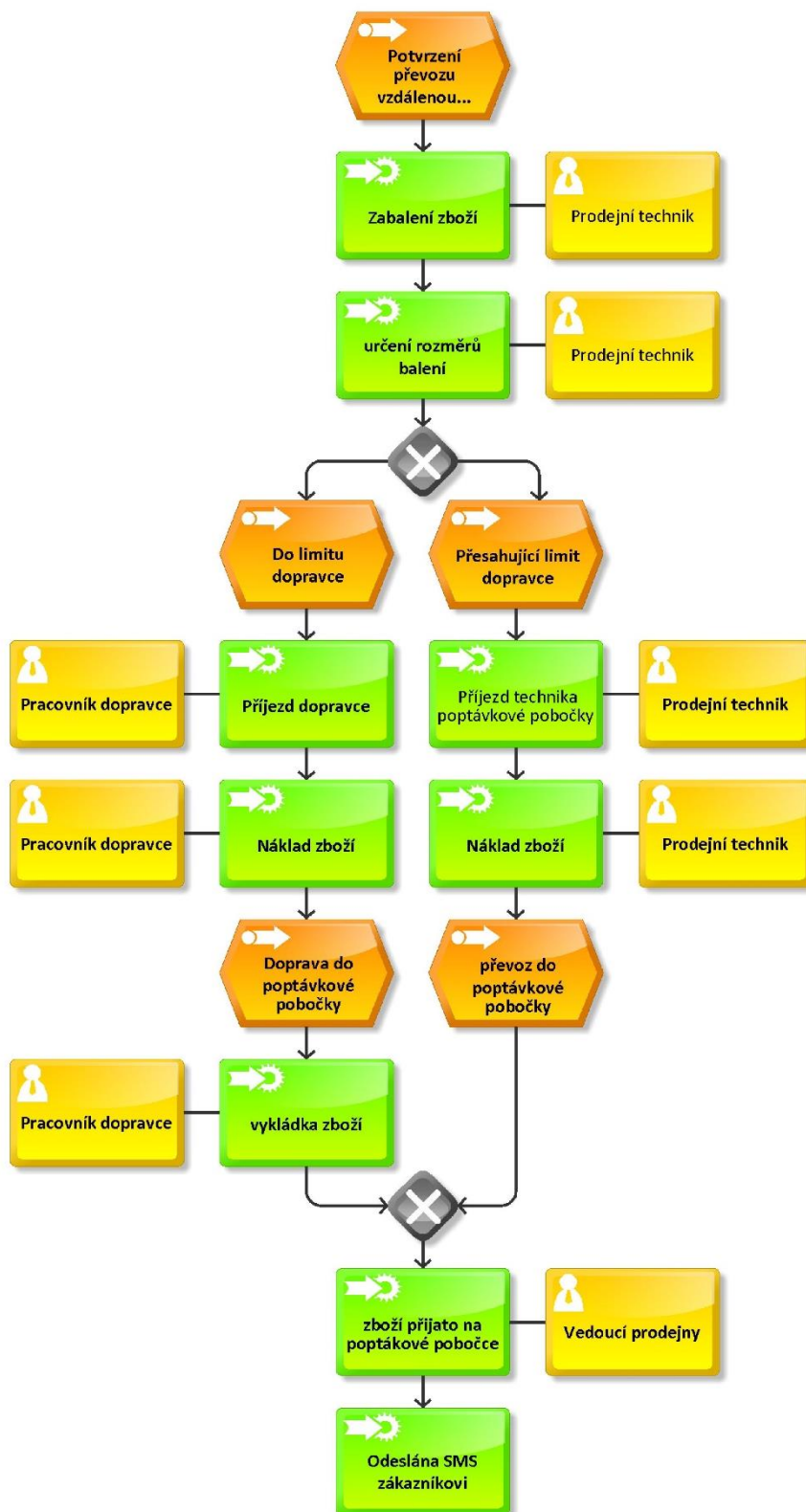
Pro můj návrh bych doporučoval využít tuto mapu pro převoz zboží mezi jednotlivými pobočkami. Aby to v případě Olympie dávalo smysl po stránce nákladové a časové, vybral vzdálenost od Olympie do zóny č. 5, která by maximálně pokryla velkou oblast. Tato zóna je určena na základě dostupných poboček, které se v ní nacházejí, jedná se o Vyškov, Hodonín, Mikulov, Boskovice. Do ekonomického zhodnocení jsem vybral

všechny čtyři pobočky, které se nachází do páté zóny, která tvoří hraniční pásmo pro závozy.



obr. 33 Mapa závozu k zákazníkům (vlastní zpracování)

Na výše uvedeném obrázku můžeme spatřit mapu závozu pro zákazníky společnost. Mapa je proto rozdělena na šest zón, které mají počátek v bodě, kde se nachází pobočka Brno Olympia. Každá zóna určuje oblast závozu a její cenu ke konečným zákazníkům. V praxi se z velké většiny závozu realizuje rozsah do zóny čtyři, která tvoří hranici pro pobočky ve Vyškově, Mikulov, Hodonín, Znojmo a Boskovice.



obr. 34 Návrh řešení pro vlastní a externí dopravu (vlastní zpracování)

3.2 Ekonomické zhodnocení

Pro ekonomickou situaci jsem zvolil stav, který lze uvést jako ilustrativní příklad závozu zboží pro zákazníka. Společnost používá k přepravě zboží a materiálu vozy Ford Transit, který disponuje objemným nákladovým prostorem. Olympia má k dispozici ke dni (11.4.2021) celkem 4 takové vozy z toho jeden používá posádka pro bazény, dva prodejní a jeden servisní. Okolní pobočky, které jsem vybral jsou Vyškov, Boskovice, Hodonín, Mikulov. Důvod pro výběr poboček je jednoznačný ze „závozní mapy“, kde tyto pobočky se zobrazují do zóny 5. Do výpočtu jsem zahrnul pouze čas a cenu pohonných hmot, neuvažuji roli společnosti ARVAL CZ s.r.o., který poskytuje operativní leasing na tři auta a čtvrtý je v majetku společnosti Mountfield a.s. a také plat pracovníka při závozu. Důvodem je, že pracovníci žádné odměny za závoz nedostávají a operativní leasing se platí i v momentě, kdy jsou auta v klidu na parkovišti. Je preferovaná trasa s nejrychlejší s variantou placených silničních úseků. Poplatek za využití zpoplatněných cest je zahrnutý v ceně operativního leasingu. Cena pohonné hmoty (nafty) určuji ze dne 11.4.2021 společností BENZINA s.r.o. a to 29 Kč/l nafty.

Současná situace: Vozidlo Ford Transit, průměrná spotřeba vozidla: 8,7l/100km, cena nafty 29 Kč/l, operativní leasing ARVAL CZ s.r.o.: 10 210 Kč bez DPH.

(stav ke dni 11.4.2021) [29], [30]

Pobočka Vyškov

Celková vzdálenost	74,2 km
Celkový čas dopravy	93 minut (rezerva 15 minut manipulace)

Tabulka 3 Vzdálenost pobočka Olympia - pobočka Vyškov [25]

Výpočet:

$$\text{Cena paliva: } \frac{8,7}{100} = 0,087 \text{ L/1 km}$$

$$0,087 \text{ l/km} * 74,2 \text{ km} = 6,455 \text{ l} * 29 \text{ Kč (cena nafty)} = 187,2 \text{ Kč}$$

$$\text{Celkové náklady: } 187,2 \text{ Kč (cena paliva)} = \underline{187,2 \text{ Kč}}$$

Pobočka Mikulov

Celková vzdálenost	90,2 km
Celkový čas dopravy	81 minut (rezerva 15 minut manipulace)

Tabulka 4 Vzdálenost pobočka Olympia - pobočka Mikulov [26]

Výpočet:

$$\text{Cena paliva: } \frac{8,7}{100} = 0,087\text{L/1 km}$$

$$0,087\text{l/1km} * 90,2\text{km} = 7,8561 * 29 \text{ Kč (cena nafty)} = 227,836 \text{ Kč}$$

$$\text{Celkové náklady: } 227,836 \text{ Kč (cena paliva)} = \underline{\underline{227,836 \text{ Kč}}}$$

Pobočka Znojmo

Celková vzdálenost	123,2 km
Celkový čas dopravy	107 minut (rezerva 15 minut manipulace)

Tabulka 5 Vzdálenost pobočka Olympia - pobočka Znojmo [28]

Výpočet:

$$\text{Cena paliva: } \frac{8,7}{100} = 0,087\text{L/1 km}$$

$$0,087\text{l/1km} * 123,2 \text{ km} = 10,7301 * 29 \text{ Kč (cena nafty)} = 311,190 \text{ Kč}$$

$$\text{Celkové náklady: } 311,190 \text{ Kč (cena paliva)} = \underline{\underline{311,190 \text{ Kč}}}$$

Pobočka Hodonín

Celková vzdálenost	130,2 km
Celkový čas dopravy	109 minut (rezerva 15 minut manipulace)

Tabulka 6 Vzdálenost pobočka Olympia - pobočka Hodonín [27]

Výpočet:

$$\text{Cena paliva: } \frac{8,7}{100} = 0,087\text{L/1 km}$$

$$0,087\text{l/1km} * 130,2 \text{ km} = 11,3401 * 29 \text{ Kč (cena nafty)} = 328,872 \text{ Kč}$$

Celkové náklady: 328,872 Kč (cena paliva) = 328,872 Kč

Kalkulace u České pošty

(vzor zásilka má nejdelší hranu 240 cm a maximální přípustnou hmotnost 50kg, hodnota zásilky 1 000kč)

Balík do ruky = 349 Kč [7]

Ekonomické zhodnocení

Z hlediska ekonomických úspor se tedy nejedná o velkou sumu nákladů, které podnik ve výsledku ušetří. Je ovšem i zde zmínit, že problémem společnosti v logistickém řetězci nebývají chyby, které by ohrožovali logistický proces a zvyšovali náklady ale ve stále se zvyšující časové hranici, kdy se podnik ve vybraných případech není schopen dodat zboží zákazníkům v předem domluveném čase. Zavedením přepravy zboží pomocí prodejních aut významně přispěje k větší efektivnosti dodávek v daném termínu. Je ovšem potřeba stanovit u prodejen omezený okruh poboček, které se vyplatí z hlediska časového a nákladového obsluhovat. Tyto pobočky se musí nacházet do zóny 5, která je v současné době využívána pro rozvoz zboží zákazníkům. Tato zóna má okruh do 50 km vybrané prodejny a je aplikovatelná pro všechny pobočky společnosti, protože všechny pobočky poskytují závoz zboží zákazníkům. Z hlediska využití dopravních prostředků pro tuto operaci není problém i dostupnost aut. Jak bylo řečeno výše, auta jsou využívána denně k provozu pro různé akce, nicméně se jedná o časově menší využití, které je z celkového počtu devíti pracovních hodin pouze 1,5h. Prakticky lze toto auto využít pro přepravu zboží mezi pobočkami každý den, aniž by to ovlivnilo ostatní operace, které souvisí s provozem pobočky. Nelze ovšem do tohoto počtu zahrnout dny, kdy jsou auta v pravidelném nebo nečekaném servisu. V krajních případech lze využít jedno vozidlo, které využívá servisní středisko pro své potřeby, zde je ovšem se předem domluvit s vedoucím servisu nebo jakýmkoliv servisním technikem, který zváží, jestli je požadované auto k dispozici.

Náklady na dopravu

Vyškov	<u>187,2 Kč</u>
Mikulov	<u>227,836 Kč</u>
Znojmo	<u>311.190 Kč</u>
Hodonín	<u>328,872 Kč</u>

Tabulka 7 Celkové náklady na dopravu

4 Závěr

Bakalářská práce se zabývala převážně problémy týkající se dodávek zboží konečným zákazníkům – spotřebitelům. Při analýze procesů, které jsou spojené s dodávkami zboží na různé pobočky po České republice byli zjištěné určité nedostatky v zabalení zboží, jako je, špatný výběr obalovaného materiálu nebo špatné provedení techniky balení. Tyto problémy ovšem nejsou pro podnik zásadní, aby představovali určité riziko, které by ve výsledku mělo negativní dopad na zákazníka. Z webových stránek, které srovnávají jednotlivé obchodníky, Mountfield a.s. měl ovšem problém týkající se pozdního dodání zboží na odložený výdej. Snažil jsem se tedy tuto problematiku analyzovat. U dodání zboží přímo od dodavatele se stává, že zboží bývá zpozděno, ovšem zde není chyba na straně společnosti Mountfield a.s. ale na straně dodavatele. Proces společnosti pro dodávky zboží od dodavatelů, je na velmi dobré úrovni a společnost se maximálně snaží co v nejkratším čase toto zboží dodat konečným zákazníkům, ať už prostřednictvím externích partnerů, tak přes pobočky.

Větší problém nastane, pokud se dané zboží nachází na okolní pobočce a zboží je doručováno přes centrální sklad. Tento proces je nastavený kvůli tomu, aby se nedocházelo k případným ztrátám mezi dopravou mezi pobočkami. Tato skutečnost se dá chápat převážně u výrobků menších rozměrů, ovšem u větších výrobků, tento problém je zanedbatelný. U menších výrobků je přitom dovoleno používat jako přepravce Českou poštu s. p., která v současnosti zajišťuje přepravu mezi pobočkami v relativně krátkém čase za nízké náklady, které jsou 349 Kč za balík.

Mým návrhem řešení je předloha pro veškeré pobočky společnost, aby si podle své mapy rozvozu zboží pro konečné zákazníky zaznamenali všechny pobočky, které se nachází do zóny 5 a s těmito pobočkami si vyměňovali navzájem zboží, které jedna pobočka potřebuje pro zákazníka. Ve výsledku tento systém ušetří hlavně zákazníkovi čas a ve výsledku zvýší tržby pro společnost, jakmile zákazník uvidí, že společnost je schopna dodat zboží v kratším čase, než slibuje udělá to na zákazníka dobrý dojem a zákazník se vrátí znova nakoupit. Obchodník tak nebude muset zákazníkovi dávat velkou časovou rezervu na dodání zboží, které bývá i jeden měsíc ale zboží bude doručeno do jednoho týdne. Z hlediska nákladů nepředstavuje toto řešení zvýšené výrazným způsobem. V případě trasy Olympia – Hodonín se jedná o 328 Kč na jednu

jízdu, ovšem ve výsledku je pro společnost levnější výrobek prodat v co nejkratším čase zákazníkovi. Jakmile je zboží podniku vázáno delší dobu, nebo dokonce je daný výrobek přepravován nadvakrát (z původní pobočky na centrální sklad – centrální sklad požadovaná pobočka), bývají zde zvýšené náklady na dopravu, manipulaci se zbožím a jak se ukazuje v praxi i zvýšení celkového času, který zákazník musí čekat na jeho zboží.

5 Seznam použité literatury

- [1] DRAHOTSKÝ, I. a B. ŘEZNÍČEK. *Logistika - procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.
- [2] LAMBERT, D. M., J. R. STOCK a L. M. ELLRAM. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0504-0.
- [3] LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- [4] PIENAAR, W. J. a J. J. VOGT. *Business logistics management. 5th edition*. Cape Town: Oxford University Press, 2016. ISBN 978-0-19-041566-2.
- [5] SIXTA, J. a M. ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2563-2
- [6] Managementmania 2019 [online]. *Managementmania*. [cit. 29.04.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>
- [7] Česká pošta 2021 [online]. *Kalkulace poštovního ČP*. Dostupné z: <https://www.postaonline.cz/kalkulacka-postovneho>
- [8] *Historie společnosti. Mountfield a.s.* [online], Mnichovice [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.mountfield.cz/o-spolecnosti/historie-firmy>
- [9] O nás - *Mountfield a.s.* [online], Mnichovice [cit. 2021-05-02]. Copyright © 2021 Dostupné z: <https://www.mountfield.cz/o-spolecnosti>

- [10] Novotný Radek, Mountfield se stěhuje do nového logistického centra u Prahy. Logistika.ihned.cz [online] 14.04.2014 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-62024990-mountfield-se-stehuje-do-noveho-logistickeho-centra-u-prahy>
- [11] Veřejný rejstřík a Sběrka listin - *Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. Copyright © 2012 [cit. 02.05.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=499738&typ=UPLNY>
- [12] Roční katalog společnosti 2021 - *Mountfield*. Mnichovice
- [13] Prodejny a servisní centra - *Mountfield a.s.*, [online], Copyright © [cit. 09.05.2021]. Dostupné z: <https://www.mountfield.cz/o-spolecnosti/prodejny>
- [14] Predajné a servisné centrá - *Mountfield a.s.*, [online], Copyright © [cit. 09.05.2021]. Dostupné z: <https://www.mountfield.sk/o-nas/predajne>
- [15] Mountfield akce – *Mountfield a.s.* [online] Copyright © [cit. 2021-05-02] Dostupné z: <http://mounfild-akce.cz/predesle/monfield-akce>
- [16] Náš sortiment, produktové řady společnosti - *Mountfield a.s.* [online], Copyright © [cit. 09.05.2021] Dostupné z: <https://www.mountfield.cz/o-spolecnosti/nas-sortiment/produktove-rady>
- [17] Vyrovnávací hydraulický můstek VMSL se sklopnou lištou - *SPEDOS a.s.* [online] Copyright © [cit. 2021-05-02] Dostupné z: <https://www.spedos.cz/vyrovnavaci-mustek-vmsl/produkt>
- [18] Hodnocení obchodu Mountfield a.s. - *Zboží.cz* [online] Copyright © [cit. 2021-05-02] Dostupné z: <https://www.zbozi.cz/obchod/11857/>
- [19] Pisárová Michaela. *Efektivní nákup a prodej podniku*. Cheb, 2015. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická. Vedoucí Práce: Dr. Ing. Jiří Hofman

- [20] Štábl Robert. *Zákaznický servis ve společnosti Mountfield a.s. – prodejna Pardubice Pardubice 2019*. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice Dopravní fakulta Jana Pernera, Dopravní technologie a spoje, Vedoucí Práce: Ing. Roman Hruška, Ph.D.
- [21] Stingl Tomáš, Kterak Běda Trávníček vyrostl v obra. Euro.cz [online] 14.04.2014 [cit. 2021-03-14] Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/kterak-beda-travnicek-vyrostl-v-obra-884775>
- [22] Naše služby - *Mountfield a.s.* [online], Copyright © [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.mountfield.cz/o-spolecnosti/nase-sluzby>
- [23] Dodavatelé - *Mountfield a.s.* [online], Copyright © [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://www.mountfield.cz/o-spolecnosti/dodavatele>
- [24] Rozměry Ford Transit – *MZK půjčovna s.r.o.* [online]. Copyright © [cit. 09.05.2021]. Dostupné z: <https://www.mkzpujcovna.cz/pujcovna-dodavka-ford-transit-14h3/>
- [25] Trasa Olympia – Vyškov – *Mapy.cz* [online]. Copyright © [cit. 09.05.2021]. Dostupné z: <https://mapy.cz/s/hubokedoru>
- [26] Trasa Olympia – Mikulov – *Mapy.cz* [online]. Copyright © [cit. 09.05.2021]. Dostupné z: <https://mapy.cz/s/holanubona>
- [27] Trasa Olympia – Hodonín – *Mapy.cz* [online]. Copyright © [cit. 09.05.2021]. Dostupné z: <https://mapy.cz/s/gotugogacu>
- [28] Trasa Olympia – Znojmo – *Mapy.cz* [online]. Copyright © [cit. 09.05.2021]. Dostupné z: <https://mapy.cz/s/bazenuruhe>
- [29] Cena benzínu – *Český benzin.cz* [online]. Copyright © [cit. 11.04.2021]. Dostupné z: <https://www.ceskybenzin.cz/aktualni-ceny-Natural-95-na-cerpaci-stanici/Benzina/23/>
- [30] Cena operativního leasingu na Ford Transit – *Arval s.r.o.* Copyright © [cit. 11.04.2021]. Dostupné z: <https://www.arval.cz/en/nabidky/ford>

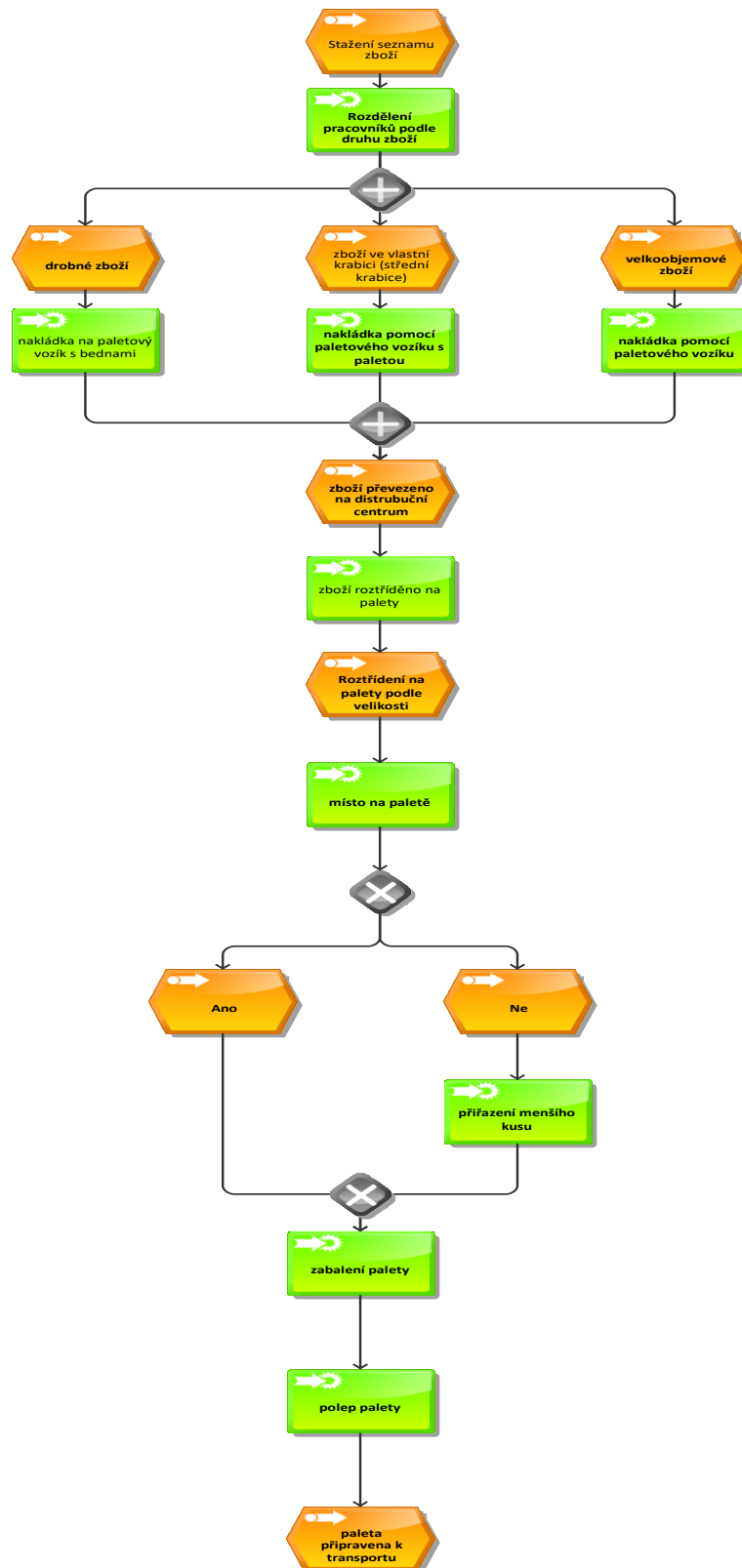
6 Seznam obrázků

obr. 1 Dělení a priorita cílů logistiky [5]	15
obr. 2 Pohyb zásob v logistickém řetězci [2]	19
obr. 3 Vliv objednáčích množství na průměrný stav zásob [2]	20
obr. 4 Procesní management [1].....	21
obr. 5 Typy zákazníků [1].....	22
obr. 6 Procesní přístup [1].....	23
obr. 7 Lorenzova křivka, [5]	28
obr. 8 Pobočky Mountfielda.s. ČR [13].....	31
obr. 9 Pobočky Mountfield a.s. SR [14].....	31
obr. 10 centrála společnosti ve Všechnomech [9]	33
obr. 11 symbol Premium line [14].....	35
obr. 12 Symbol Comfort line [14].....	35
obr. 13 Symbol Economy line [14]	35
obr. 14 Roční katalog [12]	36
obr. 15 Organizační schéma pobočky (zdroj Mountfield a vlastní zpracování)	38
obr. 16 Cross Docking systém [5].....	39
obr. 17 Ilustrativní obrázek sekačka 1SEK2115	40
obr. 18 Objednávka závozu (vlastní zpracování)	43
obr. 19 Varianta vzdálená pobočka [vlastní zpracování].....	45
obr. 20 Logo Briggs and Stratton [3].....	46
obr. 21 Logo Oleo-Mac [4].....	47
obr. 22 Logo Char-Broil [5].....	47
obr. 23 Informační štítek [vlastní zpracování]	49
obr. 24 Smíšená bedna [vlastní zpracování]	50
obr. 25 Příklad plomby odstraněné [vlastní zpracování]	51
obr. 26 Vpravo příjezdová rampa [vlastní zpracování]	52
obr. 27 Autentická „smíšená bedna“ [vlastní zpracování]	53
obr. 28 Obsah krabice [vlastní zpracování]	54
obr. 29 ukázka znehodnoceného výrobku [vlastní zpracování]	54
obr. 30 Ukázka faktury společnosti (vlastní zpracování)	56
obr. 31 Ishikawův diagram [vlastní zpracování]	58
obr. 32 Proces nákupu (vlastní zpracování).....	59
obr. 33 Mapa závozu k zákazníkům (vlastní zpracování)	62
obr. 34 Návrh řešení pro vlastní a externí dopravu (vlastní zpracování)	63
obr. 35 foto prodejních informací společnosti (vlastní zpracování).....	75
obr. 36 obr. 23 diagram procesu vyskladnění zboží [vlastní zpracování]	76

7 Seznam použitých tabulek

Tabulka 1 Ukázka stavu výrobky 1SEK2115 dne 23.3.2021 [interní data]	41
Tabulka 2 Čas kontroly závozu (vlastní zpracování)	55
Tabulka 3 Vzdálenost pobočka Olympia - pobočka Vyškov [25]	64
Tabulka 4 Vzdálenost pobočka Olympia - pobočka Mikulov [26]	65
Tabulka 5 Vzdálenost pobočka Olympia - pobočka Znojmo [28]	65
Tabulka 6 Vzdálenost pobočka Olympia - pobočka Hodonín [27]	65
Tabulka 7 Celkové náklady na dopravu	67

B. Diagram závozu



obr. 36 diagram procesu vyskladnění zboží [vlastní zpracování]