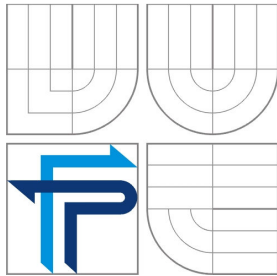




**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# **NÁVRH LOGISTICKÉ STRATEGIE V RÁMCI OBCHODNÍCH ŘETĚZCŮ**

THE STUDY OF LOGISTICS STRATEGY IN BUSINESS CHAIN

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Bc. PETR FAJKUS**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.**

BRNO 2008



## **Abstrakt**

Diplomová práce analyzuje logistické služby v obchodním řetězci, popisuje teoretické přístupy k optimalizaci služeb a navrhuje řešení služeb, konkrétně rozvozu zboží.

## **Abstract**

Master's thesis analyzes logistic services in business chain, describes theoretical accesses to services optimalization and propose services problem solving, concretely goods distribution.

## **Klíčová slova**

logistika, logistický řetězec, doprava, obchod, zákazníci

## **Keywords**

logistics, logistic network, transport, store, customers

## **Bibliografická citace**

FAJKUS, P. *Návrh logistické strategie v rámci obchodních řetězců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 71 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že celá diplomová práce je původní a že jsem ji zpracoval samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího diplomové práce. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 21. května 2008

.....  
podpis

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za odborné vedení, rady a připomínky při zpracování diplomové práce.

# Obsah

Úvod .....	9
<b>1. Definice cílů diplomové práce .....</b>	<b>10</b>
<b>2. Profilace a rozmístění maloobchodní sítě .....</b>	<b>11</b>
2.1 Maloobchodní síť a její členění .....	11
2.1.1 Typologie maloobchodních jednotek .....	12
2.1.2 Vývoj hypermarketů .....	14
2.1.3 Principy činnosti hypermarketů .....	16
2.1.4 Současný ekonomický vývoj maloobchodní sítě .....	17
2.2 Prostorové rozmístění maloobchodní sítě .....	18
2.3.1 Rozmístění hypermarketů .....	19
<b>3. Obchodní řetězec Tesco .....</b>	<b>20</b>
3.1 Představení společnosti .....	20
3.2 Historie a vývoj společnosti .....	20
3.3 Tesco ve světě .....	22
3.4 SWOT analýza .....	25
3.5 Logistické procesy ve společnosti .....	26
3.5.1 Objednávání zboží u dodavatelů a z centrálního skladu .....	26
3.5.2 Doprava zboží na prodejnu .....	27
3.5.3 Skladování a řízení zásob .....	28
3.5.3.1 Logistické centrum (centrální sklad) .....	28
3.5.3.2 Skladování na provozovnách .....	30
3.5.4 Balení, expedice a doprava zboží zákazníkům .....	30
3.5.5 Informační, komunikační a řídicí systémy .....	31
<b>4. Výběr teoretických přístupů k optimalizaci činností a návrhu nové strategie ..</b>	<b>32</b>
4.1 Vymezení obchodní logistiky .....	32
4.1.1 Předpoklady rozvoje obchodní logistiky .....	33
4.2 Struktura procesů v podniku .....	34
4.3 Logistický řetězec .....	37
4.3.1 Specifika řetězců v distribuci a v obchodě .....	37
4.3.1.1 Skladové dodávky do prodejen maloobchodu .....	38
4.3.1.2 Přímé dodávky v výroby do prodejen maloobchodu .....	39
4.3.1.3 Zásilkový obchod .....	40
4.3.1.4 Přímé dodávky z výroby zákazníkům .....	40
4.3.1.5 E-commerce .....	40
4.4 Náplň logistiky oběhových procesů .....	41
4.4.1 Doprava .....	41
4.4.2 Řízení zásob .....	42
4.4.3 Manipulace s materiálem .....	43
4.4.4 Balení .....	44
4.4.5 Skladování .....	44
4.4.6 Informační, komunikační a řídicí systémy .....	46
4.4.6.1 Systémy elektronické výměny dat (EDI) .....	48
4.5 Aktivní a pasivní prvky logistického řetězce .....	49
4.5.1 Pasivní prvky .....	49
4.5.1.1 Identifikace pasivních prvků .....	50

4.5.2	<i>Aktivní prvky</i> .....	52
4.6	Logistické technologie .....	53
4.6.1	<i>Just in time (JIT)</i> .....	53
4.6.2	<i>Hub and Spoke</i> .....	54
4.6.3	<i>Kanban</i> .....	54
4.6.4	<i>Z domu do domu</i> .....	55
4.6.5	<i>Quick response</i> .....	55
4.6.6	<i>Kombinovaná doprava</i> .....	55
4.6.7	<i>Efficient consumer response</i> .....	56
4.7	Služby poskytované zákazníkům v logistickém řetězci .....	56
4.7.1	<i>Strategie poskytovaných služeb</i> .....	56
4.7.2	<i>Míra kvality služeb</i> .....	57
4.7.3	<i>Náklady spojené s poskytováním služeb</i> .....	58
4.7.4	<i>Cyklus zákaznické objednávky</i> .....	59
<b>5.</b>	<b>Návrh řešení služeb zákazníkům</b> .....	<b>61</b>
5.1	Řešení elektronických objednávek a rozvozu zboží do domu .....	61
5.1.1	<i>Vytvoření informačního a komunikačního systému</i> .....	61
5.1.2	<i>Přijímání objednávek od zákazníků</i> .....	62
5.1.3	<i>Provedení objednávky, její balení a expedice</i> .....	62
5.1.4	<i>Doprava zboží k zákazníkům</i> .....	63
5.1.5	<i>Podmínky a přínosy realizace návrhu</i> .....	63
5.2	Zavedení systému věrnostních karet .....	65
	<b>Závěr</b> .....	<b>67</b>
	<b>Seznam použité literatury</b> .....	<b>68</b>
	<b>Seznam příloh</b> .....	<b>70</b>

## Úvod

Tato diplomová práce se zabývá studií logistických služeb v rámci logistického systému, konkrétně pak těmito procesy ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. a návrhem nové logistické strategie pro tento obchodní řetězec.

Obchodní logistika je velmi důležitou součástí podnikání, zabývá se totiž správným plánováním, řízením a realizací toku zboží s cílem, aby správný výrobek byl ve správný čas na správném místě a ve správném množství a kvalitě. Logistický systém se prolíná celým podnikáním, od počátečního získávání materiálu, výrobu, přes dopravu a skladování, až ke konečnému prodeji a zaplacení zboží spotřebiteli.

Společnosti s dobře fungujícím logistickým systémem získávají nepochybně konkurenční výhodu, spočívající v získávání a udržení zákazníků. Kvalita jejich logistického systému je zákazníky vnímána prostřednictvím úrovně poskytovaných služeb. Ve společnostech však tyto výhody pro zákazníky vyvolávají i vytváření nákladů spojených s logistickými činnostmi, které mohou být, a často bohužel jsou, kompenzovány vyšší cenou produktů. Optimální variantou by bylo nabízení co nejvyšší úrovně zákaznických služeb s co nejnižšími náklady.

## **1. Definice cílů diplomové práce**

Cílem mé diplomové práce je prozkoumání logistických procesů probíhajících v obchodním řetězci a návrh nové logistické strategie, která se bude týkat zákaznického servisu.

V první teoretické části diplomové práce se chci zaměřit na maloobchodní síť jako celek, hlavně popsat principy její činnosti a současný ekonomický vývoj.

V další části bych rád představil společnost, přiblížil její historii a nahlédl na její současný stav za hranicemi našeho území. Vypracuji SWOT analýzu, ve které se pokusím najít silné a slabé stránky společnosti a správně vytipovat její příležitosti a hrozby. Nejdůležitějšími body této části však bude popis logistických procesů ve zkoumaném obchodním řetězci.

Ve druhé a tentokrát rozšířenější teoretické části půjde o výběr přístupů potřebných pro případnou optimalizaci fungování logistického systému a teoretických přístupů k návrhu nové strategie.

Následuje praktická část, ve které se pokusím o popis návrhu realizace nové strategie.

## **2. Profilace a rozmístění maloobchodní sítě**

### **2.1 Maloobchodní síť a její členění**

Jako maloobchodní síť je označován soubor provozních jednotek zaměřených na realizaci zboží konečnému spotřebiteli. Tento soubor má svoji kvalitu danou uspořádáním a vzájemnou provázaností jednotlivých provozních jednotek z hlediska sortimentu, typů i organizace provozu. Na určitém území tak vedle sebe působí provozní jednotky různých firem a sortimentního zaměření v podmínkách konkurenčního prostředí, využívající však i principů kooperace a koordinace svých činností.

**Z hlediska lokality působnosti lze rozlišit maloobchodní síť na:**

- síť městskou,
- síť působící ve venkovských sídelních útvarech,
- lokalizaci maloobchodních jednotek v nákupních centrech mimo sídelní útvary. (1)

**Z hlediska způsobu fungování v místě či oblasti lze maloobchodní síť členit na:**

- stálou, která působí v dané lokalitě po celý rok, pravidelně a se stejným sortimentem
- doplňkovou, která je tvořena jednotkami používanými pro nabídku při krátkodobém a místním zvýšení poptávky. (1)

### 2.1.1 Typologie maloobchodních jednotek

Za **hlavní typy jednotek stálé maloobchodní sítě** se v evropských poměrech všeobecně považují:

- specializované prodejny
- úzce specializované prodejny
- smíšené prodejny
- obchodní domy (plnosortimentní)
- specializované obchodní domy
- samoobsluhy s potravinami
- supermarkety
- hypermarkety
- specializované (odborné) velkoobchodní prodejny
- diskontní prodejny (1)

Bližší se v následujícím textu z důvodu tématu této práce zaměřím pouze na kategorii „hypermarkety“.

**V České republice se stejně jako v jiných zemích Evropy rozlišují hypermarkety dle velikosti do dvou kategorií:**

- menší hypermarkety – do 5000 m<sup>2</sup>, s nabídkou cca 15-30 tis. položek, např. Lidl,
- větší hypermarkety – nad 5000 m<sup>2</sup>, s nabídkou cca 30-50 tis. položek, např. Tesco, Hypernova, Globus. (1)

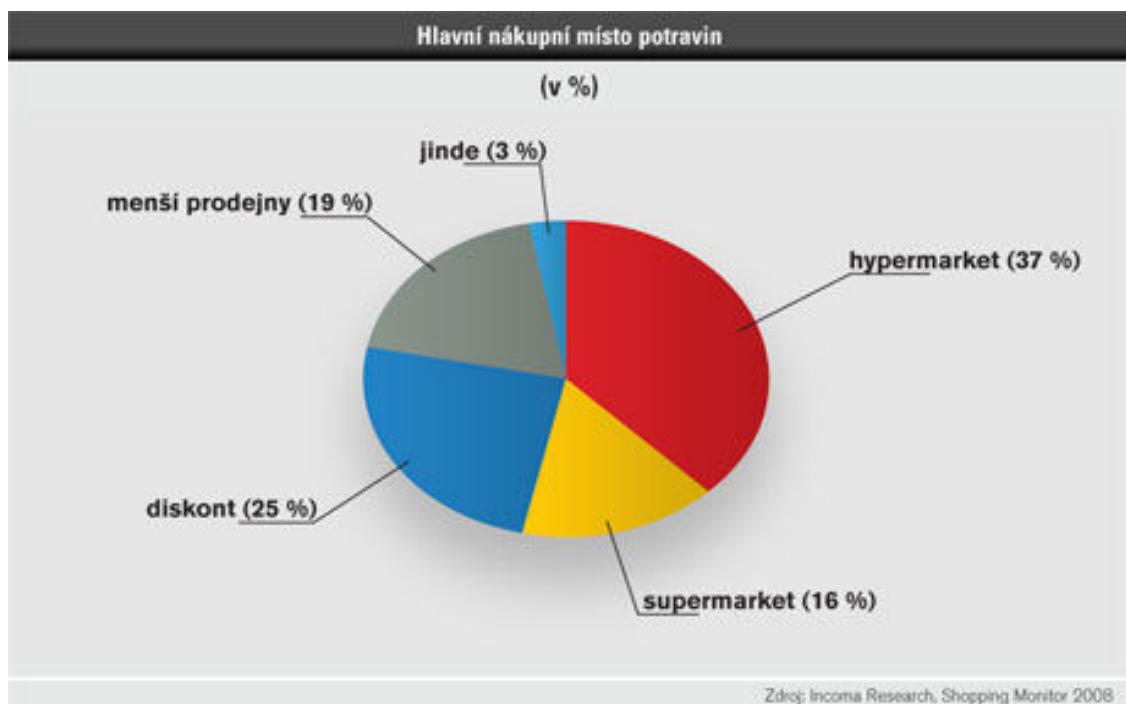
Počtem položek převažuje v hypermarketech nepotravinářské zboží, tržbami však zboží potravinářské.

Podle výzkumu Shopping Center & Hypermarket 2008 společnosti Incoma Research představuje hypermarket hlavní nákupní místo potravin pro 38 % domácností České republiky (nejčastěji zde nakupují v Moravskoslezském kraji - 58 %, nejméně často hypermarket navštěvují ve Zlínském kraji - 23 %)..

Hypermarkety ovládají města velikostní kategorie 20-100 tisíc obyvatel, ve kterých jim při nákupu rychloobrátkového zboží dává přednost více než polovina nakupujících.

Ukazuje se, že zájem o hypermarkety kulminuje u věkové kategorie spotřebitelů 30-39 let, od 50 let pak výrazně klesá. Tito zákazníci dávají raději přednost menším prodejnám. Zřetelné jsou i rostoucí preference hypermarketu v závislosti na dosaženém vzdělání. (11)

**Graf 1: Hlavní nákupní místa potravin**



*Zdroj: literatura (11)*

### 2.1.2 Vývoj hypermarketů

Evropský hypermarket je výsledkem rozvoje životní úrovně ve vyspělých zemích Evropy a růstu obrátu v maloobchodu v 60. letech minulého století. Hypermarkety dosahují oproti supermarketům a jiných menších maloobchodních jednotek velkého průměrného rozsahu prodejních ploch a více se v nich rozšiřuje prodej nepotravinářského zboží. Všeobecné rozšiřování nabídky zboží nevyžadujícího obsluhu vedlo k vývoji těchto velkých halových prodejen, pro něž se vžilo označení **hypermarket**, **superstore** (v anglicky mluvících zemích) a **Verbrauchermarkt**, resp. **SB-Warenhaus** (v německy mluvících zemích).

První hypermarkety vznikly koncem 60. let minulého století. Např. v roce 1970 jich působilo v evropských zemích 488, z toho v SRN 368 a Francii 73. V roce 1995 již v SRN fungovalo přes 1300 a ve Francii okolo 1000 hypermarketů. (1)

#### **Rozvoj hypermarketů ovlivnily zejména dva faktory:**

- potřeby prodejních ploch pro nové druhy zboží (především nepotravinářského),
- vysoké nájemné v centrech měst.

Nejrozsáhlejší prodejní plocha hypermarketů v České republice je umístěna v Moravskoslezském kraji, následuje Praha, Ústecký a Jihomoravský kraj. V přepočtu na tisíc obyvatel disponují největší nabídkou hypermarketů ústecký a moravskoslezský region. V současné době je na území ČR již pouze pět okresů, ve kterých se nenachází žádný hypermarket. Nicméně se dle mého názoru dá předpokládat, že v blízké budoucnosti dojde i k pokrytí těchto míst.

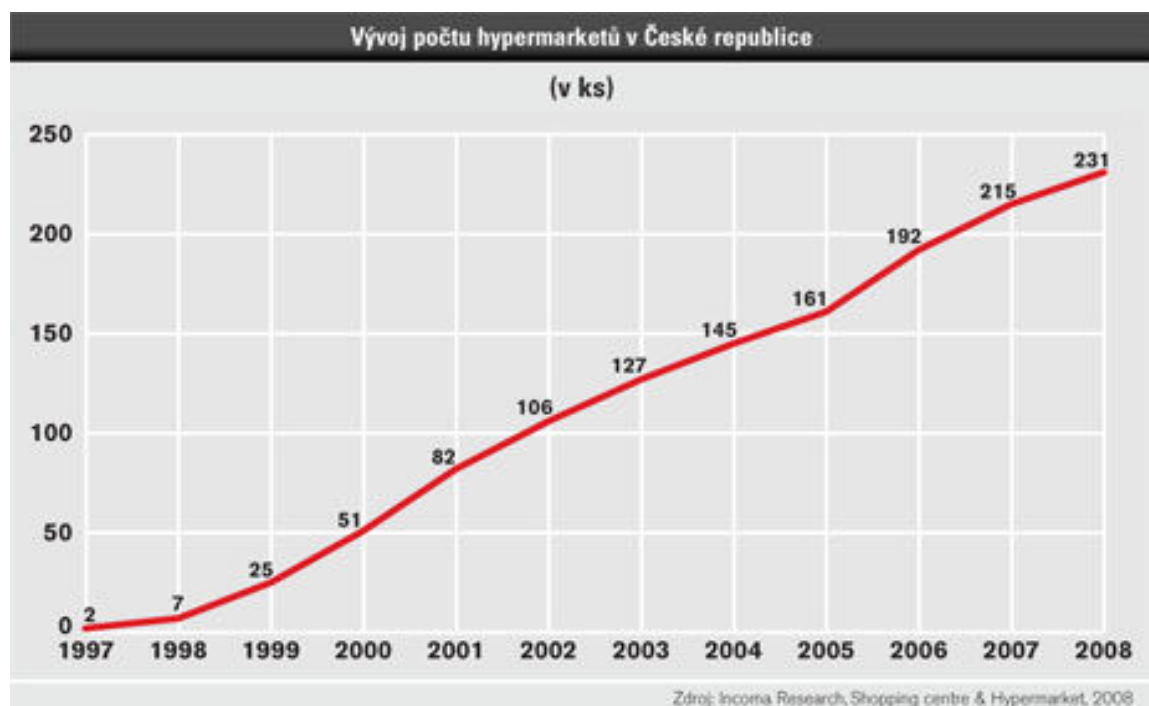
Nejvíce hypermarketů provozuje řetězec Kaufland (84 prodejen na počátku roku 2008), následovaný řetězci Hypernova (56) a Tesco (52). Zákaznické hodnocení hypermarketových řetězců podle společnosti Incoma Research odhalilo vysokou

spokojenost zejména s Globusem, který je vnímán jako řetězec s nejlepší sortimentní nabídkou a nejvyšší kvalitou a čerstvostí zboží. Nejlepší cenové vnímání má Kaufland, s kvalitou nákupního prostředí jsou nejspokojenější zákazníci Globusu a Intersparu. (11)

Hypermarkety se budou pravděpodobně do budoucna zmenšovat. V posledním roce vzniklo na území České republiky dalších 16 nových hypermarketů, přičemž v lidnatých lokalitách, jako jsou největší města, je už trh vysoce saturován. Provozovatelé hypermarketů proto míří do menších měst a představují plošně menší formáty než dosud. Společnost Tesco v loňském roce otevřela první malé prodejny Tesco Express, které na ploše 300 metrů čtverečních nabízejí přibližně 2000 druhů zboží.

Za posledních 15 let došlo ke zvýšení položek možných k nákupu v maloobchodních sítích. Hypermarkety, které byly v ČR otevřeny na začátku 90. let minulého století, nabízely v té době pouze několik tisíc druhů zboží. Např. dnes v největším českém hypermarketu Tesco v Praze-Letňanech je nyní k dostání zhruba 60 000 položek zboží.

**Graf 2: Vývoj počtu hypermarketů v ČR**



*Zdroj: literatura (11)*

### **2.1.3 Principy činnosti hypermarketů**

Jednoznačnou výhodou těchto maloobchodních jednotek je možnost nabízet na jedné ploše potravinářské i nepotravinářské zboží denní, časté a občasné potřeby téměř výhradně formou samoobsluhy. Nabídka nepotravinářského zboží je orientována na druhy s rychlou obrátkou, přičemž toto zboží převažuje jak co do počtu druhů tak i velikosti prodejní plochy. Spodní hranice plochy hypermarketu uvádí definice ISSO 2500 m<sup>2</sup>, horní hranice se ve většině případů pohybuje okolo 15-20 tis m<sup>2</sup>.

**Základní principy, ze kterých vzešla činnost hypermarketů jsou:**

- možnost parkování,
- velké (týdenní) nákupy,
- příznivé ceny. (1)

Ve všech hypermarketech bývá zajištěno občerstvení, ať už uvnitř vlastní prodejní plochy nebo mimo tuto plochu. Rovněž obslužné úseky jsou lokalizovány uvnitř nebo i mimo samoobslužnou část hypermarketu.

**Obecně můžeme evropské hypermarkety charakterizovat následujícími znaky:**

- halové, jednopodlažní řešení,
- plný sortiment potravinářského zboží a rozsáhlá nabídka nepotravinářského zboží s výjimkou druhů vyžadujících obsluhu (např. nábytek),
- doplňující oddělení služeb (bankovních – úvěry, motoristických, občerstvení),
- přístup zákazníků ke zboží s nákupními vozíky pro prodejnu i parkoviště,
- agresivní cenová politika,
- výhodná dopravní poloha a velká parkoviště. (1)

V hypermarketech je umožněno minimalizování počtu pracovníků zejména uplatňováním samoobsluhy a organizací práce s využitím výpočetní techniky. Charakter práce umožňuje zaměstnávat nekvalifikované pracovníky nebo s nižší kvalifikací a tím snižovat mzdové náklady. Podíl mzdových nákladů v maloobchodní síti totiž tvoří rozhodující část celkových provozních nákladů.

#### **2.1.4 Současný ekonomický vývoj maloobchodní sítě**

Obchodní řetězce 15 let po vzniku České republiky definitivně ovládly tuzemský maloobchodní trh. Tržby největších obchodníků od roku 1993 vzrostly více než desetinásobně. Podle společnosti Incoma Research tržby 10 největších obchodníků vzrostly z 23 miliard Kč v roce 1993 na 259 miliard Kč v minulém roce. Tržby dalších 40 velkých obchodníků se pak zvyšovaly výrazně pomalejším tempem na loňských 111 miliard korun z 30 miliard v roce 1993. Celkový obrat 50 největších obchodních firem tedy vzrostl na loňských téměř 370 miliard z 53 miliard korun v roce 1993.

Tržní podíl deseti největších obchodních řetězců v rychloobrátkovém zboží vzrostl na loňských 63 procent ze 7 procent v roce 1993.

Kvůli tvrdému konkurenčnímu boji v uplynulých letech český trh opustilo několik ztrátových obchodních řetězců. V roce 2005 odešel Julius Meinl, v roce 2007 jej následovaly francouzský Carrefour a německá Edeka. Síť 27 supermarketů Edeka a 11 hypermarketů Carrefour získalo Tesco Stores ČR. Bývalé obchody Julius Meinl nyní patří společnosti Ahold. Společnost Billa pak v loni převzala 97 supermarketů Delvita.

Hlavní podíl prodeje na tuzemském trhu loni měly hypermarkety, a to 34 procent. Diskontním prodejnám patřil 21procentní podíl. Především tento formát obchodů vytlačuje supermarkety, na které připadlo pouze 14 procent trhu. (11)

## 2.2 Prostorové rozmístění maloobchodní sítě

Lokalizace maloobchodních jednotek probíhá na základě metod územní analýzy, které jsou korigovány konkurenčními vztahy mezi obchodními společnostmi operujícími na daném území a dostupností ploch, resp. pozemků, vhodných pro umístění těchto jednotek.

Pro určení místa působení maloobchodní jednotky se zjišťuje zájmová (nákupní) oblast zákazníků na základě již zmíněných **metod územní analýzy, kterými jsou:**

- kruhová metoda – využívá poloměru zájmové oblasti podle přijatelné dojezdové vzdálenosti,
- metoda časových vzdáleností – zohledňuje čas, který je spojen s překonáním vzdálenosti k maloobchodní jednotce,
- metody obchodní gravitace – vychází z toho, že koupěschopná poptávka je přitahována z menších sídelních útvarů do větších.

Následně se pro dané místo stanoví ekonomicky účelná **maloobchodní kapacita**, na základě následujících metod:

- obratová metoda – převádí očekávané hodnoty maloobchodního obrátu na potřebu prodejních ploch,
- metoda plošného standardu – podstatou je stanovení prodejních kapacit ( $m^2$  prodejní plochy) podle počtu obyvatel dané lokality,
- metody využívající analogii – využívají se jako součást zpřesňování hodnot stanovených výše uvedenými metodami. Optimální řešení je tak hledáno na základě vývoje analogických prodejen a na základě analogie územních podmínek. (1)

Obchodní společnosti provozující maloobchodní síť obsadily v ČR v 90. letech minulého století polovinu trhu rychloobrátkového zboží a investovaly do sítě velkoplošných provozních jednotek značné finanční prostředky. Po roce 2000 na tuto síť připadalo již tři pětiny trhu. Síť hypermarketů rostla v ČR tempem, které bylo označeno za nejrychlejší v Evropě, přičemž nejvyšší počet hypermarketů byl otevřen v roce 2000 a 2001.

### **2.3.1 Rozmístění hypermarketů**

Síť hypermarketů není na našem území rozložena rovnoměrně (viz dříve zmíněný paradox v rozvoji maloobchodních ploch).

Hypermarkety jako nejoblíbenější nákupní formát pro české spotřebitele se rozrůstají i do méně zalidněných lokalit České republiky. Jejich expanze tedy zdá se zatím nekončí, nicméně její tempo se mírně zpomaluje a jednotlivé provozovny mění zacílení. Ukázal to rovněž výzkum Shopping Center & Hypermarket 2008 agentury Incoma Research.

Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, v loňském roce bylo otevřeno 16 nových hypermarketů a jejich počet tak k 1. lednu 2008 dosáhl 231, přičemž jejich celková prodejní plocha činí 1124 tisíc metrů čtverečních. Vzhledem k vysoké míře saturace trhu v největších městech České republiky se expanze nových hypermarketů začíná výrazně zaměřovat na menší města a tomu odpovídají i menší koncepty, většinou do 4 tisíc m<sup>2</sup> prodejní plochy. (11)

## **3. Obchodní řetězec Tesco**

### **3.1 Představení společnosti**

Od roku 1996 v České republice provozuje maloobchodní řetězce s názvem Tesco společnost Tesco Stores ČR a.s., které nabízejí široký sortiment potravinářského i nepotravinářského zboží. Zákazníci v nich naleznou vše od čerstvých a trvanlivých potravin, přes oděvy, drogerii, sportovní potřeby, domácí elektroniku, nábytek a hračky.

V současnosti provozuje společnost na celém území ČR 6 obchodních domů, 52 hypermarketů a 28 supermarketů v menších městech.

Základní kapitál společnosti představuje částku 12 906 802 000,- Kč. (12)

Tržby loni v České republice vzrostly oproti roku 2006 o 23 procent, na 38,8 miliardy Kč. Řetězci přibýlo i zákazníků - jejich počet stoupl o 13 milionů, na 126 milionů obslužených zákazníků. Celosvětově britský řetězec loni dosáhl zisku 2,75 miliardy liber (nárůst o 11 procent oproti roku 2006), což odpovídá 86 miliardám Kč. (11)

V České republice bylo ve společnosti v roce 2007 zaměstnáno necelých 12 000 pracovníků a společnost se stala vítězem soutěže Obchodník roku 2007.

### **3.2 Historie a vývoj společnosti**

Obchodní řetězec Tesco byl založen ve Velké Británii Jackem Cohenem, který za první světové války sloužil u britského královského letectva. Po návratu z války v roce 1919 tehdy jednadvacetiletý Cohen nakoupil za 30 liber své odměny za vojenskou službu přebytečné potraviny z válečných zásob a otevřel si malý stánkový prodej ve východní části Londýna.

První druh zboží vlastní značky, který Jack Cohen uvedl na trh, byl čaj zvaný Tesco Tea. Tady se v roce 1924 poprvé objevuje jméno, které později převezme do svého názvu celá společnost. Název Tesco vznikl z iniciál jména T. E. Stockwella, který zásoboval firmu čajem, a z počátečních písmen příjmení Jacka Cohena. Koncem dvacátých let se Cohen namísto stánkového prodeje zaměřil na obchody s otevřenou výlohou a v roce 1929 se poprvé objevuje název Tesco nad zamykatelným obchodem v severní části Londýna.

V roce 1932 se Tesco Stores stalo komanditní společností. O dva roky později se v severní části Londýna vybuďovala centrála a sklad. Potravinový sklad, v němž se představily nové myšlenky centrální kontroly zásob, byl první a nejmodernější v celé zemi. V době otevření zajišťoval sklad provoz 50 poboček a v roce 1939 byl tento počet zdvojnásoben.

Po vypuknutí druhé světové války zavedlo Tesco, a to ještě dříve než vláda, přidělový systém, který měl každému zaručit rovný přísun omezených potravin. Aby majitel společnosti pro svoji síť zajistil dostatek čerstvé zeleniny a ovoce, nakoupil pozemek a pěstoval zde okurky, rajčata a ovocné stromy. V současnosti na tomto pozemku stojí část administrativních budov britské centrály.

Po válce došlo k velkému rozmachu společnosti. Vedle rozvoje služeb ve Velké Británii začala společnost Tesco oslovovat zákazníky i na zahraničních trzích. Do střední Evropy však vstoupila až v roce 1996, kdy koupila 13 obchodních domů od americké společnosti K-mart v České a Slovenské republice a ve stejném roce otevřela první hypermarket v Maďarsku.

V roce 1947 se akcie Tesca začaly obchodovat na londýnské burze.

V roce 1948 byla v St. Albans otevřena první samoobsluha, která funguje až do dnešních dnů. První supermarket byl otevřen v roce 1956 v Essexu a v roce 1968 Tesco otevírá svůj první hypermarket - superstore.

Ve Velké Británii otevřelo Tesco v roce 1974 svoji první čerpací stanici pohonných hmot, v roce 1995 uvedlo klubové karty – Clubcards, systém věrnostního programu pro své zákazníky.

V roce 2000 spustila společnost ve Velké Británii pilotní projekt - prodej přes internet.

V roce 2003 spustilo ve Velké Británii Tesco telekomunikační divizi, zahrnující služby mobilní telefonie (pod značkou Tesco Mobile) a služby nabízející pevné telefonní připojení a rovněž připojení k internetu. Kromě těchto služeb začalo britské Tesco nabízet také finanční služby jako životní pojištění, pojištění domácnosti a domácích zvířat, pojištění automobilů a cestovní pojištění.

### **3.3 Tesco ve světě**

#### **Velká Británie**

V domovské Velké Británii je Tesco největším maloobchodním prodejcem a svůj podíl na trhu stále zvyšuje. Např. v roce 2004 zde bylo otevřeno 64 nových obchodů a celkový počet prodejen se tak zvýšil na 1878. Britské Tesco je největším zaměstnavatelem ve Velké Británii a zaměstnává více než 237 000 pracovníků.

#### **Irsko**

Na irský trh vstoupilo Tesco v roce 1997 a během několikaletého působení dosáhlo vedoucího postavení na trhu. V roce 2004 zde Tesco provozovalo 90 obchodů a zaměstnávalo přibližně 11 000 lidí.

#### **Slovensko**

Na Slovensko vstoupilo Tesco stejně jako do ČR v roce 1996 a během několika následujících let zdejšího působení získalo vedoucí postavení na trhu. V roce 2004 zde

Tesco provozovalo 5 obchodních domů a 25 hypermarketů a v následujících letech dochází k dalšímu zvyšování počtu prodejen.

### **Maďarsko**

Do Maďarska Tesco vstoupilo rovněž v roce 1996 a v současné době patří k vedoucím společnostem na trhu. V roce 2004 zde Tesco provozuje 67 obchodů, kde pracuje více než 13 000 zaměstnanců.

### **Polsko**

V roce 2005 dosáhl celkový počet supermarketů a hypermarketů číslu 69. Obchody Tesco v Polsku zaměstnávají 16 000 lidí.

### **Turecko**

Na turecký trh Tesco vstoupilo v roce 2003 odkoupením lokální maloobchodní sítě Kipa. Tesco zde nyní provozuje 4 moderní hypermarkety na západním pobřeží a jeden obchod ve vnitrozemí. V Turecku nyní Tesco zaměstnává více než 1500 lidí.

### **Německo**

Společnost na zdejší trh vstupuje v roce 2008 odkoupením obchodů značky Metro.

### **Japonsko**

V roce 2003 koupilo Tesco v Japonsku síť obchodů C Two-Network, která čítala 78 obchodů situovaných v Tokiu a jeho blízkém okolí

### **Malajsie**

Do Malajsie Tesco vstoupilo v roce 2002. V roce 2004 zde byly otevřeny 2 nové obchody a celkový počet prodejen se tak zvýšil na 5.

## **Jižní Korea**

Do Jižní Koreje vstoupilo Tesco v roce 1999. V roce 2004 zde bylo otevřeno 7 nových obchodů Tesco a díky rapidní expanzi i v minulých letech se celkový počet prodejen Tesco zvýšil na 28. Tesco v Jižní Koreji týdně v roce 2004 obsloužilo více než dva milióny zákazníků.

## **Thajsko**

Thajsko patří mezi vedoucí země v provozu obchodů Tesco v Asii. Společnost na trh vstoupila v roce 1998. V roce 2004 zde bylo otevřeno 12 nových hypermarketů, a celkový počet obchodů se tak zvýšil na 64. Tesco, ve kterém v této době nakupovalo měsíčně 10 milionů zákazníků, patří k vedoucím maloobchodním řetězcům na zdejším trhu a zaměstnává více než 19 000 lidí.

## **Čína**

Společnost na trh vstoupila v roce 2004 a v následujících 3 letech dosáhl počet hypermarketů čísla 47.

## **Tchaj-wan**

Na tchaj-wanský trh Tesco vstoupilo v roce 2000. Koncem roku 2005 společnost oznámila své stažení z Tchaj-wanu a vzájemnou výměnu a přenechání obchodů s francouzskou společností Carrefour, která naopak oznámila stažení z Česka a Slovenska.

## **USA**

Společnost Tesco provozuje na území USA od roku 2007 několik prodejen pod značkou Fresh&Easy.

### **3.4 SWOT analýza**

#### **Silné stránky (S=strengths)**

- široký sortiment,
- image známé a rozšířené značky,
- tržní podíl,
- stále pokračující expanze prodejních míst,
- provozní doba.

#### **Slabé stránky (W=weaknesses)**

- nízká nabídka značkového zboží,
- mnohdy pomalé odbavení zákazníků,
- nízká flexibilita při přijímání nových komunikačních a prodejních strategií,
- nekvalifikovaný personál.

#### **Příležitosti (O=opportunities)**

- další proniknutí na rozvíjející se trhy ve východní Evropě a Asii,
- proniknutí do center měst – prostřednictvím menších prodejen (Tesco Express)
- rozvážková služba,
- klubová karta,

#### **Hrozby (T=threats)**

- cenová válka
- ekonomická recese
- nová konkurence v okolí
- zvýšení nájmu (v obchodních centrech)

## **3.5 Logistické procesy ve společnosti**

### **Strukturu logistických činností v hypermarketech Tesco tvoří:**

1. objednávání zboží u dodavatelů nebo z centrálního skladu,
2. doprava zboží na prodejnu,
3. skladování a řízení zásob,
4. balení a expedice zboží zákazníkům,
5. doprava zboží k zákazníkům,
6. informační, komunikační a řídicí systém.

#### **3.5.1 Objednávání zboží u dodavatelů a z centrálního skladu**

Sortiment prodávaného zboží, tj. výběr dodavatelů a jednotlivých druhů zboží, sjednání nákupních podmínek a stanovení prodejních cen, zajišťuje pro všechny provozovny centrála. Vlastní objednávání, resp. objemy požadovaného zboží si zajišťují jednotlivé provozovny samy.

Zpracováním objednávek zboží se na jednotlivých provozovnách v současné době zabývají v průměru 4 pracovníci, kteří mají své úkoly rozděleny podle sortimentního členění. Nástrojem pro zpracování objednávek je systém EDI (Electronic Data Interchange), který znamená elektronický přenos standardizovaných obchodních dokumentů mezi počítači různých organizací. V praxi to zjednodušeně vypadá tak, že pracovník zadá na základě objednávkové dispozice jednotlivých dodavatelů objednávku do tohoto systému, následně dojde k přenosu objednávky směrem k dodavatelům nebo do centrálního skladu (podle toho, o jaký druh zboží se jedná).

Vystavování objednávek probíhá denně s tím, že četnost objednávek zboží jednotlivých dodavatelů je závislá na druhu a charakteru zboží a na množství prodeje v daném období. Zboží denní potřeby - jako jsou trvanlivé potraviny, je objednáváno 1 – 3x

týdně. Rychloobrátkové a akční zboží, je často objednáváno i 6x týdně, na rozdíl od nepotravinářského zboží, které je objednáváno v rozmezí 1x týdně - 3x měsíčně.

### **3.5.2 Doprava zboží na prodejnu**

Dodávky zboží probíhají buď přímo od jednotlivých dodavatelů, u nichž je zboží objednáváno, nebo z centrálního skladu.

V případě **dopravy zboží od dodavatelů**, tj. tehdy když objednávka míří přímo ke konkrétním dodavatelům, zajišťují tuto dopravu zboží přímo na provozovnu sami. S jednotlivými dodavateli je z centrály společnosti sjednán tzv. dodávkový rytmus, který je přesně dodržován. Dodávky jsou tak rozloženy rovnoměrněji do celého týdne a předchází se tak dlouhým čekacím dobám kamionů na vyložení zboží. Tím jsou samozřejmě také vytvořeny podmínky pro efektivní nasazování pracovníků provozovny zajišťujících převzetí zboží a jeho uložení.

**U dodávek z centrálního skladu jsou rozlišovány tyto dva způsoby:**

- dodávky nadruženého zboží od více dodavatelů, pokud je objednávka provozovnou vystavována na centrální sklad, přičemž dodávky pro sklad zajišťují pracovníci centrály,
- dodávky zboží od dodavatele, který zboží dodá do centrálního skladu pro všechny provozovny a odtud je pak distribuováno do jednotlivých provozoven. Tento způsob je označován jako cross-docking (blíže viz kapitola 4.3.1.2).

### 3.5.3 Skladování a řízení zásob

Tato problematika bude v této kapitole rozdělena do dvou částí, z nichž první tvoří centrální sklad a druhou, která se týká skladování zboží přímo na jednotlivých provozovnách.

#### 3.5.3.1 Logistické centrum (centrální sklad)

V roce 2006 otevřelo však své první vlastní logistické centrum v Postřizíně u Prahy, který využívá nejmodernější technologie a díky tomu je možné zákazníkům nabídnout čerstvé a kvalitní zboží každý den.

#### **Statistické údaje logistického centra:**

- velikost skladu čerstvých potravin je 15 000 m<sup>2</sup>,
- velikost skladu trvanlivých potravin je 40 000 m<sup>2</sup>,
- výška skladu činí 10 metrů, nejvyšší místo dosahuje 13 metrů,
- velikost celého logistického centra se rovná velikosti 50 fotbalových hřišť,
- logistické centrum provozovny zásobuje 7 dní v týdnu,
- díky centru je 90 % distribuce společnosti Tesco centralizováno,
- zaměstnává okolo 700 pracovníků.

Budova centrálního skladu je vybavena bezdrátovým počítačovým systémem, díky němuž je možné nepřetržitě sledovat pohyb zboží ve skladu, např. jeho momentální umístění, množství palet apod.

Při příjmu zboží je pomocí čtečky EAN kódů a laptopu zkontrolováno, zda bylo doručeno odpovídající množství objednaného zboží. Poté se paleta označí unikátním kódem, který je načten pracovníkem s vysokozdvíhým vozíkem a přemístěn na určené místo

Takto dokonalý přehled o zboží znamená i přínos pro zákazníky. Díky počítačovému systému lze totiž eliminovat lidské chyby v průběhu vychystávání zboží a zajistit tak, že každá z provozoven dostane správné zboží a ve správném množství.

Společnost Tesco využívá i několik menších logistických center, jejichž plochy si pronajímá. Jedná se o centra v Hradci Králové a v Olomouci.

Výhody centrálního skladování jsou popsány v kapitole 4.4.5.

**Obrázek 1: Logistické centrum v Postřizíně u Prahy**



*Zdroj: literatura (13)*

Interiér haly v logistickém centru je zobrazen v Příloze 1.

### 3.5.3.2 Skladování na provozovnách

**Skladové zásoby jsou rozděleny podle sortimentu na:**

- suché potraviny,
- čerstvé potraviny,
- non-food.

Na provozovnách je o každém druhu zboží veden přesný účetní stav od jeho dodání od dodavatele nebo z centrálního skladu až po okamžik prodeje konečnému spotřebiteli.

Uzavřený systém oběhu zboží umožňuje účtovat veškeré pohyby zboží podle jednotlivých kódů EAN - jako je příjem od dodavatele, vnitřní nebo výrobní spotřeba provozovny, škody a odpisy zboží a prodej zboží konečnému spotřebiteli. Všechny provozovny jsou přes počítačový systém propojeny s centrálou společnosti, která tak má dokonalý přehled o pohybu zboží na jednotlivých provozovnách.

V závěru této subkapitoly bych ještě zmínil fakt, že v jednotlivých provozovnách maloobchodní síť existuje pouze jeden stav zásob. Znamená to, že ať už je zboží umístěno ve skladu nebo na prodejní ploše, účtuje se pouze jeden stav zásob.

### **3.5.4 Balení, expedice a doprava zboží zákazníkům**

Zákazníci obchodního řetězce Tesco mají možnost při koupi určitého sortimentu zboží využít nabízené služby dopravy zboží do domu.

**Provádění těchto logistických činností má však tyto omezující podmínky:**

- týkají se pouze zboží velkoobjemového (např. domácí elektro),
- hodnota nákupu tohoto zboží musí přesahovat částku 3000,- Kč,
- doprava zboží je uskutečňována pouze v okruhu 30km od umístění provozovny,

Společnost využívá pro tuto službu outsourcingu a dodavateli této služby je placeno za každý rozvoz.

Těmto fázím logistických činností, jejichž návrhy řešení jsou hlavním cílem diplomové práce se blíže věnuji v kapitole 5.1.

### **3.5.5 Informační, komunikační a řídicí systémy**

Obchodní řetězec Tesco využívá systém EDI, který umožňuje elektronický přenos dat mezi provozovny, centrálou a centrálním skladem. Má to velký význam pro rychlost a přesnost poskytovaných informací a pro srovnání výkonnosti a úspěšnosti obchodní činnosti jednotlivých provozoven, stejně tak jako pro efektivní objednávání zboží.

Prostřednictvím systému EDI dochází také k propojení mezi odděleními v jednotlivých provozovnách, která mají v náplni logistické činnosti. Jedná se např. o oddělení zabývající se objednávkami a oddělením příjmu zboží. Díky systému může např. oddělení příjmu zboží podle potřeby nahlédnout do programu a zkontrolovat stav objednávek spolu s termínem dodání příslušného zboží.

Další výhodou je propojení mezi jednotlivými provozovny, dodavateli a centrálním skladem, které umožňuje zadávání objednávek on-line. Bez tohoto systému by celý proces přenosu a zpracování dat spojených s objednáním zboží, jeho dodáním a příjmem byl komplikovanější a zdlouhavý. V důsledku toho by také docházelo k delším dodávkovým cyklům, byla by tedy potřeba dodávek větších objemů zboží nutných pro delší časová období a provozovny by potřebovaly větší skladovací prostory.

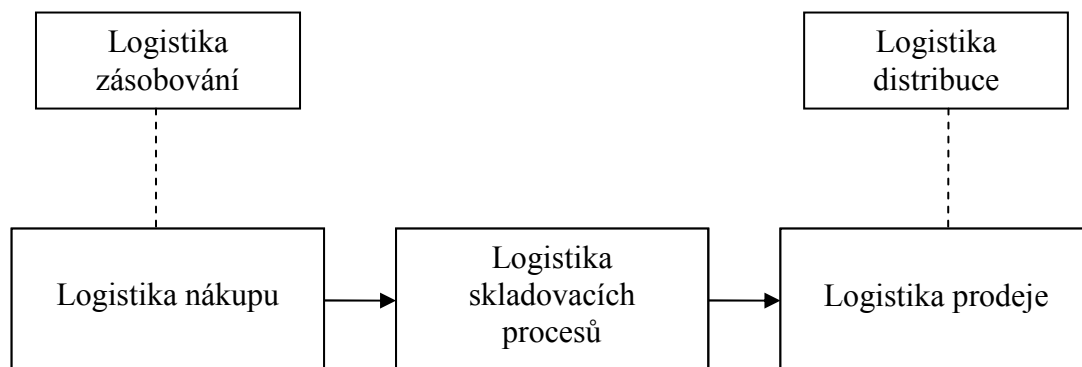
Podrobněji se teorii systémům EDI věnuji v kapitole 4.4.6.1.

## 4. Výběr teoretických přístupů k optimalizaci činností a návrhu nové strategie

### 4.1 Vymezení obchodní logistiky

Obchodní logistika se zaměřuje na logistické řetězce důležité především pro společnosti provádějící obchodní činnost. Je-li touto společností velkoobchod, těžištěm prováděné obchodní logistiky budou hmotné řetězce vycházející ze skladu hotových výrobků finálních výrobců. Tyto budou zprostředkované dopravou a vstoupí do velkoobchodu. Dalšími řetězci, pro tuto diplomovou práci stěžejní, jsou řetězce propojující velkoobchod s maloobchodní sítí a maloobchodní síť s konečnými spotřebiteli.

**Obrázek 2: Obchodní logistika**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Obchodní logistika tímto představuje významnou a účelově vymezenou logistiku. Definovat ji můžeme jako vědní a pragmatickou disciplínu zabývající se plánováním, řízením a realizací toku zboží a informací tak, aby správná komodita byla ve správný čas na správném místě, a to s co nejnižšími náklady. (5)

Jak vyplývá z definice, **činnost obchodní logistiky tedy zahrnuje tři základní složky:**

- plánování,
- řízení,
- realizaci.

Složky plánování a řízení představuje jednak soubor toku informací, tak i vlastní usměrňování logistických procesů. Významnou je složka realizace, která zajišťuje praktické uplatňování nových poznatků.

**Cíl obchodní logistiky je možno shrnout do dvou základních složek:**

- uspokojovat požadavky odběratele na požadované úrovni,
- minimalizovat náklady.

#### **4.1.1 Předpoklady rozvoje obchodní logistiky**

Obchodní logistika představuje způsob racionálního ztvárnění celého zásobovacího systému až po prodej zboží koncovému zákazníkovi. Jde tedy především o způsob přemýšlení a řešení konkrétních úkolů, o jakýsi systém vytváření předpokladu pro dobré fungování zásobovacích systému, o podněcování osobní iniciativy i skupinových zájmů. Základní podmínkou fungování obchodní logistiky je samozřejmě existence tržního hospodářství s fungujícími konkurenčními vztahy.

Dalším předpokladem je dynamika a koncentrace obchodních činností, která se projevuje jednak velkými toky procházejícími jednotlivými složkami obchodní sítě a tím, že se tyto toky realizují uvnitř velkých obchodních firem.

Za třetí skupinu předpokladů lze považovat rychlý kvalitativní a kvantitativní rozvoj informačních procesů a prostředků. Jedná se především o zkvalitnění výpočetní techniky, např. o přechod na miniaturizovaná zařízení s velkou výkonností a o rozvoj informačních sítí, které jsou navzájem propojené.

V neposlední řadě je určitým předpokladem také rozvoj techniky a technologie skladování a manipulace se zbožím.

Rozvojem prošla také doprava. V minulých letech se zvýšily technické, ekonomické i kapacitní parametry všech typů dopravních prostředků, které naleznou své uplatnění při realizaci logistiky.

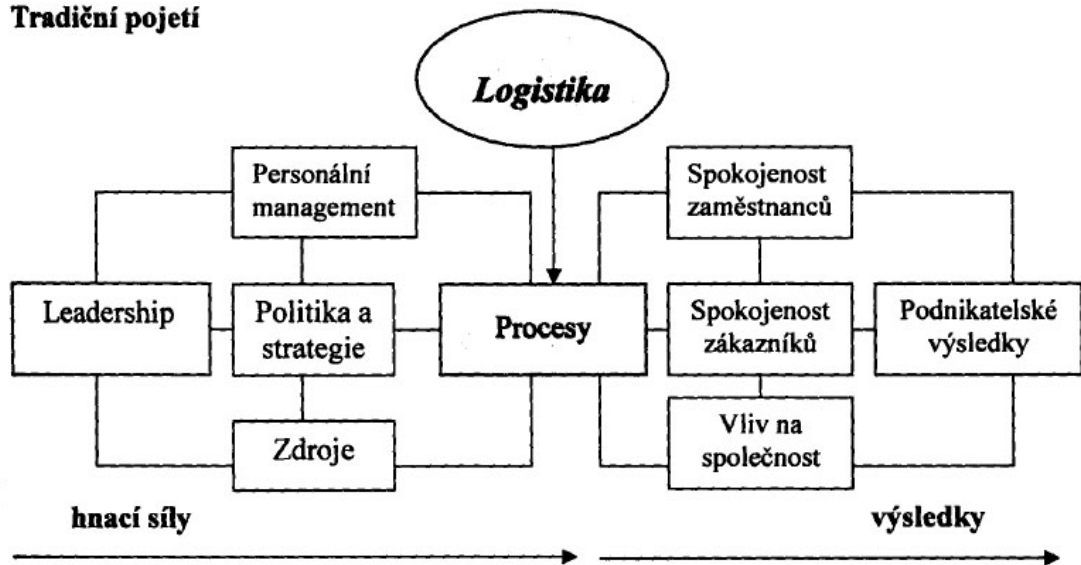
## **4.2 Struktura procesů v podniku**

Procesem lze chápat základní způsob tvorby hodnoty poskytované zákazníkovi. Proces z hlediska organizace můžeme definovat jako jakoukoliv činnost nebo soubor činností, které přidávají hodnotu určitým vstupům a jejichž výstupy slouží interním či externím zákazníkům. (6)

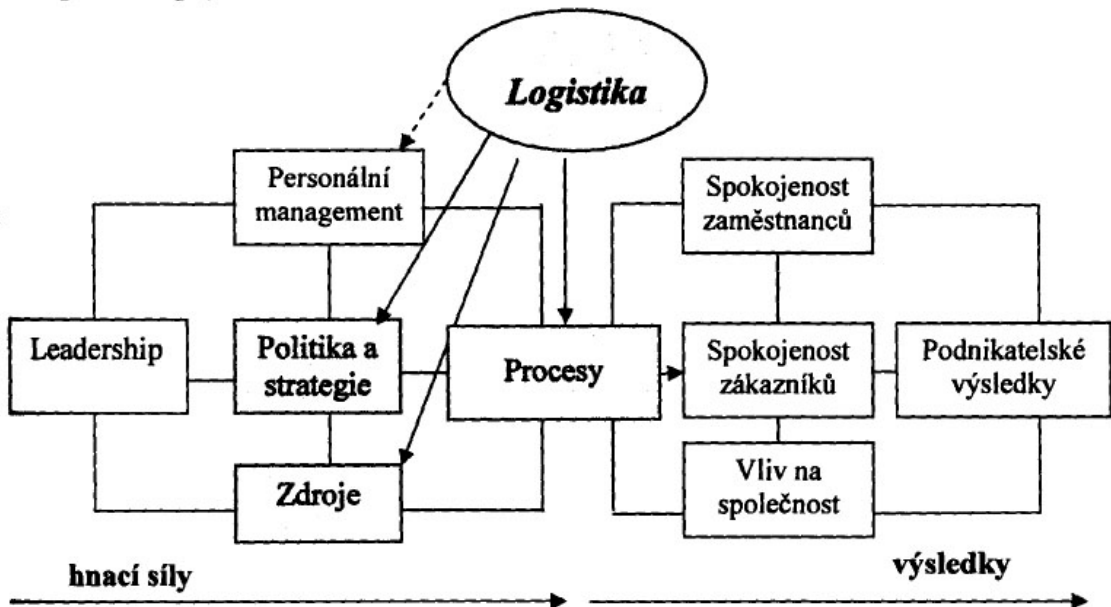
Lepší představu integrace procesů v podniku a vztahu logistiky a procesů, uvádí Obrázek 3. V první části je zachyceno tradiční pojetí, kdy logistika působí pouze na procesy. Druhá část popisuje perspektivní pojetí, kdy logistika působí také na personální management, politiku a strategii a zdroje.

Obrázek 3: Tradiční a perspektivní pojetí angažovanosti logistiky v podniku

**Tradiční pojetí**



**Perspektivní pojetí**



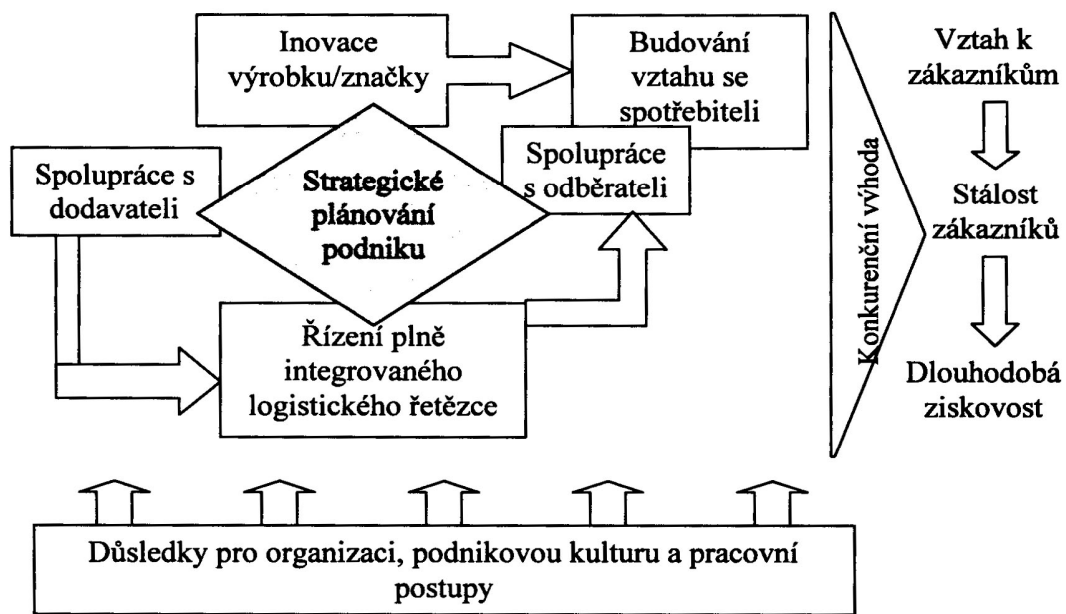
Zdroj: literatura (2)

### Příklady některých klíčových procesů jsou:

- tvorba a posilování značky (včetně vývoje nových výrobků)
- budování vztahu ke spotřebitelům (zaměřeno na zvyšování loajality zákazníků)
- práce s dodavateli
- řízení dodavatelsko-odběratelského řetězce (včetně procesu vyřizování objednávek) (6)

Následující schéma popisuje procesy, které přímo nebo nepřímo ovlivňují spokojenost zákazníka.

Obrázek 4: Hlavní procesy v podniku



Procesy probíhající v celém dodavatelsko-odběratelském řetězci

Zdroj: literatura (6)

### **Charakteristické vlastnosti podnikových procesů jsou následující:**

- mají své zákazníky, pro než vytvářejí hodnotu,
- překračují rámec tradičního funkčního uspořádání organizace,
- čerpají ze zdrojů různých podnikových útvarů,
- jsou organizovány týmově,
- směřují k určitému strategickému cíli. (6)

### **4.3 Logistický řetězec**

Logistické řetězce zabezpečují pohyb komodit ve výrobních a oběhových procesech s využitím informací a také k tomu potřebných financí.

Struktura a chování logistického (dodavatelského) řetězce vychází z požadavku rychle a efektivně uspokojit potřebu finálních zákazníků. (7) Tento pohyb se uskutečňuje za pomoci dopravních, manipulačních a pomocných prostředků a pro řízení veškerých logistických procesů je nutné získávat a zpracovávat informací (včetně zpětné vazby).

Logistické řetězce jsou tvořeny jednotlivými články, v obchodě to pak konkrétně mohou být prodejny a maloobchodní a velkoobchodní sklady nebo logistická centra.

#### **4.3.1 Specifika řetězců v distribuci a v obchodě**

Logistické aktivity vztahující se k výstupu hotových výrobků ze sféry výroby do sféry spotřeby musí obsáhnout veškeré distribuční, velkoobchodní a maloobchodní články řetězce, resp. musí dojít až ke konečnému zákazníkovi, spotřebiteli.

**Struktura distribučních řetězců** se ve vyspělých zemích ustálila na následujících variantách:

- skladových dodávek do prodejen maloobchodu (v evropských zemích se takto ke spotřebitelům dostává 80 – 97 procent zboží),
- přímých dodávek z výroby do prodejen maloobchodu (tato forma dodávek je např. běžná u 30 – 40 procent sortimentu potravinářského zboží),
- přímého prodeje zákazníkům z velkoobchodních skladů,
- zásilkového obchodu,
- přímých dodávek zboží z výroby, (2)
- e-commerce.

#### 4.3.1.1 Skladové dodávky do prodejen maloobchodu

Počátkem 90. let minulého století se začínají rozvětvené skladové sítě centralizovat a koncentrovat do malého počtu velkých skladových objektů se širokou územní působností a zároveň technicky velice dobře vybavených.

**Skladové dodávky do prodejen maloobchodu mívají různé formy:**

- klasická forma se zapojením tzv. dodávkového velkoobchodu,
- formu se zapojením distribučního skladu výrobce,
- formu, využívající externího logistického partnera – poskytovatele logistických služeb. (2)

Vývoj skladových technologií je odvislý od hledání efektivních způsobů, jak zjednodušit a urychlit průtok rychloobrátkového zboží. Ty sice tvoří jen malou část položek, ale mají velký podíl na velkoobchodním obratu. Rovněž pak průtok zboží určeného pro promoční akce, jehož rozvoz do maloobchodní sítě musí být pečlivě

načasován. Toto zboží se totiž ve **velkoobchodních skladech** neskladuje standardními postupy, ale prochází jimi v tzv. tranzitním režimu.

**Distribuční sklady** mají od velkoobchodních skladů jiné funkce, přísluší totiž výrobcí a jejich funkcí je především rozdělovat a expedovat sortiment výrobců podle objednávek odběratelů. Mohou jimi být například místní velkoobchody.

#### 4.3.1.2 Přímé dodávky v výroby do prodejen maloobchodu

Tato forma distribučních řetězců může mít následující formy:

- klasická forma, kdy výrobce expeduje a rozváží zboží podle objednávek ze svého výrobního podniku přímo jednotlivým prodejnám,
- forma cross-dockingu, (viz dále v textu)
- forma samostatných zásilek, pro zboží, které má vysokou cenu, je citlivé na čas, je těžko manipulovatelné nebo pro zásilky, které jsou dostatečně velké a vyplatí se je poslat přímo. (2)

Cross-docking je uplatňován zejména vysoce výkonnými maloobchody u výrobků s velkým objemem toku a spočívá v začlenění článku distribučního centra do řetězce mezi větší počet dodavatelů a maloobchodní síť.

Do zmíněného distribučního centra plyne zboží od všech dodavatelů a odtud se expedují a rozvázejí do jednotlivých prodejen. Organizace cross-dockingu je taková, aby byl průtok zboží centrem co nejrychlejší. Zboží je např. dodáno do centra večer, přes noc jsou roztríděny a zkompletovány a ráno rozváženy. Rovněž se účinně optimalizují rozvozní trasy a minimalizuje potřebný rozsah vozidlového parku.

#### 4.3.1.3 Zásilkový obchod

Tato varianta řetězců vedoucí ke konečným spotřebitelům je spíše stagnující a minoritní. Styk se zákazníky je zprostředkován pomocí nabídkových katalogů, jejichž vydávání je nákladné a často neslučitelné s inovacemi výrobků.

#### 4.3.1.4 Přímé dodávky z výroby zákazníkům

Jedná se o variantu okrajovou a víceméně omezenou na lokálně působící výrobce. Může se jednat o prodej například o prodej nábytku, cukrovinářskou výrobu apod.

Stejně jako v režimu zásilkového prodeje, tak i u varianty přímých dodávek z výroby se jedná o formu prodeje zboží konečným zákazníkům, kde **ve struktuře logistických řetězců nefiguruji provozní jednotky maloobchodních sítí.**

#### 4.3.1.5 E-commerce

V současné době dochází k velkému rozmachu tohoto systému, jehož princip je založen na nabídce i objednávce realizované prostřednictvím výpočetní techniky.

System předpokládá maximální využití informačních a komunikačních technologií jako jsou různé lokální počítačové sítě a především internet, ale i jiné starší technologie jako je elektronická výměna dat (EDI), nebo očekávané, jako např. interaktivní televize.

Tato, dalo by se říci relativně nová obchodní strategie, někdy bývá také označována jako e-business. Elektronické obchodování využívajících mobilních telefonů, které v současné době disponují stále složitějšími funkcemi se označuje jako m-commerce či m-business.

### **E-business se uplatňuje např.:**

- mezi podniky (business-to-business, B2B),  
např. vztahy supplier-to-manufacturer (dodavatelé a výrobci), manufacturer-to-retailer (výrobci a (malo)obchod),
- mezi podniky a jejich odběrateli nebo konečnými zákazníky (business-to-customer, business-to-consumer, B2C).

Elektronické obchodování se začalo rychle šířit koncem 90. let 20. století díky nástupu internetu a bylo a je vnímáno jako příležitost ke zvýšení tržeb, ke zlepšení pohodlí pro zákazníky a vztahů se zákazníky.

## **4.4 Náplň logistiky oběhových procesů**

Náplní logistiky oběhového procesu je integrální řízení všech komponent, a to:

- doprava,
- řízení zásob,
- manipulace s materiálem,
- balení,
- skladování,
- komunikační, informační a řídicí systémy. (8)

### **4.4.1 Doprava**

V oblasti dopravy začala logistika nabývat na významu na přelomu 70. a 80. let minulého století, kdy došlo k deregulaci dopravního průmyslu. Přepravci získali více možností dopravy, stali se pružnějšími a konkurenceschopnějšími. Doprava jako taková

zajišťuje přesun výrobků v prostoru, z místa výroby do místa spotřeby, a zvyšuje tak jejich hodnotu. Dále pak ovlivňuje rychlost a spolehlivost, s jakou se tento přesun uskuteční.

Včasné a kvalitní dodání výrobků zvyšuje přidanou hodnotu pro zákazníka a tím i úroveň zákaznického servisu. Náklady spojené s přepravou jsou ale jedny z největších v logistice a často se významnou měrou podílejí na ceně výrobků.

Využití logistiky ve výrobních a obchodních organizacích klade na dopravní firmy poskytující logistické služby velké požadavky.

#### **V dopravě mají důležitou roli tyto formy:**

- doprava silniční,
- doprava železniční,
- doprava letecká,
- doprava lodní,
- doprava potrubní.

Významné postavení v dopravě zaujímá kombinovaná doprava. Tento způsob dopravy umožňuje využití výhod jednotlivých dopravních oborů. Základním prvkem kombinované dopravy jsou unifikované přepravní jednotky, kterými jsou v našich podmínkách kontejnery a výměnné nástavby.

#### **4.4.2 Řízení zásob**

Zásobování je jednou z nejdůležitějších podnikových aktivit. Zajišťuje hmotné a nehmotné výrobní činitele potřebné k činnosti podniku. Pro podnik mají zásoby jak pozitivní tak i negativní význam.

### **Negativní význam zásob**

Zásoby na sebe váží kapitál, spotřebovávají práci a prostředky a nesou s sebou riziko znehodnocení, nepoužitelnosti a nebo neprodejnosti.

### **Pozitivní význam**

Zásoby řeší časový, místní, kapacitní a sortimentní nesoulad mezi výrobou a spotřebou, zajišťují plynulost výrobního procesu a kryjí také různé nepředvídané výkyvy. Kvalitním řízením zásob lze dosáhnout zlepšení jak cash-flow, tak návratnosti investic.

Cílem řízení stavu zásob je nezvyšovat rentabilitu podniku, předvídat dopad podnikových strategií na stav zásob a minimalizovat celkové náklady logistických činností při současném uspokojování požadavku na zákaznický servis.

Velmi důležitou součástí procesu řízení zásob je prognózování pravděpodobného nákupu jednotlivých typu produktu. Ke zkvalitnění řízení zásob dochází tehdy, má-li management k dispozici relevantní informace užitečné při plánování strategie zásob.

### **4.4.3 Manipulace s materiálem**

Kapitálové investice spojené s manipulačním zařízením bývají pro podnik jedny z hlavních. Způsob skladování určuje, kolikrát bude třeba s materiálem manipulovat, kupované množství má vliv i na výběr manipulačních metod. Na základě druhu obalu se rozhoduje o zařízeních, které bude k manipulaci použito a stanovuje se časová náročnost.

Pro zefektivnění manipulace s materiálem a zlepšení produktivity v této oblasti se používají progresivní technologie, především automatické uskladňování a vyhledávání zboží, zařízení na vyzvedávání kusových položek, pásové dopravníky, roboty či snímací systémy.

#### **4.4.4 Balení**

Balení je v úzké souvislosti s nákupem a dopravou. Vhodně zvolené obaly mohou významnou měrou zlepšit úroveň zákaznického servisu, snížit náklady a zefektivnit manipulaci se zbožím.

V podniku je balení spjata s marketingem a logistikou. Z pohledu logistiky je jeho hlavní funkční uspořádání, ochrana a identifikace výrobku. Obal především uzavírá výrobek před vlastním přemístěním z místa na místo a chrání ho před poškozením vnějšími vlivy a ztrátou. Obal by měl umožňovat co nejsnazší použití výrobku a usnadňovat komunikaci použitím různých symbolů.

#### **4.4.5 Skladování**

Skladování je jednou z nejdůležitějších částí logistického systému. Zabezpečuje uskladnění produktu v místech jejich vzniku, mezi místem vzniku a místem spotřeby a poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladovaných výrobků.

Skldady umožňují překlenout prostor a čas, výrobní zásoby zajišťují plynulost výroby a zásoby obchodního zboží zajišťují plynulé zásobování obyvatelstva.

**Skldování má tyto základní funkce:**

##### **1. Přesun produktů**

- příjem zboží,
- transfer nebo ukládání zboží,
- kompletace zboží podle objednávky,

- překládka zboží (cross-docking),
- expedice zboží.

## **2. Uskladnění produktů**

- přechodné uskladnění, které je nezbytné pro doplňování základních zásob,
- časově omezené uskladnění, které se týká zásob nadměrných a jejichž důvody držení jsou např. kolísavá nebo sezónní poptávka.

## **3. Přenos informací**

- týká se stavu zásob, stavu zboží v pohybu, umístění zásob, vstupních a výstupních dodávek, zákazníků, personálu a využití skladových prostor. (8)

V maloobchodních sítích probíhá systém skladování dvěma různými způsoby, resp. jejich kombinací. Prvním je skladování přímo na provozovnách a druhým pak skladování zboží v centrálních skladech, tzv. logických centrech.

### **Mezi hlavní výhody centrálního skladu patří:**

- efektivnější zásobování jednotlivých provozoven,
- snížení objemu zásob,
- snížení množství finančního prostředku vázaných v zásobách,
- lepší spolupráce s dodavateli,
- snížení zátěže životního prostředí,
- vyšší kvalita služeb pro zákazníky (snížení počtu chybějícího zboží na prodejně).

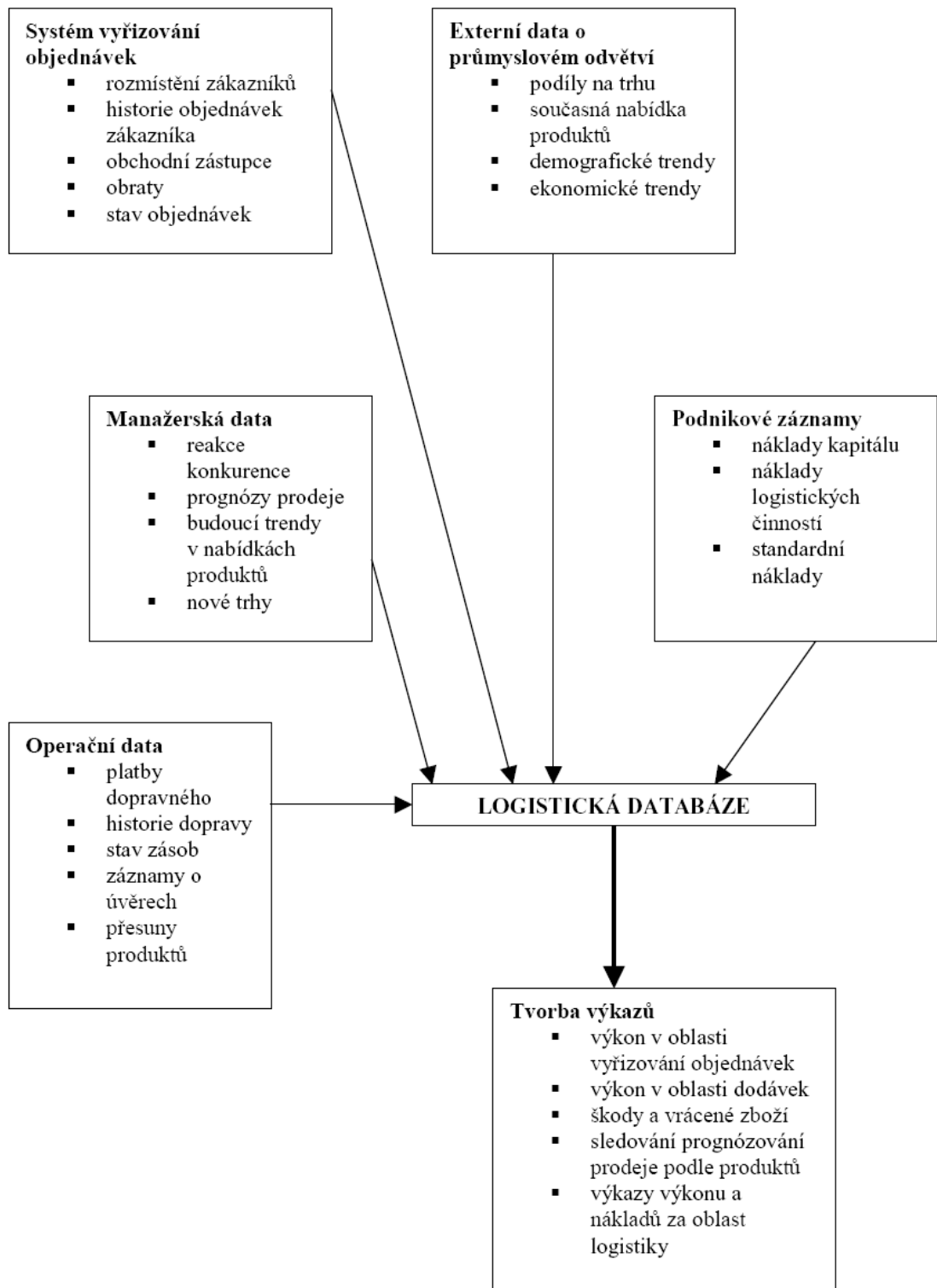
#### 4.4.6 Informační, komunikační a řídicí systémy

K uspokojování stále vyšších nároků zákazníků a správné fungování dodavatelského řetězce je nezbytný integrovaný logistický systém, který je podporován integrovaným logistickým **informačním systémem**. Informační technologie významným způsobem ovlivňují rozvoj logistiky.

Základem logistického systému je **vyřizování objednávek**, které je z hlediska zákaznického servisu popsáno v kapitole 4.7.4 . Nedokonalá komunikace může mít za následek jak ztrátu zákazníků, na jedné části dodavatelsko-odběratelského řetězce, tak i zvýšení dopravních a skladovacích nákladů nebo růst nákladů na údržbu zásob – na druhé části. Pro podporu logistických činností jsou v široké míře využívány počítače a to jak při přijímání a vyřizování objednávek, tak v oblasti řízení zásob a skladu, měření výkonu a v neposlední řadě v procesu přepravy.

Je tedy zřejmé, že celý logistický systém nemůže bez kvalitního informačního systému fungovat efektivně. Informace potřebné k jeho kvalitnímu zpracování a fungování zobrazuje následující obrázek.

**Obrázek 5: Klíčové zdroje pro logistickou databázi**



*Zdroj: literatura (9)*

#### 4.4.6.1 Systémy elektronické výměny dat (EDI)

Tyto systémy představují elektronický přenos obchodních dokumentů mezi počítači různých organizací, zejména mezi výrobcí navzájem a výrobcí a obchodními společnostmi. Jedná se tedy o informační systémy nahrazující tedy klasické systémy přenosu informací, resp. dokumentů – poštu, telefon, fax. EDI však poskytuje mnoho dalších informačních možností, jak je uvedeno dále.

#### **Přínosy systému EDI:**

- snížení objemu administrativy (vytváření a zakládání dokumentů, zasílání dokumentů poštou apod.),
- vyšší přesnost vzhledem k omezení manuálního zpracování,
- vyšší rychlost přenosu objednávek a dalších dat,
- možnost zabývat se strategickými záležitostmi, protože administrativním úkonům je potřeba věnovat méně času,
- snížené náklady na podávání objednávek, jejich zpracování a související činnosti,
- zlepšená dostupnost informací vzhledem k urychlení oznamování o zásilkách,
- zvýšená informovanost i jiných oddělení prostřednictvím napojení EDI na další systémy, např. na systém sledování zásob pomocí čárových kódů nebo elektronický převod peněz,
- snížení stavu zásob vzhledem ke zlepšené přesnosti a zkrácení doby cyklu objednávky.

## 4.5 Aktivní a pasivní prvky logistického řetězce

### 4.5.1 Pasivní prvky

Pasivními prvky nazýváme složky, které procházejí logistickým řetězcem.

**Jsou jimi:**

- suroviny,
- základní a pomocný materiál,
- díly,
- nedokončené a hotové výrobky,
- obaly a přepravní prostředky,
- odpad a informace.

Jejich pohyb z místa a okamžiku jejich vzniku přes různé výrobní a distribuční články do místa a okamžiku jejich výrobní nebo konečné spotřeby představuje podstatnou část hmotné stránky logistických řetězců.

Pasivní prvky nabývají podobu manipulovaných, přepravovaných nebo skladovaných kusu, jednotek či zásilek. Účelem manipulačních, přepravních, kompletačních, ložných a dalších operací, jimž jsou pasivní prvky postupně podrobovány, je, jak se často uvádí, "překonat prostor a čas". Tyto operace mají výlučně netechnologický charakter, tzn. nemění se jimi množství ani podstata surovin, materiálů, dílů či výrobků.

Protože přechod pasivních prvku od dodavatele k zákazníkovi se uskutečňuje prostřednictvím směny, hovoříme o pasivních prvcích zpravidla jako o zboží.

Do pasivních prvků můžeme dále zařadit obaly a přepravní prostředky, které podmiňují pohyb vlastních výrobků, dílů eventuelně materiálu nebo surovin, pokud se přemísťování těchto obalů a přepravních prostředků uskutečňuje samostatně, např. jako

zpětný svoz k opakovanému použití. Mezi přepravní prostředky můžeme zařadit bedny, přepravky, pytle, palety, kontejnery, přepravníky apod.

Další součástí je odpad vznikající při výrobě, distribuci a spotřebě výrobku, jestliže odvoz odpadu je také předmětem péče výrobce nebo distributora zboží.

Poslední jsou informace, jejichž pohyb předbíhá, provází a následuje pohyb surovin, materiálu, dílů a výrobků, jako nutný předpoklad jejich uskutečnění.

#### 4.5.1.1 Identifikace pasivních prvků

Důležitou činností v řízení materiálového toku je přesná znalost o pohybu pasivních prvků. Z tohoto důvodu musí být ve stanovených místech logistického řetězce bez problému identifikovány.

**Identifikací pasivních prvků rozumíme zjišťování totožnosti, a to některým z následujících způsobů:**

- podle fyzických znaků (např. kamerou podle tvaru nebo barvy),
- podle kódu.

**Automatická identifikace a jí odpovídající označování pasivních prvků usnadňuje:**

- řízení procesů, jimiž pasivní prvky procházejí,
- kontrolu stavu,
- sběr informací,
- provádění transakčních procesů.

## **Čárové kódy**

Čárové kódy jsou nejucelenějším a stále ještě nejlevnějším a proto nejrozšířenějším způsobem pro automatickou identifikaci a označování pasivních prvků na optickém principu. Jsou založeny na rozdílných vlastnostech tmavých a světlých ploch při ozáření optickým nebo laserovým paprskem. Dodávám, že s tímto způsobem identifikace jsou zároveň největší zkušenosti.

### **Jednotlivé čárové kódy se od sebe odlišují:**

- použitou metodou kódování při záznamu dat,
- skladbou záznamu a jeho délkou,
- hustotou záznamu,
- způsobem zabezpečení správnosti dat. (8)

Systém EAN je celosvětovým standardizovaným systémem pro identifikaci. Kód EAN (European Article Numbering), je s analogickým kódem UPC (Universal Product Code) používaným v USA a v Kanadě, nejrozšířenějším čárovým kódem používaným v Evropě.

EAN má dvě verze: EAN 13 a EAN 8. Obě jsou numerické, pevné délky. EAN 13 kóduje 13 číslic a analogicky EAN 8 kóduje 8 číslic. Správu kódu EAN na evropském teritoriu provádí nekomerční organizace EAN se sídlem v Belgii. Každé zemi je přidělen kód (počáteční 3 číslice), Česká republika používá kód 859.

**Obrázek 6: Kódy EAN 8 a EAN 13**



*Zdroj: literatura (14)*

#### **4.5.2 Aktivní prvky**

Prostředky, jejichž působením se toky pasivních prvků v logistickém řetězci realizují, nazýváme aktivními prvky.

Jejich posláním je realizovat logistické funkce, tj. uskutečňovat posloupnosti netechnologických operací s pasivními prvky - operací balení, tvorby a rozebírání manipulačních a přepravních jednotek, nakládky, přepravy, překládky, vykládky, uskladňování, vyskladňování, rozdělování, konsolidace, kompletace, kontroly, sledování nebo identifikace, dále sběru, zpracování, přenosu a uchování informací atd.

**Výše uvedené operace spočívají:**

- ve změně místa nebo v uchování hmotných pasivních prvků, popřípadě v jejich úpravě pro navazující manipulační a přepravní operace,
- ve sběru, v přenosu nebo v uchování informací, bez nichž by operace s hmotnými pasivními prvky nemohly probíhat. (8)

Vzhledem k tomu, že logistické systémy jsou smíšeného druhu, lidskou složku považujeme za nedílnou součást příslušného aktivního prvku. Z toho vyplývá, že aktivními prvky jsou i sami řídicí pracovníci, kteří záměrně řídí složky logistického systému.

## **4.6 Logistické technologie**

Logistické technologie souvisí s přepravou zboží, která se pomocí nich uskutečňuje. Nejdůležitějšími technologiemi, které se de facto uplatňují v celosvětovém měřítku, jsou:

- Just in time,
- Hub and Spoke,
- Kanban,
- Z domu do domu,
- Quick Response,
- Kombinovaná doprava,
- Efficient Consumer Response. (8)

### **4.6.1 Just in time (JIT)**

Tato logistická metoda je nejznámější, jejím principem je uspokojování poptávky po určitém materiálu ve výrobě nebo hotovém výrobku v distribučním článku jeho dodáním „právě včas“. Jinými slovy, dodání v přesně dohodnutých a dodržených termínech podle potřeby odběratele. Dodávají se malá množství v co možná nejpozdějším termínu. Dodávky jsou velmi časté a díky tomu mohou na sebe v logistickém řetězci navazovat jen s minimální pojistnou zásobou.

### **Ideální prostředí pro JIT je tam, kde:**

- jsou minimální náklady na změny výstupu,
- je relativně stabilní poptávka,
- odběratel má významné nebo dominantní postavení na trhu ve srovnání s dodavateli.

### **4.6.2 Hub and Spoke**

Tato logistická technologie je jednou z nejčastějších pro logistickou obsluhu území. Je založena na sdružování a rozdělování menších zásilek v logistických centrech, dopravních uzlech nebo terminálech tak, aby rozhodující přepravní vzdálenost, kterou je vzdálenost mezi výchozím a cílovým centrem či uzlem, překonaly pomocí pravidelných a velkokapacitních systémů (např. železniční dopravou). Kapacitní dálková doprava je rozhodně ekonomičtější a ekologičtější než doprava užitkovými automobily.

### **4.6.3 Kanban**

Tato technologie spočívá v tom, že materiál by se měl dodávat přesně v okamžiku jeho potřeby ve výrobním procesu. Technologie je také známa pod jménem TPS – Toyota Production Systems a byl vyvinut společností Toyota Motor Company v 50. a 60. letech minulého století.

Tento systém se osvědčil pro ty položky dodávek, které se používají opakovaně. Vyžaduje se spolupráce s kvalitním poskytovatelem dopravních služeb, odběratel odesílá dodavateli prázdný přepravní prostředek opatřený výrobní průvodkou, štítkem (v japonštině „kanban“) plnící funkci klasické objednávky, přičemž je toto impulsem dodavateli k zahájení výroby objednaného materiálu a poté se odešle zpět odběrateli. Jak dodavatel tak odběratel tedy nevytváří žádné zásoby.

#### **4.6.4 Z domu do domu**

Tento systém patří k nejstarším logistickým technologiím, jehož princip spočívá v poskytnutí veškerých služeb související s přepravou zásilky od dodavatele a „ke dveřím“ zákazníka na jeden přepravní doklad.

#### **4.6.5 Quick response**

Technologie je používána v sektoru maloobchodu a funguje ve vztahu mezi výrobcem a maloobchodníkem na bázi kombinace elektronické výměny dat (EDI) a systému čárových kódů mezi články řetězce. Takový způsob umožňuje průběžné sledování prodeje konkrétních položek zákazníkům, přičemž se informace předává výrobcí a ten dodá odpovídající množství zboží tak, aby se průběžně doplňovaly jeho zásoby.

Dochází tím:

- ke snížení počtu zásob a urychlení reakce,
- k omezení situace, že určité zboží není na skladě,
- ke snížení rozsahu manipulace se zbožím,
- k celkové úspoře času v řetězci (zboží může být dodáno během 24-48 hodin)

#### **4.6.6 Kombinovaná doprava**

Tento systém používá výhod jednotlivých dopravních oborů. Hlavní část trasy se uskutečňuje po železnici, vnitrozemskou vodní cestou nebo po moři a lokální rozvoz je uskutečňován silniční dopravou. Tento typ dopravy je vhodný pro přepravu všech druhů zboží a zajišťuje vyšší kvalitu propojení dopravních systémů s manipulací s materiálem a skladováním (logistický řetězec).

#### **4.6.7 Efficient consumer response**

Jedná se o variantu systému Quick Response, která se vyvinula v potravinářském průmyslu, resp. v oblasti výroby a obchodu potravinářského zboží. Účastníky systémů jsou výrobní podniky s dodavateli a velkoobchod s maloobchodem.

### **4.7 Služby poskytované zákazníkům v logistickém řetězci**

Úroveň logistického systému podniku je zákazníky vnímána prostřednictvím rozsahu a kvality poskytovaných služeb.

**Odborná literatura rozeznává v logistice 3 základní pojetí služeb:**

- službu jako činnost,
- službu jako míru dosažených výkonů,
- službu jako filosofii řízení. (7)

Nejvýše postaveným pojetím chápání služby je služba jako filozofie řízení materiálového toku. Takto pojatá služba se stává v současné době základním kamenem i při tvorbě globální strategie výrobní i obchodní společnosti.

#### **4.7.1 Strategie poskytovaných služeb**

Aby byl podnik konkurenceschopný, musí mít pro rozvoj služeb zákazníkům vypracovanou určitou strategii a důsledně ji uplatňovat uvnitř i vně podniku. K tomu byly na základě výsledků výzkumů navrženy realizační směrnice:

1. Uznat oblast služeb zákazníkům jako proces "přesahující hranice" - a to jak hranice funkcí, tak i hranice geografické
2. Měření výkonu služeb zákazníkům by mělo být zaměřeno na kupujícího nikoliv na prodávajícího
3. Při navrhování systému služeb zákazníkům spíše hledat přijatelný rozsah služeb než požadovanou jednotlivost.
4. Navrhnout informační podpůrné systémy, které mají preventivní charakter a jsou viditelné pro interní i externí partnery.
5. Naučit se, jak vést jednání v prostředí příznivém pro úspěšné.
6. Vyvinout a všeobecně zavést celopodnikové měření zajišťující přesné a včasné monitorování klíčových oblastních služeb zákazníkům.
7. Vyvinout průběžný postup pro podrobné sledování vlivu ustupujících do oblasti služeb zákazníkům z vnějšího prostředí.
8. Propojit proces podnikového plánování s očekávanými výkony v oblasti služeb zákazníkům. (2)

#### **4.7.2 Míra kvality služeb**

Zkušenosti z praxe potvrzují, že předpokladem úvah o službách zákazníkům je dostupnost zboží, tj. záruka, že zboží požadované zákazníkem je na skladě nebo může být ve slíbené lhůtě vyrobeno.

**Za složky služeb zákazníkům a zároveň za kritéria kvality těchto služeb se považují:**

- spolehlivost dodání,
- úplnost dodávek,
- přiměřené (krátké) dodací lhůty,
- poskytované předprodejní a poprodejní služby. (7)

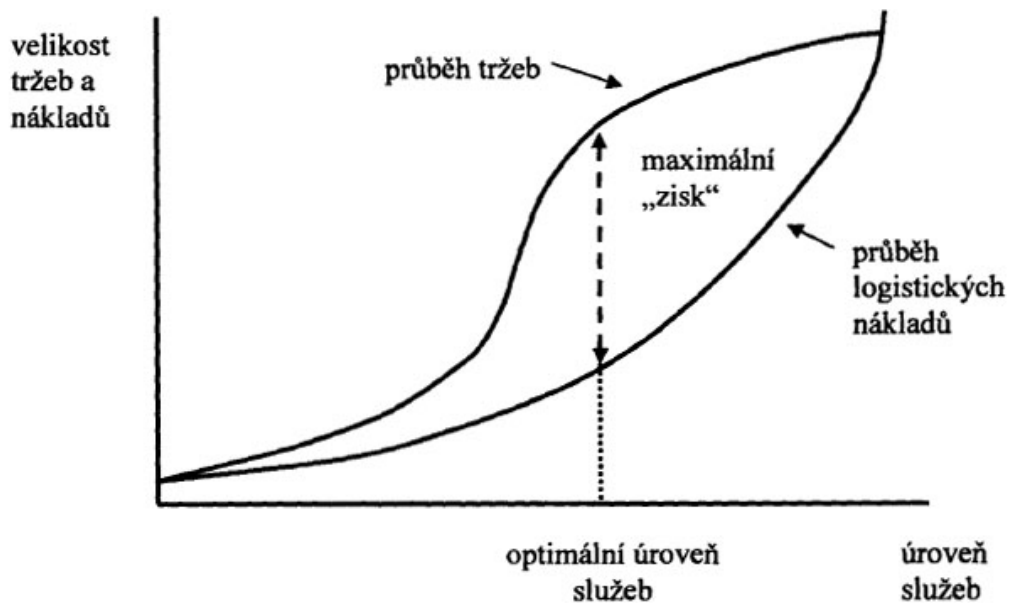
**Definice zákaznického servisu** se v různých společnostech liší. Dodavatel a jeho zákazníci mohou totiž pohlížet na obsah pojmu zákaznický servis rozdílným způsobem.

V širším slova smyslu lze zákaznický servis definovat jako měřítko toho, jak dobře funguje logistický systém z hlediska vytváření užitné hodnoty času a místa pro určitý produkt nebo službu. Z tohoto pohledu sem patří snadnost kontroly položek na skladu, snadnost objednávání nebo poprodejní podpora určité položky. (9)

#### **4.7.3 Náklady spojené s poskytováním služeb**

Každá úroveň poskytovaných služeb si vyžaduje vynaložení určitých logistických nákladů. Logistické náklady a současně také tržby narůstají se zvyšující se úrovní (kvalitou) služeb zákazníkům. Jak je zřejmé z následujícího grafu, nárůst služeb ovšem nekorresponduje s nárůstem nákladů. Při ekonomickém posuzování snahy o zvyšování úrovně služeb je nutno brát v úvahu obě složky nákladů. V tomto případě bude kritériem maximální rozdíl tržeb a nákladů – tedy „zisk“. Vše je ovšem nutno hodnotit z pohledu velikosti segmentu zákazníků.

**Graf 5: Vztah tržeb a nákladů na úrovni služeb**



*Zdroj: literatura (7)*

#### **4.7.4 Cyklus zákaznické objednávky**

Cyklus zahrnuje veškerý čas, který uplyne od podání objednávky ze strany zákazníka až po obdržení objednaného zboží v přijatelném stavu a jeho umístění do zákaznickova skladu, popř. jeho spotřebě, pokud se jedná o konečného zákazníka.

**Typický cyklus objednávky se skládá z těchto fází:**

- příprava a předání objednávky,
- přijetí objednávky a její zanesení do systému,
- vyřízení objednávky,
- kompletace objednávky a balení,
- doprava zákazníkovi,
- příjem zboží zákazníkem. (9)

Důležité je upozornit na fakt, že progresivní systém vyřizování objednávek či jejich zadávání do systému může představovat značný potenciál pro zkrácení cyklu objednávky. Díky kvalitnějšímu toku informací by management mohl efektivněji zabezpečovat skladovací operace a přepravu zboží a tím zkrátit celkový cyklus.

## **5. Návrh řešení služeb zákazníkům**

Zákaznický servis a s ním související logistické činnosti by se ve zkoumané společnosti a jejich provozovnách mohly rozvinout podle návrhů obsažených v následujících subkapitolách.

### **5.1 Řešení elektronických objednávek a rozvozu zboží do domu**

V následujících subkapitolách se budu věnovat návrhu nové logistické strategie. Jedná o formu e-commerce, ve které jsou součástí logistických řetězců maloobchodní sítě.

#### **5.1.1 Vytvoření informačního a komunikačního systému**

Možnost fungování systému elektronického prodeje zboží a jeho následnému rozvozu zákazníkům předpokládá, s využitím outsourcingu, vytvoření internetové aplikace (e-shopu).

**Struktura aplikace by po přihlášení uživatele do ní měla být následující:**

- výběr lokality, resp. prodejny, která provede objednávku
- katalog zboží,
- vyhledávání zboží podle názvu,
- nákupní košík,
- úprava osobních údajů,
- podmínky a pravidla nákupu,
- návod na obsluhu aplikace.

Katalog zboží by mohl mít kromě seznamu produktů rozčleněných do jednotlivých sekcí (potravin, drogerie, elektro, apod.), např. formu jakéhosi plánu nákupní plochy, kde by si zákazník vybral požadované oddělení, ve kterém bude realizovat svůj nákup.

Katalog by měl být propojen se systémem elektronického přenosu dat (EDI), který společnost využívá, vzhledem k nutnosti aktualizace sortimentu, ale hlavně v návaznosti na stav zásob konkrétního zboží. Pokud by došlo k situaci, že zboží se již na provozovně momentálně nenachází nebylo by v aplikaci zobrazováno nebo by byla poskytnuta informace, že je zboží vyprodáno.

Stejně tak bude mít zákazník možnost výběru, zda nedostupné produkty v jeho objednávce se mohou nahradit jinými podobné ceny a kvality. Tento postup by byl využit případně v situaci vyprodání produktů během časového překlenutí vytvoření objednávky zákazníkem v aplikaci a její kompletování a expedicí.

E-shop, resp. odkaz na něj, bude uveden na internetových stránkách společnosti.

### **5.1.2 Přijímání objednávek od zákazníků**

Po zvolení požadovaného sortimentu zákazníkem a případném výběru volného časového horizontu pro jeho dodání bude objednávka prostřednictvím systému odeslána do provozovny, kde bude určenými pracovníky dále zpracovávána.

### **5.1.3 Provedení objednávky, její balení a expedice**

Určený pracovník prodejny vytiskne objednávku a podle jejích parametrů provede kompletaci objednaného sortimentu z prodejní plochy nebo skladu a poté jednotlivé položky namarkuje, zabalí do tašek a označí na nich pro kterého zákazníka je nákup

určen. Každá objednávka musí být přichystána v dostatečném předstihu před jejím předáním k expedici v návaznosti na rozvozový plán.

#### **5.1.4 Doprava zboží k zákazníkům**

Pracovník pověřený rozvozem zboží, bude se jednat o externího zaměstnance, v případě využití této logistické činnosti prostřednictvím outsourcingu, převezme jednotlivé nákupy a v souladu se sestaveným rozvozovým plánem je doručí zákazníkům.

#### **5.1.5 Podmínky a přínosy realizace návrhu**

System elektronického objednávání zboží a jeho následnému dodání zákazníkovi nemůže být efektivně a kvalitně prováděn bez dobrého fungování všech v předchozích subkapitolách uvedených logistických činností.

Současně je nutné upozornit na několik následujících skutečností.

#### **Zákazník spolu s cenou za nakoupené zboží uhradí:**

**299,- Kč** za dovoz nákupu v hodnotě menší než 2000,- Kč a současně větší než 500,- Kč,

**99,- Kč** za dovoz nákupu v hodnotě větší než 2000,- Kč.

Objednávka zboží v hodnotě menší než 500,- Kč bude systémem zamítnuta a o této skutečnosti bude zákazník informován již při potvrzování objednávky v internetové aplikaci.

V případě výběru časového horizontu zákazníkem pro doručení zboží se mu bude účtovat navíc částka **250,- Kč**. Časové horizonty budou stanoveny po celý den vždy

v rozmezí 2 hodin, např 14-16 hod, 16-18 hod, přičemž dovoz zboží bude probíhat ve všední dny od 10 do 20 hod, v sobotu pak od 10 do 16 hod.

**Náklady na zaměstnance** pověřené činností kompletace objednávek nejsou kalkulovány, protože zavedení služby s sebou nepřináší požadavek na zvýšení počtu pracovníků v jednotlivých provozovnách. Bude se jednat o zaměstnance pokladních zón a zabezpečí se tak jejich maximální pracovní nasazení v době, kdy pokladny nejsou plně zatíženy. Pokud by došlo k případu plného využití pokladní zóny a současně nutnosti zkompletovat elektronickou objednávku může být využit například brigádník.

Dodávky budou uskutečňovány nejdříve druhý den po obdržení objednávky. Objednávky bez specifikace času doručení budou doručovány následující den automaticky. Objednávky se specifikací času doručení budou dodány také nejdříve následující den, s tím, že mohou být dle přání zákazníka dodány i v jiných dnech následujících.

**Náklady na dopravu** musí být kalkulovány v souvislosti s nabídkou jednotlivých outsourcovaných dopravců. Budou se lišit dle regionů, ve kterých jednotliví dopravci působí a dá se očekávat, že budou růst s velikostí měst, ve kterých maloobchodní síť působí.

**Správa internetové aplikace** externí firmou je kalkulována na **60 000,- Kč měsíčně**. Obchodnímu řetězci se tak jistě vyplatí zavést navrhovanou službu v co největším počtu svých provozoven z důvodu větší efektivity této investice.

**Tržby** z této služby se mohou dle mého názoru pohybovat okolo **5-10 procent** z celkových tržeb jednotlivých provozoven. Dají se opět očekávat vyšší ve velkých městech, což souvisí také s životním stylem jejich obyvatel.

**Placení zboží** bude probíhat v hotovosti při jeho předání zákazníkovi. Při použití jiných způsobů plateb, např. platební kartou, by totiž mohlo docházet k neřešitelným situacím a to v případech, kdy by bylo zákazníkovi dodáno méně položek, než které si objednal

a již zaplatil při objednávání zboží. To by mohlo nastat v případech, kdy by hlavně v počátcích zavádění služby a internetové aplikace a jejího napojení na systém EDI společnosti, mohlo selhávat propojení na skutečný stav zásob a došlo by tak situaci, kdy by objednané zboží nebylo na provozovně k dispozici.

Pro platby kartou by se dalo počítat s využitím přenosných terminálů. To však pro rozvoz zboží předpokládá spíše využití vlastních pracovníků než najatých dopravců. V navrhovaném systému outsourcingu dopravy by bylo velmi komplikované a nijak výhodné přeúčtovávání finančních prostředků, pokud by vůbec dopravce s takovou variantou souhlasil. Teoreticky by ale bylo možno smluvně ošetřit pronájem nebo spíše zapůjčení přenosných terminálů, vlastněných obchodním řetězcem, dopravci.

**Přínosy zavedení systému elektronických objednávek a rozvozu zboží jsou pro společnost zejména:**

- zvýšení úrovně zákaznických služeb,
- zvýšení obratu spotřebního zboží,
- získání nových zákazníků.

**Pro zákazníky** znamená pak zavedení systému hlavně zvýšení jejich spokojenosti v souvislosti se službami, které jim jsou nabízeny. Nákup na dálku pro ně přináší úsporu času a pohodlí nákupu z domu.

## **5.2 Zavedení systému věrnostních karet**

Jedná se o nejlevnější a nejjednodušší způsob získávání dat o nákupních zvyklostech zákazníků, jako je frekvence nakupování, preference jednotlivých druhů zboží apod. Obchodní řetězec tak může evidovat zákazníky pomocí plastových karet předkládaných při placení zboží a sledovat tak jejich nákupní chování.

Díky tomuto systému mohou být zákazníci zahrnováni přesně cílenými pozornostmi, např. ve formě slev na věci, které pravidelně kupují. Další možností, je sbírání bodů za jednotlivé nákupy, např. 1 bod za každých utracených 100,- Kč a jejich následná výměna za zboží z katalogu, určenému právě pro tyto účely. Zákazník by mohl být o dosaženém počtu bodů informován krátkým textem na účtence. Vhodnou motivací tak společnost zajišťuje, že se bude zákazník stále vracet.

Ve Velké Británii je právě z důvodu zavedení tohoto systému řetězci připisován jeho velký úspěch a síla a je již v takové fázi, že jednotlivé provozovny přizpůsobují svůj sortiment tomu, jací zákazníci jej navštěvují. Např. v centru Londýna se zaměřují na úředníky a manažery a prodávají zde, co se potravinářského zboží týká, hlavně sendviče a hotová jídla.

Předpokladem fungování systému věrnostních karet je vytvoření, resp. implementace speciálního informačního systému do systému EDI zavedeno ve společnosti.

**Výhodou systému věrnostních karet je,** jak již bylo zmíněno, možnost lépe sledovat nákupní zvyklosti zákazníků a aktuálně přizpůsobovat podporu prodeje.

## Závěr

V mé diplomové práci jsem na základě studia odborné literatury popsal logistický řetězec, jeho procesy a prvky. Výsledkem mého studia bylo také nastínění teoretických přístupů k optimalizaci logistických činností. Ze získaných informací od společnosti Tesco Stores ČR a.s. vyplývá, že jeho logistický systém splňuje podmínky pro své dobré fungování. Tento pozitivní stav je zapříčiněn volbou efektivních logistických strategií v minulé i současné době managementem zmíněného obchodního řetězce a samozřejmě zaměstnáváním vzdělaných odborníků v oblasti logistiky.

Snažil jsem se také vybrat teoretické přístupy pro tvorbu nové strategie, kterou je elektronické objednávání zboží a jeho následná doprava k zákazníkovi. Chtěl bych upozornit na důležitý fakt, že s touto novou oblastí poskytování služeb zákazníkům není v České republice prakticky žádná zkušenost. Návrh strategie je vypracován spíše v obecné rovině a v případech, kdy uvádím konkrétnější představy týkající se ekonomické stránky, se jedná o hodnoty s části promyšlené ve spolupráci s managementem obchodního řetězce. Jejich správný výběr by se potvrdil, popřípadě by došlo k úpravám, až po zavedení služby, kdy by byla již známa konkrétní poptávka po tomto projektu a skutečné náklady na jeho realizaci. Je však již předem zřejmé, že tato služba nebude pro společnost rentabilní a jednalo by se pouze o zkvalitnění zákaznického servisu za cenu vysokých nákladů. Tato služba je běžně nabízena např. ve Velké Británii, kde je velice oblíbená a hojně využívána, bohužel jsem se však v průběhu práce nesetkal se vstřícností managementu k přístupu ke konkrétním ekonomickým ukazatelům.

Okrajově se zmiňuji také o možné realizaci projektu věrnostních karet. Jsem si vědom toho, že tento projekt není vyloženě logistickou strategií, ale přinesl by společnosti podstatné informace o nákupním chování svých zákazníků a zároveň by mohl být i zákazníky vnímán pozitivně jako zkvalitnění jim poskytovaných služeb.

## Seznam použité literatury

- (1) PRAŽSKÁ, J., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání – Retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7
- (2) PERNICA, P. *Logistika pro 21. století (supply chain management) – 1.díl*. 1. vyd. Praha: Radix, 2005. 570 s. ISBN 80-86031-59-4
- (3) PERNICA, P. *Logistika pro 21. století (supply chain management) – 2.díl*. 1. vyd. Praha: Radix, 2005. 536 s. ISBN 80-86031-59-4
- (4) PERNICA, P. *Logistika pro 21. století (supply chain management) – 3.díl*. 1. vyd. Praha: Radix, 2005. 612 s. ISBN 80-86031-59-4
- (5) STEHLÍK, A. *Obchodní logistika*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1997. 115 s. ISBN 80-210-1676-0.
- (6) CHRISTOPHER, M., *Logistika v marketingu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 166 s. ISBN 80-7261-007-4
- (7) SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3
- (8) DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. *Logistika – procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0
- (9) LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. *Logistika*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
- (10) KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN: 80-7261-015-5
- (11) *Ekonomika - iHNed.cz : Ekonomický zpravodajský server Hospodářských novin* [on-line]. c2008, dostupný z <<http://ekonomika.ihned.cz>>

- (12) *Obchodní rejstřík* [on-line]. c2008, dostupný z <<http://www.justice.cz>>
  
- (13) *Tesco* [on-line]. c2008, dostupný z <<http://www.itesco.cz>>
  
- (14) *Čárové kódy – EAN Czech* [on-line]. c2008, dostupný z <<http://www.gs1cz.org/system-gs1/carove-kody>>
  
- (15) *Logistika – iHNed.cz : Doprava, skladování, distribuce, balení* [on-line]. c2008, dostupný z <<http://logistika.ihned.cz>>
  
- (16) Firemní literatura

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Interiér haly v logistickém centru v Postřižíně u Prahy

**Příloha 1: Interiér haly v logistickém centru v Postřizíně u Prahy**

