

**NÁVRH RACIONALIZACE LOGISTICKÝCH ŘETĚZCŮ
VE VELKOOBCHODNÍM SKLADU PODNIKU MALKOL CZO SPOL. S R.O.**

Kateřina RIEGLOVÁ

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina RIEGLOVÁ**
Osobní číslo: **L09383**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Návrh racionalizace logistických řetězců v podniku**

Zásady pro vypracování:

- 1. Shromáždění teoretických poznatků o problematice logistických řetězců v podniku a na jejich základě zpracování teoretické části.**
- 2. Analýza situace v řízení a chodu logistických řetězců, včetně dosahovaných výsledků a ekonomických ukazatelů ve společnosti MALKOL, CZO, s.r.o .**
- 3. Návrh racionalizačního opatření v činnosti logistických řetězců ve společnosti MALKOL, CZO, s.r.o včetně vyhodnocení jejich efektivity.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] PERNICA, Petr. Logistika pro 21. století - 1 díl. 1. vyd. Praha: Radix, 2005. 570 s. ISBN 80-86031-59-4.

[2] SIXTA, Josef, MAČÁT, Václav. Logistika teorie a praxe. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

[3] DRAHOTSKÝ, Ivo, ŘEZNÍČEK, Bohumil. Logistika procesy a jejich řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 22. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.

děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.

ředitel ústavu

ABSTRAKT

Práce má za cíl deskripci a kritické zhodnocení současných logistických procesů ve velkoobchodním skladu s navržením jejich racionalizace. Dále je v práci zhodnoceno, zda-li současné metody a postupy objednávání a sledování skladových zásob odpovídají požadavkům udržení konkurenceschopnosti firmy i poptávce zákazníků. Zaměřuje se rovněž na vyhodnocení stávajícího systému skladového hospodářství. V teoretické části je definována logistika, její cíle, subjekty a vybrané metody. Dále je popsán logistický řetězec a struktura distribučního logistického řetězce.

Klíčová slova: MALKOL CZO spol. s r.o., logistický řetězec, velkoobchodní sklad, logistické procesy, skladové hospodářství

ABSTRACT

The objective of the bachelor final project is to describe and evaluate current logistics processes in a wholesale warehouse and to propose their rationalization. Further, the project assesses whether the current methods and procedures of ordering and monitoring warehouse stock comply with the requirements for maintaining competitiveness of a company as well as customers' demand. It also aims at the evaluation of the existing warehouse management system. In the theoretical part logistics, its goals, entities and selected methods are defined. In the next part the logistics chains and the structure of the distribution channel are described.

Key words: MALKOL CZO spol. s r.o., logistics chain, wholesale warehouse, logistics processes, warehouse management

Chtěla bych vyjádřit poděkování vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Zdeňku Málkovi, Ph.D., za jeho vstřícný přístup, poskytnutou odbornou pomoc a připomínky při zpracování bakalářské práce. Poděkování rovněž patří vedení společnosti MALKOL CZO spol. s r.o. za poskytnutí vybraných podkladových materiálů.

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 11.5.2012.....

.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 LOGISTIKA	12
1.1 O ČEM TA LOGISTIKA VLASTNĚ JE.....	12
1.1.1 Cíl podniku – zisk a likvidita	12
1.1.2 Materiál	13
1.1.3 Lidé.....	13
1.1.4 Informace.....	15
1.2 LOGISTICKÝ ŘETĚZEC A MOŽNOSTI JEHO ZDOKONALENÍ	16
1.3 LOGISTIKA A SYSTÉMY	17
1.4 TRENDY MODERNÍ LOGISTIKY	17
1.5 INTEGROVANÁ LOGISTIKA	18
1.5.1 Čas.....	19
1.5.2 Služby zákazníkům	20
1.5.3 Procesní orientace	21
2 LOGISTICKÝ ŘETĚZEC	22
2.1 LOGISTICKÝ ŘETĚZEC	22
2.2 PASIVNÍ PRVKY	22
2.3 AKTIVNÍ PRVKY	23
2.4 PRUŽNOST LOGISTICKÝCH ŘETĚZCŮ	24
2.5 ČLÁNKY LOGISTICKÝCH ŘETĚZCŮ	24
2.6 LOGISTICKÉ FUNKCE V ZASILATELSKÝCH PODNICÍCH.....	24
2.7 INTEGRACE LOGISTICKÝCH ŘETĚZCŮ	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
3 MALKOL CZO, SPOL. S.R.O.	27
3.1 PROFIL SPOLEČNOSTI	27
3.1.1 Cíle a filozofie společnosti.....	27
3.1.2 Hlavní vývojové fáze firmy.....	28
3.1.3 Drobné vývojové krize	29
3.1.4 Analýza situace a návrhy řešení	30
3.1.5 Možná východiska z krize.....	30
3.2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	30
3.2.1 Zaměstnanci	31
3.2.2 Péče o životní prostředí.....	31
3.2.3 Sponzorství.....	31
3.2.4 ISO 9001 – 2001	32
3.3 MALKOL CZO SPOL. S R.O., POBOČKA VELKOOBCHODU V BRNĚ, CEJL 58	32
3.3.1 Sklad – skladové zásoby	32

4	RACIONALIZACE LOGISTICKÉHO ŘETĚZCE.....	36
4.1	SLEDOVÁNÍ STAVU SKLADOVÝCH ZÁSOB A OBJEDNÁVÁNÍ ZBOŽÍ	36
4.2	DALŠÍ INOVACE LOGISTICKÉHO ŘETĚZCE	40
4.2.1	Zavedení čárových kódů.....	40
4.2.2	Vytvoření softwarového programu pro evidenci VIP odběratelů	41
4.2.3	Inovace fakturačního programu.....	42
	ZÁVĚR	43
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	45
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	46
	SEZNAM OBRÁZKŮ	47
	SEZNAM TABULEK.....	48
	SEZNAM PŘÍLOH.....	49

ÚVOD

Tato bakalářská práce pojednává o návrhu racionalizace logistického řetězce v již fungující firmě MALKOL CZO spol. s r.o., která se vyskytuje na trhu již od roku 1991. Od svého vzniku prošla řadou vývojových změn a modernizací, které byly pro firmu nezbytné k jejímu udržení se na trhu a k tomu, aby obstála v konkurenceschopnosti.

Výběr právě této firmy a její brněnské pobočky souvisí především s dobrou znalostí prostředí této společnosti a rovněž s dlouhodobými zkušenostmi na několika pracovních pozicích ve firmě. Neméně podrobně lze dále popsat i chod a logistické zázemí celé společnosti, související především s logistickým řetězcem jako takovým. Této problematice je věnována zejména praktická část této práce.

Cíl práce

Cílem této práce je navrhnout racionalizaci logistického řetězce v již dobře prosperující firmě. Jejím úkolem tedy není vylepšovat již zavedený systém, který prokázal svou kvalitu i v době hospodářské krize, kdy si společnost neochvějně udržela své místo na trhu, ale přijít s úplně novým návrhem pracovních činností v oblasti skladového hospodářství. Výsledkem pak bude ještě vyšší efektivnost práce a maximalizace kvality provedených pracovních výkonů, vedoucí k plnému uspokojení jak koncového článku logistického řetězce, tedy zákazníka, tak v neposlední řadě k uspokojení požadavků vedení společnosti.

Metody a postupy práce¹

Na počátku práce s vybraným tématem bylo třeba stanovit si metody a postupy, jimiž bude daná problematika zpracována a interpretována. Jako nejvhodnější a nejefektivnější se jevíly především následující metody:

- ❖ Analýza jako sběr relevantních dat a jejich následné uspořádání (tady mohou dobře posloužit tabulky, kde se získané informace seřadí například od největších po nejmenší hodnoty, dle četnosti výskytu apod.). Neméně důležitým aspektem je definování místa analýzy (výběr činností nebo procesu – například úspěšnost produktů). Tato metoda v práci nejvíce obsáhla problematiku nárůstu požadavků odběratelů a následně objemu jimi odebíraného zboží ze skladu firmy.
- ❖ Dedukce jako typ úsudku a metoda zkoumání, kdy se z přijatých výroků dospívá k novému tvrzení, závěru, důsledku. Postupuje se od obecného k jednotlivému. V práci jí je využito zejména pro tvorbu inovací logistického řetězce a predikce budoucího fungování firmy.
- ❖ Komparace jako přirovnávání, srovnávání či porovnávání, zde užitá převážně při srovnání stávajícího stavu firmy s minulostí a očekávanými změnami v budoucnosti.
- ❖ Kompilace jako sbírání, sestavování a shromažďování dat a poznatků, vedoucí v práci prostřednictvím oslovení co největšího počtu stávajících klientů a odběratelů především k vyhodnocení a závěrům, co je třeba v logistickém procesu firmy inovovat a obměnit.

¹ *Slovník cizích slov* [online]. [cit. 2012-05-06]. Dostupný < <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/> >.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LOGISTIKA

Logistika je dle Evropské logistické asociace organizace, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.²

1.1 O čem ta logistika vlastně je...

Dříve než přistoupíme k samotnému problému inovace logistického řetězce v rámci konkrétní firmy, je třeba si blíže teoreticky rozpracovat téma logistiky jako takové a podrobněji strukturovat jednotlivé obecné charakteristiky tohoto podniku.

1.1.1 Cíl podniku – zisk a likvidita

V drtivé většině odborných prací z oblasti ekonomie je uváděn zisk jako primární cíl podniku, avšak ten bývá většinou solventních podniků doplněn cílem zajištění serióznosti podniku. Je bohužel smutnou skutečností, že se tyto základní cíle jeví značné části českých podniků jako velmi obtížně splnitelné a mnohdy dokonce nereálné.

Vedení každého podniku by si mělo uvědomit, že peníze přináší do podniku zákazník a že je tedy žádoucí, aby byl s nákupem spokojený a aby zůstal dané firmě věrný. Zákazník bude spokojený, jestliže nebude muset na objednaný výrobek dlouho čekat, nebude muset vyvinout velké úsilí, aby ho získal, výrobek bude odpovídat jeho požadavkům ohledně množství a kvality a zaplatí za něj přiměřenou cenu. Pravděpodobnost opakovaného nákupu zvýší podnik tím, že se bude o zákazníka starat před i po uskutečnění nákupu poskytnutím nejrůznějších služeb (kromě servisních služeb jsou to zejména kvalita distribuce a poskytování informací).

Jak ale dosáhnout toho, aby byl výrobek k dispozici ve správný čas, na správném

² *Logio.cz* [online]. [cit. 2012-05-06]. Dostupný < <http://www.logio.cz/logistika/> >.

místě, v požadovaném množství i kvalitě a s přiměřenými náklady? Řešení spočívá v prozkoumání logistického řetězce, v identifikování jeho nadbytečných nebo neefektivních článků a v nalezení takových řešení, která umožní zkrácení průběžných dob, zlepšení služeb zákazníkům a která celý řetězec učiní pružnějším a hospodárnějším. Při odhalování problémů a optimalizaci činností je však třeba myslet a postupovat logisticky.

1.1.2 Materiál³

Vedení podniku by mělo řešit otázku, jak velká zásoba materiálu by se měla v logistickém řetězci pohybovat. Slovo "pohybovat" je zde klíčové, protože jakmile zásoby stojí, nezvyšuje se jejich hodnota (např. skladování). Časy, kdy jsou zásoby v nečinnosti, je třeba minimalizovat, nebo nejlépe úplně vyloučit. Stejně tak je třeba vyloučit z řetězce ty operace, při nichž se zásoby sice pohybují, avšak nezvyšuje se jejich hodnota (např. zbytečná překládka).

Zásoby se projevují jak pozitivním, tak negativním způsobem. Pozitivní význam zásob je v tom, že přispívají k řešení časového, místního, kapacitního a sortimentního nesouladu mezi výrobou a spotřebou. Dále přispívají k tomu, aby se přírodní a technologické procesy mohly uskutečňovat ve vhodném rozsahu. Nejdiskutabilnější přínos spočívá v krytí nepředvídaných výkyvů a poruch. To znamená, že zásoby zajišťují plynulost výrobního procesu, pokrývají výkyvy v poptávce a v doplňování zásoby. Další skupinou projevů zásob jsou ty s negativním významem. Prvním z nich je poslední jmenovaná výhoda – krytí nepředvídaných výkyvů a poruch. Vysoká hladina zásob totiž konzervuje problémy a v podniku nevzniká tlak na jejich řešení. Při nízké úrovni zásob musí být všechny procesy v podniku perfektně sladěné, aby systém fungoval bez poruch. Mít nízkou hladinu zásob sice vyžaduje vyšší nároky na organizaci v podniku, avšak odměnou je eliminace dalších negativních projevů zásob. Zásoby totiž váží kapitál, spotřebovávají další práci a prostředky a nesou s sebou riziko znehodnocení,

nepoužitelnosti či neprodejnosti. Kapitál, který je vázán v zásobách, pak může chybět tam, kde je ho zrovna nejvíce potřeba – např. ve vývoji a výzkumu, v marketingu apod.

1.1.3 Lidé

Podnik stojí a padá s lidmi. I když vedení podniku zpracuje naprosto perfektní plán změn v podniku (třeba právě plán snížení zásob s přihlédnutím ke všem okolnostem), neseťká se tento plán s úspěchem, jestliže nebude mít podporu zaměstnanců, kteří ho musí realizovat.⁴

V našich podnicích je velice zakořeněná nechuť k jakýmkoli změnám. Ta je způsobena jednak minulým režimem, kdy jakákoliv iniciativa pracovníka nebyla hodnocena kladně, nýbrž záporně, a lidé se naučili do ničeho nemluvit a nic neměnit. Druhým důvodem nechuti ke změnám je to, že lidé nejsou ochotni se učit nové věci, což je však důležitý předpoklad úspěšnosti podniku (aby podnik uspěl v konkurenci, musí být pružný; aby byl pružný, musí se jeho zaměstnanci neustále učit nové postupy práce, nové metody.; aby se mohli zaměstnanci vzdělávat, musí jednak chtít a jednak jim to podnik musí umožnit a podporovat je v tom).

Jedním z účinných nástrojů, jak bojovat proti větě "proč to měnit, když to funguje", je správná motivace pracovníků. Podnik by měl své zaměstnance motivovat tak, aby se jejich cíle shodovaly s cíli podniku. Při změnách v podniku je tedy třeba nasměrovat úsilí (prostřednictvím nejrůznějších stimulů) všech zaměstnanců stejným směrem, protože jen tak může změna vyvolat žádoucí efekty.

Motivovaní pracovníci však nestačí. Je totiž třeba, aby mezi sebou tito pracovníci komunikovali a spolupracovali spolu bez ohledu na funkční uspořádání podniku. Zlepšení komunikace a spolupráce mezi jednotlivými odděleními je možné dosáhnout pomocí týmů. Avšak sestavit tým expertů ze všech funkčních úseků, podílejících se na logistickém

³ HORÁKOVÁ, Helena; KUBÁT, Jiří. *Řízení zásob*. 3., přeprac. vyd. Praha: Profess Consulting, 1999. ISBN 80-85235-55-2, s. 67

řetězci, je obtížné. Týmy přesahující funkce musí mít silnou a jasně projevovanou podporu vrcholového vedení, protože bez ní mají linioví vedoucí tendenci vracet se ke starým zvyklostem.

1.1.4 Informace

Tak jako začínají být zásoby považovány za "pasiva" podniku, stávají se informace nejcenějším podnikovým aktivem. V dnešní době totiž může být úspěšný jen ten, kdo má k dispozici informace. Avšak to nestačí. Jejich hodnota závisí na tom, jak jsou shromážděny, zpracovány a "zkomunikovány". K takovým činnostem je potřeba kvalitní výpočetní a komunikační technika včetně připojení na internet. Počítače a sítě však již nejsou vnímány jako výpočetní technika v pravém slova smyslu (určena k počítání), nýbrž jako nástroj pro koordinaci a synchronizaci procesů v celém podniku a nejlépe v celém logistickém řetězci.

Pomocí kvalitních informací může podnik zjednodušit nebo dokonce eliminovat některé činnosti v podniku. Když např. pracovník z oddělení prodeje může ihned zákazníkovi (díky kvalitnímu informačnímu systému podniku) sdělit, jestli je požadované zboží na skladě, ušetří tím podnik čas a náklady spojené se zjišťováním stavu zásoby a navíc je zákazník spokojenější, protože ví, na čem je. Za předpokladu existence takového informačního systému v podniku je také pravděpodobnější, že požadované zboží na skladě bude, protože řízení zásob je pak jednodušší a několikanásobně efektivnější. Dobře fungující informační systém je tedy nezbytností, jestliže se podnik snaží zlepšit služby zákazníkům.

Význam informací pro řízení spočívá také v tom, že nelze efektivně řídit něco, o čem nic nevíme nebo toho víme málo.

⁴ Přestože se následující odstavce věnují jen otázce realizace změny, je třeba mít na paměti, že ani nejlépe provedená realizace špatného plánu nepovede k žádoucím efektům

1.2 Logistický řetězec a možnosti jeho zdokonalení⁵

Logistický řetězec je "soubor aktivit (zpravidla soubor hmotných a nehmotných toků), probíhajících v navazujících člancích, jejichž struktura a chování jsou odvozeny od požadavku dosáhnout konečného efektu ve smyslu pružného a hospodárného uspokojení dané potřeby konečného článku řetězce".⁶

Konečným článkem řetězce je v našem případě bezesporu zákazník, jehož potřeby se snažíme uspokojit. Hmotné toky jsou představovány toky materiálu (včetně hotových výrobků), obalů, lidí, odpadů apod. Nehmotné toky jsou představovány tokem informací potřebných k tomu, aby se uchování a přemístění uvedených věcí a lidí mohlo uskutečnit.

V uvedené definici můžeme nalézt požadavek pružnosti logistického řetězce. Jde o to, jak dosáhnout splnění vysoce individualizovaného přání zákazníka v co nejkratším čase. Zde spatřuji největší rezervy českých podniků.

Jde o to si uvědomit, že všichni zákazníci nejsou stejní. S úspěchem je zde možné použít metodu ABC, o které se ještě několikrát zmíním, ale v trochu jiných souvislostech. Spočívá v tom, že často několik málo zákazníků přináší do podniku velkou část tržeb. Jestliže tomu tak v podniku je, měl by se prodejní útvar nejdříve soustředit na co nejlepší uspokojování právě těchto strategických zákazníků. Poté by se měl podnik zabývat řešením pohotovosti dodávek pro ostatní zákazníky a nastavit vhodnou úroveň služeb (která by měla být nižší než pro strategické zákazníky) i pro ně. Optimální úroveň zákaznických služeb vyplývá ze složitého vyvažování nákladů různých druhů, které se mohou lišit pro výrobky, typy zákazníků a lokality.

Vedoucí podniky již poznaly, že významných a trvalých operativních zlepšení dosáhnou jen při celistvé, navzájem sladěné optimalizaci všech funkcí podél celého logistického řetězce. Nelze tedy zlepšovat jednu část řetězce bez ohledu na jiné části; cesta k úspěchu vede přes komplexní a systémová řešení.

⁵ Logistika, únor 2000, ISSN 1213-7693, s. 33

⁶ PERNICA, Petr. *Logistický management*. 1. vyd. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6, s. 81.

1.3 Logistika a systémy

Nejdůležitějším znakem moderního pojetí logistiky je vnímání ekonomické reality jako soustavy systémů. Podnik tedy pojímá jako otevřený systém, ve kterém existuje množství různých vztahů a vazeb a který je také propojen se svým okolím. "Musíme přitom respektovat, že podnik se sice podílí jenom určitou částí na celém logistickém řetězci od suroviny až ke konečnému spotřebiteli, přitom ale dosah jeho vlivu může být větší než dosah příslušející mu bezprostředně podle existující struktury dělby práce. V každém případě je třeba brát v úvahu nejen samotný výrobní systém, ale i systémy zásobování výroby a spotřební systém, a to v konkrétních prostorových a časových souvislostech, od kterých nelze abstrahovat bez ztráty vazby na realitu."⁷

Při nastavování podnikového systému by měli dbát manažeři na to, aby systém adekvátně reagoval na vnější podněty, aby byl pružný, tedy schopný změny ve své struktuře, a aby byl orientovaný na konečný efekt synergické povahy, tzn. aby každý prvek systému směřoval své úsilí ke stejnému cíli díky koordinaci a synchronizaci procesní stránky systémů. Od systému se také vyžaduje ekonomické chování.⁸

1.4 Trendy moderní logistiky

Dnešní doba je charakteristická převisem nabídky na trhu a tedy i obrovskou konkurencí. Žijeme v době trhu kupujících. A právě tato přeměna trhu prodávajících na trh kupujících má za následek níže uváděné trendy moderní logistiky, které v podobě článků a učebnic radí podnikům, jak přežít.

Podniky si musí uvědomit zásadní rozpor mezi výrobou a spotřebou. Pro výrobu by byly nejvhodnější velké dávky jednoho produktu, avšak zákazník si přeje takovou verzi výrobku, která mu bude nejlépe vyhovovat (chce tedy mít na výběr z velkého množství variant výrobku). A jelikož již pánem není výrobce, ale zákazník, musí se výrobce, jestliže

⁷ KORTSCHAK, Berndt. *Úvod do logistiky: (co je logistika)*. 2. čes. vyd. Praha: Babtext, 1995, ISBN 80-858116-06-7, s. 19

⁸ PERNICA, Petr. *Logistický management*. 1. vyd. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6, s. 72.

nechce riskovat ztrátu konkurenceschopnosti, zákazníkovi přizpůsobit.

Podniky se tedy musí snažit o změnu orientace výroby v tom smyslu, aby relativně malá množství byla vyprodukována podle potřeb zákazníků v co nejkratším čase, v přesně stanovených termínech a pokud možno za stejných jednicových nákladů jako v podmínkách hromadné výroby.⁹

Pod vlivem těchto okolností se podniky snaží o zvyšování produktivity zdrojů (práce a kapitálu), čehož v nových podmínkách mohou dosáhnout např.: zkrácením průběžné doby, inovováním technologií výroby, účastí pracujících na řízení, vybudováním jednoduché organizační struktury, snížením hladiny zásob, zvyšováním kvality.¹⁰ Všechny tyto rady, jak zvýšit produktivitu, je však třeba před aplikací pečlivě zvážit, protože každý podnik je jiný a každý podnik působí v jiném prostředí. Proto – co je dobré pro japonské podniky, nemusí prospět evropským, a naopak. Nicméně by se mělo vedení každé firmy, která není se svým konkurenčním postavením nebo produktivitou zdrojů spokojena, nad zmíněnými nápady důkladně zamyslet.

Všechny níže uvedené tendence vývoje logistického myšlení souvisejí se zvyšováním konkurenceschopnosti podniku a produktivity jeho zdrojů.

1.5 Integrovaná logistika¹¹

Praxe úspěšných západoevropských, japonských a amerických podniků ukazuje, že sebelepší, nicméně izolované řešení, nevede k dostatečným výsledkům, jež by mohly ovlivnit dlouhodobý zisk, konkurenceschopnost a pravděpodobnost přežití podniku. Proto se moderní logistické pojetí orientuje na celistvé řešení problémů, které spočívá v integraci všech článků logistického řetězce včetně procesů v nich probíhajících a které se projevuje synergickým efektem. Snaha o uplatnění takového přístupu v praxi však často naráží

⁹ KORTSCHAK, Berndt. *Úvod do logistiky: (co je logistika)*. 2. čes. vyd. Praha: Babtext, 1995, ISBN 80-858116-06-7, s. 23

¹⁰ PERNICA, Petr. *Logistický management*. 1. vyd. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6, s. 90.

¹¹ PERNICA, Petr. *Logistický management*. 1. vyd. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6, s. 121.

na klasickou funkční strukturu podniku, pro níž jsou charakteristické protichůdné cíle jednotlivých oddělení. Např. pro oddělení prodeje by bylo ideální mít ve skladu k dispozici takové zásoby výrobků, aby bylo možné objednané výrobky ihned expedovat, a naproti tomu pro oddělení skladového hospodářství by byly žádoucí nízké stavy zásob, jednoduchost sortimentu, plynulost v doplňování zásob i v odběru, minimum expresních zakázek a co nejmenší rozmanitost obalů a ukládacích prostředků.

Mezi různými cíli jednotlivých oddělení je možné najít kompromisy jen velice těžko. Proto je třeba nahradit různé cíle všech oddělení podniku jedním společným, kooperativním cílem, jímž je úplné uspokojení potřeb zákazníků při současném splnění výkonového a ekonomického cíle.

V nynější praxi vedoucích firem se rozlišuje horizontální a vertikální dimenze integrace.

Horizontální dimenzi integrace představuje propojení podniku s jeho dodavateli a s distribučními a obchodními články – partnery – až po konečné zákazníky celistvým logistickým řetězcem, rozšiřujícím se i na zpětné toky reklamovaného zboží a toky obalů a odpadů k recyklaci nebo k likvidaci.

Vertikální dimenzi integrace představuje propojení a logistické sladění výroby s vývojem, s tvorbou strategií a s marketingem, tedy propojení podnikových funkcí od úrovně operativní až po úroveň strategickou.

Jen podniky, které pochopí výhody integrace logistického řetězce, které budou úzce spolupracovat se svými obchodními partnery, které budou správně koordinovat činnost útvarů uvnitř podniku a které budou aplikovat poznatky logistiky v jejím integrovaném pojetí, budou mít šanci sklízet plody svého úsilí v podobě vynikajícího konkurenčního postavení a vysokých dlouhodobých zisků.

1.5.1 Čas

Kromě kvality a nákladů se dalším strategickým faktorem konkurence-schopnosti stává čas v podobě pružnosti při uspokojování zákazníků a při inovaci výrobků, služeb a

technologií. Jde zejména o rychlost reakce na změněné požadavky zákazníků a jejich rychlé převedení do podoby výrobků nebo služeb. Konkurenční boj v rovině času je veden v několika permanentních střetnutích: o kratší dobu dodání, o vyšší kvalitu, o větší variabilitu výrobků, o vyšší komplexnost výrobků a o kratší životní cyklus výrobků.¹²

V pojetí integrované logistiky se tento faktor odráží v imanentní nepřetržité snaze redukovat časové složky logistického řetězce při neustálé snaze zlepšování kvality poskytovaných služeb a snižování logistických nákladů. Jelikož je v některých oborech kvalita výrobků (která je navíc dosahována s relativně nízkými náklady) u všech vedoucích producentů velmi vysoká, poskytuje v těchto oborech právě jen časový faktor prostor pro zvýšení konkurenceschopnosti.

1.5.2 Služby zákazníkům¹³

Evropské pojetí služeb zákazníkům zdůrazňuje disponibilitu výrobků, tj. záruku, že výrobek požadovaný zákazníkem je na skladě nebo může být ve slíbené lhůtě vyroben. Za složky služeb zákazníkům a zároveň za kritéria úrovně těchto služeb jsou považovány tyto: spolehlivost dodání, úplnost dodávek, přiměřené (krátké) dodací lhůty, poskytované předprodejní a poprodejní služby, kvalita distribuce a poskytování informací.

Při nastavování vhodné úrovně služeb zákazníkům si podnik musí ujasnit, pro jaký typ zákazníků firma vyrábí. Je totiž rozdíl mezi zákazníkem typu velkoobchodu, maloobchodu a konečného spotřebitele na straně jedné a zákazníkem typu výrobce na straně druhé. Zatímco pro zákazníky prvního typu je nejdůležitější cena, pro výrobce hrají nejdůležitější roli služby se všemi jejich složkami. Dominantní roli v nich hraje spolehlivost dodání, protože čím je dodavatel méně spolehlivý, tím vyšší zásoby musí zákazník-výrobce udržovat, aby výpadek v dodávkách neohrozil plynulost výroby. Logičtější samozřejmě je (namísto přizpůsobení se dodavateli) nespolehlivého dodavatele vyměnit za takového, jehož služby budou odpovídat preferencím daného zákazníka

¹²PERNICA, Petr. *Logistický management*. 1. vyd. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6, s. 28.

¹³PERNICA, Petr. *Logistický management*. 1. vyd. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6, s. 101.

(existují samozřejmě i situace, kdy není možné z nejrůznějších důvodů dodavatele změnit, např. v případě monopolu na straně dodavatele).

1.5.3 Procesní orientace

Vlivem změny orientace podniků směrem k zákazníkovi se mění také vnitřní struktura těchto podniků z funkční na procesní. Tato procesní struktura či orientace je zaměřena na propojování a sladování procesů, čehož dosahuje spolupůsobením aktivních prvků. Efekty jsou dosahovány jednak vlivem synergického efektu a jednak odstraňováním činností, které nepřidávají hodnotu.

Sladěnost procesů musí mít podnik na paměti při všech jeho činnostech. Zejména při investičních aktivitách (instalace skladových, manipulačních a dopravních systémů) by měl podnik věnovat této problematice největší pozornost. Často se totiž stává, že se podnik rozhoduje v podstatě jen na základě investičních nákladů, protože ostatní důležité faktory (v našem případě je to zkoumání účinků v oblasti zkracování průběžných časů ve výrobě a v oblasti úspor nákladů, vyplývajících z konkrétních instalací těchto systémů) lze zjistit jen velmi těžko. Práce a náklady spojené se získáváním informací a vypracováváním projektů akcentující koordinaci a synchronizaci procesů se však většinou vyplatí. Je tomu tak proto, že fungování systému vybraného jen na základě investičních nákladů je spojeno s problémy, které vyplývají z pozdějšího přizpůsobování systému skutečným podnikovým potřebám.¹⁴ Vyžadují tedy nárůst nákladů, který několikanásobně převyší náklady na analýzu systému, která měla být provedena před konečným rozhodnutím.

¹⁴ KORTSCHAK, Berndt. *Úvod do logistiky: (co je logistika)*. 2. čes. vyd. Praha: Babtext, 1995, ISBN 80-858116-06-7, s. 83

2 LOGISTICKÝ ŘETĚZEC

Logistický řetězec můžeme chápat jako jednotu jeho dvou stránek – hmotné a nehmotné, přičemž hmotná stránka spočívá v přemísťování věcí nebo osob, a nehmotná stránka spočívá v přemísťování informací (nosičů informací, resp. signálů, tj. zpráv a údajů obsahujících informace), potřebných k tomu, aby se přemístění věcí či osob mohlo uskutečnit. Pojetí logistiky můžeme rozšířit i na toky peněz. V obecné poloze uvažujeme o logistickém řetězci jako o provázané posloupnosti všech činností.

2.1 Logistický řetězec

Logistické řetězce zabezpečují pohyb materiálu, případně energie nebo osob ve výrobních a oběhových procesech s využitím informací a financí k tomu potřebných. Jejich struktura a chování vychází z požadavku pružně a hospodárně uspokojit potřebu finálních zákazníků. Tento pohyb se uskutečňuje pomocí manipulačních, dopravních a pomocných prostředků. Pro řízení všech těchto logistických procesů je nezbytné získávání, zpracování a přenos informací včetně pokynů a informací přispívajících k usměrnění těchto procesů žádoucím směrem.

2.2 Pasivní prvky

Věci, které probíhají logistickým řetězcem, nazýváme pasivními prvky. Jedná se především o:

a) suroviny, základní a pomocný materiál, díly, nedokončené a hotové výrobky, jejichž 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 kusů, jednotek či zásilek. Účelem manipulačních, přepravních, kompletačních, ložných a dalších operací, jimiž jsou pasivní prvky postupně podrobovány,

je „překonat prostor a čas“. Tyto operace mají výlučně netechnologický charakter, tzn. nemění se jimi množství ani podstata surovin, materiálu, dílů či výrobků.

b) obaly a přepravní prostředky, které podmiňují pohyb vlastních výrobků, dílů, případně materiálu nebo surovin, pokud se přemísťování těchto obalů a přepravních prostředků uskutečňuje samostatně

c) odpad, vznikající při výrobě, distribuci a spotřebě výrobků

d) informace, jejichž pohyb předbíhá, provází a následuje pohyb surovin, materiálu, dílů a výrobků, resp. peněz s ním související.

2.3 Aktivní prvky

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

Jejich posláním je realizovat logistické funkce – to znamená uskutečňovat posloupnosti netechnologických operací s pasivními prvky – operací balení, tvorby a rozebírání manipulačních a přepravních jednotek, nakládky, přepravy, překládky, vykládky, uskladňování, vyskladňování, rozdělování, kompletace, kontroly, sledování či identifikace, dále pak sběru, zpracování, přenosu a uchování informací apod.

Většina těchto uvedených operací spočívá ve:

- změně místa nebo v uchování hmotných pasivních prvků, popřípadě v jejich úpravě pro navazující manipulační operace.

V tomto případě aktivními prvky jsou technické prostředky a zařízení pro manipulaci, přepravu, skladování, balení a fixaci.

- ve sběru, ve změně místa nebo v uchování informací, bez nichž by operace s hmotnými pasivními prvky nemohly probíhat.

K aktivním prvkům tedy řadíme také technické prostředky a zařízení sloužící operacím s informacemi.

2.4 Pružnost logistických řetězců

Strategicky nejdůležitější požadovanou vlastností logistických řetězců je pružnost. Vysoká pružnost je dosažitelná odstraněním nadbytečných článků a operací z řetězce, čili redukcí fyzické redundance a poté sdělením činnosti aktivních prvků ve zbylých člancích řetězce a zároveň sladěním aktivních prvků s pasivními prvky, čímž se materiálové a informační toky stanou plynulými.

Dosažení vysoké pružnosti je podmíněno dobrým technickým vybavením a dokonalým řízením výrobních a zejména oběhových procesů.

2.5 Články logistických řetězců

Logistický řetězec je složen z dílčích hmotných a nehmotných toků, které se uskutečňují mezi různými články ve výrobě, v dopravě a zasilatelství, v obchodě. Cesty, po nichž se pohybují suroviny, materiál, výrobky a další prvky věcné povahy, a cesty pohybu informací či peněz, nemusí propojovat tytéž články, mohou být prostorově i časově diferencovány.

Za články logistických řetězců považujeme:

- a) ve výrobě: továrny, resp. dílny, výrobní linky, buňky a centra, sklady surovin, materiálu, mezisklady, montážní linky, balící, paletovací linky,
- b) v dopravě a zasilatelství: železniční stanice, říční a námořní přístavy, letiště, terminály a překladiště, spediční a celní sklady,
- c) v obchodě: sklady velkoobchodu, prodejny, sklady maloobchodu.

2.6 Logistické funkce v zasilatelských podnicích

Hlavní funkce zahrnuje dispoziční a dopravní funkci. Doplnková funkce se člení na překládkovou, skladovou, konsolidační, balící, manipulační, označovací a informační funkci. Ke zvláštní funkci řadíme služby zákazníkům, pojišťovací, celní odbavení a úvěrovou funkci.

2.7 Integrace logistických řetězců

Optimalizace logistického řetězce vyžaduje zapojení odběratelů a dodavatelů tak, aby bylo možno integrovat procesy, přístupy, systémy, databáze a strategie mezi rozličnými obchodními partnery.

Integrace logistického řetězce spočívá mezi jiným také v:

- účasti obchodního partnera dodavatele
- účasti obchodního partnera zákazníka
- účasti obchodních partnerů dle průmyslových odvětví.

Je třeba zapojit partnery do podnikových činností v rámci logistického řetězce. Zákazníci ve většině případů jsou významně zapojeni do plánování poptávky a předpovědí, plánování výroby a časového rozvrhu a do řízení zásob. Dodavatelé mohou být zapojeni do výroby a plánování, plánování poptávky a předpovědí, případně v oblasti řízení zásob.

Integrovaná logistika v nynější praxi obchodních firem znamená:

a) propojení podniku s jeho dodavateli a s distribučními a obchodními články – horizontální dimenze integrace,

b) propojení a logistické sladění výroby s vývojem, s tvorbou strategií a s marketingem, tedy propojení podnikových funkcí od úrovně operativní až po úroveň strategickou – vertikální dimenze integrace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 MALKOL CZO, SPOL. S.R.O.

Pro svou práci jsem si vybrala podnik, ve kterém sama pracuji: MALKOL CZO spol. s r.o. Úvod praktické části bakalářské práce je tedy zaměřen na představení této společnosti:

- ❖ IČO 14703700
- ❖ provozovna firmy – Brno, Cejl 58
- ❖ e-mail: brno@malkol.cz
- ❖ kapitál: 1 200 000,-
- ❖ měsíční obrat: 4 500 000,- Kč.

3.1 Profil společnosti

MALKOL, spol. s r.o. je výhradní dovozce a distributor zdravotnických pomůcek Comfeel, Conveen a Sensura od firmy Coloplast A/S Dánsko pro řešení inkontinence a stomie.

3.1.1 Cíle a filozofie společnosti

Zapsána 28. ledna 1991 do Obchodního rejstříku KS v Plzni, oddíl C, vložka 179. Společnost byla založena v roce 1991. Záhy se její činnost vyprofilovala do dvou úseků:

- úsek výroby roletových bran, mříží a stavební kovovýroby,
- úsek zdravotnických prostředků.

Jako výhradní dovozce a distributor výrobků dánské firmy Coloplast A/S je dodavatelem zdravotnických prostředků z oborů:

- systémy pro ošetřování stomií¹⁵,
- prostředky pro řešení močové inkontinence a pro autokatetrizaci¹⁶,
- prostředky pro metodu vlhkého hojení ran a doplňkového sortimentu jako jsou obvazové, krycí a fixační prostředky.

Hlavní sídlo společnosti je v Bušovicích v Plzeňském kraji, nedaleko Rokycan. Svá zastoupení má firma v Praze, Brně, Ostravě a Olomouci. Firma má právní formu společnosti s ručením omezených se základním jměním ve výši 1 200 000,- Kč.



Obr. 1. Pobočka společnosti MALKOL CZO v Brně

3.1.2 Hlavní vývojové fáze firmy

Firma vznikla v roce 1991. Měla dva spolujaditele a tři zaměstnance. Nejprve byla firma zaměřena pouze na dovoz a distribuci zdravotnického materiálu v Čechách, posléze se soustředila na pokrytí trhu po celém území České Republiky. Kapitál firmy byl vytvořen půjčkou z nezávislé části společnosti MALKOL CZO, spol. s r.o., zabývající se kovovýrobou. Tuto část společnosti má na starost manžel jednoho ze spolujaditelů části společnosti, zabývající se zdravotnictvím. Tento úsek kovovýroby vznikl již v roce 1989. Tato půjčka firmu na 1,5 roku tak vyčerpávala, že nebyla schopna vytvářet zisk, a tím i další rozvoj stagnoval. Po roce a půl, kdy byla půjčka splacena, byl vytvořen zisk, který byl

¹⁵ Stomie je dočasné nebo trvalé vyvedení některého dutého lidského orgánu mimo tělo. Nejčastěji jde o vývod tlustého či tenkého střeva nebo močových cest. Vytváří se chirurgicky při onemocnění či poškození některého orgánu trávicí nebo vylučovací soustavy.

¹⁶ Proces, kdy pacient sám po zacvičení provádí intermitentní močovou katetrizaci.

ihned vložen zpět do firmy. Následným prodejem a oslovením většího počtu zákazníků firma značně zvedla svůj potenciál na trhu a nabídla nejen distribuci, ale také bohatý servis v péči o pacienty s individuálním přístupem. Obrat firmy i zisk se zvětšoval. Stoupal i počet zaměstnanců. Vždy na určitém stupni vývoje musela být řešena otázka přibírání nových pracovníků na pozice:

- referent odbytu
- účetní
- řidič
- skladník
- referent nákupu

Firma si vytvořila klíč k náboru pracovníků tak, aby obrat nepřesáhl možnosti stávajících zaměstnanců, tedy aby nebyli přetěžováni. Provedla se restrukturalizace společnosti se zaměřením na novou organizační strukturu, která odpovídala potřebám firmy. Ve spolupráci s odborníky na danou problematiku se vytvořila nová oddělení, stanovili se vedoucí a všem se jasně písemně určily jejich pracovní a funkční povinnosti; včetně rozdělení rozhodovacích a nařizovacích pravomocí. Zároveň byl spuštěn proces na získání certifikátu ISO 2001. Firma tento certifikát, který se pro obchodování požadoval, získala v roce 2001 a tím pádem byla plně schopna pružně reagovat na potřeby trhu. Postupně byly nakoupeny skladové prostory, dopravní prostředky, počítačové sítě, nové SW vybavení, další zboží. Vývojová fáze společnosti je z 80% u konce, protože všech základních cílů bylo dosaženo. V současné době firmu čeká výstavba nového skladu a konečná stabilizace.

3.1.3 Drobné vývojové krize

Drobné vývojové krize organizace vznikaly vždy na určitém stupni vývoje a měly za následek přetíženost jednotlivých zaměstnanců. Bylo to dáno zvyšujícím se obratem společnosti, který sebou nese větší počet faktur, větší množství zboží na skladě a více dopravních prostředků, což znamená, že firma potřebovala na určitém stupni vývoje nabrat více referentek, řidičů, skladníků a s tím byli spojeni i další vedoucí, tak aby byl zcela

zabezpečen chod firmy.

3.1.4 Analýza situace a návrhy řešení

Analýzy situace na trhu provádí firmě interní auditor, který vyhodnocuje akční nabídky konkurenčních velkoobchodů a na pravidelných poradách předkládá návrhy, jak prodávat levněji a v souladu s cílem firmy získat nejen obrát, ale i zisk.

3.1.5 Možná východiska z krize

- a) firma musí začít obchodovat s komoditou, s kterou doposud neobchodovala a tato komodita je zároveň atraktivní pro odběratele.
- b) firma se musí pokusit získat větší počet odběratelů a tím snížit ztráty zapříčiněné snížením objednávek od stálých odběratelů.

3.2 Základní informace o společnosti

Úvod praktické části bakalářské práce je zaměřen na představení společnosti MALKOL CZO spol. s r.o., která je výhradním dovozcem a distributorem zdravotnických pomůcek Comfeel, Conveen a Sensura od společnosti Coloplast A/S Dánsko pro řešení inkontinence a stomie.

Filosofie společnosti se odvíjí od předpokladu, aby jako dodavatel zdravotnických prostředků patřila mezi spolehlivé a stabilní prvky zdravotní a sociální péče. Dále, aby jako subjekt, řazený mezi malé a střední podniky, poskytovala služby, které uspokojují potřeby a požadavky zákazníků, při zachované schopnosti pružně reagovat na individuální požadavky nebo měnící se potřeby.

Společnost patří mezi první firmy v ČR, které získaly certifikát ISO 9001 pro oblast distribuce zdravotnických prostředků.

3.2.1 Zaměstnanci

Podmínkou kvalitních služeb je stabilní tým kvalifikovaných pracovníků. Klíčoví zaměstnanci jsou absolventy programů manažerského vzdělávání Open-University Business School. Trvalou součástí programu vzdělávání jsou školení zaměřená na znalost distribuovaných produktů. Na všech úrovních pravidelně probíhají školení ve vztahu k měnící se legislativě a informačním technologiím s cílem zvýšit úroveň poskytovaného servisu. Všechny stabilní zaměstnance firma oceňuje měsíčním příspěvkem na penzijní připojištění v maximální možné, daňově uznatelné výši.

3.2.2 Péče o životní prostředí

V souvislosti se zákonem č. 477/2001 Sb. o obalech, firma uzavřela smlouvu o sdruženém plnění se společností EKO-KOM a.s., a svou veškerou činnost provádí s ohledem na maximální šetrnost k životnímu prostředí. Produkci odpadů se snaží kontrolovat a snižovat na nejnižší možný objem. Vzniklý odpad důsledně třídí, jeho ekologické využití, úpravu nebo jeho efektivní odstranění provádí ve spolupráci se specializovanou firmou D+P Rekont spol. s r.o.

3.2.3 Sponzorství

Prostřednictvím peněžních darů věnujeme pozornost aktuální problematice. V minulosti tomu tak bylo v oblasti školství, firma podpořila vybrané lokality postižené povodněmi v roce 2001 a v roce 2002. V roce 2004 byl poskytnut příspěvek na obnovu Vysokých Tater a v prosinci 2004 ve prospěch oblastí postižených zemětřesením v jihovýchodní Asii.

Hlavním sponzorovaným partnerem se stala chirurgická klinika FN v Plzni. Na její rozvoj a výzkum, zkvalitňování zdravotnických služeb, vzdělání a pracovní prostředí zaměstnanců, jí k 31. prosinci 2009 byly věnovány finanční prostředky a dary v celkové částce 620 000 Kč.

3.2.4 ISO 9001 – 2001

Cílem společnosti je stabilně dosahovat co nejlepší kvality výrobků úrovně služeb zákazníkům. Jde o spolehlivost a rychlost vyřizování objednávek, schopnost řešit nestandardní situace.

Jedním z prostředků, který pomáhá dosáhnout tohoto cíle, bylo v roce 2001 zavedení systému řízení jakosti podle mezinárodních norem ISO 9001. Certifikaci provedl a dohled nad dodržování všech postupů prováděl mezinárodně uznávaný zkušební orgán TÜV.

Ve firmě je systemizována funkce manažera jakosti.

3.3 MALKOL CZO spol. s r.o., pobočka velkoobchodu v Brně, Cejl 58

V Brně se nachází detašované pracoviště společnosti MALKOL CZO spol. s r.o., která se skládá z velkoobchodní a maloobchodní části. Maloobchod se zabývá nákupem a prodejem celé škály zdravotnických prostředků, které jsou rozšířeny i o sortiment zboží jiných výrobců, není založen výhradně na distribuci produktů společnosti Coloplast A/D Dánsko. Na rozdíl od velkoobchodu, který je výhradním distributorem výše uvedeného.

Pracovní náplní pozice THP referent je plynulé zajištění logistického řetězce ve velkoobchodní části společnosti. To spočívá v hlídání a nepřetržitém doplňování skladových zásob a s tím spojené objednávání zboží do skladu, vyřizování objednávek, následná fakturace a samotné předání požadavku k expedici. Zboží do skladu v Brně se objednává z ústředního skladu v Bušovicích u Plzně, kam je dodáváno přímo z Dánska z výrobního procesu. Z velkoskladu v Brně jsou zásobovány nemocnice, lékárny, zdravotnické prodejny, ale i samotní pacienti.

3.3.1 Sklad – skladové zásoby

Obchodní zázemí firmy v Brně představují ze 70 % skladové prostory. Zboží je zde systematicky uloženo v regálech, tak aby pracovníce expedice měly racionálně uložený sortiment výrobků. V bezprostřední blízkosti balícího pultu pracovníků expedice jsou umístěny regály se zbožím, které se expeduje nejčastěji, a také se zbožím, které je náročné na

manipulaci. V odlehlejších částech skladu se nacházejí regály se zbožím s nižší četností expedice. Každý regál je označen štítkem, je očíslován a je na něm uvedena jeho nosnost. K jejich evidenci a kontrole je používán speciální formulář (viz přílohy P III a P IV). U každého výrobku je na regále vyznačen kód VZP, určený k přesné identifikaci zboží. Tak je předcházeno chybám v expedici. Velký důraz je také kladen na expiraci u jednotlivých druhů produktů. Podle expirace jsou výrobky řazeny do regálů. Ty s nejkratší dobou minimální trvanlivosti se zařazují do čela regálů, tak, aby jako první opustily sklad.

Samotná expedice probíhá třemi základními způsoby:

- ❖ pomocí obchodních balíků, které přepravuje Česká pošta a.s., s kterou má firma uzavřenou exkluzivní smlouvu o hromadném odesílání,
- ❖ rozvozem pomocí vlastního automobilového parku,
- ❖ osobním odběrem, uskutečněným přímo na pracovišti v Brně.

Firma disponuje speciálně vytvořeným programem, v kterém se uskutečňují činnosti jako příjem a výdej zboží, fakturace, reindexování dat, reporting pro management společnosti, ale také umožňuje sledování pohybu na jednotlivých skladových kartách a zjištění aktuálního stavu na skladě.

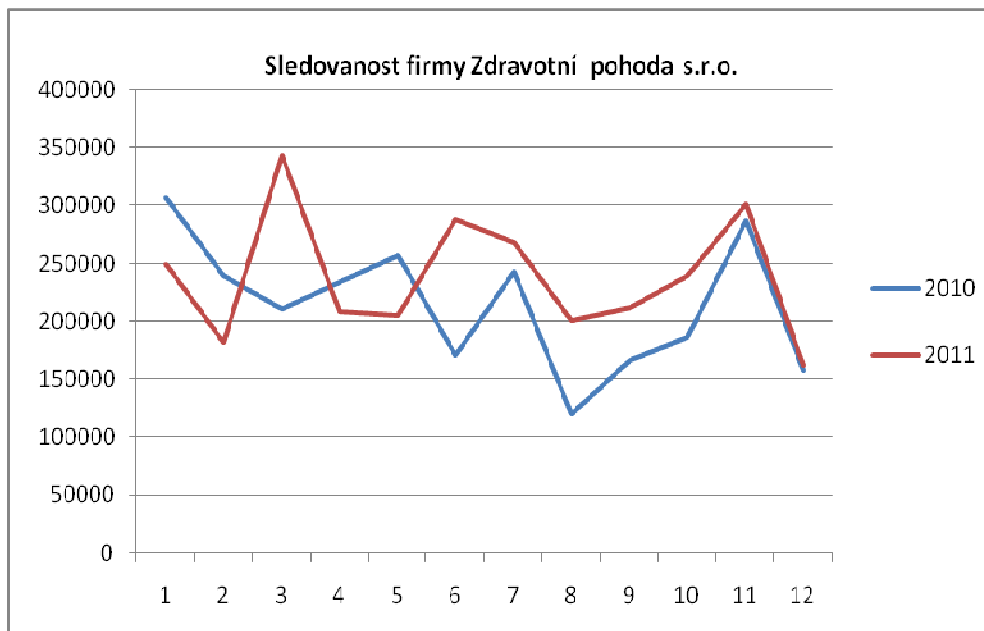
Zde vznikl prostor pro uvažovaný návrh racionalizace logistického řetězce, a to při konstatování, že již zmíněný program není schopen sám vyhodnotit, že ve firmě došlo k situaci, kdy pohyb na některé ze skladových karet vedl k jejímu výraznému poklesu či dokonce k nulovému stavu.

Při současné tvorbě objednávky je postup následující:

- *vytiskne se dokument, který zachycuje stávající stav skladu,
- *vytiskne se dokument, který zobrazuje pohyb na jednotlivých skladových položkách v minulém období, které je možno si zvolit,
- *dochází k porovnávání těchto dokumentů, vyhodnocení a k následné manuální tvorbě objednávky.

Tento způsob tvorby objednávek probíhá minimálně jedenkrát do měsíce. Vzhledem ke stále se zvětšujícímu objemu odběratelů a rozrůstajícímu se počtu nového a inovovaného sortimentu výrobků, které společnost nabízí, začíná se dosavadní postup jevit jako

nevyhovující. Dokreslení celé situace a lepší přehled v celé této věci představuje na tomto grafickém znázornění vyobrazení konkrétního nárůstu obrátu u jednoho odběratele za určitý časový úsek.



Zdroj: Rieglová, K., 2012

Obr. 2. Sledovanost firmy Zdravotní pohoda s.r.o.

Tab. 1. Sledovanost firmy Zdravotní pohoda s.r.o. (v Kč)

Měsíc/Rok	2010	2011
1	306531	249373
2	238941	182291
3	210026	343626
4	233469	208490
5	257348	204720
6	170895	288047
7	242668	268520
8	119879	201199
9	166063	212307
10	186466	239412
11	286632	301102
12	157159	162009

Zdroj: Rieglová, K., 2012

Díky stále se vyvíjecím inovacím produktů a služeb, které může firma nabízet, a díky kvalitně odvedené práci managementu, je naprosto samozřejmé, že se předpokládá zvyšující se tendence pro odbytiště firmou nabízených výrobků. MALKOL CZO spol. s r.o. staví svou podnikatelskou filozofii na základě pružné reakce na požadavky zákazníka, a má-li být naplněno toto kritérium ve stoprocentní míře, musí být provedeny interní změny v principu tvorby objednávek zboží do velkoskladu v Brně a v systému sledování pohybu na jednotlivých skladových kartách. V připravovaném návrhu se tedy vychází z dostupných stávajících informací, jež jsou díky již vytvořenému programu k dispozici. Návrhem změny při pracovním postupu ve tvorbě objednávky lze předejít selhání lidského faktoru a je možno dosáhnout spokojenosti jak ze strany odběratelů, tak pochopitelně ze strany managementu.

4 RACIONALIZACE LOGISTICKÉHO ŘETĚZCE

Pod pojmem racionalizace je možno rozumět především promyšlené a logické jednání ve všech bodech v průběhu celého logistického řetězce. Nejpodstatnější část v našem případě tvoří především operace týkající se skladového hospodářství. Cílem práce je však také představit i další možnosti, jak k takovému plánování odpovídajících postupů práce možno ještě přispět a celý řetězec zefektivnit a propracovat.

Při významovém naplnění slova racionalizace, tedy zvýšení hospodárnosti, lze předpokládat, že přehodnocením stávajících postupů a metod práce a zavedením dalších inovativních opatření dojde v celém procesu objednávek, naskladňování a distribuce zboží k časovým i finančním úsporám a také k omezení pochybení lidského faktoru při vyřizování a expedici objednávek.

4.1 Sledování stavu skladových zásob a objednávání zboží

V běžné praxi v chodu firmy existují v současné době určité rezervy a možnosti časové úspory zejména v oblasti sledování skladových zásob a následném objednávání chybějícího zboží. Samotná kontrola a porovnávání aktuálního stavu a vydaného materiálu je časově poměrně náročná, proto bylo třeba vytvořit flexibilní pomůcku, která celou situaci pomůže zpřehlednit a zjednodušit. Pro tento případ byla vytvořena pomocná softwarová tabulka, do níž se budou pro každý kalendářní měsíc zaznamenávat pohyby zboží na jednotlivých kartách těchto produktů a nakonec dojde k vyhodnocení, zda-li jednotlivé položky neklesly pod stanovenou mez, jež by následně vyžadovala nové objednání.

Tab. 2. Šablona pro sledování skladových zásob a objednávání zboží

Měsíc: XY

Výdej v ks/měsíc													N	O	Q
Karta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Karta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1756	18	5	3										20	9	NE
1770	38	7	15										33	20	NE
1779	28	14	11										38	18	NE
2831	11	0	0										9	4	NE
2833	57	0	5										46	21	NE
3550	6	6	0										20	4	NE
5585	5	0	8										10	4	NE
13860	8	2	0										12	3	NE
13954	6	0	0										4	2	NE
13985	7	3	2										5	4	NE
14226	10	4	6										5	7	ANO
28710	10	0	0										0	3	ANO
46445	11	1	11										21	8	NE
46769	7	8	10										27	8	NE
11041	11	6	6										11	8	NE
15071	11	0	6										1	6	ANO
15206	15	6	2										8	8	NE
15209	7	3	11										17	7	NE
15407	12	0	0										11	4	NE

Zdroj: Rieglová, K., 2012

Šablona funguje na jednoduchém principu, který lze zobecnit do pěti hlavních kroků:

1. krok – nakopírování výdajů ze skladu za poslední měsíc,
2. krok – změna čísla posledního měsíce,
3. krok – nakopírování konečných stavů skladu do sloupce N,
4. krok – vytvoření sloupce O jako průměrného počtu vydaného zboží za sledované období (například za období leden až duben součet všech vydaných položek dělený čtyřmi),
5. krok – pokud je hodnota ve sloupci O nižší než ve sloupci N (tj. pokud je minimální množství menší než stav skladu), ve sloupci Q se objeví NE (tj. neobjednat). Pokud je hodnota ve sloupci O vyšší než ve sloupci N (tj. pokud je minimální množství větší než stav skladu), ve sloupci Q se objeví ANO (tj. objednat). Příklad z praxe je uveden

v následující tabulce.

Tab. 3. Rozpis pro sledování skladových zásob a objednávání zboží – praktická ukázka

Měsíc: 3

Výdej v ks/měsíc												N	O	Q	
Karta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11				12
Karta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1756	18	5	3										20	9	NE
1770	38	7	15										33	20	NE
1779	28	14	11										38	18	NE
2831	11	0	0										9	4	NE
2833	57	0	5										46	21	NE
3550	6	6	0										20	4	NE
5585	5	0	8										10	4	NE
13860	8	2	0										12	3	NE
13954	6	0	0										4	2	NE
13985	7	3	2										5	4	NE
14226	10	4	6										5	7	ANO
28710	10	0	0										0	3	ANO
46445	11	1	11										21	8	NE
46769	7	8	10										27	8	NE
11041	11	6	6										11	8	NE
15071	11	0	6										1	6	ANO
15206	15	6	2										8	8	NE
15209	7	3	11										17	7	NE
15407	12	0	0										11	4	NE

Zdroj: Riegllová, K., 2012

Další možností, jak získávat informace o fungování celého řetězce, je mít rovněž zpětnou vazbu od odběratelů. Jako vhodný nástroj se pro danou společnost jeví jednoduchý dotazník ke sledování spokojenosti s nabízenými službami. Tento dotazník je zasílán objednateli buď po převzetí zboží, u pravidelných zákazníků za stanovená časová období, převážně čtvrtletně. Následně dochází k vyhodnocení poskytovaných služeb, potenciálně k vyvození následků z eventuálních pochybení. Příklad dotazníku je uveden v Tabulce 4.

Tab. 4. Dotazník ke sledování spokojenosti odběratelů

Hodnocení dodavatelů				
Fakultní nemocnice Brno				
Filtry dodavatele:	Číslo: 1, Filtr data: 01.07.11..31.12.11 Kód centra odpovědn.:			
Dodavatel				
č. 1	MALKOL CZO, spol. s r.o.			
Váha otázky:	Otázka:/Odpověď za útvar FN:	Úsek zdrav. materiálu	Celkem průměr:	Celkem vážený průměr:
1	Pružnost reakce	nejlepší	nejlepší	nejlepší
1	Jakost dodávky	nejlepší	nejlepší	nejlepší
1	Rychlost odezvy v případě neshody	nejlepší	nejlepší	nejlepší
1	Způsob vyřešení neshody vinou dodavatele	nejlepší	nejlepší	nejlepší
1	Platební podmínky	-		
	Průměr:		1	1
	Vážený průměr:		1	1
	Skupina:	A		A
Dodavatel				
č. 1				
Centrum odpovědnosti:	Úsek zdrav. materiálu			
Odpovědná osoba:	Nováková Anežka	E-Mail:	a.novakova@fnbrno.cz	Tel., Fax.:

Zdroj: Archiv firmy MALKOL CZO spol. s r.o., 2011

4.2 Další inovace logistického řetězce

V rámci navrhované racionalizace logistického řetězce je možno uvažovat o zavedení několika prvků, které přispějí k zefektivnění celé spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem. Jedná se zejména o zavedení čárových kódů, vytvoření softwarového programu pro evidenci VIP odběratelů a inovace fakturačního programu.

4.2.1. Zavedení čárových kódů

Jako další sekundární inovační program u společnosti MALKOL CZO spol. s r.o. lze uvést navrženou změnu ve způsobu naskladňování a následného vyskladňování zboží ve velkoskladu Brno a zařazení této inovace do logistického řetězce.

Dosavadní systém příjmu zboží na sklad představuje práci v interním programu firmy, a to manuálním vkládáním nových kusů výrobků na jednotlivé karty při přejímce zboží. V praxi to znamená, že po obdržení elektronicky zpracované objednávky z velkoskladu v Brně, je z centrálního skladu v Bušovicích zaslána ve formátu DBF výdejka ze skladu, na základě které bude vytvořena příjemka na sklad v Brně. Tento způsob se po řadu let osvědčil, ale s přibývajícím obratem společnosti, a tím se zvětšujícím objemem přijímaného sortimentu, vzniká reálná hrozba pochybení. Jedinou kontrolou správnosti příjmu je finální částka v Kč, kdy se suma příjmu musí rovnat sumě výdeje. Avšak i přes shodu v těchto položkách není vyloučeno pochybení při příjmu zboží, neboť v sortimentu se vyskytují položky (skladové karty) ve stejných cenových relacích. Prakticky se stačí dopustit překlepu u skladové karty (např. karta pod kódem 100 310 se zamění s kartou pod kódem 110 310), a to právě proto, že jsou všechny údaje do programu v PC zadávány ručně. Tak nastane situace, kdy finančně příjemka s výdejkou souhlasí, ale fyzicky nebudou souhlasit položky ve skladu se stavem v PC. Vzhledem k objemu položek ve skladu je fyzická inventura po každém příjmu zboží v praxi nereálná. Probíhá fyzická kontrola nově přijímaného sortimentu, ale i zde nelze vyloučit pochybení lidského faktoru.

Řešením této situace by mohl být příjem zboží na sklad pomocí čárových kódů a následně také jeho vyskladňování. Došlo by k odstranění pochybení při samotné manipulaci s produkty firmy a také k optimalizaci řízení zásob, a to v závislosti na navázání inovačního programu sledování skladových zásob. Řízení zásob se významně podílí na hospodář-

ském výsledku společnosti, a proto by byl tento krok opodstatněný a pro firmu významný. Vysoké skladové zásoby na sebe zákonitě váží velké množství finančních prostředků a naopak – nedostatečné zásoby mohou vést k nepokrytí objednávek odběratelů, a tím ke ztrátě jejich důvěry a v krajním případě až k ukončení vzájemného obchodního vztahu.

Při vyskladňování zboží ze skladu pomocí čárových kódů by došlo k vyloučení chybně vyexpedovaného zboží ze skladu. Tím se sníží počet eventuálních reklamací, což bude mít pozitivní následek v maximalizaci spokojenosti odběratelů.

Dalším kladným prvkem se stane i skutečnost, že fyzické inventury budou snadněji proveditelné, přehledné a rychlé. Dojde k ještě vyšší efektivnosti práce bez zbytečných chyb a následně se vyloučí nadbytečné přeposílání špatně vydaného zboží zpět od klienta do velkoskladu a zpět ke klientovi (samozřejmě na náklady společnosti MALKOL CZO spol. s r.o.), a tím k dalšímu šetření finančních prostředků. Management firmy, který je vzdálený stovky kilometrů od detašovaného pracoviště v Brně, by tak získal naprostou kontrolu nad jeho činností, a to díky SW propojení. Došlo by také k úspoře finančních prostředků, zejména vlivem odstranění nežádoucích chyb při expedici.

4.2.2 Vytvoření softwarového programu pro evidenci VIP odběratelů

Další inovační změna je spojena se stále se rozvíjející skupinou VIP odběratelů. Vytvoření této speciální sekce zákazníků bylo pro firmu nezbytně nutné z důvodu pružné reakce na požadavky trhu i jednotlivých odběratelů. Tento VIP program napomáhá k posílení konkurenceschopnosti firmy na trhu. Jedná se o speciální skupinu klientů s upravenými fakturačními podmínkami, které se týkají především úpravy doby splatnosti a v některých případech také změn v nastavení marže. Při současném způsobu práce dochází po zadání IČO zákazníka automaticky k nastavení základních a povinných údajů v hlavičce faktury a v případě fakturace s nestandardními podmínkami musí fakturant tyto podmínky zadávat manuálně. Jak bylo již zmíněno, okruh těchto odběratelů se plynule zvětšuje a každému z nich jsou podmínky nastavovány individuálně. Není proto v lidských silách si zapamatovat škálu specifických fakturačních údajů pro široké spektrum klientů. Navrhovaná změna spočívá v tom, že po zadání IČO klienta se objeví na monitoru pomocná tabulka, v které budou tyto informace dostupné a snadno dohledatelné. Výhodou by byla možnost

úprav v tabulce samotným fakturantem, který by tak mohl kdykoliv pružně reagovat na nově nastavené podmínky jednotlivých odběratelů.

4.2.3 Inovace fakturačního programu

Dalším možným řešením by byl, po dohodě s IT pracovníkem, zásah přímo do samotného programu, ve kterém k fakturování dochází. Pak by bylo možné naprogramovat systém tak, že po zadání IČO by se individuální podmínky nastavovaly automaticky. Tento způsob by však znamenal nemalý zásah do SW a při jakýchkoliv změnách v průběhu roku, ke kterým i díky legislativě v ČR a jejím častým novelizacím dost běžně dochází, by se muselo do programu zasahovat, a to jen za pomoci IT pracovníka, oprávněného tyto změny provádět. Z tohoto důvodu se jeví toto řešení jako méně pružné a spíše neefektivní.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo racionalizovat logistický řetězec společnosti MALKOL CZO spol. s r.o. pro zajištění plynulého chodu zásobování jejích odběratelů, což v konečném důsledku vede k posílení možnosti obstát v konkurenci ostatních firem s podobným zaměřením. V teoretické části práce byla stanovena základní východiska pro sestavení konkrétních kroků, realizovaných v praktické části této práce. Výsledným výstupem jsou pak praktická opatření, jež budou začleněna do stávajících postupů v dané firmě, vedoucí k zefektivnění celého logistického řetězce a návazných aktivit (skladování, doprava, servis zákazníkům).

Vzhledem k tomu, že produkce firmy je zaměřena na onkologické a další těžce nemocné pacienty, kterých v důsledku překotného a hektického životního stylu v současnosti stále přibývá, je nutné prioritně posílit celou operativní složku společnosti tak, aby bylo možné zajistit všechny požadavky těchto pacientů na velmi citlivou, náročnou, důstojnou a kvalitní péči v jejich těžkých životních etapách.

Z hlediska splnění cílů bakalářské práce je možno závěrem konstatovat, že v návaznosti na úvod práce, jak zde již bylo zmíněno, cílem této bakalářské práce nebylo vylepšování již zavedeného systému prosperující firmy, nýbrž šlo především o návrh racionalizace celého logistického řetězce. Po analýze stávajících podmínek a po komparaci současných a potencionálních možností racionalizace logistického řetězce bylo navrženo několik inovačních bodů, které se týkaly především skladového hospodářství a řízení zásob ve společnosti MALKOL CZO spol. s r.o. Jde tedy zejména o snahu dosáhnout co nejlepšího hospodářského výsledku s maximalizací pracovních výkonů a minimalizací nákladů. Hypotetické návrhy, obsažené v této práci, doposud nebyly zavedeny do reálné praxe. Proto v případě, že dojde ke konkrétním změnám ve firmě a některé body budou skutkově naplněny i v praxi, jen čas prověří, zda měly své opodstatnění.

Zavedením těchto inovací do stávajícího pracovního režimu se nejen vyloučí chyby, způsobené selháním lidského faktoru a následné reklamace ze strany zákazníků, předejde se rovněž zpoždění v expedici ke koncovému zákazníkovi. Celkově to povede nejen ke zkvalitnění samotné práce, ale i k dodržení základních cílů ve filozofii firmy – pružná

reakce na požadavky zákazníků v co nejkratší době.

Na závěr je snad vhodné uvést slova Elise Sørensen, zdravotní sestry, která díky těžkému životnímu příběhu své sestry stála částečně u zrodu společnosti Coloplast v Dánsku: „Není nic důležitějšího než hledat jednoduchá řešení obrovského významu. Naslouchat, učit se a na základě toho vytvářet produkty a služby, které usnadňují život lidem s intimními zdravotními potřebami.“

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Praha: Copyright Computer Press, a.s., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] GROS, Ivan. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 1996. ISBN 80-7080-262-6.
- [3] HORÁKOVÁ, Helena; KUBÁT, Jiří. *Řízení zásob*. 3., přeprac. vyd. Praha: Profess Consulting, 1999. 80-85235-55-2, s. 67
- [4] KORTSCHAK, Berndt. *Úvod do logistiky: (co je logistika)*. 2. čes. vyd. Praha: Babtext, 1995, 176 s. ISBN 80-858116-06-7.
- [5] LAMBERT, Douglas, STOCK, James, ELLRAM, Lisa. *Logistika*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.
- [6] PERNICA, Petr. *Logistický management*. 1. vyd. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6.
- [7] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 475 s. (Beckovy ekonomické učebnice). ISBN 8071798924.
- [8] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [9] ZUZÁK, Roman. *Z podnikových krizí k vítězství*. Praha: Alfa Nakladatelství, s. r. o., 2008. 166 s. ISBN 978-80-87197-01-1.
- [10] ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*. Praha: Professional Publishing, 2004. 180 s. ISBN 80-86419-74-6.
- [11] *Logistika*, únor 2000, ISSN 1213-7693.
- [12] www.malkolczo.cz/
- [13] www.coloplast.cz/
- [14] *Logio.cz* [online]. [cit. 2012-05-06]. Dostupný < <http://www.logio.cz/logistika/> >.
- [15] *Slovník cizích slov* [online]. [cit. 2012-05-06]. Dostupný < <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/> >.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod.	A podobně
Cca	Circa, přibližně
IČO	Identifikační číslo organizace
ISO	International Organization for Standardization
Kč	Korun českých
KS	Krajský soud
Např.	Například
Org.	Organizace, organizační
PC	Počítač /Personal Computer/
Resp.	Respektive
Spol. s r.o.	Společnost s ručením omezeným
Str.	Strana
SW	Software
Tzn.	To znamená
Tj.	Tj.
Vyd.	Vydání, vydáno

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1.</i>	<i>Pobočka společnosti MALKOL CZO v Brně</i>	<i>28</i>
<i>Obr. 2.</i>	<i>Sledovanost firmy Zdravotní pohoda s.r.o.</i>	<i>34</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1.</i>	<i>Sledovanost firmy Zdravotní pohoda s.r.o. /v Kč/.....</i>	<i>34</i>
<i>Tab. 2.</i>	<i>Šablony pro sledování skladových zásob a objednávání zboží</i>	<i>37</i>
<i>Tab. 3.</i>	<i>Rozpis pro sledování skladových zásob a objednávání zboží – praktická ukázka.....</i>	<i>38</i>
<i>Tab. 4.</i>	<i>Dotazník pro sledování spokojenosti odběratelů</i>	<i>39</i>

SEZNAM PŘÍLOH

P I Profil společnosti

P II Hodnocení dodavatelů a Centra odpovědnosti

P III Evidenční list – kontrola regálů

P IV Evidenční list – regály

PŘÍLOHA P I Profil společnosti

Otázka	Odpověď
Rok založení	28. ledna 1991 s vlastním velkoobchodním skladem zdravotnického materiálu a vlastní rozvozovou dopravou k odběratelům
Současný kapitál	1 200 000,- Kč
Současný měsíční obrat	4 500 000,- Kč
Současný vozový park, skladové hospodářství	Vlastní dvě osobní vozidla, vlastní sklad o rozloze cca 6 000 m ²
Organizace cenových akcí	Každý měsíc vydán leták s velmi výhodnými cenami
Mezinárodní norma	ISO 9001:2001
Počet zaměstnanců	Cca 3 osob
Počet aktivních odběratelů	Cca 1 200
Počet nabídkových položek v ceníku	Cca 6 000
Počet provozů celkem	5
Organizační struktura	Ředitel, zástupce, vedoucího oddělení, zaměstnanci
Počet managerů a jejich kompetence	1 – vedení společnosti
Manager zaměstnán	Od ledna 2007
Pozice a práce majitelů ve firmě	Majitelé firmy vytvořili místa v org.schématu společnosti dvě: společníci. Jsou to klíčové pozice vyžadující přímou kontrolu
Cíle a filozofie firmy a jejich známost u všech zaměstnanců firmy	Cíle firmy jako dodavatele zdravotnických prostředků patřit mezi spolehlivé a stabilní prvky systému zdravotní a sociální péče. Hlavní současný cíl firmy je vytvořit nový multifunkční sklad. Filozofie firmy

	jako subjektu řazeného mezi malé a střední podniky je poskytovat služby, které uspokojí potřeby a požadavky zákazníků, při zachované schopnosti pružně reagovat na individuální požadavky nebo měnící se potřeby.
Kolik času věnují majitelé své firmě	14 hodin denně
Postavení na trhu	Postavení na trhu buduje 20 let a zatím je pevné, bez větších výkyvů. Na Moravě se řadí mezi čtyři největší dodavatele zdravotnických prostředků.
Styl řízení firmy	Firma je řízená společníky společnosti přes jednoho ředitele, který pro řádné plnění úkolů a dohlížení na jejich plnění má své dílčí vedoucí pro skupinky cca 4 osob.
Název a sídlo firmy	Malkol, spol. s r. o. Bušovice 4, 338 24 Břasy 1
Provozovna firmy	Cejl 58, 602 00 Brno
IČO	14703700
Webové stránky	www.malkolczo.cz
Právní postavení	Společnost s ručením omezeným
Statutární zástupce	Eva Koželuhová, jednatel společnosti MUDr. Karel Chudík, jednatel společnosti
Hlavní činnost	Velkoobchod se zdravotnickým materiálem
Stručný profil společnosti	Prodej a distribuce zdravotnického materiálu do nemocnic, lékáren a k samotným pacientům.

PŘÍLOHA P II Hodnocení dodavatelů a Centra odpovědnosti



FAKULTNÍ NEMOCNICE BRNO

Ekonomický odbor

Jihlavská 20, 625 00 Brno

Vedoucí útvaru:

Ing. Jiří Novák

tel:

tel.: , fax:

IČO , DIČ: , Bankovní spojení:

Nositel certifikátu ISO 9001:2000

www.fnbrno.cz

Vážení obchodní partneři,

ve FN Brno bylo provedeno hodnocení dodavatelů k 31. 12. 2011 - viz příloha.

V případě, že jste byl ohodnocen ze strany FN Brno známkou **B** nebo **C**, dovoluji si Vás požádat o **stanovisko k výsledkům hodnocení do 15 dnů** od obdržení tohoto emailu. Toto zašlete rovněž na konkrétního hodnotitele.

Výsledky hodnocení:

- **skupina A** jsou dodavatelé, jejichž výsledné hodnocení je v rozmezí 1 až 1,999. Tito dodavatelé úspěšně splňují požadavky FN Brno a nejsou od nich vyžadována opatření k nápravě.
- **skupina B** jsou dodavatelé, jejichž výsledné hodnocení je v rozmezí 2 až 2,999. Tito dodavatelé nenaplní zcela požadavky FN Brno a jsou od nich vyžadována opatření k nápravě ve stanovených termínech.
- **skupina C** jsou dodavatelé, jejichž výsledné hodnocení je v rozmezí 3 až 5. Tito dodavatelé nenaplní požadavky FN Brno.

Se svými případnými dotazy se obračejte na konkrétního hodnotitele, viz níže v tabulce.

S pozdravem

Ing. Jiří Novák

Ekonomický náměstek Fakultní nemocnice Brno

CENTRA ODPOVĚDNOSTI:

Kód	Název	Kontakt	Telefonní číslo
CI	Centrum informatiky		
CEP (CP)	Centrální evidence pacientů		
DOPRAVA	Doprava		
EGO	Energetika		
KNIHOVNA	Lékařská knihovna		
OIC	Oddělení inženýrských činností		
MTZ	Materiálně technické zásobování		
Obo	Obchodní oddělení	,,	
ORK	Oddělení řízení kvality	,,	
OSLN	Oddělení správy Lotus Notes		
OUI_LEK	Lékárna		
OUI_SZM	Úsek zdrav. materiálu		
OZT	Oddělení zdravotnické techniky		
PD	Prádelna		
SB	Správa budov - provoz		
SP	Stravovací provoz		
TTO	Transfuzní a tkáňové oddělení		
TU	Telefonní ústředna		
OBKŘ	Odbor bezpečnosti a krizového řízení		
OOPVP	Odbor organizačních, právních věcí a personalistiky		

PŘÍLOHA P IV Evidenční list – regály

REGÁL Č.	UMÍSTĚNÍ
Technický stav : stabilita, tuhost spojů, ustavení	
Evidence regálu: štítek, nosnost	
Uložení materiálu	
Přístup k regálu	
Ostatní	
Závěr kontroly	
Datum a podpis kontrolora:	
Technický stav : stabilita, tuhost spojů, ustavení	
Evidence regálu: štítek, nosnost	
Uložení materiálu	
Přístup k regálu	
Ostatní	
Závěr kontroly	
Datum a podpis kontrolora:	