



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

STUDIE PRŮBĚHU ZAKÁZKY ORGANIZACÍ

THE STUDIES DURING THE ENGAGEMENT ORGANIZATIONS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. ŠÁRKA DĚCHTĚRENKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Děchtěrenková Šárka, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Studie průběhu zakázky organizací

v anglickém jazyce:

The Studies During the Engagement Organizations

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve vybraném podniku

Cíle práce

Analýza současného stavu průběhu zakázky

Vyhodnocení teoretických přístupů pro řešení

Vlastní návrh řešení průběhu zakázky

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní procesy řízené logistikou. 1. vyd. Praha: Albatros Media 2013, 260 s. ISBN 978-80-265-0059-9.

KERBER, B. a B. J. DRECKSHAGE. Lean supply chain management essentials : a framework for materials managers. Boca Raton, [Fla.] : CRC Press, 2011. 258 s. ISBN 978-143-9840-825.

LAMBERT, D. M., J. R. STOCK a L. M. ELLRAM. Logistika.. Praha: Computer Press 2005, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

LUKOSZOVÁ, X. a kol. Logistické technologie v dodavatelském řetězci. Praha: Ekopress 2012. 121 s. ISBN 978-80-86929-89-7.

SCHULTE, CH. Logistika. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301 s. ISBN 80-85605-87-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá analýzou průběhu zakázky u firmy CeWe Color od objednávky až po postup při případných reklamacích. Práce je složena z teoretické, analytické a praktické části. V rámci teorie jsou vysvětleny základní pojmy a přístupy z oblasti logistiky. Dále jsou popsány konkrétní prvky logistického řetězce, a to zákaznický servis, logistický informační systém a formy distribuce. Analytická část se zaměřuje na vnitřní a vnější okolí firmy a samotnou studii současného průběhu zakázky. Průběh zakázky je zhodnocen, jsou identifikovány jeho nedostatky a v závěru práce jsou na tyto nedostatky předloženy konkrétní návrhy na zlepšení včetně přínosů a podmínek jejich realizace.

Klíčová slova

Zakázka, průběh zakázky, zákaznický servis, logistická koncepce, distribuce, informační systém, spokojenost zákazníka.

Abstract

The main goal of this thesis is to analyze a specific business process in CeWe Color Company. The thesis consists of theoretical, analytical and practical parts. In theoretical part are explained the basic concepts and approaches in the field of logistics. The following describes some of the specific elements of the logistics chain – customer service, information system of logistics and the distribution channels. The analytical part focuses on analysis the internal and external environment of the company and describes and analyses the company's current situation. Current situation is reviewed and shortcomings are identified. At the end of work are proposed the concrete suggestions for improvement, including their benefits and conditions of realization.

Keywords

Order, process of order, customer service, logistics concept, distribution, information system, customer satisfaction.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

DĚCHTĚRENKOVÁ, Š. *Studie průběhu zakázky organizací*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 108 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 29. května 2015

.....

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala prof. Ing. Marii Jurové, CSc., za cenné rady a připomínky, vstřícnost a ochotu při vedení diplomové práce.

Současně bych na tomto místě chtěla poděkovat všem zaměstnancům firmy CeWe Color, a. s., zvláště pak panu Ing. Liboru Rambouskovi a Renatě Máslové za umožnění zpracování diplomové práce, zajištění praxe v areálu fotolaboratoře, věnovaný čas a poskytnutí velkého množství cenných informací.

Mé poděkování patří i Bc. Františku Mazuchovi za poskytnutí zpětné vazby týkající se realizovatelnosti návrhů včetně stanovení odborných odhadů jejich časové a finanční náročnosti.

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Představení firmy CeWe Color a. s.	12
2.1	Základní údaje o společnosti	14
2.2	Organizační struktura firmy	15
2.3	Předmět činnosti.....	16
2.3.1	Maloobchodní prodej foto- zboží	16
2.3.2	Fotolaboratorní služby	16
3	Cíl práce.....	20
4	Teoretická východiska	21
4.1	Pojem a význam logistiky	21
4.1.1	Cíle logistiky.....	22
4.2	Faktory ovlivňující logistiku	24
4.2.1	Požadavky trhu	24
4.2.2	Výrobní program a ekonomické rámcové podmínky	24
4.3	Klíčové logistické činnosti.....	25
4.3.1	Zákaznický servis	25
4.3.2	Logistické informační systémy'	30
4.3.3	Podniková distribuce.....	35
4.4	Nejčastější chyby v logistice.....	40
5	Analýza současného řízení a průběhu zakázky ve firmě	42
5.1	Analýza vnějšího a vnitřního prostředí	42
5.1.1	Analýza PEST.....	42
5.1.2	Porterův model pěti sil.....	45
5.1.3	SWOT analýza.....	47
5.2	Analýza průběhu zakázky	48

5.2.1	Objednávka fotoslužeb	48
5.2.2	Hlavní výroba	55
5.2.3	Oceňování a expedice'	68
5.2.4	Reklamace.....	73
5.2.5	Zpětná vazba	74
5.3	Zhodnocení současného stavu průběhu zakázky.....	75
5.3.1	Distribuce zakázek	75
5.3.2	Rychlá dostupnost potřebných informací	78
5.3.3	Organizace výrobního prostoru v laboratoři	79
6	Návrhy na zlepšení stávající situace	80
6.1	Řešení problému distribuce.....	80
6.1.1	Změna preferencí při výběru způsobu dopravy	80
6.1.2	Expresní doručení zásilek	86
6.1.3	Kalkulátor nejzazšího dne objednávky	89
6.2	Řešení problému dostupnosti informací.....	91
6.2.1	Informační systém pro sledování objednávek	91
6.2.2	Přehlednost webových stránek.....	94
6.3	Organizace prostoru v laboratoři.....	95
6.4	Shrnutí návrhové části	96
6.5	Ekonomická a časová náročnost navrhovaných opatření.....	98
7	Závěr	100
8	Seznam použité literatury	102
9	Seznam obrázků.....	107
10	Seznam tabulek	108

1 Úvod

Mnoho firem se dnes bez ohledu na to, v jakém odvětví působí, pohybuje v silně konkurenčním prostředí. S konkurencí mohou firmy všeobecně bojovat pomocí strategie nízkých cen, nebo strategií diferenciací. Na diferenciaci neboli odlišnost lze pohlížet z mnoha hledisek. Firmy se mohou od ostatních odlišovat např. svým sortimentem, přístupem k zákazníkům nebo poskytovanými službami. Všeobecně platí, že firma, která bude respektovat přání a požadavky zákazníka, nabídne správný produkt v odpovídající kvalitě, ve správném čase a místě, bude vždy žádanější než konkurenční firma, která bere přání zákazníka na lehkou váhu. Současně je nutné jít s dobou a přizpůsobovat činnost vývojovým trendům a požadavkům trhu. Je požadavkem kvalita, rychlá dostupnost zboží, aktuální a relevantní informace, individuální přístup k zákazníkovi či něco zcela jiného? To vše závisí na konkrétním odvětví.

Diplomová práce s názvem „Studie průběhu zakázky organizací“ se zaměřuje na odvětví nabídky fotolaboratorních služeb. Předlohou pro zpracování se stala firma CeWe Color, a. s., která ve zmíněném odvětví zaujímá významnou pozici. Práce se bude zabývat analýzou současného stavu zpracování zakázek. K nalezeným nedostatkům budou navržena opatření a možnosti řešení, díky kterým bude možné současný stav optimalizovat a dosáhnout tak zvýšení spokojenosti zákazníka i konkurenceschopnosti firmy CeWe Color. Diplomová práce je rozčleněna celkem do pěti hlavních částí.

V úvodní části práce je firma CeWe Color představena – stručná historie, základní informace, organizační struktura, oblast působení a popis nejžádanějších produktů z nabízeného sortimentu. V druhé části jsou stanoveny hlavní a dílčí cíle, kterých má být v rámci práce dosaženo. Následuje část obsahující teoretická východiska úzce související s analýzou průběhu zakázky a praktickými návrhy na řešení nalezených nedostatků. Čtvrtá část práce je zaměřena na analýzu vnitřního a vnějšího okolí firmy. K analýze jsou použity metody PEST, SWOT a Porterův model pěti sil. Dále již následuje vlastní analýza současného stavu průběhu zakázky firmou, v rámci které je popsána cesta zakázky od objednávky až po dodání zákazníkovi včetně postupu při

případných reklamací. V závěru analytické části je současný stav průběhu zakázky zhodnocen a jsou identifikovány nalezené nedostatky, kterým je třeba věnovat zvýšenou pozornost. Následuje část obsahující vlastní návrhy na řešení nedostatků nalezených při analýze. Pro každý problém je nabídnuto několik variant řešení včetně podmínek jejich realizace a přínosů.

Diplomová práce je zpracována na základě podkladů poskytnutých firmou CeWe Color, rozhovorů s jejími dlouholetými zaměstnanci, poznatků získaných v rámci několikadenní praxe a s využitím vlastních pracovních zkušeností nabytých během 2 let při práci pro uvedenou firmu.

2 Představení firmy CeWe Color a. s.^{1;2}

V České republice se na fotografickém trhu pohybuje řada menších či větších firem. Jedním z významných účastníků je i mezinárodní firma CeWe Color a. s. užívající obchodní jméno FOTOLAB. Tato firma má u nás více než 20letou tradici. Její činnost je zaměřena mnoha směry, z nichž nejvýznamnějšími je **prodej foto techniky a poskytování fotolaboratorních služeb.**

Počátky firmy CeWe Color a. s. sahají až do roku 1990, kdy vznikla firma Fotolab, s. r. o. Díky netradičním nápadům zakladatelů a tehdejší situaci na trhu slavila firma velké úspěchy a dosahovala mimořádných hospodářských výsledků. O 3 roky později, **v roce 1993, došlo ke změně právní formy společnosti.** Ze společnosti s ručením omezeným se stala akciová společnost. Úspěšnost firmy byla stále větší, což vedlo k rozhodnutí **rozšířit činnost i na zahraniční trhy.** V souvislosti s expanzí došlo ke spojení Fotolabu s nezávislým fotozpracovatelem z německého Oldenburgu – firmou CeWe Color. Tento **nový zahraniční partner** v roce 1995 navýšil základní kapitál společnosti a současně odkoupil část podílů od akcionářů firmy Fotolab. **CeWe Color** se díky vlastnictví 2/3 majetku společnosti stal jejím **majoritním vlastníkem.**

V roce 2000 došlo k významnému rozhodnutí o výstavbě fotolaboratoře v České republice – konkrétně v Praze. Tato fotolaboratoř patří v současnosti mezi nejmodernější ve středovýchodní Evropě. Velký **zlom** nastal **v roce 2002. CeWe Color** odkoupil další významné podíly a stal se **většinovým vlastníkem** s podílem **99,56%.** To přispělo k dynamickému růstu firmy, neboť díky know how zahraničního partnera mohl být využit potenciál fotografického trhu v ČR.

Koncem října roku **2006** došlo k **přejmenování firmy** Fotolab na CeWe Color. **Firma** však nadále **používá obchodní značku i logo Fotolab** (*v práci bude dále firma CeWe Color a. s. označována jako Fotolab*).

¹ CeWe Color, a. s. *Výroční zpráva 2013*. Praha: CeWe Color, a. s., 2014.

² O nás. *Fotolab.cz* [online].

V roce **2007** došlo k významnému **rozšíření společnosti**. Fotolab koupil část obchodního podílu firmy FotoStar, s. r. o. Teplice a jeho dvou dceřiných společností. V té době patřil FotoStar a Fotolab k hlavním leadrům českého trhu. Celkově docházelo a stále dochází ke snižování počtu zhotovených především analogových fotografií, což neumožňovalo efektivní provoz obou fotolaboratoří. Ve finále došlo ke kompletnímu odkoupení firmy FotoStar a následnému rozdělení výroby mezi dvě fotolaboratoře. V současné době však výroba probíhá pouze v pražské fotolaboratoři.

Firma Fotolab se pohybuje v poměrně **silném konkurenčním prostředí**, kde zaujímá **významnou pozici**, a to hlavně díky několika konkurenčním výhodám - know how zahraničního vlastníka, efektivní marketingové komunikaci, rozsáhlé síti kamenných prodejen a širokému sortimentu.

Strategií Fotolabu je značná orientace na zákazníka a důraz na kvalitu. Za účelem zjednodušení objednávek a zvýšení spokojenosti zákazníků jsou od **roku 2006** součástí každé prodejny speciální **přístroje tzv. DFM** (Digi Film Maker), díky kterým lze rychle a jednoduše objednávat fotografie i foto dárky.

Kromě kamenných prodejen **provozuje** Fotolab i svůj vlastní **e-shop**. Zboží objednané prostřednictvím e-shopu je doručováno zákazníkům přímo do domu nebo je možné osobní vyzvednutí na předem vybrané kamenné prodejně, kterých je v současné době 52. V dalších letech se počítá s rozšiřováním internetových služeb, protože právě na internetu se soustřeďuje největší část současných i potencionálních zákazníků.

2.1 Základní údaje o společnosti ³

Následující řádky obsahují výčet základních údajů o společnosti Fotolab včetně oficiálního loga.



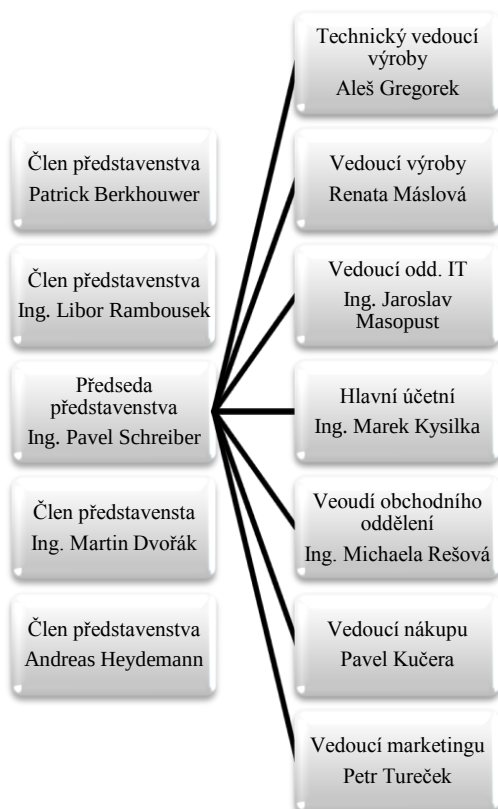
Obrázek 1: Logo společnosti Fotolab⁴

Vznik společnosti:	18. srpna 1993
Sídlo:	Praha 4 – Chodov, Kloknerova 24/č.p. 2278 PSČ 148 00, Česká republika
IČO:	49241338
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	250 020 000,- (splacen v plné výši)
Obchodní firma:	CeWe Color

³ Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online].

⁴ Loga ke stažení. *Fotolab.cz* [online].

2.2 Organizační struktura firmy



Obrázek 2: Organizační struktura firmy⁵

V případě firmy Fotolab se jedná o **funkční typ** organizační struktury, která je **typická pro větší podniky**⁶. V čele společnosti stojí předseda představenstva, jemuž podléhají vedoucí jednotlivých úseků a samostatná oddělení. Fotolab zaměstnává necelých **300 zaměstnanců**, z tohoto hlediska se řadí mezi **střední podniky**.

Je důležité zmínit fakt, že **činnost** Fotolabu je **ve velké míře ovlivňována** vedením **z Německa**. Toto se týká např. zavádění nových produktů, technologických postupů výroby, výběru používaných materiálů atd. Zcela nezávislá je pak firma z hlediska

⁵ RAMBOUSEK, L. Osobní rozhovor s členem představenstva firmy. Praha, 30. 4. 2015.

⁶ Typy organizačních struktur a jejich členění: Funkční organizační struktury. BusinessInfo.cz [online].

marketingové strategie, výroby vlastních jedinečných produktů (fotoobrazy) nebo finančně nenáročných nákupů a vybavení fotolaboratoře.⁷

2.3 Předmět činnosti

Hlavní činnosti, kterými se firma Fotolab zabývá, jsou následující:

2.3.1 Maloobchodní prodej foto- zboží

Jednou z hlavních činností firmy je provoz maloobchodní sítě prodejen Fotolab. **Převážnou část** prodejního **sortimentu** tvoří **digitální fotoaparáty** různých značek **a příslušenství** k nim (objektivy, baterie, blesky, paměťové karty, brašny, stativy, aj.). Nabízená technika uspokojí základní i profesionální uživatele. Doplnkový sortiment tvoří zboží jako fotoalba, rámy na fotografie či odborná literatura.

V každé prodejně je rovněž nabízen servis prostřednictvím odborně vyškolených zaměstnanců. Ti zákazníkům radí s výběrem vhodné techniky a jejím ovládáním, dále poskytují služby spojené např. se zpracováním a objednávkami foto dárků. Na prodejně jsou k dispozici již zmíněné přístroje DFM, které slouží k tisku vybraných produktů (především fotografií) na počkání a k odesílání objednávek ke zpracování do fotolaboratoře.

2.3.2 Fotolaboratorní služby

Druhou, velmi důležitou oblastí působnosti Fotolabu, je poskytování fotolaboratorních služeb. Oblast stále více nabývá na své atraktivitě, a to jednak díky snazší dostupnosti digitálních fotoaparátů a jednak díky rozmachu mobilních telefonů s kvalitním fotoaparátem. Množství výsledných digitálních fotografií pak lidé rádi zpracovávají do další podoby.

Nabídka služeb je koncipována tak, aby měli zákazníci co největší volnost při výběru. Je tak možné produkty zpracovávat v mnoha různých variantách, barvách, odlišných rozměrech, použitých materiálech apod. Každý zákazník si díky tomu přizpůsobí objednávku svým vlastním požadavkům a vkusu.

⁷ MÁŠLOVÁ, R. Osobní rozhovor s vedoucí výroby firmy Fotolab. Praha, 13. 3. 2015.

Aktuální nabídka služeb Fotolabu zahrnuje výrobu a zpracování především následujících produktů⁸:

- **Digitální fotografie**

Jedná se o **vyvolání fotografií** podle zaslaných elektronických dat **do** klasické **papírové podoby**. Výroba probíhá osvitovou metodou. Při objednávce lze vybírat z různých formátů i kvality fotopapíru. Jde o nejžádanější produkt ze sortimentu fotolaboratorních služeb.

- **Nástěnné dekorace, tzv. Wanddeko**

Do této kategorie jsou řazeny **všechny druhy obrazů**, u nichž jdou zvolit nejen požadované rozměry a např. počet dílů, ze kterých se bude výsledný obraz skládat, ale především jakým způsobem bude obraz zpracován.

Nejžádanější z této kategorie je **foto na plátno**, kdy je fotografie vytištěna na kvalitní druh plátna a natažena na dřevěný rám. Dalším oblíbeným typem je **kaširované foto v rámu**. V tomto případě se fotografie tiskne na lesklý fotopapír a rámuje se předem zvoleným typem rámu. Mezi netradiční typy fotoobrazů pak patří **tisk fotografie na plastovou** či **hliníkovou desku** nebo tisk za speciální **akrylové sklo**. Výroba posledních tří zmíněných typů nástěnných dekorací však neprobíhá v České republice, nýbrž v německém Oldenburgu. Jejich výroba tedy nebude v práci dále popisována.

- **CEWE fotokniha⁹**

Velice oblíbeným produktem je CEWE fotokniha. Jde o skutečnou knihu vytvořenou z vybraných fotografií. Její rozsah může být až 154 stran. Jedná se o atraktivní variantu klasických fotoalb. CEWE fotokniha umožňuje mít všechny fotografie jednoduše pohromadě. Zákazníci jí využívají i pro vyprávění zážitků z dovolené, svateb, narození dítěte či jiných událostí, stejně tak je využívána i firmami k prezentaci produktů a služeb. Všechny typy CEWE fotoknih kromě XXL formátu jsou vyráběny v české laboratoři v Praze, XXL formát pak v laboratoři německé. Standardní doba na vyhotovení a dodání zákazníkovi je 5 pracovních dní, u výroby v Německu pak 10 pracovních dní.

⁸ Je uvedeno 5 nejčastěji objednávaných produktů. Ostatní produkty lze nalézt v nabídkovém katalogu firmy Fotolab, viz příloha č. 1.

⁹ CEWE FOTOKNIHA. *Fotolab.cz* [online].

CEWE fotokniha je vyráběna v mnoha variantách:

- **Mini** - kniha o rozměru **15x11 cm** s měkkou vazbou a možností vložení až 74 stran. Jedná se základní produkt, který je vzhledem ke svým rozměrům vhodný pro rychlou prezentaci fotografií.
- **Malá** - díky rozměrům **14x13 cm** je kniha **nejmenším** a současně i **nejlevnějším produktem** z nabídky CEWE fotoknih. Jednotlivé listy jsou vsazeny do měkké sešitové vazby, která pojme až 50 stránek.
- **Kompakt panorama** - formát panorama se vyznačuje větší šířkou než výškou. V tomto případě jsou rozměry **19x15 cm**. Na výběr jsou tři typy vazeb – měkká, sešitová a tvrdá vazba. Celkem lze vložit až 74 stran. Stejně jako vazba i typ materiálu, na který jsou fotky vytištěny, může být zvolen zákazníkem. Na výběr je digitální tisk, digitální tisk s vysokým leskem nebo tisk na matný fotopapír.
- **Čtvercový formát** – kniha v originálním formátu **21x21 cm**. Stejně jako u typu panorama, je možné vybírat ze tří typů vazeb s možností vložení až 98 stran. Dle zvoleného typu vazby se pak fotografie tisknou v digitálním tisku či na fotopapír.
- **Velká A4** - nejoblíbenější typ, který lze objednat v klasické či panorama variantě. Jde o knihu se standardním rozměrem **21x28 cm** (širokoúhlá verze 28x21 cm). Kromě měkké, tvrdé a sešitové lze zvolit i luxusní typ lněné vazby. Typ vazby ovlivňuje výběr materiálu na tisk. Lze volit z digitálního tisku, tisku na fotopapír MAT nebo LESK či luxusní verzi tisku ve vysokém lesku. Maximální počet vložených stran u CEWE fotoknihy A4 je 154.
- **Čtvercová XL** - luxusní verze využívaná k archivaci svatebních či profesionálních fotografií. Rozměry knihy jsou **30x30 cm**. Tiskne se na ty nejvyšší kvality materiály – fotopapír Premium, fotopapír ve vysokém lesku a fotopapír MAT či LESK. Na výběr pak jsou vazby – tvrdá, lněná a luxusní vazba imitující kůži. Celkem může být vloženo až 154 stran, nebo 130 stran v případě kožené a lněné vazby.
- **Formát XXL** – produkt pro **ty nejnáročnější zákazníky**. Je možné zvolit formát na výšku o rozměrech **28x36 cm** nebo široký formát o rozměru **39x28 cm** či **42x30cm**. Vazby CEWE fotoknihy XXL jsou velmi luxusní – imitace kůže, prémiové plátno a tvrdá vazba. Tiskne se digitálně na kvalitní papír i ve vysokém lesku. Dle variant vazeb je maximální rozsah 130 či 154 stran.

- **Kalendáře**

Obzvlášť ke konci roku jsou často objednávané nástěnné, plánovací i stolní kalendáře. Zákazník může všeobecně vybírat ze dvou typů tisku: digitálního a tisku na fotopapír. Následně jsou k dispozici mnohé rozměry, druhy a designy. Nejžádanějšími jsou kalendáře ve formátu A4 a A3.

- **Ostatní produkty - fotodárky**

Fotografie je možné vytisknout i na celou řadu dalších produktů. Jedná se např. o nádoby na pití, textil (trička, polštáře, kuchyňské zástěry aj.), puzzle, plyšové hračky, kryty na mobilní telefony, magnety, přání apod. Tato **kategorie** je však z hlediska množství objednávek v porovnání s předchozími produkty spíše **v menšině**. Výroba těchto produktů je z hlediska efektivity často realizována v jiných laboratořích (Polsko, Slovensko aj.). To však nemá vliv na kvalitu ani dobu dodání zákazníkovi.

3 Cíl práce

Tématem diplomové práce je studie průběhu zakázky ve vybrané firmě. Touto firmou se stala společnost **CeWe Color, a. s.** užívající obchodní jméno Fotolab. Uvedená firma má poměrně široké pole působnosti. V první řadě se zabývá prodejem foto techniky a jejího příslušenství, druhou oblastí působnosti je poskytování fotolaboratorních služeb. Mezi tyto služby spadá tisk fotografií, výroba nástěnných dekorací, kalendářů a CEWE fotoknih, dále potisk textilu, keramiky a jiné další služby.

Diplomová práce se zaměřuje právě na oblast poskytování fotolaboratorních služeb a hlavní procesy, které jsou v této oblasti realizovány. **Hlavním cílem** práce je **popsat současný stav průběhu zakázky** firmou od samotného počátku, přijetí objednávky, až po vydání produktu zákazníkovi. Do průběhu zakázky je zahrnut i postup při reklamacích. **Smyslem** této studie je **najít** případné **nedostatky** v průběhu zakázky a navrhnout **příslušná opatření** či možné způsoby optimalizace **vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků**.

V analýze je pozornost je zaměřena především na CEWE fotoknihy, nástěnných dekorací a tisku fotografií, a to z důvodu, že se jedná se o nejčastěji objednávané produkty, jejichž popularita mezi lidmi stále stoupá.

Dílčím cílem práce je zlepšit a zjednodušit komunikaci se zákazníkem po celou dobu trvání zakázky.

Výstupem práce jsou **konkrétní návrhy** vedoucí ke **zlepšení současného stavu** průběhu zakázky a zvýšení efektivity logistického procesu.

4 Teoretická východiska

V následující části práce jsou vysvětleny základní pojmy a principy z oblasti logistiky, které přímo souvisejí s analytickou a poté i praktickou částí práce. Nejprve je definován pojem logistiky, její hlavní cíle a faktory, které je třeba při tvorbě logistického systému zvažovat. Dále jsou popsány některé konkrétní prvky z logistického řetězce - zákaznický servis, logistický informační systém a formy distribuce. V závěru teoretické části jsou popsány nejčastější chyby, kterých se firmy v rámci logistického procesu dopouštějí.

4.1 Pojem a význam logistiky

Pojem „logistika“ byl v 60. letech 20. století definován Americkou logistickou společností CLM následovně jako:

„...proces plánování, realizace a řízení účinného, nákladově úspěšného toku a skladování surovin, inventáře ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku zboží na místo potřeby. Tyto činnosti mohou zahrnovat službu zákazníkovi, předpověď poptávky, distribuci informací, kontrolu zařízení, manipulaci s materiálem, vyřizování objednávek, alokaci pro zásobovací sklad, balení, dopravu, přepravu, skladování a prodej.“¹⁰

Existuje celá řada dalších definic, přičemž některé jsou na rozdíl od té výše uvedené **rozšířeny i o ekonomickou stránku** věci → veškeré činnosti vedoucí k uspokojení požadavků zákazníků mají být splněny s minimálními náklady a minimálními kapitálovými výdaji.¹¹ Všeobecně do logistiky patří všechny činnosti související s plánováním, řízením, prováděním nebo kontrolou časově-prostorové transformace zboží.¹²

¹⁰ SIXTA, J. *Logistika: teorie a praxe*, s. 22.

¹¹ Tamtéž, s. 23.

¹² STEHLÍK, A. *Logistika pro manažery*, s. 26-27.

Logistika hraje v podniku důležitou roli z hlediska:

- Výdajů – jedná se o jednu z hlavních výdajových položek. Logistika má tím pádem vliv i na další ekonomické aktivity podniku. Lze konstatovat, že při vyšší efektivnosti logistických operací přispívá logistika významným způsobem ke zlepšování ekonomické situace podniku jako celku.¹³
- Podpory pohybu a plynulého toku ekonomických transakcí – logistika je nezbytnou součástí snad každého prodeje zboží nebo služby. Jejím cílem je dodat správné zboží na správné místo, správnému zákazníkovi, ve správné době a v bezchybném stavu při co možná nejnižších nákladech.¹⁴

Efektivní řízení logistiky jako celku je v současnosti považováno za jeden z klíčových způsobů, jak zvýšit konkurenceschopnost podniku a v souvislosti s tím i jeho ziskovost.¹⁵

4.1.1 Cíle logistiky

Logistické cíle **musí** prvotně **vycházet z podnikové strategie** a napomáhat tak při plnění podnikem stanovených cílů. Současně musí plnit požadavky zákazníků na zboží a služby v optimální kvalitě při minimálních nákladech. Obecně jsou rozlišovány tyto skupiny cílů:

¹³ LAMBERT, D. *Logistika*, s. 10-11.

¹⁴ Tamtéž.

¹⁵ Tamtéž.

Tabulka 1: Cíle logistiky¹⁶

Prioritní	<u>Vnější</u> - zaměřují se na uspokojování přání zákazníků	▪ zvyšování objemu prodeje ▪ zkracování dodací lhůty ▪ zlepšení spolehlivosti a úplnosti dodávek ▪ zlepšení pružnosti logistických služeb
	<u>Výkonové</u> - jsou zaměřeny na zabezpečení požadované úrovně služeb.	
Sekundární	<u>Vnitřní</u> - orientují se na minimalizaci nákladů při respektování vnějších cílů	▪ náklady na zásoby, dopravu, manipulaci a skladování, výrobu a řízení
	<u>Ekonomické</u> - zabezpečení služeb s optimálními náklady odpovídajícími ceně, kterou je zákazník ochoten zaplatit.	

Vnější logistické cíle (uspokojení potřeby zákazníků) jsou dosažitelné při současném splnění výkonových a ekonomických cílů.¹⁷

Logistický systém organizace, jeho řízení, vytváření a praktické uplatňování tak, aby hmotné, nehmotné, informační i finanční toky probíhaly plynule, rychle a hospodárně, má na starost **příslušný management firmy** (vrcholový, střední nebo operativní).¹⁸ Management si vždy musí **klást otázky** typu: „Čeho má být dosaženo?“, „V jakém termínu?“, „Na jakém místě a kým?“.¹⁹

¹⁶ SIXTA, J. *Logistika: teorie a praxe*, s. 41-44.

¹⁷ PERNICA, P. *Arts logistics*, s. 25.

¹⁸ Tamtéž, s. 24-25.

¹⁹ STEHLÍK, A. *Logistika pro manažery*, s. 33.

Při dosahování a kontrole stanovených logistických cílů jsou používány **metody heuristické** (brainstorming, syntetické metody aj.) a **přesné** (lineární programování, teorie her, make or buy, nelineární programování,...).²⁰

4.2 Faktory ovlivňující logistiku²¹

Při sestavování logistické koncepce je potřeba zvažovat podmínky, které více či méně ovlivňují operační pole pro jednání a rozhodování. Podmínky lze rozčlenit do 5 oblastí:

4.2.1 Požadavky trhu

Důležitou roli hrají jednak **zákazníci** a jednak **konkurenční firmy**. Konkurenci je nutné prověřit z hlediska její intenzity a používaných logistických strategií. U zákazníků je třeba sledovat jejich prostorové rozdělení, rozšiřování různých skupin zákazníků a jejich nákupní zvyklosti. Kromě toho je nezbytné znát zákaznické potřeby – jaká je jejich naléhavost, možná substitute produktů aj. To hraje roli při koncepci distribučních cest nebo rozhodování o velikosti zásob. Je nutné sledovat trh i jako celek – jak velký, zda roste či klesá, jaké je ziskové rozpětí nebo jaké poruchové veličiny je nutné brát v úvahu.

4.2.2 Výrobní program a ekonomické rámcové podmínky

Mezi další faktory ovlivňující logistické procesy patří požadovaná jakost a druhy výrobku – s tím souvisí velikost, hmotnost nebo životnost. Uvedené faktory mají vliv na způsob skladování, balení a dopravu. Významně pak působí i šíře sortimentu a cyklus životnosti výrobku. Význam pro logistiku má i informace o tom, pro koho bude vyráběno, jestli pro konkrétního zákazníka nebo pro anonymní trh, jestli jde o kusovou výrobu nebo o jednoduchou hromadnou výrobu.

Dalšími oblastmi jsou pak **způsob dopravy, technologické faktory a právní rámcové podmínky**.

²⁰ Tamtéž, s. 33.

²¹ SCHULTE, Ch. *Logistika*, s. 76-80.

4.3 Klíčové logistické činnosti²²

Mezi součásti obecného logistického procesu jsou řazeny především následující činnosti:

- **Zákaznický servis**
 - Prognózování/plánování poptávky
 - Řízení stavu zásob
- **Logistická komunikace**
 - Manipulace s materiálem
- **Vyřizování objednávek**
 - Balení
 - Podpora servisu a náhradní díly
 - Stanovení místa výroby a skladování
 - Pořizování/nákup
 - Manipulace s vráceným zbožím
 - Reverzní logistika
- **Doprava a přeprava**
 - Skladování

Tučně zvýrazněné položky jsou v následujícím textu více rozebrány.

4.3.1 Zákaznický servis

Definice zákaznického servisu se různí, ve své podstatě se jedná o filozofii, jejímž **cílem je orientace na koncového zákazníka**. Zákazník je v logistice klíčovým pojmem. Prakticky je jím každý z článků logistiky, který objednává a odebírá zboží, práci nebo služby. Obecně lze rozlišit **zákazníka externího** (tj. konečný odběratel) a **interního** (navazující článek v logistickém řetězci).^{23;24}

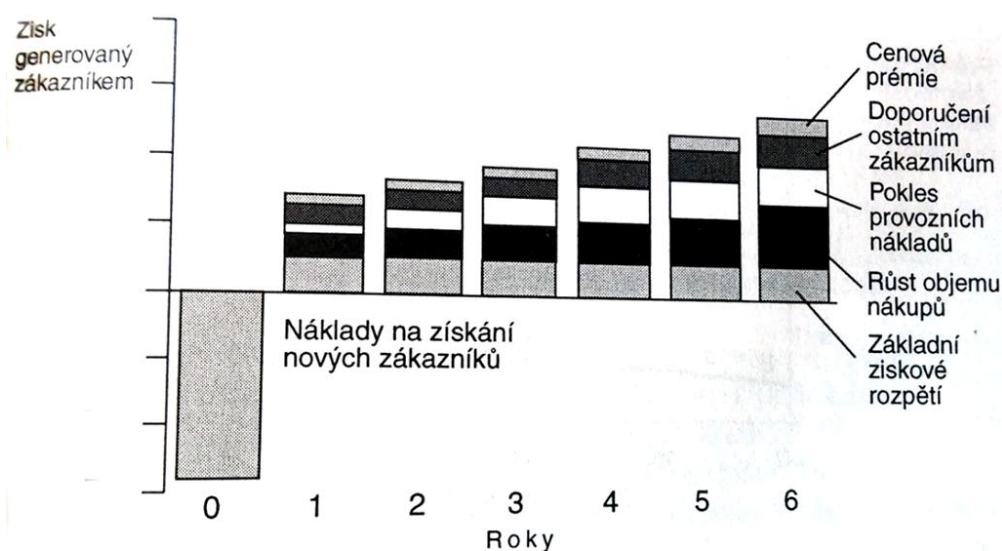
²² LAMBERT, D. *Logistika*, s. 15-17.

²³ PERNICA, P. *Arts logistics*, s. 28.

²⁴ LAMBERT, D. *Logistika*, s. 40-43.

Význam orientace na zákazníka **roste v podmínkách** silné **konkurence**, kdy je nabídka produktů ve smyslu užité hodnoty, ceny a kvality málo diferencovaná. Vysoká úroveň zákaznického servisu je významným **zdrojem konkurenční výhody**, neboť nabízí mnohé příležitosti k odlišení podniku od ostatních. Zákaznický servis je navíc rozhodující při udržení současných zákazníků a přilákání nových.²⁵

Mnohé výzkumy dokazují, že **získání nového zákazníka** je přibližně **5x dražší** než udržení stávajícího. Dle odhadu poradenské firmy Bain and Company může **nárůst stálých zákazníků o 5%** vyvolat **růst čisté současné hodnoty** budoucích příjmů **o 25-85%**. Je to z toho důvodu, že stálý zákazník uskuteční větší množství nákupů a vynaložené náklady na získání zákazníka se v průběhu let vrátí. Spokojený zákazník je navíc nejlepší reklamou a není tak citlivý na změnu ceny.²⁶



Obrázek 3: Růst zisku generovaného stálým zákazníkem²⁷

²⁵ Tamtéž, s. 40-43.

²⁶ CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*, s. 34-37.

²⁷ CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*, s. 35.

Přestože udržení stávajících zákazníků je mnohem výhodnější, většina firem se soustředí spíše na získání nových. V poslední době si však začínají důležitost věrných zákazníků uvědomovat. K udržení zákazníků je nutné **plnit** jejich **požadavky správně**, a **hned napoprvé**. Případným stížnostem, resp. důvodům stížností, musí být zamezeno co nejdříve, neboť podle studií připadá **na jednoho stěžujícího si zákazníka až 19** takových, kteří svou **nespokojenost nedají najevo** a jednoduše po špatných zkušenostech přestanou služby či výrobky daného podniku využívat. Své negativní poznatky však sdílí přibližně s 11 dalšími zákazníky, oproti tomu spokojený zákazník sdělí svou pozitivní zkušenost jen třikrát. Na druhou stranu i **nespokojený zákazník je velmi důležitý** kvůli zpětné vazbě, neboť může upozornit na závažný problém. Firma pak dokáže na základě podnětu na vzniklé problémy reagovat, a tím předejít dalším stížnostem v budoucnu. Pokud navíc budou dosavadní stížnosti vyřešeny vhodným způsobem, stanou se z nespokojených zákazníků, **zákazníci více loajální**.^{28;29}

Zákaznický servis má **přímý vliv na tržní podíl** firmy, celkové **logistické náklady** a na **rentabilitu** podniku. Při tvorbě zákaznického servisu je nezbytné, aby vycházel z požadavků zákazníků a byl **v souladu s marketingovou strategií** podniku. Propracovaný zákaznický servis je nutností, neboť nestačí pouze vyrábět jakostní produkty, je také třeba zajistit jejich správné a včasné dopravení ke konečnému spotřebiteli.

4.3.1.1 Složky zákaznického servisu

Jednotlivé činnosti spadající do zákaznického servisu je možné rozdělit celkem do tří skupin:

- **Předprodejní složky**³⁰ – souvisejí s politikou a strategií organizace v oblasti servisu. Mají významný **vliv** na to, **jak je podnik** ze strany zákazníků **vnímán** a do jaké míry jsou požadavky zákazníků uspokojeny. Předprodejní složky musí být předem formulované a k dispozici před zahájením činnosti zákaznického servisu. Všechny

²⁸ Tamtéž, s. 34-37.

²⁹ PERNICA, P. *Arts logistics*, s. 136-141.

³⁰ LAMBERT, D. *Logistika*, s. 43-45.

složky by měly být poskytovány nezávisle i mimo cyklus objednávky. Jsou charakteristické svou dlouhodobostí, což pro zákazníky představuje určitý stupeň jistoty.

Do předprodejních složek patří **sestavení písemného prohlášení** o politice zákaznického servisu **a jeho předání** zákazníkům, dále **organizační struktura** firmy takového charakteru, aby mohlo být dosaženo cílů z oblasti zák. servisu. Další složkou je pak **pružnost systému**, který musí být připraven na nepředvídané události (přírodní katastrofy, výpadky dodávek materiálu, nekvalitní vstupy, aj.) a poslední jsou pak **manažerské služby**, které mohou být placené nebo zdarma.

- **Prodejní složky**³¹ – jsou to položky přímo se vztahující k zákaznickému servisu. Patří sem zejména:
 - úroveň vyčerpání zásob - jde o měřítko dostupnosti produktu. Sledováním úrovně zásob lze předejít problémům v případě jejich vyčerpání. Pokud by k vyčerpání zásob došlo, je vhodné zákazníka uspokojit dodáním vhodného náhradního produktu, popř. poskytnout slevu při opožděném dodání.
 - informace o stavu objednávky – zákazníci v současné době všeobecně požadují více informací - o stavu zboží na skladě, průběhu objednávky, předpokládaném datu doručení či o stavu nevyřízených objednávek/popř. reklamací. Každému odchýlení od normálu přikládají zákazníci zvýšenou pozornost, proto je třeba problémům v této oblasti co nejvíce předcházet.
 - přesnost systému – informace týkající se např. stavu objednávky musí být přesné. Případné nepřesnosti musí být vždy co nejdříve odhaleny a vyřešeny.
 - rovnoměrnost cyklu objednávky – cyklus objednávky vyjadřuje dobu od objednávky ze strany zákazníka až po finální dodání. Do cyklu spadají činnosti jako podání objednávky, zadání do systému, vyřízení (výroba), kompletace, balení, distribuce a vlastní proces dodání. Zákazník spíše než absolutní délku cyklu vnímá jeho rovnoměrnost. Dnešním trendem je snižování celkové doby trvání cyklu. Zákazník si při stejné kvalitě dodávky logicky vybere ten podnik, který je schopen uspokojit potřeby rychleji.
 - speciální řešení dodávek – přichází v úvahu v případě, kdy zákaznický požadavek nelze řešit v rámci obvyklého systému. Jedná se o nestandardní objednávky

³¹ Tamtéž, s. 45-48.

(speciální typ produktu, způsob expedice, dodání apod.). Je nutné předem stanovit, za jakých podmínek lze speciálním požadavkům vyhovět a kdy nikoli. Nestandardizované objednávky s sebou přirozeně přinášejí dodatečné náklady. Ty však mohou být nižší než v případě ztráty daného zákazníka.

- jednoduchost objednávek – zákazníci dají přednost dodavatelům, u kterých lze snadno učinit objednávku, tzn., jsou v tomto směru „uživatelsky příjemní“. Každý problém při objednávce by měl být monitorován a řešen. To lze zabezpečit např. pomocí přímých rozhovorů se zákazníky.

- **Poprodejní složky**³² – jde o složky, které zabezpečují podporu produktu po jeho obdržení zákazníkem. Jedná se o oblast nejvíce opomíjenou. Spadá sem instalace, záruka a opravy.
- **Zpětná logistika**³³ – zahrnuje vyřizování stížností, reklamace, vrácení zboží a náhradu produktů. K řešení stížností a reklamací je třeba mít k dispozici podporu informačního systému, aby bylo možné zpracovat všechny přijaté informace od zákazníka. Vracené či reklamované zboží postupuje logistickým systémem v protisměru. Je proto nutné mít i pro tento případ vypracovaná pravidla pro postup.

4.3.1.2 Vytváření norem a jejich sledování v oblasti zákaznického servisu³⁴

Nejprve jsou určeny jednotlivé složky a ukazatele zákaznického servisu. Poté je třeba **stanovit normy**, jejichž dodržování je nutné pravidelně **sledovat**, případné **rozdíly analyzovat** a přijmout nápravná **opatření**. Pro získání informací o rychlosti, spolehlivosti a podmínkách dodání zboží je nezbytná spolupráce se zákazníky.

Normy se tvoří tak, aby byly **v souladu se zákaznickými požadavky**, sloužily jako objektivní **měřítko** a zároveň dávaly managementu podniku **podněty** pro nápravná **opatření**.

³² LAMBERT, D. *Logistika*, s. 48.

³³ Tamtéž, s. 48.

³⁴ LAMBERT, D. *Logistika*, s. 69-71.

4.3.1.3 Zvyšování výkonu a kvality zákaznického servisu³⁵

Neustálé zvyšování kvality zákaznického servisu je **podmíněno identifikací a sledováním logistických potřeb zákazníků**, využitím nejmodernější technologie při vyřizování objednávek a měřením a hodnocením výkonu logistiky.

Systém, jakým jsou **vyřizovány objednávky**, výrazně **ovlivňuje celkové vnímání služeb ze strany zákazníka**. V současné době dochází k automatizaci systému, což zlepšuje výkon podniku ve všech oblastech prodejního i poprodejního zák. servisu.

4.3.2 Logistické informační systémy^{36;37}

Od 80. let minulého století logistiku ve velké míře začaly ovlivňovat informační technologie, které v současnosti představují **klíčový faktor** a také v budoucnu se předpokládá jeho rozhodující role v růstu a rozvoji logistiky.

Informační systém (IS) charakterizuje následující definice:

„Informační systém je soubor lidí, technických prostředků a metod, zabezpečujících sběr, přenos, zpracování, uchování dat, za účelem prezentace informací pro potřeby uživatelů činných v systémech řízení.“

S IS jsou spojeny pojmy „data“, „informace“ a „znalosti“. Jako data jsou nejčastěji označována čísla, text, zvuk a obraz. **Data** jsou rozlišována jako **primární** (nejsou nijak upravená) a **sekundární** (jsou upravována podle předem daných předpisů). Informace představují data, kterým jejich uživatel přikládá určitý význam. Úkolem manažerů podniku je účelově shromáždit vhodná data, která jsou dále transformována za účelem řešení určitého problému. Uspořádaná data jsou náplní databází, jejichž využívání probíhá právě za použití IS. **Kvalitní informace** a práce s nimi **představují výraznou konkurenční výhodu**.

³⁵ Tamtéž, s. 69-71.

³⁶ SIXTA, J. *Logistika: teorie a praxe*, s. 270-273.

³⁷ LAMBERT, D. *Logistika*, s. 90-94.

Hlavním úkolem IS je dodávat včas 100% přesné a kvalitní informace, dále musí umět rychle reagovat na změny podnikových procesů. Důležitou funkcí IS je průběžné vyhodnocování přijatých dat, sestavování přehledů v podobě grafů a tabulek za použití různých filtrů.

Logistický informační systém (LIS) poskytuje údaje a algoritmy potřebné pro efektivní řízení toků zboží, které jsou jádrem podnikatelských aktivit.

4.3.2.1 Požadavky kladené na LIS³⁸

Informační systém z pohledu logistiky splňovat určité požadavky, a to především:

- zahrnovat strategickou, taktickou i operativní úroveň řízení,
- zahrnovat kompletní logistické řetězce (od nákupu po distribuci),
- zobrazovat změny ideálně v reálném čase,
- podávat přesný obraz nákladů celého logistického řetězce,
- být složen z materiálového, řídicího, informačního a komunikačního systému.

Prioritním úkolem IS je zabezpečování výběru, pořizování, zpracování, kontroly, uchování a přenosu dat na příslušná místa v požadované struktuře a v požadovaném čase, ve formě informací potřebných k rozhodování.

4.3.2.2 Vstup objednávek do systému³⁹

Nejdůležitějším článkem IS je systém vyřizování objednávek, protože právě objednávka je spouštěčem většiny logistických operací. Rozhodujícími faktory je **rychlost a kvalita toku informací**. Systém vyřizování objednávek, včetně informačního systému představují oblast s vysokým potenciálem pro zdokonalení logistického výkonu.

Objednávky lze učinit mnoha cestami. V minulých letech převažovaly způsoby založené na osobní, korespondenční popř. telefonické domluvě. Dnes jsou zcela běžnou, či dokonce **nejčastější formou elektronické objednávky**. Díky elektronickému podání

³⁸ SIXTA, J. *Logistika: teorie a praxe*, s. 270-273.

³⁹ Tamtéž, s. 270-273.

nabývá systém na **rychlosti** a **přesnosti**. Od předchozích způsobů je však vyžadována investice do vybavení výpočetní technikou a software. Je třeba zmínit i nevýhodu elektronických objednávek spočívající ve **zranitelnosti podniků** v případě interního či externího selhání systému.

Elektronické objednávky lze provádět z přístupového PC nebo s využitím internetového připojení. Pro tento způsob je rozhodující, jak velký počet zákazníků má k síti přístup. Celosvětově je pozorován trend, že **podíl internetových objednávek** rapidně **roste**. Zákazníci začínají vnímat běžné nakupování i podávání objednávek v tradičních obchodech jako časově náročné, včetně dopravy a dostupností informací. Uvedené problémy u **elektronických objednávek** odpadají, neboť jsou **rychlé, spolehlivé a pohodlné**. Nevýhodou je však nemožnost fyzického kontaktu s vybraným zbožím.⁴⁰

Hlavní funkcí systému vyřizování objednávek je **poskytovat komunikační spojení mezi zákazníkem a výrobcem**. Systém je významným zdrojem informací pro marketing, který získaná data využívá při analýzách trhu a plánování, dále je důležitý pro finanční oddělení, logistiku nebo výrobu.

4.3.2.3 Cyklus objednávky⁴¹

Již bylo uvedeno, že cyklus objednávky zahrnuje celkový čas od přijetí objednávky až po dodání zákazníkovi. Běžně se rozděluje do 6 částí, které uvádí následující schéma:

⁴⁰ PERNICA, P. *Arts logistics*, s. 166-171.

⁴¹ LAMBERT, D. *Logistika*, s. 76-84.



Obrázek 4: Celkový cyklus objednávky ⁴²

Je běžným jevem, že cyklus objednávky se protahuje díky činnostem, které podnik nemůže přímo ovlivnit – jedná se o podání objednávky, přepravu a dodání zboží. Pečlivou kontrolou těchto výkonů lze mnohdy ušetřit i několik dní.

Charakteristickou vlastností dnešních zákazníků je jejich netrpělivost, proto zkracování cyklu obsluhy je z jejich strany vnímáno velmi pozitivně a pro podnik je dalším způsobem tvorby konkurenční výhody.⁴³

4.3.2.4 Integrace systému vyřizování objednávek a logistického řídicího informačního systému podniku⁴⁴

Přijetí objednávky a její následné **vyřizování má vliv na řadu logistických činností**. Je nutné stanovit způsob přepravy, přiřadit a vydat zásoby ze skladu, aktualizovat stav zásob, vytisknout potřebné průvodní dokumenty, zabalit a ocenit zboží a zajistit

⁴² LAMBERT, D. *Logistika*, s. 77.

⁴³ CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*, s. 110.

⁴⁴ LAMBERT, D. *Logistika*, s. 90-94.

dopravu k zákazníkovi. **Některé z činností** (např. aktualizace a přiřazení zásob) jsou **prováděny automaticky** pomocí počítačů.

K **vyřízení objednávky** potřebují mít jednotlivá oddělení neustálý **přístup k toku informací**. Ve většině firem je informační **systém** plně nebo alespoň z části **automatizovaný**. Kvalitní a rychle dostupné **informace** jsou významným **předpokladem** pro poskytování **rychlého a spolehlivého** dodacího **cyklu**. Manuální informační systémy s sebou nesou riziko opoždění a náchylnosti k chybám. Častými problémy jsou pak neschopnost zjistit chyby v ocenění, stavu zásob, informace o zákazníkovi apod. Uvedené problémy mají přímý vliv na snižování rentability podniku. Z výše zmíněných informací vyplývá, že **komunikační systém** tvoří **klíčový faktor** při **minimalizaci** celkových logistických **nákladů**.

4.3.2.5 Využití a návrh logistického informačního systému⁴⁵

Informace z logistického systému představují významné **podklady pro management** firmy při zajišťování řady úkolů a rozhodnutí týkajících se např. provedení změn ve formě balení, rozhodování o dopravě, řízení stavu zásob, zjišťování rentability zákazníků, rozhodování o skladování apod.

Informační systém nachází své využití **v útvarech logistiky, výroby nebo marketingu**. Lze díky němu produkovat výkazy a přehledy v časovém intervalu dle potřeb firmy. Při **návrhu systému** je nutné **vycházet z potřeb** koncových **zákazníků** a zjistit úroveň výkonu potřebnou pro uspokojení potřeb. **Zákazníci** se dnes všeobecně **stávají náročnějšími** z hlediska požadavků a očekávání od dodavatele. Jsou **vyžadovány** především **spolehlivé dodací doby**, vyrovnané cykly objednávek a **vysoká informovanost** o dané objednávce. Požadavky je možné realizovat např. za pomoci systému čárových kódů či elektronických pokladních systémů.

⁴⁵ LAMBERT, D. *Logistika*, s. 90-94.

4.3.3 Podniková distribuce

Pojem distribuce označuje **fyzický přesun výrobku** z místa výroby do místa určení (dodání zákazníkovi) a k tomu poskytování příslušejících služeb. Jedná se o přidanou hodnotu místa a času (výrobek je k dispozici na správném místě a ve správnou dobu). Tyto přidané hodnoty napomáhají předejít ztrátě prodeje nebo nespokojenosti zákazníků. Distribuce začíná tam, kde končí výroba nebo v distribučním skladu pokud se jedná o obchodní podnik.^{46;47}

4.3.3.1 Distribuční řetězce a jejich typy

Existuje pojem „distribuční řetězec“, který představuje část logistického řetězce. Začíná u výrobce a pokračuje přes další mezičlánky až ke konečnému spotřebiteli. Distribuční řetězce jsou různé, liší se svou délkou i šířkou. Délka udává počet úrovní, kterými musí výrobek od výrobce ke spotřebiteli projít. Dle délky je rozlišována **distribuce přímá** a **nepřímá**. Šířka pak znamená počet podnikatelských subjektů na daném stupni řetězce. Šířku i délku distribučního řetězce firmy stanovují podle jejich výhodnosti.⁴⁸

Typy distribučních řetězců⁴⁹:

- **Přímé dodávky** – výrobky jsou zákazníkovi dodávány přímo výrobcem na jeho vlastní náklady. Jedná se o rychlou formu dopravy za podpory výpočetní techniky.
- **Zásilkový prodej** – styk se zákazníky je zprostředkován prostřednictvím nabídkových katalogů a internetu. Podmínkou zásilkového prodeje je vysoká úroveň poskytovaných služeb.
- **Dodávky přes velkoobchod a maloobchod** – systém realizuje více než 50% objemu všech distribuovaných výrobků.
- **Přímé dodávky do maloobchodu** – jedná se o nejznámější formu dodávek, kdy výrobce rozváží zboží dle objednávek na základě rozvozního plánu.

⁴⁶ STEHLÍK, A. *Logistika pro manažery*, s. 33.

⁴⁷ LAMBERT, D. *Logistika*, s. 216-219.

⁴⁸ STEHLÍK, A. *Logistika pro manažery*, s. 105-107.

⁴⁹ Tamtéž, s. 105-107.

4.3.3.2 Náklady distribuce⁵⁰

V mnoha podnicích je **distribuce největším zdrojem nákladů** logistiky, a promítá se tak nejvíce v konečné ceně výrobku. Náklady na distribuci nejvíce ovlivňují tyto faktory:

- Hustota – poměr hmotnosti a objemu příslušného výrobku.
- Skladovatelnost – míra schopnosti vyplnit dostupný prostor v přepravním prostředku.
- Obtížnost manipulace – jak je snadné výrobky přemísťovat. Přeprava obtížně manipulovatelných produktů je dražší.
- Ručení – rozhodující se je finanční hodnota přepravovaného produktu.

Distribuce velmi silně působí na zákaznický servis, který představuje kritickou složku logistického řízení. K těm nejdůležitějším charakteristikám přepravy lze zařadit:

- Spolehlivost.
- Dobu přepravy.
- Pokrytí trhu.
- Pružnost.
- Výsledky v oblasti ztrát a poškození.
- Schopnost poskytovat více služeb než jen přepravní servis.

Existuje **mnoho způsobů přepravy** – silniční, železniční, lodní, potrubní a letecká. **Výběr** typu se samozřejmě **odvíjí od podmínek konkrétní společnosti** a charakteru přepravovaného zboží. Samotnou distribuci může podnik zajišťovat buď sám, nebo pomocí třetí strany – nezávislého poskytovatele přepravních služeb.

Provoz vlastního vozového parku je vysoce náročný. Z tohoto důvodu je dnes až 85% mezipodnikových dopravních výkonů realizováno prostřednictvím logistických firem. Díky tomu výrobním i obchodním firmám odpadají starosti o celkové řízení toku informací, jednání o přepravě či dohled nad odeslanými zakázkami.⁵¹

⁵⁰ LAMBERT, D. *Logistika*, s. 217-219.

⁵¹ SCHULTE, Ch. *Logistika*, s. 76-80.

4.3.3.3 *Formy přepravy*⁵²

Existují celkem 4 základní formy přepravy, a to:

- Veřejní dopravci – nabízejí služby všem přepravníkům za veřejně publikované tarify a mezi pevně stanovenými místy. Mají povinnost nabízet služby široké veřejnosti, tím pádem je pro ně náročné odhadnout předem počet zakázek.
- Smluvní dopravci – na rozdíl od předchozího příkladu, smluvní dopravce poskytuje dopravní služby omezenému počtu přepravníků na základě předem stanovených dohod, kde jsou specifikované konkrétní dopravní služby za konkrétní ceny.
- Zvláštní dopravci – jedná se o dopravce přepravující určité specifické produkty (zemědělské produkty, hospodářská zvířata aj.).
- Soukromí dopravci – jde o případ, kdy si přepravu produktů organizuje výrobní podnik sám, prostřednictvím vlastních nebo pronajatých dopravních prostředků.

O konkrétní volbě dopravce rozhoduje mnoho faktorů – ekonomická omezení, konkurenční tlaky, omezené zdroje a požadavky zákazníků. Úkolem podniku je přijmout nejefektivnější a nejproduktivnější variantu. Výběr dopravce probíhá ve 4 fázích:

- **Rozpoznání problému** – na počátku nejčastěji stojí požadavky zákazníků, nespokojenost se stávajícím systémem nebo změny v distribuční síti podniku.
- **Proces zkoumání** – na základě dostupných informací jsou zvažovány jednotlivé varianty druhu dopravy a dopravce.
- **Proces volby** – z jednotlivých alternativ se volí ta neoptimálnější. Výběrovými kritérii bývají vlastnosti dopravce (poctivost pracovníků, včasné dodání, přesná fakturace, spolehlivost apod.).
- **Vyhodnocení** – po volbě dopravce podnik stanovuje hodnotící postupy, pomocí kterých bude v budoucím období určována úroveň výkonu zvoleného dopravce.

⁵² LAMBERT, D. *Logistika*, s. 240-241.

Výběr dopravce se stává čím dál více důležitějším aspektem logistického řízení. Podniky většinou spolupracují s menším množstvím dopravců. **Větší** přepravované **objemy** a kvalitnější servis dává příležitost ke **snížení** přepravních **nákladů**, což je příznivé pro obě strany – podnik i přepravce.

Podniková distribuce musí být řešena tak, aby se **výrobek/zboží** ke konečnému zákazníkovi **doručil v předem stanovené době**. Opožděné dodání představuje faktor vedoucí k odmítnutí převzetí zakázky, díky tomu je vráceno až 40% zásilek. Vedení firmy si proto při výběru dopravce musí klást následující otázky:



Obrázek 5: Důležité logistické otázky⁵³

⁵³ LAMBERT, D. *Logistika*, s. 253-260.

4.3.3.4 Outsourcing v logistice⁵⁴

V rámci logistiky je důležité učinit rozhodnutí o principu „udělat nebo koupit“ a „vlastnit nebo pronajmout si“. S tím souvisejí pojmy **insourcing** (= interní obhospodařování zdrojů) a **outsourcing** (= smluvní vztah s externí organizací, kterým je odsunuta interní činnost spojená s obhospodařováním daného zdroje). Využití outsourcingu **patří ke strategickým rozhodnutím** souvisejícím s nutností pružné reakce na přání zákazníků, dalším důvodem proč využít outsourcing je zpravidla značná úspora fixních nákladů.

Aby byl outsourcing úspěšný, musí firma splnit dva nutné předpoklady. Prvním z nich je, že management firmy musí mít **jasno ve svých cílech**. Outsourcing pozbývá smyslu v případě, kdy společnost nemá jasně stanovenou strategii. Druhým předpokladem je **ujasnění vzájemných vztahů** a podmínek s poskytovatelem služeb. Po splnění požadavků může firma vybírat konkrétního poskytovatele.

Výhody outsourcingu⁵⁵:

- Nové a moderní technologie přístupné bez vedlejších nákladů a rychleji,
- Odpadá odpovědnost za danou oblast a její řízení,
- Rozložení plateb za služby a redukce investic.

Nevýhody outsourcingu⁵⁶:

- Nízká operabilita
- Vyšší náklady v případě změny
- Nutnost řízení vztahu s poskytovatelem
- Riziko nízké úrovně poskytovaných služeb
- Krach poskytovatele
- Nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo organizaci.

⁵⁴ PERNICA, P. *Arts logistics*, s. 171-175.

⁵⁵ PERNICA, P. *Arts logistics*, s. 173.

⁵⁶ Tamtéž, s. 173.

Outsourcingem dochází k vytěsnění určité funkční oblasti více podniky jednomu poskytovateli. Vlivem outsourcingu se zadavatelské podniky více specializují a stávají se konkurenceschopnějšími. Outsourcing v konečném důsledku vede k vyšší efektivnosti, a to hlavně díky nákladům z rozsahu.⁵⁷

4.4 Nejčastější chyby v logistice⁵⁸

V praxi dochází v logistických řetězcích k závažným pochybením, které je možné identifikovat pomocí určitých příznaků v různých oblastech.

- 1) **Absence kontroly zásob** – firma disponuje nadměrným množstvím zásob, některé mohou být prošlé, neexistuje povědomí o nákladech. Nejzávažnější chybou je právě držení nadměrných zásob produktů. Roční náklady spojené s jejich skladováním se často pohybují až okolo 20% jejich aktuální hodnoty.

Chybu je možné řešit několika způsoby např. vhodným rozložením zásob na základní části, zlepšením komunikace mezi prodejem, výrobou a nákupem a sdílením důležitých informací s dodavateli a zákazníky.

- 2) **Nedostatečná flexibilita** – nevyřízené objednávky k okamžitému dodání, dlouhá průběžná doba zakázky nebo plné skladové prostory jsou důsledkem nízké flexibility. Její příčinou může být např. nedodatečné využití kapacity či špatná komunikace v organizaci. **Zakázkám k okamžitému dodání by se mělo předcházet.** Vyšší flexibilita logistického řetězce se stále více stává klíčovým faktorem úspěchu.

- 3) **Špatné rozvržení závodu** - charakteristické je např. špatné uspořádání pracoviště z důvodu nedostatku místa, příliš velké vzdálenosti mezi návaznými procesy apod. Řešením je přesné rozvržení závodu dle toku materiálu, který zajišťuje výrobu. Jedině tak lze zajistit minimální vzdálenost mezi jednotlivými procesy a zefektivnit tak vlastní výrobu.

⁵⁷ Tamtéž, s. 173.

⁵⁸ SIXTA, J. *Logistika: teorie a praxe*, s. 122-129.

- 4) **Neadekvátní informace o kalkulaci nákladů** – charakteristické je skladování mnoha jednotek, které jsou však prodávány v malém množství a nepodílejí se tak na tvorbě zisku. Dalším znakem je nejasná struktura nákladů nebo nejasná strategie v přijímání objednávek. Řešením problému je např. metoda ABC, která pomáhá odhalit činnosti způsobující nárůst nákladů. Systém ABC je pak vhodný i při přijímání objednávek.
- 5) **Špatně definovaná měření a špatné rozdělení odpovědnosti** – u mnoha výrobních firem zcela **chybí** strategie logistického systému. Nejsou definovány odpovědnosti pro jednotlivá oddělení, což v konečném důsledku vede k mnoha rozporům.
- 6) **Neracionalizovaná dodavatelská základna** – pro tento typ chyby je charakteristický výběr dodavatelů pouze z hlediska minimálních nákladů. Ve firmách pak není prováděna zpětná vazba sledující vlastní výkonnost dodavatele, stejně tak neexistují strategické vztahy s dodavatelem. Výběr dodavatele dle nákladů často vede k velmi široké dodavatelské základně, častým změnám dodavatele a mnohdy i k velkému množství zbytečně skladovaných zásob.

5 Analýza současného řízení a průběhu zakázky ve firmě

V následující části práce bude nejdříve provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy, a to metodami PEST, SWOT a Porterova modelu 5 sil. Poté bude zpracována analýza vlastní studie průběhu zakázky od objednávky až po případné reklamace.

5.1 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

Pro analýzu samotného průběhu zakázky, je nezbytné znát situaci firmy jako celku. To, v jakém stavu se příslušná firma nachází je výsledkem řady společně působících faktorů. Jednak jde o prostředí, ve kterém firma působí, jednak o subjekty, které ovlivňují její činnost apod.

5.1.1 Analýza PEST

Analýza PEST umožňuje identifikovat makroekonomické faktory, které ovlivňují vnější prostředí firmy. Jde především o to, aby na základě rozboru minulého a současného stavu, byl predikován budoucí vývoj, který může přinášet firmě jednak příležitosti, ale i hrozby.⁵⁹

▪ Politické a legislativní faktory

Činnost firmy je vždy ovlivňována politikou země, ve které má své sídlo, ale i politikou ostatních zemí, s nimiž je obchodováno. Změny v politickém prostředí často přinášejí změny legislativní a změny ve způsobu uplatnění práv. V případě České republiky je nutné konstatovat, že politická situace není příliš stálá. Ve vedení se střídají různé politické strany s odlišnými programy, proto je nutné neustále sledovat změny v legislativě související s činností firmy. V případě firmy Fotolab se jedná o zákony a normy vztahující se **k ochraně životního prostředí, zdraví a bezpečnosti práce**, neboť při výrobě foto produktů je používána řada nebezpečných látek. Je nezbytné zajistit nezávadnost odpadů a dbát na bezpečnost zaměstnanců. Všeobecným

⁵⁹ ČERVENÝ, R. *Strategie nákupu: krok za krokem*, s. 63-78.

trendem je **zvyšování úsilí při ochraně životního prostředí**. Současně je kladen **důraz na ekologičnost** výrobních podniků. Fotolab si rizika spojená se změnou legislativy uvědomuje a snaží se jim v rámci svých programů předcházet. Výroba je neustále zdokonalována, aby měla na životní prostředí co nejmenší negativní dopad – minimalizuje se spotřeba vody potřebná k výrobě, její znečištění a klade se důraz na využívání zelené energie.

Každou firmu pak ovlivňuje aktuální nastavení **daňového systému**. Bude sledován vývoj **DPH**, která je součástí ceny výrobků, zboží, služeb, ale i vstupních materiálů. V případě změny sazby dochází k vzniku nákladů spojených s neustálým přeceňováním. Dále budou důležité změny týkající se **daní z příjmů** a to jak fyzických, tak i právnických osob. Samozřejmostí pak bude sledování změn v rámci Občanského zákoníku a Zákona o obchodních korporacích.

▪ **Ekonomické faktory**

Důležité bude sledovat **inflaci/deflaci** cen všeobecně a především vstupních nákladů výroby. V roce 2014 se průměrná inflace rovnala hodnotě 0,4%⁶⁰, což je poměrně nízké číslo. V případě nízké inflace nejsou lidé stimulováni k nákupům a brzdí se tak celkový vývoj ekonomiky státu.

Dále bude firmu ve velké míře ovlivňovat další důležitý faktor, kterým je **kurz domácí měny**. Drtivá většina nabízeného zboží (fotoaparátů, příslušenství, ale i komponentů pro výrobu foto dárků) je dovážena ze zahraničí. Oslabení koruny by pak mělo negativní vliv na vývoj cen a tím pádem i na objem prodeje.

▪ **Sociální faktory**

Sociální prostředí firmy je ovlivněno především **způsobem života a chováním lidí**. To působí na jejich nakupování a tím dochází k ovlivňování i dalších zmíněných faktorů. Změny v sociálních faktorech přicházejí pomalu, je však nutné včas odhalit jejich signalizaci a optimálně se jim přizpůsobit.⁶¹

⁶⁰ Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online].

⁶¹ MCCARTHY, E. *Základy marketingu*, s. 117.

Důležitou roli bude hrát např. **složení obyvatelstva**. Všeobecně lze říci, že o techniku se zajímají spíše muži, v případě foto dárků jsou zákazníci spíše ženy. Tyto závěry je možné udělat na základě vlastního pozorování návštěvnosti v jednotlivých prodejnách Fotolab. V roce 2013 bylo složení obyvatelstva v ČR dle Českého statistického úřadu následující: počet mužů 5 162 380, počet žen 5 350 039⁶².

Důležitým faktorem je i **věk obyvatel**, neboť lze předpokládat, že mladší lidé budou jevit o novinky v sortimentu foto dárků i foto techniky větší zájem než starší lidé. Dle ČSÚ bylo k 31. 12. 2013 v ČR celkem 5 028 631 obyvatel ve věku 15-49 let.

Rozhodující je rovněž **životní úroveň** lidí a to z důvodu, že Fotolab ke komunikaci se zákazníky či vlastní prezentaci výrobků, zboží i služeb ve své činnosti stále více využívá možnosti internetu a sociálních sítí. Tím pádem bude důležité, zda lidé vůbec disponují přístupem k internetu. Od roku 2005 do roku 2013 se rekordně zvýšil počet domácností s připojením k internetu z 19,1% na 67%⁶³. Lze předpokládat, že rostoucí trend bude v budoucnu zachován, což je pro Fotolab jednoznačně pozitivní ukazatel.

▪ Technologické faktory

K výrobě je používána řada technologií, ať už se jedná o speciální **výrobní stroje**, **informační systémy** či speciální **software**. Dále je k výrobě používána celá řada různých **materiálů**. Vývoj v rámci těchto technologií bude činnost firmy jistě ovlivňovat.

Stejně tak je důležité zmínit rozvoj a modernizace technologií, jako jsou mobilní telefony, počítače a tablety, neboť právě na těchto přístrojích probíhá zpracování drtivé většiny objednávek. Pro zachování určitého standardu bude nutné se vývoji těchto technologií jistým způsobem přizpůsobit.

⁶² Demografická ročenka České republiky 2013. *Český statistický úřad* [online]

⁶³ Informační technologie. *Český statistický úřad* [online].

5.1.2 Porterův model pěti sil

Další analýzou, která bude provedena, je Porterův model pěti sil, pomocí kterého jsou identifikovány subjekty, kterými je firma Fotolab při své činnosti ovlivňována. Je nutné tyto subjekty podrobně znát a umět na jejich chování reagovat.

▪ Stávající konkurence v odvětví

Fotolab zaujímá na trhu velmi **silné postavení**. **Konkurence** firmy je však **značná**. Již bylo zmíněno, že firma se ve velkém věnuje dvěma hlavními oblastem – prodeji foto techniky a poskytování fotolaboratorních služeb. Nutno dodat, že tato kombinace je spíše ojedinělá. Velká většina konkurence se specializuje pouze na jednu ze zmíněných oblastí. To může představovat riziko, neboť takové firmy mohou dané oblasti věnovat mnohem větší úsilí než firma Fotolab, která sleduje oblasti dvě.

Se stejným zaměřením jako Fotolab působí na trhu firma AZ FOTO a AARON. Z hlediska výroby foto dárků patří mezi největší konkurenty **HAPPY FOTO** a Fotodárky.cz, dále pak Kodak Express, Rajče.net a mnoho dalších menších firem. Zmíněné firmy mají konkurenční výhodu v tom, že zákazníkům nabízejí i jiné atraktivní foto dárky, rychlejší zhotovení a často i možnost expresního dodání.

U prodeje foto produktů tvoří konkurenci prakticky všechny obchody s elektronikou. Vzhledem k tomu, že je práce zaměřena pouze na oblast poskytování fotolaboratorních služeb, nebude konkurence z pohledu prodeje foto techniky brána v potaz.

Nutno dodat, že rivalita v odvětví narůstá v případě, kdy jsou nabízené výrobky málo diferencované a zákazníci pak příliš nevnímají rozdíly mezi jednotlivými výrobky.⁶⁴

▪ Potenciální konkurenti

Vstup na trh foto produktů **není příliš omezen**, základní výrobní postupy či stroje lze sehnat poměrně snadno. To dokládá i postupně rostoucí počet firem, které nabízejí výrobu např. fotoknih, kalendářů či tisk fotografií. **Bariérami** potenciálním konkurentům tedy nejsou vstupní náklady, ale spíše **image** již zavedených firem.

⁶⁴ ČERVENÝ, R. *Strategie nákupu: krok za krokem*, s. 86.

Spokojený zákazník nemá důvod pro změnu. Takovým důvodem by mohly být nižší ceny, ale v případě nových firem nelze předpokládat výrazné ovlivňování cenové politiky, jejich strategií by byla spíše výroba odlišných produktů.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

V určitých oblastech lze předpokládat silnou vyjednávací sílu dodavatelů, neboť hlavní prioritou v poskytování fotolaboratorních služeb je především kvalita. V souvislosti s tím, je třeba vybrat dodavatele, který dokáže poskytnout kvalitní vstupní materiály (papír, rámy, keramiku, textil, aj.), barvy a chemické prostředky, tiskařské stroje atd. Není možné se spoléhat, že kvalita různých dodavatelů bude stejná. Tím pádem pak konkrétní vybraný dodavatel získává silnou vyjednávací schopnost, neboť změna dodavatele by mohla vést ke snížení kvality, což si Fotolab nemůže dovolit.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Vyjednávací síla odběratelů je poměrně nízká. Zákazníci mají jistě zájem na tom, aby zaplatili co nejméně, ale ne na úkor kvality. Žádají zaručenou kvalitu a tu jsou ochotni zaplatit. Pro zákazníky firma Fotolab zavedla program Fotolab Klub, kdy členové klubu mají nárok na speciální slevy. Tímto vychází z části vstříc zákazníkům, kteří jsou citliví na změnu ceny. Odlišit své zákazníky je velice důležité, jinak by hrozila možnost jejich odchodu ke konkurenci.

- **Hrozba substitučních výrobků**

Substitutem pro produkty zmíněné v kapitole 2.3.2 mohou být jakékoliv jiné výrobky podobného charakteru. Ohrožení představují produkty, které ve svém sortimentu Fotolab nemá. Fotografie mohou být tištěny prakticky na jakýkoliv materiál. Zde hrají největší roli preference jednotlivých zákazníků. Substitučními výrobky jsou i ty klasické bez potisku vlastní fotografií (běžné kalendáře, hrnky, fotoalba apod.).

5.1.3 SWOT analýza

Díky analýze SWOT je možné definovat silné a slabé stránky společnosti Fotolab. Stejně tak lze stanovit příležitosti a hrozby, které souvisejí s vnějším okolím firmy.

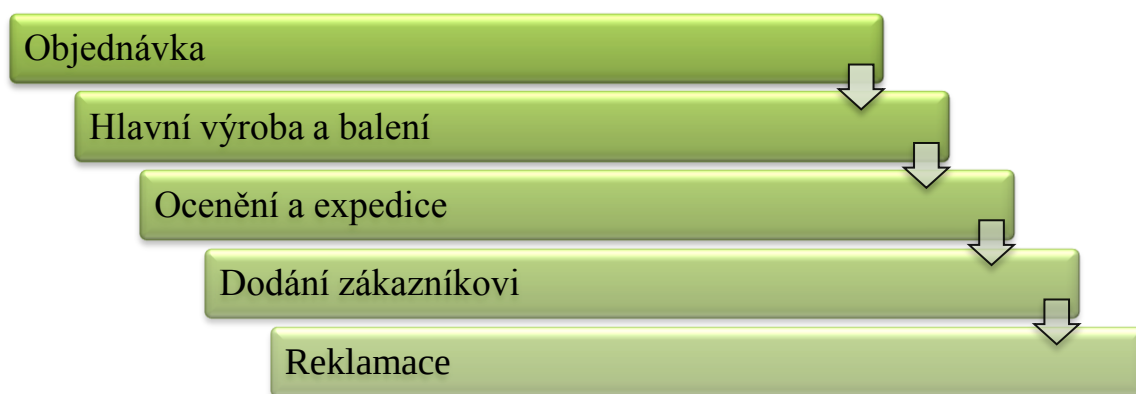
Tabulka 2: Swot analýza firmy Fotolab⁶⁵

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouholeté zkušenosti s výrobou a prodejem. Image firmy. Účinná propagace a marketing. Partnerské dohody s jinými firmami. Know how zahraničního vlastníka společnosti. Zákaznická linka k dispozici po celý týden. Moderní technologie ve výrobě.	Široké pole působnosti firmy → hrozba nižší specializace. Část výroby realizovaná v jiných zemích. Nepravidelné zásobování prodejen. Manipulační poplatky. Delší lhůta zpracování u některých produktů. Sezónní poptávka.
Příležitosti	Hrozby
Vývoj a výroba nových produktů. Využití nových materiálů k výrobě. Nové služby – úprava fotografií, fotomontáže.	Vstup nových konkurentů na trh. Nasycení poptávky → nezájem o produkty. Napadení softwaru firmy škodlivým virem.

⁶⁵ Vlastní zpracování.

5.2 Analýza průběhu zakázky

V následující části bude popsán celkový průběh zakázky na výrobu produktů v rámci poskytovaných fotolaboratorních služeb od objednávky, samotné výroby, dopravy, převzetí zakázky zákazníkem až po případné reklamace (viz obrázek).



Obrázek 6: Jednotlivé fáze průběhu zakázky⁶⁶

5.2.1 Objednávka fotoslužeb

Objednávka představuje první a velmi důležitý krok v samotném procesu zpracování zakázky. Lze ji uskutečnit mnoha cestami, přičemž volba konkrétního způsobu závisí na vybraném produktu. Všeobecně lze způsoby objednávek členit ze dvou hledisek:

- **objednávky realizované za pomoci internetu**
- **objednávky realizované prostřednictvím kamenné prodeje**

Dle zjištěných informací je počet přijatých objednávek přes internet i prostřednictvím kamenné prodejny srovnatelný, tedy v poměru 50:50⁶⁷.

⁶⁶ Vlastní zpracování.

⁶⁷ ŠPAČEK, R. Osobní rozhovor s pracovníkem firmy Fotolab. Praha, 13. 2. 2015.

5.2.1.1 *Způsoby objednávek*⁶⁸

Popis jednotlivých alternativ pro podání objednávky je náplní následující kapitoly.

▪ **Program FOTOLAB Můj fotosvět**

Nejčastějším a zároveň nejjednodušším způsobem, jak učinit objednávku, je využití speciálně navrženého **software**, díky kterému je realizováno až 60% objednávek⁶⁹. Software **Fotolab Můj fotosvět** je zdarma ke stažení na webu **www.fotolab.cz**. Stažení vyžaduje internetové připojení. Následná instalace je relativně rychlá a jednoduchá, takže během pár minut je program připraven k použití. Samotná práce s programem funguje na principu offline, tedy bez nutnosti dostupnosti internetu. Velkou výhodou je možnost průběžného ukládání objednávky, což umožňuje objednávku zpracovávat postupně, nikoli v jednom časovém úseku. To se hodí zejména při vytváření fotoknihy, která může být na tvorbu časově poměrně náročná. Rozpracovanou fotoknihu lze tedy dle potřeby uložit a poté se k její tvorbě ve volném čase vrátit.

Pro někoho může být nevýhodou velikost programu, která dosahuje cca 430MB. Není ale problém, po odeslání objednávky program případně odinstalovat. Pozorování však ukazuje, že pokud má zákazník program již nainstalovaný, je velice pravděpodobné, že učiní celkově více objednávek a stane se věrným zákazníkem firmy.

S uvedeným programem se pak pracuje následovným způsobem. Hned po jeho spuštění je třeba **zvolit**, jaký **druh produktu** zákazník požaduje.

Následně je nutné **nahrát fotografie** ze svého adresáře a ty dále **zpracovat** do podoby vybraného fotoprojektu. Fotografie lze v průběhu tvorby mazat, měnit i doplňovat dle potřeby. Fotografie zákazník skládá do předem připravených šablon nebo dle své vlastní fantazie. Lze nastavovat různá pozadí, rámečky, vkládat kliparty, texty, různé efekty, v případě CEWE fotoknihy dokonce i videa.

⁶⁸ Fotolab.cz. *Katalog fotografických a tiskových produktů 2014*. Praha, 2014.

⁶⁹ ŠPAČEK, R. Osobní rozhovor s pracovníkem firmy Fotolab. Praha, 13. 2. 2015.

Výslednou cenu za produkt lze v průběhu zpracovávání stále sledovat v dolním rohu programu. Po sestavení návrhu následuje samotný **krok objednávky**, při kterém je nutné do formuláře vyplnit následující údaje:

- *jméno a příjmení zákazníka,*
- *adresa,*
- *telefonní číslo, email,*
- *způsob doručení* (osobní odběr na vybrané pobočce/zaslání poštou).

Následuje **kontrola údajů, kalkulace celkové částky k zaplacení** (v této fázi objednávky je možno uplatnit případný slevový kód), **potvrzení správnosti údajů** a poté už odeslání zakázky do výroby.

Na zadanou emailovou adresu prakticky ihned odchází **potvrzení o přijetí** objednávky včetně šestimístného čísla přiděleného ke konkrétní zakázce. První tři čísla zakázky jsou stanoveny dle fotosběrny, zbylá tři jsou generována náhodně.

▪ **Objednávka přes webové stránky**

Dalším velmi často užívaným způsobem je objednávka přímo přes webové stránky www.fotolab.cz. Výhodou je, že **není potřeba instalovat** program či jinou aplikaci. Na druhou stranu je **nutné mít stále internetové připojení**. Velmi důležitá je rychlost připojení, neboť v případě nahrávání většího počtu fotografií ve vysoké kvalitě, může docházet ke značnému časovému prodloužení. To platí i pro samotný proces sestavování fotoprojektu.

Objednávka online slouží spíše méně náročným zákazníkům, neboť ve srovnání s programem Fotolab Můj fotosvět nenabízí tolik možností. Princip vytvoření a odeslání objednávky je stejný jako v případě objednávky přes program FOTOLAB Můj fotosvět.

Design servis

Tento nepříliš známý způsob objednávky se týká **především CeWe fotoknihy**. V tomto případě zákazník odesílá své fotografie podobným způsobem jako při objednávce přes webové stránky s požadavkem na sestavení fotoknihy. Fotografie jsou zpravidla přeposílány externím pracovníkům, kteří fotoknihu sestaví dle své fantazie, svůj návrh

pak konzultují se zákazníkem. Až při 100% spokojenosti je objednávka odeslána do výroby.

- **Aplikace pro mobilní telefony a tablety**

Jedná se o **nejnovější způsob** objednání, který navazuje na všeobecný technologický pokrok v oblasti mobilních telefonů a tabletů. Objednávka probíhá přímo přes aplikaci, která je kompatibilní s telefony a tablety s operačním systémem iOS nebo Android. Aplikaci lze stáhnout z App Store nebo Google Play. K odeslání objednávky je nutné připojení zařízení k internetu a to přes 3G síť nebo wifi. Tento způsob objednávky ocení především lidé, kteří prostřednictvím mobilních telefonů pořizují fotografie. Díky aplikaci není potřeba fotografie přenášet do PC nebo na jiné médium.

- **Digital foto maker (DFM)**

Základní produkty lze sestavit a objednat i na přístrojích DFM, které jsou **k dispozici na každé kamenné prodejně** Fotolab nebo u některých obchodních partnerů (např. DM drogerie). Zákazník v tomto případě nepotřebuje ani vlastní PC či jiné zařízení. Je pouze nutné přinést fotografie na přenosném médiu (flash disk, CD, paměťová karta apod.). Nahrání fotografií je rychlé, stejně jako následné sestavení fotoproduktu. I zde je potřeba počítat s omezenými funkcemi programu, které nelze individuálně rozšířit. Přístroje DFM jsou u zákazníků velmi oblíbené, nejčastěji jsou využívány pro tisk fotografií.

- **Objednávka přes kamennou prodejnu**

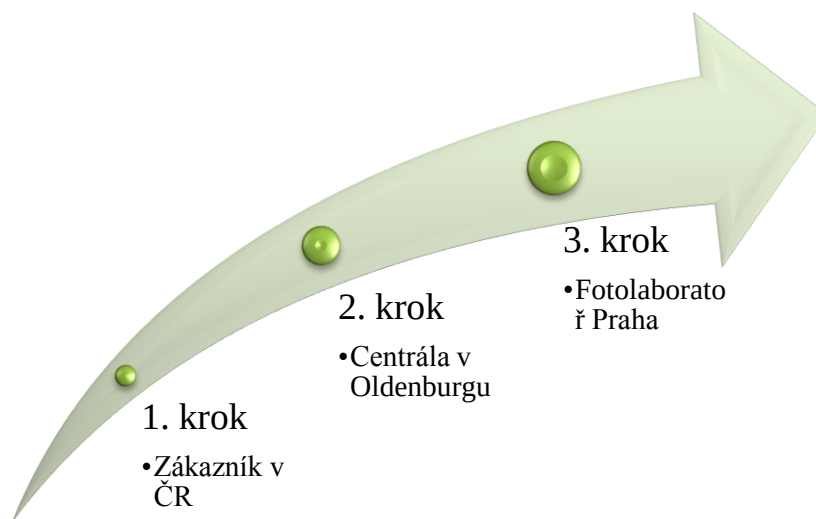
Objednávku lze učinit několika dalšími způsoby přímo na kamenné prodejně (vyjma objednávky přes DFM – popsáno v předchozím textu). Jedním ze způsobů je využití tzv. „**objednávkového sáčku**“. V první řadě slouží k objednavce analogových fotografií, kdy je v sáčkích do laboratoře odeslán negativ s fotografiemi. Dále se tento způsob používá při převodu videa z videokazet a 8mm filmů na DVD. Každý sáček je označen kódem objednávky a údaji o zákazníkovi. Ojedinele se v sáčku posílají CD s vypálenými údaji určenými k výrobě fotoknihy či jiný fotoproduktu. Objednávkový sáček je do výrobní laboratoře dopravován nejbližším svozem.

Nutno zmínit, že pomocí „objednávkového sáčku“ lze objednávku učinit i prostřednictvím mnoha sběrných míst, kterých se na území ČR nachází více než 700.

Posledním způsobem, jak provést objednávku, je zadat sestavení fotoproduktu přímo zaměstnanci prodejny Fotolab. V tomto případě zákazník pouze předloží vybrané fotografie a specifikuje své požadavky. Zaměstnanec zpracovává fotoprodukt samostatně s tím, že návrh je zákazníkovi podán ke schválení. Až v momentě, kdy je zákazník s návrhem spokojený, odesílá se objednávka do výroby. Tento druh služby je vhodný pro zákazníky, kteří nemají na zpracování fotoproduktu čas, nejsou příliš technicky zdatní nebo nemají tu správnou inspiraci. Nutno dodat, že se jedná o zpoplatněnou službu.

5.2.1.2 Manipulace s přijatými objednávkami⁷⁰

Po odeslání objednávky následuje přenos dat na hlavní centrálu do mateřské společnosti CeWe Color v Německu. Touto cestou prochází všechny objednávky. Data jsou na hlavní centrále zpracována a odeslána zpět do laboratoře v České republice. Následně jsou zakázky zadány do vlastní výroby.



Obrázek 7: Cesta objednávky⁷¹

⁷⁰ ŠPAČEK, R. Osobní rozhovor s pracovníkem firmy Fotolab. Praha, 13. 2. 2015.

⁷¹ Vlastní zpracování.

Veškerá data související s objednávkou jsou uložena v tzv. úschovně, a to pro případ reklamací, znovuobjednávky apod. **Data jsou uschována v české laboratoři po 30 dní, centrální úschovně pak 60 dní.** Informace jsou důsledně zabezpečeny, aby nemohlo dojít k jejich úniku. Na celkové zabezpečení systému klade CeWe Color velký důraz. Systém zpracovává objednávky nejen z České republiky, ale i z dalších zemí, kde CeWe Color prostřednictvím svých dceřiných společností působí. Jakékoliv narušení tohoto systému by s sebou přineslo obrovské škody. V souvislosti s tím probíhají několikrát ročně zátěžové testy a fiktivní útoky, které mají za úkol prověřit bezpečnost a spolehlivost systému.

5.2.1.3 Změna a sledování objednávek⁷²

Již odeslanou a potvrzenou objednávku lze ještě zhruba **1 hodinu po odeslání** pouze na základě telefonické domluvy **změnit popř. zrušit**. Po této době je již evidována ve výrobě a manipulace ze strany zákazníka není možná.

Sledování objednávek je možné přímo na stránkách www.fotolab.cz. Po přihlášení je k dispozici chronologický přehled všech učiněných objednávek a jejich stav – zda se nacházejí ve fázi zpracování, jsou zhotoveny, popř. již došlo k jejich expedici. Jedná se o velice zjednodušený způsob. Není možné zjistit, zda se daná objednávka již nachází na příslušné prodejně, či je pouze „na cestě“. Ve velké části prodejen nejsou z důvodu úspory nákladů realizovány svozy každý den. Zásobovací dny se navíc liší dle sudých a lichých týdnů. Může se tedy stát, že zákazníkova objednávka by měla být po uplynutí deklarované doby na prodejně k dispozici, ale z důvodu nepravidelného zásobování tomu tak nemusí vždy být. Zákazník o tomto informace nemá.

Řešením by mohlo být vytvoření aplikace, která by umožnila sledování objednávky se zohledněním konkrétních zásobovacích dnů. Dalším řešením by pak mohla být práce s dodacími listy, které obsahují přesný seznam všech doručených objednávek. Dodací list by obsahoval unikátní čárový kód. Po jeho načtení do systému by se automaticky aktualizoval stav objednávky na „k dispozici na prodejně“, popř. by byl odeslán email/sms zákazníkovi.

⁷² ŠPAČEK, R. Osobní rozhovor s pracovníkem firmy Fotolab. Praha, 13. 2. 2015.

5.2.1.4 Způsoby objednávek vybraných produktů

Následující tabulka informuje o možnostech objednání nejžádanějších produktů ze sortimentu firmy. Zelená barva značí, že příslušný produkt lze objednat uvedeným způsobem, červená barva značí opak.

Tabulka 3: Způsoby objednání vybraných produktů⁷³

Produkt	Způsob objednávky				
	Program FOTOLAB Můj fotosvět	Webové stránky	Mobilní aplikace	DFM	Kamenná prodejna
Digitální fotografie					
Nástěnné dekorace	-	-	-	-	-
<i>Foto na plátno</i>					
<i>Foto v rámu</i>					
<i>Foto na plastové desce</i>					
<i>Foto na hliníkové desce</i>					
<i>Foto za akrylovým sklem</i>					
Kalendáře	-	-	-	-	-
<i>S vysokým leskem</i>					
<i>Tisk na fotopapír</i>					
<i>Digitální tisk</i>					
<i>Stolní kalendář</i>					
Fotoknihy	-	-	-	-	-
<i>Mini</i>					
<i>Malá</i>					
<i>Kompakt panorama</i>					
<i>Čtvercová</i>					
<i>Velká A4</i>					
<i>Velká A4 panorama</i>					
<i>XL</i>					
<i>XXL</i>					
Vybrané fotodárky	-	-	-	-	-
<i>Nádoby na pití</i>					
<i>Textilní výrobky</i>					
<i>Puzzle</i>					
<i>Plyšové hračky</i>					

⁷³ Vlastní zpracování.

5.2.2 Hlavní výroba

Dalším krokem průběhu zakázky je vlastní výroba ve fotolaboratoři. Zpracování probíhá na základě zaslaných elektronických dat, jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole.

Je důležité zmínit skutečnost, že **ne všechny objednávky** jsou zrealizovány **v České republice**. Fotolaboratoř v Praze disponuje velkým množstvím moderních technologií, nicméně ne veškerou, popř. by nebylo zpracování daných produktů v České republice ekonomické. Výroba některých produktů pak probíhá v Německu, Polsku či jiných zemích. Toto se týká některých typů nástěnných dekorací, velkoformátových kalendářů, CEWE fotoknih XXL a všech dalších, které jsou tištěny na fotopapír. Produkty, které jsou vyráběny **mimo Českou republiku**, lze snadno poznat dle dodací doby, která trvá zpravidla **10 pracovních dní**. Naopak produkty vyrobené **v Česku** mají dodací lhůtu **5 pracovních dní**.

Z uvedeného vyplývá, že **do české laboratoře** se dostávají pouze ta **data**, která **věcně souvisejí** s výrobou v České republice. Tato data jsou následně filtrována pro jednotlivé výrobní úseky, což umožňuje snadnou identifikaci daných objednávek.

Následující část práce se bude zaměřovat na výrobu nejvíce stěžejních a zákazníky nejžádanějších produktů⁷⁴ vyráběných prostřednictvím fotolaboratoře v Praze.

5.2.2.1 Používané technologie

Kvalitní a moderní technologie společně s vyškoleným obsluhujícím personálem jsou základním předpokladem pro tvorbu jakostních výrobků. V následujícím textu budou přiblíženy používané technologie, které nejsou snadno finančně dostupné, poskytují vysokou kvalitu a jsou tak současně zdrojem konkurenční výhody firmy. Za tyto technologie jsou považovány následující:

⁷⁴ Digitální fotografie, CEWE fotokniha a nástěnné dekorace.

▪ Digitální ofsetový tisk

Nejdříve je žádoucí popsat a vysvětlit základní princip fungování běžného ofsetového a digitálního tisku.

Ofsetový tisk

Ofsetový tisk je považován za **nejkvalitnější** a celosvětově **nejvyužívanější** tiskovou **techniku**. Jeho provoz je na druhou stranu spojen s **vysokými fixními náklady** zahrnující zejména seřízení a čištění. Provoz se vyplácí až při velkých sériích tisku – od cca 500 ks.

Princip tisku spočívá ve vzájemném odpuzování mastné barvy a vody. Tiskárna používá hliníkové tiskové desky, na které jsou nanášeny světlocitlivé vrstvy. Charakteristickou vlastností je skutečnost, že se jedná o **nepřímý tisk** – obraz je nejprve přenášen na tiskový válec a až poté na potiskovaný materiál.⁷⁵

Výhodou ofsetu je jeho rychlost, přizpůsobivost a standardizovaný výrobní proces. Navíc je možné ho využít k tisku na nejrůznější formáty a materiály.^{76;77}

Digitální tisk

Pro digitální tisk je **charakteristické** přímé napojení na počítač, a tedy i **tisk rovnou z digitálních dat**. K samotnému tisku **není třeba žádný mezikrok**.

Všeobecně se digitální tisk **vyplatí** používat z důvodu nižších nákladů **při menším počtu výtisků** (do 500 ks). V poslední době však dochází k tomu, že hranice pro efektivitu digitálního tisku se neustále zvyšuje. Digitální tisk pravděpodobně postupně nahradí tisk ofsetový. Jeho výhodou je **rychlost, operativnost a lepší kontrola** před tiskem. Co se týká kvality, rozdíl mezi digitálním a ofsetovým tiskem je již minimální. Omezením může být nemožnost tisku na strukturovaný papír.^{78;79}

⁷⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. *DTP a předtisková příprava*.

⁷⁶ Jaký je rozdíl mezi digitálním a ofsetovým tiskem?. *Tisklevne.cz* [online].

⁷⁷ JANÍKOVÁ, A. Zadávat tisk ofsetem nebo digitálně?. *Vše o reklamě.cz: Informace ze světa reklamy* [online].

⁷⁸ *Digitální tiskové technologie* [online].

⁷⁹ Digitální tisk. *Tisknu.cz* [online].

Fotolaboratoř Fotolabu je vybavena celkem **4 digitálními tiskovými stroji**, z toho:

- **HP Indigo 5500 Digital Press** (3x)
- **HP Indigo 7500 Digital Press** (1x).

Jedná se o tzv. **digitální ofsetové tiskárny**. Tyto technologie jsou obdobou běžného ofsetového tisku. Disponují však výhodami typickými pro digitální tisk. Digitální ofset představuje ideální řešení v případě, že je třeba tisknout rychle a hospodárně různé typy výtisků.

Výstup tiskáren je tvořen za pomoci **barevného modelu CMYK**, tzn., že k tisku jsou používány čtyři druhy barev – Cyan (azurová), Magenta (purpurová), Yellow (žlutá) a black (černá). Tyto čtyři barvy tvoří celé spektrum barev výsledných.⁸⁰

Nutnost výměny barev se odvíjí od jejich spotřeby. Obvykle bývají měněny mimo sezónu 3x denně. Žlutá barva je měněna častěji z důvodu vyšší spotřeby – je používána při tzv. průběžném čistícím tisku, kdy je celý arch papíru potištěn pouze žlutě. Tiskárna vyžaduje pravidelnou údržbu, která se týká především čištění tiskařských válců, na kterých se v průběhu použití mohou usazovat zbytky barev, olejů či prachu. Údržba není časově náročná ani složitá, proto jí provádí samotný personál.⁸¹

Uvedené digitální ofsetové tiskárny jsou **používány** při výrobě **CEWE fotoknihy, kalendářů a fólií pro potisk textilu**. Lze tisknout až do rozměru 320x460 cm.

▪ **Inkoustový tisk**

Výroba některých produktů by se neobešla bez inkoustového tisku. Laboratoř disponuje celkem 9 inkoustovými velkoformátovými tiskárnami:

- **Canon imagePROGRAF iPF8400** (8x)
- **Canon imagePROGRAF iPF9400** (1x)

⁸⁰ PIHAN, R. Barevný model CMYK. *FotoRoman* [online].

⁸¹ KOLENCOVÁ, E. Osobní rozhovor s pracovnící firmy Fotolab. Praha, 20. 2. 2015.

Jedná se o vysoce kvalitní, spolehlivé a produktivní **dvanáctibarevné** inkoustové tiskárny, které používají pigmentové inkousty na vodní bázi. Model iPF8400 umožňuje **tisknout až do šíře 110cm**, model iPF9400 až **do šíře 150cm**. Do obou tiskáren je integrován speciální software sloužící ke sledování nákladů na tisk.⁸²

Inkoustové tiskárny jsou používány zejména pro **tisk plakátů, obrazů na plátno a marketingových materiálů** ve velkých formátech.

▪ Řezací technika

Důležitou úlohu v laboratoři plní přístroj Kongsberg XP24. Jedná se o vysoce výkonný digitální řezací stůl, který je všeobecně využíván převážně k produkčnímu řezání a frézování. Typ XP24 nabízí pracovní plochu o rozměru 1680 x 3200 mm s možností **opracování materiálu** až do formátu **1780 x 3600 mm**.⁸³ Jedná se o produkt střední třídy z nabídky firmy Kongsberg. Stroj je jedinečný tím, že dokáže pracovat s **nejrůznějšími druhy materiálu** – papír, plastové desky, textil, dřevo, sklo aj. Ve všech případech je práce rychlá a maximálně přesná. Ke stroji lze dokoupit množství různých **sad řezacích nástrojů a hrotů**, každá sada má své specifické použití. Cena jedné sady se pohybuje okolo 2000 EUR.⁸⁴ Stroj dokáže pracovat se dvěma nástroji najednou, takže není nutné nástroj měnit při změně materiálu. I kdyby bylo nutné nástroj vyměnit, dle výrobce je to otázka několika vteřin. Stroj si navíc pamatuje nastavení a není proto nutné ho při každém použití seřizovat.

Práce s řezacím stolem probíhá tak, že nejprve jsou do počítače nahrány vzory a šablony, podle kterých má být proveden řez. Tyto šablony připravuje grafik. Úkolem obsluhujícího personálu je pak příslušnou šablonu vybrat a stroji ukázat tzv. vodící body. Dle těchto bodů stroj automaticky zmapuje a vyměří materiál, místa řezu a jejich délku. Poté již začíná automaticky pracovat. Výhodou je, že řezaný materiál je ke stolu přisátý vzduchem a nehrozí tak jeho zkroucení nebo posunutí.

Kongsberg XP24 představuje konkurenční výhodu Fotolabu, neboť se jedná o finančně náročnou investici, lze tedy předpokládat, že konkurenti tuto technologii nevlastní. Sám

⁸² Canon imagePROGRAF iPF8400. *Canon: Profesionální produkty* [online].

⁸³ Kongsberg XP. *Dataline* [online].

⁸⁴ ŠTEFEK, J. Osobní rozhovor s pracovníkem firmy Fotolab. Praha, 23. 2. 2015.

Fotolab má Kongsberg XP24 krátkou dobu, před jeho pořízením byly veškeré úkony prováděny ručně nebo na běžné manuální řezačce.

Digitální řezací stůl je důležitý **pro výrobu plakátů, fotoobrazů, marketingových materiálů** (reklamní poutače, vizitky, aj.), ale i různých **figur** apod. Potenciál stroje je velmi široký.

5.2.2.2 Výrobní materiál

Již v předchozím textu bylo zmíněno, že **výběr** výrobního materiálu **nelze příliš ovlivnit**. Z důvodu zachování kvality a dodržování jednotných standardů, jsou **v rámci** celého **koncernu** CeWe Color realizovány **centrální nákupy** stejného **materiálu**. U vybraného materiálu je vždy pomocí různých testů sledována kvalita a výdrž. Toto se týká především:

- potiskových materiálů – fotopapír, plátno, textil, keramika aj.,
- barev do tiskáren,
- pomocných látek – lepidla, chemikálie k vývoji fotografií atd.,
- obalových materiálů.

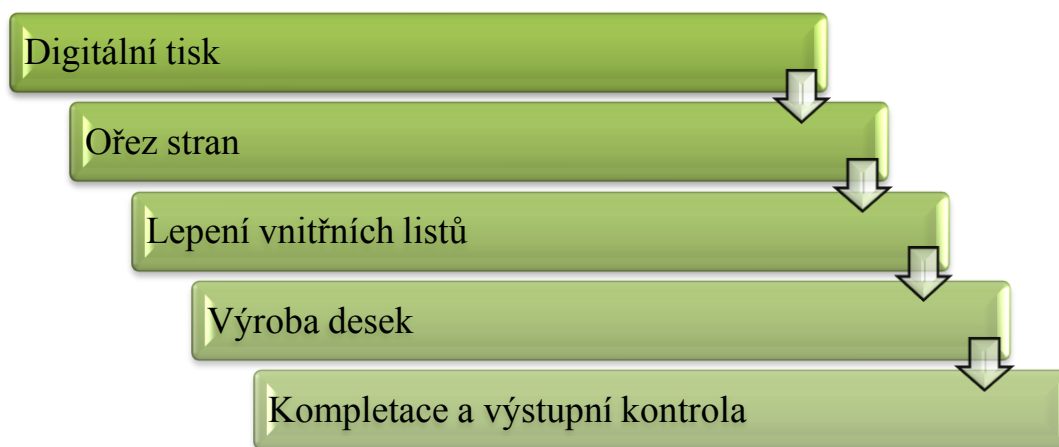
Centrální nákupy pokryjí **zhruba 2/3** z celkové potřeby materiálu. Zbývající 1/3 výrobních materiálů si zajišťuje Fotolab sám. Týká se to menších nákupů jako kancelářské potřeby, závěsné systémy k obrazům, šrouby apod. Za zmínku stojí jeden významný český dodavatel, kterým je společnost Lira, Český Krumlov. Tato firma dodává dřevěné rámy pro výrobu fotoobrazů. Jednak jsou dodávány rámy pro napínání pláten, jednak veškeré barevné i okrasné rámy. Nabídka ráků je velmi pestrá, co se týká barev, ale i formátů. Výhodou českého dodavatele je jeho flexibilita, možnost přesné specifikace požadavků a osobní přístup.

5.2.2.3 Výroba jednotlivých produktů

Každý z následně zmíněných produktů má vlastní specifický výrobní proces složený z více fází. Existují ale jisté **úkony**, které mají **všechny typy výroby společné**. Toto se týká jednak **přijetí objednávek, balení, oceňování a expedice**, ale i tzv. **testů**. Tyto testy jsou prováděny každý den před započítím samotné výroby. Jejich hlavním **účelem** je prověřit správnost nastavení strojů, **odhalit** případné **nedostatky** či poruchy, a tím předem zamezit výrobě zmetkových kusů. Zjištění, že výroba neprobíhá podle plánu, popř. jsou vyráběny vadné výrobky, s sebou nese řadu dodatečných nákladů (náklady na seřízení, opravy, zbytečně vynaložené materiály, ztráta času aj.), ale i zvýšené riziko reklamací ze strany zákazníků, riziko opožděného dodání apod. V každém případě je díky každodennímu testování zabezpečována co nejvyšší kvalita.

▪ CEWE fotokniha⁸⁵

Výroba jednoho z nejžádanějších produktů probíhá v následujících fázích, viz obrázek.



Obrázek 8: Fáze výroby CEWE fotoknihy⁸⁶

⁸⁵ KOLENCOVÁ, E. Osobní rozhovor s pracovníci firmy Fotolab. Praha, 20. 2. 2015.

⁸⁶ Vlastní zpracování.

Digitální tisk – v první fázi je nutné přeposlat data jednotlivých objednávek do počítače spojeného s příslušným typem tiskárny (technologie HP Indigo 5500 nebo 7500). Současně je **vytištěn** list obsahující veškeré informace o přijatých objednávkách **tzv. batch**⁸⁷. Tisk tohoto dokumentu je velice důležitý, neboť putuje s fotoknihou po celou dobu výrobního procesu. Batch obsahuje následující informace:

- typ fotoknihy, druh vazby, počet stran,
- gramáž papíru,
- datum přijetí objednávky, datum pro vyhotovení,
- číslo zakázky a sběrný,
- SAP kód a unikátní kód pro identifikaci.

Po přijetí dat do tiskárny je již umožněn samotný tisk. Výhodou batche je to, že automaticky **kompletuje produkty stejných typů** a parametrů od více zákazníků, což umožňuje rychlejší a více systematický tisk. Před tiskem ještě probíhá potřebné **nastavení tiskárny** – výběr, do jakého rozměru má být tisknuto a na jakou gramáž papíru. Tiskárna obsahuje celkem 3 zásobníky na papír, přičemž v každém zásobníku je připraven jiný tiskový materiál, tudíž není nutné ho měnit při každém tisku.

Tisk je velice rychlý. Lze tisknout mnoho objednávek najednou, s tím, že jsou ihned kompletovány → není potřeba je ručně rovnat. Pro snazší identifikaci listů v rámci jedné fotoknihy je každý list opatřen stejným čárovým kódem (identický kód je vytištěn i na deskách fotoknihy). Po tisku probíhá zběžná **kontrola kvality**. Pokud je v objednávce zadán požadavek na tisk ve vysokém lesku, jsou strany navíc opatřeny vrstvou laku pomocí automatického přístroje. Stany obyčejné i ty lakované jsou následně předávány do druhé fáze. **Data** s příslušnou objednávkou však zůstávají v tiskárně **uložena minimálně 1 hodinu** pro případ, že by došlo v dalších fázích výroby k chybě.

Ořez stran – další fáze výroby není časově náročná. Kompletní balíček vytištěných listů fotoknihy je vkládán do **elektrické stohové řezačky s hydraulickým pohonem nože a lisu**. Pro ořez stačí **nastavit** na ovládacím panelu stroje **parametry ořezu** a listy

⁸⁷ Zajímavostí je, že pro každý den je stanovena jiná barva listu, a to z důvodu snazší a rychlejší identifikace objednávky.

správně vložit. Zadávané rozměry jsou k dispozici v interních dokumentech, ale zaměstnanci je zpravidla znají nazpaměť. Listy jsou ořezávány ze dvou stran. Celý proces řezby trvá jen pár vteřin. Následuje přechod do třetí fáze lepení.

Lepení – třetím a zároveň nejvíce **časově náročným** krokem je lepení. Proces je **poloautomatizovaný**. K lepení je používána **lepička Horizon Book Binder BQ-470**, která dokáže najednou slepit 4 ks fotoknihy stejného typu a rozměru. Pokud nejsou lepeny stejné fotoknihy, je nutné lepit každou zvlášť. Je možné lepit bloky s formátem od 145x100mm až po 320x320mm, šířka lepeného bloku pak může být maximálně 65mm. Lepení probíhá tak, že **bloky** stran jsou společně s dvěma přiloženými listy papíru **manuálně vkládány** do „kapsy“ stroje. **Přístroj** je třeba **nastavit**, důležité jsou informace o rozměru knihy a počtu lepených stran. Zadávány jsou rovněž i čísla objednávek, to umožňuje přesné sledování výroby konkrétní fotoknihy. Lepení se spouští na pokyn obsluhujícího pracovníka. Blok knihy je sevřen v kapse a pokračuje do dalšího zpracování. Dochází k automatickému průchodu strojem a nanášení lepidla pomocí speciálních válců. Výsledný polotovár je po průchodu umístěn v zásobníku. Poté je kniha vyjmuta a umístěna **pod zátěž**, kde musí lepidlo **schnout** bez jakékoliv manipulace **minimálně 8 hodin**. Po 8 hodinách je třetí fáze ukončena.⁸⁸

Výroba desek – výroba desek může probíhat nezávisle na výrobě vnitřního bloku fotoknihy. Nejdříve je třeba na budoucí desky nanést **laminační fólii**, a to z důvodu získání vyšší odolnosti proti manuálnímu poškození a otěru barev. Po laminaci jsou desky vyráběny na poloautomatickém stroji Schmedt SC2. Na kličem potřenou zalaminovanou stranu se ručně pokládají rozměrově odpovídající **kartonové desky**. **Lepení a ohýbání okrajů** je již zajištěno **strojově**. Opět je třeba manuálně nastavit parametry vyráběné fotoknihy.

⁸⁸ THOMA, Patrik. Horizon BQ-470 - nová lepička vazby V2. *Svět tisku* [online].

Kompletace a výstupní kontrola – v poslední fázi dochází ke spojení připravených desek a vnitřních bloků fotoknihy. Slepené vnitřní bloky před kompletací procházejí ještě jedním ořezem⁸⁹. Samotná kompletace probíhá opět **poloautomaticky**. Ke spojení vnitřního bloku s deskami jsou používány dva stroje. Prvním z nich je Schmedt PräLeg Neo, který se stará o rychlé nalepení knižního bloku do desek.⁹⁰ Dokončovací práce pak probíhají na stroji Shmedt PräForm Pro, kdy je hřbet s vnitřním blokem pod tlakem slisován.⁹¹ Takto dokončená CEWE fotokniha putuje k **výstupní kontrole**, kde je posuzována celková kvalita, správnost ořezu stran, formátu apod. Pokud je vše v pořádku, je fotokniha přesunuta do kartonového obalu a připravena k ocenění a expedici.

⁸⁹ V druhé fázi byly ořezány pouze dvě ze čtyř stran. Nyní se ořezávají zbylé dvě strany.

⁹⁰ Schmedt PräLeg Neo. *Formica.cz: Technologies* [online].

⁹¹ Schmedt PräForm Pro. *Formica.cz: Technologies* [online].

▪ Nástěnné dekorace^{92;93;94}

Proces výroby rámovaných obrazů je **časově i materiálově** velmi **náročný**, veškeré **práce** (kromě laminace) probíhají **manuálně**, navíc je nutné řadu komponentů (lepící desky, sklo, pasparty i rámy) předem vychystat, aby byly při samotné výrobě k dispozici a nedocházelo k časovým prodlevám.

Výrobu nástěnných dekorací lze **rozdělit do tří skupin** – foto na plátno, kaširované foto do rámu a fotografie s paspartou a minerálním sklem. Základ výroby je pro všechny produkty společný, poté je každý z nich zpracováván odlišně, viz následující obrázek.



Obrázek 9: Fáze výroby nástěnných dekorací⁹⁵

⁹² MÁŠLOVÁ, R. Osobní rozhovor s vedoucí výroby firmy Fotolab. Praha, 13. 3. 2015.

⁹³ HYPTŠOVÁ, J. Osobní rozhovor s pracovnící firmy Fotolab. Praha, 23. 3. 2015.

⁹⁴ MAREŠOVÁ, I. Osobní rozhovor s pracovnící firmy Fotolab. Praha, 23. 3. 2015.

⁹⁵ Vlastní zpracování.

Inkoustový tisk - v první řadě je třeba **přenést data objednávky** do počítače spojeného s tiskárnou a vytisknout „batch“ společně s průvodkou. **Průvodka** na rozdíl od batche obsahuje **informace** pouze **k jednomu** konkrétnímu **výrobku**.

Postup tisku je obdobný jako při výrobě CEWE fotoknihy, s tím rozdílem, že k tisku slouží zmíněné inkoustové tiskárny Canon imagePROGRAF. Na **typu produktu** záleží, jaký **materiál** bude pro tisk používán. Foto na plátno se tiskne na odolné 0,35mm silné polyesterové plátno s gramáží 270g/m², obrázky do rámu nebo plakáty jsou tištěny na fotopapír. Materiál pro tisk je navinut do role a tiskne se tak více objednávek najednou, které se opět navíjí do rolí. Role plná vytištěných fotografií putuje k dalšímu zpracování.

Ořez obrazu – obrazy různých formátů na různých materiálech jsou ořezávány pomocí řezacího stolu Kongsberg. Už při tisku se s ořezem počítá, takže s každým obrázkem jsou zároveň vytištěny orientační body, popř. vodící linky. Ořez je díky přístroji rychlý a na setiny milimetru přesný. Plakáty a fotografie určené k rámování jsou po ořezu ve svém finálním formátu, u plátna je počítáno s rezervou potřebnou pro napnutí na rám. Po fázi ořezu se výroba zmíněných produktů odlišuje.

Foto na plátno

Napínání plátna – plátno je v další fázi **napínáno na dřevěný rám**. Standardně jsou používány dva typy rámu, lišící se tloušťkou. Obvykle se pro menší formáty obrazu volí 2cm silný rám, pro větší formáty pak 4cm silný. Užití silnějšího rámu je důležité z důvodu, aby se výsledný obraz neprohýbal a nedošlo tak k jeho mechanickému poškození. Dřevěné **rámy** je nejdříve **nutné sestavit**, neboť jsou dodávány v rozloženém stavu. Toto je prováděno strojově. Rovněž **pomocí stroje** je **plátno** následně **vypnuto** a **přípevněno** k rámu pomocí svorek. **Hotový obraz je zabalen** do ochranné bublinkové fólie a kartonového obalu. Výroba není materiálově příliš náročná a jednoduše všechny úkony zvládne jeden obsluhující pracovník. Výroba jednoho standardního obrazu od tisku až po balení netrvá déle než 15 minut.

Laminace obrazu – každá fotografie určená k rámování je nejdříve opatřena **ochrannou vrstvou** pomocí **laminace**. Jedná se o stejný proces jako při laminaci desek CEWE fotoknihy s tím rozdílem, že u obrazů je používán kvůli větším rozměrům i větší laminační stroj. Jedná se o rychlý a nenáročný úkon.

Dřevěná MDF deska – další fáze výroby spočívá v podložení fotografie tenkou dřevěnou MDF deskou. V případě kašírovaných obrazů jsou **fotografie** na MDF desku **lepeny**, z jedné strany je deska opatřena páskou. V této části výroby je třeba věnovat zvýšenou pozornost případným nečistotám, které by se na fotografii projevíly nerovnostmi a vypouklými místy. Takové nedostatky je nutné manuálně odstranit, v horším případě začít s výrobou od začátku.

Rámování obrazu – deskou podložená fotografie je připravena k samotnému zarámování. K dispozici je obrovský výběr různě barevných ráků ze dřeva i kovu. Za vloženou MDF desku jsou následně nastřeleny svorky, které tlačí desku s fotografií do popředí ráku. Rám s deskou je spojen lepicí páskou. Do rohů obrazu jsou manuálně připevněny kovové závěsné systémy opatřené několika šrouby. Po těchto úkonech je finální produkt hotový, následuje kontrola kvality výsledného obrazu a poté jeho balení do bublinkové fólie a kartonu.

Foto s paspartou a minerálním sklem

Výroba tohoto typu obrazu probíhá ve stejném úseku jako výroba kašírovaných obrazů. Zásadním **rozdílem** je **rámování pomocí barevné pasparty a minerálního skla**. Uvedené prvky slouží ke zvýraznění fotografie a zároveň plní úlohu ochrany před prachem.

Laminace obrazu – tento krok je opět nutný z důvodu zvýšení kvality a odolnosti rámované fotografie. Obrazy se laminují v roli.

Rámování s paspartou a sklem – po laminaci následuje další fáze, kdy je do vybraného rámu nejdříve zasazeno minerální sklo. Sklo musí být maximálně čisté, bez prachu, otisků prstů, fleků či škrábanců. Je nutné toto před kompletací obrazu důkladně zabezpečit. Na sklo je poté přiložena tzv. pasparta v jedné ze 4 nabízených barev, následuje zalaminovaná fotografie, která je v závěru podložena MDF deskou. Dále je obraz stejně jako v předchozím případě přelepen lepicí páskou, opatřen závěsným systémem a svorkami pro zajištění. Po kontrole kvality výsledného obrazu následuje balení a příprava na ocenění a expedici.

▪ **Digitální fotografie**^{96;97}

Digitální fotografie jsou v laboratoři **zpracovávány** klasickou mokrou cestou – tzv. **RA-4 procesem**. Jedná se o celosvětově nejpoužívanější způsob pro výrobu fotografií, při němž je kromě fotografických papírů potřeba řada speciálních chemikálií. Proces vyvolání fotografií je složen z 3 hlavních operací:

- barvotvorné vyvolání,
- bělení,
- ustálení.

Pro výrobu je nutné dodržovat teplotu 35°C pro všechny chemické lázně a dobu pobytu ve vývojce i ustalovači po 45 sec. Existují ale i různé modifikace umožňující pracovat při vyšší/nížší teplotě s odlišnými časy.

Všechny úkony potřebné pro vyvolání fotografií jsou **realizovány pomocí** dvou zcela **automatických strojů**, takže v žádném případě nedochází k přímému styku s chemikáliemi. Obsluha se stará pouze o vstup dat potřebných k vyvolání a o odběr vytisknutých fotografií. Samozřejmostí je pravidelná údržba přístroje.

Vyvolané **fotografie** v rámci jedné dávky jsou **vytištěny** na fotografický papír ve velké roli. Současně s fotografiemi se tiskne i průvodka obsahující veškeré informace

⁹⁶ TRIFONOVOVÁ, J. Osobní rozhovor s pracovníci firmy Fotolab. Praha, 23. 3. 2015.

⁹⁷ DZIK, P. Lázně pro zpracování barevných negativních papírů. *Paladix.cz* [online].

o příslušné objednávce. Po tisku je **nutné** jednotlivé fotografie **nastříhat** a **zkompletovat**. I toto je prováděno **automaticky** pomocí speciálního stroje. Kompletní objednávka je v rámci daného úseku balena do zakázkových sáčků a postoupena k ocenění a expedici.

5.2.3 Oceňování a expedice^{98;99}

Všechny zhotovené objednávky směřují do oceňovacího úseku. Zde je zakázka **oceněna** dle aktuálního ceníku.

U oceňování je nutné nejdříve naskenovat do počítače celkem 4 čárové kódy. Tyto kódy jsou součástí informačního štítku přilepeného k obalu každé zakázky. Čárové kódy jsou nositeli následujících informací:

- **číslo objednávky** → identifikace konečného zákazníka,
- **číslo sběrný** → identifikace místa doručení,
- **počet zakázek v rámci objednávky** → údaj důležitý pro kompletace zakázek jednoho zákazníka,
- **označení obchodního partnera** → pod jakým obchodním jménem je zakázka vyhotovena, důležité pro ocenění.

Skenování čárových kódů slouží jednak k ocenění, ale zároveň se jedná i o důležitý krok, kdy je do systému zadána informace o tom, že příslušná zakázka je vyhotovená a připravená k odeslání. Proces skenování kódů do systému a následné ocenění probíhá buď manuálně, nebo poloautomatizovaně. Menší zakázky, zpravidla fotografie, je možné ocenit speciálním přístrojem, který zároveň provádí i třídění dle místa určení. Větší zakázky oceňuje obsluhující personál.

⁹⁸ DOUŠOVÁ, K. Osobní rozhovor s pracovnící firmy Fotolab. Praha, 24. 3. 2015.

⁹⁹ NOVÁKOVÁ, D. Osobní rozhovor s pracovnící firmy Fotolab. Praha, 24. 3. 2015.

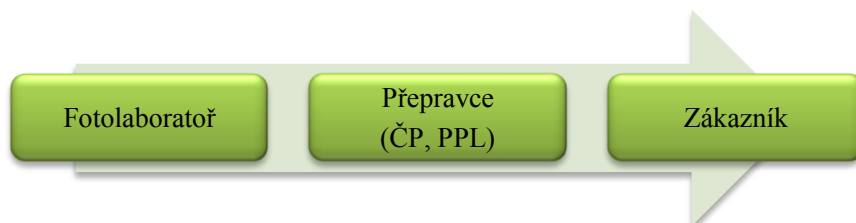
Po oceňování následuje třídění zakázek pro **expedici**. Pro třídění je rozhodující, jakým způsobem má být zákazníkovi objednávka doručena. Dodání je možné dvěma způsoby:

- doručení na kamennou prodejnu/sběrnu



Obrázek 10: Distribuce zakázek přes maloobchod¹⁰⁰

- doručení prostřednictvím České pošty, PPL, DHL



Obrázek 11: Distribuce prostřednictvím přepravce¹⁰¹

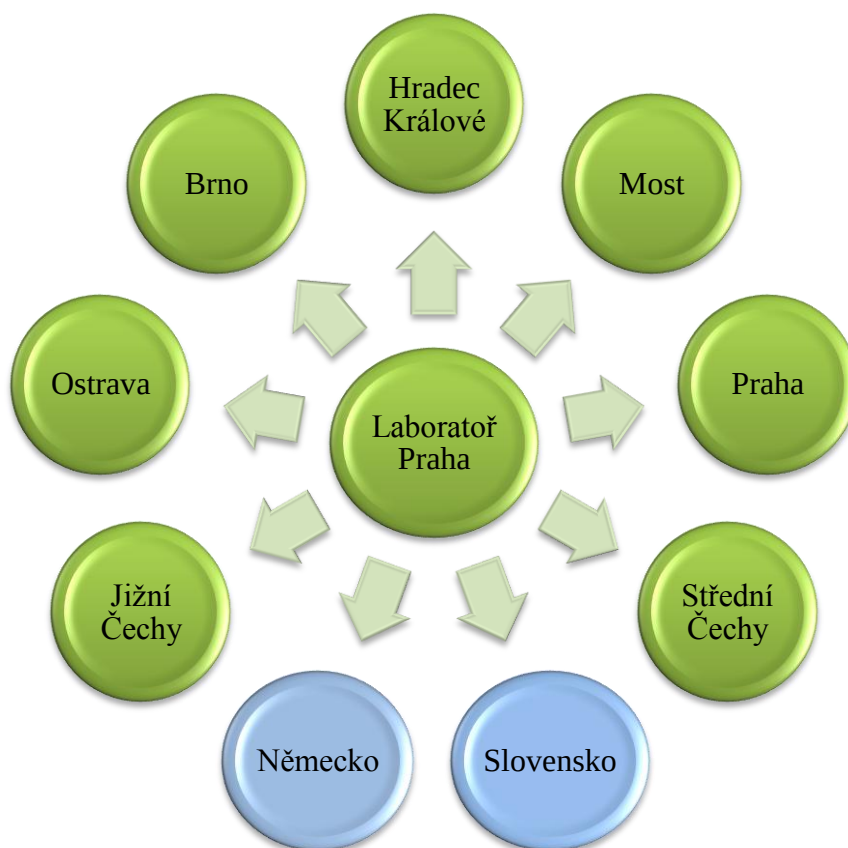
Již **ve výrobě** je informace o způsobu doručení důležitá, neboť **objednávky** odesílané zákazníkovi poštou nebo jiným přepravcem jsou **oddělovány** od ostatních.

¹⁰⁰ Vlastní zpracování.

¹⁰¹ Vlastní zpracování.

Doručení na kamennou prodejnu/sběrnu

Oceněné zakázky se třídí do **9 skupin dle oblastí**, do kterých má být expedováno. Skupiny se dále **rozdělují na jednotlivé okruhy**, které zpřesňují místo určení. V níže uvedených oblastech se nacházejí „překladiště“, ze kterých již zakázky putují na jednotlivé prodejny a sběrná místa. Překladiště se nacházejí především v České republice, dále pak na Slovensku (Bratislava) a Německu (Mnichov, Oldenburg,...).



Obrázek 12: Expediční okruhy¹⁰²

Větší zakázky (obrazy, fotoknihy, fotodárky aj.) jsou umístovány zvlášť v prostoru určeném pro expedici. Pro fotografie a jiné menší zásilky jsou určeny speciální plastové tašky a bedny. Pro každý okruh je vyhrazena taška, bedna či přihrádka s přesným označením.

¹⁰² Vlastní zpracování.

Při expedici zakázek na kamenné prodejny a sběrný jsou velmi důležité **průvodní dokumenty**, které slouží k jednoznačné **identifikaci zakázek a míst**, na která má být doručováno. V momentě, kdy dojde k ocenění zakázky, je možné vytisknout přes speciální software **dodací list**. Tento dodací list, **obsahuje** následující **informace**:

- číslo dodacího listu,
- datum tisku dodacího listu,
- slovní i číselné označení sběrný, na kterou jsou zakázky určeny,
- čísla a položky objednávek včetně ocenění,
- celkový počet zakázek a počet dílů zakázek,
- číselné označení místa, kde jsou zakázky před expedicí uloženy.

Dle informací z dodacího listu jsou **zakázky zkompletovány** a zabaleny. Příslušný dodací list je k zakázkám přiložen a je expedován společně s nimi. Na kamenných prodejnách a sběrných pak dochází podle dodacího listu ke kontrole, zda byly fyzicky přijaty všechny zakázky určené k doručení.

Kromě dodacího listu jsou tištěny i **seznamy dodacích listů** vztahující se k příslušnému okruhu. Tyto seznamy jsou určeny pro přepravce a obsahují:

- označení místa, na které má být doručeno,
- počet doručovaných zásilek na určité místo, včetně hodnoty zásilek,
- číslo dodacího listu určeného pro danou sběrný.

Připravené zásilky jsou expedovány každý den v odpoledních hodinách. Putují do zmíněných překladišť, kde jsou ještě téhož dne popř. následující den ráno vytříděny podle dílčích oblastí.

Vlastní doručení na prodejny probíhá zpravidla následující den po expedici z laboratoře. Existují ale výjimky, kdy jsou objednávky doručovány pouze v předem stanovené dny a to z důvodu úspory přepravních nákladů.

Na prodejně zákazník objednávku zaplatí a převezme. Je nutné se prokázat číslem objednávky. Pokud je zakázka vyrobena dle zákaznickových představ, celý koloběh průběhu zakázky se uzavírá.

Doručení prostřednictvím České pošty, PPL, DHL

Druhým způsobem, jak dopravit vyhotovenou zakázku svému majiteli je využití České pošty a jiných doručovatelů. Tímto způsobem se dostane zakázka přímo do rukou zákazníka bez dalšího mezikroku. Z laboratoře lze expedovat nejen do míst České republiky, ale i Slovenska, Německa, Francie či jiných zemí.

Vždy je nutné, aby byla **odeslána kompletní zakázka**, to se týká objednávek více produktů najednou. V tomto případě však není možné produkty moc kombinovat. V rámci jedné objednávky lze objednat pouze fotografie o velikosti 9x13 do 20x30cm. Při současném objednání např. fotoknihy a fotografií o velikosti 10x15 cm je nutné učinit objednávky dvě.

Co se týče samotné expedice, nejdříve je nutné do počítače načíst čárový kód zakázky. Automaticky se zobrazují všechny produkty se zakázkou související. Hotové zakázky připravené k expedici jsou v počítači značeny zelenou barvou, nekompletní zakázky pak barvou červenou. V případě, že je zakázka kompletní, dochází k jejímu vytřídění – Česká republika, Slovenská republika a ostatní země. Pro každou lokalitu je v laboratoři vymezen dílčí úsek. V příslušném úseku dochází ke zvážení zásilek, opatření údaji o adresátovi a ceně zakázky. K tomu slouží počítač s nainstalovanými programy jednotlivých doručovatelů – ČP, PPL nebo DHL (pro Německo). Veškeré podstatné informace jsou přímo na štítku nalepeném na obalu zakázky, proto není třeba tisknout průvodní dokumenty. Po všech zmíněných úkonech je zakázka připravena k odeslání.

Každý dopravce vyzvedává zakázky pravidelně každý den. Objednávky je nutné zaplatit buď předem na účet, popř. na dobírku. V případě doručování do Německa je běžné, že zásilky jsou placeny až prostřednictvím faktury zaslané společně s objednávkou. V ČR je tento způsob platby spíše nereálný. Předáním zakázky dopravci k doručení je proces expedice ze strany Fotolabu ukončen.

5.2.4 Reklamace

Celý proces výroby je důsledně kontrolován, přesto může nastat situace, kdy nebude zákazník s vyhotovenou objednávkou z určitého důvodu spokojen. V tomto případě nastává proces reklamace, který se řídí reklamačním řádem uvedeným ve Všeobecných obchodních podmínkách firmy Fotolab.

Reklamací je možné uplatnit nejpozději do 6 měsíců od převzetí foto-zakázky. Způsoby řešení reklamací se odvíjí od důvodu reklamace a typu reklamované foto-zakázky. Doba určená pro vyřízení reklamace je stanovena na 30 dní po obdržení všech dokumentů nutných k reklamaci, zpravidla však bývá vyřízení kratší. Ideálním způsobem, jak zakázku reklamovat, je přímo na kamenné prodejně. Značnou výhodou je osobní přístup zaměstnanců a možnost zákazníka přesně popsat důvody své reklamace. K reklamaci slouží speciální formulář, který odchází společně s předmětem reklamace. Reklamovaný produkt je do laboratoře k posouzení a přepracování zaslán nejbližším svozem. V systému v laboratoři jsou reklamace vedeny s dodatkem „R“, což umožňuje snadnou identifikaci

5.2.4.1 *Reklamace fotografií a foto-produktů s přeneseným fotografickým obrazem*¹⁰³

Při reklamaci fotografií z důvodu neodpovídajícího barevného provedení či nepřesně vyřízené zakázky, jsou fotografie **zdarma přepracovány** s tím, že vadná zakázka zůstává majetkem Fotolabu. Pro reklamaci je nutné zaslat na reklamační oddělení **celou původní zakázku**. Nelze reklamovat pouze některé nevyhovující fotografie.

Pro reklamaci jiných foto-produktů (obrazy, fotoknihy, keramika, textil aj.) z důvodu neodpovídající kvality nebo poškození je nutné, aby zákazník **znovu poskytl obrazovou předlohu**, původní zakázkový sáček včetně vyhotovené objednávky. Při uznání viny zpracovatele – Fotolabu, je foto-produkt **zdarma přepracován**. Reklamace se neuznává v případě, kdy není obrazová předloha dostatečně kvalitní.

¹⁰³ Všeobecné obchodní podmínky: Smlouva o dílo. *Fotolab.cz* [online].

5.2.4.2 *Opožděné dodání/ztráta foto-zakázky*¹⁰⁴

Pokud není objednávka dodána ve stanovené lhůtě, je zákazníkovi **poskytnuta** přiměřená **sleva**. V případě ztráty foto-zakázky nebo její části, je zákazníkovi poskytnuta **finanční kompenzace** v hodnotě ztraceného materiálu. Případně je zákazníkovi vydána **náhrada** stejného druhu a kvality.

5.2.5 *Zpětná vazba*¹⁰⁵

Veškeré dosažené **výsledky** v rámci hlavní výroby, jsou v týdenních intervalech odesílány vedení v Německu, kde jsou dále **analyzovány**. Toto slouží jednak k vyhodnocení současného stavu, ale současně jako podklad pro zlepšení. Každý týden jsou všem zaměstnancům k nahlédnutí **k dispozici informace** týkající se:

- **produktivity** – kolik objednávek bylo zpracováno, jaké konkrétní výrobky byly zhotoveny,
- **kvality** - jaké bylo zaznamenáno % zmetkovitosti,
- **plnění termínů** – kolik produktů bylo/nebylo zhotoveno v deklarovaných termínech,
- **obratu dle jednotlivých výrobních skupin** – které výrobky byly nejvýnosnější a které naopak ztrátové.

Kromě uvedených informací je k dispozici i srovnání v rámci jednotlivých výrobních závodů z celé Evropy.

¹⁰⁴ Tamtéž.

¹⁰⁵ MÁŠLOVÁ, R. Osobní rozhovor s vedoucí výroby firmy Fotolab. Praha, 13. 3. 2015.

5.3 Zhodnocení současného stavu průběhu zakázky

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že proces průběhu zakázky ve firmě Fotolab je poměrně dobře zvládnutý. Byly však nalezeny i určité nedostatky, jejichž řešení je třeba věnovat pozornost. Tyto problémy se týkají zejména:

- distribuce hotových zakázek,
- dostupnosti rychlých a přesných informací,
- organizace výrobního prostoru v laboratoři.

5.3.1 Distribuce zakázek

Zřejmě největší problém se týká oblasti distribuce zhotovených objednávek k zákazníkovi. Zákazník může obecně **volit ze dvou způsobů doručení** – doručení na vybranou pobočku Fotolab popř. partnerskou sběrnou nebo doručení prostřednictvím smluvního přepravce PPL či České pošty. Každý z uvedených způsobů je zatížen poplatkem. Tento poplatek zahrnuje náklady spojené s dopravou a rovněž i s balením zakázek. Výše poplatků jsou následující:

- | | |
|---|-----------------|
| ▪ doručení na kamennou prodejnu Fotolab/ sběrné místo | 55,- Kč, |
| ▪ doručení prostřednictvím PPL nebo ČP | 99,- Kč. |

Mnoho zákazníků **volí z důvodu nižší ceny** první uvedený způsob.

Drtivá většina produktů vyráběných v české fotolaboratoři má deklarovanou dobu doručení 5 pracovních dnů. V případě digitálních fotografií 3 pracovní dny. Do uvedených dnů se nepočítá den přijetí objednávky. Tzn., bude-li objednávka odeslána v pondělí ráno, lhůta pro doručení začíná běžet až následující den (v úterý) a na kamennou prodejnu by pak zakázka měla být doručena 5. pracovní den, tedy v pondělí. V případě odeslání objednávky přes zakázkový sáček se doba prodlužuje o další jeden až dva dny. Takto je doručení popsáno na webových stránkách firmy Fotolab.

Popis problému:

Vzhledem k tomu, že předchozí informace má zákazník k dispozici, měl by sám předem vědět, kdy může doručení své objednávky očekávat. Je zde však jeden **zásadní**

problém, o kterém **zákazník informace nemá**, a to, že **objednávky nejsou** na kamenné prodejny nebo sběrný **doručovány každý den**, nýbrž v různé dny, které se liší podle toho, zda se jedná o lichý nebo sudý týden. Dny svozů navíc nejsou pro všechny pobočky shodné. Příklad lze ukázat u doručení zakázky na jihlavskou pobočku Fotolab. V případě této pobočky jsou svozy realizovány v lichém týdnu ve dnech úterý a čtvrtek, v sudém týdnu naopak v pondělí, středu a pátek.

Příklad: Zákazník z Jihlavy si chce nechat zhotovit CEWE fotoknihu ve formátu A4 s pevnou vazbou, která má sloužit jako dárek. Zákazník odesílá objednávku v pátek 17. 4. 2015. Dle dostupných informací by měla být objednávka doručena na kamennou prodejnu v Jihlavě nejpozději v pátek 24. 4. 2015. Jedná se však o lichý týden, kdy jsou objednávky doručovány v pouze v úterý a čtvrtek. Kvůli odlišným dnům svozů tak bude objednávka doručena až v pondělí 27. 4 2015. Viz tabulka:

Tabulka 4: Příklad objednávky fotoknihy¹⁰⁶

<i>Po</i>	<i>Út</i>	<i>St</i>	<i>Čt</i>	<i>Pá</i>	<i>So</i>	<i>Ne</i>
13.4. Svoz	14.4.	15.4. Svoz	16.4.	17.4. <i>Odeslání objednávky</i>	18.4.	19.4.
20.4. 1. den	21.4. 2. den Svoz	22.4. 3. den	23.4. 4. den Svoz	24.4. <i>5. den Předpokládané doručení</i>	25.4.	26.4.
27.4. <i>6. den Skutečné doručení</i>	28.4.	29.4. Svoz	30.4.	1.5. Svoz	2.5.	3.5.

¹⁰⁶ Vlastní zpracování.

V průběhu zpracování této práce byla doba doručení operativně změněna z 5 pracovních dní na 5-6 pracovních dní (u 3 prac. dní na 3-4 pracovní dny). Tato informace však v mnoha materiálech včetně některých částí webových stránek zůstala v původní podobě. Lidé tuto změnu nezaregistrovali, nebo ani neměli důvod ji sledovat, proto stále očekávají svou objednávku po 5 pracovních dnech, nikoli po 6. Pokud do objednávky navíc vstoupí 2 víkendy jako v ilustračním příkladě, celý proces se pocitově velmi zpomalí, i když ve skutečnosti vše běží podle plánu a v konečném důsledku je i dodáno v garantované době. Ve výše uvedeném případě se zákazník obdrží fotoknihu **až po 11 dnech**, což může vést ke značné **nespokojenosti zákazníka**, a může tak hrozit i **poškození jména** Fotolabu, v případě, kdy bude zákazník svou nespokojenost a negativní zkušenost šířit dál.

Samotný krok **rozšíření dodací lhůty není** v době, kdy je trendem lhůty naopak zkracovat, zrovna **nejlepším řešením**. V tabulce jsou zobrazeny dodací lhůty uvedené na webových stránkách některých konkurenčních firem. Z důvodu objektivního posouzení jsou sledovány pouze lhůty pro doručení fotoknihy s tvrdou vazbou ve formátu A4, což je nejběžnější a zároveň společný produkt pro všechny.

Tabulka 5: Přehled dodacích lhůt¹⁰⁷

Firma	Lhůta pro doručení
Fotokniha24	Na počkání nebo do druhého dne
Rajče.net	3 pracovní dny
Happy Foto	5 pracovních dní
CG Photo	5 pracovních dní
Tisk pro radost	5 pracovních dní
FotoŠkoda	5 pracovních dní
Fotolab	5-6 pracovních dní

¹⁰⁷ Vlastní zpracování.

Piklio	6 pracovních dní
Pamas Photobook	7 pracovních dnů
Bonita	15 pracovních dnů

Z uvedených informací vyplývá, že pokud by zákazník na vyhotovení skutečně spěchal, nachází se na trhu řada firem, které objednávku vyřídí rychleji než Fotolab. Nutno dodat, že někteří z uvedených konkurentů nabízejí i možnost expresního doručení za speciální poplatek.

5.3.2 Rychlá dostupnost potřebných informací

Další zjištěný problém se týká oblasti poskytování informací, a to jednak informací všeobecných a jednak informací o stavu zákaznických objednávek.

V první řadě se zmíněný **problém** týká **webových stránek** firmy, konkrétně jejich **rozložení** a **organizace**. Webové stránky www.fotolab.cz jsou na první pohled reprezentativní a sympatické. Hned na úvodní straně si zákazník vybere oblast, která ho zajímá - fotoslužby nebo fotoaparáty a příslušenství. Po výběru fotoslužeb, se otevírá stránka s mnoha odkazy, které jsou rozděleny do dílčích skupin. V rámci každé dílčí skupiny se nabízejí další a další informace, které se mnohdy opakují (např. o použitých materiálech, certifikacích, soutěžích, videokurzech apod.), což může být někdy výhodou, ale v tomto případě se **velké množství informací na jednom místě** jeví spíše jako nedostatek. **Zákazník** s velkou pravděpodobností všechny uvedené informace **nevyužije**, v horším případě **nenajde** ani ty **informace, které ho zajímají**. V extrémním případě by mohlo dojít i k odrazení zákazníka od objednávky.

Druhý problém spojený s informacemi se týká **informačního systému**, který podává informace o stavu zákaznickovy objednávky. V současné době je možné **sledovat objednávku** přímo na webových stránkách, nicméně je vždy **vyžadováno přihlášení**, tím pádem zákazníci, kteří nejsou registrováni (mohli objednat fotoslužbu pomocí přístroje DFM nebo objednáciho sáčku), nemají k informacím o své objednávce přístup. V každé prodejně je možné pomocí **zjednodušeného vyhledávače** zjistit podle čísla

objednávky a čísla sběrný, stav objednávky. Systém vyhledávání zakázek je ale příliš zjednodušený a **nemá velkou vypovídací hodnotu**. Díky němu lze pouze zjistit, jestli byla zakázka zpracována či nikoli. Informace o její expedici popř. přijetí na prodejnu, chybí.

5.3.3 Organizace výrobního prostoru v laboratoři

Poslední problém se týká hlavní výroby, konkrétně organizace výrobního prostoru v laboratoři. Prakticky každé položce z výrobního sortimentu Fotolabu je věnován konkrétní úsek. Jednotlivé úseky na sebe navazují tak, aby byly minimalizovány zbytečné pohyby, docházelo k plynulému pohybu zakázky, a byla tím maximalizována efektivita logistického procesu. Výjimku však tvoří **úsek, ve kterém jsou zpracovávány fotoobrazy**.

Prostor vyčleněný pro výrobu **není dostatečný** a potřebný **materiál se nachází na více místech**, která nejsou rozmístěna příliš strategicky¹⁰⁸. Vzhledem k tomu, že do této oblasti spadá i unikátní výroba rámovaných obrazů se sklem a paspartou realizovaná pouze v České republice, je nutné tomuto úseku věnovat obzvlášť vysokou pozornost.

¹⁰⁸ Sklad dřevěných rámu se nachází na druhém konci laboratoře, stejně tak i jiné potřebné materiály.

6 Návrhy na zlepšení stávající situace

V následující části budou podány návrhy na řešení problémů, které vyplynuly z analytické části práce.

6.1 Řešení problému distribuce

Zásadní problém byl zjištěn v oblasti distribuce. Při doručování přes maloobchodní prodejny nebo partnerské sběrný zákazníci narážejí na skutečnost, že objednávky nejsou na odběrná místa doručovány každý den, ale v různých dnech lišících se navíc podle sudých a lichých týdnů. Toto opatření bylo zavedeno z důvodu úspory nákladů vynaložených na přepravu. Díky uvedenému opatření se často stává, že zakázky nejsou připraveny k vyzvednutí v deklarované dodací lhůtě 5 pracovních dní. Prodloužení dodací lhůty není v podmínkách četné konkurence se stejnými či dokonce nižšími dodacími dobami vhodným řešením.

Nabízí se několik variant, jak uvedenou situaci řešit:

- Změna preferencí zákazníků při výběru způsobu dopravy.
- Možnost expresního doručení.
- Zavedení informačního systému s respektováním rozdílných dnů svozů objednávek.

6.1.1 Změna preferencí při výběru způsobu dopravy

Na základě všeobecných výzkumů i z vlastního pozorování lze tvrdit, že zákazníci se při výběru z více variant často rozhodují na základě ceny, což platí i pro volbu způsobu dopravy. Možnost **vyzvednutí zakázky v kamenné prodejně** nebo sběrně je oproti doručení přímo do domu **levnější o 44,- Kč**. Lze tedy předpokládat, že v případě snížení ceny dopravy Českou poštou nebo PPL by vzrostl zájem o daný způsob přepravy a nemusel by se problém s odlišnými dny svozů na kamenné prodejny vůbec řešit.

Nejsou výjimkou případy, kdy hodnota zákaznickovy objednávky nepřesahuje 100,- Kč. Při doručení takové zakázky přepravcem by se cena dopravy (99,- Kč) prakticky rovnala ceně zakázky. To zákazník samozřejmě vnímá negativně.

Změna preferencí zákazníků při volbě distribuce s sebou nese kromě výhod i jisté nevýhody viz tabulka.

Tabulka 6: Výhody a nevýhody služeb externích přepravců¹⁰⁹

Výhody	Nevýhody
Přehledné systémy pro sledování objednávek.	Ztráta osobního kontaktu se zákazníkem.
Zvýšení spokojenosti zákazníků.	Komplikace při vrácení/reklamací zakázky.
Včasné doručení.	Nutno provést platbu předem na účet Fotolabu, popř. dražší dobírka.
Možnost doručení zakázek až do domu nebo na zvolenou pobočku České pošty	Třídění zakázek dle způsobu doručení přímo v laboratoři.

Z výhod je třeba vyzdvihnout hlavně možnost **sledování průběhu doručování**, a to díky jednoduchým informačním systémům na webových stránkách přepravců, mobilním aplikacím nebo pomocí informačních sms zpráv.

Nevýhodu tohoto způsobu lze naopak vidět ve ztrátě osobního kontaktu se zákazníkem v prostorách kamenné prodejny, který je důležitý z různých důvodů. Při vyzvednutí např. fotografií zákazníci často nakupují foto rámečky, alba apod., mohou se rovněž seznámit s novými produkty či zjistit potřebné informace. **Absence osobního kontaktu** se dotýká i **problematiky reklamací**. Zákazník v takovém případě stejně musí navštívit kamennou prodejnu a reklamaci řešit přímo s pracovníky Fotolabu. Z toho plyne, že doručení zmiňovaným způsobem klade **vysoký důraz na kvalitní zpracování zakázek**, aby bylo případným reklamacím a z toho plynoucím komplikacím zabráněno.

¹⁰⁹ Vlastní zpracování.

6.1.1.1 Snížení ceny za dopravu

Snížení ceny dopravy není tak jednoduché. **Cena je výsledkem smluvního ujednání** mezi výrobcem a samotným přepravcem. Ve většině případů se **odvíjí od rozsahu a četnosti využívání služeb** přepravce. Při stabilní a časté spolupráci je možné dostat se na ceny, které budou zajímavé pro obě strany.

V současné době je za přepravu účtováno jednotné poštovné ve výši 99,- Kč bez ohledu na to, o jaký typ zakázky se jedná. Balíček s malým množstvím fotografií ve formátu 10x15 bude doručován za stejnou cenu jako např. velkoformátové obrazy s rámem a sklem. Zde se nabízí možnost **rozčlenit zakázky** do dvou skupin **na malé a velké**.

U menších zásilek by bylo možné zasílat za výrazně nižší cenu, a to prostřednictvím České pošty a jejich služby „Doporučené psaní“. Zásilka musí splňovat následující podmínky¹¹⁰:

- minimální rozměr 14 x 9 cm; maximální rozměr 50 × 35 × 5 cm,
- hmotnost od 2,5 g do 2 kg.

Ceník doporučeného psaní se odvíjí od množství podaných zásilek a jejich váhy, viz tabulka.

Tabulka 7: Česká pošta - cena doporučeného psaní¹¹¹

Do hmotnosti	Základní cena	Cena se zákaznickou kartou		
		Úroveň slevy 1 při podání 1-9ks	Úroveň slevy 1 při podání 10 a více ks.	Úroveň slevy 2
100 g	42 Kč	41 Kč	39 Kč	34 Kč
500 g	44 Kč	43 Kč	42 Kč	37 Kč
1 kg	50 Kč	49 Kč	48 Kč	43 Kč
2 kg	56 Kč	55 Kč	54 Kč	49 Kč

¹¹⁰ Doporučené psaní. Česká pošta [online].

¹¹¹ Tamtéž.

Jistě by bylo usilováno o dosažení Úrovně slevy 2, která je podmíněna splněním podmínek, které Česká pošta definuje následovně:

„Nárok na vydání speciální Zákaznické karty, která svého držitele opravňuje v následujícím období podávat se slevou úrovně 2, vzniká, jestliže finanční obrát dané osoby za podání zásilek Obyčejné psaní, Doporučené psaní a Cenné psaní přesáhl za předcházející sledované období částku 10 000 Kč. Délka sledovaného období je 6 kalendářních měsíců.“¹¹²

Do **malých zásilek** by bylo možné zařadit **většinu digitálních fotografií** až do rozměru 15x20 cm, stejně tak produkty jako **pohlednice, přání** apod. Tyto produkty jsou zasílány ve speciálních obálkách o rozměru 24 x 15,5 cm a šířkou zpravidla nepřesahující 5 cm. Z důvodu zjednodušení by byla účtována paušální částka 49,- Kč, což je sazba platná pro balíček s maximální přípustnou váhou při uplatnění slevy 2.

Distribuci **větších zásilek** by bylo možné zajišťovat rovněž prostřednictvím České pošty s možností výběru ze služeb **Balík na poštu** a **Balík do ruky**. Poštovné za tyto služby by bylo samozřejmě o vyšší než u malých zásilek.

Tabulka 8: Balík na poštu - ceny¹¹³

Balík na poštu				
Hmotnost	Bez slevy		Se slevou	
	Cena bez DPH	Cena s DPH	Cena bez DPH	Cena s DPH
2 kg	89,25 Kč	108 Kč	77,68 Kč	94 Kč
3 kg	95,86 Kč	116 Kč	80,16 Kč	97 Kč
4 kg	99,17 Kč	120 Kč	82,64 Kč	100 Kč
5 kg	104,95 Kč	120 Kč	87,60 Kč	106 Kč

¹¹² Slevy. Česká pošta [online].

¹¹³ Balík na poštu. Česká pošta [online].

Tabulka 9: Balík do ruky - ceny¹¹⁴

Balík do ruky				
Hmotnost	Bez slevy		Se slevou	
	Cena bez DPH	Cena s DPH	Cena bez DPH	Cena s DPH
2 kg	96,69 Kč	117,00 Kč	85,12 Kč	103 Kč
3 kg	104,95 Kč	127,00 Kč	87,60 Kč	106 Kč
4 kg	108,26 Kč	131,00 Kč	90,08 Kč	109 Kč
5 kg	114,04 Kč	138,00 Kč	95,04 Kč	115 Kč

Ceny České pošty uvedené v tabulkách jsou vyšší než současných 99,- Kč. Proto by bylo nutné vyjednat individuálně nižší sazby.

Výhodnou alternativou je pro doručování větších zásilek využít služeb jiných přepraveců, buď současného **PPL**, popř. **InTime**, **Geis** či **DPD**. Všechny uvedené společnosti **nabízejí individuální nabídku ceny** při splnění určitých podmínek. Prakticky vždy se při stanovení ceny **vychází z celkového objemu odesílaných zakázek**.

Na jaké konkrétní ceny je možné se díky individuální nabídce ceny dopracovat, lze odvodit na základě cen účtovaných za přepravu u jiných obchodních firem. Nejedná se přímo o konkurenty, jde především o názornou ukázkou, že cena za dopravu se může ze současných 99,- Kč snížit.

¹¹⁴ Balík do ruky. *Česká pošta* [online].

Tabulka 10: Ceny dopravy přepraveců u jiných firem¹¹⁵

Firma	Hlavní činnost	Poštovné	Přepravce
BraunStar.cz	Prodej rybářských potřeb.	69,-	PPL
KnihyProTebe.cz	Prodej knih.	70,-	PPL
CleverHorse.cz	Prodej jezdeckých potřeb.	60,-	InTime
Rajče.net	Výroba fotoknih a kalendářů.	89,-	Geis
Librum.cz	Prodej knih.	85,-	PPL
Sunnysoft.cz	Dodávka pokročilých mobilních technologií.	69,-	DPD

V tabulce jsou vždy uvedeny nejnižší částky platné při platbě předem na účet. **Průměrná cena** účtovaná za dopravu je **74,-Kč**. Nejnižší hodnoty je dosaženo v případě doručení přepravecem InTime za 60,- Kč. Za tuto cenu odesílá firma CleverHorse, která obchoduje s jezdeckými potřebami (včetně sedel), nejedná se tedy o balíky malých rozměrů. Je tak možné předpokládat, že při spolupráci s dopravcem InTime a vyjednání podmínek by i Fotolab mohl dosáhnout takto nízkých cen distribuce.

6.1.1.2 Rozšíření způsobu plateb

Aby byla nabídka doručení zakázek prostřednictvím České pošty a jiných přepraveců atraktivní, je třeba zaměřit se i na **způsob plateb za tyto služby**. V současné době funguje pouze možnost platby „dobírkou“ popř. platební kartou. Standardní převod na účet provedený přes internetové bankovníctví nebo složenku možný není, přestože se jedná o nejčastěji užívaný způsob platby.

V současné době se zvyšuje atraktivita plateb přes **systém PayU**, který na rozdíl od předchozích připisuje **platby v reálném čase**, což je jeho **největší výhodou**, za další lze pak považovat:

¹¹⁵ Vlastní zpracování.

- plynulý nákupní proces,
- možnost rychlejší expedice (není třeba čekat na platbu několik dní),
- online platby dle výzkumů zapříčiní větší objemy nákupů,
- spolupráce s většinou finančních institucí (Česká spořitelna, GE Money Bank, Komerční banka, ČSOB, Fio, Sberbank, aj...).¹¹⁶

Systém PayU Fotolab v současnosti využívá pouze při prodeji fotoaparátů a příslušenství. Díky tomu by nebylo nutné zavádět systém zcela nově, ale naopak vyjednat podmínky a zpřístupnit tento způsob platby i při nákupu fotoslužeb.

6.1.2 Expresní doručení zásilek

Může nastat situace, kdy zákazník na vyhotovení své objednávky mimořádně spěchá. Nabízí se tak možnost **zavedení expresního dodání** zásilek. Aby nemusel být řešen problém s odlišnými dny svozů na prodejny a riskovat tak případné pozdní dodání, byla by tato varianta řešena **pouze prostřednictvím smluvních přepraveců ČP nebo PPL**. Co se týká plateb, byla by vyžadována platba „na dobírku“ popř. platba pomocí zavedeného PayU systému, kdy platba proběhne v reálném čase.

Je třeba vzít v úvahu, že expresní dodání se může vztahovat **pouze na produkty vyráběné v české fotolaboratoři**. Expresní doručení by se týkalo zejména výrobků, jako jsou fotoknihy, obrazy, kalendáře apod. Do expresního doručení by nebyla zahrnována výroba fotografií, neboť ta neumožňuje individuální přístup ke každé objednávce zvlášť a expresní vyhotovení by bylo velmi neekonomické. Navíc pro zákazníky, kteří skutečně spěchají na vyvolání fotek je k dispozici přístroj DFM, který umožňuje vyvolání fotografií na počkání za cenu 6,90 Kč přímo v kamenné prodejně.

Důležité je stanovit, **jaká sazba** by měla být za expresní doručení **požadována**. Po vzoru jiných firem se nabízí toto řešení:

- Stanovit jednotnou cenu za expresní doručení.
- Cena za expresní doručení bude vypočtena % z běžné ceny.

¹¹⁶ PayU.cz [online].

Příklady expresního dodání

Konkurenční firma AZ Foto zpracovává zakázky běžně do 7 pracovních dní, nabízí však možnost expresního vyhotovení, a to do 3 pracovních dní v případě osobního odběru nebo 4 pracovních dní pro další možnosti odběru. Příplatky za expresní dodání jsou vyjádřeny v konkrétních hodnotách (např. u fotoknihy 150,- nebo 250,- dle způsobu provedení) bez ohledu na standardní cenu. V přepočtu se jedná o příplatky v rozmezí 17-40% z původní ceny.¹¹⁷

Firma FotoŠkoda nabízí možnost řešení expresního dodání, které může být do 3 pracovních dní, 48 hodin nebo dokonce 24 hodin. Příplatek za tuto službu se počítá procentuelně z běžné ceny při dodání ve standardní dodací lhůtě 5 pracovních dní, a to ve výši 25%, 50% nebo 100% při dodání do 24 hodin.¹¹⁸

Procentní výpočet poplatku za expresní dodání využívá i firma Polypress, zabývající se výrobou nejrozličnějších tištěných produktů (katalogů, vizitek, plakátů) včetně fotoknih. Standardní doba dodání je 5 pracovních dní, nabízí se možnost zkrácení na 2 nebo 3 pracovní dny s příplatkem 25% nebo 50% z celkové ceny zakázky.¹¹⁹

Stanovení konkrétní sazby za expresní doručení vychází z předem provedené kalkulace nákladovosti expresního dodání. Vzhledem k tomu, že zmínění přepravci ČP nebo PPL vyzvedávají zásilky k doručení každý den a jejich doručovací služby jsou spolehlivé a rychlé, nebylo by nutné připlácet za speciální formy doručení. **Expres** vyhotovení by tedy kladlo **vyšší nároky** nikoli na dopravu, nýbrž **na výrobu**.

6.1.2.1 Logistické požadavky na expresní doručení

V první řadě by bylo nutné do informačního systému **implementovat prvky**, které dle zadaných požadavků zákazníka jednoznačně **identifikují expresní objednávku** a automaticky tuto objednávku zařadí na první místo do výroby.

¹¹⁷ Fotokniha. AZfoto.cz [online].

¹¹⁸ Fotokniha. FotoŠkoda [online].

¹¹⁹ Termíny. Polypress [online].

Označení expresní objednávky vyžaduje i **úpravu systému z hlediska oceňování**, kdy bude automaticky účtován příslušný poplatek za expres. V tomto případě by bylo snazší zavést pevné sazby rozlišené dle výrobních skupin. Procentuelní výpočet by byl komplikovanější, neboť by výsledná hodnota poplatku nebyla vždy stejná.

Expresní objednávka by byla specifikována tak, že místo 5-6 pracovních dnů, by bylo **doručováno za 2-3 pracovní dny**. Zde by bylo nutné rozlišit výrobu fotoknihy s tvrdou vazbou a jiných produktů – obrazy, kalendáře, keramiku a fotoknihy s měkkou vazbou. Při výrobě fotoknihy je nutné počítat s 8 hodinami na zpevnění vnitřní vazby. Výrobu kalendáře, obrazů a jiných produktů lze uskutečnit prakticky ihned bez čekání. Stejně jako u standardních objednávek by se **do dodací lhůty nezapočítával den objednávky**.

Tabulka 11: Příklad expresního doručení¹²⁰

	PO	ÚT	ST	ČT	PÁ
Fotokniha (tvrdá vazba)	Objednávka	Výroba vazby, výroba desek	Kompletace + odeslání	Doručení	
Kalendář, obraz, aj.	Objednávka	Výroba + odeslání	Doručení		

Harmonogram

- 1. den** – Zákazník podává expresní objednávku, tato objednávka dostává v systému automaticky označení „Express“. Aby nedošlo k narušení již naplánovaného harmonogramu výroby v den přijetí objednávky, je výroba produktu **zařazena na první místo do fronty** ve výrobě **následující pracovní den**.
- 2. den** – Probíhá sdružení expresních objednávek a následné odeslání do výroby. U fotoknihy probíhá výroba vnitřního bloku a příprava desek, 8 hodin je třeba počkat. Kalendáře a fotoobrazy jsou vyráběny s vysokou prioritou, aby mohly být během odpoledních hodin odeslány.
- 3. den** – Kalendáře a fotoobrazy jsou doručovány konečnému zákazníkovi. Fotokniha je kompletována a rovněž odeslána.

¹²⁰ Vlastní zpracování.

4. den – Fotokniha je doručována zákazníkovi.

Hlavní výhodou možnosti expresní výroby a doručení je v tom, že je umožněn individuální přístup k potřebám zákazníka, což zvyšuje hodnotu firmy v celkovém vnímání veřejnosti.

6.1.3 Kalkulátor nejzazšího dne objednávky

Další způsob, jak řešit nesoulad deklarované doby doručení se skutečným dnem doručení, by byl **zaměřen na prevenci**. Cílem by bylo o skutečnosti odlišných dnů svozů na prodejny **informovat** zákazníky **předem**, aby s případným zdržením počítali.

Cílem by bylo odpovědět na otázku: „Kdy má být odeslána objednávka, aby byla zakázka k dispozici v určitý den?“. U tohoto způsobu je nutné klást **velký důraz na jeho přesnost** a spolehlivost, jinak by jeho zavedení nemělo žádný přínos.

V kalkulátoru by byly kromě odlišných dob potřebných ke zhotovení produktů byly zohledněny i svozové dny jednotlivých prodejen a sběren. Za předpokladu, že v blízkých oblastech jsou svozové dny stejné, stačilo by zohlednit pouze svozové dny jednotlivých oblastí. Samotný **kalkulátor** by měl **podobu kalendáře**. Zákazník by v tomto kalendáři určil den, kdy potřebuje mít zakázku na 100% převzatou, typ produktu a způsob doručení zakázky (v případě doručení na kamennou prodejnu i místo doručení). **Kalkulátor** by dle zadaných parametrů **sám vypočítal**, do **kdy** a jakým způsobem je třeba danou **objednávku podat**. Automaticky by se nabídla i možnost expresního doručení, v případě, že by bylo k dispozici.

Příklad: Na konci školního roku chce mít zákaznice dárek (malý foto obraz) určený pro třídní učitelku své dcery. Pokud by zákaznice spoléhala na doručení do 5 pracovních dnů, podala by objednávku dne 22.6 2015 a očekávala její doručení v pondělí 29.6 2015 a počítala tak s rezervou 1 den. V pondělí 29.6 2015 však svoz v jihlavské pobočce Fotolab neprobíhá, bylo by doručováno až v úterý 30.6 2015, což je již na předání třídní učitelce pozdě. Zákaznice by si tak zakázku s největší pravděpodobností nepřevzala a vznikla by tak ztráta v podobě zbytečně vynaložených nákladů na výrobu, doručení i zpětnou dopravu a likvidaci zakázky.

Kalkulátor by zákazníci předem informoval o tom, kdy má objednávku odeslat, aby jí obdržela včas. Jako den potřeby by byl určen den 30.6 2015, automaticky by bylo počítáno s tím, že zakázka musí být k dispozici dříve. Při objednání standardní cestou, tj. s dodací lhůtou 5 pracovních dní, by byla zakázka doručena v pátek 26.6 2015, automaticky by se nabídla možnost expresního vyhotovení, díky němu by bylo možné objednávku odeslat nejpozději 25. 6. 2015 a doručováno by bylo dopravcem během pondělí 29.6 2015. Výhodou je, že všechny tyto informace bude zákaznice vědět předem, čímž se vyhne nepříjemnostem v případě nedodání objednávky včas.

Tabulka 12: Stanovení dne objednávky¹²¹

Po	Út	St	Čt	Pá	So	Ne
1.6.	2.6.	3.6.	4.6.	5.6.	6.6.	7.6.
8.6.	9.6.	10.6.	11.6.	12.6.	13.6.	14.6.
15.6.	16.6.	17.6.	18.6.	19.6.	20.6.	<u>21.6.</u> <u>Objednávka</u> <u>Standard</u>
22.6.	23.6.	24.6.	<u>25.6.</u> <u>Objednávka</u> <u>Express</u>	26.6. Doručení Standard	27.6.	28.6.
29.6. Doručení Express	30.6. Potřeba obj.	-	-	-	-	-

Kalkulátor zásilek by byl umístěn na webových stránkách firmy, Fotolab. Díky tomu, by k němu měl snadný přístup každý zákazník, ale i zaměstnanci Fotolabu z jakéhokoliv regionu.

¹²¹ Vlastní zpracování.

Pro vytvoření uvedeného informačního systému by bylo nutné:

- začlenit do systému všechny nabízené produkty ve všech variantách,
- provést propočty dle doby potřebné na výrobu a doručení produktů,
- sepsat seznam všech kamenných obchodů Fotolab a všech sběrných míst,
- zohlednit, kdy probíhají svozy na kterou prodejnu/sběrnu,
- zahrnout do kalkulátoru státní svátky a dny pracovního klidu.

6.2 Řešení problému dostupnosti informací

Uvedený problém se týká absence informačního systému pro sledování objednávek a informací poskytovaných prostřednictvím webových stránek firmy Fotolab.

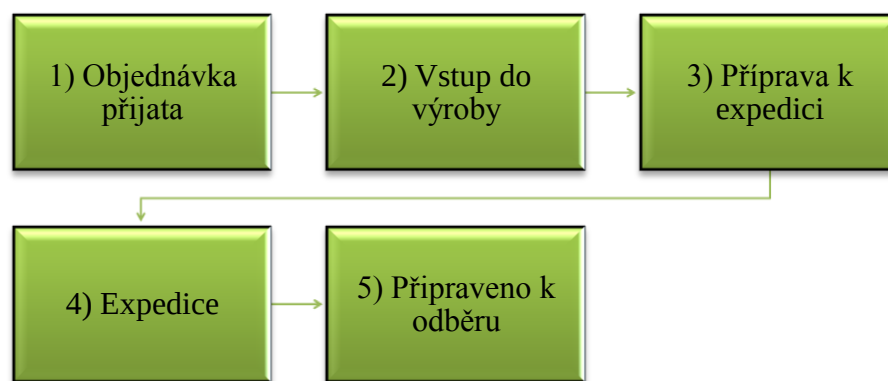
6.2.1 Informační systém pro sledování objednávek

Jednoduchý a spolehlivý informační systém ke sledování objednávek je ze strany zákazníka vždy velmi oceňovaný. V případě Fotolabu však takový informační systém v současnosti chybí. Tento problém se týká pouze zakázek, které jsou doručovány na kamenné prodejny a sběrný. Zakázky doručované přepravníkem je možné sledovat jeho vlastním informačním systémem.

Zjednodušená verze informačního systému je dostupná pouze zaměstnancům a. zákazníkům zaregistrovaným na webových stránkách. Těmto jsou některé informace poskytnuty, nicméně nemají velkou vypovídací hodnotu, neboť přesně neurčí, zda je zakázku už možné vyzvednout.

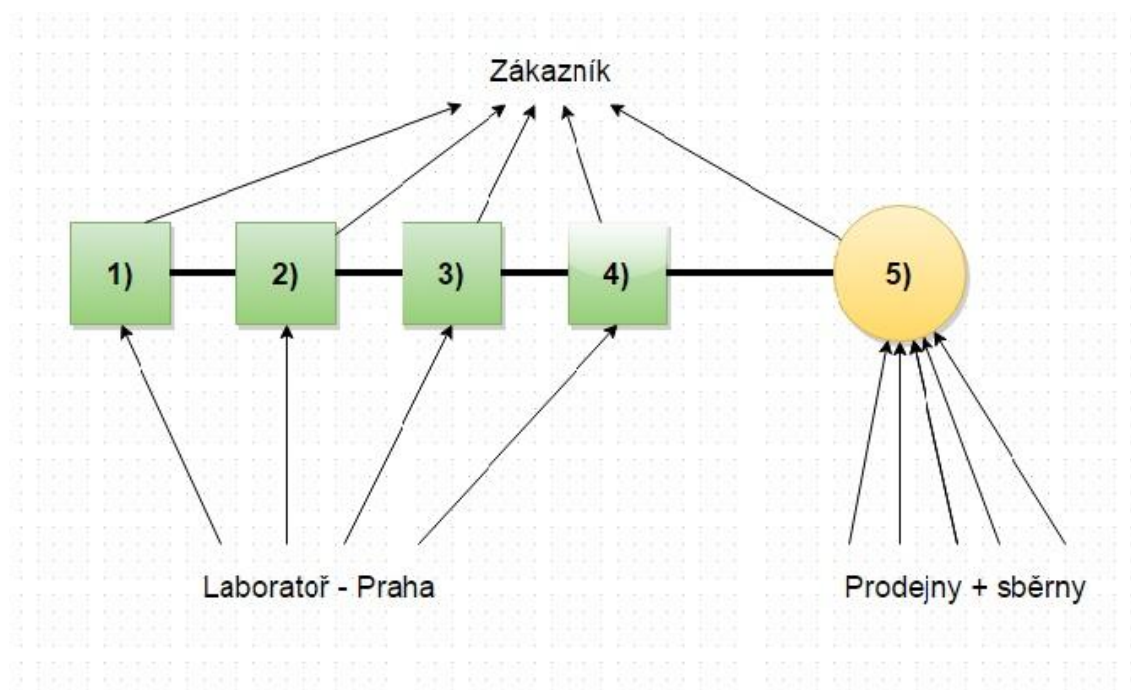
Informační systém by fungoval jako **webová**, v ideálním případě i jako **mobilní aplikace**.

Ideálním řešením by bylo zavést **informační systém**, který **pokryje celý průběh zakázky**, tzn. přijetí objednávky, výrobu, přípravu k expedici, expedici zakázky a doručení na prodejnu.



Obrázek 13: Sledování objednávky¹²²

Informace od přijetí objednávky až po expedici (bod 1 až 4), jsou v laboratoři v současné době kdykoli **k dispozici**, takže by bylo nutné tyto informace pouze **zpřístupnit** zákazníkům. **Problém** nastává u posledního kroku, tedy informace, že je zakázka „**připravena k odběru**“. Tuto poslední informaci musí do systému zadat až konečný článek, tj. kamenná prodejna či sběrna. Viz obrázek.



Obrázek 14: Návrh informačního systému¹²³

¹²² Vlastní zpracování.

Otázkou je, **jak informaci** do systému **zadat**. V rámci laboratoře není zadávání do systému problém, neboť se jedná o jeden okruh a informace mohou být do systému zadávány jednoduše pomocí načtení čárového kódu zakázky. V případě kamenných prodejen a sběren jde o místa vzdálená a jejich připojení do systému je tak komplikovanější. Bariéru představuje i to, že jednotlivá odběrná místa nejsou standardizována.

Řešení musí být takové, aby bylo možné zadávat informace do systému co nejrychleji a správně, neboť je třeba počítat s tím, že na prodejny je běžně doručováno větší množství zakázek najednou.

Jako **ideální řešení** se nabízí **práce s dodacími listy**, které obsahují informace o všech doručených objednávkách. Samotným řešením by pak mohly být následující možnosti:

- **Zavedení informačního systém na principu intranetu.** Do systému bude možné zadávat informace přímo z fotolaboratoře, ale i ze všech kamenných prodejen. Prodejny budou oprávněny k zadávání informací o dostupnosti objednávky poté, co bude zakázka doručena na prodejnu. Každá prodejna by se do systému přihlásila pod vlastním loginem a heslem. Po přihlášení by byl k dispozici přehled všech objednávek určených k doručení na příslušnou prodejnu. U přijatých objednávek by byl po zadání čísla zakázky automaticky změněn status objednávky z „expedice“ na „připraveno k odběru“.

Aby bylo možné zadávání informací o dostupnosti zakázek urychlit, nabízí se **možnost opatřit každý dodací list speciálním čárovým kódem**, který bude nést informace o všech objednávkách uvedených v dodacím listu. Status by se tak změnil automaticky všem objednávkám po načtení daného čárového kódu do systému. Situace je ztížena tím, že Fotolab spolupracuje s více než 700 sběrnými místy a ta nemusejí být vždy dostatečně technicky vybavená. Navíc implementovat systém ve sběrnách, což jsou vlastně cizí firmy, není reálné. Speciální informační systém by tedy mohl být použit **pouze v kamenných prodejnách** Fotolab.

¹²³ Vlastní zpracování.

- Druhým způsobem jak danou situaci řešit je **využít informační systém ve formě webové aplikace**. Na podobném principu jako funguje firemní e-shop.

Informaci o dostupnosti objednávky by opět zadávaly kamenné prodejny a sběrný, a to po přihlášení do systému. Stejně jako v předchozím případě by každá prodejna a sběrna by měla své vlastní přihlašovací údaje. Po přihlášení by bylo možné získat informace o všech objednávkách, které jsou určené k doručení na příslušnou prodejnu/sběrnu. K dispozici by byl filtr a vyhledávač zakázek, který by urychlil a zjednodušil vyhledávání.

Po doručení objednávky na prodejnu by **pracovník** prodejny či sběrný v systému **změnil informaci o dostupnosti** objednávky. Informace by mohly být změněny buď ručně u každé objednávky zvlášť (což by v případě více objednávek bylo časově náročné) nebo tak, že každý **dodací list** zaslaný společně se zakázkami by byl po jejich odeslání z laboratoře k dispozici rovněž **v elektronické podobě**. Při přejímání zakázek je vždy nutná kontrola údajů na zakázce s těmi uvedenými v dodacím listu. Tím, že by byl dodací list k dispozici v elektronické podobě, mohla by kontrola správnosti probíhat současně s označováním doručených položek. Status objednávek by díky tomu mohl měnit okamžitě po označení.

6.2.2 Přehlednost webových stránek

Jedním z posledních doporučení je **úprava webových stránek**. Obsahují velké množství informací, které jsou však umístěny na nesprávných místech a stránky díky tomu působí velmi chaoticky. **Klíčem k úspěchu** je především **jednoduchost**. Např. odkaz na CeWe fotoknihu obsahuje dalších 21 dílčích odkazů, u fotoobrazů je to dalších 17 odkazů. Nabízí se možnost využití **uživatelské metody testování**, kdy by vybraná skupina lidí měla za úkol v určitém čase dohledat různé informace bez použití vyhledávače a vytvořit objednávku předem stanoveného produktu.

Důležité je, aby byly hned k dispozici informace o tom „co objednat“ a „jak objednat“. Titulní strana nabídky fotoslužeb by měla obsahovat pouze obrazové odkazy jednotlivých produktů. Po výběru určitého produktu by se objevil stručný popis produktu a bude následovat obrazová nabídka typů vybraného produktu. Informace o tom, jak všeobecně lze služby objednat, že je možné zúčastnit se soutěží nebo fotokurzů, by měly být uvedeny zcela zvlášť pod jedním samostatným odkazem.

V současné době jsou tyto informace součástí všech odkazů k jednotlivým fotoslužbám. Problémem je také to, že při výběru určitého produktu je následná objednávka zdouhává, je nutné výběr minimálně 3x potvrdit než je možné přejít k samotné objednávce. Může se navíc stát i to, že po výběru určitého produktu se výběr v následujícím kroku sám změní. Zákazník by si této změny nemusel všimnout.

Negativem webových stránek je také to, že **mnoho informací není sjednocených**. Např. v některých částech je u produktů uvedená dodací lhůta 5 pracovních dní, na jiném místě je 5-6 pracovních dní. Rovněž **ceník** je velmi **nepřehledný**, obsahuje informace i o množstevních slevách a je sestaven ke každé položce zvlášť. Mnohem jednodušší by bylo zveřejnit ceník všech produktů ve formě katalogu a PDF formátu. Ideální by bylo vytvořit prokliky z katalogu přímo do nabídky a objednávky produktu.

6.3 Organizace prostoru v laboratoři

Posledním nedostatkem, kterým je třeba se zabývat, je organizace prostoru vyčleněného pro výrobu fotoobrazů. **Prostory** pro výrobu **nejsou dostatečně velké** a potřebný **materiál není vždy v blízkosti** pracoviště. Díky tomu může docházet při výrobě k různě dlouhým časovým prodlevám. To by mohl být problém v případě nutnosti zpracovat více zakázek.

Řešení problému je **spíše strategického charakteru**. Nabízí se možnost **reorganizace** jednotlivých úseků **v rámci současných prostor** tak, aby pracoviště pro výrobu obrazů bylo v těsné blízkosti skladu veškerého potřebného materiálu – dřevěných rámu, skla, MDF desek apod. Druhým a více radikálním řešením by bylo **zajistit zcela nové prostory** pro výrobu obrazů. V budově, kde se nachází laboratoř, jsou určité prostory pronajímány. Do některých z nich by mohla být výroba přesunuta. Bylo by však nutné vyřešit logistickou stránku věci. Pro výrobu obrazů jsou nezbytné inkoustové tiskárny, řezací stůl a další přístroje. Ty jsou však nezbytné i výrobě jiných produktů. Bylo by nutné je do nově zřízených prostor přesunout (což se vzhledem k jejich rozměrům jeví spíše nereálně) nebo zajistit přepravu již vytištěných, nařezaných a zalaminovaných fotografií určených k zarámování. Ten samý problém by bylo nutné řešit v případě prostorů, které by byly zcela nově koupeny či pronajaty. **Kalkulace** řešení uvedeného

problému **závisí na mnoha faktorech**, zda by byly prostory pronajaty či koupeny, jestli by bylo nutné najmout nové pracovníky apod.

Všeobecně se dá říci, že **finančně nejméně náročná** by byla pouhá **reorganizace** ve stávajícím prostoru, naopak **největší náklady** v řádech milionů či desítek milionů korun by představoval nákup popř. **výstavba zcela nových prostorů**. Pro takové rozhodnutí by bylo nutné vypracovat podrobný **finanční plán**, a to ve více variantách zohledňujících veškerá možná rizika.

6.4 Shrnutí návrhové části

V předchozí části byly představeny zlepšovací návrhy na problémy z celkem tří oblastí.

Prioritně je nutné zaměřit se na **problém zjištěný v oblasti distribuce** zakázek k osobnímu odběru na kamenných prodejnách a sběrnách. Zakázky nejsou vždy k dispozici v předem stanovené době, to díky nepravidelných svozů z důvodu úspory nákladů. Nedostupnost zakázek často vede k výrazné nespokojenosti zákazníků. Problém by mohl být **řešen následovně**:

- Zvýšit podíl zásilek doručovaných prostřednictvím smluvních přepravců, a to díky snížení poplatku účtovaného za tento druh dopravy. Nabízí se i možnost stanovení více sazeb odvíjejících se od velikosti zakázky. Návrh lze realizovat pouze za předpokladu, že bude externí přepravce ochoten sjednat individuální sazby za poštovné.
Přínos návrhu: Zakázky by nebyly doručovány na prodejnu ani sběrnou, ale přímo do rukou zákazníka. Nepravidelné svozy na kamenné prodejny by tak neměly na doručení zakázky žádný vliv. Zákazník by navíc mohl objednávku sledovat díky informačnímu systému vybraného přepravce. Samotným přínosem by pak bylo doručení objednávky v předem stanovené lhůtě.
- Zavést službu expresního zhotovení a dodání zakázky. Objednávky by byly zhotovovány s vysokou prioritou, celková dodací doba by byla zkrácena z 5-6 pracovních dní na 2-3 pracovní dny.

Přínos návrhu: Díky expresnímu zhotovení zakázky by bylo možné uspokojit i zákazníky, kteří na vyřízení mimořádně spěchají. Jedná o službu, kterou konkurenční firmy nabízejí poměrně běžně, jejím zavedením by došlo k posílení stávající pozice firmy Fotolab.

- Vytvořit aplikaci „Kalkulátor posledního dne objednávky“, která by sloužila jako preventivní opatření. Účelem aplikace by bylo předem informovat zákazníky o dni, kdy je nejpozději možné odeslat objednávku.

Přínos návrhu: Každý zákazník by mohl kdykoli zjistit, v jaký den je třeba podat objednávku, aby byla k dispozici v konkrétní den.

Další **problematická oblast** se týkala **poskytování informací** o stavu objednávky a informací všeobecných. Zajištění dostupnosti přesných a včasných informací je jednou z charakteristik vysoké úrovně zákaznického servisu. Řešení problému je následující:

- Zavést informační systému pro sledování celého průběh zakázky, tj. od podání objednávky až po informaci, že zakázka je připravena k vyzvednutí.

Přínos návrhu: Zvýšení informovanosti zákazníka a tím i jeho spokojenosti.

- Zjednodušit a upravit vzhled webových stránek. Aktualizovat informace a přidat přehledný katalog všech produktů včetně jejich cen v PDF formátu.

Přínosy návrhu: Zákazníkům bude poskytnuto uživatelsky příjemnější prostředí s jasnými a přesnými informacemi. Objednávky přes webové stránky budou snazší a rychlejší.

Byl identifikován problém týkající se organizace prostoru v laboratoři. Nevyhovující prostory pro výrobu nástěnných dekorací mohou zapříčinit, že nebudou vyráběny tak kvalitní produkty. Řešení problému je strategického charakteru, nabízí se:

- Reorganizace jednotlivých úseků výroby v rámci stávajícího prostoru.
- Pronájem či výstavba prostorů nových.

6.5 Ekonomická a časová náročnost navrhovaných opatření

K řešení identifikovaných **nedostatků** a zároveň ke **zvýšení spokojenosti zákazníka** jsou navrhována následující opatření:

Tabulka 13: Finanční a časová náročnost navrhovaných opatření¹²⁴

Navrhované opatření	Časová náročnost	Nákladovost řešení	Přínos opatření
Snížení poplatku účtovaného za doručení zakázky smluvním přepravcem.	1 měsíc	-	Včasné doručení zakázek + možnost sledovat doručování zakázky. Zvýšení spokojenosti zákazníka.
Zavedení služby expresního vyhotovení a dodání.	20 hodin	24 000,- Kč	Širší nabídka služeb. Uspokojení zákazníků vyžadující rychlé zhotovení a doručení.
Vytvoření aplikace pro stanovení „dne pro podání objednávky“.	40 hodin	48 000,- Kč	Zvýšení informovanosti zákazníků.
Vytvoření informačního systému pro sledování objednávek	varianta intranetu 3-5 měsíců	450 000,- Kč až 960 000,- Kč	Zvýšení informovanosti zákazníků.
	varianta webové aplikace 14 dní – 1 měsíc	96 000,- Kč až 192 000,- Kč	Zvýšení informovanosti zákazníků.
Úprava a zjednodušení webových stránek.	50 hodin	60 000,- Kč	Uživatelsky příjemné prostředí. Zvýšení počtu objednávek o 15%.

¹²⁴ Vlastní zpracování.

U snížení poplatku za dopravu, není třeba počítat s dodatečnými náklady, neboť vše by probíhalo v rámci současného systému. Předpokládá se, že při snížení poplatku by vzrostl počet zakázek odesílaných prostřednictvím smluvního přepravce. Takové zakázky jsou tříděny zvlášť, současná kapacita však navýšení bez problému umožní. Samotné **řešení** u tohoto **návrhu vychází ze vzájemné individuální dohody** Fotolabu a vybraného přepravce.

Zavedení **služby expresní výroby** a expedice **vyžaduje implementaci prvků** do objednávacího **systému**, které expresní objednávku identifikují, přesunou na první místo do výroby a ocení včetně speciálního poplatku. **Implementace** takových prvků by dle odborného odhadu měla probíhat **20 hodin** a náklady s ní spojené by **neměly** přesáhnout **24 000,- Kč**. Do nákladů je zahrnuta i úprava ceníků a propagace nově zavedené služby na webových stránkách a sociálních sítích.

Vytvoření **aplikace**, jejímž cílem by bylo určit den, kdy má být objednávka nejpozději odeslána, by podle odborných odhadů vyžadovalo investici ve výši **48 000,- Kč**. Časová náročnost na zpracování systému a jeho uvedení do provozu je pak stanovena na **40 hodin**.

Vytvoření informačního systému ve formě intranetu by bylo časově i finančně náročné. Hrubý odhad počítá se zprovozněním během **3-5 měsíců** a vynaloženými náklady **450 000,- Kč – 960 000,- Kč**. Do nákladů i doby trvání je započítáno i testování systému. Informační systém ve formě webové aplikace by byl na realizaci jednodušší, předpokládá se časová náročnost **14 dní až 1 měsíc**. Odborný odhad nákladů je díky tomu nižší, předpokládá se s investicí **od 96 000,- Kč do 192 000,- Kč**.

Celková úprava webových stránek by si dle odborného odhadu vyžádala časovou investici **50 hodin**. Poměrně vysoká časová náročnost se odvíjí od rozsáhlosti webových stránek. Je také třeba provést analýzu návštěvnosti všech dílčích odkazů a na základě toho určité části stránek změnit, zredukovat popř. zcela smazat. **Náklady** vynaložené na tuto činnost jsou odhadovány na **60 000,- Kč**.

7 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo analyzovat současný stav průběhu zakázky ve firmě CeWe Color, a. s., a to od přijetí objednávky až po dodání zákazníkovi a případný postup při reklamaci. Účelem analýzy bylo identifikovat případné nedostatky v současném systému a následně navrhnout opatření či možné způsoby optimalizace.

Dílčím cílem pak bylo zlepšit a zjednodušit komunikaci se zákazníkem po celou dobu trvání zakázky, tedy od jejího objednání až po fyzické dodání. Návrhy vedoucí ke snazší a jednodušší komunikaci měly zajistit zvýšení spokojenosti zákazníka. Výstupem práce měly být konkrétní návrhy vedoucí ke zlepšení současného stavu průběhu zakázky a dosažení vyšší efektivity logistického procesu.

V úvodu práce byly popsány teoretické poznatky týkající se především hlavních cílů logistiky a faktorů, kterými je ovlivňována. Dále byla pozornost zaměřena na konkrétní logistické prvky, jako jsou zákaznický servis, logistický informační systém a distribuce.

Analytická část zahrnovala zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí firmy za použití analýzy PEST, SWOT a Porterova modelu pěti sil. Následoval samotný popis průběhu zakázky firmou. Podrobně byly popsány způsoby, jakými je možné podat objednávku, její následné zpracování v systému včetně možnosti sledování jejího průběhu popř. změny. Posléze byly popsány jednotlivé kroky výroby vybraných foto produktů – CEWE fotoknihy, nástěnných dekorací a digitálních fotografií. Poslední kapitola z analytické části se věnovala způsobům distribuce zhotovených zakázek ke konečnému zákazníkovi a postupem při řešení případných reklamací.

Současný stav průběhu zakázky byl zhodnocen, byly identifikovány problematické oblasti, na které je třeba zaměřit pozornost. Z analýzy vyplynulo, že hlavním problémem je distribuce hotových zakázek. Zakázky jsou sice vyhotoveny včas, ale vlastní doručení nemusí vždy odpovídat deklarované dodací lhůtě. Toto se týká doručování zakázek k osobnímu odběru na kamenných prodejnách a sběrnách. Problémy vznikají z důvodu nepravidelných svozů zakázek na uvedená místa. Další

identifikovaný problém částečně souvisí s předchozím. Týká se dostupnosti včasných a přesných informací. Zákazník v současné době prakticky nemůže sledovat, v jaké fázi se jeho zakázka nachází a tím pádem ani kdy bude doručována. K problému dostupnosti informací se vztahuje i nedostatek týkající se webových stránek firmy. Ty obsahují řadu nepřesností a velké množství irelevantních informací, díky kterým se stávají pro zákazníka nepřehlednými. Posledním nalezený problém, jehož řešení je spíše strategického charakteru, se týká organizace prostoru laboratoře. Bylo zjištěno, že prostor vyčleněný pro výrobu nástěnných dekorací není vyhovující, a to z hlediska velikosti, ale i jeho umístění vzhledem k vzdálenosti skladu materiálů potřebných k výrobě.

Ke každému problému byly navrženy možné způsoby řešení, včetně přínosů a hrubého odhadu časové a finanční náročnosti. U problému s distribucí se nabízí možnost zavedení expresního dodání zakázek a vyšší využití služeb externích přepravců, kteří doručí zakázky přímo do rukou zákazníka. Předpokladem tohoto řešení je vyjednání individuálních cen s přepravcem. Problém dostupnosti informací lze řešit zavedením speciálních informačních systémů a úpravou webových stránek firmy. Řešení využití prostoru v laboratoři je spíše strategického charakteru a je spojeno s vyšší finanční investicí.

Přestože firma CeWe Color a, s. působí na českém trhu více než 20 let a za tuto dobu si vybudovala silné postavení, je nezbytné, aby nalezeným problémům věnovala zvýšenou pozornost. Firma je rozsahem činností poměrně ojedinělá, zabývá se poskytováním fotolaboratorních služeb a prodejem fotoaparátů a foto příslušenství. V obou oblastech využívá hned několika konkurenčních výhod. Tato informace však neznamená, že firma není ohrožena konkurencí. Hrozba spočívá v tom, že konkurenční firmy zaměřující se na výrobu pouze vybraných produktů, mohou nabídnout vyšší specializaci a flexibilitu, tím pádem i rychlejší řešení zákaznických požadavků a vyřízení objednávek. Právě orientace na zákazníka, individuální přístup a neustálá péče o nové i stálé zákazníky je v současné době klíčová. Navržená opatření z velké části vycházela právě z požadavků zákazníků. Realizací alespoň některých z nich by se firma zcela jistě posunula o velký krok kupředu a navíc upevnila své silné postavení na trhu.

8 Seznam použité literatury

Monografie

ČERVENÝ, R. *Strategie nákupu: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-414-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *DTP a předtisková příprava*. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-881-8

CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-007-4.

LAMBERT, D. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.

MCCARTHY, E. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1995. ISBN 80-856-0529-5.

PERNICA, P. *Arts logistics*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1412-3.

SCHULTE, Ch. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.

SIXTA, J. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.

STEHLÍK, A. *Logistika pro manažery*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-37-8.

Internetové zdroje

Balík do ruky. *Česká pošta* [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/baliky/cr/balik-do-ruky#7>

Balík na poštu. *Česká pošta* [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/baliky/cr/balik-na-postu#9>

Canon imagePROGRAF iPF8400. *Canon: Profesionální produkty* [online]. 2015 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: http://www.canon.cz/for_work/products/professional_print/large_format/ipf8400/

CEWE FOTOKNIHA. *Fotolab.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: <https://www.fotolab.cz/cewe-fotokniha.html>

Demografická ročenka České republiky 2013. *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/780030F7A4/\\$File/13006714ri01.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/780030F7A4/$File/13006714ri01.pdf)

Digitální tisk. *Tisknu.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://www.tisknu.cz/cz/digitalni-tisk>

Doporučené psaní. *Česká pošta* [online]. © 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/psani/cr/doporucene-psani>

DZIK, P. Lázně pro zpracování barevných negativních papírů. *Paladix.cz* [online]. 2001 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.paladix.cz/clanky/lazne-pro-zpracovani-barevných-negativních-papíru.html>

Fotokniha. *AZfoto.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.azfoto.cz/sluzby/fotokniha>

Fotokniha. *FotoŠkoda* [online]. 2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://sluzby.fotoskoda.cz/fotoknihy>

Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny

Informační technologie. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni_technologie_pm

Jaký je rozdíl mezi digitálním a ofsetovým tiskem? *Tisklevne.cz* [online]. 2010 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://www.tisklevne.cz/faq/jaky-je-rozdil-mezi-digitalnim-a-ofsetovym-tiskem>

JANÍKOVÁ, A. Zadávat tisk ofsetem nebo digitálně? *Vše o reklamě.cz: Informace ze světa reklamy* [online]. 2011 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://www.vseoreklame.cz/tiskoviny//zadavat-tisk-ofsetem-nebo-digitalne.html>

Kongsberg XP. *Dataline* [online]. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://dataline.cz/kongsberg-xp/>

Loga ke stažení. *Fotolab.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <https://www.fotolab.cz/o-nas/loga-ke-stazeni.html>

O nás. *Fotolab.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <https://www.fotolab.cz/o-nas.html>

PayU.cz [online]. 2015 [cit. 2015-05-04]. Dostupné z: <http://www.payu.cz/>

PIHAN, R. Barevný model CMYK. *FotoRoman* [online]. 2011 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: (http://www.fotoroman.cz/glossary2/3_gamut.htm)

Schmedt PräLeg Neo. *Formica.cz: Technologies* [online]. 2010-2015 [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.formica-cz.cz/cz/produkty/kniharske-stroje/tuha-vazba-v8/schmedt-pr-leg-neo-detail>

Schmedt PräForm Pro. *Formica.cz: Technologies* [online]. 2010-2015 [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.formica-cz.cz/cz/produkty/kniharske-stroje/tuha-vazba-v8/schmedt-pr-form-pro-detail>

Slevy. *Česká pošta* [online]. 2015 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/282405/slevy.pdf/0022fbed-7bd0-4f64-a363-ce7c88bed68f>

Termíny. *Polypress* [online]. 2015 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.polypress.cz/kalkulace/cz/termíny.php>

THOMA, P. Horizon BQ-470 - nová lepička vazby V2. *Svět tisku* [online]. 2007 [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=3049&buxus_svettisku=

Typy organizačních struktur a jejich členění: Funkční organizační struktury. *BusinessInfo.cz* [online]. 2010 [cit. 2014-11-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=4>

Všeobecné obchodní podmínky: Smlouva o dílo. *Fotolab.cz*. Praha, 2008. Dostupné z: <https://www.fotolab.cz/terms.html>

Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2014 [cit. 2014-11-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=418681&typ=PLATNY>

Interní dokumenty

CeWe Color, a. s. *Výroční zpráva 2013*. Praha: CeWe Color, a. s., 2014.

Fotolab.cz. *Katalog fotografických a tiskových produktů 2014*. Praha, 2014.

Osobní rozhovor

DOUŠOVÁ, K. Osobní rozhovor s pracovnící firmy Fotolab. Praha, 24. 3. 2015.

HYPTŠOVÁ, J. Osobní rozhovor s pracovnící firmy Fotolab. Praha, 23. 3. 2015.

KOLENCOVÁ, E. Osobní rozhovor s pracovnící firmy Fotolab. Praha, 20. 2. 2015.

MAREŠOVÁ, I. Osobní rozhovor s pracovnící firmy Fotolab. Praha, 23. 3. 2015.

- MÁSLOVÁ, R. Osobní rozhovor s vedoucí výroby firmy Fotolab. Praha, 13. 3. 2015.
- NOVÁKOVÁ, D. Osobní rozhovor s pracovnící firmy Fotolab. Praha, 24. 3. 2015.
- RAMBOUSEK, L. Osobní rozhovor s členem představenstva firmy. Praha, 30. 4. 2015.
- ŠPAČEK, R. Osobní rozhovor s pracovníkem firmy Fotolab. Praha, 13. 2. 2015.
- ŠTEFEK, J. Osobní rozhovor s pracovníkem firmy Fotolab. Praha, 23. 2. 2015.
- TRIFONOVOVÁ, J. Osobní rozhovor s pracovnící firmy Fotolab. Praha, 23. 3. 2015.

Ostatní zdroje:

CeWe Color, a. s. *Výroční zpráva 2013*. Praha: CeWe Color, a. s., 2014.

Digitální tiskové technologie. Opava, 2011/2012. Dostupné z: http://www.strojka.opava.cz/UserFiles/File/_sablon/Technologie_grafiky_IV/VY_32_INOVACE_B-05-16.pdf. Vzdělávací materiál. Střední škola průmyslová a umělecká, Opava, příspěvková organizace, Praskova 399/8, Opava, 746 01.

Fotolab.cz. *Katalog fotografických a tiskových produktů 2014*. Praha, 2014.

9 Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti Fotolab	14
Obrázek 2: Organizační struktura firmy	15
Obrázek 3: Růst zisku generovaného stálým zákazníkem.....	26
Obrázek 4: Celkový cyklus objednávky	33
Obrázek 5: Důležité logistické otázky	38
Obrázek 6: Jednotlivé fáze průběhu zakázky	48
Obrázek 7: Cesta objednávky	52
Obrázek 8: Fáze výroby CEWE fotoknihy	60
Obrázek 9: Fáze výroby nástěnných dekorací	64
Obrázek 10: Distribuce zakázek přes maloobchod.....	69
Obrázek 11: Distribuce prostřednictvím přepravce	69
Obrázek 12: Expediční okruhy	70
Obrázek 13: Sledování objednávky	92
Obrázek 14: Návrh informačního systému	92

10 Seznam tabulek

Tabulka 1: Cíle logistiky.....	23
Tabulka 2: Swot analýza firmy Fotolab.....	47
Tabulka 3: Způsoby objednání vybraných produktů	54
Tabulka 4: Příklad objednávky fotoknihy	76
Tabulka 5: Přehled dodacích lhůt	77
Tabulka 6: Výhody a nevýhody služeb externích přepravců.....	81
Tabulka 7: Česká pošta - cena doporučeného psaní	82
Tabulka 8: Balík na poštu - ceny	83
Tabulka 9: Balík do ruky - ceny	84
Tabulka 10: Ceny dopravy přepravců u jiných firem	85
Tabulka 11: Příklad expresního doručení	88
Tabulka 12: Stanovení dne objednávky.....	90
Tabulka 13: Finanční a časová náročnost navrhovaných opatření	98