



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



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## **NÁVRH OPTIMALIZACE LOGISTIKY INTERNETOVÉHO OBCHODU**

PROPOSAL FOR OPTIMIZATION OF LOGISTICS ONLINE STORE

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
DIPLOMA THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Bc. LIBOR BITALA**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**

BRNO 2014

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Bitala Libor, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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:

**Návrh optimalizace logistiky internetového obchodu**

v anglickém jazyce:

**Proposal for Optimization of Logistics Online Store**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve vybraném podnikatelské subjektu

Cíle práce

Analýza současného stavu logistických koncepcí

Vyhodnocení teoretická přístupů k tvorbě řešení

Vlastní návrhy logistické koncepce v rámci hodnototvorného řetězce

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

CEMPÍREK, V., KAMPF, R., ŠIROKÝ, J. Logistické a přepravní technologie. Pardubice IJP 2009, 198s. ISBN 9778-80-86530-57-4

CHRISTOPHER, M. Logistika v marketingu. Přel. Prokeš R., Praha Management Press 2000, 166s. ISBN 80-7261-007-4

KERBER, Bill; DRECKSHAGE, Brian J. 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., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. Logistika. Přel. Nevrlá, E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0

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

ŠTUSEK, J. Řízení provozu v logistických řetězcích. Praha C.H. Beck 2007, 227 s., ISBN 978-80-7179-534-6

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

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

V Brně, dne 27.05.2014

## **Abstrakt**

Diplomová práce „Návrh optimalizace logistiky internetového obchodu“ je zaměřena na analýzu současného stavu logistických koncepcí společnosti XY provozující internetový obchod s informačními technologiemi. Cílem je nalezení slabin v logistických přístupech a návrh jejich změn tak, aby společnost nejenom udržela, ale také vylepšila svoji pozici na trhu

## **Abstract**

The diploma thesis „Proposal for Optimization of Logistics Online Store“ is focused to analysis of present state of logistics concepts of the company XY operating an online store with information technology. The goal is finding of weaknesses in logistic approaches and proposal of their changes for not only keep, but also improve its market position.

## **Klíčová slova**

logistická koncepce, internetový obchod, skladování, pobočková síť, logistické náklady

## **Key words**

logistics concept, online store, storage, subsidiary network, logistics costs

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE**

BITALA, L. Návrh optimalizace logistiky internetového obchodu. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 73 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc..

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci zpracoval samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením své vedoucí diplomové práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2014

.....  
Libor Bitala

## **PODĚKOVÁNÍ**

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucí své diplomové práce paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za jeho cenné rady a připomínky, které mi poskytla při zpracovávání diplomové práce.

# OBSAH

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| ÚVOD.....                                                             | 11 |
| 1 PREDSTAVENÍ PODNIKU .....                                           | 13 |
| 1.1 Obecná specifikace.....                                           | 13 |
| 1.2 Popis podniku.....                                                | 14 |
| 1.3 Interní analýza.....                                              | 14 |
| 1.4 Externí analýza.....                                              | 16 |
| 1.4.1 SLEPTE analýza .....                                            | 16 |
| 1.4.2 Porterův model konkurenčních sil .....                          | 18 |
| 1.5 SWOT podniku .....                                                | 20 |
| 2 CÍLE PRÁCE.....                                                     | 21 |
| 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU LOGISTICKÝCH KONCEPCÍ .....                | 22 |
| 3.1 Průběh zakázky firmou .....                                       | 22 |
| 3.1.1 Objednávka od zákazníka .....                                   | 23 |
| 3.1.2 Objednávka u dodavatele a dodávka na sklad společnosti XY ..... | 25 |
| 3.1.3 Dodávka na zvolenou pobočku nebo zvolenému dopravci .....       | 25 |
| 3.1.4 Dodání zákazníkovi .....                                        | 27 |
| 3.2 Skladování.....                                                   | 28 |
| 3.3 Pobočková síť.....                                                | 29 |
| 3.4 Komunikace se zákazníkem.....                                     | 30 |
| 3.5 Servis.....                                                       | 31 |
| 3.6 Reklamace .....                                                   | 31 |
| 3.7 Zpětný odběr elektrozařízení.....                                 | 32 |
| 3.8 Elektronický sortiment .....                                      | 33 |
| 3.9 SWOT současného stavu logistických koncepcí.....                  | 34 |
| 3.10 Zhodnocení analýzy.....                                          | 34 |



|       |                                            |    |
|-------|--------------------------------------------|----|
| 4     | TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K TVORBĚ ŘEŠENÍ .....  | 36 |
| 4.1   | Logistika.....                             | 36 |
| 4.1.1 | Vývoj logistiky .....                      | 36 |
| 4.1.2 | Definice logistiky.....                    | 39 |
| 4.1.3 | Logistický řetězec .....                   | 39 |
| 4.1.4 | Logistický systém podniku .....            | 40 |
| 4.1.5 | Logistické objekty.....                    | 40 |
| 4.1.6 | Logistické funkce.....                     | 40 |
| 4.1.7 | Logistické cíle.....                       | 41 |
| 4.2   | Nákup, opatřování a zásobování .....       | 41 |
| 4.3   | Skladování.....                            | 42 |
| 4.3.1 | Sklad .....                                | 43 |
| 4.3.2 | Skladová infrastruktura.....               | 43 |
| 4.3.3 | Skladová technologie.....                  | 44 |
| 4.3.4 | Skladové dodávky.....                      | 44 |
| 4.3.5 | Skladové operace .....                     | 44 |
| 4.4   | Franchising.....                           | 46 |
| 5     | VLASTNÍ NÁVRHY LOGISTICKÉ KONCEPCE.....    | 47 |
| 5.1   | Urychlení průchodu zakázky firmou.....     | 47 |
| 5.2   | Rozšíření pobočkové sítě .....             | 49 |
| 5.2.1 | Města pro rozšíření pobočkové sítě .....   | 49 |
| 5.2.2 | Postup výběru vhodných prodejen.....       | 51 |
| 5.2.3 | Alternativní možnosti osobního odběru..... | 54 |
| 5.3   | Přehodnocení franchisové spolupráce.....   | 56 |
| 5.3.1 | Rovné platební podmínky .....              | 57 |
| 5.3.2 | Platba kartou na všech pobočkách .....     | 58 |

|       |                                                 |    |
|-------|-------------------------------------------------|----|
| 5.3.3 | Kontrola přístupu poboček k zákazníkům .....    | 58 |
| 5.4   | Zpoplatnění osobních odběrů na pobočce .....    | 60 |
| 5.5   | Rozšíření sortimentu o elektronické zboží ..... | 61 |
| 5.6   | Náklady navrhovaných opatření .....             | 62 |
| 6     | PODMÍNKY REALIZACE A PŘÍNOSY .....              | 64 |
| 6.1   | Urychlení průchodu zakázky firmou .....         | 64 |
| 6.2   | Rozšíření pobočkové sítě .....                  | 64 |
| 6.3   | Přehodnocení franchisové spolupráce .....       | 65 |
| 6.4   | Zpoplatnění odběrů na pobočce .....             | 66 |
| 6.5   | Rozšíření sortimentu o elektronické zboží ..... | 67 |
| 6.6   | Přehled přínosů navrhovaných řešení .....       | 67 |
| 6.6.1 | Ekonomické přínosy .....                        | 68 |
| 6.6.2 | Mimoekonomické přínosy .....                    | 68 |
|       | ZÁVĚR .....                                     | 69 |
|       | POUŽITÉ ZDROJE .....                            | 71 |
|       | REFERENČNÍ ZDROJE .....                         | 72 |
|       | SEZNAM OBRÁZKŮ .....                            | 73 |
|       | SEZNAM TABULEK .....                            | 73 |

# ÚVOD

Logistika se v dnešní době dotýká prakticky každého oboru na světě. Všude je potřeba věnovat pozornost tomu, aby to správné bylo ve správnou dobu na správném místě ve správném množství a kvalitě a navíc za optimální cenu. Bez splnění těchto požadavků nelze kvalitně a hlavně konkurenceschopně provozovat jakoukoli výrobu či služby. Pokud se podnik nebude dostatečně věnovat fungování a inovacím logistiky jak uvnitř tak vně podniku, najde se vždy konkurent, který situaci využije a bude schopen nabízet své produkty či služby lépe a výhodněji.

Tyto skutečnosti platí ještě více v odvětví, jakým je prodej specializovaných produktů různých výrobců konečným zákazníkům. Konkrétně internetový prodej výpočetní techniky a jejího příslušenství je nejenom v České republice trhem velmi nasyceným. Každá slabina je tak příležitostí pro konkurenci. Kromě několika velkých hráčů se zde vyskytuje nesčetné množství drobnějších prodejců, kteří se nejrůznějším způsobem snaží na tento nahuštěný trh probíjet. A právě proto je potřeba v tomto odvětví, kde logistika je alfou a omegou celého podnikání, sledovat každý detail a podrobnými analýzami hledat možnosti zlepšení pokud možno ještě dříve, než je objeví konkurence.

Pro svoji diplomovou práci jsem si zvolil společnost XY a.s., jejíž internetový obchod je největším e-shopem se zaměřením čistě na výpočetní techniku v České republice. Tato společnost si navíc uvědomuje, že právě nápady a návrhy mladých studentů ji mohou posunout dál a proto jim vychází vstříc pro zpracování bakalářských a diplomových prací. Tuto společnost jsem si zvolil také proto, že její zaměření je mi blízké. V oblasti výpočetní techniky se dlouhodobě pohybuji a její výběr a nákup jsem mnohokrát prováděl nejenom pro sebe, ale i pro své známé. Realizoval jsem několik nákupů nejenom v obchodě společnosti XY, ale i v konkurenčních internetových obchodech. Mám tak možnost srovnání z pohledu zákazníka a nyní díky analýze nahlédnu ještě o něco hlouběji.

V této práci se nejprve budu věnovat představení zkoumaného podniku, aby se čtenář dozvěděl, čemu a jak se konkrétně věnuje. Po představení stanovím hlavní cíl, kterého chci v této práci dosáhnout a další vedlejší cíle. Ty budou podporou k dosažení cíle hlavního. Na základě vytyčených cílů provedu podrobnou analýzu současné situace

klíčových oblastí, vztahujících se k těmto cílům. V analýze se budu zejména snažit odhalovat slabá místa, která vykazují prostor pro zlepšení. Následovat bude vyhodnocení teoretických přístupů, na jejichž základě budu schopen vytvářet návrhy vedoucí ke zlepšení současné situace. Tyto návrhy budou obsahem další části práce. Zjištěnou problematiku vždy patřičně uvedu a následně se budu podrobně věnovat konkrétnímu postupu, který by měla společnost zvolit pro zlepšení situace. V další části se pak budu věnovat podmínkám realizace mnou uvedených návrhů. Tedy tomu, co ještě musí společnost udělat, aby pro ni měly mé návrhy co největší přínos. Budu se zde věnovat provázanosti jednotlivých návrhů tak, aby přinášely přínos pro celou společnost jako celek a vzájemně se nevylučovaly. V závěru poté zhodnotím, jak se mi podařilo vytyčených cílů dosáhnout.

Celkově si od této diplomové práce slibuji, že se podrobně seznámím s velmi zajímavým oborem logistika, se kterým jsem doposud nikdy podrobně nepracoval. Zároveň věřím, že se mi podaří mými návrhy přispět k pozitivnímu rozvoji zvolené společnosti.

# **1 PREDSTAVENÍ PODNIKU**

V této části diplomové práce se zaměřím na podrobné představení společnosti XY a.s. Stručně zde popíši historii společnosti, podrobně pak podnikání, kterému se tato společnost věnuje, služby, které poskytuje svým zákazníkům a jakou má pozici na trhu. Součástí představení bude i vnitřní a vnější analýza podniku pomocí nástrojů Porterův model pěti konkurenčních sil, McKinsey 7S a SLEPTE. Celou situaci poté shrnu pomocí modelu SWOT. Tyto nástroje poslouží jako pomůcky k získání detailního přehledu o společnosti XY.

## **1.1 Obecná specifikace**

Společnost XY a.s. je největším specializovaným e-shopem a sítí kamenných prodejen zaměřených na prodej výpočetní techniky a jejího příslušenství. Jméno společnosti se objevuje poprvé již v roce 1995. Současný internetový obchod byl spuštěn v roce 2003.

Hlavní myšlenkou společnosti XY je specializace čistě na informační technologie, čímž se snaží odlišit od ostatních internetových obchodů nabízejících smíšené zboží z různých oblastí. Díky této úzké specializaci nabízí zákazníkům na svých prodejnách personál, který velmi dobře rozumí prodávaným produktům a může vždy poradit s výběrem i méně znalým zákazníkům. Pobočky společnosti umožňují vyzvednutí zboží objednaného v internetovém obchodě a přímý nákup dalšího potřebného zboží.

Oficiálně byla společnost založena v roce 1996 nejprve jako živnost. V roce 1999 z této živnosti vznikla společnost s ručením omezeným, která existuje dodnes. V roce 2007 vznikla ještě akciová společnost, která je nyní provozovatelem internetového obchodu. Původní společnost s ručením omezeným existuje jako provozovatel doprovodných služeb. Těmi jsou výroba vlastních tichých počítačů, budování a správa počítačových sítí pro organizace a servis výpočetní techniky. XY působí na území celé České republiky, kde má v současnosti celkově 20 poboček. Z nich pět společnost přímo vlastní (tři pobočky v Praze, jedna v Brně a jedna v Plzni) a zbývajících 15 funguje formou franchisingu (1).

## **1.2 Popis podniku**

**Sídlo:** Praha

**Právní forma:** akciová společnost

**Základní kapitál:** 2 000 000 Kč

**Předmět podnikání:**

- Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb spojených s nájmem
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

**Společnost s ručením omezeným vlastněná stejným majitelem má jako předmět podnikání navíc:**

- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení

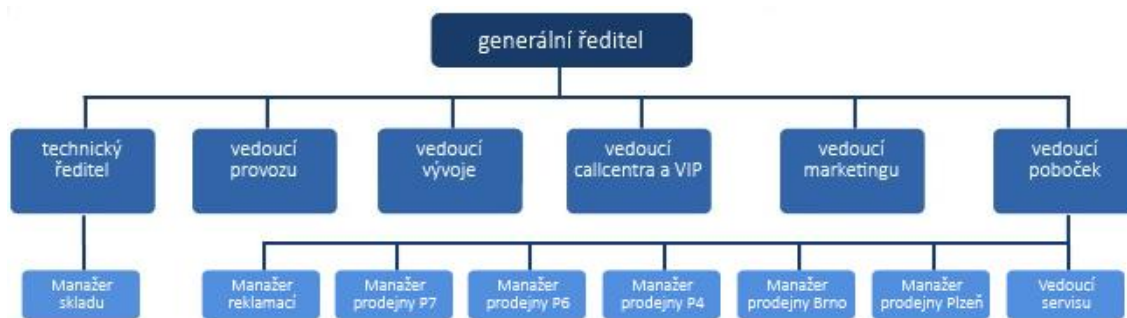
Předsedou představenstva společnosti je jeho jediný člen. Ten je také jediným akcionářem a generálním ředitelem společnosti. Dozorčí rada má dva členy (2).

## **1.3 Interní analýza**

Pro vyjádření interní analýzy podniku, která ukáže vnitřní pohled do společnosti XY, využijí nástroje McKinsey 7S. Ten slouží k hodnocení kritických faktorů zejména uvnitř podniků.

### **Struktura**

Společnost XY je uspořádána do standardní liniové organizační struktury. Každé oddělení má svého vedoucího či ředitele. Ti mají pod sebou své týmy a podléhají přímo generálnímu řediteli. XY je počtem zaměstnanců menší firmou a proto nepotřebuje pro své fungování rozsáhlou a komplikovanou organizační strukturu.



**Obrázek 1: Organizační struktura společnosti XY (zdroj: 1, vlastní úprava)**

Technické oddělení má na starosti produktový management, nákup a logistiku. Agendou provozního oddělení je každodenní provoz firmy a operativa, účetnictví, lidské zdroje a právní záležitosti. Oddělení vývoje a podpory zaměstnává zejména programátory a analytiky, kteří se věnují vývoji a správě zejména firemních řešení. Callcentrum a VIP oddělení se stará o koncové a obchodní zákazníky. Marketingové oddělení má na starosti grafiku, PPC a SEO, copywriting, PR a společenské akce. Pobočková síť společnosti čítá pět vlastních poboček, které kromě prodeje a poradenství zajišťují také servis a příjem reklamací (1).

## Strategie

Firemní myšlenkou je (na rozdíl od e-shopů se smíšeným zbožím) specializace na informační technologie. Díky této specializaci zaměstnanci plně rozumí prodávánému sortimentu a sami se aktivně zajímají o využití všech funkcí nabízených produktů. Společnost XY chce být IT specialista, který mluví jazykem svých zákazníků (1).

## Systémy

Všichni pracovníci v centrále společnosti i všech pobočkách využívají jednotný systém komunikace a řešení problémů. Na centrále drtivá většina zaměstnanců pracuje společně v otevřeném prostoru. Mohou tak využívat nejefektivnější přímou komunikaci. Dále je využívána telefonní a e-mailová komunikace.

## Spolupracovníci

Jak již bylo zmíněno, společnost XY se úzce zaměřuje na informační technologie a proto i všichni její zaměstnanci mají alespoň základní znalosti z této oblasti. Většina jsou ale samozřejmě IT odborníci se znalostmi na vysoké úrovni. Zaměstnanci pracují standardně na hlavní pracovní poměr. Vedle nich společnost zaměstnává také studenty

pracující zejména na dohodu o provedení práce. Ti tak získávají cennou praxi již během studia a pro firmu jsou po dostudování ideálními zaměstnanci (1).

### **Schopnosti**

Zaměstnanci mají samozřejmě nemalé znalosti už ve chvíli, kdy do firmy přicházejí. Každá firma je ale jiná, jinak funguje a pracuje s jinými nástroji a jiným stylem. Proto jsou všichni zaměstnanci při příchodu do firmy náležitě vyškoleni. Zároveň jsou průběžně pořádána školení a kurzy tak, aby všichni zaměstnanci měli co nejaktuálnější znalosti potřebné pro svoji práci. Společnost pro rozvoj svých zaměstnanců využívá také dotací z fondů Evropské unie (1).

### **Styl**

Většina pracovníků firmy pracuje společně v jedné velké kanceláři, kde spolu komunikují zcela rovnocenně. Každý má možnost přicházet se svými podněty pro zlepšování. Řídící pracovníci naslouchají názorům svých podřízených a zohledňují je při rozhodování (1).

### **Sdílené hodnoty**

Všichni pracovníci znají strategii společnosti a jsou si vědomi dlouhodobých i krátkodobých cílů. Jak bylo již zmíněno, jedná se o firmu malou, kde není důvod cokoli před pracovníky skrývat. To by bylo spíše kontraproduktivní. Zaměstnanci jsou naopak co nejvíce zapojováni do všech záležitostí společnosti. Díky tomu se cítí být více zapojeni (1).

## **1.4 Externí analýza**

Pro externí analýzu, vyjadřující vnější vztahy společnosti, využijí modelu SLEPTE a Porterova modelu konkurenčních sil.

### **1.4.1 SLEPTE analýza**

SLEPTE analýza se využívá k analýze vnějšího okolí podniku. Analyzuje celkem šest faktorů, z jejichž anglických pojmenování je složen název této analýzy. Pořadí jednotlivých faktorů není rozhodující, a proto se často objevuje například pojmenování PESTEL, které ale vyjadřuje to samé. Stejně tak se objevuje i užší verze PEST. U nás se nejhojněji objevovala varianta SLEPT, nyní je ale častější SLEPTE, věnující se též



ekologickým faktorům. Jednotlivá písmena modelu tedy vyjadřují: Social factors (společenské a sociální faktory), Legislative factors (legislativní faktory), Economic factors (ekonomické faktory), Political factors (politické faktory), Technological and Technical factors (technologické a technické faktory) a Ecological factors (ekologické faktory).

### **Společenské a sociální faktory**

Společnost XY není sice velkým, ale je stabilním zaměstnavatelem, který dává práci desítkám lidí. Díky franchisové spolupráci s dalšími subjekty po celé České republice, které fungují jako její pobočky, pomáhá fungování i dalších firem. Společnost také každoročně pořádá letní tábor pro děti zaměřený na informační technologie. Děti stráví dva týdny v přírodě na Vysočině, kde mají běžný táborový program a navíc se naučí mnoho nového o počítačích a moderních technologiích. Dále se společnost věnuje i podpoře studentů – zaměstnává je jako brigádníky či stážisty a umožňuje jim zpracovávat bakalářské a diplomové práce (1).

### **Legislativní faktory**

Jako obchodní společnost se musí firma XY samozřejmě řídit veškerými legislativními normami, které s touto oblastí souvisejí. Aktuálně má vliv zejména nový občanský zákoník, který ovlivňuje také prodej zákazníkům. Všem zákonným nárokům se firma musí přizpůsobovat.

### **Ekonomické faktory**

Společnost XY je ovlivňována ekonomickou situací nejenom v České republice. Zákazníci se často rozhodnou v případě ekonomických problémů šetřit právě při nákupu nových technologií nebo jejich nákup dokonce odkládají. Důležitý je i vývoj na trhu výpočetní techniky, na kterém firma působí. Prudké výkyvy cen informačních technologií mohou působit nepříjemné problémy. Proto má vliv i situace v zemích, kde se informační technologie vyrábí – tedy zejména východní Asie. Například přírodní katastrofy a následní ekonomické problémy se mohou odrazit na cenách a dostupnosti výpočetní techniky.

### **Politické faktory**

Politické faktory společnost XY výrazně neovlivňují. Firma neobchoduje s významnými strategickými surovinami. Vliv by samozřejmě mohla mít změna v politickém uspořádání, která by mohla přinést velké legislativní změny v oblasti pravidel zaměstnávání či danění. Extrémním případem by bylo omezování soukromého podnikání či zestátnování. Tak velkou změnu ale nepředpokládám.

### **Technologické a technické faktory**

Vývoj technologií je pro společnost XY klíčovým faktorem a jeho sledování je nezbytným prostředkem k udržování pozice na trhu. Firma samozřejmě nakupuje a využívá nejmodernější technologie, aby byla schopna s nimi pracovat a radit svým zákazníkům. Zároveň se snaží k vývoji nových technologií sama přispívat svým vývojovým centrem a podporou studentů.

### **Ekologické faktory**

Jako každý prodejce elektroniky se i XY musí věnovat zpětnému odběru elektrozařízení a nabádat své zákazníky k recyklaci. Společnost také pracuje s nemalým množstvím obalového materiálu a tak se intenzivně musí věnovat třídění jeho složek a podpoře recyklace.

#### **1.4.2 Porterův model konkurenčních sil**

Porterův model se věnuje popisu konkurenčního prostředí, ve kterém se společnost nachází. Vyjadřuje, jak si společnost ve svém konkurenčním prostředí stojí a nakolik ji okolní subjekty ovlivňují.

### **Konkurence v odvětví**

Trh internetových obchodů s informačními technologiemi je v České republice nasycen. Společnost XY má své zaměření poměrně úzké, ale silnými konkurenty jsou všechny obchody s elektronikou, součástí jejichž portfolia je rodina produktů, které nabízí XY. Za nejvýznamnější konkurenty lze považovat společnosti CZC.cz s.r.o., Alza.cz a.s. s jejich stejnojmennými internetovými obchody a T.S.BOHEMIA a.s. s internetovými obchody T.S. Bohemia a Alfa.cz. Dále jsou zde významní hráči s velmi širokým záběrem nejenom elektroniky, ale i veškerého zboží pro domácnost, jako jsou HP TRONIC Zlín, spol. s r.o. s internetovým obchodem Kasa.cz nebo Internet Mall, a.s. s

internetovým obchodem Mall.cz. Menších prodejců výpočetní techniky jsou pak v České republice stovky.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Jak vyplývá z předchozího bodu, trh na kterém se společnost XY pohybuje je velmi nasycen. Na svobodném trhu si sice kdokoli může založit internetový obchod s výpočetní technikou, ale bez ohromných investic je nemožné stát se výrazným konkurentem zavedené firmy jako je právě XY. Z tohoto pohledu tedy nevidím pro XY žádné reálné hrozby. Větším problémem se může stát příchod velké mezinárodní společnosti na český trh. Příkladem je rozšiřující se působnost společnosti Amazon na našem trhu. Příchodu takové společnosti je věnována velká mediální pozornost. Nová společnost samozřejmě zahájí masivní kampaň a bude si moci dovolit velmi výhodné ceny. Zde je riziko pro všechny stávající společnosti, kterému je potřeba se bránit budováním a udržováním vlastní silné pozice.

### **Substituty**

Substitutem pro nákup výpočetní techniky na internetu je nákup v běžných kamenných obchodech. Díky tomu, že společnost XY nabízí i možnost nákupu na jednotlivých pobočkách bez předchozí objednávky, jsou ostatní kamenné obchody spíše konkurencí než substitutem a to navíc konkurencí poměrně slabou. Samotný nákup v kamenných prodejnách je stále více na ústupu a jiný substitut je v nedohlednu.

### **Síla dodavatelů**

Společnost XY má velké množství různých dodavatelů – celkem téměř 500. Někteří dodavatelé jsou významnější, jiní méně významní, někteří spíše okrajoví. 97% obrátu společnosti je tvořeno prvními padesáti dodavateli. Dodavatelé jsou tedy velmi diversifikováni a žádný z nich nemá možnost výrazněji zasáhnout do dění ve společnosti XY. Riziko by nevzniklo ani v případě sloučení některých dodavatelů.

### **Síla odběratelů**

Společnost XY prodává své produkty a služby zejména velkému množství běžných uživatelů a menším firmám. Zákazníky (odběrateli) jsou tak koncoví uživatelé. Na žádném z nich není společnost XY závislá a žádný z nich ani nemá vliv na vnitřní dění. V případě velkých zakázek, zadávaných firmami či jinými organizacemi, se k těmto

zákazníkům samozřejmě přistupuje individuálně prostřednictvím VIP oddělení. Zadavatelé větších zakázek tak mohou získat i výrazné slevy. Na druhou stranu nezískání velké zakázky neznamena pro XY existenční ohrožení.

## **1.5 SWOT podniku**

Model SWOT slouží k přehlednému a stručnému vyjádření informací získaných při analýze organizace. Vyjadřuje jednak silné a slabé stránky vycházející z vnitřní analýzy a jednak příležitosti a hrozby přicházející z vnějšího okolí.

### **Silné stránky:**

- Dobrá pozice na trhu
- Orientace čistě na informační technologie
- Spolupráce se studenty
- Podpora informační vzdělanosti od dětství (letní tábor)

### **Slabé stránky:**

- Nedostatečně vstřícné vystupování navenek vůči zákazníkům – odborníci na informační technologie mívají problémy s vhodnou komunikací

### **Příležitosti:**

- Rozšíření pobočkové sítě
- Rozšíření portfolia produktů

### **Hrozby:**

- Rychle rostoucí pobočkové sítě konkurence
- Vstup velkých mezinárodních firem na český trh

## 2 CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout opatření, která přinesou zlepšení v oblasti logistických koncepcí ve společnosti XY. Konkrétněji se tedy jedná o oblasti opatřování, skladování a distribuce zboží zákazníkům. Zlepšením je myšleno dosažení vyšší efektivity a redukce nákladů, což jsou klíčové aspekty všech oblastí podnikání ve všech podnicích. Nutností je také dosažení vyšší přidané hodnoty pro zákazníka, která přinese buď potlačení konkurenční výhody ostatních subjektů, nebo zisk vlastní konkurenční výhody.

Nezbytným krokem ke splnění hlavního cíle bude analýza současného stavu logistických koncepcí, konkrétně:

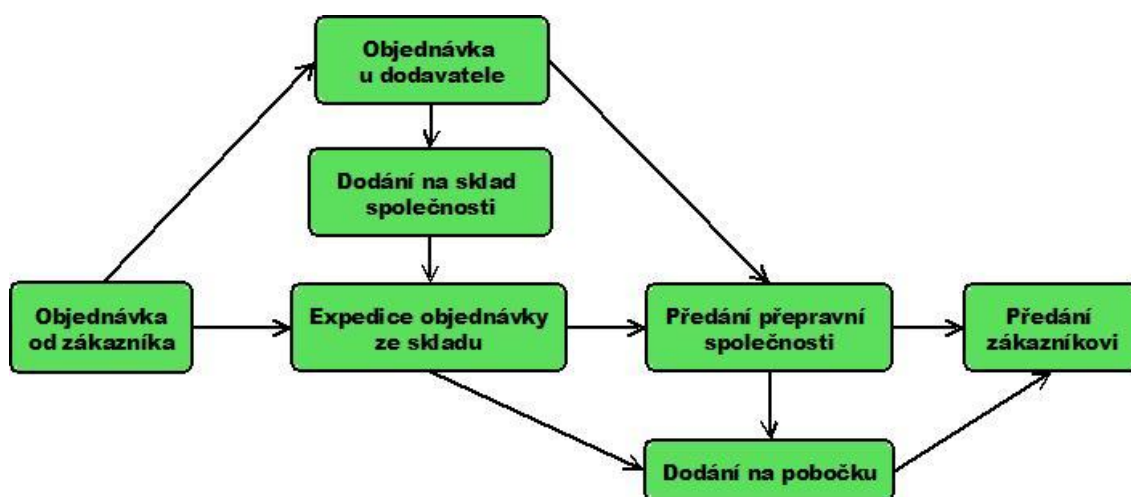
- průběh zakázek společností
- způsob objednávání a dodávání zboží od dodavatelů
- skladování, skladové přesuny a expedice zboží
- přesun zboží na pobočky
- dodávání zboží zákazníkům
- přesuny reklamovaného a servisovaného zboží
- zpětný odběr vysloužilých elektrozařízení
- služby zákazníkům
- možnosti rozšíření sortimentu

### **3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU LOGISTICKÝCH KONCEPCÍ**

V této části diplomové práce se zaměřím na analýzu současného stavu logistických koncepcí ve společnosti XY. Věnovat se zde budu zejména průběhu celé zakázky firmou, nákupu zboží, jeho skladování a vyskladňování. Pozornost bude též věnována způsobu dopravy a kooperaci s partnery. Důležitým bodem bude také práce s reklamovaným a servisovaným zbožím. Při zpracovávání analýzy budu vyházet zejména z informací přímo z analyzované společnosti poskytnutých odborným pracovníkem společnosti – ředitelem jejího nákupu. Dále využiji též informace veřejně dostupné na internetu. Společnost XY budu také intenzivně srovnávat s jejími hlavními konkurenty.

#### **3.1 Průběh zakázky firmou**

Nyní se podrobně zaměřím na všechny aspekty průběhu zakázky firmou. Ten je základem logistických přístupů společnosti. Standardní zakázka probíhá společností XY obdobně jako většinou internetových obchodů. Začíná tedy objednávkou od zákazníka, na jejím základě proběhne objednávka u dodavatele a dodávka na sklad společnosti. Pak již následuje dodávka na zvolenou pobočku nebo předání příslušnému dopravci. Na pobočce či přepravní společnosti je poslední část průběhu zakázky firmou – předání zákazníkovi. Pro přehlednost jsem různé možnosti průchodu zakázky společností zobrazil v jednoduchém diagramu na obrázku 2. Jednotlivé kroky nyní rozeberu detailněji.



Obrázek 2: Diagram průchodu zakázky společností XY (Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.1.1 Objednávka od zákazníka

Zákazník provede objednávku prostřednictvím internetového obchodu. Možná je též osobní objednávka v některé z kamenných poboček. V některých situacích lze zboží zakoupit na pobočce přímo bez předchozího objednání, ale vzhledem k minimalizaci zásob ve skladech prodejen je tato varianta spíše výjimkou – zejména u menších poboček. Nejběžnějším způsobem tak zůstává objednávka online prostřednictvím internetového obchodu.

#### Volba způsobu dopravy

Po výběru veškerého požadovaného zboží, které si chce objednat, zvolí zákazník způsob dopravy. První možností je doručení prostřednictvím přepravní služby. Společnost spolupracuje s největšími přepravci na našem trhu – PPL a DPD. Z nich si zákazník nevybírá – výběr je na straně společnosti. Přepravní službou je též možné zboží objednat na Slovensko. Další samozřejmou možností je zaslání prostřednictvím České pošty po celé České republice. V Praze a Brně je také možnost využít kurýra (firma spolupracuje se službou Messenger). Poslední a velmi oblíbenou možností je bezplatné vyzvednutí na kterékoliv pobočce.

#### Volba způsobu platby

Od způsobu dopravy se částečně odvíjí i způsob platby za zboží. Společnost XY nabízí všechny nejběžnější způsoby platby – platba předem převodem na účet, platba kartou (předem on-line, při převzetí na pobočce nebo u dopravce), různé druhy on-line plateb

(např. ePlatby, MojePlatba, PaySec a další) a samozřejmě platba v hotovosti při převzetí ať už na pobočce nebo u dopravce. Možná je i platba formou splátek bez navýšení.

Nevýhodou je nemožnost platby kartou osobně na osmi z celkového počtu 20 poboček. Platba kartou přímo v obchodě je v dnešní době běžnou součástí mnoha i těch nejmenších obchodů různých zaměření. Obchod prodávající elektroniku bez možnosti platby kartou se jeví poměrně zaostale. Překvapením je, že na svém trhu není společnost XY jedinou s tímto nedostatkem. Například konkurenční CZC.cz neumožňuje platbu kartou na více než polovině svých poboček.

Za ještě výraznější nedostatek lze považovat omezení platebních možností v případě vyzvedávání objednávky na franchisových pobočkách. Pokud zákazník k odběru zvolí vlastní pobočky společnosti v Praze či Brně, může využít všech pohodlných způsobů placení. Na všech ostatních pobočkách odpadá možnost online plateb. Několik málo poboček nabízí platbu předem převodem na účet, u ostatních zbývá platba při převzetí. Vzhledem ke zmíněné omezené dostupnosti placení kartou tak zůstává často jedinou možností platba v hotovosti. Při vyzvedávání zejména dražšího zboží s cenou řádově desítky tisíc jsou zákazníci odkázáni na riskantní přenášení větších obnosů peněz.

Takový přístup považuji za velmi nešťastný a zákazníka vyloženě odrazující. Popsaný problém vzniká tím, že při odběru od franchisového partnera je konečný zákazník vlastně zákazníkem tohoto partnera a ne společnosti XY. Ta tím šetří náklady na transport peněz, protože franchisový partner zakoupí zboží od ní a dále jej prodává zákazníkovi. Nemusí tak řešit peněžní toky při zpracování příchozí platby od zákazníka a následného převádět platbu na franchisanta. Od něj společnost XY prostě dostane zaplacení za dodané zboží a dále se o situaci nemusí starat. Výrazně tím ale snižuje atraktivitu pro zákazníka.

### **Potvrzení a odeslání**

Nakonec již následuje kontrola objednávky a její odeslání. Objednávka je automaticky zkontrolována systémem a její přijetí je zákazníkovi potvrzeno e-mailem. Průběh vyřizování může zákazník sledovat on-line.



### **3.1.2 Objednávka u dodavatele a dodávka na sklad společnosti XY**

Již při zadávání objednávky je zřejmé, zda je objednávané zboží k dispozici na některém ze skladů společnosti nebo zda bude muset být objednáno od dodavatele. Vzhledem k minimalizaci zásob je většina položek ze sortimentu společnosti XY udržovaná ve skladech v minimálním množství.

U většiny položek přímo zákazník vidí, kde je zboží k dispozici. Pokud jej má k dispozici externí dodavatel, i to je zobrazeno. Společnost XY několikrát denně automatizovaně ověřuje dostupnost položek u externích dodavatelů. U zboží, které se prodává spíše výjimečně a není tak fyzicky ani na skladě přímého dodavatele musí být na jeho dostupnost zadán dotaz. Další zjištění dostupnosti je pak na oslovených dodavatelích.

Po objednání dodavatel požadované zboží dodá do příslušného skladu společnosti XY odkud je dle objednávky zákazníka dále expedováno. Ve výjimečných případech nemusí zboží fyzicky projít společností. Zde pak společnost XY funguje jako zprostředkovatel. Zboží zákazník zakoupil od společnosti XY, ale expedováno mu je přímo dodavatelem. K takové situaci dochází v případech zboží, které se nenakupuje příliš často a také u velkorozměrového zboží jako jsou velké počítačové servery. Průchodem přes sklad by společnosti vznikaly zbytečně vysoké náklady a také by se zvyšovalo se riziko případného poškození. Tato situace je naznačena v obrázku 2, kdy jde objednávka od dodavatele přímo ke zvolené přepravní společnosti, která má na starosti dodání zákazníkovi.

### **3.1.3 Dodávka na zvolenou pobočku nebo zvolenému dopravci**

Drtivá většina zboží je od dodavatelů doručována skladu centrály společnosti XY v Praze, odkud je dále rozesílána na pobočky či předávána dopravcům k předání zákazníkům. Některé zboží projde potřebnými procedurami – například si zákazník objedná sestavení komponent do hotového počítače, nebo instalaci operačního systému. Druhý, menší sklad v Brně je využíván výrazně méně.

Objednávky jsou z centrály rozváženy na pobočky podle vyjádření ředitele nákupu dvakrát až třikrát denně a to jak vlastní dopravou. Tato situace je zobrazena na obrázku

2 – ze skladu jde zboží přímo na pobočku. Rozvážka dvakrát až třikrát denně se týká pouze poboček přímo v Praze. Pro ostatní pobočky probíhá expedice pouze jednou denně. Platí zde běžné omezení – dostupnost v nabízený den při objednání do 16:30 či 17 hodin daného dne. Mimopražské pobočky jsou zásobeny prostřednictvím přepravních společností. Na obrázku 2 je tato situace naznačena cestou ze skladu prvně na přepravní společnost a následně na pobočku.

Průběh zakázky se ale v tomto bodě nepříjemně zpomaluje a navíc vznikají nepochopitelné rozdíly v dostupnosti na různých pobočkách. Znatelný rozdíl je zejména mezi pobočkami vlastními a franchisovými. Zboží dostupné skladem na pražské centrále lze na tomto místě prakticky okamžitě vyzvednout, na ostatních pražských pobočkách často ještě v daný den nebo následující – záleží na čase objednání. Na další vlastní pobočky v Brně a Plzni se objednávka dostane většinou následující den, ale a na franchisové pobočky ještě o další den později. Přesněji při objednání daný den do 16:30 lze zboží skladem na vlastních pobočkách vyzvednout následující den. Při objednání zboží skladem daný den do 17:00 jej lze vyzvednout na franchisových pobočkách až třetí den.

Konkrétním příkladem může být objednávka televizoru, který je skladem na centrále v Praze, provedená v neděli odpoledne. Centrální prodejna je otevřená i v neděli, takže je možné televizor vyzvednout okamžitě. Ostatní pražské pobočky otevřou v pondělí. Televizor je možné vyzvednout prakticky od počátku otevírací doby prodejny. Vyzvednutí v Brně či Plzni je možné až v úterý a na ostatních pobočkách dokonce až ve středu.

Další zvláštností je rozdílná doba dodání dvou různých položek, které jsou obě skladem, na stejnou pobočku. Příkladem je objednávka počítačového procesoru, která se při včasném objednání (v daný den do 17 hodin) dostane například na Kladenskou pobočku následující den, ale objednávka jiného procesoru se na stejnou pobočku dostane o den později. Přitom oba dva procesory jsou uváděny jako dostupné skladem na pražské centrále společnosti. Popsaná situace se dvěma počítačovými procesory je zobrazena na obrázku 3. Objedávka je prováděna v neděli odpoledne. Na obrázku nejsou zobrazeny všechny pobočky, je ale možné vidět všechny Pražské, vlastní Brněnskou a několik franchisových.

|                 |                                |               |                                   |
|-----------------|--------------------------------|---------------|-----------------------------------|
| Praha           | <a href="#">Praha 4</a>        | zítra         | pokud objednáte do zítra do 07:00 |
|                 | <a href="#">Praha 6</a>        | zítra         | pokud objednáte do zítra do 07:00 |
|                 | <a href="#">Praha 7</a>        | skladem 3+ ks | k vyzvednutí ihned                |
| Jihomoravský    | <a href="#">Brno</a>           | pozítří       | pokud objednáte dnes do 16:00     |
|                 | <a href="#">Kyjov</a>          | středa        | pokud objednáte dnes do 17:00     |
| Karlovarský     | <a href="#">Karlovy Vary</a>   | středa        | pokud objednáte do zítra do 17:00 |
| Královéhradecký | <a href="#">Hradec Králové</a> | středa        | pokud objednáte dnes do 17:00     |
| Praha           | <a href="#">Praha 4</a>        | zítra         | pokud objednáte do zítra do 07:00 |
|                 | <a href="#">Praha 6</a>        | zítra         | pokud objednáte do zítra do 07:00 |
|                 | <a href="#">Praha 7</a>        | skladem 3+ ks | k vyzvednutí ihned                |
| Jihomoravský    | <a href="#">Brno</a>           | pozítří       | pokud objednáte dnes do 16:00     |
|                 | <a href="#">Kyjov</a>          | pozítří       | pokud objednáte dnes do 17:00     |
| Karlovarský     | <a href="#">Karlovy Vary</a>   | pozítří       | pokud objednáte do zítra do 17:00 |
| Královéhradecký | <a href="#">Hradec Králové</a> | pozítří       | pokud objednáte dnes do 17:00     |

**Obrázek 3: Různá dostupnost zboží objednaného ve stejný den (Zdroj 1, vlastní úprava)**

Při objednání zboží od externího dodavatele poté záleží na rychlosti konkrétního dodavatele. Nastávají i extrémní situace. Zákazník objedná zboží, které má skladem externí dodavatel. Zákazník zvolí osobní vyzvednutí objednávky na franchisové pobočce a své zboží si může vyzvednout až pátý den od objednání.

Takto dlouhé dodávky jsou v porovnání s konkurencí neúměrně dlouhé. Hlavní konkurenti umožňují vyzvednutí na kterékoli pobočce zboží, které je skladem, nejpozději následující den. Zákazníci většinou chtějí zboží co nejdříve. Pokud je konkurence rychlejší, využijí jejích služeb a to často i v případě, že by společnost XY mohla být o něco levnější.

V nadsázce lze říci, že na objednávku, pro kterou by si zákazník z Kladna mohl na pražskou centrálu dojít pěšky za jediný den, musí čekat třikrát déle, pokud chce ušetřit na nákladech za doručení.

### 3.1.4 Dodání zákazníkovi

Zákazník je předem informován o orientační době doručení objednávky. V případě vyzvedávání objednávky na pobočce je bezprostředně informován o možnosti vyzvednutí zakázky. V případě jiných způsobů přepravy je kontakt se zákazníkem na straně dané přepravní společnosti.

## 3.2 Skladování

Společnost XY řeší skladování nejminimalističtějším možným způsobem. Hlavní sklad společnosti je součástí centrály v Praze a prochází jím většina objednaného zboží. Druhý nejdůležitější je sklad brněnské pobočky. Každá z poboček má navíc svůj vlastní sklad, kde může zboží uchovávat. Skladem dostupné zboží se tak většinou nachází na centrále v Praze, více prodávané zboží i na vlastních pobočkách, tedy v Brně a Plzni. Jen velmi výjimečně je zboží na skladech poboček franchisových. Jak však bylo zmíněno již dříve, většinu zboží společnost objednává od dodavatelů až na základě objednávek zákazníků.

Portfolio společnosti obsahuje produkty z drtivé většiny v malých baleních. Nejobjemnějšími položkami jsou televizory a počítačové skříně. V kombinaci s minimalizací skladů je zřejmé, že společnost ani nepotřebuje velké skladové prostory a nutnost skladování co nejvíce posouvá v logistickém řetězci o úroveň výše na své dodavatele.

Někdy samozřejmě dojde k situaci, že se společnost zásobuje zbožím, u kterého očekává velký odbyt a na trhu by mohl hrozit nedostatek. Nakonec není odbyt tak velký a několik kusů dlouhodobě zůstává na skladě. Pro takové zboží poté společnost vyhláší akční nabídky, kde zákazníci mohou získat zboží někdy i s velmi výraznou slevou. Zisk z takového zboží sice není pro společnost XY tak velký, jako při běžné ceně, ale společnosti se taková akce vyplatí. Vždy je totiž lepší zboží prodat než jej mít na skladě a mít v něm vázány finanční prostředky, které by bylo možné využít efektivněji. Navíc ponechávání zboží na skladě zbytečně zabírá místo a zvyšuje potřebu kapacity skladu. V krajním případě opravdu špatně prodejného zboží lze toto využít například jako cenu v soutěži nebo jej věnovat jako dárek k nějakému jinému produktu. Uvolní se tak místo ve skladu a zároveň je podpořena marketingová kampaň.

Společnost také nepotřebuje komplexní technické vybavení pro své sklady. Většina zboží je bez problému přenositelná ručně, maximálně s pomocí vozíků.

Co se týče druhového zařazení, tak sklady společnosti lze zařadit do kategorie obchodních skladů – mají velký počet jak dodavatelů, tak odběratelů. Odběrateli jsou jednak přímo koncoví zákazníci a jednak pobočky společnosti.

### 3.3 Pobočková síť

Jak již bylo uvedeno, společnost XY působí na celém území České republiky. V současné době má celkem dvacet poboček. Pět poboček společnost vlastní. Tři se nacházejí v Praze, jedna v Brně a jedna v Plzni. Zbývajících patnáct poboček jsou smluvní partneři společnosti, vystupující pod její značkou. Fungují tedy formou franchisingu. Aktuální podoba (květen 2014) pobočkové sítě společnosti XY ve formě rozložení na mapě České republiky je na obrázku 4.



**Obrázek 4: Pobočková síť společnosti XY (Zdroj: 1, vlastní úprava)**

Při pohledu na hlavní konkurenty je pobočková síť společnosti XY poměrně řídká. Například Alza.cz nabízí na území České republiky 31 poboček. CZC.cz se rozhodl pro franchisovou spolupráci podobně jako společnost XY. S tímto stylem spolupráce začal výrazně později, ale dosáhnul mnohem většího rozmachu a v současnosti může zákazníkům nabídnout dokonce 58 poboček. Hůře je na tom naopak společnost TS Bohemia, která se rozrostla sloučením s AlfaComputers na celkem 14 poboček. Zde je však citelný potenciál dalšího rozšiřování.

Již v části zaměřené na průběh zakázky bylo naznačeno, že smluvní franchisové pobočky nejsou na stejné úrovni jako vlastní pobočky společnosti XY. Problematická je právě doba dodání zboží na tyto pobočky. Pobočková síť má zákazníkům primárně

sloužit k tomu, aby si mohli vyzvednout své objednávky v co nejkratším čase a zároveň tím ušetřili na přepravném. První přínos tak v mnoha situacích odpadá, neboť je pro zákazníka často rychlejší využít služeb přepravní společnosti nebo dokonce České pošty, než čekat na dodání na pobočku. Tím ale pro zákazníka vznikají náklady přepravy. Ve výsledku tak hrozí, že zákazník raději využije služeb konkurence.

Využijme zde opět pohledu na hlavní konkurenty. Osobní převzetí na pobočkách je běžnou službou českých internetových obchodů. Společným znakem je ale dostupnost objednaného zboží na všech pobočkách bez rozdílu prakticky ve stejnou dobu. Při dostupnosti skladem je to tedy většinou do druhého dne. To platí i pro společnost CZC.cz s velmi hustou pobočkovou sítí.

Nerovnováha v pobočkové síti může vyústit ve velmi závažný problém. Již v roce 2003 ztratila společnost XY patnáct franchisových poboček. Ty pak vytvořily vlastní síť prodejen výpočetní techniky. Existence dalších patnácti by poboček výrazně zlepšilo pozici společnosti XY v této oblasti. S partnery je proto nutno zacházet velmi opatrně.

V oblasti vyzvedávání objednávek je raritou internetový obchod Alza.cz. Ten umožňuje bezplatné vyzvednutí pouze na své centrále. Na všech ostatních pobočkách si účtuje za vyzvednutí manipulační poplatek 25 Kč. Společnosti Alza.cz se tento krok vyplatil. Nezaznamenala výrazný pokles zájmu zákazníků a významně vykompenzovala logistické náklady na přepravu zboží na pobočky.

### **3.4 Komunikace se zákazníkem**

Na téma pobočkové sítě úzce navazuje také problematika komunikace prodejců se zákazníkem. Tu proto nemohu opomenout. Společnost XY ve své propagaci velmi často zdůrazňuje dostupnost kvalitních odborníků z oblasti informačních technologií na všech pobočkách. To je zákaznický jistě velmi atraktivní, ale nese to s sebou problém v přístupu k zákazníkům. Je všeobecně známo, že odborníci na informační technologie nejsou běžně na velmi vysoké úrovni z pohledu komunikace. Často se k lidem, kteří jejich oboru tolik nerozumí, dokáží chovat až arogantně. To se ale samozřejmě neshoduje s obchodem obecně a už vůbec ne s myšlenkou společnosti XY. Odborník, který zákazníka spíše odradí, není přínosem.

Ukázalo se, že prakticky všichni prodejci informačních technologií, včetně společnosti XY, se s tímto problémem potýkají. Z internetových diskusí a reakcí na sociálních sítích je zřejmé, že zákazníci občas narazí na ne zcela korektní přístup prodejců. K tomu dochází právě na pobočkách společností. S postupem let je sice znatelná tendence ke zlepšování této situace. To ale neprobíhá dostatečně rychle. Přitom se jedná o velmi důležitou součást tohoto podnikání. Komu se podaří mínění o arogantním přístupu své společnosti prolomit, získá nezanedbatelnou konkurenční výhodu.

### **3.5 Servis**

Nedílnou součástí portfolia společnosti XY je poskytování servisu výpočetní techniky. Pro tyto účely slouží všechny pobočky – jak vlastní, tak franchisové. Na všech se musejí nacházet kvalifikovaní pracovníci schopní vyřešit všechny běžné problémy. Předměty určené k opravě se tak nemusejí zasílat na centrální opravny. Jsou opravovány tam, kam je zákazník přinese. Ten si tak může zvolit pobočku, která jemu nejvíce vyhovuje. Odpadají tím náklady na přepravu a další manipulaci se servisovaným zbožím.

Možnost zasílat zboží k servisu poštou nebo přepravní službou společnost XY nenabízí. Zákazníci běžně pro servis využívají nejbližší prodejnu výpočetní techniky. Navíc je ve většině případů potřeba osobního kontaktu zákazníka a servisního technika, aby si mohli vysvětlit, co vlastně zákazník požaduje.

Ve výjimečných případech je možný i výjezd servisního technika přímo k zákazníkovi a provedení opravy na místě. Za takovou službu ale zákazník zaplatí nemalé peníze. K výjezdovým případům dochází zejména u zákazníků, kteří si takový luxus mohou dovolit a zároveň nemají kvůli nízkým zkušenostem z oblasti informačních technologií odvahu počítač sami odpojovat a převážet.

### **3.6 Reklamace**

V případě reklamace zakoupeného zboží je situace obdobná jako v případě servisu. Zejména kvůli zákonným povinnostem společnosti XY jakožto prodejce, má ale svá specifika. Mimo jiné musí firma nabízet možnost zaslání zboží k reklamaci prostřednictvím přepravní služby či České pošty.

Reklamáce mají několik forem. Zvláštní kategorií je reklamáce počítačové sestavy vyrobené přímo společností XY. Zde je jedinou možností reklamáce přímo u společnosti.

V případě ostatního zboží se většina reklamací řeší výměnou vadného kusu za nový. V takové situaci dodání nového kusu zákazníkovi probíhá stejně jako běžná zakázka. Pokud poslal zboží na reklamací poštou, je mu zpět posláno také poštou na stejnou adresu, ze které jej odesílal. V případě, že jej donesl osobně na pobočku, na stejnou pobočku je mu nové vráceno. Zákazník samozřejmě může požádat o změnu této dispozice.

Některé zboží vyžaduje řešení reklamáce autorizovaným servisem. V takovém případě se společnost XY snaží zákazníky motivovat k tomu, aby se obraceli přímo na tyto servisy. Výhoda je oboustranná. Společnosti XY odpadnou starosti s dopravou daného zboží a zákazník se dočká vyřešené reklamáce rychleji. S některými autorizovanými servisy má společnost XY dohodu o přednostním servisu pro své zákazníky. Tím se reklamáce výrazně urychlí a bývá vyřešena v řádu jednotek dnů. Pokud však zákazník trvá na předání reklamovaného zboží společnosti XY, nárok na přednostní servis mu tím zanikne a reklamáce může trvat až zákonných 30 dní.

Poněkud netradiční je také možnost reklamáce zboží zakoupeného u jiného prodejce. Nejčastěji tuto možnost využijí zákazníci, kteří své zboží zakoupili u prodejce, kteří se dostali do problémů, nebo úplně zanikli v době, kdy na jimi prodané zboží stále platí záruka. Společnost XY tak na sebe přebírá úkol vyřešení reklamáce s výrobcem. Náklady reklamací zpravidla nesou výrobci, takže pro společnost XY to není náklad a situaci zároveň využívá pro získání nových zákazníků zklamaných z předchozích zkušeností s nedostatečně věrohodnými prodejci. Přebírání cizích záručních povinností je zároveň výbornou reklamou.

### **3.7 Zpětný odběr elektrozařízení**

Jako každý prodejce elektrozařízení je i společnost XY povinna zajišťovat jeho zpětný odběr nebo zákazníky odkazovat na nejbližší sběrné místo. Společnost XY zajišťuje odběr elektrozařízení od zákazníků přímo. Vzhledem k poskytování servisních oprav je nasnadě otázka využívání použitelných dílů z odevzdaných vysloužilých



elektrozařízení. Tuto možnost společnosti sice má, ale vzhledem k nejisté spolehlivosti takovýchto dílů ji využívá pouze minimálně.

### **3.8 Elektronický sortiment**

Elektronický sortiment je unikátní variantou produktů, kterou lze zákazníkům nabídnout. Unikátní je zejména svými prakticky nulovými logistickými náklady. V oboru, ve kterém se pohybuje společnost XY by se do této oblasti daly zařadit zejména softwarové licence a také v současnosti velmi populární elektronické, popřípadě audio knihy.

I přes minimální logistické náklady se internetové obchody s informačními technologiemi této oblasti nevěnují. Výjimkou není ani společnost XY. Opět využijeme porovnání s největšími konkurenty. Jediným hlavním konkurentem prodávajícím softwarové licence, elektronické i audio knihy a další elektronické zboží je Alza.cz.

CZC.cz stejně jako obchody společnosti T.S.Bohemia elektronický sortiment ve své nabídce nemají. Společnost XY si silně stojí za tím, že chce prodávat pouze informační technologie. Věřím, že to kategorie elektronického sortimentu splňuje. Software v krabicových verzích již společnost nabízí, elektronické licence jsou tedy jeho rozšířením. Elektronické a audio knihy jsou zase doplňky a to nejenom ke čtečkám elektronických knih, ale také k mobilním telefonům, tabletům, notebookům i stolním počítačům.

### **3.9 SWOT současného stavu logistických koncepcí**

Tak jako při představení společnosti, i nyní využiji SWOT analýzu pro souhrn poznatků vycházejících z analýzy současné situace logistických koncepcí ve společnosti XY.

#### **Silné stránky**

- Minimální skladovací náklady
- Servis na všech pobočkách
- Kvalitní systém reklamací a reklamace i pro zákazníky jiných prodejců

#### **Slabé stránky**

- Pomalý průchod zakázky firmou
- Nerovnováha v dostupnosti zboží na pobočkách
- Nerovné platební podmínky

#### **Příležitosti**

- Rozšíření pobočkové sítě
- Zpoplatnění osobních odběrů na pobočkách
- Rozšíření sortimentu o elektronické zboží

#### **Hrozby**

- Ztráta franchisových partnerů
- Odchod nespokojených zákazníků ke konkurenci

### **3.10 Zhodnocení analýzy**

Analýzou logistických koncepcí jsem získal několik základních poznatků, ze kterých budu vycházet při navrhování opatření vedoucích ke zlepšení situace ve společnosti XY. Přehledné shrnutí ve SWOT analýze mi pomůže určit ty nejzásadnější oblasti, kterým se budu věnovat.

Velkým problémem je pomalý průchod zakázky firmou a nerovnováha v dostupnosti zboží na pobočkách. Budu se tedy muset věnovat urychlen zakázek a vyrovnaní rozdílů mezi pobočkami, jinak hrozí, že zákazníci radši odejdou ke konkurenci.

Další situací, kterou je potřeba řešit jsou nerovné platební podmínky mezi pobočkami jednak z pohledu online plateb a jednak z pohledu platby kartou na pobočce. Opět se jedná o problémové situace, které způsobují hrozbu ztráty zákazníků.

Nerovná pozice franchisových poboček z pohledu vyřizování objednávek i z pohledu platebních možností v kombinaci s dalšími problémy v přístupu k těmto pobočkám může vést k závažnému problému v podobě ztráty těchto partnerů, jak k tomu již v minulosti došlo.

Využít je potřeba také nabízených příležitostí, které se při analýze podařilo objevit. Zásadní příležitostí je rozšíření pobočkové sítě, které zvýší zákaznický komfort a popularitu společnosti XY.

Příležitostí ke kompenzaci logistických nákladů je zpoplatnění osobního odběru na pobočkách společnosti tak, jak to udělala konkurenční společnost Alza.cz. Pečlivě se budu věnovat správnému provedení tak, aby nehrozil odliv zákazníků a kompenzace nákladů byla co nejoptimálnější.

Další velkou příležitostí je rozšíření o elektronické zboží, tedy softwarové licence a elektronické i audio knihy. Toto zboží může být velmi vhodným doplňkem produktům, které společnost již nabízí.

Kompenzace slabých stránek k eliminaci hrozeb a využití příležitostí společnost XY posune výrazně dopředu, zvýší zájem zákazníků a přinese vyšší příjmy.

## 4 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K TVORBĚ ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce se budu věnovat teoretickým přístupům potřebným pro navrhování změn ve společnosti XY a jejich vyhodnocování. Půjde tedy zejména o objasnění pojmů z oblasti logistiky, ale i dalších oblastí, které se logistiky dotýkají okrajově.

### 4.1 Logistika

Logistika je relativně mladým, ale velmi dynamicky se rozvíjejícím oborem získávajícím stále větší důležitost. Jedná se o filozofii řízení materiálového a informačního toku. V průběhu svého vývoje se postupně přesunula od zaměření na jednotlivé části ke zcela integrovanému pojetí. V dnešní době již společnosti běžně budují samostatné útvary logistiky, jejichž úkolem je sladování a případně i realizace všech logistických procesů v podniku. Pracovníci těchto útvarů musejí být špičkově teoreticky i prakticky vybavení jedinci se znalostmi z mnoha oborů, jelikož potřebují mnoho různých metod k podpoře rozhodování (3, str. 7)

Původ pojmu logistika lze pravděpodobně odvozovat z řeckého slova **logistikon** znamenající důmysl či rozum nebo **logos**, tedy slovo, řeč, myšlenka, pojem, rozum, zákon, pravidlo či smysl (4, str. 18)

Řecké logos má ale údajně původ ve francouzském **logis** nebo **loger**, což znamená obydli, bivakovat, ukrýt či zaopatřit. (5, str. 13)

#### 4.1.1 Vývoj logistiky

První teoretické i praktické využití měla logistika ve vojenství již na konci 9. století díky císaři Leontosovi VI. a jeho dílu „Souhrnný výklad vojenského umění“. Základy vojenské logistiky jako vědního oboru položil Švýcar Antoine-Henry de Jomini v publikaci Náčrt vojenského umění.

Vojenskou logistiku lze nejstručněji definovat jako podporu bojujících i podniko-ekonomických jednotek. V nejširším pohledu logistika zahrnuje celý vojenský průmysl, mobilizaci jednotek a tábory zajatců, lazarety atd.

V období První světové války a období meziválečném se logistika stále rozvíjela a specializovala. Největšího rozvoje pak dosáhla za Druhé světové války, kdy se stala klíčovou pro úspěch. Američané sestavili týmy, které se zabývaly vytvářením matematických plánovacích modelů a jejich aplikací na logistickou problematiku. Hlavními předměty jejich práce byly lokalizace a zásobování skladů, opraváren, letišť a přístavů internačních táborů, provedení přepravy a paletizace.

V zemích socialistického bloku se pojem logistika ve vojenství nepoužíval. Logistika znamenala agresivní politiku NATO. Pro účel zásobování bojových jednotek se v zemích Varšavské dohody využíval pojem „týlové práce“.

Po druhé světové válce přešel výraz logistika z vojenské oblasti i do oblasti civilně hospodářské. Ve vojenství se logistika vztahuje na vojenské jednotky a materiál. V podnikové ekonomice je tento pojem vztažen na zboží, suroviny, polotovary, výrobky a k tomu navíc relevantní data a informace. Další rozdíl spočívá v zaměření logistických rozhodnutí. Ve vojenství se zaměřují na strategické, taktické a operativní cíle. V hospodářské oblasti jde o dosažení technologických, ekonomických a sociálních cílů. Vojenská logistika se neohlíží na náklady, musí zkrátka co nejlépe podpořit bojové jednotky. Civilní logistiku ale musí někdo zaplatit. Cílem je proto hledání optimálních nákladů.

První impuls k převzetí teorie a praxe logistiky se datuje do roku 1955. Rozhodujícím faktorem bylo to, že logistika umožňuje druhově, množstevně, prostorově a časově určené sdružování fyzických statků tak, jak vyžaduje zahájení a realizace výrobních a obchodních procesů v podnicích. Zároveň dochází k vzájemnému ovlivňování podmínek logistických výkonů a organizace hospodářství.

Logistika se tedy v civilním sektoru začala rozvíjet v padesátých letech. To ale platí pro Spojené státy Americké. Evropa začala tyto myšlenky přebírat až v letech sedmdesátých. Od té doby samozřejmě obor zvaný logistika ušel velmi dlouhou cestu. Od začátku devadesátých let jde již integrační a kompaktní systém přesahující záběr logistiky za hranice jednotlivého podniku. Na konci devadesátých let se logistika rozšiřuje do integrovaných logistických řetězců a partnerských sítí. Ty se společně

optimalizují ve smyslu oboustranné či celkové spokojenosti všech zúčastněných partnerů s konečným cílem co nejlepšího uspokojení konečných zákazníků.

Rozvoj podnikové logistiky lze přehledně rozdělit do pěti období:

- **První období** od počátku padesátých let dvacátého století je charakterizováno jako uplatňování dílčích realizací, které ale nejsou vzájemně dostatečně provázány. Toto období je typické změnami v chápání oběhových procesů, k nimž dochází v důsledku pokroku ve vědě a technice.
- **Druhé období** přibližně od roku 1955 do roku 1970 přináší přípravu a formování přesnější podnikově-ekonomické logistické teorie a praxe. V padesátých letech vznikly důležité podněty pro rozvoj logistiky, jako třeba: vývoj a využití elektronického zpracování dat a matematického modelování, expanze koncepcí a technik marketingu – zvýšení citlivosti na potřeby zákazníka, rozšíření prodejních trhů na národní i mezinárodní úrovni, intenzivní tlak na logistické náklady a výdaje, intenzita konkurence, rozšiřování sortimentu výrobků, technologický rozvoj v dopravě a balení a další.
- **Třetí období** (1970 – 1985) je charakterizováno úspěšným rozvojem logistiky v západní Evropě s důrazem hlavně na fyzickou stránku objektů – v anglosaské oblasti se uplatňuje výraz „Physical Distribution Management“. Distribuční systémy byly logistickým řešením, ale záhy se ukázalo, že jejich součástí musí být i systémy informační a zejména pak ekonomické pohledy na veškerou činnost.
- **Čtvrté období** (1985-1995) přináší prosazování integrované logistiky, která je efektivnější. Vychází se zde z filozofie maximální možné konkurenční výhody logistiky postavené na informačních tocích. Uspokojení potřeb a přání zákazníka se klade na první místo při ekonomických pohledech na celkovou činnost firmy.
- **Páté období** jdoucí od roku 1995 až do současnosti je charakteristické uplatňováním elektroniky a internetových technologií. Ty umožňují vytvoření velkých sítí a logistických partnerů (Supply Chain Net). Jsou řízeny koordinačním Supply Chain Managementem tak, aby náklady a účinnost logistiky byly optimální (5, str. 13-18).

#### 4.1.2 Definice logistiky

S historickým vývojem logistiky se proměňují i její definice. Různí autoři kombinací předchozích definic docházejí k novým, avšak mírně odlišným definicím.

Americký Council of Logistics Management uvádí svou definici naposledy upravenou v roce 1991 takto: „*Logistika je proces plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeb, jehož cílem je uspokojit požadavky zákazníků.*“ (4, str. 33)

Evropská logistická asociace definovala logistiku jako organizaci, plánování, řízení a uskutečňování toku zboží počínaje vývojem a nákupem a konče výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích (4, str. 35).

Autoři Josef Sixta a Václav Mačát ve své publikaci Logistika – teorie a praxe uvádějí komplexnější definici: „*Logistika je řízení materiálového, informačního i finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavků finálního zákazníka a s ohledem na nutnou tvorbu zisku v celém toku materiálu. Při plnění potřeb finálního zákazníka napomáhá již při vývoji výrobku, výběru vhodného dodavatele, odpovídajícím způsobem řízení vlastní realizace potřeby zákazníka (při výrobě výrobku), vhodným přemístěním požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlední řadě i zajištěním likvidace morálně i fyzicky zastaralého výrobku.*“ (6, str. 25)

#### 4.1.3 Logistický řetězec

Logistický řetězec je klíčovým pojmem logistiky. Obecně se jedná o „*provázanou posloupnost všech činností, jejichž uskutečnění je nutnou podmínkou k dosažení daného konečného efektu synergické povahy.*“ Logistický řetězec má hmotnou i nehmotnou stránku. Hmotná spočívá ve fyzickém přemísťování věcí či osob, nehmotná v přemísťování informací potřebných k tomu, aby mohlo dojít k přemístění věcí či osob. Nehmotná stránka souvisí také s toky peněz v zájmu udržení likvidity všech ekonomických subjektů podílejících se na uspokojení dané potřeby zákazníka. Logistický řetězec dynamicky propojuje trh spotřeby surovin, materiálů a dílů. Procesy v něm mají hodnototvorný charakter a přidávání hodnoty se stupňuje směrem ke

konečnému zákazníkovi. Z tohoto pohledu lze tedy říci, že mají povahu hodnotových řetězců, které jsou chápány jako soubory všech aktivit vedoucích k tvorbě hodnot poskytovaných zákazníkům.

Z hlediska způsobu řízení lze logistické řetězce rozdělit na část řízenou objednávkami zákazníků s plynulými toky bez zásob a na část řízenou na základě předpovědi a plánů, kde se zásoby běžně udržují. (4, str. 120 a 209 – 210 a 1656 – 1657).

#### **4.1.4 Logistický systém podniku**

Logistický systém podniku je uspořádaná množina technických i lidských prvků a vazeb mezi nimi. Ty spolu kooperují při plánování a realizaci logistických řetězců vyvolávaných podnikem. Logistický systém zahrnuje všechny logistické řetězce podniku vytvářené pro jednotlivé výrobky či zakázky. Dodavatelské, výrobní, distribuční a obchodní články těchto řetězců v něm mají postavení podsystémů. Logistický systém pracuje s logistickými zdroji (kapacitami, pracovníky, zbožím a informacemi), které se snaží optimálně rozmístit a sladit s požadavky zákazníků. Sleduje výkonové i ekonomické cíle podniku: „dostat správné zboží ve správném množství a kvalitě na správné místo ve správném okamžiku a to se správnými náklady (4, str. 1660).

#### **4.1.5 Logistické objekty**

Logistický objekt je účelově vymezená část reality, na které je nebo může být definován logistický systém. Logistické objekty jsou tedy předměty , na kterých jsou uplatňovány logistické funkce a zároveň tvoří hmotné, informační a energetické toky v logistických systémech. (4, str. 121).

#### **4.1.6 Logistické funkce**

Logistické funkce jsou souborem transformací objednávek určitých výrobků (zboží) na jejich dodávky. Jedná se o nevýrobní transformace. Mezi logistické funkce patří balení, tvorba manipulačních a přepravních jednotek nakládka, přeprava, vykládka, uskladňování, vyskladňování, kompletace, konsolidace, kontrola, vystavování dokladů, fakturace apod. Pro nehmotné zboží samozřejmě některé činnosti odpadají.



Logistické funkce se běžně strukturují do čtyř úrovní:

- **strategické** – zásadní a dlouhodobě platné rozhodování o zdrojích, pravidlech a postupech
- **dispoziční** – krátkodobé rozhodování o způsobu uspokojení vzniklých potřeb v mezích daných strategickými rozhodnutími
- **administrativní** – informační procesy, vystavování, sledování a evidování dokladů (tedy objednávek, příkazů, faktur apod.); za podnět k těmto procesům se považuje vydání příkazu
- **operativní** – realizace hmotné stránky logistických řetězců podle dispozic, resp. podle objednávek nebo příkazů z nadřazených úrovní (4, str. 215)

#### 4.1.7 Logistické cíle

Logistické cíle musí podpořit hlavní cíl podniku či jejich soustavu. Vnější cílem logistického systému podniku je uspokojení potřeb zákazníků. Tento cíl se dá kvantifikovat například ve formě procenta bezchybných dodávek, kterého má být dosaženo za určité období. Vnější cíl logistického systému musí být součástí soustavy cílů podniku. K dosažení vnějšího cíle je nutné splnění vnitřních cílů ve výkonové a ekonomické oblasti. Ty jsou zmíněny v části „Logistický systém podniku: „dodat správné zboží ve správném množství a ve správné kvalitě ve správném okamžiku na správné místo a se správnými náklady. (4, str. 171).

## 4.2 Nákup, opatřování a zásobování

Nákup jsou obchodní operace, kterými organizace zabezpečuje potřebným zbožím své výrobní, obchodní a další činnosti. Součástí nákupu je také zabezpečení palivy, energiemi a externími službami (4, str. 306).

Opatřování je v nejširším pojetí souhrnný název pro získávání zákazníků, zakázek, podílu na trhu, zboží, služeb, pracovníků, finančních prostředků či jiných zdrojů. V užším pojetí jde o krytí potřeb hmotných statků a služeb, pracovníků a finančních prostředků. V nejužším pojetí je opatřování pouze získáváním zboží ve smyslu jeho objednávání u dodavatelů (4, str. 1667).

Zásobování je pak souhrnem procesů přísunu nakoupeného zboží v potřebném množství, struktuře, kvalitě a čase od dodavatele do místa výrobní nebo konečné spotřeby – tedy do místa užití nebo prodeje (4, str. 306).

### 4.3 Skladování

Skladování je spojovacím článkem mezi výrobcí a zákazníky. Má výrazný podíl na zajišťování potřebné úrovně zákaznického servisu. Skladování je ta část podnikového logistického systému, která zabezpečuje uskladnění produktů jak v místě jejich vzniku, tak mezi místem vzniku a místem spotřeby (7, str. 266).

Ve vědecktějším pojetí lze říci, že skladování je cílevědomé přerušení materiálového toku na stanoveném místě po určenou dobu, při kterém materiál existuje ve formě zásoby a je chráněn před nežádoucími vlivy. Tvorba zásob je sekundární funkcí skladu. Primární funkcí je expedice objednaného materiálu v množství, sortimentní skladbě, kvalitě, balení apod. ve lhůtě či frekvenci nebo pořadí dle požadavku odběratelů (4, str. 1681).

Hlavními motivy skladování jsou dle (5, str. 72):

- **vyrovnávací funkce** při vzájemně odchylném materiálovém toku a spotřebě z hlediska jak množství, kvality tak i času
- **zabezpečovací funkce** plynoucí z nepředvídatelných problémů během výrobního procesu a z kolísání potřeb na odbytových trzích a z časových posunů dodávek na zásobovacích trzích
- **kompletační funkce** zajišťuje tvorbu sortimentu pro obchod nebo pro výrobu dle požadavků jednotlivých prodejen nebo dílen
- **spekulační funkce** vyplývá z očekávaných změn cen na zásobovacích či odbytových trzích
- **zušlechťovací funkce** se uplatňuje v případě, kdy se stářím roste kvalita uskladněného zboží (například zrání u vína)

#### 4.3.1 Sklad

Sklad je místem uplatňování skladových funkcí. Sklady lze dělit dle několika hledisek. Z hlediska funkcí skladů je lze podle (5, str. 73) rozdělit na:

- **obchodní sklady** – ty jsou typické velkým počtem dodavatelů i odběratelů, kromě skladování je jejich základní funkcí i změna sortimentu
- **odbytové sklady** – jistá forma obchodního skladu, ale pouze s jedním výrobcem (dodavatelem) a malým počtem výrobků, počet odběratelů je naopak velký, tyto sklady jsou umístěny u výroby a někdy jsou také nazývány výrobně obchodní sklady
- **veřejné a nájemní sklady** – zajišťují svým zákazníkům skladování zboží nebo propůjčují svoji skladovou kapacitu. V prvním případě vykonávají skladové funkce dle objednávky zákazníka. Ve druhém si zákazník pronajme část skladu a veškeré další činnosti jsou na straně tohoto zákazníka.
- **tranzitní sklady a mezisklady** – velkoobjemové sklady v místech velkých překládek (přístavy, železniční překladiště apod.). Jejich základní funkcí je zboží přijmout, rozdělit a naložit na příslušný dopravní prostředek vhodný pro dalšího odběratele.
- **konsignační sklady** – sklady dodavatele u odběratele. Zboží se skladuje na účet a riziko dodavatele, ale odběratel má právo si zboží odebírat podle své potřeby. V určitém časovém odstupu odběratel za zboží platí a také upozorňuje na případnou potřebu sklad doplnit.

#### 4.3.2 Skladová infrastruktura

Skladová infrastruktura je součástí logistické infrastruktury. Jde o skladovou síť – síť mezičlánků na cestě zboží od dodavatelů k odběratelům. Je tvořena souborem funkčně propojených skladů umístěných na určitém území vymezeným z pohledu podniku, oboru apod. Jednotlivé sklady skladové infrastruktury se mohou lišit svojí úlohou v logistickém řetězci, sortimentní specializací, kapacitou, vybavením apod. Pokud je skladová síť hierarchicky uspořádaná, jde o vícestupňovou skladovou síť (4, str. 1680).

### 4.3.3 Skladová technologie

Pod pojmem skladová technologie se skrývá způsob skladování včetně technologického postupu. Ten je určen druhem skladovacích jednotek, druhem skladového zařízení (například regály) a druhem obslužného manipulačního prostředku – podle něj lze skladové technologie rozdělit na vozíkové a zakladačové (4, str. 1680).

### 4.3.4 Skladové dodávky

Skladová dodávka je uspokojením potřeby odběratele expedicí objednaného zboží vychystaného ze skladových zásob. Doplnování zásob do skladu či celé skladové sítě dříve optimalizované na základě metod řízení zásob je postupně nahrazováno řízením toku zboží v celém logistickém řetězci s využitím informačních technologií (4, str. 1681).

### 4.3.5 Skladové operace

*„Skladové operace jsou netechnologické operace uskladnění a vyskladnění, vychystání materiálu prováděné v objektech výrobních a oběhových skladů (zpravidla speciálními skladovými manipulačními prostředky), ve skladových částech objektů prodejen maloobchodu apod.“* (4, str. 217)

Skladové operace plní tři základní funkce skladování – přesun produktů, uskladnění produktů a přenos informací o skladovaných produktech. Vývoj směřuje posilujícímu důrazu na přesun produktů, protože podniky se zaměřují na zlepšování obratu zásob a urychlování pohybu zboží z výroby ke konečnému zákazníkovi.

#### Přesun produktů

Tuto funkci lze dále rozdělit na následující činnosti:

- **Příjem zboží** – zahrnuje vyložení a vybalení zboží z přepravního prostředku, aktualizace skladové databáze, kontrolu stavu (zda při přepravě nedošlo k poškození) a množství doručeného zboží (porovnání s průvodní dokumentací)
- **Transfer** neboli ukládání zboží zahrnuje jeho fyzický přesun do skladu a uskladnění, dále sem patří přesuny produktů do části speciálních služeb (např. pro konsolidaci) a také přesuny do místa výstupní expedice.

- **Kompletace** – Hlavní činnost v rámci přesunu produktů. Zahrnuje přeskupování produktů v návaznosti na sortiment a množství, které požaduje zákazník. Vytvářejí se také balící listy.
- **Překládka** – Operace, která obchází nutnost uskladnění produktů, protože jsou z místa příjmu překládány přímo do místa expedice. Takovému způsobu se říká též cross-docking. Jeho plné uplatnění eliminuje i transfer a kompletaci objednávek. Výrazně však roste význam přenosu informací, protože dodávky v takovém případě vyžadují přesnou koordinaci činností.
- **Odeslání/expedice zboží** – Poslední činnost spojená s pohybem zboží. Skládá se z jeho zabalení a fyzického přesunu zásilek sestavených podle objednávek zákazníků do dopravního prostředku a také z aktualizace skladových záznamů a kontroly expedovaného zboží podle objednávek. Součástí může být i třídění a balení výrobků pro vybrané zákazníky.

### Uskladnění produktů

Uskladnění lze provádět na přechodné nebo časově omezené bázi:

- **Přechodné uskladnění** – podporuje funkci přesunu produktů, zahrnuje pouze takové uskladnění produktů, které je nezbytné pro doplňování základních zásob. Vyžaduje se bez ohledu na skutečnou obrátku zásob.
- **Časově omezené uskladnění** – týká se takových skladových zásob, které jsou nadměrné vzhledem k potřebám běžného doplňování zásob. Jedná se o pojistné nebo též nárazníkové zásoby. K časově omezenému uskladnění vedou nejčastěji tyto důvody: sezónní poptávka, kolísavá poprávka, úprava výrobků (např. v případě ovoce či masa), spekulativní nákupy nebo nákupy do zásoby, zvláštní podmínky nákupu (např. množstevní slevy)

### Přenos informací

K přenosu informací dochází současně s přenosem a uskladněním produktů. Včasné a přesné informace jsou nezbytné pro management všech skladovacích aktivit. Mezi nejdůležitější informace patří informace o stavu zásob, stavu zboží v pohybu, o umístění zásob, vstupních a výstupních dodávkách, údaje o zákaznících, o využití skladovacího prostoru i personálu (7, str 275-279).

## 4.4 Franchising

**Franchising** nebo též franšízing či frančizing je odbytový systém, pomocí kterého se na trh uvádí zboží, služby i technologie. Vzniká úzkou a nepřetržitou spoluprací finančně samostatných a nezávislých podnikatelů. Na jedné straně je **franchisor**, tedy poskytovatel franchisy, který je majitelem obchodní značky. Na druhé straně stojí **franchisant**, neboli nabyvatel franchisy, který využívá značku franchisora.

**Franchisa** je tedy licence, která opravňuje nabyvatele franchisy k provozování odbytové koncepce poskytovatele franchisy. Franchisor svým franchisantům uděluje právo a zároveň i povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí. Tato licence franchisanta opravňuje a zavazuje využívat za úplatu jméno franchisorovy firmy, jeho ochrannou známku, servisní známku nebo jiná práva z průmyslového či duševního vlastnictví.

Dlouhodobá smlouva, která upravuje základní vztahy mezi franchisorem a franchisantem se nazývá **franchisová smlouva**. Souhrn práv, znalostí a dalších plnění poskytovaných franchisorem k umožnění provozovat franchisu se nazývá **franchisový balík** a poplatky za licenci a služby, které platí franchisant franchisorovi jsou **franchisové poplatky**. Souhrn obchodních a organizačních propojení franchisora a vše jeho franchisantů koordinované a podporované prostřednictvím franchisové centrály tvoří **franchisovou síť**.

Příklady franchisových sítí působících na území České republiky jsou: společnosti EFEF s.r.o. se sítí restaurací Výtopna, McDonald's ČR, spol. s r.o. se sítí restaurací rychlého občerstvení či OXALIS s.r.o. se sítí prodejen čajů a kávy (8).

## 5 VLASTNÍ NÁVRHY LOGISTICKÉ KONCEPCE

V této části diplomové práce se zaměřím na vlastní návrhy opatření, které by měly přinést zlepšení stávající situace společnosti XY z pohledu logistických koncepcí. Návrhy budou vycházet z analýzy současné situace provedené v kapitole 3. Na závěr této kapitoly bude uveden souhrn nákladů, které tato opatření přinesou.

### 5.1 Urychlení průchodu zakázky firmou

V analýze průchodu zakázky firmou jsem narazil na problém pomalého průchodu zakázky firmou. Zejména se jednalo o zdlouhavé dodání požadovaného zboží na pobočku vlastněnou franchisovým partnerem. V souvislosti s tímto problémem jsem narazil na zvláštní jevy. Jedním je rozdílný čas dostupnosti zboží na vlastních a na franchisových pobočkách u mnoha produktů. Druhým pak rozdílná doba dodání dvou velikostně srovnatelných položek ze stejného skladu na stejnou pobočku. Takovýto jev je v porovnání s konkurencí raritou v záporném slova smyslu. Tato rarita může vézt až ke ztrátě zákazníků. Ti se totiž rozhodnou zboží koupit u konkurence, která jim je schopná jej za stejnou či podobnou cenu dodat rychleji.

K udržení zákazníků a zajištění jejich spokojenosti je tak potřeba zrychlit průchod zakázky firmou tak, aby se veškeré zboží dostupné skladem dostalo k zákazníkům nejpozději do druhého dne od objednání – samozřejmě v případě rozumné doby provedení objednávky. Rozumnou dobou zde myslím do 17 hodin, kdy je společnost schopna objednávku zpracovat a předat přepravci, který ji doručí na příslušnou pobočku. Na příkladu konkurenčních prodejců, kteří mají i výrazně hustější pobočkovou síť, jako třeba CZC.cz, je evidentní, že nejde o nesplnitelný úkol. U tohoto prodejce jsem neobjevil situaci dvou srovnatelných položek, které jsou skladem, ale na pobočce dostupné v různé dny.

Z analýzy vyplývá, že problém není ve smlouvě s přepravci, kteří zboží z centrálního skladu rozvázejí na pobočky. Některé zboží lze totiž mít na pobočce již následující den. Problém a slabý článek tedy vidím v nedostatečné obslužné kapacitě skladu a v jeho uspořádání. Mám zde na mysli sklad na pražské centrále, ze které je expedována drtivá většina objednávek. Zboží ve skladu je rozdělené dle priorit a zboží méně často

objednáváné není pro obsluhu skladu tak snadno dostupné. Zároveň se zde projevuje další problém, kdy přednostně jsou obsluhovány vlastní pobočky společnosti a franchisoví partneři přicházejí na řadu až po nich.

Navrhuji tedy změnu uspořádání centrálního skladu, navýšení personální kapacity a přehodnocení priorit. To s sebou samozřejmě přináší problémy v dočasném oslabení skladu. Přestavbu na výhodnější uspořádání proto navrhuji nejlépe v průběhu letních měsíců – ideálně na přelomu července a srpna, kdy je zájem o nákup zboží z portfolia společnosti XY nejslabší. Vhodné je také provést tuto přestavbu přes víkend, kdy se neprovádí expedice zboží na pobočky. Více času v té době tak mají i ostatní zaměstnanci, kteří mohou s přestavbou pomoci. Cílem je dosáhnout takového uspořádání, aby byly všechny položky přijatelně dostupné. Samozřejmě stále s cílem, aby nejnakupovanější položky byly dostupné nejrychleji. Výhodou pro přestavbu je minimalizace udržovaných zásob – skladem dostupné položky jsou často v množství pouze jednoho či dvou kusů. Zboží je navíc z drtivé většiny poměrně malých rozměrů i hmotnosti. Potřebným vybavením skladu již společnost disponuje. Přestavba nebo přesněji přeorganizování skladu může proběhnout s minimálními náklady. Při zapojení 10 zaměstnanců na 16 hodin víkendové práce se jednorázové náklady pohybují okolo 25 000 Kč.

Dalším bodem je navýšení personální kapacity ve skladu. To sice přináší dlouhodobé zvýšení mzdových nákladů, ale šetřit příliš na úkor dostupnosti zboží ke spokojenosti zákazníků je nepřípustné. Zvýšení kapacity o jednoho skladníka s průměrným měsíčním hrubým příjmem 20 000 Kč je pro společnost XY za současných legislativních podmínek zvýšením nákladů o 26 800 Kč. V kombinaci s přestavbou skladu dojde k dostatečnému urychlení průchodu zakázek firmou. To povede k větší spokojenosti zákazníků. Z toho vyplývá možnost očekávat větší množství zakázek a vyšší příjmy pro společnost XY.



## **5.2 Rozšíření pobočkové sítě**

Dalším návrhem změny logistického přístupu je jednoznačně rozšíření pobočkové sítě. V porovnání s hlavními konkurenty má společnost XY mnoho co dohánět. Zejména vůči CZC.cz, oproti kterému má třetinu poboček. Kromě plánu rozšiřování poboček se budu věnovat i dalším možnostem osobního odběru zásilek prostřednictvím externích subjektů.

### **5.2.1 Města pro rozšíření pobočkové sítě**

Nyní se nejdříve zaměřím na města, do kterých by se společnost XY měla postupně rozšířit. Je samozřejmě organizačně velmi náročné otevřít najednou velké množství poboček, proto doporučuji postupné rozšiřování s rychlostí okolo 10 poboček za rok. Analýza situace ve více vybraných městech a oslovování potencionálních partnerů může probíhat souběžně. Ve společnosti působí manažer pobočkové sítě. Ten kromě obsluhy stávajících poboček organizuje i rozšiřování. To doposud probíhá pouze na základě iniciativy prodejen. Jeho úkolem bude nyní věnovat se aktivnímu rozšiřování. To je nemálo práce navíc a proto bude potřebovat asistenta, který mu bude připravovat analýzy situace ve vybraných městech jako podporu pro rozhodování. Není nutné zaměstnávat na tuto činnost člověka na plný úvazek. Tuto práci může zastat student při práci na dohodu. Při mzdě do 10 000 Kč nevznikají žádné další dodatečné náklady.

Současné rozložení poboček společnosti nemá jasnou strukturu a vychází pouze ze zájmu existujících prodejen stát se pobočkou společnosti (franchisovým partnerem). Já však cítím potřebu jasně daného plánu aktivního rozšiřování.

Nejlepším způsobem určení pořadí měst, kde by neměla chybět pobočka společnosti XY je seřazení měst jednoduše podle počtu obyvatel. Čím vyšší počet obyvatel, tím vyšší priorita, díky většímu počtu potencionálních zákazníků. Pro ilustraci si vezmeme prvních 15 měst České republiky seřazených podle počtu obyvatel (9):

- Praha – přibližně 1 243 000 obyvatel – 3 pobočky
- Brno – přibližně 378 000 obyvatel – 1 pobočka
- Ostrava – přibližně 296 000 obyvatel – žádná pobočka
- Plzeň – přibližně 168 000 obyvatel – 1 pobočka
- Liberec – přibližně 102 000 obyvatel – žádná pobočka

- Olomouc – přibližně 99 000 obyvatel – žádná pobočka
- Ústí nad Labem – přibližně 94 000 obyvatel – žádná pobočka
- České Budějovice – přibližně 93 000 obyvatel – žádná pobočka
- Hradec Králové – přibližně 93 000 obyvatel – 1 pobočka
- Pardubice – přibližně 89 000 obyvatel – žádná pobočka
- Havířov – přibližně 76 000 obyvatel – žádná pobočka
- Zlín – přibližně 75 000 obyvatel – žádná pobočka
- Kladno – přibližně 69 000 obyvatel – 1 pobočka
- Most – přibližně 67 000 obyvatel – žádná pobočka
- Opava – přibližně 58 000 obyvatel – žádná pobočka

Z uvedeného seznamu vyplývá, že z patnácti největších měst České republiky podle počtu obyvatel má společnost XY pobočku pouze v pěti. Vzhledem k navrhovanému postupu deseti nových poboček ročně pro první rok rozšiřování pobočkové sítě navrhuji tato města: Ostrava, Liberec, Olomouc, Ústí nad Labem, České Budějovice, Pardubice, Havířov, Zlín, Most a Opavu.



**Obrázek 5: Pobočková síť společnosti XY po jednom roce aktivního rozšiřování (Zdroj: 1, vlastní úprava)**

Obrázek 5 zobrazuje plánovanou podobu pobočkové sítě po prvním roce aktivního rozšiřování. Kulaté body zobrazují stávající pobočky společnosti XY. Hvězdičky naopak ukazují plánované nové pobočky. Na první pohled se může jevit v některých místech republiky až příliš velká koncentrace poboček. Například v oblasti Frýdlant – Liberec – Jablonec nad Nisou. Zde je však nutno vzít v úvahu, že obyvatelé Liberce nebudou pro úsporu okolo sta korun jezdit vyzvedávat své objednávky do Jablonce nad Nisou vzdáleného 14 kilometrů. V tu chvíli by pro ně úspora nákladů ztrácela smysl. Liberec je strategicky významnější město a naopak obyvatelé okolních měst do něj často dojíždějí do práce. Zároveň ale nemá cenu zbavovat se stávajících zavedených poboček a uvolňovat prostor pro konkurenci.

Naopak oblast Jižních Čech a zejména Vysočiny je zatím velmi prázdná. To se však změní již v průběhu druhého roku aktivního rozšiřování, kdy budou otevírány pobočky ve městech druhé a třetí desítky žebříčku měst seřazených podle počtu obyvatel. Očekávám tak pobočky v Jižních Čechách a na Vysočině ve městech Tábor, Jihlava a Třebíč. Další města budou přibývat v dalších letech. Je vhodné se stále držet tohoto žebříčku měst podle počtu obyvatel. Větší města přinášejí více zákazníků a proto je potřeba zaměřit se na ně nejdříve.

Při pohledu na konkurenci vidíme v největších městech České republiky i více poboček jedné společnosti. Společnost XY má v Praze pobočky tři, v ostatních po jedné. Další rozšiřování v rámci měst, kde se již pobočky nacházejí, nevidím v současné době jako prioritu. Do budoucna tuto možnost nezavrhnuji, ale nyní je nejdůležitější dostat se do nových měst.

### **5.2.2 Postup výběru vhodných prodejen**

V každém vybraném městě je potřeba udělat analýzu trhu prodejen s výpočetní technikou. Z důvodu pečlivého výběru by byla vhodná též anonymní návštěva prodejen a provedení zkušebních nákupů. Při té příležitosti lze také provést krátké dotazníkové šetření v daném městě. Tím se zjistí obliba dané prodejny a ochota jejího personálu. Na základě sestaveného pořadníku lze začít jednotlivé prodejny oslovovat s nabídkou spolupráce.

Z časového hlediska nezabere detailní analýza jednoho města příliš mnoho. Maximálně jeden den je potřeba na přípravnou práci v kanceláři. Zjistit jednak informace o daném městě (počet obyvatel, složení obyvatelstva, nezaměstnanost apod.), ale hlavně o existujících prodejnách. Tedy zjistit, kde se nacházejí, jak dlouho existují, jak se propagují, jaký je na ně dohledatelný ohlas na internetu apod.). Už na základě této analýzy lze vytipovat prodejny, kterými má cenu se zabývat a kterým se raději vyhnout. Další den zabere návštěva daného města. V rámci návštěvy je dobré se náhodných lidí v ulicích zeptat na jejich názory a zkušenosti s místními prodejnami. Hlavním bodem ale je anonymní návštěva vytipovaných prodejen a provedení zkušebního nákupu. Není samozřejmě potřeba utrácet za nákup horentní sumy. Stačí nákup v řádu stokorun, při kterém lze sledovat přístup a ochotu personálu. Na základě provedeného průzkumu pak stačí další den kancelářské práce na zpracování a vyhodnocení zjištěných informací a sestavení konečného pořadí prodejen, které budeme oslovovat.

Je samozřejmě možné, že v některých městech bude náročné najít vhodnou prodejnu a přesvědčit ji ke spolupráci. Franchisová spolupráce musí být nastavena tak, aby byla pro prodejny dostatečně výhodná. Detailům takové spolupráce se budu věnovat později. Velkou výhodou je, že velké a stabilní prodejní řetězce s informačními technologiemi mají na trhu velkou sílu. Zákazníkům se takový prodej finančně i úrovní služeb často vyplatí více než nákup v malých prodejnách. Pro tyto malé prodejny je tak zapojení se do velkého řetězce často jedinou cestou k jistotě přežití a rozvoje.

V současnosti společnost XY požaduje pro spolupráci prodejnu ve městech nad 10 000 obyvatel. Takových je v České republice více než 130. Několik poboček společnosti se ale už nyní nachází i v menších městech. Tak vysoký počet poboček sice není nutný, ale zároveň není nereálný. Franchisoví partneři fungují jako samostatné subjekty, proto nevyžadují časově ani organizačně náročnou podporu.

Jako reálný cíl vidím rozšíření pobočkové sítě na 60 prodejen v časovém horizontu 4 let. Kromě aktivního rozšiřování se ale společnost XY rozhodně nemusí bránit dalším prodejnám, které ji samy osloví s nabídkou spolupráce. Naopak se dá očekávat, že s rozšiřováním popularita takové spolupráce vzroste a takových prodejen bude přibývat. Proces expanze se tím jen zjednoduší a urychlí. Při dosažení cíle 60 poboček v pobočkové síti lze nechat pobočkovou síť růst samovolně bez omezení. Pobočka,

kteřá se nachází v malém městě, ale je schopna samostatně úspěšně fungovat, určitě není pro společnost přítěží.

Na závěr tohoto plánu rozšiřování bych chtěl shrnout jeho náklady. Pokračování ve franchisovém způsobu rozšiřování pobočkové sítě má velké výhody z pohledu nákladů. Pobočka je finančně samostatná a nese i náklady svého provozu. Při přeměně na pobočku společnosti XY je potřeba pouze změnit značení prodejny, aby bylo zřejmé, jakou společnost zastupuje. Tyto náklady nese sám nový franchisant jako investici do své budoucnosti. Personál prodejny je potřeba zaškolit na styl práce společnosti XY. Náklady na školení personálu naopak nese společnost. Náklady na analýzy měst a výběr poboček nese samozřejmě společnost XY. Roční náklady rozšiřování pobočkové sítě jsou zobrazeny v tabulce 1.

**Tabulka 1: Roční náklady na rozšiřování pobočkové sítě**

| Položka                                                    | Náklady na 1 pobočku    | Náklady na 10 poboček    |
|------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Práce asistenta manažera pobočkové sítě                    | 12 000 Kč               | 120 000 Kč               |
| Cestovné do měst (Průměrně 400 km na jedno město, 5 Kč/km) | 2 000 Kč                | 20 000 Kč                |
| Školení personálu                                          | 2 500 Kč                | 25 000 Kč                |
| <b>Celkové náklady</b>                                     | <b><u>16 500 Kč</u></b> | <b><u>165 000 Kč</u></b> |

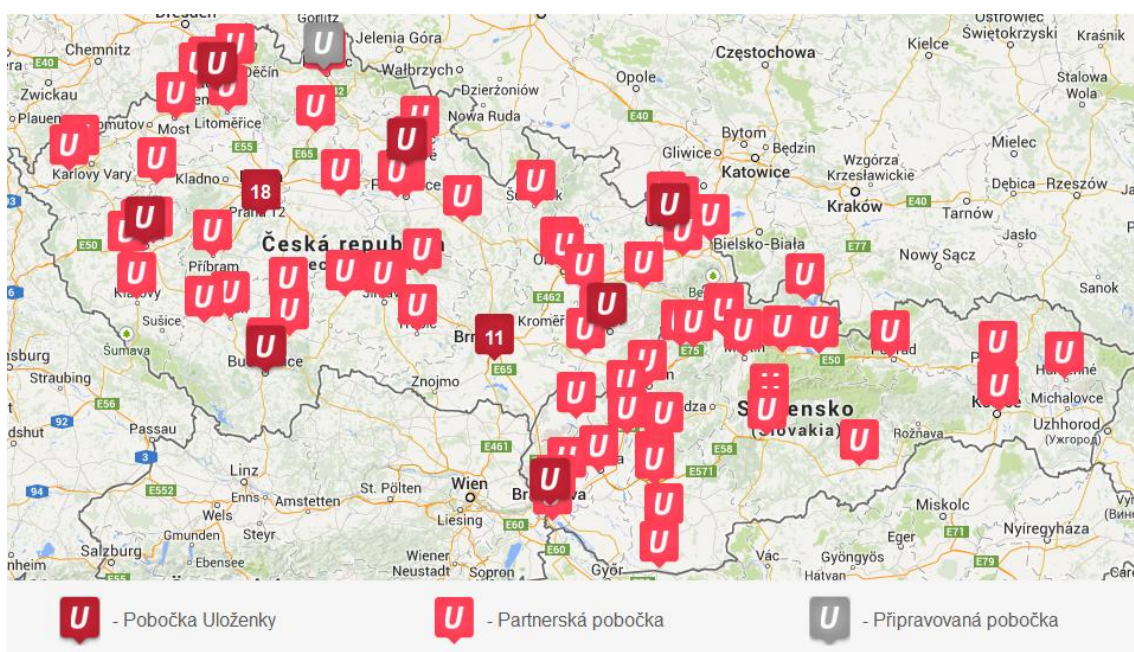
Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 1 vyplývá, že roční náklady na rozšiřování pobočkové sítě dle mnou navrženého plánu se pohybují okolo 165 000 Kč. Vzhledem k rychlému tempu rozšiřování pobočkové sítě jsou tyto náklady akceptovatelné. V případě budování vlastních poboček místo navazování franchisové spolupráce by náklady byly neúměrně vyšší.

Je pravděpodobné, že v dalších letech bude žádoucí zaměstnat asistenta manažera na plný úvazek. Houstnoucí pobočková síť bude vyžadovat stále více času na zajištění hladkého fungování. Ideální je situace, kdy asistent začne, tak jak jsem již uváděl, pracovat jako student a po dostudování ve společnosti XY zůstane a bude ve své práci pokračovat na plný úvazek.

### 5.2.3 Alternativní možnosti osobního odběru

Je možné, že dojde k rozhodnutí pobočkovou síť dále nerozšiřovat nebo stanovit tempo růstu výrazně nižší. Přesto by bylo vhodné zákazníkovi nabídnout alternativu v podobě možnosti osobního odběru na pro něj pohodlném místě v pro něj vhodnou dobu a za minimální cenu. Takovou možnost nabízí v České republice hned několik subjektů. Nejvýraznějšími jsou služby firem Uloženka s.r.o. a Zásilkovna s.r.o. Službu odběru na vybraných místech nabízí též přepravci DPD i PPL. Společnosti Uloženka a DPD spolu úzce spolupracují. Jejich třetím partnerem je síť prodejen Mountfield. Tím tvoří velmi rozsáhlou síť výdejních míst na území celé České republiky i Slovenska. V těchto dvou zemích má tak v současnosti (květen 2014) celkem 114 výdejních míst. Mapa jejich rozmístění na území České republiky a Slovenska je zobrazena na obrázku 6 (10).



Obrázek 6: Výdejní místa společnosti Uloženka s.r.o. – květen 2014 (Zdroj: 10)

Právě varianta využití služeb společnosti Uloženka s.r.o. se mi jeví jako nejvýhodnější jak pro společnost XY tak pro její zákazníky. Z logistického hlediska nevznikají nové komplikace ani výrazné náklady. Naopak tyto starosti z velké části přebírá právě společnost Uloženka.

Tabulka 2 zobrazuje aktuální přehled cen služeb společnosti Uloženka s.r.o. Ceny jsou uvedeny včetně DPH a liší se podle toho, kde se zákazník rozhodne si svoji zásilku vyzvednout. Nejvýhodnější jsou přímo pobočky Uloženky, těch ale není mnoho. Proto

je vhodné nabízet možnost využití služeb celé partnerské sítě. I v té jsou ceny výhodnější v porovnání s jinými způsoby přepravy, kdy se ceny za zásilku pohybují od 86 Kč.

**Tabulka 2: Ceník služeb společnosti Uloženka s.r.o.**

| Odběr na pobočce společnosti Uloženka             |          |          |         |
|---------------------------------------------------|----------|----------|---------|
| Podání zásilky                                    |          | Dobírka  |         |
| 35,09 Kč                                          |          | 14,52 Kč |         |
| Odběr u partnera společnosti Uloženka             |          |          |         |
| Podání zásilky                                    |          | Dobírka  |         |
| 54,45 Kč                                          |          | 12,52 Kč |         |
| Odběr u partnera společnosti Uloženka (Slovensko) |          |          |         |
| Do 1 kg                                           | Do 10 kg | Do 20 kg | Dobírka |
| 2,36 €                                            | 2,73 €   | 3,09 €   | 0,69 €  |

Zdroj: 10, vlastní zpracování

Pro konečného zákazníka navrhuji vycházet z těchto cen a upravit je pouze do rozumnější podoby. Pracovat budu opět s cenami včetně DPH. Ceník tedy navrhuji následující:

- Vyzvednutí na pobočce Uloženky – 35 Kč, příplatek za dobírku – 15 Kč.
- Vyzvednutí na partnerské pobočce – 55 Kč, příplatek za dobírku – 15 Kč.
- Pro zásilky na Slovensko:
  - Zásilka do 1 kg – 2,5 €
  - zásilka do 10 kg – 2,5 €
  - zásilka do 20 kg – 3,5 €
  - Příplatek za dobírku – 1 €.

Velkou výhodou je, že stačí zásilky hromadně podat na jedné z vlastních poboček společnosti Uloženka, která se už postará o vše potřebné k dodání. Jedna z poboček se nachází v blízkosti pražské centrály společnosti XY, takže velké logistické náklady tímto nevznikají. Stačí jedenkrát denně před 19. hodinou převézt zásilky několik set metrů na tuto pobočku a zákazníci si své objednávky vyzvednou následující den na jimi zvolené pobočce. Tato varianta vychází pro společnost XY i pro zákazníka výhodněji, než do stejné partnerské sítě výdejem dodávat zásilky prostřednictvím podání u

společnosti DPD. Náklady pro společnost XY se tak pohybují okolo 100 Kč každý pracovní den. Měsíčně tedy asi 2000 Kč a ročně 24 000 Kč (10).

Na závěr této části o rozšiřování pobočkové sítě bych chtěl shrnout klady a zápory jednotlivých navrhovaných řešení. Rozšiřování pobočkové sítě formou nabírání nových franchisových partnerů je variantou nejlepší. S rostoucí hustotou pobočkové sítě roste i prestiž daného internetového obchodu. Při správně nastavené spolupráci nevznikají výrazné problémy a náklady v oblasti organizace pobočkové sítě. Naopak z pohledu marketingu vzniká výhoda, že je společnosti více na očích. Tato varianta zároveň podporuje myšlenku společnosti XY, že se zákazníkovi přímo při nákupu, respektive odběru, dostane kvalifikovaných rad od odborníka z oblasti informačních technologií. Zajištění zásobování poboček objednávkami k vyzvednutí s sebou přináší ale přepravní náklady, které při bezplatném odběru nese společnost. Při dostatečném zájmu zákazníků jsou tyto náklady kompenzovány. Dalším možností kompenzace těchto nákladů se budu věnovat později.

Varianta využití služeb společnosti Uloženska připravuje zákazníka o osobní kontakt s odborníkem na informační technologie a přináší mu náklady na přepravu. Na druhou stranu jsou ale náklady stále nižší než při využití služeb přepravních společností a zákazník si může své zboží vyzvednout, kdy se to jemu hodí (v rámci otevírací doby výdejních míst).

Nejlepší variantou z mého pohledu je kombinace obou navrhovaných možností. Navázat tedy spolupráci se společností Uloženska a zároveň rozšiřovat síť poboček pod značkou společnosti XY. Celkové roční náklady za tuto kombinaci se pohybují okolo 190 000 Kč.

### **5.3 Přehodnocení franchisové spolupráce**

Tento návrh vychází ze situací popsaných v analýze současné situace i zde v návrzích změn. Společnost XY by měla dělat vše pro to, aby byla pro potencionální partnerské prodejny co nejatraktivnějším partnerem. Zejména jim tedy přivádět co nejvíce nových zákazníků, kteří dostanou kvalitní servis srovnatelný se servisem na pobočkách přímo vlastněných společností. Cílem tedy je, aby zákazník nepoznal rozdíl mezi nákupem na vlastní pobočce společnosti a u franchisanta. K tomu ale dle analýzy nedochází.



Společnost XY se zcela jistě poučila ze situace z roku 2003, kdy ztratila 15 poboček, které následně vytvořily vlastní síť prodejen výpočetní techniky. Pobočky jsou nyní vybírány obezřetně a je kladen důraz na to, aby nejenom společnost XY byla dobrým partnerem pobočkám, ale pobočky byly také dobrým partnerem jí.

Ze současného stavu celkově 20 poboček, z nichž pět je vlastních, vyplývá, že společnost XY nedokáže být v současnosti dostatečně atraktivním partnerem lákajícím ke spolupráci. Nelze se vymlouvat na nezájem prodejen výpočetní techniky. Důkazem je konkurenční CZC.cz, která dokázala vybudovat velmi hustou síť poboček během pouhých dvou let od vyhlášení tohoto plánu.

Navrhuji proto revizi podmínek franchisové spolupráce tak, aby byla co nejvýhodnější pro obě strany. Konkrétní změny, které zlepší pohled na spolupráci pro společnost XY, prodejny i zákazníky:

- Zajištění rychlé dostupnosti zboží
- Zachovat pro zákazníky stejné platební možnosti jako při odběru na vlastních pobočkách společnosti
- Požadovat po pobočkách dostupnost platby kartou na prodejně
- Kontrolovat přístup zaměstnanců poboček k zákazníkům

Kromě prvního bodu, který byl již podrobně rozebrán, se budu věnovat důkladně každému z těchto návrhů.

### **5.3.1 Rovné platební podmínky**

Jak jsem již zmínil, cílem franchisové pobočky je, aby zákazníkovi poskytovala stejné služby jako pobočky vlastní a aby zákazník nepocíťoval rozdíl. Z analýzy vyplynulo, že při objednání na franchisovou pobočku nemůže zákazník využít pohodlné online platby předem a často je odkázán pouze na jediný způsob platby – tedy hotově při odběru zboží. To je zejména v případě vyšších částek v řádu desítek tisíc pro zákazníky nepohodlné a zároveň i nebezpečné. Franchisové pobočky nyní v pravidelných měsíčních intervalech platí společnosti XY za odebrané zboží. Jednoduchou změnou může společnost XY dělat opět měsíční vyúčtování a podle toho, jakým způsobem zákazníci za zboží platili bude od franchisantů buď peníze požadovat, nebo jim je posílat. Důležité je rozhodnout se, která strana v tomto případě ponese náklady za

proběhnuté online transakce. Nést by je měl franchisant za to, že mu společnost XY poskytla možnost těchto online plateb využívat. Náklady Online plateb se pohybují v jednotkách procent z placených částek. Nejde tedy o horentní sumy a hlavně se zvýší spokojenost a zájem zákazníků.

Jako ukázka, že toto řešení rozhodně není nemožné, je opět pohled na konkurenci. CZC.cz, jejíž pobočková síť funguje také z velké části jako franchisová, nabízí platební podmínky pro všechny pobočky stejné. Změna je tedy dána zejména vůlí společnosti.

### **5.3.2 Platba kartou na všech pobočkách**

Platba kartou je stále běžnější i u menších prodejců. Pro prodejny z oblasti výpočetní techniky by měla být samozřejmostí. Platba kartou zvyšuje komfort pro zákazníka a často i zrychluje jeho odbavení. To zejména díky moderním bezkontaktním systémům. Náklady na pořízení i provoz jsou v porovnání s přínosy zanedbatelné. Vlastnictví platebního terminálu se pobočkám společnosti XY vyplatí i v případě splnění předchozího bodu (zachování online platebních možností). Mnoho zákazníků totiž stále nedůvěřuje platbě předem a raději platí až ve chvíli, kdy svoji objednávku dostanou do ruky. V tu chvíli jich mnoho rádo zaplatí platební kartou, pokud k tomu však mají příležitost.

Z výše uvedených důvodů navrhuji, aby společnost XY na své současné i budoucí franchisové partnery apelovala, aby se vybavili platebními terminály. Může jim pomoci získat výhodné podmínky díky své vyjednávací síle jakožto větší obchodní řetězec. Náklady na využívání platebních terminálů však ponese sama každá pobočka. Náklady pro malé prodejce se pohybují okolo 3% z částek zaplacených kartou. Při využití vyjednávací síly společnosti XY lze jistě získat výhodnější podmínky.

### **5.3.3 Kontrola přístupu poboček k zákazníkům**

V analýze současného stavu logistických přístupů jsem se dostal trochu za hranici oblasti logistiky a zaměřil jsem se i na přístup pracovníků poboček k zákazníkům. V moderním podnikání spolu všechny oblasti souvisejí. Pobočka se špatným přístupem k zákazníkům a špatnou pověstí ztratí jednak zákazníky ve svém městě a jednak poškodí společnost XY jako celek, neboť vystupuje pod její značkou. Pobočka bez

zákazníků přirozeně zanikne a problémy společnosti narůstají a trpí všechny oblasti včetně logistiky.

Franchising funguje na principu finančně nezávislých subjektů. Franchisor ale samozřejmě musí pečovat o dobrou pověst své značky. Z tohoto pohledu si myslím, že společnost XY nechává svým franchisovým pobočkám až příliš velkou svobodu a sama sebe tím ohrožuje. Jedna ze základních pouček podnikání správně říká, že získat pro svoji firmu dobré jméno je náročné, ale ztratit ho a získat špatné je velmi jednoduché.

Proto navrhuji společnosti XY aby si jako franchisor stanovila právo kontrolovat chování pracovníků poboček a hlavně aby tohoto práva využívala. V případě problémů by pak společnost měla podnikat patřičné kroky. Prvním krokem může být upozornění na zjištěnou situaci a případně proškolení personálu a vysvětlení, že zákazník je ten, který platí jejich výplatu. Při vážnějších a opakujících se problémech navrhuji možnost finančního postihu a v krajním případě samozřejmě i možnost vypovězení franchisové smlouvy.

Kontrola by měla probíhat důsledným sledováním internetových diskusí. Nespokojení zákazníci se o svoji špatnou zkušenost podělí výrazně častěji než zákazníci spokojení. Na každé upozornění je nutno reagovat prověřením konkrétní situace a pokusem získat nespokojeného zákazníka zpět na svou stranu.

Další formu kontroly vidím v možnosti využití mystery shoppingu, tedy kontrolních nákupů. Taková kontrola spočívá návštěvě dané prodejny v roli zákazníka a sledování chování obsluhy. Doporučuji jak variantu objednávky a jejího vyzvednutí, tak i nákup zboží dostupného na prodejně bez předchozího objednání. Takového zboží je sice spíše menšina, ale obsluhu to staví do jiné situace než běžné vyzvednutí objednávky.

Na našem trhu funguje několik agentur poskytujících služby provádění kontrolních nákupů. Cena jednoho kontrolního nákupu se pohybuje okolo jednoho tisíce korun + náklady na cestovné. Tyto agentury mohou být velmi nápomocné, ale já navrhuji využití vlastních personálních zdrojů. Zejména noví zaměstnanci společnosti mohou být v rámci poznávání společnosti vysíláni na cestu po všech pobočkách, kde budou

provádět kontrolní nákupy. Cenově vyjde takové testování o něco výhodněji a nový zaměstnanec zároveň lépe a rychle pozná prostředí společnosti.

I když se nyní věnuji franchisové spolupráci, do tohoto šetření doporučuji zařazovat všechny pobočky – jak vlastní, tak franchisové. U vlastních poboček je ta výhoda, že pro řešení případných problémů má společnost XY větší sílu přimět pobočku k rychlé nápravě. Jak jsem ale již popisoval, možnosti postihů je potřeba zahrnout už do franchisových smluv.

Kontrolní nákupy by měly být na všech pobočkách provedeny alespoň jednou ročně. Náklady na jeden nákup se v průměru budou pohybovat okolo 1 000 Kč (mzdové náklady, cestovné, případně ubytování). Pracovník provádějící kontrolní nákupy takové kontrol denně stihne průměrně čtyři. Záleží, v jaké se nachází oblasti. Roční náklady na kontrolní nákupy se tak pohybují okolo 20 000 Kč. S rozšiřující se pobočkovou sítí rostou i tyto náklady.

Kontrola přístupu k zákazníkům s sebou sice nese zvýšení nákladů, ale přínos, který tento přístup přináší, vnímám jako mnohem větší. Společnost XY je ta, která riskuje své jméno prostřednictvím „cizích“ subjektů a proto musí péči o něj věnovat zvýšenou pozornost.

## **5.4 Zpoplatnění osobních odběrů na pobočce**

Nyní se budu věnovat již dříve zmiňovaným nákladům na rozvoz objednávek na jednotlivé pobočky. V části věnované analýze pobočkové sítě jsem zmiňoval řešení konkurenčního obchodu Alza.cz. Ten se rozhodl zpoplatnit osobní odběr objednávky na pobočce společnosti manipulačním poplatkem 25 Kč (s výjimkou centrály). Společnosti se tím kompenzují náklady spojené s přepravou objednávek na tyto pobočky.

Ze zákaznického hlediska se jedná o řešení nesympatické. V zákaznických očích totiž vyzvedávání objednávek na pobočkách znamená nulové přepravní náklady. Alza.cz tento stav mění. Mohlo by se tedy zdát, že takové řešení znamená výraznou ztrátu zákazníků. Zkušenost ale ukázala opak. I přes zavedení tohoto poplatku se společnost Alza.cz drží na přední pozici na trhu internetových obchodů. To je samozřejmě dáno i masovou nepřehlédnutelnou kampaní. Velkou výhodou tohoto řešení ale je, že když už

se zákazníci rozhodnou akceptovat manipulační poplatek, jsou motivováni objednávat naráz více položek na jeden nákup, aby se poplatek rozmělnil. Zákazník tak má pocit, že takovou objednávkou ušetřil, ale zároveň tím společnosti navyšuje objem prodaného zboží.

Příklad z konkurence ukazuje, že takové řešení je možné. Důležité je ale nastavit částku dostatečně nízkou, aby zákazníka neodrazovala. Vhodné by bylo určit cenu nižší než konkurence. Nabízí se tak částka 20 Kč, či psychologicky přijatelnější „baťovská“ cena 19 Kč. Zákazník nad takto nízkou částkou zpravidla mávne rukou a rozhodovat se bude zejména podle zkušeností s daným obchodem a dostupností pobočky.

## **5.5 Rozšíření sortimentu o elektronické zboží**

Z analýzy vyplynulo, že elektronickému sortimentu zboží velcí hráči na trhu prodeje informačních technologií nevěnují moc velkou pozornost. Jedinou světlou výjimkou se Alza.cz, která nabízí jak elektronické licence tak elektronické i audio knihy.

Elektronický sortiment zboží má přitom celou řadu výhod a nejvíce právě pro oblast logistiky. Při jeho prodeji totiž nedochází k žádným fyzickým přesunům. Veškerý transport je prováděn elektronickou cestou a navíc automatizovaně. Logistické náklady jsou tak v porovnání s běžným „hmatatelným“ zbožím prakticky zanedbatelné. Také rychlost doručování není vázána na vlastnosti skladu ani transportu a při správném nastavení procesů může probíhat 24 hodin denně a 365 dní v roce během několika málo okamžiků.

Na jednoduchém příkladu si lze ukázat výhody. Osamělý čtenář se v sobotu okolo půlnoci rozhodne, že by si chtěl přečíst novou knihu. Na internetu si nějakou vybere a z našeho internetového obchodu si ji objedná. Zvolí rychlou online platbu a během několika minut může knihu číst na svém zařízení. Pro zákazníka tedy blesková rychlost a pohodlí. Společnost XY přitom nemusela do tohoto nákupu zapojit jediného pracovníka. Nákup proběhl zcela automatizovaně a rychle. Za minimální úsilí tak společnost jenom inkasuje.

Elektronický sortiment je vlastně doplňkem, který může společnost nabízet ke svým stávajícím produktům a tím zvýšit příjem z jednotlivých objednávek. Elektronické

knihy nejsou doplňkem pouze ke čtečkám elektronických knih, ale také tabletům, mobilním telefonům a stolním počítačům. Stejně tak i audio knihy.

V současné době je navíc stále více moderní zdůrazňovat ekologické aspekty, které jsou v tomto případě také nezanedbatelné. Nemusel být spotřebován žádný papír na výrobu knihy, nemuselo být vyrobeno, vylisováno a zabaleno CD či DVD s audio knihou či softwarem. Zároveň nemuselo zboží být převáženo žádným vozidlem zanechávajícím stopu na životním prostředí. Tento ekologický přístup lze využít i v marketingové kampani pro podporu dobrého jména společnosti.

Mým návrhem je tedy jednoznačně rozšířit sortiment společnosti XY o elektronické zboží v co nejkratší době, protože věřím, že tímto směrem se do budoucnosti vydají i ostatní obchodníci. Zatím je však možné získat časový náskok.

## 5.6 Náklady navrhovaných opatření

V jednotlivých návrzích změn jsem uváděl, jaké náklady jsou s těmito opatřeními spojené. Tyto náklady jsou nyní souhrnně zobrazeny v tabulce 3. Jsou zde uvedeny pouze návrhy, které skutečně přináší náklady. Položky, u kterých to mělo význam, jsou vyčísleny v měsíčním i ročním období. Ostatní jen v ročním.

**Tabulka 3: Souhrn nákladů navrhovaných opatření**

| <b>Položka</b>                                      | <b>Měsíční náklady</b> | <b>Roční náklady</b>     |
|-----------------------------------------------------|------------------------|--------------------------|
| <b>Přestavba skladu</b>                             | --                     | <b>25 000 Kč</b>         |
| <b>Posílení personální kapacity skladu</b>          | <b>26 800 Kč</b>       | <b>321 600 Kč</b>        |
| <b>Rozšíření pobočkové sítě</b>                     | <b>13 750 Kč</b>       | <b>165 000 Kč</b>        |
| <b>Využívání služeb společnosti Uloženka s.r.o.</b> | <b>2 000 Kč</b>        | <b>24 000 Kč</b>         |
| <b>Kontrolní nákupy na pobočkách</b>                | --                     | <b>20 000 Kč</b>         |
| <b><u>Celkové náklady</u></b>                       | --                     | <b><u>555 600 Kč</u></b> |

**Zdroj: vlastní zpracování**

Z tabulky 3 vyplývá, že roční náklady mých návrhů se pohybují okolo 560 000 Kč. Zcela přesně tyto náklady nelze vyčíslit předem. Důležité je, že zde uvedené náklady se týkají jenom jednoho roku. Například zavedení nové podoby skladu je jednorázovým nákladem, který se v dalších letech neobjeví, pokud nedojde k další přestavbě do jiné podoby. Naopak některé nákladové položky budou růst. Jedná se o rozšiřování pobočkové sítě, kde bude časem potřeba přejít z částečného úvazku asistenta manažera pobočkové sítě na plný úvazek. S rostoucí pobočkovou sítí také porostou náklady na provádění kontrolních nákupů.

Přínosy, které vynaložení uvedených nákladů přinese, budou předmětem následující kapitoly. Tam již nebude číselné vyjádření tak jednoduché. Kromě ekonomických přínosů budou důležitou roli hrát i přínosy mimoekonomické.

## **6 PODMÍNKY REALIZACE A PŘÍNOSY**

V této části své diplomové práce se zaměřím na podmínky realizace mnou navrhovaných změn v kapitole 5 tak, aby byly pro společnost XY co největším přínosem. Podrobný postup navrhovaných změn jsem popsal již v předchozí kapitole. Nyní se chci zaměřit na další podmínky, jejichž splnění přinese společnosti XY ještě větší efekt. Poté provedu zhodnocení mých návrhů jako celku a vyjádřím jejich přínosy.

### **6.1 Urychlení průchodu zakázky firmou**

Situaci s průchodem zakázky firmou jsem podrobně rozepsal jak v analýze současného stavu, tak i v návrzích změn. Dospěl jsem k závěru, že je nutná přestavba skladu pro dosažení větší efektivnosti v něm a také personální posílení. Je zřejmé, že vinou současného stavu dochází k rozdílům v dostupnosti zboží, nad kterými zůstává rozum stát.

Chtěl bych se zde však zaměřit zejména na propojení mých návrhů. Společnost XY si musí uvědomit, že její franchisové pobočky jsou jejími primárními partnery, nikoli konkurenty. Zároveň jsou nositeli jejího jména. Problém nebo nevýhoda, kterou způsobí svým franchisovým pobočkám, způsobuje nakonec problém jí samotné. Proto je důležité neodsouvat pobočky na druhou kolej v jakékoli oblasti a zejména právě v logistice.

### **6.2 Rozšíření pobočkové sítě**

Postup, jaký navrhuji pro rozšíření pobočkové sítě, jsem popsal velmi podrobně v kapitole 5.1. Zdůraznit bych však opět chtěl některé další okolnosti nutné k úspěchu tohoto návrhu.

Věřím, že ze situace posledních několika let se společnost XY dostatečně poučila. V roce 2010 totiž sebevědomě vyhlásila otevření na čtyři desítky nových poboček. Po čtyřech letech od tohoto prohlášení má společnost celkově 20 poboček. Je tedy zřejmé, že není pro obchodníky dostatečně atraktivním partnerem.



Pokud se tedy společnost XY chce držet franchisového modelu pobočkové sítě, musí přejít na aktivní oslovování vhodných prodejen tak, jak jsem to již popsal a předkládat prodejnám důležitá fakta:

- samostatný prodej výpočetní techniky nemá perspektivu růstu
- být součástí silného řetězce zjednodušuje logistiku – dodávky od jednoho dodavatele, ušetření starostí se sháněním dodavatelů a vyjednáváním cen
- stabilní přísun zákazníků

Jelikož vlastní aktivní rozšiřování nemusí být dostatečně rychlé, doporučuji uzavřít smlouvu s firmou Uloženska s.r.o., která za velmi výhodnou cenu umožňuje vyzvedávání objednávek na svých pobočkách. Kombinace obou řešení přináší největší přínos.

### **6.3 Přehodnocení franchisové spolupráce**

Přístup k franchisové spolupráci se ukázal jako nejzásadnější problém společnosti XY nejenom v oblasti logistiky. Okolo pobočkové sítě se točí drtivá většina nedostatků a návrhů, které přináším v této diplomové práci.

Společnost se rozhodla využívat výhod franchisingu již na přelomu tisíciletí, ale jeho potenciálu se jí nepodařilo nikdy plně využít. Už jsem proto nastínil, že pokud se chce franchisingu držet, musí k němu přistupovat jinak. Zejména si uvědomit nutnost výhodného přístupu pro obě strany a vycházet maximálně vstříc. Vývoj trhu této spolupráci nahrává. Je ale nutná včasná reakce, protože konkurence je rychlá, jak ukázal již několikrát zmíněný obchod CZC.cz.

Důležité také je kromě vycházení vstříc, sledovat jak pobočky reprezentují značku, kterou jim společnost XY jako franchisor poskytla. Je proto velmi žádoucí dodržovat pokyny o kontrole přístupu prodejen k zákazníkům, jak jsem je popsal v kapitole 5.3.3. Internetový obchod, který si vybuduje pověst skutečně přátelské a vstřícné pobočkové sítě získá na trhu silnou výhodu. Úroveň zákaznického servisu má a v budoucnu bude mít stále větší váhu trhu s jakýmkoliv zbožím či službami.

## 6.4 Zpoplatnění odběrů na pobočce

Navrhovanému zpoplatnění osobních odběrů objednávek na pobočkách by měl předcházet průzkum mezi zákazníky. Tím se společnost ujistí, zda jí to nezpůsobí příliš velký odliv zákazníků. Příklad společnosti Alza.cz ukazuje, že by řešení nemělo způsobit výrazné problémy. Vhodně zvolené dotazníkové šetření tento předpoklad ověří. Šetření by ale neměla dělat společnost sama a ne pod svým vlastním jménem. Pouze by tím upozorňovala, že se chystá zavést novinku, kterou zákazník nepřivítá s nadšením.

Dotazy je potřeba volit tak, aby ukazovaly všeobecný charakter výzkumu a ne zaměření na jednu konkrétní společnost. Zároveň je vhodné zahrnout i otázky demografické a geografické, které umožní zpracování a případné rozdělování odpovědí do různých kategorií (například dle věku, bydliště, či vzdělání). Dotazník by tedy mohl mít následující podobu:

- Věk
- Pohlaví
- Vzdělání
- Bydliště
- Způsob nákupu výpočetní techniky
- Oblíbený internetový obchod s elektronikou
- Preferovaný způsob doručování objednávek
- Názor na zpoplatněný odběr na pobočce některých internetových obchodů
- Přijatelná cena osobního odběru – tuto položku je možné rozvést do testu cenové citlivosti – Jaká cena je přijatelná? Jaká cena už je na hraně únosnost? Jaká cena zákazníka už zcela odradí?

Průzkum lze provádět na ulici mezi lidmi nebo zvolit telefonní dotazování. Já doporučuji druhou variantu, která je rychlejší, levnější a umožní z jednoho místa získat velké množství odpovědí z různých částí České republiky. Náklady na dostačující průzkum s tisícem relevantních respondentů se pohybují okolo deseti tisíc Kč. Záleží na zvolené marketingové agentuře a vyjednaných podmínkách. Náklady na tento výzkum

se rozhodně vyplatí investovat, pravděpodobnost nečekaných problémů se tím výrazně sníží.

Pokud se po zavedení zpoplatnění přece jenom ukáže, že se nečekaně rodí problém přílišného odlivu zákazníků, lze jej opět zrušit. Problémem je, že zklamané zákazníky je příliš těžké získat zpět. Naopak je vhodnější zintenzivnit marketingovou kampaň zaměřenou na jiná pozitiva společnosti, aby zákazník zavedení poplatku vnímal co nejméně. Při dodržení mých návrhů to může být například kampaň na bleskové vyřízení objednávek a větší dostupnost prodejen.

## **6.5 Rozšíření sortimentu o elektronické zboží**

Nezanedbatelné výhody prodeje softwarových licencí, elektronických a audio knih jsem vyjádřil v návrzích změn. Z pohledu této diplomové práce je důležitý potenciál výrazně rozšířit sortiment společnosti XY zbožím se zanedbatelnými logistickými náklady.

Z konkurenčních firem se velmi aktivně prodeji elektronického zboží věnuje pouze Alza.cz. Ta má tento prodej již na vysoké úrovni. I tak je zde stále dostatek prostoru se na tento trh vydat také. Elektronické zboží je zbožím doplňkovým ke stávajícím produktům společnosti, takže se jím ani nenaruší krédo společnosti zaměřovat se pouze na informační technologie.

Jediné, co musí společnost udělat je získat dodavatele, tak jako má dodavatele stávajícího zboží. V tomto případě jde o uzavření smluv s vydavateli a majiteli práv k elektronickému zboží.

## **6.6 Přehled přínosů navrhovaných řešení**

V této části bych chtěl shrnout přínosy, které společnosti XY přinese soubor mnou navrhovaných opatření v oblasti logistických přínosů. Přínosy rozdělím do dvou kategorií – ekonomické a mimoekonomické. V ekonomických se budu věnovat přínosům, které zlepší situaci společnosti z finančního pohledu. V mimoekonomických se budu věnovat takovým přínosům, které nelze vyjádřit číselně. Jejich jádro tkví zejména ve zvýšení atraktivity pro zákazníky, zamezení jejich odchodu ke konkurenci a získání nových zákazníků.

### **6.6.1 Ekonomické přínosy**

Zásadním očekávaným přínosem mnou navrhovaných řešení je nárůst počtu objednávek a tedy příjmů společnosti. Bohužel toto číslo nelze dostatečně přesně vyjádřit, protože nelze přesně předpovídat reakci zákazníků na změny a rychlost této reakce. Situace na trhu může zákazníky ještě více motivovat k nákupům, nebo je od nich naopak odrazovat.

Z pohledu logistických nákladů lze říci, že návrh na zavedení zpoplatnění osobního odběru objednávky na pobočce společnosti přinese kompenzaci těchto nákladů ve výši 19 Kč na každou objednávku (pokud na základě průzkumu nebude stanovena jiná částka). Celkovou roční úsporu lze opět odhadovat jenom velmi těžko.

Nezanedbatelný je také přínos elektronického zboží, které nenese prakticky žádné logistické náklady. Z ekonomického hlediska jde o zavedení téměř ideálního sortimentu zboží.

### **6.6.2 Mimoekonomické přínosy**

Důležitým mimoekonomickým přínosem je navýšení zákaznické spokojenosti. Po zavedení mnou navrhovaných opatření budou objednávky zákazníků vyřizovány rychleji. Zákazníci budou mít vždy na výběr z mnoha způsobů platby, aby mohli využít ten, který jim nejvíce vyhovuje. Stejně tak budou mít širší možnosti osobního odběru svých objednávek.

Zlepšení fungování franchisové spolupráce zvýší atraktivitu společnosti XY pro prodejny, které uvažují u zapojení se do většího obchodního řetězce. Tyto prodejny budou aktivně oslovovat společnost XY se zájmem o spolupráci a rozšiřování pobočkové sítě tak bude jednodušší i levnější.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá společností XY a.s., provozující internetový obchod s výpočetní technikou. Jejím cílem je navrhnout opatření, která přinesou zlepšení v oblasti logistických koncepcí zvolené společnosti. K dosažení tohoto cíle bylo potřeba splnit několik dílčích podpůrných cílů. Těmi byly analýzy jednotlivých aspektů současného stavu logistických koncepcí.

V analytické části práce jsem tak analyzoval průběh zakázek společností, způsob, jakým probíhá objednávání a dodávání zboží od dodavatelů, skladování, skladové přesuny a expedice zboží ze skladu, přesun zboží na pobočky a jeho dodávání zákazníkům. Kromě toho jsem se také věnoval problematice reklamací a servisu zboží a zpětnému odběru vysloužilých elektrozařízení. Na závěr analytické části jsem se věnoval také možnosti rozšíření nabízeného sortimentu o zboží, které by splňovalo myšlenku společnosti XY zabývat se výhradně informačními technologiemi.

V průběhu analýzy jsem narazil na několik nedostatků, kterými společnost XY riskuje ztrátu zákazníků a svého dobrého postavení na trhu. Zároveň jsem objevil i několik příležitostí, jejichž využití naopak pozici na trhu zlepší. Problémy se objevily v neúměrně dlouhé době průchodu některých zakázek firmou zejména z důvodu neefektivně fungujícího centrálního skladu. Společně s tím se ukázal nerovný přístup společnosti XY k jejím vlastním pobočkám a pobočkám fungujícím formou franchisingu. S tím souvisí i různé platební podmínky podle toho, jaký způsob dopravy si zákazník zvolí. Objevil jsem též běžný problém s komunikací prodejců výpočetní techniky.

Kromě problémů jsem ale našel i několik příležitostí, které by společnost měla využít. Jednou z nich je rozšíření pobočkové sítě tak, aby se stala dostupnější většímu počtu zákazníků. Pro kompenzaci logistických nákladů existuje možnost zavedení zpoplatnění osobního odběru objednávek na pobočkách společnosti. Významnou příležitostí je také rozšíření sortimentu o zboží, na nějž se váží pouze prakticky zanedbatelné logistické náklady, tedy elektronické zboží. Tím jsou myšleny softwarové licence a elektronické a audio knihy.

Na základě provedené analýzy a zjištěných nedostatků a příležitostí jsem se věnoval teoretickým východiskům, která mi pomohla navrhnout vhodná opatření k co nejlepšímu využití výsledků analýzy.

V následující části jsem se tak již věnoval konkrétním návrhům opatření ve společnosti XY k dosažení co největšího pokroku. Navrhoval jsem tak urychlení průchodu zakázek firmou, rozšíření pobočkové sítě pro větší dostupnost možnosti osobních odběrů objednávek. V souvislosti s tím jsem se zaměřil také na alternativní možnost poskytování těchto odběrů a dospěl jsem k závěru, že nejlepší variantou je kombinace obou přístupů. Dále jsem se věnoval potřebným změnám v přístupu ke franchisové spolupráci, kde jsem podrobně řešil několik základních oblastí tak, aby se tato spolupráce posunula dále. Věnoval jsem se také nalezeným příležitostem. Popsal jsem situaci se zpoplatněním osobních odběrů objednávek na pobočkách a s rozšířením sortimentu o elektronické zboží.

V následující kapitole jsem se pak věnoval dalším podmínkám, které je potřeba splnit, aby přínos navrhovaných změn byl co největší. Zároveň jsem se zaměřil na provázanost jednotlivých opatření. Na konci této kapitoly jsem pak shrnul ekonomické i mimoekonomické přínosy celého souboru mnou navržených opatření.

Hlavním cílem logistiky je co nejlepší uspokojení potřeb konečných zákazníků. S oborem logistiky je provázáno i mnoho dalších problematik podnikání. Proto jsem se v této práci několikrát dostal i za nejasné hranice logistiky, abych podpořil její fungování.

Stanovený cíl této diplomové práce se mi tedy podařilo splnit. Věřím, že mé návrhy budou cenným přínosem pro zkoumanou společnost XY a.s. a pomohou jí v dalším růstu.

## POUŽITÉ ZDROJE

- (1) XY A.S. *XY - internetový obchod* [online]. 2014 [cit. 2014-05-25]. Dostupné z: [www.xy.cz](http://www.xy.cz)
- (2) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2014 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)
- (3) SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2563-2.
- (4) PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století: (supply chain management)*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2005. 3 sv. (569, 524, 602 s.). ISBN 80-860-3159-4.
- (5) STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2008, 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.
- (6) SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- (7) LAMBERT, Douglas M, Lisa M ELLRAM a James R STOCK. *Logistika: [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]*. Vyd. 2. Brno: CP Books, 2005, xviii, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
- (8) ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. *Česká asociace franchisingu: Váš partner a průvodce franchisovým podnikáním* [online]. 2005 [cit. 2014-05-25]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/>
- (9) Počet obyvatel v obcích k 1.1.2014. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/130072-14>
- (10) ULOŽENKA S.R.O. *Uloženska: Výdejní místa profesionálně* [online]. 2010 [cit. 2014-05-25]. Dostupné z: <http://ulozenka.cz/>

## REFERENČNÍ ZDROJE

- (11) CEMPÍREK, Václav, Rudolf KAMPF, Jaromír ŠIROKÝ a Miroslav SLIVONĚ. *Logistické a přepravní technologie*. Vyd. 1. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2009, 197 s. ISBN 978-80-86530-57-4.
- (12) ČESKÁ LOGISTICKÁ ASOCIACE O.S. *Česká logistická asociace* [online]. 2014 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.czech-logistics.eu>
- (13) EUROPEAN LOGISTICS ASSOCIATION. *Empowering logistics* [online]. 2014 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.elalog.org/>
- (14) FARAHANI, Reza Zanjirani. *Logistics operations and management: concepts and models*. 1st ed. Boston, MA: Elsevier, 2011, xvi, 469 s. ISBN 978-0-12-385202-1.
- (15) CHRISTOPHER, Martin. *Logistika v marketingu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 166 s. ISBN 80-726-1007-4.
- (16) JIRSÁK, Petr, Michal MERVART a Marek VINŠ. *Logistika pro ekonomy - vstupní logistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. ISBN 978-80-7357-958-6.
- (17) KERBER, Bill a Brian J. DRECKSHAGE. *Lean supply chain management essentials: a framework for materials managers*. Boca Raton, [Fla.]: CRC Press, 2011, xv, 258 s. ;. ISBN 978-14398-4082-5.
- (18) LUKOSZOVÁ, Xenie. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 121 s. ISBN 978-80-86929-89-7.
- (19) PERNICA, Petr. *Arts logistics*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008, 425 s. ISBN 978-80-245-1412-3.
- (20) SCHULTE, Christof. *Logistika*. 1. vyd. Překlad Adolf Baudyš, Gustav Tomek. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301 s. ISBN 80-856-0587-2.
- (21) ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xi, 227 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-534-6.



## SEZNAM OBRÁZKŮ

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Organizační struktura společnosti XY .....                             | 15 |
| Obrázek 2: Diagram průchodu zakázky společností XY .....                          | 23 |
| Obrázek 3: Různá dostupnost zboží objednaného ve stejný den .....                 | 27 |
| Obrázek 4: Pobočková síť společnosti XY .....                                     | 29 |
| Obrázek 5: Pobočková síť společnosti XY po jednom roce aktivního rozšiřování..... | 50 |
| Obrázek 6: Výdejní místa společnosti Uloženska s.r.o. – květen 2014 .....         | 54 |

## SEZNAM TABULEK

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1: Roční náklady na rozšiřování pobočkové sítě ..... | 53 |
| Tabulka 2: Ceník služeb společnosti Uloženska s.r.o. ....    | 55 |
| Tabulka 3: Souhrn nákladů navrhovaných opatření .....        | 62 |