

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104005/D/2016/2474438282

**STRATÉGIA ROZVOJA LOGISTIKY
V PODNIKU**

Diplomová práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE FAKULTA
PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**STRATÉGIA ROZVOJA LOGISTIKY
V PODNIKU**

Diplomová práca

Študijný program: Všeobecný manažment

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu výroby a logistiky

Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Andrej Dupal', CSc.

Bratislava 2016

Bc. Dagmara Büngerová

ABSTRAKT

BŮNGEROVÁ, Dagmara: *Stratégia rozvoja logistiky v digitalizovanom podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu výroby a logistiky. – prof. Ing. Andrej Dupal', CSc. – Bratislava: FPM EU, 2016, 62 s.

Cieľom záverečnej práce je zhrnúť podstatné teoretické východiská logistiky a navrhnúť možnosti zdokonaľovania logistických procesov vo firme INFO-TECH, spol.s.r.o.

Práca je rozdelená do 6 kapitol. Obsahuje 8 obrázkov, 6 tabuliek a 1 graf. Prvá kapitola je venovaná všeobecným východiskám logistiky, objasneniu základných pojmov a priblíženia problematiky.

V ďalšej časti sa charakterizuje podnik INFO-TECH, spol. s.r.o., jeho ciele, dve hlavné činnosti pôsobenia, východiskové ukazovatele a poslanie podniku.

Záverečná kapitola sa zaoberá zhrnutím zistených faktov.

Výsledkom riešenia danej problematiky je návrh na zlepšenie a zefektívnenie dopravnej a skladovacej logistiky podniku INFO-TECH, spol.s.r.o.

Kľúčové slová:

stratégia, podnik, rozvoj, podniková stratégia, logistika, logistické systémy, skladovanie, doprava

ABSTRACT

BŮNGEROVÁ, Dagmara: *Strategy development of logistics in digitalised company*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of business management; Department of production and logistics management. – prof. Ing. Andrej Dupal', CSc. – Bratislava: FPM EU, 2016, 62 p.

Aim of the thesis is to summarize the essential theoretical basis of logistics and possible options for improvement of logistics processes in the company INFO-TECH spol.s.r.o.

The diploma thesis is divided into six chapters. It contains 8 pictures, 6 tables and 1 diagram. The first chapter is devoted to general starting points logistics, clarifying the basic concepts and approach problems.

The next section characterizes the company INFO-TECH, spol. Ltd., its objectives, the two main activities of action, background characteristics and mission of the company.

The final chapter deals with a summary of the facts.

The result of the issue is a proposal to improve and streamline the transport and storage logistics company INFO-TECH spol.s.r.o.

Key words:

strategy, business, development, corporate strategy, logistics, logistics systems, storage, transport

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 10.5.2016

.....

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som sa rada srdečne poďakovala vedúcemu mojej diplomovej práce, pánovi prof. Ing. Andrejovi Dupal'ovi, CSc., za cenné rady, pripomienky, postrehy i trpezlivosť, ktorými v značnej miere prispel k zhotoveniu predkladanej diplomovej práce.

OBSAH	str.
Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí	12
1.1 Vývoj a história logistiky	12
1.2 Definícia logistiky	13
1.3 Špecifikácia logistických oblastí	16
1.4 Logistický reťazec	16
1.4.1 Typy logistických reťazcov	18
1.5 Podniková logistika	19
1.6 Nákup	21
1.7 Stratégia logistického systému podniku	24
2 Cieľ práce	27
3 Metodika práce a metódy skúmania	28
3.1 Charakteristika objektu skúmania	28
3.2 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	28
3.3 Metódy skúmania	29
4 Výsledky práce	31
4.1 Analýza podnikateľského modelu firmy INFO-TECH, s.r.o. podľa konceptu CANVAS	31
4.1.1 Zákaznícky segment	33
4.1.2 Hodnota, ktorú podnik poskytuje	33

4.1.3 Distribučné kanály	35
4.1.4 Vzťahy so zákazníkmi	36
4.1.5 Zdroje príjmov	36
4.1.6 Kľúčové zdroje	36
4.1.7 Kľúčové aktivity	37
4.1.8 Kľúčoví partneri	37
4.1.9 Štruktúra nákladov	38
4.2 Priamy predaj tovaru ako prvý súbor činností podniku INFO-TECH, s.r.o.	39
4.2.1 Nákup	40
4.2.2 Skladovanie	41
4.2.3 Riadenie zásob	42
4.2.4 Začlenenie do logistického reťazca, distribúcia a zákaznícky servis	42
4.3 Servis výpočtovej techniky ako ďalší súbor činností podniku	
INFO-TECH, s.r.o	46
4.3.1 Nákup	46
4.3.2 Skladovanie	47
4.3.3 Riadenie zásob	47
4.3.4 Začlenenie do dodávateľského reťazca, distribúcia a zákaznícky servis	47
5 Diskusia	49
5.1 Prvá časť činností firmy INFO-TECH, s.r.o.	49
5.1.1 Zhrnutie návrhu pre prvú oblasť činností	49
5.1.2 Požiadavky pre realizáciu návrhu	50
5.1.3 Prvotné náklady spojené s realizáciou návrhu	50
5.1.4 Odhad ročných nákladov spojených s realizáciou návrhu	50
5.1.5 Odhad ročných ziskov z realizácie návrhu	50
5.2 Návrh na nákup budovy	51
5.3 Druhá oblasť činností podniku INFO-TECH, s.r.o.	55

6	Záver	60
	Použitá literatúra	61

ÚVOD

Logistika, ktorá sa pôvodne objavila ako nástroj pri riešení problémov armádneho zásobovania, je dnes nepostrádateľnou súčasťou firemných procesov. Jej najväčší rozvoj bol zaznamenaný počas svetových vojen, kedy sa vojaci oboznámili s vojenskou logistikou a rovnako po skončení 2. svetovej vojny sa logistika rozšírila aj do ostatných oblastí života. Stala sa významnou zložkou podnikov v Slovenskej republike a rovnako má svoje nezastupiteľné miesto v podnikoch na celom svete, kde sa dokonca často stáva i jednou z možností pre dosiahnutie konkurenčnej výhody.

Definícií logistiky poznáme veľa, no najčastejšie sa pod týmto pojmom rozumie tok tovaru a materiálu z miesta vzniku do miesta spotreby s cieľom uspokojenia požiadaviek zákazníkov, a to všetko pri minimálnych nákladoch a minimálnych kapitálových výdavkoch.

Logistický reťazec už predstavuje viac než pojem "Logistika", nakoľko v sebe zahŕňa tiež nehmotný aspekt a to premiestňovanie a uchovávanie všetkých informácií, ktoré sa podieľajú na naplnení tohoto účelu pre spoločnosť ako celok. V súčasnosti sa téme logistiky venuje stále väčšia pozornosť, čo vzhľadom k jej dôležitosti nepovažujeme za prekvapivé.

Dôležitosť logistiky, ako takej, často závisí od zamerania a veľkosti toho-ktorého podniku. V malých podnikoch sa jej nezvykne prikladať veľká dôležitosť, nakoľko tu procesy často prebiehajú "náhodne", podľa aktuálnej potreby a stavu. Je však takmer pravidlom, že s rastom podniku sa zvyšuje i jeho kooperácia s inými podnikmi, obchodná spolupráca na trhu, a tým i vyššia potreba logistických procesov na podporu týchto vzťahov. Logistické útvary sú v mnohých podnikoch zahrnuté do organizačných štruktúr, aby sa zaoberali stavom riadením stavu zásob a expedíciou výrobkov. Vzhľadom na neustále rastúci trh služieb, vyvíjajú sa i logistické firmy, ktoré poskytujú rozne typy logistickej podpory: prenájom skladových priestorov, vyskladňovanie tovaru, špedícia a podobne.

Tému diplomovej práce "Stratégia rozvoja logistiky v podniku" som si zvolila práve preto, že logistika ako súčasť podniku sa neustále dostáva do popredia a jej význam v riadení narastá. V súčasnosti zaznamenávame rastúci tlak na zlepšovanie a

zefektívňovanie poskytovania služieb zákazníkom, čo opat' súvisí i s logistickými procesmi podnikov.

V diplomovej práci sa pokúsime objasniť základné charakteristiky a teoretické východiská logistiky a procesov prebiehajúcich v podniku. V druhej časti si priblížime problematiku logistických procesov a poukážeme na základné princípy v konkrétnom podniku, ktorý logistické reťazce využíva v riadení. Záverečná časť diplomovej práce je venovaná konkrétnym návrhom pre konkrétny podnik, a to v oblastiach logistických procesov. Zároveň poukáže na využitie teoretických vedomostí z danej oblasti v praxi.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí

1.1 Vývoj a história logistiky

Pôvod slova Logistika pochádza z gréckeho "lego" a "logic" , ako aj z francúzskeho slova "loger". Grécke slovo "lego" znamená myslieť, z neho môžeme odvodiť slovo "logizomai", čo znamená kalkulovať a uvažovať. K tomu patriacemu subjektu "logismos" prináleží adjektívum "logistikos" , čo znamená výpočtom zistiť, jako aj predvídavo logicky myslieť. V Aténach a v iných gréckych mestách, v Rímskej a Byzantskej ríši, a najmä v ich armádach, existovali úradníci, ktorých označovali titulom "logista". Bol to úradník, ktorý sa staral o overovanie financií magistrátu.

Francúzske slovo "loger" sa používalo už v 12. storočí a označovalo sa ním prechodné ubytovanie vojakov a cestujúcich. V slovenskej armáde sa dodnes používa termín ubytovateľ , čo sa prevzalo z nemeckej terminológie "Einquartierung". Môžeme teda skonštatovať, že logistické úlohy sú také staré jako existencia ľudstva. Už v dobách keď človek zbieral plody, neskôr pestoval poľnohospodárske rastliny, neskôr pri krížiackych výpravách, bol konfrontovaný s riešením úloh, dnes chápanými jako logistické úlohy.

Ako vzorový príklad uplatnenia logistiky v minulosti môže poslúžiť "hodvábná obchodná cesta", ktorou sa počas viac jako 3000 rokov uskutočňovala intenzívna výmena tovaru medzi Stredomorím a krajinami vyspelej orientálnej kultúry. Po tejto ceste sa do Európy dopravoval najmä hodváb a korenie. Schopnosť obchodu, dopravy, skladovania a prekládky tovaru vyvolala potreba prežiť a zabezpečiť ekonomický úspech. Tento príklad dokazuje, jako veľmi je potrebné v záujme úspechu zabezpečiť rast ohraničujúcich činností, ako sú informačný systém a dobrá infraštruktúra.

K vlastnej aplikácii logistiky dochádzalo v 50-tych rokoch minulého storočia v Spojených štátoch amerických v čoraz väčšom počte podnikov. Táto disciplína postupne nachádzala uplatnenie i v Európe. Aký je jej súčasný význam, najlepšie dokazuje fakt, že bezmála na všetkých univerzitách a vysokých školách sa logistika prednáša nielen ako hlavná, ale aj čiastková i ako medzipredmetová disciplína.

O problematike a zmysle logistiky sa vydávajú i odborné publikácie, časopisy a koná sa celý rad významných a internacionálnych konferencií.¹

1.2 Definícia logistiky

Preprava a skladovanie výrobných faktorov, hotových výrobkov, polotovarov a organizácia s tým súvisiacich činností tvoria významnú časť výrobného procesu. Problematike prepravy, skladovania a organizácii celého výrobného procesu venuje veľká pozornosť. Vedná disciplína, ktorá sa týmto zaoberá sa nazýva *logistika*.

Pojem *logistika*, *logistický manažment* nie je zadefinovaný jednotne ani v literatúre, ani v praxi, a vo väčšine prípadov ho treba zosúladiť s predmetom a obsahom tej činnosti, ktorú má *logistická koncepcia* riešiť.

1. Definícia NATO, zhodná s definíciou používanou v armáde USA:

Logistika v najširšom slova zmysle predstavuje:

- ✚ vývoj, konštrukciu, akvizíciu, skladovanie, prepravu, distribúcie, technické zabezpečenie, odsuny a vyrad'ovanie vojenskej techniky a materiálu
- ✚ prepravu, odsuny a hospitalizáciu osôb
- ✚ akvizíciu alebo výstavbu, údržbu, prevádzku a rušenie zariadení
- ✚ akvizíciu alebo poskytovanie služieb

2. Definícia americkej logistickej spoločnosti "Council of Logistics Management":

Proces plánovania, realizácie a riadenia efektívneho, výkonného toku a skladovania tovarov, služieb a súvisiacich informácií z miesta vzniku do miesta spotreby, ktorého cieľom je uspokojiť požiadavky zákazníkov.

¹ STERN, J. - DUPAĽ, A. 1999. *Logistika*. Bratislava: Ekonóm, 1999. s. 7-8. ISBN 80-225-1142-0

3. Definícia európskej logistickej asociácie (EIS):

Logistika je organizácia, plánovanie, riadenie a výkon toku tovaru - vývojom a nákupom začínajúc, výrobou a distribúciou podľa objednávky finálneho zákazníka končiac - tak, aby boli splnené všetky požiadavky trhu pri minimálnych nákladoch a minimálnych kapitálových výdavkoch.

4. Hans Christian Pfohl definuje logistiku ako:

Súhrn činností, ktorými sa vytvárajú, riadia a kontrolujú všetky pohybové a skladovacie pochody. Súhrnom týchto činností majú byť efektívne preklenuté priestor a čas.

5. Ďalší autori definujú pojem logistika nasledovne:

Schulte, Ch. - Logistika je integrované plánovanie, formulovanie, vykonávanie a kontrolovanie hmotných a s nimi spojených informačných tokov od dodávateľa do podniku, vnútri podniku a z podniku k odberateľovi.

Pernica, P. - Logistika je disciplína, ktorá sa zaoberá celkovou optimalizáciou, koordináciou a synchronizáciou všetkých aktivít v rámci samoorganizujúcich sa systémov, ktorých zreťazenie je nevyhnutné pre pružné a hospodárne dosiahnutie daného konečného (synergického) efektu.

Krampe, H. - Riadený hmotný tok výrobných a obehových procesov v odvetviach národného hospodárstva a medzi nimi s cieľom dosiahnuť najvyššiu efektívnosť.

Uhde, G. B. - Systém tvorby, riadenia, regulácie a vlastného priebehu materiálového toku, energií, informácií a premiestňovania osôb.

Logistika mala v priebehu doby viacero názvov. V anglicky písanej literatúre sa môžeme stretnúť najmä s týmito pojmami:

Δ Business Logistics	- Podniková logistika
Δ Channel management	- Riadenie (distribučných) kanálov
Δ Distribution	- Distribúcia
Δ Industrial logistics	- Priemyselná logistika

Δ Logistical management	- Logistické riadenie
Δ Materials management	- Riadenie materiálov
Δ Physical management	- Distribúcia tovarov (Fyzická distribúcia)
Δ Quick – response systems	- Systémy "rýchlej odozvy"
Δ Supply chain management	- Riadenie zásobovacích alebo dodávkových reťazcov
Δ Supply management	- Riadenie zásobovania
Δ Logistics production	- Výrobná logistika

Všetky pojmy majú spoločné to, že sa týkajú toku tovarov a materiálov z miesta vzniku do miesta spotreby, v niektorých prípadoch až do miesta likvidácie.

V anglosaskej literatúre sa stretávame s chápaním logistiky v užšom zmysle, keď sa do logistických procesov zahrňajú len procesy obstarávania a distribúcie (teda len nákupná logistika, resp, logistika obstarávania a distribučná logistika).

V kontinentálnej literatúre sa rozširuje chápanie logistických procesov o výrobnú oblasť a vtedy hovoríme o chápaní logistiky v širšom zmysle. Vzhľadom na charakter práce vyberáme nasledovnú definíciu logistiky.

”Logistikou z hľadiska výrobného podniku rozumieme systémové plánovanie, synchronizáciu, riadenie, realizáciu a kontrolu vonkajšieho a vnútorného materiálového toku a s ním spojeného informačného toku s tým cieľom, aby sme zabezpečili optimálny priebeh výrobného procesu. Je zameraná na uspokojovanie potrieb zákazníka ako na konečný efekt a tento sa snaží dosiahnuť s čo najväčšou pružnosťou, presnosťou a hospodárnosťou.“²

² DUPAČ, A. – BREZINA, I. 2006. Logistika v manažmente podniku. Bratislava: Sprint, 2006. s. 10-11. ISBN 80-89085-38-5

1.3 Špecifikácia logistických oblastí

Na základe kritérií, ako úroveň a obsah riešeného problému a podobne, môžeme logistiku členiť na makrologistiku, mikrologistiku a semilogistiku.

“Makrologistika rieši problémy globálnej fyzickej distribúcie tovaru v hospodárstve národnom, nadnárodnom, príp. multinárodnom. Jej cieľom je v rámci vymedzenej kompetencie komplexne riadiť, optimalizovať a integrovať dopravné, manipulačné, skladovacie procesy s informačnými, v súhrne tokov materiálu, tovaru, orgány, organizácie, priemyselné odvetia, oblasti, predovšetkým dopravný systém. Makrologistické systémy fungujú napr. v nákladnej doprave.”³

Makrologistické problémy ďalej rieši mikrologistika. Mikrologistika sa zaoberá logistickými systémami podnikov a organizácií, ktoré nevedú ku koncovým zákazníkom, ale predstavujú činnosti vnútri podniku a organizácie. Zahŕňa podnikovú logistiku, logistiku iných organizácií a logistiku verejnoprospešných organizácií, ktorých služby podnik využíva.

Semilogistika sa zaoberá problémami organizácií, ktorých rozsah prekračuje právne ohraničenie jednotlivých ekonomických subjektov, ktoré zároveň prekrývajú aktivitu medzi makrologistikou a mikrologistikou.

1.4 Logistický reťazec

“Pojem logistický reťazec je najdôležitejším pojmom logistiky. Označujeme ním také dynamické prepojenia trhu spotreby s trhmi surovín, materiálov a dielov v jeho hmotnom a nehmotnom aspekte, ktoré je účelné od dopytu konečného, ktorá sa viaže na konkrétnu zákazku, výrobok, druh a surovinu výrobku.”⁴

Logistický reťazec predstavuje spojenie podniku so zákazníkom, ktorým môže byť ako konečný spotrebiteľ, tak iný podnik. Zákazníkom ale môže byť aj iné oddelenie rovnakého podniku. Logistický reťazec pozostáva z kanálov (ciest), článkov (podsystemov) a tokov.

³ GAJDOŠ, J. - URBLÍKOVÁ, D. 2005. Logistika-teoretické základy a prípadové štúdie. 2. vydanie. Bratislava: Ekonóm, 2005. s.9. ISBN 80-225-1786-0

⁴ STEHLÍK, A. - KAPOUN, J. 2008. Logistika pro manažery. Praha: Ekopress, 2008. s. 34. ISBN 978-80-96929-37-8

Pod pojmom logistický reťazec rozumieme množinu prvkov, ktoré sú usporiadané tak, aby vytvárali tok materiálu a informácií, potrebných z hľadiska určitého cieľa. Obsahuje hmotnú a nehmotnú stránku.

Hmotná stránka predstavuje premiestňovanie surovín, dielov, materiálu, hotových a nedokončených výrobkov, obalov, odpadu, energie a osôb. Nehmotná stránka znamená premiestňovanie informácií a financií.

Každý logistický reťazec má viazanosť na konečný efekt. Je tvorený aktívnymi a pasívnymi prvkami.

Pasívne prvky logistického reťazca

- jedná sa o prvky, ktoré “prechádzajú logistickým reťazcom”.

Patria sem:

❖ *suroviny dielce, hotové výrobky, nedokončené výrobky, základný a pomocný materiál*

- majú podobu prepravovaných skladových jednotiek. Cieľom operácií s nimi je preklenúť priestor a čas. Tieto operácie majú netechnologický charakter.

❖ *obaly a prepravované prostriedky*

- táto skupina podmieňuje pohyb tovarov a je tu snaha o opakované použitie.

❖ *odpad*

- vzniká pri výrobe, distribúcií, spotrebe

❖ *informácie*

- podmieňujú a sprevádzajú pohyb tovaru, nasledujú po ňom (objednávka, faktúra, výskum trhu,..).

Aktívne prvky logistického reťazca

- jedná sa o prvky, ktoré slúžia k “premiestňovaniu pasívnych prvkov”.

Patria sem:

❖ *Technické prostriedky a zariadenia*

- slúžia na prepravu, skladovanie, balenie

❖ *Pomocné prostriedky a zariadenia*

- slúžia v spojení so skladovacími plochami, budovami, dopravnými komunikáciami a podobne

❖ *Technické prostriedky*

- počítač, telefón, modem

❖ *Riadiaci pracovníci*

- subjekty rozhodovania, ktoré účelne ovplyvňujú fungovanie aktívnych prvkov systému

1.4.1 Typy logistických reťazí

Logistické reťazce môžeme rozdeliť na 3 základné typy:

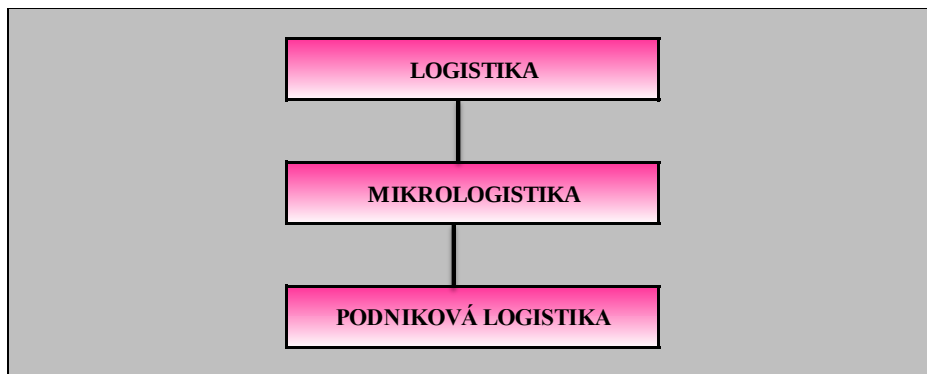
1. *Tradičný logistický reťazec s pretržitými tokmi* – materiálové toky fungujú na základe „**push**“ princípu, kedy dodávateľ odosiela dávku v čase a množstve vyhovujúcim jeho potrebám. Toky informácií sú pred predaním ďalšiemu článku prerušované, čoho následkom je vznik nadmerných zásob, neúčelné skladovanie a prestoje.
2. *Logistický reťazec s kontinuálnymi tokmi* – materiál je dodávaný podľa potrieb príjemcu, uplatňuje sa „**pull**“ princíp. Umožňuje spružnenie výroby a distribúcie, medzi dodávateľom a výrobcom je vylúčený sklad surovín a možné zavedenie JIT dodávok v menších množstvách.
3. *Logistický reťazec so synchronným tokom* – tok materiálu je celkom plynulý a vyvážený, pretože sa medzi jednotlivými článkami reťazca nachádza vždy len také množstvo, ktoré je k danému okamihu požadované. Tento systém má vysoké nároky na zdieľanie informácií medzi všetkými článkami.⁵

⁵ ŠTÚSEK, J. 2007. Řízení provozu v logistických řetězcích. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. s. 33. ISBN 80-225-1142-0

1.5 Podniková logistika

Podniková logistika patrí do tzv. „Mikrologistiky“, ktorá v sebe zahŕňa rôzne podnikové systémy vo výrobnjej činnosti i v obehu.

Základ podnikovej logistiky tvorí materiál a materiálový tok, ktorý je stelesnený v hmotnom toku. Hmotný tok je chápaný ako organizovaný pohyb všetkých predmetov potrebných na realizáciu výrobného procesu vo výrobnom systéme a medzi prvkami výrobného systému a jeho okolím.



Obrázok 1: Podniková logistika ako súčasť mikrologistiky

Zdroj: BREZINA, I. - DUPAL, A. 1999. Logistika v manažmente podniku. Bratislava: Sprint, 2006. s. 12

Predmetom podnikovej logistiky je doprava, manipulácia a skladovanie materiálu, tovaru a služieb na celej ich ceste od dodávateľa cez podnik až k odberateľovi.

Obsahom podnikovej logistiky sú:

- ❖ Organizovanie, plánovanie, zabezpečenie, realizácia a kontrola všetkých premiestňovacích a skladovacích procesov v podniku.
- ❖ Vlastná realizácia fyzických procesov, ktoré sú vyjadrené materiálovým tokom.
- ❖ Všetky tie činnosti, ktoré sa týkajú, resp. súvisia s informačným tokom.

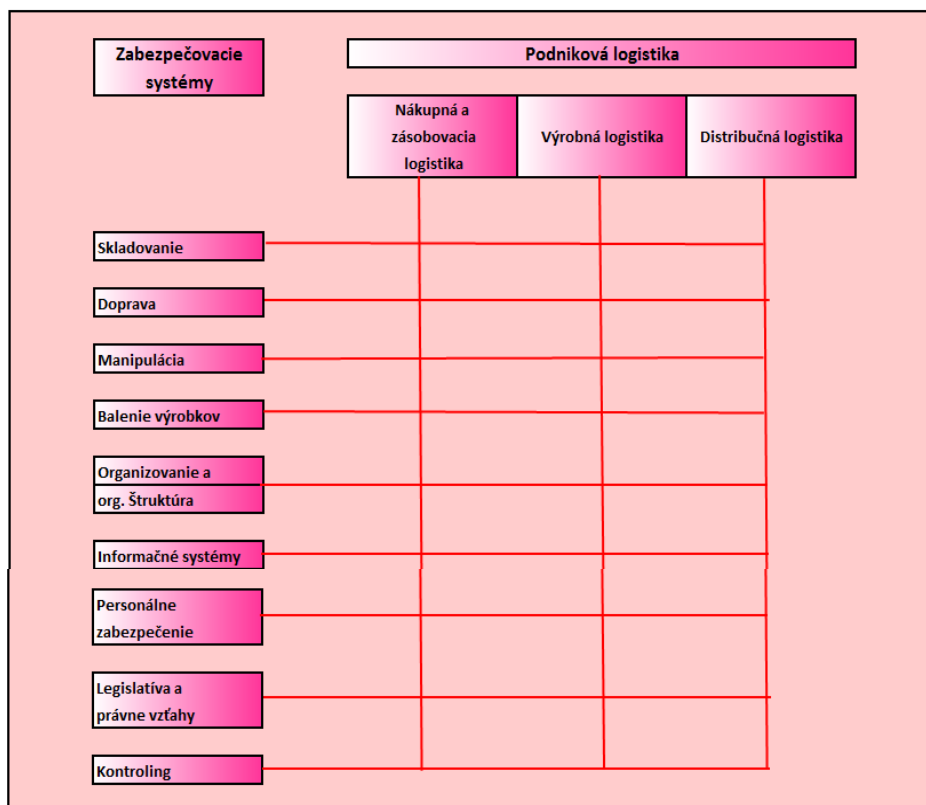
Hlavné subjekty podnikovej logistiky sú:

- ✚ Nákupná a zásobovacia logistika
- ✚ Výrobná logistika
- ✚ Distribučná logistika.

S týmito subjektmi úzko súvisia tzv. zabezpečovacie systémy, ku ktorým patria najmä:

- ❖ skladovanie,
- ❖ doprava,
- ❖ manipulácia,
- ❖ balenie výrobkov,
- ❖ organizovanie, organizačná štruktúra,
- ❖ informačné systémy,
- ❖ personálne zabezpečenie,
- ❖ legislatíva a právne vzťahy,
- ❖ kontroľing.⁶

⁶ DUPAL, A. – BREZINA, I. 2006. Logistika v manažmente podniku. Bratislava: Sprint, 2006. s. 13. ISBN 80-89085-38-5



Obrázok 2: Matica vzťahov medzi subjektmi podnikovej logistiky a tzv. zabezpečovacími systémami

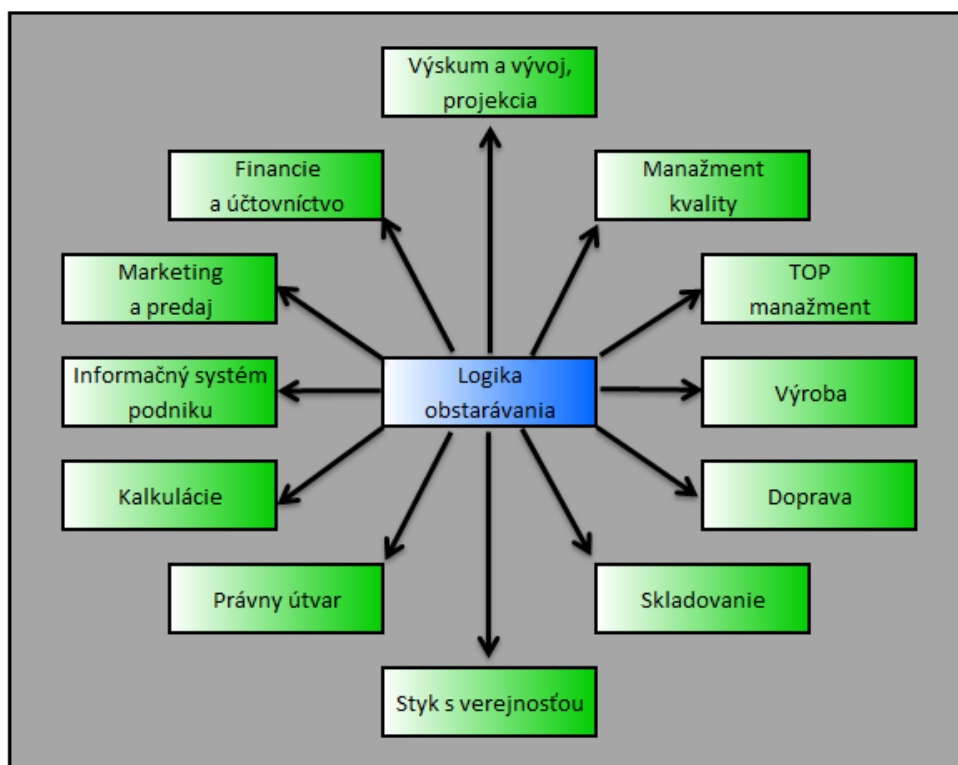
Zdroj: BREZINA, I. - DUPAL, A. 1999. Logistika v manažmente podniku. Bratislava: Sprint, 2006. s. 15

1.6 Nákup

Pod pojmom “Nákup” rozumieme súhrn aktivít firmy, ktoré súvisia so stanovením potreby materiálových zdrojov na zabezpečenie predmetu činnosti podniku v spojení s obstarávaním, príjmom, distribúciou vstupov skladovaní a riadením zásob a ich prípadnou úpravou pred odovzdaním do výroby.

Nákup je prvkom, ktorý v značnej miere ovplyvňuje výsledok hospodárenia. Súvisí totiž nielen s obstarávaním ale tiež so samotným výrobným procesom a následne celkovým výsledkom hospodárenia spoločnosti.

Možno konštatovať, že funkcia nákupu je primárne zodpovedná za vstupné toky do podniku a vstupné činnosti v rámci dodávateľského reťazca.



Obrázok 3: Informačné toky medzi logistikou obstarávania a ďalšími funkčnými oblasťami podniku

Zdroj: BREZINA, I. - DUPAL, A. 1999. Logistika v manažmente podniku. Bratislava: Sprint, 2006. s. 62

Nákup je v nepretržitom kontakte s ostatnými oddeleniami, čo napomáha spresneniu nových potrieb podniku už pri ich vzniku. Funkcia nákupu je súčasťou reťazca dodávateľa – nákup – výroba- predaj- zákazník, ktorého konečným cieľom je uspokojovanie potrieb zákazníka. Z tohto dôvodu niektorí autori nahrádzajú pojem Nákup pojmom Logistika obstarávania.

Prieskum a plánovanie v oblasti nákupu

Plánovanie nákupu predstavuje identifikáciu nákupu kritických kľúčových položiek, hodnotenie rizika, tvorbu stratégie a implementáciu. Dá sa povedať, že na hodnotenie rizika treba mať informácie o pravdepodobnosti najlepších a najhorších podmienok, ktoré môžu nastať. Dôležitým bodom je zistenie, či nedostatok materiálu alebo

iné problémy s ním spojené môžu ohroziť súčasnú alebo budúcu produkciu výrobkov, prípadne či je vhodné realizovať predzásobovanie.⁷

V súčasnosti medzi hlavné ekonomické trendy, ktoré ovplyvňujú logistiku obstarávania, môžeme považovať:

- ✚ neistota dodávateľských zdrojov a závislosť od zahraničných zdrojov,
- ✚ zvyšovanie cien rozhodujúcich komodít,
- ✚ vládne regulačné opatrenia,
- ✚ zvyšujúca sa celosvetová konkurencia,
- ✚ predĺženie či variabilnosť dodacej doby.

Neustále sa meniace prostredie núti logistických pracovníkov zaujímať sa o prieskum trhu dodávateľov. Získané informácie z prieskumu tvoria najmä:

- ❖ údaje viazané na výrobok,
- ❖ údaje o dodávateľoch,
- ❖ údaje o ponuke na trhu,
- ❖ údaje o odvetví,
- ❖ konkurencia na trhu,
- ❖ nákupné ceny,
- ❖ právne podmienky.

Pri dlhodobom plánovaní by mal logistický manažér identifikovať najmä tie údaje, ktoré sa priamo týkajú cien, dostupnosti materiálu a následne vypracovať plán opatrení aby prípadné problémy neovplyvnili chod spoločnosti.

Strategické plánovanie v logistike obstarávania zahrňuje činnosti:

A) Identifikáciu kritických nákupných položiek

B) Samotnú analýzu dodávateľského trhu

⁷ <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/23-2012/pdf/098-101.pdf>

C) *Ohodnotenie rizika*

D) *Tvorbu čiastkových stratégií*

E) *Implementáciu.*⁸

Aby bolo možné správne vyhodnotiť riziko, je potrebné stanoviť pravdepodobnosť najlepších a najhorších podmienok, ktoré by mohli nastať. Pracovníci logistiky by teda mali stanovovať a formulovať základné otázky, aby sa zabránilo opomenutie dôležitých aspektov, ako napríklad: *Akú položku potrebujeme? V akej kvalite? Aké množstvo? Za akú cenu? Kedy?* a podobne.

1.7 Stratégia logistického systému podniku

Podniková stratégia by mala vo všetkých smeroch sledovať úspory času, zvyšovanie kvality a rovnako úsporu nákladov. Prostredníctvom tejto stratégie môže podniku zabezpečiť dlhodobú budúcnosť.

Zvýšenie produktivity podniku možno dosiahnuť týmito strategickými faktormi:

- ✚ vysoká kvalita,
- ✚ nízke zásoby,
- ✚ zdokonaľovanie účasti pracujúcich na riadení,
- ✚ výrobné, organizačné a technologické inovácie,
- ✚ skracovanie priebežnej doby vo výrobe,
- ✚ zdokonaľovanie nákupu a zásobovania,
- ✚ súťaživosť o predajnosť produkcie,
- ✚ nespoliehanie sa iba na štábne útvary.⁹

⁸ DUPAL, A. – BREZINA, I. 2006. Logistika v manažmente podniku. Bratislava: Sprint, 2006. s. 10-11. ISBN 80-89085-38-5

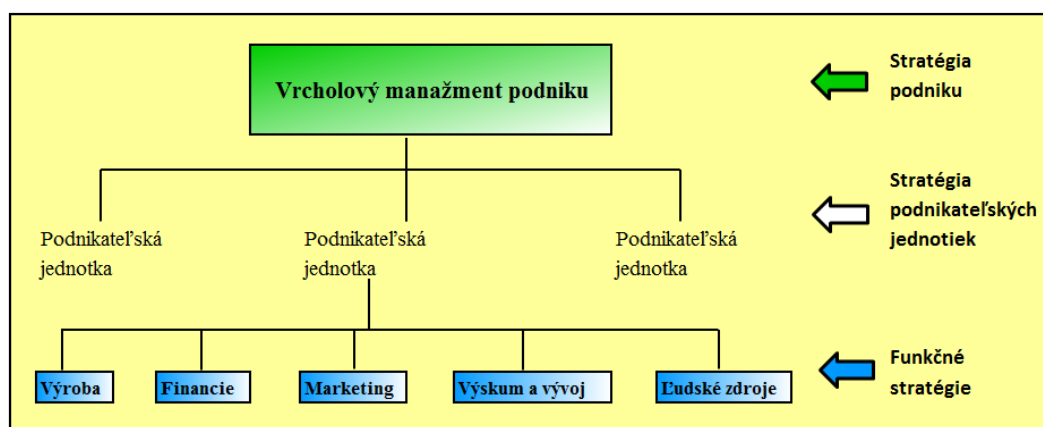
⁹ BREZINA, I. - DUPAL, A. 1999. Logistika v manažmente podniku. Bratislava: Sprint, 2006. s. 18, ISBN: 80-89085-38-5

K tomu, aby vonkajšie ciele podniku mohli byť splnené, je treba dosiahnuť vnútorné ciele a to v dvoch oblastiach:

- ❖ výkonová oblasť – dodať správny tovar v správnom množstve a kvalite, v správnom okamihu, na správne miesto,
- ❖ ekonomická oblasť – ... a so správnymi nákladmi.

V podniku, ktorý má viac podnikateľských oblastí, je vhodné celkovú stratégiu rozčleniť na nižšie úrovne. Aktuálne sa v praxi využívajú tri úrovne stratégií:

- ✚ Stratégia na úrovni podniku - hlavnou úlohou je vytvoriť portfólio podnikových oblastí pôsobnosti.
- ✚ Stratégia na úrovni podnikateľskej jednotky - jednotky vychádza zo skutočnosti, že stratégiou podniku je vymedzený priestor pôsobenia v určitom odvetví výroby, služieb alebo na určitom trhu.
- ✚ Funkčné stratégie - zamerané na hľadanie ciest pre napĺňanie stratégií vyšších úrovní prostredníctvom základných funkčných oblastí (marketing, financie, výskum a vývoja podobne).¹⁰



Obrázok 4: Hierarchia stratégií v podniku

Zdroj: Vlastné spracovanie

¹⁰ SAKÁL, P., - PODSKLÁN, A. 2004. Strategický manažment, STU, Bratislava, 2004. s. 19. ISBN 80-227-2153-0

Z uvedených definícií vyplýva, že stratégia logistiky sa zaraduje k funkčným stratégiám. Prispieva k dosiahnutiu a naplneniu vyšších strategických cieľov podniku. Hlavnou úlohou funkčných stratégií je podpora podnikateľskej stratégie pri vytváraní a udržaní konkurenčnej výhody a sekundárnou úlohou je vymedzovať formu a spôsob pre dosiahnutie vlastných funkčných cieľov podniku.¹¹

¹¹ SLÁVIK, Š. 1999. Stratégia riadenia podniku, Bratislava: SPRINT, 1999. ISBN 80- 88848-41-5

2 Ciel' práce

Diplomová práca pod názvom "Stratégia rozvoja logistiky v podniku" sa zameriava na problematiku logistiky a jej strategického postavenia v podnikateľskom subjekte.

V aktuálne veľmi razantne sa vyvíjajúcom podnikateľskom prostredí je pomerne zložitá určiť si stratégie v dlhodobom horizonte, rovnako ako zaručiť istoty, vďaka ktorým by podnik splnil stanovené ciele. Logistika sa dotýka všetkých podnikových procesov, preto dnes už nikto nepochybuje o jej strategickom postavení v riadení organizácie.

Logistika vo väčšine podnikov prestupuje celým reťazcom, s presahom od dodávateľov, cez prepravcu a firmy, poskytujúce logistické služby, až k finálnemu zákazníkovi. Všetky časti logistického procesu teda môžu značnou mierou ovplyvniť produkty, ktoré spoločnosť poskytuje ďalej svojim zákazníkom. Každá spoločnosť by preto mala analyzovať svoj zásobovací a skladovací systém, aby mohla odstrániť prípadné nedostatky systému a ďalej ho mohla ešte zlepšiť. Práve k tomuto účelu bola vypracovaná táto diplomová práca.

Hlavným cieľom diplomovej práce je na základe analýzy a zovšeobecnenia zhromaždeného súboru poznatkov navrhnúť možnosti zdokonaľovania dopravnej logistiky a skladovacieho mechanizmu vo firme INFO-TECH, s.r.o.

Čiastkové ciele, ktoré napomáhajú k dosiahnutiu hlavného cieľa sú nasledovné:

- naštudovať dostupné teoretické poznatky z danej oblasti
- na základe objasnených teoretických poznatkov popísať podnikovú logistiku v podniku a spolupráca jej jednotlivých zložiek
- získať informácie o podnikových procesoch na základe skúmania a informácií od konateľ a spoločnosti
- identifikovať problémové časti a nedostatky
- zosumarizovať výsledky diplomovej práce a určiť problematické časti a oblasti podniku, aby sa prispelo k dosiahnutiu hlavného cieľa

3 Metodika práce a metody skúmania

V danej kapitole sa zameriavame na metódy a postupy, na základe ktorých boli informácie, týkajúce sa teoretickej časti, spracované. Rovnako priblížime spôsoby, ktorými sme postupovali pri spracovaní a získavaní dostupných informácií v praktickej časti.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Objektom skúmania predkladanej diplomovej práce je podnik INFO-TECH, s.r.o., ktorý sa zaoberá viacerými činnosťami podnikania, medzi hlavné patrí nákup a predaj výpočtovej techniky, servis počítačov, mobilných telefónov a distribúcia do viacerých predajní na Slovensku. Tieto tri oblasti tvoria základ podnikateľskej činnosti a budeme sa im venovať i v praktickej časti diplomovej práce.

3.2 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Praktická časť diplomovej práce venovaná priblíženiu logistického systému podniku ABC s.r.o. a jeho ďalšiemu projektovaniu, k čomu bolo potrebné získať všetky dostupné informácie. V tomto smere bolo nevyhnutné zoznámiť sa s podnikateľskou činnosťou podniku a rovnako so všetkými prebiehajúcimi činnosťami v ňom. Jednou z aktivít podniku je nákup, teda v prvom rade sme sa venovali tejto oblasti, rovnako ako s tým súvisiacim výberom dodávateľa, následného uskladnenia tovaru a ďalšieho predaja. Po ukončení skúmania a po naštudovaní potrebnej teórie z tejto oblasti boli podniku navrhnuté opatrenia na posúdenie.

Okrem skúmania chodu podniku sme sa zamerali i na kontakt s konateľom firmy, jeho zamestnancami a manažérmi pre získanie širšieho pohľadu na podnikové procesy a logistický reťazec. Zamerali sme sa na základné a najčastejšie služby, ktoré podnik poskytuje, tiež na činnosti, ktoré predstavujú hlavný pilier chodu podniku.

Vzhľadom k tomu, že každý zákazník má svoje špecifické

požiadavky a očakávania, uspokojovanie potrieb zákazníka je možné viacerými spôsobmi. Prispôbili sme tomu i celý proces skúmania. Poskytlo nám to dostatok informácií a prehľad o tom, ako funguje logistika podniku, tiež i podnetné návrhy, ako by sa malo toto plánovanie logistiky uskutočniť. Výsledky analýzy spolu s návrhmi na zlepšenie sú uvedené v štvrtej kapitole diplomovej práce.

3.3 Metódy skúmania

Na základe stanoveného hlavného cieľa a čiastkových cieľov sme vymedzili metodický prístup diplomovej práce. Pri jej písaní boli používané viaceré typy metód skúmania, a to najmä analýza, syntéza, indukcia a dedukcia. Ďalej boli využité i empirické metódy, ako napríklad pozorovanie.

Pre zhodnotenie a interpretáciu zistených informácií sme použili viaceré metódy, uvádzame ich nasledovne:

- *Deskripcia* – pomocou nej sa nám podarilo vyhodnotiť súčasný stav podniku
- *Analýza* – pomocou analýzy boli vyberané a triedené dostupné informácie
- *Rozhovor* – využitý pri zbere ďalších, dopĺňujúcich informácií o podniku
- *Matematické nástroje* – pri výpočte nákladov, výnosov, možností šetrenia a podobne
- *Syntéza* – pomocou syntézy sme si vytvorili celkový názor na podnik a prehľad jednotlivých analyzovaných častí
- *Indukcia* – pomocou indukcie si určovali možnosti zdokonaľovania logistiky podniku
- *Dedukcia* – dedukciu sme využili na spracovanie získaných poznatkov

Na vyjadrenie číselných údajov bolo potrebné využiť matematicko-štatistické metódy vo forme tabuliek a grafov, aby sme dokázali názorne uviesť dosahované výsledky analýzy spoločnosti.

Hlavným zdrojom informácií bola dostupná literatúra, domáce I zahraničné knihy a iné typy odborných publikácií. Informácie sme tiež čerpali z elektronických zdrojov dát. Praktické údaje o spoločnosti sme získali z jej interných dokladov, na základe konzultácií a rozhovorov s konateľom spoločnosti.

4 Výsledky práce

Táto časť diplomovej práce je zameraná na analýzu podniku a jeho hlavných činností, preto pre lepšie pochopenie opísaného podniku sú ďalej uvádzané základné dáta vzťahujúce sa k jeho existencii a celej činnosti.

4.1 Analýza podnikateľského modelu firmy INFO-TECH, s.r.o. podľa konceptu CANVAS

Predmetnú spoločnosť budeme identifikovať prostredníctvom modelu Canvas pomocou deviatich stavebných blokov, ktoré spresnia celkové pôsobenie firmy. Táto identifikácia prebehne pomocou subjektívneho pozorovania spoločnosti, na základe získaných informácií od konateľa, manažéra i od zamestnancov a na základe dostupných informácií o spoločnosti. Každý z deviatich blokov bude stručne charakterizovaný a zodpovedané budú základné otázky týkajúce sa každého z nich.



Názov, sídlo a právna forma podniku: INFO-TECH, s.r.o., Štúrova 28/B, Bratislava 821 05, Spoločnosť s ručením obmedzeným

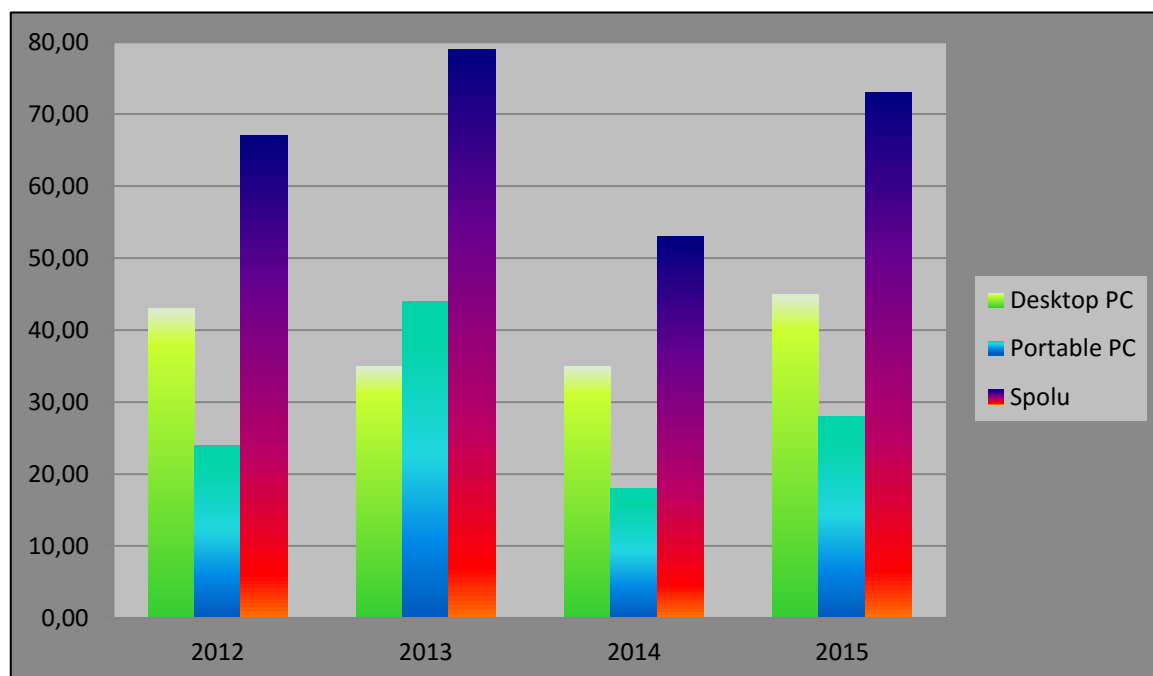
Poslanie podniku: spoločnosť INFO-TECH, s.r.o. bola založená dňom 15.8.2008 jedným podnikateľom, ktorý sa rozhodol na základe vedomostí zo štúdia a praxe z oblasti výpočtovej techniky a celkovo IT technológií založiť vlastný podnik. Spoločnosť ponúka služby v oblasti predaja najmä počítačov, mobilných telefónov a ostatného príslušenstva a ďalšou činnosťou je distribúcia do vlastných predajní v rámci celého Slovenska a následný predaj alebo servis výpočtovej techniky. Servis prebieha výhradne na hlavnej centrále v Bratislave.

Ostatné pobočky firmy sa nachádzajú v ďalších 6 mestách: Trnava, Košice, Poprad, Nové Zámky a Banská Bystrica. Okrem toho podnik predáva výpočtovú techniku i iným podnikom alebo súkromným osobám prostredníctvom veľkoobchodného predaja a predaja prostredníctvom e-shopu.

Podnik sa snaží o maximálnu spokojnosť svojich zákazníkov, ako hlavný cieľ si ukladá splnenie a ideálne i prevýšenie očakávaní, čo sa snaží dosiahnuť komplexnými službami a profesionálnym prístupom i prevedením vykonanej práce v prípade servisu. Podnik nakupuje a predáva len tie najkvalitnejšie typy výpočtovej techniky, jeho sortiment teda nie je široký, no náročný zákazník si vždy vie vybrať, čo je hlavnou filozofiou podniku už od jeho vzniku.

Odvetvie: Výpočtová technika

Na základe dostupných informácií o počte predaných PC ročne možno konštatovať, že firma INFO-TECH, spolu s inými konkurentmi, je na dobrej ceste ďalej rásť a rozvíjať sa. Prognózy naznačujú, že predaj bude v budúcich rokoch rásť minimálne o 3% ročne.



Graf 1: Predajnosť PC na Slovensku v rokoch 2012-2015 v tisícoch ks

Zdroj: <http://www.zive.sk/galeria/44084/predaj-pocitacov-tahaju-notebooky-a-inak-to-uz-nebude>

Počet zamestnancov podniku (k 1.1.2016): 25

Skladba zamestnancov: 2 manažéri, 17 predajcov, 5 dopravcov, 1 pracovník ekonomického oddelenia

4.1.1 Zákaznícky segment

Firma INFO-TECH, s.r.o. sa zameriava na úzky trh zákazníkov, ktorí vyžadujú kvalitný tovar, profesionálny a priateľský prístup, odborné služby aj s vedomím vyššej ceny.

Jednou skupinou zákazníkov sú iné podniky alebo jednotlivci, ktorí vyhľadávajú služby v oblasti výpočtovej techniky a to najmä:

- ❖ nákup počítačov a mobilných telefónov (pre súkromné i služobné účely),
- ❖ nákup PC komponentov (monitory, tlačiarne, klávesnice, myši, externé disky),
- ❖ servis stolných počítačov, notebookov, tabletov a mobilných telefónov,
- ❖ odborné poradenstvo ohľadom údržby a správy výpočtovej techniky.

Druhú skupinu zákazníkov tvoria zákazníci, ktorí vyhľadávajú servis výpočtovej techniky. Tovar teda nekupujú ale využívajú služby odborného poradenstva a opravy. Jedná sa predovšetkým servis:

- ❖ počítačových zostáv,
- ❖ notebookov,
- ❖ mobilných telefónov.

4.1.2 Hodnota, ktorú podnik poskytuje

Zákazníkom podniku INFO-TECH, s.r.o. je poskytovaná prvotná hodnota v podobe vysoko kvalitnej, modernej výpočtovej techniky, ktorú majú ľahko na dosah, je im doručená priamo na danú adresu i mimo miest, v ktorom sa nachádzajú pobočky. K nehmotným hodnotám možno priradiť dvojročnú záruku na každý tovar, podloženú reklamáciu do 6 mesiacov od nákupu s automatickou výmenou tovaru zdarma, odborné

poradenstvo a kvalifikovaný prístup predajcov.

Nehmotným produktom firmy sú aj servisné služby, poskytované všetkým klientom, teda i tým, ktorí si tovar nezakúpili od firmy INFO-TECH, s.r.o., servis tovaru každej značky dostupnej na trhu a vybavenie servisných služieb do maximálne tridsiatich dní od doručenia do špecializovaných servisných stredísk. Servisné stredisko je súčasťou každej kamennej predajne firmy INFO-TECH, s.r.o., čo je považované za ďalší benefit, nakoľko je zákazníkom okrem predaja ponúkaná i možnosť opravy na jednom mieste.

Firma INFO-TECH, s.r.o. zabezpečuje dodávanie tovaru na jednotlivé predajne vlastnou dopravou, v pravidelných intervaloch a prostredníctvom zamestnancov – prepravcov, ktorí rovnako ako ostatní zamestnanci spĺňajú všetky potrebné kritériá pre vykonávanie tejto práce.

Nakoľko pre podnik je na prvom mieste profesionalita služieb a dostupnosť produktov, snaží sa umiestniť každú novú pobočku na miesto, ktoré je ľahko prístupné v rámci mesta i z okolitých obcí a kde zároveň dokáže konkurovať podobným firmám v okolí. Preto volí výhodnú lokalitu vo väčších mestách, ktorá je základom úspechu pre takýto typ služieb.

Zákazník za svoju lojalitu a vyššiu cenu, ktorú zaplatí, očakáva primerané služby, ktoré sa podnik snaží splniť a poskytovať dokonca ešte vo vyššej miere, než by zákazník očakával. Stálym zákazníkom, ktorí nakupujú pravidelne na kamenných pobočkách, prípadne cez e-shop poskytuje vernostné karty s nárokom na zľavy a rovnako bezplatné služby, čo súvisí s celkovou podnikovou stratégiou.

Nemenej dôležitý je i ďalší faktor, ktorým je cena. Tá je závislá na značke a prispôsobená kvalite služieb. Podnik predáva iba nové PC komponenty, v jeho činnosti nie je zahrnutý bazár ani odpredaj použitej výpočtovej techniky, s výnimkou servisu pre pokazené alebo inak porušené kusy.

S cenou súvisia i očakávania zákazníka, že ak si kúpi kvalitný počítač alebo mobilný telefón, znížia sa mu náklady v budúcnosti, ktoré by musel obetovať za servis menej kvalitného výrobku, či nákup nového zariadenia za kratší čas. Toto však nepovažujeme za tak dôležitý aspekt v porovnaní s predchádzajúcimi, ktoré boli spomenuté.

4.1.3 Distribučné kanály

Podnik predáva svoje výrobky prostredníctvom priameho predaja tovaru a služieb priamo na predajni, zaoberá sa ale i logistikou a predajom tovaru pre iné podniky a zákazníkov nakupujúcich on-line.

Za hlavný a zároveň najviac efektívny považuje podnik práve priamy predaj, nakoľko ponúka možnosť priameho kontaktu so zákazníkom, bezprostredný styk s ľuďmi a umožňuje poskytovať komplexné informácie zo strany zamestnanca priamo na mieste predaja. Rovnaké výhody tento typ predaja prináša i u služby v oblasti servisu, kde jediným možným kontaktom je ten osobný, nakoľko tovar nie je možné prijať do servisnej opravy inak ako osobným odovzdaním na predajni. V prípade priameho predaja dostáva zákazník pridanú hodnotu v podobe kvalifikovanej rady priamo od zamestnancov, možnosti uváženeho výberu z rady výrobkov vystavených priamo na predajni, rovnako ako pozitívny psychologický efekt získaný z moderne vybavenej predajne, širokej škály produktov a príjemného, priateľského prístupu od zamestnancov. Na každej predajni pracujú minimálne dvaja predajcovia, čo skracuje čakaciu dobu a zrýchľuje celý proces výberu a nákupu. Spomenuté výhody zaručujú, že zákazník bude spokojný, opätovne sa do predajne vráti a podáva svoje skúsenosti ďalej svojim priateľom, rodine a známym.

V spolupráci s veľkoobchodom podnik služby nesprostredkováva, v tomto prípade ide len o predaj tovaru. Tento predaj ale vyžaduje vyššie náklady, spojené s dopravou, ktoré podnik INFO-TECH, s.r.o. zabezpečuje sám, v záujme bezpečného dodania často na poškodenie citlivého tovaru. Náklady sa teda zvyšujú i o dopravcu, ktorý vykonáva prepravu, palivo a prípadné opravy či servis dopravného automobilu.

K distribučným kanálom môžeme zaradiť i spôsoby opačnej komunikácie, teda zo strany od zákazníka k podniku. Spätná väzba, rovnako ako akákoľvek pripomienka či sťažnosť je pre podnik INFO-TECH prínosom, nakoľko mu pomáha ešte viac skvalitniť svoje služby a získať tak konkurenčnú výhodu oproti svojim konkurentom. Z toho dôvodu podnik zaviedol možnosť zdieľania pripomienok, názorov, pochvál hneď niekoľkými spôsobmi, a to: osobne na ktorejkoľvek predajni, na telefónnom čísle uvedenom na webových stránkach alebo na sociálnych sieťach, konkrétne na Facebooku, kde podnik „sleduje“ viac ako 5 tisíc užívateľov.

4.1.4 Vzťahy so zákazníkmi

Podnik a jeho vzťahy so zákazníkmi najčastejšie prebiehajú formou osobného kontaktu. Zákazníci sú v styku so zamestnancami priamo na predajni. Kvalifikovaní predajcovia tak vedia najlepšie odhadnúť potreby klientov, uspokojiť ich čo najefektívnejšie a tým zrýchliť i chod prevádzky. Ako už bolo spomenuté v predchádzajúcom bode, podnik na svojich zákazníkov pôsobí i pomocou referencií od spokojných zákazníkov a moderne vybavených priestorov predajní.

4.1.5 Zdroje príjmov

Tento segment stanovuje, ako podnik generuje zisk. V prípade firmy INFO-TECH a predaja na kamennej predajni je cena stanovená fixne u všetkých predávaných komponentov, rady a pomoc od predajcov nezvyšujú cenu tovaru. V prípade servisných služieb sa postupuje podľa platného cenníka, ktorý je k dispozícii na predajniach i na webových stránkach, cena sa ale môže meniť v závislosti na type závady produktu, či značke a tým súvisiacich náhradných dielov, ktoré treba kúpiť a vymeniť.

V prípade predaja cez e-shop je cena rovnako fixná, no navýšená o dopravu, kde je zohľadnený náklad na palivo, náklad na servisovanie dopravného automobilu a výplata pre dopravcu.

Platba za tovar alebo službu je možná tromi spôsobmi: v hotovosti alebo platba kartou priamo na pobočke, prípadne bankový predaj pre obchod uzatvorený on-line. V prípade platby za servisné služby je platba možná iba na predajni a to hotovostne alebo bezhotovostne platobnou kartou. Ceny za predaj sú fixné, menia sa iba v prípade stálych zákazníkov, ktorí vlastnia vernostné karty alebo pri predajnej akcii, zľavách, výpredajoch, dopredajoch a podobne.

4.1.6 Kľúčové zdroje

Do tejto skupiny patrí identifikácia najdôležitejších aktív, ktoré podnik potrebuje k uspokojeniu potrieb zákazníkov a tých, ktoré považuje za hlavné – kľúčové.

Pre podnik INFO-TECH, s.r.o. predstavujú tieto hlavné zdroje najmä kvalita tovaru *profesionalita a skúsenosti* v obore. Na základe predaja kvalitných typov výpočtovej techniky sa podniku darí uspokojovať potreby náročných zákazníkov až nad rámec

očakávania a prostredníctvom profesionálneho a odborného prístupu a servisu vie i špecifické potreby zákazníkov okamžite uspokojiť, vyriešiť problémy veľmi efektívne a operatívne. Profesionálny prístup predstavuje nielen odborný a zaškolený personál, ale i „neodborné“ vlastnosti, ako komunikácia a komunikačné schopnosti vo vzťahu ku klientom, na základe ktorých si podnik na trhu vytvára *dobré meno*, čo je ďalším kľúčovým zdrojom podniku INFO-TECH, s.r.o.

Medzi kľúčové aktíva v tomto prípade radíme i samotný *sklad*, kde podnik skladuje objednané komponenty, ktoré ešte neboli prevzaté na predajne, alebo tie, ktoré boli objednané vo väčšom množstve do zásoby (napríklad v prípade akcie, nižšej ceny, kedy sa dlhodobejšie skladovanie vyplatí, najmä u tzv. TOP produktov, ktoré sú najžiadanejšie).

4.1.7 Kľúčové aktivity

V tomto bode nájdeme odpoveď na otázku: *Ktoré hlavné aktivity musí podnik vytvárať, aby bol úspešný?*

Hlavnou činnosťou podniku je *prevádzka*, ktorá súvisí s poskytovaním služieb v oblasti výpočtovej techniky. Konkrétne s jedná o nákup tovaru, následný predaj a rovnako servis. Najmä s predajom úzko súvisí marketing, na ktorý sa podnik zameriava pri zdokonaľovaní služieb a snahe osloviť väčšiu časť daného trhového segmentu.

Z hľadiska logistiky považujeme za základné činnosti najmä *skladovanie, distribúciu a dopravu* tovaru, ktoré sú neodmysliteľnou súčasťou pri podnikaní s tovarom výpočtovej techniky.

4.1.8 Kľúčoví partneri

Tento blok presnejšie popisuje s kým daný podnik spolupracuje. Vzhľadom k tomu, že sa jedná o dôležité vzťahy, ktoré výrazným spôsobom ovplyvňujú prevádzku podniku, je potrebné udržiavať čo najlepšie, najkorektnejšie vzťahy. Tým je podnik schopný získať istotu dodávky objednaného tovaru, možnosť rýchle riešiť i svoje operatívne potreby alebo požiadavky zákazníkov a v neposlednom rade si buduje lokálne vzťahy, ktoré sú v podnikateľskom prostredí cenené.

Podnik INFO-TECH, s.r.o má 2 hlavných obchodných partnerov. Prvým z nich je spoločnosť Intra Medium, ktorá je jedným z najväčších dodávateľov PC komponentov, tlačiarň a notebookov v rámci piatich krajín a to: Nemecko, Rakúsko, Poľsko, Taliansko a

Francúzsko. Vznikla pred viac ako päťdesiatimi rokmi, sprostredkováva takmer všetky značky a typy výpočtovej techniky, čím si zabezpečuje široké pokrytie trhu. Pre podnik zabezpečuje dodávku všetkých PC komponentov, tlačiarňí a ostatných doplnkov k nim priradeným.

Druhým obchodným partnerom podniku je spoločnosť Universal Technology, ktorá dodáva výhradne mobilné telefóny a používané druhy náhradných dielov do PC komponentov. Táto spoločnosť je výhradným sprostredkovateľom mobilných telefónov, podnik nenakupuje tento sortiment od žiadnych iných dodávateľov.

4.1.9 Štruktúra nákladov

Pre podnik je dôležitý tak cenovo, ako i hodnotovo riadený prístup vo vzťahu k zákazníkom. Podnik sa snaží udržiavať prijateľnú úroveň cien, čím môže znížiť boj s konkurenciou. Zároveň je dôležitým prvkom i kvalita ponúkaného sortimentu a poskytovaných služieb, ktoré zákazníkom predáva a poskytuje.

Náklady podniku v prvom rade tvorí nákup, ktorá má na sklade a v predajniach k priamemu predaju. Ďalší náklad predstavuje doprava, ktorú si podnik zabezpečuje vo vlastnej réžii. Jedná sa o náklady na dopravu tovaru z hlavnej predajne a centrálného skladu do ostatných pobočiek firmy, náklady na dopravu tovaru od dodávateľov do centrálného skladu a rovnako k dopravným nákladom patrí i cena za servis a prípadné opravy dopravných prostriedkov.

Ďalšou časťou nákladov je i skladovanie. Podnik nevlastní vlastný sklad, ale využíva služby prenájmu skladových priestorov v okrajovej časti Bratislavy.

Nájom za užívanie priestorov všetkých predajní tvorí relatívne vysokú zložku nákladov. Každá z pobočiek je v centre daného mesta, preto podnik neodkúpuje priestory z dôvodu ich vysokej ceny, ale prenajíma nebytové priestory ktoré využíva na podnikanie. Podnik do budúcnosti plánuje odkup vhodných priestorov pre centrálnu predajňu v Bratislave.

Nakoľko je v prevádzke niekoľko predajní, pričom v každej sú minimálne 2 predajcovia/servisní technici, podnik si dopravu zabezpečuje sám prostredníctvom zamestnancov – dopravcov, zložku nákladov tvoria i náklady na ľudské zdroje. Vedenie – konateľ podniku sa podieľa na pracovnom procese, no náklady vynaložené na mzdy tým nevie znížiť. Vykonáva prevažne dozornú činnosť, rovnako ako 2 manažéri, ktorí cestujú

medzi jednotlivými mestami po pobočkách predajní podniku. K tejto nákladovej položke možno pripočítať i náklady spojené s vedením účtovníctva firmy a mzdového účtovníctva, ktoré je riešené externou organizáciou.

4.2 Priamy predaj tovaru ako prvý súbor činností podniku INFO-TECH, s.r.o.



Na základe analýzy podnikateľského modelu sme si rozdelili hlavné činnosti podniku do dvoch skupín. Prvou z nich je predaj výpočtovej techniky, v prevažnej miere v kamenných predajniach. Predaj sa však uskutočňuje i prostredníctvom e-shopu, ktorý funguje momentálne prvým rokom a zatiaľ sa tento typ predaja len rozbieha. E-shop bol vytvorený samotným konateľom firmy, ktorý využil svoje skúsenosti a vedomosti v tejto oblasti a rovnako bol motivovaný znížením nákladov na zriadenie e-shopu, ktoré by predstavovali externú firmu zaoberajúcu sa tvorbou webu a e-shopu.

Pre vykonávanie tejto činnosti podnik zamestnáva viacero zamestnancov, ktorí sú zaškolení, majú skúsenosti v danom obore a teda zastávajú funkcie predajcov na kamenných pobočkách. Okrem nich podnik zamestnáva i dopravcov, ktorí majú na starosti zverené pobočky, ktorým zabezpečujú: dodanie tovaru zo skladu na základe potreby v týždenných intervaloch, expresný dovoz tovaru v prípade neočakávanej potreby (neočakávaný predaj, sezónne výpredaje, a podobne), odvoz komponentov prijatých k servisnej oprave z pridelenej pobočky na centrálnu kamennú predajňu kde sa servis vykonáva a po dokončení opravy naspäť do predajne. Tento cyklus servisu je v obchodných podmienkach firmy stanovený na 30 dní, spravidla sa však dokončí oprava do 14 dní od prijatia, ak sa nejedná o vyťažené obdobie. V prípade objednávok cez e-shop,

tovar je starostlivo zabalený pracovníkmi centrálnej predajne v Bratislave a zaslaný kupujúcemu. V prípade, že na predajni sa nenachádza, je úlohou dopravcu pre Bratislavu, tento tovar na centrálu doviesť do maximálne 24 hodín od prijatia a potvrdenia elektronickej objednávky.

4.2.1 Nákup

Nákup pre tento sektor činností je realizovaný výhradne od hlavného dodávateľa a to firmy Intra Medium, s.r.o., ktorá pôsobí vo viacerých krajinách. Hlavnú pobočku má v Rakúsku. Podnik od partnera nakupuje výhradne tovar na ďalší predaj, najmä na počítačové zostavy, stolné počítače, notebooky, tablety, tlačiarne, klávesnice a myši.

Podnik spolupracuje s firmou Intra Medium od začiatku svojho vzniku a zatiaľ neuvažuje nad rozšírením dodávateľov, nakoľko je tu vybudovaný pevný odberateľsko-dodávateľský vzťah, založený na dlhoročnej spolupráci, upevnených partnerských vzťahoch a vzájomnej dôvere. Spoločnosť Intra Medium dodáva vysoko kvalitný tovar s minimálnym percentom kazových výrobkov, tovar doručuje v maximálnej kvalite, v čo najrýchlejšom čase a za priaznivých cenových podmienok, ktoré sa bez ohľadu na veľkosť objednávky a mesačný odber nemenia.

Mobilné telefóny nakupuje podnik od druhého hlavného dodávateľa, a to Universal Technology. S touto spoločnosťou podnik rovnako spolupracuje odkedy rozšíril svoju predajnú činnosť okrem počítačov a PC príslušenstva i o mobilné telefóny. Počas piatich rokov spolupráce si s týmto dodávateľom rovnako podnik buduje pozitívne obchodné vzťahy, založené na plnení podmienok v dohodnutej forme a stanovených termínoch splnených na oboch stranách. Rovnako spoločnosť Universal Technology predstavuje dodávateľa, ktorý distribuuje len nové mobilné telefóny, od overených výrobcov a zo zárukou originality.

Nákup tovaru sa realizuje len na základe objednávky, ktorú vždy zadáva konateľ na základe informácií z jednotlivých predajní. Tieto informácie spracovávajú manažéri, ktorí priebežne dozerajú na chod prevádzok a riadne plnenie práce zo strany zamestnancov. Vo výnimočných prípadoch, ak boli vopred poverení konateľom) môžu objednávky spracovať a zaslať i manažéri. Nákup sa realizuje dvomi spôsobmi:

Nákup na sklad

Tento typ nákupu sa uskutočňuje pravidelne, väčšinou po mesačných inventúrach a zistení aktuálneho stavu zásob tovaru. Realizuje sa teda v predstihu, potreby a želania zákazníkov sú známe a tomu je prispôsobený i nákup. Týmto spôsobom podnik predchádza situáciám, kedy nemá na sklade dostatok tovaru a je nútený zadávať objednávku navyše, ktorá predstavuje dodatočné náklady. Podnik sa podobným situáciám snaží predchádzať, nakoľko je jeho hlavným cieľom čo najrýchlejšie vyhovieť zákazníckym požiadavkám a maximálne uspokojenie klienta.

Operatívny nákup

V situácii, kedy má zákazník konkrétnu požiadavku, ktorej nie je možné vyhovieť, realizuje sa operatívny nákup. Hlavný obchodný partner – dodávateľ PC komponentov a príslušenstva je zväčša ochotný a schopný prijať objednávku zrealizovať a dodať do 48 hodín. V tomto prípade sa objednávka realizuje prevažne telefonicky, nakoľko je to rýchlejší spôsob a podnik má obratom informáciu o tom, či je možné dodať požadovaný typ tovaru, v zadanom čase a rovnako má možnosť sa rozhodnúť i na základe ceny, ktorú mu dodávateľ poskytne.

4.2.2 Skladovanie

Podnik INFO-TECH, s.r.o. pre skladovanie tovaru využíva jeden sklad, ktorý funguje ako centrálny. Nachádza sa v Bratislave, rovnako ako hlavná pobočka podniku a skladujú sa tu všetky druhy tovaru potrebného pre plynulý chod všetkých prevádzok. Nakoľko sú predajné miesta vybavené dostatočným priestorom, tento sklad svojou veľkosťou v aktuálnych podmienkach podniku je dostačujúci. Svojou veľkosťou spĺňa potreby a plní svoj účel na ktorý bol prenajatý. Podnik sa snaží mať neustále na všetkých pobočkách v rámci Slovenska dostatok tovaru všetkých kategórií, preto sa väčšina komponentov na sklade neuchováva dlho, ale rozdeľuje sa podľa aktuálnej potreby medzi všetkých 7 predajní.

4.2.3 Riadenie zásob

Podnik sa riadením zásob veľmi nezaoberá, vzhľadom k tomu, že tovar, ktorý je prijatý od dodávateľa putuje buď okamžite alebo do maximálne 5 pracovných dní na pobočky podľa potreby a zvyšok ostáva na sklade v minimálnom množstve, teda nie je potrebné ho rozdeľovať. Výnimku tvorí tovar nakúpený do zásoby, no v tomto prípade je vyčlenená časť skladu určená práve pre dlhodobé skladovanie. Sklad svojou veľkosťou pokrýva potreby skladovania, po väčšinu roka ich dokonca prevyšuje.

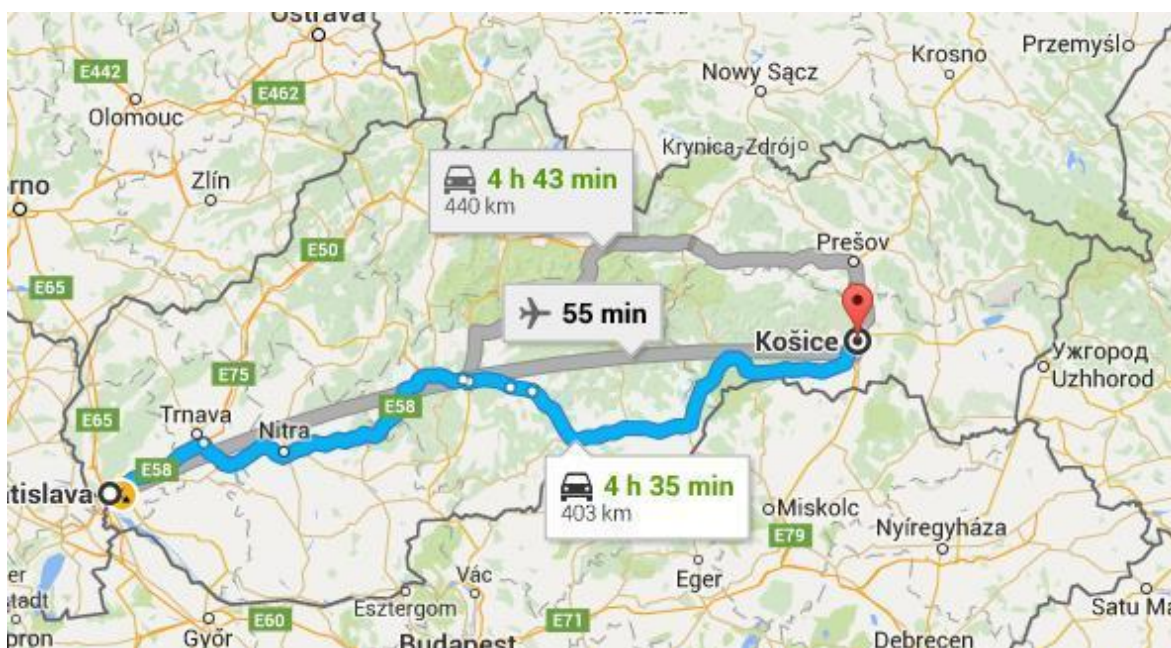
Aktuálny stav zásob na predajniach monitorujú jeho zamestnanci – predajcovia, ktorí vytvárajú zoznam tovaru potrebného na vyskladnenie. Tento zoznam sa aktualizuje raz týždenne a slúži dopravcom ako info o tom, kedy je potrebné uskutočniť návoz tovaru zo skladu. Podnik využíva prepojený on-line systém všetkých pobočiek.

4.2.4 Začlenenie do logistického reťazca, distribúcia a zákaznícky servis

Východiskom celého reťazca je zákazník. Organizačnou jednotkou distribučného kanálu je samotný podnik. Marketingové činnosti vykonávajú i predajcovia na pobočkách. Ďalšou zložkou distribučnej cesty je doprava, ktorú má podnik zabezpečenú prostredníctvom zamestnávania viacerých dopravcov.

Podnik INFO-TECH, s.r.o. zamestnáva 5 dopravcov, pričom každý má na starosti inú pobočku a týždenne absolvuje inú trasu. Všetci dopravcovia sa okrem času kedy vykonávajú dopravu, zdržujú v Bratislave a rovnako sú vedení ako zamestnanci bratislavskej predajne.

Trasa 1: Bratislava → Košice → Bratislava (830 km)



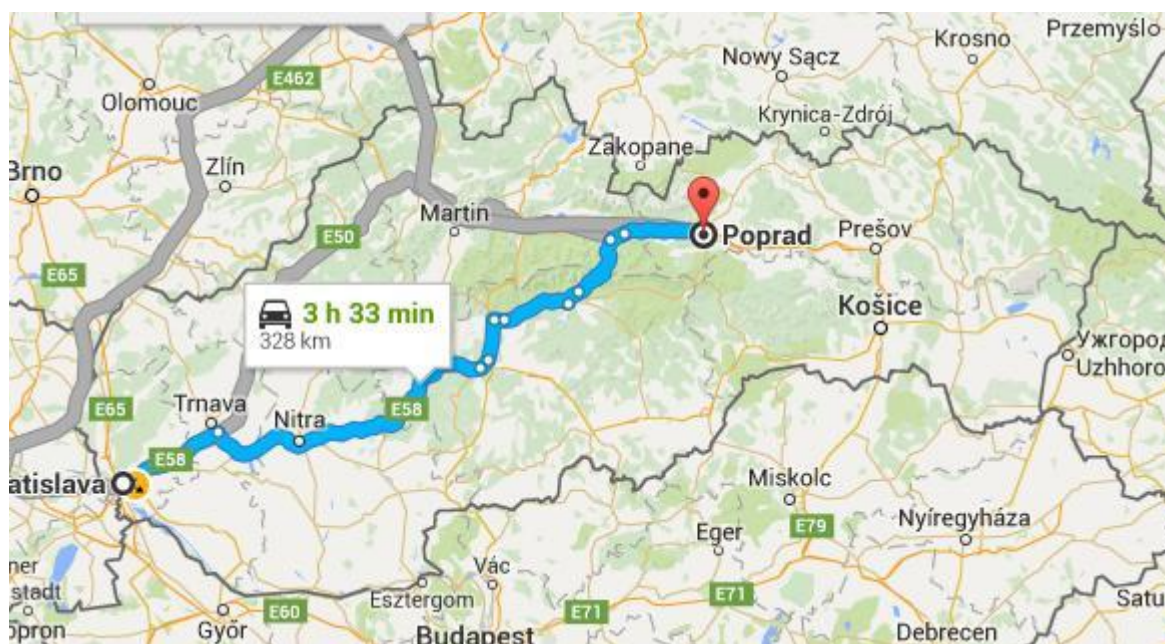
Zdroj: Vlastné spracovanie

Trasa 2: Bratislava → Trnava → Bratislava (200 km)



Zdroj: Vlastné spracovanie

Trasa 3: Bratislava → Poprad → Bratislava (680 km)



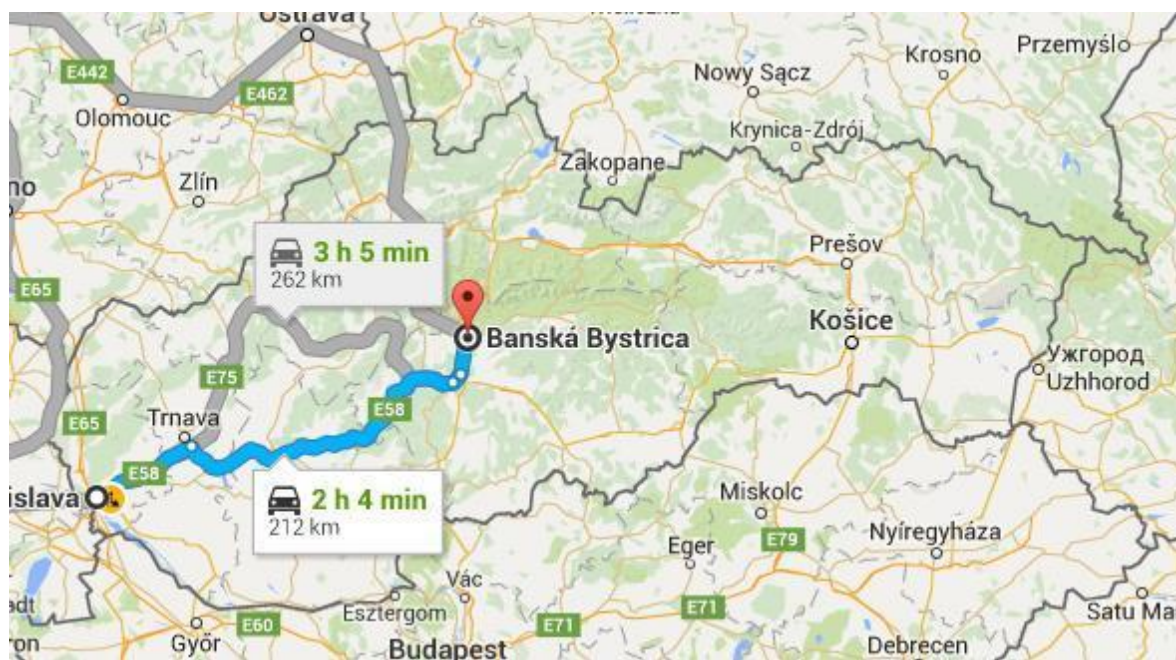
Zdroj: Vlastné spracovanie

Trasa 4: Bratislava → Nové Zámky → Bratislava (250 km)



Zdroj: Vlastné spracovanie

Trasa 5: Bratislava → Banská Bystrica → Bratislava (450 km)



Zdroj: Vlastné spracovanie

4.3 Servis výpočtovej techniky ako ďalší súbor činností podniku ABC, s.r.o.



Druhou skupinou služieb, ktoré sledovaný podnik poskytuje, je servis výpočtovej výpočtovej techniky.

Jedná sa predovšetkým o servis:

- počítačových zostáv,
- notebookov,
- mobilných telefónov.

4.3.1 Nákup

Podnik objednáva a nakupuje súčiastky potrebné pre opravu, servis a údržbu výpočtovej techniky v prevažnej väčšine od hlavného dodávateľa súčiastok - Universal Technology, ktorá distribuuje všetky používané druhy náhradných dielov do PC komponentov. Táto spoločnosť je výhradným sprostredkovateľom mobilných telefónov, podnik nenakupuje tento sortiment od žiadnych iných dodávateľov. Nákup sa realizuje prostredníctvom objednávky. Náhradné diely a súčiastky sa nakupujú výhradne s dovozom priamo na servisné centrum v Bratislave. Žiadne z týchto komponentov sa neskladujú na centrálnom sklade, ale slúžia na priame použitie, prípadne ako rezerva pre potreby zákazníkov.

4.3.2 Skladovanie

Ako bolo naznačené v predchádzajúcom bode, skladovanie súčiastok a komponentov sa spravidla vykonáva len krátkodobo a to priamo v centrálnej predajni.

V tomto prípade sklad nie je využívaný.

4.3.3 Riadenie zásob

Množstvo zásob je dané aktuálnou potrebou a vytáženosťou servisného strediska. Nakoľko podnik disponuje len jedným servisným miestom, zásoby sú pomerne ľahko kontrolovateľné a dopĺňané. Podnik objednáva súčiastky a náhradné diely len operatívne podľa aktuálnej špecifickej potreby, nakoľko má na opravu 30 dní. Zvyšok bežne, najčastejšie používaných častí má v servisnom pracovisku stále, stavy sú kontrolované priebežne a objednávajú sa spravidla raz mesačne.

4.3.4 Začlenenie do dodávateľského reťazca, distribúcia a zákaznícky servis

Podnik ABC, s.r.o. poskytuje servisné služby priamym predajom a ponukou služby, teda je v priamom kontakte so zákazníkom. Prevažná väčšina servisných služieb sa vykonáva v Bratislave, teda je odoslaná na posúdenie a opravu priamo do centrály.

V menšej miere využívajú zákazníci služby v podobe poradenstva ohľadom údržby výpočtovej techniky, ktoré im je schopný poskytnúť zamestnanec na každej pobočke, na základe absolvovaných školení a skúseností z praxe. Tieto poradenské služby nie sú spoplatnené, sú poskytované ako pridaná hodnota pre zákazníkov. V prípade menších opráv v podobe výmeny batérie za novú, ktoré možno uskutočniť len výmenou za náhradný diel, sú vykonané na počkanie, v ten istý deň, bez čakania. V týchto prípadoch sa postupuje podľa platného cenníka pre predaj PC príslušenstva a samotný výmena je opäť poskytnutá zdarma.

Na základe tohto možno činnosti vyčleniť na 3 základné oblasti:

1. Zákazník nie je viazaný na službu servisu – poradenská služba
 - Za túto službu sa neplatí, jedná sa iba o poradenskú a informatívnu formu služby, s tým že zákazník nevyužije platené služby servisu
2. Zákazník je viazaný na služby servisu – poradenská služba
 - Táto služba je spoplatená, jedná sa o servis alebo výmenu náhradných dielov.

Ako bonus dostáva zákazník dodatočné info k užívaniu techniky, k jej údržbe, odporúčania pre ďalšie používanie. Ďalšou formou sú poukážky na zľavy z nákupu v čase predajných akcií, zdarma internetové pripojenie k Wi-Fi na každej predajni, reklamné predmety, a podobne.

3. Služby poskytované po predaji tovaru

- K týmto službám zaraďuje podnik dodatočné služby nad rámec, ako napríklad bezplatné vrátenie tovaru do 30 dní od nákupu, možnosť poistenia tovaru nad rámec základného poistenia, bezplatný servis po dobu 2 rokov od dátumu kúpy (v prípade, že sa nejedná o závalu preukázateľne spôsobenú zákazníkom), prednostné vybavenie v prípade reklamácie.

5 Diskusia

Táto kapitola diplomovej práce je zameraná na objasnenie zistených problémov a nedostatkov, s ktorými sme sa oboznámili, alebo tie, na ktoré sme počas skúmania prišli na základe využitia jednoduchých metód. V tejto časti sa teda pokúsime ozrejmiť tieto zistenia a predniesť návrh k zefektívneniu činností pozorovaného podniku.

5.1 Prvá oblasť činnosti firmy INFO-TECH, s.r.o.

Prvou a hlavnou činnosťou firmy je predaj výpočtovej techniky v kamenných predajniach a tiež prostredníctvom e-shopu. Podnik sa snaží uspokojiť neustále sa rozširujúce potreby a nároky zákazníkov.

Na základe skúmania podniku sme dospeli k záveru, že pre túto oblasť činností podniku by bolo efektívne rozšíriť oblasť pôsobenia. V dnešnej, progresívne sa vyvíjajúcej dobe, rastie okruh zákazníkov viacerých oblastí a jednou z nich je práve i trh výpočtovej techniky. Spôsob zlepšenia vidíme v rozšírení pôsobenia prostredníctvom ďalšej pobočky. Nakoľko v západnej časti Slovenska je dopyt po tomto druhu služieb najvyšší, navrhujeme pridať ďalšiu pobočku v okolí hlavného mesta. Týmto je možné rýchlejšie a efektívnejšie uspokojovať potreby zákazníkov práve tam, kde je to najviac žiaduce. Tým sa zvýši rýchlosť dodania služieb a prístupnosť pre zákazníkov z okolia Bratislavy. Zároveň sa tým zčasti odbremení hlavná pobočka v Bratislave, kde je zároveň situované i servisné stredisko a získajú sa i noví zákazníci.

5.1.1 Zhrnutie návrhu pre prvú oblasť činnosti

Cieľom návrhu je zefektívnenie hlavnej činnosti podniku INFO-TECH, s.r.o. a zahŕňa rozšírenie o jednu pobočku. Predkladáme návrh na umiestnenie ďalšej pobočky do mesta Malacky. Zahŕňa prenájom vhodných priestorov v centre mesta a prijatie a zaškolenie nového predajcu. V prvom roku fungovania sa predpokladá potreba len jedného zamestnanca v predajni. V projekte sa predpokladá, že v prvom roku chodu prevádzky bude jeden zamestnanec dostačujúci.

5.1.2 Požiadavky pre realizáciu návrhu

Pre realizáciu návrhu bude potrebné zrealizovať výberové konanie pre výber vhodného kandidáta na pozíciu predajcu výpočtovej techniky a jeho následné zaškolenie. Rovnako bude nevyhnutné nájsť priestory vhodné svojou polohou a vybavením pre umiestnenie pobočky.

5.1.3 Prvotné náklady spojené s realizáciou návrhu

150 €	- Inzercia na portáli profesia.sk
1000 €	- Nájomné za prenájom priestorov na 2 mesiace vopred
50 €	- Dopravné náklady
SPOLU	- 1200 €

5.1.4 Odhad ročných nákladov spojených s realizáciou návrhu

14 500 €	- Mzdové náklady nového zamestnanca
6000 €	- Prenájom priestorov
SPOLU	- 20 500 €

Pozn.: dopravu pre pravidelné zásobovanie a odvoz servisovaných komponentov do ročných nákladov nezarátavame, nakoľko sa predpokladá ich zefektívnenie. Táto oblasť bude vysvetlená v ďalšej časti.

5.1.5 Odhad ročných ziskov z realizácie návrhu

Výška ročného zisku sa odhaduje pomerne ťažko, nakoľko dopyt po produktoch možno zistiť až po otvorení pobočky. Budeme však rátať s 50% - ným priemerným ziskom v porovnaní s pobočkou v Bratislave.

V tomto prípade sa čistý zisk z predaja výpočtovej techniky odhaduje vo výške 20 000 €. Náklady pre realizáciu návrhu by teda boli návratné vo forme zisku už v druhom roku fungovania pobočky.

Vzhľadom k tomu, že nemožno s istotou odhadnúť presné náklady a najmä zisky v prípade otvorenia novej predajne, predkladáme tento návrh len ako jednu z možností zefektívnenia činnosti, nie však prvoradú. Hlavnej oblasti zlepšenia chodu firmy a zníženia nákladov sa venujeme v ďalšej podkapitole.

5.2 Návrh na nákup budovy

Podnik INFO-TECH,s.r.o. momentálne využíva len jeden hlavný sklad, ktorý slúži ako centrálny, nakoľko je umiestnený v hlavnom meste a zároveň v blízkosti najväčšej a najziskovejšej pobočky firmy, v Bratislave. Vzhľadom k relatívne vysokým nákladom, ktoré podnik mesačne vynakladá za prenájom skladových priestorov, vidíme potenciál v zlepšení efektívnosti prevádzky podniku práve v tejto oblasti. Nákup budovy za účelom skladovania nakúpeného tovaru považujeme za príležitosť, ako podniku znížiť mesačné a teda i ročné náklady vynakladané na logistiku a zároveň zvýšiť hodnotu majetku. Kúpou nehnuteľnosti podnik získa istotu, že má dostatok priestorov na uskladnenie i väčšieho množstva elektroniky, najmä v prípade potreby. Nájomná zmluva, ktorú podnik uzatvoril so súkromnou osobou Romanom Z., ako majiteľom prenajímaných skladových priestorov, je uzatvorená na dobu určitú a to 5 rokov, do 15.7.2016.

Navrhujeme teda nákup priestorov za účelom využitia na skladovanie tovaru a nepotrebného materiálu. Na základe dostupných informácií, a s ohľadom cien nehnuteľností sme zistili, že momentálne sú ceny na tomto trhu priaznivé.

Rozloha prenajímaných priestorov je 250 m². Cena sa odvíja od rozlohy priestoru, pričom cena za prenájom 1 m² je vo výške 4,90 EUR/mesiac. Aktuálne mesačné náklady za prenájom teda predstavujú 1225 EUR. V tejto cene sú zahrnuté i energie, využívanie dvoch vstupných brán a kancelárie, ktorá je súčasťou priestoru v rozlohe 25 m².



Obrázok 5: Prenajímané skladové priestory firmy INFO-TECH, s.r.o.

Zdroj: Vlastné spracovanie

V prípade, že by sa podnik rozhodol zakúpiť budovu, s približne rovnakou veľkosťou, v rámci širšieho centra Bratislavy, cena sa pohybuje v rozmedzí 70-80 tisíc €. Nakoľko podnik nedisponuje voľnými peňažnými prostriedkami v tejto výške, nákup budovy by bol financovaný externými zdrojmi, prostredníctvom poskytnutia bankového úveru.

Po základnom prieskume trhu nehnuteľností za účelom zistenia možností a podmienok nákupu skladového priestoru sme našli vhodné priestory, ktorých kúpu navrhujeme podniku INFO-TECH, s.r.o. zvážiť.

Jedná sa o novopostavené priestory v mestskej časti Bratislavy – Nové Mesto. Areál s niekoľkými budovami má rozlohu 24 000 m², pričom predmetné skladové priestory na predaj majú rozlohu 310 m². Predpokladaný termín kolaudácie priestorov je október 2016.



Obrázok 6 : Skladové priestory na predaj v mestskej časti Nové Mesto.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Priestor je zateplený s možnosťou vykurovania, výška 5 metrov, k dispozícii jedna vlastná vstupná brána a dvere, plus vstupná brána do areálu prístupná len pre majiteľov jednotlivých priestorov areálu. V predmetnej budove je tiež pancierová podlaha, sociálne zariadenie, prístup možný i pre kamióny. Areál bol postavený za účelom poskytnutia maximálnej flexibility a efektívnosti pre svojich nájomníkov. Budovy, nakoľko ešte nie sú dokončené a skolaudované, môžu byť dovybavené a dopravené tak, aby spĺňovali požiadavky akéhokoľvek nového majiteľa. Areál poskytuje rôzne veľké priestory pre 20-30 majiteľov a súčasťou je i kamerový systém. Cena nehnuteľnosti s rozlohou 310 m² je vrátane vybavenia a základnej sanity stanovená na 32.955 EUR.

Potrebné finančné prostriedky pre zakúpenie budovy teda predstavujú cca 33 tisíc eur. Navrhujeme využiť poskytnutie úveru vo výške 30 tisíc eur a zvyšok, teda cca 9,8 % financovať z vlastných zdrojov. O možnostiach úveru sme sa v spolupráci s konateľom firmy informovali v Tatra Banke, kde má spoločnosť INFO-TECH, s.r.o. vedený i účet.

Spoločnosť dostala ponuku od banky na financovanie nákupu budovy vo výške 90% potrebných finančných prostriedkov a teda požaduje participáciu na financovaní vo výške 10 %. Doba splácania bola navrhnutá na 8 rokov s úrokovou sadzbou 3 %. Spracovateľský poplatok predstavuje 0 EUR. Počas ôsmich rokov by podnik zaplatil 96 splátok vo výške 439, 51 EUR a celkovo sumu 42 189,10 EUR. Úroky teda predstavujú sumu 12 189,10 EUR. V nasledujúcej tabuľke je detailný náhľad na prehľad výšky jednotlivých splátok vrátane úrokov a zostatku istiny počas prvého roku splácania.

Tabuľka 1: Detailný prehľad rozloženia splátok a výšky istiny počas prvého roku splácania

Č. splátky	Splátka	Úrok	Dlžná čiastka
1.	439.51 €	225.00 €	29785.49 €
2.	439.51 €	223.39 €	29569.37 €
3.	439.51 €	221.77 €	29351.63 €
4.	439.51 €	220.14 €	29132.26 €
5.	439.51 €	218.49 €	28911.24 €
6.	439.51 €	216.83 €	28688.56 €
7.	439.51 €	215.16 €	28464.22 €
8.	439.51 €	213.48 €	28238.19 €
9.	439.51 €	211.79 €	28010.47 €
10.	439.51 €	210.08 €	27781.04 €
11.	439.51 €	208.36 €	27549.88 €
12.	439.51 €	206.62 €	27317.00 €
SPOLU 1. rok	5274,12 €	2591,11 €	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výpočet celkových zaplatených úrokov je uvedený v nasledujúcej tabuľke. Celkové navýšenie je 12 192,96 EUR, čo predstavuje 40,64 %.

Tabuľka 2: Ponuka úveru od Tatra Banky

Dĺžka splácania v rokoch	Výška zaplateného úroku	Výška úveru	Zaplatené celkom
8	12 189,10 €	30 000 €	42 189,10 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Hodnota majetku sa v čase znižuje pomocou odpisov, ktoré sú v tomto prípade stanovené ako lineárne (rovnomerné) a odpisová skupina 3, teda odpisuje sa 8 rokov. Odpisuje sa ročne, v prípade nákupu budovy nevieme presne stanoviť mesiac nákupu, preto budeme rátať s odpisovaním od roku 2017.

Tabuľka 3: Výpočet rovnomerných odpisov

Rok	Zostatková cena	Uplatnený ročný odpis	Oprávky celkom
2017	28 835	4 120	4 120
2018	24 715	4 120	8 240
2019	20 595	4 120	12 360
2020	16 475	4 120	16 480
2021	12 355	4 120	20 600
2022	8 235	4 120	24 720
2023	4 115	4 120	28 840
2024	0	4 120	32 955

Zdroj: Vlastné spracovanie

Odpisy budovy budú každý rok v rovnakej výške 4 120 EUR. Odpisuje sa od roku 2017, takže konečný stav v roku 2024 bude rovný čiastke 32 955 EUR, teda nákupnej cene budovy.

Na základe vyčíslenia splátok úveru a tiež s ohľadom na odpisovanie budovy navrhujeme spoločnosti INFO-TECH, s.r.o. aby ukončila prenájom priestorov súčasne s dátumom ukončenia platnosti nájomnej zmluvy a zakúpila budovu.

Pri výpočtoch sme prihliadali i na výšku úrokov, ktoré sú relatívne vysoké, no zároveň sú mesačné náklady na splátku úveru nižšie ako samotné nájomné. Vychádzali sme i z priemerných nákladov na poistenie a daň z nehnuteľnosti. Návratnosť investície sme vypočítali na dobu **dvoch rokov**.

5.3 Druhá oblasť činnosti podniku INFO-TECH,s.r.o.

Na podnet samotného podniku sme sa rozhodli v tejto časti zamerať na distribúciu a distribučné trasy podniku. S podporou a informáciami od konateľa spoločnosti sa nám podarilo zostaviť jednoduchý prepočet mesačných nákladov, výnosov a tržieb firmy z jej činnosti.

V nasledujúcej tabuľke sú teda vyčíslené náklady podniku vynaložené na dopravu tovaru za mesiac jeho činnosti, priemerné tržby z predajní, ktoré táto činnosť prináša

a rovnako zisk firmy.

Tabuľka 4 : Distribučná činnosť podniku INFO-TECH, spol.s.r.o., náklady a výnosy

1 mesiac	Vzdialenosť	Spotreba	Náklady na trasu	Spolu
Náklady na zamestnancov				6324,5 €
Trasa 1	830 km	91,3 l	100,43 €	100,43 €
Trasa 2	200	22,1	24,31 €	24,31 €
Trasa 3	680	74,8 l	82,28 €	82,28 €
Trasa 4	250	27,5 l	30,25 €	30,25 €
Trasa 5	450	49,5 l	54,45 €	54,45 €
Servis automobilov				4200 €
Celkové náklady/ mesiac				10 816,22 €
Tržby v hrubom				22 900 €
Zisk z dovozu (marža)				3988 €
Čistý zisk				4890 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z tabuľky plynie, že zisk spoločnosti je 4890 eur pri mesačných tržbách 22900 €. Našou snahou teda bolo navrhnúť úpravu jednotlivých trás, prípadne ich prepojenie, s cieľom zvýšenia zisku. Pomohlo nám k tomu vyselektovanie zákazníkov do skupín, kde zákazníci s označením číslom 3 sú tí, ktorí podniku prinášajú najväčšie zisky.

Číslo 2 znamená väčšinové zisky a zákazníci s číslom 1 produkujú tržby v maximálnej hodnote 50 € za mesiac. Do tabuľky sme teda uviedli mestá, kde sa nachádzajú pobočky firmy, a ktoré odkazujú na ich priamych zákazníkov z daného mesta, prípadne okolia. Ako ukazovateľ teda slúžia jednotlivé pobočky, bez ohľadu na to, ktorí zákazníci ich navštívili. Selekcia prebehla na základe štatistík jednotlivých zákazníkov, pričom zreteľ sme brali na obe činnosti podniku, teda na predaj i servis.

Tabuľka 5: Rozdelenie zákazníkov

MESTO	SKUPINA
Bratislava	3
Banská Bystrica	2
Nové Zámky	1
Poprad	1
Tnava	1
Košice	2

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe rozdelenia zákazníkov sme upravili pôvodné trasy tak, aby zákazníci s číslom 2 mali stále rovnaké podmienky a zákazníkom s číslom 1 sme ubrali frekvenciu distribúcie, nakoľko ju nepovažujeme za efektívnu. Vznikli nám teda nové trasy, ktorých je menej – oproti pôvodným 5 trasám máme len 2, ktoré sa budú opakovať.

Okrem toho sme do tabuľky zahrnuli i možnosť zníženia počtu automobilov minimálne o dva, nakoľko jedna trasa sa bude opakovať 2x týždenne a druhá len raz. Podnik by teda viac už nepotreboval mať k dispozícii 5 dopravcov. Ich počet by bolo možné v budúcnosti znížiť na tri a rovnako i dva dopravné automobily, čím by podnik mohol aj naďalej predávať. Návrh predkladáme s tým, že jeden dopravca a jeden dopravný automobil by mal podnik neustále k dispozícii, v prípade potreby i poškodenia vozidla. Rovnako dopravcovia by sa mohli striedať, tiež jazdiť v skupine po dvoch, čím by sa eliminoval problém dlhej jazdy a únavy dopravcov. Tržby z predaja automobilov sme do tabuľky ani do výpočtov však neuvádzali. Rovnako rátame s približne rovnakou cenou pohonných hmôt a nákladov na servis vozidiel.

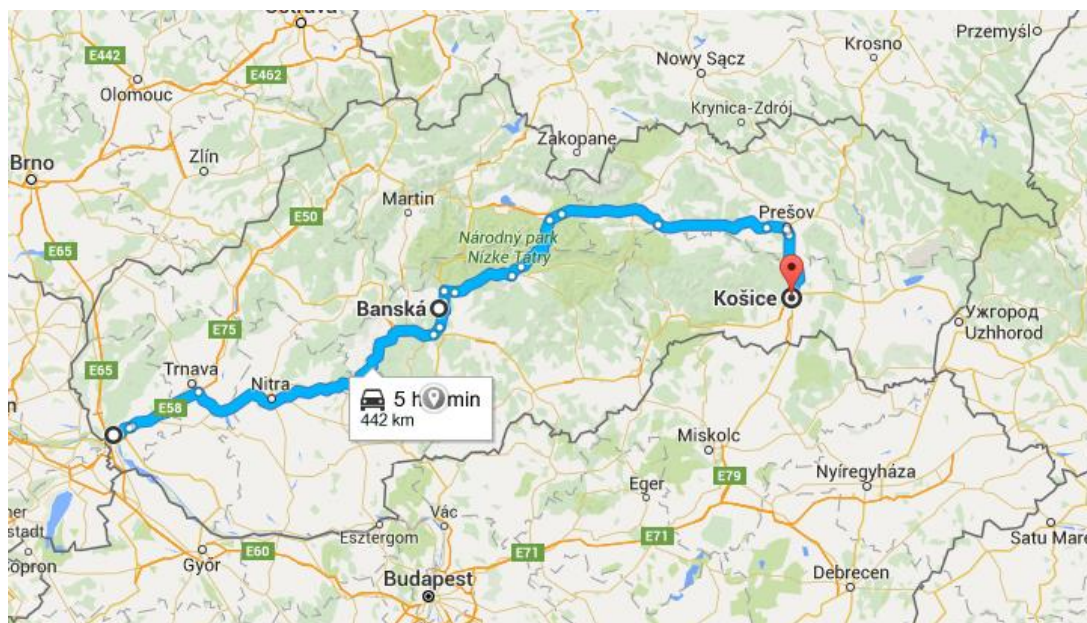
Trasa A teda bude začínať v Bratislave a povedie cez Banskú Bystricu do Košíc.

Trasa B začína v Bratislave a ďalej pokračuje do Nových Zámkov a končí v Poprade.

Tabuľka 6: Distribučná činnosť firmy INFO-TECH, s.r.o., náklady a výnosy za jeden mesiac po zmene trás

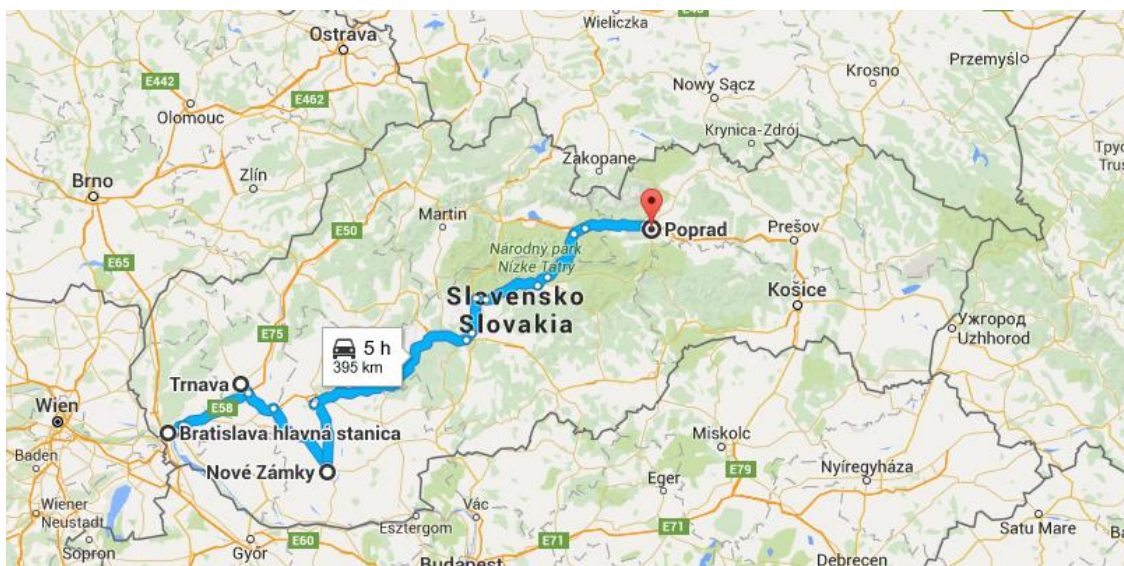
1 mesiac	Vzdialenosť	Spotreba	Náklady na trasu	Spolu
Náklady na zamestnancov				3850,5 €
Trasa A	884 km	97,3 l	107,03 €	107,03 €
Trasa B	790 km	86,9 l	95,60 €	95,60 €
Trasa A	884 km	97,3 l	107,03 €	107,03 €
Servis automobilov				3 000 €
Celkové náklady/ mesiac				7 160 €
Tržby v hrubom				22 900 €
Zisk z dovozu (marža)				3988 €
Čistý zisk				8560 €

Zdroj: Vlastné spracovanie



Obrázok 7 : Trasa A – 884 km

Zdroj: Vlastné spracovanie



Obrázok 8: Trasa B –790 km

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe vypočítaných hodnôt môžeme konštatovať, že po vypustení troch trás, ktoré sme považovali za neefektívne, sa zisk firmy zvýši o 3670 €. K tomu nárastu prispel i fakt, že sme ráтали s nižšími mzdovými nákladmi, pretože podnik z nášho pohľadu zamestnával zbytočne veľa dopravcov a rovnako sme do výpočtov zahrnuli i nižšie náklady na servis automobilov, v prípade predaja dvoch z nich.

Navrhnutým riešením sme znížili počet trás, skrátili dobu rozvozu, a v dôsledku toho i zvýšili zisk podniku pri takmer nezmenených tržbách.

Pre prípady neodkladnej potreby dovozu potrebného tovaru alebo materiálu zo skladu v Bratislave, navrhujeme využiť služby dopravnej spoločnosti Geis Parcel, s.r.o., ktorá garantuje fixnú cenu vo výške troch € u balíkov s hmotnosťou až do 50 kg.

Medzi ďalšie výhody využitia tejto prepravnej spoločnosti možno zaradiť:

- ✓ Ručenie balíka do výšky 2990 €
- ✓ Doručenie priamo na predajňu, bez potreby vyzdvihnutia na inom odbernom mieste
- ✓ Doručenie i mimo pracovných hodín
- ✓ Vybavenie objednávky do 24 hodín od prijatia.

6 Záver

Môžeme konštatovať, že logistika sa v priebehu posledných desaťročí stala bežnou súčasťou a potrebou riadenia podniku. V podmienkach Slovenskej republiky však mnohým vedúcim pracovníkom tento pojem ostáva cudzím i naďalej, nakoľko sú ešte stále ovplyvnení pomerne úzkou a vcelku dlhou tradíciou spätosti s východnými kultúrami. Malé i väčšie podniky si však uvedomujú nutnosť prispôsobovania sa požiadavkám a potrebám svojich zákazníkov, čo v oblasti logistiky tvorí neodmysliteľnú súčasť úspechu a zefektívnenia chodu podniku. Ak však logistické princípy pochopíme a aplikujeme v správnom pomere, môže to viesť k zefektívneniu podnikových procesov a to i bez nutnosti vysokej investície.

V predloženej diplomovej práci sme sa zamerali na zhodnotenie a skúmanie menšej spoločnosti, ktorá poskytuje služby v oblasti výpočtovej techniky. Za cieľ sme si stanovili skúmanie všetkých činností spoločnosti v rámci logistického reťazca. Na základe zistených informácií sme sa snažili dokázať a efektívne zhodnotiť jej možnosti, nájsť tiež priestor na zdokonalenie jej fungovania.

Analytická časť práce bola venovaná preskúmaniu základných oblastí činností spoločnosti, ktoré nevykonáva závisle na sebe, ale každú samostatne, pričom na seba obe činnosti zároveň nadväzujú. Pokúsili sme sa preskúmať a názorne popísať všetky základné informácie, ktoré sme zistili a taktiež zanalyzovať priestor, kde vidíme možnosti zlepšenia činnosti podniku INFO-TECH.

Posledná, záverečná časť práce je venovaná diskusii, a teda konkrétnym návrhom na zlepšenie logistického systému podniku. Konkrétne sme sa zamerali na oblasť dopravy a skladovania. V týchto dvoch oblastiach vidíme najväčší potenciál zlepšenia logistickej stratégie podniku, ktorá rovnako prinesie úžitok zákazníkom v podobe ešte komplexnejších a lepších služieb. Napriek tomu, že hlavnou stratégiou skúmaného podniku je poskytovať nadštandardné služby pre náročnú klientelu, priestor na zdokonaľovanie, ako sme zistili, tu stále existuje.

Veríme, že podnik sa po zhodnutí predkladaných návrhov rozhodne niektorý z nich zrealizovať. Môže mu to priniesť sľubovaný efekt v podobe zefektívnenia logistickej stratégie, a rovnako, v podobe rozrastajúceho sa počtu spokojných a verných zákazníkov.

POUŽITÁ LITERATÚRA

1. Knihy

1. BREZINA, I. - DUPAL, A. 1999. Logistika v manažmente podniku. Bratislava: Sprint, 2006. ISBN 80-890-8538-5
2. ČIMO, J., MARIAŠ, M. 1999. Inovačná stratégia firmy. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 1999. ISBN 80-225-1099-8
3. DUPAL, A. – BREZINA, I. 2006. Logistika v manažmente podniku. Bratislava: Sprint, 2006. ISBN 80-89085-38-5
4. FURDOVÁ, L. – HANSENOVÁ, H. 2013. Logistika ako pridaná hodnota zákazníka v globálnej ekonomike. Bratislava: EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3683-7
5. GAJDOŠ, J. - URBLÍKOVÁ, D. 2005. Logistika-teoretické základy a prípadové štúdie. 2. vydanie. Bratislava: Ekonóm, 2005. ISBN 80-225-1786-0
6. MARCUS, A. 1996. Strategický manažment a environmentálny manažment. Bratislava: Nadácia ETP Slovensko, 1996. ISBN 80-967401-3
7. SAKÁL, P., PODSKLEAN, A. 2004. Strategický manažment, STU, Bratislava, 2004. ISBN 80-227-2153-0
8. SLÁVIK, Š. 1997. Strategický manažment. Prípadové štúdie. Bratislava: EKONÓM, 1997. ISBN 80-225-0893-4
9. SLÁVIK, Š. 1999. Stratégia riadenia podniku, Bratislava. SPRINT, 1999. ISBN 80- 88848-41-5
10. STEHLÍK, A. - KAPOUN, J. 2008. Logistika pro manažery. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-96929-37-8
11. STERN, J. - DUPAL, A. 1999. Logistika. Bratislava: Ekonóm, 1999. ISBN 80-225-1142-0
12. ŠPIRKOVÁ, D., TRÁVNIK, I. 1996. Strategický manažment a marketing. Prípadové štúdie a príklady. Bratislava: STU, 1996. ISBN ISBN 80-227-0875-5
13. ŠTÚSEK, J. 2007. Řízení provozu v logistických řetzcích. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 80-225-1142-0
14. VIESTOVÁ, K. 1998. Obchodná logistika. Bratislava: EKONÓM, 1998. ISBN: 80-225-0840-3

15. VIESTOVÁ, K. – ŠTOFILOVÁ, J. 2006. Distribučné systémy a logistika. Bratislava: EKONÓM, 2006. ISBN: 80-225-2163-9

2. Elektronické dokumenty

1. PROCHÁZKA, J. 2010. *Predaj počítačov ťahajú notebooky a inak už to nebude* [online]. 2010. Dostupné na internete:
<<http://www.zive.sk/galeria/44084/predaj-pocitacov-tahaju-notebooky-a-inak-to-uz-nebude>>
2. MALEGA, P. 2012. *Identifikácia stratégie v oblasti logistiky nákupu* [online]. 2012. Dostupné na internete:
<<https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/23-2012/pdf/098-101.pdf>>