


Zhodnocení rizik v distribuci zboží zákazníkům

Aneta Ivičičová

Bakalářská práce
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta Ivičičová**
Osobní číslo: **L12043**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Zhodnocení rizik v distribuci zboží zákazníkům**

Zásady pro vypracování:

- 1. Soustředte informační zdroje, proveďte jejich rešerši a zpracujte teoretickou část zabývající se problematikou vybraného tématu bakalářské práce.**
- 2. Popište současný stav řešené problematiky ve firmě a vypracujte analýzu s využitím odpovídajících metod.**
- 3. Formulujte návrhy na zlepšení současného stavu zkoumané problematiky.**
- 4. Zhodnoťte přínos navržených zlepšení pro firmu.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] TICHÝ, Milík. Ovládání rizika: analýza a management. Praha: C.H. Beck. 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

[2] SMEJKAL, Vladimír a Karel, RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 2013. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

[3] ŠEFČÍK, Vladimír. Analýza rizik. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2009. 98 s. ISBN 978-80-7318-696-8.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Musil, Ph.D.
Ústav ochrany obyvatelstva

Datum zadání bakalářské práce:

6. února 2015

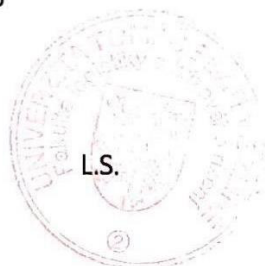
Termín odevzdání bakalářské práce:

16. května 2015

V Uherském Hradišti dne 20. února 2015



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

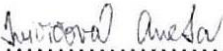
Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti


.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na téma „Zhodnocení rizik v distribuci zboží zákazníkům“. V teoretické části jsou popsány základní pojmy související s distribucí, logistikou a riziky. V praktické části je pozornost věnována popisu analyzované firmy a pomocí analýzy SWOT a analýzy Check list jsou vyhodnocena rizika. Dále jsou navržena opatření ke snížení nebo úplnému odstranění těchto rizik.

Klíčová slova: riziko, analýza rizik, skladování, distribuce

ABSTRACT

Bachelor thesis is focused on the theme "Risk assessment in the distribution of goods to customers." The theoretical part describes the basic concepts related to distribution, logistics and risks. In the practical part focuses on the description of the company and analyzed using SWOT analysis and Check list are evaluated risks. Further measures are proposed to reduce or completely eliminate these risks.

Keywords: risk, risk analysis, storage, distribution

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Miroslavu Musilovi, Ph.D. za odborné vedení, podnětné rady, velmi cenné připomínky, motivaci a především pomoc při vypracování bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 9 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 10 |
| 1 ZÁKLADNÍ POJMY SPOJENÉ S DISTRIBUCÍ | 11 |
| 1.1 DISTRIBUCE..... | 11 |
| 1.2 DISTRIBUČNÍ CESTA..... | 11 |
| 1.3 DISTRIBUČNÍ MEZIČLÁNKY | 12 |
| 1.4 VELKOOBCHOD | 12 |
| 1.5 MALOOBCHOD..... | 13 |
| 1.6 LOGISTIKA..... | 13 |
| 1.7 SKLADOVÁNÍ..... | 14 |
| 1.8 PŘEPRAVA..... | 14 |
| 2 RIZIKO | 16 |
| 2.1 DEFINICE RIZIKA..... | 16 |
| 2.2 NEBEZPEČÍ A NEJISTOTA | 16 |
| 2.3 KLASIFIKACE RIZIK..... | 17 |
| 3 ANALÝZA RIZIK..... | 19 |
| 3.1 DEFINICE ANALÝZY RIZIK | 19 |
| 3.2 APRIORNÍ A APOSTERIORNÍ ANALÝZA | 19 |
| 3.3 POSTUPY ANALÝZY RIZIK | 20 |
| 3.3.1 Identifikace rizik | 20 |
| 3.3.2 Stanovení významnosti rizik | 20 |
| 3.3.3 Stanovení velikosti rizika | 21 |
| 3.4 MĚŘENÍ RIZIKA..... | 21 |
| 3.5 METODY ANALÝZY RIZIK..... | 21 |
| 3.5.1 Analýza SWOT | 22 |
| 3.5.2 Analýza Check list (kontrolní seznam) | 23 |
| 3.6 RIZIKA, KTERÁ MOHOU VZNIKNOT V DISTRIBUCI ZBOŽÍ..... | 23 |
| 4 CÍLE A METODIKA..... | 26 |
| 4.1 CÍL PRÁCE | 26 |
| 4.2 METODY VYUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE..... | 26 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 27 |
| 5 SEZNÁMENÍ S FIRMOU XY | 28 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5.1 | INFORMACE O FIRMĚ XY | 28 |
| 5.2 | POPIS DISTRIBUCE ZBOŽÍ ZÁKAZNÍKŮM VE FIRMĚ XY..... | 28 |
| 5.3 | IDENTIFIKACE MOŽNÝCH RIZIK V DISTRIBUCI ZBOŽÍ ZÁKAZNÍKŮM | 30 |
| 5.4 | SKLADOVÁNÍ VE FIRMĚ XY..... | 31 |
| 6 | ANALÝZA RIZIK VE FIRMĚ XY | 36 |
| 6.1 | ANALÝZA SWOT FIRMY XY..... | 40 |
| 6.1.1 | Vyhodnocení analýzy SWOT firmy XY | 42 |
| 6.2 | ANALÝZA CHECK LIST FIRMY XY | 43 |
| 6.2.1 | Vyhodnocení analýzy Check list firmy XY..... | 45 |
| 7 | NÁVRHY K ELIMINACI RIZIK | 47 |
| 8 | ZHODNOCENÍ PŘÍNOSU NÁVRHŮ | 48 |
| | ZÁVĚR | 49 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 50 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 52 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 53 |
| | SEZNAM GRAFŮ | 54 |

ÚVOD

V současné době je velká pozornost věnována problematice distribuce zboží. Každá změna, obzvláště v období rychlých změn, přináší určité riziko. Riziko se stalo neodmyslitelnou součástí každodenního života. Vznikají tak odchylky, které mají negativní dopady na průběh podnikání, proto je velmi důležité sledovat možná rizika. Pokud bude kladena dostatečná pozornost rizikům, nemusí pak být pro firmu velkou hrozbou. Jestliže se firma nebude zabývat riziky dostatečně, tak některá rizika pro ni mohou znamenat až existenční problémy. K tomu, aby podnikatel rozpoznal činnosti přinášející velká rizika, je nutné provádět analýzu rizik pro navržení možných opatření.

První část bakalářské práce je zaměřena na danou problematiku v teoretické rovině. Nejprve budou vysvětleny základní pojmy spojené s distribucí, jako jsou distribuční cesta, distribuční mezičlánky, velkoobchod, maloobchod, logistika, skladování a přeprava. Dále bude krátké seznámení s pojmy riziko, nebezpečí a nejistota, klasifikace rizik, analýza rizik, jejím postupům, měření, nástrojům a rizikům, která mohou vzniknout v distribuci zboží zákazníkům.

Druhou částí práce je praktická část, ve které budou použity analýzy na vybrané firmě. Na začátku je pozornost věnována seznámení s firmou a jejím způsobům skladování a přepravy zboží. Dále budou vybrána některá rizika, která hrozí během distribuce zboží zákazníkům. Budou provedeny analýzy SWOT a Check list. Poslední část této kapitoly bude věnována návrhům pro zlepšení současného stavu firmy a zhodnocení přínosů návrhů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY SPOJENÉ S DISTRIBUCÍ

Společnost se každý den setkává s pojmem riziko. Každý ale může mít pod tímto pojmem na mysli něco jiného, proto je důležité pojem charakterizovat.

V této kapitole budou stručně popsány pojmy, které souvisí s distribucí a logistikou.

1.1 Distribuce

Distribuční řetězec tvoří proces, ve kterém se produkt dostává od výrobce až ke koncovému zákazníkovi. Tím vzniká vztah mezi firmou, jednotlivými dodavateli a distributory, kdy na konci této spolupráce je zákazník. Hlavním úkolem distribuce je doručit produkt k zákazníkovi, za splnění všech podmínek, které jsou na ni kladeny, tzn. za požadovanou cenu, kvalitu, množství, čas a hlavně na správném místě. [1]

1.2 Distribuční cesta

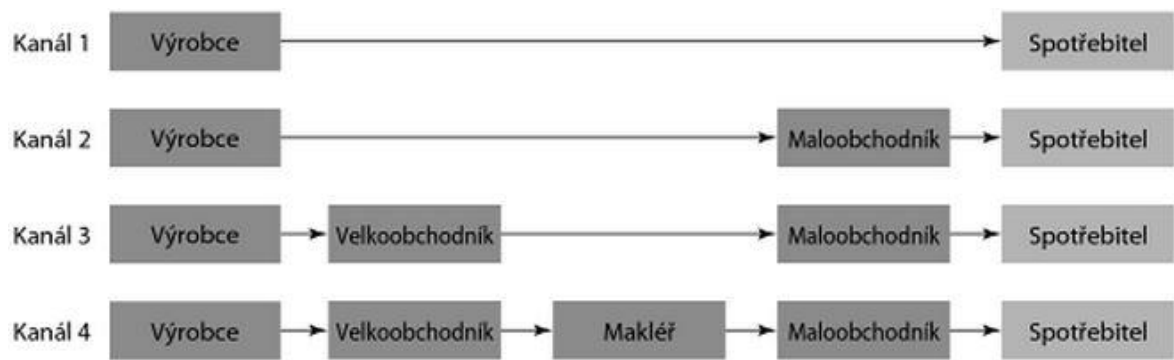
Prostřednictvím distribučních cest se dostávají produktu od výrobce nebo producenta služeb k zákazníkům. [2]

Distribuční cesta má dvě podoby: přímé spojení (výrobce – koncový zákazník) a nepřímé spojení, kde mezi výrobcem a koncovým zákazníkem vstupují tzv. mezičlánky, jimiž jsou prostředníci a zprostředkovatelé. [2]

Distribuční cesty plní mnoho funkcí, jako jsou: obstarání přístupu k požadovanému produktu způsobem a na místě požadované zákazníkem, nalézání nových zákazníků, budování vztahů se zákazníky, synchronizování nabídky s jejich potřebami, vytvoření odpovídajícího sortimentu. [2]

Na následujícím obrázku č. 1 jsou zobrazeny typy distribučních cest. Pouze u „Kanálu 1“ se jedná o přímé spojení distribuční cesty. Všechny ostatní kanály jsou doplněny o různé mezičlánky, tudíž jde o nepřímé spojení.

Firma, která bude předmětem analýzy rizik v praktické části bakalářské práce, využívá nepřímé spojení distribuční cesty, a to výrobce – velkoobchodník – maloobchodník – spotřebitel (viz „Obrázek č. 1“ – „Kanál 3“).



Obrázek č. 1 - Distribuční cesty [3]

1.3 Distribuční mezičlánky

Distribuční mezičlánky znázorňují síť firem a jednotlivců, díky kterým je zboží postupně přemísťováno od výrobce/dodavatele ke konečnému spotřebiteli nebo uživateli. Vykonávají mnoho obchodních, logistických a doplňkových činností, které usnadňují přesun zboží od výrobce ke spotřebiteli. [4]

Jelikož redukuje počet transakcí, které jsou nutné k zajištění toku zboží od různých výrobců k velkému počtu spotřebitelů, lze distribuční mezičlánky považovat za zdroj efektivity. [4]

Dělí se na tři skupiny:

- obchodní prostředníci – mají za úkol nákup zboží, které vlastní po určitou dobu a dále jej prodávají,
- obchodní zprostředkovatelé – zboží sami nevlastní, nýbrž vyhledávají subjekty poptávky a nabídky na trhu, zprostředkují setkání a prodej,
- podpůrné distribuční mezičlánky – jedná se o firmy, které nabízejí velké množství služeb v oblasti přepravy, skladování, financí a poradenství. [5]

1.4 Velkoobchod

Velkoobchod ve velkém množství nakoupené zboží od různých výrobců nebo zahraničních dodavatelů prodává dále maloobchodu, pohostinským zařízením, podnikatelům a drobným výrobcům. Jeho hlavním úkolem je nákup a další prodej, skladování zboží, úprava velikostí balení, kompletace zboží, doprava a poskytování dalších služeb. [5]

Jsou tři druhy velkoobchodů, respektive velkoobchodníků nakupujících a dále prodávajících zboží:

- velkoobchodníci-kupci,
- velkoobchodníci poskytující služby, jako jsou sklady, vlastní prodejní síla, nabízení kreditu,
- velkoobchodníci poskytující jen některou službu. [5]

Praktická část této bakalářské práce bude zaměřena především na velkoobchodní sklad vybrané firmy. Dále bude popsáno jeho fungování od přijetí objednávky, až po doručení objednaného zboží zákazníkovi a některá možná rizika během celého procesu. Vybraná rizika se dále analyzují pomocí analýzy SWOT a analýzy Check list.

1.5 Maloobchod

Maloobchod je zaměřen na konečnou fázi distribuce, tj. prodej zboží konečnému spotřebiteli. Zboží může nakupovat u dovozce spotřebního zboží, u velkoobchodu nebo přímo u výrobce. Konečnému spotřebiteli prodává zboží bez dalšího zpracování, pro jeho osobní spotřebu. [4]

Maloobchod zajišťuje vhodnou formu prodeje, vytváří pohotovou prodejní zásobu a poskytuje informace o zboží konečnému spotřebiteli. [4]

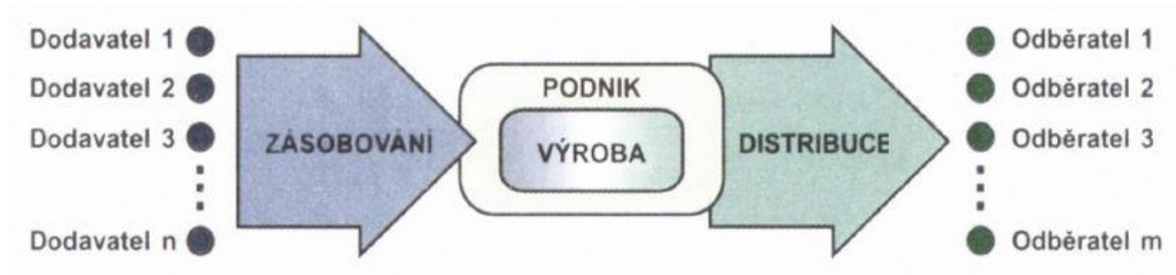
Nejznámější typy maloobchodu: obchodní domy, specializované prodejny, supermarkety, hypermarkety, diskontní prodejny. [5]

Firma, kterou se bude zabývat praktická část bakalářské práce, v současné době vlastní tři maloobchody v Jihomoravském kraji a dva maloobchody ve Zlínském kraji.

1.6 Logistika

Logistika je disciplína zabývající se koordinací, optimalizací a synchronizací všech činností, které jsou nutné k pružnému a ekonomickému dosažení konečného efektu. [6]

Tento pojem je spojován s činnostmi, jakými jsou výroba, zásobování a doprava. Začíná tokem materiálu prvotních surovin a končí materiálem zpracovaným v podobě výrobku, který se dále dopravuje ke konečnému zákazníkovi (viz „Obrázek č. 2“). V průběhu celého toku materiálu je důležitá tvorba zisku. [6]



Obrázek č. 2 - Tok surovin - zásobování, tok výrobků - distribuce [7]

1.7 Skladování

Skladování je důležitou součástí logického systému. Úložný systém ve skladu má důležitou roli v celkových nákladech firmy a efektivním skladování. Managementu poskytuje informace o rozmístění a stavu skladovaných produktů. Dobře řešený úložný systém je kompromisem mezi maximálním využitím dostupného prostoru a potřebou pro snadný a rychlý přístup k uloženému zboží. [8]

Následující pravidla se obecně dodržují v oblasti skladovacích systémů:

- minimalizace pojezdu mezi regály,
- maximalizace využití dostupného prostoru,
- poskytnutí snadného a rychlého přístupu k uloženému zboží,
- umožnění snadného sledování zboží,
- poskytování zabezpečení proti požáru, poškození a odcizení,
- prevence kontaminace a zhoršení kvality zboží. [8]

V praktické části bude dále popsán proces skladování (včetně schématu rozmístění regálů) ve vybrané firmě, proto tato kapitola slouží především ke stručnému seznámení s pojmem.

1.8 Přeprava

„Přepřavou rozumíme v širším smyslu souhrn všech aktivit, zahrnující vlastní přemístovací (dopravní) proces, ale i služby s tímto procesem související, jako ložné operace (nakládka, vykládka, a překládka zboží, respektive přepravních jednotek vůči dopravním prostředkům, plnění a vyprazdňování přepravních prostředků), meziskladování, zprostředkování souvisejícího pojištění, vyřizování celních formalit apod. V užším slova smyslu jde o výsledný efekt přemístovacího (dopravního) procesu, tj. o vlastní výslednou změnu pro-

storového bytí v čase; ekonomicky vzato, je to realizace užité hodnoty dopravy (vlastního přemístění).“ [9, str. 15]

Přesun materiálů a zboží z místa kde vzniknou do místa spotřeby, je klíčovou logistickou činností. Pro zajištění přepravy je nutný výběr způsobu přepravy, např. silniční, železniční, letecká, lodní, potrubní – každý druh dopravy poskytuje jinou úroveň a kvalitu servisu. Další nabízené přepravní možnosti zahrnují užití zasilatelských firem, asociace přepravců, nezávislé poskytovatele služeb, jako jsou balíkové pošty a letecké expresní firmy. Při přepravě zboží je důležité brát v úvahu délku přepravní trasy, množství a druh přepravovaného zboží, rychlost, náklady na přepravu apod. Na rozdíl od ostatních logistických činností, doprava často zaujímá největší samostatnou nákladovou položku. [10]

Tato kapitola rovněž slouží k seznámení a objasnění pojmu, který bude použit v praktické části bakalářské práce, kde bude více specifikováno využití silniční dopravy v dané firmě.

2 RIZIKO

V dnešní době je společnost vystavena prostředí, které je plné rizik. „Každý proces je riziky ohrožován a zároveň se každý může stát zdrojem rizik – pro podnik, pro jeho ekonomické výsledky, zaměstnance, technické vybavení, zákazníky, partnery, pro životní prostředí.“ [11, str. 21]

2.1 Definice rizika

Je důležité, hned na začátku vysvětlit pojem riziko, který se bude v práci několikrát opakovat. Pro tento pojem neexistuje jediná obecně uznávaná definice. Především záleží na oboru a problematice, kde se riziko vyskytuje, existují technické, ekonomické a sociální definice. [12]

Pojem riziko představuje nebezpečí, zdroj nebezpečí, pravděpodobnost, objekt vystavený nebezpečí, časovou změnu veličiny. Vyjadřuje možnost dosáhnout výsledku, který je rozdílný od výsledku očekávaného za předpokladu určité míry nejistoty. [12]

„Riziko je výsledek aktivace určitého nebezpečí, která vyústí v určitý negativní následek, škodu. Je to kvantitativní a kvalitativní vyjádření ohrožení, vyjadřující míru ohrožení, stupeň ohrožení.“ [13, str. 6]

Riziko má dva základní parametry:

- pravděpodobnost, že nastane nebezpečná situace,
- výši škody, kterou může způsobit. [13]

2.2 Nebezpečí a nejistota

Pojmy „nebezpečí“ a „riziko“ jsou velmi často zaměňovány a tím vznikají dorozumívací problémy. S tímto problémem se můžeme setkat i v oficiálních rizikologických dokumentech. Abychom předešly záměně těchto pojmů, je důležité si uvědomit, že rizikový inženýr se zabývá nejdříve nebezpečím a poté možným rizikem. [12]

Nebezpečí je důležitý pojem v rizikovém inženýrství a je reálnou hrozbou vzniku škody. Identifikace nebezpečí slouží pro analyzování rizik. Jestliže známe určité nebezpečí, neznamená to, že se musí s jistotou uskutečnit. Každý způsob možného uskutečnění nebezpečí je vyznačován jako scénář nebezpečí. Scénář nebezpečí popisuje děje, které předchází výskytu nepříznivé události, dále popisuje okolnosti, za kterých děje probíhají, a skutečnosti je provázející. [12]

Příkladem nebezpečí pro člověka pracujícího ve skladu může být špatná manipulace s vysokozdvihným vozíkem. Scénářem nebezpečí je v této konkrétní situaci skřípnutí prstů v části vysokozdvihného vozíku a utržení článků prstů.

Díky nejistotě není zcela možné určit budoucí výsledek na 100%. Mohou zde nastat jisté skutečnosti s neznámou pravděpodobností výskytu.

„Výchozím stupněm nejistoty je jistota, kdy výsledek rozhodnutí nebo nějaké činnosti je jednoznačný, a nemůže se od očekávaného výsledku nijak odchýlit.“ [13, str. 12]

2.3 Klasifikace rizik

Investice majetku je základem podnikání, a proto každý podnikatel doufá, že mu tato investice přinese zisk. Jestliže se okolnosti vždy nevyvíjí podle plánu, pak investor může utrpět ztrátu představující riziko podnikání. Podnikání může mít ztrátu z mnoha různých příčin a může skončit až zánikem. Proto zde máme klasifikaci rizik, kdy základem jsou rozdíly mezi těmito různými příčinami a jejich důsledky. [14]

Rizika klasifikujeme jako hmotné a nehmotné, spekulativní a čisté, systematické a nesystematické, pojistitelné, nepojistitelné, strategické, operační, odhadované riziko. Jedná se o pojmy, které jsou buď protikladné, nebo vytváří ucelenou skupinu. [12]

Hmotné riziko je obvykle nějak měřitelné. Nehmotné riziko je spojené s nečinností, nebo s duševní činností, někdy je označováno jako psychologické riziko. [12]

Motivem spekulativního rizika je zisk z rizika. Toto riziko je podstupováno s jasným záměrem. Naopak realizace čistého rizika je vždy nepříznivá, z toho důvodu se mu rozhodovatel snaží vyhnout. [12]

Systematickému riziku je vystaveno hned několik projektů určité třídy. Toto riziko se nedá regulovat rozčleněním. Nesystematické riziko se vztahuje pouze na jeden projekt a je nezávislé na ostatních. [12]

Pojistitelné a nepojistitelné riziko lze uplatnit v případě, kdy podnikatelský subjekt uvažuje o pojištění, které sníží dopady realizovaného rizika. [12]

Strategické riziko je uplatněno ve strategickém rozhodování („co se má dělat“), operační riziko v operačním rozhodování („jak se to má dělat“). [12]

Odhadované riziko nedokážeme číselně popsat, ale lze o něm říci, že existuje nebo neexistuje. [12]

S činností firmy jsou spojeny další rizika, která mohou vést k možným ztrátám, jsou to např. výrobní, technické, ekonomické, tržní a finanční rizika. Jednotlivé činnosti firmy mohou být více, či méně ovlivněny důsledky ztrát. [14]

„Řada rizik patří mezi neovlivnitelná rizika (politická, hospodářská, obchodní), řadu dalších – ovlivnitelných rizik – může manažer snižovat či částečně odstranit.“ [14, str. 138]

3 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik je důležitým prvním krokem procesu snižování rizik. Uskutečnění tohoto kroku je nutnou podmínkou k realizaci dalších činností – hodnocení rizik, navržení opatření, nebo úplná eliminace rizik.

Praktická část bakalářské práce bude z této teoretické roviny vycházet, proto je důležité tento proces vysvětlit.

3.1 Definice analýzy rizik

V literatuře je analýza rizik popsána jako: „*proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.*“ [14, str. 95]

Hlavním cílem analýzy rizik je identifikovat případná a existující rizika plynoucí z odehrání nepříznivé situace, ohodnotit závažnost těchto rizik a navrhnout opatření.

Pomocí analýzy rizik se získávají všechny důležité podklady pro rozhodování a ovládnutí rizika, např. identifikace rizika, zjištění závažnosti rizika. Výsledky analýzy by měly usnadňovat rozhodování.

Při zahajování analýzy rizik jsou kladeny otázky typu:

- *Jaké nepříznivé události mohou nastat?*
- *Jaká je pravděpodobnost výskytu nepříznivých události?*
- *Pokud některá nepříznivá událost nastane, jaké to může mít následky?* [12, str. 125]

3.2 Apriorní a aposteriorní analýza

Rizikový inženýr si musí uvědomit, že většina podmínek se časem mění. Jevy vznikající, realizující se a probíhající v těchto podmínkách, také nebudou mít stejný průběh. Díky novým ekonomickým, technickým a sociálním jevům vznikají také nové druhy nepříznivých událostí, o jejichž výskytu většinou nemáme ani tušení. [13]

Volbu metod a postupů analýzy rizik ovlivňují dva základní případy:

- Zdrojem nebezpečí je jev, který v minulosti alespoň jednou nastal. Tento jev je skutečný, není smyšlený nebo vykonstruovaný. Je znám předem,

i když nejsou podrobně identifikovány jeho vlastnosti. Pokud analýza rizik vychází z takových jevů, hovoříme o apriorní analýze.

- Jestliže jev nebyl v minulosti zpozorován, pak se můžeme pouze domnívat, že nastane. V těchto případech se odhaduje chování jevu a z odhadů se přistupuje k analýze rizika, jež nazýváme aposteriorní analýza. [13]

3.3 Postupy analýzy rizik

Analýza rizik nemá pouze jeden obecně definovaný postup. Pro každou analýzu je určen příslušný postup, protože pokud je analýza rizik kvalitně zpracována, umožňuje dosáhnout efektivního řešení problému.

V první řadě analýzy rizik je důležité stanovit jistou hloubku, kam až se budou rizika snižovat. Následně se popíše a vymezí analyzovaný objekt, identifikují se rizika, stanoví se významnost a velikost rizik.

3.3.1 Identifikace rizik

Nejdůležitější a nejnáročnější fází managementu rizika je identifikace rizika. Díky rizikům, která jsou identifikována předem, může firma připravit svoje obranné reakce. Pro identifikaci rizika je nutná systematičnost, tvůrčí přístup a hlavně zkušenosti. Jako nástroje slouží kontrolní seznamy, nápovědní listy, brainstorming. Výsledkem identifikace rizika je stanovení velkého počtu rizikových faktorů, jež mohou být klasifikovány různým způsobem (např. ekonomická, technologická, výrobní). [15]

3.3.2 Stanovení významnosti rizik

Velké počty rizikových faktorů by v dalších fázích managementu rizika působily potíže, proto je důležité stanovit významnost těchto faktorů, a dále se pracuje jen s nejdůležitějšími faktory. Významnost rizikových faktorů je možné určit pomocí expertního hodnocení a analýzy citlivosti. [15]

Pomocí pravděpodobnosti výskytu faktoru a velikosti nepříznivých dopadů na firmu, lze dospět k závěru expertního hodnocení. Čím větší je pravděpodobnost výskytu rizikového faktoru a velikost nepříznivého dopadu, tím je rizikový faktor důležitější. [15]

Analýza citlivosti se uplatňuje v případě, kdy firma používá pro finanční plánování a investiční rozhodování vhodný počítačový systém. Hlavním úkolem je zjistit, jak se mění

klíčové ekonomické kritérium při změně rizikového faktoru nepříznivým směrem. Analýza citlivosti má své výhody v rychlosti a v kvantifikaci velikosti nepříznivých dopadů, čímž přispívá i následnému stanovení velikosti rizika. [15]

3.3.3 Stanovení velikosti rizika

Pro stanovení velikosti rizika lze použít méně náročné i náročnější přístupy, které vedou ke zjištění velikosti nepříznivých dopadů rizikových událostí a jejich pravděpodobností. Rozhodovací matice a grafické zobrazení pravděpodobnostních stromů je možno využít jen u několika málo scénářů. U všech zmíněných případů stanovíme velikost nepříznivých dopadů a pravděpodobnosti, které jím odpovídají. Díky tomu můžeme zjistit i statistické charakteristiky rizika, jakými jsou směrodatná odchylka a rozptyl. [15]

Jelikož záleží na tom, zda jsou nebo nejsou k dispozici číselné charakteristiky rizika, mohou se postupy analýz od sebe lišit.

3.4 Měření rizika

Situace s nepříznivým následkem vykazují různou míru rizika. Některé situace jsou méně rizikové, než jiné. Riziko měříme podle pravděpodobnosti nepříznivé odchylky od výsledku, ve který doufáme. [14] „*Čím vyšší je pravděpodobnost, že k nepříznivé události dojde, tím větší je pravděpodobnost odchylky od výsledku, v nějž doufáme, a tím větší je tedy riziko.*“ [14, str. 106]

Riziko lze vyjádřit mnoha faktory. Pro firmu jsou více rizikové jevy, které mají vyšší pravděpodobnost vzniku ztráty nebo škody. V některých případech je pravděpodobnost pro dva jevy stejná, ale přesto se jeden jev považuje za více rizikový. Při měření rizika musíme brát v potaz i velikost ztráty. Velikost škody nebo ztráty a pravděpodobnost vzniku škody jsou základními faktory, ale často se zapomíná na třetí důležitý faktor, kterým je čas. Hodnota ztráty se po určitém čase mění, stejně tak se i mění pravděpodobnost výskytu události způsobené hrozbou. [14]

3.5 Metody analýzy rizik

Analýza rizik lze rozdělit na kvantitativní (založeny na pravděpodobnosti výskytu jevu a pravděpodobnosti ztráty hodnoty) a kvalitativní (často využívány ke stanovení priorit mezi riziky). [13]

Existuje řada metod, které lze využít pro analýzu rizik v praxi. Na začátku je důležitý výběr vhodné metody nebo kombinace těchto metod.

Nejznámějšími a velmi často používanými metodami jsou např. Check list (kontrolní seznam), What-If Analysis (co se stane když), SWOT Analysis (analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb), Preliminary Hazard Analysis (předběžná analýza ohrožení), Hazard Operation Process (analýza ohrožení a provozuschopnosti), Failure Mode and Effect Analysis (analýza selhání a jejich dopadů), Fault Tree Analysis (analýza stromu poruch).

Dále budou stručně charakterizovány pouze ty metody, které budou použity v praktické části bakalářské práce.

3.5.1 Analýza SWOT

Analýza SWOT vede k systematickému zkoumání vnitřních silných a slabých stránek, vnějších příležitostí a hrozeb. Z toho plyne, že se zabývá jak prostředím firmy, tak jejím okolím. Lze ji provádět samostatně, nebo jako přirozené završení situační analýzy. [16]

Na jejím počátku je dobré začít analýzou příležitostí a hrozeb přicházejících z okolí firmy. Tyto faktory většinou firma není schopna ovlivnit, ale mohou být identifikovány a vyhodnoceny. Na základě toho firma může přijmout vhodné stanovisko k využití příležitostí a odvrácení hrozeb. Díky příležitostem může firma získat možnost k efektivnějšímu využití zdrojů, které má k dispozici. Naopak hrozba pro ni představuje překážku v průběhu určité činnosti. V danou chvíli se firma může setkat s působením kombinace více faktorů. [16]

Následuje analýza silných stránek, díky kterým má firma zvýhodněné postavení na trhu, a slabých stránek představující překážku v efektivním rozvoji firmy. Proto by tyto slabé stránky měly být co nejdříve odstraněny. [16]



Obrázek č. 3 - Analýza SWOT [5]

3.5.2 Analýza Check list (kontrolní seznam)

Kontrolní seznam je jednoduchá technika sloužící ke kontrole předem daných podmínek a opatření. Kontrolní otázky jsou vytvořeny tak, aby charakterizovaly daný sledovaný systém a poskytovaly informace o možných rizicích. Může být v podobě složitějšího formuláře, nebo jednoduchého seznamu otázek. V rámci daného souboru zahrnuje různou relativní důležitost parametru. [13]

Tabulka č. 1 - Analýza Check list - obecná tabulka [Zdroj: vlastní]

| Kontrolní otázka | ANO | NE | Váha |
|------------------|-----|----|------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |

3.6 Rizika, která mohou vzniknout v distribuci zboží

V dnešní uspěchané době je distribuce zboží vystavena velkému množství rizik provázející všechny kroky distribuce – vytvoření objednávky, skladování a vychystání zboží, balení a manipulace, přeprava, předání zákazníkovi. Ve většině případů stojí za chybou lidský faktor, ale také se může vyskytnout technická chyba.

První problémy se můžou vyskytnout ještě před samotnou distribucí zboží k zákazníkovi. Firmě nemusí přijít zboží od výrobce (či dodavatele) včas, v požadovaném

množství a stavu, tím pádem se zvyšuje riziko nedodání zboží zákazníkovi ve stanoveném termínu. A nespokojený zákazník pak může přejít ke konkurenci.

Chyby lze udělat i při vytváření objednávky, kdy pracovník mylně zadá zákazníkovi poskytnuté informace o objednateli do informačního systému. A díky různým chybám informačního systému lze bohužel velmi jednoduše ztratit rozpracovanou objednávku (respektive její informace). Tento nedostatek pak vrhá na firmu špatné světlo, zákazník si může myslet, že je firma nepořádná a nezkušená.

Způsob skladování hraje v procesu distribuce také významnou roli. Správné skladovací podmínky zboží předchází eliminaci rizik během další manipulace s ním. Pokud bylo zboží správně uskladněno, můžeme počítat s tím, že byla snížena i rizika, která mohou vzniknout během další manipulace se zbožím.

Při vychystávání zboží může vzniknout velké množství chyb. Záleží také na daném skladu, jaký má zavedený způsob vychystávání. Pokud jsou položky z objednávky vychystávány ručně pracovníkem, který snadno přehlédne druh zboží, počet kusů, expirační dobu, tak v budoucnu vzniknou firmě nepříjemné komplikace s reklamacemi zakázek apod.

Bezpečná manipulace se zbožím, ať už při jeho skladování, balení, nakládce a vykládce, je také důležitá. Pokud je během manipulace použito manipulační techniky, pak mohou vzniknout rizika jak pro okolní pracovníky, tak pro uskladněné zboží. Při práci s manipulační technikou může dojít k sesunu zboží z vidlí vysokozdvížného vozíku a jeho následnému poškození, případně poškození i okolního zboží.

Balení zboží je velmi často podceňovanou částí distribučního procesu. Obal zboží plní informační, ochrannou a manipulační funkci. Zboží je chráněno obalem hlavně před mechanickým poškozením při manipulaci a přepravě, kdy je vystaveno nárazům, otřesům, tlakům a vibracím. Obal by měl být také odolný proti vniknutí s cílem jej poškodit a proti povětrnostním vlivům, kterým je během manipulace a přepravy vystaven. Pokud je zboží baleno na paletě, nemělo by přečnívat její půdorys. Pak by hrozilo velké riziko poškození zboží.

Doručení zboží může být realizováno například závozem danou firmou, najatou kurýrní službou nebo osobní vyzvednutí zákazníkovi. Každý z těchto způsobů doručení představuje jistá rizika. Během přepravy zboží k zákazníkovi je nákladní automobil vystavován také vnějším vlivům rizik, jakými mohou být dopravní nehoda, odcizení nákladního automobilu společně s přepravovaným zbožím, porucha nákladního automobilu, vandalis-

mus, přírodní katastrofy a jiné. Tyto rizika můžou mít za následek finanční ztráty, ztrátu obchodního partnera nebo jeho důvěry, prodloužení dodací lhůty a další.

Při doručování kurýrní službou mohou vzniknout nedostatky typu: nevyzvednutí zakázky včas kurýrem na určeném místě, odcizení, poškození díky špatné manipulaci, poškození během přepravy, nedoručení zboží včas zákazníkovi a další.

Pro představu byla vybrána nejtypičtější a nejčastější rizika od vytvoření objednávky až po předání objednaného sortimentu. Praktická část bakalářské práce se bude zabývat hlavně dokončovací fází distribuce - vychystání zboží ve skladu, balení, přeprava a doručení zboží.

4 CÍLE A METODIKA

4.1 Cíl práce

Cílem práce je identifikovat a zhodnotit rizika v distribuci zboží zákazníkům pomocí analýzy SWOT a analýzy Check list a navrhnout opatření ke snížení, nebo úplné eliminaci těchto rizik ve firmě XY.

4.2 Metody využití při zpracování bakalářské práce

V praktické části jsou použity dvě metody:

1. Analýza SWOT – metoda poukazuje na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby v distribuci zboží. V této práci slouží k identifikaci rizik a jejich následnému vyhodnocení.
2. Analýza Check list (kontrolní seznam) – je výstupem pro riziko, pomocí kontrolních otázek se ptáme na případná nebezpečí, která mohou nastat.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SEZNÁMENÍ S FIRMOU XY

V této kapitoly je pozornost věnována představení firmy XY – základním informacím, sortimentu, obchodním partnerům a zaměstnancům. Dále popisu distribuce zboží, charakteristice způsobů jejich skladování a přepravy zboží a některým možným rizikům, které hrozí při provádění těchto činností.

5.1 Informace o firmě XY

Firma XY je ryze česká společnost, založení jejího velkoobchodu a otevření prvního kamenného obchodu proběhlo v roce 1991 v Jihomoravském kraji. Postupně firma otevřela další dvě kamenné prodejny v Jihomoravském kraji a tři kamenné prodejny ve Zlínském kraji. V roce 2009 byl spuštěn e-shop, díky kterému dodává zboží zákazníkům nejen do Evropské unie, ale i do různých koutů světa. V současné době tedy firma zaujímá významnou část distribuce zboží na trhu v Jihomoravském kraji. Po poměrně úspěšných dvaceti čtyřech letech fungování na trhu má firma v plánu udržet si tuto pozici a dále rozšiřovat počet obchodních partnerů a objednávek.

Nabízeným sortimentem je především drogerie, kosmetika, parfémy, hygienické prostředky, čistící a úklidové prostředky, malířské a natěračské prostředky, chovatelské potřeby, průmyslová chemie, autokosmetika. Tento sortiment je prodáván velkoobchodně, maloobchodně a přes e-shop. A díky uzavřeným smlouvám s českými a zahraničními výrobci na přímé dodávky, garantují mimořádně příznivé ceny.

Nyní má firma dva obchodní zástupce, kteří v pravidelných intervalech navštěvují obchodní partnery a nabízí jim sortiment, který je jim doručen většinou závozem. V současné době firma XY spolupracuje s 34 obchodními partnery po celém jihomoravském a zlínském kraji.

Firma XY zaměstnává celkem 80 zaměstnanců, kteří pracují ve dvousměnném provozu. Z toho 24 zaměstnanců a majitel firmy pracují ve velkoobchodě.

5.2 Popis distribuce zboží zákazníkům ve firmě XY

Ve firmě XY je využíváno nepřímé distribuční cesty, konkrétně výrobce – velkoobchodník – maloobchodník – spotřebitel. Zboží se tedy dostane k zákazníkovi prostřednictvím obchodních zástupců osobním dovezením, vlastním závozem velkoobchodu do prode-

jen maloobchodu, osobním odběrem zákazníky nebo kurýrní službou. V následující části je popsána distribuce zboží zákazníkům firmy XY.

Obchodní zástupce firmy XY jezdí od pondělí do čtvrtku po určených trasách obchodních partnerů. Kdy je navštěvuje v předem domluvených termínech a vytváří s nimi objednávku zadáváním požadovaného zboží do informačního systému. Případně stálý obchodní partner si může sám poslat e-mailem objednávku, kterou pak pracovník firmy vytvoří v informačním systému. Vlastní prodejny firmy si objednávku posílají do druhého pracovního dne v týdnu.

Po návratu obchodního zástupce na velkoobchod je objednávka vytisknuta a předána skladníkům, kteří mají za úkol její vychystání a zabalení. Objednávky se zpracovávají denně a vše je naplánováno tak, aby zákazník obdržel zboží dva dny po jeho objednání a také, aby se na jedné trase doručovalo co nejvíce zkompletovaných objednávek.

Zboží je vychystáváno ručně pomocí EAN kódů, které jsou jedinečné pro každý druh. Díky EAN kódům by měla být objednávka vychystána správně, ale někdy se podaří záměna zboží. Riziko záměny zboží je celkem časté, proto by bylo dobré kontrolovat objednávku ještě jiným skladníkem.

Vychystané zboží je připraveno k zabalení. Větší objednané zboží je uloženo v kartonových krabicích na palety a omotáno stretch (smršťovací) folií, aby se zabránilo riziku poškození zboží během přepravy. Důležitá je správná manipulace s vychystaným zbožím. Pro přesun a nakládku palet je k využití čelní vysokozdvíhací motorový vozík.

Doručení zboží je prováděno vlastním závozem (do vzdálenosti 80 km od sídla firmy), kurýrní službou nebo si jej zákazník může vyzvednout osobně ve velkoobchodním skladu. Doručení vlastním závozem probíhá po stejných trasách, které absolvoval obchodní zástupce. Větší objednávky jsou doručovány nákladním automobilem, menší objednávky přepravuje sám obchodní zástupce, po domluvě s obchodním partnerem je doba doručení i za týden od vytvoření objednávky.

Firma XY má ve svém vlastnictví celkem šest dopravních prostředků, jedná se o dva nákladní automobily Mercedes-Benz Atego 815 (rok výroby 1999), jeden automobil Volkswagen Transporter T5 (rok výroby 2004) a tři osobní automobily Škoda Fabia Combi (rok výroby 2002), které využívají obchodní zástupci.

Z externí dopravy firma spolupracuje s Českou poštou, kurýrními službami IN TIME a PPL. Ale vzhledem k vyšším nákladům jsou tyto služby méně využívány (v průměru desetkrát měsíčně – viz kapitola „6 Analýza rizik ve firmě XY“ - „Graf č. 1“).

Rozvoz objednávek vytvořených vlastními kamennými prodejny firmy XY probíhá následovně: do nejbližších dvou kamenných prodejen je zboží přepravováno, jakmile je volný nákladní automobil, do zbylých prodejen je zboží doručeno po trase společně se zbožím objednaným obchodními partnery.

5.3 Identifikace možných rizik v distribuci zboží zákazníkům

Možná rizika provází celý proces distribuce zboží zákazníkům. Nejčastěji lze identifikovat rizika při vytváření a zadávání objednávky, manipulací se zbožím, vychystáváním zboží, jeho přepravou apod. Rizika také vznikají hlavně při naložení zboží do nákladního automobilu, kdy hrozí jeho poškození při překládání zásilky a manipulaci s ní. Tomu může předcházet nedostatečné nebo vadné balení zboží. Dalšími riziky jsou nesprávné naložení zboží do nákladního automobilu, nevhodná přeprava (nebo již nevhodné skladování), odcizení nákladního automobilu nebo přepravovaného nákladu, vykládka zboží, havárie dopravních prostředků, úhrada nákladů na společnou havárii, nedodržení dodací lhůty, porušení podmínek smluvím přepravcem, vandalismus, živelní pohromy a další.

Vzhledem ke stáří a dennímu vytížení, je velmi častým problémem porucha nákladních automobilů. To má většinou za následek např. prodloužení dodací lhůty, ztrátu důvěry obchodního partnera, storno objednávky, ale i zvýšené finanční náklady na jejich opravy a častější servis. V případě poruchy jednoho nákladního automobilu je k dispozici druhý nákladní automobil nebo osobní automobil obchodního zástupce. Využití těchto automobilů je ale možné až po dokončení naplánovaných závozu a pojezdů. Nebo ve výjimečných naléhavých případech ihned. Ale toto řešení problému funguje jen krátkodobě, jelikož firma nemá permanentně k dispozici jeden volný náhradní automobil.

Po předání objednaného zboží obchodnímu partneru vzniká riziko nezaplacení za objednávku, především u nových obchodních partnerů. Naštěstí firma XY převážně spolupracuje již s letitými odběrateli (viz „Tabulka č. 2“), kteří nakupují na fakturu se splatností 14 dnů.

Problém vzniká i ve vytížení nákladních automobilů při zpáteční cestě. Obvykle vezou zpět na velkoobchod jen prázdné palety, pár beden se zbožím určeným pro e-shop, případně zboží k reklamaci. Vytížení automobilů se ale shání obtížně, vzhledem k občasnému závozu některý den v týdnu.

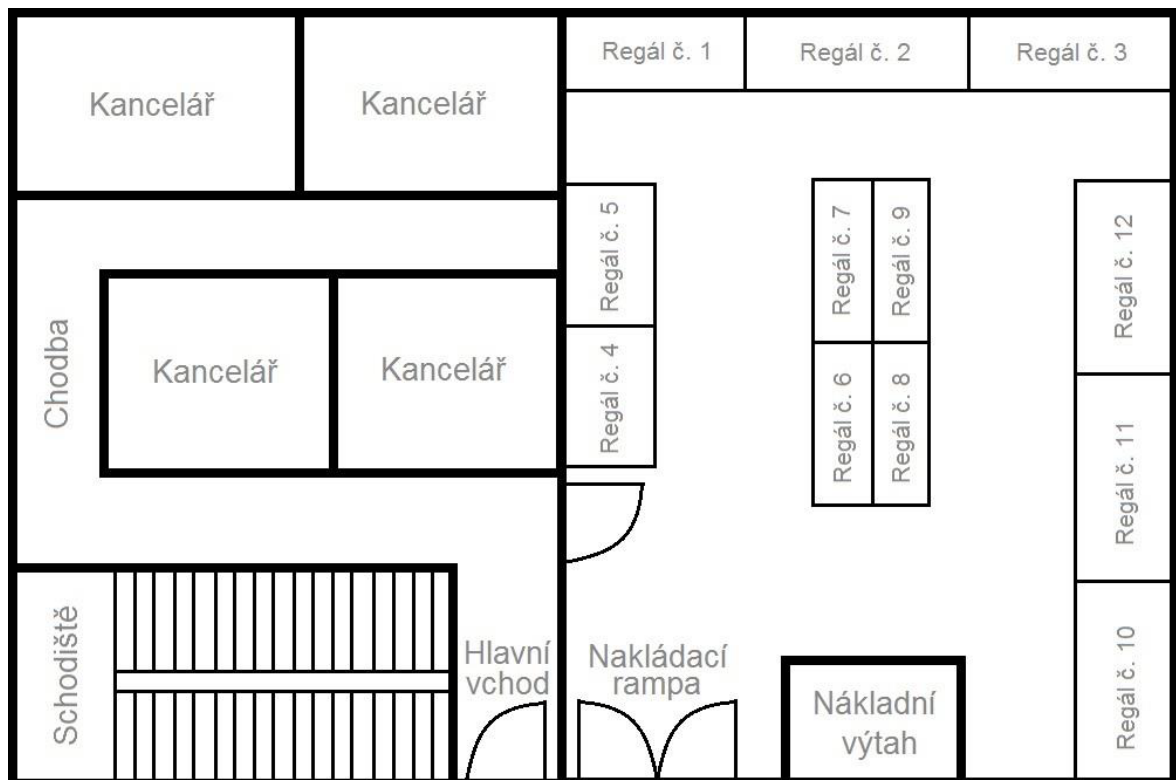
5.4 Skladování ve firmě XY

Skladování bude zaměřeno pouze na sklad velkoobchodu, který souvisí s distribuční logistikou. Mimo tento hlavní sklad má každá kamenná prodejna svůj vlastní skladový prostor pro uskladnění menšího množství zboží určeného k brzkému prodeji.

Firma XY vlastní dvoupatrový sklad, který je uspořádán podle druhu a hmotnosti zboží. Pro usnadnění manipulace je v přízemí umístěno zboží z oblasti čistících a úklidových prostředků, pracích prostředků, malířských a natěračských prostředků, průmyslové chemie, chovatelských potřeb a autokosmetiky. V prvním patře se tedy skladuje lehčí zboží, jako je drogerie, kosmetika, parfémy a hygienické prostředky.

Velkoobchodní sklad je rozložen tak, aby v každé jeho části byl dostatek místa pro pohodlnou manipulaci se zbožím, stejně manipulaci s vysokozdvižným motorovým vozíkem v prostoru kolem nákladního výtahu. Dále jsou výrobky ve skladu rozmístěny tak, aby byl minimalizován pojezd mezi regály, a tím byly co nejnižší náklady na pohonnou hmotu motorového vozíku. Za roky zkušeností se firma snaží efektivně využít prostory příjmu zboží, jeho skladování i výdeje.

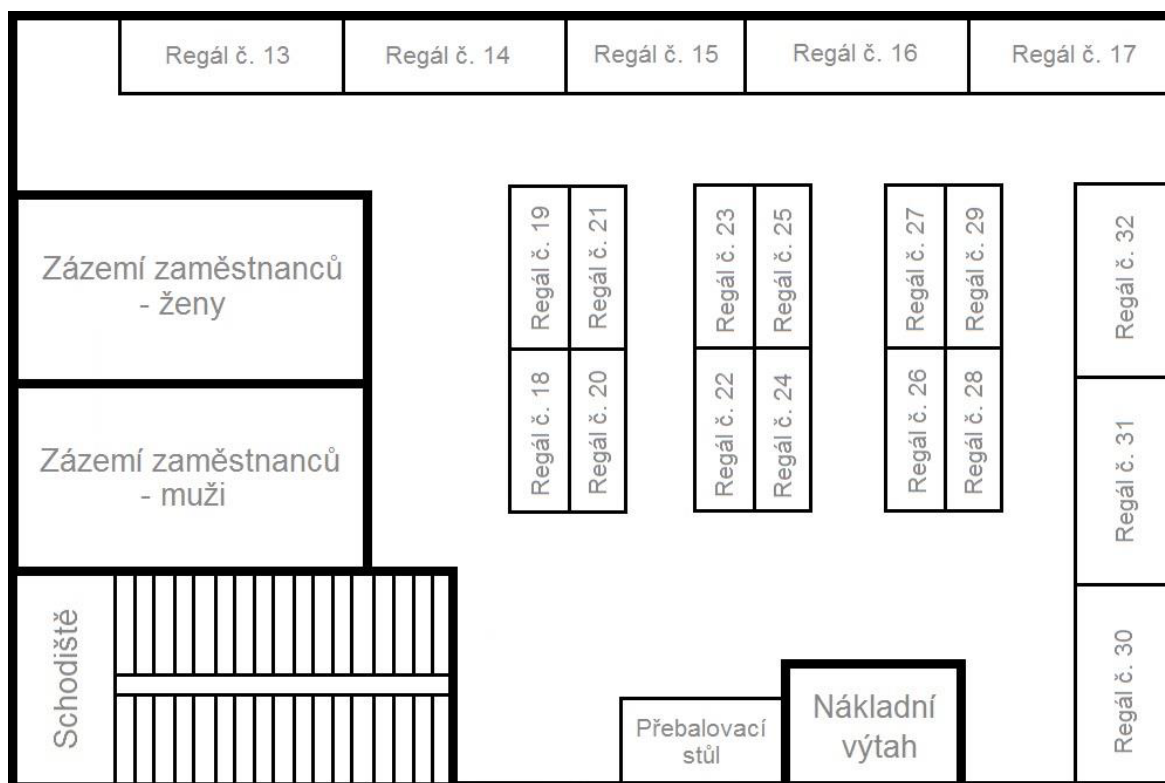
Následující „Obrázek č. 4“ a „Obrázek č. 5“ zobrazují přízemí a první patro velkoobchodu včetně podrobnějšího rozmístění regálů s konkrétním zbožím (viz „legenda regálů“ u „Obrázku č. 4“ a „Obrázku č. 5“).



LEGENDA REGÁLŮ:

- Regál č. 1,2,3 - čisticí a úklidové prostředky
- Regál č. 4 - chovatelské potřeby
- Regál č. 5 - autokosmetika
- Regál č. 6,7,8,9 - prací prostředky
- Regál č. 10,11 - průmyslová chemie
- Regál č. 12 - malířské a natěračské prostředky

Obrázek č. 4 - Schéma velkoobchodního skladu - přízemí [Zdroj: vlastní]



LEGENDA REGÁLŮ:

Regál č. 13 - dekorativní kosmetika
 Regál č. 14,15 - pleťová kosmetika
 Regál č. 16,17 - parfémy, toaletní vody
 Regál č. 18 - svíčky
 Regál č. 19 - kosmetické kazety
 Regál č. 20,21,22 - tělová kosmetika

Regál č. 23,24,25 - vlasová kosmetika
 Regál č. 26,27,28,29 - hygienické potřeby
 Regál č. 30 - osvěžovače vzuchu
 Regál č. 31,32 - čistící a úklidové prostředky

Obrázek č. 5 - Schéma velkoobchodního skladu - 1. patro [Zdroj: vlastní]

Vzhledem k velkému výskytu hořlavých látek a materiálů je velkoobchodní sklad vybaven zařízením pro ohlášení požáru pro snížení rizika případného požáru, který by mohl vést k úplnému zničení zboží ve skladu.

Většina výrobků je skladována v kartonových krabicích poskládaných na paletách, které jsou umístěny ve stacionárních regálech skladu. Zbytek výrobků (především v přízemí) je skladován na paletách volně na podlahu skladu, ale jen do výšky dvou palet poskládaných na sebe. U těchto způsobů skladování hrozí riziko zřícení zboží z výšky, čemuž může předcházet špatné uložení zboží nebo špatné uvážení pracovníka skladu z hlediska hmotnosti zboží. Při manipulaci se zbožím je obzvláště důležité dát zvýšenou pozornost na tuto činnost, neboť může být snadno někdo zraněn. V druhém případě může být zboží poškozeno, což by mohlo vést k prodloužení doby dodání zboží, nebo úplně znehodnoceno a pro firmu by to znamenalo finanční ztráty.

Ve skladu je udržována určitá úroveň zásob, na kterou má také vliv druh sortimentu a roční období. Jiné zboží je žádáno např. v listopadu a prosinci, než v březnu a dubnu. Například v září a říjnu se začínají dělat zásoby zboží na Vánoce, kdy jsou nejžádanějším dárkové kosmetické balíčky, nejnovější parfémů, toaletní vody a tělová kosmetika. V tuto roční dobu velkoobchod nakupuje zhruba třikrát větší množství kosmetických balíčků a tělové kosmetiky, dvakrát větší množství parfémů a toaletních vod. Množství zásob drogerie, kosmetiky, hygienických prostředků, malířských a natěračských prostředků, chovatelských potřeb, průmyslové chemie a autokosmetiky je udržováno ve stejné výši v podstatě po celý rok. Výjimkou jsou měsíce únor, březen, září a říjen, kdy se nakupují dvakrát větší zásoby čisticích, úklidových a pracích prostředků.

Během blížícího se období Vánoc je velkoobchodní tým skladníků doplněn o jednoho brigádníka, který má zkušenosti v tomto odvětví, neboť u firmy v minulosti pracoval.

Určitou nejistotou se stává, co udělat s vyššími zásobami sezónního zboží nebo se zbožím, které jde na odbyt méně, než se předpokládalo. V tomto směru velkoobchodu poskytuje jistou výhodu e-shop, díky kterému se může rozeslat zákazníkům speciální nabídku na toto zboží, pomocí elektronické pošty. Pokud ani tento způsob prodeje nepomůže, je firma nucena zboží zlevnit, aby zbytečně dlouho nezabíralo místo ve skladu novému sortimentu.

Rozmístění výrobků ve velkoobchodním skladu je také podle rychlosti obratu, tedy podle toho, jak moc jsou jednotlivé výrobky žádány od zákazníků. Tyto výrobky jsou pak umístěny co nejbližší k expediční rampě, aby se minimalizoval pojezd mezi regály a čas. Firma se snaží dodržovat pravidla, která se obecně dodržují ve skladovacích systémech, jakými jsou např.: minimalizování pojezdu mezi regály, maximalizování využití dostupného prostoru, poskytnutí snadného a rychlého přístupu k uloženému zboží, poskytování zabezpečení proti požáru, poškození a odcizení, prevence kontaminace a zhoršení kvality zboží a další (viz kapitola „1.7 Skladování“).

Na základě firmou obdržené objednávky je z velkoobchodního skladu rozváženo zboží v pravidelných intervalech a to 1-2x týdně do vlastních maloobchodů a denně do e-shopu, ale také do maloobchodů obchodních partnerů firmy XY.

Skladník by neměl vydávat výrobky s prošlou expirační dobou, ale v případech, kdy do vyčerpání expirační doby zbývá méně než její 1/3 je nutno zboží zlevnit a upozornit na to obchodní partnery nebo konečné zákazníky. Skladníci pravidelně jedenkrát měsíčně kontrolují expirační dobu zboží ve skladu. Tato kontrolní činnost narušuje plynulý proces

distribuce. Výrobky s kratší expirační dobou jsou umístovány na přední místa v regálech, aby se zvýšila pravděpodobnost jejich vyexpedování. Nikdo ale není neomylný a proto se tímto možným nedostatkem budu zabývat ještě později v praktické části bakalářské práce.

Firma zhruba před dvěma lety koupila nový informační systém (za několik milionů korun), ale ani ten oproti starému informačnímu systému, neumožňuje zavést informace o expirační době výrobků. Díky tomuto nedostatku vznikají rizika, jakými mohou být např. vychystání zboží s prošlou expirační lhůtou, zlevnění zboží, reklamace nebo storno objednávky obchodním partnerem, zpoždění dodávky objednaného zboží z důvodu objednání nového zboží u výrobce a další.

Po vychystání zákazníkem objednaného zboží, skladník zkontroluje shodnost zboží připraveného k expedici s dodacím listem, počet kusů, vizuální a technický stav, aby předešel riziku reklamace objednávky. Pokud je vše v pořádku, skladník podepíše dodací list.

Vychystané a řádně zabalené objednané zboží je pak naloženo do dopravního prostředku. Palety jsou do zadní části nákladního automobilu umístěny pomocí čelního vysokozdvížného motorového vozíku. Kartonové krabice jsou naloženy manuálně závozníkem, dle jeho uvážení a praxe tak, aby bylo sníženo riziko převržení, poškození a vylití zboží během doručení zákazníkovi. Zboží je odvezeno s dodacím listem pro zákazníka, ať už se jedná o vlastní dopravu nebo dopravu prostřednictvím externího dopravce. Svým podpisem na dodacím listu řidič stvrzuje, že převzal zboží, které je na něm uvedeno.

Využití vysokozdvížného vozíku na jednu stranu usnadňuje a urychluje práci skladníkům, ale na druhou stranu je nutno věnovat vyšší pozornost bezpečnosti práce na pracovišti. Při neopatrné manipulaci s vysokozdvížným vozíkem hrozí nebezpečí poranění pracovníka skladu nebo poškození a vylití skladovaného zboží.

Způsob skladování ve firmě XY spíše napomáhá v celém procesu distribuce zboží zákazníkům, než aby jej brzdil. Firma XY se snaží efektivně využívat své skladovací prostory. Díky mnohaletému a zaběhlému způsobu skladování, zaměstnanci vědí, kde se jaké zboží nachází a jsou schopni, jej ihned najít. I když se při vychystávání zboží někdy vyskytne chyba, je obvykle zapříčiněna z jiných důvodů, než z důvodu špatného skladování zboží.

6 ANALÝZA RIZIK VE FIRMĚ XY

Ke zhodnocení situace firmy bude využita analýza SWOT a analýza Check list. Tyto dvě metody budou především zaměřeny na oblast skladování, balení, přepravy zboží a s nimi souvisejícími činnosti ve firmě XY. Pro jejich provedení je důležité získat potřebné informace a data. Tyto analýzy slouží k získání lepšího přehledu vnitřního a vnějšího prostředí firmy, a tím usnadní některé rizikové faktory a jejich identifikaci.

Před začátkem samotných analýz, bylo provedeno několik vlastních průzkumů a malých analýz ve firmě XY. Informace a data k těmto průzkumům byly poskytnuty především majitelem firmy.

V současnosti firma XY spolupracuje s **34 obchodními partnery**. Převážně se jedná o stálé obchodní partnery, kteří spolupracují s firmou již více, než 10 let. Tento výsledek byl zjištěn na základě majitelem poskytnutých informací a následným zpracováním v „Tabulce č. 2“.

Tabulka č. 2 - Stálost obchodních partnerů ve firmě XY [Zdroj: vlastní]

| Délka spolupráce | Počet obchodních partnerů | [%] |
|------------------|---------------------------|------------|
| Do 2 let | 5 | 14,7 |
| Do 6 let | 8 | 23,5 |
| Nad 10 let | 21 | 61,8 |
| Celkem | 34 | 100 |

Ve velkoobchodním skladu pracuje celkem **24 zaměstnanců** ve dvousměnném provozu a majitel firmy. „Tabulka č. 3“ znázorňuje počet zaměstnanců a délku doby jejich zaměstnání ve velkoobchodě a slouží pro zjištění stálosti zaměstnanců.

Tabulka č. 3 - Stálost zaměstnanců ve firmě XY [Zdroj: vlastní]

| Délka zaměstnání | Počet zaměstnanců | [%] |
|------------------|-------------------|------------|
| Do 1 roku | 2 | 8,3 |
| Do 3 let | 4 | 16,7 |
| Nad 6 let | 18 | 75 |
| Celkem | 24 | 100 |

Z „Tabulky č. 3“ tedy vyplývá, že pracovní kolektiv je poměrně stálý, neboť 75 % zaměstnanců pracuje ve velkoobchodě déle, než 6 let.

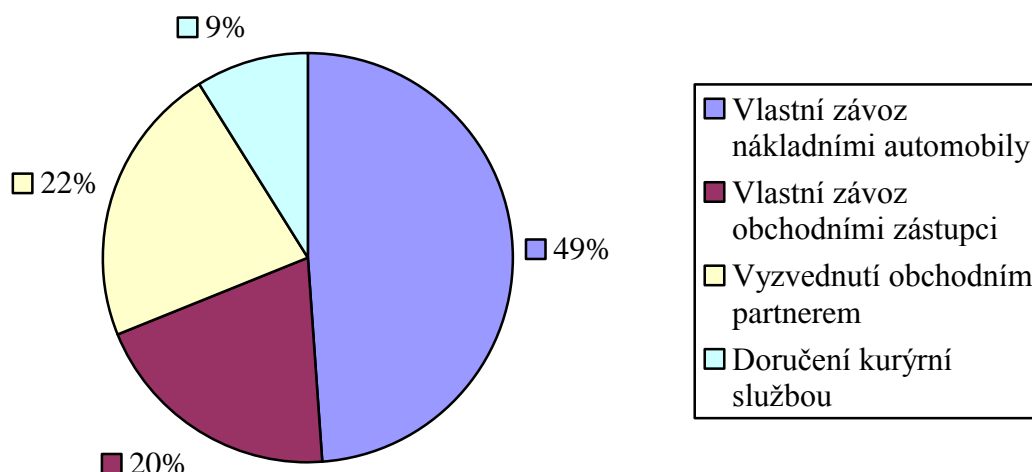
V měsíci září 2014 firma přijala celkem **162 objednávek** (viz „Tabulka č. 4“). Při průzkumu objednávek, bylo z vlastní analýzy firmy zjištěno, že 78 % z celkového počtu objednávek za měsíc září 2014 bylo uskutečněno obchodním zástupcem a 22 % objednávek přijal velkoobchod přímo od obchodních partnerů. Samozřejmě se tyto hodnoty každý měsíc o něco liší. Ale v případě, že by z nějakého důvodu (např. dlouhodobá nemoc) vypadl jeden obchodní zástupce, může firma utrpět ztráty objednávek až 40 % z celkového počtu objednávek za daný měsíc.

Tabulka č. 4 - Průzkum přijatých objednávek za měsíc září 2014 [Zdroj: vlastní]

| Vytvoření objednávky | Počet objednávek | [%] |
|----------------------|------------------|------------|
| Obchodní zástupce | 126 | 78 |
| Obchodní partner | 36 | 22 |
| Celkem | 162 | 100 |

Za měsíc říjen 2014 provedla firma další průzkum **způsobů doručování zboží z velkoobchodního skladu**. Celkem bylo přijato 143 velkoobchodních objednávek. 49 % objednávek z celkového počtu přijatých objednávek bylo doručováno vlastním závozem nákladními automobily a 20 % obchodními zástupci, pro 22 % objednávek si přijel obchodní partner sám a jen 9 % objednávek bylo doručeno najatou kurýrní službou. Tyto hodnoty se vzhledem k dlouhodobě zavedenému systému příliš nemění. V případě výpadku jednoho nákladního automobilu na jeden měsíc, hrozí riziko až 25 % nedoručených zakázek. Tím by firma mohla ztratit důvěru obchodního partnera, který by následně mohl přejít ke konkurenci.

Následující „Graf č. 1“ zobrazuje čtyři možnosti doručení zboží zákazníkům, které bylo uskutečněno velkoobchodem za měsíc říjen 2014.



Graf č. 1 - Způsoby doručování zboží za měsíc říjen 2014 [Zdroj: vlastní]

Z „Grafu č. 1“ vyplývá, že nejspolehlivější a nejosvědčenější u zákazníků je závoz velkoobchodem. A to ať už nákladními automobily nebo obchodními zástupci, kteří mají zhruba stejný procentní podíl, jako vyzvednutí obchodním partnerem. Obchodní partner si sám domluví čas vyzvednutí. Převážně se jedná o stálé obchodní partnery, kteří jsou schopni tento čas vyzvednutí dodržet. Pokud jej ale nedodrží, vzniká velkoobchodu riziko, že nevyzvednuté zboží umístěné na paletách, zabere místo pro zboží, které si má vyzvednout další zákazník v domluveném čase.

Doručení kurýrní službou má právem nejméně procent. Při doručování celkem třinácti objednávek za měsíc říjen 2014, přijel kurýr třikrát mimo stanovenou dobu pro vyzvednutí balíčků a dvakrát byl balíček poškozen během přepravy. Tím velkoobchodu vznikají nepříjemnosti, další finanční výdaje a časové prodlevy z důvodu reklamace u kurýrní služby. Aby byl zákazník spokojen, je nutné ho o vzniklé situaci informovat a co nejdříve mu zaslat stejnou objednávku znovu.

Následující „Tabulka č. 5“ znázorňuje **počet poruch** (ať už z důvodu havárie nebo technického stavu vozidla) a počet dnů mimo provoz dvou **nákladních automobilů** značky Mercedes-Benz Atego 815. Oba tyto nákladní automobily mají rok výroby 1999.

Tabulka č. 5 - Poruchovost nákladních automobilů za rok 2014 [Zdroj: vlastní]

| Počet poruch v měsíci | Nákladní automobil Mercedes-Benz Atego 815 I | Nákladní automobil Mercedes-Benz Atego 815 II | Počet dnů mimo provoz |
|--------------------------|--|---|--------------------------|
| Leden | 1 | 0 | 5 |
| Únor | 1 | 0 | 4 |
| Březen | 0 | 0 | 0 |
| Duben | 0 | 1 | 2 |
| Květen | 0 | 0 | 0 |
| Červen | 1 | 0 | 3 |
| Červenec | 1 | 0 | 1 |
| Srpen | 0 | 1 | 4 |
| Září | 0 | 0 | 0 |
| Říjen | 0 | 1 | 2 |
| Listopad | 1 | 0 | 5 |
| Prosinec | 0 | 0 | 0 |
| Celkem | 5 | 3 | 26 |

Díky poskytnutých informací firmou XY bylo zjištěno, že za rok 2014 bylo na obou nákladních automobilech celkem 8 poruch. Díky tomu byl jeden nákladní automobil dohromady 26 dnů mimo provoz. Už toto číslo je při denní potřebě nákladního automobilu poměrně vysoké. V případě, že by byly zároveň mimo provoz oba nákladní automobily, by ztráty pro firmu byly mnohem větší, ať už finanční nebo partnerské. Tento problém celkově významně narušuje plynulost procesu distribuce.

Rizik v oblasti distribuce zboží je velké množství a firma by se měla snažit eliminovat co nejvíce z nich. V další části bakalářské práce budou některá vybraná rizika analyzována, vyhodnocena a poté budou provedeny návrhy k jejich eliminaci.

6.1 Analýza SWOT firmy XY

Analýza SWOT identifikuje silné a slabé stránky (vnitřní prostředí firmy), příležitosti a hrozby (vnější prostředí). Díky ní je možné nalézt problémy firmy a vyhodnotit její fungování, proto je součástí dlouhodobého plánování firmy. Analýza SWOT je vytvořena na základě vlastního pozorování a konzultace s majitelem firmy XY.

Tabulka č. 6 - Analýza SWOT - Silné stránky firmy XY [Zdroj: vlastní]

| Silné stránky firmy XY | Váha | Hodnocení | Výsledek |
|--|------|-----------|-------------|
| Vedení s letitými zkušenostmi v oboru | 0,30 | 5 | 1,50 |
| Stálý pracovní kolektiv – minimální obměna zaměstnanců | 0,20 | 4 | 0,80 |
| Dlouhodobá spolupráce s obchodními partnery | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Velký sortiment nabízeného zboží | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Vlastní doprava (nákladní automobily, obchodní zástupci) | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Prostorové uspořádání skladu | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Součet | | | 4,20 |

Tabulka č. 7 - Analýza SWOT - Slabé stránky firmy XY [Zdroj: vlastní]

| Slabé stránky firmy XY | Váha | Hodnocení | Výsledek |
|--|------|-----------|--------------|
| Nedoladěný informační systém | 0,10 | -2 | -0,20 |
| Stáří a celkový stav nákladních automobilů | 0,20 | -4 | -0,80 |
| Špatné vychystání zboží | 0,20 | -3 | -0,60 |
| Cizí zdroje financování – zadluženost | 0,10 | -3 | -0,30 |
| Ruční kontrola expirační doby | 0,25 | -4 | -1,00 |
| Špatná domluva termínu doručení zboží | 0,15 | -2 | -0,30 |
| Součet | | | -3,20 |

Tabulka č. 8 - Analýza SWOT - Příležitosti firmy XY [Zdroj: vlastní]

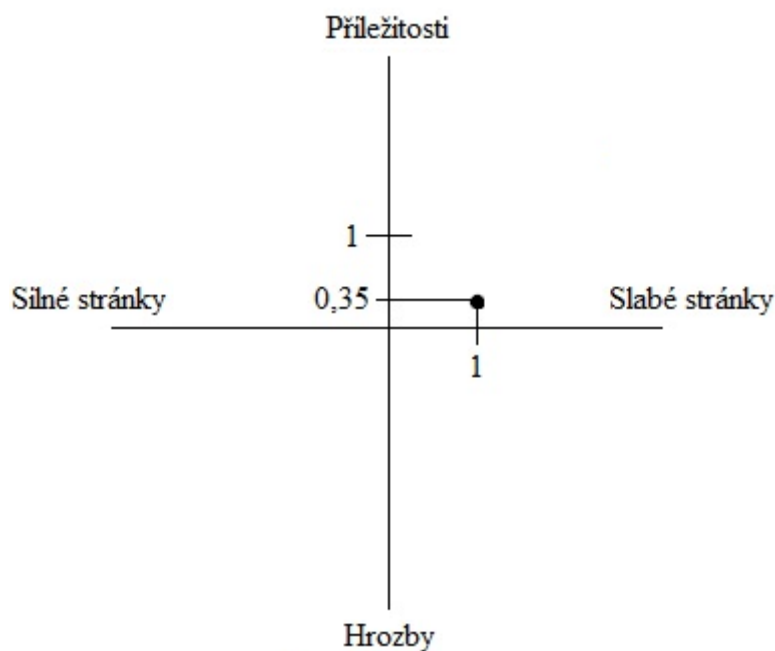
| Příležitosti firmy XY | Váha | Hodnocení | Výsledek |
|--|-------------|------------------|-----------------|
| Vychystávání zboží pomocí snímače čárových (EAN) kódů | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Spolupráce s novými obchodními partnery | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Nárůst objednávek | 0,20 | 4 | 0,80 |
| Rozšíření poptávaného sortimentu | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Koupě nového nákladního automobilu | 0,25 | 4 | 1,00 |
| Dopracování informačního systému k maximálnímu využití velkoobchodem | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Součet | | | 3,75 |

Tabulka č. 9 - Analýza SWOT - Hrozby firmy XY [Zdroj: vlastní]

| Hrozby firmy XY | Váha | Hodnocení | Výsledek |
|----------------------------------|-------------|------------------|-----------------|
| Ztráta obchodních partnerů | 0,20 | -4 | -0,80 |
| Ekonomická krize | 0,15 | -3 | -0,45 |
| Nová konkurence | 0,10 | -3 | -0,30 |
| Riziko nezaplacení za objednávku | 0,10 | -3 | -0,30 |
| Porucha nákladního automobilu | 0,20 | -4 | -0,80 |
| Výpadek informačního systému | 0,25 | -3 | -0,75 |
| Součet | | | -3,40 |

Tabulka č. 10 - Výsledek analýzy SWOT firmy XY [Zdroj: vlastní]

| | |
|----------------|------|
| Interní | 1,00 |
| Externí | 0,35 |
| Celkem | 1,35 |



Graf č. 2 - Výsledný graf analýzy SWOT firmy XY [Zdroj: vlastní]

6.1.1 Vyhodnocení analýzy SWOT firmy XY

Hodnocení u silných stránek a příležitostí je provedeno na stupnici od 1 do 5. U silných stránek a příležitostí 5 znamená největší spokojenost a 1 nejmenší spokojenost. Slabé stránky a hrozby jsou na stupnici od -1 do -5, kdy -1 je nejmenší nespokojenost a -5 největší nespokojenost. Váha vyjadřuje koeficient důležitosti u jednotlivých položek v každé kategorii. U jednotlivých položek je „Výsledek“ násobkem „Váhy“ a „Hodnocení“. Zvlášť byla sečtena interní část (slabé stránky se silnými stránkami) analýzy SWOT a zvlášť externí část (příležitosti s hrozbami) analýzy SWOT. Poté byly tyto dvě hodnoty sečteny a výsledná bilance analýzy SWOT je 1,35. Jelikož vyšlo kladné číslo, tak tento výsledek je poměrně příznivý.

V interní části byla zjištěna nejzávažnější rizika pro firmu XY. Těmito riziky jsou „Stáří a celkový stav nákladních automobilů“, „Ruční kontrola expirační doby“ a „Špatné vychystání zboží“. Příznivá změna těchto rizik povede ke zlepšení celkové bilance analýzy SWOT. Pro tyto rizika budou v kapitole „7 Návrhy k eliminaci rizik“ navrženy řešení ke snížení nebo úplné eliminaci rizik.

V externí části je třeba dát pozor na rizika, aby nedocházelo ke ztrátám obchodních partnerů. Provést opatření proti výpadku informačního systému a dále postupně rozšiřovat poptávaný sortiment.

Firma XY se celkově musí snažit více využívat příležitostí a zároveň se soustředit na minimalizaci hrozeb a slabých stránek. Důležité je včas identifikovat hrozby a přeměnit je na příležitosti pomocí silných stránek.

6.2 Analýza Check list firmy XY

Kontrolní seznam je užitečný nástroj pro zjištění rizik ve firmě XY, které by mohli ovlivnit kvalitní a efektivní distribuci zboží. Je sestaven ze třiceti kontrolních otázek, které jsou soustředěny na skladování, balení a přepravu zboží, a následně vyhodnocen pomocí grafu. Kontrolní otázky byly konzultovány s majitelem firmy a jsou zaměřeny na nejvíce rizikové činnosti firmy XY.

Tabulka č. 11 - Analýza Check list - kontrolní otázky [Zdroj: vlastní]

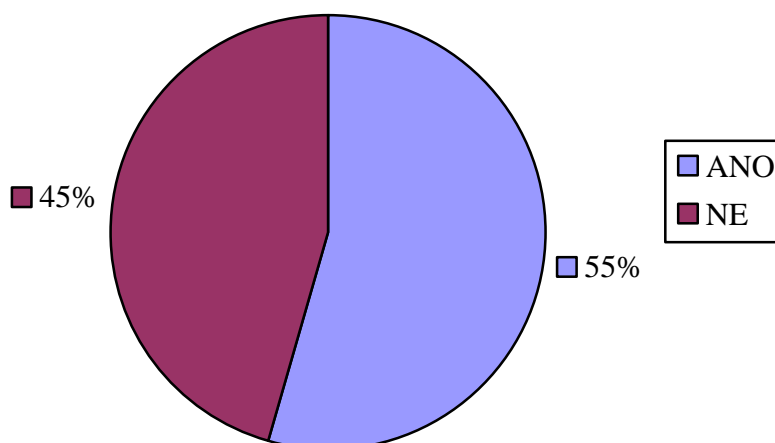
| Kontrolní otázka | ANO | NE | Váha |
|--|-----|----|------|
| Jsou prostory pro skladování zboží dostatečné? | X | | 1,00 |
| Je manipulační prostor ve skladovacích prostorech dostatečný? | X | | 1,00 |
| Je minimalizován pojezd mezi regály? | X | | 1,00 |
| Je zboží ve skladu rozmístěno podle rychlosti obratu? | X | | 1,00 |
| Je zboží vychystáváno skladníkem za pomoci snímače čárových (EAN) kódů? | | X | 0,25 |
| Je všechno zboží v zakázce překontrolováno pomocí snímače čárových (EAN) kódů? | | X | 0,50 |
| Je expirační doba kontrolována informačním systémem? | | X | 1,00 |
| Zabere ruční kontrola expirační doby méně než 3 hodiny měsíčně? | | X | 0,50 |
| Nejsou po dobu kontroly expirační doby pozastaveny další činnosti, které by mohly vést k efektivní kompletaci zakázky? | | X | 1,00 |
| Je věnována dostatečná pozornost kontrole zboží? | X | | 0,50 |
| Je v každé objednávce správně vychystáno zboží (počet, druh, expirační doba)? | | X | 0,50 |

| | | | |
|--|---|---|------|
| Je zboží dostatečně zabaleno do kartonových krabic a folií? | X | | 1,00 |
| Je se zbožím během manipulace bezpečně zacházeno? | X | | 1,00 |
| Je zboží během manipulace s vysokozdvížným vozíkem bezpečně naloženo, aby nedošlo jeho poškození? | X | | 0,50 |
| Je úplně všechno zboží přeloženo do nákladního automobilu bez poškození? | | X | 0,50 |
| Pokud je zboží poškozeno, je většinou možné ihned jej nahradit novými kusy? | | X | 0,25 |
| Je zboží bezpečně přepraveno závozem firmou XY k zákazníkovi? | X | | 1,00 |
| Je doručení zboží kurýrní službou spolehlivější, než vlastním závozem firmou XY? | | X | 1,00 |
| Je počet všech automobilů ve firmě XY dostačující pro plynulou distribuci zboží? | X | | 1,00 |
| Jsou nákladní automobily firmy v dobrém technickém stavu a nezvyšují tak rizika při dodání zboží zákazníkům? | | X | 0,50 |
| Jsou nákladní automobily posílány pravidelně na pravidelné technické prohlídky? | | X | 0,50 |
| Při poruše nákladního automobilu je většinou možné jej ihned nahradit dalším? | | X | 0,50 |
| Je celková doba jednoho nákladního automobilu mimo provoz kratší než 20 dnů (za rok)? | | X | 1,00 |
| Pokud je nákladní automobil mimo provoz, je zboží vždy doručeno včas k zákazníkovi? | | X | 0,50 |
| Nebyla způsobena dopravní nehoda vinou závozníka firmy XY během přepravy zboží? | X | | 1,00 |
| Nevzniká riziko odcizení nákladního automobilu během přepravy zboží? | | X | 0,50 |

| | | | |
|--|---|---|------|
| Jsou doručovací trasy plánovány ekonomicky, ať už finančně nebo časově? | X | | 1,00 |
| Nevzniká riziko opoždění dodání zboží k zákazníkovi i z jiných důvodů? | | X | 0,50 |
| Pokud onemocní jeden nebo dva pracovníci velkoobchodního skladu, je firma schopna je ihned dočasně nahradit jinými, aby nedošlo k porušení procesu distribuce? | X | | 1,00 |
| Pokud nastane výpadek nebo chyba v informačním systému, je firma schopna ihned zjistit a opravit vzniklé chyby? | | X | 0,50 |

Tabulka č. 12 - Výsledek analýzy Check list firmy XY [Zdroj: vlastní]

| | |
|---------------|-------|
| ANO | 12,00 |
| NE | 10,00 |
| Celkem | 22,00 |



Graf č. 3 - Výsledný graf analýzy Check list firmy XY [Zdroj: vlastní]

6.2.1 Vyhodnocení analýzy Check list firmy XY

Kontrolní otázky v analýze Check list jsou rozděleny do tří kategorií, kdy každá z nich má jinou váhu. Váha 1,00 je přidělena těm otázkám, které naprosto splňují její odpověď. Váhu 0,50 mají otázky, u nichž je odpověď splněna zhruba na 50%. A poslední

váha 0,25 je přiřazena otázkám, které splňují odpověď ojedinele. Každé kontrolní otázce je přidělena hodnota 1, pokud je zodpovězena kladně. Jestliže je kontrolní otázka zodpovězena záporně, její hodnota je 0. Poté je hodnota kontrolní otázky vynásobena váhou. Výsledná hodnota kompletní analýzy Check list se pohybuje v rozmezích 0-22. Po provedení analýzy Check list je výsledná hodnota 12 (viz „Tabulka č. 12“). Tento výsledek znamená, že firma XY zvládá rizika v distribuci zboží na dobré úrovni, ale stále je co zlepšovat (viz „Tabulka č. 13“). Analýza Check list odhalila stejná nejvýznamnější rizika jako analýza SWOT. Tato rizika hrozí z důvodu špatného technického stavu nákladních automobilů, ruční kontroly expirační doby a špatného vychystávání zboží.

Tabulka č. 13 - Vyhodnocení analýzy Check list firmy XY [Zdroj: vlastní]

| Výsledná hodnota | Výsledný stav |
|------------------|--|
| 0-5 | Špatné - hrozí příliš mnoho rizik a nedostatků v distribuci zboží. |
| 6-11 | Nevyhovující - hrozí určitá rizika v distribuci zboží. |
| 12-17 | Dobré - stále je vyžadováno zlepšení v distribuci zboží. |
| 18-22 | Výborné - skoro žádná rizika v distribuci zboží. |

7 NÁVRHY K ELIMINACI RIZIK

Na základě provedené analýzy SWOT a analýzy Check list lze říci, že firma XY zvládá rizika v distribuci zboží zákazníkům na poměrně dobré úrovni. Stále se ale vyskytují rizika, která je možno eliminovat, nebo alespoň snížit, případně úplně vyloučit. Proto jsou zde následně navrženy řešení pro tři největší rizika firmy XY, které byly zjištěny při provádění výše uvedených analýz.

Dle zjištění na základě provedené analýzy SWOT je největším rizikem technický stav nákladních automobilů. Jak bylo zjištěno v průzkumu, za rok 2014 byl jeden nákladní automobil mimo provoz celkem 26 dnů. Riziko nepojízdného nákladního automobilu, na základě provedených analýz, je pro firmu XY velice vysoké. A ještě se zvyšuje tím, že firma XY nemá k dispozici náhradní nákladní automobil. Proto navrhovaným řešením je, že by **firma XY koupila alespoň jeden nový nákladní automobil na leasing**. V dnešní době je na trhu plno nákladních automobilů za přijatelnou cenu. A jelikož má firma XY dva nákladní automobily stejného modelu (Mercedes-Benz Atego 815), může jeden automobil vyřadit z každodenního provozu a udělat z něj náhradní automobil v případě poruchy, nebo jej využije na náhradní díly pro druhý nákladní automobil.

Dalším zjištěným významným rizikem pro firmu XY je informační systém, ve kterém chybí software pro kontrolu expirační doby. Zde hrozí velké riziko, že pokud u zboží vyprší expirační doba úplně, firmě můžou vzniknout nechtěné výdaje na jeho likvidaci (závisí také na druhu zboží). Navíc pravidelné kontroly prováděné skladníky ručně, zabírají množství času, který by se dal využít efektivněji. Navrhovaným řešením je, aby **firma poskytující informační systém, do něj doplnila software obsahující údaje o expirační době s automatickým připomenutím alespoň jedenkrát za týden**. Díky těmto informacím pak skladník nemusí věnovat kontrole expirační doby 5 hodin měsíčně, ale pouze zhruba deset až patnáct minut za týden. V takto ušetřeném čase by skladník mohl například soustředit pozornost na plynulost ve vyřizování objednávek.

Poslední významné zjištěné riziko na základě provedených analýz se týká kontroly správnosti zboží pomocí snímače čárových (EAN) kódů. Jelikož nejsou úplně všechny objednávky vychystány na 100% správně, je důležité **zavést vychystávání zboží pomocí snímače čárových kódů**. Vždycky se sice najde nějaká chybička ve vychystávání, ale s tímto novým způsobem kontroly by se riziko vzniku chyb opravdu výrazně snížilo.

8 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSU NÁVRHŮ

První navrhované řešení, aby firma XY koupila alespoň jeden nový nákladní automobil na leasing, přináší pro firmu převážně samé přínosy. I když by toto řešení pro firmu znamenalo určité náklady navíc, především by firmě XY ušetřilo veškeré problémy spojené s plánováním a domlouváním nového termínu doručení zboží zákazníkům a možnými přesčasy závozníků. Čas spojený s těmito činnostmi by byl využit v potřebnější části distribuce zboží. Dále by se zlepšila kvalita a spolehlivost doručení zboží zákazníkům v termínu, jelikož je tento způsob přepravy oblíben a zaujímá zhruba 50% mezi způsoby doručení zboží zákazníkům. Zároveň by bylo odstraněno riziko nedodání zakázky včas a tím by se zvýšila i spokojenost zákazníků. Bez případných technických poruch nákladního automobilu by bylo doručení zboží mnohem plynulejší. Ale hlavně, pokud bude mít navržené řešení alespoň 50 % účinnost, tak se z 26 dnů neprovozuschopných nákladních automobilů sníží na pouhých 13 dnů za celý rok. Dovoluji si odhadnout, že tento návrh bude účinný na více než 50 %. A díky tomu se počet dnů mimo provoz nákladních automobilů ještě sníží.

Z dalšího návrhu, aby firma poskytující informační systém, do něj doplnila software obsahující údaje o expirační době, plynou přínosy spojené s ulehčením práce a získáním cenného času. Díky tomuto vylepšení informačního systému, by firma XY získala čas, ztracený při ruční kontrole. Zaměstnanec by nemusel ručně kontrolovat většinu výrobků ve skladu, ale byl by v určitých intervalech informován o výrobcích, u kterých končí expirační doba. Tento získaný čas by zaměstnanci mohli využít mnohem účelněji, což by opět přispělo ke spolehlivější a kvalitnější distribuci zboží a více spokojeným zákazníkům. Při úplném využití tohoto návrhu, by skladník ušetřil asi 4 hodiny měsíčně, jelikož by kontrole expirační doby věnoval asi 10 až 15 minut týdně, tedy maximálně 1 hodinu měsíčně.

Poslední návrh „kontrola správnosti zboží pomocí snímače čárových (EAN) kódů“ by hlavně snížil výskyt chyb při vychystávání zboží. Tyto snímače čárových kódů nejsou nijak velmi finančně náročné, vydrží několik let a účelně fungují. Je důležité, aby zákazník obdržel objednávku se správným druhem a počtem zboží. Tím se také ušetří čas spojený s případnou reklamací, novým vychystáním zboží a další manipulací s ním. Dle mého odhadu tento návrh sníží riziko špatného vychystávání zboží nejméně o 50 %.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit rizika v distribuci zboží ve firmě XY a dále navrhnout možná zlepšení a opatření, které povedou ke zvýšení efektivnosti tohoto procesu. Tento cíl byl splněn. Díky provedené analýze SWOT a analýze Check list byla zjištěna tři největší rizika firmy XY, pro která byla navržena řešení.

Z aplikované analýzy SWOT, která zkoumá vnitřní silné a slabé stránky, vnější příležitosti a hrozby, vyplynulo, že největší rizika hrozí z důvodu špatného technického stavu nákladních automobilů, ruční kontroly expirační doby a špatného vychystávání zboží.

Jako druhá byla použita analýza Check list neboli kontrolní seznam, který slouží ke kontrole stanovených podmínek a opatření. Kontrolní otázky analýzy Check list byly zaměřeny na skladování, balení a přepravu zboží. Analýza Check list odhalila stejná hrozící rizika jako analýza SWOT, jež jsou zmíněny v předchozím odstavci.

Závěrečná část bakalářské práce předkládá návrh možné eliminace rizik a preventivní opatření přispívající ke zkvalitnění distribuce zboží. Návrhy na zlepšení se týkají tří největších rizik firmy XY. U rizika spojeného s nákladními automobily, které jsou ve špatném technickém stavu, je důležité, aby firma zakoupila jeden nový nákladní automobil. Zde je největším přínosem výrazné snížení rizika poruchovosti těchto nákladních automobilů. U dalšího významného rizika je nutná softwarová úprava informačního systému pro kontrolu expirační doby zboží. Díky tomuto návrhu na snížení rizika by pracovník skladu získal čas, konkrétněji alespoň 4 hodiny měsíčně, který by mohl využít mnohem efektivněji v dalších krocích distribuce zboží. Poslední navržené řešení se týká vychystávání zboží pomocí snímače čárových (EAN) kódů. Tento návrh může snížit riziko špatného vychystání zboží minimálně o 50 %. Všechny navržené řešení mají pro firmu XY rozhodující přínos ve snížení rizika v distribuci zboží zákazníkům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ŠTĚDRONĚ, Bohumír, Petr BUDIŠ a Bohumír ŠTĚDRONĚ. *Marketing a nová ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2009, 198 s. ISBN: 978-80-7400-146-8.
- [2] VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN: 978-80-247-5037-8.
- [3] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada 2007, 1041 s. ISBN: 978-80-247-1545-2.
- [4] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2010, 499 s. ISBN: 978-80-7400-115-4.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN: 978-80-247-4670-8.
- [6] OUDOVÁ, Alena. *Logistika: základy logistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2013, 104 s. ISBN: 978-80-7402-149-7.
- [7] STRAKA, Martin. *Logistika distribúcie – Ako efektívne dostať výrobok na trh*. Bratislava: Epos, 2013, 400 s. ISBN: 978-80-562-0015-5.
- [8] SOPLE, Vinod. *Logistics Management*. India: Dorling Kindersley, 2007, 482 s. ISBN: 81-317-1055-6.
- [9] NOVÁK, Radek. *Přepravní, zasílatelské a logistické služby*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 391 s. ISBN: 978-80-7357-735-3.
- [10] LAMBERT, Douglas M, Lisa M ELLRAM a James R STOCK. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2005, 589 s. ISBN 8025105040.
- [11] KRULIŠ, Jiří. Interní audit a rizikologické myšlení: Jak mít rizika pod kontrolou. *Management rizik* [online]. 2012 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z: http://www.management-rizik.cz/pdf/%C4%8CIIA_2012_1.pdf
- [12] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C.H. Beck, 2006, 396 s. ISBN: 80-7179-415-5.
- [13] ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN: 978-80-7318-696-8.

[14] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN: 978-80-247-4644-9.

[15] FOTR, Jiří. Management rizika – procesní a instrumentální stránka. *Risk-management* [online]. 2005 [cit. 2014-11-30]. Dostupné z: <http://www.risk-management.cz/index.php?cat2=1&clanek=11>

[16] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN: 978-80-247-2049-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obrázek č. 1 - Distribuční cesty [3] | 12 |
| Obrázek č. 2 - Tok surovin - zásobování, tok výrobků - distribuce [7] | 14 |
| Obrázek č. 3 - Analýza SWOT [5]..... | 23 |
| Obrázek č. 4 - Schéma velkoobchodního skladu - přízemí [Zdroj: vlastní] | 32 |
| Obrázek č. 5 - Schéma velkoobchodního skladu - 1. patro [Zdroj: vlastní] | 33 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tabulka č. 1 - Analýza Check list - obecná tabulka [Zdroj: vlastní] | 23 |
| Tabulka č. 2 - Stálost obchodních partnerů ve firmě XY [Zdroj: vlastní] | 36 |
| Tabulka č. 3 - Stálost zaměstnanců ve firmě XY [Zdroj: vlastní] | 36 |
| Tabulka č. 4 - Průzkum přijatých objednávek za měsíc září 2014 [Zdroj: vlastní] | 37 |
| Tabulka č. 5 - Poruchovost nákladních automobilů za rok 2014 [Zdroj: vlastní] | 39 |
| Tabulka č. 6 - Analýza SWOT - Silné stránky firmy XY [Zdroj: vlastní]..... | 40 |
| Tabulka č. 7 - Analýza SWOT - Slabé stránky firmy XY [Zdroj: vlastní] | 40 |
| Tabulka č. 8 - Analýza SWOT - Příležitosti firmy XY [Zdroj: vlastní] | 41 |
| Tabulka č. 9 - Analýza SWOT - Hrozby firmy XY [Zdroj: vlastní]..... | 41 |
| Tabulka č. 10 - Výsledek analýzy SWOT firmy XY [Zdroj: vlastní]..... | 41 |
| Tabulka č. 11 - Analýza Check list - kontrolní otázky [Zdroj: vlastní] | 43 |
| Tabulka č. 12 - Výsledek analýzy Check list firmy XY [Zdroj: vlastní] | 45 |
| Tabulka č. 13 - Vyhodnocení analýzy Check list firmy XY [Zdroj: vlastní]..... | 46 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|---|----|
| Graf č. 1 - Způsoby doručování zboží za měsíc říjen 2014 [Zdroj: vlastní] | 38 |
| Graf č. 2 - Výsledný graf analýzy SWOT firmy XY [Zdroj: vlastní] | 42 |
| Graf č. 3 - Výsledný graf analýzy Check list firmy XY [Zdroj: vlastní] | 45 |