



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Autor: Petr Jirsák

Níže uvedena případová studie je zaměřena na návrh distribuční strategie, která umožňuje konkurovat firmě úrovní logistických služeb. Dále pak si student vyzkouší navrhnout základní parametry skladu. Případová studie vznikla na základě skutečné situace podniku. Některé skutečnosti byly pozměněny.

Distribuční strategie

Pracujete pro firmu, která patří do skupiny Koala, pod kterou je registrována výrobní i obchodní firma.

Výrobní závod je umístěn v Kutné Hoře, kde se krom vlastního závodu nachází i sklad se vstupním materiálem i sklad s finálními výrobky. Závod byl založen ve 30. letech 20. století, v 90. letech byla firma transformována na akciovou společnost. Dnes podnik patří k předním výrobcům lakýrnických potřeb v ČR. V závodě pracuje 110 kmenových zaměstnanců, z toho 15 jako skladníci a operátoři ve skladu vstupního materiálu, 8 operátorů zajišťuje zásobování výrobního provozu a 13 skladníků pracuje v po výrobním skladu a zajišťuje skladování, vychystávání a expedici finálních produktů. Obchodní firma představuje velkoobchod i maloobchod s lakýrnickými potřebami, které prodávají sortiment z vlastního výrobního závodu i sortiment nakupovaný od externích dodavatelů. Zboží je prodáváno na trhu B2B i B2C.

Roční tržby velkoobchodního podniku jsou 0,8 mld. CZK. Zákazníky jsou jak výrobní podniky, tak maloobchod, cca. 60 % tržeb tvoří maloobchod. V současné době má podnik nastavenou distribuční strategii tak, že zákazníci jsou obsluhováni z centrálního skladu v Kutné Hoře. To podle vedení podniku umožňuje udržovat nízké logistické náklady, z důvodu dosahování úspor z rozsahu při skladování. V současné době jsou logistické služby nastaveny tak, že firma distribuuje konkrétním zákazníkům v průměru jednou za 14 dní, jelikož podnik má vytvořené fixní okružní zavázeční trasy. To vede k minimalizaci dopravních nákladů díky maximálnímu využití kapacity dopravních i přepravních prostředků. Dodací lhůta je D+1 neboli dodání následující den po objednání, termín podání objednávky je nejdéle do 14:00 v den předcházející dni, kdy je zavázeční den pro daného zákazníka. Zákazníci mohou objednávat zboží prostřednictvím čtyř kanálů: po telefonu, emailem, prostřednictvím obchodních zástupců nebo prostřednictvím e-shopu. 50% objednávek je zasíláno prostřednictvím e-shopu.



Podnik si sám distribuuje zboží zákazníkům prostřednictvím šesti 7,5t nákladními auty, kam je zboží ukládáno na EUR paletách. Průměrná zásilka zákazníkovi odpovídá jedné EUR paletě a váží 300 kg. Průměrná objednávka obsahuje zboží v hodnotě 10 000 CZK. Počet SKU na objednávku kolísá mezi 5-20.

Podnik zásobuje zákazníky 48 týdnů v roce a 20 dní v měsíci. Podnik zažívá expanzi a současné skladové prostory jsou již nedostačující. Podnik si pronajímá na hlavní letní sezónu překlenovací sklad, který se nachází 5 km od centrálního skladu.

Obchodníci monitorují současný stav na trhu a zaznamenávají rostoucí nespokojenost zákazníků s frekvencí zásobování. Nespokojenost zákazníků je jak u zákazníků ze strany výrobních tak i maloobchodních firem. Výrobní firmy nechtějí držet vysoké zásoby kvůli prostoru, který potřebují pro své výrobní aktivity. Více jak 60% maloobchodních jednotek zásobovaných firmou jsou maloformátové prodejny, které nemají dostatečné skladové prostory.

Konkurenční firmy začínají nabízet frekvenci zásobování jednou týdně. K distribuci zboží využívají externí logistické poskytovatele, především balíkové firmy. Balíkové firmy dodávají zboží prostřednictvím sítě distribučních hubů, kterých mají v průměru 12 v ČR.

Váš podnik si nechal zpracovat studii od konzultantské firmy, která analyzovala zákazníky i konkurenci. Na základě provedené studie doporučuje podniku radikálně změnit distribuční strategii tak, aby frekvence zásobování byla dvakrát týdně. Díky tomu, by si firma měla vytvořit významnou konkurenční výhodu založenou na kvalitě logistických služeb.

Současná distribuce prodeje je uvedena v tab.1 Distribuce prodeje je uvedena podle kg, což si firma vybrala jako měrnou jednotku, ke které vztahuje hlavní determinanty úspěchu firmy např. logistické náklady na kg atd.

Tab.1 Distribuce tržeb

Kraj	distribuce tržeb
Praha	25 %
Středočeský	11 %
Jihočeský	5 %
Plzeňský	7 %
Karlovarský	2 %



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Ústecký	5 %
Liberecký	9 %
Královohradecký	9 %
Pardubický	9 %
Vysočina	10 %
Jihomoravský	3 %
Olomoucký	2 %
Zlínský	2 %
Moravskoslezský	1 %

Podnik se rozhoduje, zda změnit svoji stávající distribuční strategii. Aby se firma dobře rozhodla a případně mohla uskutečnit změnu, tak byl sestaven expertní tým. Váš tým představuje právě tento expertní tým, na kterém vše stojí. Tým se skládá z manažera logistiky (SCM), sales manažera, finančního manažera a externího konzultanta. Vaším úkolem je navrhnout novou distribuční strategii. Rozdělte si role, nastudujte si text situace podniku pro každou roli. Pokud Vám chybí některé informace, zkuste si je vyhledat na internetu.

Při řešení nové distribuční strategie postupujte v následujících krocích:

Krok1:

Zhodnoťte současnou situaci firmy a identifikujte hlavní změny v distribuci, které by přinesly firmě konkurenční výhodu. Nastiňte rámcově, jak dosáhnout požadovaného cíle. V rámci zhodnocení spočítejte, zda může firma obsloužit své zákazníky po celé České republice při současných podmínkách.

Krok2:

Identifikujte faktory, které byste uvažovali při návrhu nové distribuce vzhledem k počtu a umístění skladů resp. distribučních center/středisek. Uspořádejte tyto faktory podle důležitosti. Současně také vysvětlíte, proč právě daný faktor zohledníte, jak zjistíte jeho hodnotu a proč mu přisoudíte dané pořadí ve vztahu k ostatním faktorům.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Tab.2.

Faktor	Proč je důležitý
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	



12.

Krok3:

Faktorům uvedených v Tab. 2 přiřaďte váhu. Objasněte, jak jste váhu stanovili.

Krok4:

Na základě dřívějších informací a Kroku1 odhadněte počet skladů, ze kterých byste distribuovali zboží zákazníkům. Budete využívat stejné distribuční schéma pro maloobchodní zákazníky i zákazníky z řad výrobních firem? Následně vytipujte alespoň 10 lokací v ČR, kde by sklady mohly být. Jak zajistíte distribuci zboží pro trh B2C?

Krok5:

Proveďte kvantitativní analýzu a vyhodnoťte, jak si jednotlivé faktory stojí ve Vámi navržených lokacích. Vyhodnoťte jednotlivé lokace na základě multikriteriální analýzy.

Tab.3

Faktor	Váha	Hodnota	V*H	Hodnota	V*H	Hodnota	V*H
		A		B		C	
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



CELKEM				
--------	--	--	--	--

Krok6:

Navrhněte novou distribuční strategii. Identifikujte rizika, která by mohla ohrozit implementaci strategie, jak byste těmto rizikům čelili? Uveďte, zda jste se rozhodli skladování a rozvozy zboží zákazníkům outsourcovat nebo insourcovat. Zdůvodněte proč.

Krok7:

Navrhněte velikosti skladů, rozložení, počet zaměstnanců a manipulační techniku. Velikost skladu je dána počtem skladů, které jste zvolili v předchozích krocích a velikost regionů, které obsluhuje. Obrátka zásob je 1 měsíc. Průměrná hmotnost 1 skladované palety je 600 kg. Průměrný počet přijímaných palet za den odpovídá 1/20 měsíční zásoby. Sklad vydá stejný počet palet v průběhu celého roku. Na příjmu stihne operátor vyložit a zkontrolovat 20 palet/hodinu. Na expedici trvá naložení vozidla 20 minut. Při vychystávání zvládne picker vychystat 3 palety za hodinu. Retrakář stihne zaskladnit/vyskladnit 25 palet za hodinu. Poruchovost manipulační techniky je 5%. každý artikl je vychystáván alespoň ze 2 pozic.