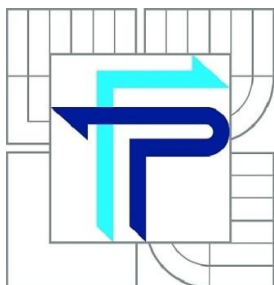


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

STUDIE OPTIMALIZACE ŘÍZENÍ LOGISTIKY
OPATŘOVÁNÍ V PODNIKU VÝTAHY s.r.o.

THE STUDY OF OPTIMALIZATION OF PROCUREMENT LOGISTICS IN VÝTAHY Ltd.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

PETR FRANĚK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. VLADIMÍR BARTOŠEK, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Franěk Petr

Ekonomika a procesní management (6208R161)

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

Studie optimalizace řízení logistiky opatřování v podniku Výtahy s. r. o.

v anglickém jazyce:

The Study of Optimization of Procurement Logistics in Výtahy Ltd.

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BĚLOHLÁVEK, F. Management. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní řízení podniku. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. Logistika: Procesy a jejich řízení. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.
- EMMETT, S. Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.
- LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- TOMEK, J., HOFMAN, J. Moderní řízení nákupu podniku. 1. vydání. Praha : Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vladimír Bartošek, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 16.05.2012

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou optimalizace řízení nákupu v podniku. Ta spočívá v návrhu vytvoření jednotného oddělení nákupu v podnikové struktuře, jeho organizace a fungování. Postupně teoreticky popisuje funkci nákupu jak s hlediska logistiky, tak jeho samotného řízení a pokouší se tyto poznatky realizovat v podnikové praxi, ve které by měly pomoci celý proces nákupu zefektivnit.

ABSTRACT

This thesis deals with the optimization of purchasing management in the enterprise. This is the proposal for creating a single purchasing department in the corporate structure, its organization and functioning. Gradually theoretically describes the purchase as a logistics point of view, so his actual trial and attempts to implement this knowledge in business practice and makes the whole purchasing process more efficient.

KLÍČOVÁ SLOVA

Nákup, organizační struktura, optimalizace zásob, řízení nákupu.

KEY WORDS

Purchase, organizational structure, optimize inventory, purchasing management.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 16. 5. 2012

.....

Petr Franěk

Bibliografická citace

FRANĚK, P. *Studie optimalizace řízení logistiky opatřování v podniku Výtahy s.r.o.*
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 58 s. Vedoucí
bakalářské práce Ing. Vladimír Bartošek, Ph.D..

Poděkování:

Děkuji panu Ing. Vladimíru Bartoškovi, Ph.D. za všestrannou pomoc při zpracování této bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat společnosti Výtahy s.r.o. ve Velkém Meziříčí, především pak pánům Ing. Viktoru Sobotkovi a Oldřichu Kuřecovi st., za poskytnuté informace a věnovaný čas.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍL PRÁCE	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 Organizační struktura podniku a její optimalizace.....	12
2.1.1 Překážky při řízení změn	14
2.2 Logistika a její řízení.....	15
2.2.1 Definice logistiky.....	15
2.2.2 Logistické řízení	16
2.3 Nákup a jeho charakteristika	17
2.4 Organizace nákupu v podniku.....	19
2.5 Nákupní proces.....	21
2.5.1 Strategie nákupu	22
2.5.2 Volba dodavatele	23
2.6 Řízení zásob	25
2.6.1 Náklady zásob.....	26
2.6.2 Kontrola zásob	27
2.6.3 Evidence zásob	27
3 ANALYTICKÁ ČÁST	29
3.1 Představení společnosti Výtahy s.r.o.	29
3.1.1 Historie a vývoj společnosti.....	30
3.1.2 Aktuální obchodní situace	31
3.2 Analýza současného stavu.....	32
3.2.1 Organizační struktura podniku.....	32
3.2.2 Organizace nákupu a jeho řízení.....	32

3.2.3	Skladové hospodářství	37
3.2.4	Informační systém a informační toky nákupu v podniku	39
3.2.5	Nedostatky současného stavu organizace a řízení nákupu	41
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	42
4.1	Změny v organizační struktuře.....	42
4.1.1	Personální obsazení nově vzniklých oddělení	42
4.1.2	Náplň každodenní činnosti Oddělení nákupu	43
4.2	Změna procesu nákupu	44
4.2.1	Postup nového procesu nákupu.....	44
4.2.2	Zaměstnanci vstupující do procesu nákupu	46
4.3	Změna v příjmu a evidenci materiálu v podnikových skladech.....	47
4.3.1	Zpětný příjem materiálu.....	47
4.3.2	Přebytky vzniklé při výrobě.....	48
4.3.3	Nákup hutního materiálu do PHM.....	48
4.3.4	Další návrhy na zlepšení v oblasti skladového hospodářství.....	48
4.4	Rozšíření podnikového informačního systému	49
4.5	Ekonomická náročnost provedení změn a přínosy pro podnik	51
	ZÁVĚR	52
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	53
	Seznam obrázků.....	55
	Seznam tabulek.....	56
	Seznam použitých zkratk	57
	Seznam příloh	58

ÚVOD

V dnešní době ekonomické stagnace a zvyšování cen veškerých výrobních vstupů se mnohé podniky začaly intenzivně zabývat snižováním celkových výrobních a provozních nákladů. Nástroje k dosažení těchto cílů jsou různé, od redukce počtu zaměstnanců, až po revizi vlastních firemních procesů. Jiná situace není ani v České republice, a proto se každý výrobní podnik snaží získat co největší konkurenční výhodu, kterou je nejčastěji cena finálního výrobku. Dosažení nižší prodejní ceny na výstupu je podmíněno snížením ceny materiálů na vstupu celkového výrobního procesu. Toho je možné dosáhnout pouze optimalizací a zefektivněním stávajícího procesu nákupu a evidence skladových zásob v podniku.

Tato bakalářská práce bude zpracována v podniku Výtahy s.r.o. ve Velkém Meziříčí. Jedná se prosperující výrobní podnik na výrobu výtahové techniky. Přestože má firma ve své organizační struktuře vytvořeno obchodní oddělení, nedochází k jeho efektivnímu fungování a proces nákupu tak zastřešuje spíše jen po formální stránce. Samotný nákup je prováděn jednotlivými pracovníky různých oddělení dle příslušné odbornosti, avšak není systematicky organizován, čímž se snižuje přehled o nakupovaném zboží a materiálu, především o jeho množství a ceně.

Následující text se tedy snaží na základě teoretických východisek tento problém řešit. Navrhovanou strategií je ve stávající organizační struktuře podniku vytvořit oddělení, které by svojí činností přispělo k efektivnějšímu chodu celé společnosti, především v oblasti opatrování materiálu a zboží, jak pro výrobní tak správní činnost a zároveň by tak přispívalo k ekonomičtějším nakládání se skladovými zásobami. Nově vytvořené oddělení bude zastřešovat veškerou nákupní činnost podniku a ukončí dosavadní nevyhovující stav. Zavedením jednotného postupu a systematických procesů by mělo dojít k odstranění těchto neshod.

1 CÍL PRÁCE

Cílem bakalářské práce je analýza současného stavu organizace a řízení procesu logistiky nákupu v podniku a s ním souvisejících činností. Na jejím základě bude vypracován návrh, jakým způsobem zjištěné problémy současného stavu řešit a jaké nástroje a postupy je možné použít k dosažení efektivnějšího způsobu řízení těchto procesů. Hlavním pozornost bude věnována fungování oddělení zajišťujícího nákup v podniku a skladovému hospodářství, především z hlediska příjmu a evidence skladových položek.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Organizační struktura podniku a její optimalizace

„Organizační struktura je jedním z nástrojů řízení společnosti“ (1, s. 122). „Jedná se o formální systém úkolů a vztahů podřízenosti a nadřízenosti, který řídí, koordinuje a motivuje pracovníky“ (2, s. 134).

Organizační struktura má dva základní úkoly:

1. Zajistit efektivní tok informací uvnitř organizace
2. Dosáhnout koordinace a integrace různorodých činností organizace (2)

„Každá společnost prochází neustálým vývojem, který je ovlivňován jak vlivy vnějšího okolí, tak i vnitřními změnami“ (1, s. 122). Organizační struktura by na tyto změny měla reagovat tak, že bude podporovat strategii společnosti a umožňovat její další rozvoj. Je tedy důležité se čas od času zamyslet nad adekvátností současné organizační struktury vzhledem k situaci, v jaké se podnik v současné době nachází, zda nenastal vhodný okamžik pro její optimalizaci (1).

„Rozvoj organizace je chápán jako systematický proces, během kterého jsou nové či modifikované principy a praktiky organizačního chování aplikovány tak, aby vedly k rostoucí efektivitě jednotlivců i celé organizace“ (2, s. 210).

Kdy uvažovat o optimalizaci organizační struktury:

- Při růstu společnosti, kdy dochází k výrazným změnám v počtu pracovníků či rozsahu vykonávané činnosti
- Při zahájení realizace nových aktivit, vstupu na nové segmenty trhu
- Při podstatných změnách ve strategii společnosti, které mají dopad na systém řízení společnosti a rozdělení kompetencí a odpovědností
- Při výrazných změnách v průběhu hlavních procesů
- Pokud se objevují signály, že současná struktura není zcela vyhovující (1)

„Optimalizace organizační struktury, která by měla být prováděna zejména na základě průběhu hlavních firemních procesů, je cesta k minimalizaci interakcí mezi

průběhem procesů a nastavením kompetencí a odpovědností vyplývajících z organizační struktury společnosti. Hlavním cílem tedy je, aby struktura společnosti byla co nejvíce v souladu s průběhem procesů, a ty mohly tak probíhat co nejrychleji a s minimálními náklady“ (1, s. 122).

Klíčové faktory pro optimalizaci organizační struktury:

- Kompetence a odpovědnosti (mělo by dojít k maximálnímu sladění hlavních procesů, kompetencí a odpovědností za jejich hlavní části)
- Oddělení jednotlivých částí firmy z pohledu ekonomického sledování a motivačního systému
- Dosavadní vývoj a současný stav organizační struktury (pokud něco dlouhodobě funguje bez problémů, není dobré to měnit i přesto, že to zcela neodpovídá metodickým předpokladům) (1)

Kroky optimalizace organizační struktury:

- Seznámení se strategií a strategickými prioritami managementu či vlastníků
- Analýza průběhu hlavních procesů
- Návrh optimalizace organizační struktury a související návrhy
- Oponentura (diskuse návrhů managementem a vybranými klíčovými pracovníky)
- Společné schválení nové organizační struktury a souvisejících změn (1)

Změny v podniku by měly probíhat od nejvyšších manažerů, kteří musí jasně deklarovat svoji vůli tyto změny provádět, směrem k nižším patřům organizační struktury. K organizaci a provádění těchto změn je vhodné ustanovit speciální tým zaměstnanců podniku s vysokou odborností ve svém poli působení vedený externím konzultantem, který má s podnikem či organizací dlouhodobější kontakt. Tento tým bude mít za úkol mimo jiné proškolení většiny pracovníků v podniku a výběr nejschopnějších zaměstnanců pro nově vytvořené vedoucí pozice (3).

Důležité je uvědomit si, že úspěch změny závisí na dobré kombinaci technických prostředků a pozitivního přístupu pracovníků. Technická změna je vždy jednodušší než

změna kulturně-organizační, proto je nutné pracovníky při změnách pozitivně motivovat (4).

Výsledkem optimalizace by měla být taková struktura, která v maximální možné míře spojí probíhající firemní procesy se systémem řízení společnosti, nastavením oblastí odpovědností a pravomocí a podpoří její strategické priority (1).

„Optimalizace organizační struktury spolu se změnami v oblasti pravomocí a odpovědností, průběhu podnikových procesů by v konečném důsledku měly směřovat ke zvýšení flexibility systému řízení a zlepšení služeb zákazníkům“ (1, s. 123).

2.1.1 Překážky při řízení změn

Pokud organizace uvažuje o rozsáhlé změně ve své organizaci či struktuře, musí především v počáteční fázi změnového procesu počítat s velkou nevolí a odporem vůči němu. Změna s sebou přináší nové podněty a možnosti rozvoje pracovníků, ale na druhou stranu znamená i konec zaběhlých pořádků a přizpůsobování se novým podmínkám (2).

Existují čtyři hlavní důvody odporu vůči změnám:

- Vlastní zájmy – ztráta moci, prestiže, respektu a stavu bezpečí
- Nepochopení a nedostatek důvěry – odmítáme to, co neznáme
- Protichůdné zájmy – přínos pro jednoho člověka je ztrátou pro druhého
- Nízká tolerance vůči změnám – pochybnost o zvládnutí nové situace (2)

Se změnami a jejich překážkami si nejlépe poradí proaktivní mladší lidé, pro které je charakteristické nadšení a odvaha provádět nové věci, jsou ochotní se stále vzdělávat a nebojí se experimentovat (3).

Změna bude mít na zaměstnance vždy dopad, správným uchopením a organizací změny je však možné ovlivnit, jakou bude mít tento dopad podobu, zda pozitivní či negativní. Pokud je změna prováděna špatně může být její vliv na zaměstnance traumatizující a demotivující, což může vyústit až v krach celého projektu.

Odpor ke změnám můžeme minimalizovat, pokud je změna v souladu s kulturou a hodnotami společnosti, zmenšuje současné problémy a je odsouhlasena všemi (4).

2.2 Logistika a její řízení

Pojem logistika je starý jako lidstvo samo, avšak poněkud nejasného původu. Jeho dnešní význam se odvozuje od vojenské zásobovací a podpůrné činnosti. Teprve po druhé světové válce začala logistika razantněji pronikat i do činnosti hospodářské, tak jak ji známe dnes (7).

2.2.1 Definice logistiky

„Logistika a logistické řízení jsou založeny na procesním pohledu a systémovém myšlení. Jevy jsou chápány v souvislostech a usiluje se o dosažení efektů celého systému, nikoli o uspokojení izolovaných zájmů jednotlivých procesů“ (1, s. 367).

Definice logistiky dle Phola: *„Logistika má dbát na to, aby místo příjmu bylo zásobeno podle jeho požadavků z místa dodání správným výrobkem, ve správném množství a stavu, ve správném čase za minimálních nákladů“ (6, s. 53).*

Za základní funkci logistiky je považována funkce obslužná, ta spočívá ve snaze zabezpečit následující tři důležité skutečnosti:

1. Existenci směny zboží
2. Existenci seriózní nabídky zboží
3. Existenci pružné a hospodárné nabídky

Z těchto funkcí vyplývá, že logistika v podniku pokrývá nejen jeho výrobní a obchodní činnost, ale využívá i nástrojů marketingu, aby bylo dosaženo požadovaného výsledného efektu v poměru výkonů k nákladům podniku (6).

Logistika se tedy snaží o efektivní překonávání prostoru a času za účelem uspokojování požadavků zákazníků. Těmi jsou přijatelné celkové náklady vynaložené na logistické služby vysoké úrovně a zákaznickova maximální spokojenost, neboť zákazník je nejdůležitějším článkem celého logistického řetězce (5).

Objekty logistiky jsou poté veškeré druhy zboží a materiálu. Ty můžeme členit na výrobní materiály, provozní a pomocné materiály, náhradní díly, subdodávky a dále polotovary, hotové výrobky a obchodní zboží (8).

2.2.2 Logistické řízení

„Logistické řízení představuje organizování a řízení toků a příslušných procesů, tedy jejich projektování, uspořádání, uvádění do chodu, monitorování a usměrňování, analýzu a zlepšování. Využívá k tomu příslušné postupy, pracovníky, informační systémy, metody a techniky“ (1, s. 366).

Úkolem logistického řízení je uskutečňovat cíleně:

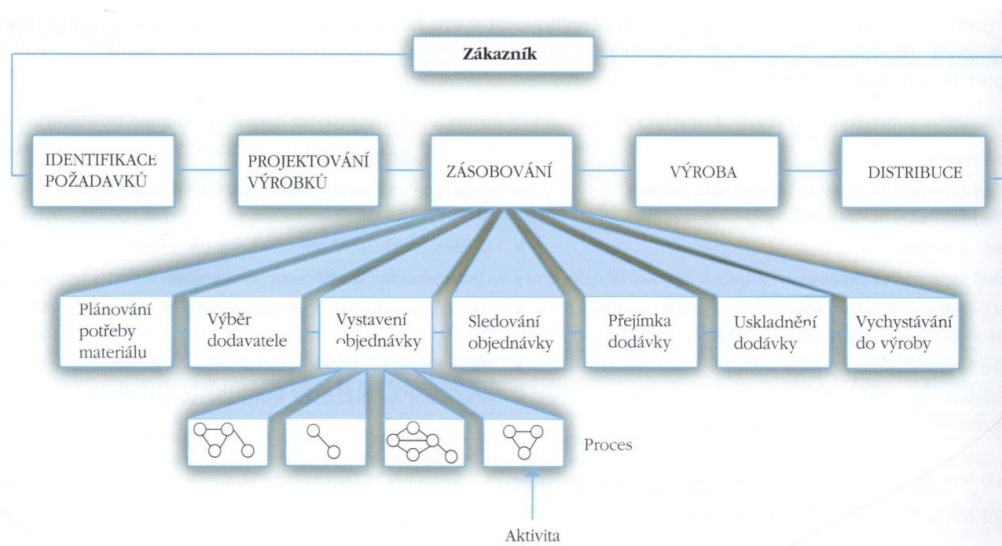
- Integrovaní
- Koordinaci
- Synchronizaci

Všech článků logistické sítě, ať externích či interních, takovým způsobem, aby docházelo k její součinnosti, a tím k celkové synergii a vyváženosti celé sítě (1).

V logistickém řízení je důležité využívat systémový přístup, který se projevuje uplatňováním stejných principů a postupů řízení, ať už se pohybujeme na úrovni dílčích procesů v podniku nebo na úrovni toků mezi podniky. Vždy ale musíme brát zřetel na dopad změn provedených v jedné úrovni na úroveň následující nebo předcházející (1).

Logistické systémy v podniku bývají většinou rozděleny na řízení materiálového hospodářství a řízení fyzické distribuce. Řízení materiálového hospodářství lze dále dělit na nákupní a výrobní logistiku. Rozumí se jím tok surovin, materiálů, polotovarů a součástek do podniku a skrz něj. Fyzická distribuce, nebo také marketingová logistika, je zase tok výrobků směrem z podniku (5).

Logistika využívá systémové teorie, stochastiky, matematického programování a teorie rozhodování. Je tedy zřejmé, že od pracovníka logistiky se očekává ovládnutí velkého množství těchto metod, přestože mnoho z nich nebylo přímo k logistickému řízení vyvinuto (6).



Obrázek 1: Dekompozice v logistickém řetězci (Zdroj: 1, s. 368)

2.3 Nákup a jeho charakteristika

Nákupu byla v minulosti přisuzována funkce průzkumu nákupních trhů, jednání s dodavateli a uzavírání smluv, provádění analýz a správa nákupu. Tyto funkce nebyly považovány za činnost logistiky, která se zabývala spíše vykládkou a přejímkou materiálů, provádění skladových operací, zajišťování podnikové dopravy atd. Až moderní pojetí logistiky integruje tyto všechny funkce nákupu a logistiky do jednotného celistvého logistického systému, který je zavazuje ke společným cílům a optimalizuje jako celek (7).

Pojem nákup představuje všechna opatření směřující k zajištění odpovídajících potřebných zdrojů a jejich dalšímu využití v rámci podniku. Pro objekt této činnosti používáme název materiál, který zahrnuje nejen základní, popřípadě neopracované suroviny, ale i různé polotovary a hotové výrobky (8).

Dle Lukoszové: „Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách“ (6, s. 4).

Dle Tomka a Hofman: „Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity a představuje funkční činnost podniku, kterou začíná transformační proces v něm probíhající“ (9, s. 16).

Dále pak: „Nákupem označujeme všechny činnosti podniku, které mají za cíl získání hmotných i nehmotných vstupů do podniku“ (9, s. 16).

Cílem nákupu je vytvoření dlouhodobých vztahů k dodavatelům. Firma od nákupu očekává efektivní řešení, dosažené při optimálních dopravních, transakčních a dalších nákladech, a to v nejkratším možném čase a při nejvyšší kvalitě, spolu s neustálým vyhledáváním další možnosti kooperace a vzájemné koordinace (8).

Pojem nákup je možné chápat jako:

- Funkci – jako významný úkol v rámci podnikových aktivit
- Proces – jako průběh dispozice s dodávaným zbožím
- Organizační jednotku – pracovní místo zajišťující nákupní činnost (8)

„Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě“ (6, s. 7).

Cíle nákupu jsou:

- Uspokojování potřeb
- Snižování nákupních nákladů
- Zvyšování jakosti nákupu
- Snižování nákupního rizika
- Zvyšování flexibility nákupu (9)

Aby mohly být úkoly nákupu úspěšně plněny, musí být útvar, který nákup provádí propojen s ostatními podnikovými útvary, jakými jsou například výroba, technická příprava výroby, útvary financí, marketingu, logistiky, informatiky a účetnictví (6).

Aby bylo možné plnit základní funkce a úkoly nákupu je nutné:

- Včas a co nejpřesněji zjišťovat budoucí potřebu materiálu
- Systematicky vyhledávat a volit optimální zdroje pro krytí těchto potřeb

- Úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách, sledovat jejich realizaci a pružně reagovat na vzniklé změny
- Systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečovat jejich co nejefektivnější využití
- Systematicky pečovat o zajištění odpovídající kvality nakupovaných materiálů
- Zabezpečit efektivní fungování materiálně technické základny nákupu, především skladové hospodářství, dopravu a ostatní logistické procesy při realizaci materiálových toků
- Vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu
- Systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů (9)

2.4 Organizace nákupu v podniku

„Při řešení organizace a řízení nákupu v podniku je nutno se zaměřit na hledání a přijetí správných rozhodnutí týkajících se zejména pojetí funkce nákupu, míry a forem centralizace a decentralizace, umístění a ekonomického postavení útvaru nákupu v organizační struktuře podniku“ (9, s. 84)

Existuje mnoho možností, jak nákup v podniku organizovat. Obecně však platí dvě zásady, které by měly být dodržovány, tzv. vyloučení dvou extrémů:

1. Mechanické přejímání cizích vzorů bez vlastní tvůrčí aplikace
2. Jít pouze vlastní cestou, bez ohledu na zkušenosti ostatních (9)

Nejlepším řešením je spojení těchto dvou bodů do jednoho, prospěšného pro podnik, a to snažit se přizpůsobit řízení a organizaci nákupu specifickým podmínkám podniku, ale zároveň přijímat osvědčená a smysluplná řešení jiných.

Co se týče problematiky centralizace a decentralizace podniku, každá z těchto dvou metod má svá pro a proti, která mohou mít dopad na celkovou hospodářskou situaci podniku, jak z krátkodobého, tak i z dlouhodobého hlediska. Centralizace přináší výhody v oblasti řízení zásob a snižování nákladů na ně, stejně tak i výhodnější pozici

při vyjednávání s dodavateli. Mínusem však může být menší pružnost při náhlých změnách v organizaci a často také vyšší opatřovací náklady. V tomto ohledu je decentralizovaný systém pružnější a přispívá k většímu rozvoji iniciativy svých zaměstnanců a pozitivnímu přístupu při uskutečňování změn (9).

Při řešení organizace nákupu v podniku je nutné zaměřit se zejména na:

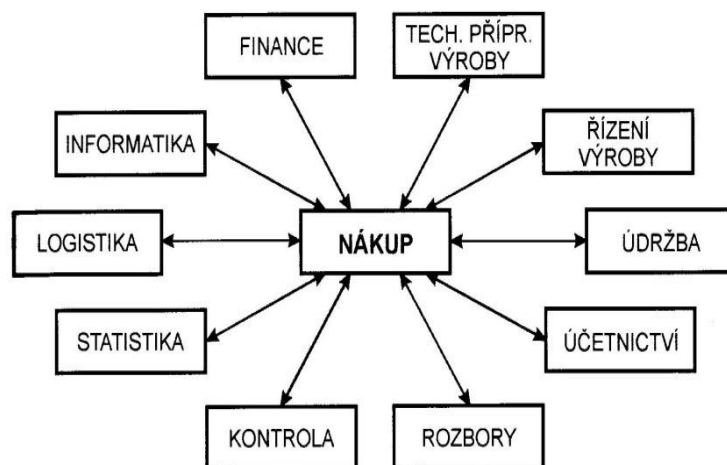
- Pojetí funkce nákupu
- Míru a formu centralizace, případně decentralizace
- Umístění a ekonomické postavení nákupního oddělení v organizační struktuře podniku
- Vnitřní dělbu práce
- Řešení vztahů k ostatním vnitropodnikovým útvarům (6)

Johnson (1997) poukazuje na fakt, že větší centralizací nákupu je dosahováno lepších cen, služeb, výzkumu a plánování, větší efektivity vývojové politiky a větší kontroly a zhodnocení celého systému (11).

Aby nákupní činnost podniku bezproblémově fungovala, je velmi důležité, aby dobře fungoval i celý nákupní útvar. Toho lze dosáhnout jeho správným umístěním v organizační struktuře podniku a dobře koordinovanou součinností se všemi spolupracujícími složkami (5).

„Nákupní oddělení je nejčastěji součástí obchodního, případně obchodně-ekonomického úseku. V některých oborech výroby, zejména v těžkém strojírenství a stavebnictví, a také v méně opakovaných výrobcích, je nákupní úsek součástí výrobního útvaru“ (6, s. 28).

Důležitou složkou a předpokladem kvalitního plnění funkce nákupu je aktivní spolupráce s útvary přípravy výroby, řízení výroby, údržby, účetnictví a dalšími, aby mohlo být dosaženo vysoké technické a ekonomické úrovně řízení nákupního procesu (9).



Obrázek 2: Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary (Zdroj: 6, s. 5)

„Nejproblémovější zpravidla bývá vztah nákupu k výrobě. Nákup musí vždy vyžadovat poměrně značné množství informací, které v předstihu umožní plnit ve vztahu k výrobě požadované funkce“ (6, s. 32).

Při vytváření struktury nákupních oddělení můžeme přihlížet:

- Ke stupni technické příbuznosti, a tím i k možnosti vytváření homogenní skupiny podle oblasti nákupu
- K útvarům, dílnám či závodům, pro které jednotlivé skupiny nákupu pracují
- K finálním montážním dílnám, které jsou zásobovány příslušnými skupinami nákupu
- K hodnotě spotřeby nakupovaných materiálů (9)

2.5 Nákupní proces

Rozeznáváme tři hlavní specifické faktory podniku, které ovlivňují jeho nákupní proces:

1. *Zaměření podniku:* Jestliže je podnik zaměřen na výzkum a vývoj výrobků, je pravděpodobné, že o nákupu budou rozhodovat inženýři, kterých je v takovémto podniku většina. Jestliže je ale zaměřen na výrobu, budou o nákupu rozhodovat zejména výrobní pracovníci.

2. *Velikost podniku:* Jestliže je podnik velkou korporací, bude rozhodnutí tvořeno na základě společného rozhodnutí.
3. *Stupeň centralizace:* Čím větší je stupeň centralizace, tím menší je pravděpodobnost, že rozhodnutí budou tvořena skupinově. Malé podniky v soukromém vlastnictví budou směřovat k autonomním rozhodnutím a velké korporace se značnou decentralizací zase k rozhodnutím společným (9).

2.5.1 Strategie nákupu

„Jestliže firma přijímá dnes téměř bezpodmínečně tržní orientaci a požadavky na zvyšování konkurenční schopnosti na straně prodeje, musí nutně přijmout i otázku uplatnění těchto principů na straně nákupu“ (8, s. 273).

Pokud chceme plánovat nákupní proces, budeme potřebovat strategický dokument, který zahrnuje průzkumné, analytické, predikční, rozhodovací a tvůrčí projekční aktivity, jež formují cíle, určují optimální nástroje pro jejich realizaci a požadované zdroje (6).

Nákupní strategie musí vykazovat některé obecně platné strategické rysy, jako je:

- Dlouhodobý časový horizont
- Logická posloupnost kroků
- Zaměření na určité vybrané činnosti podniku
- Odpovědnost vrcholového managementu za její realizaci (8)

Chceme-li dosáhnout efektivního nákupního procesu, musíme provést:

- Ujasnění potřeb
- Stanovení velikosti a termínů potřeby
- Hledání dodavatelů
- Volbu dodavatelů
- Tvorbu objednávky
- Kontrolu a zúčtování objednávky
- Zajistit skladování a vyskladňování
- Sledování spotřeby (8)

„Specifikace potřeb, respektive požadavky na spotřebu by měly být definovány tak, aby mohly být východiskem pro volbu trhu a dodavatele“ (8, s. 281).

Pokud chceme potřebu dobře predikovat, je nutné ujasnit si vlastní profil podnikové nabídky, především výrobního programu, a to v přesné specifikaci podle druhů výrobků a jejich provedení. Aby byly tyto podklady kvalitní, je nutné zajistit i kvalitní fungování útvarů přípravy výroby, marketingu a prodeje a jejich vzájemné kooperace (9).

Vhodným nástrojem při tvorbě strategie nákupu je tzv. Situační analýza, jejíž podstatou je zjištění a vyhodnocení podmínek, na základě kterých bude zvolena strategie nákupního marketingu a prováděna nákupní rozhodnutí. Tato analýza mapuje okolnosti, kterým je nutné proces nákupu přizpůsobit, aby byla snížena rizika na minimum a naopak maximálně zvýšeny příležitosti s nákupem spojené. Jedná se o analogii se SWOT analýzou, která kromě vnějších podmínek zahrnuje i silné a slabé stránky podniku, které by mohly nákupní činnost ovlivnit. Po správném provedení takto popsané analýzy by mělo dojít k ovlivnění chování podniku uvnitř i navenek, a to pokud jde o:

- Změny výkonů (zvýšení, redukce, rozšíření o nové výkony)
- Změny množství
- Změny v načasování dodávek
- Změny dodavatelských trhů (8)

Důležité je nákup provést ve správný čas, na správném místě a ve správném množství a požadované kvalitě (5).

2.5.2 Volba dodavatele

„Výběr dodavatele je mimořádně důležitým, možno říci dominantním případem rozhodování, které se ve značné míře dotýká nákupu každého útvaru“ (9, s. 174).

Chybná volba dodavatele může vést ke ztrátám, které se dají během již probíhajícího nákupního procesu jen těžko zmírnit. Rozhodování o dodavateli není tedy jednoduché a je nutné brát v potaz celou řadu kritérií a faktorů, ať již vnitropodnikových či vnějších. Kvalita dodavatele má zásadní vliv na výsledek hospodaření každého podniku, v konečném důsledku může ovlivnit i realizaci cílů

dlouhodobé strategie a jeho rozvoj. Dále se může projevit v nákladech, zásobách i kvalitě a prodejnosti výrobků, a tím ovlivnit celkový zisk (9).

Dle Lukoszové je nutné: „*Systematické vytváření takových podmínek pro realizaci vztahů s dodavateli, které by po věcné a ekonomické stránce odpovídaly platným právním normám a závazným pravidlům a co nejefektivněji zajišťovaly požadované uspokojování výrobních a nevýrobních potřeb podniku*“ (6, s. 25).

Z výše uvedených tvrzení vyplývá, že volba dodavatele je velmi zásadní krok, který bude dále ovlivňovat celý nákupní proces a je tedy nutné před finálním výběrem provést analýzu potencionálních dodavatelů. Vhodné je získání těchto informací:

1. *Všeobecné podnikové informace*

- Forma podnikání a vlastnické vztahy
- Velikost podniku a jeho obrat
- Výrobní program dodavatele
- Finanční situace dodavatele
- Úroveň managementu a kvalifikace pracovníků

2. *Specifické informace vztahující se k nakupovanému materiálu*

- Dosahované kvalitativní parametry
- Možnosti výrobních kapacit
- Spolehlivost dodavatele a jeho subdodavatelů
- Metody řízení kvality
- Význam nakupovaných položek v celkovém výrobním programu dodavatele

3. *Nástroje poskytované servisní a kondiční politiky*

- Cena a poskytované rabaty
- Platební podmínky
- Dodací podmínky
- Poskytované služby, jako příprava materiálu, termíny dodávek atd.

4. *Stávající odběratelsko-dodavatelské vztahy*

- Novost dodávaného materiálu
- Dlouhodobější známost dodavatele
- Spolupráce při likvidaci odpadů

- Možnost odběru materiálu od dalších dodavatelů (8)

„Výsledek této analýzy je tvorba potencionálního okruhu dodavatelů, kteří jsou schopni zajistit dodávky nakupovaných položek na základě požadovaných kritérií, tj. na základě kvality, schopnosti vlastního procesu výroby, dodacích lhůt, vyžadované technologie, požadovaných služeb atd.“ (8, s. 286).

Předpokladem úspěšné spolupráce odběratele s dodavatelem v oblasti kvality dodávaných produktů je přesná a úplná specifikace požadavků na ně, kterou by měl formulovat budoucí spotřebitel v podniku, tzn. ten pracovník, který odpovídá za celkový proces výroby od vstupů po výstupy a který odpovídá za kvalitu finálního výrobku, stejně tak i za jeho prodej (9).

V souladu s příslušnými normami ISO, by měl proces vyhledávání a hodnocení dodavatele probíhat jako výsledek systémového, produktového a procesního auditu, který by hodnotil účinnost systému managementu, všeobecnou kvalitu a schopnost procesů danou kvalitu zajistit (8).

2.6 Řízení zásob

„Řízení zásob je pokládáno za jednu z nejdůležitějších manažerských aktivit moderního podniku. Úkolem řízení zásob je jejich udržování na úrovni, která umožňuje kvalitní splnění jejich funkce: vyrovnávat časový nebo kvantitativní nesoulad mezi procesem výroby u dodavatele a spotřeby u odběratele a dále tlumit či zcela zachycovat důsledky náhodných výkyvů v průběhu těchto dvou navazujících procesů, včetně jejich logistických propojení.“ (8, s. 192-193).

Z hlediska klasifikace podle funkčních složek zásob členíme zásoby na:

- Zásobu běžnou – kryje předpokládané potřeby mezi dvěma dodávkami
- Zásobu pojistnou – kryje odchylky od plánované spotřeby
- Zásobu technickou – kryje potřeby při technologických úpravách materiálu
- Zásobu sezónní – kryje specifické požadavky v průběhu roku (6)

Řízení zásob se skládá ze souboru několika činností, a to analýzy, rozhodování kontroly a hodnocení. Smyslem je nalézt optimální výši držených zásob, aby mohl být

zajištěn plynulý průběh výroby a zároveň optimální vázanost kapitálu a přijatelná míra rizika spojená s držením zásob. Pro řízení zásob je důležité mít informace o stavu objednávek a jejich termínech, množství a o potřebě skladování. Hledání optima všech veličin by měl být spojen s požadavkem na minimalizaci celkových nákladů (8).

2.6.1 Náklady zásob

Náklady mohou být:

- Náklady opatření – tj. náklady opatrovací činnosti od objednávky až po příjem zboží
- Náklady skladovací – náklady na prostory, manipulaci, ztráty ze skladování
- Náklady nedostatku – tj. náklady vzniklé špatným určením výše a času spotřeby, prostojem kapacit, ztráta goodwill atd.

Tyto náklady je třeba brát v úvahu při každém rozhodování, například při určování bodu objednání, optimálního stavu zásob a objednávaného množství atd. (8).

„Problémem existujících i neexistujících zásob jsou jejich náklady“ (6, s. 69).

Nečekaná poptávka a nabídka nebo produkční cyklus činní držení zásob v jistých případech nezbytností. Za těchto okolností vyšší zásoby umožňují poskytovat lepší služby zákazníkům a kontinuálnost výroby, z čehož plynou i vyšší zisky, ale na druhé straně přináší vyšší náklady. Držením těchto zásob může podnik získat tedy jistou výhodu, nebo jím pouze odhalí neefektivní hospodaření s nimi. Proto se musí management snažit o identifikaci možnosti snížení zásob na základě neustálého zlepšování zákaznického servisu (10).

Základním kritériem při uplatňování optimalizačních metod je minimalizace celkových nákladů na pořizování a udržování zásob a to v tom nejširším slova smyslu. Je však kladen důraz na krytí veškerých předvídaných potřeb s určitou mírou jistoty i odchylek průběhu dodávek a odčerpávání materiálů ze zásoby. Běžná a pojistná zásoba je udržována na takové úrovni, která vyvolává minimální náklady na pořizování, skladování a udržování zásob, stejně tak jako minimální náklady v případě nekrytí či jen neúplným nebo opožděným krytím potřeb (9).

„Nejnižší zásoby musíme docilovat jednak u položek finančně nejnáročnějších a dále i u položek, které jsou nějakým způsobem problematické pro skladování“ (6, s. 75).

2.6.2 Kontrola zásob

Zásoby materiálů, polotovarů, nedokončené výroby, hotových výrobků a dalších představují vázaný kapitál, který je nezanedbatelnou položkou podnikové rozpočtu a jako takový je předmětem finanční kontroly. Z finančního hlediska jsou zásoby aktivem a jako takové jsou schopny vytvářet příjmy a tržby z podnikání, proto se kontroly provádějí z těchto důvodů:

- Ověření vázané hodnoty
- Určení nákladů na skladování
- Odpověď na nesoulad
- Zjištění ztráty nebo podvodu
- Odhalení chyb a jejich odstranění

Snižování počtu nepřesností je možné za pomoci vyžadování vysokých nároků na přesnost, proškolením zaměstnanců, kteří tak získají nové znalosti o výrobcích a postupech, ale zároveň budou informováni o tom, co mohou nepřesnosti v zásobách způsobit za ztráty podniku. Nepřesnosti lze také snižovat omezením přístupu jednotlivých zaměstnanců ke zboží a materiálům a v souvislosti s tím zavést tzv. osobní odpovědnost za určitý stav věcí (9).

Mělo by být jasně definováno:

- Kdo za provoz skladu zodpovídá
- Jaké osoby mají do skladu přístup
- Kdo je zodpovědný a příjem a výdej zboží
- Kdo je zodpovědný za sledování stavu zásob a jejich objednávku
- V jakém intervalu budou prováděny kontroly jednotlivých druhů zásob

2.6.3 Evidence zásob

Nepřesnosti ve stavu zásob je možné snižovat také jejich lepší evidencí a zavedením automatizovaných procesů a s ním spojené čárové kódy. Automatická identifikace se

velice často uplatňuje při snižování nepřesností (4). Systematickou evidencí zásob a její nepřetržitou aktualizací je možné lépe zabezpečit plynulost a bezporuchovost jak zásobování výroby, tak i dodávky hotových výrobků či zboží zákazníkům (5).

„Využití technologie čárových kódů výrazným způsobem usnadňuje evidenci materiálu a zboží na skladě“ (3, s. 99).

Čárové kódy můžeme v dnešní době najít téměř na všech typech spotřebního zboží, které je opatřeno ochranným spotřebitelským obalem. Takovýto čárový kód se skládá z několika paralelních čar o různé šířce a rozestupech, ve kterých jsou zakódována písmena, čísla a zvláštní znaky. Informace z kódu lze opticky přečíst za pomoci paprsku světla. Sejmuté informace jsou přenášeny do počítače, kde jsou přímo zobrazovány nebo ukládány do systému a následně přenášeny souhrnně. Odečtením čárového kódu získáme informaci o konkrétním druhu materiálu či zboží, které je automaticky přičteno či odečteno ze skladu. Tato technologie urychluje proces dodání zboží na trh, vede ke snižování stavu zásob a umožňuje mít zásoby stále pod kontrolou.

„Nepřetržité sledování zásob dělá z kontroly trvale nepřerušenou činnost a umožňuje ostatnímu prodejnímu či skladovému provozu pokračovat jako obvykle. Nepodléhá zastavení provozu, což se často stává v případě pravidelného sledování zásob“ (4, s. 80).

3 ANALYTICKÁ ČÁST

3.1 Představení společnosti Výtahy s.r.o.

Společnost Výtahy s.r.o., sídlem Vrchovecká 216, Velké Meziříčí, je největším čistě českým výrobcem výtahové techniky v České republice. Dlouhodobě se zabývá vývojem a výrobou výtahů všech druhů a nosností, od malých standardizovaných osobních výtahů až po těžkotonážní nákladní výtahy a atypické výtahy. Dále pak zajišťuje kompletní montáž těchto výtahů a celkový servis po celou dobu jejich životnosti. Vedle výroby výtahů se firma zabývá i výrobou posuvných bran, mostových jeřábů a garážových vrat, zajišťuje jejich montáž, servis a generální opravy. Jako doplňková činnost je provozována prodejna hutního materiálu, která provádí dělení, ohýbání a svařování požadovaného materiálu (16).

Tabulka 1: Základní informace o společnosti Výtahy s.r.o. (Upraveno dle: 13)

Základní informace o společnosti		
Obchodní název	Výtahy s.r.o.	Logo společnosti
Sídlo společnosti	Vrchovecká 216 594 29 Velké Meziříčí	
Počet zaměstnanců	Cca 170	
IČO	46342354	
DIČ	CZ 46342354	
Internetové stránky	www.vytahy.com	

Předmět podnikání dle Obchodního rejstříku:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Projektová činnost ve výstavbě
- Zámečnictví, nástrojařství
- Silniční motorová doprava
- Montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení
- Hostinská činnost (15)

Výrobní program společnosti:

- Osobní výtahy – modernizace a nové realizace
- Osobní a lůžkové výtahy – splňující bezbariérový přístup pro přepravu invalidních osob
- Nákladní výtahy – nosnosti 50 – 10 000 kg, atypických provedení a rozměrů
- Hydraulické výtahy osobní i nákladní
- Výsuvná a posuvná vrata – výroba a montáž výsuvných a posuvných halových vrat s elektrickým ovládáním a montáž vrat garážových v zastoupení firem Kružík a Technopark
- Výtahové stroje a ostatní díly výtahů
- Prodej hutního materiálu – spojeno se službami dělení, ohýbání atd.
- Zámečnické zakázky – výroba dílů nebo zařízení nesouvisejících s výtahy určených tuzemským i zahraničním zákazníkům

Všechny výtahy jsou vyráběny v souladu s normou ČSN EN 81 (19).

3.1.1 Historie a vývoj společnosti

Výroba a montáž výtahů ve Velkém Meziříčí byla zahájena v roce 1957, jedná se tedy o podnik s více než padesátiletou tradicí. V průběhu let bylo vedle provozovny založeno i učňovské středisko, jedno ze dvou v celém tehdejší Československu, které vychovávalo budoucí techniky zdvihacích zařízení pro Moravu a Slovensko, čímž byl položen základní kámen pro budoucí úspěšný vývoj a společnost vešla ve známost odborné veřejnosti v celé zemi. Na počátku devadesátých let z důvodu privatizace společnost několikrát změnila jméno a majitele a v současné podobě funguje od roku 1992. V roce 1997 společnost přesídlila do nového výrobního areálu, který se do dnešní doby stále rozšiřuje (13).

V posledních letech dochází ve společnosti k výraznému nárůstu zakázek na modernizace starých nevyhovujících výtahových zařízení, především v obytných domech. V této oblasti společnost disponuje řadou řešení chráněných užitným vzorem. Cílem těchto rekonstrukcí je zvýšení bezpečnosti přepravovaných osob a s tím spojené naplňování bezpečnostních a technických požadavků na tyto zařízení v souvislosti s nařízením Evropské unie. Firma Výtahy s.r.o. dodává své produkty odběratelům nejen v České republice, ale také na Slovensku, ve Francii, Německu a Rusku (16).

3.1.2 Aktuální obchodní situace

V současné době má společnost Výtahy s.r.o. cca 170 zaměstnanců, jejichž počet se může měnit v souvislosti s potřebou výroby, tradičně jsou největší objemy vyráběny ke konci kalendářního roku. Za rok 2010 činil obrat společnosti 353 milionů Kč a plynul především z vlastních výkonů výroby, prodeje materiálu a prodeje zboží (13).

Jak již bylo zmíněno, společnosti se daří získávat zakázky i zahraničí, například v Rusku a Francii, ale především na Slovensku. V roce 2006 tvořil export vlastních výrobků necelých 6% celkového objemu a prodej materiálu téměř 19% objemu (18). Za rok 2010 export vykázat meziroční růst o 18% a dosáhl hodnoty přes 17 milionů korun (19).

Společnost Výtahy s.r.o. má také kapitálovou účast v těchto společnostech:

- TREBILIFT, s.r.o., Novodvorská 1100, 674 01 Třebíč
- BETA-VÝTAHY s.r.o., Vídeňská 297/99, 639 00 Brno
- DOSNA s.r.o. PRAHA, Jablonecká 724, 190 00 Praha 9 (13)

Všechny tyto společnosti jsou samostatně fungující organizační jednotkou, mají shodný předmět podnikání, kterým je montáž, modernizace a servis výtahových zařízení a obchodní činnost s tímto podnikáním spojená. Jedinou činností společnosti Výtahy s.r.o. ve dvou prvních výše zmiňovaných firmách, Trebilift s.r.o. a Beta-Výtahy s.r.o., je vedení účetnictví.

Společnost má certifikovaný systém řízení jakosti ISO 9001:2009 a environmentálního managementu ISO 14001:2005 podle příslušných mezinárodních norem. V současné době uvažuje firma o zavedení systému ISO 18000 týkajícího se bezpečnosti práce (19).

V oblasti jakosti jsou hlavní cíle společnosti dosahovat spokojenosti zákazníků s jejími výrobky a službami, za pomoci trvalého zvyšování jakosti a aktivní účasti všech zaměstnanců, kteří se v rámci svých možností podílí na nepřetržitém rozvoji. Tímto postupem chce společnost budovat své dobré jméno, které je zárukou trvalé prosperity. Dále je v rámci environmentální politiky kladen důraz na trvalé zvyšování péče o životní prostředí, se snahou minimalizovat negativní vlivy na něj. Tyto zásady jsou

uplatňovány ve fázích návrhu, výroby, užití a likvidace všech výrobků. V období od roku 2004 do roku 2007 snížila společnost objem svých emisí vypouštěných do ovzduší o 35% a tento klesající trend stále trvá (13).

3.2 Analýza současného stavu

3.2.1 Organizační struktura podniku

Společnost VÝTAHY, s.r.o. je od doby svého založení organizována na principech funkční liniové struktury, tj. seskupení pracovníků do útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. V čele každého útvaru stojí odborný vedoucí, který má k dispozici tým dalších specialistů (16).

Hierarchické uspořádání podniku je organizováno ve 4 úrovních – ředitel společnosti /1/, vedoucí jednotlivých úseků /2/, vedoucí týmů /3/ a jednotliví pracovníci /4/. V rámci své základní organizační struktury podniku, vytvořila společnost následující úseky: technický úsek (jehož součástí je i oddělení výzkumu a vývoje), obchodní úsek, úsek projekce, úsek výroby, úsek montáže a servisu, úsek ekonomiky, úsek kontroly a řízení jakosti a úsek managementu environmentu. Organizační struktura společnosti Výtahy s.r.o. viz příloha 5.

Pracovníci obsazující jednotlivé pozice v tomto organizačním schématu mají dle organizačního řádu společnosti, který je součástí dokumentace ISO, jasně stanovenou náplň své každodenní práce, pravomoci a s nimi spojenou odpovědnost za své výkony.

V rámci dílčích procesů probíhajících v podniku, není efektivní a výhodné aby tyto procesy postupovali podnikem postupně, dle výše popsané hierarchie. Proto jsou vytvářeny pracovní týmy, zodpovědné za konkrétní dílčí projekt, jejichž uspořádání a pracovní náplň jsou dány tzv. Maticí odpovědnosti v procesu, ve které je schematicky jasně znázorněno, kdo a z jakého oddělení je za jakou činnost odpovědný, kdo se na ni podílí a kdo je o jejím průběhu a výsledcích informován.

3.2.2 Organizace nákupu a jeho řízení

Obchodní činností, tedy i nákupem, se ne vždy, dle organizační struktury podniku, zabývá obchodní úsek. V reálném provozu provádí především obchodní činnost ve

smyslu nabídky, prodeje a dodávky svých vlastních výrobků a nákup zajišťuje jen zčásti. Z činnosti nákupní provádí tento úsek především hodnocení dodavatelů v rámci certifikovaného řízení jakosti. Většinový nákupní proces je tedy prováděn samostatně mimo toto oddělení.

Ze směrnic vyplývá, že opakovaný nákup materiálů, výrobků a služeb je realizován především u dlouhodobých prověřených dodavatelů, u nichž probíhá pravidelné hodnocení v oblasti jakosti a ochrany životního prostředí. Takto hodnocení dodavatelé jsou vedení v Seznamu vhodných (schválených) dodavatelů a je s nimi uzavřena roční rámcová smlouva, ve které jsou specifikovány požadavky na jakost, provedení, cenu, množství atd. Rámcová smlouva je pak průběžně plněna formou objednávek. Pokud je to nevyhnutelné, je realizován nákup i od nevyhodnoceného dodavatele, jehož vhodnost posoudí vedoucí obchodního oddělení. V případě potřeby je prováděno vyhodnocení dodavatele zpětně. Dodavatelé, u kterých jednorázový nákup nepřesáhne hodnotu 50 000,- Kč, hodnocení nepodléhají.

Tabulka 2: Proces opakovaného nákupu (Zdroj: 17)

Proces	Zaměstnanec	Dokumenty
Uzavření smlouvy	Ředitel společnosti	Hodnocení dodavatele, Technická dokumentace, Rámcová smlouva
Vystavení objednávky	Odpovědný zaměstnanec	Potvrzená objednávka, Technická dokumentace
Kontrola dodávky	Zaměstnanec, který vystavil objednávku	Faktura, Dodací list, Objednávka
Příjem na sklad	Pracovník skladu	Příjemka, Faktura, Dodací list



Obrázek 3: Znárodnění procesu opakovaného nákupu (Zdroj: 17)

V případě nových nákupů a zavádění dosud nepoužívaných materiálů zajistí odpovědný pracovník nákupu na základě nabídky dodavatele nebo požadavku projektanta potřebnou technickou dokumentaci materiálu či výrobku. Tato dokumentace je příslušným projektantem vyhodnocena a v případě, že z technického hlediska materiál vyhovuje potřebám konstrukce a výroby, je obchodní oddělení požádáno, aby zajistilo objednání testovacího vzorku. Kontrolu dodaného materiálu na základě dodaných podkladů provádí určený zaměstnanec ve spolupráci s projektantem. Kontrola a schválení je písemně potvrzeno, materiál je přijat do evidence a písemné schválení je předáno vedoucímu obchodního úseku, který na jeho základě provede dle stanovených kritérií hodnocení dodavatele. V těchto případech si společnost Výtahy s.r.o. vyhrazuje právo provést kontrolu kvality materiálu přímo u dodavatele.

Tabulka 3: Proces nového nákupu (Zdroj: 17)

Proces	Zaměstnanec	Dokumenty
Nabídka / Požadavek	Odpovědný zaměstnanec / Projektant	Cenová nabídka, Projekční dokumentace
Zajištění technické dokumentace	Odpovědný zaměstnanec	Žádost o zaslání dokumentace
Hodnocení dokumentace	Projektant	Technická dokumentace materiálu nebo výrobku
Objednávka vzorku	Odpovědný zaměstnanec	Objednávka, Hodnotící dokument
Kontrola a přijetí do evidence a na sklad	Projektant a zaměstnanec vystavující objednávku	Dodací list, Technická dokumentace, Písemné ověření
Hodnocení dodavatele	Vedoucí obchodního úseku	Hodnocení dodavatele, Písemné ověření přijatého materiálu



Obrázek 4: Znárodnění procesu nového nákupu (Zdroj: 17)

Proces nákupu je řízen Maticí odpovědnosti pracovníků pověřených pro nakupování. V praxi to znamená, že je určeno deset pracovníků, kteří dle své odbornosti a zkušenosti provádí objednávky a nákup požadovaného zboží a materiál. Matice vypadá následovně (pozice a jí odpovídající oblast nákupu):

- **Vedoucí obchodního úseku** – komponenty pro hydraulické výtahy

Vedoucí obchodního úseku především zajišťuje a garantuje uzavírání a přezkoumávání smluv v souvislosti s prodejem vlastních výrobků společnosti. Zodpovídá za zpracování objednávek, jejich evidenci a je garantem úplnosti a realizovatelnosti akcí, na základě obchodních smluv jejich příloh, především pak technické specifikace. V oblasti nákupu materiálu zajišťuje jednání s dodavateli komponent hydraulických výtahů. Dle pravidel o výběru subdodavatelů spolupracuje s technickým úsekem a úsekem projekce na stanovení priorit těchto pravidel. Je odpovědný za výběr dodavatele, objednávku komponent, jejich kontrolu, příjem a uskladnění.

- **Vedoucí skladu materiálu a polotovarů** – materiál a výrobky na hlavní sklad

Vedoucí skladu materiálu a polotovarů zodpovídá za řádné vedení agendy skladu. Jeho úkolem je sledovat minimální limity množství zásob jednotlivých materiálů a prostřednictvím zásobovače a referenta náhradních dílů zajišťuje jejich dodávky potřebného množství na sklad. Kontroluje stav a množství dodaného materiálu a spolupracuje s ostatními úseky na výběru dodavatelů.

- **Vedoucí prodejny hutního materiálu** – hutní materiál

Vedoucí prodejny hutního materiálu je v rámci nákupu materiálu na prodejnu zodpovědný za celkovou opatrovací činnost materiálu zajišťujícího její provoz. Provádí kontrolu stavu zásob na prodejně, vybírá a hodnotí dodavatele materiálu, zajišťuje samotný nákup a kontrolu dodaného materiálu, jeho přejímku a uložení na prodejně.

- **Vedoucí zásobování** – hutní materiál pro výrobu, režijní materiál pro výrobu, barvy, měřidla ve spolupráci se správcem měřidel

Vedoucí zásobování zajišťuje a objednává požadované množství materiálu pro výrobu. Spolupracuje při výběru a hodnocení dodavatelů, dbá na včasnost dodávek a provádí jejich kontrolu v momentu dodání. Je zodpovědný za zajištění plynulosti dodávek materiálu do skladů. Je přímo podřízený vedoucímu úseku výroby.

- **Referent TPV – odlitky**

Referent TPV vede evidenci modelů v jednotlivých slévárnách a skladech modelů. Spolupracuje na výběru dodavatele odlitků, provádí jejich objednávání a zajišťuje kontrolu dodaných odlitků. V případě potřeby vyřizuje reklamaci dodávek.

- **Obchodní referent subdodávek 1 – šachetní a kabinové dveře, tlačítka, elektromateriál**

První z dvojice obchodních referentů subdodávek objednává komponenty u subdodavatelů na základě provedených projektů a technických specifikací zakázek, ale také na základě požadavků přímého prodeje. Přípravuje podklady pro výběr a hodnocení těchto subdodavatelů. Dále pak vyhodnocuje a schvaluje kupní smlouvy na patřičné subdodávky. Jedná ohledně typu zboží, termínů dodávek, cenové relaci, způsobu platby, prověřuje jakost a kvalitu jím objednaného zboží.

- **Obchodní referent subdodávek 2 – elektromateriál**

Druhý obchodní referent subdodávek vede evidenci dodavatelů subdodávek a podílí se na jejich výběru. Spolupracuje s úsekem projekce v oblasti návrhů řešení zakázek potřebných pro nabídku a následně při specifikaci subdodávek, vystavuje objednávky na ně a kontroluje jejich plnění.

- **Obchodní referent – garážová vrata, pohony pro vrata a brány, náhradní díly**

Obchodní referent spolupracuje s úsekem projekce v oblasti návrhů řešení zakázek potřebných pro nabídku a následně při specifikaci subdodávek. Vede evidenci dodavatelů subdodávek a podílí se na jejich výběru. Vystavuje objednávky na subdodávky a kontroluje jejich plnění.

- **Vedoucí úseku projekce – výtahové stroje a náhradní díly**

Vedoucí úseku projekce v rámci nákupu spolupracuje s oddělením obchodu a technickým úsekem při objednávkách výtahových strojů od italského výrobce, potřebných k realizaci zakázek společnosti Výtahy s.r.o. Provádí kontrolu a přejímku těchto strojů na sklad.

- **Vedoucí úseku montáží a servisu** – montážní nářadí

Vedoucí úseku montáží a servisu zajišťuje dle potřeb servisních a montážních pracovníků výběr a hodnocení dodavatelů montážního nářadí, provádí jeho objednávku, kontrolu dodávek a v případě potřeby reklamace nedostatků, jakými jsou neúplnost dodávky nebo porucha funkčnosti (17).

Z předchozího seznamu vyplývá, že do nákupního procesu zasahuje velké množství zaměstnanců a kontrola procesu v této podobě je velmi náročná, čímž se otevírá prostor pro výskyt chyb a nepřesností. Roztříštěností tohoto procesu je také oslabována jeho ekonomická stránka a silná vyjednávací pozice společnosti. Dalším faktem je, že neexistuje orgán, který by tento celý proces zastřešoval, řídil a shromažďoval potřebné informace. Hlavní podněty k nákupu vycházejí z požadavků úseků projekce a výroby. Znázornění průběhu procesu opakovaného nákupu materiálu na konkrétní projekt zobrazený EPC diagramem viz příloha 1.

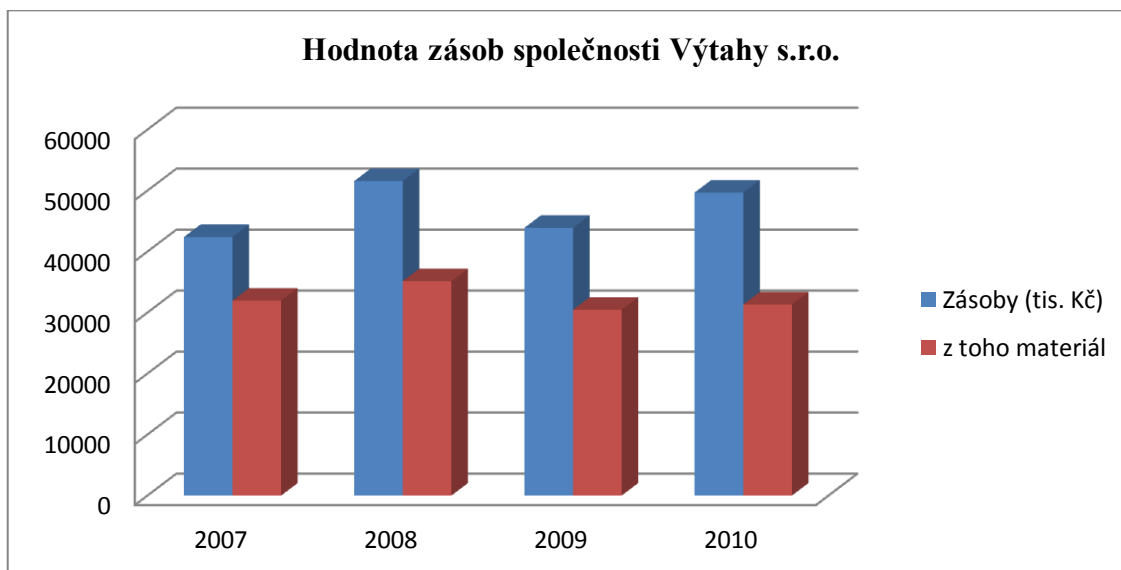
3.2.3 Skladové hospodářství

Společnost Výtahy s.r.o. vede evidenci celkem deseti skladů. Na konci roku 2010 dosáhla hodnota prostředků držených v zásobách 49 683 tisíc korun. Sklady jsou děleny takto:

- Hlavní sklad
- Výrobní sklad
- Sklad výrobků
- Sklady servisních techniků
- Sklad Praha
- Prodejna hutního materiálu (dále jen PHM)

Největší objem materiálu a výrobků je držen v prvních třech skladech, přičemž hlavní sklad čítá 5134 položek a sklad výrobků 293 položek. V hlavním skladu jsou

drženy především subdodávky, montážní a elektromateriál. Výrobní sklad je oddělen od skladu hlavního a uchovává hutní materiál potřebný k vlastní výrobě. Ve skladě výrobků jsou uchovávány produkty vlastní výroby a polotovary.



Graf 1: Hodnota zásob společnosti Výtahy s.r.o. za roky 2007- 2010 (Zdroj: 21)

Servisními sklady se rozumí materiál a náhradní díly na opravu výtahů servisními techniky. Tyto sklady jsou tedy uživatelské automobily servisních techniků, do nichž je materiál vyváděn převodkou. Sklad Praha je firemní pobočkou v hlavním městě, kterou obsluhuje jeden zaměstnanec a slouží jako prodejní sklad pro tamější firmy a zákazníky. Co se týče skladu PHM, ten je vytvořen jako účelový, fyzicky tak neexistuje. Veškerý materiál prodáváný v PHM je uložen ve skladu hlavním, kde je evidován jako materiál, při prodeji prostřednictvím PHM je však převáděn jako zboží a jako zboží je také účtován. Firma také nerozlišuje zboží pro zákazníky a zboží pro vlastní potřebu.

Při PHM vzniká již první z mnoha problémů týkajících se skladových zásob, pro přehlednost jsou očíslovány:

1. Materiál do PHM je nakupován ve velkoobchodě hutním materiálem Feron a.s. Zde se tento materiál prodává po kilogramech, či tunách, kdežto v PHM je prodáván na metry či kusy. U hutního materiálu je tolerována poměrně vysoká odchylka na jeho rozměru či průřezu. Tento fakt je negativním jevem, který způsobuje při maloobchodním prodeji v PHM značné odchylky v poměru nakoupeného ku prodanému materiálu.

2. Další odchylky v množství skladovaného materiálu vznikají ve výrobním skladu. Při odběru materiálu ze skladu je odebírán materiál s přídatkem na opracování. Často jsou přídatky nadhodnocovány a při výrobě vznikne poměrně velké množství odpadu, ten však není likvidován, ale zůstává na dílně. Pro výrobu dílů je materiál vždy odepisován ze stavu zásob pomocí informačního systému. Pracovníci ve výrobě však někdy již odepsaný materiál neodeberou a místo něj použijí odpad z minulé výroby, který je však dostatečně velký a odpovídající pro následující úkon. Tímto postupem však vznikají ve výrobním skladě přebytky materiálu.


3. Problémem je také vracení nepoužitého materiálu, především subdodávek, z montáží zpět na sklad. Při realizaci zakázek na montáž výtahů a ostatních zařízení je ze skladu expedován veškerý potřebný materiál. U některých typů materiálů, jako jsou například ocelová lana, vkládací lišty pro vedení kabeláže atd., je materiálu vydáváno pro jistotu více, aby se předešlo nedostatku při montáži. Po skončení zakázky se často stane, že ne vše se spotřebuje, tyto přebytky bývají následně svázeny zpět do firmy, kde jsou složeny před skladovací prostory, ale již nedojde k jejich oficiálnímu přijetí. Takto vrácený materiál je tedy ve skladu uložen, ale již není evidován a vznikají tedy opět přebytky, o jejichž obrátkovosti není přehled. Může dojít tedy k situacím, kdy dle informačního systému není na skladě evidována žádná takováto položka, ale fyzicky jich je několik.

4. Již zmiňovaný problém spojený s funkcí nákupu popsany v části 3.2.2 *Organizace nákupu a jeho řízení*. V této souvislosti je také nutné říci, že ne všechny materiál je nakupován na sklad. V případě některých zakázek je materiál nakupován přímo na tuto zakázku a je ukládán do skladu pouze dočasně, sklad v tomto případě plní pouze roli shromažďovacího místa a do jeho evidence se tak materiál nikdy nedostane.

3.2.4 Informační systém a informační toky nákupu v podniku

Ve společnosti Výtahy s.r.o. je využíván od roku 2004 informační systém (dále jen IS) HELIOS Orange, který je využíván k řízení firemních procesů. Tyto procesy využívané IS jsou znárodněny následující tabulkou.

Tabulka 4: Procesy využívané společností Výtahy s.r.o. v IS Helios (Zdroj: 14)

Jádro systému	
Účetnictví	
Banka, pokladna, majetek	
Sklad	
Různé měrné jednotky	
Nákup a prodej	
Zakázky	
Fakturace	
Evidence pošty	
Firemní aktivity	

V současné době probíhá expedice materiálu způsobem, kdy je z kusovníků výrobního výkresu vypsán seznam potřebného materiálu, který je vložen do expedičního příkazu odesílaného na sklad, kde je materiál vychystán a vypsán do výdejky v IS. Pokud není požadovaný materiál na skladě, nebo jej není dostatečné množství, nelze výdejku v IS realizovat. Materiál je ze stavu skladu odepsán až po realizaci této výdejky.

Pokud jde o příjem materiálu na sklad, je proces podobný. Přijatý materiál jde spolu s fakturou do skladu, kde je v IS vyplněná příjemka všech nových položek a po její realizaci v IS je materiál přijat na sklad, jeho hodnota je přičtena k ostatním položkám a celková hodnota skladových zásob se zprůměruje. Faktura je následně odeslána na úsek ekonomiky.

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že veškerý materiál, jeho počet, hodnota atd., ve všech skladech společnosti je v IS registrován a sledován. Pro pracovníky mající na starost skladové hospodářství a opatřování materiálu neboli nákup, se naskýtá možnost sledovat množství materiálu na skladech a při nastavení minimálního přípustného množství zásob být informováni o potřebě nákupu. Toto minimální množství však není nastaveno a kontrola hladiny zásob se provádí často spíše fyzicky, než za pomoci IS, v čemž je značný nedostatek ve využívání toho systému.

3.2.5 Nedostatky současného stavu organizace a řízení nákupu

V současné době je organizace a řízení nákupu v podniku zatížena mnohými neefektivními jevy, které brání v jednodušší a přehlednější organizaci podnikových procesů. Chyby se nacházejí ve využívání a dodržování organizační struktury podniku, kdy je například proces nákupu roztržštěn hned do pěti oddělení (Technické oddělení, Obchodní oddělení, Projekce, Výroba, Oddělení montáže a servisu). Výsledkem této činnosti tedy je nákup prováděný ne vždy za nejvýhodnější ceny. Je nakupováno více různých druhů zboží či materiálu, které ve své podstatě plní stejnou funkci při stejné jakosti, a tím dochází k nárůstu počtu položek ve skladech a zhoršování přehledu o nich. Výjimkou nemusí být ani duplicitní nákup stejných položek dvěma různými nákupčími.

V návrhové části se tedy budu zabývat návrhy jak zefektivnit chod společnosti a odstranit tuto duplicitu, a jak přesněji, přímo a lépe řídit tyto procesy, v souvislosti s možností lépe kontrolovat prováděné úkoly a pracovníky za ně zodpovědné. K tomuto zlepšení by mohlo také pomoci častější a efektivnější využívání v podniku zavedeného IS, ve kterém se nacházejí také rezervy.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části práce se chci zaměřit postupně na tři oblasti fungování podniku, jejichž změna povede k zefektivnění procesů organizace a řízení v oblasti nákupu a částečně také v oblasti hospodaření se zásobami. Postupně se budu zabývat návrhy na zlepšení v organizační struktuře podniku, v nákupním procesu, zajišťujícím jak výrobní, tak i nevýrobní zdroje podniku a nakonec i ve způsobu evidence a příjmu materiálů v podnikových skladech a odpovědnosti za ně.

4.1 Změny v organizační struktuře

Organizační struktura společnosti Výtahy s.r.o., tak jak byla představena v předchozí části této práce, viz kapitola 3.2.1 *Organizační struktura podniku*, je dostatečná, logicky rozdělena na funkční úseky a oddělení, která plní svoji činnost dle příslušné odbornosti. V případě obchodního oddělení jsem však v analytické části této práce došel k závěru, že jeho fungování a náplň činností, kterými se zabývá, neodpovídá plně portfoliu činností, které by mělo spravovat. Z obchodních aktivit, které v sobě zahrnují nákup a prodej, se obchodní oddělení zabývá převážně prodejem vlastních výrobků podniku a funkce nákupu je rozptýlena napříč organizační strukturou na nejrůznější jiná oddělení.

Z tohoto důvodu navrhuji následující úpravy v organizační struktuře podniku a předefinování činností některých oddělení. Jako zásadní krok navrhuji obchodní oddělení rozdělit a nahradit dvěma novými, s jasně definovanou náplní svých činností. Tyto dvě nová oddělení budou Oddělení nákupu a Oddělení prodeje a v organizační struktuře se budou, tak jako stávající obchodní oddělení, nacházet na úrovni /2/ . Z personálních důvodů navrhuji nahrazení stávajícího oddělení, nikoliv jeho rozdělení na dvě organizačně podřízené složky. Pokud by došlo k rozdělení, vznikly by tři řídicí místa – vedoucí obchodního oddělení, vedoucí úseku nákupu, vedoucí úseku prodeje. Při navrhovaném nahrazení oddělení se počet omezí jen na dva řídicí pracovníky.

4.1.1 Personální obsazení nově vzniklých oddělení

Nově vzniklé oddělení nákupu bude řízeno vedoucím oddělení nákupu, který bude zodpovědný za celkové fungování úseku, uzavírání smluv s dodavateli a jejich následné

posuzování a hodnocení a bude garantem bezproblémové komunikace s ostatními odděleními podniku. Samotnou nákupní činnost, zajišťování potřebných materiálů, služeb a výrobků pro podnik a komunikaci s jednotlivými dodavateli budou mít na starost referenti nákupu, kteří za ni budou zodpovědní. V tomto ohledu navrhuji přeřazení stávajících obchodních referentů, zodpovědných za nákup materiálu a subdodávek dle své odbornosti, do oddělení nákupu, kde budou svou činnost vykonávat nadále, avšak přehledněji organizačně zařazení. V souvislosti s příslušnou odborností referentů navrhuji oddělení nákupu rozdělit na více úseků.

Tabulka 5: Rozdělení oddělení nákupu na jednotlivé úseky dle odbornosti (Zdroj: autor)

Oddělení nákupu	
Vedoucí oddělení nákupu a jemu podřízené úseky	Úsek elektromateriálu a subdodávek
	Úsek výrobního materiálu
	Úsek nářadí a režijního materiálu
	Úsek výtahové stroje a komponenty
	Úsek vrata a brány

Oddělení prodeje bude taktéž řízeno vedoucím pracovníkem zodpovědným za sestavování cenových nabídek a kalkulací pro vlastní výrobky nabízené podnikem, a také za shromažďování a vyhodnocování informací o spokojenosti zákazníků společnosti Výtahy s.r.o., které vyplývá z dodržování certifikovaného managementu jakosti a environmentu ISO 9001 a 14001. Samotnou komunikaci se zákazníky a odběrateli a nabídkové řízení budou provádět referenti prodeje, přeřazení taktéž ze stávajícího obchodního oddělení. Náplň pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců a jejich zodpovědnost za ni bude popsána ve směrnici ředitele, která bude za tímto účelem upravena a s níž budou seznámeni všichni zaměstnanci podniku.

4.1.2 Náplň každodenní činnosti Oddělení nákupu

Nově vzniklé oddělení nákupu se svou činností bude zabývat především zajišťováním veškerých potřebných materiálů, výrobků a služeb, v požadované kvalitě, množství a čase, aby byl zajištěn bezproblémový chod výroby podniku, ve skladech bylo udržováno přiměřené množství zásob a nebyla omezena práce ostatních oddělení podniku. V zásadě se bude oddělení nákupu zabývat těmito činnostmi:

- Vyhledávání dodavatelů a komunikace s nimi
- Komunikace s ostatními odděleními podniku a příjem jejich požadavků na opatření
- Přejímka a kontrola dodaného zboží a jeho případná reklamace
- Hodnocení dodavatelů
- Organizace výběrových řízení

V praxi bude oddělení nákupu fungovat jako centrum příjmu požadavků na pořízení požadovaných statků od jednotlivých oddělení podniku, od nákupu výrobního materiálu pro oddělení výroby, přes zajišťování subdodávek pro jednotlivé zakázky, nákup materiálu pro PHM, nářadí pro pracovníky servisu a montáže, až po běžné kancelářské vybavení nutné pro chod administrativy. Již nebude praktikován model matice odpovědnosti pro pracovníky pověřené nakupováním z jednotlivých oddělení, ale nákup budou provádět pouze referenti nákupu na základě podkladů, oprávněných požadavků a informací, dodaných jednotlivými odděleními podniku dle své potřeby a odbornosti. Nákup tak nebude roztržštěn do pěti oddělení, jako při současném stavu, ale veškeré informace a úkony budou shromážděny a prováděny na jednom místě. Tímto způsobem se ujednotí celkový nákupní proces, který bude možné lépe a efektivněji kontrolovat a odhalovat jeho slabá místa.

Pokud jde o dodávky a příjem materiálu, za tyto činnosti bude vždy zodpovědný pracovník, který vystavil objednávku a byl po celou dobu vyřízení objednávky s dodavatelem v kontaktu. Tento zodpovědný pracovník provede kontrolu dodávky z hlediska kvantity a kvality a poté společně s pracovníkem skladu, zodpovědným za příjem materiálu do evidence, vyplní přijímací protokol. V případě nesrovnalostí informuje vedoucího oddělení nákupu a po dohodě s ním přistoupí k reklamačnímu řízení.

4.2 Změna procesu nákupu

4.2.1 Postup nového procesu nákupu

Proces nákupu bude, tak jako za současného stavu, začínat na jednotlivých odděleních podniku, která budou formulovat své požadavky na zajištění materiálu a

zboží na základě svých provozních potřeb a ve vztahu k zabezpečení výrobního procesu. Tyto požadavky, podložené potřebnou dokumentací a informacemi, budou odesílány na Oddělení nákupu, kde se jich ujme příslušný nákupní referent s odpovídající znalostí problematiky požadovaného materiálu či zboží, vzhledem k oddělení, které jej požaduje.

Referent nákupu pověřený zajištěním materiálu provede kontrolu jeho stavu ve skladech, aby se ujistil, že požadovaný materiál není v odpovídajícím množství skladován, popřípadě zda je vůbec ve skladové evidenci. Jakmile má referent všechny podklady objednávky zajištěny, přistoupí k poptávání jednotlivých prověřených dodavatelů, popřípadě vyhledá a osloví dodavatele nové, vše v závislosti na typu nákupu, novém nebo opakovaném. Dodavatele může samozřejmě doporučit či požadovat přímo oddělení, které materiál či zboží požaduje a které je po celou dobu procesu opatřování s oddělením nákupu v přímém kontaktu. Po obdržení cenových nabídek je přistoupeno k jejich vyhodnocení a výběru vhodného dodavatele.

Hlavními hodnotícími parametry jsou pořizovací cena a u prověřených dodavatelů samozřejmě jejich hodnocení kritériem jakosti, zakládajícím se na hodnocení kvality, ceny a spolehlivosti dodávek a také kritériem ochrany životního prostředí. Vhodným nástrojem k získávání co nejlepších cen v obchodní soutěži a rychle odezvě zainteresovaných dodavatelů, ve vhodných nákupních případech, by byla investice do systému elektronických aukcí, které navíc dodají celkovému procesu transparentní průběh, i když soukromé subjekty nejsou povinny řídit se stejnými pravidly jako veřejné instituce. Tímto způsobem je možné ušetřit nemalé finanční prostředky například při velkoobjemových nákupech režijních materiálů a prostředků, kterými mohou být kancelářské potřeby, spojovací materiál atd.

Vybranému dodavateli, který splnil všechny požadavky, odešle zodpovědný referent nákupu objednávku na požadovaný materiál s co nejpřesnější specifikací. V momentě dodání materiálu či zboží do podniku je za jeho přejímku zodpovědný referent nákupu, který objednávku vystavil a byl po celou dobu procesu opatřování v kontaktu jak s oddělením, které materiál požaduje, tak se samotným dodavatelem. Ten dodávku zkontroluje z hlediska kvalitativního a kvantitativního a převezme dodací list a fakturu.

Společně s vedoucím odpovídajícího skladu, ve kterém bude materiál uložen, vyplní přijímací dokumenty a zboží bude uskladněno.

V případě, že při přijímací kontrole jsou zjištěny nedostatky, je zboží umístěno ve skladu na vyhrazené místo a řádně označeno, aby nedošlo k jeho použití či přesunu na jiné místo. Referent nákupu v takovémto případě informuje vedoucího oddělení nákupu, se kterým se dohodne na postupu reklamačního řízení s dodavatelem. V případě kvalitativní neshody bude zboží na náklady dodavatele vráceno zpět a požadována nová dodávka v co nejkratším možném čase. V případě kvantitativní neshody může mít celá situace více řešení. Buď bude zboží přijato a sníží se adekvátně jeho cena, nebo bude požadováno urychlené doplnění na objednané množství atd.

4.2.2 Zaměstnanci vstupující do procesu nákupu

Nová organizace procesu nákupu, ať již nákupu opakovaného nebo nového, má mimo jiné za cíl zpřehlednit a zefektivnit celkový proces komunikace mezi zainteresovanými zaměstnanci a usnadnit jeho kontrolu. Zavádí jednotné centrum veškerého hlavního dění, zkracuje vazby mezi jednotlivými odděleními a zabraňuje tak informačním šumům, nepřesnostem a cenově nevýhodným nákupům. Do tohoto procesu vstupují zaměstnanci podniku s jasně danými kompetencemi a odpovědností za provedené úkony. Seznam zaměstnanců vstupujících do procesu a jejich úkoly zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 6: Zaměstnanci vstupující do procesu nákupu (Zdroj: autor)

Proces	Zaměstnanec	Dokumenty
Vznesení požadavku na materiál atd.	Vedoucí oddělení požadující materiál	Technická dokumentace, Specifikace materiálu atd.
Komunikace s dodavatelem,	Nákupní referent příslušného úseku	Cenová nabídka, Objednávka atd.
Schválení nákupu a hodnocení dodavatele	Vedoucí oddělení nákupu	Cenová nabídka, Formulář hodnocení dodavatele atd.
Přejímka zboží společně s referentem	Vedoucí skladu	Dodací list, Faktura atd.

4.3 Změna v příjmu a evidenci materiálu v podnikových skladech

V této kapitole chci navrhnout, jakým způsobem je možné řešit problémy vzniklé při zpětném příjmu přebytkového materiálu z montáží, skladové přebytky vzniklé využíváním zbytkového materiálu ve výrobě a problémy s odchylkami u hutního materiálu v PHM.

4.3.1 Zpětný příjem materiálu

Zpětný příjem materiálu na sklad lze řešit těmito kroky:

- Přijmout materiál zpět na sklad a uložit na zvláštní místo
- Převést tento materiál do příručních skladů techniků a montérů
- Odkoupit materiál zpět
- Ponechání materiálu v místě akce investorovi

V prvním bodě navrhuji přijmout vrácený materiál zpět a vzhledem k tomu, že už byl ze skladu odepsán a účtován, zavést pro tyto případy speciální evidenci. Ta může spočívat například ve vyhrazení skladovacího místa a opatření seznamem materiálu, třeba v papírové podobě, aby bylo možné stále sledovat, jaký materiál a v jakém množství se zde nachází. Tento materiál pak může být použit servisními techniky a montéry například v rámci záručních a menších oprav, nebo pro vlastní potřeby podniku v rámci údržby atd. Druhý návrh je prakticky totožný, s tím rozdílem, že materiál, pokud je využitelný, nebude ukládán a evidován zpětně v hlavním skladu, ale bude převeden do příručních skladů techniků a montérů.

Možným řešením je také zpětný odkup materiálu a jeho příjem do centrální evidence. Tento postup by byl ale možný jen v případech, kdy nedošlo k narušení původního obalu a změně kvantitativních a kvalitativních parametrů, jakými jsou úplnost, dosavadní nepoužití a nepoškozenost.

Jako poslední navrhuji zákaz vracení tohoto již odepsaného materiálu zpět do podniku. Pokud tyto přebytky po montáži vzniknout, budou ponechány na místě realizace akce investorovi k jeho volnému nakládání s nimi.

4.3.2 Přebytky vzniklé při výrobě

Opětovné využití přebytků materiálů vzniklých ve výrobě je jistě výhodné z hlediska finančního i ekologického, na druhou stranu tento postup může způsobovat problémy při odepisování materiálu v podnikovém IS. Tyto přebytky vznikají z důvodů využívání přídavek na opracování atd. Z těchto poznatků vyplývá, že v některých případech dochází pravděpodobně k příliš velkému normování výrobního materiálu a je tedy možné pracovat i s menšími přídávky než dodnes.

Z tohoto důvodu navrhuji prověření podnikových norem spotřeby materiálu na jednotlivé operace a různé výrobky. Snížením procentuálního přídavek na materiálu by bylo možné dosáhnout jeho úspory a odstranit problém využívání příliš velkých přídavek. Tento odpadový materiál by již nebylo možné nadále využívat a způsobovat tak nepřesnosti v podnikovém IS, ale byl by recyklován. Využívání zbytkového materiálu navrhuji jen v případech, jakými jsou například návary a jiná konstrukčně-technická výpomoc, ne ale pro samotnou výrobu normované součástky.

4.3.3 Nákup hutního materiálu do PHM

Problematika týkající se hutního materiálu v PHM má dle mého názoru jen jedno možné východisko v případě pokračujícího odběru od stávajícího dodavatele, kterým je Feron a.s. Tímto řešením by bylo vyjednat s dodavatelem odběr pouze takového materiálu, který by se vešel do určené tolerance, vycházející z této dohody, a která by tak zmenšovala riziko ztráty při následném prodeji odběratelem.

Prodávat v maloobchodní prodejně místním zákazníkům materiál na váhu, a zbavit se tak rizika možné velké odchylky v poměru kilogram/metr, je z praktického hlediska nereálné. Pravděpodobně nezbyvá než se s dodavatelem dohodnout na určitém vhodném normativu, nebo nadále prodávat materiál s rizikem nízkého výnosu, či ztráty.

4.3.4 Další návrhy na zlepšení v oblasti skladového hospodářství

Vzhledem k velkému množství položek v evidenci skladů a jejich vysoké celkové hodnotě je vhodné pravidelné sledování a kontrola jejich výše. V tomto ohledu by bylo vhodné efektivněji využívat podnikový IS, ve kterém jsou všechny položky evidovány. Intenzivnějším školením pracovníků skladu a kladením důrazu na nutnost využívat

podnikový IS je možné zásoby efektivněji sledovat, řídit a orientovat se v nich. Z dlouhodobého hlediska by tato činnost vedla k celkové optimalizaci skladových zásob a ke zvýšení jejich obrátkovosti.

Za zmínku stojí i možnost zavedení systému označování a evidence skladových položek čárovými kódy, který by odstranil některé úkony spojené s příjmem, výdejem a sledováním množství materiálu a zboží ve skladech. Princip fungování je založen na základě přiřazení unikátního čárového kódu položkám stávající evidence v podnikovém IS a jejich optického snímání světelným paprskem. Při procesu příjmu materiálu na sklad bude na základě dodacího listu či faktury vytištěn příslušný čárový kód, který se na materiál nalepí a sejme. Po jeho rozeznání je materiál automaticky přijat do evidence a přičten k ostatním stejným položkám. Při výdeji dojde k opětovnému sejmutí čárového kódu, na jehož základě se příslušný materiál v příslušném množství ze stavu zásob odečte a vytiskne se výdejka. Tímto systémem je možné sledovat přesné reálné množství materiálu a zboží na skladě a odbourat tak přebytečné či nedostatkové stavy.

4.4 Rozšíření podnikového informačního systému

Jak již bylo zmíněno v analytické části, společnost Výtahy s.r.o. využívá při své každodenní činnosti informační systém Helios a četné CAD aplikace, jakými jsou Autodesk Inventor nebo AutoCAD. Činnost těchto aplikačních rozhraní je možné propojit a synchronizovat takovým způsobem, kdy CAD aplikace mají přístup do podnikového informačního systému a jeho evidence materiálu, polotovarů a výrobků. Takto je možné již během procesu návrhu, při sestavování kusovníku výkresu, přiřazovat jednotlivé položky přímo, v závislosti na skladových zásobách.

Důsledkem této činnosti je možnost odstranění přebytečné administrativní práce, kdy za současného stavu je nutné manuálně přepisovat z kusovníku výkresu položky do expedičního listu, který je následně odeslán do skladu k přípravě a vyskladnění pomocí výdejky. Pokud se však materiál na skladě nenachází, není možné výdejku realizovat a je nutné ho nejdříve objednat. V tomto případě pak dochází k prodlevám, kterým je možné tímto systémem předcházet a zároveň zkrátit procesní řetězec o několik článků, které je možné ušetřit.

Zjišťováním možností a nabídek na trhu jsem dospěl k závěru, že specialistou na tuto problematiku je firma CAD Studio a.s. Následující informace jsou proto převzaty z internetových stránek zmíněné společnosti:

Aplikace CADstudio CSlink, propojuje systém CAD se systémem ERP. Modul CSlink se skládá ze dvou částí:

- CSlink Editor
- CSlink Exporter

Modul CSlink Editor umožňuje přístup k číselníkům položek v CAD programu za předpokladu, že jsou již vytvořeny, v opačném případě je možné nové položky vytvořit a přidat k ostatním. V tomto rozhraní je již konstruktér informován o ceně zvolených položek a jejich množství ve skladových zásobách. Modul CSlink Explorer poté provádí kontrolu úplnosti a zpracovatelnosti informací a přenáší je do podnikového IS, kde jsou dále zpracovávány (12).

Zavedením tohoto systému by společnost dosáhla prodloužení svého workflow na všechny fáze procesu spojené jak s organizací a řízením nákupu, tak i skladovým hospodářstvím a mohla by efektivněji časově a finančně řídit svoji činnost, v návaznosti na přehlednější procesní strukturu.

Reg. číslo	Vyšší - Název1	Nížší - Reg. číslo	Nížší - Název1	Police	Množství	Přířez	Autor
011	GAP145	011	ACB559	Plate	5	1	1 CSlink
011	GAP145	011	ACCS42	Bracing Tube Fabrication	1	2	1 CSlink
011	ACCS42	021	ACB556	End Cap	1	4	1 CSlink
011	ACCS42	011	ACCS43	Plate	2	2	1 CSlink
011	ACCS42	021	ACCS45	Tube, 2 1/2" NB	3	1	1 CSlink
011	GAP145	011	ACH081	Gasket Stop, 16mm dia	6	121	1 CSlink
011	GAP145	011	ACH549	Fabrication, Hinge Hatch Frame	58	1	1 CSlink
011	GAP145	011	FAE579	Plate	7	7	1 CSlink
011	GAP145	011	FAE581	Plate	8	7	1 CSlink
011	GAP145	011	FAE586	Plate	9	1	1 CSlink
011	GAP145	011	FAE587	Plate	10	1	1 CSlink
011	GAP145	011	FAE591	Plate	11	3	1 CSlink
011	GAP145	011	FAE592	Pipe, 2 1/2" NB	12	3	1 CSlink
011	GAP145	011	FAE718	Plate	13	1	1 CSlink
011	GAP145	011	FAE828	Fabrication, Bracing Support	2	1	1 CSlink
011	FAE828	021	ACB556	End Cap	1	4	1 CSlink
011	FAE828	011	ACCS43	Plate	2	2	1 CSlink
011	FAE828	011	FAE829	Tube, 2 1/2" NB	3	1	1 CSlink
011	GAP145	011	FAF021	Plate	57	1	1 CSlink
011	FAF021	011	FAF021A	Plate	1	1	1 CSlink
011	FAF021	011	FAF021B	Plate	2	1	1 CSlink
011	FAF021	011	FAF021C	Plate	3	1	1 CSlink
011	GAP145	011	FAF645	Pipe, 1 1/2" NB	15	1	1 CSlink
011	GAP145	011	FAF646	Pipe, 1 1/2" NB	16	1	1 CSlink

Obrázek 5: Propojení softwaru CSlink s podnikovým IS Helios (Zdroj: 12)

4.5 Ekonomická náročnost provedení změn a přínosy pro podnik

Změny a návrhy na zlepšení popsané v této práci nemají z velké části charakter investice do nových technologií či technického vybavení společnosti. Jedná se především o změny v organizační struktuře podniku a ve způsobu organizace a řízení procesů. Z tohoto důvodu mají investice charakter především mzdových nákladů na odměňování pracovníků, bude-li nutné přijmout nové zaměstnance pro obsazení nově vzniklých pozic.

Větší investiční náklady vzniknou, rozhodne-li se společnost investovat do softwarového vybavení a nových informačních technologií. Software pro realizaci elektronických výběrových řízení a jeho využívání se z hlediska nákladů pohybuje v cenové hladině cca 60 000 Kč ročně. Zavedení systému čárových kódů ve skladovém hospodářství nebo pořízení softwaru CSlink je investice již o řád vyšší a každá jedna realizace se pohybuje v relaci statisíců korun. Ceny se stanovují individuálně dle potřeb zákazníka, velikosti podniku a jeho softwarového a hardwarového vybavení. V případě modulu CSlink se částka na pořízení, implementaci a provoz pohybuje v přibližném rozmezí od 80 000 Kč do 200 000 Kč. Investice do systému čárových kódů ve skladovém hospodářství je položkou nejvyšší, a to v rozmezí od 500 000 Kč do 700 000 Kč.

Vzhledem k celkovému pozitivnímu vývoji ve společnosti Výtahy s.r.o. jak po výrobní, tak po ekonomické stránce a prostoru pro další růst, se ale jeví tyto možné investice jako vhodný způsob, jak do budoucna dále ekonomicky růst a celkově zefektivnit podnikové procesy pomocí snižování nákladů a zkracování komunikačních toků uvnitř společnosti. Tyto investice je však nutné zvážit a provést analýzu možnosti implementace těchto nástrojů a jejich ekonomickou návratnost do budoucna.

ZÁVĚR

Tato práce měla za úkol analyzovat současnou situaci ve společnosti Výtahy s.r.o. z hlediska procesu opatřování a logistiky nákupu a navrhnout řešení na optimalizaci těchto procesů. Postupně tedy přibližuje teoreticky tuto problematiku, jak z hlediska organizace a organizační struktury v podniku, tak po stránce fungování a řízení procesů opatřování. Hlavní pozornost byla věnována problematice nákupu zboží, materiálu a služeb a organizaci a evidenci skladových položek.

Jako první a základní krok řešení komplexního problému byla navržena změna v organizační struktuře společnosti, a to nahrazení stávajícího obchodního oddělení dvěma novými, a to oddělením nákupu a oddělením prodeje. Zavedením této změny by došlo k jasnému definování činnosti oddělení a zpřehlednění celkového procesu nákupu. Tato změna je především organizační a nevyžádala by si příliš velké investiční náklady.

Z důvodu změny v organizační struktuře podniku byl popsán nový průběh procesu nákupu, který byl zastřešen jedním odpovědným úsekem za celou organizaci a došlo k odstranění dvojkolejnosti procesu a různých nepřesností.

Celý kruh na sebe navazujících činností byl uzavřen návrhy na změnu v organizaci evidence skladových zásob, které popisují možné řešení jednotlivých stávajících problémů a jako možnost dalšího zefektivňování bylo navrženo zavedení evidence systémem čárových kódů. S tím souvisí i návrh na pořízení softwaru, který by v podnikovém informačním systému propojil konstrukci s evidencí podnikových skladových zásob a usnadnil tak vychystávání a sledování materiálu a poskytoval zpětnou vazbu pro oddělení nákupu.

Pokud se společnost rozhodne v budoucnu pro provádění navrhovaných změn, povedou zcela jistě ke zvyšování její konkurenceschopnosti, k potvrzení a zesílení současného postavení na domácím i zahraničním trhu, který nabízí taktéž mnoho možností pro další růst, a také rozšíří možnosti dalšího uplatnění na něm. Především by změny měly vést ke snižování nákladů na pořizování potřebných produktů a tím pádem i nákladů na samotnou produkci podniku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knihy:

- [1] Bělohlávek, F. *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] Dědina, J., Odcházal, J. *Management a moderní řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [3] Drahotský, I., Řezníček, B. *Logistika: Procesy a jejich řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0.
- [4] Emmett, S. *Řízení zásob*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.
- [5] Horáková, H., Kubát, J. *Řízení zásob*. 3. upravené vydání. Praha: Profess Consulting, 1998. 236 s. ISBN 80-85235-55-2.
- [6] Lukoszová, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [7] Pernica, P. *Logistika (Supply chain management) pro 21. století*. 1. vydání. Praha: Radix, 2005. 570 s. ISBN 80-86031-59-4.
- [8] Tomek, G., Vávrová, V. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [9] Tomek, J., Hofman, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

Elektronické články:

- [10] JAMMERNEGG, W.; REINER, G. *Performance improvement of supply chain processes by coordinated inventory and capacity management*. Elsevier: International journal of production economics [online]. 2007, 180, [cit. 2011-11-15]. Dostupný z WWW: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527306003161>
- [11] KIM, S.W. *Organizational structures and the performance of supply chain management*. Elsevier: International journal of production economics [online]. 2006, 106, [cit. 2011-11-15]. Dostupný z WWW: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527306002039>

Internetové zdroje:

- [12] *CADstudio CSlink - integrace CAD a ERP: Aplikace propojující CAD či PDM software s firemním informačním systémem.* CAD STUDIO A.S. CAD Studio [online]. 2012 [cit. 2012-04-27]. Dostupné z: <http://www.cadstudio.cz/cslink>
- [13] *Profil společnosti Výtahy s.r.o.* [online]. 2010. [cit. 2012-02-23]. Dostupný z WWW: <http://www.vytahy.com/o-spolecnosti.html>
- [14] *Referenční list: Výtahy s.r.o.* [online]. Asseco Solutions, a.s. [cit. 2012-04-14]. Dostupný z WWW: <http://www.helios.eu/download/reference/r0009812523101.pdf>
- [15] *Výpis z Obchodního rejstříku: Výtahy s.r.o.* Obchodní rejstřík a Sběrka listin [online]. 2012. [cit. 2012-03-22]. Dostupný z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a183307&typ=actual&klic=OdUfSaZM5%2fa8AaPlumNpcA%3d%3d>

Ostatní zdroje:

- [16] HEJÁTKOVÁ, T. *Ekonomická studie proveditelnosti vybudování fotovoltaické elektrárny.* Žďár nad Sázavou: (Ekonomika strojírenství) VOŠ a SPŠ, 2010. 67 s. Absolventská práce, vedoucí: Ing. Sobotka, V.
- [17] MINAŘÍK, L. *Směrnice ředitel č. 74X0080.* Velké Meziříčí, 2005. 7 s. Interní dokumentace společnosti Výtahy s.r.o.
- [18] SOBOTKA, K. *Výroční zpráva společnosti Výtahy s.r.o. za rok 2006.* Velké Meziříčí, 2007. 26 s.
- [19] SOBOTKA, V. *Výroční zpráva společnosti Výtahy s.r.o. za rok 2010.* Velké Meziříčí, 2011.
- [20] *Příručka kvality environmentu: Příloha 1 A.* Velké Meziříčí, 2010. 1 s. Interní dokumentace společnosti Výtahy s.r.o.
- [21] VÝTAHY s.r.o. *Rozvaha v plném rozsahu za roky 2007-2010.* Velké Meziříčí.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Dekompozice v logistickém řetězci	17
Obrázek 2: Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary ..	21
Obrázek 3: Znázornění procesu opakovaného nákupu	33
Obrázek 4: Znázornění procesu nového nákupu.....	34
Obrázek 5: Propojení softwaru CSlink s podnikovým IS Helios	50

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní informace o společnosti Výtahy s.r.o.	29
Tabulka 2: Proces opakovaného nákupu	33
Tabulka 3: Proces nového nákupu	34
Tabulka 4: Procesy využívané společností Výtahy s.r.o. v IS Helios	40
Tabulka 5: Rozdělení oddělení nákupu na jednotlivé úseky dle odbornosti	43
Tabulka 6: Zaměstnanci vstupující do procesu nákupu	46

Seznam použitých zkratk

PHM	Prodejna hutního materiálu
IS	Informační systém
CAD	Computer aided design
ERP	Enterprise resource planning

Seznam příloh

Příloha 1: EPC digram procesu opakovaného nákupu

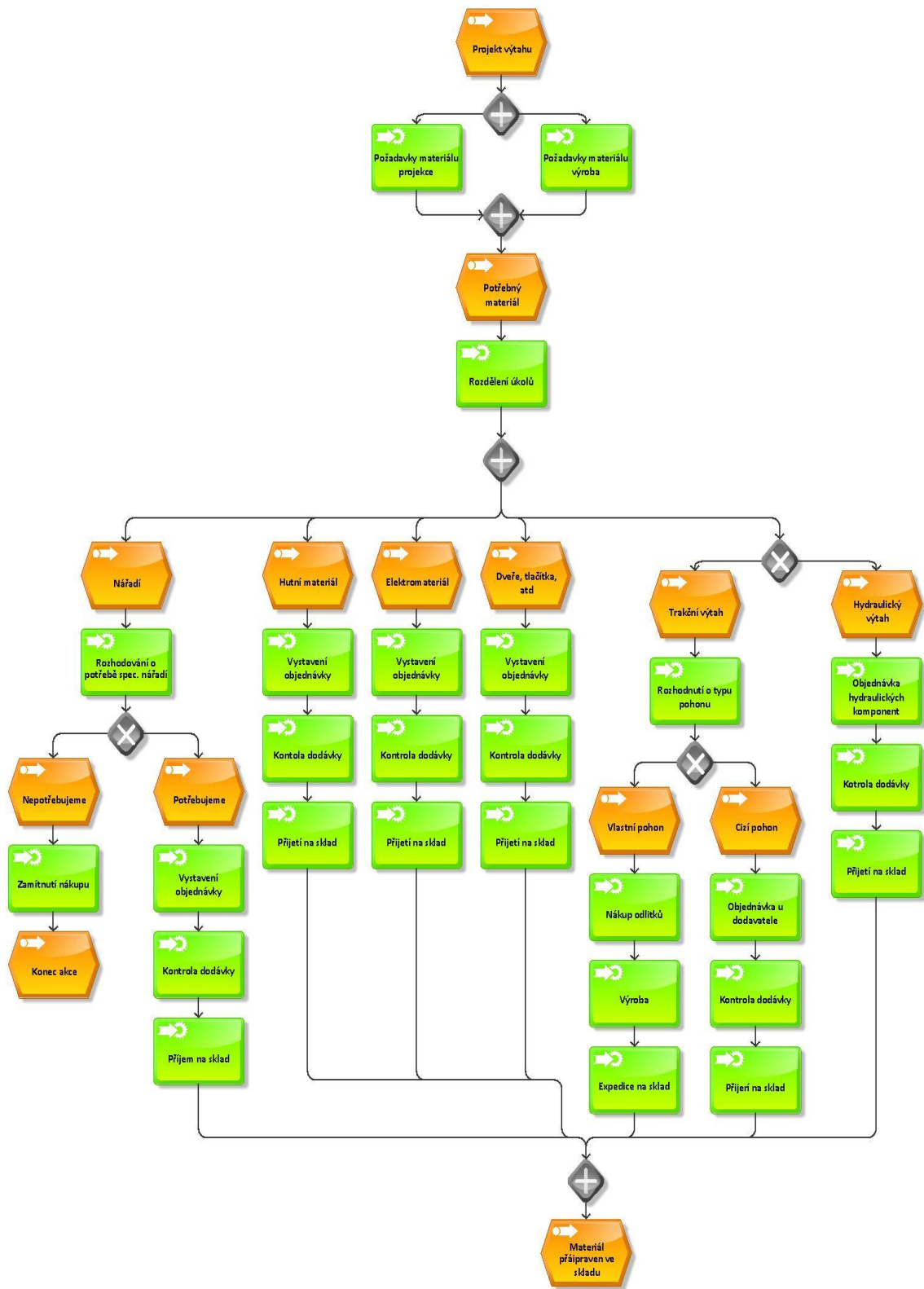
Příloha 2: Organizační schéma společnosti Výtahy s.r.o.

Příloha 3: Navrhované organizační schéma společnosti Výtahy s.r.o.

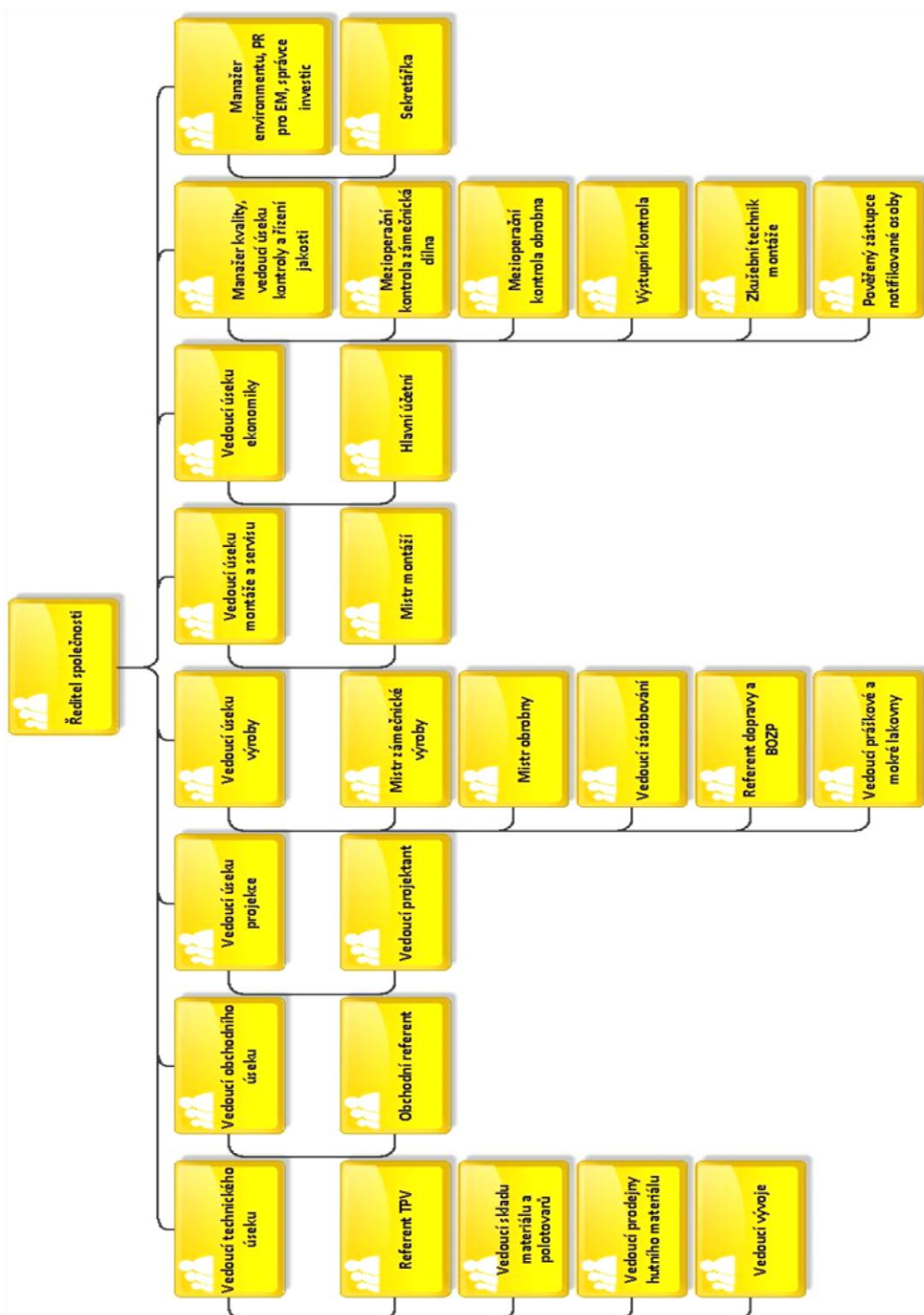
Příloha 4: Schéma organizace a řízení nákupu současného stavu

Příloha 5: Návrh nového schématu organizace a řízení nákupu prostřednictvím nového oddělení nákupu

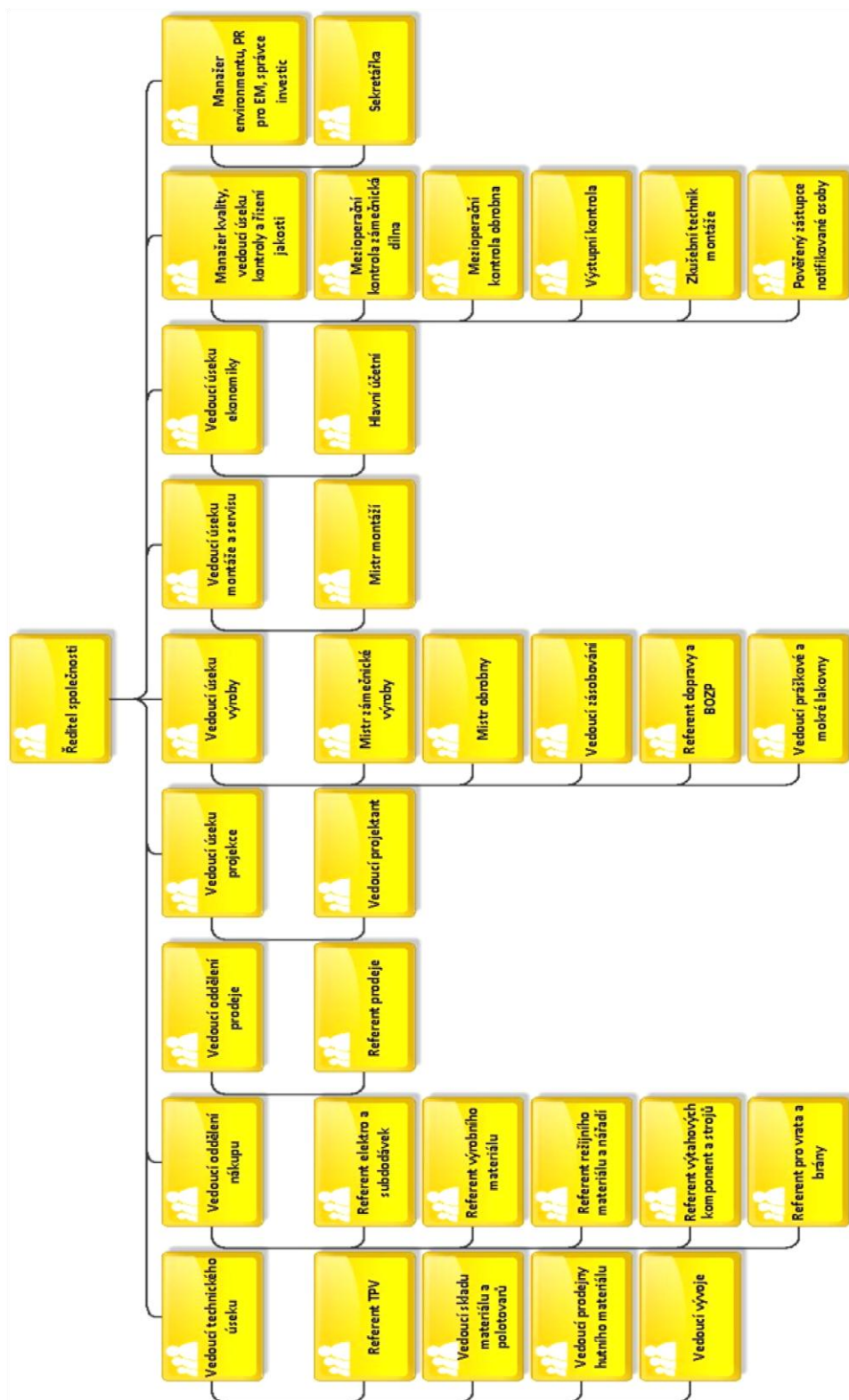
PŘÍLOHY



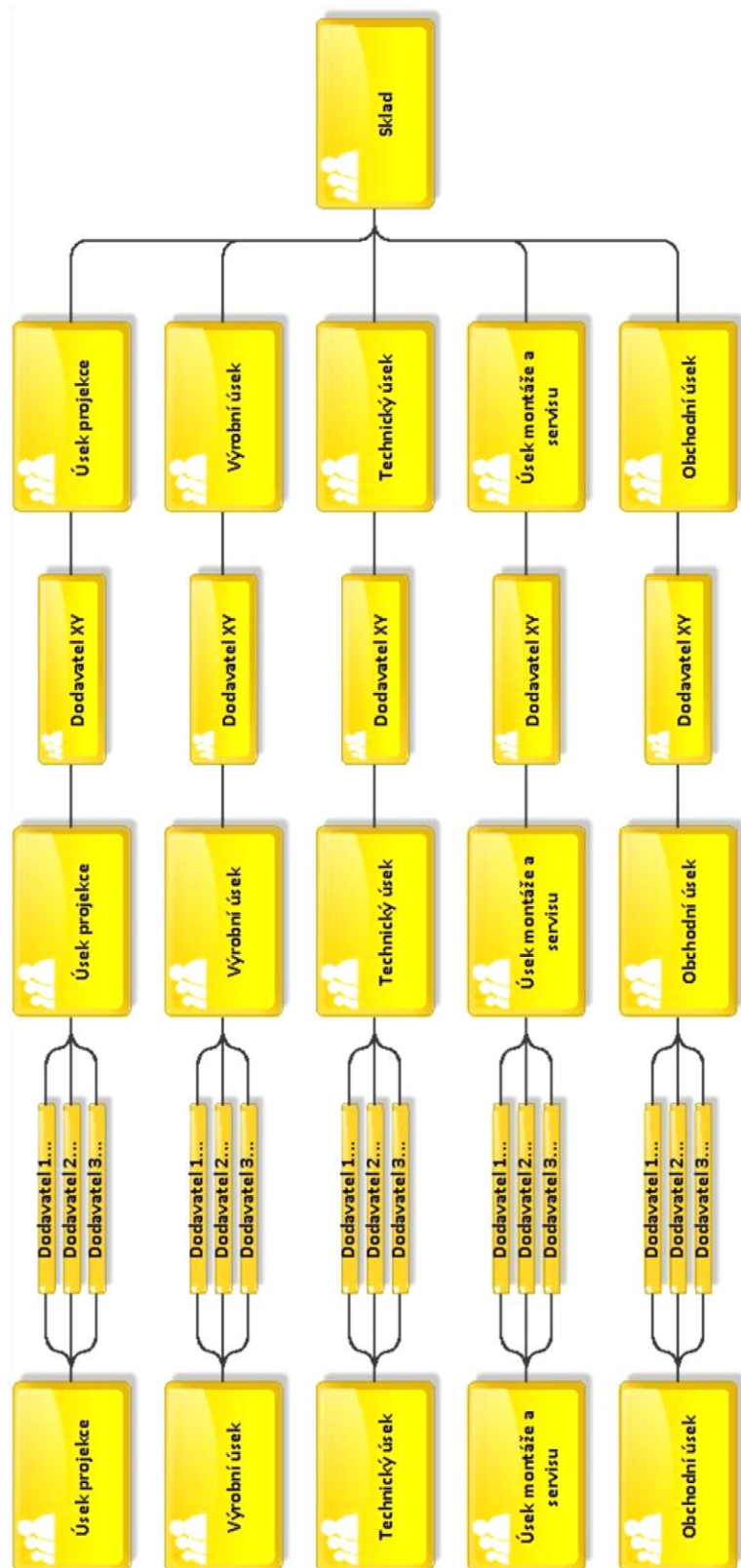
Příloha 1: EPC digram procesu opakovaného nákupu (Zdroj: autor)



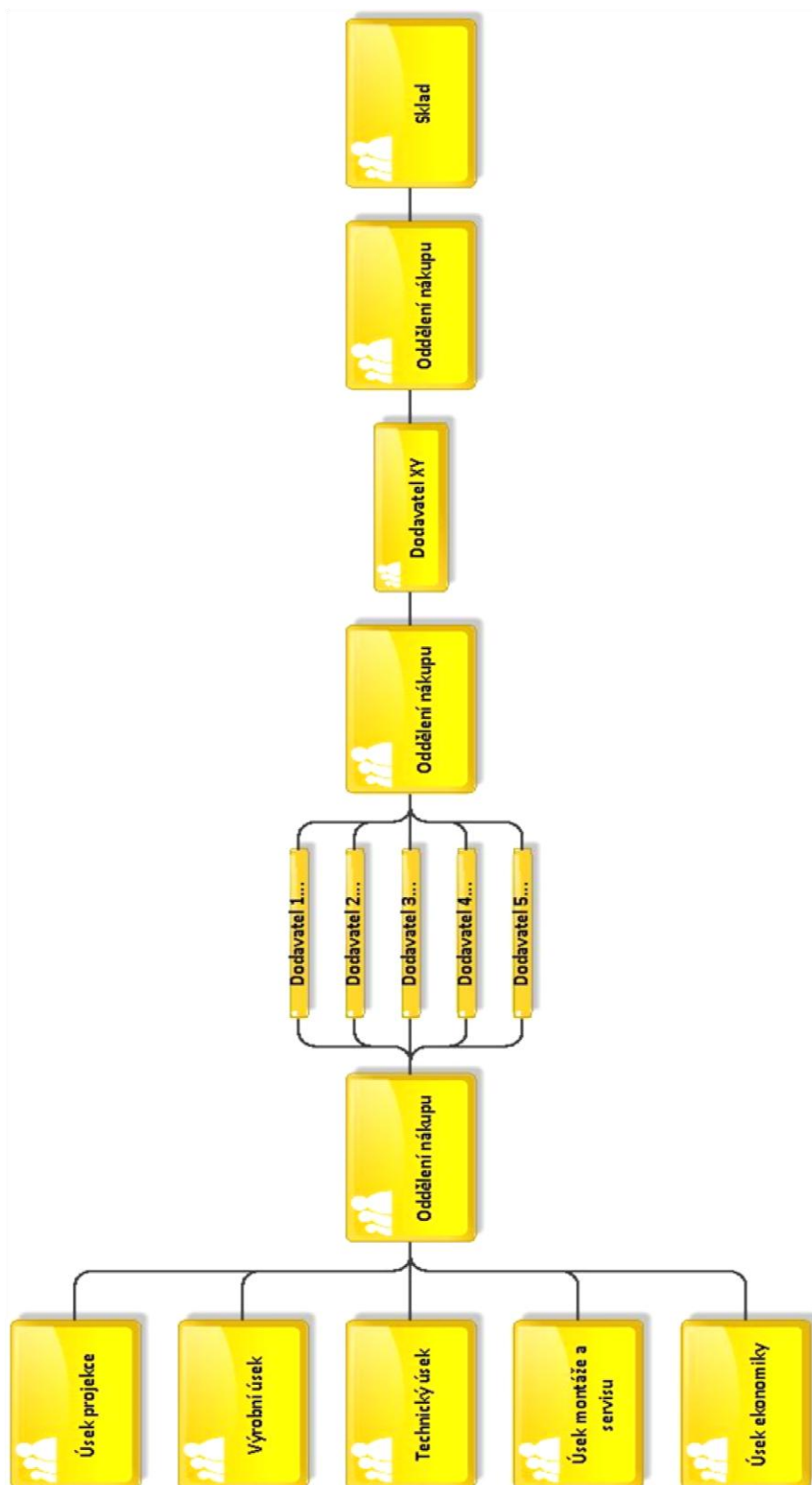
Příloha 2: Organizační schéma společnosti Výtahy s.r.o. (Zdroj: 19)



Příloha 3: Navrhované organizační schéma společnosti Výtahy s.r.o. (Zdroj: autor)



Příloha 4: Schéma organizace a řízení nákupu současného stavu (Zdroj: autor)



Příloha 5: Návrh nového schématu organizace a řízení nákupu prostřednictvím nového oddělení nákupu (Zdroj: autor)