

# Možnosti optimalizace systému nákupu firmy

Jiří Navrátil

---

Bakalářská práce  
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**

**Fakulta logistiky a krizového řízení**

**Ústav logistiky**

**akademický rok: 2011/2012**

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

**Jméno a příjmení: Jiří NAVRÁTIL**

**Osobní číslo: L090474**

**Studijní program: B 6208 Ekonomika a management**

**Studijní obor: Logistika a management**

**Téma práce: Možnosti optimalizace systému nákupu firmy**

**Zásady pro vypracování:**

- 1. Pojednání o problematice systému nákupů ve firmě**
- 2. Analýza systému nákupu firmy s důrazem na jeho funkčnost**
- 3. Návrh optimalizačního opatření pro zkvalitnění systému nákupu podniku**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: Ekon, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

[2] Lukoszová, X. Nákup a jeho řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.

[3] GROS, I., GROSOVÁ, S., Tajemství moderního nákupu. 1. vyd. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. ISBN 80-7080-598-6.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

**15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
*ředitel ústavu*

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. a vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo bakalářskou prací nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhajení práce.

### Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne .....2022

  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Práce pojednává o optimalizaci nákupu ve firmě Lachman Interier Design, s.r.o.

V teoretické části je popsán nákup, cíle nákupu, faktory ovlivňující nákup, výzkum trhu a výběr dodavatelů, doprava v logistice a úlohy skladů.

V praktické části práce je popsán proces získávání zakázek, proces zpracování zakázky, nákup a doprava materiálu. Podrobněji je rozebrán nákupní proces k určité zakázce, který je následně vyhodnocen. Na základě zjištěných nedostatků jsou navržena možná řešení.

Klíčová slova: nákup, hodnocení dodavatelů, doprava, logistika, náklady.

## **ABSTRACT**

This work is about an optimizing purchase in Lachman Interier Derign, s.r.o. firm.

In the theoretical part is described purchase, an object of purchase, factors influencing the purchase, exploration of a market, selection of a supplier, logistic transportation and a function of storage.

In the practical part is described the process of obtaining order, the process of order processing, purchase and transportation of material. In detail is described purchasing process of a specific order which is analyzed afterwards. Possible solutions are suggested, based on detected errors.

Keywords: purchase, supplier rating, transportation, logistics, expenses.

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu bakalářské práce Ing. Zdeňku Málkovi, Ph.D., za jeho cenné rady a návrhy, kterými přispěl k vypracování bakalářské práce. Dále děkuji pracovníkům firmy Lachman Interier Design, s.r.o. za jejich pomoc a poskytnutí interních materiálů. Zvláště bych chtěl poděkovat vedoucímu nákupního oddělení, Petru Lachmanovi.

# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....   | <b>10</b> |
| <b>1 NÁKUP</b> .....   | <b>11</b> |
| 1.1 CHARAKTERISTIKA NÁKUPU.....  | 11        |
| 1.2 VÝVOJ NÁZORŮ NA OBSAH NÁKUPU.....  | 12        |
| 1.2.1 Logistická koncepce nákupu.....  | 12        |
| 1.2.2 Marketingové pojetí nákupu.....  | 12        |
| 1.2.3 Koncepce integrovaného materiálového hospodářství.....                   | 12        |
| 1.3 FUNKCE A ÚLOHA NÁKUPU.....   | 13        |
| 1.3.1 Cíle nákupu.....   | 14        |
| 1.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUPNÍ PROCES.....                                    | 15        |
| 1.5 TYPY NÁKUPNÍCH SITUACÍ.....  | 16        |
| 1.5.1 Běžný, opakovaný nákup.....  | 16        |
| 1.5.2 Modifikovaný nákup.....  | 16        |
| 1.5.3 Nový nákup.....  | 17        |
| 1.6 NÁKUPNÍ PROCES ORGANIZACE.....   | 18        |
| 1.7 VOLBA NÁKUPNÍ STRATEGIE.....   | 19        |
| 1.7.1 Podle geografického rozložení (vzdálenosti dodavatelů) rozlišujeme:..... | 19        |
| 1.7.2 Podle počtu dodavatelů.....  | 19        |
| 1.7.3 Podle rozsahu dodávaných výkonů.....                                     | 20        |
| 1.8 KRITÉRIA VÝBĚRŮ A HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....                                | 20        |
| 1.8.1 Výběr dodavatelů.....  | 22        |
| <b>2 DOPRAVA V LOGISTICE</b> .....   | <b>24</b> |
| 2.1 VÝBĚR DRUHU DOPRAVY.....   | 24        |
| 2.1.1 Doprava silniční.....  | 24        |
| 2.1.2 Doprava železniční.....  | 25        |
| 2.1.3 Ostatní druhy dopravy.....   | 25        |
| <b>3 SKLADY A SKLADOVÁNÍ</b> .....   | <b>27</b> |
| 3.1 ÚLOHY SKLADU.....  | 27        |
| 3.2 DRUHY SKLADŮ.....  | 28        |
| 3.2.1 Sklady podle toku materiálu.....   | 28        |
| 3.2.2 Sklady podle funkce v zásobovacím systému.....                           | 28        |
| 3.2.3 Sklady podle stupně centralizace.....                                    | 29        |
| 3.2.4 Sklady podle stupně mechanizace.....                                     | 29        |
| 3.2.5 Sklady podle stanoviště.....   | 29        |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....   | <b>30</b> |
| <b>4 POPIS FIRMY LACHMAN INTERIER DESIGN, S.R.O.</b> .....                     | <b>31</b> |
| 4.1 POPIS A PŘEDMĚT ČINNOSTI FIRMY LACHMAN STYL, S.R.O. ....                   | 31        |
| 4.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI FIRMY LACHMAN INTERIER DESIGN, S.R.O. ....                | 32        |
| 4.3 PRŮBĚH ZÍSKÁVÁNÍ ZAKÁZEK.....  | 33        |
| 4.3.1 Proces zpracování zakázky.....   | 34        |
| 4.3.2 Archivace zakázek.....   | 36        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 4.4      | VÝBĚR VHODNÝCH DODAVATELŮ VE FIRMĚ LACHMAN INTERIER DESIGN, S.R.O.....                 | 37        |
| 4.5      | SKLADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ VE FIRMĚ LACHMAN INTERIER DESIGN, S.R.O. ....                    | 38        |
| 4.6      | DOPRAVA MATERIÁLU.....   | 38        |
| <b>5</b> | <b>ANALÝZA NÁKUPNÍHO PROCESU .....</b>   | <b>41</b> |
| 5.1      | PŘEDMĚT A POPIS ZAKÁZKY .....  | 41        |
| 5.2      | ANALÝZA NÁKUPU MATERIÁLU.....  | 41        |
| 5.2.1    | Poptávání materiálu.....   | 42        |
| 5.2.2    | Shrnutí nákupního procesu.....   | 44        |
| 5.3      | ANALÝZA VÝBĚRU VHODNÝCH DODAVATELŮ VE FIRMĚ LACHMAN INTERIER DESIGN, S.R.O.....        | 45        |
| 5.4      | ANALÝZA SKLADOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ VE FIRMĚ .....   | 48        |
| 5.5      | SWOT ANALÝZA FIRMY LACHMAN INTERIER DESIGN, S.R.O.....                                 | 49        |
| 5.5.1    | SWOT analýza firmy .....   | 50        |
| 5.5.2    | Výpočet a výsledný graf.....   | 51        |
| <b>6</b> | <b>VÝSLEDKY VYPLÝVAJÍCÍ Z ANALÝZY .....</b>  | <b>53</b> |
| 6.1      | PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY FIRMY LACHMAN INTERIER DESIGN, S.R.O. ....                      | 53        |
| 6.2      | NÁVRHY VYPLÝVAJÍCÍ Z ANALÝZY A NEDOSTATKŮ FIRMY LACHMAN INTERIER DESIGN, S.R.O.: ..... | 53        |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>   | <b>56</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>  | <b>57</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>   | <b>59</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>  | <b>60</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>   | <b>61</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>  | <b>62</b> |



## ÚVOD

Nákupní logistika hraje v dnešní době klíčovou roli v tom, aby se firmě dařilo, byla úspěšná a měla zisk. Nákup zajišťuje, aby potřebný materiál měl požadovanou kvalitu a byl v potřebnou dobu na správném místě a to vše s vynaložením co nejnižších nákladů. Nákup je tedy nepostradatelnou součástí logistického řetězce. Je důležité mít dobré dodavatele, na které se podnik bude moci spolehnout v každé situaci.

Metody použité při zpracování bakalářské práce.

Téma bakalářské práce je Optimalizace systému nákupu firmy. Práce bude rozdělena na dvě části a to na část teoretickou a na část praktickou. V teoretické části bude pomocí literární rešerše popsán nákup, cíle a funkce nákupu, faktory, které ovlivňují nákupní proces. Také bude popsán výběr dodavatelů, možnosti dopravy materiálů a funkce a úloha skladů. V praktické části práce bude popsána firma Lachman Interier Design, s.r.o. její nákupní proces, doprava materiálu a hodnocení dodavatelů. Následně bude rozebrána určitá zakázka, u které bude zhodnocen nákup a volba dodavatele. Bude provedena analýza výběru dodavatelů, skladového hospodářství firmy a SWOT analýza společnosti. Pomocí metody řízeného rozhovoru a komparace budou navržena možná doporučení pro zlepšení nákupního procesu firmy.

Cílem bakalářské práce na téma Optimalizace nákupu je provést analýzu nákupu a procesu skladování ve firmě Lachman Interier Design, s.r.o. Pomocí nashromážděných údajů navrhnout řešení, která by mohla být použita při odstraňování nedostatků a pomohla by firmě Lachman Interier Design, s.r.o. optimalizovat a zkvalitnit nákup.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 NÁKUP

Ve své podstatě je každé podnikání nákup a prodej. Nákup má ve většině firem velmi významné a v mnoha případech specifické postavení. O tom svědčí skutečnost, že mnoho majitelů firem deleguje nákup na management podniků jako jednu z posledních aktivit a většinou si trvale ponechává významnou kontrolní roli v této oblasti řízení firmy. Důvody jsou zřejmé:

Podíl nakupovaných položek tvoří 40 až 60 % celkových nákladů ve výrobních organizacích a můžeme nalézt i obory, v nichž se tento podíl blíží až k 80 %. Každá relativně malá úspora pak významně ovlivňuje efektivnost podnikání. [2]

### 1.1 Charakteristika nákupu

*„Nákup má z hlediska teorie i praxe významný podíl na příspěvku k podnikovému úspěchu, a to z hlediska strategického i operativního. Představuje všechna opatření směřující k zajištění relevantních zdrojů a jejich dalšímu využití v rámci podniku. Na základě toho je možno chápat pojem nákup jako:*

- *funkci – jako významný úkol v rámci souboru podnikových aktivit,*
- *proces – jako průběh dispozice s dodávaným zbožím,*
- *organizační jednotka – pracovní místo, kterému je přidělena nákupní činnost.“<sup>1</sup>*

Nákup je proces, který zahrnuje úkoly prováděné na nákupním trhu. Úkolem tohoto procesu je tedy zajistit výrobní materiál. Musíme mít k dispozici nástroje, díky kterým je možno sledovat a analyzovat potřeby, hledat a hodnotit dodavatele a vytvářet s nimi dlouhodobé pozitivní vztahy. Z tohoto procesu ale vyplývá celá řada dalších úkolů jako např.: řízení zásob, optimalizaci dodacích termínů a množství, přijetí materiálu a následné skladování. [9]

---

<sup>1</sup> TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 208 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

„P. Kotler uvádí, že k tomu, aby mohla být směna realizována, musí být splněno 5 základních podmínek:

1. *Směny se musí účastnit alespoň dvě strany.*
2. *Každá strana má něco, co je atraktivní (má hodnotu) pro druhou stranu.*
3. *Každá ze stran je schopna komunikace a dodání.*
4. *Každá ze stran má svobodu odmítnout nebo přijmout nabídku.*
5. *Každá ze stran se domnívá, že je vhodné jednat s druhou stranou.“<sup>2</sup>*

## **1.2 Vývoj názorů na obsah nákupu**

Dříve se nákup chápal jen jako zajišťování zásob materiálů a surovin. Do samotného nákupu bylo zahrnuto nejen skladování a nákup materiálu, ale také výrobné a materiálové toky od dodavatelů až ke spotřebitelům.

### **1.2.1 Logistická koncepce nákupu**

Logistická koncepce rozšířila obsah nákupu a vyplynul z ní požadavek řízení výrobných a materiálových toků od dodavatelů do podniku. A také konečně z podniku na trh k zákazníkům.

### **1.2.2 Marketingové pojetí nákupu**

Toto pojetí rozšířilo nákup o tvorbu a uskutečnění nákupní strategie. Strategie se skládala z průzkumu dodavatelů na trhu, systematické podpory dodavatelů, využívání mezinárodních zdrojů. V úspěšných podnicích se nákupní strategie považuje za důležitou součást strategie rozvoje podniku.

### **1.2.3 Koncepce integrovaného materiálového hospodářství**

Klade důraz na vazby mezi nákupem a dalšími dílčími úkoly podniku (např.: vývojem, výrobou, odbytem). Součástí nákupu je také likvidace zastaralých výrobků a materiálů.

[11]

---

<sup>2</sup> LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. 4 s. ISBN 80-251-0147-6.

### 1.3 Funkce a úloha nákupu

Nákup představuje pro firmu jednu ze základních funkcí podniku, bez ohledu na to zda se jedná o podnik obchodní, výrobní nebo se zaměřením na služby. Podnik lze rozdělit do subsystému. Základní subsystémy u výrobního podniku jsou: nákup – výroba – prodej. U obchodních podniků pak: nákup – prodej. [3]

*„Celkový proces průmyslového podniku můžeme znázornit pomocí tří základních podnikových funkcí:*

- *funkce nákupní (zásobovací, opatřovací) zabezpečuje pokrytí podnikových potřeb,*
- *funkce výrobní zabezpečuje vytvoření podnikových výkonů,*
- *funkce prodejní zabezpečuje uplatnění podnikových výkonů na trhu.“<sup>3</sup>*

Nejdůležitější funkcí oddělení nákupu je efektivní zabezpečení výrobních i nevýrobních procesů materiálem a výrobky a to v potřebné kvalitě, množství, druhu, času a místě a to vše v přiměřené výši nákladů.

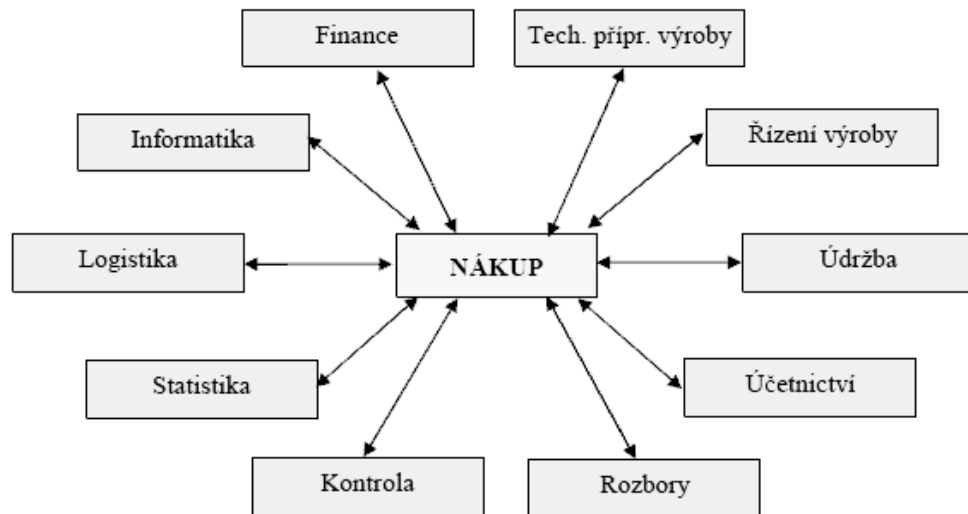
Aby podnik mohl splnit tyto základní funkce, musí být splněny tyto předpoklady:

- včas a co nejpřesněji zjišťovat budoucí potřebu materiálu,
- systematicky zjišťovat a volit nejlepší možné zdroje pro uspokojení potřeb,
- úplně a včas uzavírat smlouvy o dodávkách, které budou ekonomicky efektivní pro podnik,
- sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečovat efektivní využití,
- v případě ohrožení podnikových potřeb pružně realizovat operativní zásahy,
- zajišťovat potřebnou kvalitu nakupovaných materiálů,
- zabezpečit správné fungování dopravy, skladového hospodářství a dalších logistických procesů,
- vytvářet a vylepšovat informační systém pro řízení nákupu,

---

<sup>3</sup> LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. 5s. ISBN 80-251-0147-6.

- zabezpečovat organizační, personální, metodický a technický rozvoj řídicích procesů,
- zajistit přepravu, výdej a přísun materiálu na potřebné místo. [11]



Obr. 1: Vzájemné vazby mezi nákupem a jednotlivými útvary [3]

### 1.3.1 Cíle nákupu

„Základní cíle podniku slouží jako směrnice pro cíle, které z nich vyplývají ve funkčních oblastech, to jest i v nákupu. Problémy musí být řešitelné jak nákupem, tak prostřednictvím ostatních činností, např. vlastní výrobou. Když jsou například vlastní výrobky ve srovnání s obdobnými produkty konkurence příliš drahé, potom bychom měli uvažovat o jejich nákupu.“<sup>4</sup>

- uspokojení potřeby – Organizacím stejně jako lidem vzniká nedostatkem výrobků a služeb potřeba. V tomto případě je to především nákup materiálu a dalších doplňkových surovin.
- snížení nákladů nákupu – Úkolem je nakupovat produkty za co nejnižší ceny, někdy ale může vzniknout riziko v kvalitě nakupovaných komodit.

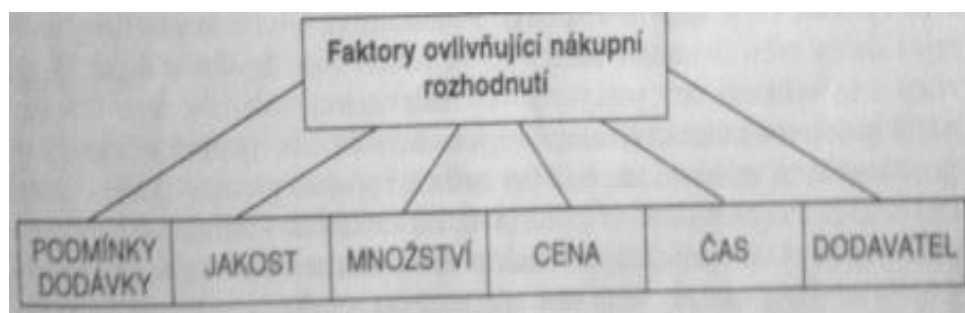
<sup>4</sup> TOMEK, Jan a HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management press. 1999. 18 s. ISBN 80-85943-73-5.

- zvyšování jakosti nákupu – Nákup kvalitních produktů je nezbytný pro kvalitní výstup. Kromě kvality materiálu se otázka jakosti týká i nákupních podmínek.
- snižování rizika – Rizika jsou spojena jak s nakupovaným výrobkem, tak i s podmínkami nákupu.
- zvýšení flexibility nákupu – Musíme volit správné alternativy, které se přizpůsobí, vznikne-li riziko.
- sledování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy.

Tyto cíle jsou východiskem pro definování nákupní strategie. [3]

#### 1.4 Faktory ovlivňující nákupní proces

Podnik svou výhodu nezískává náhodně nebo pomocí šťastných okolností. Výsledek závisí na manažerských rozhodnutích a existuje několik faktorů, které nákupní rozhodování ovlivní.



Obr. 2: Faktory, které ovlivňují nákupní rozhodnutí [10]

- **Jakost** – Určuje, zda je poptávaný materiál vhodný pro výrobu. Cílem je nakupit kvalitní materiál za co nejnižší ceny. Jakost může být dále stanovena podle požadovaného hlediska, jako je hmotnost, velikost, barva vzhled,
- **Množství** – Zde nastává otázka, co je správné množství. Podnikatel nakupující ve velkém chce ušetřit. Avšak velké množství nakupovaných surovin souvisí s nadměrným množstvím zásob. Může dojít ke znehodnocení, zastarání nebo zkažení těchto produktů. Nesmíme zapomenout i na další nemalé náklady z delší doby skladování. Naopak nákup v malých množstvích znamená častější objednávky a vyšší náklady.

- **Čas** – Dodací lhůta je čas, který uplyne od vystavení objednávky až po dodání požadovaného zboží. Jde o správné načasování objednávky a určení potřebného objemu materiálu. Pokud podnikatel objedná materiál na dlouho dobu dopředu, zásoby mu váží větší množství kapitálu. Nedostatečné objednávky vedou k pozastavení výroby. Materiál tedy musí být k dispozici právě tehdy, kdy je potřebný ve výrobě.
- **Cena** – Nejnižší cena neznamena většinou nejlepší nákupní cenu. Firma, která nabízí nejnižší cenu, nemusí nabízet požadovanou kvalitu. Cílem tedy je zajištění nejvyšší hodnoty zboží za co nejnižší cenu.
- **Dodavatel** – Firma si musí být jistá, že dodavatelé vyhovují jejím požadavkům. Proto se dodavatelé pečlivě vybírají podle potřeb firmy. [10]

## 1.5 Typy nákupních situací

Nákupní procesy, chování a motivace kupujících i prodejců ovlivňuje typ nákupní situace. Lze uvést tři typy nákupních situací:

1. běžný, opakovaný nákup,
2. modifikovaný nákup,
3. nový nákup.

### 1.5.1 Běžný, opakovaný nákup

Tento nákup je typický stabilní poptávkou odběratele. Kupující nemění požadavky na typ nakupovaného zboží nebo služby, mění se jen množství a dodací termíny. Objednávky jsou vystaveny dodavateli, se kterým má podnik domluvenou dlouhodobou spolupráci. V tomto případě lze optimalizovat materiálový tok a snížit tak zásoby. Při objednávkách materiálu či výrobků lze používat standardní, automatizované postupy. V oblasti dodávek komponent, dílu apod. se v nákupu stále více využívá JIT. Uskutečňování nákupu je převedeno na pracovníky nákupních, resp. prodejních oddělení.

### 1.5.2 Modifikovaný nákup

Za modifikovaný nákup lze považovat situaci, kdy kupující požaduje stejný výrobek, ale v jiném manipulačním či přepravním balení. Kupující využívá tohoto typu nákupu pro vyvíjení tlaku na současného dodavatele, do nákupu mohou vstoupit další potencionální dodavatelé. Původní dodavatel musí být schopen vyhovět změněným požadavkům kupující-



ho. Dodavatelé mohou předcházet riziku ztráty zákazníka tím, že společně budou více pracovat na společném výzkumu a vývoji. Rozhodovací pravomoci se při tomto typu nákupu posouvají na vedoucí útvary.

### 1.5.3 Nový nákup

Změny v oblasti obchodování či poskytování služeb vedou ke zcela novému nákupu. Tyto situace kladou vysoké nároky na dostatek informací o dodavatelích. Kupující se rozhoduje o dodavateli, se kterým nemá žádné zkušenosti. Rozhodovací proces je tedy velmi složitý, a pravomoci o nových nákupech se posouvají až na nejvyšší úroveň řízení. [2]

| Složka                                     | Typ nákupu  |  |  |
|--|---|--|--|
|  | opakovaný   | modifikovaný   | nový   |
| poptávka kupujícího                        | stabilní v kvalitě i dodacích podmínkách, menší výkyvy v množství                                 | změna kvalitativních parametrů téhož výrobku, nebo výrazné změny v množství, dodacích podmínkách | zcela nové výrobky a služby  |
| dodavatel                                  | stabilní, osvědčený, většinou uzavřená dlouhodobá smlouva   | možná změna standardního dodavatele  | hledání nového dodavatele  |
| situace na trhu                            | standardní dodavatelé jsou ve výhodě, ostatní mají malou šanci                                    | kritická situace pro současné, příležitost pro nové dodavatele                                   | volný výběr dodavatelů   |
| hlavní cíle kupujícího                     | snižování nákladů, optimalizace velikosti objednávek a dopravy, JiT-dodávky, automatizace operací | možnost posílení postavení u dodavatele, oslovení dalších možných dodavatelů                     | minimalizace rizik spojených s novými dodavateli                                   |
| strategie prodejců současných              | snaha o udržení v zásobovacím řetězci, nabídka dalších služeb, spolupráce ve vývoji               | rychle reagovat na změny požadavků   | trvalé sledování možných změn v požadavcích potenciálních zákazníků, informovanost |
| strategie prodejců potenciálních           | předkládání nabídek výhodnějších dodávek a logistických služeb                                    | sledování funkce dosavadních dodavatelů, nabídka lepších řešení problémů                         | o současných i budoucích nabídkách   |
| počet stupňů nákupního procesu (viz kap.5) | jen trvalé sledování a hodnocení dodavatelů   | několik nebo všech osm kroků   | všech osm kroků  |

Tab. 1: Charakteristiky nákupních situací [2]

## 1.6 Nákupní proces organizace

Při nákupu zboží a služeb prochází organizace nákupním procesem. Podle Robinsona jsou náplní nákupního procesu tyto aktivity:

- **Zjištění problému** – Nákup začíná, pokud vznikne potřeba, která má za následek koupi zboží nebo služby.
- **Základní údaje o potřebě** – Potřeba je specifikována pomocí typu a množství zboží. U významnějších a složitějších položek nákupu spolupracuje nákupčí s dodavatelem, který seznámí zákazníka s vlastnostmi nabízeného zboží.
- **Specifika výrobku** – Zde se jedná o stanovení technických parametrů zboží.
- **Hledání dodavatele** – V tomto kroku dochází k vyhledávání dodavatele, smyslem je nejdříve shromáždit údaje a informace o možných dodavatelích. Jestliže se jedná o první nákup, je hledání samozřejmě náročnější a významnější činností.
- **Posuzování nabídek** – Při posuzování nabídek jsou někteří dodavatelé ihned vyloučeni a jiní vyzváni k dalšímu jednání.
- **Výběr dodavatele** – V tomto kroku dochází k výběru dodavatele. Nákupčí hodnotí dodavatele pomocí několika kritérií s ohledem na jejich důležitost pro podnik.
- **Objednávka** – Obsahem konečné objednávky je její vystavení vybranému dodavateli. V objednávce se uvede množství, technické parametry, termín dodávky apod.
- **Zhodnocení nákupu** – V této fázi hodnotí odběratel vybraného dodavatele. [3]

## 1.7 Volba nákupní strategie

*„Součástí nákupní strategie je i zásadní volba zdrojů a jejich vazba na zásobované objekty vlastní firmy. Hovoří se tak o sourcingových strategiích. Ty mohou být členěny podle několika hledisek. Vedle geografických aspektů to může být počet možných dodavatelů, stejně tak jako rozsah požadovaných výkonů. Jde tedy o následující rozlišení strategií:“<sup>5</sup>*

### 1.7.1 Podle geografického rozložení (vzdálenosti dodavatelů) rozlišujeme:

- **Global sourcing** – systematické rozšiřování nákupu na mezinárodní zdroje. Podniky využívají světový potenciál. Cílem této strategie je nalézt nejlepší dodavatele na světě. Podnětem pro tuto strategii mohou být nákladové výhody – díky nízkým mzdám v zemi dodavatele. Problémem budou naopak vzdálenost, logistické problémy, nemožnost přímé kontroly někdy i kulturní odlišnost (mentalita, jazyk).
- **Local sourcing** – soustředí se na tuzemské dodavatele. Cílem je využít tuzemské dodavatele k zajištění logistické výhody, snížit riziko nedodání a rychlé zajištění potřeby. Mimo jiné je tato strategie předpokladem pro úspěšné zavedení systému JIT. Nevýhodou této strategie může být to, že domácí dodavatel nevlastní moderní technologie.

### 1.7.2 Podle počtu dodavatelů

Počet dodavatelů závisí na několika faktorech, jako jsou struktura trhu, požadavky na nákup, popřípadě spolehlivost dodávek.

Rozlišuje se zde:

- **Single sourcing** – důraz se klade na zvyšování kvality dodávek, počet dodavatelů se snižuje
- **Multiple sourcing** – pro jeden druh materiálu se využívá minimálně dvou dodavatelů. V tomto případě se hovoří o tzv. double sourcingu. Cílem této strategie je zajištění úzkých míst v dodávkách materiálu. Také je důležité to, jak je řešeno rozdě-

---

<sup>5</sup> TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

lení dodávek mezi dodavatele. Většinou se postupuje tak, že relativně větší díl je ponechán kapacitně výkonnějším dodavatelům a naopak.

### 1.7.3 Podle rozsahu dodávaných výkonů

Toto rozdělení forem sourcingu je dáno funkční orientací dodávek vzhledem k napojení na výrobní proces:

- **Component sourcing** – dodávky pro montážní činnost. Hlavní problematikou je zde vytvoření pevných vazeb mezi dodavatelem a odběratelem, což je předpokladem pro zavedení JIT.
- **Modular sourcing** – výběr dodavatelů v návaznosti na stupně výrobního procesu.

Obě strategie počítají s přímou vazbou na plán výroby a aktivní spolupráci s dodavatelem. Cílem poslední strategie je nalézt dodavatele, který by převzal montáž určitých dílů na sebe. Většinou půjde o sestavy materiálově, mzdově nebo časově náročné. Tato strategie snižuje odběrateli počet výrobních stupňů, kterým je třeba věnovat pozornost. [7]

## 1.8 Kritéria výběrů a hodnocení dodavatelů

Kritéria, která se používají, pro posouzení úrovně obchodních partnerů můžeme rozdělit do sedmi hlavních oblastí:

1. Důležité je věnovat pozornost finanční situaci dodavatele. Dodavatel, který je ekonomicky „zdravý“ zaručuje, že s ním lze dlouhodobě spolupracovat. Údaje o jeho finanční situaci můžeme čerpat z těchto zdrojů:
  - z výročních zpráv a jejich vývoje,
  - podle počtu jeho zákazníků,
  - podle vývoje podílu dodavatele na trhu.
2. Náš zájem by měly mít i informace o perspektivnosti vývoje dodavatele. Jde o to, aby dodavatel akceptoval změny požadavků při zlepšování vlastností výrobků či vývoji nových výrobků. Proto je třeba soustředit se na tyto aspekty:
  - na spolupráci dodavatele s vysokými školami a jinými výzkumnými institucemi,
  - na vývojovou a výzkumnou činnost dodavatele,
  - na podpůrné systémy tvůrčí činnosti v dodavatelské firmě aj.

3. Tažné systémy řízení hmotných toků vyvolávají tlak na logistické služby dodavatele. Někdy dokonce požadavky na logistické služby patří k rozhodujícím kritériím při výběru dodavatele. Podstatné bude:
  - dodací lhůta, termín vyřízení objednávek,
  - vzdálenost dodavatele,
  - kompletnost dodávek,
  - možnost rychlé reakce na mimořádné objednávky,
  - schopnost zabezpečit JIT,
  - způsob balení výrobků.
4. Nemělo by se zapomenout ani na informace o výrobních možnostech dodavatele. Jde o to, zda můžeme dodavatele považovat za spolehlivého obchodního partnera. Zaměříme se proto na informace:
  - o počtu výrobních jednotek,
  - o velikosti výrobní kapacity a její využití,
  - o stav a údržbu výrobních strojů.
5. Díky rozvoji komunikačních technologií je důležité jaký informační systém dodavatel využívá.
6. K nejdůležitějším kritériím patří cena, nebo lépe celkové pořizovací náklady a platební podmínky. Mezi kritéria proto patří:
  - pořizovací náklady,
  - lhůty splatnosti faktur,
  - očekávaný vývoj ceny.
7. Kritérium, které by měl dodavatel vždy splňovat je požadovaná kvalita. Dodavatel, který nenabízí potřebnou kvalitu, by neměl být brán v úvahu. Používá se několik jednoduchých ukazatelů, které měří kvalitu dodávek, např.:
  - podíl vadných dílů z celkového dodaného množství
  - podíl nevyhovujících dílů při statistické kontrole jakosti,
  - časové ztráty způsobené dodávkou vadných dílů.

Je třeba zjistit informace, o jeho systému řízení kvality, a zda je dodavatel nositelem norem ISO. [2]

### 1.8.1 Výběr dodavatelů

*„K nejjednodušším, a proto pravděpodobně nejpoužívanějším metodám patří dlouho známá rozhodovací analýza. Její dnes už klasická podoba nabízí podle stupně přesnosti a nároků na informace v podstatě pět forem hodnocení výběru optimální varianty:*

- *Velmi orientační a hrubé hodnocení předností a nedostatků jednotlivých variant,*
- *Přesnější bodové hodnocení,*
- *Akceptaci důležitosti jednotlivých kritérií,*
- *Váhové hodnocení spojující bodové hodnocení s pořadím důležitosti,*
- *Zvážení rizik spojených s vybranou variantou.“<sup>6</sup>*

Základní údaje o vybraných nabídkách dodavatelů.

| Kritérium                           | Dodavatel      |                |                |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
|                                     | D <sub>1</sub> | D <sub>2</sub> | D <sub>3</sub> |
| K <sub>1</sub> – pořizovací náklady | 2,5            | 2,8            | 3,2            |
| K <sub>2</sub> – provozní náklady   | 4 300          | 6 400          | 6 400          |
| K <sub>3</sub> – dodací lhůta       | 23             | 16             | 17             |
| K <sub>4</sub> – produktivita práce | 67 800         | 54 000         | 76 000         |
| K <sub>5</sub> – obtížnost obsluhy  | vyšší          | průměrná       | nízká          |

Tab. 2: Základní údaje o nabídkách dodavatelů [2]

---

<sup>6</sup> GROS, Ivan a GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. 64 s. ISBN 80-7080-598-6.

Před přiřazováním bodů podle kritérií je potřeba určit intervaly jednotlivých kvantitativních ukazatelů. Pro tento příklad byly hodnoty zvoleny takto:

| Hodnotící<br>stupnice<br>Kritérium | nevyhovuje | vyhovuje<br>málo   | vyhovuje<br>částečně | vyhovuje<br>plně |
|------------------------------------|------------|--------------------|----------------------|------------------|
| bodů                               | 1          | 2                  | 3                    | 4                |
| pořizovací náklady                 | > 5        | 4 – 5              | 3 – 4                | < 3              |
| provozní náklady                   | > 6 500    | 5 500 – 6 500      | 4 500 – 5 500        | < 4 500          |
| dodací lhůta                       | > 21       | 19 – 21            | 17 – 19              | < 17             |
| produktivita práce                 | < 50 000   | 50 000 –<br>60 000 | 60 000 –<br>70 000   | > 70 000         |
| obtížnost obsluhy                  | vysoká     | průměrná           | nižší                | nízká            |

Tab. 3: Zvolené intervaly ukazatelů [2]

V poslední tabulce je bodové hodnocení dodavatelů podle stupnice, která je zobrazena v předešlé tabulce. Z hlediska dosaženého počtu bodů je nejvýhodnější dodavatel D<sub>3</sub>.

| Kritérium                           | Dodavatel      |                |                |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
|                                     | D <sub>1</sub> | D <sub>2</sub> | D <sub>3</sub> |
| K <sub>1</sub> – pořizovací náklady | 4              | 4              | 3              |
| K <sub>2</sub> – provozní náklady   | 4              | 2              | 2              |
| K <sub>3</sub> – dodací lhůta       | 1              | 4              | 4              |
| K <sub>4</sub> – produktivita práce | 3              | 2              | 4              |
| K <sub>5</sub> – obtížnost obsluhy  | 1              | 2              | 4              |
| <b>Celkem výhod</b>                 | <b>13</b>      | <b>14</b>      | <b>17</b>      |

Tab. 4: Konečné hodnocení dodavatelů [2]

## 2 DOPRAVA V LOGISTICE

Doprava materiálů a zboží slouží k překonávání vzdáleností. Rozlišuje se mimopodniková doprava a vnitropodniková doprava. Mimopodniková doprava se uskutečňuje od dodavatele do podniku a také z podniku k zákazníkovi. Vnitropodniková doprava slouží k přepravě materiálu uvnitř podniku. [3]

### 2.1 Výběr druhu dopravy

*„Stále rozsáhlejší regiony, ve kterých vyhledávají podniky své dodavatele, vedou k potřebě zvolit i vhodný druh dopravy. Přepravní náklady se stávají v prostředí rozsáhlých dodavatelských řetězců jednou z významných součástí pořizovací ceny. Některé charakteristiky druhů dopravy však významným způsobem ovlivňují i dosahovanou úroveň služeb. Přestože doprava je nečastěji v oblasti nákupu předmětem outsourcingu, je třeba při výběru dodavatelů přepravních služeb uvážit základní charakteristiky jednotlivých druhů dopravy a faktory působící na přepravní náklady, případně cenové strategie, které přepravci používají.“<sup>7</sup>*

Při volbě dopravy lze vybírat ze sedmi druhů. V České republice se nejvíce využívá doprava silniční a železniční.

#### 2.1.1 Doprava silniční

Silniční přepravu můžeme pokládat za rychle se rozvíjející, ale zároveň za velice problematickou. Díky své rychlosti a vysoké spolehlivosti je vhodná pro uplatnění v logistickém řetězci. Úspěšně konkuruje dopravě železniční a to hlavně díky rychlosti, dostupnosti a vysoké mobilitě. Faktory, které nepříznivě ovlivňují vývoj silniční dopravy, jsou znečišťování životního prostředí, nízká průchodnost hlavních silničních spojů a dálničních úseků s tím související zvýšená nehodovost a silné konkurenční prostředí mezi dopravci.

---

<sup>7</sup> GROS, Ivan a GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. 161 s. ISBN 80-7080-598-6.



### 2.1.2 Doprava železniční

Druhou nejvýznamnější dopravou v České republice je doprava železniční. Tato doprava je vhodná pro přepravu větších zásilek, které jsou dopravovány na delší vzdálenosti. U tohoto typu dopravy je nevýhodou to, že je vázána na jízdní řády a také to, že provozovatelem jsou státní podniky, takže ceny přepravného mají jisté rysy monopolních cen. [12]

### 2.1.3 Ostatní druhy dopravy

- **Říční** – umožňuje přepravu s nízkými náklady, ale je však výrazně omezena sítí dopravních cest.
- **Námořní** – úsporná přeprava substrátů na dálkových tratích, klade však vysoké požadavky na obalovou techniku.
- **Potrubní** – používá se hlavně pro přepravu ropy, vody a zemního plynu, je spolehlivá a šetrná k životnímu prostředí, nevýhodou jsou však vysoké fixní náklady.
- **Letecká** – je to mimořádně rychlá přeprava, tento druh přepravy je ale velmi nákladný.
- **Kombinovaná** [4]

| Doprava    | Přednosti   | Nedostatky  |
|------------|---|---|
| Silniční   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rychlost</li> <li>- spolehlivost</li> <li>- schopnost zabezpečit přímou přepravu</li> <li>- různorodost vozového parku</li> <li>- vzájemná nezávislost jednotlivých přeprav</li> <li>- lepší ochrana zboží</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rychle rostoucí náklady s přepravní vzdáleností</li> <li>- značná závislost na počasí</li> <li>- dopravní kongesce</li> <li>- problémy se současnou přepravou velkého množství zboží</li> <li>- negativní vliv na životní prostředí (zvl. Exhalace)</li> <li>- velká nehodovost</li> </ul> |
| Železniční | <ul style="list-style-type: none"> <li>- možnost současné přepravy většího množství zboží v ucelených vlacích</li> <li>- nízké náklady při větších přepravních vzdálenostech</li> <li>- možnosti rychlejšího průjezdu městskými a průmyslovými aglomeracemi a přes hranice</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- menší možnosti zabezpečení přímé dopravy</li> <li>- menší pravidelnost a spolehlivost</li> <li>- menší přizpůsobivost měnícím se požadavkům</li> <li>- značná ovlivnitelnost celé železniční sítě při nehodách a provozních poruchách</li> </ul>   |
| Vodní      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- velmi nízké náklady na přepravu</li> <li>- velká kapacita dopravních prostředků</li> <li>- schopnost zabezpečit přepravu těžkých předmětů</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nutnost svozu a rozvozu jinými dopravními prostředky</li> <li>- nesoulad kapacit s dopravními prostředky navazujících doprav a nutnost skladování zboží</li> <li>- závislost na počasí (vodní stavy, mlha, mráz)</li> </ul>  |
| Letecká    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká rychlost</li> <li>- jednodušší balení</li> <li>- schopnost přepravovat zboží bez otřesů</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká cena</li> <li>- závislost na počasí a někdy z toho vyplývající nepravidelnost</li> <li>- omezená kapacita</li> <li>- nutnost zabezpečení pozemní dopravy, která snižuje rychlost</li> </ul>   |
| Potrubní   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká spolehlivost a kapacita</li> <li>- šetrnost k životnímu prostředí</li> <li>- poměrně nízké náklady</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- značné investiční náklady</li> <li>- nevhodná pro menší množství</li> <li>- problémy při změně druhu přepravovaných substrátů</li> </ul>   |

Tab. 5: Přednosti a nedostatky jednotlivých druhů dopravy [6]

### 3 SKLADY A SKLADOVÁNÍ

Skladování je součástí podnikového logistického systému. Tento systém zabezpečuje uskladnění dílů a surovin, produktů a finálních výrobků. Sklady umožní soustředit dodávky od více dodavatelů do jednoho místa, ze kterého lze dále dodávat zákazníkům dle jejich potřeb. Oblast skladování je tedy úzce spojena s distribucí zboží. Zahrnuje problematiku vybavení skladů technickými prostředky, stanovení velikosti zásob, objednávkových cyklů, dále také uspořádání a vedení zásob. [1]

#### 3.1 Úlohy skladu

*„Základním úkolem skladu je ekonomické sladění rozdílně dimenzovaných toků a následující možné související motivace:*

- *vyrovnávací funkce:*

*Vyplývá z rozdílného materiálového toku a potřebě materiálu z hlediska množství, kvality nebo časových termínů*

- *zabezpečovací funkce:*

*souvisí s možnými nepředvídatelnými riziky během výrobního procesu a kolísáním potřeb na odbytových trzích*

- *kompletační funkce:*

*vyplývá v tvorbě sortimentu podle požadavků obchodu nebo sortimentních druhů (např.: vybavení automobilů – standard, lux, sport,...)*

- *spekulační funkce:*

*vyplývá z očekávaných cenových zvýšení na zásobovacích a odbytových trzích*

- *zušlechťovací funkce:*

*souvisí s jakostní změnou uskladněných druhů produktů (např.: zrání, kvašení, stárnutí – jedná se o skladování spojené s výrobním procesem)“<sup>8</sup>*

---

<sup>8</sup> ČUJAN, Zdeněk a MÁLEK, Zdeněk. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 132 s. ISBN 978-80-7318-730-9.

## 3.2 Druhy skladů

Sklady můžeme rozdělit dle řady kritérií, z tohoto důvodu zde uvádím jen některé z nich.

### 3.2.1 Sklady podle toku materiálu

U těchto skladů závisí na tom, zda se ze skladu suroviny odebírají, nebo zda se produkty distribuují, rozeznáváme:

- sklady distribuční (expediční)  
využívají se pro skladování a distribuci hotové produkce
- sklady předvýrobní:  
slouží pro uskladnění materiálů, surovin a komponent pro další fázi výroby
- sklady kombinované:  
současně zahrnují sklady předvýrobní i distribuční

### 3.2.2 Sklady podle funkce v zásobovacím systému

- obchodní sklady:  
charakterizuje je velký počet dodavatelů a odběratelů
- zásobovací sklady:  
udržují zásoby pro výrobní proces podniku
- sklady veřejné a nájemné:  
tyto sklady se využívají k pronajímání skladové kapacity
- konsignační sklady:  
tento typ skladu zřizuje odběratel u dodavatele a zboží si z něj odběratel podle potřeby odebírá

### 3.2.3 Sklady podle stupně centralizace

Sklady se podle stupně centralizace dělí na:

- centralizované – zásoby, suroviny, materiál a hotové výrobky jsou koncentrovány na jedno místo uvnitř jednoho provozu,
- decentralizované – skladování se provádí na několika stanovištích v rámci podniku.

### 3.2.4 Sklady podle stupně mechanizace

Tyto sklady se dělí na:

- ruční – převládá ruční manipulace s materiálem,
- mechanizované – používají se mechanizační prostředky, které řeší pouhou část pohybu zboží,
- automatizované – část pohybu zboží je zajištěna automaticky,
- vysoce automatizované – zastoupeny jsou technologie s určitými prvky automatizace,
- plně automatizované – sklad má všechny manipulační procesy automatizované.

### 3.2.5 Sklady podle stanoviště

Sklady podle stanoviště se dělí na:

- vnitřní (interní) – jsou umístěny uvnitř plochy podniku,
- vnější (externí) – tyto sklady jsou vybudovány mimo podnik kvůli nedostatku potřebného místa nebo kvůli vzdálenosti mezi podniky dodavatele a odběratele [1; 5]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 POPIS FIRMY LACHMAN INTERIER DESIGN, S.R.O.

Společnost Lachman Interier Design, s.r.o. byla založena 12. ledna 1993 a sídlí v Prostějově, ulice Plumlovská 44. Její základní náplní je výroba a realizace interiérů a interiérových celků na zakázku. Zaměstnává celkem 115 pracovníků ve všech složkách svojí činnosti.



*Obr. 3: Hlavní budova firmy Lachman Interier Design, s.r.o. [vlastní]*

### 4.1 Popis a předmět činnosti firmy Lachman Styl, s.r.o.

Firma Lachman Styl, s.r.o. sídlí na stejné adrese jako Lachman Interier Design, s.r.o. Předmět své činnosti ale vykonává převážně v Praze. Obě dvě firmy navzájem spolupracují. Vedení společnosti je stejné jako u firmy Lachman Interier Design, s.r.o. Základní pracovní náplní společnosti je příprava a dodávky stavebního charakteru, se specifickým zaměřením na vnitřní přestavby, stavební vestavby fit-outů kanceláří a obchodních jednotek. Zajišťuje své činnosti včetně inženýringu v přípravě a dokončení staveb. Vedle základní náplně provádění všech stavebních činností od prací bouracích a stavebních jsou součástí

dodávek výplně stavebních otvorů, sádkartonové konstrukce, elektroinstalace silnoproudé a slaboproudé, strukturovaná kabeláž, osvětlení, vodoinstalace, dodávka a montáž podlah, povrchové úpravy a zabezpečovací systémy. Komplexnost dodávek a koordinace jednotlivých dodávek stavby jsou hlavním přínosem pro spolupracující investory.

V další části bakalářské práce bude pozornost věnována pouze firmě Lachman Interier Design, s.r.o.

#### **4.2 Předmět činnosti firmy Lachman Interier Design, s.r.o.**

Společnost disponuje návrhovou a projekční složkou, vlastní výrobou na typový a atypický nábytek, včetně montážní kapacity. Vedle zpracovávání tradičních nábytkářských materiálů, kterými jsou dřevěný masiv, dýhy v celé možné škále, nejrůznější konstrukční plošné materiály apod., používá ve své výrobě také polymerní kameny, jako jsou Corian, Corralit, Hi-macs, Kerrock a Staron. Samozřejmostí dodávek jsou, komponenty ze skla, kovu, plastů, kamene, umělého kamene, aj. Společnost nabízí služby od návrhu a vytvoření interiéru rodinných domů a bytů až po vytvoření interiéru hotelů, bankovních institucí, restaurací a kanceláří. Své služby nabízí jak v tuzemsku, tak v zahraničí.

Společnost zavedla normu ISO 9001:2008. Je zde kapitola, která se zabývá nákupem a také hodnocením dodavatelů a dále specifikuje:

- jakost dodávek,
- činnosti, které jsou nezbytné pro kontrolu, že nakupovaný materiál splňuje požadavky,
- vytvářet důvěru mezi firmou a dodavatelem na základě dodavatelsko-odběratelských smluvních vztahů,
- výběr a hodnocení dodavatele podle schopností dodávat materiál v souladu s požadavky firmy. [14]



### 4.3 Průběh získávání zakázek

Možností, jak získat zakázku je více:

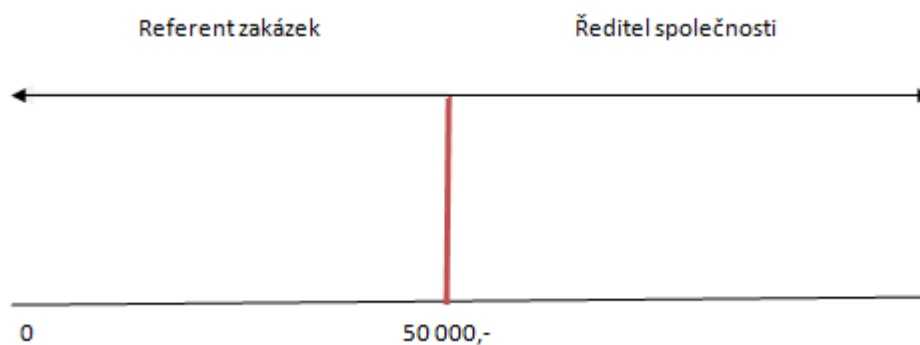
- investor oslovuje společnost – díky budování dobrého jména firmy a spokojenosti investorů, přichází nabídky spolupráce přímo od nich,
- firmu osloví prostředník – další možnosti, jak společnost získává zakázku, jsou prostředníci, kteří již získali zakázku, ale nemají dostatečné kapacity na pokrytí všech činností. V řetězci dodavatelů může být firma Lachman Interier Design, s.r.o. jedním z článků mezi dalšími účastníky, kteří se podílejí na zakázce,
- pomocí výběrových řízení - společnost sleduje výběrová řízení. Poptávající firma uvádí kontakty na osoby, které jsou pověřené komunikací se zákazníky (zájemci o zakázku), podávají informace jaký typ materiálu je požadován. Firma Lachman Interier Design, s.r.o. poté dodá údaje o minulých zakázkách, prokazuje kvalifikaci aj. Tento typ získávání zakázek je plně v kompetenci vedení společnosti. Výběrové řízení trvá u tohoto typu zakázek většinou 2-4 týdny.

Výběrové řízení má několik kol:

- z firem se vyberou ty, které nabízejí nejnižší cenu a které splňují další kritéria stanovená investorem,
- pokud firma Lachman Interier Design, s.r.o. není mezi firmami, které si investor vybral, upraví svoji nabídku tak, aby investor změnil své rozhodnutí,
- v dalším kole se vybere konečná firma, která bude danou zakázku zpracovávat. Firma Lachman Interier Design, s.r.o. má již domluvené dodavatele a může tak navrhnout velmi příjemný termín, který bude investorovi vyhovovat.

Získávání velkých zakázek má na starosti ředitel společnosti a vedoucí obchodního oddělení. Malé zakázky mají na starost odbytáři firmy. Vedení je oslovováno od investorů nebo je vedení firmy požádáno, aby se zúčastnili výběrových řízení. Ještě před tím, než se firma Lachman Interier Design, s.r.o. zúčastní výběrového řízení, požádá o názor své projektanty, kteří zakázku vyhodnotí a určí potřebný materiál (pokud materiál přesně nestanoví investor). Vyhodnocuje se i to, zda zakázka obsahuje atypické položky, případně jestli by se

daly nahradit. Poté se všechny tyto informace předávají do oddělení nákupu, které se vyjádří, zda je schopno zajistit potřebný materiál včas. Uzavírání zakázek je vázáno limitem a pověřený pracovník může potvrzovat dokumenty jen ve svém určeném finančním limitu. (Obr. 4)



Obr. 4: Schéma finančních limitů u přijímání zakázky [vlastní]

#### 4.3.1 Proces zpracování zakázky

Na základě poptávek se zpracovávají nabídky. Firma Lachman Interier Design, s.r.o. je schopna plnit i náročnější zakázky jako jsou vybavení hotelových recepcí a pokojů, justičních sálů nebo kompletní vybavení poboček banky.

##### 1. přijetí požadavku na nákup

Jestliže se společnost s investorem domluví na spolupráci, firma vyšle na místo projektanty, kteří vše potřebné zakreslí a dále vše důležité konzultují s investorem. Výpis materiálu vytvořený projektantem se poté předává do oddělení nákupu.

##### 2. nakupování – plánování nákupu

- plánování nákupu

Nákup základního materiálu probíhá v souladu se zakázkovým způsobem výroby s ohledem na výrobní plán a dodací podmínky dodavatelů. U položek, které se opakovaně používají, je udržován limit zásob. Obecně se materiál nakupuje u dodavatelů, kteří ho mají skladem.

- optimalizace výše zásob

Předpokládaná potřeba je porovnávána se stávající zásobou. Vedoucí nákupního oddělení konzultuje stav zásob s vedoucím skladu. V průběhu roku se ve skladě provádějí pravidelné inventarizace a kontroly o potřebnosti zásoby a je zpracován seznam materiálů, který je určen k odprodeji nebo likvidaci.

### 3. výběr možných dodavatelů

Na základě požadavků na nákup materiálu jsou vybrány informace o potencionálních dodavatelích. Společnost Lachman Interier Design, s.r.o. vyrábí ve většině případů atypický nábytek a proto musí na určitý typ materiálu hledat nového dodavatele. Proto je v některých případech nutné vybírat dodavatele pomocí on-line nabídky a sledovat tak aktuální ceny a jestli na trhu nevznikl nový dodavatel.

### 4. porovnání informací o dodavatelích

Ze získaných údajů jsou vybráni dodavatelé, kteří pro daný nákup nejlépe vyhovují podmínkám.

### 5. zaslání poptávky a požadavků vybraným dodavatelům

Vybraným dodavatelům je zaslána poptávka na daný typ materiálu.

### 6. výběr dodavatele

Na základě nabídek od dodavatelů je vybrán dodavatel, kterému je zaslána objednávka. V tomto kroku se přihlíží i na předcházející zkušenosti s určitými dodavateli. Pokud není nalezen vhodný dodavatel, řeší tuto situaci vedoucí nákupního oddělení s projektanty.

### 7. vystavení objednávky

Vedoucí nákupu vystaví objednávku a v ní uvede podstatné náležitosti pro uzavření kupní smlouvy – název materiálu, doprava, dodací lhůty, množství, způsob platby.

### 8. uzavření smlouvy s dodavatelem

Návrh smlouvy je kontrolován z hlediska správnosti a úplnosti. Smlouvy ve firmě podepisuje ředitel společnosti nebo vedoucí obchodního oddělení.

### 9. doprava a příjem materiálu

Firma Lachman Interier Design, s.r.o. ve většině případů nevyužívá vlastní dopravu. Vlastní doprava je využívána jen při nákupech menšího množství materiálu. Dodavatel tedy

doprovází materiál dle smlouvy a na základě avíza je připraven prostor pro převzetí materiálu. Při přijímání je kontrolována shoda se smlouvou (dodacím listem). Jestliže jsou zjištěny nesrovnalosti, dodavatel je o této situaci ihned informován. V některých případech dojde ke zjištění nesrovnalostí, až již materiál prochází výrobním procesem. Vedoucí nákupu informuje v těchto situacích dodavatele a společně jedná na odstranění odchylek.

#### 10. hodnocení dodavatele

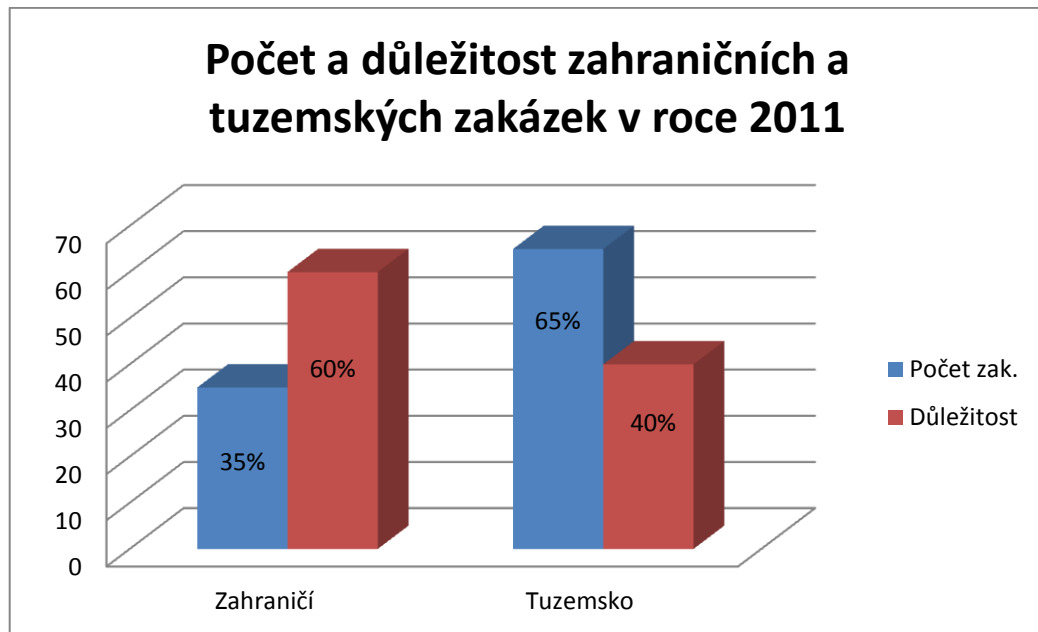
Na základě uskutečněných dodávek je prováděno hodnocení dodavatelů (dodržení kvality a termínů, jednání s dodavatelem)

#### 4.3.2 Archivace zakázek

Všechny podklady k zakázkám, které byly realizovány, jsou archivovány v písemné podobě v archivu firmy. Oddělení nákupu archivuje objednávkové a dodací listy. Archivace je důležitá pro pozdější vyhodnocení celé zakázky.



Obr. 5: Procentuální počet nákupů – tuzemsko, zahraničí [vlastní]



Obr. 6: Počet a důležitost zakázek za rok 2011 [vlastní]

#### 4.4 Výběr vhodných dodavatelů ve firmě Lachman Interier Design, s.r.o.

Firma má některé ověřené dodavatele, od kterých odebírá materiál. Jde převážně o materiál, který se často používá. S těmito dodavateli má firma dohodnuté ceny. Existuje tedy databáze, ve které jsou informace o firmě, výrobní kapacitě, předmětu činnosti, o osobách které jsou pověřené komunikovat se zákazníky. Seznam dodavatelů je průběžně rozšiřován naopak v případě špatných zkušeností může být některý dodavatel vyřazen z této databáze. Vzhledem k tomu, že každá zakázka je specifická dle přání investora firma nepoužívá žádnou metodu k hodnocení dodavatelů (scoring model, váhové hodnocení,...)

Dodavatelé se vybírají podle těchto kritérií:

- Jakost materiálu – dodavatel musí splnit jakost, kterou firma Lachman Interier Design, s.r.o. požaduje. Upřednostňují se dodavatelé s normami ISO.
- Cena – čím nižší cenu dodavatel nabízí, tím má vyšší šanci, že uspěje. Nižší cena však nesmí snižovat kvalitu materiálu. U ceny materiálu také záleží na tom, zda je v ceně započítaná i doprava.

- Termín dodání – toto kritérium je někdy důležitější než cena, jelikož firma Lachman Interier Design, s.r.o. vyrábí na zakázku a poptávku se musí snažit co nejrychleji uspokojit. Díky specifikaci materiálu je doba zajištění materiálu značně individuální. Mohou to být 2 dny někdy i 6 týdnů pokud jde materiál z výroby.
- Spolehlivost dodavatele.

#### **4.5 Skladové hospodářství ve firmě Lachman Interier Design, s.r.o.**

Jelikož firma Lachman Interier Design, s.r.o. vyrábí na zakázku, velké sklady se nevyužívají. Firma Lachman Interier Design, s.r.o. používá 4 menší sklady:

- hlavní sklad – slouží pro skladování kování a dalších vedlejších materiálů,
- sklad velkoplošného materiálu (dále jen VPM),
- sklad pro dýhu, dřevotřísku,
- sklad barev a laků.

Vzhledem k tomu, že každá nová zakázka je svým způsobem specifická, se veškerý materiál objednáva podle druhu zakázky. Základní materiál, který se využívá skoro u každé zakázky, je objednávan ve větším množství, aby se mohla uplatnit množstevní sleva, případně doprava zdarma. U tohoto typu materiálu se také drží pojistná zásoba, aby jeho nedostatek nepřibrzdil výrobu.

#### **4.6 Doprava materiálu**

Firma Lachman Interier Design, s.r.o. využívá vlastní dopravu jen v případě menších objednávek. U větších objednávek tedy využívá dopravy dodavatelských společností. Nejvíce je využívána doprava silniční (97%) v ojedinělých případech i doprava železniční (3%). Vzhledem k poloze firmy nejsou další druhy dopravy využity. Využití silniční a železniční dopravy můžeme vidět níže. (Obr. 7)

Při dopravě železniční je využíváno služeb ČD Cargo. Tato doprava je finančně a časově náročnější, proto je využívána jen ojediněle. Cena dopravy ČD Cargo je uvedena v příloze.

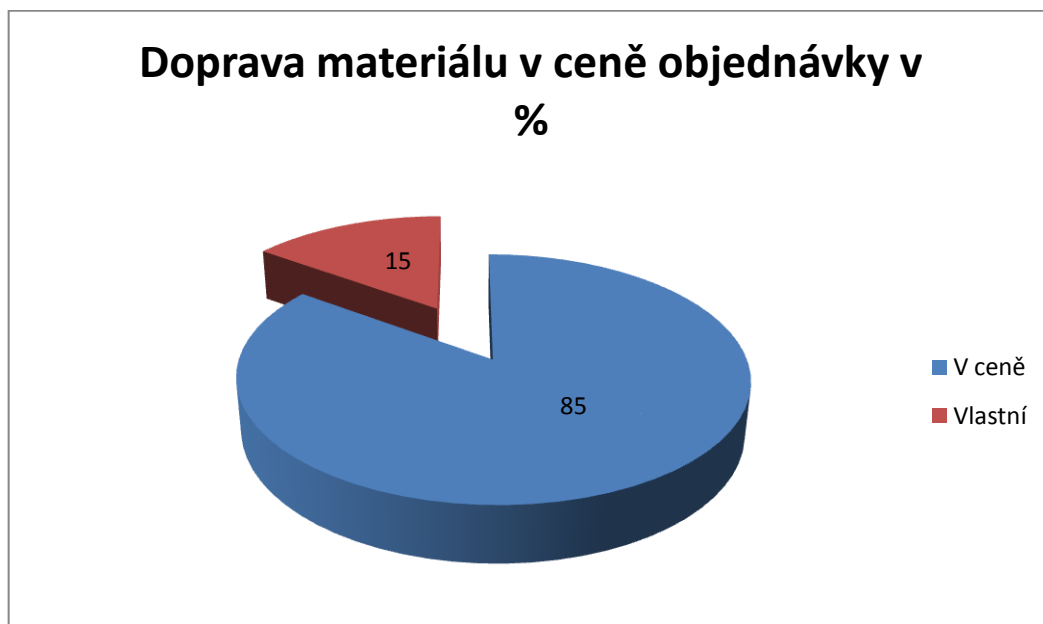
Důvody, proč firma Lachman Interior Design, s.r.o. dává přednost dopravě cizí, jsou:

- firmě nevznikají náklady na nové dopravní prostředky, na opravy, mzdy řidičů, nemusí také platit mýtné, starat se o technický stav vozidel,
- všechnu odpovědnost za to, že zboží dorazí v pořádku, na sebe bere dodavatel,
- většinou je cena dopravy již zahrnuta v ceně materiálu nebo je při velkých objednávkách zcela zdarma.



Obr. 7: Využití jednotlivých druhů dopravy [vlastní]

Většina objednávek materiálu má v ceně již dopravu (85%). Pokud je objednávka materiálu bez dopravy, využije se vlastní dopravy nebo se v některých případech najme dopravce. (Obr. 8)



*Obr. 8: Procentuální vyjádření dopravy materiálu [vlastní]*



## 5 ANALÝZA NÁKUPNÍHO PROCESU

V této části bakalářské práce bude analyzován nákupní proces k zakázce. Bude popsáno získání zakázky, požadavky na nákupní oddělení a postup jakým firma poptávala materiál. Hlavním obsahem této kapitoly bude analýza nakoupených typů materiálů. Na závěr bude provedeno zhodnocení výsledků.

### 5.1 Předmět a popis zakázky

Předmětem zakázky byla výroba laviček pro nové obchodní centrum Nová Karolina v Ostravě.

Firmu Lachman Interier Design, s.r.o. oslovilo vedení společnosti KYZLINK, s.r.o. Společnost Lachman Interier Design, s.r.o. na to zareagovala a obchodní oddělení zaslalo nabídku na tuto zakázku. Díky příznivé ceně a termínu dodání firma vyhrála výběrové řízení. K zakázce byla následně vytvořena projektová dokumentace. Tato dokumentace obsahovala konkrétní požadavky na nákup jednotlivých druhů materiálu.

### 5.2 Analýza nákupu materiálu

V této části bude popsán nákup potřebného materiálu pro tuto zakázku. Projektant zakázky ve spolupráci s investorem rozhodl o potřebném materiálu. Dále zpracoval požadavky na:

- počet kusů,
- jakost materiálu,
- profil a rozměr,
- dodací podmínky.

Výpis materiálu byl předán do oddělení nákupu, které mělo za úkol potřebný materiál nakoupit. (Obr. 9)

L01 RIZENÁ DOKUMENTACE

### VÝPIS MATERIÁLU

|  |         |                           |              |
|--|---------|---------------------------|--------------|
| ZAKÁZKA:                               | KYZLINK | POLOŽKA:                  | L01          |
|  |         | KUSŮ:                     | 15           |
| <b>SPECIFIKACE / SOUČASNÉ OZNAČENÍ</b> |         | <i>ks/m/m<sup>2</sup></i> | <i>Pozn.</i> |
| 1 SPÁROVKA II 18mm DUB                 |         | 90,00 m <sup>2</sup>      |              |
| 2 DTD 18-B1                            |         | 108,00 m <sup>2</sup>     |              |
| 3 MDF 18 VODOVZDORNÁ                   |         | 19,50 m <sup>2</sup>      |              |
| 4 ABS HRANA 0.5/22 DLE SKLADU          |         | 90,00 m                   |              |
| 5 MASIV DUB                            |         | 0,13 m <sup>2</sup>       |              |
| <b>KOVÁNÍ</b>                          |         | <i>ks/m/m<sup>2</sup></i> | <i>Pozn.</i> |
| 1 Kluzák podnože 238 černý KS Pozořice |         | 210 ks                    |              |
| <b>SUBDODÁVKY</b>                      |         | <i>ks/m/m<sup>2</sup></i> | <i>Pozn.</i> |
| 1 Atyp konzole nerez                   |         | 30 ks                     |              |
| 2 Soklový plech nerez 0.8mm            |         | 15 sad                    |              |

Obr. 9: Výpis materiálu k zakázce [13]

Ze skladových zásob byly použity 3 komponenty k této zakázce. Oddělení nákupu zajistilo zbytek potřebného materiálu:

- spárovka dub,
- MDF,
- masiv dub,
- nerezové konzole,
- soklový plech.

### 5.2.1 Poptávání materiálu

Materiál byl vedoucím nákupního oddělení poptáván prostřednictvím e-pošty. Požadavek na dodání materiálu byl do 10 dnů od předání poptávky dodavatelům. Ze tří možných dodavatelů tohoto druhu spárovky nakonec uspěl Démos trade, a.s. S tímto dodavatelem má firma Lachman Interier Design, s.r.o. domluvené slevy na materiál. Ostatní dodavatelé nesplnili dodací lhůtu a požadovaný rozměr. Celkem bylo od tohoto dodavatele nakoupeno 24ks spárovky typu SPAR PD-DUB A/B 4000/800/18 v celkové hodnotě 59 760 Kč.

| Číslo zboží                             | Název  | Balení       | Mj        | Rozbalitel. | Cena/mj          | Sleva       | Cena/mj po slevě | Cena/Bal.        | Dod.      |
|---|--|--------------|-----------|-------------|------------------|-------------|------------------|------------------|-----------|
| <b>2060010102 SPÁROVKY LISTNATÉ DUB</b> |  |              |           |             |                  |             |                  |                  |           |
| 160545                                  | SPAR PD-DUB A/B<br>4000/610/18<br>NAPOJ.(BAL)          | 10,00        | ks        | 1,0         | 2641,7880        | 32 %        | 1796,4158        | 1796,4158        | S+        |
| 160547                                  | SPAR PD-DUB A/B<br>4000/610/27<br>NAPOJ.(BAL)          | 10,00        | ks        | 1,0         | 3962,6820        | 32 %        | 2694,6238        | 2694,6238        | S+        |
| 76263                                   | SPAR PD-DUB A/C<br>4000/610/40<br>NAPOJ.(BAL)          | 10,00        | ks        | 0,5         | 6484,4435        | 32 %        | 4409,4216        | 4409,4216        | S*        |
| 76255                                   | <b>SPAR PD-DUB A/B<br/>4000/800/18<br/>NAPOJ.(BAL)</b> | <b>20,00</b> | <b>ks</b> | <b>1,0</b>  | <b>4300,8000</b> | <b>32 %</b> | <b>2924,5440</b> | <b>2924,5440</b> | <b>S*</b> |
| 76256                                   | SPAR PD-DUB A/B<br>4000/800/27<br>NAPOJ.(BAL)          | 20,00        | ks        | 1,0         | 6048,0000        | 32 %        | 4112,6400        | 4112,6400        | S*        |
| 76229                                   | SPAR PD-DUB A/B<br>4000/800/40<br>NAPOJ.(BAL)          | 20,00        | ks        | 1,0         | 8870,4000        | 32 %        | 6031,8720        | 5031,8720        | S*        |
| 113587                                  | SPAR DUB A/B<br>PODST.1100/200/20<br>průběžná          | 1,00         | ks        | 1,0         | 278,0360         | 32 %        | 189,0645         | 189,0645         | S+        |
| 113588                                  | SPAR DUB A/B<br>PODST.1200/200/20<br>průběžná          | 1,00         | ks        | 1,0         | 303,3120         | 32 %        | 206,2522         | 206,2522         | S+        |
| 113589                                  | SPAR DUB A/B<br>STUPEN R9<br>1100/300/40 průb.         | 1,00         | ks        | 1,0         | 824,7360         | 32 %        | 560,8205         | 560,8205         | S+        |
| 113590                                  | SPAR DUB A/B<br>STUPEN R9<br>1200/300/40 průb.         | 1,00         | ks        | 1,0         | 899,7120         | 32 %        | 611,8042         | 611,8042         | S+        |
| 113579                                  | SPAR PD-DUB A/B<br>2000/630/20<br>NAPOJ.(BAL)          | 10,00        | ks        | 1,0         | 1552,1700        | 32 %        | 1055,4756        | 1055,4756        | S+        |
| 113581                                  | SPAR PD-DUB A/B<br>2500/630/20<br>NAPOJ.(BAL)          | 10,00        | ks        | 1,0         | 1940,2100        | 32 %        | 1319,3428        | 1319,3428        | S+        |
| 113583                                  | SPAR PD-DUB A/B<br>2000/630/40<br>NAPOJ.(BAL)          | 10,00        | ks        | 1,0         | 3040,8300        | 32 %        | 2067,7644        | 2067,7644        | S+        |

Tab. 6: Nabídka firmy Démos trade, a.s.[13]

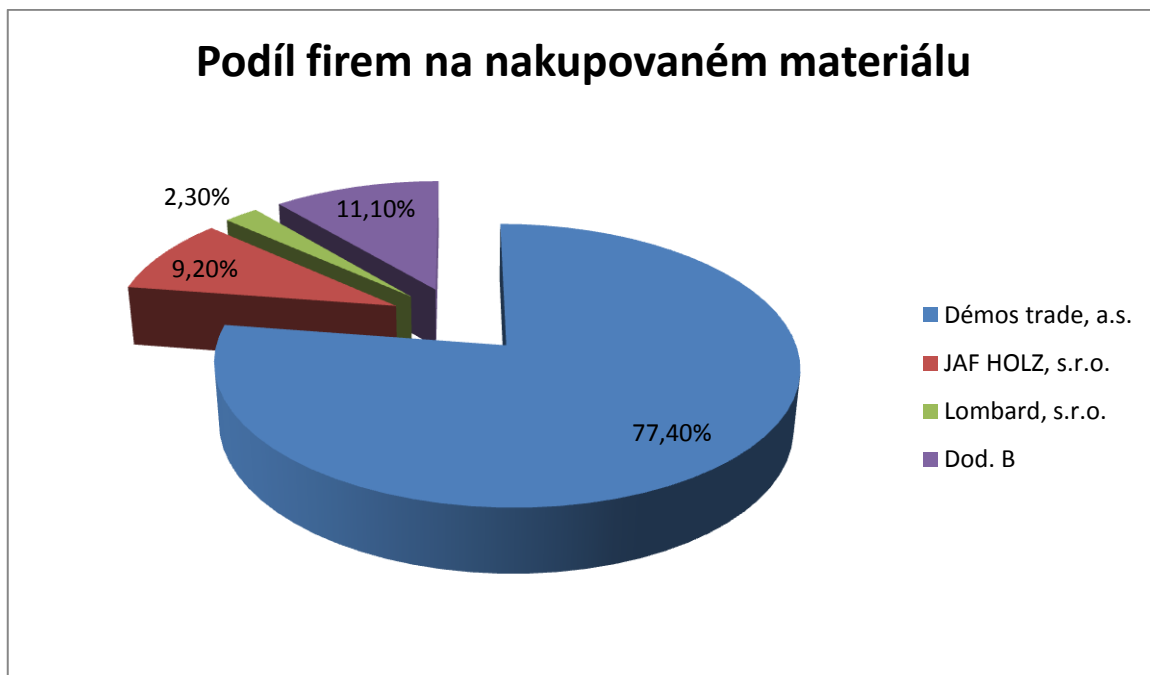
Jako další se poptával materiál MDF 18. Na tento typ materiálu má firma Lachman Interior Design, s.r.o. pouze jednoho možného dodavatele a tím je JAF HOLZ, s.r.o. Na tuto zakázku bylo potřeba pouze 19,5 m<sup>2</sup> MDF 18. Firma ale učinila objednávku na větší množství, aby mohla být uplatněna sleva 26%. Celkem tedy bylo nakoupeno 25 ks tohoto typu materiálu. Což představuje 104 m<sup>2</sup>. Celková cena po slevě byla 37 327 Kč. Doprava materiálu v ceně nebyla a stála 590 Kč. Hodnota nakoupeného materiálu MDF 18, která byla použita na tuto zakázku, byla 6 998 Kč.

Další poptávaný materiál byl MASIV DUB. Cenovou nabídku zaslali tři dodavatelé. První nabídka společnosti JAF HOLZ, s.r.o. byla 15 500 Kč za 1 m<sup>3</sup>. Druhá nabídka firmy Dřevo trust, a.s. byla 15 900 Kč za 1 m<sup>3</sup>. Poslední nabídka byla od společnosti Lombard, s.r.o. kdy cena za 1m<sup>3</sup> byla 13 900 Kč. Objednávka byla tedy odeslána firmě Lombard, s.r.o. Na tuto zakázku bylo potřeba pouze 0,13 m<sup>3</sup>. Tento typ materiálu, který byl využit na tuto zakázku, měl hodnotu 1 807 Kč.

Na poslední dva druhy materiálu (soklový plech a nerezové konzole) byly osloveny zámečnické firmy, se kterými firma Lachman Interier Design, s.r.o. spolupracuje. Doba dodání byla 7 dnů od zaslání objednávky. Cenovou nabídku zaslaly tři zámečnické firmy. Oba dva druhy materiálu byly poptávány zároveň. Nabídka od dodavatele A byla za oba dva typy materiálu 19 850 Kč. Dodavatel B nabídl oba dva druhy materiálu za částku 8 565 Kč. Dodavatel C zaslal cenovou nabídku na částku 12 240 Kč. Objednávka byla tedy zaslána dodavateli B.

### 5.2.2 Shrnutí nákupního procesu

Při poptávání materiálu k této zakázce bylo osloveno celkem 10 dodavatelů, kteří byli oslovení z databáze firmy. Celková hodnota nakoupeného materiálu byla 77 130 Kč. Nejvýznamnější podíl na této zakázce měla společnost Démos trade, a.s., která dodala materiál za cenu 59 760 Kč, tj. 77,4%. Podíl jednotlivých druhů materiálu můžeme vidět níže. (Obr. 10)



Obr. 10: Podíl jednotlivých firem na této zakázce [vlastní]

### 5.3 Analýza výběru vhodných dodavatelů ve firmě Lachman Interier Design, s.r.o.

Zaměstnanci nákupního oddělení vyhledávají nové dodavatele hlavně v případě, kdy musí objednat atypický materiál, který ještě neobjednávali. V případech, kdy se jedná o materiál, který již byl v minulosti objednáván, nakupuje se od dodavatelů, kteří jsou podle hodnocení pro firmu nejlepší. Hodnocení dodavatelů se dělá průběžně během roku.

Ještě než se začne hledat dodavatel na požadovaný typ materiálu, je potřeba zjistit, zda není tento materiál na skladě. Kontrola probíhá tak, že se vedoucí nákupu zeptá skladníků, kteří nejlépe znají zůstatky jednotlivých typů materiálu. Pokud je na skladě požadovaný materiál nalezen, je potřeba určit zda je v potřebném množství a kvalitě.

| Formát poptávky | Množství (m <sup>2</sup> ) | Množství (ks) |
|-----------------|----------------------------|---------------|
| 2500*650*20 mm  | 1050                       | 646           |
| 2500*650*24 mm  | 350                        | 215           |
| 2000*650*50 mm  | 300                        | 231           |
| 2000*650*70 mm  | 120                        | 92            |

Tab. 7: Typy poptávané spárovky [13]

Dle tabulky č. 7 bude nakupována dubová spárovka. Vedoucí nákupního oddělení rozešle poptávku několika dodavatelům, kteří jsou uvedeni v tabulce č. 8. Kritéria pro výběr budou následující:

- cena,
- jakost,
- termín dodání.

| Lombart, s.r.o.   | Petr Havlíček     | Dřevo trust, a.s. | Ki-li, s.r.o.     | JAF HOLZ, s.r.o.     | Vojtěch Wiesner   | FK lišty, s.r.o.  | Bednařík                  |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|-------------------|-------------------|---------------------------|
| (m <sup>2</sup> ) | (m <sup>2</sup> ) | (m <sup>2</sup> ) | (m <sup>2</sup> ) | (m <sup>2</sup> )    | (m <sup>2</sup> ) | (m <sup>2</sup> ) | (m <sup>2</sup> )         |
| 1558              | 1260              | 1738              | 2300              | 1726,35              | 2437,5            | 1802              | 2665 (806-2665)           |
| 1821,54           | 1512              | 2032,8            | 2300              | 2139,45 (tl.26 mm)   | 2925              | 2188              | tl.26 mm 3296 (997-3296)  |
| 3642,3            | 3375              | 4455              | 6850              | 4189,65 (2*vrstvená) | 4875              | 0                 | tl.40 mm 4056 (3068-4056) |
| Neumí             | 4830              | 6391              | 10260             | 5910,9 (3*vrstvená)  | 7825              | 0                 | 6188 (2275-6188)          |

Tab. 8: Dodavatelé nabízející spárovku [13]

Nejdříve se dodavatelé ohodnotí, 1 = nejlepší, 5 = nejhorší.

| Kritérium          | Dodavatel       |               |                   |              |                  |                 |                  |          |
|--------------------|-----------------|---------------|-------------------|--------------|------------------|-----------------|------------------|----------|
|                    | Lombart, s.r.o. | Petr Havlíček | Dřevo trust, a.s. | Kili, s.r.o. | JAF HOLZ, s.r.o. | Vojtěch Wiesner | FK lišty, s.r.o. | Bednařík |
| <b>Cena</b>        | 2               | 1             | 3                 | 5            | 3                | 5               | 3                | 5        |
| <b>Jakost</b>      | 2               | 1             | 2                 | 1            | 2                | 2               | 2                | 3        |
| <b>Termín dod.</b> | 2               | 2             | 3                 | 2            | 1                | 3               | 4                | 3        |

Tab. 9: Bodové hodnocení dodavatelů [vlastní]

V dalším kroku se určí váha kritérií a hodnoty z první tabulky se vynásobí touto váhou.

| Kritérium          | Váha kritérií | Dodavatel       |               |                   |              |                  |                 |                  |          |
|--------------------|---------------|-----------------|---------------|-------------------|--------------|------------------|-----------------|------------------|----------|
|                    |               | Lombart, s.r.o. | Petr Havlíček | Dřevo trust, a.s. | Kili, s.r.o. | JAF HOLZ, s.r.o. | Vojtěch Wiesner | FK lišty, s.r.o. | Bednařík |
| <b>Cena</b>        | 50%           | 1               | 0,5           | 1,5               | 2,5          | 1,5              | 2,5             | 1,5              | 2,5      |
| <b>Jakost</b>      | 30%           | 0,6             | 0,3           | 0,6               | 0,3          | 0,6              | 0,6             | 0,6              | 0,9      |
| <b>Termín dod.</b> | 20%           | 0,4             | 0,4           | 0,6               | 0,4          | 0,2              | 0,6             | 0,8              | 0,6      |
| <b>Celkem</b>      | 100%          | <b>2</b>        | <b>1,2</b>    | <b>2,7</b>        | <b>3,2</b>   | <b>2,3</b>       | <b>3,7</b>      | <b>2,9</b>       | <b>4</b> |
| <b>Pořadí</b>      |               | 2.              | 1.            | 4.                | 6.           | 3.               | 7.              | 5.               | 8.       |

Tab. 10: Váhové hodnocení dodavatelů [vlastní]

Z tabulek vyplývá, že firma Petr Havlíček má nejlepší nabídku a bude se u ní materiál objednávat. V tomto hodnocení skončila na druhém místě firma Lombart, s.r.o. Vedoucí nákupu by mohl zavolat této firmě, jestli není ochotna nabídnout ještě výhodnější nabídku.

#### 5.4 Analýza skladového hospodářství ve firmě

Společnost využívá 4 menší sklady. Sklady, ve kterých jsou skladovány dýhy, dřevotříska a VPM mají specifické podmínky. Ve skladech jsou váhově normované regály a v rámci norem ISO musejí mít značení. Sklady jsou také vytápěny, aby nedocházelo ke znehodnocování materiálů. Materiál, který je ve skladu již delší dobu a není využit, se vrací dodavatelům, pokud s tím souhlasí. Většinou se z jejich strany uplatňuje storno poplatek 15% z celkové částky materiálu.

Pokud firma Lachman Interier Design, s.r.o. získá zakázku, vedoucí nákupního oddělení zajistí veškerý potřebný materiál. Od skladníků zjistí, jestli je požadovaný materiál na skladě nebo se musí učinit objednávka. Materiál, který je používán nejčastěji se objednává ve větším množství, aby se dala uplatnit sleva případně doprava zcela zdarma.



Obr. 11: Skladové zásoby firmy [vlastní]



## 5.5 SWOT analýza firmy Lachman Interier Design, s.r.o.

Název této analýzy vychází z počátečních písmen anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky) opportunities (příležitosti) a threats (hrozby).

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů které ovlivňují úspěšnost organizace. Nejčastěji se tato analýza využívá při strategickém řízení. Podstatou SWOT analýzy je identifikovat klíčové silné a slabé stránky firmy a příležitosti a hrozby vnějšího prostředí.

V následující analýze budou ke každému faktoru přiděleny body podle důležitosti kritérií, kdy 1 znamená minimum a 5 maximum bodů. Poté se součet bodů odečítá způsobem:

- Silné stránky – Slabé stránky.
- Příležitosti – Hrozby.

Konečný výsledek se poté zapisuje do grafu, který nám vyjádří budoucí prognózu pro firmu.

## 5.5.1 SWOT analýza firmy

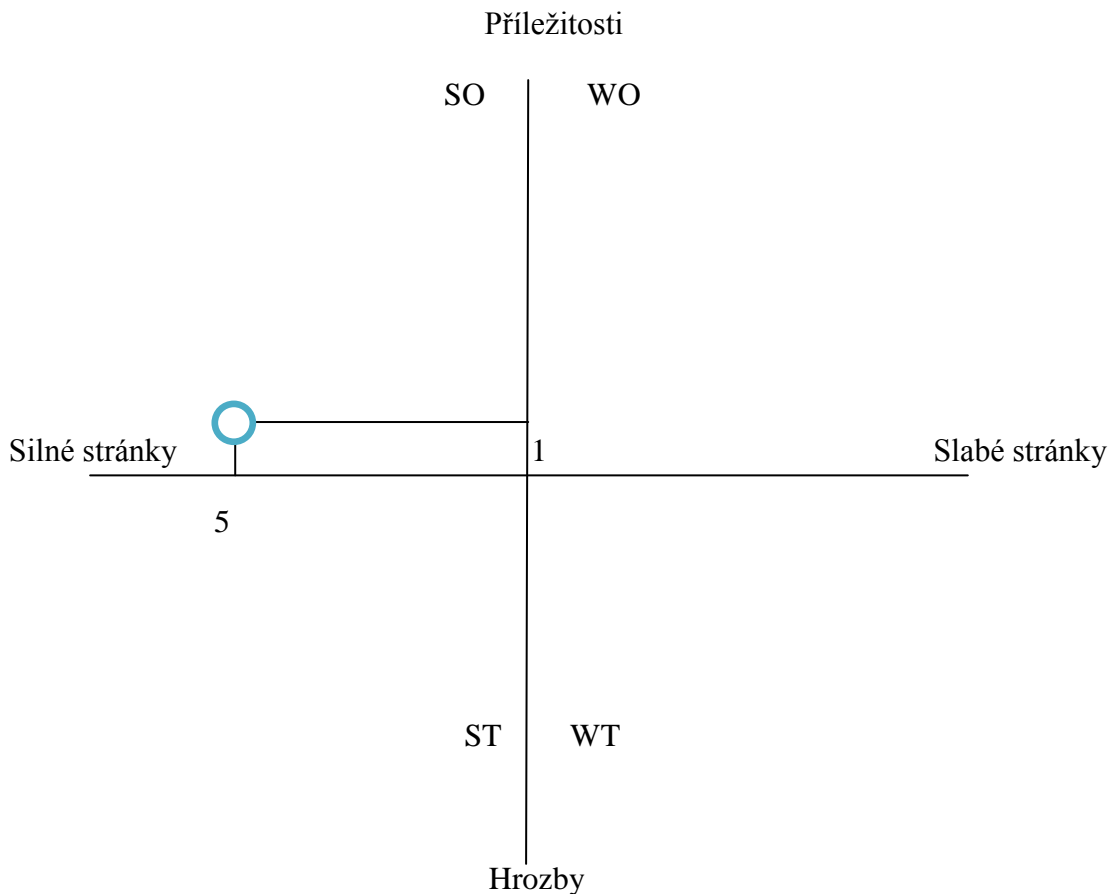
| Silné stránky               | Body      | Slabé stránky                          | Body      |
|-----------------------------|-----------|--|-----------|
| Zakázky do zahraničí        | 5         | Nízká propagace výrobků                | 4         |
| Certifikát ISO              | 3         | Firma nemá informační systém           | 2         |
| Design výrobků dle přání    | 4         | Omezený přístup k distribučním kanálům | 3         |
| Kvalifikovanost zaměstnanců | 4         | Menší výrobní kapacita                 | 3         |
| Malý počet reklamací        | 4         | Málo času na vytvoření nejnižší ceny   | 3         |
| <b>Celkem</b>               | <b>20</b> |  | <b>15</b> |
| Příležitosti                | Body      | Hrozby                                 | Body      |
| Nové trhy                   | 4         | Rostoucí ceny materiálů                | 3         |
| Spokojenost investorů       | 4         | Vysoká konkurence                      | 2         |
| Neustálé zlepšování výrobků | 3         | Kvalita dodávaných materiálů           | 4         |
| Spolupráce s firmami        | 2         | Odchod investorů na východ             | 4         |
| Dobré jméno firmy           | 3         | Růst cen energií                       | 2         |
| <b>Celkem</b>               | <b>16</b> | <b>Celkem</b>                          | <b>15</b> |

Tab. 11: SWOT analýza firmy [vlastní]

### 5.5.2 Výpočet a výsledný graf

Silné stránky – slabé stránky:  $20 - 15 = 5$

Příležitosti – hrozby:  $16 - 15 = 1$



Obr. 12: Graf SWOT analýzy firmy [vlastní]

Z výsledného grafu vyšla strategie S-O. Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti.

Mezi největší přednosti firmy patří to, že dokáže navrhnout a vyrobit nábytek dle přesného přání investora. Zohledňuje každý sebemenší detail. Firma Lachman Interier Design, s.r.o. může tento servis nabízet i díky zaměstnancům s výbornou kvalifikací. Výhodou pro firmu je i to, že dělá důležité zakázky do zahraničí.

Firmě chybí větší propagace a reklama svých služeb. Nevýhodou je, že nemá informační systém, který by byl vytvořen přímo pro tuto firmu a spojoval by všechny úseky.

Největší příležitosti pro firmu jsou zakázky na nových trzích a vysoká spokojenost investorů a s tím související doporučení firmy dalším investorům.

Mezi největší hrozby patří odchod některých investorů na východ a tím snižující se kvalita. Důležité je také eliminovat hrozbu jakost materiálu. Jelikož chce společnost vyrábět velice kvalitní nábytek, nemůže si dovolit nakupovat od dodavatelů, kteří nenabízí potřebnou kvalitu.

## 6 VÝSLEDKY VYPLÝVAJÍCÍ Z ANALÝZY

V této kapitole budou rozebrány výsledky analýz. Pozornost bude věnována na zhodnocení předností a nedostatků firmy Lachman Interier Design, s.r.o.

### 6.1 Přednosti a nedostatky firmy Lachman Interier Design, s.r.o.

Přednosti firmy Lachman Interier Design, s.r.o.:

- kvalifikovaní pracovníci,
- nejčastěji používaný materiál je nakupován ve větším množství, aby mohla být uplatněna sleva,
- firma pravidelně získává zakázky do zahraničí,
- využívání zbylého materiálu z předešlých zakázek,
- komunikace a vyjednávání s dodavateli,
- kontrola příchozího materiálu,
- firma vlastní ISO.

Nedostatky firmy Lachman Interier Design, s.r.o.:

- málo pracovníků v oddělení nákupu,
- firma nemá efektivní informační systém (dále jen IS),
- chybí služba elektronického podpisu,
- u hodnocení dodavatelů není používána žádná metoda na hodnocení, navíc hodnocení je prováděno pouze ručně,
- málo využívané nové postupy při zásobování,
- chybí evidence vývoje nákupních cen materiálů.

### 6.2 Návrhy vyplývající z analýzy a nedostatků firmy Lachman Interier Design, s.r.o.:

- *Málo pracovníků v oddělení nákupu*

V oddělení nákupu je pouze jeden nákupčí, který plní svoji úlohu na 100 %. Problém by mohl vzniknout v době, kdy by byl nákupčí dlouhodobě nepřítomen. V tomto momentu by se prakticky zastavila nákupní činnost firmy. Tento nákupčí navíc zná dodavatele a ví, co od kterého může čekat, navíc má s některými dohodnuté slevy na materiál.

Řešení: Problém bych vyřešil přijetím dalšího člověka do oddělení nákupu. Tím pádem by oba dva nákupčí mohli navzájem spolupracovat a třeba se i každý zaměřit na jednotlivé druhy materiálů. Mohli by tak oslovit více dodavatelů a byla by větší šance, že najdou výhodnější dodavatele než doposud.

- *Firma nemá efektivní IS*

Při zjišťování úrovně zásob musí nákupčí kontaktovat vedoucího skladu, jestli je požadovaný materiál na skladě, případně jestli je v potřebném množství. V tomto případě jde o zbytečné zdržování, navíc by IS mohl být používán i při výběru dodavatelů.

Řešení: Zavedení efektivního IS by vedlo k větší přehlednosti a orientaci nákupčího v určité zakázce. Nemuselo by se zdlouhavě listovat a hledat údaje ze šanonů apod. Dodavatelé IS nabízejí různé systémy, které se přizpůsobí daným požadavkům firmy.

- *Chybí služba elektronického podpisu*

V dnešní době by elektronický podpis měla mít každá firma. Tato služba urychluje podepisování smluv nebo řešení reklamací.

Řešení: Vybraná firma dodá podklady ke zřízení elektronického podpisu většinou do dvou dnů. Samozřejmostí je instalace a uvedení do provozu. Cena služby pro firmy s on-line servisem je za jeden elektronický podpis nebo elektronickou značku 1 190 Kč. Za každý další je cena 340 Kč. U služby s plným servisem je cena za první podpis 1 990 Kč. Za každý další pak 390 Kč.

- *Hodnocení dodavatelů*

Při hodnocení není používána žádná z metod na hodnocení dodavatelů (scoring model, váhové hodnocení,...) Hodnocení není prováděno v pravidelných intervalech. Při ručním hodnocení je riziko menší přehlednosti nebo i pozdější ztráty údajů o dodavatelích.

Řešení: Hodnotit dodavatele v pravidelných intervalech nebo nové dodavatele hodnotit po každé objednávce a u stávajících dodavatelů hodnocení průběžně aktualizovat. Také bych doporučil využívat jednu z metod pro hodnocení dodavatelů. Výběr dodavatelů by se tím zpřehlednil a zrychlil. Firma si může hodnocení upravit dle svých potřeb a nastavit si kritéria pro hodnocení dodavatelů.

- *Malé využití nových postupů při zásobování*

Firma málo využívá nové možnosti pro nákup materiálu. Doporučil bych více využít modernější postupy jako např. e-aukce nebo výběrová řízení on-line. Firma tak může snížit své náklady při nákupu materiálu a ušetřit čas při výběrových řízeních.

- *Evidence vývoje nákupních cen*

Evidence by nákupčímu pomohla ve vyhodnocování cen za daný materiál. Vždy, když by obdržel nové ceníky, tak by tyto ceny zadal do systému spolu s platností těchto cen. Toto hodnocení a vedení cen by mu pomohlo určit, kdy může očekávat změnu cen u jednotlivých dodavatelů a dále by evidence sloužila pro vyhodnocování meziročního nárůstu cen u dodavatelů.

## ZÁVĚR

Cílem práce na téma Možnosti optimalizace systému nákupu firmy bylo provést analýzu stavu nákupu firmy s důrazem na jeho funkčnost, analýzu dodavatelů a analýzu skladovacích prostorů ve firmě Lachman Interier Design, s.r.o. Pomocí zjištěných údajů navrhnout řešení, která by mohla být použita při odstranění nedostatků ve firmě.

Mezi firmami, které se zabývají výrobou nábytku má firma Lachman Interier Design, s.r.o. velmi dobré postavení. Výhodou je, že získává zakázky ze zahraničí a investoři ji dále doporučují. Zakázek do zahraničí je méně než tuzemských, ale pro firmu jsou důležitější z hlediska velikosti a s tím související výnosnosti.

Nákupčí by se měl zaměřit na vyjednání dopravy zcela zdarma. Většina firem si dopravu kalkuluje již do ceny materiálu. Pokud se jedná o velkou objednávku, mělo by se trvat na dopravě zcela zdarma.

Společnost by také mohla přijmout pomocného nákupčího, který by spolupracoval se stávajícím. Odpadlo by tak riziko absence jediného nákupčího.

Poptávání materiálu probíhá pomocí e-mailu nebo prostřednictvím mobilního telefonu. Komunikace s dodavateli probíhá na dobré úrovni. Avšak k urychlení by přispěla možnost elektronického podpisu. Firem, které tuto službu nabízí, je na našem trhu několik. Nabídka jedné z nich je rozepsaná u návrhů co by se dalo ve firmě zlepšit.

Pro zlepšení činností ve firmě by bylo vhodné zavést IS, který by se nejlépe přizpůsobil daným potřebám firmy Lachman Interier Design, s.r.o.

Tato řešení byla navržena pomocí průzkumu společnosti při spolupráci s vedoucím nákupem. Cíle bylo dosaženo na základě výše uvedených skutečností.

Při zpracování bakalářské práce ve firmě Lachman Interier Design, s.r.o. jsem se snažil zúročit a převést do praxe znalosti, které jsem za dobu studia získal. Věřím, že doporučení pro zkvalitnění nákupu najdou ve firmě Lachman Interier Design, s.r.o. své uplatnění.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

Monografie:

- [1] ČUJAN, Zdeněk a MÁLEK, Zdeněk. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9.
- [2] GROS, Ivan a GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- [3] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0147-6.
- [4] PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. Století 3. Díl*. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- [5] PRECLÍK, Vratislav. *Průmyslová logistika*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2006. ISBN 80-01-03449-6.
- [6] SIXTA, Josef a MAČÁT, Václav. *Logistika teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.
- [7] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-9069-6.
- [8] TOMEK, Gustav a TOMEK, Jan. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-85623-96-X.
- [9] TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [10] TOMEK, Jan a HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- [11] ZÁMEČNÍK, Roman a HROMKOVÁ, Ludmila a TUČKOVÁ, Zuzana. *Podniková ekonomika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-624-1.

Internetový zdroj:

[12] *Logistika v mezinárodním obchodu* [online]. [Cit. 22.1.2012]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/logistika-mezinarodni-obchod/1001370/43601/#b3>

Interní zdroje:

[13] Interní zdroj Lachman Interier Design, s.r.o.

[14] Certifikát ČSN ISO 9001:2008, Lachman Interier Design, s.r.o.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|        |  |
|--------|--|
| a.s.   | Akciová společnost                                       |
| IS     | Informační systém  |
| ISO    | International Standard Organisation<br>Mezinárodní normy |
| Kč     | Korun českých  |
| s.r.o. | Společnost s ručením omezeným                            |
| VPM    | Velkoplošný materiál                                     |

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1: Vzájemné vazby mezi nákupem a jednotlivými útvary [3]

Obr. 2: Faktory, které ovlivňují nákupní rozhodnutí [10]

Obr. 3: Hlavní budova firmy Lachman Interier Design, s.r.o. [vlastní]

Obr. 4: Schéma finančních limitů u přijímání zakázky [vlastní]

Obr. 5: Procentuální počet nákupů – tuzemsko zahraničí [vlastní]

Obr. 6: Počet a důležitost zakázek za rok 2011 [vlastní]

Obr. 7: Využití jednotlivých druhů dopravy [vlastní]

Obr. 8: Procentuální vyjádření dopravy materiálu [vlastní]

Obr. 9: Výpis materiálu k zakázce [13]

Obr. 10: Podíl jednotlivých firem na této zakázce [vlastní]

Obr. 11: Skladové zásoby firmy [vlastní]

Obr. 12: Graf SWOT analýzy firmy [vlastní]

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1: Charakteristiky nákupních situací [2]

Tab. 2: Základní údaje o nabídkách dodavatelů [2]

Tab. 3: Zvolené intervaly ukazatelů [2]

Tab. 4: Konečné hodnocení dodavatelů [2]

Tab. 5: Přednosti a nedostatky jednotlivých druhů dopravy [6]

Tab. 6: Nabídka firmy Démos trade, a.s. [13]

Tab. 7: Typy poptávané spárovky [13]

Tab. 8: Dodavatelé nabízející spárovku [13]

Tab. 9: Bodové hodnocení dodavatelů [vlastní]

Tab. 10: Váhové hodnocení dodavatelů [vlastní]

Tab. 11: SWOT analýza firmy [vlastní]

## SEZNAM PŘÍLOH

PI Sazebník dovozného ČD Cargo, a.s.

PII Náskres zakázky

# PŘÍLOHA P I: SAZEBNÍK DOVOZNÉHO ČD CARGO, A.S.

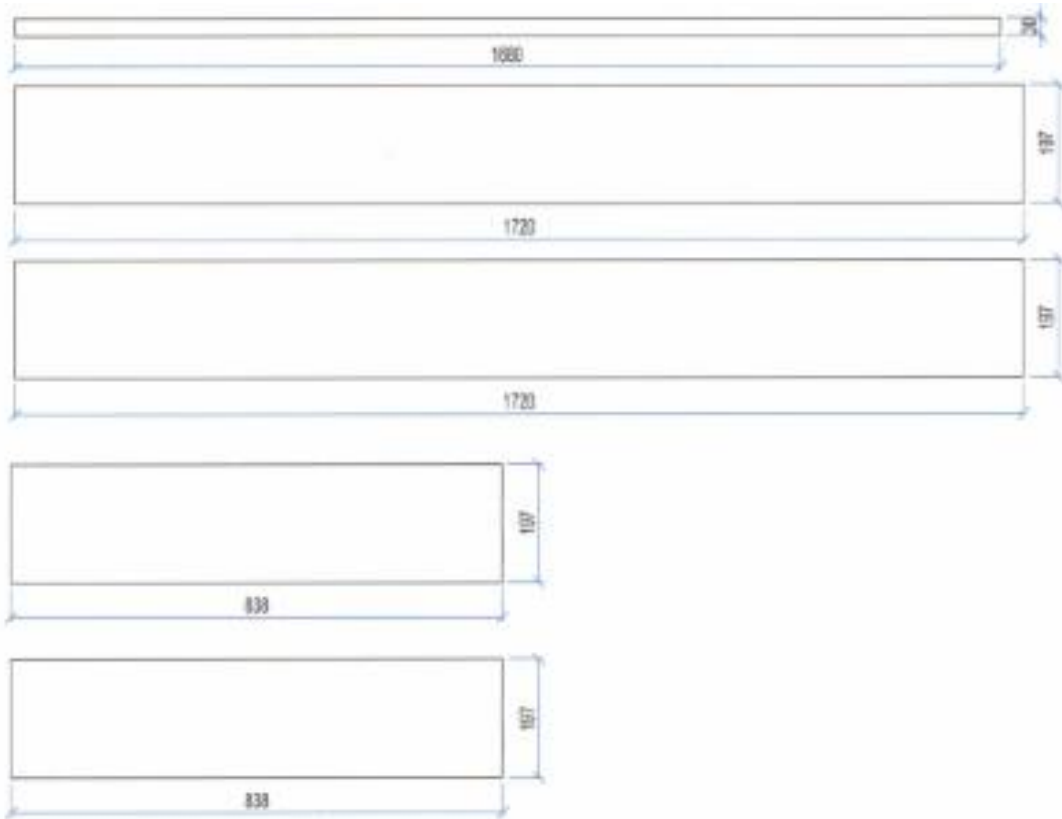
TVZ  
Tarif pro přepravu vozových zácltek ČD Cargo, a.s.

Účinnost od 01. 01. 2012  
Změna č. 1 účinná od 16. 02. 2012

## Základní sazebník dovozného A

| tarifní vzdálenost v km | sazby dovozného v Kč za 1 tunu pro vozy        |               |
|-------------------------|--|---------------|
|                         | dvounápravově                                  | vícenápravově |
| 1 – 10                  | 386  | 418           |
| 11 – 20                 | 400  | 429           |
| 21 – 30                 | 414  | 442           |
| 31 – 40                 | 428  | 455           |
| 41 – 50                 | 442  | 467           |
| 51 – 60                 | 457  | 479           |
| 61 – 70                 | 470  | 492           |
| 71 – 80                 | 484  | 504           |
| 81 – 90                 | 499  | 517           |
| 91 – 100                | 512  | 529           |
| 101 – 110               | 527  | 542           |
| 111 – 120               | 541  | 553           |
| 121 – 130               | 554  | 567           |
| 131 – 140               | 569  | 579           |
| 141 – 150               | 583  | 591           |
| 151 – 160               | 597  | 604           |
| 161 – 180               | 617  | 623           |
| 181 – 200               | 646  | 648           |
| 201 – 220               | 674  | 673           |
| 221 – 240               | 701  | 697           |
| 241 – 260               | 730  | 722           |
| 261 – 280               | 758  | 748           |
| 281 – 300               | 786  | 772           |
| 301 – 320               | 815  | 797           |
| 321 – 340               | 842  | 822           |
| 341 – 360               | 870  | 846           |
| 361 – 380               | 899  | 872           |
| 381 – 400               | 927  | 897           |
| 401 – 420               | 954  | 922           |
| 421 – 440               | 983  | 946           |
| 441 – 460               | 1011   | 971           |
| 461 – 480               | 1040   | 996           |
| 481 – 500               | 1068   | 1021          |
| 501 – 520               | 1095   | 1046          |
| 521 – 540               | 1124   | 1071          |
| 541 – 560               | 1152   | 1095          |
| 561 – 580               | 1180   | 1120          |
| 581 – 600               | 1209   | 1146          |
| 601 – 620               | 1236   | 1170          |
| 621 – 640               | 1264   | 1195          |
| 641 – 660               | 1293   | 1220          |
| 661 – 680               | 1320   | 1245          |
| 681 – 700               | 1346   | 1269          |
|                         | za každých dalších započatých 20 km nad 700 km |               |
|                         | 27   | 25            |

## PŘÍLOHA P II: NÁKRES ZAKÁZKY



|  |                                  |                                   |                               |   |
|--|----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---|
| <b>MATERIÁL</b><br><b>PLECH tl.0,8mm</b><br><b>POVRCH NEREZ, BRUS PODÉL DELŠÍ STRANY</b><br><b>HRANY ODJEHLIT A PŘEBROUSIT</b> |                                  |                                   |                               |   |
| <b>POPIS</b><br><b>LAVIČKA - SOKLOVÉ PLECHY</b>  |                                  |                                   |                               |   |
| <b>KOD</b><br>4444   |                                  | <b>POSLUŽNOSTI</b><br>00001       |                               |   |
| <b>KATEGORIE</b><br>4444   |                                  | 00001                             |                               |   |
| <b>PROJEKTOVATEL</b><br>LADISLAV TŽDZA e-mail: ladisla@stavimachatek.cz  |                                  | 00001                             |                               |   |
| <b>Objednatel</b><br>4444  | <b>Množství</b><br><b>15 sad</b> | <b>Datum</b><br><b>09.02.2012</b> | <b>Měřítko</b><br><b>1:10</b> | <b>Objednací číslo</b><br><b>L01-K2</b> |