

Analýza řízení nákupu a skladových zásob ve výrobním podniku Koutný, spol. s. r. o.

Veronika Ambrozová

Bakalářská práce
2011/2012



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: Veronika AMBROZOVÁ

Osobní číslo: L090430

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Logistika a management

Téma práce: Analýza řízení nákupu a skladových zásob ve výrobním podniku

Zásady pro vypracování:

- 1. Teoretická podstata logistiky, nákupu a skladování**
- 2. Analýza nákupu a skladového systému v podniku Koutný s. r. o.**
- 3. Návrhy na zlepšení uvedených svstémů**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] PERNICA, P. Logistika pro 21. století: 3 díly. Vyd. 1. Praha: Radix, 2005. 1700 s. ISBN 8086031-59-4.

[2] SIXTA, J. A MAČÁT, V. Logistika – teorie a praxe. Vyd. 1. Brno: Computer press, a. s., 2005, ISBN 80-251-0573-3.

[3] LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. Vyd. 1. Brno: Computer press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.
vsp1,5mm

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
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



L.S.



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

ABSTRAKT

Tématem mé bakalářské práce je „Analýza řízení nákupu a skladových zásob ve výrobním podniku Koutný, spol. s r. o.“. V úvodu mé bakalářské práce jsem se snažila vysvětlit, proč jsem si vybrala toto téma a daný podnik a čemu se v mé bakalářské práci budu věnovat. V první kapitole jsem se zaměřila na teoretickou podstatu logistiky, nákupu a skladování. Ve druhé kapitole uvedu, co je cílem této bakalářské práce a použitou metodiku v dané práci. Ve třetí kapitole charakterizuji daný podnik a jeho konfekci a budu analyzovat nákup a skladový systém ve firmě. Dále se zaměřím na určitou zakázku, kterou také analyzuji. V poslední čtvrté kapitole budu navrhopvat zlepšení uvedených systémů. V závěru shrnu vše, co bylo v mé bakalářské práci uvedeno a hlavně zjištěno.

Klíčová slova: firma, společnost, logistika, Koutný s. r. o., nákup, podnik, systém, informační, doprava, zásobovací, sklad, skladování, materiál, úkol, cíle, dodavatelé, výrobek.

ABSTRACT

The topic of my baccalaureate work is „Analysis of Purchasing and Inventory in a Manufacturing Company.“ At the beginnig of the work I tried to explain why I chose this topic and the enterprise and what I will engage in. In the first chapter, I focused on the theoretical nature of logistics, purchasing and storage. In the sekond chapter I will say what is the goal of this thesis and the metodology used in this work. The third chapter describes the firm and its store and I will analyze the purchase and stockkeeping in a manufacturing company. I will direct on a particular contract, which I will analyze in detail. In the last, fourth chapter, I will propose an improvement of the mentioned systems. In conclusion I will summarize everything what was said and found out in my work.

Keywords: company, logistics, Koutny Ltd, purchase, production plant, system, information, transport, supply, store, storage, material, task, goal, supplier, product.

Poděkování bych ráda věnovala mému vedoucímu bakalářské práce, panu doc. Ing. Rašneru CSc, za jeho ochotu, pomoc a rady, které mi při přípravě mé práci poskytnul. Dále bych také chtěla poděkovat společnosti Koutný, spol. s. r. o., která mi dovolila práci zpracovávat právě o jejím procesu nákupu a skladování. Také bych chtěla poděkovat zaměstnanci firmy, panu Hanslíkovi, který měl semnou trpělivost a byl mi ochoten poskytnout spoustu informací.

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledky 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;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších 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 práci 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, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/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 IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 11.5.2012

Ambrosová
.....
podpis studenta/kv

OBSAH

ÚVOD	8
1 TEORETICKÁ PODSTATA LOGISTIKY, NÁKUPU A SKLADOVÁNÍ.....	10
1.1 LOGISTIKA OBECNĚ	10
1.1.1 Cíle logistiky	12
1.1.2 Logistické subjekty.....	12
1.1.3 Logistické toky	13
1.2 NÁKUP.....	13
1.3 ZÁSOBOVACÍ LOGISTIKA A SKLADOVÝ SYSTÉM	17
1.3.1 Zásobovací logistika	17
1.3.2 Skladovací systémy	21
2 CÍL A METODIKA ANALÝZY ŘÍZENÍ NÁKUPU A SKLADOVÝCH ZÁSOB VE FIRMĚ KOUTNÝ, S. R. O.....	22
3 ANALÝZA NÁKUPU A SKLADOVÝCH ZÁSOB V PODNIKU KOUTNÝ SPOL. S. R. O.....	24
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	24
3.2 VÝROBNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI	24
3.3 ZÁKLADNÍ STRATEGIE PODNIKU	25
3.4 SCHÉMA VÝROBNÍHO PODNIKU KOUTNÝ	28
3.5 NÁKUP, PRAVIDLA SKLADŮ A ROZDĚLENÍ MATERIÁLU	29
3.5.1 Využitelnost skladu	35
3.6 ZADÁVÁNÍ KOLEKCE	35
3.7 POPIS ŘÍZENÍ A REALIZACE ZAKÁZEK.....	36
3.8 POPIS ŘÍZENÍ A REALIZACE URČITÉ ZAKÁZKY - MĚŘENKY.....	38
4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ UVEDENÝCH SYSTÉMŮ	40
4.1 ŘÍZENÍ NÁKUPU A VÝBĚR DODAVATELŮ	40
4.2 ŘÍZENÍ SKLADOVÝCH PROSTOR	42
ZÁVĚR	44
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	46

ÚVOD

Tématem této práce je Analýza řízení nákupu a skladových zásob u firmy Koutný spol. s. r. o. Nákup a skladování je velmi zajímavé a důležité pro podniky. Vybraná firma, která se bude v této práci analyzovat, se nazývá Koutný s. r. o. a sídlí ve městě Prostějov, hned vedle maloobchodu Kaufland.

Práce je rozdělena do 4 tématických částí. První část se nazývá „Teoretická podstata logistiku, nákupu a skladování“. Druhá část se nazývá „Cíl a metodika bakalářské práce“. Třetí část se nazývá „Analýza nákupu a skladového systému v podniku Koutný s. r. o.“. Poslední čtvrtá část je označena jako „Návrhy na zlepšení uvedených systémů“.

V první kapitole bude charakterizována logistika, její vývoj a význam a hlavně význam logistiky v podniku. Bude zde objasněna hospodářská logistika, vojenská logistika, ve které se objevuje pojem logistika NATO. Dále bude uvedeno několik definic logistiky, které brali v potaz v předchozím desetiletí, hlavně ve vojenské logistice. Logistika v podniku s velké části podporuje marketing firmy, kde známe marketingový mix, který se skládá ze 4 částí, což je produkt, cena, propagace a místo prodeje. V logistice je nezbytné optimalizovat dodavatelský a odběratelský řetězec. Tuto optimalizaci řeší podniky díky systému pro řízení dodavatelského řetězce, který se nazývá Supply Chain Management a také systému pro řízení vztahu se zákazníky, který se nazývá Customer Relationship Management. Budou uvedeny cíle logistiky, subjekty logistiky a dva základní toky logistiky, jimiž jsou materiálový tok a informační tok. Dále se práce zaměří na nákup, na charakteristiku nákupu, historii nákupu a také se dočteme pořizovací logistiky, která s nákupem úzce souvisí. Rozebere se zde doprava, její charakteristiku a dělení dopravy. Poslední částí v této kapitole bude Zásobovací logistika a skladové systémy, kde jsou uvedeny úkoly zásobovací logistiky, komponenty zásobovací politiky a analýza, která se vyskytuje v zásobovací logistice.

Třetí kapitola se bude týkat firmy Koutný spol. s. r. o., která je velmi známá a úspěšná. První část třetí kapitole se zaměří na obecnou charakteristiku firmy, a čím se firma zabývá. Ve druhé části se uvede rozdělení a složení konfekce dané firmy. Dále SWOT analýza společnosti. Ve čtvrté části se objasní, od koho firma nakupuje, kolik má podnik svých prodejen rozmístěných po území České republiky. Budou uvedeny dodavatele podniku, odběratele, mezi které patří také organizace, jakou jsou policie ČR, armáda ČR, vězeňská služba apod. Bude podrobně rozebráno, od koho firma nakupuje a pohyb materiálu

od nákupu přes sklad, výrobu až po dodání určitému zákazníkovi, dále skladový systém, jaké druhy materiálu firma má, kde je skladuje, pomocí čeho umísťuje a pohybuje materiál na sklad, ve skladu a ze skladu. V poslední části této kapitole bude analyzována určitá zakázka ve firmě.

V poslední čtvrté kapitole, která se nazývá Návrhy na zlepšení uvedených systémů, se uvedou zhodnocení systémů nákupu a skladování, návrhy na co nejlepší zlepšení systémů nákupu a skladování ve firmě.

V závěru bude shrnuto vše, co bylo v této bakalářské práci probíráno, zjištěno a hlavně navrhuto.

1 TEORETICKÁ PODSTATA LOGISTIKY, NÁKUPU A SKLADOVÁNÍ

1.1 Logistika obecně

Se slovem logistika se setkáváme už mnoho století, jen se vyvíjela s různými významy. Logistika má původ z řeckého slova logos, který má různý význam, jako třeba myšlenka, slovo, rozum, smysl a jiné. Se slovem logistika jsme se setkávali v matematice nebo ve vojenství, kde se charakterizovala takto: *„Předmětem logistiky je „mužstvo zaplatit, příslušně vyzbrojit a vybavit ochranou i municí, včas a důsledně se postarat o jeho potřeby a každou akci v polním tažení příslušně připravit, tzn. vypočítat prostor a čas, správně ohodnotit terén z hlediska pohybu vojska, i možnosti protivníkovy odporu a tyto funkce zvládnout z hlediska pohybu vojsk i v případě nutnosti jejich rozdělení“.*[4] Ve vojenství má logistika veliký význam, pomáhá ke všemu, co se týče materiálu, osob, zařízení a služeb. Ve vojenské logistice se setkáváme s pojmem logistika NATO, která má funkce materiální, zásobovací, údržba a opravy, servisní, režijní, rozpočtovou a finanční, smluvní a další funkce. Se slovem logistika se také setkáváme v USA v oblasti vojenského námořnictva, zejména v období II. světové války a logistika je také významná v oblasti hospodářství a podnikání, tzn., že je logistika vojenská, hospodářská a podniková. Hospodářská logistika, tak jako vojenská se zabývala problémem přemístování materiálů ve velkých vzdálenostech. Hospodářská a také vojenská logistika vypukla v USA. Vývoj hospodářské logistiky můžeme rozdělit do 4 částí. První část je distribuční logistika, druhá část je logistika zásobování a řízení výroby. Třetí část je tzv. integrovaná logistika a poslední čtvrtá část jsou logistické systémy. V 60. a 70. letech ve spojení s logistikou známe podnikovou logistiku, logistiku distribuce, řízení distribuce, distribuce, zásobování, logistické řízení materiálového toku a marketingová logistika a mnohé další názvy.

Logistika má mnoho různých definic. Například první definice: *„Logistika je proces plánování, realizace a řízení účinného nákladově efektivního toku a skladování surovin, zásob ve výrobě hotových výrobků a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby.“*[2] Potom se objevila další definice: *„Logistika je proces plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby, jehož cílem je uspokojit požadavky zákazníků.“*[1]

Logistika je vlastně vědní disciplína, která se zabývá toky, převážně materiálovými. Obecná definice logistiky je „*Logistika je disciplína, která se zabývá sladováním (koordinací, synchronizací a celkovou optimalizací) všech aktivit v rámci samoorganizujících se systémů, jejichž zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného (synergického) efektu.*“ [6]

Logistika se dělí na mikrologistiku a makrologistiku nebo se může také dělit na logistiku výrobní, obchodní a dopravní.

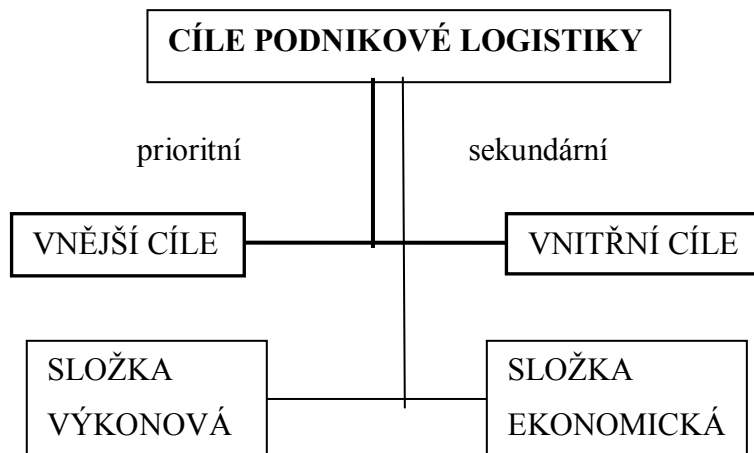
Podniková logistika podporuje z velké části marketing podniku, který se zaměřuje na uspokojování zákaznickova přání. Pokud chce firma uspokojovat přání co nejlépe, používá tzv. marketingový mix a jeho „4P“. Do marketingového mixu patří produkt, cena, propagace a místo prodeje. Produkt je soubor vlastností, které dostane zákazník při koupi tohoto produktu. Cena jsou finanční prostředky, které zaplatí zákazník za produkt. Propagace je nejen prodej produktu, ale také reklama, která s produktem souvisí. Místo prodeje je významnou částí marketingového mixu. Místo prodeje souvisí s úrovní zákaznického servisu.

V současnosti je pro podniky důležité mít systémy pro řízení podniku, což jsou ERP systémy a také systémy, jako jsou SCM a CRM. SCM je Supply Chain Management neboli řízení dodavatelských řetězců. Díky SCM podniky snižují náklady na dopravu, na zásoby a na logistiku a také snižují pokuty od celních orgánů. Díky SCM dokázali podniky přijít na to, jak mohou uspokojit dvě odlišné potřeby podniku. Prvním je snížení nákladů a druhým je uspokojení zákazníka. Mezi základní postupy SCM patří plánování, získávání, výroba, dodání a vrácení. Pro řízení vztahů se zákazníky používají podniky aplikační systém CRM, neboli Customer Relationship Management. CRM se dělí na operační CRM, kooperační CRM a aplikační CRM.

ERP systémy jsou nejvýznamnějšími systémy všech podnikových zdrojů. ERP systémy jsou aplikované především v dodavatelském řetězci, v pořízení materiálu, ve skladování, ve výrobě a u příjmu objednávky od zákazníka až po jeho dodání, ale tak ERP jsou přínosné v účetnictví a dalších oblastí podniku. Mezi nejdůležitější oblasti ERP se považuje logistika, finance a personalistika.

1.1.1 Cíle logistiky

Logistické cíle můžeme dělit následovně:



Obr. 1. Dělení a prioritizace cílů logistiky.

Zdroj: SIXTA, Josef a MAČÁT, Václav. Logistika teorie a praxe. S. 42

Můžeme tedy říct, že prioritní cíle jsou vnější a výkonové a sekundární cíle jsou vnitřní a ekonomické. Vnitřní cíle logistiky se zabývají snižováním nákladů a vnější cíle logistiky se zabývají uspokojováním přání zákazníka. Mezi cíle logistiky také patří zvýšit prodej a zisk.

1.1.2 Logistické subjekty

Za logistické subjekty považujeme všechny ty, co se podílejí na uspokojení logistických potřeb. Mohou to být:

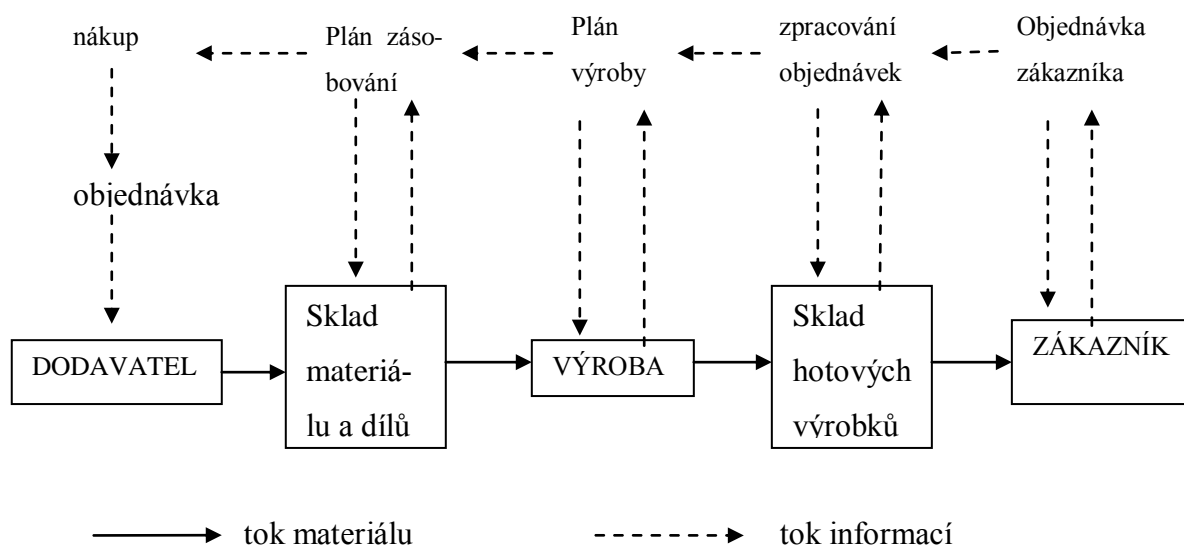
- Dodavatelé produktů, strojů apod.
- Výrobci
- Distributoři
- Obchodní společnosti
- Dopravci
- Dopravní poskytovatelé
- A mnohé další.

1.1.3 Logistické toky

Materiálový tok – se zabývá přemísťováním materiálu od vytěžení surovin až po dodání konečnému zákazníkovi, a to v potřebném množství, na potřebném místě v potřebnou dobu v potřebném množství a v očekávané kvalitě, aby byly uspokojeny co nejlépe potřeby zákazníka.

Informační tok – napomáhá k tomu, aby materiálový tok procházel uživateli v logistickém systému správně. V informačním toku jdou informace od zákazníka přes objednávku, plánování objednávky, výroby, přes sklady, plánování zásobování až k dodavatelům.

V logistice není jen tok materiálu, ale také tok informací. Toky materiálu a informací názorně zobrazuje níže uvedený obrázek.



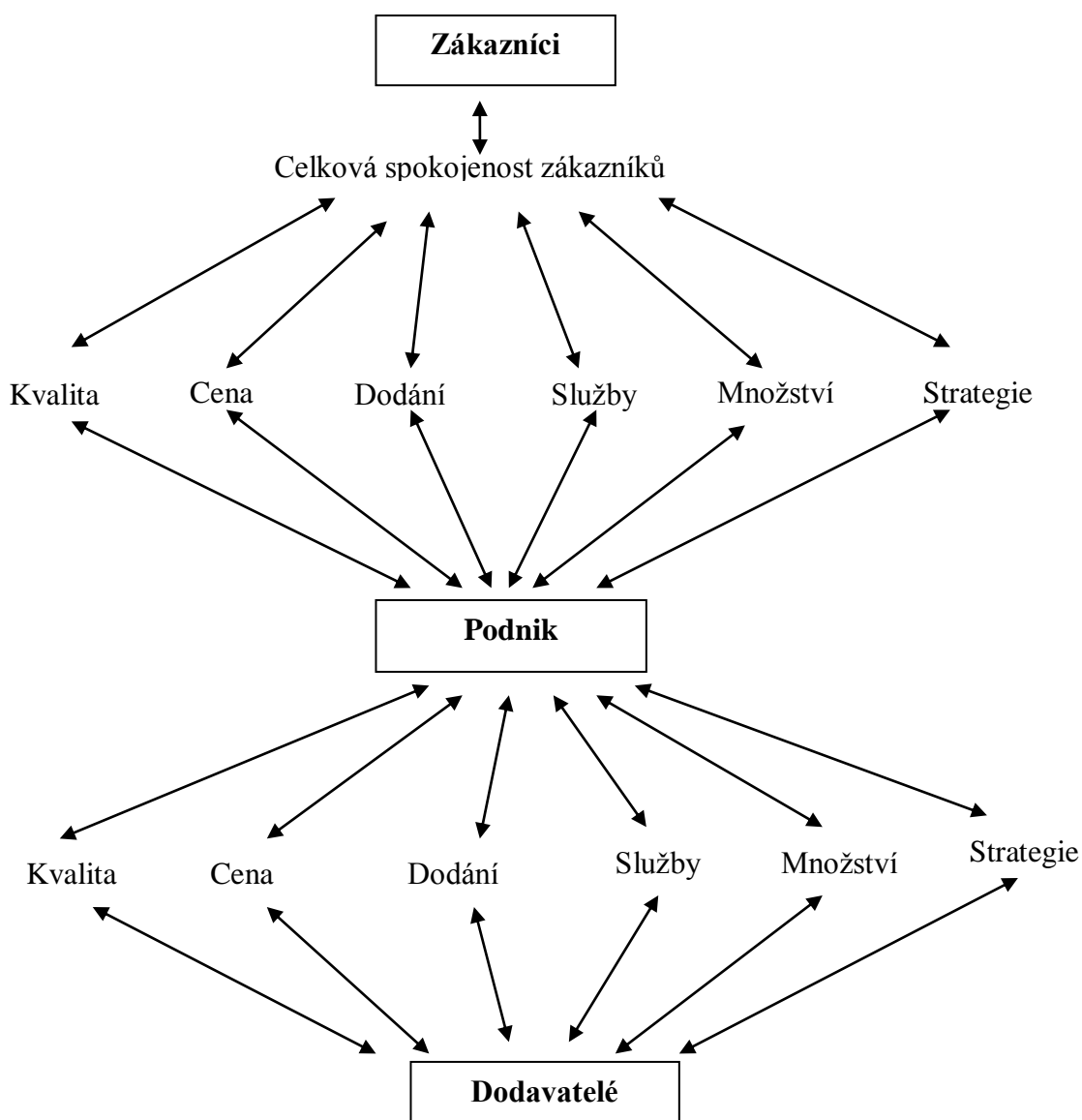
Obr. 2. Jednoduché schéma toků informací i materiálu.

Zdroj: SIXTA, Josef a MAČÁT, Václav. Logistika teorie a praxe. S. 51.

1.2 Nákup

Se slovem nákup se setkáváme už řadu staletí. Nákup je pro všechny občany a hlavně podniky velmi významnou činností. Je to jedním z největších výdajů firmy. Nákup si proto musí firmy hodně promyslet a naplánovat. Musí si najít spolehlivého dodavatele, od kterého si firma nakoupí zboží v dobré kvalitě a hlavně v dobré ceně. Nákupem se rozumí zaplacení peněžní částkou za to, co chceme. Nejdůležitějším cílem firmy je optimalizovat náklady a uspokojovat přání svých zákazníků a také zvyšovat zisk firmy.

Dodavatelé se snaží dodat odběratelům zboží ve správném čase, na správné místo, ve správné kvalitě a množství a za správnou cenu. Právě nákup od dodavatelů může být jeden z kritických faktorů uspokojení zákazníka. Pokud dodavatel nedodá zboží ve stanoveném termínu, opozdí se celá výroba a dodání k zákazníkovi a tím se neuspokojí požadavky zákazníka, tedy pokud podnik nemá zásoby, z kterých může vyrábět. Toto tvrzení je znázorněno na následujícím obrázku.



Obr. 3. Celková spokojenost zákazníků závisí na úrovni dodavatelů

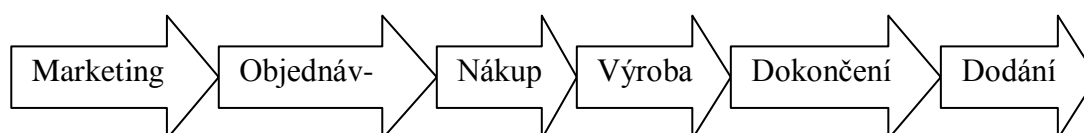
Zdroj: LEENDERS, Michiel a FLYNN, Anna. *Value Driven Purchasing*

Pro podniky je tedy důležitý výběr dobrého dodavatele, hodnocení, stanovené řízení, plánování nákupu a průzkum trhu. Mnoho podniku využívá systémy pro řízení dodavatelských řetězců, což je Supply Chain Management. Díky tomuto systému je získávání informací a dokumentu mezi firmou a dodavatelem jednodušší a lehčí. Dokumenty jsou vyměňovány v přehlednosti a nevznikají žádné zmatky nebo ztráty dokumentů. U řízení dodavatelských vztahů a výběru dodavatele se prochází několika fázemi a těmi jsou příprava, identifikace dodavatelů, výběr dodavatele, oslovení dodavatele a hodnocení.

Asi každý podnik používá informační systém, aby jeho výroba a dodání zboží odběratelům byl co nejrychlejší. „*Informační systém je soubor lidí, technických prostředků a metod (programů), zabezpečujících sběr, přenos, zpracování, uchování dat, za účelem prezentace informací pro potřeby uživatelů činných v systémech řízení.*“ [8] Informační systémy se skládají z různých složek a těmi jsou organizační, programové, technické prostředky, lidská složka a reálný svět. Data v informačním systému jsou přenášena pomocí informačního toku. Data se dělí na primární a sekundární. Mezi nejdůležitější informační systémy patří nákupní informační systém. Nákupní informační systém zpracovává data v dobré kvalitě a rychlosti, díky počítačové podpoře. Informační systém v nákupu nezpracovává pouze data ohledně nákupu, ale také napomáhá k výběru vhodných a kvalitních dodavatelů. Také je možné najít vhodné partnery na tzv. „elektronických nákupních trzích“, kde se pomocí elektronických informačních systémů střetávají nabídky a poptávky.

Hlavní funkcí nákupu je efektivní zabezpečování veškerých procesů surovinami, materiálem, polotovary a výrobky ve správném množství, kvalitě času a místě.

Nákup úzce souvisí s pořizovací logistikou. Pořizovací logistika je, ale širší činnost než nákup. Pořizovací logistika spolu s výrobní logistikou a distribuční logistikou spadá do logistického řetězce. Logistický řetězec se znázorňuje následovně:



Obr. 4. Logistický řetězec

Zdroj: Zdroj: LEENDERS, Michiel a FLYNN, Anna. *Value Driven Purchasing*

V pořizovací logistice se setkáváme s tímto tvrzením: *"Úlohou pořizování, které je řízeno poptávkou, je zabezpečit dispozici zboží a služeb potřebných k provedení plánovaných podnikových výkonů."* [9]

Mezi nástroje pořizovací logistiky patří tvorba produktu a výrobní program, plánování potřeb, určení velikosti objednávky, skladování a nákup v logistickém pojetí.

U nákupu je velmi důležitou činností správný výběr dodavatelů.

Kritéria, která se uplatňují při výběru dodavatelů, můžou například být:

- Cena,
- Spolehlivost dodávky,
- Rychlost dodávky,
- Jakost dodávky,
- Servisní a záruční činnosti,
- Komunikace,
- Platební podmínky,
- A další.

Při výběru dodavatele se mohou použít metody jako například:

- Scoring-model,
- Porovnávání nabídek,
- Expertní metoda,
- A další.

Dokumenty, které se při nákupu používají, jsou:

- Objednávka,
- Kupní smlouva,
- Příjemka,

- Výdejka,
- Skladová karta,
- Dodací list,
- Faktury.

Každý dokument má své specifické náležitosti, které musí tyto dokumenty obsahovat.

Například kupní smlouva musí obsahovat:

- Specifické číslo,
- Údaje o kupujícím a prodávajícím,
- Údaje o projednávaném zboží,
- Platební podmínky,
- Dodací podmínky,
- Cena za zboží,
- Dodací lhůta,
- Podpisy obou stran,
- A další náležitosti, které si obě strany dohodnou.

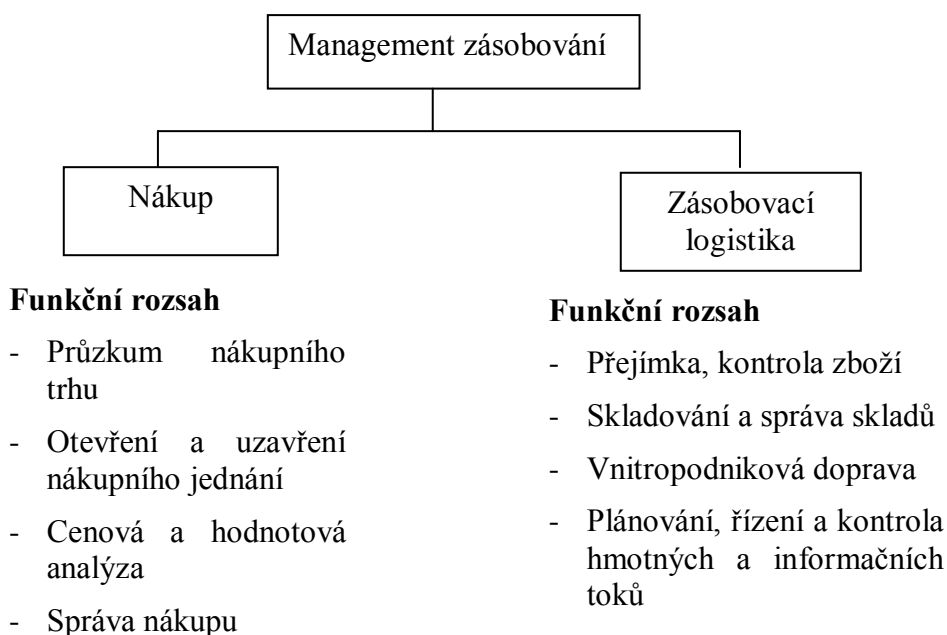
1.3 Zásobovací logistika a skladový systém

1.3.1 Zásobovací logistika

Mezi úkoly sem patří úkoly orientované na trh a spojené s uzavírání smluv (nákup) a správní a fyzické úkoly spojené s toky materiálu a zboží. Tyto úkoly zásobovací logistiky se dělí do dalších menších úkolů, což je znázorněno na následujícím obrázku.

Mezi úkoly zásobovací logistiky také patří výběr toho nejlepšího a nejspolehlivějšího dodavatele a také jeho hodnocení.

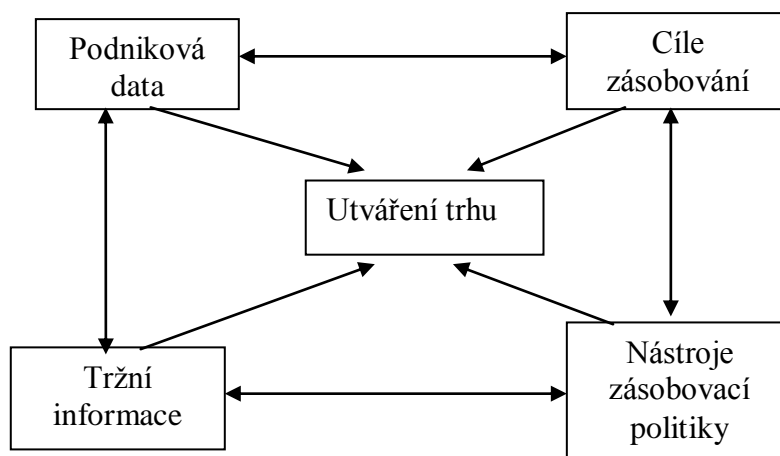
„Při hodnocení dodavatele je nejdůležitějším hlediskem jeho výkonnost, nikoliv ovšem ve vztahu k předmětu zásobování jako takovému, ale rovněž k jeho nabídce tržních výkonů jako celku, popřípadě k celému podniku komplexně.“ [7]



Obr. 5. Úkoly zásobování

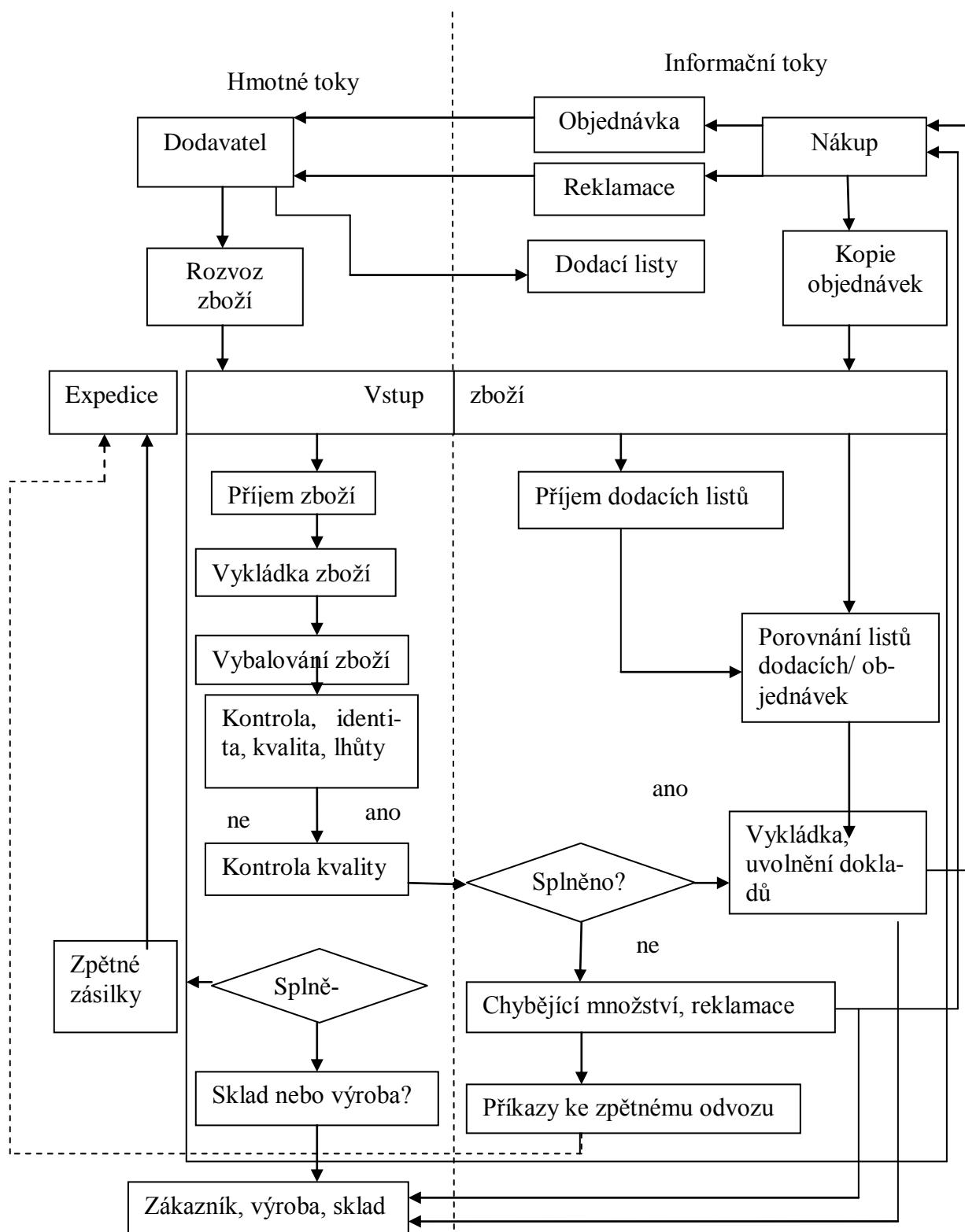
Zdroj: SCHULTE, Christof. *Logistika*. S. 31.

Cíle zásobovací logistiky je nejlépe spojit s podnikovými cíly. Mezi cíle zásobovací logistiky patří snižování nákladů, zachování autonomie a zlepšování výkonů. Nejvýznamnější podnikovým cílem je úspěšnost firmy a uspokojení zákazníka. Tyto cíle také ovlivňuje chod informací a materiálu v zásobování. V následujícím obrázku si znázorníme zásobovací politiku.



Obr. 6. Prvky tržně orientované zásobovací politiky

Zdroj: SCHULTE, Christof. *Logistika*. S. 33.



Obr. 7. Hmotné a informační toky na příjmu zboží

Zdroj: SCHULTE, Christof. *Logistika*. S. 57.

Pokud podnik přijme zboží, působí na něj vliv sortimentu zboží, což je na mysli stav zboží, tvar, velikost, rozměry, dále faktory hmotnosti, citlivost, rozsah zásilek, časové rozložení zásilek, manipulace se zbožím, kontrola zboží a na posledy vybalování. Podnik by si měl prostorově uspořádat vstup zboží. Dále by měl mít připraveno dobré stavební řešení, jako například stanovení potřebných ploch, stanovení objektů, uspořádání nakládací a vykládací zóny, instalaci, předcházející konstrukční úpravy a bezpečnostní a ostatní konstrukce stavební přípravné práce. Také by měl mít dobré technické vybavení, což je dispoziční a skladovací zařízení, dopravní vybavení a dopravní systémy, kontrolní a měřicí zařízení a zařízení likvidace odpadů. Příjem zboží by se měl začlenit do podnikové organizace, kde by se měli dále vymezit úkoly, postupy a procesy. Dále by se měli určit pravidla informačních a dokladových toků a doba prodlevy na vstupu zboží. Díky tomuto můžou podniky dosáhnout snadněji optimalizaci celkových nákladů.

U zásobovací logistiky existuje analýza, díky které se porovnávají tržní síly na straně nabízejícího a na straně kupujícího. Tato analýza probíhá ve třech fázích. První fáze se nazývá Klasifikace druhů zboží pro zásobování, druhá fáze se nazývá Analýza trhu zásobování a poslední třetí fáze je Strategické postavení. Pro první fázi platí následující matice.

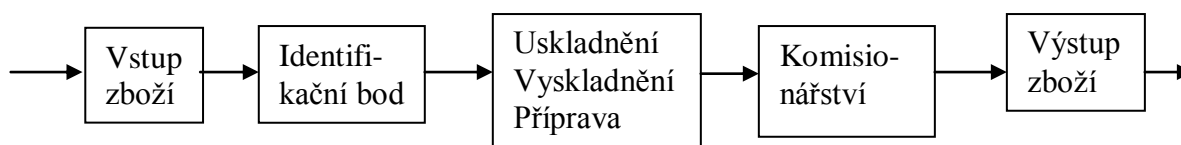
S í l a P o p t á v k y	V y s o k á			
	S t ř e d			
	N í z k á			
		Nížká	Střední	Vysoká
		Síla dodavatelů		

Obr. 8. Matice nákupního portfolia

Zdroj: SCHULTE, Christof. *Logistika*. S. 40.

1.3.2 Skladovací systémy

Meziskladování, kterému by se podniky chtěly vyhnout, vždy přerušuje materiálový tok. Meziskladování nejde bohužel zcela odstranit, ale pouze jen omezit. Na následujícím obrázku je přehled materiálových toků.



Obr. 9. Struktura a materiálové toky v komplexním systému skladovacích a komisionářských činnosti

Zdroj: SCHULTE, Christof. *Logistika*. S. 91.

Mezi funkce skladu patří:

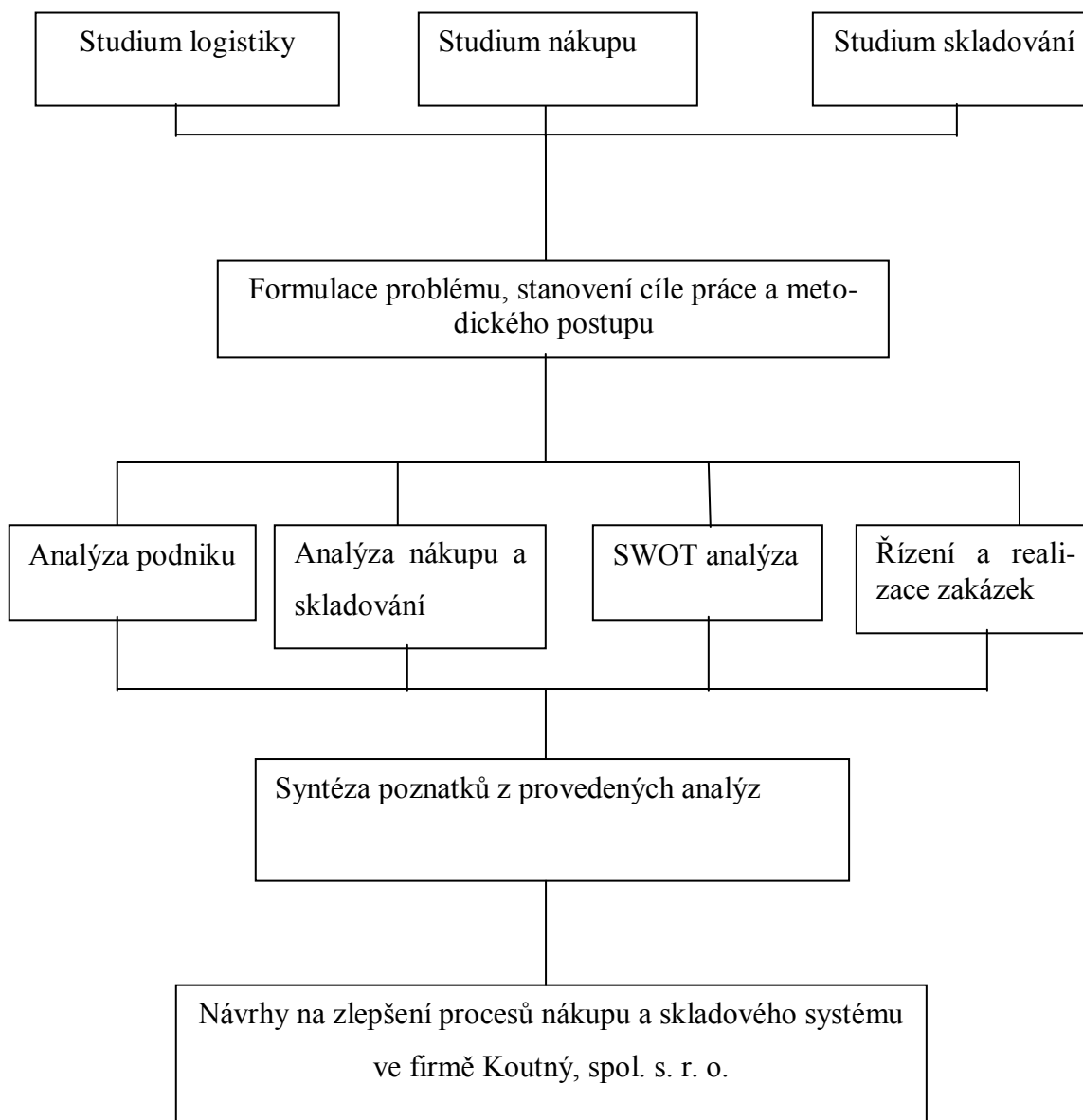
- kompletační funkce,
- zabezpečovací funkce,
- vyrovnávací funkce.

Mezi druhy skladů patří vnitřní a vnější sklady, vlastní a cizí sklady, skladování v budovách nebo nekryté sklady, všeobecní, přípravné nebo příruční sklady, dále sklady orientované na materiál a sklady orientované na spotřebu, centralizované a necentralizované sklady, vstupní sklady, mezisklady a odbytové sklady.

Mezi typy skladů patří regály, kde může být zvláštní regály na ploché zboží, police, spádové regály, speciální regály, posuvné regály, oběhové regály, paletové regály a další. Dále do typů skladů patří podlažní skladování, což může být blokové skladování nebo řadové skladování. Velikou pozornost, co se týče skladů, by firmy měli věnovat pozornost na vybavenost skladů, dále by měli mít zavedeny odpovídající systémy správy a řízení skladů. Tyto systémy by měly plnit dva základní úkoly. Prvním z nich je, aby uskladňování a vyskladňování probíhalo včas a bez jakýchkoliv potíží. Druhým úkolem je zajistit jednotlivé přesuny materiálu ve skladech bez časových prostojů, a aby se mohla provádět kontrola, dle množství a hodnoty.

2 CÍL A METODIKA ANALÝZY ŘÍZENÍ NÁKUPA SKLADOVÝCH ZÁSOB VE FIRMĚ KOUTNÝ, S. R. O.

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy zhodnotit proces nákupu a skladového systému ve firmě Koutný spol. s. r. o. a snažit se navrhnout zlepšení řízení nákupu a skladových zásob.



Obr. 10. Schéma zpracování bakalářské práce

Zdroj: Vlastní

V první části mé bakalářské práci jsem použila metodu deskripce, což je metoda popisu. Popisovala jsem obecnou logistiku, nákup, zásobovací logistiku a skladovací systémy.

Ve druhé části této práce jsem použila metodu analýzy neboli sběru informací. Analýzu jsem použila díky dokumentům získané od společnosti. Těmito zjištěnými informacemi jsou charakteristika podniku, výrobní program, nákup a pravidla skladů, zadávání konfekce, popis řízení a realizace zakázek a popis a realizace určité zakázky.

Pro lepší viditelnost jsem navrhla SWOT analýzu, kde jsem určila silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Zjistila jsem, že se firma pohybuje mezi slabými stránkami a příležitostmi. Díky SWOT analýze jsem vybrala strategii podniku, což je strategie spojení.

V poslední čtvrté části jsem se zaměřila na návrhy zlepšení daných systémů. Budu se snažit navrhnout pro firmu Koutný spol. s. r. o. co nejlepší řešení daného problému.

3 ANALÝZA NÁKUPU A SKLADOVÝCH ZÁSOB V PODNIKU KOUTNÝ SPOL. S. R. O.

Firmu Koutný spol. s. r. o., jak už jsem se zmínila, jsem si vybrala, protože sídlí ve městě Prostějov a je to rozvinutý a hodně známý výrobní podnik. Tento podnik má mnoho dodavatelů a také odběratelů z různých zemí.

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost je velmi úspěšnou firmou zabývající se prodejem pánské konfekce a profesionálního oblečení. Firma Koutný obchoduje s tuzemskými a také se zahraničními firmami. Hlavním záměrem firmy, jako každé firmy je co nejlépe uspokojit přání zákazníků a co nejrychleji reagovat na jejich požadavky a objednávky. Společnost zvyšuje, díky novým technologiím, své postavení na trhu. Společnost má své prodejny v Prostějově, Ostravě, Českých Budějovicích, Plzni a Praze. Své obchodní partnery má společnost po celé České republice a také 2 partnery má na území Slovenské republiky. Společnost Koutný je tedy velmi rozvinutá a má velký výběr v sortimentu. Společnost se zabývá nejen pánskou konfekcí, ale vyrábí také uniformy pro státní instituce a resort ČR. Společnost působí na trhu hlavně svou výbornou kvalitou, cenami a rozšířeností sortimentu a prodejen, tudíž i dostupností nákupu.

3.2 Výrobní program společnosti

Společnost dělí svoji konfekce na svatební, profesionální, klasickou módní konfekci, módní konfekci TIME a módní konfekci Superior.

„Profesionální konfekce tvoří 60% celkového objemu výroby. Společnost poskytuje uniformy pracovníkům bezpečnostních složek ČR, zaměstnancům státních i soukromých společností. Dále poskytuje uniformy Armádě ČR, Holandské Armádě, vězeňské službě ČR, celní správě, Hasičským záchranným sborům ČR, personálu restaurací a spousty dalším institucím. Tento materiál je vyroben ze 100 % bavlny. Materiál je kvalitní, jemný a nemačkový.

Klasická módní konfekce je zaměřena na výrobu pánských obleků, sak a kalhot. Tyto produkty jsou vyráběny z vlny a dalších kvalitních materiálů. Tyto výrobky jsou šity v klasických střizích.

„Módní konfekce TIME je určena pro manažery firem. Tyto produkty jsou vyráběny z 53 % polyesteru, 43 % vlny a 4 % lycra. Tento typ konfekce je vyráběn v moderních střížích. Konfekce TIME tvoří čtyři samostatné výrobky, kterými jsou pánské sako dvouknořlíkové, pánské sako tříknořlíkové, pánské kalhoty a pánská vesta. Konfekce TIME je vyrobena ve čtyřech barvách (antracit, modrá, černá a šedá).

Módní konfekce Superior patří do luxusní řady, která je vyrobena ze 100 % vlny s přídavky hedvábí. Tyto materiály jsou nakupovány od evropských výrobců, jako například Francie, Německo, Portugalsko a Itálie. Tato konfekce je šita podle současných módních trendů.“[3]

Firma Koutný spol. s. r. o. se také zaměřuje na šití obleků na Míru. V dnešní době stále více mužů vybírá oblečení tak, aby se přizpůsobilo jejich tělu. Společnost se snaží svým zákazníkům vyjít co nejvíce vstříc. Zákazníci si můžou vybrat z různých kvalitních materiálů od renomovaných evropských firem. Odborník, který se zaměřuje na měrenkový systém vezme zákaznickovy potřebnou míru, nabídne mu stříhy, materiály, barvy a různé sladění kravat, košil, kalhot a obleků a podle toho firma připraví zákazníkovi výrobek.

3.3 Základní strategie podniku

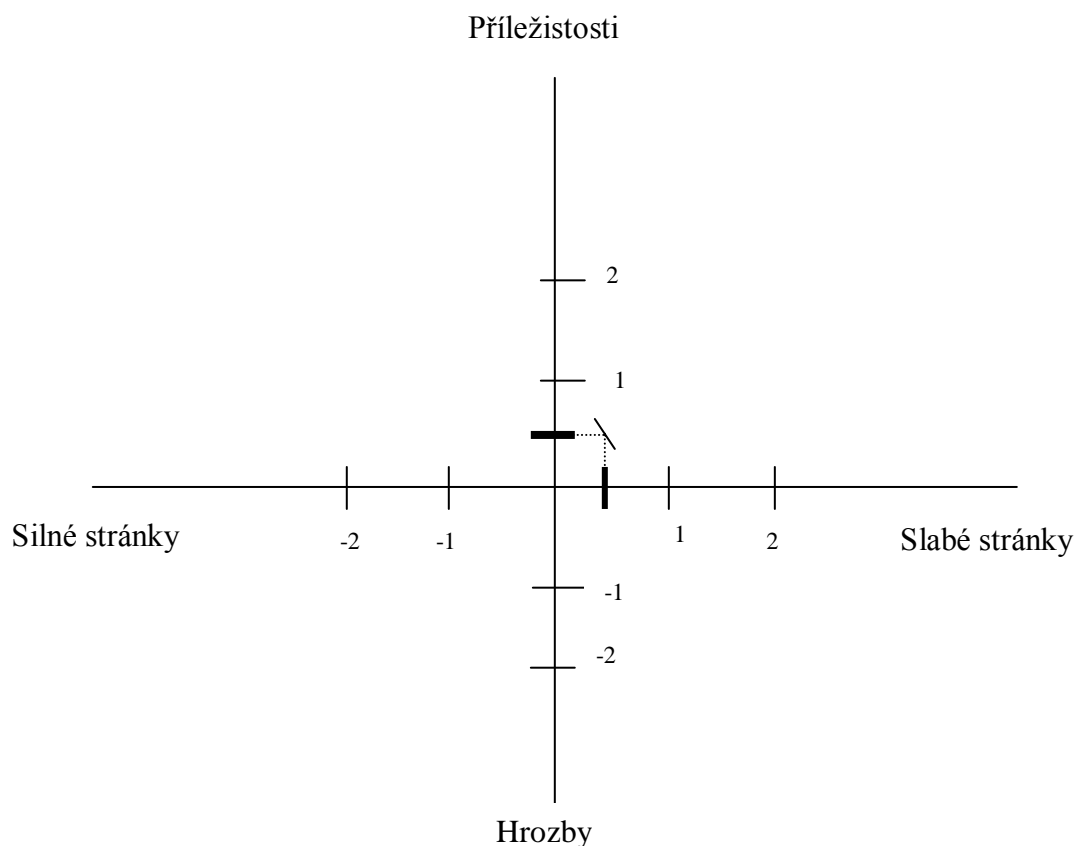
„SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikáterským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik (policy analysis). S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického Pravidelná (dlouhodobého) plánování společnosti.“[12]

Tab. 1. SWOT analýza společnosti Koutný, s. r. o.

S Silné stránky		W Slabé stránky	
Dobry výběr dodavatele	5	Reklamace	2
Dostupné ceny pro zákazníky	4	Zaměstnanci	4
Skvělí zákaznický servis	2	Vysoké náklady na výrobu	5
Kvalifikovaní pracovníci	4	Výrobní a skladové prostory	1
Zavádění nových výrobků na trh	2	Finanční síla a stabilita firmy	5
	20:5= 4		17:5= 3,4
O Příležitosti		T Hrozby	
Trendy ve společnosti	3	Zpoždění dodávky	4
Změny v podnikatelském prostředí	2	Trendy ve společnosti	1
Vztahy s firmami a FO, které ovlivňují chod firmy	6	Konkurence, vstup nové konkurence	5
Spokojenost zákazníků	5	Spokojenost zákazníků	3
	15:4= 3,75		13:4= 3,25

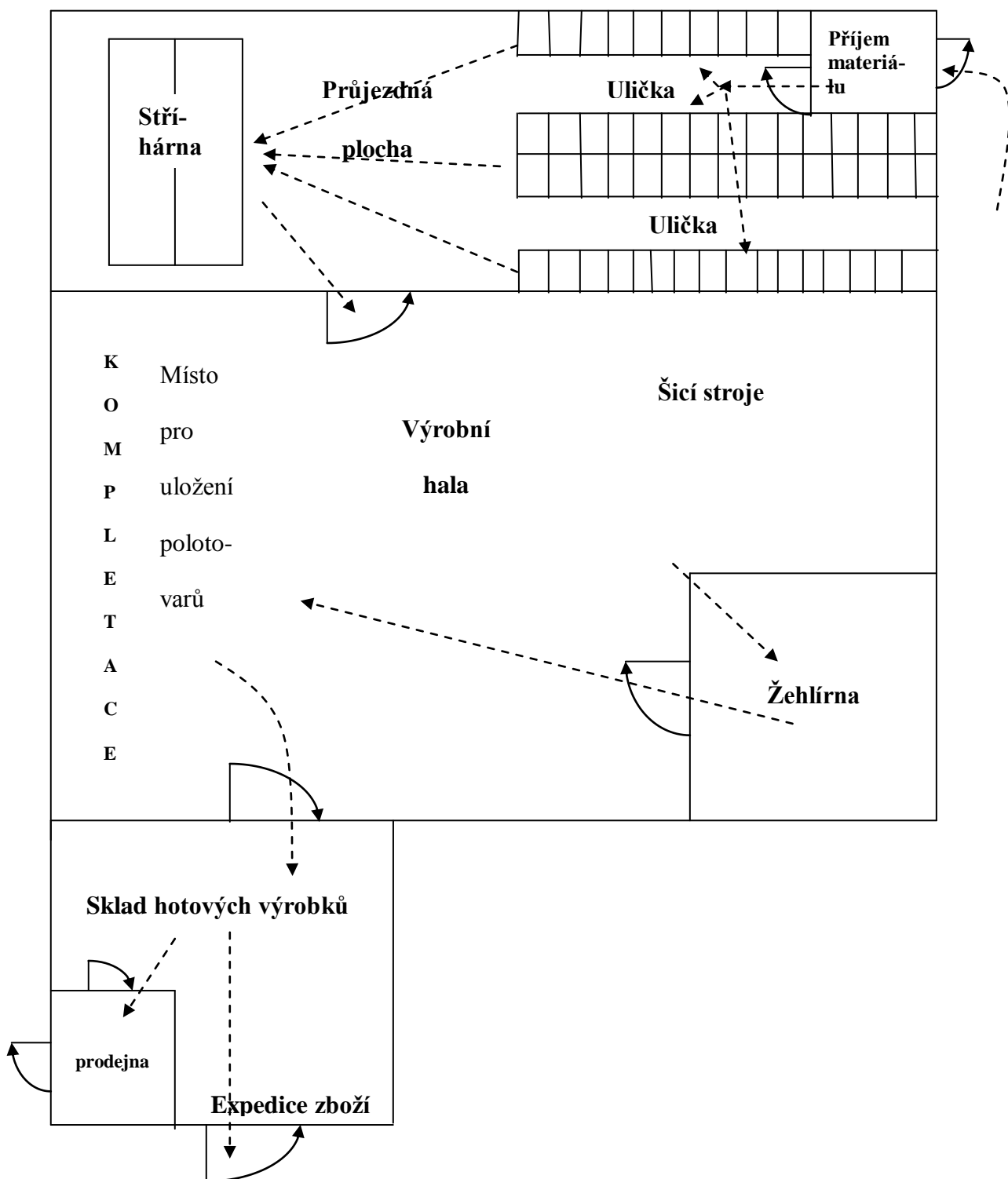
Zdroj: Vlastní

Silné stránky – slabé stránky = 4 – 3,4 = **0,6**Příležitosti – hrozby = 3,75 – 3,25 = **0,5**



Strategie podniku: Firma se pohybuje mezi slabými stránkami a příležitostmi. Je třeba maximalizovat příležitosti a zároveň i minimalizovat slabé stránky. Hrozeb se firma snaží dobře vyvarovat a minimalizovat. Nejlepší strategií pro firmu je strategie spojenectví. Společnost musí posilovat svou pozici a odstranit nedostatky. Společnost Koutný se bude snažit spojit s jednou vybranou firmou, s kterou bude posilovat příležitosti a zvyšovat svou vnitřní sílu. Společnost by se měla snažit omezit reklamace a tím i kvalitu materiálu a také se pokusit snížit náklady na výrobu. Měla by využít výběr dodavatelů a vybrat jen ty, kteří jsou nejspolehlivější, mají dostupné ceny a rychle reagují na objednávky. Firma Koutný by měla mít kvalifikované pracovníky. Měla by jim poskytovat veškeré přezkušování a školení. Jedním ze záměrů firmy je uspokojování přání zákazníků, na které by firma měla zaměřovat své zaměstnance, tudíž by měla mít dobrý zákaznický servis. Společnost by měla omezit náklady vynakládané do výroby.

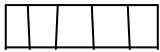

3.4 Schéma výrobního podniku Koutný



Obr. 11. Schéma výrobního podniku Koutný, spol. s. r. o.

Zdroj: Vlastní

Legenda

- > Tok materiálu
-  Místo na uložení zásob všech třech druhů materiálu, tedy vrchového materiálu, metrového materiálu i drobné přípravy
-  Dveře nebo vrata

U příjmu materiálu nemá firma rampu, ale má přístřešek, aby se nepoškodil nakoupený materiál v období dešťů a sněhu. Do tohoto úseku vstupuje veškerý nakoupený materiál. Z místnosti příjmu se přijatý materiál uskladní na předem určená místa, které jsou vyznačena jako místo na uložení zásob. Místa na zásoby jsou od sebe vzdálené tak, aby zde projely ručně vysokozdvizné vozíky a vozíky na elektrický pohon. Díky těmto zařízením se materiál přemístí na stříhárnu, kde se materiál nastříhá pomocí zaměstnanců a elektrických stojů. Odtud se materiál přepraví na výrobní linky, kde se udělají polotovary a poté jde materiál do místnosti žehlírny, kde se všechny polotovary vyžehlí. Potom jsou přemístěny do části kompletace, kde proběhne drobná a zároveň konečná příprava. Z této místnosti jsou výrobky uskladněny do skladu hotových výrobků, odkud je materiál připravován přímo na expedici, nebo do firemní prodejny.

3.5 Nákup, pravidla skladů a rozdělení materiálu

Společnost nakupuje v České Republice a v Evropě i v Asii. Firma nakupuje například ve Španělsku, Itálii, Portugalsku, Turecku, Francii, Číně, Indii i Polsku. Společnost nakupuje od různých výrobců. Pro svoji činnost potřebuje různé látky, podšívky, fixační lepení, kapsovinu, šicí nitě, zipy, zdrhovadla, knoflíky a různé doplňky. Mezi dodavatele firmy Koutný s. r. o. patří například firma KOH-I-NOR, a. s. Praha, Knoflíkářský průmysl, který sídlí v Žirovnici, dále firma COATS Maďarsko, FITECOM Portugalsko, BAHARIE Turecko, ROUDIÈRE Francie, BOMBAY Indie a mnohé další firmy. Firma Koutný při uzavírání zakázky s dodavatelem používá typizovanou formu smlouvy. Tato forma smlouvy je připravena externím právníkem společnosti. V této smlouvě se mohou měnit identifikační údaje dodavatele a další smluvní podmínky. Ve smlouvě se určuje množství nakupovaného materiálu, technické parametry (například materiálový list), termíny dodání a pak se přepoše návrh smlouvy k zákazníkovi, k jeho vyjádření. Pokud zákazník souhlasí s předloženou smlouvou, dojde k jejímu podpisu oběma stranami.

Tab. 2. Přehled dodavatelů

Dodavatelé	Materiál	Množství/rok
KOH-I-NOR	Zdrhovadla, druky	20 000 ks
COATS	Nitě bal. 1000 m	6 000 ks
BOMBAY	Vrchový materiál	30 000 m
FITECOM	Vrchový materiál	5 000 m
BAHARIE	Vrchový materiál	2 000 m
ROUDIÈRE	Vrchový materiál	5 000 m
Knofl. ŽIROVNICE	Knoflíky, spony	100 000 ks

Zdroj: Vlastní

Platná kritéria pro hodnocení dodavatelů:

- ISO 9001
- Dodržování termínů
- Cena
- Jakost
- Rychlost dodávky
- Doplnkové služby

ISO 9001 - znamená, že má platný certifikát Funkční systém řízení jakosti produktu.

Dodržování termínů – dodržuje vždy stanovené termíny, nebo termíny nedodržuje výjimečně.

Cena - nejlevnější dodavatel.

Jakost – bez reklamací a stížností nebo pouze občasné reklamace.

Rychlost dodávky – rychlá reakce na objednávku z pravidla do tří dnů, což znamená potvrzení objednávky v požadovaném termínu.

Doplňkové služby – prodloužení splatnosti, faktur a držení skladových zásob pro výrobu.

Pro tyto kritéria je vytvořena stupnice od 0 do 10. 0 znamená nejméně vyhovující dodavatel a 10 znamená nejvíce vyhovující dodavatel.

Firma má rozdělen materiál do tří okruhů.

- Vrchový materiál, kam patří všechny vrchové materiály (např. látka)



Obr. 12. Vrchový materiál.

Zdroj: GOOGLE [online]. [Cit. 17. 4. 2012]. Dostupné z: <www.google.cz>.

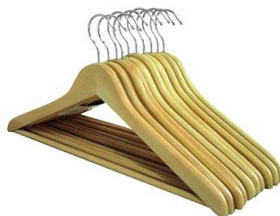
- Metrový (podšívky, kaptoviny, fixační lepení, rukávky, plstě a další).



Obr. 13. Podšívka, Fixační lepidlo.

Zdroj: GOOGLE [online]. [Cit. 17. 4. 2012]. Dostupné z: <www.google.cz>.

- Drobná příprava (knoflíky, zdrhovadla, vycpávky, ramínka, opasky, šicí nitě a další).



Obr. 14. Drobná příprava.

Zdroj: GOOGLE [online]. [Cit. 17. 4. 2012]. Dostupné z: <www.google.cz>.

Firma má jeden sklad materiálů a druhý sklad pro hotové výrobky. Ve skladu materiálu se všechny tři okruhy materiálu uskladňují. Sklad má rozměry cca 400 m². Jednotlivým částem skladu musí být zachovány volné průchody. Průjezdné uličky mezi uskladněným materiálem musí být dostatečně široké, aby se tu dalo projíždět s manipulačním vozíkem. Uličky musí být čisté a materiál musí být urovnaný. Také má společnost sklad hotových výrobků, který má rozměry cca 500 m². Ve skladovém hospodářství se k přípravě základního materiálu, metrových a drobných příprav využívá ruční paletový vozík a ručně vedený motorový vozík.

Manipulace s materiálem: manipulační nosná vidlice musí pevně podpírat paletu, to je musí být zasunuta do nabíracích ploch palety ve 2/3 její délky či šířky, nesmí přesahovat vnější strany palet. Nosná vidlice při zasunování nesmí narážet do žádné části palety. Při ukládání materiálu nesmí být překročena nosnost manipulačních prostředků. Nosnost manipulačního prostředku je uvedena na štítku na každém vozíku. Skladové plochy jsou zpevněné trvanlivého charakteru, rovné a bezpečné. Každý druh materiálu má na skladě své specifické místo. Vrchový a metrový materiál je uložen na kovových paletách. Drobná

příprava je v určených regálech, kde je uložena v kartonech nebo v sáčcích. Každý uložený materiál má svoje podnikové číslo, které si určí sama firma a toto číslo určuje zařazení materiálu. Skladník ho vygeneruje z počítačového systému. Od dodavatele je na každém materiálu určen artikl, což značí druh, barva, množství. Někteří dodavatelé uvádí i složení materiálu a jeho ošetření. Všechny tři druhy materiálu musí být uskladněny v suchu a bez slunečního záření. Ve skladu musí být zajištěno, aby nedošlo ke snížení jakosti skladovaných materiálů a nedošlo k záměně a ztrátám. Z těchto důvodů jsou v oknech instalovány žaluzie. Materiál se musí uskladnit tak, aby nedošlo k žádnému poškození nebo znehodnocení.

Na uskladnění materiálu se používá paletový systém. Palety jsou kovové a je možno skládat jednotlivě na sebe. Mohou být uskladněny až čtyři palety nad sebe. K uskladnění pomáhá elektrický, ručně vedený vozík na palety. Na paletách je uvedena povolená hmotnost zatížení, každá paleta unese 250 kg materiálu. V případě, že materiál, který byl vydán na stříhárnu a po té se vrací do skladu, musí být řádně označen a zaevidován do systému aby nedošlo k záměně.

Na skladování materiálu společnost používá následující paketovací a uskladňovací komponenty.



Obr. 15. Ruční paletový vozík.

Zdroj: GOOGLE [online]. [Cit. 17. 4. 2012]. Dostupné z: <www.google.cz>.



Obr. 16. Ručně vedený motorový vozík.

Zdroj: GOOGLE [online]. [Cit. 17. 4. 2012]. Dostupné z: <www.google.cz>.



Obr. 17. Kovová paleta.

Zdroj: GOOGLE [online]. [Cit. 17. 4. 2012]. Dostupné z: <www.google.cz>.



Obr. 18. Karotny.

Zdroj: GOOGLE [online]. [Cit. 17. 4. 2012]. Dostupné z: <www.google.cz>.

3.5.1 Využitelnost skladu

Na využitelnost skladu, jak skladu materiálu, tak skladu hotových výrobků, přijdeme pomocí vzorečku, který vypočítáme.

K_s – využitelnost skladu

S – vyjadřuje velikost využití plochy ve skladu (m^2)

S_c – vyjadřuje celkovou plochu skladu (m^2)

Sklad materiálu:

$$K_s = S/S_c \times 100 = v \%$$

$$K_s = 360/400 \times 100 = 90 \%$$

Sklad hotových výrobků:

$$K_s = S/S_c \times 100 = \%$$

$$K_s = 430/500 \times 100 = 86\%$$

Sklad materiálu je celkově využíván z 90%.

Sklad hotových výrobků je celkově využíván z 86 %.

Je jasné, že firma využívá sklady v maximálním nasazení. Má tedy velmi dobrou využitelnost skladů.

3.6 Zadávání kolekce

Společnost Koutný si zadává kolekce na jaro, léto a podzim, zima, které se každoročně inovují. Tyto inovace probíhají na základě světových módních trendů. Společnost si na základě těchto světových trendů navrhne různé materiály a barvy, které začne vyžadovat od svých současných nebo nových dodavatelů. Vedoucí nákupu provádí analýzu dodavatelů vrchového materiálu a drobné přípravy.

Dodavatelé přicházejí do firmy se svými nabídkami. Na schůzce s dodavateli, dodavatel prezentuje své laše (vzorek materiálu o velikosti 30x30 cm). Módní návrhář a odbytář vyberou dle vlastní úvahy, na základě zkušeností zajímavé a kvalitní látky a ty objednají u vybraného dodavatele v malém množství neboli v „kupónech“. Jeden kupón znamená například 5metrů látky. Při výběru konkrétního kupónu rozhoduje barva, cena a technické

údaje o materiálu. Návrhář a odbytář si u jednoho vybraného dodavatele objedná cca 2-5 kupónů, u dalšího dodavatele si objedná například 4 kupóny jiné zajímavé látky. Tyto nabídky si firma eviduje a připravuje z nich budoucí kolekci. Na pokyn odbytáře zásobovač společnosti Koutný s. r. o. zadá buď objednávku na místě, nebo ji pošle mailem. Dodavatel objednávku potvrdí s termínem dodání a cenovou nabídkou dále přiloží materiálový list a do dohodnuté doby ji pomocí přepravní firmy, jako je například PPL nebo celosvětová přepravní firma DHL, zašle do firmy. Materiálový list obsahuje například název materiálu, složení materiálu (100% vlna, polyester/vlna, bavlna atd.) a ošetření látky. Tyto informace jsou důležité pro výrobu. Objednané kupony dojdou do firmy, kde je zásobovač zaevidují na skladě a dále se předají na modelárnu. Zde modelářka k materiálům připojí vybrané fazony, které určí, jaký výrobek bude z uvedeného kuponu vyroben. Na základě této informace proběhne výroba zadaného modelu. Další pracovník vytvoří na základě této výroby materiálový a kalkulační list, který například určuje množství spotřebovaného materiálu. Na základě těchto informací vypočítá odbytář cenovou kalkulaci výrobku. Po tomto okamžiku je výrobek připraven k nabídce.

Prodej kolekce začíná tím, že společnost pozve jednotlivě své zákazníky do firmy, kde jim předvede novou kolekci. Zákazníci si podle svých přání udělají objednávku v určitém množství, velikostech a určitém termínu. Po uzavření těchto prodejů se sečtou objednávky. Po vyhodnocení těchto objednávek se předají pokyny do zásobování, aby zásobovač ve skladu hotových výrobků výrobky připravil k expedici.

3.7 Popis řízení a realizace zakázek

Vedoucí odbytu zadá do počítačového systému jednotky, pomocí nichž počítačový systém propočítá, kolik má nakoupit jednotlivého materiálu. Vedoucí odbytu předá tyto informace do zásobování, kde poté zásobovač udělá objednávku u konkrétních dodavatelů. Dodávka musí být samozřejmě v minimálním množství, které si určí dodavatel. Objedávka obsahuje vybraný artikl, barevnou variantu, množství, cenu, termín dodání, platební podmínky, místo dodání a platbu dopravy. V objednávce mohou být uvedeny i sankce za nedodržení dohodnutých podmínek. Objedávku zašle zásobář dodavateli a vyžaduje po něm potvrzení objednávky.

Dodávka většinou trvá kolem dvou až tří měsíců. Zásobovač musí do počítačového systému zadat kolik a za kolik zboží objednal a termíny dodání. V okamžiku příjezdu dopravce, řidič přijede k příjmu zboží. Zde kontaktuje skladníka a předá mu dodací listy

a přepravní dokumenty. Skladník na základě těchto dodacích listů zjistí o jakého dodavatele a jaké zboží se jedná. Potom pomocí vysokozdvížného vozíku materiál přemístí z nákladního automobilu do prostoru příjmu zboží. Zde skladník kontroluje, zda není dodávka od dopravce poškozena, například ušpiněna nebo potečena. V případě, že zjistí jakoukoliv neshodu nebo poškození, zapíše ji skladník do dodacího listu nebo přepravního listu a předá vedoucímu zásobování po případnou reklamaci. Na základě dodacích listů, které dodává přepravce kontrolu skladník také dodané množství. V případě pochybností nebo poškození informuje opět skladník vedoucího zásobování. Ten kontaktuje dodavatele a společně problém řeší. V prostoru příjmu zboží dojde k dalšímu rozbalení a označení tohoto zboží. Tato jednotlivá dodávka se zapíše do knihy příjmu, ve které je uvedeno: den dodání, adresa dodavatele, počet kusů (kartonů, jednotlivých rolí a čísla dodacích listů). Po rozbalení jednotlivých rolí a jejich okódování (vygenerování podnikových čísel), materiál uskladní do předem určených palet, které mají své určené místo na skladě. Toto uskladnění provede skladník pomocí ručně vedeného vysokozdvížného vozíku. Na skladě proběhne kontrola kvality, množství, barvy a ceny. Do informačního systému zavede skladník novou šíři materiálu, kterou zjistí kontrolním měřením, pokud vše souhlasí. Na základě těchto informací předá vedoucí zásobování informaci o dodání materiálu na oddělení odbytu. V odbytu se vytvoří výrobní příkaz, který vedoucí odbytu předá do zásobování. Zde zásobovač potvrdí celistvost výrobního příkazu. Tyto informace dále putují k vedoucímu výroby. Na základě těchto podkladů vedoucí výroby dá příkaz k výrobě. Jeden z článků výroby je oddělení přípravy výroby, kde proběhne právě příprava výroby. V tomto článku se dělá dokumentace pro daný výrobek. Výrobní příkaz se dále dostane na stříhárnu. Stříhárna dá na základě výrobního příkazu pokyn pro vyskladnění požadovaného množství materiálu ze skladu. Skladník na základě výrobního příkazu vyskladní požadovaný materiál na stříhárnu. Na stříhárně se vše nastříhá na předem určený tvar. Ze stříhárny jde rozpracovaný materiál do šicí dílny, kde se provedou různé činnosti k vyrobění finálního výrobku. Po ukončení výroby dojde k příjmu výrobků do skladu hotových výrobků. Pracovník výroby na základě výrobního příkazu předá skladu hotových výrobků konkrétní počet výrobků. Skladník v tomto skladě tyto výrobky převezme a uskladní. Zde jsou výrobky zavěšeny v regálovém systému na jednotlivých ramínkách ve třech řadách nad sebou. Jsou identifikované podle visačky nebo značící etikety umístěné na výrobku. Hotové výrobky se ukládají podle fazóny a velikosti. Po převzetí zboží na sklad hotových výrobků skladník potvrdí výrobní příkaz svým podpisem s uvedením

data převzetí. Ten to předá skladové účetní, která ho zaeviduje do informačního systému. U skladu hotových výrobků je umístěna prodejna. Na skladě hotových výrobků probíhá expedice zboží k jednotlivým odběratelům. A na prodejně probíhá prodej výrobků za zvýhodněné ceny, jak pro zaměstnance, tak i pro ostatní zájemce.

Firma Koutný, s. r. o. má systém kvality ISO 9001. „Norma ISO 9001 specifikuje základní požadavky na systém managementu jakosti v organizacích, které chtějí a potřebují prokázat svoji schopnost, trvale poskytovat produkty v souladu s příslušnými předpisy a požadavky zákazníků, a které usilují o zvyšování spokojenosti zákazníka. Systém managementu jakosti řeší současné problémy a předchází problémům budoucím. Jedním ze základních principů je trvalé zlepšování systému managementu jakosti.“[11]

Tab. 3. Technologický postup výroby saka

Činnosti	Čas
Vzorování saka	16 hod
<i>Stříhání saka</i>	<i>1 hod</i>
Sešívání polotovarů	3 hod
Kompletace saka	1 hod
Celkem	21 hod

Zdroj: Vlastní

3.8 Popis řízení a realizace určité zakázky - měřenky

Odbyt získá zakázku od pana Gammerského, ten si vybere určitý materiál na výrobu společenského obleku, který mu firma nabídne v několika provedení. Odbyt vypracuje a zároveň podepíše s panem Gammerským závaznou objednávku, kde se dohodnou na ceně druhu výrobku a termínu dodání. V případě zájmu se dohodne termín jedné nebo dvou zkoušek obleku. Pan Gammerský bude od pracovníka modelárny přeměřen. Tyto velikosti se zadají k objednavce. Zásobování na základě požadavku odbytu určí potřebné množství materiálu na realizaci tohoto obleku. Na základě podkladů vytvoří firma kupní smlouvu se svým dodavatelem (firma Loro Piana), který společnosti Koutný dodá materiál na výrobu zakázky (například 3,5 m). Ostatní metrový a drobný materiál si firma vezme

ze skladových zásob. Na základě termínu dodání od dodavatele připraví technická příprava výroby potřebné podklady pro výrobu a vedoucí výroby zadá konkrétní výrobní příkaz do informačního systému, kde stanoví termín začátku a ukončení výroby. Při převzetí materiálu na sklad a zaevidování do informačního systému spustí vedoucí výroby proces výroby. Materiál se vyskladní na stříhárnu dle výrobního příkazu, který obsahuje konkrétní jméno zákazníka (pan Gamberský). Na stříhárně dojde k předem určenému střihu. Ze stříhárny odchází tento polotovar na určenou výrobní jednotku.

Zde dojde k sešití jednotlivých dílů, oknoflíkování a k finálnímu vyžehlení. Po provedení těchto výrobních procesů dojde ke konečné kontrole a převodu obleku na sklad hotových výrobků. Na základě telefonického hovoru oznámí firma panu Gamberskému, že je jeho oblek připraven k odebrání. Po zaplacení a převzetí obleku se tento výrobek odečte ze skladové evidence.

4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ UVEDENÝCH SYSTÉMŮ

Tato kapitola se zaměřuje na návrhy systémů nákupu a skladových zásob a zlepšení nedostatků těchto systémů. Na základě analýzy navrhuji opatření, kterými se snažím ušetřit náklady vynaložené na nákup a skladování a zkrátit čas, který proběhne při těchto činnostech a ovlivní i rychlost, cenu a přesnost dodání výrobků zákazníkovi.

Společnost používá nejmodernější zařízení jak pro manipulaci se zbožím tak i pro přesný a rychlý nákup a prodej výrobků.

4.1 Řízení nákupu a výběr dodavatelů

Jak už jsem v této bakalářské práci zmínila, nákup je jedním z největších výdajů firmy, a proto se musí dobře naplánovat a promyslet. Dodávka od dodavatele ovlivní časovou přesnost výroby u firmy Koutný a také uspokojení jejich zákazníků. Prodejní cena výrobků je z velké části ovlivněna právě cenou, kterou společnost zaplatí dodavatelům za nakoupený materiál. Je třeba, aby si firma vybrala ty nejvhodnější dodavatele, kteří se nebudou preferovat pouze nejlepší cenou, ale také i kvalitou, rychlostí a spolehlivostí.

Jako zlepšení řízení nákupu jsem tedy vybrala výběr nejlepších dodavatelů, kteří se budou vybírat z dosavadních dodavatelů firmy Koutný. Firma by měla častěji nakupovat od dodavatelů, kteří budou pružní při dodávkách a budou mít nejlepší ceny a také hlavně kvalitu. Dodavatelé, kteří mají problém s kvalitou a v časném termínu dodání, by měla firma omezit. Společnost se při výběru dodavatelů řídí platnými kritérii pro hodnocení dodavatelů, ale pro lepší a spolehlivější výběr dodavatelů by společnost měla použít některé metody, jako například scoring-model, porovnávání nabídek, expertní metody nebo další metody, které se při výběru dodavatele používají.

Firmě doporučuji použití scoring-modelu. Scoring-model slouží například pro hodnocení výrobků, dodavatelů a dalších. Slouží ke konečnému a správnému rozhodování.

Při tomto modelu se bude postupovat následovně:

Firma si udělá tabulku, kde si za prvé určí několik svých dodavatelů. Dále si určí platná kritéria, která se týkají dodavatelů a jsou jimi například množství dodávaného materiálu, cena za materiál, způsob přepravy do firmy, čas dodání materiálu do firmy a další kritéria. Firma musí dále stanovit váhy kritérií, jejichž součet musí být vždy 100 %. Musí se udělat další tabulka, kde se pomocí trojčlenky přepočítají všechna kritéria na procenta. První

si musí u každého kritéria zvolit tu nejvhodnější variantu. Poté se zvolené číslo musí vydělit číslem, které jsme si vybrali, jako nejvhodnější variantu a vynásobí se to 100. Výsledek vyjde v procentech. Musí se udělat další tabulka, kde každé kritérium u jednotlivých dodavatelů vynásobíme váhou kritérií. Všechny hodnoty se u jednotlivých dodavatelů sečtou a vzniknou body. Ten dodavatel, který má nejvíce bodů, je pro firmu nejvíce důležitý. Ten dodavatel, který má naopak nejméně bodů, je pro firmu nejméně důležitý a bude se s ním nákup snažit omezovat.

Tab. 4. Příklad scoring-modelu – varianty, váhy a kritéria

Kritéria	Váha krit.	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Vlastní doprava	10	ANO	NE	ANO
Cena Kč/m	30	150	160	145
Dodržení termínů	30	ANO	ANO	ANO
Kvalita	20	DOBŘÁ	ŠPATNÁ	DOBŘÁ
Vzdálenost/km	10	50	100	80
celkem	100			

Zdroj: Vlastní

Tab. 5. Váha kritérií a relativních hodnot

Kritéria	Váha krit.	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Vlastní doprava	10	100	0	100
Cena Kč/m	30	96,67	90,63	100
Dodržení termínů	30	100	100	100
Kvalita	20	100	0	100
Vzdálenost/km	10	100	50	62,5
celkem	100			

Zdroj: Vlastní

Tab. 6. Vážené relativní hodnoty kritérií a celkové skóre

Kritéria	Váha krit.	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Vlastní doprava	10	1000	0	1000
Cena Kč/m	30	2900,1	2718,9	3000
Dodržení termínů	30	3000	3000	3000
Kvalita	20	2000	0	2000
Vzdálenost/km	10	1000	500	625
celkem	100	9900,1	6218,9	9625

Zdroj: Vlastní

Vyhodnocení dodavatelů:

1. Místo – Dodavatel 1 – 9900,1 bodů
2. Místo – Dodavatel 3 – 9625 bodů
3. Místo – Dodavatel 2 – 6218,9 bodů

Závěrem tedy je, že pro firmu Koutný je nejefektivnější vybrat dodavatele 1 pro své nákupy vrchového materiálu.

4.2 Řízení skladových prostor

Společnost používá informační systém, který je pro podniky velmi důležitým nástrojem pro rychlý a přesný chod podniku. Informační systém může být soubor lidí, technických prostředků nebo metod, zabezpečující přesně a rychle sběr, přenos a uchování dat. Je to tedy systém pro přenos, uchování a zpracování dat. Rychlejší a přesnější nástrojem, který se ve skladování může používat, jsou čárové kódy.

Jako zlepšení v systému skladování jsem tedy pro firmu určila zavedení čárových kódů neboli automatické identifikace, které se následovně napojí na již zavedený informační systém. Toto zavedení čárových kódů ušetří čas a počet chyb, které nastanou při častém zapisování informací do informačního systému. Čárové kódy také zvýší produktivitu společnosti a snadněji se bude zjišťovat stav zásob. Na zavedení čárových kódů si bude muset firma najít delší čas, aby si zavedení automatické identifikace dobře promyslela

a naplánovala. Do nákupu tohoto systému bude firma muset investovat. Firma musí zakoupit laserové nebo digitální snímače čárových kódů, které se pohybují v ceně o kolo 20 000,- Korun českých a také tiskárnu na tisknutí etiket s čárovými kódy, která se pohybuje o kolo 20 000,- Kč až 30 000,- Kč. Při nákupu kvalitních výrobků bude rozhodovat určitě cena. Investované peníze a strávený čas se společnosti brzy vrátí zkrácením času a počtu chyb, které nastaly při zapisování do informačního systému. Uspadnění to pro skladníka bude tím, že pouze přiloží zakoupený snímač čárových kódů, k výrobku, na kterém bude nalepený čárový kód. V čárovém kódu u jednotlivého výrobku jsou vloženy informace, jako například druh materiálu, počet zásob na skladě a další informace. Tyto informace se skladníkovi objeví na snímači, poté co jej přiloží k danému čárovému kódu. Firma si může vybrat z několika čárových kódů, které slouží přímo pro vnitřní informace podniku.



Obr. 19. Čárový kód

Zdroj: GOOGLE [online]. [Cit. 17. 4. 2012]. Dostupné z: <www.google.cz>.



Obr. 20. Snímač čárových kódů

Zdroj: GOOGLE [online]. [Cit. 17. 4. 2012]. Dostupné z: <www.google.cz>.



Obr. 21. Tiskárna čárových kódů

Zdroj: GOOGLE [online]. [Cit. 17. 4. 2012]. Dostupné z: <www.google.cz>.

ZÁVĚR

V závěru této bakalářské práce bylo shrnuto vše, co bylo uvedeno, analyzováno a k jakým se došlo závěrům. Jak už bylo v úvodu zmíněno, práce je rozdělena do třech kapitol. V první kapitole byla uvedena definice logistiky, její historii a význam, který je pro podniky velmi důležitý. Bylo zjištěno, že logistika vznikla už před několika staletími a největší význam měla logistika ve vojenství, kde také vznikly její kořeny. Logistika vznikla ve vojenství, kde také pochází pojem logistika NATO. Logistika také nese svůj význam v hospodářství, kde se dále rozděluje do čtyř částí a to jsou logistika distribuční, integrovaná logistika, zásobování a řízení výroby a poslední část je logistický systém. V dané práci bylo také uvedeno několik rozdělení logistiky a to například mikrologistika, makrologistika, výrobní, podniková logistika apod. Zmínilo se o systémech CRM, SCM, MRP, které jsou pro firmu důležité jak z hlediska řízení dodavatelský a odběratelský řetězců, tak i v řízení všech podnikových zdrojů. Logistické cíle se rozdělují na vnitřní a vnější cíle. Mezi hlavní logistické subjekty patří dopravce, výrobce, distributor a další. V logistice probíhají dva základní toky a to tok materiálu a tok informační.

Dále bylo poukázáno na dopravu a nákup, kde bylo zjištěno, že jedním předpokladem pro dobré uspokojení potřeb svých zákazníků, je dobrý výběr dodavatelů. Pro výběr nejvhodnějšího dodavatele je vhodný systém Supply Chain Management. Bylo uvedeno rozdělení dopravy na vnitropodnikovou, mimopodnikovou, železniční, silniční, leteckou a další. Jednou částí mé práce bylo také skladování a zásoby, kde byla nastíněna zásobovací logistiku a několik typů sklad, jako jsou sklady regálové, regálové na ploché zboží, police a podložní skladování. V této části se přišlo také na to, že díky dobrému uspořádání skladů, může podnik optimalizovat své náklady.

V další kapitole byl popsán cíl práce a metodika práce. Cílem bylo analyzovat a zhodnotit proces nákupu a skladových zásob ve firmě Koutný, s. r. o.

Ve třetí kapitole se charakterizovala společnost, která se zabývá prodejem pánské konfekce a profesionálního oblečení. Konfekce je rozdělena na profesionální, klasickou konfekci, konfekci TIME a SUPERIOR. V této kapitole bylo také uvedeno, že firma má několik prodejen po celé České Republice, dodavatelů a odběratelů. Od firmy Koutný, s. r. o. nakupuje zboží spousta zákazníků, firem a také organizací, jako jsou například policie ČR, armáda ČR, vězeňská služba apod. Tyto organizace si od firmy nakupují profesionální uniformy. V této kapitole byla zachycena SWOT analýza firmy, kde se zjistily silné, slabé

stránky, příležitosti a hrozby firmy. Dále se zde rozvedl podrobněji nákup, skladování, výrobu a jednu určitou zakázku. Dozvěděli jsme se, že si společnost vybírá ty nejvhodnější dodavatele, kteří mají kvalitní materiál za dobré ceny. Dodavatelé dodávají firmě zásilky ve stanoveném termínu, kdy je skladník ihned po přijetí zkontroluje a zaskladní na předem určené místo ve skladě, kde je také ihned zaeviduje do informačního systému.

V poslední čtvrté části šlo o snahu o navržení zlepšení procesu nákupu a skladových zásob. I přes to, že tato firma má systém nákupu a skladování velmi dobrý, se podařilo zlepšení těchto procesů navrhnout. U nákupu se jako zlepšení navrhoval výběr nejlepších dodavatelů. Při tomto výběru byl použit tzv. Scoring model. Dále u skladového systému bylo navrženo zavedení čárových kódů pro rychlost a méně chyb při opakovaných zapisování do informačních systémů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BEWERSOX, D. J., CLOSS, D. J.: *Logistical Management. The Intergrated Supply Chain Prosecc.* The McGraw-Hill Copm., Inc., New Yourk 1996, ISBN 0-07-006883-6.
- [2] Council of Logistics Management (CLM). Cit. podle: Ballou, R. H.: *Business Logistics Management.* Prentice-Hall, Inc., New Jersey 1974.
- [3] GOOGLE OBRÁZKY [online]. *Internetový prohlížeč* [Cit. 23. 04. 2012]. Dostupné z: <<http://www.google.cz/imghp?hl=cs&tab=wi>>.
- [4] KOUTNÝ [online]. *Inspirující móda pro muže* [Cit. 6. 01. 2012]. Dostupné z: <<http://www.koutny.cz/>>.
- [5] KORTSCHAK, Bernd. Hughes. *Úvod do logistiky (Co je to logistika?).* 2. české vyd. Praha: Babtext, 1995, ISBN 80-85816-06-7.
- [6] LEENDERS, Michiel a FLYNN, Anna. *Value Driven Purchasing: Managign the Key Steps in the Acquisition Process* (Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing, 1994).
- [7] MÁLEK, Zdeněk a ČUJAN, Zdeněk. *Základy logistiky.* Zlín: Academia centrum UTB, ISBN 978-80-7318-729-3.
- [8] PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. Století.* 1. díl, 1. vyd. Praha: Radix, s. r. o., 2005, ISBN 80-86031-59-4, s. 570.
- [9] RAŠNER, Jaroslav a RAJNOHA, Rastislav. *Nástroje řízení efektivnosti podnikových procesů.* 1. vyd. Zvolen: Technická univerzita ve Zvoleni, 2007, ISBN 978-80-228-1748-6, s. 286.
- [10] SCHULTE, Christof. *Logistika.* 1. vyd. Brno: Victoria Publishing, a. s., 1994, 80-85605-87-2, s 302.
- [11] SIXTA, Josef a MAČÁT, Václav. *Logistika teorie a praxe.* 1. vyd. Brno: CP Books, a. s., 2005, ISBN 80-251-0573-3, s. 315.
- [12] STEHLÍK, Antotín. *Logistika – strategický faktor manažerského úspěchu.* 1. vyd. Brno: Studio Contrast, 2002, s. 236.
- [13] TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-1479-0, s. 384.

- [14] TUV SUD [online]. *Volba jistoty* [Cit. 13. 03. 2012]. Dostupné z: <http://www.tuvsud.cz/cz/sluzby/certifikace/iso_9001_certifikace_systemu_managementu_jakosti>
- [15] WIKIPEDIA [online]. *Otevřená encyklopedie* [Cit. 13. 03. 2012]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/>>.