ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Nákup jako součást výrobního procesu

Purchase as a part of production process

Tomáš Kurka

Plzeň 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2012/2013**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Tomáš KURKA**
Osobní číslo:	**K10B0148P**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**Nákup jako součást výrobního procesu**
Zadávající katedra:	**Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Popište zvolenou společnost, její současnou pozici na trhu a hospodářské výsledky v posledních letech.
2. Analyzujte podnikové procesy ve vazbě k nákupním a výrobním procesům.
3. Specifikujte řízení výrobních zásob a organizaci skladového hospodářství společnosti.
4. Specifikujte řízení nákupních procesů s ohledem na potřeby výroby.
5. Na základě zpracované analýzy identifikujte možné problémy při používání současného systému nákupu a řízení zásob.
6. Navrhněte opatření vedoucí ke zefektivnění nákupních a výrobních procesů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- **DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK.** *Logistika: procesy a jejich řízení.* **1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.**
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Manažerská ekonomika.* **5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.**
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Podniková ekonomika.* **5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.**
- **TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ.** *Řízení výroby a nákupu.* **1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.**
- **TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN.** *Moderní řízení nákupu podniku.* **1. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Veronika Leicherová, M.B.A.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2013**

Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan

L.S.

Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. října 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Nákup jako součást výrobního procesu“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni, dne ……. ……

podpis autora

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval své vedoucí bakalářské práce Ing. Veronice Leicherové, MBA za odborné vedení bakalářské práce a také za její cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

Dále bych rád poděkoval panu Ing. Janu Jelínkovi, který mi ochotně poskytl užitečná data a informace, které jsem mohl použít v této práci.

Obsah

Úvod 8
1 Stavební firma Martin Jelínek - Studio Jelínek 9
1.1 Základní údaje 9
1.2 Profil společnosti a nabízené služby 10
1.3 Poslání a vize podniku 10
1.4 Současný stav ve stavebnictví 11
1.5 Současná pozice na trhu 12
1.6 Hospodářské výsledky za minulá období 13
2 Nákup 15
2.1 Historie moderního pojetí nákupu 15
2.2 Definice nákupu 15
2.2.1 Základní funkce a úkoly nákupu 16
2.2.1.1 Nákupní logistika 16
2.2.1.2 Sourcing 16
2.2.2 Nákupní kritéria 17
2.3 Cíle nákupu 18
2.3.1 Uspokojování potřeb 18
2.3.2 Snižování nákupních nákladů 18
2.3.3 Zvyšování jakosti nákupu 19
2.3.4 Snižování nákupního rizika 19
2.3.5 Zvyšování flexibility nákupu 20
2.4 Nákupní proces 20
2.4.1 Ovlivňující faktory 20
2.4.2 Průběh nákupu 21
2.4.3 Typologie a charakteristika nákupních situací 25
2.5 Charakteristika trhu organizací 26
2.5.1 Technologie 27
2.5.2 Poptávka 27
2.6 Dodavatel 28
2.6.1. Předvýběr dodavatelů 28
2.6.2 Kritéria rozhodování při výběru dodavatele 29
2.6.3 Výběr dodavatele a spolupráce s ním 29

2.6.4 Optimalizace počtu dodavatelů 31
2.6.5 Dlouhodobá spolupráce s dodavateli 32
2.6.6 Hledání nových nákupních příležitostí 33
2.6.7 Hodnocení výkonu dodavatele 33
3 Zásoby 36
3.1 Logistika a zásobování 36
3.1.1 Definice logistiky 36
3.1.2 Zásobování 36
3.2 Zásoby 36
3.2.1 Vymezení zásob 37
3.2.2 Důležitost zásob pro firmu Martin Jelínek 37
3.2.3 Klasifikace zásob 37
3.2.3.1 Klasifikace zásob z hlediska funkčního 38
3.2.3.2 Klasifikace zásob z hlediska výrobního procesu 41
3.3 Řízení zásob 42
3.3.1 Zásoby a vznikající náklady 42
3.3.1.1 Náklady nedostatku 42
3.3.1.2 Náklady na pořízení zásob 42
3.3.1.3 Náklady na udržování a skladování zásob 43
3.3.1.4 Vázanost kapitálu v zásobách 44
3.3.2 Dodávkový cyklus 45
3.3.3 Vybrané koncepty řízení výroby 47
3.4 Skladové hospodářství 48
3.4.1 Skladování 48
3.4.2 Funkce skladů 49
3.4.3 Druhy skladů 50
4. Problémové oblasti a možnosti řešení 53
4.1 Zjišťování informací 53
4.1.1 Zákazník 53
4.1.2 Zásoby 54
4.2 Hodnocení dodavatele ve firmě Martin Jelínek 54
4.3 Nevyužitá plocha skladu 55
4.4 Konsignační sklad 55

Závěr 57
Seznam obrázků 59
Seznam zdrojů 60

Úvod

Nejen v podnikání představuje nákup podstatnou činnost k zachování existence různých ekonomických subjektů. Málokterý podnik je schopen si zařídit sám ze svých vlastních zdrojů veškerý materiál, práci i kapitál. V podnikové výrobě jsou pak jedna z prvních rozhodnutí právě ta nákupní, která značně ovlivňují následný proces transformace vstupů ve výstupy. Činnost nákupu bývá brána jako automatická a více pozornosti se věnuje spíše činnosti opačné, tedy prodeji, především díky mohutnému rozvoji marketingu v minulém století. Podnik pak bývá v nákupu málo flexibilní a příčiny marně hledá v nesprávných fázích výrobního procesu. Pomocí pravidelného sledování současné situace na trhu a efektivního nakupování lze vytvořit značnou konkurenční výhodu.

Nákup neznamená pouze zaslání objednávky. Jeho významnou součástí je také řízení zásob, materiálové hospodářství a logistické procesy. Neefektivní nákup finálně pouze poškodí pracně vybudovanou image a dodavatelsko-odběratelské vztahy a v konečném důsledku podniku přináší zbytečné náklady. Cílem této bakalářské práce je analýza nákupu ve firmě Martin Jelínek – Studio Jelínek, řízení zásob a skladového hospodářství tohoto podniku a návrh možných opatření ke zvýšení efektivnosti těchto činností.

V první části bakalářské práce je představena stavební firma Martin Jelínek, její historie, hlavní činnosti a výhled do budoucna. Následně je popsán vliv současné situace ve stavebnictví na tento ekonomický subjekt a jeho postavení na trhu. První kapitola bakalářské práce je zakončena srovnáním hospodářských výsledků za posledních pět let.

Druhá část bakalářské práce je věnována samotnému nákupu. Jsou zde vymezeny jeho cíle, průběh nákupního procesu a charakteristické odlišnosti průmyslového trhu od trhu spotřebitelského. Závěr druhé kapitoly je věnován problematice dodavatelů, jejich výběru, optimalizaci jejich počtu a v neposlední řadě také jejich hodnocení.

Třetí kapitola bakalářské práce je zaměřena na charakteristiku zásob popisovaného podniku. Je zde uvedena problematika zásobování, definice zásob a jejich význam pro analyzovanou firmu Martin Jelínek. Své místo zde má taktéž problematika řízení zásob, jež je nedílnou součástí procesu zásobování a skladové hospodářství.

Závěrečná část bakalářské práce je zaměřena na vymezení problémových oblastí nákupního procesu, evidence zásob a skladování ve firmě Martin Jelínek a návrh možných řešení.

1 Stavební firma Martin Jelínek - Studio Jelínek

Stavební firma Martin Jelínek - Studio Jelínek působí na českém trhu již přes 10 let. Byla založena v roce 1991 a původně se specializovala na stavební chemii orientovanou na těžké chemické izolace. Po roce 1993 se začíná specializovat na rekonstrukce, modernizace a výstavbu bytových a nebytových objektů. Postupně rozšířila svou činnost o návrhy a realizace interiérů. V roce 1996 byla kvůli nedostatku truhlářské výroby i výrobků na trhu založena vlastní truhlářská dílna. V poslední době se nabídka rozšířila ještě o výstavbu rodinných domů a menších staveb ze dřeva [40].

1.1 Základní údaje

Název firmy: Martin Jelínek - Studio Jelínek

Adresa: Moskevská 1483/40, 40001 Ústí nad Labem - Ústí nad Labem-centrum

právní forma: 101 - Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku

IČO: 10458751

DIČ: CZ6310220565

Vznik první živnosti: 15. 4. 1992

Počet zaměstnanců k 31. 3. 2013: 14

Živnosti zapsané v živnostenském rejstříku:

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Obory činnosti: Zprostředkování obchodu a služeb

Velkoobchod a maloobchod

Druh živnosti: Ohlašovací volná

Vznik oprávnění: 15. 4. 1992

Provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Druh živnosti: Ohlašovací vázaná

Vznik oprávnění: 10. 8. 1998

Truhlářství, podlahářství

Druh živnosti: Ohlašovací řemeslná

Vznik oprávnění: 24. 9. 2003 [50]

1.2 Profil společnosti a nabízené služby

Za dobu své existence se firma Martin Jelínek, jako menší a flexibilnější subjekt na trhu, dokázala přizpůsobit tržnímu prostředí a diverzifikovat svou činnost oproti většině konkurentů. Ti se soustředili pouze na samotnou stavbu domů, což je v poslední době pravděpodobnou příčinou úpadku mnoha z nich.

Jednou ze služeb i nadále zůstává realizace staveb, tzn. stavba, rekonstrukce a modernizace nejen rodinných domů, ale také komerčních a administrativních prostor. Pro výstavbu rodinných domů si zákazník může vybrat buď klasickou výstavbu, nebo dřevostavbu, kterou lze dále dělit na nízkoenergetické domy, pergoly či zahradní sezení.

Pro úplné zhotovení interiéru patří mezi nabízené služby také truhlářská zakázková výroba. Nejčastěji se jedná o výrobu z masivu nebo deskového materiálu do obytných prostor, jako jsou kuchyně a jídelny, nábytek a vybavení pokojů, šatny, kanceláře, zakázková výroba dveří a schodišť.

Navzdory své velikosti se tento podnik snaží držet krok i v technických a technologických vymoženostech. Pro své návrhy využívá 3D technologii při projektování zakázek. Lze tak vytvořit velmi věrohodný náhled na budoucí stavbu a její interiér. Následně pak probíhá realizace zakázky – stavba a tvorba interiéru na základě těchto modelů, které bývají velice přesné.

Součástí je také maloobchod s prodejem barev a malířských potřeb. Lze si zde zakoupit i namíchat barvy, vyrovnávací nátěry, dekorativní omítky a protiplísňové nátěry od společnosti Jub. Dále pak malířské a štukatérské potřeby od firmy Storch [41].

1.3 Poslání a vize podniku

Úlohou poslání podniku je identifikovat základní funkci podniku a vyjádřit smysl jeho existence [23]. Kotler ho přirovnává k „neviditelné ruce“, jež pomáhá dosahovat daných cílů [13]. Pro firmu Martin Jelínek můžeme poslání vymezit takto: *„Budovat pozitivní image jako stabilní stavební společnost, jež nabízí kvalitnější služby než konkurence za co nejnižší možnou cenu. Individuálním přístupem ke klientovi zajistit optimální řešení a poskytnout co nejlepší servis.“*

Oproti poslání je vize dlouhodobějším výhledem o budoucím stavu a postavení podniku [23]. Pro popisovaný podnik lze vizi formulovat jako: *„Udržet dosavadní postavení podniku na trhu a včas reagovat na všechny změny, které podnik ovlivňují."*

Z výše uvedeného poslání podniku a vize lze vypozorovat, že pro firmu Martin Jelínek je prioritou udržet dosavadní postavení, nezaostat za konkurencí a v nejhorším případě alespoň zachovat velikost výstupů. Vzhledem k současné situaci ve stavebnictví, které se budeme následně věnovat, nejsou očekávání příliš pozitivní, což se odráží právě na cílech tohoto podniku.

1.4 Současný stav ve stavebnictví

Především Evropa a USA stále prožívají následky bankovní krize a prasknutí bubliny na trhu s nemovitostmi v roce 2008. V Evropě se následkem záporných reálných úrokových sazeb, zejména ve Španělsku a Irsku, dostalo do potíží značné množství bank, nejčastěji pak kvůli poskytování velmi rizikových úvěrů [10]. Problémy bank se poté přenesly velice rychle do ostatních států Evropy, kde se navíc začala věnovat pozornost zadlužení jednotlivých států. Následkem hrozby státních krachů byly nejvíce postižené státy nuceny do úsporných opatření a velká část evropských států se pomalu dostávala do recese [47]. Na ekonomicky nepříznivý vývoj či ztrátu financování, v podobě rizikových úvěrů poskytovaných soukromému sektoru, silně zareagovalo i stavebnictví, a to prudkým poklesem.

Současný vývoj v ČR

V současné době se situace podle posledních údajů vůbec nezlepšuje, ba naopak. Stavebnictví v České republice dále pokračuje v poklesu, za rok 2012 jde dokonce o 17,3 % [46]. Problémy kvůli nižší poptávce má stále více stavebních firem, které netrpělivě čekají, až se stavebnictví opět odrazí od pomyslného dna a začne růst. Nikdo zatím nedokáže přesně určit, jak dlouho si ještě stavební průmysl počká na výrazné oživení.

Dobrou zprávou mohou být nízké úrokové sazby, které ČNB snížila skoro na nulu [42]. Lze jen doufat, že toto opatření podpoří růst stavebnictví i celého hospodářství a nezvýší pouze zadlužení domácností, čehož jsme mohli být svědky např. v USA po roce 2000.

Patrně za největší změnu poslední doby, příležitost pro stavebnictví a obory na něj navazující, lze považovat deregulaci nájemného v České republice. Nízké úrokové sazby

spolu s deregulací by mohli pustit podobné projekty jako např. v Irsku z let 2005–2007 [39], kde stavební sektor prodělal značné oživení. S ohledem na současnou ekonomickou situaci je však velmi pravděpodobné, že v blízké době nelze očekávat výraznější boom ve stavebnictví. Berme tedy deregulaci nájemného jako příležitost, která má postavené základy, ale nemá prozatím ideální podmínky k tomu, aby byla plně využita.

Od srpna 2013 bude znovu spuštěn program Nová Zelená úsporám, který je zaměřen na investice do energetických úspor při rekonstrukcích i v novostavbách [49]. Tento stimul by mohl též pomoci stavebním společnostem. Firma Martin Jelínek je certifikovaný dodavatel pro tento program a značnou část jejích zakázek tvoří, nebo je jejich součástí, právě zateplování budov. Avšak podle vedení podniku jsou z předešlého programu Zelená úsporám zkušenosti takové, že Ministerstvo pro místní rozvoj opět nastaví náročné parametry. Dotační tituly tak budou velice těžko dosažitelné a soukromý odhad vedení ohledně jejich dosažitelnosti je pouhých 20–30 % [52].

1.5 Současná pozice na trhu

Od svého založení se firma Martin Jelínek z mikropodniku transformovala již na podnik malý. Ten můžeme charakterizovat podle počtu zaměstnanců, kterých musí být méně než padesát, a jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR [37]. Popisovaný subjekt má 14 zaměstnanců a roční obrat sotva dosahuje poloviny předepsané velikosti obratu středně velkých podniků. Lze ho tak zařadit mezi malé podniky.

Současný stav v Ústeckém kraji

Ústecký kraj patří ke krajům chudším [44]. Nezaměstnanost překročila hranici 11 % a hrubá mzda je o více než 2000 Kč nižší než celorepublikový průměr. V poslední době se zde začalo objevovat velké množství pracovních příležitostí v Německu, z čehož mohou obyvatelé Ústeckého kraje díky jeho poloze a dopravním spojením profitovat. Otázkou však zůstává, zda se tento fakt nějak promítne do oboru stavebnictví.

V současné době není stavebnictví příliš atraktivní pro vstup nových společností na trh. Ve svém okolí má popisovaný podnik spoustu stavebních firem. Je však velice důležité zaměřit se na jejich hlavní činnost. Můžeme najít pobočky velkých společností, které se ale zabývají spíše průmyslovými stavbami nebo stavbou komunikací v rámci veřejných zakázek. Ve většině případů se setkáme se stavebními společnostmi o velikosti 10–15

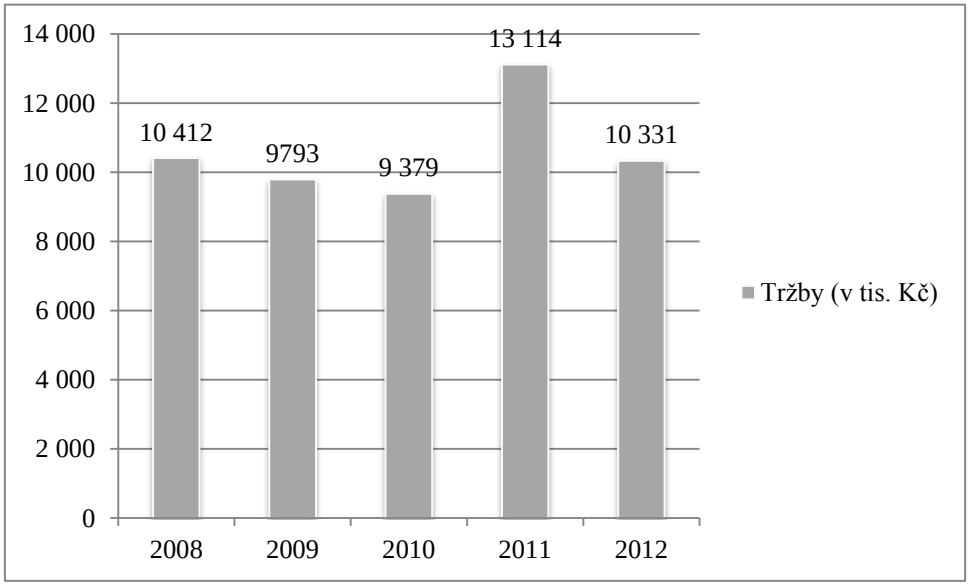
zaměstnanců, které se zaměřují na stavbu rodinných domů. To je též náplň práce firmy Martin Jelínek, ale je třeba zdůraznit, že to není její veškerá činnost. Drtivá většina konkurenčních firem není schopná ze svých interních zdrojů zařídit vybavení interiéru. Nejenže nemá potřebná zařízení ke zpracování materiálu, ale ani ho neumí zpracovat. Zákazník je tak nucen najít zcela nový podnik pro dokončení vnitřku domu. Pravděpodobně i díky této konkurenční výhodě a své velikosti nemá současná krize nějaký podstatný vliv na výstupy popisované ho ekonomického subjektu.

Postavení firmy Martin Jelínek z hlediska celorepublikového není příliš relevantní. Činnost popisovaného podniku se totiž vymezuje pouze na Ústecký kraj a za jeho hranicemi prakticky nepůsobí.

1.6 Hospodářské výsledky za minulá období

Současná ekonomická krize se na stavebnictví podepisuje velmi tvrdě. Vlivem poklesu poptávky ve stavebnictví vyhlašuje úpadek stále více stavebních firem. Počet úpadků však neodpovídá poklesu stavebnictví. Na trhu je stále mnoho firem, které i za cenu velké ztráty bojují o udržení na trhu, což enormně zvyšuje konkurenci. I přes tuto nelehkou situaci si firma Martin Jelínek udržuje hospodářské výsledky s mírnou fluktuací kolem jejich průměru. Pro popis hospodářských výsledků za posledních pět let uvedeme tržby, kterých dosáhl popisovaný podnik, a poté popíšeme vývoj čistého zisku.

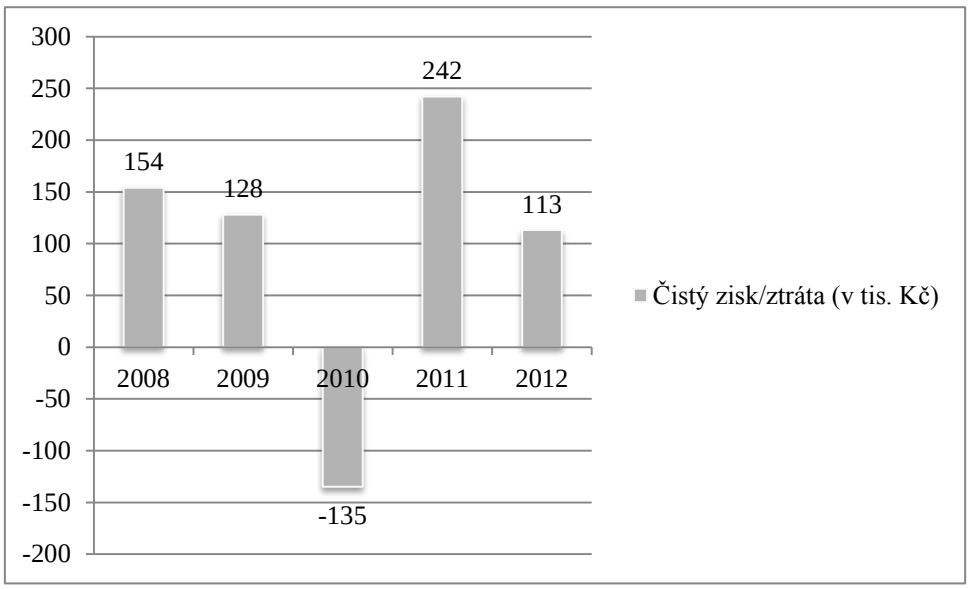
Obrázek č. 1: Vývoj tržeb od roku 2008



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

V uvedeném grafu můžeme zpozorovat poměrně konstantní výši tržeb. Výjimkou jsou pouze roky 2010 a 2011, kdy toto vychýlení tržeb směrem dolů značně ovlivnila velká zakázka probíhající od půlky prosince do konce února. Výši tržeb lze přisuzovat velikosti popisovaného ekonomického subjektu, který je jako malý podnik dosti flexibilní, ale zároveň má omezenou výrobní kapacitu, kterou se však snaží využít co nejefektivněji.

Obrázek č. 2: Vývoj čistého zisku od roku 2008



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z výše uvedeného grafu vývoje čistého zisku nás na první pohled může zaujmout ztráta v roce 2010. Ta je způsobena zakázkou, která ovlivnila i tržby mezi těmito roky, tedy zakázkou probíhající od půlky prosince do konce února. Musíme si uvědomit, že firma Martin Jelínek není obchodní společnost, tudíž vede pouze daňovou evidenci a příjmy z této zakázky se evidují jako příjem až v následujícím roce.

2 Nákup

2.1 Historie moderního pojetí nákupu

Nákup existoval v určité podobě odjakživa, nicméně o nákupu v rámci podniku se začínáme více zmiňovat až v druhé půli 20. století. Můžeme konstatovat, že v padesátých letech 20. století pak přichází stále více nových myšlenek zaměřených na podnikové „vstupy“. Výraznou změnou se stává transformace trhu prodávajících na trh kupujících. Podniky se koncem padesátých let začínají dlouhodobě zaměřovat právě na potřeby poptávajících [35].

Šedesátá léta 20. století jsou obdobím, v němž se začíná formovat marketing, který byl však podle Mefferta stále chápán jako „funkce řešení úzkého profilu“. K mohutnému rozvoji pak přispěl Philip Kotler, jehož práce pomohly zvýraznit orientaci na potřeby poptávajících [18].

V dalším desetiletí se objevují různé krize, nejvýznamnější jsou pak především „krize ropné“. V podnikatelském prostředí se začíná prosazovat důraznější pohled na nákup. Stalo se tak pravděpodobně vlivem zásob na hospodaření podniku. Začínají se více objevovat nové modely teorie zásob, ale i nové postupy při analýze vztahů podnik – trh [35].

Osmdesátá léta přináší rozštěpení zásobování a nákupu mezi vlastní nákup a logistiku. Stalo se tak jako následek formování teorie v oblasti informačních a hmotných toků [35]. Podniky trápilo především omezení surovinových zdrojů, nasycený trh a silnější konkurenční tlaky, které se snažily neustále snižovat. K tomu jim pomáhalo větší zaměření na marketing [18].

Léta devadesátá se zaměřila na širší spektrum marketingu, především pak značnou orientaci na podnikové okolí. Spolu s tím souvisí i stále větší pozornost směrem k dodavatelům. Další rozvoj prožila také logistika, logistiku nákupu nevyjímaje [37].

2.2 Definice nákupu

Synek [27] ve své knize uvádí nákup jako funkci, proces nebo organizační jednotku. Pokud s ohledem na velikost zkoumaného subjektu pomineme nákup jako organizační jednotku, můžeme nákup charakterizovat jako: *„Stanovení potřeb materiálových zdrojů na zabezpečení předmětu činnosti podniku a spojených s jejich obstaráním, dopravou, příjmem, distribucí vstupů (jako je skladové hospodářství), řízením zásob a případnou*

jejich úpravou před předáním do výroby, kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů.“ [12, str. 220]

2.2.1 Základní funkce a úkoly nákupu

Jak je nákup definován, jsme si již uvedli. Podívejme se tedy blíže na funkce nákupu a jeho úkoly.

2.2.1.1 Nákupní logistika

Nákupní logistika je základní funkcí útvaru nákupu [29]. Často bývá popisována jako: *„Efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky i službami, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.“* [35, str. 17]

Toto tvrzení platí obzvláště u stavebních společností. Charakteristické, nejen pro firmu Martin Jelínek, bývá velké množství materiálu i jeho druhů. To může způsobit nemalé problémy s jeho plánováním, nákupem, realizací dodávky či skladováním. Proto je nutné věnovat náležitou pozornost právě logistice. Tato problematika bude blíže nastíněna v kapitole 3.

2.2.1.2 Sourcing

Sourcing je v současné době stále více využívaným nástrojem. Mohli bychom ho zjednodušeně charakterizovat jako hledání, zajišťování a hodnocení zdrojů (z angl. jazyka source = zdroj). Uveďme si nyní dva nejčastější případy sourcingu.

Outsourcing

Základní činností outsourcingu bývá určení následků „vymístění“ výroby z podniku a zhodnocení, zda je zefektivněn výrobní proces pomocí nákupu zvenčí [29]. Není od věci si zhotovit Make or Buy analýzu [9] a na základě údajů o náročnosti výroby určit, zda je výhodnější vyrábět nebo nakupovat. Nesmíme vedle hlediska cenového opomenout i hledisko kvalitativní. Analýzu Make or Buy, i když ve zjednodušené formě, můžeme pozorovat i v zakázkové výrobě, kde jsou určité části kupované v obchodech, jako jsou např. Ikea, Baumax nebo Obi. Ty jsou následně s nižšími náklady upraveny pro naprosté uspokojení zákazníka. Je důležité si položit otázku: „*Kolik si můžeme dovolit vyrobit sami, abychom minimalizovali náklady?*“ [6, str. 4]

Insourcing

Insourcing se dá nazvat jako opak outsourcingu, tedy začlenění služby nebo výroby produktu doposud nakupovaných služeb. Jedná se tak o integraci těchto služeb do současné výroby podniku [22].

Sourcing ve firmě Martin Jelínek

Se sourcingem se ve vybraném podniku můžeme setkat z několika důvodů. Prvním důvodem je nedostatek prostředků pro zhotovení zakázky. Nejčastěji to v případě staveb bývá zhotovení střechy a příprava elektroinstalace, kdy jsou tyto práce realizovány jinými podniky. Dále jsou to okna nebo podlahy, neboť ani u jednoho se nevyplatí (ani časově, ani finančně) daný produkt vyrábět. Jejich instalaci a pokládku si však popisovaný podnik dělá sám. Občas také nastane situace, kdy je zapotřebí nějakého stroje, který není majetkem popisovaného ekonomického subjektu. V takovýchto případech se využívá strojů z jiných společností v okolí, které je, samozřejmě za úplatu, poskytnou.

V některých případech má využití sourcingu neblahý vliv na kvalitu. Právě cena je však ve většině případů nejdůležitějším kritériem při rozhodování zákazníků, kteří jsou na ni velice citliví. Sourcingu se proto v popisovaném podniku využívá i v případě, že je schopen určitou práci vykonat ze svých vlastních zdrojů. Zákazníkovi jsou důkladně vysvětleny výhody a nevýhody. Poté záleží jen na jeho požadavcích, zda trvá na nižší ceně, která však své nižší úrovně většinou dosahuje na úkor kvality.

2.2.2 Nákupní kritéria

Pro podnik je náhodný nákup zcela iracionální čin, proto je potřeba vzít v úvahu klíčová kritéria. Rozhodování pak ovlivňují např. vlastnosti produktů a služeb s nimi související. V pozadí nezůstávají ani schopnosti zvažovaného dodavatele. Tomek a Hofman uvádějí sedm nákupních kritérií, které se berou v úvahu při každém nákupu [35]:

1. cena,
2. schopnost uspokojit požadavky na kvalitu,
3. schopnost dodavatele vyhovět požadovanému termínu dodání,
4. technické parametry produktu,
5. možnost reklamace v případě nekvalitního provedení,
6. předešlé zkušenosti při uzavírání smluv a realizaci dodávek dodavatelem,
7. kapacita, kvalita a technologická úroveň výrobních zařízení dodavatele.

Nejdůležitějším aspektem při rozhodování o nákupu je ve firmě Martin Jelínek dochvilnost dodavatele, kvalita jeho produktů a možnost reklamace. Po těchto kritériích dále následuje cena, která je vždy poměřována s kvalitou. Bodu č. 7 a 4 se dají činnosti přizpůsobit nebo minimalizovat kvalitní komunikací, nicméně také je nelze opomenout. Posledním, doposud nezmíněným bodem zůstávají předešlé zkušenosti s dodavatelem. To lze brát v úvahu pouze z krátkodobého hlediska. Pokud dodavatel nevyhovuje nebo je nespolehlivý, pak není v zájmu logicky uvažujícího nákupce nadále rozvíjet bližší odběratelsko-dodavatelský vztah.

2.3 Cíle nákupu

Každá činnost je vykonávána kvůli dosažení nějakého cíle. Následně si můžeme uvést několik cílů, které se týkají nákupu podniku.

2.3.1 Uspokojování potřeb

Nákup je uskutečněn na základě uspokojení vzniklé potřeby. Tato potřeba může být po materiálu, zboží nebo službě. Potřeby by měly být specifikovány tak, abychom mohli dostatečně zajistit vstupy, přípravu a provedení výrobního procesu. S tím pak souvisí realizace dodávek, prodejní a poprodejní služby, kam můžeme zařadit např. poskytování a dostupnost náhradních dílů [34].

Ve zkoumaném podniku pak můžeme uvést jako nejčastější důvod vyvolání potřeby nedostatek materiálu. Často žádaným materiálem bývá materiál stavební, jako jsou beton nebo tvárnice. Podobně je na tom i potřeba dříví, která je vyvolána především kvůli truhlářské dílně, kde je dřeva zapotřebí velké množství, jelikož je kvůli tvorbě interiérů velmi vytížená. Značnou část spotřeby dále tvoří omítky, lepidla, tmely apod.

2.3.2 Snižování nákupních nákladů

Snižování nákladů je celosvětový trend. Je však všeobecně platné, že každý extrém je špatný. Měli bychom proto dbát nejen na etickou stránku, ale i na rizika s nákupem spojená – na kvalitu a na optimální množství zásob, které by mělo eliminovat zbytné náklady při pořizování či skladování.

O tom, jakou prioritu mají rizika před profitem, jsme se mohli přesvědčit během ekonomické krize v Evropě, kdy investoři kupovali německé dluhopisy dokonce i se záporným výnosem [38]. Potřeba jistoty je tak znatelným aspektem, který ovlivňuje především nákup podniku. Ve stavebnictví pak nelze mluvit o záporných výnosech na úkor

jistoty a spolehlivosti, avšak je zde ochota obětovat určitou část zisku za spolehlivost svého dodavatele. Tímto obětováním se vyhýbáme problémům v budoucnosti, které by s největší pravděpodobností přinesly mnohem vyšší náklady, než je rozdíl v cenách materiálu a zboží.

Cena často kopíruje kvalitu, nicméně není možné ani racionální brát to jako pravidlo. Cena je určována mírou konkurence, proto je zapotřebí neustále sledovat její vývoj na trhu a správně vybírat své dodavatele.

Určení optimálního množství zásob je nesporně důležitým krokem k optimalizaci a také redukci nákladů v rámci skladového hospodářství. Této problematice se budeme věnovat blíže ve třetí kapitole.

2.3.3 Zvyšování jakosti nákupu

Kvalita nakupovaného materiálu má vliv na celý proces jeho zpracování. Nedostatečná jakost pak způsobí přímo multiplikační negativní efekt. S nekvalitní surovinou se dá jen málokdy vyrobit kvalitní výrobek. Pokud je to možné, tak jen za značně zvýšeného úsilí a též nákladů. Nebylo by to poprvé, co bychom mohli zpozorovat zkroucené výrobky ze dřeva jako následek nesprávného skladování nebo zpracování materiálu. Nekvalitní zboží tak zákazníka spíše odradí, nežli přiláká.

Největším problémem pro firmu Martin Jelínek je podle vedení spíše průběžně klesající kvalita, neboť dodavatel s dlouhodobou nebo počáteční nízkou kvalitou služeb a materiálu je vyřazen již během procesu výběru dodavatele, či později na základě hodnocení dodavatele. Kvalita je však kontrolována při každé dodávce a v současné době takovéto problémy naštěstí nenastávají.

2.3.4 Snižování nákupního rizika

Jakost produktu můžeme chápat jako absolutní, ale i jako relativní, tj. uspokojení potřeb nákupce tímto produktem [35]. Rizikem tak nemusí být pouze vina dodavatele, ale i špatná volba výrobce. Nemalým problémem pak bývá též nedostupnost zdrojů, jež jsou potřeba k výrobě produktu, který požaduje zákazník. Poté se stává, že místo navyšování ceny kvůli nedostatku určitého typu materiálu cena zůstává kvůli konkurenčnímu boji níže, a tím způsobuje omezenost při nákupu některých zdrojů. Navíc může pobízet spekulativní nákupy, které celou situaci pouze zhorší.

Pro odvětví stavebnictví zatím není cenové riziko příliš aktuální. Více pravděpodobné je spíše zlevnění materiálu, které však nebude nijak razantní. Je to následek klesající poptávky po stavebních pracích. Výroba materiálu však reaguje pomaleji a působí zde určitá setrvačnost, která je vyvolána nedokonalou interakcí mezi jednotlivými články distribučního řetězce. Podmínky se však mohou změnit v momentě opětovného růstu poptávky, kdy se díky této setrvačnosti může projevit krátkodobý nedostatek materiálu a tím i zvýšení ceny materiálu. Růst poptávky ale není zatím aktuální problém. V budoucnu ho lze překonat díky správné predikci budoucí poptávky a včasné reakci na vzniklou situaci.

2.3.5 Zvyšování flexibility nákupu

Flexibilita v nákupu spočívá v přípravě a volbě alternativ k minimalizaci existujících rizik. Vhodné alternativy pak pomohou podniku přizpůsobit se při neplánovaných potížích nebo provést změny přinášející větší efektivitu. Můžeme konstatovat, že všeobecně platí poučka: „*Čím nejistější budoucnost, tím flexibilnější musí být plánování*“ [35, str. 21]. Jednoduše řečeno: „*Znamená to být neustále připraven naslouchat a přizpůsobovat se, a je-li to možné, anticipovat budoucí vývoj*“ [4].

Současná situace je do budoucna velmi nejistá. Právě proto by podniky měly věnovat větší pozornost různým alternativám svých dodavatelů. Ve firmě Martin Jelínek se sledují ceny při každé nabídce zboží a ceny materiálu se porovnávají jednou za půl roku. Právě díky změně situace by se mohlo ukázat toto sledování cen materiálu jako nedostatečné. Takto různé společnosti často doplácejí na svou rigiditu, respektive se příliš pomalu přizpůsobují vývoji na trhu.

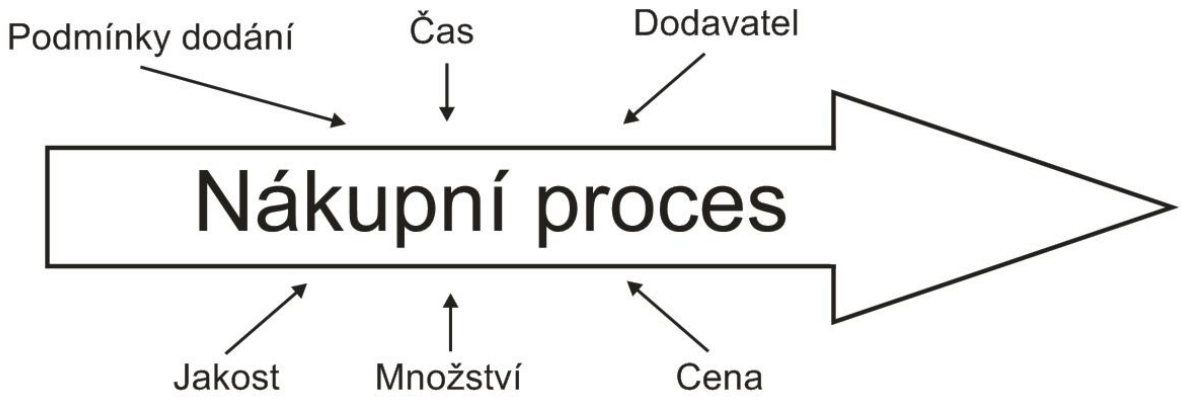
2.4 Nákupní proces

Nákup neznamená pouze poslat objednávku nebo ukázat v prodejně na výrobek, který chceme koupit. Skládá se z více samostatných kroků a je ovlivňován mnoha faktory. Následně se budeme zaobírat tím, jak nákupní proces probíhá a čím je ovlivňován.

2.4.1 Ovlivňující faktory

Každý proces je něčím ovlivněn. Ani nákupní proces není ušetřen vlivů spousty faktorů, z nichž si vybereme ty, které nákupčí musí řešit nejčastěji.

Obrázek č. 3: Faktory ovlivňující nákupní proces



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Nákup je značně ovlivněn výběrem kvalitního dodavatele. Nákupce má možnost akceptovat jeho podmínky dodání nebo je může s dodavatelem vyjednat. V popisovaném podniku je nejčastěji měněno místo dodávky, jelikož materiál se z větší části dopravuje přímo na stavbu. Ostatní podmínky týkající se různých pojistek či sankcí jsou součástí kupní smlouvy. S podmínkami souvisí i čas dodání, který též závisí na dohodě s dodavatelem. Pozdní dodání vytváří náklady, mezi které můžeme počítat např. nespokojené zákazníky a jejich odmítnutí smluv, kvůli kterým pak podnik musí dále skladovat výrobky z těchto ztracených kontraktů [35].

Jedním z nejzásadnějších kritérií pro firmu Martin Jelínek je kvalita dodaného materiálu či zboží. U materiálu se k posouzení kvality užívá jakost, která je požadována do určité výše, neboť pro uspokojení jeho potřeb nemusí být nutná zrovna ta nejvyšší [6]. Naopak nedostatečná jakost může mít katastrofální následky, především na těžce budovanou image popisovaného subjektu. Vysoká jakost s sebou nese zpravidla vyšší cenu, na kterou jsou zákazníci velice citliví. Tu ale lze snížit množstvím odebíraného zboží, kde se vyplatí brát v potaz tyto možnosti [6].

2.4.2 Průběh nákupu

V roce 1967 Robinson, Faris a Wind na základě svých empirických výzkumů vyvinuli osmistupňový model průmyslově nákupních rozhodnutí [14, str. 118]:

„1. poznání problému – iniciace nákupu,
2. identifikace charakteru potřeby,
3. specifikace vlastností a množství výrobku,

4. nákupní průzkum trhu,
5. soustředění a analýza nabídky,
6. vyhodnocení nabídky a výběr dodavatelů,
7. uzavření kupní smlouvy a zadání objednávek,
8. kontrola dodávek, zhodnocení dodavatelů včetně poznatků (zpětné vazby) pro případný další nákup.“

Tento model lze částečně aplikovat i na firmu Martin Jelínek, kde průběh nákupu můžeme charakterizovat podle následujícího schématu.

Obrázek č. 4: Průběh nákupu ve firmě Martin Jelínek

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Objednávka zákazníka

Ve firmě Martin Jelínek se můžeme setkat se dvěma způsoby získání zakázky. První je výběrové řízení, kterého se popisovaný podnik zúčastní. Pokud splňuje daná kritéria soutěže nejlépe, pak vyhrává, což nám iniciuje nákup. Druhým, častějším způsobem je objednávka od zákazníka. Ta může být podána pomocí emailu, dotazníku na internetových stránkách, telefonního hovoru či osobní návštěvy v kanceláři. Na základě této objednávky vzniká potřeba materiálu.

Iniciovat potřebu může kromě objednávky nebo zakázky také pokles zásob na jejich signální úroveň. Tato úroveň se pak sleduje u nejpoužívanějšího druhu materiálu a především u zboží v maloobchodě.

Kalkulace ceny a množství

Na základě požadavků a přání zákazníka je sestaven seznam potřebného materiálu. Dále se určí jeho množství, které se porovná se současnou zásobou na skladě. Nakonec se vypočítá počet dodávek a jejich cena. Jelikož se firma Martin Jelínek zabývá zakázkovou výrobou, můžeme tvrdit, že každá zakázka je projekt, jehož základní vlastností je jeho jedinečnost. Jednotlivé projekty jsou si podobné, avšak nikdy nejsou naprosto

stejné. Z tohoto důvodu nelze vytvořit nějaké přesné normy materiálu na výrobky popisovaného podniku. Při určování množství materiálu se používají technické listy, berou se v úvahu technologické postupy a udává se spotřeba na metr (krychlový nebo čtvereční), k čemuž značně přispívají dosavadní zkušenosti s přesnými výpočty potřeby materiálu. Stejně tak výrobky určené do interiéru, především pak truhlářská výroba nábytku, jsou z větší části vyráběny jako zakázková výroba, tudíž se jejich rozměry často mění. Spotřebu materiálu tak lze normovat pouze u neměnné části výrobků. Nutno dodat, že navzdory různorodosti výrobků, lze určit spotřebu materiálu podle rozměrů požadovaného produktu se značnou přesností. Výjimku tvoří rekonstrukce, kde se jako následek velmi obtížného určení potřeby materiálu může konečná spotřeba lišit až o 20 %.

V poslední době lze použít také 3D modely, které se vytvářejí pomocí počítačového softwaru. Jsou však časově náročné, což znamená i drahé. Využívány jsou tedy pouze na základě předchozího přání zákazníka.

Omezujícím faktorem při objednávání materiálů mohou být finance. Vzhledem k délce splatnosti faktur, která se po dohodě dá sjednat až na tři měsíce, je problém placení materiálu výjimečný, jelikož potřebné prostředky na zaplacení dodavatelů jsou získány z provedené nebo jiné zakázky. Od zákazníků je možné vybírat i zálohy, nicméně tato možnost je využívána pouze u nových zákazníků, kde neplní pouze funkci finanční, ale vyžaduje se především kvůli snižování rizika. Mnohem více omezující se zdá být velikost skladů. V případě, že společnost zhotovuje více zakázek najednou, může nastat situace, kdy je potřeba rozšířit kapacitu skladu. To lze pak řešit přizpůsobením velikosti dodávky nebo pronajmutím dalšího skladovacího prostoru, což záleží na nákladovosti jednotlivých variant. K tomuto rozhodování je pak zapotřebí vědět pořadí spotřeby potřebného materiálu, díky kterému se podnik může vyhnout zbytečně vynaloženým nákladům za pronajmutí dalšího skladu.

Vzhledem k dobré komunikaci se svými strategickými dodavateli je možné vytvořit harmonogram prací, který je zhruba měsíc dopředu poskytnut určitému dodavateli. Ten má pak dostatek času přizpůsobit se dané situaci a dodat objednané zboží bez problémů na předem určené místo v domluvený čas. Při stavbách je vytvoření tohoto harmonogramu velice důležité. Na jeho zhotovení je i dostatek času, jelikož se stavba začíná realizovat v rozsahu 1–3 měsíců od ujednání. Pokud není již uděleno stavební povolení, nejčastějším důvodem pak bývá absence projektu, díky které můžou administrativní náležitosti trvat

6–12 měsíců. Od vytvoření projektu trvá zbytek náležitostí zhruba 3–6 měsíců. Tato délka je ovlivněna územním rozhodnutím a povolením ostatních institucí, ze kterých v současné době můžeme uvést odbor dopravy, Policii ČR, majitele sítí jako jsou Telefónica Czech Republic, a. s., RWE Česká republika a. s., ČEZ, a. s., Dalkia Česká republika, a. s. a další.

Objednávka materiálu

Po výpočtu velikosti dodávky následuje výběr dodavatele. Nabídky materiálu jsou porovnávány u všech strategických dodavatelů podniku. Je zapotřebí najít dodavatele, který nabízí požadovaný sortiment a následně vybrat toho, který má nejvýhodnější podmínky nákupu. Tyto informace lze zjistit z katalogů nebo přímo z momentálních nabídek, které dodavatelé ochotně posílají na vyžádání elektronickou poštou. Na základě předešlých zkušeností se strategickými dodavateli se nákupčí ve firmě Martin Jelínek zaměřuje na platební podmínky a především na cenu materiálu. Kromě druhu a počtu měrných jednotek materiálu je také důležité určit adresu, kam se má dodávka doručit.

Objednávka je posílána pomocí emailu vybranému dodavateli. Je v ní uveden název položky, požadované množství a jeho cena. Na základě této objednávky je dodavatelem potvrzeno přijetí objednávky. To může doprovázet i zálohová faktura nebo tzv. proforma faktura. Záleží na dodavateli, kdy požaduje danou částku zaplatit. Na fakturách jsou uvedeny údaje o dodavateli i odběrateli, číselné označení, datum, rozepsané jednotlivé položky, měrné jednotky a jejich množství s cenou. Na konci dokumentu je uvedena celková cena dodávky bez DPH a s DPH. Faktura jako daňový doklad přichází na základě domluvy s dodavateli až po přijetí dodávky materiálu. Částka zaplacená na základě zálohové faktury je po dodání objednávky odečtena z požadované sumy k zaplacení. Proforma faktura oproti tomu slouží především k rekapitulaci položek a ceny. Má tedy spíše informativní charakter. Nacházejí se na ní stejné náležitosti jako na daňovém dokladu – faktuře, nicméně není nijak závazná.

Dodání materiálu a kontrola dodávky

Objednaný materiál je dodán na předem určené místo. Dodavatel také informuje, kdy nejdříve bude schopen dodat objednávku. Na datu i času dodání se následně dohodne s odběratelem. Materiál je převážen na europaletách, tudíž je velice jednoduché s ním manipulovat. Dopravním prostředkem bývá nejčastěji nákladní auto, které je schopné zastavit přímo před skladem, a vykládka materiálu tak zabere přiměřené množství času,

úměrně k velikosti dodávky bez značného zdržování. K tomu pomáhá i hydraulická ruka umístěná na dopravním prostředku, která manipuluje s dodanou objednávkou.

Během vykládání dodávky z dopravního prostředku probíhá též vstupní kontrola dodaného materiálu. V prvé řadě je kontrolován vzhled dodávky, zda není na první pohled nějak poškozená. Pak se kontrolují údaje z objednávky s dodaným materiálem. Je porovnáváno množství a druh materiálu. Pokud je vše v pořádku, po vyložení veškerého objednaného množství je porovnávána objednávka a dodací list, který přichází spolu s dodávkou. Zde se opět kontrolují všechny položky, jejich množství, ale především zda cena dodávky odpovídá ceně, která byla uvedená v potvrzovacím emailu a kterou odběratel akceptoval. Pokud něco během vykládky nesouhlasí, okamžitě je vše nafoceno a na dodacím listu je tento fakt zaznamenám proti podpisu pracovníka, jenž materiál dovezl. Vše rozporuplné se ihned reklamuje u dodavatele. V případě, že se na nějakou nesrovnalost přijde později, např. nějaké zvenku ne viditelné poškození, je taktéž pořízena fotografie a ihned odeslána společně s reklamací. Všechny nesrovnalosti jsou ve firmě Martin Jelínek zaznamenávány a později se tyto záznamy využívají při hodnocení dodavatele.

Přijetí materiálu na sklad

Po vykládce a kontrole dodávky je nutné přijmout materiál na sklad. Jednotlivé druhy materiálu jsou zaznamenávány na skladové karty, na které se zapisují veškeré pohyby zásob, a tak slouží k lepší evidenci zásob. Trochu jiná je však situace v maloobchodě, kde není tak obtížné manipulovat s objednaným zbožím. Evidenci v nepřehledném sešitě zde můžeme považovat za zcela nedostatečnou. Koncem roku je prováděna inventarizace, při které se porovnává fyzický stav materiálu ve skladech a stav v evidenci.

2.4.3 Typologie a charakteristika nákupních situací

Přímý opakovaný nákup

Tento typ nákupní situace můžeme charakterizovat jako „stálý, opakující se sortiment nákupu“, kdy účastníci mají již nějakou zkušenost s rozhodováním, která je pokládána za plně dostačující [35]. K těmto pravidelným dodávkám je zapotřebí vybudovat kontrolní systém, který nás upozorní na jakoukoliv odlišnost oproti objednávce. Všechny nesrovnalosti by se měly automaticky objevovat a evidovat. Kontroly se pak svým rozsahem a četností přizpůsobí podle dosavadních výsledků kontrol [29].

Přímý opakovaný nákup popisovaný subjekt vůbec nepoužívá. Důvodem je nerovnoměrná poptávka, ale především rozsah nabízených služeb a různorodost nabízených produktů v zakázkové výrobě. Takovýto způsob by převážně zapříčinil pouze nadbytek nebo nedostatek určitých druhů materiálu na skladě.

Modifikovaný opakovaný nákup

Nákup se opakuje, ale rozhodovací situace se oproti přímému opakovanému nákupu více či méně mění. Změnit můžeme např. dobu mezi dodávkami, množství apod. [35]. Nesmíme opět opomenout určitou míru kontroly.

Tento způsob nákupu je ve firmě Martin Jelínek používán z více než 95 %. Z důvodu časté změny prostředí a u každého zákazníka lišících se potřeb je zapotřebí objednávat pokaždé jiné množství určitého materiálu. Kontrolována pak bývá každá dodávka.

Nové nákupy

U nového nákupu jsou účastníci nákupního procesu ve zcela neznámé situaci. Nelze plně využít dosavadních zkušeností, a je proto důležité získat co nejvíce informací. Svou důležitost zde hraje i kontrola. Ta se stává při první dodávce jedním z nejdůležitějších kroků po jejím dodání. Bohužel ne každý dodavatel, který nabízí kvalitní vzorky, dodá i kvalitní dodávku [29]. Dalším faktorem pak může být např. balení nebo samotná doprava. Všechny tyto aspekty mohou mít vliv na kvalitu dodané objednávky.

Nový nákup je ve zkoumaném podniku ojedinělý jev. Děje se tak pouze při spekulativních nákupech, které nejsou příliš časté, ani veliké. Dalším důvodem pro nový nákup je pouze změna dodavatele. To může nastat buď nespokojeností s dodavatelem stávajícím, nebo technologickým pokrokem, kterému se dodavatel nestačil včas přizpůsobit.

2.5 Charakteristika trhu organizací

Pro trhy organizací bývá charakteristická vysoká dynamika. Tu můžeme spatřovat hlavně díky poměrně vysoké koncentraci konkurence, vývoji značné modifikace produktů a také neustálé obměně účastníků trhu. Takto vysoká dynamika se projevuje následovně [35]:

1. časté modifikace produktů,
2. časté změny výrobních metod a technologií u dodavatelů,
3. častý vstup nových potenciálních dodavatelů,
4. časté změny globálních tržních poměrů a s tím spojené cenové změny.

2.5.1 Technologie

Technologie jsou následkem výzkumu a vývoje. Ten je: *„Reprezentován snahou na základě vlastních nebo externích vědeckých a technických poznatků zdokonalovat vybrané výrobky a poskytované služby a zvyšovat produktivitu používaných výrobních postupů.“* [12, str. 221] K efektivnímu snižování morální zastaralosti je zapotřebí technologická předvídavost a nepřetržité pozorování vývojových trendů. Dalším významným ovlivňujícím prvkem výzkumu jsou čas a náklady, neboť výzkum bývá málokdy krátkodobý, tudíž také finančně náročný [4].

Ani stavebnictví, a to zcela záměrně, se nevyhnulo technologickému pokroku. Především pak v nově vyvinutých materiálech a značném využití výpočetní techniky. Příkladem mohou být 3D modely, které využívá i firma Martin Jelínek. Jedná se o počítačovou simulaci interiéru. Po měření se vytvoří v počítači totožná místnost, zobrazí se veškerý materiál a vybere se vybavení. Zákazníkům se tak nabízí velmi realistický obrázek jejich objednávky a spoustu věcí lze vyřešit již ve fázi plánování a návrhu. To má velice příznivý vliv na tvorbu plánu materiálu, prací i rozpočtu.

2.5.2 Poptávka

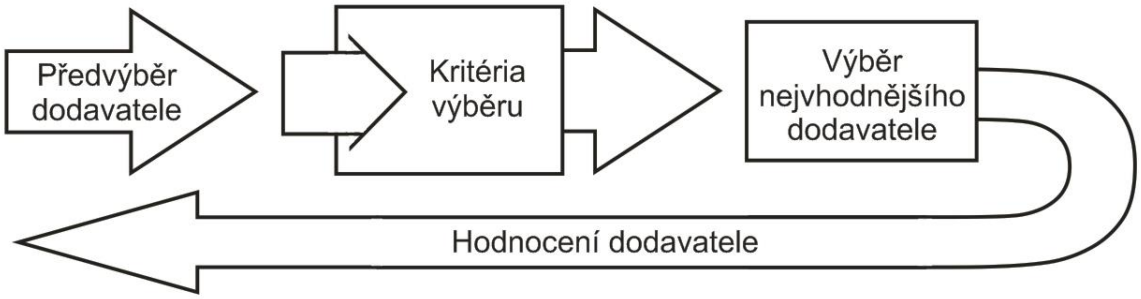
Důležitou zvláštností na trhu organizací je její odvozenost. To lze chápat tak, že podniky přizpůsobují svůj nákup podle situace na finálním spotřebním trhu [35]. Vzhledem k dobrému stavu českých bank a nízkým úrokovým sazbám roste zájem o hypotéky [48], a tak se můžeme domnívat, že by stavebnictví nemuselo prodělat až tak hluboký propad jako v některých zemích trpících následky prasknutí bubliny na trhu s nemovitostmi. Na druhou stranu je zapotřebí zdůraznit, že se do potíží dostává stále více stavebních firem a bankrot z nich zažívá rekordní množství. Nejčastěji pak podniky, které nemají dlouhou historii na trhu [51]. O to příznivější zprávou může být množství zakázek, které v současné době firma Martin Jelínek zpracovává a realizuje. V průměru se jedná o dvě nové zakázky měsíčně. Celkem se jedná přibližně o 30 zakázek ročně, z nichž jsou tři až čtyři většího rozsahu (např. kompletní stavba domu).

Jako další charakteristiku uveďme nižší pružnost při změně ceny. Podniky totiž kupují na základě vzniklé potřeby po určitém výrobku nebo vybavení. To se s největší pravděpodobností projeví na výsledné ceně výrobku. Je proto zapotřebí, aby byl podnik flexibilní, což jsme si uváděli v kapitole 2.3.5. Zvyšování flexibility nákupu.

2.6 Dodavatel

Výběr dodavatele je jednou z nejdůležitějších činností k zabezpečení plynulého a bezproblémového chodu podniku. Můžeme vybírat mezi strategickými dodavateli nebo se zajímat o zcela nové dodavatele.

Obrázek č. 5: Schéma výběru dodavatele ve firmě Martin Jelínek



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

2.6.1. Předvýběr dodavatelů

Abychom mohli něco vybrat, musíme mít také z čeho vybírat. Proto je zapotřebí si předem určit, co budeme potřebovat, a připravit si seznam potenciálních dodavatelů.

Určování potřeb

Jako první bychom si měli před začátkem předvýběru dodavatele určit námi požadovanou komoditu a také si ujasnit cílový trh [29]. Špatné nebo žádné záznamy o zamýšlených nákupech, jež jsou charakteristické především pro menší podniky, mohou způsobit bezpočet problémů. Nejčastěji podnik špatně určí potřeby v logicky sestavené řadě, vznikají nedorozumění s dodavatelem nebo se hůře určují základní faktory (např. množství, kvalita, cena, dodání…) [6]. Málokdy je předpověď naprosto přesná, nicméně nutí nákupce myslet dopředu, ještě než nastanou důležité události spojené s nákupem.

Seznam potencionálních dodavatelů

Tento seznam lze vytvořit z údajů, jež jsou plně dostupné na internetu. Velké množství informací o dodavateli lze zjistit na Administrativním registru ekonomických subjektů, jenž spravuje Ministerstvo financí nebo z dokumentů uveřejněných v obchodním rejstříku. Ty jsou též dostupné na internetu.

Dalšími možnostmi může být doporučení od jiných subjektů na trhu, tj. odběratelů zkoumaných dodavatelů, nebo shromažďováním údajů na různých výstavách a veletrzích. J. S. Gammon doslova píše: „*Je důležité získávat informace o nových firmách nejen z adresářů, ale také od přátel, ostatních podnikatelů a z místního tisku.*“ [6, str. 7]

2.6.2 Kritéria rozhodování při výběru dodavatele

Kritéria bychom mohli rozdělit do několika skupin. Do první skupiny kritérií můžeme zařadit samotné výrobky a poskytované služby dodavatelem. Další skupinou by byla cena se slevami či množstevními, většinou nekumulativními [8], rabaty a kontraktační podmínky, které je dodavatel ochoten nejen přijmout, ale i dodržet. Za třetí bychom mohli uvést samotnou image daného dodavatele. S tím pak souvisí i jeho pověst nebo důvěryhodnost.

Dodavatele můžeme dále rozdělit do dvou kategorií. Jako první lze uvést menší dodavatele, pro které jsou důležití i všichni drobní odběratelé a kteří velmi dbají na svou pověst [6]. Je třeba podotknout, že menší dodavatelé bývají z těchto důvodů velice spolehliví a pružní. Druhou kategorii tvoří větší podniky. U nich nelze očekávat tak osobní přístup, avšak oproti svým menším konkurentům jsou schopny dodat velké množství materiálu v širokém sortimentu.

Hlavní dodavatelé materiálu firmy Martin Jelínek jsou společnosti menší, kromě společnosti IZOMAT Praha s. r. o., která by se podle kritéria malých a středních podniků agentury Czechinvest řadila mezi podniky střední.

2.6.3 Výběr dodavatele a spolupráce s ním

Po shromáždění detailních informacích o dodavatelích lze odlišit vhodné od nevhodných. Výběr dodavatele je velice náročný proces. Na povrch mohou vyplynout doposud latentní problémy, které je však velice užitečné včas odhalit, predikovat následky a předem se na ně připravit. Uveďme si nyní tři základní pilíře při výběru dodavatele v popisovaném podniku.

Jakost

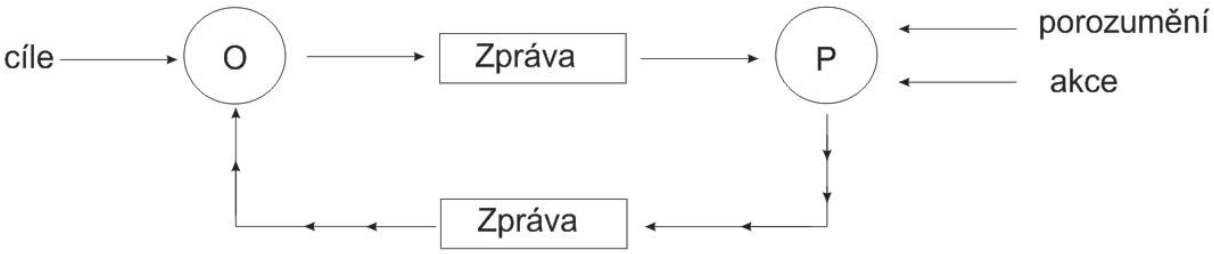
Na vysoké kvalitě prováděné práce si firma Martin Jelínek snaží vybudovat svou image. Často se proto potýká s problémy spojenými právě s touto ideou, jelikož ta je doprovázena vyšší cenou. Za to zákazníci požadují odpovídající ekvivalent v podobě objednaného produktu. Na to má značný vliv právě jakost dodavatele, která je v popisovaném podniku

posuzována podle kvality dodávky, které jsme se již věnovali. K tomu patří i hodnocení výrobní kapacity dodavatele, zda bude schopen dodat dostatek materiálu během výrobního procesu. Jako poslední pak v rámci jakosti dodavatele figuruje porovnávání platebních a dodacích podmínek.

Komunikace

Dobrá komunikace je jedním ze základních stavebních kamenů úspěchu, a to nejen v podnikání. Jak probíhá komunikace, si můžeme přiblížit ve zjednodušeném modelu manželů Andrewsových [1].

Obrázek č. 6: Zjednodušený model komunikace



Zdroj: ANDREWS C. Deborah a William D. ANDREWS. Business Commuication. New York : Macmillan Publishing Company, 1988. ISBN 0-02-303510-2.

„O“ zde představuje odesílatele zprávy, která putuje k „P“ neboli příjemci. Ten zpracuje odeslaná data, jež vyvolají určitou reakci. Odesílatel pak dostává určitou zpětnou vazbu.

Kitty O. Locker pak ve své publikaci uvádí prvotní náklady vznikající při špatné komunikaci. Řadí se mezi ně ztráta času vynaloženého na komunikaci, ztráta úsilí komunikovat a špatná sebeprezentace, což můžeme chápat jako utváření negativního image [17]. Tyto prvotní náklady se však následně multiplikují do dalších problémů, jako jsou např. problémy ve výrobě, přístup dodavatele, stále se zhoršující komunikace apod.

Ve firmě Martin Jelínek je komunikace velice důležitá, obzvláště při domluvě se strategickými dodavateli. Tomu je většinou poskytnut harmonogram prací zhruba měsíc před začátkem realizace zakázky. Dodavatel se pak může lépe přizpůsobit budoucím odběrům, kdy materiál k odběrateli putuje přímo z továrny nebo je blokován ve skladu pro konkrétního odběratele, zde pro popisovaný podnik. Díky kvalitní komunikaci lze u strategických dodavatelů vyjednávat nejen o ceně, ale především o splatnosti faktur.

Logistika

Logistika zasahuje do celkového oběhového procesu zásob. „*Především pak do dopravy, řízení zásob a manipulace s materiálem, balení, distribuce a skladování. Její součástí jsou též komunikační, informační a řídicí systémy. Jejím úkolem je zajištění potřebného materiálu, na určené místo, ve správném čase, v požadované kvalitě, s příslušnými informacemi a s odpovídajícím finančním dopadem.“* [5, str. 1]

Pokud je komunikace s dodavatelem na požadované úrovni a vyhovuje-li i kvalita dodávek, je následně zkoumáno, jak je dodavatel schopen dopravit objednávku na místo určení, popř. jak je ochotný dodávat na různá místa dodání. Z těchto důvodů je zkoumána vybavenost dopravními prostředky, tj. jejich počet, typ, zastaralost apod. nebo schopnost zajistit dostatečné množství těchto prostředků bez vlivu na konečnou cenu dopravy. Dále je porovnávána i vzdálenost dodavatele, resp. jak daleko se nachází sklad, jaká je jeho velikost a zda vytváří zásobu svých produktů. To je sledováno z důvodu pohotovosti dodavatele poskytnout materiál při nepředvídatelných situacích, jelikož na dostatek materiálu v průběhu výrobního procesu je ve firmě Martin Jelínek kladem značný důraz.

2.6.4 Optimalizace počtu dodavatelů

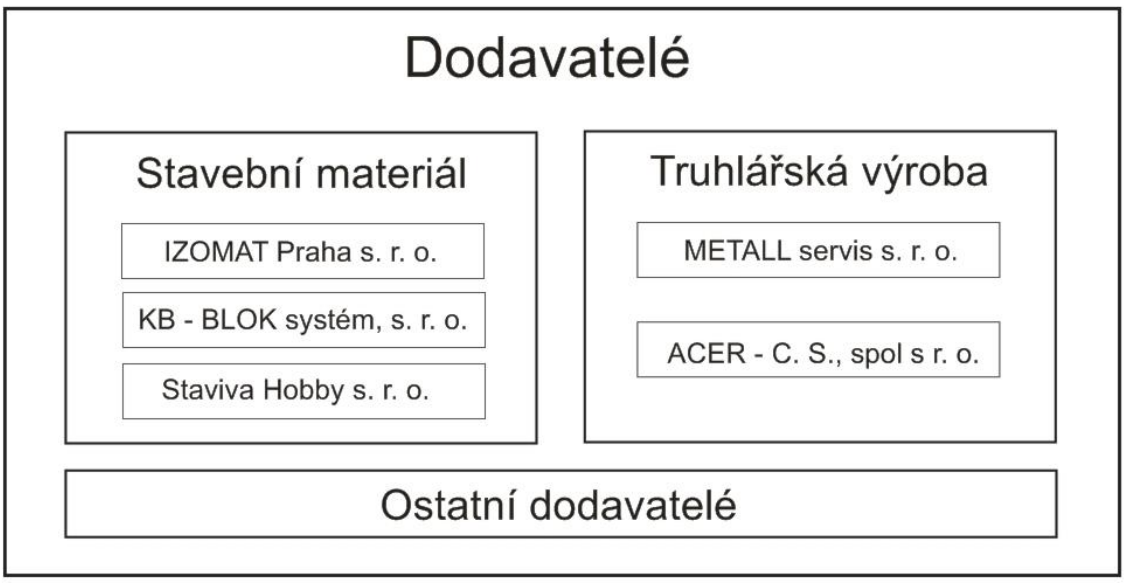
Určit optimální počet dodavatelů je velmi nelehký úkol. Čím více dodavatelů, tím více narůstá agenda spojená se zajištěním, koordinací dodávek a nově i kontrolou „černé listiny“ Ministerstva financí ČR. Velké množství dodavatelů může způsobit chaos nejen pro osoby vedoucí účetnictví, ale též pro vedení či zaměstnance podniku. Dále lze uvést také nárůst časové náročnosti u vyhodnocování nabídek jednotlivých dodavatelů.

V opačném případě, tedy při malém množství dodavatelů, se podnik váže na několik málo jednotek, což může být velice riskantní. Je třeba klást velký důraz na rozložení rizik. V případě problému jednoho z dodavatelů, bychom měli mít k dispozici řadu dalších [29].

Stavební firma Martin Jelínek má velké množství dodavatelů. Je však třeba zdůraznit, že právě kvůli zakázkové výrobě musí pokrýt veškeré požadavky a potřeby zákazníků. Jedná se tak o mnoho druhů materiálu, které často nejsou odebírány v nějakém závratném množství. Nejvíce je spotřebováváno materiálu na stavby, omítky a truhlářské práce. Právě zde můžeme najít hlavní dodavatele firmy Martin Jelínek. Kvůli agendě a diverzifikaci rizik odebírá v současné době stavební materiál od tří firem, konkrétně od firem IZOMAT Praha s. r. o., KB - BLOK systém, s. r. o. a Staviva Hobby s. r. o. Na truhlářské práce pak

odebírá materiál od firem dvou. Kovové části výrobků dodává METALL servis s. r. o. a dříví odebírá od společnosti ACER - C. S., spol. s r. o.

Obrázek č. 7: Schéma dodavatelů firmy Martin Jelínek



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z administrativního hlediska je pět strategických dodavatelů vcelku přijatelné číslo. Z hlediska flexibility nákupu je důležité mít v záloze více než jednu společnost. To však může být velmi obtížné, pokud v okolí podniku celkově není mnoho dodavatelů. Za problematický lze ale považovat fakt, že jakýkoliv výpadek by měl neblahé následky na plynulý chod podniku. Toho jsou si ve firmě Martin Jelínek velmi dobře vědomi. Proto sledují současnou kondici svých dodavatelů a vývoj situace na trhu.

2.6.5 Dlouhodobá spolupráce s dodavateli

Tuto podobu kooperace je nejlepší praktikovat u strategických dodavatelů. Zaměřme se nyní na výhody a nevýhody dlouhodobých vztahů s dodavatelem.

Výhody dlouhodobé spolupráce

Dlouhodobá spolupráce pomáhá oběma stranám. Odběratel díky předešlým zkušenostem ví, co může od svého protějšku očekávat. Také dodavatel má díky dlouhodobé spolupráci se svým odběratelem spojené určité jistoty [29]. Výsledkem toho může být např. sjednání námi přijatelnějších platebních podmínek, slevy nebo výhodnější ceny pro stálé zákazníky, znalost chodu společnosti dodavatele, což můžeme uplatnit i při obchodování

se zahraničím. Kupříkladu ve Francii je každoročně v srpnu ve většině podniků vyhlášena celopodniková dovolená. Veškerá činnost se obnoví až po jejím ukončení, s čímž je potřeba počítat dopředu.

Nevýhody dlouhodobé spolupráce

Jako nevýhodnou pak můžeme chápat příliš dlouhou spolupráci bez viditelných problémů. Nákupce má pak tendence díky obchodní historii být stále více rigidní ve vyhodnocování rizik či průzkumu trhu. Při sebemenším problému by tak postrádal dostatečnou flexibilitu při řešení vzniklých problémů. Úroveň rigidity se následně projeví ve výši nákladů.

Ve firmě Martin Jelínek si tuto situaci uvědomují. Pověstné „usnutí na vavřínech“ opravdu není v jejich zájmech. Z těchto důvodů porovnávají nabídku zboží svých dodavatelů při každé zakázce. Ceny materiálu pak jednou za půl roku.

2.6.6 Hledání nových nákupních příležitostí

Potřeba najít nového dodavatele má vždy jednu nebo i více příčin. Může se jednat o lepší ceny za kvalitativně srovnatelné zboží, o kvalitnější zboží nebo různé slevy, či množstevní rabaty, které jsou ve stavebnictví velmi časté. Dodavatelská základna firmy Martin Jelínek je však podle vedení podniku vyhovující, a proto byly v poslední době pouze kontrolovány současné ceny na trhu bez potřeby nalezení nového dodavatele. Současní dodavatelé nabízejí výrobky v odpovídající ceně i kvalitě, jsou snadno dostupní, především díky malé vzdálenosti jejich skladů, a poskytují smluvní slevy, někdy navíc i skonto za platbu předem.

2.6.7 Hodnocení výkonu dodavatele

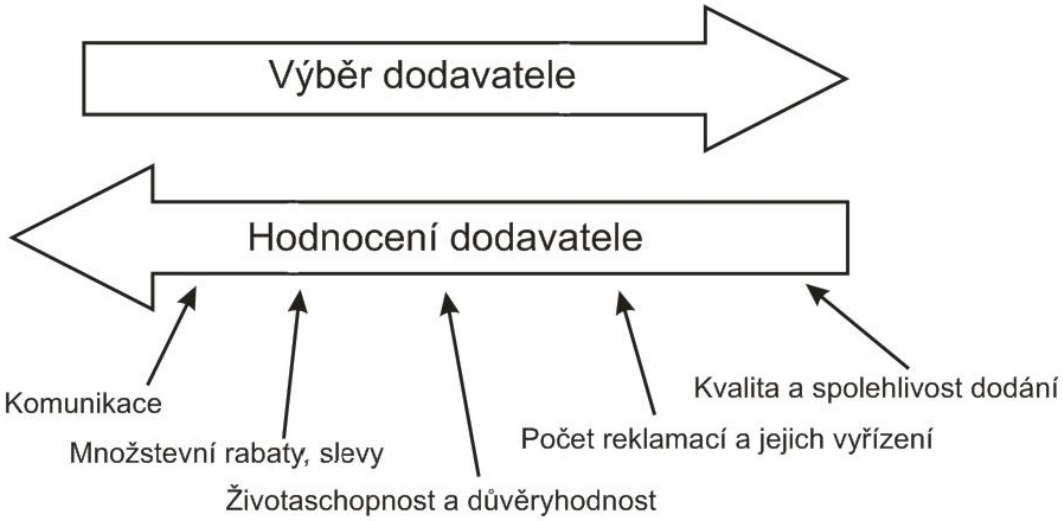
V průběhu spolupráce je shromažďováno množství informací, které se dále hodnotí. Na základě těchto vyhodnocení se podnik rozhoduje, zda bude pokračovat ve spolupráci s dosavadním dodavatelem nebo zda bude vztah dále modifikovat a rozvíjet. Pokud dodavatel není schopen plnit naše požadavky, či je i z jiných důvodu vyhodnocen jako nevyhovující, potom je s ním ukončena spolupráce.

Kritéria hodnocení dodavatele ve firmě Martin Jelínek

Pro správné hodnocení výkonu a spolehlivosti dodavatele je zapotřebí si určit některá, pro podnik rozhodující, kritéria. Z plnění těchto kritérií se poté určuje, zda nám dodavatel

vyhovuje, zda je zapotřebí modifikovat tento odběratelsko-dodavatelský vztah, či tento vztah ukončit.

Obrázek č. 8: Kritéria hodnocení dodavatele ve firmě Martin Jelínek



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Jako první kritérium ve firmě Martin Jelínek můžeme uvést samotnou komunikaci s dodavatelem. S tím souvisí ochota dohodnout se na platebních podmínkách, které však bývají standardní, nejčastěji pak splatnost dva měsíce. V případě potřeby lze vyjednat dokonce splatnost 90 dní. Od března 2013 vchází v platnost novela obchodního zákona, ve které se upravuje jak doba splatnosti faktury, tak výše úroků z prodlení. Další součástí v rámci komunikace je ochota dopravit zboží na určené místo a čas, ve kterém je schopen dodavatel objednané zásoby dodat.

Jako další kritérium můžeme uvést kvalitu a spolehlivost dodání. Předběžná dohoda s dodavateli na časovém plánu může být často zdrojem problémů. Je zapotřebí přizpůsobit časový plán dodání plánu výroby. Každé zpoždění dodávky pak může způsobit značné ztráty. Stejně tak nepřesnosti, jako je jiné zboží či materiál, chybné množství nebo poničení dodávky. Ve zkoumaném stavebním podniku se můžeme s reklamací setkat zhruba čtyřikrát až pětkrát do roka. Právě počet reklamací a postoj dodavatele k jejich vyřízení je též součástí jeho hodnocení. Ve většině případů je však k reklamacím pozitivní přístup. Dodavatelé mají své sklady lokalizovány v Ústí nad Labem, takže reakce na reklamaci nebo modifikace dodávky je dosti promptní.

Další, pro stavebnictví charakteristické, kritérium při rozhodování je možnost získání rabatu za větší množství odebraného zboží. U dodavatelů popisovaného subjektu se můžeme setkat i s poskytnutím skonta za platbu předem.

Za jiný důležitý aspekt při hodnocení dodavatele můžeme považovat jeho životaschopnost a důvěryhodnost [6]. Je zapotřebí hlídat finanční situaci svého dodavatele jak z důvodu plynulosti a disponibility dodávek, tak jeho daňové povinnosti, kterou je zapotřebí, především kvůli novele o DPH a s tím spojeným ručením za odvod DPH [45], od 1. 1. 2013 neustále sledovat.

3 Zásoby

3.1 Logistika a zásobování

Počátky logistiky sahají až do starověku, kde se původně vytvářela a uplatňovala především ve vojenství. Počátky jejího moderního pojetí se datují do padesátých let 20. století [30]. Druhá polovina šedesátých let je pak typická pro převzetí pojmu logistika různými civilními odvětvími v USA. Ve druhé polovině osmdesátých let se pojem logistika užívá stále častěji jako heslo, které se však vysvětlovalo mnoha způsoby. Shodnost výkladu tohoto pojmu nebylo u různých autorů prakticky možné najít. V důsledku toho vznikly vedle logistiky pojmy, jako je zásobování, nákup či materiálové hospodářství [25].

3.1.1 Definice logistiky

V předešlé kapitole jsme si téma logistiky již nastínili. Stručně můžeme říci, že *„logistika se zabývá pohybem zboží a materiálů z místa vzniku do místa spotřeby a s tím souvisejícím informačním tokem“* [5, str. 1]. Definice logistiky Evropské logistické asociace zní následovně: „*Organizace, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.*“ [7, str. 3]

3.1.2 Zásobování

Rozsah logistiky je značný a poměrně velmi široký. Zaměřme se proto na činnost, která nás vzhledem k tématu práce nejvíce zajímá, tedy zásobování, jež plní zásobovací funkci logistiky [20].

Zásobování má za úkol dlouhodobě zajišťovat hmotné statky a služby v kvalitě a množství, které umožní výrobnímu procesu zhotovit výrobky, jež budou splňovat požadavky zákazníků [9]. Značnou roli zde hraje hospodárnost, která musí brát v potaz též požadavky na sortiment, čas a místo dodání [36].

3.2 Zásoby

Určení optimální velikosti zásob je velmi nelehký úkol, jehož výsledek značně ovlivňuje náklady a plynulost výrobního procesu. Nejdříve si však vymezme pojem zásoby, jejich funkce a účel.

3.2.1 Vymezení zásob

Zásoby si můžeme vymezit jako soubor tvořený materiálem, nedokončenou výrobou a polotovary, výrobky, zbožím, obaly a náhradními díly.

U zásob můžeme spatřovat čtyři hlavní funkce [7]. Jedná se o funkci geografickou, kdy jsou vytvářeny podmínky pro územní specializaci. Příkladem toho mohou být ocelárny, které jsou kvůli dopravě situovány nedaleko nalezišť materiálu. Další je funkce technologická, která je udržována na základě potřebného technologického procesu. Třetí funkci lze uvést jako spekulativní, kdy je zboží skladováno se záměrem profitovat na změně budoucí ceny. Funkci technologickou a spekulativní budeme blíže rozebírat v souvislosti popisu zásob firmy Martin Jelínek. Vzhledem k tématu práce i předmětu činnosti popisovaného podniku lze považovat za nejdůležitější poslední funkci, tedy vyrovnávací. Zásoby vyrovnávají časový nebo množstevní nesoulad mezi výrobou u dodavatele a následnou spotřebou u spotřebitele. Dále tlumí nebo dokonce eliminují důsledky náhodných výkyvů ve výrobě [26].

Z uvedeného lze tedy říci, že nám zásoby pomáhají zajistit plynulost výrobního procesu. Jsou skladovány ve skladech, což s sebou nese kromě pořizovacích ještě skladovací náklady, které si upřesníme později, a to v kapitole věnované skladování.

3.2.2 Důležitost zásob pro firmu Martin Jelínek

V poslední době se můžeme stále častěji přesvědčit o trendu snižování zásob. Stále více obchodů nemá zboží skladem, avšak jsou schopné ho dodat do několika málo dní. Stejně tak firma Martin Jelínek se snaží minimalizovat zásoby kvůli nákladům, které s sebou nesou. Jedná se tak o zboží prodávané v maloobchodě i o materiál potřebný k výrobě. Těmto nákladům se bude věnovat následující kapitola 3.3 Řízení zásob. Díky nedaleko situovaným dodavatelům, kteří jsou dostatečně pružní, nemá firma příliš velikou potřebu tvořit velké množství zásob, nicméně úplně bez nich se také neobejde. Minimum zásob může způsobit problémy ve výrobě, na druhou stranu je podnik více motivován tuto příčinu poruchy odstranit tak, aby se již neopakovala [9].

3.2.3 Klasifikace zásob

Zásoby si můžeme dle jejich charakteristik rozdělit několika způsoby. Uveďme si proto základní rozdělení ze dvou hledisek, a to z hlediska funkčního a hlediska výrobního procesu.

3.2.3.1 Klasifikace zásob z hlediska funkčního

Zásobu lze z hlediska funkčního rozdělit na zásobu běžnou, pojistnou, technickou, sezónní, havarijní, nevyužitelnou [32] a spekulativní [26].

Běžná obratová zásoba

Tato zásoba nám kryje období mezi dvěma po sobě jdoucími dodávkami, kdy kolísá mezi úrovní minimální (resp. pojistné) a úrovní maximální zásoby. V podmínkách plynulé spotřeby je velmi cenný údaj průměrné běžné zásoby, který se za těchto podmínek rovná polovině průměrné dodávky [32]. Musíme si však uvědomit, že firma Martin Jelínek nemá běžný výrobní program. Její produkty jsou kvůli realizacím zakázkové výroby velice rozmanité, tudíž se podle průměrné běžné zásoby v tomto výrobním procesu nemůžeme s jistotou řídit.

Navzdory tomu, že stavební činnost je jednou z hlavních náplní práce, bychom ve skladu našli stavební materiál pouze v malém množství. Děje se tak jednak díky dobré spolupráci se strategickými dodavateli, ale také kvůli skladování stavebního materiálu. Ten je ponechán ve většině případů přímo na stavbě. Výjimky pak tvoří pouze stavby, které nejsou nijak zabezpečené. V tom případě je nutné uskladnit materiál ve skladu.

Minimalizace zásob však neznamená naprosto prázdný sklad. Jako běžnou obratovou zásobu můžeme najít různá lepidla, tmely, omítky, barvy, malířské potřeby, cementy a další. Nejvíce objemu ve skladech však zaujímá materiál k truhlářské výrobě, tedy dříví. I zde je však kladen důraz na minimalizaci množství.

Pojistná zásoba

Již z názvu lze vypozorovat, že podniky tvoří pojistnou zásobu za účelem pokrytí nečekaných výkyvů. Ty mohou vzniknout zdržením dodavatele s dodáním objednávky. Časté problémy způsobuje také chybné složení dodávky od dodavatele či jiné množství položek v dodávce. Neobvyklé není ani její poničení, což následně způsobuje značná zdržení související s vyřízením reklamace. V běžných podmínkách by pak pojistná zásoba měla být v relativně neměnné výši.

V popisovaném podniku se s pojistnou zásobou prakticky nesetkáme. Podnik se zde plně spoléhá na kvalitní služby svých strategických dodavatelů. Poskytnutý harmonogram dodávek v dostatečném časovém předstihu tak může být efektivním ekvivalentem úspory nákladů na skladování. Ten je tak obeznámen s budoucí potřebou zhruba měsíc dopředu.

Materiál je pak dodáván buď přímo z výroby, nebo je blokován ve skladu dodavatele, dokud nebude vyexpedován. Lze to považovat za jednu z výhod dlouhodobé spolupráce s dodavatelem, které byly obsahem kapitoly 2.6.5 Dlouhodobá spolupráce s dodavateli.

Technická zásoba

Tvorba technické zásoby je způsobena nezbytnými technologickými úpravami materiálu, které mají zajistit standardní jakost suroviny související s požadavky výroby. S technickou zásobou se často setkáváme např. u dříví. Ve firmě Martin Jelínek se však technická zásoba nenachází vůbec, jelikož dodávané dřevo je již připravené k okamžitému zpracování.

Sezónní zásoba

Velký vliv na spoustu podniků má sezónnost zásob. Můžeme se setkat s výrobou, kde je tímto ovlivněna pouze část produkce, ale není výjimkou ani chod podniku přizpůsobený celou svou výrobou na aspekt měnící se sezóny. Sezónní zásobu můžeme chápat více způsoby. Může se jednat o zásobu, která byla vytvořená nebo musí být utvořena v určité sezóně. Dále se může jednat o zásobu, která se shromažďuje průběžně, avšak je využita pouze na určité sezónní produkty.

Sezónnost popisovaný podnik velice ovlivňuje. Venkovní práce se realizují pouze za přijatelného počasí. Stejně tak hrubé stavby za použití vybrané technologie (mokrý či suchý proces) jsou velmi závislé na typickém sezónním počasí. V období nízkých teplot se činnosti soustřeďují především na rekonstrukce prostor s výplněmi otvorů, tj. interiérů, které jsou již nějak uzavřené. V časové tísni je možné provádět i venkovní práce s použitím zimních příměsí do stavebních materiálů, jaké se používají například při zateplování budov. Není však překvapením, že se jedná o nákladnější činnost než práce bez těchto příměsí. Jako sezónní zásobu tedy můžeme uvést právě zimní příměsi, které však kvůli optimalizaci zásob najdeme poslední dobou v podniku jen zřídka. Většinou je tento materiál uskladněn pouze krátkodobě, resp. po dobu určité zakázky.

Havarijní zásoba

Tato zásoba se vytváří především u strategického materiálu, jehož výpadek by měl značné následky na výrobní proces. Úkolem této zásoby je zajistit nepřerušený chod podniku v těžko předvídatelných událostech, jako je např. stávka, živelná pohroma, poruchy apod. Tato zásoba se v popisovaném ekonomickém subjektu neobjevuje.

Nevyužitelné zásoby

Jedná se o zásoby nepotřebné či nadnormativní. Nepotřebnou zásobu lze charakterizovat jako zásobu, kterou podnik již k výrobě svých produktů nepotřebuje, ale lze je prodat jiným organizacím, které jsou schopny ji spotřebovat. Nadnormativní zásobu pak můžeme chápat jako zásobu, kterou sice podnik k výrobě potřebuje, avšak potřebné množství ve výrobě je menší než celková zásoba.

Nevyužitelné zásoby jsou stálou položkou ve skladu firmy Martin Jelínek. Tyto zásoby mohou být prodávány dál, avšak podnik tak nečiní, ale nadále je skladuje pro využití v dalších zakázkách. Obzvláště při stavebních pracích nastávají situace, kdy je potřeba pouze pár kusů materiálu a takováto nová objednávka by s sebou nesla zbytečné náklady na pořízení. Vzhledem k trvanlivosti stavebního materiálu není problém jej skladovat kdekoliv v klimaticky nenáročných podmínkách. Je nutné dodat, že se jedná především o stavební materiál, jako jsou cihly, tvárnice apod.

Spekulativní zásoba

Záměrem držení této zásoby je spekulativní charakter neboli sázka na budoucí růst ceny. V podniku je držena se záměrem získání tak velkého zisku, aby převýšil náklady na jeho skladování. Popisovaný podnik spekulativní zásobu nemá. Nákupčí bývá sice pravidelně oslovován dodavateli s „výhodnými“ typy spekulativních nákupů, nicméně realita je později ve většině případů naprosto jiná.

Maximální zásoba

Maximální zásobu představuje dosažení nejvyššího stavu zásob v okamžiku nové dodávky. Pevně stanovenou úroveň této zásoby firma Martin Jelínek nemá. Její úroveň kolísá v závislosti na velikosti dodávek, které se odvíjí od množství potřebných zásob a jejich optimalizace při pořizování. Děje se tak především u stavebního materiálu, u dříví tuto hranici můžeme stanovit kolem 4,5 m^3.

Minimální zásoba

Tato zásoba představuje minimální množství, které je požadováno mít na skladě [11]. Jinými slovy je to výše zásoby, pokud byla vyčerpána běžná zásoba [33]. V popisovaném podniku tato zásoba není pevně stanovena, ale je kladen důraz na to, aby při dodávce zboží byla co nejblíže nule, ale zároveň ještě nebyla nulová.

Objednací (signální) zásoba

S minimální zásobou souvisí signální zásoba. Ta představuje výši zásoby, při níž je nezbytné objednat nové zásoby. Bývá proto označována také jako „bod objednávky“. Dodávka by měla dorazit nejpozději v okamžiku, kdy skutečná zásoba dosáhne minimální zásoby [36]. U popisovaného ekonomického subjektu se objednací zásoba rozlišuje pro dříví a pro zboží v maloobchodě. Dříví je objednáno ve chvíli, kdy je ve skladu ve velmi omezeném množství. To je stanoveno zhruba na 0,5 m^3. V maloobchodě se zboží, které slouží částečně i jako materiál, objednává, pokud se ve skladu nachází pár posledních kusů, nejčastěji tři a méně. Dodávka se tak skládá z určitého množství pytlů, které mají nejčastěji hmotnost 25 kg.

3.2.3.2 Klasifikace zásob z hlediska výrobního procesu

Tomek a Vávrová [33] z hlediska výrobního procesu uvádí výrobní zásoby, zásoby nedokončené výroby a zásoby hotových výrobků.

Výrobní zásoby

Jedná se o veškerý materiál dodaný dodavatelem. Tato zásoba se snižuje vydáním materiálu do výrobního procesu. Ačkoliv je popisovaný podnik stavební firmou, stavebního materiálu bychom ve skladu našli poskrovnu. Ten je dodáván průběžně během realizace zakázky, především kvůli skladovacím nákladům a vázanosti kapitálu v zásobách. Největší podíl v zásobách zabírá dříví, které se dále využívá v truhlářské výrobě. Vedle toho lze ve skladu najít třeba lepidla, tmely, barvy, malířské potřeby, cementy a další. Ve stavebnictví nedochází k tak masivnímu a rychlému vývoji jako například v elektronice, ale i stavební materiál prochází značným vývojem. Popisovaný subjekt tak mění složení materiálu po jednom až třech letech používání. Děje se tak kvůli rozšiřování sortimentu, ale hlavně kvůli novým materiálům, které postupně nahrazují staré, méně účinné.

Zásoby nedokončené výroby

Tyto zásoby vznikají výrobou vlastních polotovarů, které se zhotovují v předchozích fázích pozastaveného výrobního procesu a jsou dočasně skladovány ve výrobních meziskladech, popř. ve skladech jednotlivých středisek podniku. Vzhledem k proměnlivosti výrobků nejsou ve firmě Martin Jelínek vytvářeny žádné polotovary, neboť se nepovažují za výhodné.

Zásoby hotových výrobků

Hotovým výrobkem nazýváme již dokončený výrobek, který prošel výstupní kontrolou a je určen k dodání odběratelům. V případě staveb se nelze bavit o uskladnitelném výrobku. Jedinou možností by byla výroba dřevostaveb, které se po zhotovení převáží již jako kompletně zařízený dům. S takovouto zakázkou se však popisovaný podnik u svých zákazníků doposud nesetkal. Produkty z truhlářské výroby jsou skladovány v přilehlém skladu vedle provozovny truhlářských prací, který budeme blíže popisovat v kapitole 3.4 Skladové hospodářství.

3.3 Řízení zásob

Řízení zásob je jedna z hlavních činností, která značně ovlivňuje plynulý chod výroby. Jejím úkolem je udržovat zásoby na takové úrovni, která zabezpečí dostatečné plnění funkcí zásob [28], které jsme si již uvedli v předešlé kapitole.

3.3.1 Zásoby a vznikající náklady

Zásoby v podniku nejsou bezdůvodně, nicméně je důležité, i když často velice obtížné, určit jejich optimální výši. Právě výše zásob značně ovlivňuje vynaložené náklady.

3.3.1.1 Náklady nedostatku

Náklady při nedostatečné zásobě vznikají, pokud zásoby nemohou plnit svou vyrovnávací funkci. To se projevuje prostoji zaviněnými nedostatkem zásob [16]. K tomu může dojít např. zpožděním nebo výpadkem dodávky materiálu, poruchou stroje nebo jiným výpadkem výrobních prostředků. Tyto náklady se nedají popřít, nicméně jsou velice těžko kvantifikovatelné. Na jedné straně můžeme určit výši nákladů, pokud odběratel kvůli značnému zdržení vypoví smlouvu, na straně druhé je velice subjektivní výpočet poškození image firmy. Eliminaci těchto nákladů napomáhají pojistné zásoby, které však v popisovaném podniku s tímto úmyslem najít nelze.

3.3.1.2 Náklady na pořízení zásob

Při pořizování zásob může být, a to především v menších společnostech, opomíjen fakt nákladů na administrativu [19] související se zásobami. V první řadě je zapotřebí prozkoumat trh, vybrat nejlepšího dodavatele a připravit objednávku. Vzhledem k velikosti popisovaného podniku nelze ani uvažovat nad automatizovaným počítačovým softwarem, tudíž příprava objednávky může zabrat značné množství úsilí i cenného času. Stejně

náročná je i následná evidence všech dokladů, určení výše zásob ve skladu a následná likvidace těchto dokladů po určité době, kterou stanovuje zákon.

Další náklady vznikají během dopravy materiálu. Dnes jsou díky vysoké konkurenci dodavatelé nuceni snižovat ceny na minimum, proto nejsou ochotni z nízké cenové přirážky dotovat ještě dopravu. Výjimkou je odběr velkého množství najednou, s čímž se v popisovaném podniku vhledem k jeho velikosti i rozsahu činností vůbec nesetkáme. Dopravné stavebního materiálu nebo dříví činí 25,– Kč na kilometr. U ostatních zásob záleží na domluvě s dodavatelem, který může mít naplánovanou cestu, nebo se v jeho skladu zastaví pracovníci popisovaného podniku. V tomto druhém případě je zapotřebí brát v úvahu čas, který pracovník stráví mimo pracoviště, projeté pohonné hmoty, amortizaci dopravního prostředku, ale také tzv. náklady obětovaných příležitostí, tedy množství práce, kterou by zaměstnanec mohl udělat místo doby strávené nákupem. Dalším nákladem v rámci dopravy je pojištění objednaného materiálu kvůli snižování rizika v podobě poškození materiálu. Pojištění objednaného materiálu firma Martin Jelínek nenechává na dodavateli, ale zajišťuje si jej sama u ČPP (Česká podnikatelská pojišťovna).

Náklady vznikají i v závěru nákupu, tedy během přijímání zásob na sklad. Výhodou bývá balení materiálu na europaletách, které jsou velmi praktické pro manipulaci. Dodavatelé navíc používají dopravní prostředky, jejichž součástí je i hydraulické rameno, tudíž k manipulaci s velkými částmi dodávky, např. s plnou paletou, není zapotřebí žádného náročného (finančně ani manipulativně) zařízení. Tímto jsou náklady na vykládku, kam bychom měli počítat náročnost manipulace, s tím související čas a náklady obětovaných příležitostí, značně snížené.

3.3.1.3 Náklady na udržování a skladování zásob

Výhodou firmy Martin Jelínek jsou vlastní sklady a zásoby poměrně nenáročné na skladování. Skladbou a funkcemi skladů se budeme zabývat v kapitole 3.4 Skladové hospodářství.

Sklad

Na náklady ve skladu můžeme pohlížet z několika hledisek. První skupinu těchto nákladů můžeme nazvat jako náklady vynaložené na sklad. Jedná se např. o nájem, který díky vlastnictví svých skladů s dostatečnou kapacitou nemusí popisovaný podnik vůbec řešit. Stavební materiál je na podmínky ve skladu velmi nenáročný. Často ani nebývá uskladněn

ve skladu, nýbrž se nachází přímo na stavbě, která však musí být zajištěná, aby nedocházelo ke krádežím. Jiná situace však nastává při skladování dřeva, kde jsou vyžadovány vhodné klimatické podmínky. To je v truhlářské výrobě firmy Martin Jelínek řešeno spojením skladu s pracovištěm. Díky tomu se nachází materiál blíže spotřebě a jsou zajištěny vhodné klimatické podmínky. Teplota se díky vestavěným radiátorům pohybuje okolo 15 °C, což zajišťuje provoz kotle na pevná paliva, kde se dají zužitkovat zbytky z truhlářské výroby. Další náklady lze spatřovat v údržbě skladovacího zařízení (např. manipulační), svícení nebo nákladech na otop [21].

O sklad se také musíme starat, tudíž je zapotřebí, i když pouze občas, sklad opravovat. Vzhledem k vyhovujícímu stavu skladů se můžeme v popisovaném podniku setkat pouze s drobnými opravami. Také náklady na úklid nejsou nijak závratné, jelikož tuto činnosti vykonávají zaměstnanci v truhlářské výrobě, kteří mají více práce spíše s úklidem v dílně. Velmi překvapivé je pak vodné a stočné, které se díky ploše, kterou sklad u truhlářské výroby zabírá, šplhá do těžko pochopitelných výšin. Příkladem tak může být spotřeba vody právě v provozovně truhlářské výroby, kde činní zhruba 1 200 Kč ročně. Vodné a stočné je však ve výši 10 000 Kč.

Rizika a pojištění

Skladování zásob s sebou nese i svá rizika [35]. Jedním z nich může být jakékoliv znehodnocení materiálu. Vzhledem k dlouhodobé trvanlivosti zásob firmy Martin Jelínek je nejčastějším důvodem poškození pravděpodobné nedodržení klimatických požadavků ve skladu. Následkem velké vlhkosti se může znehodnotit dříví nebo ztvrdnout cement či omítkové směsi. Spojením provozu se skladišti je však toto riziko sníženo na minimum a podnik se tak s těmito problémy nepotýká. Stejně tak morální opotřebování není ohodnoceno jako rizikové, neboť zásoby v popisovaném podniku nepodléhají tak rychlému, nebo dokonce žádnému, technologickému vývoji. Co je však možné vidět jako značné riziko, jsou krádeže. To se dá snižovat zabezpečováním staveb a skladu, což s sebou nese opět odpovídající náklady. Proti všem rizikům je firma Martin Jelínek pojištěna u ČPP - Česká podnikatelská pojišťovna, a. s. do hodnoty 10 mil. Kč.

3.3.1.4 Vázanost kapitálu v zásobách

Vázanost kapitálu v zásobách může být v praxi celkem zavádějící pojem. Je nepochybné, že pokud podnik nakoupí zásoby, tak tyto finanční prostředky nemůže použít. Narážíme zde tedy na likviditu zásob, kterou si můžeme představit jako přeměnu zásob ve finanční

prostředky. Cihlou, tedy pokud se nejedná o zlato, dodavateli můžeme zaplatit pouze ve výjimečných případech, protože barterový obchod již dávno nahradily peníze. Daňový úřad by pak nepřijal ani to zlato. Tuto vázanost lze však oddálit, redukovat nebo dokonce eliminovat několika způsoby. Prvním může být dodavatelský úvěr, který se vzhledem k potřebě kapitálu samotného dodavatele často nevyužívá. Standardním nástrojem však bývá splatnost faktury. Jako naprostý standard je splatnost jeden měsíc. Výjimkou nejsou ani dva měsíce a v případě potřeby je firma Martin Jelínek schopna vyjednat splatnost až 90 dní. To je ovšem možné pouze u strategických dodavatelů, kteří mají s popisovaným podnikem již nějaké zkušenosti. Vzhledem k minimalizaci zásob a době splatnosti faktur popisovaný subjekt problémy s vázaností kapitálu nemá.

3.3.2 Dodávkový cyklus

Dodávkovým cyklem je myšlen časový úsek vyjádřený ve dnech, který je mezi dvěma po sobě jdoucími dodávkami [36]. Ve firmě Martin Jelínek je tento cyklus velice časově proměnlivý. Pojďme si nyní uvést, jaká rozhodnutí je zapotřebí brát v úvahu a co značně ovlivňuje dodávkový cyklus.

Spotřeba

Spotřebu můžeme dělit na průměrnou denní, skutečnou za určité období, plánovanou apod. Zásobu tak neovlivňuje pouze její průměrná výše, svou úlohu hraje i plynulost spotřeby [31]. Z důvodu širokého sortimentu zakázkové výroby nelze spotřebu v popisovaném podniku pokládat za konstantní. Výrobky nejsou stejné, proto je spotřeba materiálu proměnná v závislosti na povaze právě realizovaného produktu. Tomu nahrávají i technologické postupy, kdy kupříkladu musí schnout lepidlo nebo lak. Je však důležité dodat, že spotřeba se dá až na výjimky, které představují např. rekonstrukce, určit dopředu s velkou přesností. Dodávkový cyklus tak sice značně ovlivňuje, ale dá se úspěšně předpovědět. Největší podíl na spotřebě zásob pak mají položky jako beton, dříví, omítky, lepidla atd.

Bod objednávky

S bodem objednávky neboli se signální zásobou jsme se setkali již při klasifikaci zásob v kapitole 3.2.3 Klasifikace zásob. V popisovaném podniku musíme rozlišovat několik druhů materiálu. První skupinou je stavební materiál, který se pokud možno vůbec neskladuje. Ve skladu ho lze najít pouze ve velmi omezeném množství, přičemž se jedná

většinou o tzv. nadnormativní zásobu. U dříví je bodem objednávky určité množství, nejčastěji pak 0,5 m^3. Poslední velkou skupinou je zbylý materiál, kam patří omítky, lepidla, cementy, malířské potřeby apod. Zde se bod objednávky udává v kusech (malířské potřeby) nebo podle počtu balení na skladě. Tento bod se zde rovná stavu, kdy se na skladě nachází poslední dva až tři kusy.

Velikost dodávky

Při určování velikosti dodávky má nákupčí za úkol zjistit hranici, kdy se náklady na pořízení začínají rovnat nákladům na uchovávání zásob. Určení správné velikosti je důležité zpravidla z pohledu vlivu na výši potřebné (nejčastěji běžné) zásoby [36]. Vzhledem k nerovnoměrné spotřebě zásob se zdá určení optimální velikosti dodávky jako velmi nelehký úkol. Především z pohledu, aby současná zásoba dokázala pokrýt obtížně předvídatelnou spotřebu do doby, než přijde nová dodávka zásob [3]. Tato situace však ve firmě Martin Jelínek zcela odpadá, jelikož nerovnoměrnost spotřeby způsobují technologické postupy. Plán spotřeby se dá vytvořit již na začátku, proto je možné určit minimální velikost dodávky, aby pokryla spotřebu mezi dvěma dodávkami. Při zjišťování optimální velikosti tak hraje největší roli porovnání nákladů na pořízení (nejčastěji doprava), s náklady na uchovávání zásob (např. náklady na provoz skladu). Většinou se však vedení podniku rozhoduje pro nákup zásob, které však nemíří do skladovacího prostoru. Náklady na pořízení jsou tak nižší než možné náklady, které by vznikaly uskladněním zboží ve skladu.

Dodací lhůta

Dodací lhůtou je myšlen počet dní, které uplynou od potvrzení objednávky do chvíle fyzického předání dodávky zákazníkovi. Čím kratší je dodací lhůta, tím výkonnější dodavatel [9]. U dodavatelů firmy Martin Jelínek je doba dodání v rozsahu 5–10 pracovních dní. Stavební materiál a dříví je v souvislosti s dodací lhůtou závislý na velikosti objednávky. Zde však velmi pozitivně funguje kvalitní komunikace, kdy je dodavateli sdělena potřeba dodávek s časovým předstihem. V těchto případech pak není délka dodací lhůty důležitá, jelikož má dodavatel více než dostatek času reagovat. Sledována je spíše spolehlivost dodání, tedy jestli dodavatel opravdu dodal zboží ve smluveném termínu. Zbylý materiál není objednáván ve velkém množství. Proto jsou dodavatelé většinou schopni dodat objednanou dodávku během několika pracovních dní.

3.3.3 Vybrané koncepty řízení výroby

Za posledních více než čtyřicet let se v průmyslově vyspělých západních zemích vyvinuly ucelené koncepty řízení výroby. Ty vycházejí z určitých principů filozofických přístupů k výrobnímu managementu, který byl realizován a uznáván v dané době. Všechny však mají společný účel, tedy eliminovat neefektivnost dříve používaného řízení výroby [15].

MRP

Material requirement planning neboli v překladu plánování požadavků materiálu. Základním principem MRP je plánování materiálových požadavků, které vychází především z rozvrhování jednotlivých činností a řízení zásob [30]. Nahrazuje dosud užívané řízení zásob efektivnějším způsobem, tj. adresným objednáváním materiálu podle skutečných potřeb, kde potřebné informace zpracovává výpočetní technika [15].

Ve firmě Martin Jelínek není systém MRP využíván. Nejedná se totiž o tak velký podnik, kde by bylo řízení zásob příliš náročné, a pořizování systému by tak bylo zbytečnou investicí. Výzkum Ladislava Blažka [2], který se týkal vývojových tendencí podniků, jen potvrzuje správnost tohoto jednání. V souboru malých a středních firem byl podíl implementovaných modulů MRP celkem 70,5 %. Nastala však paradoxní situace, kdy aplikace MRP snižovala hospodářskou úspěšnost podniku. Děje se tak právě díky velikosti podniku a nižší náročnosti řízení zásob, než je tomu ve velkých společnostech.

Just in time (JIT)

Just-in-time (dále jen JIT) byl koncipován v USA, nicméně poprvé ho aplikovala firma Toyota Motor Company v Japonsku [8]. Základem tohoto konceptu je výroba pouze nezbytných položek ve vyžadované kvalitě, požadovaném množství a nejpozději přípustných časech. Má se tak eliminovat pět základních druhů ztrát, které vyplývají z nadprodukce, čekání, dopravy, udržování zásob a nekvalitní výroby [15]. Následkem užití této koncepce je požadovaná minimalizace zásob. K úspěchu je však zapotřebí mít opravdu kvalitní dodavatele a udržovat s nimi bezchybný informační tok.

Objednávky ve firmě Martin Jelínek jsou zasílány dodavatelům se značným časovým předstihem. Ti se pak lépe přizpůsobí harmonogramu prací a jsou zcela bez problému schopni dodat zboží ve smluveném čase na smluvené místo. Z toho lze usuzovat, že koncept JIT má shodné některé prvky dodávání stavebního materiálu s popisovaným ekonomických subjektem, jelikož dodávka stavebního materiálu je realizována přímo

na stavbu v požadovaném čase i kvalitě. Co však není zcela v souladu s teorií JIT, je velikost dodávky, která bývá v průměru pět palet stavebního materiálu. Ta je značně ovlivněna
i velikostí stavby, jak ve smyslu realizovaného produktu, tak prostoru, jinak zvaného *deponie*. V koncepci JIT se uplatňují časté, velikostně menší dodávky kvůli minimalizaci zásob [33]. To se ovšem nedá říci u popisovaného podniku, který se tak rozhoduje na základě pořizovacích nákladů, především dopravy. Oproti tomu náklady na skladování jsou mnohem menší, než takto častá doprava materiálu.

Zbytek zásob se pořizuje na sklad jako běžná zásoba. U těchto položek se proto o konceptu JIT nedá mluvit vůbec.

3.4 Skladové hospodářství

V předchozích kapitolách jsme si popsali zásoby podniku a při jejich řízení jsme uváděli náklady v souvislosti s údržbou skladu. V této kapitole se tedy podíváme, co si pod pojmem skladování můžeme představit, jaké funkce má sklad a s jakými druhy skladů se můžeme setkat.

3.4.1 Skladování

Drahotský a Řezníček uvádějí důležitost skladování v podniku: *„Skladování je v podniku jednou z nejdůležitějších částí logistického systému, která zabezpečuje uskladnění produktů (např. surovin, dílů, hotových výrobků) v místech jejich vzniku a mezi místem vzniku a místem spotřeby a poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladovaných produktů.“* [5, str. 19]

Z výše uvedeného lze vyčíst, že skladování je v podniku nenahraditelnou činností. Skladovat zásoby můžeme v průběhu celého výrobního procesu – materiál na začátku výrobního procesu, polotovary nebo různé díly výrobku uprostřed a již hotové výrobky v jeho samotném závěru.

Firma Martin Jelínek má celkem dva sklady. Sklad můžeme definovat jako určité vymezené místo k bezpečnému přechovávání zásob. První sklad se nachází u prodejny maloobchodu, v Masarykově ulici v Ústí nad Labem, kde sídlí i vedení podniku. Zde je uchováváno zboží nabízené v přilehlém obchodě, které lze částečně považovat i za materiál. Jedná se tak např. o malířské potřeby, barvy, laky a další. Dále se zde nachází část zásob, která je citlivá na klimatické podmínky, především pak na vlhkost. Do této

skupiny zásob můžeme řadit omítky, cement apod. Tyto zásoby lze zde nalézt kvůli povaze skladu, jelikož se nachází uvnitř budovy, čímž jsou zásoby lépe chráněny před nežádoucími vlivy.

Druhý sklad se nachází u provozovny truhlářské výroby. Ta je situována v části Trmice v Ústí nad Labem, zhruba pět a půl kilometru od maloobchodu. Zde se skladuje dříví a stavební materiál. Děje se tak z důvodu větší plochy skladu, kam se odhadem vejde zhruba 70 palet. Dřevo se skladuje prakticky v místě jeho spotřeby a stavební materiál se vozí přímo na stavby, tudíž není potřeba skladovat ho v obou skladech. Je proto využíván tento větší sklad s horšími klimatickými podmínkami, které však stavební materiál neznehodnotí. Dalším důvodem výběru tohoto skladu je dopravní dostupnost. Část Trmice se nachází dostatečně daleko od centra Ústí nad Labem. První sklad ale najdeme právě v centru, kde jsou dopravní prostředky značně limitovány svou velikostí. To se týká pohybu po městě i možností vyložení nákladu. U druhého skladu tyto problémy odpadají, jelikož je lépe dostupný pro dopravní prostředek jakékoliv velikosti.

3.4.2 Funkce skladů

Jako základní funkce skladování si můžeme uvést následující tři, tedy přesun produktů, uskladnění produktů a přenos informací [24].

Přesun produktů

Zde se jedná o následující úkony [5, str. 19]:

- příjem zboží (vyložení, vybalení, evidence, kontrola),
- transfer či ukládání zboží (přesun produktů do skladu),
- kompletace zboží podle objednávky (přeskupení produktů podle požadavků zákazníka),
- překládka zboží (z místa příjmu do místa expedice bez uskladnění zboží),
- expedice zboží (zabalení a naložení zásilek do dopravního prostředku, kontrola zboží podle objednávek, úpravy v evidenci skladových zásob).

Uskladnění produktů

Dříve jsme si popsali druhy zásob. Ty je ale potřeba někde uchovávat, a proto jsou uskladněny ve skladech. V nich můžeme skladovat zásoby přechodně, kdy doplňujeme základní zásoby, nebo s časovým omezením, což se týká zásob nadměrných neboli

nárazníkových. Ty vznikají jako následek např. sezónního kolísání poptávky, spekulativních nákupů apod. [24]

Přenos informací

Přenos informací se týká především stavu zásob a jejich umístění, stavu zboží v pohybu, vstupních a výstupních dodávek, zákazníků, personálu a využití skladových prostor [5]. Nedostatek informací pak způsobuje značné problémy při rozhodování, kdy nelze s jistotou rozhodovat správně nebo dokonce vůbec.

V literatuře se můžeme setkat s dalšími funkcemi, které uvádějí např. Daněk a Plevný [3]:

- **Vyrovnávací funkce**, která je důležitá při odchylném materiálovém toku a materiálové potřebě z hlediska kvantity materiálu nebo ve vztahu k materiálovému rozložení [25].
- **Technologická funkce**, se kterou se setkáme nejčastěji ve výrobní logistice. Jedná se o technologické procesy, které by bez skladování nemohly vůbec proběhnout. Tato funkce souvisí s technologickou zásobou, kterou jsme popsali již dříve.
- **Spekulativní funkce**, která je charakteristická pořízením zboží za účelem získání prospěchu v souvislosti s budoucím očekáváním nárůstu ceny.

Ve firmě Martin Jelínek se setkáváme se všemi třemi základními funkcemi. Z funkcí, které uvádí Daněk a Plevný se však jedná pouze o funkci vyrovnávací. Již v kapitole 3.2.3 Vymezení zásob jsme si uváděli, že popisovaný podnik netvoří technologickou ani spekulativní zásobu, tudíž sklady nemohou tyto funkce plnit.

3.4.3 Druhy skladů

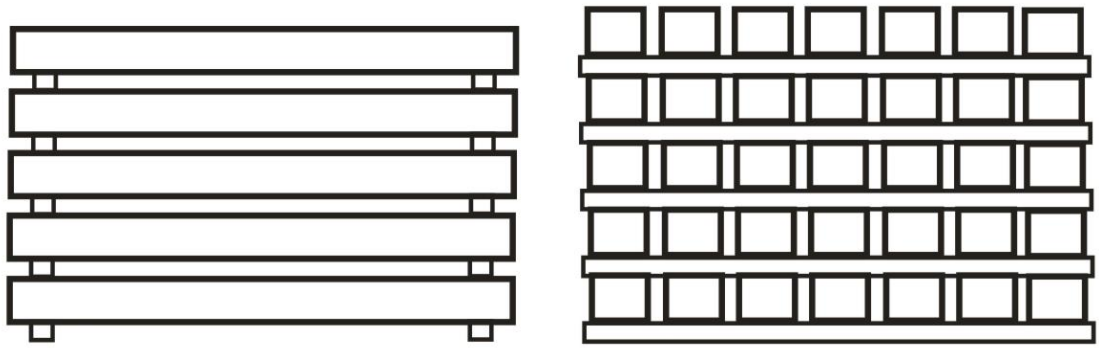
Daněk a Plevný následně uvádějí nejčastěji používaná hlediska dělení skladů [3]:

- Podle konstrukce
  - podlažní
  - regálové
- Podle druhu zboží
  - pro sypké materiály
  - pro kusové materiály
  - pro tekuté materiály

- Podle vlastnictví
  - vlastní
  - cizí
- Podle možnosti přístupu
  - veřejné
  - soukromé
- Podle způsobu skladování
  - pevné
  - volné
  - náhodné

Ve firmě Martin Jelínek se setkáváme s oběma typy skladů podle konstrukce. Podlažním můžeme nazývat sklad č. 2, který se nachází u truhlářské dílny. Palety jsou zde skládány vedle sebe, v případě potřeby je lze ukládat i na sebe. Také dřevo se zde skládá na sebe a tvoří tzv. hráň, kde jsou jednotlivé kusy dřeva (prkna, hranoly apod.) proloženy tak, aby jeden na druhý nepřiléhal. Oproti tomu v prvním skladu, kde se skladují drobnější zásoby, je praktičtější, především pak z důvodu přehlednosti, využívání regálů. U obou skladů se jedná o zásoby kusové.

Obrázek č. 9: Možné znázornění hráně z prken nebo hranolů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Oba sklady, které popisovaný podnik používá, jsou sklady vlastní, tzn., že jsou v jeho vlastnictví a nejsou ani veřejné. Výhody pro firmu Martin Jelínek tak můžeme spatřovat v nižších nákladech, které jsou v poměru k užitné ploše mnohem nižší než pronajmutí obdobné skladové plochy. Dalším významným plusem je libovolné uspořádání zásob ve skladu. Pracovníci si tak bez ohledu na někoho jiného můžou určit místo, kde zásoby

uskladní. Oproti těmto výhodám leží však jejich protipól v podobě nákladů na udržování skladu, které jsme již zmiňovali v kapitole 3.3.1.3 Náklady na udržování a skladování zásob.

Zásoby jsou skladovány volně, což lze proti pevně danému místu skladování jednotlivých položek jednoduše popsat jako skladování na vymezeném prostoru, kde je možné skladovat vždy jen určitý druh zásob. V popisovaném podniku se tak jedná o dříví, které má vyhrazenu svou sekci nejblíže spotřebě, ale není již pevně dáno, kde přesně se v této dané sekci musí nacházet určitý druh dříví. Stejně tak má svou sekci stavební materiál. U prvního skladu, kde se nachází regály, se též používá volného způsobu skladování. V regálech jsou také utvořeny sekce, které zahrnují druhově podobné zásoby.

4. Problémové oblasti a možnosti řešení

Již na začátku práce jsme si vymezili firmu Martin Jelínek jako malý podnik. Zřejmě díky své velikosti zde nevzniká v jeho řízení příliš mnoho chyb. Dokonalé však není na světě nic, proto i zde lze navrhnout jistá opatření, která by mohla zvýšit efektivitu provozu tohoto podniku. V této kapitole se zaměříme především na problémové oblasti týkající se nákupu a s ním souvisejícího řízení zásob. Mezi ně lze zařadit důkladnější zjišťování potřebných informací o zákaznících, řízení zásob a hodnocení dodavatelů. Dále si uvedeme další možná využití skladu a podíváme se také na myšlenku zřízení konsignačního skladu.

4.1 Zjišťování informací

Bez dostatku informací není vůbec praktické dělat jakákoliv rozhodnutí. Někdy si ovšem tento nedostatek vůbec neuvědomíme, a proto nastávají často problémy. Uveďme si tedy dva pohledy, u kterých lze ve firmě Martin Jelínek provést určitá zlepšení.

4.1.1 Zákazník

V kapitole 2.4.2. Průběh nákupu jsme se zmiňovali o tom, že záloha je požadována pouze u nových zákazníků. Od zákazníků, kteří jsou stálí nebo alespoň nepožadují služby popisovaného subjektu poprvé, není záloha požadována. Z hlediska zákazníka je to velice příjemné a zajisté to má značný psychologický vliv. Do jaké míry je ale toto chování výhodné pro obě strany? Kontrolovat svého dodavatele je díky novele zákona o DPH více žádoucí než kdykoliv předtím. Zákazník však nebývá kontrolován. Bylo by proto vhodné prověřit si pokaždé i své odběratele, pokud k tomu bude ovšem dostatek informací. Stejný princip důvěry ve své dlouholeté zákazníky byl dříve typický i v bankovním sektoru, kde jednotlivé finanční domy nakonec utrpěly ztrátu díky nevymahatelným úvěrům. Není proto moudré spoléhat se pouze na dosavadní zkušenosti s odběratelem, neboť situace se může měnit každý den. Přinejmenším by bylo vhodné zjistit, zda není náš odběratel v likvidaci nebo v konkurzu. Tyto informace jsou dostupné na internetu v obchodním rejstříku, stejně tak jako jsou zde společnosti povinny uveřejňovat účetní závěrku. V případě uveřejněného auditu lze navíc zjistit, jak je poptávající subjekt zatížen nesplacenými závazky a pohledávkami, které mohou mít značný vliv na jeho zdravé fungování.

4.1.2 Zásoby

Složení zásob a jejich řízení bylo popsáno v kapitole 3 Zásoby. Zde chybí detailně rozpracovaná evidence zásob. V maloobchodě se zaznamenává do sešitu, který je sice pokaždé k dispozici a obsahuje veškeré informace, nicméně nahlédnutí dovnitř připomíná spíše chaos než řádný záznam o stavu zásob. Vedení takovéto evidence nastalo pravděpodobně kvůli širokému sortimentu zásob v maloobchodě. Bylo by však příhodné vést, např. na počítači, průběžně karty zásob jako je tomu u dříví. Na kartách by byl zaznamenán veškerý pohyb s automatickými výpočty hodnot při každé změně, např. v programu MS Excel, který je prakticky v každém počítači s operačním systémem Windows. Dosavadní záznamy v sešitě se musely následně přepisovat na samostatné papíry, které již měly podobu skladních karet. Je tedy velmi nejasné, proč nejsou tvořeny pravidelně, neboť na jejich „roztřídění“ po určitém časovém úseku je vynakládáno nesmírně větší úsilí.

Dalším nástrojem kontroly zásob je inventura, která by byla vhodná častěji než jednou ročně. Po zlepšení evidence by tento krok nebyl nutný v maloobchodě, avšak při kontrole spotřeby dříví v truhlářské výrobě by byla častější inventura jistě užitečným nástrojem. Je zde sice dosti přesně vypočítána spotřeba materiálu, kontrola, zda tomu tak je opravdu i ve skutečnosti, by ale měla být vícekrát. Z těchto údajů by se pak dalo lépe zjišťovat, která zakázka, nebo část zakázky, byla příčinou menší či větší produkce odpadu.

4.2 Hodnocení dodavatele ve firmě Martin Jelínek

Popisovaný podnik má stanovená kritéria, podle nichž hodnotí své dodavatele. Jejich hodnocení však nebývá příliš dobře ověřováno a je spíše intuitivního charakteru. Z tohoto důvodu je zde navrhnut model hodnocení dodavatele, který by se dal nejlépe použít k hodnocení strategických dodavatelů.

Uvedená kritéria v kapitole 2.6.7 Hodnocení dodavatele lze rozdělit do tří základních skupin, které nazveme pilíře hodnocení dodavatele ve firmě Martin Jelínek. Ty mohou pomyslně „stát“ na základně těchto činností – na komunikaci mezi nákupčím a dodavatelem. Hodnocení dodavatele by pak vypadalo následovně:

Obrázek č. 10: Pilíře hodnocení dodavatele ve firmě Martin Jelínek

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Každý pilíř je ohodnocen stejným počtem bodů, tj. 12. Jednotlivé složky jsou ohodnoceny 0–4 body. Pokud je počet bodů v pilíři nižší než polovina, pak je dodavatel automaticky vyřazen bez ohledu na ostatní pilíře. V rámci celkového hodnocení je dodavatel ihned nahrazen, pokud v hodnocení nedosáhl alespoň 25 bodů. U komunikace se sleduje, jak je dodavatel ochotný komunikovat. Pokud tato ochota chybí nebo nedostačuje potřebám popisovaného podniku, je s ním okamžitě ukončen obchodní vztah.

4.3 Nevyužitá plocha skladu

Firma Martin Jelínek vlastní dva sklady. Jeden je používán pro maloobchod, druhý je součástí truhlářské výroby. Právě tento druhý sklad je svou velikostí nadbytečný. Celý je vytápěn z provozu truhlářské dílny, ale jeho plocha není plně využita. Proto lze navrhnout nevyužitou část pronajmout. Sklad je snadno dostupný větším dopravním prostředkům a jeho nájem by alespoň částečně pokryl náklady na jeho provoz. Cenu pronájmu lze odhadnout v rozmezí mezi 5 000 Kč až 10 000 Kč za měsíc.

4.4 Konsignační sklad

Dalším způsobem využití prostoru ve skladu je zřízení tzv. konsignačního skladu. Jedná se o případ, kdy sklad patří odběrateli, ale nachází se v něm materiál či zboží jeho dodavatele. Zásoby, které se v něm nacházejí, jsou tak i nadále majetkem dodavatele. V případě potřeby si odběratel ze skladu odebírá potřebné množství zásob, což je vždy evidováno. Podle dohody (může to být jednou měsíčně, v určitý den v měsíci apod.)

odběratel odesílá zprávu o odebraném zboží ze skladu. Na základě této zprávy je vystavena faktura dodavatelem. Výhodou jsou pro popisovaný podnik odpadající náklady na dopravu, okamžitá disponibilita materiálu a minimální vázanost kapitálu v zásobách.

Velmi důležitým aspektem je správná formulace smlouvy o zřízení konsignačního skladu. Zde je nutné předem určit způsob a časové určení plateb, řešení reklamací, odpovědnost a spoluúčast na rozdílech po inventarizaci, postup při poničení zásob apod.

Možnost konsignačního skladu by se pravděpodobně nevyplatila u stavebních materiálů, jako jsou např. cihly nebo tvárnice. Tento materiál je dopravován a skladován přímo na stavbách, tudíž zde by konsignační sklad neměl příliš velké opodstatnění. Jiná situace je však u ostatních stavebních zásob, jako je cement, omítky, lepidla apod. Tyto zásoby jsou již citlivější na vlhkost, proto je najdeme ve skladu a ne na stavbách. Další částí zásob, kterou by bylo možné mít v rámci konsignačního skladu, je dříví. Ve skladu jsou udržovány podmínky vhodné pro jeho uchovávání, tudíž i tento krok by nebyl nijak problematický a náklady na udržování klimatických podmínek by se kvůli tomu neměnily.

Závěr

Nákup k podniku patří již od počátku samotného podnikání. V průběhu času se však jeho podoba výrazně změnila a dnes má nákupčí mnohem více povinností. O to důležitější je dnes jeho role, jelikož je zodpovědný za plynulý chod výroby.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat nákupní proces, řízení zásob a skladové hospodářství stavební firmy Martin Jelínek – Studio Jelínek, která se nachází v Ústí nad Labem. V první části bakalářské práce byla představena firma Martin Jelínek. Následoval popis současného stavu ve stavebnictví. Na základě uvedených problémů v tomto oboru je možné konstatovat, že stavebnictví nečeká v nejbližší době příliš úspěšné období. V závěru první kapitoly pak byly prezentovány hospodářské výsledky podniku za posledních 5 let, kde bylo možné se přesvědčit, jak je zavádějící posuzovat firmy pouze podle hospodářského výsledku.

Druhá kapitola bakalářské práce byla věnována nákupu a analýze nákupního procesu. Popisovaná firma Martin Jelínek – Studio Jelínek se snaží být v průběhu nákupního procesu co nejvíce efektivní, a to jak z hlediska nákladů, jakosti, snižování rizika, tak i flexibility nákupu. V rámci analýzy nákupu u firmy Martin Jelínek bylo zásadní, že se jedná o zakázkovou výrobu, která se značně liší od výroby sériové. Stejně tak bylo důležité brát v potaz povahu produktu firmy Martin Jelínek, neboť se jedná o výrobky náročnější na finance i čas, s čímž se u většiny výrobků v jiných odvětvích nesetkáme. Tato kapitola byla zakončena částí věnovanou dodavatelům, kde bylo uvedeno, že se popisovaný podnik snaží využívat pouze omezeného počtu dodavatelů. S těmi se následně snaží udržet dlouhodobé odběratelsko-dodavatelské vztahy. Kritéria při výběru nového dodavatele, která jsou zde uvedena, podnik preferenčně řazena má, nicméně vzhledem ke spokojenosti s činnostmi svých strategických dodavatelů se s nimi nezaobírá. Jiná situace se ale naskytla při hodnocení dodavatele, které se provádí neustále.

Třetí kapitola bakalářské práce byla věnována zásobám, jejich řízení a skladovému hospodářství. U zásob hraje ve firmě Martin Jelínek obrovskou roli snaha o jejich minimalizaci. Bylo možno se zde setkat s běžnou zásobou u truhlářské výroby nebo se zbožím v maloobchodě. Většina materiálových položek je však objednávána až na základě nějaké konkrétní objednávky. Stejně tak polotovary v rámci minimalizace zásob nejsou tvořeny. Veškeré zásoby jsou pak skladovány ve dvou soukromých skladech

popisovaného ekonomického subjektu. První se nachází v centru Ústí nad Labem a je situován vedle maloobchodu, druhý je součástí truhlářské výroby.

Ve čtvrté kapitole bakalářské práce byly vymezeny problémové oblasti nákupního procesu, evidence zásob a skladování, které vyplynuly z předešlých analýz, včetně jejich možných řešení. Návrhy na zlepšení se týkaly zjišťování informací o zákaznících, lepší evidence zásob, hodnocení dodavatelů, nevyužitých ploch skladu truhlářské výroby a možnosti využití konsignačního skladu.

Navzdory špatné situaci ve stavebnictví se díky značné diverzifikaci i rozsahu služeb firma Martin Jelínek těší dostatku zakázek. V únoru 2013 dokonce přijala další dva zaměstnance a jejich celkový počet se tak prozatím ustálil na čísle 14. Konstantně dobré výsledky je tak možno přičíst značnému rozsahu vykonávaných prací. Omezenou výrobní kapacitu stroji i počtem zaměstnanců je schopno naplnit i větší množství malých zakázek, což v současné situaci klesající poptávky po stavebních pracích lze označit za značnou výhodu. Druhý aspekt, který lze brát v úvahu, je nulové napojení podniku na velké stavební projekty, které se v současné době realizují stále méně. Klienti jsou ryze ze soukromého sektoru. Poptávka tudíž nezaznamenává takové výkyvy. S nadcházejícím ročním obdobím lze očekávat zvýšení pracovních příležitostí, které budou pro firmu Martin Jelínek zajisté přínosem.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Vývoj tržeb od roku 2008 13

Obrázek č. 2: Vývoj čistého zisku od roku 2008 14

Obrázek č. 3: Faktory ovlivňující nákupní proces 21

Obrázek č. 4: Průběh nákupu ve firmě Martin Jelínek 22

Obrázek č. 5: Schéma výběru dodavatele ve firmě Martin Jelínek 28

Obrázek č. 6: Zjednodušený model komunikace 30

Obrázek č. 7: Schéma dodavatelů firmy Martin Jelínek 32

Obrázek č. 8: Kritéria hodnocení dodavatele ve firmě Martin Jelínek 34

Obrázek č. 9: Možné znázornění hráně z prken nebo hranolů 51

Obrázek č. 10: Pilíře hodnocení dodavatele ve firmě Martin Jelínek 55

Seznam zdrojů

Literatura

[1] ANDREWS, Deborah C. a William D. ANDREWS. Business Communication. 1. vyd. New York: Macmillan Publishing Company, 1988. ISBN 0-02-303510-2.

[2] BLAŽEK, Ladislav ed. Vývojové tendence podniků IV. svazek I: specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4723-5.

[3] DANĚK Jan a Miroslav PLEVNÝ. Výrobní a logistické systémy. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005. ISBN 80-7043-416-3.

[4] DAYAN, Armand. Marketing v průmyslu. 1. vyd. Praha: HZ, 1997. ISBN 80-86009-16-5.

[5] DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍCEK. Logistika: procesy a jejich řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 807226-521-0.

[6] GAMMON, John S. Nákup a prodej: Průvodce pro malé a střední podnikatele. 1. vyd. Praha: Readers International Prague, 1994. ISBN 80-901454-3-4.

[7] GROS, Ivan. Logistika. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 1996. ISBN 80-7080-262-6.

[8] GROS Ivan a Stanislava GROSOVÁ. Tajemství moderního nákupu. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.

[9] HORVÁTH, Gejza. Logistika ve výrobním podniku. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2007. ISBN 978-80-7043-634-9.

[10] JANÁČKOVÁ, Stanislava. Krize eurozóny a dluhová krize vyspělého světa. 1. vyd. Praha: Centrum pro ekonomiku a politiku, 2010. ISBN 978-80-86547-95-4.

[11] JUROVÁ, Marie. Výrobní procesy řízené logistikou. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0059-9.

[12] KUPKOVIČ, Milan a kol. Podnikové hospodárstvo. Bratislava: Sprint vfra, 2001. ISBN80-88848-77-6.

[13] KOTLER, Philip. Moderní marketing. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

[14] KOTLER Philip. Marketing management, Millenium Edition. Boston, USA: Pearson Custom Publishing, 2001. ISBN 0–536–63099-2.

[15] KEŘKOVSKÝ Miloslav. Moderní přístupy k řízení výroby. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-119-2.

[16] KOČOVSKÝ Alois a kol. Moderní skladové hospodářství. 1. vyd. Praha: SNTL, 1980.

[17] LOCKER, Kitty O. Business and administrative communication. 3. vyd. Chicago: Richard D. Irwin, 1995. ISBN 0-256-14064-2.

[18] MEFFERT, Heribert. Marketing & management. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-329-4.

[19] NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.

[20] PERNICA, Petr. Logistika pro 21. století. 1. vyd. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.

[21] PLEVNÝ, Miroslav a Miroslav ŽIŽKA. Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-933-3.

[22] RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL. Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1807-8.

[23] SEDLÁČKOVÁ, Hana a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

[24] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. Logistika – teorie a praxe. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.

[25] SCHULTE, Christof. Logistika. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.

[26] SYNEK, Miloslav a kol. Manažerská ekonomika. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0515-X

[27] SYNEK, Miloslav a kol. Manažerská ekonomika. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

[28] SYNEK, Miloslav a kol. Podniková ekonomika. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

[29] ŠLAPOTA, Boris., GRABARZCYK Kamila a Jiří LETÁK. Nákup? 1. vyd. Havířov-Podlesí Question Marks, 2005.

[30] ŠTŮSEK, Jaromír. Řízení provozu v logistických řetězcích. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-534-6.

[31] TOMEK, Gustav, ČÁP Milan a Jan TOMEK. Příručka pro zásobovače. 1. vyd. Praha: Státní nakladatelství technické literatury, 1984.

[32] TOMEK, Gustav a Jan TOMEK. Nákupní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-85623-96-X.

[33] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby. 1.vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-578-5.

[34] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-14790.

[35] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

[36] TOMEK, Jan a kol. Řízení materiálového hospodářství v podniku. 3. vyd. Praha: SNTL, 1987.

Internetové zdroje

[37] Definice malého a středního podniku. [online] czechinvest.org [cit. 27.2.2013]. Dostupné z: http://www.czechinvest.org/data/files/i-2d-definice-msp-1123.pdf

[38] Dvouletý německý dluhopis kupovali investoři i za záporný výnos. [online] ceskatelevize.cz [cit. 27.02.2012]. Dostupné z: http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/179547-dvoulety-nemecky-dluhopis-kupovali-investori-i-za-zaporny-vynos/

[39] CSO Quick Tables – BEA02 - Indices of Total Production. [online] cso.ie [cit. 15.1.2013]. Dostupné z: http://www.cso.ie/quicktables/GetQuickTables.aspx?FileName=BEA02.asp&TableName=Indices%20of%20Total%20Production&StatisticalProduct=DB_BB

[40] Martin Jelínek – studio Jelínek – stavební firma. [online] studio-jelinek.cz [cit. 14.11.2012]. Dostupné z: http://www.studio-jelinek.cz

[41] Martin Jelínek – studio Jelínek – stavební firma. [online] studio-jelinek.cz [cit. 14.11.2012]. Dostupné z: http://www.studio-jelinek.cz/ onas/

[42] Měnově politické nástroje – Česká národní banka. [online] cnb.cz [cit. 20.2.2013]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/#mp_nastroje

[43] Míra inflace - ČSÚ. [online] czso.cz [cit. 21.2.2013]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

[44] Nejnovější data o kraji: ČSÚ Ústecký kraj. [online] czso.cz [cit. 21.2.2013]. Dostupné z: http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xu

[45] Připravované změny v oblasti DPH od 1. ledna 2013. [online] businessinfo.cz [cit. 15.10.2012]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/pripravovane-zmeny-v-oblasti-dph-od-1-ledna-2013-20486.html

[46] Stavebnictví, byty – ČSÚ. [online] czso.cz. [cit. 27.2.2013]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/stavebnictvi

[47] Vývoj HDP v EU – Česká spořitelna. [online] csas.cz. [cit. 27.2.2013]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/vyvoj-hdp-v-eu-d00014330

[48] Zájem o hypotéky roste, stavební spoření doplácí na nejistotu. [online] byznys.ihned.cz [cit. 27.02.2013]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/osobni-finance/c1-58198150-zajem-o-hypoteky-roste-stavebni-sporeni-doplaci-na-nejistotu

[49] Zelená úsporám – Aktuality. [online] zelenausporam.cz [cit. 4.4.20113]. Dostupné z: http://www.zelenausporam.cz/clanek/193/1213/nova-zelena-usporam-miliardy-na-uspory-pro-ceske-domacnosti/

[50] Živnostenský rejstřík. [online] rzp.cz. [cit. 3.2.2013]. Dostupné z: http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJFND/multipart/form-data

Ostatní zdroje

[51] V České republice letos bankrotuje rekordní počet stavebních firem. *Hospodářské noviny*. 26 listopadu 2012, ISSN 1213–7693.

[52] Rozhovor s Ing. Janem Jelínkem, zástupcem majitele firmy Martin Jelínek. V Ústí nad Labem 22. 2. 2013.

Abstrakt

KURKA, Tomáš. *Nákup jako součást výrobního procesu*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 64 s., 2013.

Klíčová slova: nákup, nákupní proces, dodavatel, zásoby, řízení zásob, sklad

Předložená bakalářská práce je zaměřena na popis nákupního procesu ve stavební firmě Martin Jelínek a dále faktorů, které jej ovlivňují. Další kapitoly jsou věnované zásobám, jejich řízení a souvisejícímu skladovému hospodaření. Práce nemá striktně oddělenou teoretickou a praktickou část, nýbrž postřehy z praxe jsou vždy přiděleny k odpovídající teoretické části. Lze tak lépe implementovat teorii, která však často přesně nekoresponduje s postupem provádění činností v popisovaném podniku. Je zde zdůrazněn značný vliv zakázkové výroby jak na proces nákupu, tak na celý výrobní proces. Stejně tak produkty popisovaného podniku jsou oproti jiným odvětvím zcela specifické. Na to navazují i charakteristické druhy zásob, čemuž se práce následně věnuje. Jsou zde popsané jednotlivé složky zásob a jejich řízení. S tím souvisí i skladové hospodářství, u kterého je soustředěna pozornost na využívání skladů a zda opravdu plní své funkce. Závěr práce se zabývá problémovými oblastmi ve firmě Martin Jelínek. U každé této oblasti je pak navrženo možné řešení.

Abstract

KURKA, Tomáš. *Purchase as a part of the production process*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 64 p., 2013.

Key words: purchase, purchasing process, supplier, supplies, inventory management, warehouse

This bachelor thesis is focused on the description of purchasing process in the construction company Martin Jelínek and its various influencing factors. Individual chapters are devoted to the analysis of company supplies, their control and stock management. The theoretic and practical parts are not explicitly separated as particular reflections of reality are immediately assigned to the corresponding theoretic part. It is easier to implement theory that, however, might not always exactly correspond with procedures carried out in the described company. A significant emphasis is put on the influence of made-to-order production on both the purchasing process and the whole production process. Furthermore, it is important to underline the specific character of products of the described company in comparison with other industries. The next part of the thesis describes various types of supplies, their components and management. Subsequent chapter focuses its attention on the use of company´s stocks and their varied functions. The final part deals with problematic areas in the company Martin Jelínek and suggests possible solutions and improvements.