



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

STUDIE ŘÍZENÍ ZÁSOB PRO PLYNULOST PROCESU NÁKUPU

STUDIES INVENTORY CONTROL FOR SMOOTH PROCESSES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Kamil Hrubý

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2018

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Kamil Hrubý
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	prof. Ing. Marie Jurová, CSc.
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Studie řízení zásob pro plynulost procesu nákupu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis podnikání ve vybraném podniku se zaměřením na

- výrobní portfolio
- zákazníky
- dodavatele

Cíle práce

Zhodnocení teoretických přístupů k řešení

Analýza současného stavu řízení zásob

Vlastní návrhy řešení

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh optimalizace řízení zásob vybrané skupiny k obslužnosti zákazníků a navýšení kapitálu vlastníka.

Základní literární prameny:

EMMETT, S. Řízení zásob. Brno Computer Press, 2008 298 s., ISBN 978-80-251-1828-3.

KERBER, B. a B.J. DRECKSHAGE. Lean supply chain management essentials : a framework for materials managers. Boca Raton, [Fla.] : CRC Press, 2011. 258 s. ISBN 978-143-9840-825.

LAMBERT, D.M., J.R.STOCK a L.M.ELLRAM. Logistika. Praha: Computer Press 2005, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

LUKOSZOVA, X. a kol.. Logistické technologie v dodavatelském řetězci. Praha: Ekopress, 2012. 121 s. ISBN 978-80-86929-89-7.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18.

V Brně, dne 28. 2. 2018



doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Cílem této bakalářské práce je popsat teoretická východiska řízení zásob, jejich účelovou kategorizaci a typy řízení. Dále se práce zabývá nákupem, skladováním, logistikou, dodavatelskými řetězci, tokem materiálů v logistice a náklady v ní.

Abstract

The dissertation aims to describe the theoretical outlet of inventory management, its teleological categorization and management types. It also describes purchase, storage, logistics, distribution chains, resource flow in logistics and logistical expenses.

Klíčová slova

Řízení zásob, nákup, skladování, logistika, dodavatelé, náklady, konsignační sklad

Key words

inventory management, purchase, logistics, suppliers, costs, consignment stock

Bibliografická citace

HRUBÝ, K. *Studie řízení zásob pro plynulost procesu nákupu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 67 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 18. května 2018

podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval své motivující prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za odborné vedení a inspiraci k tématu. Dále chci poděkovat panu Tomáši Stojaspalovi, vedoucímu nákupního oddělení firmy JANČA V.M s.r.o , své rodině a přítelkyni za morální podporu.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍLE A METODIKA PRÁCE	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Řízení zásob	13
2.1.1 Just in time	14
2.2 Obsah a cíl řízení zásob.....	14
2.3 Členění zásob	14
2.4 Systémy řízení zásob	15
2.5 Nákup	15
2.5.1 Marketing v nákupu	17
2.5.2 Nákupní strategie	17
2.6 Skladování.....	19
2.6.1 Centralizace skladů	20
2.6.2 Umístění skladu	21
2.6.3 Náklady za skladování	21
2.7 Metody ABC, XYZ.....	22
2.8 Dodavatelský řetězec	23
2.8.1 Volba dodavatele	24
2.9 Tok materiálu a logistika dodavatelského řetězce	24
2.9.1 Náklady v logistice	24
2.10 Logistika.....	25
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	28
3.1 Představení firmy: JANČA V.M. s.r.o.	28
3.1.1 Seznam prodejen JANČA V.M:	29
3.1.2 Seznam prodejen EMAS ELEKTROMATERIÁL a.s.:	29

3.2	Historie firmy:	29
3.3	Organizační struktura:	31
3.4	Prodejní portfolio:	31
3.5	Provoz nákupního oddělení	32
3.5.1	Pravomoci a pracovní náplň ředitele nákupu:	32
3.5.2	Spolupráce s ostatními odděleními firmy	33
3.6	Řízení zásob	34
3.7	Informační systém SAP Business One.....	35
3.8	Dodavatelé:	36
3.8.1	Dodavatelé společnosti JANČA V.M s.r.o :	37
3.8.2	Elektroinstalační kabely.....	38
3.9	Zákazníci	41
3.10	Technologie používané k zásobování	42
3.10.1	Kanban	42
3.10.2	Konsignační sklad.....	44
3.11	SWOT analýza	44
3.11.1	Závěry z analýzy současného stavu společnosti	46
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	47
4.1	Rámcová dohoda a systém KANBAN.....	47
4.1.1	Smlouva o rámcovém prodeji.....	47
4.2	Decentralizace	51
4.3	Konsignační sklad	52
4.3.1	Náklady na skladování	52
	ZÁVĚR.....	55
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	57
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	61

SEZNAM GRAFŮ	62
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	63
SEZNAM TABULEK	64
SEZNAM PŘÍLOH.....	65

ÚVOD

Bakalářská práce popisuje teoretické aspekty řízení zásob, především jejich rozčlenění a systémy řízení, s důrazem na popis Q systému a P systému. Dále se práce zabývá problematikou nákupu a skladování, přičemž popisuje nejčastější metody skladování. V neposlední řadě práce předkládá teoretická východiska logistiky, konkrétně problematiku dodavatelských řetězců a sítě, toku materiálu v logistických řetězcích a z toho vyplývající náklady.

Také se v práci dozvíme, jak správně skladovat, nakupovat a rozvíjet svoje schopnosti co se týče nákupu, řízení zásob, umístění skladů, zvládání nákladů skladování, centralizaci skladů, členění zásob, volby dodavatele, volby objednávky, a hlavně zajímavé věci v oblasti logistiky, ať už se to týká toku materiálu nebo nákladů v logistice, je potřeba se vším počítat.

Pro praktickou část této práce jsem se vybral společnost JANČA V.M s.r.o , jelikož pracuji ve společnosti COBAP s.r.o na pozici Výrobní příprava(nákupčí).COBAP s.r.o je největší odběratel a zákazník společnosti JANČA V.M, takže veškeré údaje jsou založeny na reálné praxi s objednáváním dodávek materiálů od společnosti JANČA V.M s.r.o. Já sám jsem na různé stavby v Brně, (Nejdůležitější stavba Vlněna, naproti obchodnímu centru Vaňkovka) odebral od 1.7.2017 do současnosti od společnosti JANČA V.M materiál za celkovou částku převyšující 20 000 000 Kč. Takže se v oblasti zásobování od společnosti JANČA V.M orientuji více než dobře.

V této práci si ukážeme, historii společnosti, jak společnost funguje, jaký informační systém používá, jak a s kým funguje a komunikuje vedení společnosti, organizační strukturu, výrobní portfolio a řízení zásob.

Podíváme se i na výběr dodavatelů a provedeme odbornou analýzu společnosti podle které poté navrhneme vlastní návrhy nového způsobu řízení nákupu.

1 CÍLE A METODIKA PRÁCE

Plynulost procesu nákupu je stav, kterého se snaží dosáhnout každá firma, ať už jako prodávající nebo kupující. Odborná veřejnost vytvořila, za účelem dosažení tohoto cíle, rozsáhlou teorii ohledně procesu nákupu, zásob samotných, jejich uskladnění, a logistiky. Nesprávná logistika může vést k masivně zvýšeným nákladům, zvláště v situaci, kdy je počet položek, se kterými se operuje, větší než malý. Naopak plynulý logistický systém může zajistit, že se transakční náklady udrží na nutném minimu a firma bude mít větší tržby.

Z těchto důvodů ve své seminární práci popisují rozsáhlý teoretický podklad procesu nákupu zásob a snažím se nastínit nejefektivnější metody.

Hlavní cíl této bakalářské práce je návrh nového způsobu řízení nákupu na základě nových zkušeností z praxe.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická východiska práce jsou velmi důležité pro dosažení celkového zlepšení a hlavní témata popisujeme takto.

2.1 Řízení zásob

Zásobami je rozuměn zdroj, který je ekonomický, pohotový a v daném čase není plně využíván. Z ekonomického hlediska je jeho velikost určena tak, aby poskytl co nejvýhodnější krytí jeho budoucí potřeby (3, s. 77).

„Zásoby chápeme jako bezprostřední přirozený prvek ve výrobních i distribučních organizacích. Zásobami rozumíme tu část užitných hodnot, které byly vyrobeny, ale ještě nebyly spotřebovány.“ (1, s. 67)

Předmětem řízení zásob:

- *„zásoby surovin, základních a pomocných materiálů, paliva, polotovarů, nářadí, náhradních dílů a obalů, které přicházejí do podniku k zajišťování základních, pomocných a obslužných procesů;*
- *zásoby rozpracované výroby (zásoby polotovarů vlastní výroby a zásoby nedokončených výrobků);*
- *zásoby hotových výrobků (v obchodních podnicích jsou to zásoby zboží).“* (1, s. 67)

Řízení zásob se rozčleňuje na operativní a strategické. Operativní řízení má za úkol zabezpečit udržování druhů zásob v takové výši a typech, které se korelují s potřebami podniku v rámci výrobních i nevýrobních spotřebitelů, a tyto potřeby včas a řádně uspokojit s takovým vynaložením nákladů, které jsou minimální. Cílem strategického řízení je určit, jaký peněžní obnos může podnik na zásoby vyčlenit (8, s. 71).

2.1.1 Just in time

Tento systém řeší problémy materiálové hospodářství, a hlavně operace mezi odběratelem a dodavatelem např. kontrola, skladování a kompletování materiálů a přechází na dodávky, které vykonávají materiálové potřeby (7, s. 299).

System tedy řeší:

- problém ploch výrobních i skladovacích,
- při produkci velkého množství různých výrobků, řeší problém pořadí dodávek, které jsou zvláště citlivé ve výrobě,
- problém množství, který může být řešitelný, jen pokud máte velké skladovací náklady anebo můžete zásobovat synchronizovaně s výrobou (7, s. 299).

2.2 Obsah a cíl řízení zásob

Řízení zásob je efektivní zacházení a hospodaření se zásobami a používáním všech rezerv, které v této oblasti jsou a v závislosti na všech činitelích, které mají vliv na všechny tyto typy a účinnost zásob (1, s. 68).

Cílem řízení zásob je udržet rytmickou a nepřerušovanou výrobu, a to na přijatelné úrovni a náklady by měli být co nejnižší i v závislosti na všech okolnostech (1, s. 69).

Hlavní otázka řízení zásob je, kdy a kolik objednat nebo zadat do výroby pro doplnění zásob (1, s. 69).

2.3 Členění zásob

Výrobní zásoby – jedná se o veškeré suroviny, které se nacházejí před vstupem do výrobního procesu (1, s. 72).

Nedokončená výroba – tímto se rozumí věci, které již byly částečně zpracovány, a tedy nejsou zásobami, nicméně se nejedná o hotový produkt (1, s. 72).

Hotové výrobky – jde o finalizované produkty vlastní výroby, připravené k použití (1, s. 72).

Zboží – konečné stádium, tyto produkty jsou již nakoupené za účelem dalšího prodeje. (1, s. 72).

2.4 Systémy řízení zásob

„K řízení zásob u skladových položek se stejnoměrnou ustálenou nezávislou poptávkou se používají objednací systémy. (Ustálenost poptávky znamená, že se její očekávaná - předpovězená – velikost s časem nemění) V těchto systémech je signál o potřebě vystavit objednávku (nebo zadat výrobní zakázku) k doplnění zásoby vydáván při poklesu dispoziční zásoby pod určitou výši, pod tzv. objednací úroveň.“ (1, s. 100)

Systém Q - tzv. Quantity model. Kolísání na trhu se, dle tohoto modelu, vyrovnává změnami frekvence objednávek, ale velikost objednávek zůstává konstantní. Ve chvíli, kdy stav zásob v podniku odpovídá chtěné úrovni, proběhne nová objednávka. Tento systém je vhodný především pro podniky s rovnoměrnou poptávkou (10, s. 68 - 69).

Systém P - z anglického Time-period model. Je speciálně opačný Q systému - termíny objednání jsou pevně dány, ale jednotlivé objednávky se liší v množství. Nejčastěji se využívá v případech, kdy je od jednoho dodavatele nakupováno více druhů zásob (10, s. 69).

2.5 Nákup

Nákup je jedna ze základních funkcí podniku, ať jde podnik výrobní, obchodní nebo podnik zabývající se službami (9, s. 16).

Úkoly nákupu můžeme shrnout takto:

- skladování,
- vyskladnění,
- pozorování spotřeby,
- volba dodavatele,
- tvorba objednávky,

- stanovení velikosti a termínu spotřeby,
- hledání dodavatelů,
- kontrola a zúčtování dodávky,
- ujasnění potřeb (7, s. 273).

Nákupem se rozumí proces obstarávání zásob, materiálů, výrobků či služeb za stanovené kvality, množství a ceny, které jsou dodány na základě dohody v určeném čase od dodavatele. Součástí nákupu je také spravování dodavatelských řetězců a jeho části. Na současném trhu je úspěšné řízení dodavatelských řetězců klíčovým prvkem konkurenceschopnosti podniku v boji. Někteří odborníci se již dokonce přiklání k tezi, že funkcí nákupu již přestalo být vyřizování objednávek a hlavním zaměřením se stal výběr vhodných dodavatelů a sjednávání dlouhodobé spolupráce skrze rámcové kontrakty (9, s. 19).

Ve větších podnicích je běžné vyčlenit pro nákup samostatné oddělení, které má zajistit co nejplynulejší nákup s co nejmenšími náklady (9, s. 21).

Cíle oddělení nákupu by šlo shrnout takto: Uspokojit potřeby podniku obstaráním statků, za co nejmenší náklady, v co největší kvalitě, při zachování malého rizika a vysoké flexibility nákupního procesu. Je přirozené, že tyto cíle si často vzájemně odporují, a proto musí pověřené osoby dle svého nejlepšího uvážení udělit jednotlivým faktorům prioritu (9, s. 18–19).

Ve velkých podnicích je běžnou praxí, že oddělení nákupu operuje skrze informační systém. To skýtá mnohé výhody, především v okamžitém propojení nákupčích a dodavatelů, což se projeví nejvíce u těch, se kterými udržuje podnik dlouhodobou spolupráci. Elektronické zpracování dat zároveň zjednoduší operace na trhu, jakými je například výběr dodavatelů, ladění logistiky a další, tedy neslouží pouze k operativním úkolům. Celkově umožní informační systémy lepší propojení oddělení nákupu s dalšími podnikovými funkcemi a zároveň propojení jednotlivých firem. Informační systémy jsou na poli informačních technologií v současnosti velice žádaným softwarem, který se neustále zdokonaluje, jak v uživatelském rozhraní, tak v počtu modulů, které zpracovávají různé informace od základních dat o produktech až po skladové hospodářství nebo firemní účetnictví (9, s. 19).

2.5.1 Marketing v nákupu

Marketing v nákupu používá aktivity a techniky, jako marketing, kde je prodej dominantou a začíná výzkumem dodavatelů, rozhodováním o optimálním dodavateli, režimu a podmínkách dodávek. Mezi dodavatelem a odběratelem jsou důležité vzájemně výhodné partnerské vztahy. Nákup umožňuje nejširší prostor pro nezávislé rozhodování, zatímco do oblasti strategického managementu se přesouvá větší rozsah aktivit z živelné operativy (9, s. 28).

Hlavní zásady nákupního marketingu:

- při rozhodování nebo hodnocení ekonomických parametrů nákupu je nutno zvažovat jejich vliv na plnění podnikatelských cílů firmy,
- nákup musí svým novým postavením v podniku odpovídat zásadním transformačním změnám,
- marketingové přístupy v nákupu vyžadují dokonalou informační základnu,
- úspěšné zvládnutí vyžaduje i nové pojetí požadavků na osobnosti nákupce, měl by být tedy schopen plnit funkci „obchodního vyslance“,
- nákup podniku musí prokazovat souhrn vlastních cílů, problémů a sebe sama jako subjektu trhu,
- dodavatel je klíčovým subjektem nákupního managementu,
- plán nákupu je důležitým nástrojem nákupu v tržních podmínkách, které posilují roli plánu nákupu,
- v otevřené tržní ekonomice je nutné věnovat pozornost strategickému řízení i v nákupu (9, s. 29).

2.5.2 Nákupní strategie

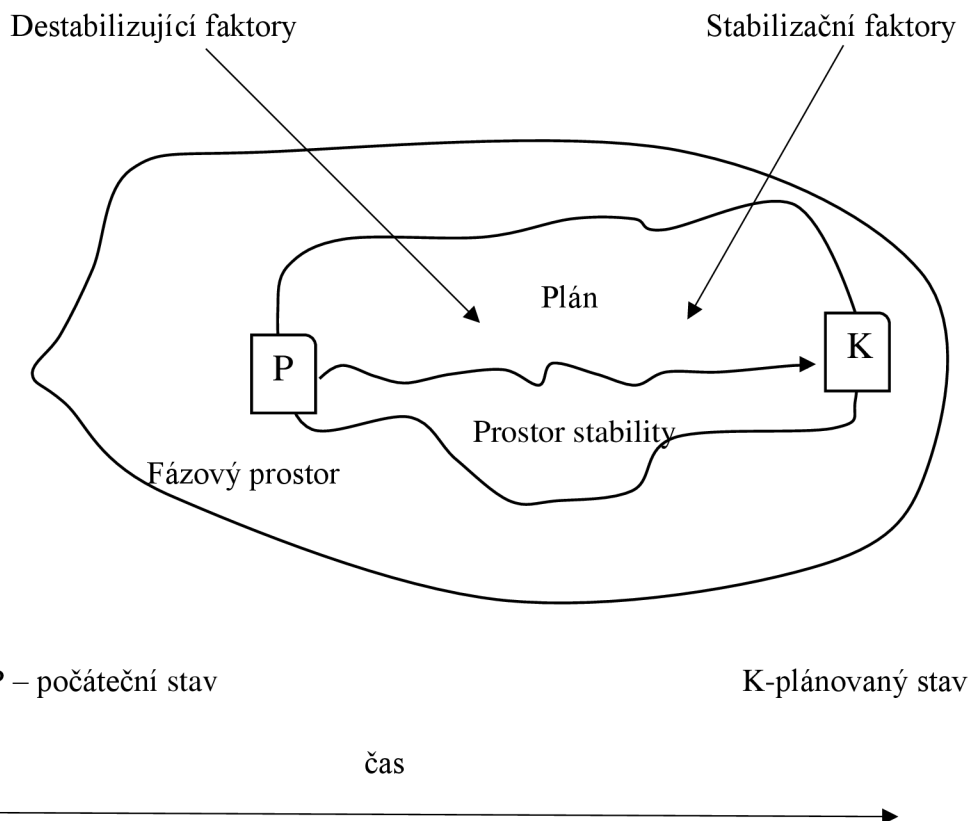
„Pojem strategie úzce souvisí s dlouhodobými cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy firmy nebo její částí, kterých má být dosaženo, resp. Firma se je snaží naplnit prostřednictvím své existence a svých činností ve strategii by strategické cíle měly být vyjádřeny způsobem SMART, kde jednotlivá písmena akronymu vyjadřují požadované vlastnosti cílů:

- **S** (stimulating) – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků,

- **M** (*measurable*) – dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné,
- **A** (*acceptable*) – cíle by měly být akceptovatelné pro všechny důležité stakeholders, tj. pro činitele mající něco společného s firmou. Patří sem především vlastníci, zaměstnanci, odbory, nátlakové skupiny, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, orgány státní a místní správy,
- **R** (*realistic*) – reálné, dosažitelné,
- **T** (*timed*) – určené v čase.“ (4, s. 5)

V odborné literatuře existuje spousta definic pro pojem strategie, zde ale budeme strategii chápat jakožto množinu strategických cílů a cest pro jejich naplnění nebo realizaci. Všechny strategické cíle by měli splňovat SMART a měly by být vytyčeny tak, aby byl zajištěn v průběhu jejího naplánování stabilní vývoj (4, s. 6).

Strategie by měla sdělovat kromě strategických cílů i cestu, jakou by měly být cíle docíleny, také stanovit budoucí činnosti podniku. Strategických cílů můžeme dosáhnout, bude mít-li podnik například za cíl vzestup objemu zisku. Pro tento cíl existuje řada postupů- zvýšení ceny, zboží, nabídky i snížení nákladů spolu s náklady na pořízení potřebných vstupů, přechodem na výnosnější trh. Vzestupu objemu zisku lze tedy dosáhnout řadou různých strategií (4, s. 6).



Obr. 1: Vymezení pojmu strategie (4, s. 7)

2.6 Skladování

Aktivním článkem v dodavatelském řetězci je skladování. V řetězcích řízených poptávkou se jedná zejména o skladování zboží, popřípadě o zahrnutí několika třídících činností, přitom je nutné do jisté míry zásobovat zákazníky v zahraničí. V řetězcích řízených nabídkou, prodejny nahrazují sklady. Prodejny tedy slouží k uskladnění zboží stanovené pro zajištění tuzemských aktivit (6, s. 9).

Integrální součástí dodavatelského a poptávkového řetězce jsou sklady. Dodavatelský řetězec slouží ke sjednocení, koordinaci a řízení pohybu zboží od dodavatele až ke konečnému spotřebiteli. Patří sem činnosti, jako je nákup, zajišťování dodávek, pohyb, výroba nebo prodej. Dalo by se říct, že dodavatelský řetězec by se dal zaměnit poptávkovým řetězcem, protože právě objednávky řídí celý proces (6, s. 9).

„Skladování je jednou z nejdůležitějších částí logistického systému. Skladování tvoří spojovací článek mezi výrobcí a zákazníky. 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. Sklady umožňují překlenout prostor a čas. Výrobní zásoby zajišťují plynulost výroby. Zásoby obchodního zboží zajišťují plynulé zásobování obyvatelstva.“ (5, s. 9)

V současnosti je trendem ve skladování snaha je co nejvíce omezit a zásoby příliš dlouho neskladovat, naopak zajistit neustálý flow zásob. Sklady se proto často zmenšují. Skladovací trendy se obecně mění v návaznosti na snahu přizpůsobit se přání zákazníka, stejně jako trendy v celém odvětví obchodu a výroby. Momentálně je populární individualizace produktů oproti sériové výrobě, a proto i skladování ohromných počtů produktů pomalu mizí (5, s. 152).

2.6.1 Centralizace skladů

Jedná se o alternativu k rušení skladů. Malé sklady jsou scelovány do masivních budov, třeba i pro několik na sobě nezávislých podniků, což výrazně snižuje náklady na provoz skladu a náklady na dopravu (2, s. 34).

Metod skladování může existovat nekonečná řada, přičemž každý podnik si sám zvolí tu metodu, která je pro danou situaci optimální. Jednou z nejstarších a nejpopulárnějších metod je metoda pevného ukládání, kdy každá položka má vlastní ukládací místo. Výhodou této metody je její přehlednost, avšak při větším zatížení skladu může docházet k neefektivnímu využití prostoru. Tato základní metoda může být převrácena na metodu záměnného ukládání, která v zásadě znamená, že pravidla pro uskladnění neexistují a položky lze uložit na libovolné místo. Položky lze rovněž skladovat na základě četnosti odběru, což dělá metoda skladových zón. Zónování skladu může být provedeno i dynamickou metodou, což je časté u podniků s často se měnící obchodní strategií. Při použití metody přípravného vyskladňování se využívá prostoje manipulačních zařízení, při kterých jsou připraveny položky k vyskladnění. Metoda předvídajícího uskladňování má za cíl položce už při uskladnění určit čas vyskladnění, s ohledem na očekávané obchodní transakce. Tyto metody nejsou v žádném případě dogmatickými

pravidly, a je běžnou praxí, že podniky kombinují více metod pro zajištění co nejefektivnějšího procesu skladování (5, s. 155).

2.6.2 Umístění skladu

Situování skladů může hrát pro danou organizaci klíčovou roli. Mnoho prodejen surovin jsou také výrobními místy, a proto je často umístění prodejen determinováno možnostmi umístění výrobních míst (6, s. 20).

Zde jsou důvody, proč může být sklad přesunut:

- finanční úspory,
- úspory nákladů,
- rozšiřování podniku,
- sjednocování podniku,
- zlepšení výkonu,
- usnadnění změn v provozu či organizaci,
- komunikace,
- image (například kam vložíme zásoby třeba skříně),
- vypršení nájemní smlouvy (6, s. 20).

2.6.3 Náklady za skladování

Zaleží na spoustě věcí. Závisí na odděleních podniku a na různých aktivitách. Může se stát, že všechny náklady, mezi náklady řadíme tyto položky:

- kapitálové investice:
 - hodnota skladových zásob,
 - skladové investice,
 - investice do vybavení skladu,
 - investice do ICT systémů (6, s. 46).
- náklady za držení výrobků, například:
 - skladování/manipulace,

- zastarávání,
 - opotřebení/škody na zásobách,
 - pojištění (6, s. 46).
- objednací náklady, například:
 - nákup,
 - skladový příjem,
 - peněžní platby (6, s. 46).

A to vše, když dáme dohromady, dostaneme celkové náklady za skladování a ty můžeme vypočítat jako:

Celkové kapitálové investice = náklady za vypůjčení peněz za rok

+ celkové náklady za skladování za rok

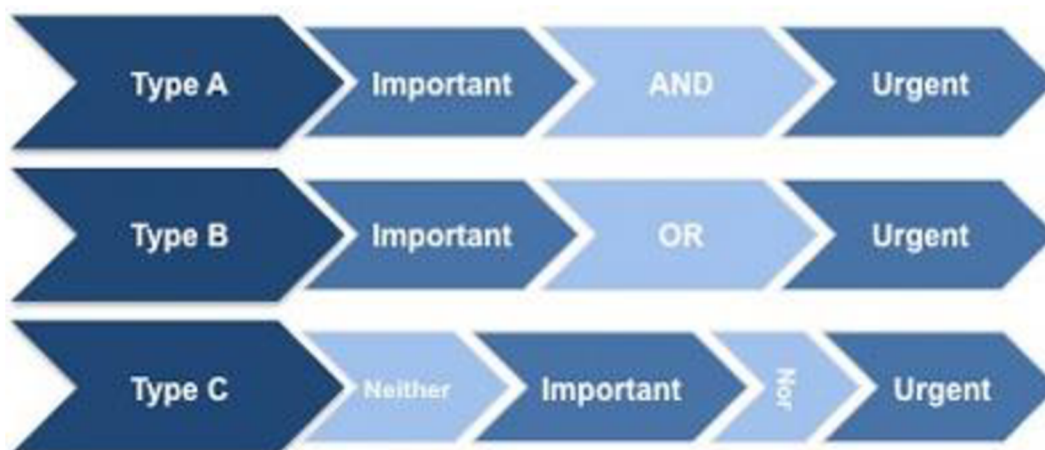
+ objednací náklady za rok

+ další specifické roční náklady (6, s. 47)

2.7 Metody ABC, XYZ

Při procesu výroby se objeví velké množství informací, které je nutné zjistit pro další práci s nimi. V prostředí podniku, kdy je hlavním cílem ekonomičnost celého systému, ovšem složité postupy určené ke zjišťování neodpovídají vynaloženému úsilí, a tedy je třeba si vybírat, které položky mají rozhodující důležitost. Pro tyto případy existuje metoda racionální diferenciací ABC (6, s. 38–39).

ABC je metodou vycházející z Paretova principu 80/20. Veškeré zkoumané položky jsou rozděleny do tří tříd podle kritéria podílu na vytvořené hodnotě, spotřebě surovin a počtu. Do třídy A patří ty položky, které jsou pro výrobu zásadní, je jich velmi málo a mají vysoký podíl na celkové hodnotě podniku. Skupina B představuje střední položky co do nákladů, zisku a počtu. Nakonec C jsou méně nákladné položky, které ale tvoří velkou část celkového objemu zásob, zato se jedná o 70% položek. U skupiny C je ideální jednoduchý systém dvou zásobníků (6, s. 38–39).



Obr. 2: Metoda ABC (20)

Obecně platí, že metody skladování se, stejně jako metody nákupu, neustále vyvíjí, aby mohly konkurovat ostatním podnikům na poli obchodu (6, s. 39).

2.8 Dodavatelský řetězec

Dodavatelský řetězec je relativně novým pojmem v rámci řízení firmy, který vyjadřuje snahu zapojit do procesu všechno, co vstupuje do podniku za účelem vytvořit hodnoty a výstupy z něho. Řetězec má obecnou podobu dodavatel-výrobce-odběratel, ale patří do něj všechny podniky, skrze produkt projde, než se dostane ke koncovému uživateli. Účelem řetězce je sledovat průběh objektu skrze síť podniků, které se na procesu vytváření produktu podílí. Snahu o co největší zefektivnění tohoto procesu pak můžeme označit jako řízení dodavatelského řetězce (7, s. 335). Dodavatelské řetězce můžeme dělit na externí a interní, podle toho, zda podnik přesahují nebo se týkají jen něj (7, s. 338).

Při vytváření dodavatelských řetězců je důležité sledovat požadavky trhu, protože celý proces je spouštěn poptávkou. Rovněž musí podnik rozčlenit odběratele podle požadavků dodavatelského řetězce a podnik by se měl soustředit na oblasti s největším vlivem na současný obchod. Navržením postupů tak, aby informační a materiálový tok byl plynulý, minimalizuje podnik dodací a skladovací lhůty. Úspěšný dodavatelský řetězec

musí mít navržené pevné, ale přizpůsobivé sítě, ve kterých panují výhodné podmínky pro všechny zúčastněné (7, s. 346).

2.8.1 Volba dodavatele

Jedná se o extrémně důležitý první krok při vytváření dodavatelského řetězce. V této volbě hraje roli mnoho kritérií (9, s. 178).

Lokace – podniky si volí ty dodavatele, které mají geograficky k dispozici, a kteří jsou jim nejbližší (9, s. 178).

Zboží – podniky preferují dodavatele, kteří jsou schopni přesně to, co zákazníci požadují, nebo mají větší kvalitu nabízeného (9, s. 178).

Cena – nejedná se pouze o čistou částku, důležitým faktorem je i způsob platby a transakční náklady s platbou spojené (9, s. 178).

Osobní faktory (image) - velmi často závisí volba mezi dvěma shodnými dodavateli na osobních, neobchodních preferencích objednatele. Obecně může jít o jeho celkové vystupování, ale roli mají i kulturní a osobní faktory (9, s. 178).

2.9 Tok materiálu a logistika dodavatelského řetězce

Systém toku materiálu musí dostat prvotní impulz, aby byl započat. K tomuto se využívá metoda Push a Pull. Metoda Pull se projevuje tak, že impuls pro chod systému přichází, když následující pracoviště v řetězci hlásí volnou kapacitu. Tím dochází k rovnoměrnému rozdělování času pro různé operace. V rámci celého řetězce to znamená, že nic není vyrobeno dříve, než si to potřebná osoba (zákazník nebo konečný článek řetězce) vyžádá. Oproti tomu metoda Push stojí na nepřetržitém provozu, nehledě na aktuální požadavky řetězce, který se musí přizpůsobit (7).

2.9.1 Náklady v logistice

Finanční a časové náklady v celém systému logisticky obsahují různé vzájemně více či méně propojených oblastí. Minimalizace nákladů v jedné oblasti může znamenat jejich

zvýšení v jiné. Logistika tedy musí být procesem celkové optimalizace, kde nejsou účelově protěžovány některé faktory, ale naopak je nahlíženo na celek. Logistický proces ovlivňuje tyto oblasti logistického systému (5, s. 85).

Transakční náklady – náklady na distribuci materiálu a produktů od dodavatele do výroby a z výroby k zákazníkům. Tyto náklady vznikají i při přepravě v rámci závodu nebo firmy (5, s. 91).

Skladovací náklady – jednak pronájem či údržbu prostor, spotřebu energií, mzdové náklady a pojištění skladu, dále také náklady na údržbu skladovaných věcí a jejich případnou likvidaci, pokud se během času znehodnotí (5, s. 92).

Množstevní náklady – vytváří se změnami v nakoupeném množství, změnami ve výrobě a prodeji. Jejich změna může ovlivnit ostatní náklady. Patří do nich například náklady na přípravu, čas na přestavění linky, nalezení nového dodavatele nebo rozdíl v ceně při nákupu různých množství (5, s. 95).

Náklady na podporné systémy – sem patří především náklady za údržbu informačního systému a zákaznického servisu. V současné době podniky užívají nejčastěji elektronickou výměnu dat EDI (z anglického Electronic Data Interchange) nebo elektronický převod peněz EFT (z anglického Exchange-Traded Fund). Podniky skrz tento systém komunikují s dodavateli, zákazníky, v rámci svých vnitřních orgánů i v rámci logistického řetězce. Zákaznickým servisem se rozumí servis, podpora servisu, zajištění náhradních dílů i manipulaci s vráceným zbožím. Opožděné dodávky a následné reklamace vyvolávají další náklady (7).

2.10 Logistika

Logistika je již dlouho považována za další potenciální zdroj konkurenční výhody pro firmy (12).

Logistika je vedena v různých běžných slovnících jako staré slovo, které postupně nabývalo spoustu významů (3, s. 15).

Původ samotné vědní disciplíny můžeme hledat v řečtině, kde existují slova s následujícím významem viz tabulka (3, s. 16).

Tab. 1: Význam slova Logos (3, s. 16)

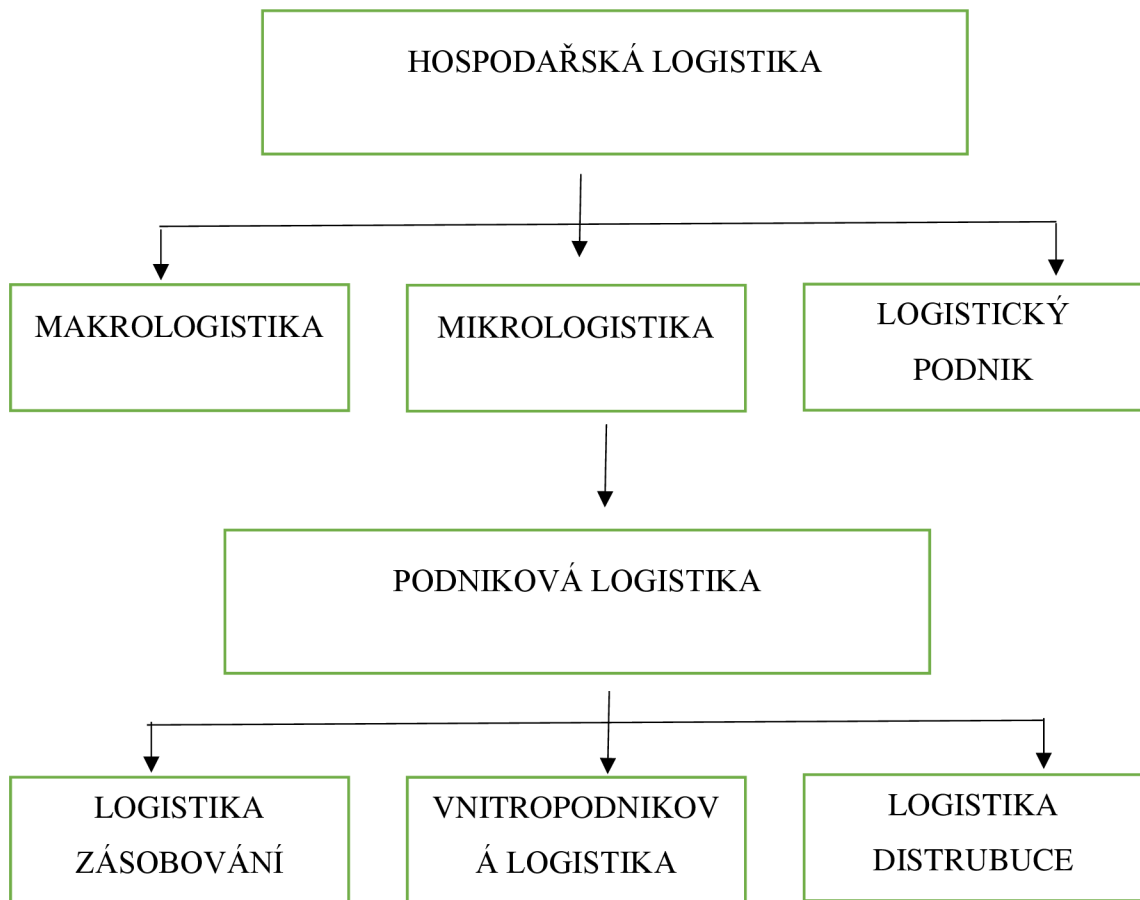
LOGOS	slovo, řeč, rozum, počítání
LOGISMUS	počty, výpočet, úvaha, myšlenka
LOGISTES	Počtář (úředník ve starých Aténách)
LOGISTIKON	důmysl, rozum
LOGISTICKE	počtářské umění
LOGIKÉ	logika

Využití stávajících nebo vývoje nových logistických kapacit je jeden ze způsobů, jak firmám vytvářet hodnotu pro sebe i zákazníky (13).

„Od výrazu počítání je zřejmě odvozeno rozšíření pojmu logistika zhruba v 15-16. století, kdy se takto nazývalo praktické počítání s čísly. Bylo to na rozdíl od aritmetiky, kterou se rozuměla teorie počítání. Později označovalo slovo logistika formální, resp. Matematickou logiku, v protikladu k tradičnímu chápání logiky. V současné době však toto pojetí logistiky již není běžné. Mnohem větší rozšíření našla logistika v oblasti vojenství. Již byzantský císař Leontos VI. , (886-911) charakterizoval logistiku takto: Předmětem logistiky je, mužstvo zaplatit, příslušně vyzbrojit a vybavit ochranou i municí, včas a důsledně se postarat o jeho potřeby a každou akci v polním tažení příslušně připravit, tzn. Vypočítat prostor a čas, správně ohodnotit terén z hlediska pohybu vojsk i možnosti protivníkovy odporu a tyto funkce zvládnout z hlediska pohybu vojska i v případě nutnosti jejich rozdělení.“ (11, s. 19)

„V této větě je specifikována naplň logistiky, která musí zvládnout pohyby lidí, pohyby materiálu a to tak, aby se příslušný objekt nacházel na potřebném místě v potřebný čas.“ (3, s. 16)

Členění logistiky:



Obr. 3: Nejjednodušší dělení logistiky (3, s. 46)

Logistika je často pod hodnotou a nedocenená. V mnoha firmách je logistika vnímána interně jako středisko nákladů, nikoli strategickou surovinou (15).

Naštěstí existují firmy, které uznávají hodnotu logistiky a považují logistiku a jako zdroj konkurenční výhody (16).

Avšak výhody logistiky mohou být často zmírněny jinými zaměstnanci podniku, nebo odděleními, které jednoduše neví, jakou funkci může logistika poskytnout (19).

Logistická význačnost je evidentní, když jiná oddělení si cení nebo rozpoznávají, že vrcholové vedení si cení možnosti, které logistika nabízí (17).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části bude popsána firma, její historie, čím se zabývá, její dodavatele. Dále v této části bude provedena SWOT analýza.

3.1 Představení firmy: JANČA V.M. s.r.o.



Obr. 4: Logo společnosti (Převzato z 25)

„Tato firma patří mezi nejvýznamnější dodavatele elektroinstalačního materiálu a svítidel v České republice. Jediným jednatelem je Michal Janča a jednatel společnosti zastupuje společnost samostatně. Největší předností jsou pružné a rychlé dodávky elektroinstalačního materiálu na jakékoliv stavby v České republice. Historie společnosti JANČA V.M. se datuje od roku 1995, ta dnes patří mezi největší velkoobchodní společnosti, které se zabývají prodejem elektroinstalačního materiálu s ročním obrátem více než 1,3 miliardy. Jedním z nejvýznamnějších milníků posledních let byla výstavba Centrálního skladu v Ostravě a rozšíření Skupiny o síť velkoobchodních prodejen společnosti EMAS ELEKTROMATERIÁL a.s., která se od 1. května 2015 stala platným členem Skupiny JANČA V.M. Skupina zaměstnává přes 190 zaměstnanců na 13 prodejních skladech, včetně centrály ve Valašském Meziříčí. ‘‘ (25)



Obr. 5: Lokalita společnosti (Převzato z 25)

3.1.1 Seznam prodejen JANČA V.M:

- Valašské Meziříčí, Nový Jičín, Olomouc Opava, Ostrava, Praha-Kunratice, Prostějov, Šumperk, Zlín

3.1.2 Seznam prodejen EMAS ELEKTROMATERIÁL a.s.:

- Praha – Strašnice, Praha – Sedlec, Praha Libeň, Mladá Boleslav

3.2 Historie firmy:

V roce 1995 byl ve Valašském Meziříčí založen jako jeden z prvních v České republice velkoobchodní sklad s elektroinstalačním materiálem a svítidly.

Od roku 2002 figuruje v obchodním rejstříku pod názvem JANČA V.M. s.r.o.

V roce 2004 byla velkoobchodní činnost rozšířena o specializovaný maloobchod, taktéž ve Valašském Meziříčí, kde hlavním záměrem bylo rozšíření sortimentu a snaha zacílit na potřeby koncového zákazníka.

Rok 2005 se nesl v duchu navýšení nákladů do oblasti propagace a marketingu a také do oblasti lidských zdrojů.

Následně roku 2006 vzniká nová pobočka – Ostrava.

S rozšířením firmy samozřejmě souvisí implementace nového informačního systému SAP ONE TRADE, který byl zaveden v roce 2007 a otevřela se další prodejna – Brno.

V roce 2008 prošla rozsáhlou rekonstrukcí prodejna ve Zlíně, a to i na strategických místech. Dosavadní obchodní ředitel byl nahrazen nově příchozím Robertem Soldánem, který do firmy doslova přinesl novou krev, vzniklo nové logo, jednotný korporátní design a nové webové stránky.

V letech 2010–2011 nastal meziroční propad stavební činnosti a útlum na trhu, ale nic z toho společnost neskolilo, ale naopak rozšiřuje společnost JANČA V.M. s.r.o. síť poboček – Šumperk, Prostějov, Opava, Nový Jičín, Praha.

I když se stále vlekla krize a stavební trh byl v útlumu, společnost si svoji silnou a stabilní pozici na trhu stále drží, rozšiřuje svoji nabídku pro uspokojení stávajících a nových zákazníků. Jediným záporným momentem je v roce 2012 uzavření prodejny Brno.

Pan Richard Soldán byl v roce 2014 jmenován výkonným ředitelem společnosti JANČA V.M. s.r.o. Následuje otevření prodejen v Kunraticích a Olomouci.

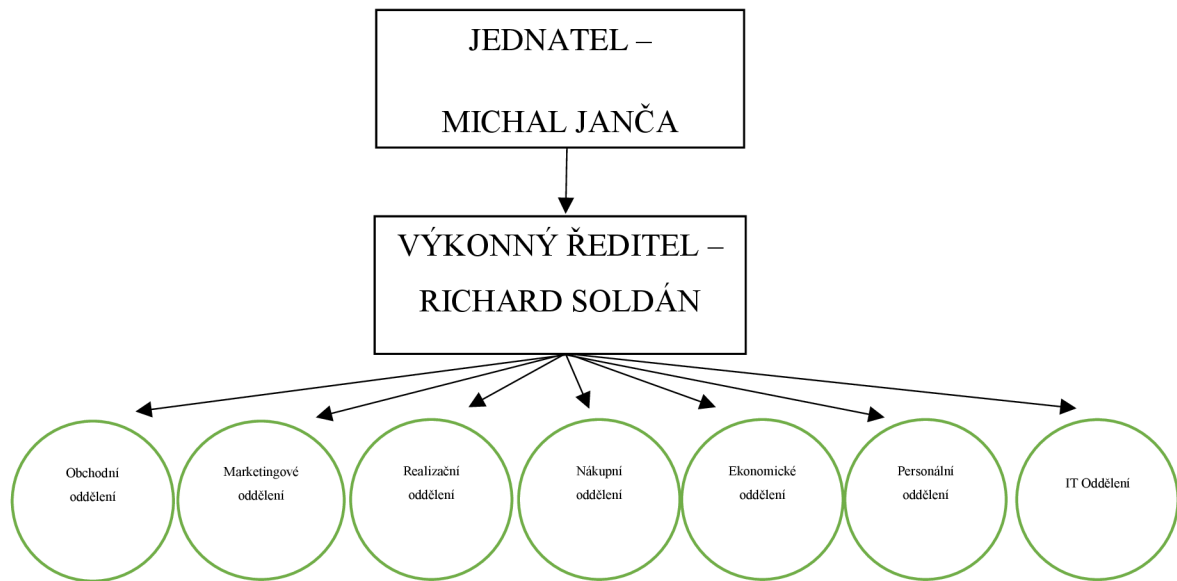
Společnost JANČA V.M. s.r.o v roce 2015 přijímá do skupiny společnost EMAS ELEKTROMATERIÁL a.s.

V Šumperku se v roce 2016 otevírá Galerie svítidel, jako upevnění pozice na trhu a posílení obchodní činnosti.

Slavnostní otevření nového skladu v Ostravě v roce 2017.

K dnešnímu dni má firma 13 prodejních skladů s každodenním závozem (25).

3.3 Organizační struktura:



Graf 1: Organizační struktura (Upraveno dle 27)

3.4 Prodejní portfolio:

- audio, video, spotřební elektronika,
- datová a telekomunikační technika,
- domovní spínače a zásuvky,
- energomonitoring,
- hromosvod, uzemnění a přepětové ochrany,
- instalační, izolační, spojovací materiál,
- **kabely a vodiče,**
- komunikační technika,
- nářadí,
- programovatelné řízení PLC,
- průmyslové zásuvky a vidlice,
- skříně, rozvodnice,
- spínací a jistící přístroje,
- stavební materiál,

- světelné zdroje,
- svítidla,
- úložné a nosné systémy,
- vzduchotechnika a topení (26).

3.5 Provoz nákupního oddělení

Vedoucím oddělení nákupu je pan Tomáš Stojaspal, kde jeho funkce je nazývána ředitel nákupu. Má pod sebou 9 zaměstnanců (skladníci, asistenti). Dále spolupracuje s nákupními referenty, což jsou zástupci jednotlivých prodejních skladů v ČR, kde na každý tento sklad vychází průměrně asi 10 zaměstnanců.

Jako ředitel nákupu je přímo podřízen p. Richardu Soldánovi, výkonnému řediteli firmy JANČA V.M. s.r.o. (27).

3.5.1 Pravomoci a pracovní náplň ředitele nákupu:

- celkové řízení oddělení,
- jednání s dodavateli,
- jednání o obchodních podmínkách,
- uzavírání smluv s dodavateli,
- schvalování objednávek,
- řízení zásob,
- organizace zásob,
- tvorba cen,
- zadávání vypracování objednávek asistentům,
- vytváření podkladů pro marketingové oddělení,
- vratky dodavatelům (27).

3.5.2 Spolupráce s ostatními odděleními firmy

Marketingové oddělení

Velmi důležitá je spolupráce s oddělením marketingu. Jedná se hlavně o podklady, které nákupní oddělení předává ohledně nákupu zboží na sklad, aby oddělení marketingu mohlo připravit např. reklamní letáky, nebo prezentaci na webových stránkách, či jiné formy reklamy na zakoupené zboží.

Finanční oddělení

Tato spolupráce je důležitá zejména kvůli výměně informací vzhledem k dodavatelům. Jedná se zejména o informace typu např. o vyhlášení konkurzu na společnost, která s firmou obchoduje, aby nákupní oddělení okamžitě ukončilo obchodní jednání s touto společností, a tak dosáhlo toho, že by firma měla dostatek času k nalezení jiného vhodného dodavatelského subjektu. Dále se jedná i opačný jev, kdy nákupní oddělení informuje finanční oddělení o záměru ukončení spolupráce s dodavatelem a dá mu možnost vypořádat všechny závazky, či pohledávky s oním subjektem.

Prodejny

Velice důležitá vazba, a to z důvodu, že z těchto prodejen přicházejí skutečné podněty na zákaznické požadavky. Jedná se o vylepšení či rozšíření sortimentu na základě požadavků koncových zákazníků těchto prodejen. (lidově: co lidi chtějí). Nákupní oddělení tyto podněty z hlediska rentability zváží a případně a případně zboží zařadí do sortimentu.

Reklamační oddělení

Reklamační řízení ve společnosti JANČA V.M. řeší taktéž nákupní oddělení, jelikož téměř 99% objednávek přichází na centrální sklad. Jedná se zejména o ty závady:

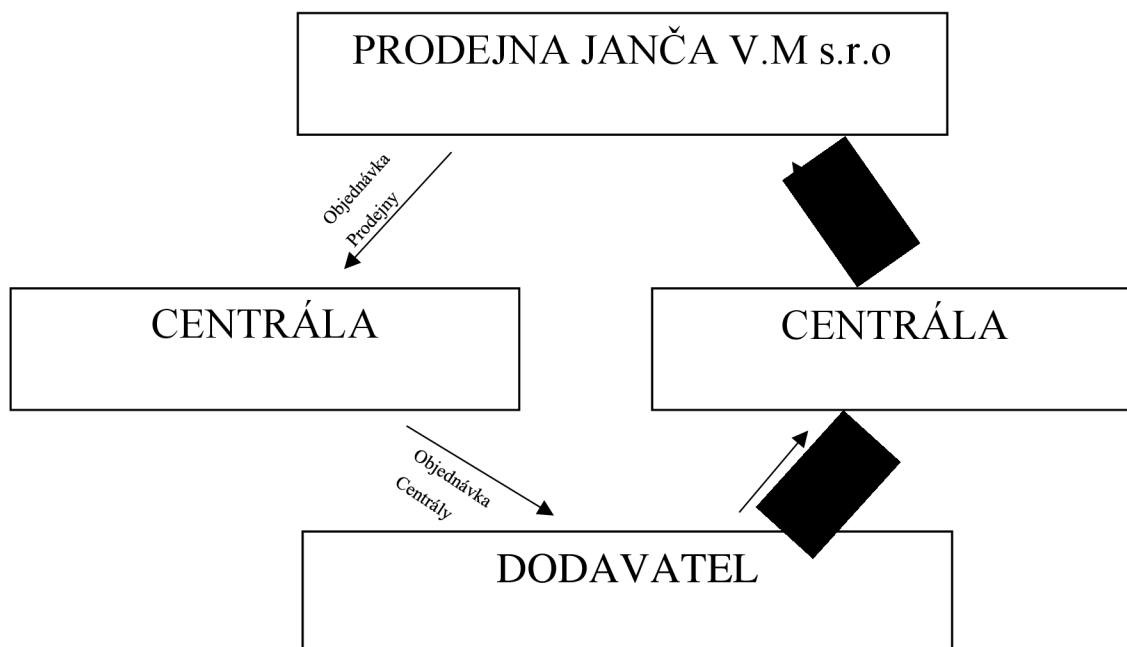
Rozdíl v počtu kusů skutečně naskladněných s dodacím listem. Chybně dodané neobjednané zboží. Poškozené zboží. Nekvalitní zboží.

Logistické oddělení

Nákupní oddělení má sestaveno zásobovací paradigma, tzn. Že každý z jednotlivých nákupních referentů má seznam dodavatelů a cyklus objednávek, které každý týden

generuje. 99 % objednávek míří na centrální sklad, kde dále pokračuje k distribuci nebo formou přeskladnění na jednotlivé prodejny (27).

Schéma cyklu dodání při pravidelné dodávce přes logistiku:



Obr. 6: Schéma cyklu dodání při pravidelném dodání pro logistiku (Upraveno dle 27)

3.6 Řízení zásob

Nákup zásob ve společnosti JANČA V.M s.r.o je pro tuto firmu důležitý, jelikož jako velkoobchod se zabývá tzv. formou nákup – prodej. Oddělení nákupu fakticky a přímo zajišťuje a rozsuzuje jaký sortiment, v jaké kvalitě a cenovém rozpětí, v návaznosti na finálního zákazníka se bude objednávat a nakupovat. V mnou sledované firmě je nákupní oddělení samostatnou řídicí jednotkou, čímž na něj připadají veškeré pravomoci, ale i odpovědnost za nákup zásob.

Hodnota skaldových zásob je 180mil. Kč (centrální sklad + pobočky)

Společnost JANČA V.M s.r.o používá systém SAP Business One na veškeré řízení nákupů a řízení financí (27).

3.7 Informační systém SAP Business One

„Softwarem pro řízení podniku navrženým tak, aby rostl. Toto jediné řešení dokáže zjednodušit klíčové procesy – od účetnictví a CRM po řízení dodavatelských řetězců a nákup.“ (28)

„SAP je světově největší podnikatelská softwarová společnost – založena roku 1972 a řízena z Walldorfu v Německu. Jejich úkolem je podnikat jednoduše a používají jejich technologii a podnikáním know-how udělat svět lepším místem. SAP Business One je jednoduše implementovatelné ERP řešení, navržené s cílem splnit specifické požadavky malých a středních firem, které plně vyhovuje současným, ale především také budoucím trendům v oblasti ERP systémů. Poskytuje robustní a plně integrované řešení pro řízení obchodních, výrobních, servisních, logistických a finančních procesů. Uživatelé mohou využívat manažerské řídicí nástroje na zlepšení efektivity, zpřehlednění a zrychlení logistických procesů. Tento ERP systém neposkytuje jen rychlý a snadný přístup ke všem vnitropodnikovým informacím, ale také dodává reporty a dokumenty nutné pro přijímání rozhodnutí pro všechny oblasti řízení vaší firmy.

Celosvětové řešení používané a legislativně podporované ve 167 zemích světa.

Zázemí renomovaného výrobce ERP systémů SAP AG, jehož podíl na celosvětovém trhu činí 28 %, v ČR je to celých 52%.

Komplexní řešení podnikových procesů ověřené více než 80 000 společnostmi ve světě a 300 firmami v ČR.

Firmám podnikajícím ve specifických oborech jsme schopni implementovat řadu rozšiřujících modulů pokrývajících i nestandardní potřeby. Díky otevřenosti systému zákazníkům nabízíme možnost integrovat např. e-shop, mobilní zařízení, CAD, zajištění odesílání a příjmu objednávek, dodacích listů nebo faktur od dodavatelů, a to prostřednictvím elektronické komunikace EDI.“ (29)

„SAP Business One je sice komplexní, ale zároveň modulární a flexibilní software s více než 500 doplňky, které jsou přizpůsobeny různým odvětvím – včetně speciálních funkcí. Ať už je nasazen on-premise nebo jako cloud, přístup je možný kdykoliv a odkudkoliv pomocí libovolného mobilního zařízení. Jelikož SAP Business One používá platformy SAP

HANA® i Microsoft SQL Server, může si každý klient vybrat, která platforma vyhovuje nejlépe jeho podnikání.

Na základě předcházející spolupráce a participace SW vývojářů na vývoji a správě aplikace SAP Business One, zahájila společnost stengl od roku 2011 kooperaci se společností SAP AG. Po prověření kompetencí v technologické oblasti testování a vývoje SW aplikací v prostředí C/C++ začala s prvními specialisty spolupráce na vývoji SAP BI pomocí SCRUM metodologie. Po dosažení prvních výsledků prací a získání vzájemné důvěry s ohledem na kvalitu konzultantů se společnost stengl rozrostla a naši technologové začali pracovat na téměř všech nástrojích, které SAP Business One poskytuje. Dnes se specialisti věnují také vývoji a výměně know-how v oblasti Augmented/Virtual Reality. K SW vývoji a testování přibyla spolupráce v oblasti DevOps, kde pracují experti stengl na cloudové administraci pro produkty SAP Business One a SAP Anywhere. Strategickým cílem je být i nadále silným partnerem pro SAP AG a SAP Labs Slovensko i v letech 2017+.' (30)

3.8 Dodavatelé:

Firma odebírá zboží ze zemí evropské unie, největší část 80 % od tuzemských firem.

Dodavatelé jsou hodnoceni podle několika kritérií:

- kvalita zboží – v závislosti na četnosti reklamací
- bonusový obrat – bonus za odběr zboží
- bonus platební – bonus za včasné platby
- vratky obecně
- potvrzování objednávek
- ceník včetně všech úrovní balení
- dodací podmínky
- www stránky

Dodavatel je po dodání hodnocen známkou za jednotlivá kritéria, jako ve škole, kde známka 1 je nejlepší a známka 5 nejhorší a poté se vypočítá celkový průměr za všechna kritéria (27).

3.8.1 Dodavatelé společnosti JANČA V.M s.r.o :

(nejdůležitější označení tučně.)

NKT s.r.o., PRAKAB PRAŽSKÁ KABELOVNA, s.r.o., Eaton Elektrotechnika s.r.o., KOPOS KOLÍN a.s, ABB s.r.o., allkabel s. r. o., Philips **Lighting Czech Republic**, OEZ s.r.o., KM - automatik elektro s.r.o., **LEGRAND s.r.o., MODUS spol. s r. o.,** LABARA CABLES s.r.o., VYRTYCH a.s., TREVOS a.s., AVE INVEST, SE, BEGHELLI - ELPLAST,a.s., HALLA, a.s., **EMAS ELEKTROMATERIÁL a.s., Schneider Electric CZ s. r. o.,** ESLINE s.r.o., ARKYS s. r. o, EK Elektrokabel Fabryka kabli, Elplast Hradec Králové,a.s., **ZG Lighting Czech Republic s.r.o.,** Intelek spol. s r.o., EB-ELEKTRO BARTOŠ s.r.o., HL system, s.r.o., TECHNIK ELEKTRO s.r.o., ELKOND HHK, a.s., **TOP SERVIS spol. s r. o.,** Ensto Czech s. r. o., EMOS spol. s.r.o, nkt cables automotive s.r.o., COBAP INVEST s.r.o., AŽD PRAHA s. r. o., **OBO BETTERMANN s.r.o., AMAKO, spol. s r.o.,** Lamela Electric, a.s., HAGER Electro s. r. o., TREMIS s.r.o., Greenlux s.r.o., WAGO-Elektro spol. s r.o., ELEKTROTREND s.r.o., Lumidée s.r.o., Kanlux s. r. o., WAPRO spol. s r.o., ELEMAN spol. s r.o., ABB s.r.o. Elsynn, ELVAC a.s., **HONEYWELL spol. s r. o.,** VF.ELECTRIC s.r.o., ELKO EP s.r.o., SCAME-CZ s.r.o., Famatel - CZ s.r.o., PANLUX s.r.o., Metrodis s.r.o., IES spol s r. o., N.G. ELEKTRO TRADE, a.s., ESTA spol. s r. o., Osmont,s.ro., MATEICIUC a.s., Elektro-System-Technik s.r.o., Q - ELEKTRIK a. s., HORMEN CE a.s., ACword,spol.s r.o., GHV Trading, spol s r.o., Ecoplanet s. r. o., NOARK Electric Europe s.r.o., SEZ-CZ s. r. o., 4 Construction Czech s. r. o., REMA spol. s.r.o., ELEKTRO-LUMEN s.r.o., STAVBY UB s.r.o., B.E.G. Brück Electronic GMBH, SALTEK s. r. o., **Schmachtl CZ, spol. s.r.o.,** AXMA s.r.o., Elektro v.d. Bečov, ENIKA.CZ s.r.o., MERCON spol. s r.o., LEBAK s. r. o., ELEKTROBOCK CZ s.r.o., Draka Kably

s.r.o., **VM elektro s.r.o.**, MALPRO, spol. s r.o., Weidmüller s.r.o., Stiebel Eltron spol. s r.o., LEDKO a.s., DDA a.s., JANČA servisní s.r.o., Finder CZ, s.r.o., Walraven s.r.o., ARTECHNIC-SCHRÉDER a.s., URMET s.r.o., MONZAS, spol. s r.o., GPH spol. s r. o., FULGUR spol. s r. o., ELEKTRODESIGN ventilátory spol. s, AULIX lighting spol. s r.o., IMPROMAT KLIMA spol. s r.o., REVATECH s.r.o., TRILUX Česká republika s.r.o., HENSEL, s.r.o., McLED s.r.o., TOP materiál s.r.o., Erocomm spol. s r.o., ELKOVO ČEPELÍK s.r.o., EGLO CZ+SK s.r.o., Tesla Stropkov - Čechy a.s., V-systém elektro s.r.o., Abatec CZ, s.r.o., SPELSBERG spol.s r.o., GYPSTREND s.r.o. DNA Central Europe, s.r.o., INKAT s.r.o., ELEKTRO-IMPORT JABLONEC s.r.o., SMARTTECH s.r.o., Rukona spol. s r.o, ProPS, s.r.o., Energomonitor s.r.o., PRECON CABLES a.s. (27).

3.8.2 Elektroinstalační kabely

Nejvýznamnější a nejpočetnější složkou zásob firmy Janča V.M s.r.o. jsou elektroinstalační kabely, kde v roce 2017 tvořil celkový obrat 270 000 000, -- Kč, což je 20,77 % z celkového obratu firmy 1,3 mld. Kč.

„Kabely jsou nejčastěji používány k přenosu elektrické energie a optických signálů. Nejzákladnější rozdělení elektrických kabelů je na silové pro rozvod elektrické energie a slaboproudé, to jsou kabely datové, sdělovací, ovládací.“
(31)

Typy kabelů:

- elektrický silový kabel,
- kabel pro pevné uložení do stěn, do elektroinstalačních kanálů, žlabů, lišt,
- lehká šňůra pro pohyblivé přívody domácích spotřebičů a malých strojů,
- závěsný kabel – ve společném plášti s elektrickými vodiči je navíc zalisováno ocelové lanko, za které může být kabel zavěšen mezi opěra,
- elektrický slaboproudý kabel,

- komunikační kabel,
- koaxiální kabel,
- kroucená dvojlinka,
- stíněný kabel,
- datový kabel,
- optický kabel (31).

„Silnoproudý kabel se skládá z jednoho nebo více jader, jejich izolace a popř. z ochranných obalů a dalších konstrukčních prvků. Silnoproudé kabely používáme pro přenos a rozvod elektrické energie, zejména tam, kde není možné použít venkovní vedení (např. v obytných čtvrtích apod.). Používají se i v elektrárnách, rozvodnách, pro vedení výkonu z generátoru do rozvodny apod. Kabely se používají pro napěťové soustavy až do 400 kV a i více. Dále uvádím základní definice z terminologie kabelů.“

Samonosný kabel – obsahuje vlastní nosný prvek anebo přizpůsobený vlastní konstrukční prvek, který umožňuje kabel zavěsit.

Tříplášťový kabel – trojžilový silnoproudý kabel se samonosným pláštěm na každé žile.

Vícežilový kabel - obsahuje dvě anebo více žil.

Ovládací kabel – se používá pro dálkové ovládání elektrických zařízení a pro přenos kontrolních signálů.

Instalační kabel – silnoproudý kabel, který se používá pro pevný rozvod uvnitř budov.

Propojovací kabel – určený pro vzájemné spojení částí uvnitř elektrických strojů, přístrojů a zařízení, zpravidla pro pevná uložení

Páskový obal – má žíly, popř. přenosové prvky uspořádané těsně vedle sebe v jedné rovině.

Můstkový kabel – s dvěma, třemi, výjimečně i s více jádry (žilami), které jsou vedle sebe uloženy v jedné rovině ve společné izolaci (plášti) s tenkým můstkem udržujícím konstrukční vzdálenost mezi žilami.

Topný kabel – určený pro ohřev, přeměnu elektrické energie na tepelnou.
Svařovací kabel – ohebný samonosný kabel, který se používá pro přívod elektrického proudu ke svařovacím elektrodám.

Výtahový kabel – ohebný samonosný kabel určený ke spojení pevné a pohyblivé části výtahového zařízení.

Vlečný kabel – určený pro napájení pohybujících se elektrických zařízení.

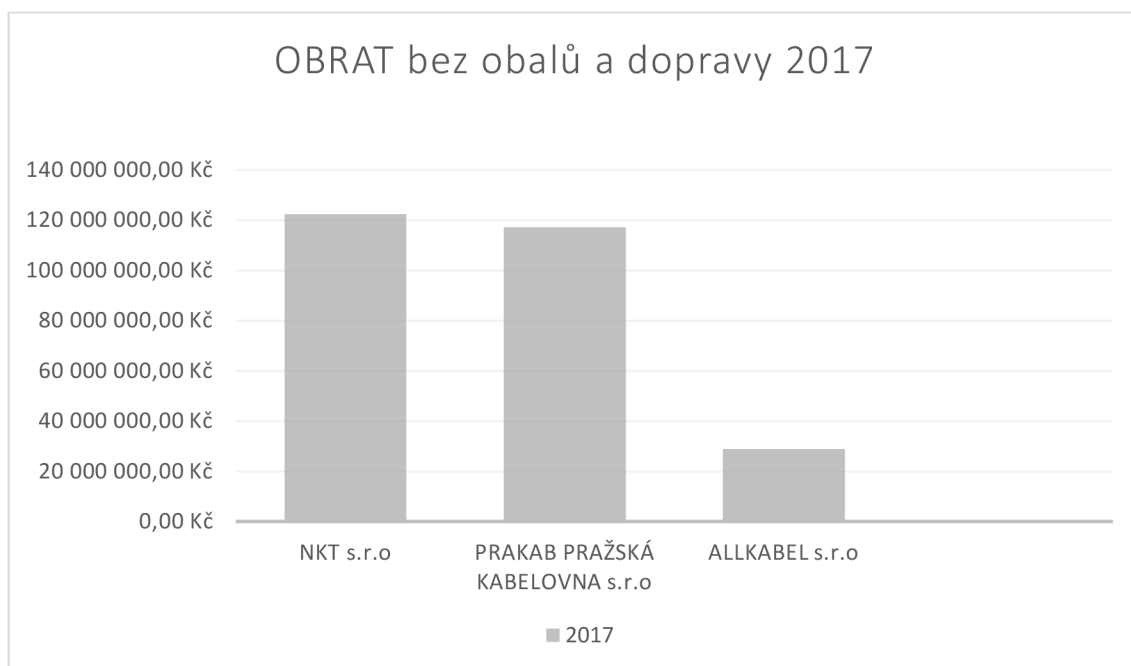
Podle provozního (jmenovitého) napětí se silnoproudé kabely rozdělují na: **nízkonapěťové** (750 V, 1 kV), **vysokonapěťové** 6 kV, 10 kV, 22 kV, 35 kV), **pro velmi vysoké napětí** (110 kV, 220 kV), **pro zvlášť vysoké napětí** (400 kV).'' (32)

Hodnocení dodavatelů elektroinstalačních kabelů:

Tab. 2: Hodnocení dodavatelů elektroinstalačních kabelů (Vlastní zpracování)

Název Dodavatele	Kvalita zboží	Bonusový obrat	Bonus platební	Vratky obecně	Potvrzování objednávek	Ceník	Dodací podmínky	www stránky	Výsledná známka
NKT s.r.o	1	2	1	1	1	1	1	1	1,125
PRAKAB PRAŽSKÁ KABELOVNA s.r.o	1	2	1	2	1	1	1	1	1,250
ALLKABEL s.r.o	1	5	5	3	5	3	2	1	3,125

Graf obratu rok 2017



Graf 2: Obrat pro rok 2017 (Upraveno dle 27)

3.9 Zákazníci

Nejdůležitějším zákazníkem společnosti JANČA V.M s.r.o je společnost **COBAP s.r.o.** Dalšími zákazníky jsou ostatní velké elektroinstalační firmy jako např.: **COMPACTIVE s.r.o a Falco computer, s.r.o., ELSPACE s.r.o. , EZH, a.s.,** poté **menší firmy** a nakonec **zákazníci e-shopu**. Bohužel e-shop společnosti JANČI V.M s.r.o momentálně tvoří jen promile obratu firmy, přesněji 15 000 z celkového obratu 1,3 mld, ale dle slov pana Stojaspala aktuálně obchodní oddělení velmi pracuje na tom aby se e-shop stal jedním z pilířů společnosti (27).

3.10 Technologie používané k zásobování

3.10.1 Kanban

Je to technologie bez zásob, která byla vyvinuta poprvé japonskou firmou Toyota motors a velmi rychle se rozšířila hlavně do výrobních podniků z celého světa

Hojně se využívá ve strojírenském průmyslu a nejvíce v automobilovém průmyslu v sériové výrobě s ustáleným prodejem

Vychází z následujících principů:

- *dodavatel ručí za kvalitu a odběratel má povinnost objednávku vždy převzít*
- *kapacity dodavatele a odběratele jsou vyvážené a jejich činnosti jsou synchronní*
- *spotřeba materiálu je rovnoměrná bez velkých výkyvů a sortimentních změn*
- *dodavatel ani odběratel nevytváří žádné zásoby*
- *fungují zde tzv. samořídící regulační okruhy, které tvoří dvojice článků (dodávající a odebírající) vzájemně propojené na základě tzv. pull principu*
- *objednacím množstvím zde je obsah jednoho, nebo více přepravních prostředků, plně naplněných vždy konstantním množstvím materiálu*

Materiálové i informační toky probíhají v následujících krocích – postup:

- *odběratel zašle dodavateli prázdný přepravní prostředek se štítkem (japonsky kanban) – výrobní průvodka, která má funkci objednávky*
- *po doručení zahájí dodavatel výroby příslušné dávky*
- *naplnění přepravního prostředku touto dávkou a odeslání odběrateli (označení štítkem – přepravní průvodka)*
- *odběratel převezme a zkontroluje došlou dávku (33).*

Zkrácený oběh zboží

- velmi rychlá odezva na požadavky
- redukce chyb
- možnost před dokončení
- není nutná žádná kontrola kvality

Snížené náklady na dopravu:

- velmi dobrá efektivita,
- velmi malé skladové náklady,
- minimum malých poptávek a objednávek,
- není nutno hlídat termínované objednávky (34).

Největší snahou tohoto systému řízení je harmonizace a přizpůsobení průběhu výroby materiálovým tokem. Nejdůležitějším cílem systému Kanban je na podporovat výrobu na objednávku na každém stupni výroby, a to umožňuje bez velkých investic snižovat zásoby a zlepšuje plnění termínů, ale aby to bylo možné, musí se již při návrhu výrobní dispozice vyvážit výrobní kapacity a s vyvažováním výroby se musí začínat ve finální montáži.

Kanban znamená také vrácení funkce řízení zpět do dílny, kde lze přímo na místě přizpůsobit přísun materiálů a zpracování výrobních úkolů okamžitým požadavkům. Obejde se tak bez těžkopádného centrálního plánování a řízení, vyrábí a dopravuje se jen to, co je požadováno. Zákazníkem je každý následující proces (NOAC - Next Operation As Customer). V systému Kanban je celé řízení výroby podřízené finální montáži, která přímo reaguje na požadavky zákazníků.

Systém Kanban je nejvhodnější implementovat pro opakovanou výrobu stejných součástek s velkou mírou v odbytu. Pokud není splněn tento předpoklad, je třeba systém Kanban vybavit speciálním plánovacím systémem (určení kapacity regulačních okruhů a jejich toleranční rozsahy apod.) (35).

3.10.2 Konsignační sklad

Konsignační sklad vznikne jen tehdy pokud spolupracují 2 obchodní partneři, kdy jeden je odběratel a druhý dodavatel, kde dodavatel poskytuje odběratelovi na své náklady, vlastní skladovou zásobu ve vlastních skladech odběratele. Skladová zásoba je pak libovolně odebírána a uhrazována na závislosti na odběrech a požadavcích odběratele. A poté dodavatel automaticky sklad podle potřeb odběratele doplní.

Za ztrátu nebo poškození konsignačního zboží odpovídá odběratel, a to hned od okamžiku, kdy dodavatel doplní zásoby v konsignačním skladě a poškozené a ztracené zboží je považované za odebrané a je také normálně fakturováno.

Odběratel odebírá ze skladu zboží, kolik chce a je povinen dodavateli nahlašovat a reportovat, které a kolik zboží si odebral z pravidla ve pravidelných intervalech a na základě toho pak dodavatel vystavuje faktury odběrateli.

Odběratel je poté povinen platit na toto zboží pojištění proti živelným pohromám a krádežím, velice často zní tato pojistná smlouva ve prospěch dodavatele (36).

Než odběratel odebere zboží je vlastníkem dodavatel, který musí nést riziko pohybu cen, inflace a neprodejnosti zboží.

Konsignační sklad je často zřizován vývozcem u obchodního zástupce v zahraničí.

Většinou se také jedná o sklad určitého zákazníka, který si libovolně odebírá své množství a zřizovatel skladu automaticky doplňuje (37).

3.11 SWOT analýza

Pro lepší pochopení a seznámení se společností JANČA V.M byla provedena SWOT analýza.

Silné stránky:

- výborná lokalita poboček na Moravě
- výborná image značky
- dlouhodobé vztahy se zákazníky

- tradice v oboru
- rychlá dostupnost zboží pro zákazníky
- vybudovaná základna zákazníků
- dobré obchodní výsledky
- pozitivní vnímání značky
- kvalitní informační systém

Slabé stránky:

- nevýrazný e-shop
- závislost na dodavatelích
- nízké investice do reklamy
- dlouhé distribuční cesty
- nízký počet poboček v Čechách a v zahraničí
- prodejní sklady jsou závislé na centrálním skladu

Příležitosti:

- vzrůstající poptávka po produktech
- vznikající nové pobočky
- vstup firmy do jihozápadní části republiky a do zahraničí
- zapojení firmy do velkých státních zakázek

Hrozby:

- zvyšování cen energií a vstupních materiálů
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce
- vzrůstající tlak zákazníku na rychlost dodávky
- velká konkurence na trhu
- nesplnění obchodních podmínek od dodavatelů

3.11.1 Závěry z analýzy současného stavu společnosti

Z proběhlé SWAT analýzy vyplývá, že firma má skvělý informační systém, výbornou tradici v oboru, perfektní pokrytí východní části republiky a skvěle vybudovanou základnu zákazníků v této oblasti.

Na druhou stranu má nevýrazné tržby s vytvořeného e-shopu oproti standartním prodejům. Společnost JANČA V.M s.r.o by měla více investovat do marketingu a internetovému prodeji, pokud chce být konkurenceschopná na trhu e-shopů.

Jako skvělou příležitost vidím otevření nových prodejních skladů na jihozápadě ČR a v zahraničí.

Největší hrozby pro společnost JANČA V.M s.r.o jsou zvyšování cen vstupních materiálů do ceny zboží a velká konkurence na trhu.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

4.1 Rámcová dohoda a systém KANBAN

Z dostupných zdrojů, přímo od ředitele nákupního oddělení jsem zjistil, že i společnost JANČA V.M. s.r.o. jako i mnoho dalších společností na trhu, nemá uzavřeny řádné smlouvy, které by se týkaly dodavatelsko-odběratelských vztahů na zboží, u kterého je poptávka vysoká, a to je jeden z důvodů, že tyto smlouvy tvoří jen minimum veškerých obchodů, cca 1 %. Ale poptávka, např. na elektroinstalační kabely je velmi vysoká (cca 30000 m každý týden). Velkým problémem je tady fakt, že tito dodavatelé nestíhají vyrábět žádané zboží a tím dochází ke skluzu v objednávkách na centrální sklad, potažmo na prodejní sklady.

4.1.1 Smlouva o rámcovém prodeji

Firma by měla v tomto směru určitě uzavřít s největšími a nejvýznamnějšími dodavateli smlouvu, kde by se tito dodavatelé zavázali k dodržování termínů, ke stanovenému množství objednávek a samozřejmě i opatření k následkům nedodržení těchto smluv, jako jsou smluvní pokuty, penále apod. Vyhodnocení nedodržování smluvních ujednání by měla firma dělat každé čtvrtletí hospodářského roku. Jedním ze základů tohoto ujednání musí být samozřejmě i graf, který zhodnotí dosavadní spolupráci a určí i sumu obratu, (odběratel se zavazuje...) (dopsat čísla) který by měl na základě smlouvy na určité období mezi subjekty být uskutečněn. Pokud tato smluvní ujednání nebudou, ať už ze strany dodavatele (nedodržení termínu, množství, kvality... apod.) či odběratele (neuskutečněné platby, snížení obratu apod....), je žádoucí přistoupit k následujícím krokům:

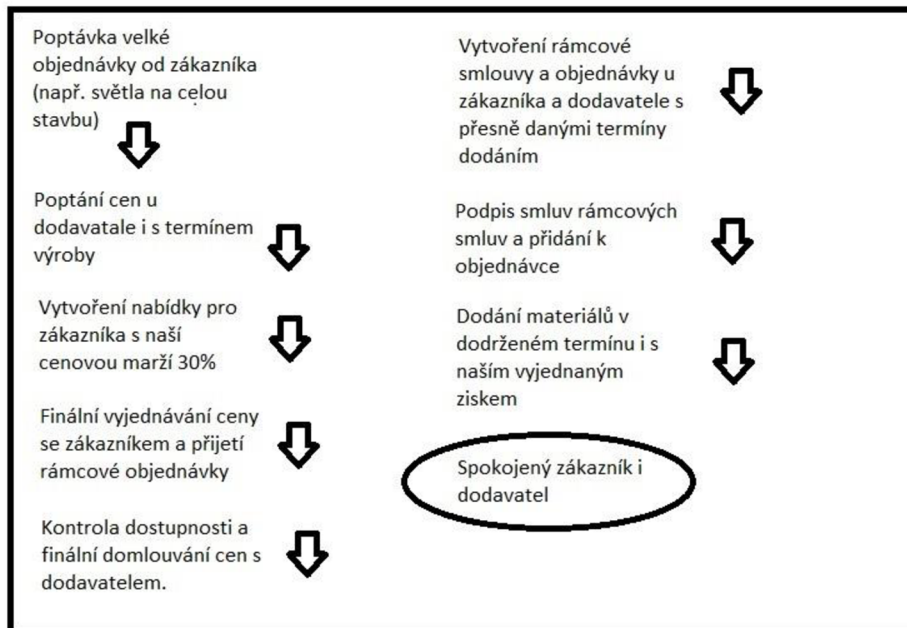
- V první řadě je nutné informovat dodavatele, že nedodrží smluvní podmínky.

- Dále je důležité přiložit přesný rozpis, kdy daná společnost nedodržela podmínky smlouvy, ať už se jedná o kvalitu, kvantitu, nebo termín dodávky.
- Pokud dodavatel na toto oznámení reaguje a navrhne řešení, např. ve formě kompenzace příští dodávky, nebo slev, musí se nákupní oddělení spojit s oddělením finančním, a následně reagovat, buď ve formě, že tyto návrhy přijme, nebo zboží nekvalitní či neúplné vrátí a nechá finanční oddělení započíst vzhledem k dřívějším závazkům apod.
- Bohužel, pokud dodavatel na tuto výzvu nijak nereaguje, je nutné přistoupit ke kroku z ujednání, což jsou pokuty a penále, např. pokud odchylka objednaného zboží ať už kvalitativně či kvantitativně dosáhne 10 % objednávky, je penalizace také 10 % z celkové hodnoty objednávky.

Největší problém může být ten, že dodavatel pravděpodobně nebude chtít uzavřít takovou smlouvu, která by ho k něčemu zavazovala, aniž by z toho měl jakékoliv výhody. Proto navrhuji vytvořit takovou smlouvu, která bude pro obě strany výhodná, tzn. aby se společnost JANČA V.M s.r. o také k něčemu zavázala.

Ideální bude do smlouvy zasadit nasmlouvaný prodej a vytvořit rámcovou objednávku nejprve se zákazníkem a ihned poté s dodavatelem, abychom zamezili zpožděné dodávce materiálu pro našeho zákazníka.

Návrh postupu tvoření takovéto smlouvy:



Obr. 7: Návrh postupu tvoření smlouvy (Vlastní zpracování)

Tímto postupem by se společnosti JANČA V.M s.r.o. výrazně zvýšil % nasmlouvaných objednávek, tedy i tržeb a zisků, jelikož by takový materiál mohl být zasíláný přímo od výrobce nebo dodavatele a nemusel by se vůbec anebo jen krátkodobě skladovat na centrálním skladu JANČA V.M, tím by se výrazně snížili náklady na skladování a tím pádem by se zvýšila i úspora nákladů.

Jelikož by se jednalo o celkový návoz veškerého materiálu na stavbu, ušetřili by se tím obrovské náklady i na logistice.

Četnost dopravy na průměrnou zakázku společnosti JANČA se pohybuje okolo 20-50 závozu ze skladu Valašské Meziříčí do Brna vzdálených 120 km.

Cena dopravy:

Tab. 3: Cena dopravy (Upraveno dle 38)

Dodávka do 1,5t	8 – 10 Kč/1km
Solo vůz do 3,5t	14 – 16 Kč/1km
Solo vůz do 6,5t	17 – 19 Kč/1km
Návěs 13,6 m do 24t	25 – 27 Kč/1km
Souprava 15,5 m do 24 t	26 – 28 Kč/1km

1. Výpočet dopravy dodávkou do 1,5t na průměrnou stavbu bez rámcové objednávky:

- $20 \cdot 8 \cdot 120 = 19\,200$ Kč
- $50 \cdot 10 \cdot 120 = 60\,000$ Kč

Cena dopravy na stavbu (bez rámcové objednávky) do Brna se tedy pohybuje v rozmezí 19200–60000 Kč.

2. Výpočet dopravy soupravou 15,5m do 24t na průměrnou stavbu s rámcovou objednávkou (počítejme návoz 2x) :

- $2 \cdot 26 \cdot 120 = 6240$ Kč
- $2 \cdot 28 \cdot 120 = 6720$ Kč

Cena dopravy na stavbu do Brna se tedy pohybuje v rozmezí od 6240–6720 Kč.

Celkový teoretická úspora za dopravu činí 12480 Kč až 53760 Kč na jednu průměrnou zakázku.

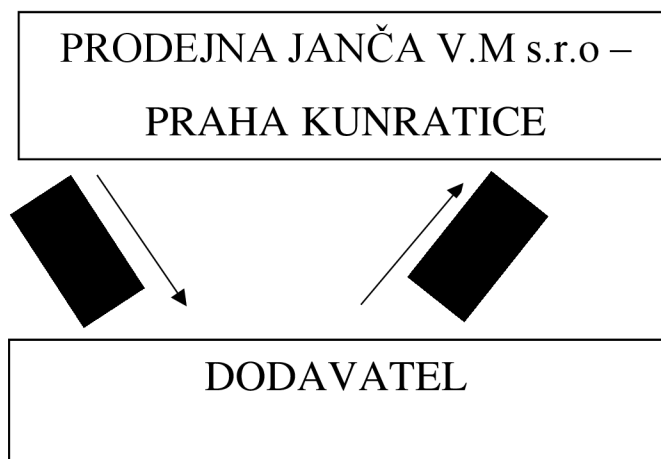
4.2 Decentralizace

Společnost JANČA V.M s.r.o. měla ke dni 31.12.2017 skladové zásoby ve svém centrálním skladu a v 9 prodejních skladech v celkové hodnotě 180 mil. Kč. Největší část těchto zásob tvoří elektroinstalační materiály jako jsou kabely a vodiče, dále svítidla, komunikační technika, nářadí a další drobnější zboží, jako jsou zásuvky, rozvaděče atd. Toto zboží je základním sortimentem ve všech prodejních skladech firmy, avšak pouze v množství, které umožňují skladové prostory. Takže je více než pravděpodobné, že zboží, které je obrátkové a prodává se neustále, je nutné průběžně doobjednávat, na druhou stranu je na skladech zboží, které je málo prodejné a tzv. leží na skladě někdy i více let. Veškerý elektroinstalační materiál se skladuje v krytém skladu, výjimku tvoří zemnicí materiál a chráničky do země, které mohou být skladovány i ve vnějších prostorách.

Při analýze fungování řízení zásob ve společnosti JANČA V.M. s.r.o jsem narazil podle mě na slabý článek tohoto řízení zásob.

Jedná se o to, jak bylo již výše popsáno, společnost se za dobu od svého založení v roce 1995 rozšířila a nyní má po ČR již 9 prodejních skladů. Zjistil jsem, že veškeré objednávky jsou generovány centrálně přes hlavní sklad ve Valašském Meziříčí, což znamená, že pokud objednáva např. sklad v Praze – Kunraticích elektroinstalační materiál pro svého zákazníka, který místně souvisí s touto oblastí a toto zboží buď na skladě není nebo není v dostatečném množství, musí sklad objednávku poslat do V. Meziříčí, kde tento materiál objednají od dodavatele a následně ji přeposílají do Prahy – Kunratic, kde si ji zákazník vyzvedne, nebo mu je objednávka vyřízena zasláním nebo dovozem. Tímto systémem centrálního zásobování se podle mého názoru navyšují náklady na pořízení zásob, zpožďuje se termín dodání, jelikož je zboží vlastně jednou navíc překládáno v centrálním skladu, než se dostane do prodejního skladu a ke konečnému zákazníkovi.

Pro zefektivnění nákupu zásob a včasnému uspokojení zákazníka a tím i rychlejšímu a jistějšímu zisku pro firmu, bych navrhoval, aby specifické objednávky řešil každý jednotlivý prodejní sklad s dodavatelem prostřednictvím nákupního referenta samostatně, tedy vynechat článek „centrální sklad“. Tímto krokem se dle mého názoru ušetří náklady na pořízení zásob a zároveň se proces nákupu stane plynulejším minimálně o 24 h.



Obr. 8: Návrh decentralizace (Vlastní zpracování)

4.3 Konsignační sklad

Jako nejlepší řešení vidím v konsignačním skladu elektroinstalačních kabelů, jelikož dodavatelé mají obrovské Izolační materiál by mohl být rychle k dispozici. Pro společnost JANČA V.M s.r.o nehrozí žádné poškození materiálu, jelikož než opustí sklad jsou vlastněny dodavatelem. Je zajištěna plynulost nákupu, protože odběratel nemusí materiál dokupovat, jelikož dodavatel sám doplňuje vyčerpané množství. Silové kabely jsou pro tuto metodu ideálními, protože nemají žádné speciální nároky na skladování, mohou ležet namotané na bubnu v jakémkoliv počasí i venku a na skladě by zabraly spoustu místa. Problém by mohla být jen expirace, ale záruka kabelů se pohybuje okolo 25-30 let. Dodavatel by pro sklad nemusel zajišťovat žádné speciální podmínky, jediný náklad by byla ostraha, jelikož tento materiál je velmi drahý, ceny se pohybují kolem 100kč za metr, u některých druhů i 2000Kč/m.

4.3.1 Náklady na skladování

Hodnota skaldových zásob je 180mil. Kč (centrální sklad + pobočky)

Je počítáno s 9 pobočkami JANČA V.M s.ro + 4 pobočky EMAS ELEKTROMATERIÁL a.s

Fixní Náklady

JANČA V.M s.r.o vlastní 12 skladů + 1 centrální v přibližné rozloze 7 500m², což činí **115 000 Kč** ročně za daň z nemovitosti

Celkové náklady na elektřinu za leden 2018 = 121 671 Kč z toho vyplývá ročně $121\,671 \cdot 12 = 1\,460\,052$ Kč.

Pojištění skladových prostor stojí cca 10000 Kč/sklad za rok, součástí je i bezpečnostní služba tzn celkově **130 000 Kč/rok**

V každém skladu jsou průměrně 2 zaměstnanci = náklad se tedy rovná $30\,000 \cdot 2 \cdot 13 = 780\,000$ Kč měsíčně na zaměstnance, ročně tedy $780\,000 \cdot 12 = 9\,360\,000$ Kč

Fixní náklady na skladování se tedy rovnají = $9\,360\,000 + 1\,460\,052 + 130\,000 + 115\,000 = 11\,065\,052$ Kč ročně.

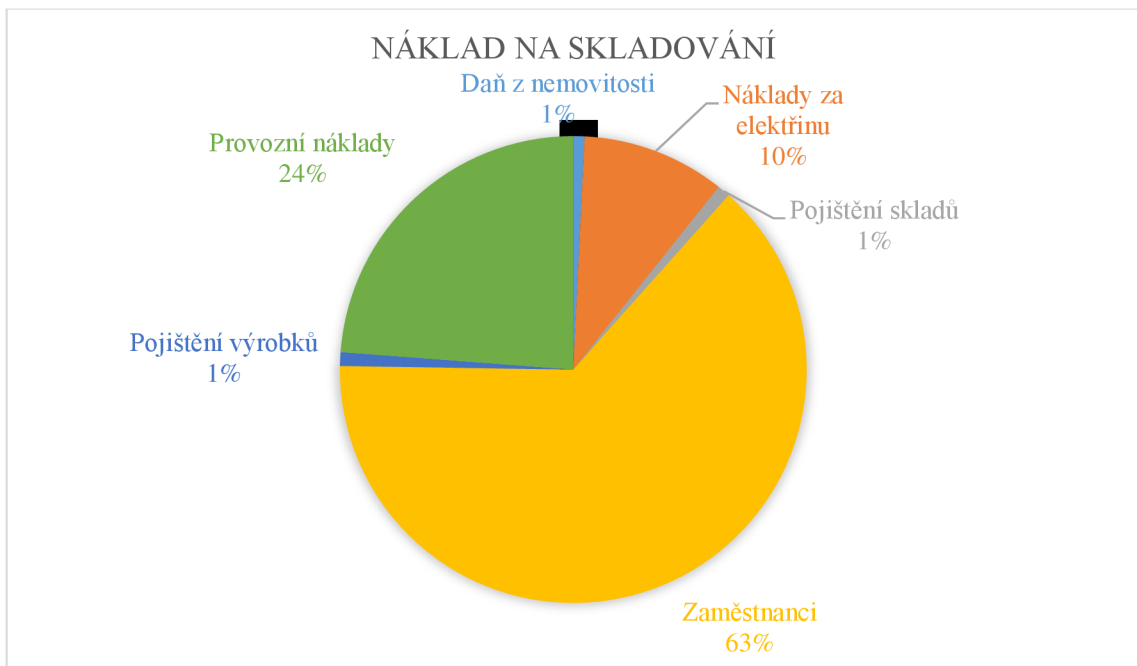
Variabilní náklady

Pojištění výrobků vyjde ročně společnost na 10000Kč/pobočka tzn. = $12 \cdot 10000 + 20000 = 140\,000$ Kč (centrální sklad 20000Kč)

Provozní náklady a údržba vyjde společnost JANČA V.M s.r.o ročně na **3 500 000 Kč.**

Celkové variabilní náklady na skladování se tedy rovnají $3\,500\,000 + 140\,000 = 3\,640\,000$ Kč ročně.

Celkové náklady na skladování se rovnají = $3\,640\,000 + 11\,065\,052 = 14\,705\,052$ Kč.



Graf 3: Náklad na skladování (Upraveno dle 27)

Dá se předpokládat, že kabely tvoří cca 21 % nákladů na skladování společnosti, což by nám při využití konsignačního skladu ušetřilo cca $14\,705\,052 \cdot 0,21 = 3\,088\,060,92$ Kč Ročně (27).

ZÁVĚR

Téma mé bakalářské práce je „Studie řízení zásob pro plynulost procesu nákupu“. Tím je vlastně řečeno, že moje práce se zabývá teoretickým studiem tohoto procesu, ale pro mě je více důležitý pohled na tuto teorii v praxi. Vybral jsem si firmu JANČA V.M. s.r.o se sídlem ve Valašském Meziříčí. S vedením společnosti (ředitel nákupu p. Tomáš Stojaspal) jsem se dohodl, že jejich logo, data a další údaje o společnosti mohu použít pro svou bakalářskou práci.

Jsem od 07/2017 zaměstnán ve firmě Cobap s.r.o, kde zpracovávám veškerou agendu, co se týká objednávání elektroinstalačního materiálu pro naše zakázky a tím pádem úzce spolupracuji s výše uvedenou firmou, která je na trhu jednou z největších dodavatelů elektroinstalačního materiálu a příslušenství a naše zakázky jsou z 1/4 řešeny přes tuto společnost.

V teoretické části jsem se snažil popsat, jak firma vznikla, jak se rozvíjela, jak funguje nyní, jaké má oddělení, kolik má oddělní nákupů zaměstnanců, jak probíhá řízení zásob a jak by měla fungovat obecně, úskalí nákupu zásob, jejich skladování, dodavatelsko-odběratelské vztahy, využití logistiky, velmi rozvíjejícího se marketingu a v neposlední řadě se rozvíjející okruh skladových prodejen po České republice.

V praktické části, kdy jsem několikrát, ač služebně navštívil tyto skladové prodejny – Valašské Meziříčí, Olomouc, Prostějov, Šumperk, Zlín – (bohužel ne všechny) jsem od pana ředitele nákupu Stojaspala, který má působiště na centrálním skladu ve Valašském Meziříčí, získal veškeré informace o provozu nákupního oddělení této firmy. Zadařilo se mně získat podrobné informace o nákupu zásob, jak funguje systém objednávek, jaké je propojení s ostatními odděleními a také, že jsem se osobně mohl podívat do skladů této jedné z největších firem obchodujících s elektroinstalačním materiálem, které popisují v analýze současného stavu. Zjistil jsem veškerá úskalí, která vyplývají z praxe, jako je například, že výrobci nestíhají vyrábět nejvíc potřebné zboží pro následný prodej (elektro kabely, vodiče atd.), tím pádem jsou dlouhé čekací lhůty a pro tento velkoobchod to znamená to, že pokud chce zachovat komfort pro své zákazníky, musí mít vyšší skladové zásoby, a to je vyšší náročnost na cashflow, správu položek, amortizaci položek atd.

Dále jsem se zabýval zjišťováním, jak funguje objednávkový systém v rámci sítě prodejních skladů. Zjistil jsem, že všechny skladové prodejny objednávají centrálně přes sklad ve Valašském Meziříčí a ten poté, co jim od dodavatele objednávka dorazí, objednávky vyřizuje, tak jak je nákupní referenti zaslali a postupně rozesílá na skladové prodejny. K zefektivnění tohoto procesu jsem navrhl, zda by si každá skladová prodejna nemohla objednávat své potřebné zásoby sama přímo od dodavatele prostřednictvím nákupních referentů, kteří by tyto objednávky směřovali přímo k dodavateli.

Při návštěvě firmy jsem dále zjistil, že prakticky jen v 1 % případů se objednávky řídí podle dodavatelsko-odběratelských smluv. Navrhl jsem uzavření smluv, které by zaručovaly pravidelné zásobení potřebným zbožím, a to s největšími dodavateli, samozřejmě zajištěné od odběratele (JANČA V.M. s.r.o), např. odběrem.

Jako nejlepší řešení pro největší ušetření nákladů mě napadlo použít metodu konsignační skladu. Při výpočtu všech nákladů a použití této metody, by společnost JANČA V.M měla ušetřit cca 3 000 000 Kč ročně.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. *Řízení zásob: Logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3.přepr.vyd. Praha: Profess Consulting, 1998, 236 s. ISBN 80-85235-55-2.
- (2) LUKOSZOVÁ, Xenie. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. Praha: Ekopress, 2012, 121 s. ISBN 978-80-86929-89-7.
- (3) SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005, 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- (4) ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-414-8.
- (6) EMMET, S. *Řízení zásob: Jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1828-3.
- (7) TOMEK, G. a V. Vávrová. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
- (8) LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- (9) TOMEK, J. a J. HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha 3: Management Press, s. r. o., 1999. ISBN 80-85943-73-5 .
- (10) SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.
- (11) KORTSCHAK, Bernd. *Úvod do logistiky (Co je logistika?)*. 2.vyd. Praha: Bibtex, 1994, 176 s. ISBN 80-85816-06-7.
- (12) BOWERSOX, Donald, David CLOSS a Theodore STANK. Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistics. *Journal of Business Logistics* [online]. Hoboken: Blackwell Publishing, 2000, 21(2), 1-16 [cit. 2016-12-14]. ISSN 07353766.

- (13) ESPER, Terry L., Brian S. FUGATE a Beth DAVIS-SRAMEK. LOGISTICS LEARNING CAPABILITY: SUSTAINING THE COMPETITIVE ADVANTAGE GAINED THROUGH LOGISTICS LEVERAGE. *Journal of Business Logistics* [online]. Oxford, UK: Blackwell Publishing, 0709, 28(2), 57-82 [cit. 2016-12-14]. DOI: 10.1002/j.2158-1592.2007.tb00058.x. ISSN 0735-3766.
- (14) MENTZER, John T. a Daniel J. FLINT. Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process. *Journal of Marketing* [online]. American Marketing Association, 2001, 65(4), 82-104 [cit. 2016-12-14]. ISSN 00222429.
- (15) JOHN T. MENTZER, SOONHONG MIN a L. MICHELLE BOBBITT. Toward a unified theory of logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* [online]. Emerald Group Publishing Limited, 2004, 34(8), 606-627 [cit. 2016-12-14]. DOI: 10.1108/09600030410557758. ISSN 0960-0035.
- (16) STANLEY E. FAWCETT, LAURA BIROU a BARBARA COFIELD TAYLOR. Supporting Global Operations through Logistics and Purchasing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* [online]. 1993, 23(4), 3-11 [cit. 2016-12-14]. DOI: 10.1108/09600039310041464. ISSN 0960-0035.
- (17) ZACHARIA, Zach G. a John T. MENTZER. LOGISTICS SALIENCE IN A CHANGING ENVIRONMENT. *Journal of Business Logistics* [online]. Oxford, UK: Blackwell Publishing, 0403n. 1., 25(1), 187-210 [cit. 2016-12-14]. DOI: 10.1002/j.2158-1592.2004.tb00174.x. ISSN 0735-3766.
- (18) ZACHARIA, Zach G. a John T. MENTZER. THE ROLE OF LOGISTICS IN NEW PRODUCT DEVELOPMENT. *Journal of Business Logistics* [online]. Oxford, UK: Blackwell Publishing, 0703, 28(1), 83-110 [cit. 2016-12-14]. DOI: 10.1002/j.2158-1592.2007.tb00233.x. ISSN 0735-3766.
- (19) NILSSON, F. Logistics management in practice – towards theories of complex logistics. *The International Journal of Logistics Management* [online]. 2006, 17(1), 38-54 [cit. 2016-12-14]. DOI: 10.1108/09574090610663428. ISSN 09574093.

- (20) FREE MANAGEMENT BOOKS. Time Management – ABC Analysis. *Free-management-ebooks.com* [online]. ©Free-Management-eBooks [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <http://www.free-management-ebooks.com/faqs/tools-03.htm>.
- (21) OBCHODNÍ PODMÍNKY. JANČA V.M s.r.o. *Jancaelektro.cz* [online]. 2017 [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: <http://www.jancaelektro.cz/nakupovani/obchodni-podminky/>
- (22) LOGO SPOLEČNOSTI JANČA V.M. s.r.o. *Jancaelektro.cz* [online]. 2017 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <http://www.jancaelektro.cz/ke-stazeni/loga/>
- (23) KERBER, B. a B.J. DRECKSHAGE. Lean supply chain management essentials : a framework for materials managers. Boca Raton, [Fla.] : CRC Press, 2011. 258 s. ISBN 978-143-9840-825.
- (24) LAMBERT, D.M., J.R. STOCK a L.M. ELLRAM. Logistika. Praha: Computer Press 2005, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
- (25) Janča [online]. 2017 [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <http://www.jancaelektro.cz/>
- (26) Janča e-shop [online]. 2017 [cit. 2018-05-20]. Dostupné z <https://www.jancaeshop.cz/>
- (27) Stojaspal, T. *Interview*. COBAP, s.r.o., Tuřanka 115, Brno. 12. 4. 2018.
- (28) Produkty. SAP [online]. [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <https://www.sap.com/cz/products.html>
- (29) Podniková řešení. Csystem [online]. [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <http://www.csystem.cz/podnikova-reseni/sap-business-one/>
- (30) Vývoj a testování SAP Business One. Stengl [online]. 2017 [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <http://www.stengl.sk/stranka-cz/vyvoj-a-testovani-sap-business-one>
- (31) Sortiment: Kabely a vodiče. Kvelektro [online]. 2017 [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <https://www.kvelektro.cz/sortiment/kabely-a-vodice/>
- (32) JIŘÍ, Vlček. Základy elektrotechniky. 2006. ISBN 978-80-7333-062-0.

- (33) Kanban. Logistika [online]. [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <http://logistika-cz.studentske.cz/2008/11/kanban.html>
- (34) Kanban. Prostor design [online]. [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <http://www.prostor-design.cz/kanban/>
- (35) Kanban. Svět produktivity [online]. [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/Kanban.html>
- (36) Konsignační sklad. Shopcentrik [online]. [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <http://www.shopcentrik.cz/slovník/konsignacni-sklad.aspx>
- (37) Pojmy: Konsignační sklad. Business center [online]. [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pojmy/p1077-konsignacni-sklad.aspx>
- (38) Ceník. Multitrans [online]. [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <http://www.multitrans.cz/cenik/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Organizační struktura	31
Graf 2: Obrat pro rok 2017	41
Graf 3: Náklad na skladování	54

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Vymezení pojmu strategie	19
Obr. 2: Metoda ABC	23
Obr. 3: Nejjednodušší dělení logistiky	27
Obr. 4: Logo společnosti	28
Obr. 5: Lokalita společnosti	29
Obr. 6: Schéma cyklu dodání při pravidelném dodání pro logistiku	34
Obr. 7: Návrh postupu tvoření smlouvy	49
Obr. 9: Návrh decentralizace	52

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Význam slova Logos	26
Tab. 2: Hodnocení dodavatelů elektroinstalačních kabelů	40
Tab. 3: Cena dopravy	50


SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Všeobecné obchodní podmínky společnosti JANČA V.M. s.r.o.	i
Příloha 2: Logo společnosti JANČA V.M. s.r.o.	ii

Příloha 1: Všeobecné obchodní podmínky společnosti JANČA V.M. s.r.o. (21)

JANČA

Nejnabitější OBCHOD
s ELEKTROmateriálem



VŠEOBECNÉ OBCHODNÍ PODMÍNKY

JANČA V.M. s.r.o., se sídlem ve Vatašském Městě, Masarykova 843, PČ 757 01, IČ 25907069, DIČ CZ25907069, zapsán v OR vedeném u Krajského soudu v Ostravě, oddíl C, vložka 25150.

1. VŠEOBECNÉ OBCHODNÍ PODMÍNKY

1.1. Práva a povinnosti smluvních stran se při dodávce zboží řídí těmito všeobecnými obchodními podmínkami JANČA V.M. s.r.o. Pokud kupní smlouva, anebo individuální kupní smlouva či dodatky ke kupní smlouvě neobsahují ujednání zvláštní, řídí se práva a povinnosti **smluvních stran** těmito všeobecnými obchodními podmínkami JANČA V.M. s.r.o.

2. UZAVÍRÁNÍ INDIVIDUÁLNÍCH KUPNÍCH SMLUV

2.1. Základem pro vzájemnou spolupráci budou individuální kupní smlouvy, které tvoří objednávky zadané kupujícím a akceptované prodávajícím (dále jen objednávky). Objedávka bude obsahovat nejméně číslo objednávky, identifikaci kupujícího a prodávajícího (název, IČ, sídlo, údaj o registraci v obchodním rejstříku), specifikaci věci - zboží (číslo, název), množství věci - zboží, požadovaný termín a místo dodání, cenu věci - zboží, anebo odkaz na nabídku prodávajícího, kde bude uvedeno číslo nabídky a datum, ze kterého dne byla nabídka prodávajícího.

2.2. Smluvní strany se dohodly, že akceptace objednávek kupujícího prodávajícím bude probíhat tak, že prodávající ve lhůtě do 3 (tří) pracovních dnů oznámí kupujícímu, že uvedenou objednávku akceptuje, anebo odmítá, anebo ve stejné lhůtě zašle upravenou objednávku, která je prořizována. V případě, že prodávající objednávku akceptuje v plném rozsahu, má se za to, že byla uzavřena individuální kupní smlouva mezi prodávajícím a kupujícím. Odmítnutí objednávky musí být zašláno zástupci kupujícího, jenž objednávku odeslal nebo jehož jméno je v objednávce uvedeno, a to elektronickou poštou v případě, že objednávka byla elektronickou poštou, anebo faxem, anebo prostřednictvím České pošty a.s. či jiné společnosti poskytující dané služby, přičemž stejné ustanovení platí v případě, že prodávající pošle upravenou objednávku kupujícího, která je prořizována.

2.3. V případě, že objednávka kupujícího nebude obsahovat náležitosti, které jsou uvedeny v bodu 2.1., má se za to, že objednávka je neúčinná a je tedy neplatná.

3. ZPŮSOB DODÁNÍ VĚCI - ZBOŽÍ

3.1. Buzny, palety, obaly budou vráceny na náklady kupujícího zpět prodávajícímu dle podmínek výrobce na sklad prodávajícího v sídle společnosti, anebo v sídle pobočky prodávajícího. Od tohoto místa jsou přepravní náklady hrazeny prodávajícím. Za buzny, palety, obaly bude vystaven prodávajícím opravný daňový doklad - dobropis kupujícímu s lhůtou splatnosti 7 (sedm) dní.

3.2. Společně s věcmi - zbožím předá prodávající kupujícímu v originálu dodací list k poště. Dodací list musí obsahovat zejména tyto údaje: Jedinečné číslo dodacího listu, název prodávajícího, sídlo prodávajícího, IČ prodávajícího, název kupujícího, sídlo kupujícího, IČ kupujícího, číslo objednávky kupujícího, datum dodání, místo dodání, název věci - zboží dle objednávky, množství jednotek v jednom hrnodradném balení, množství hrnodradných balení po jednotlivých věcech - zboží, typ a počet vratných obalů všech typů dodaných ze strany prodávajícího kupujícímu.

3.3. Dodací list musí být podepsán řidičem, který věci - zboží doručí. Dodací list musí být podepsán zástupcem kupujícího v místě doručení v individuální kupní smlouvě s číselným uvedením jeho jména a podpisem této osoby. Takto podepsaný dodací list je dokladem o převzetí dodávek kupujícím.

3.4. Jestliže bude kupující 3 (tři) dny předem, písemně doporučeným dopisem vyzván prodávajícím k převzetí dílčí dodávky zboží, kterou si dosud nepřevzal, je prodávající oprávněn po marném uplynutí této lhůty vystavit fakturu na dílčí dodávku zboží bez ohledu na to, zda došlo k převzetí zboží nebo nikoliv, přičemž kupujícímu bude účtováno skladné dle vnitropodnikových jmenic prodávajícího.

3.5. Proávající a kupující se dohodli, že pokud budou věci - zboží doručeny kupujícímu přepravní službou nebo erferením dopravcem, má se za to, že věci - zboží byly doručeny tehdy, pokud kupující nerozporuje přepravní list u prodávajícího do 7 (sedmi) pracovních dnů ode dne doručení věci - zboží.

4. VLASTNICTVÍ, NEBEZPEČÍ ŠKODY NA VĚCI - ZBOŽÍ, SVĚPOMOCNÝ PRODEJ

4.1. Proávající si dle ustanovení § 2132 NOZ vyhrazuje vlastnické právo k prodávané věci - zboží s tím, že kupující se stane vlastníkem věci - zboží úpiným zaplacením kupní ceny. Nebezpečí škody na věci - zboží však na kupujícího přechází již jejím převzetím.

4.2. Proávením strany kupující s převzetím věci - zboží, anebo v případě odmítnutí převzetí věci - zboží ze strany kupujícího, zakládá právo prodávajícího na svěpomoný prodej dle ustanovení § 2126 NOZ. Proávající kupujícího písemně upozorní, že si věci - zboží nepřevzal a že je v proávením s převzetím věci - zboží, anebo že si věci - zboží odmítl převzít a stanoví mu přiměřenou lhůtu k převzetí věci - zboží. Po marném uplynutí této lhůty prodá prodávající věci - zboží na účet kupujícího a započte si k IČI kupujícího z výřádku účelně vynaložené náklady, které mu vznikly u úchovou věci - zboží a následně i jejich proájem.

5. SMLUVNÉ POKUTY

5.1. Proávající a kupující se dohodli, že pokud kupující nezaplatí prodávajícímu fakturu - daňový doklad ve stanovené lhůtě a vylí včas, je povinen kupující zaplatit prodávajícímu smluvní pokutu ve výši 0,1 % z dlužné částky denně, a to od prvního dne proávením kupujícího s úhradou faktury. Proávající a kupující se dohodli, že prodávající je oprávněn tuto smluvní pokutu fakturovat po uplynutí každého měsíce, kdy bude kupující v proávením s úhradou svých splatných finančních závazků vůči prodávajícímu. Bez ohledu na sjednanou smluvní pokutu, má prodávající právo žádat náhradu škody včetně úšého zisku v plné výši, která mu vzniká porušením závazku uhradit kupní cenu ve stanovené lhůtě ze strany kupujícího.

5.2. V případě, že prodávající nedodá kupujícímu zboží dle jeho platné objednávky, která byla akceptována prodávajícím ve sjednaném termínu, zavazuje se prodávající zaplatit kupujícímu úrok z proávením ve výši 0,05 % z hodnoty nedodaného zboží bez DPH.

6. ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

6.1. Proávající a kupující se dohodli, že všechny spory vzniklé z kupní smlouvy uzavřené mezi prodávajícím a kupujícím, dodatku č. 1 ke kupní smlouvě či dalších dodatků a v souvislosti s nimi a těmito všeobecnými obchodními podmínkami JANČA V.M. s.r.o., budou rozhodovány s konečnou platností u Řahodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky podle jeho řádu a Pravidel řízení Řahodčí, přičemž Řahodčí řízení bude probíhat v kontaktním místě Řahodčího soudu, při HK ČR a AK ČR v Ostravě.

www.emas.cz www.jancaelektro.cz

Příloha 2: Logo společnosti JANČA V.M. s.r.o. (22)

