

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH  
BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA

# Diplomová práce

2010

Josef Chochola

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH  
BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Obchodní podnikání

Uplatňování vybraných metod řízení výroby  
ve zvoleném podniku

Vedoucí diplomové práce  
Prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.

Autor  
Josef Chochola

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení  
Akademický rok: 2008/2009

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Josef CHOCHOLA**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Uplatňování vybraných metod řízení výroby ve zvoleném podniku**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

**Cíl práce:**

Analýzovat uplatňování vybraných metod řízení výroby v podniku a dle možností doporučit rozšíření okruhu těchto metod.

**Metodika práce:**

Vycházet z vlastní bakalářské práce a nových pozorování a měření. Zkoumané metody hodnotit vhodnými ukazateli, dosud opomíjené metody doporučit formou jednoduchého projektu.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíl a metodika práce. 4. Charakteristika firmy. 5. Analýza zkoumaných metod: a) Metody řízení dodavatelského řetězce. b) Metody řízení zásob. c) Metody plánování výroby. d) Metody hodnocení dodavatelů a odběratelů. 6. Závěr. 7. Přehled použité literatury. 8. Přílohy (v případě potřeby).

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- PERNICA, P. *Logistický management - teorie a podniková praxe*. Praha, Radix, 1998.  
LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. *Logistika*. Computer Press, Praha 2000.  
VANĚČEK, D., BEDNÁŘOVÁ, D., ŠTÍPEK, V. *Organizace výroby a práce*. Skripta ZF JCU Č. Budějovice, 2001.  
KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. Grada Publishing 2002.  
TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby*. Grada Publishing, 1999.  
*LOGISTIKA* měsíčník pro dopravu, skladování, balení a distribuci.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 20. února 2009  
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUĎJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
P.Š.  
Studentská 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 19. března 2009

## Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Uplatňování vybraných metod řízení výroby ve zvoleném podniku“, vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 5.4.2010

.....  
Josef Chochola

## Poděkování:

Děkuji vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Drahoši Vaněčkovi, CSc. za vřelý přístup v celém průběhu zpracování této práce. Vznesené připomínky, rady a průběžné konzultace byly pro mě vždy velkým přínosem.

Současně mé velké poděkování patří Ing. Pavlu Šiškoví za jeho cenný čas a informace, které mi vždy rád poskytl. Děkuji i ostatním zaměstnancům kartáčnického podniku, kteří významným způsobem také přispěli k vytvoření této práce.

# Obsah

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 1       | Úvod .....   | 4  |
| 2       | Literární přehled .....  | 5  |
| 2.1     | Definice logistiky.....  | 5  |
| 2.2     | Současné trendy v logistice .....  | 6  |
| 2.2.1   | Trendy v informačních technologiích .....                                | 7  |
| 2.3     | Nákupní proces .....   | 8  |
| 2.3.1   | Role nákupu v organizacích.....  | 8  |
| 2.3.2   | Proces nákupu .....  | 9  |
| 2.3.3   | Vliv úspor nákupních nákladů na zisk podniku.....                        | 9  |
| 2.3.3.1 | Rámcové smlouvy .....  | 10 |
| 2.3.4   | Hodnocení dodavatelů.....  | 10 |
| 2.3.4.1 | Hodnocení a jeho přínosy .....   | 10 |
| 2.3.4.2 | Předběžné hodnocení.....   | 11 |
| 2.3.4.3 | Průběžné hodnocení dodavatelů.....                                       | 12 |
| 2.3.5   | Partnerské vztahy s dodavateli a certifikace.....                        | 13 |
| 2.3.5.1 | Vymezení základních pojmů.....   | 13 |
| 2.3.5.2 | Certifikace třetí stranou .....  | 14 |
| 2.3.5.3 | Certifikace druhou stranou.....  | 15 |
| 2.3.5.4 | Autocertifikace.....   | 16 |
| 2.3.6   | Komunikace .....   | 19 |
| 2.3.6.1 | Očekávání zákazníků.....   | 19 |
| 2.3.6.2 | Příklad regálové komunikace.....   | 20 |
| 3       | Cíl a metodika práce .....   | 21 |
| 4       | Základní informace o vybraném výrobním podniku .....                     | 22 |
| 4.1     | Historie společnosti.....  | 22 |
| 4.2     | Současný stav .....  | 23 |
| 4.2.1   | Organizační struktura .....  | 23 |
| 4.2.2   | Zaměstnanci .....  | 25 |
| 4.2.3   | Produktové portfolio .....   | 26 |
| 4.2.4   | Ocenění a certifikace.....   | 27 |
| 4.2.5   | Vliv ekonomické krize na podnik .....                                    | 28 |
| 4.2.6   | Environmentální politika .....   | 28 |
| 5       | Řízení vztahů s dodavateli .....   | 31 |
| 5.1     | Význam nákupu .....  | 31 |
| 5.2     | Fungování nákupního oddělení a jeho modifikace v různých situacích ..... | 31 |
| 5.3     | Etapy řízení vztahů s dodavateli .....                                   | 32 |
| 5.4     | Hodnocení dodavatelů.....  | 36 |
| 5.4.1   | Komunikace s dodavateli.....   | 36 |
| 5.4.2   | Charakteristika vybraných dodavatelů .....                               | 37 |
| 5.4.2.1 | Unipetrol, a. s. sídlo v Litvínově.....                                  | 37 |
| 5.4.2.2 | Duropack, a. s.....  | 38 |
| 5.4.2.3 | Hahl Filaments, s. r. o.....   | 38 |
| 5.4.2.4 | Kovex w.k., spol. s r.o.....   | 39 |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| 5.4.2.5   | Descos Group .....  | 39 |
| 5.4.3     | Analýza vybraných dodavatelů .....  | 40 |
| 5.4.3.1   | Ukazatele a jejich vývoj v letech 2006 - 2008 .....   | 40 |
| 5.4.3.2   | Postup hodnocení a klasifikace .....  | 43 |
| 5.4.3.3   | Hodnotící formuláře .....   | 45 |
| 5.4.4     | Zhodnocení a návrh změn .....   | 50 |
| 5.4.4.1   | HAHL Filaments .....  | 50 |
| 5.4.4.2   | Duropack .....  | 50 |
| 5.4.4.3   | Unipetrol .....   | 51 |
| 5.4.4.4   | Kovex .....   | 51 |
| 5.4.4.5   | Descos .....  | 52 |
| 5.4.4.6   | Společné znaky v hodnocení dodavatelů .....   | 52 |
| 5.4.4.7   | Návrhy v přístupu k certifikacím .....  | 53 |
| 5.4.4.7.1 | Certifikace druhou stranou .....  | 53 |
| 5.4.4.7.2 | Autocertifikace .....   | 55 |
| 6         | Řízení vztahů s odběrateli .....  | 56 |
| 6.1       | Základní členění a charakteristika jednotlivých skupin .....                                | 56 |
| 6.1.1     | Požadavky odběratelů .....  | 57 |
| 6.2       | Charakteristika vybraných odběratelů .....  | 58 |
| 6.2.1     | IKEA .....  | 58 |
| 6.2.1.1   | Příklad spolupráce se společností IKEA v přepravě výrobků .....                             | 58 |
| 6.2.2     | Boshnakov Ltd .....   | 59 |
| 6.2.3     | Kolormax, s.r.o. ....   | 60 |
| 6.2.4     | Triga color a.s. ....   | 60 |
| 6.2.5     | Kartes, s.r.o. ....   | 61 |
| 6.3       | Dodací lhůty, splatnost a vykrytí objednávek .....  | 61 |
| 6.3.1     | Závoznové trasy .....   | 61 |
| 6.3.2     | Objednávkový systém a vykrývání položek .....   | 62 |
| 6.4       | Komunikace s odběrateli a hodnocení .....   | 64 |
| 6.4.1     | Obchodní zástupci .....   | 64 |
| 6.4.2     | Reklamace .....   | 65 |
| 6.4.3     | Odběratelé a hodnocení .....  | 66 |
| 6.5       | Zhodnocení a návrh změn .....   | 67 |
| 7         | Logistické centrum .....  | 69 |
| 7.1       | Důvody výstavby .....   | 69 |
| 7.2       | Základní charakteristika .....  | 70 |
| 7.3       | Regálové, technologické vybavení a personál skladu .....                                    | 70 |
| 7.3.1     | Regálové vybavení .....   | 70 |
| 7.3.2     | Personál skladu .....   | 71 |
| 7.3.3     | Manipulační technika .....  | 71 |
| 7.4       | Specifika skladování a provedené dotazování .....   | 72 |
| 7.5       | Příklad klienta využívajícího externího skladování v areálu Kartáčoven .....                | 76 |
| 7.6       | Situace na trhu logistických nemovitostí a porovnání s logistickým centrem Kartáčoven ..... | 78 |
| 7.7       | Prostorové uspořádání a základní fungování skladu .....                                     | 81 |
| 7.8       | Zhodnocení a návrh změn .....   | 85 |



|   |                                 |    |
|---|---------------------------------|----|
| 8 | Závěr .....                     | 87 |
| 9 | Summary .....                   | 89 |
|   | Seznam použité literatury ..... | 90 |
|   | Seznam tabulek .....            | 92 |
|   | Seznam obrázků .....            | 93 |
|   | Seznam obrázků .....            | 93 |
|   | Seznam příloh.....              | 93 |

# 1 Úvod

S termínem logistika jako vědní disciplínou se setkáváme přibližně od 50. let 20. století. Její potřeba a aktivní využívání zde bylo ovšem mnohem dříve. Využití našla nejen v obchodě, ale také při vojenských výbojích a velká pozornost dané problematice byla věnována v 1. a 2. světové válce. Od poloviny minulého století docházelo k mnoha změnám. Velkou výzvou pro logistiku se stal přechod od trhu výrobce k trhu zákazníka.

Tehdy se začala významně logistika prosazovat v managementu firem. Zákazníci jsou nároční, vyžadují stále větší nabídku produktů na trhu v kombinaci s jejich rychlým dodáním. Požadavky na logistiku proto stále rostou. Zákazníci již považují bezvadné fungování logistických služeb za samozřejmost a v mnohých případech si ani neumí představit, že při obvyklém nákupu nenalezli některý z jejich oblíbených výrobků v regále.

Tlak na logistické procesy se také zvyšuje se silící globalizací. Přepravy se tak často realizují na velké vzdálenosti a jejich řízení vyžaduje nejmodernější dostupnou techniku na trhu. Velká pozornost se také začíná věnovat ekologičnosti přepravy a s ním spojeným termínem „zelená logistika“.

Dopravní sektor v celosvětovém měřítku vykazuje 24 % podíl na produkci emisí CO<sub>2</sub>, z toho celých 40 % vyprodukuje nákladní doprava. Pokud budeme uvažovat stále rostoucí požadavky na přepravu v souvislosti s trvale udržitelným rozvojem, dospějeme k závěru, že pozornost logistických manažerů se bude stále častěji ubírat k železniční přepravě. Eliminace skleníkových plynů na trase o 1 500 km v porovnání železniční a nákladní dopravy činí celých 63 %.

Vývoj společnosti a nároků na přepravu, musí jít ruku v ruce s logistickou strategií, jen tak jsme schopni obstát ve stále se měnícím prostředí.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Definice logistiky

*„Logistika představuje strategické řízení funkčnosti, účinnosti a efektivity hmotného toku surovin, polotovarů a zboží s cílem dodržet časové, místní, kvalitativní a hodnotové parametry požadované zákazníkem. Jeho nedílnou součástí je informační tok propojující vzájemně logistické články od poskytování produktů zákazníkům (zboží, služby, přeprava, dodávky) až po získávání zdrojů.“ [18]*

*„Logistiku považujeme za integrované plánování, formování, provádění a kontrolování hmotných a s nimi spojených informačních toků od dodavatele do podniku, uvnitř podniku a od podniku k odběrateli.“ [8]*

*„Logistika je součástí zásobovacího řetězového procesu, který plánuje, realizuje a řídí účinný, efektivní tok a skladování zboží, služeb a s nimi spojených informací z místa vzniku do místa spotřeby za účelem uspokojení požadavků zákazníků.“ [10]*

*„Hospodářská logistika je disciplína, která se zabývá řízením toků materiálu v čase a v prostoru a to v komplexu se souvisejícími toky informací a v pojetí, které zahrnuje fyzickou i hodnotovou stránku pohybu materiálů.“ [14]*

*„Logistika se zabývá pohybem zboží a materiálů z místa vzniku do místa spotřeby a s tím souvisejícím informačním tokem. Týká se všech komponentů oběhového procesu, tzn. především dopravy, řízení zásob, manipulace s materiálem, balení, distribuce a skladování. Zahrnuje také komunikační, informační a řídicí systémy. Jejím úkolem je zajistit správné materiály na správném místě, ve správném čase, v požadované kvalitě, s příslušnými informacemi a s odpovídajícím finančním dopadem.“ [4]*

Z uvedených definic různých autorů můžeme vymezit základní oblasti řešené logistikou takto:

- Řízení dodavatelského řetězce
- Skladování
- Integrované plánování
- Kompletace a balení
- Manipulace se surovinami
- Doprava
- Kontrola

## 2.2 Současné trendy v logistice

Logistické manažery podniků v současnosti nejvíce zaměstnává globalizace, její vliv pravděpodobně poroste i v příštích letech. Zjištěné procentní podíly počtu podniků, jejichž logistiku ovlivňují jednotlivé hlavní trendy silně nebo velmi silně, a to dnes i výhledově v roce 2015, jsou shrnuty v tabulce 1, jde o průměry ze všech oborů. Složitost v globální logistice se však zvládá ještě málo pomocí standardů. Jen 21 až 28 % podniků standardizovalo své logistické procesy národně, v Evropě a celosvětově. Tendence je však rostoucí. V průmyslu se má podíl počtu podniků s celosvětovými standardy zvýšit do roku 2015 na 65 %, v obchodu na 50 %.

Podle studie se mění pořadí podnikových cílů. V posledních deseti letech patřila hlavní pozornost nákladům. Nyní dostává vyšší prioritu spolehlivost dodávky a schopnost pružné a rychlé odezvy v dodavatelských sítích. Jako důležitý cíl uvedlo zvýšení spolehlivosti dodávky 59 % obchodních podniků. Ovšem jen malá část z nich již také orientuje logistické projekty na tento cíl. V praxi podniky nyní zvyšují spolehlivost dodávky také vyššími zásobami a příliš nákladnou správou logistiky.

Logističtí manažeři dnes jsou i v příštích letech budou konfrontováni s rostoucími náklady, na které nadto mají silný vliv externí činitele, především rostoucí ceny energie pohonných hmot a dopravy a růst osobních nákladů.

Podíl logistických nákladů na celkových nákladech dnes činí v obchodu průměrně 15,8 % v průmyslu 7 %. Avšak 28 % dotázaných průmyslových podniků nezná své logistické náklady do podrobností, 30 % firem má naproti tomu kompletní informace. Pokud jde o význam logistiky z pohledu vedení podniku, může logistika zřejmě podepřít své postavení a i nadále bude mít rozhodující řídicí funkci. Jako ukazatel pro stupeň jejího hierarchického zařazení sloužila nejvyšší logistická funkce. Jen u mála průmyslových podniků to bylo oddělení (12 %) nebo odbor (16 %).

V obchodu to bylo ještě méně (6 resp. 7 %), logistika je zde zvláště silně zakotvena na úrovni představenstva či vedení podniku (46 %). V průmyslu leží zodpovědnost za logistiku hlavně na vrcholovém vedení (25 %) a o jednu úroveň níže (39 %).

Možnosti outsourcingu se odhadují realisticky. Operativní výkony – doprava, překládka nebo skladování – se již dnes rozsáhle zadávají externě (22 % zcela a 66 % částečně). Průmysl a obchod vidí omezené možnosti růstu nadále u služeb s přidanou hodnotou blízkých k logistice. Podniky služeb vidí velmi dobré perspektivy růstu například v kontaktní logistice a u služeb s přidanou hodnotou, přitom hodlají pracovat celosvětově s jedním koordinujícím vedoucím poskytovatelem.

Ochrana životního prostředí a zdrojů je podle názoru dotázaných jedním z hlavních témat budoucnosti. Povede k dlouhodobým změnám v logistické tvorbě hodnoty. Dílčí projekty se již realizovali, v budoucnu se začne nadpodnikově

s důslednými logistickými koncepty. Avšak zelená logistika musí také prokázat efektivnost.

Téměř dvě třetiny dotázaných logistických manažerů hodnotí zvýšení příspěvku logistiky k efektivnosti ochrany životního prostředí a zdrojů jako šanci v mezinárodní konkurenci. Na druhé straně 55 % podniků upozorňuje, že zesílené úsilí v oblasti ochrany životního prostředí a zdrojů znamená vyšší logistické náklady. Studie konstatuje, že chybí konkrétní strategie životního prostředí, konkrétní systémy cílů a konkrétní koncepty v logistice. [9]

Tabulka 1: Ovlivňování logistiky megatrendy (% podniků)

| Trend                                | Německo |      | USA  |      | ČÍNA |      |
|--------------------------------------|---------|------|------|------|------|------|
|                                      | 2008    | 2015 | 2008 | 2015 | 2008 | 2015 |
| Globalizace                          | 60      | 78   | 50   | 67   | 59   | 72   |
| Bezpečnost                           | 46      | 63   | 50   | 70   | 48   | 69   |
| Regulace, harmonizace                | 35      | 54   | 50   | 53   | 45   | 64   |
| Sociální zodpovědnost                | 31      | 46   | 32   | 50   | 38   | 66   |
| Ochrana životního prostředí a zdrojů | 28      | 71   | 26   | 60   | 44   | 67   |
| Technologické inovace                | 28      | 61   | 35   | 76   | 39   | 68   |
| Demografický vývoj                   | 9       | 35   | 42   | 67   | 35   | 51   |

Zdroj: Časopis Logistika 03/2009 [9]

### 2.2.1 Trendy v informačních technologiích

Oblast informačních technologií se velmi rychle rozvíjí, vybraní autoři uvádí jako nejdůležitější tyto směry:

- **Quick Response (QR)** – rychlá odezva
- **Efficient Consumer Response (ECR)** – efektivní odezva zákazníka, hlavním přínosem zavedení ECR spočívá ve snížení nákladů v distribučních kanálech. Důležitý faktor sehrává logistika jako celek.

- **Customer Relationship Management (CRM)** – řízení vztahu se zákazníkem. Využití metody Customer Relationship Management a Customer Relationship marketing.
- **Radio Frequency Identification (RFID)** – radiofrekvenční identifikace. Mezi její výhody řadíme možnost bezdotykového načtení dat, poskytu kompletní informace o výrobku (oproti omezenému EAN kódu), nevýhodou je zatím vysoká cena. [5]
- **Electronic Data Interchange (EDI)** – elektronická výměna dat. Jde o moderní způsob komunikace mezi dvěma nezávislými subjekty, při kterém dochází k výměně standardních strukturovaných obchodních a jiných dokumentů elektronickou formou. Příklad: objednávka pořízená v informačním systému odběratele se automaticky přenese až do informačního systému dodavatele. [20]

#### Základní funkce EDI podle Nenadála:

- poskytuje vysokou kompatibilitu individuálních informačních systémů jednotlivých obchodních partnerů tím, že dokáže transformovat kódy a formáty těchto individuálních systémů
- poskytuje možnost „skladování“ dat jednotlivých uživatelů tohoto systému po libovolně určenou dobu (tzn. že každý odběratel, resp. dodavatel si definuje doby tohoto skladování sám)
- umožňuje distribuci dat v režimu „právě včas“ tak, aby jednotliví partneři mohli využívat výhod dodávek právě včas nejenom u hmotných produktů a služeb, ale i při sdělování a předávání dat (takže žádná informace nepřichází ani příliš brzy, ani opožděně)
- poskytuje individuálně nastavená řešení podle potřeb jednotlivých uživatelů EDI

Je nesporné, že rutinní aplikace EDI je investičně poměrně velmi náročná, a otázka investic je vždy předmětem obchodního tajemství. Poskytovatelé systémů EDI však na druhé straně argumentují tím, že se výrazně zvyšuje kvalita a spolehlivost vzájemné komunikace a že v porovnání s tradičními formami komunikace může být dosaženo až 25 % úspory nákladů. Problém investiční náročnosti, a tím i nedostupnosti zejména pro malé a střední dodavatele se snaží někteří odběratelé řešit autonomními, firemními systémy EDI. [12]

## **2.3 Nákupní proces**

### **2.3.1 Role nákupu v organizacích**

Nákup – je to proces, ve kterém nakupující – odběratelé získávají pro účely dalšího využití hmotné výrobky, služby, informace apod. V dnešní době prakticky

neexistuje organizace, která by nenakupovala. Naopak, zejména ve velkých firmách je zcela zřetelný trend soustředit se pouze na strategické aktivity a např. výrobu dílčích komponentů svěřovat organizacím, od kterých je potom nakupují. Procesy nakupování se tak staly jedněmi z nejdůležitějších. V klasickém pojetí pak můžeme definovat základní funkci nákupu jako systematické zabezpečování surovin, materiálů, služeb a informací tak, aby byly plněny všechny požadavky nakupujícího z hlediska množství, jakosti, termínů, struktury a místa dodání.

Tato základní funkce nákupu je zajišťována efektivní realizací souboru na sebe navazujících činností. [12]

### **2.3.2 Proces nákupu**

Vlastní proces nákupu není vždy jednoduchou záležitostí. Doporučuje se přitom postupovat podle určitého sledu, např.:

- Vycházet z vyráběných druhů výrobků a jejich kvality. Přitom je vhodné specifikovat potřebné dodací podmínky a další podmínky na služby, které by byl podnik ochoten akceptovat
- Specifikovat potřeby nákupu detailně, z hlediska konkrétních výrobků, jejich množství, kvality času aj.
- Výběr a oslovení potenciálních dodavatelů. Tato etapa souvisí s předchozí a je důležitá a dlouhodobá zvláště při výběru budoucích dodavatelů náročných investičních celků. Dodavatelé se vyzvou, aby předložili své nabídky.

Na závěr provedeme analýzu došlých nabídek. Jednotlivé nabídky se hodnotí podle nabídnutých cen, poskytovaných servisních služeb, dodávek náhradních dílů, spolehlivosti firmy aj. [19]

### **2.3.3 Vliv úspor nákupních nákladů na zisk podniku**

Úspory v oblasti nákupu mají stejný pozitivní vliv na zisk podniku jako úspory logistických nákladů. Pokud vrcholový management požaduje dosažení jistého celoplošného procenta snížení nákladů ve všech nákladových oblastech, potenciální vliv funkce nákupu je značný. Vzhledem k tomu, že oblast nákupu spotřebuje velký procentní podíl z dosažených tržeb podniku, pak např. 10 % snížení v nákladech na nákup bude mít na zisk podniku mnohem větší vliv než 10 % snížení nákladů na pracovní síly nebo na režii. [7]

Aby byl program snižování nákladů úspěšný, musí vrcholový management jasně deklarovat potřebu dosáhnout snížení nákladů, a to bez ohledu na to, zda se právě

podnik nachází v období dobrých, nebo v období špatných hospodářských výsledků. Program musí dostatečně jasně definovat cíle, kterých chce podnik v oblasti snížení nákladů dosáhnout, tak aby bylo možno měřit a vyhodnotit výsledky.

V mnoha podnicích se např. za „snížení nákladů“ považuje snížení doposud platných kupních cen. To znamená, že ke snížení nákladů dochází pouze tehdy, pokud firma platí za nakupované materiály nižší cenu. Jiný význam má „zabránění nákladům/zamezené náklady“, tj. částka, kterou by bylo nutno zaplatit, minus částka skutečně zaplacená, neboli absolutně může jít o zvýšení nákladů. [7]

### **2.3.3.1 Rámcové smlouvy**

Rámcové smlouvy představují způsob, jak využít nákupního potenciálu podniku jednak v průběhu doby, jednak z hlediska různých obchodních jednotek/poboček podniku a jednak z hlediska různých produktů nakupovaných u jednoho dodavatele. Výsledkem sdružování nákupů a započtení jejich hodnoty v rámci jediné smlouvy mezi kupujícím a dodavatelem může být to, že kupující dosáhne snížení kupních cen a snížení administrativních nákladů. Součástí rámcových smluv bývají kumulativní slevy, které kupujícímu umožňují kombinovat, tj. načítat objem nákupů v čase, takže když podává postupně v průběhu roku objednávky, dostává v návaznosti na dosažený součet svých nákupů příslušné slevy. Podniky tento systém slev využívají zejména při nákupech v rámci systémů JIT, kdy se obvykle jedná o objednávky menších objemů, ale s vyšší četností.

V systému nekumulativních slev se cena odvíjí od částky každé jednotlivé objednávky. Na základě prozkoumání kupních cen konkrétních položek může dodavatel často přijít na možnosti, jak stanovit ceny na pololetní nebo smluvní (roční nebo i víceleté) bázi. Zvýšením nákupního množství může totiž dodavatel docílit snížení nákladů a následně cen, neboť realizuje úspory z objemu výroby, resp. objemu svých nákupů. Při vyšších objemech obchodu může být navíc pro dodavatele akceptovatelná nižší marže na jednotku výrobku.

Informace o vývoji/modelu minulých nákupů by měl být podnik schopen získat buď ze svého počítačového systému (systém plánování materiálových požadavků apod.) nebo od jednotlivých dodavatelů. Management by se měl minulým vývojem nákupů systematicky, pravidelně zabývat a zjišťovat potenciální možnosti pro uzavírání objemových smluv. [7]

## **2.3.4 Hodnocení dodavatelů**

### **2.3.4.1 Hodnocení a jeho přínosy**

Procesy hodnocení a výběru vhodných dodavatelů patří dnes ke standardně vykonávaným aktivitám prakticky ve všech typech organizací. Výrazně se však liší použitými přístupy, náročností, spektrem zvolených kritérií, způsobem vyhodnocování a co je také zajímavé, i mírou pochopení jejich podstaty. Je nutné



zdůraznit, že smysl všech podobných aktivit spočívá především ve vytvoření podmínek pro účinnou prevenci, k získání jistoty, že se nebude nakupovat od partnerů, kteří by nebyli schopni dlouhodobě plnit požadavky odběratelů. Nicméně argumentů, proč bychom měli seriózně hodnotit a vybírat své dodavatele, je více.

Tyto činnosti například:

- a) umožňují poznat, kteří z potenciálních dodavatelů budou schopni přispívat k naplňování politiky a strategie odběratelské organizace
- b) identifikují dlouhodobou schopnost dodavatelů plnit požadavky odběratelů
- c) přispívají k snižování nákladů obou obchodních partnerů
- d) podporují oboustranně efektivní spolupráci
- e) jsou účinnou formou učení, která partnerům umožňuje poznat dobrou i špatnou praxi [12]

### **2.3.4.2 Předběžné hodnocení**

Pod předběžným hodnocením dodavatelů si podle Nenadála můžeme představit proces, který je jen jakýmsi kvalifikačním kolem hodnocení a výběru, kdy z obvykle velmi širokého spektra všech možných dodavatelů odběratelská organizace vybere několik „postupujících“ do dalšího kola hodnocení.

Toto hodnocení může být založeno na:

- a) posuzování prvních vzorků dodávek
- b) předběžném posouzení vyzrálosti systému managementu dodavatelské organizace
- c) analýze referencí jiných odběratelů
- d) kombinace předešlých

#### Posuzování prvních vzorků dodávek

- v praxi se poměrně často vyskytují případy, kdy si odběratel vyžádá od potenciálních dodavatelů fyzické vzorky budoucích dodávek zhotovené podle předběžně zasláných požadavků

#### Posouzení vyzrálosti systému managementu

- hodnocení prvních vzorků je omezeno pouze na dodávky, které mají charakter nakupovaných materiálů, polotovarů, výrobků apod. U dodavatelů komodit, u kterých je i objektivně obtížné přesně stanovit požadavky, však musíme volit poněkud jiné přístupy. Pro účely předběžného hodnocení a výběru se jeví jako vhodné využívání určité formy sebehodnocení dodavatelských organizací. Odběratel zasílá soubor hodnotících otázek, na které jsou dodavatelé povinni objektivně reagovat.

### Analýza referencí jiných odběratelů

odběratel má samozřejmě právo si ještě před bližším kontaktem s potenciálním dodavatelem zjistit ze všech dostupných zdrojů reference o tomto dodavateli. Ty vycházejí nejčastěji ze zkušeností jiných organizací, které už od tohoto dodavatele někdy nakupovaly, ale mohou být také získávány ze sítě internet. [12]

### **2.3.4.3 Průběžné hodnocení dodavatelů,**

V oblasti nákup se v poslední době začínají uplatňovat tzv. partnerské vztahy (jiní autoři uvádí také název strategické aliance). Je to spolupráce, ve které se výrobce a jeho dodavatel stávají dlouhodobými partnery s cílem lépe uspokojit konečného zákazníka. Nebo jak uvádí Nenadál za partnerství s dodavatelem považujeme takový pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je budován na bázi vzájemné důvěry a přináší hodnotu oběma partnerům. V souvislosti s tím má stále větší význam volba vhodného dodavatele, což se uskutečňuje nejlépe na základě multikriteriálního hodnocení a pomocí určité bodové stupnice. [19]

Podle Nenadála lze využít následujících kritérií:

- rozsah neshod v dodávkách v minulém období
  - nabízená cena dodávky
  - dodací podmínky
  - doba dodání
  - rozsah dodatečných služeb poskytovaných dodavatelem
  - nabízené platební podmínky
  - pružnost reakce dodavatele na podněty odběratelů
  - úroveň vztahů a vzájemné komunikace
  - finanční zdraví dodavatele
  - vzdálenost dodavatele
  - podíl dodavatele na trhu a jeho image
  - počet pozitivních referencí v médiích
  - přístupy k managementu rizik
  - potenciál k dalšímu rozvoji a zlepšování
  - rozsah naplňování principu sociální odpovědnosti
  - environmentální uvědomělost a přístupy k ochraně přírodních zdrojů
  - úplné náklady nákupu apod.
- [12]

Kromě jednorázového hodnocení před uzavřením smlouvy o dodávkách je třeba dbát i na opakované hodnocení v průběhu plnění kontraktu.

Účelem je:

- Poskytnout dodavateli objektivní údaje o jeho aktuálních schopnostech vyhovět svému partnerovi
- Inspirovat dodavatele ke zlepšování procesů
- Minimalizovat riziko unáhleného rozhodnutí o ukončení spolupráce
- Mít dostatečnou databázi k rozhodování o budoucí spolupráci s dodavatelem [13]

## **2.3.5 Partnerské vztahy s dodavateli a certifikace**

### **2.3.5.1 Vymezení základních pojmů**

Partnerský vztah s dodavateli můžeme definovat jako takový pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je budován na bázi vzájemné důvěry a přináší hodnotu oběma partnerům. [12]

Podle Lamberta lze rozlišovat tři typy partnerství:

- Typ I. – Zúčastněné organizace se navzájem uznávají jako partneři a v omezeném měřítku koordinují své činnosti a plánování. Partnerství má obvykle krátkodobý cíl a zahrnuje pouze jednu divizi nebo funkční oblast v rámci každé organizace.
- Typ II. – Zúčastněné organizace přecházejí od koordinace činností k integraci svých činností partnerských vztahů je zapojeno více divizí a funkcí v rámci obou organizací.
- Typ III. – Organizace zaznamenávají významnou úroveň integrace. Obě strany na sebe navzájem pohlížejí jako na rozšíření své vlastní organizace. Obvykle není stanoveno nějaké „konečné datum“ partnerství. [7]

Pro následující problematiku vztahů s dodavateli je nutné si vymezit další důležité pojmy:

- Jakost je definována podle normy ISO 9000 jako „stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků.“ [3] Tato ne všeobecně srozumitelná definice vypovídá o tom, že je to komplexní vlastnost produktu, umožňující splňovat legislativní požadavky i požadavky zákazníků prostřednictvím určité úrovně znaků, které jsou pro daný produkt typické. [12]

- Jakost dodávek – „potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné“. [3] Potřebou odběratele může být např. dodání určité dodávky produktů v daný den do 13.00 hodin. Očekává přitom dodání i příslušných atestů, slušnost v jednání se zástupci odběratelské organizace apod. Závazné jsou pak požadavky nadřazené legislativě, tzn. zákonů, vyhlášek, směrnic, norem apod. [12]
- Shoda – jedná se o „splnění požadavku“. Je-li vůči dodávce definováno více požadavků, musí se shoda vztahovat na všechny tyto požadavky. V této souvislosti je třeba zmínit, že naprosto tradičním procesem činnosti nakupování je ověřování shody dodávek. Ověřování shody dodávek nechť je proces potvrzení toho, že specifikované požadavky na dodávky byly splněny, když toto potvrzení musí být založeno na poskytnutí objektivních důkazů buď odběratelem, nebo dodavatelem. Mezi v praxi tradičně využívané formy ověřování shody dodávek patří např. vstupní kontrola. [12]
- Certifikace - Původ slova lze nalézt v latinském „certum facere“, což v podstatě znamená „dosáhnout ujištění“. Ve spojení s certifikací dodavatelů však nemusí jít pouze o činnosti nezávislých certifikačních orgánů, ale i o aktivity jiných organizací, především odběratelů, ale i dodavatelů samých. V každém případě je ale důležité to, že vždy musí jít o aktivity, které mají zainteresovaným stranám skutečně poskytnout dostatečně vysokou záruku a důvěru v to, co je předmětem certifikace. [12]
- Certifikovaný dodavatel – takový dodavatel je charakterizován jako organizace, která prokázala způsobilost dodávat výrobky a služby v určité jakosti, jenž už nevyžaduje proces opakujícího ověřování shody. [1]
- Certifikace dodavatelů - Téměř samozřejmou součástí mnohých programů partnerství s dodavateli, rozvíjených v zahraničí, je tzv. certifikace dodavatelů. I když využívá vesměs postupy auditování systémů managementu u dodavatelů, přece jen je některými svými rysy zcela specifická. A následující text se na tato specifika zaměří.

Získat status certifikovaného dodavatele je možné třemi přístupy:

- ✓ certifikací třetí stranou
- ✓ certifikací druhou stranou
- ✓ tzv. autocertifikací [12]

### 2.3.5.2 Certifikace třetí stranou

V Evropě jde evidentně o nejčastější typ certifikace dodavatelů, který je v mnoha odvětvích přímo vyžadován i legislativou EU. Jak už bylo uvedeno dříve, třetí stranou je myšlen nezávislý certifikační orgán, který je k procesům certifikace (systémů

managementu, výrobků, osob atd.) pověřen příslušným akreditačním orgánem. Funkci akreditačního orgánu vykonává Český institut pro akreditaci, na jehož www-stránkách je možné nalézt seznam všech akreditovaných orgánů i s uvedeným rozsahem akreditace.

Odběratelé tak mohou své dodavatele vyzvat, aby do určené doby úspěšně prošli touto certifikací, když jejím základem je nejčastěji certifikace systémů managementu jakosti, environmentálního managementu atd. Nejrozšířenějším kritériem této certifikace jsou celosvětově respektované standardy ISO 9 001, ISO 14 001 apod. Podle statistik zveřejněných na portálu ISO přibývá denně na světě průměrně okolo 2 500 nových certifikátů na tyto systémy a také v České republice je už certifikováno několik tisíc organizací, včetně dodavatelů služeb nebo organizací veřejné správy. A praxe pak skutečně potvrzuje, že dominantním impulsem k certifikaci třetí stranou jsou požadavky odběratelských organizací.

Certifikáty, které mají obvykle platnost tři roky, jsou pak deklarací o důvěře ve schopnosti dodávající organizace. Výrazným charakteristickým rysem certifikátů vydaných třetí stranou je skutečnost, že mají univerzální platnost a dodavatel se jimi může prokázat při jednání s jakýmkoliv odběratelem. Ale je také samozřejmé, že certifikát není a ani nemůže být stoprocentní a dlouhodobou zárukou způsobilosti dodavatelů plnit všechny požadavky odběratelů. Přesto jsou tyto certifikáty velmi častou podmínkou výběru dodavatelů. [12]

### **2.3.5.3 Certifikace druhou stranou**

Druhou stranou je v těchto souvislostech myšlen odběratel. Řada odběratelských organizací už zjistila, že certifikáty vydávané třetí stranou jim neposkytují požadované garance v takové úrovni a rozsahu, jaké předpokládají, zkrátka k certifikátům vydávaným certifikačními orgány nemají mnozí odběratelé velkou důvěru. Proto si řada odběratelských organizací vytváří speciální postupy certifikace svých dodavatelů, jejichž idea je velmi jednoduchá: prokáže-li dodavatel dostatečnou úroveň kvality produktů a procesů, budou splněny požadavky odběratele, lze zde počítat s vytvořením prostoru pro uzavírání dlouhodobých obchodních vztahů.

Certifikace dodavatelů druhou stranou využívá v naprosté většině případů postupů a technik auditování. Přece jen jsou ale mezi klasicky vedenými interními audity, resp. mezi audity třetí stranou na jedné straně a certifikací druhou stranou určité odlišnosti:

- smyslem certifikace druhou stranou není identifikace slabých stránek a neshod v procesech dodavatele, ale příspěvek k rozvoji partnerských vztahů
- nejde o pravidelný proces posuzování dodavatele, ale o víceméně jednorázovou záležitost s několikaletým intervalem opakování
- využívají se zde všechny výhody týmové práce, protože tuto certifikaci vykonávají skutečně týmy auditorů, kteří jsou zaměstnanci odběratelské organizace a navíc mají zkušenosti s prověřovanými procesy

- plán a průběh certifikace jsou vždy předem dohodnuty s příslušnými zástupci dodavatele když rozsah prověřovaných procesů závisí na rozhodnutí odběratele (tzn. že nemusí např. pokrývat všechny procesy managementu jakosti, EMS apod., stanovené příslušnými normami, ale naopak někdy mohou zahrnovat i mnohem širší spektrum procesů)
  - kromě prověřování procesů může certifikace dodavatelů druhou stranou zahrnovat i posuzování shody dodávaných produktů, realizované např. s využitím statistických přejímek, hodnocení infrastruktury dodavatele a jeho vybavenosti pro e-obchodování, rozsah aplikace sociální odpovědnosti apod.
  - při certifikaci druhou stranou se logicky preferuje pohled a požadavky odběratelské organizace, tzn. pohled zákazníků
  - certifikáty vydané odběratelem nemají univerzální platnost, jako je tomu u certifikátů vystavených třetí stranou, tedy certifikačními orgány, ale platí pouze ve vztahu mezi odběratelem a dodavatelem
  - výsledkem této formy certifikace není pouze udělení příslušného certifikátu, ale i poznání příležitostí k dalšímu zlepšování, tzn. že certifikace druhou stranou má i mnohem vyšší „přidanou hodnotu“ pro prověřovaného dodavatele. To však může platit i pro druhou stranu: také odběratel se může mnohemu přiučít!
- [12]

#### 2.3.5.4 Autocertifikace

Tento typ certifikace dodavatelů není zatím v Evropě tak rozšířen jako dva předchozí, byť je už zhruba deset posledních let velmi progresivním způsobem rozvoje neformálních vztahů mezi odběrateli a dodavatelem zejména na severoamerickém kontinentu. Pojmenování tohoto přístupu k certifikaci ilustruje fakt, že podstatná část aktivit směřujících k budoucí certifikaci je vykonávána zaměstnanci dodavatele samého. Výhodiskem k autocertifikaci je předpoklad důvěry odběratele v etické chování a schopnosti dodavatele, jakož i jeho motivace k dlouhodobým kontraktům.

První krok při autocertifikaci udělá odběratel. Na základě výsledků pravidelného hodnocení výkonnosti svých dodavatelů může vrcholové vedení odběratelské organizace vyzvat ty dodavatele, kteří se při tomto hodnocení projevují jako nejlepší, k autocertifikaci.

Pokud dodavatel tuto výzvu přijme, je povinen v rozsahu, který stanoví odběratel, vlastními silami realizovat posouzení stavu vytrvalosti svého systému managementu. K tomu může aplikovat standardní postupy interních auditů (např. v souladu s doporučeními normy ČSN EN ISO 19 011) nebo s výhodou realizuje tzv. sebehodnocení. Jak interní audity, tak i sebehodnocení obvykle odhalí určité slabé stránky v činnostech a výsledcích dodavatele, které se eliminují

prostřednictvím realizace účinného projektu zlepšování. Rozsah, přístupy i výsledky přezkoumání účinnosti projektu zlepšování zástupci dodavatele sdílejí s odběrateli. Navíc není vyloučeno ani to, že specialisté odběratele se aktivně zúčastní vybraných fází projektu zlepšování (např. jeho plánování, realizace apod.).

Prokáže-li analýza účinnosti projektu zlepšování žádoucí výsledky, je dodavatel odběratelem vyzván k dodávkám prvních vzorků a tyto vzorky jsou podrobeny u odběratele procesům ověřování shody. U osvědčených dodavatelů může odběratel tento krok vynechat. Další fází autocertifikace představuje dodání ověřovacích dávek a jejich posouzení odběratelem. Jestliže je opětovně zjištěna shoda dodávek s požadavky odběratele, je dodavatel tzv. autorizován odběratelem k určitému objemu standardních dodávek – jejich objemy a počty závisí na předchozích zkušenostech odběratele s daným dodavatelem. A pokud se ani v těchto dodávkách nevyskytnou neshody vůči definované úrovni přijatelnosti, je dodavatel odběratelem certifikován k dodávkách určitého druhu.

Tato certifikace má právní podklad v tom, že se stane součástí smlouvy o dodávkách, která může být dlouhodobého charakteru.

Prakticky to znamená, že na rozdíl od certifikace druhou stranou se aktivity odběratele omezují pouze na společné projednávání podmínek autocertifikace, projektů zlepšování a výsledků ověřování shody dodávek. Vše ostatní realizuje vlastními silami sám dodavatel.

Odměnou za jeho úsilí je pak nabídka dlouhodobých vztahů, a tím i jistota podnikání v konkurenčním prostředí.[12]

V tabulce 2 (viz níže) jsou shrnuty základní charakteristiky jednotlivých typů certifikace dodavatelů a jsou z ní zřejmé i některé zásadní rozdíly. A pokud budeme mít na zřeteli především zájmy a potřeby odběratelů i dodavatelů, pak z tohoto porovnání bohužel vycházejí nejméně příznivě procesy certifikace dodavatelů třetí stranou, tedy aktivity realizované na komerční bázi certifikačními orgány.

Z posledního řádku této tabulky je zřejmé, že se zejména při autocertifikaci prosazují přístupy tzv. sebehodnocení. Sebehodnocení je už svou podstatou vždy skvělou výzvou jakémukoliv dodavateli k systematickému odhalování oblastí možného zlepšování. [12]

Tabulka 2: Porovnání základních typů certifikace dodavatelů

| Charakteristika                          | Typ certifikace dodavatelů                |  |  |
|--|---|--|--|
|  | Třetí stranou                             | Druhou stranou                                 | Autocertifikace  |
| Založena na auditech systémů managementu | Ano                                       | Ano  | Ano, ale i s možností sebehodnocení                          |
| Motivy k certifikaci                     | Převážně dány vývojem trhů a legislativou | Výzva odběratele                               | Výzva odběratele   |
| Posouzení systému managementu realizují  | Auditoři třetí strany                     | Auditoři odběratele                            | Interní auditoři, resp. Posuzovatelé dodavatelské organizace |
| Uznání certifikátů trhem                 | Všeobecné                                 | Pouze odběratelem, ale na všechny typy dodávek | Pouze odběratelem na určitý typ dodávek                      |
| Možnost dlouhodobých kontraktů           | Nejistá                                   | Vysoce pravděpodobná                           | Vysoce pravděpodobná   |
| Realizace projektů zlepšování            | Není nutností                             | Je vyžadována odběratelem                      | Je vyžadována především dodavatelem                          |
| Pravidelný dozor je vykováván            | Auditory třetí strany                     | Auditory odběratele                            | Zaměstnanci dodavatele s možnou účastí zástupců odběratele   |
| Interval pravidelného dozoru             | Stanoven třetí stranou                    | Stanoven odběratelem                           | Stanoven dodavatelem po dohodě s odběratelem                 |
| Přispívá k partnerství s dodavateli      | Ne  | Ano  | Ano  |
| Možnost začlenit sebehodnocení           | Není                                      | Není   | Je velmi aktuální a vhodná                                   |

Zdroj: Nenadál [12]



## 2.3.6 Komunikace

### 2.3.6.1 Očekávání zákazníků

Jestliže jedním z požadavků zákazníků je nakupovat bez problémů, druhým požadavkem musí zákonitě být okamžité výsledky. Kávu a polévku vyžadujeme zásadně instantní, od přípravků na hubnutí očekáváme okamžitý účinek – „stačí jen spolknout tuto tabletku“ – a když se rozhodneme koupit si nové auto, velmi nás rozladí zjištění, že si na něj musíme počkat nehorázných šest měsíců. Chceme mít všechno a chceme to mít hned. Z tohoto přístupu pro nás vyplývá při péči o zákazníky několik pravidel:

- a) Reagovat ihned – Pokud zákazník zatelefonuje a chce od vás např. cenovou kalkulaci, nechce ji za měsíc, nechce ji za týden, nechce ji zítra, ale chce ji hned teď. Na e-mail se reaguje během jedné hodiny, na fax také a na klasický dopis během 24 hodin. Tyto standardy nejsou nikde vyvěšené, pokud je ale porušíte, budou se na vás zákazníci obracet se stížnostmi. Příkladem takové stížnosti může být např.: „Proč mi neodpovídáte na e-mail? Vždyť jsem ho poslala už před hodinou...“
- b) Mít dostatek zásob – jedním z důvodů, proč zákazníci odcházejí od malých obchodníků k velkým, je ten, že velcí obchodníci mají zboží, které zákazníci chtějí nakoupit. Jistě jste i vy zažili situaci, kdy jste si po dlouhém rozhodování vybrali určitý výrobek, šli si jej do obchodu koupit, ale v obchodě vám řekli, že jej objednájí. Jakmile se zákazníci jednou rozhodnou pro nákup určitého výrobku, chtějí jej mít hned, a nikoli až za čtrnáct dní. Když budou muset na dodávku čekat, odejdou jednoduše jinam. A my proto musíme hledat způsoby, jak svou firmu nepřivést na mizinu tím, že budeme mít plné sklady výrobků jen proto, abychom uspokojili zákazníky okamžitě.
- c) Urychlit dodací lhůty/cesty – Jestliže zákazníci od vás výrobky standardně odebírají na dobírku, vyzkoušejte, zda budou spokojenější – a ochotni za to zaplatit – když jim je budete posílat kurýrem. Zrychlí to sice dodání jen o jeden nebo dva dny, pro zákazníky však může být důležité i to. A nezapomínejte na to, že jde o vysoce subjektivní posuzování. Pokud si zákazník např. v září objednává potisk kalendářů na příští rok, může se vám zdát, že urychlení dodávky o nějaký ten den nehraje roli. Pokud však zjistíte, že chystá velkou propagační kampaň a slibuje svým zákazníkům, že pokud odpoví do určitého data, obdrží zdarma kalendář na příští rok, získáte na situaci zcela jiný pohled. Zvažte tedy, zda nemůžete rychlost dodávky ještě urychlit a nabídněte ji zákazníkům. [2]

### 2.3.6.2 Příklad regálové komunikace

Většina lidí, kteří se rozhodnou doma vymalovat, to dělá o víkendu a pokud se stane, že na něco zapomenou, mají smůlu. V sobotu odpoledne nebo v neděli už potřebný materiál těžko seženou, zvláště v menších městech a na vesnicích.

V jedné prodejně barev a laků si toto nebezpečí uvědomili. A proto pro své zákazníky připravili *seznam nástrojů a pomůcek, které jsou nutné při malování*. Jakmile prodejce zjistil, že zákazník uvažuje o malování, dal mu tento seznam a zákazník se odškrtnutím jednotlivých položek mohl ujisti, že skutečně na nic nezapomněl. V seznamu se tak objevily nejen samozřejmosti jako např. barva, štetka, váleček, ale také maličkosti, jako je např. lepicí páska, kterou přilepíte noviny a krycí plachty přes kusy nábytku a okna, jež v místnosti zůstávají. Bylo zajímavé, že přestože si každý myslel, že už má celé malování promyšleno, vždy se našla jedna nebo více maličností, na které zapomněl a na které přišel právě pomocí tohoto seznamu.

V prodejně tak zabili dvě mouchy jednou ranou. Za prvé, zvýšili o pár procent obrát, protože zákazníci si nástroje a materiál, na které zapomněli, samozřejmě ihned koupili. A za druhé, tímto krátkým seznamem se prodejna zapsala v mysli zákazníků jako místo, kde nejen prodávají, ale také pomáhají. [2]

### 3 Cíl a metodika práce

Cílem práce je analyzovat uplatňování vybraných metod řízení v oblasti materiálového a informačního toku v závislosti na výrobním programu a doporučit zlepšení celého procesu. Práce řeší převážně řízení obchodních vztahů s dodavateli a odběrateli. Poslední část je vymezena analýze materiálových toků v logistickém centru.

#### Metodika práce

Diplomová práce byla zpracována na základě všech dostupných informací čerpaných především z těchto zdrojů:

- Výroční zprávy za rok 2008 a 2009
- Materiály poskytnuté společností
- Výsledky v podobě informací a dat z vlastní analýzy
- Studium odborné literatury a periodiky
- Rozhovory s vedoucími pracovníky společnosti
- Vlastní pozorování

Úvod praktické části práce je věnován základní charakteristice kartáčnického výrobního podniku. Ten je definován včetně historie, současného stavu, vlivu ekonomické krize a environmentální politiky.

Následuje kapitola zabývající se řízením vztahů s dodavateli. Po nastínění fungování nákupního procesu je přistoupeno k analýze vybraných dodavatelů. Informace byly čerpány z interních materiálů společnosti, především z hodnotících formulářů, vývojových ukazatelů z období let 2006 – 2008 a rozhovorů s pracovníky nákupního oddělení. Hlavním výsledkem analýzy jsou návrhy na úpravu kritérií hodnocení dodavatelů a řízení vztahů s nimi.

Třetí kapitola práce řeší řízení vztahů s odběrateli. Pro tuto část bylo čerpáno z poskytnutých interních materiálů společnosti a rozhovorů s pracovníky tuzemského a zahraničního obchodu. Výsledkem je doporučení změn v hodnocení a komunikaci s odběrateli a společné doporučení.

Poslední kapitola se zabývá logistickým centrem. Analýza odkrývá jeho funkci v dodavatelském řetězci a blíže specifikuje materiálové toky a prostorové uspořádání. Pro tuto část byly informace čerpány z dotazování personálu skladu, osobního pozorování a interních materiálů společnosti. Podkladem pro tvorbu všech kapitol bylo studium vybrané literatury a periodik.

V průběhu zpracování diplomové práce došlo k úpravě zadání. Tento krok byl učiněn po konzultaci s vedoucím práce prof. Ing. Drahošem Vaněčkem, CSc. Práce tak více řeší problematiku zlepšení metod řízení vztahů s dodavateli a odběrateli. Pro získání větší vypovídací hodnoty pro podnik, také byla vzata v potaz okolnost vystavění nového logistického centra, které bylo podrobena analýze a zhodnocení vhodného zapojení do celého dodavatelského řetězce.

## **4 Základní informace o vybraném výrobním podniku**

### **4.1 Historie společnosti**

Kartáčovny se sídlem v Pelhřimově mají za sebou již více než 126 let aktivní výroby. Tradice kartáčnické výroby v Pelhřimově se datuje od roku 1882 kdy poprvé zahájil obchodník s koloniálním zbožím Josef Hrdina výrobu rýžových kartáčů ve sklepních místnostech svého domu. Pro velký zájem z celého Rakouska – Uherska se rozhodl v roce 1900 pro výstavbu nové moderní továrny, která byla dostavena téhož roku. Již v roce 1907 měl takový prodej v zahraničí, že si mohl dovolit další rozšíření společnosti a vybavení modernějšími stroji včetně silnějšího pohonu. Dne 30.11.1909 byla založena „první Pelhřimovská akciová továrna na kartáčnické zboží a štětky, dříve Josef Hrdina“. Tímto krokem reagoval Josef Hrdina na sílící konkurenci a potřebu zvýšení provozního kapitálu. S ujmutím se moci komunistické strany po 2. světové válce dochází 4.7.1948 ke znárodnění společnosti a jejímu začlenění do národního podniku Zadrev se sídlem v Olomouci.

V roce 1950 dochází k vyčlenění kartáčnických podniku z n. p. Zadrev a vzniká Národní podnik Spojené kartáčovny se sídlem v Pelhřimově. V této době mají Kartáčovny po celé republice 14 provozoven. Tento fakt zapříčinil, že se v roce 1953 společnost rozdělila na dva kartáčnické podniky. V roce 1958 dochází k opětovnému sloučení kartáčnických podniků pod Spojené kartáčovny n. p. Pelhřimov. Velká rozvrácenost společnosti a zastavení modernizace vyústilo v roce 1969 k rozhodnutí o výstavbě nového rozsáhlého areálu Kartáčoven v Libkovodské ulici v Pelhřimově. Do nového areálu se společnost přesunula v roce 1980. Polistopadové politické a hospodářské události v roce 1989 se projeví ve vedení Kartáčoven. Dne 31.3.1991 byly Spojené kartáčovny po 41 letech opět přeměněny na akciovou společnost. Držitelem všech akcií se stál stát, který po té v roce 1992 zařadil podnik do první etapy kupónové privatizace. Vlastníky do té doby státní akciové společnosti se stávají privatizační fondy a jednotliví fyzičtí akcionáři. V období 90. let dochází v rámci rozvoji společnosti k modernizaci, nákupu nových ucelených výrobních technologií, čímž se výrazně zvedla produktivita práce. Dále dochází k logistickým kalkulacím a výstavbě nových skladovacích prostor. V roce 1998 získávají majoritní podíl dva významní akcionáři, čímž dochází ke stabilizaci vlastnických vztahů. Od roku 2003 přechází veškeré jmění pouze na jediného akcionáře. [6]

## **4.2 Současný stav**

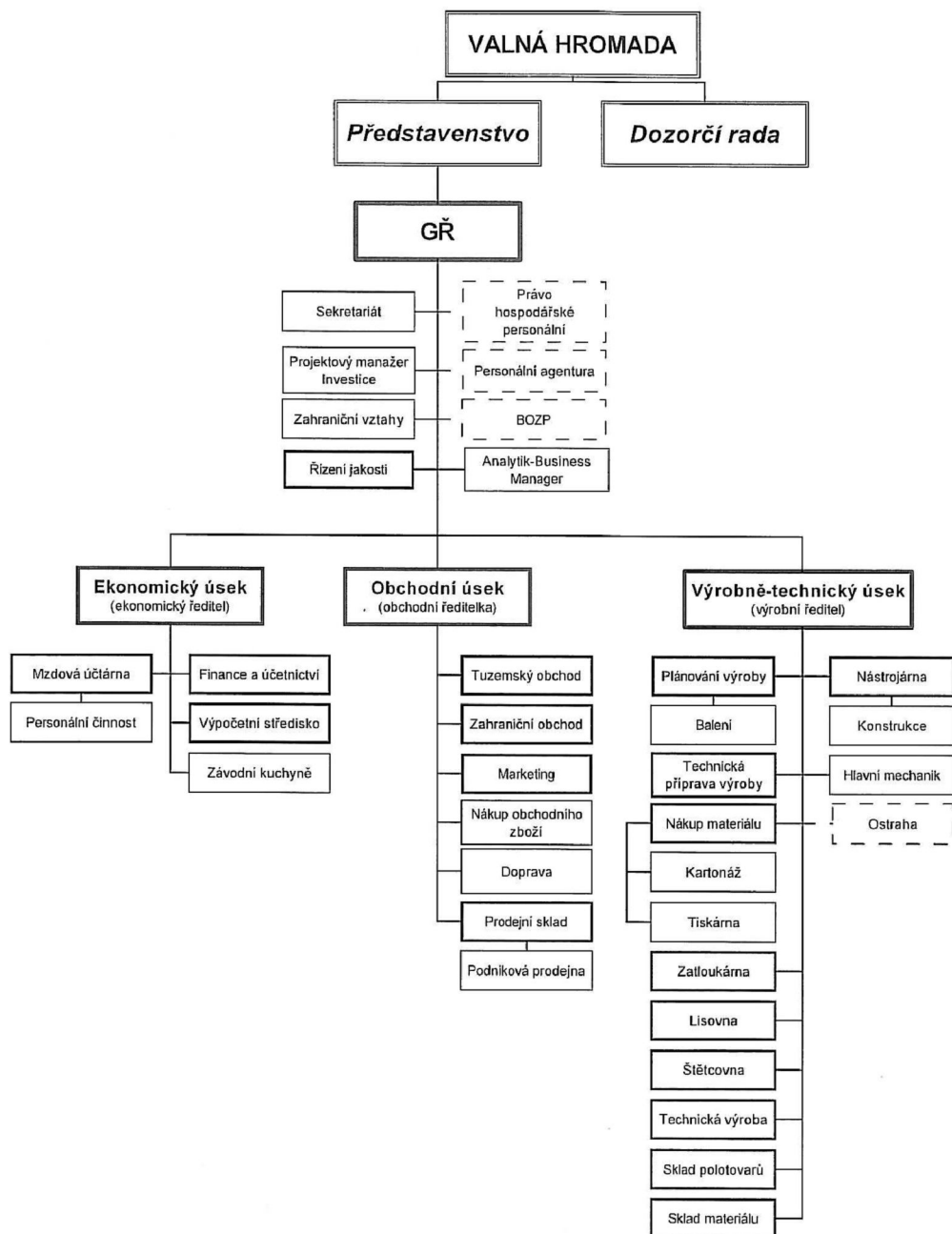
### **4.2.1 Organizační struktura**

Jako v každé akciové společnosti nalezneme na vrcholu organizační struktury valnou hromadu. Jejími členy jsou všichni akcionáři společnosti. Dále přes volené představenstvo a dozorčí radu se dostáváme ke generálnímu řediteli. Generálnímu řediteli je přímo podřízen sekretariát, vedoucí zahraničních vztahů, řízení jakosti, projektový manažer, analytik – Business Manager a ředitelé ekonomického, obchodního a výrobně – technického úseku. Celkem je tedy pod generální ředitelem 8 pracovníků.

Ředitel ekonomického úseku řídí pět oblastí – finance a účetnictví, výpočetní středisko, závodní kuchyni a mzdovou účtárnu, dohromady 15 zaměstnanců.

Pod ředitelku obchodního úseku spadají organizačně tyto oddělení: tuzemský obchod, zahraniční obchod, marketing, nákup obchodního zboží, doprava, prodejní sklad (podniková prodejna), dohromady 55 zaměstnanců.

Ředitel výrobně – technického úseku zabezpečuje nejvíce řízených oblastí v celé organizační struktuře – plánování výroby, technická příprava výroby, nákup materiálu, zatloukána, lisovna, štětcovna, technická výroba, sklad polotovarů, sklad materiálu, nástrojárna, hlavní mechanik, dohromady se jedná o 354 zaměstnanců.



Obrázek 1: Organizační struktura  
Zdroj: Interní materiály společnosti

## 4.2.2 Zaměstnanci

Kartáčovny jsou bezesporu jedny z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v Pelhřimově. Denně prochází jeho čtecím zařízením na vrátnici přibližně 472 zaměstnanců. Zaměstnance můžeme rozdělit do několika skupin, a to: dělníci, vedoucí pracovníci, administrativní pracovníci, manažeři. Pro kartáčnictví v současné době neexistuje bohužel žádný učební obor, jak tomu bývalo v minulosti, a proto se při přijímání nových dělníků nemůže spoléhat na výuční list. Personalisté se tedy při přijímání nových dělníků musí poohlížet po takových uchazečích, kteří absolvovali alespoň podobný učební obor kartáčnickému. U těchto pracovníků jde především o manuální zručnost a chuť pracovat. U manažerů je požadováno vysokoškolské vzdělání ve specializovaných oblastech (marketing, výroba, obchod, finance, zahraniční obchod..).

Zaměstnanci mají v areálu společnosti možnost závodního stravování v podnikové jídelně za zvýhodněné ceny. Jako další výhody poskytované zaměstnancům můžeme uvést 5 týdnů dovolené namísto zákonem stanovených 4 týdnů dále 13. plat a příspěvek na životní pojištění. Zaměstnanci mají také k dispozici podnikové rekreační středisko Trnávka, které se nachází nedaleko Pelhřimova zasazené v příjemném prostředí přehradní nádrže Trnávka. Okolí je vhodné k provozování např. rybaření, turistiky, cyklistiky, míčových her a k mnohým dalším aktivitám.

Tabulka 3: Vývoj přepočteného počtu zaměstnanců a průměrné mzdy v letech 2004 – 2009

| Sledovaný rok | Počet zaměstnanců | Průměrná mzda v Kč |
|---------------|-------------------|--------------------|
| 2004          | 510               | 15 284             |
| 2005          | 479               | 15 942             |
| 2006          | 472               | 17 524             |
| 2007          | 467               | 18 468             |
| 2008          | 440               | 19 498             |
| 2009          | 403               | 20 400             |

Zdroj: autor

V současné době je počet zaměstnanců stabilní. K výkyvu počtu zaměstnanců v letech 2004 a 2005 došlo z důvodu zrušení vlastní dřevovýroby, kde byl vyráběn hlavní materiál pro výrobu (dřevěná držadla kartáčů, smetáků, štětců...). Z hlediska nákladů a nutné modernizace se tato část provozovny uzavřela a od 2. poloviny roku 2005 se problém s hlavním materiálem začal řešit dodavatelským způsobem. S uzavřením provozu souvisela nutnost propuštění několika pracovníků a také byla zautomatizována kotelná o 8 pracovnících, která měla za úkol vytápění celého areálu z odpadu dřevovýroby. Společnost také od roku 2005 začala využívat služeb specializované bezpečnostní firmy na ochranu areálu namísto své zbudované vlastní jednotky. Výkyv počtu zaměstnanců na přelomu roku 2008 a 2009 byl způsoben jednak

obecně snížením produkce v závislosti na ekonomickém vývoji a také vnitřní přehodnocením náplně práce (rozšíření) některých pracovníků.

### **4.2.3 Produktové portfolio**

Podnik jak již bylo v úvodu řečeno je zaměřen na kartáčnickou výrobu a prodej doplňkového zboží. Nabízený sortiment společnosti můžeme rozdělit do následujících skupin a podskupin (čísla v závorkách udávají počet typů uvedených v katalogu):

#### **Kartáče pro osobní hygienu**

Zubní kartáčky (16)  
Kartáčky na ruce (11)  
Koupelové potřeby a vlasové kartáče (4)  
Holicí štětce

#### **Kartáče pro domácnost a doplňkový sortiment**

Teploměry (30)  
Kartáče pro údržbu oděvů a obuvi (12)  
Kuchyňské kartáče a doplňky (33)  
WC kartáče a soupravy (11)  
Kartáče podlahové (8)  
Smetáky na hůl (17)  
Smetáčky ruční, lopatky, soupravy smetáčků s lopatkou (38)  
Hadry, utěrky a prachovky (16)  
Úklidové soupravy – mopy (14)  
Ostatní potřeby pro domácnost (16)  
Košťata, hrabice, lopaty na sníh (15)  
Kartáče silniční a na dehet (7)  
Hole (4)  
Rohože (10)  
Autopotřeby (8)

#### **Štětce školní, umělecké a retuš (11)**

#### **Natěračské a malířské potřeby**

Štětce natěrací kulaté (5)  
Štětce natěrací ploché (24)  
Štětce speciální (11)  
Štětky malířské (15)  
Soupravy válečků (12)  
Miniválečky (29)  
Midiválečky a válečky lakovací (13)  
Malířské válečky (6)  
Univerzální válečky (5)



Fasádní válečky (6)  
Strukturovací a tapetovací válečky (4)  
Příslušenství k válečkům (11)  
Zakrývací fólie a pásy (23)  
Nářadí a špachtle (25)

#### **Technické kartáče**

Drátěné kartáče (5)  
Brousící papíry plátna (17)  
Radiální kotouče lepené, spirálové válce (5)

**Zakázková výroba** – holičský oprašovač, pekařská vlasovka apod., celkově můžeme hovořit o stovkách produktů na zakázku

Mimo této ustálené nabídky je společnost také schopna rychle reagovat na speciální požadavky svých zákazníků. Na přání zákazníků např. vyrábí každý rok omezenou sérii hospodských štětek na vymetání popelníků. Dále zde také funguje renovace a opravy speciálních kartáčů např. zametacích pouličních strojů jejichž kartáče jsou osazovány novou štětinou.

Kartáčovny také nabízí kompletní servis v oblasti návrhu a výroby vstřikolisovacích forem pro zpracování plastů, forem pro vakuové tvarování a přípravky. Tým konstruktérů je schopen dle požadavků zákazníka na funkčnost a vzhled finálního produktu zpracovat potřebnou výkresovou dokumentaci ve speciálním softwaru. Mimo zajištění kompletní výkresové dokumentace je provoz schopen formu či nástroj nejen vyrobit, ale i v lisovně plastů také odzkoušet a zajistit tak v krátké době referenční výlisky pro schvalovací řízení ze strany zákazníka. Dále jsou k dispozici volné výrobní kapacity v oblasti vstřikolisování plastů. Možnost výroby plastových produktů za použití dodaných forem pod značkou zákazníka.

#### **4.2.4 Ocenění a certifikace**

Akciová společnost Kartáčovny se nachází na okraji města Pelhřimov v areálu o 12 budovách rozdělených na 25 sekcí. Jako nejdůležitější z nich můžeme jmenovat např. budovu výroby (zatloukárna, sklady polotovarů, lisovny, štětcovna, nástrojárna), hlavní sklad výrobků, sklad pro vstupní materiál a správní budovu. Správní budova o třech poschodích je rozčleněna na oddělení, které společně koordinují a řídí chod společnosti. Součástí správní budovy je i vrátnice s monitorovacím zařízením příchoďů a odchodů zaměstnanců.

Kartáčovny kladou důraz na kvalitu svých výrobků, a proto mohly získat certifikát ISO 9001. V normě ISO 9001 jsou specifikovány požadavky na systém managementu jakosti, který mohou organizace používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky. V roce 2000 obdržely Kartáčovny ocenění „100 obdivovaných firem v České republice v roce 2000“, které uděluje sdružení CZECH TOP 100. Za rok 2006 a 2007 získaly Kartáčovny ocenění

„Dodavatel roku – Central Europe“ od významného odběratele společnosti IKEA. Nejnovějším oceněním v současnosti je „Cena města Pelhřimova 2010“, která je každoročně určena pro nejlepší firmy regionu. Město Pelhřimov se tak snaží vyzdvihnout a poděkovat firmám, které významným způsobem přispívají k rozvoji regionu a celkové zaměstnanosti.

Všechny tyto ocenění a certifikáty, které společnost má, dělají dobré jméno na domácím i zahraničních trzích. Až 60 % celkové produkce odchází za hranice České republiky. Mezi hlavní zahraniční trhy můžeme zařadit Německo, Slovensko, Rusko, Bulharsko, Rumunsko, Polsko, Velkou Británii, Švédsko, Francii, Švýcarsko a v omezeném množství také Spojené státy americké. Roční obrat společnosti činí více než 700 mil. korun. [6]

#### **4.2.5 Vliv ekonomické krize na podnik**

Z celorepublikového průzkumu ekonomických subjektů vyplynulo, že rok 2009 považují 2/3 firem (63,6 %) za úspěšný, 36,4 % firem za dobrý a 27,2 % za nelišící se od minulých.

V případě Kartáčoven můžeme mluvit průměrně o 15 % (sumarizovaný objem tržeb) poklesu tržeb oproti roku 2007. Situace ovšem není vážná, pevné postavení na trhu, které bylo budováno několik desítek let, zapříčinilo, že společnost nebyla nucena opustit některý ze svých trhů a celková pozice nebyla nějak zásadním způsobem ohrožena. Podíváme-li se blíže na hospodářské výsledky z minulého roku, zjistíme, že pokles tržeb na území České republiky činil přibližně 8 % a na Slovensku pouze 1 %. Z dostupných informací není také známo, že by některý z konkurentů v oblasti kartáčnické výroby vykazoval známky velkého oslabení, či dokonce zániku.

#### **4.2.6 Environmentální politika**

Oblast environmentální politiky není Kartáčovněm cizí a jako jeden z největších výrobců a vývozců kartáčnických produktů ve střední a východní Evropě má stanoveny cíle a oblasti monitorování.

##### Monitorovací oblasti a plánované aktivity na zlepšení:

##### **Plnění požadavků a spolupráce**

Plnit požadavky platných právních předpisů vydaných na ochranu životního prostředí, dále spolupracovat a komunikovat s veřejnoprávními organizacemi tak, aby byla respektována státní a regionální environmentální politika.

##### **Energie a odpady**

Usilovat o hospodárnější využívání energií a surovin včetně znovuzhodnocení vyprodukovaných odpadů. Trvale vytvářet podmínky pro postupné snižování dopadů s dopadem na životní prostředí, zdraví zaměstnanců a obyvatel regionu.

## Technologie

Zavádět jen technologie a zařízení, které odpovídají úrovni současného technického rozvoje a mají minimální vliv na životní prostředí.

## Povědomí zaměstnanců

Podporovat u všech zaměstnanců na všech úrovních vědomí odpovědnosti za snižování negativních dopadů své činnosti na životní prostředí a bezpečnost práce s cílem dosáhnout jejich aktivní účast na programu zlepšování.

## Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávat a motivovat všechny své zaměstnance, aby zásady této environmentální politiky a na ni navazující cíle přijali za své a přispívali tak ke zlepšování environmentálního profilu celé společnosti.

## Chemické látky

Trvale zlepšovat procesy nakládání s odpady, chemickými látkami a přípravky s cílem snižovat jejich možné negativní dopady na životní prostředí.

Tabulka 4: Cíle environmentální politiky vázané v čase

| Cíle   | Odpovědnost        | Termín splnění |
|--|--------------------|----------------|
| Snížit působení hluku na zaměstnance v nadměrně hlučných provozech o 2 % v porovnání s rokem 2007                              | Výrobní ředitel    | 12/2012        |
| Nákup nových vstřikolisů s nižší energetickou náročností na provoz a minimálním ekologických zatížením vytékajícími kapalinami | Projektový manager | 12/2012        |
| Zvýšit podíl vyříděného odpadu oproti netříděnému o 1 % v porovnání s rokem 2008 a další využití odpadů vhodným zpracováním    | Vedoucí středisek  | 12/2010        |
| Snížení spotřeby pitné vody na jednotku práce s využitím vlastních zdrojů užitkové vody  | Výrobní ředitel    | 12/2010        |

Zdroj: Interní materiály společnosti

V roce 2010 má dojít ke splnění dvou cílů v environmentální politice. Odpovědní pracovníci vždy v průběhu měsíce ledna (po roce plánovaného splnění cíle) vyhotovují zprávu, která obsahuje základní stanovisko „splněno“ nebo „nesplněno“ a dále průvodní zprávu odůvodňující předkládaný výsledek. Výsledná zpráva je následně projednávána na podnikové schůzi managementu, kde jsou přijata nová stanoviska a postupy k dané oblasti pro následující období

Tabulka 5 nás informuje o vybraných ukazatelích environmentálního chování Kartáčoven. Z uvedených ukazatelů je zřejmé, že stanovené cíle a snažení dopadá na „úrodnou půdu“. Nejmarkantnější rozdíly v hodnotách ukazatelů v jednotlivých letech se objevují u odpadů a emisí. V průběhu 8 let byl docílen pokles odpadů z 14 337 tun na nyníšších 462 tun, což činí rozdíl 13 875 tun. Tento rozdíl byl zapříčiněn v roce 2005 jednak zrušením provozu vlastní dřevovýroby (dřevěná držadla košťat, dřevka apod.) a také z důvodu zavedení přísnějšího vnitřního předpisu o nakládání s odpady.

Dalším ukazatelem vykazujícím velký posun kupředu jsou emise, ty byly zredukovány z bezmála 14 337 tun na nyníšších 3 361 tun ročně. Rozdíl do jisté míry má návaznost na předchozí ukazatel. Díky zrušení vlastní dřevovýroby dochází k přebudování stávající kotelny (topilo se odpadem z dřevovýroby) na moderní kotelnu (rok 2005) spalující zemní plyn. Ten oproti pevným palivům produkuje minimální emise.

Za zmínku stojí také ukazatel monitorující spotřebu tepla, ta se díky provedenému zateplení vytypovaných prostor s největšími úniky tepla dostala z hodnoty 53 341 GJ na 9 263 GJ.

U spotřeby elektrické energie k velkému výkyvu nedochází. Posun k žádoucím hodnotám můžeme očekávat po splnění jednoho z environmentálních cílů, konkrétně nakoupení nových vstřikolisů s nižší energetickou náročností. Celkově se dá hodnotit oblast environmentální politiky v Kartáčovnách jako za dobře nastavenou s hmatatelnými výsledky.

Tabulka 5: Vybrané ukazatele environmentálního chování Kartáčoven

| Rok                | MJ      | 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007  | 2008  |
|--------------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|
| Objem výroby       | Mil. Kč | X      | =X     | <X     | <X     | <X     | <X     | <X     | >X    | <X    |
| Spotřeba elektřiny | MWh     | 7 531  | 8 634  | 8 297  | 7 728  | 7 053  | 6 652  | 6 676  | 7 070 | 6 309 |
| Spotřeba tepla     | GJ      | 53 341 | 49 530 | 49 416 | 39 288 | 32 126 | 17 500 | 10 623 | 8 536 | 9 263 |
| Spotřeba materiálu | Mil. Kč | 307    | 307    | 272    | 236    | 213    | 282    | 273    | 273   | 271   |
| Odpady             | Tuny    | 11 070 | 14 337 | 4 736  | 4 731  | 2 991  | 2 029  | 644    | 543   | 462   |
| Emise              | Tuny    | 62     | 87     | 66     | 56     | 35     | 3      | 7      | 2     | 3     |

Zdroj: Interní materiály společnosti

## 5 Řízení vztahů s dodavateli

### 5.1 Význam nákupu

Náplň a funkce nákupu se již řadu let považuje za jednu ze stěžejních činností, které je věnovaná nemalá pozornost. Nejinak je tomu ani v Kartáčovnách v Pelhřimově. Pracovníci v nákupním oddělení musí, plně chápat potřeby a požadavky na zdroje, ať už směřující rovnou do výroby nebo na sklad obchodního zboží. Svoji činností přispívají nejenom k chodu celé společnosti, ale také k naplnění formulované strategie a vytyčených cílů. Při provádění monitoringu dodavatelského trhu dochází také často k přísunu informací do podniku o nových technologiích, potenciálních nových materiálech, o nových dodavatelských možnostech a v neposlední době také o změnách v tržních podmínkách. V čase ekonomické krize nabývá na významnosti i přijímání informací i o poslední oblasti ve výčtu. Např. pokud srovnáme nákupní ceny materiálu u vybraných dodavatelů Kartáčoven za rok 2008 a 2009, můžeme vysledovat destabilizaci cen, která se projevovala ve snižování nákupní ceny (často až o 10 % původní ceny) a následně docházelo k jejímu pozvolnému zvyšování. Tato politika byla z krátkodobého hlediska pro Kartáčovny výhodná (snížení nákladů na materiál), ovšem z dlouhodobého hlediska můžeme hovořit o oslabení daných dodavatelů – nedostatek finančních prostředků na inovace, vývoj, certifikaci, zkvalitňování služeb apod.

Kartáčovny hodnotí přibližně 20 % svých dodavatelů. Jedná se z pravidla o klíčové dodavatele s dlouhou dobou spolupráce. Udané procento dodavatelů zajišťuje přísun rozhodujících skupin materiálů a zboží. Výběr podle tohoto aspektu, nemusí přesně korespondovat s objemem obchodů.

### 5.2 Fungování nákupního oddělení a jeho modifikace v různých situacích

Nákupní oddělení pro materiál se skládá ze dvou členů. V organizační struktuře spadá oddělení pod „výrobní úsek“.

- **Rutinní nákup** – nákupní úsek může samostatně oslovovat a vybírat dodavatele na základní, neboli ověřené materiály do výroby
- **Modifikované nákupní situace** – v tomto případě se může jednat o situace, kdy dodavatel mění kvalitu dodávaných surovin. V takovém případě se nákupní tým materiálu rozšiřuje o členy technické přípravy výroby. Nově přibrání kolegové určují minimální požadavky na parametry dodávaného materiálu a podílejí se také na testování poskytnutých vzorků případně první zkušební dodávky od nového dodavatele. Nejčastěji se zkoumají fyzikální vlastnosti - váha, tvárnost, pružnost, životnost apod.

- **Nové nákupní situace** – trh se neustále vyvíjí a společnost na tuto skutečnost musí rychle a včasné reagovat v podobě inovací svých výrobků nebo rovnou novým výrobkem. Tehdy nákupní oddělení dostává za úkol nalézt dodavatele nově potřebných materiálů. V takovém případě základní skupina týmu nestačí a spolupracuje se, jak s členy technické přípravy výroby, tak i členy marketingového oddělení, které poskytuje základní představu o konečné vizáži a kvalitě výrobku.

Nákupní oddělení pro nákup obchodního zboží spadá organizačně pod obchodní úsek. Oddělení zajišťuje nákup hotového zboží (pod privátní značkou Spokar) pro doplnění jednotlivých výrobních skupin. Jedná se např. u produktové skupiny „osobní hygiena“ - dentální nitě, dále u skupiny „technické kartáče“ - brousící papíry plátna, spirálové válce atd. Má dva členy a v případě nutnosti zakoupení nových druhů zboží může spolupracovat s marketingovým oddělením. Marketingové oddělení na základě pravidelných průzkumů jednotlivých trhů získává větší přehled o tom, co zákazníkům může eventuelně chybět jako doplněk k některým kartáčnických výrobkům. Cílem je dosažení větší užitné hodnoty pro zákazníka a celkové spokojenosti.

## 5.3 Etapy řízení vztahů s dodavateli

### 1) Etapa

Dochází k potřebě materiálu, zboží nebo nové modifikaci zdrojů. Informaci o nutnosti zahájení nákupního procesu získávají pracovníci nákupního oddělení z firemního počítačového systému, jenž obsahuje informace o skladových zásobách a jejich potřebě v následujících dnech v závislosti na výrobním plánu a plánu prodeje (u zboží pod privátní značkou Spokar).

Dalším impulsem k nákupu může být požadavek prodejního oddělení. To může např. ve spolupráci s marketingovým oddělením požadovat rozšíření stávajícího obchodního zboží o nové produkty doplňující některou výrobní skupinu.

### 2) Etapa

V této etapě dochází k obecné identifikaci potenciálních dodavatelů. Rozhoduje se o dodavatelském trhu, porovnávají se základní představy se situací na trhu, můžeme zde také uvažovat pravděpodobné dodací lhůty (Evropa x Asie, Amerika, Afrika). Po vyjasnění těchto základních mantinelů nastává další etapa.

### 3) Etapa

Nákupní oddělení přistupuje k fázi oslovení potenciálních dodavatelů. Vytypované společnosti nejdříve osloví telefonicky a v případě oboustranné kladné reakce zasílají Kartáčovny písemně nebo e-mailem, faxem (odvisí od domluvy) základní požadavky na dodávaný materiál (zboží, služby), dodací podmínky, dodací lhůty, přibližné informace o velikosti a periodicitě dodávek apod. K požadavkům také přikládá tzv. dotazník dodavatele, kde se dotazuje hlavně na dodržování kvality, způsoby řešení problémů a zda je systém kvality certifikovaný (příloha 1, 2). Po

vyplnění a vrácení dotazníků od všech oslovených potenciálních dodavatelů dochází k vyhodnocení a navázání již konkrétních obchodních vztahů s daným dodavatelem(li).

### **Dotazník dodavatele**

Manažer nákupu pojal úvod celého dotazníku povrchně a sděluje potenciálním dodavatelům, že Kartáčovny jakožto držitelé certifikace podle ISO 9001 jsou povinny vést a udržovat seznam schválených dodavatelů materiálu a služeb. Tato skutečnost je samozřejmě pravda, ovšem oslovený dodavatel může nabýt dojmu, že se jedná vlastně o jakousi „nutnou povinnost“, která se musí splnit. Hned první otázka je do značné míry „katem“ celého dotazníku. V případě totiž, že oslovený odpoví kladně na otázku „Máte certifikovaný systém kvality?“ dozví se v poznámce pod ní, že zbytek otázek již může považovat za bezpředmětné a tudíž se nemusí vyplňovat. Vzhledem k tomu, že certifikaci se podrobuje čím dál více společností, není na místě orientace pouze tímto směrem. Uvedenou orientací se Kartáčovny připravují o získání mnoha dalších informací, bez kterých se nedá objektivně rozhodnout, kteří dodavatelé budou vpuštěni do užšího výběru.

Navrhují doplnění a rozdělení tohoto dotazníku do určitých sekcí tak, aby bylo dosaženo více kvalitních informací, které by napomohly správnějšímu výběru.

Dotazník by mohl být rozdělen např. do následujících sekcí:

#### **a) Jakost**

- Máte certifikovaný systém managementu jakosti podle ISO 9001?
- Máte zájem na spolupráci s Kartáčovnami v oblasti zlepšování svých procesů?
- Jste ochotni podrobit se „certifikaci druhou stranou“?
- Jste ochotni na základě výsledků pravidelného hodnocení výkonnosti přistoupit na základě výzvy Kartáčoven k „autocertifikaci“?
- Je využíván systém kontroly nakupovaných produktů a služeb včetně hodnocení dodavatelů?
- Jsou pracovníci proškoleni z požadavků na kvalitu?
- Jak zabezpečujete odborný výcvik svých pracovníků?

#### **b) Dodávky**

- Uveďte procento dodaných produktů a služeb včas.
- Využíváte outsourcing v některé podnikové oblasti? Uveďte přesné činnosti.
- Jste schopni zajistit dodávky v přístupu „just in time“?
- Uveďte vzdálenost a způsob dopravy do Pelhřimova.

#### **c) Ceny**

- Jaké typy cenových slev a bonusů můžete odběratelům nabídnout?
- Jakým způsobem přistupujete ke snaze o snižování nákladů (případně optimalizaci)?
- Jste schopni doložit zprávu zdůvodňující změnu cen Vašich produktů, služeb v závislosti na jakosti a kvalitě poskytovaných služeb?

#### **d) Servis**

- Existuje u Vás systém včasného a efektivního řízení reklamací odběratelů?
- Uveďte průměrnou dobu procesu přijímání a zpracování objednávek.
- Uveďte reakční dobu v případě žádosti o informace o Vašich produktech a službách.
- Můžete zpracovávat objednávky a faktury elektronicky?

#### **e) Předprodejní servis**

- Poskytujete vzorky svých standardních produktů, produktů na míru a novinek?  
- Jedná se např. o poskytnutí vzorků podle předběžně zaslaných požadavků. Kartáčovny by touto cestou mohly získat cenné informace o skutečně zvládnutých požadavcích na produkty nebo služby. Nicméně i zde je třeba se mít na pozoru a nezůstat u posuzování shody jen u poskytnutých vzorků, nýbrž pokračovat s posuzováním i u prvních potenciálních dodávkách. Může se totiž stát, že poskytnuté vzorky jsou vyráběny ve specifických podmínkách, kterých je dosaženo v praxi na výrobních linkách dodavatele jen s obtížemi.

#### **f) Bezpečnost, životní prostředí**

- Uveďte jak je zajištěna Vaší organizací bezpečnost informací proti úniku, ztrátě a zneužití.
- Využíváte ve výrobě recyklované materiály?
- Jak přistupujete ke zlepšování bezpečnosti a ochraně zdraví při práci?
- Environmentální politika – strategie, cíle, úspěchy, ocenění
- Jste členem EMAS?

Po uzavření výběru dodavatelů dojde k vyhodnocení dotazníků s jejichž výsledky, ať kladnými či zápornými, by měly být seznámeni všichni zúčastnění dodavatelé. Vhodné je doplnit tuto zprávu jednotlivým potenciálním dodavatelům o detailní vysvětlení, proč nevyhověly a uvést oblasti v kterým by mělo dojít ke zlepšení.

#### **4) Etapa**

Dochází k aktivnímu navázání dodavatelských vztahů. Probíhají první objednávky a dodávky. Kartáčovny přistupují ke 4 týdnům sledování a po této době se začíná vyhotovovat první dokument „hodnocení dodavatelů“. Hodnocení probíhá 2x (6. a 12. měsíc) ročně a má za úkol odhalit v jednotlivých kritériích žádoucí i nežádoucí posuny a výkyvy. Hodnocení viz tabulka 6.



Tabulka 6: Výkaz „hodnocení dodavatelů“

| Poř. Čís. | Hodnocený parametr                       | Počet bodů          |                          |                         |                         |                          |                       |
|-----------|--|---------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------|
|           |  | 0                   | 2                        | 4                       | 6                       | 8                        | 10                    |
| 1         | Počet reklamací                          | >30%                | ≤30%<br>>25%             | ≤25%>20%                | ≤20%>15%                | ≤15%>10%                 | ≤10%                  |
| 2         | Technické poradenství a servis           | Žádné poradenství   |                          | Jen s obtížemi          |                         |                          | Komplexní poradenství |
| 3         | Dosažitelnost telefonického spojení      | Neochota            |                          |                         |                         |                          | Vždy k dosažení       |
| 4         | Cena                                     | Cca 10% vyšší cen   | Cca 5% vyšší cena        | Průměrná cena           | Cca 5% nižší cena       | Cca 10% nižší cena       | Cca 15% nižší cena    |
| 5         | Dodržování termínů dodávek               | Vždy po termínu     | Občas cca 10 dní později | Občas cca 5 dní později | Často o 1-2 dny později | Výjimek. 1-2 dny později | Vždy termín dodržen   |
| 6         | Čas dodávky od objednání                 | 6 a více týdnů      | 5 až 6 týdnů             | 4 až 5 týdnů            | 3 až 4 týdny            | 2 až 3 týdny             | 2 týdny a méně        |
| 7         | Identita zboží (chybných dodávek)        | Více než 20%        | ≤20%>15%                 | ≤15%>10%                | ≤10%>5%                 | ≤5%                      | Vždy ve shodě         |
| 8         | Dodávka včetně dokumentace dle požadavků | Nikdy nedodána      |                          |                         | Občas se zpožděním      |                          | Vždy úplná dokument.  |
| 9         | Platební podmínky                        | Platba předem       |                          | Platba v hotovosti      |                         |                          | Platba na fakturu     |
| 10        | Systém ISO 9000                          | Nezahájena příprava |                          | Firma se připravuje     |                         |                          | Dokončena certifikace |

Zdroj: Interní materiály společnosti

## 5.4 Hodnocení dodavatelů

### 5.4.1 Komunikace s dodavateli

Upřednostňovanou formou je osobní kontakt, kdy si obě strany sdělí své požadavky, námitky a způsoby řešení vzniklých situací. Ovšem s ohledem na čas a dostupnost příslušných pracovníků je nejčastější formou komunikace e-mail a telefon.

Příklad postupu řešení problému při dodávce materiálu:

- 1) v prvním kroku se využívá telefonická komunikace (odpovědní pracovníci včetně všech kontaktů jsou uvedeni v dotazníku dodavatele F07-35a), kde dojde k vysvětlení dané situace, k popisu problému a následné snaze operativně problém vyřešit
- 2) v druhém kroku se přistupuje k písemnému záznamu ve formě vyhotovení reklamačního protokolu, který se zašle dodavateli prostřednictvím e-mailu nebo poštou
- 3) třetím krokem se daná situace uzavírá – dodání nového materiálu, snížení ceny o hodnotu nepoužitelného materiálu, sleva na částečně poškozený materiál apod.

V době informačních technologií není komunikace mezi dvěma subjekty problémovou záležitostí. Mezi moderní možnosti využívající internetu můžeme zařadit nám všem známý e-mail dále pak různé videokonference, video hovory, psaní vlastních blogů, telefonování přes internet apod. Např. podle Českého statistického úřadu umožňovalo svým zaměstnancům 41 % podniků, tj. cca 60 % z těch, co měly firemní počítačovou síť, vzdálený přístup k firemní elektronické poště. Kartáčovny se do těchto 41 % řadí, protože taktéž svým zaměstnancům umožňují přístup z jiného bodu připojení než v budově společnosti k elektronické poště. V jistém směru se dnes jedná již o nutnost, kdy např. manažeři, obchodní zástupci marketingoví pracovníci se často nacházejí mimo prostory společnosti. Nemělo by se také zapomínat v případě písemné elektronické i klasické korespondence na základní aspekty komunikace.

To znamená přijetí za své určité zásady např.:

- odpověď v nejkratším možném termínu
- potvrzení přijetí odpovědi druhé straně – zásada pomáhá předcházení dohadů o nedoručení apod.
- v případě partnerů ze zahraničí zabezpečit pracovníka dostatečně jazykově vybaveného
- používat srozumitelné vyjadřování tzn. předcházet zbytečným nedorozuměním používáním různých zkratk bez vysvětlení nebo postup podle vnitřních pravidel společnosti s kterými není obchodní partner seznámen
- vytvoření vždy oficiálního záznamu (možnost přenosu a srozumitelnosti pracovníků v celé organizaci) a jeho archivace

Nejlevnější formou komunikace pro organizaci je bezesporu využívání sítě internet a s ní spojených možností. Už z těchto důvodů je síť v Kartáčovnách velmi využívána. Služby České pošty s narůstajícími náklady přestávají být po finanční stránce zajímavé, ale jejich úplné vytěsnění není rozhodně na místě. Mnoho dokumentů si stále vyžaduje tuto cestu spojení, ať už z nutnosti oficiálního potvrzení doručení, či z nutnosti předání originálního dokumentu.

Na počátku všech forem komunikace se nacházela osobní komunikace. Jedná se o formu nesoucí v sobě mnoho nezpochybnitelných výhod. Zúčastněné strany ji musí obětovat čas, náklady spojené na dopravu, sjednání schůzky apod. Doporučuji i v dnešní době budovat ve strategii komunikace nejen s dodavateli, ale i s odběrateli formu osobního styku. Obětování svého času zúčastněných stran ne v jednom případě přináší nová řešení problémů, inovací, návrhů a pozitivní energie do celkových dodavatelsko - odběratelských vztahů.

Dále se v oblasti předávání informací a dat využívá čím dál častěji systému EDI (Electronic Data Interchange). Jedná se o plně automatizovanou výměnu standardních dokumentů a informací. Praxe ukazuje, že s porovnáním s tradičními formami komunikace mohou zúčastněné strany dosáhnout úspor nákladů až 25 %. Je třeba, aby tyto moderní směry v komunikaci Kartáčovny neustále sledovaly a vyhodnocovaly jejich praktické využití a přínosy.

## **5.4.2 Charakteristika vybraných dodavatelů**

Pro analýzu dodavatelských vztahů bylo vybráno 5 dodavatelů, kteří reprezentují jednotlivé materiálové skupiny (granuláty plastických hmot, vlákna, obalový materiál, obchodní zboží).

### **5.4.2.1 Unipetrol, a. s. sídlo v Litvínově**

Tato společnost dodává granulát plastických hmot, který zaujímá 35 % z celkového nákupu materiálu. Unipetrol, a. s. je velice silná společnost na českém trhu petrochemie a v zpracování ropy je jeden z největších hráčů.

Hlavní oblasti portfolia výrobků:

- Zpracování surové ropy a velkoobchod
- Petrochemická výroba a prodej
- Maloobchodní prodej motorových paliv

Společnost zaměstnává více než 4 000 zaměstnanců a kapitálově je součástí PKN ORLEN Group (od roku 2005). Unipetrol je stále se vyvíjející společnost, která drží

trendy v oblasti řízení jakosti, bezpečnosti a ochrany životního prostředí s ostatními konkurenty, jak na domácí půdě tak i v zahraničí.

#### Používané systémy řízení jakosti:

- *ISO 9001* – Systém řízení jakosti QMS byl certifikován podle ISO 9001:2000
- *ISO 14001* – Systém řízení ochrany životního prostředí
- *ISO 14001:2004*
- *OHSAS 18001:2007* [25]

Dodavatelem granulátu pro Kartáčovny je společnost více než 20 let (dříve název Chemopetrol).

### **5.4.2.2 Duropack, a. s.**

Společnost se sídlem v Českých Budějovicích dodává Kartáčovnám papírové přepravní kartony (cca 15 % celkového materiálu).

Výrobní program Durupacku je ale mnohem různorodější, specializuje se na nejrůznější typy obalového materiálu např.: skládací krabice, tvarově vysekávané obaly, displeje, obaly s odtrhací a vyztužovací páskou, lepenku s vnitřní bariérou a mnoho dalšího. Doba spolupráce s dodavatelem trvá více než 20 let. Společnost za tuto dlouhou dobu prodělala mnoho změn. První objednávky z Kartáčoven směřovaly do Budějovických papíren a po transformaci v 90. letech minulého století do Bupaku.

V roce 1992 provedla společnost Constantia Packaging Group, Duropack a.s., se sídlem ve Vídni akvizici Bupaku [26] a ten se tak stal součástí nadnárodní společnosti působící mimo ČR i v dalších evropských zemích – Rakousko, Německo, Slovinsko, Chorvatsko, Maďarsko, Slovenská republika, Belgie a Srbsko.

### **5.4.2.3 Hahl Filaments, s. r. o.**

Sídlo společnosti se nachází v Sezimově Ústí a zabývá se výrobou syntetických vláken. Hahl Filaments, s.r.o. je součástí Lenzing Plastics, hlavní odběry jsou z pobočky v Plané nad Lužnicí. V minulosti byla společnost součástí Speciality Filaments a před rokem 1989 součástí divize Silon Planá nad Lužnicí.

Nákup syntetických vláken představuje 22 % z celkového nakoupeného materiálu a spolupráce trvá více než 10 let.

#### 5.4.2.4 Kovex w.k., spol. s r.o.

Jedná se o tradiční českou rodinnou firmu založenou v roce 1992. Výrobní program k dnešnímu dni obsahuje:

- malířské špachtle a stěrky
- kluzáky pod nábytek
- drobné kuchyňské pomůcky, lžice
- kávové lžičky z nerezové oceli

Velká část výroby jde na export a tak se s výrobky označené značkou YORK můžeme setkat i na trzích mnoha zemí Evropy, Jižní Ameriky, Asie a Jižní Afriky.

Značka YORK (viz obrázek 2) je synonymem pro kvalitní produkt v segmentu natěračských a malířských potřeb.

Pro Kartáčovny je společnost Kovex již řadu let dobrým partnerem a značka YORK se objevuje na nakupovaném zboží (špachtle, stěrky) společně se značkou Spokar. Spolupráce s firmou Kovex probíhá 8 let.

Obrázek 2: Značka YORK



Zdroj: Interní materiály společnosti

#### 5.4.2.5 Desco Group

Jedná se o celosvětově působící skupinu společností založenou v roce 1889 v Curychu zabývající se velkoobchodní činností vybraných komodit. Celá skupina byla na začátku roku 2008 úspěšně integrována a stala se tak součástí Business Unit Performance Materials DKSH. Takto rozšířená skupina působí na mnoha trzích světa a vyvíjí podnikatelskou činnost např. v potravinářském, nápojovém, chemickém, kosmetickém průmyslu a zahrnuje také oblast kartáčnické výroby.

Nabídka pro kartáčnické podniky je velmi obsáhlá, od štětiny (přírodní, syntetické) přes části výrobků (držadla, hole apod.) až po samotné výrobní zařízení.

Dodavatel je schopen zajistit řízení dodávek materiálu metodou „just-in-time“.

Kartáčovny jsou odběrateli *pouze přírodní vepřové štětiny*. V případě nutnosti je ovšem Desco schopno dodávat i následující modifikace materiálu:

- Koňská oháňka (smetáky, smetáčky)
- Oháňka skotu (smetáky, smetáčky)
- Kozí chlupy
- Chmýří
- Agáve – sukulentní rostlina z čeledi agávovitých, vyrábí se z ní vlákno sisal (obrázek v příloze 16), vlákno se využívá pro štětky na dehet a leštící kotouče (tepelně odolný), kotouče mají dobré brusné vlastnosti díky obsahu křemíku
- Arenda – Přírodní vlákna někdy také označovaná jako Gumati jsou produktem palmy, která roste pouze v Indonésii.

Obchodní spolupráce trvá více než 15 let.

### 5.4.3 Analýza vybraných dodavatelů

#### 5.4.3.1 Ukazatele a jejich vývoj v letech 2006 - 2008

Tabulka 7: Vybrané ukazatele dodavatelů v roce 2006

| Dodavatel     | Komodita          | Odebráno v tis. Kč | Počet objed. | Reklamační v tis. Kč | Zpoždění objed. | Doba dodání (dny) | Způsob úhrady | Splatnost dnů |
|---------------|-------------------|--------------------|--------------|----------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| Duropack      | papírové kartony  | 8 012              | 81           | 0                    | 0               | 14                | faktura       | 90            |
| Unipetrol     | granulát PP       | 61 666             | 12           | 0                    | 0               | ihned             | faktura       | 30            |
| Desco         | přírodní štětina  | 14 892             | 18           | 100                  | 1               | 45                | faktura       | 60            |
| Hahl          | syntetická vlákna | 13 340             | 39           | 0                    | 4               | 14                | faktura       | 30            |
| Kovex         | špachtle          | 2 800              | 12           | 0                    | 2               | 30                | faktura       | 30            |
| <b>Celkem</b> | x                 | 100 710            | 162          | 100                  | 7               | x                 | x             | x             |

Zdroj: autor

Tabulka 8: Vybrané ukazatele dodavatelů v roce 2007

| Dodavatel        | Komodita          | Odebráno v tis. Kč | Počet objed. | Reklamacie v tis. Kč | Zpoždě. objed. | Doba dodání (dny) | Způsob úhrady | Splatno. dnů |
|------------------|-------------------|--------------------|--------------|----------------------|----------------|-------------------|---------------|--------------|
| <b>Duropack</b>  | papírové kartony  | 7 961              | 75           | 0                    | 0              | 14                | faktura       | 90           |
| <b>Unipetrol</b> | granulát PP       | 67 260             | 12           | 10                   | 0              | ihned             | faktura       | 30           |
| <b>Desco</b>     | přírodní štětina  | 18 952             | 16           | 50                   | 2              | 45                | faktura       | 60           |
| <b>Hahl</b>      | syntetická vlákna | 15 491             | 43           | 0                    | 5              | 14                | faktura       | 30           |
| <b>Kovex</b>     | špachtle          | 2 500              | 12           | 0                    | 1              | 30                | faktura       | 30           |
| <b>Celkem</b>    | x                 | 112 164            | 158          | 60                   | 8              | x                 | x             | x            |

Zdroj: autor

Tabulka 9: Vybrané ukazatele dodavatelů v roce 2008

| Dodavatel        | Komodita          | Odebráno v tis. Kč | Počet objed. | Reklamacie v tis. Kč | Zpoždě. objed. | Doba dodání (dny) | Způsob úhrady | Splatno. dnů |
|------------------|-------------------|--------------------|--------------|----------------------|----------------|-------------------|---------------|--------------|
| <b>Duropack</b>  | papírové kartony  | 6810               | 62           | 0                    | 0              | 14                | faktura       | 90           |
| <b>Unipetrol</b> | granulát PP       | 51728              | 12           | 8                    | 0              | ihned             | faktura       | 30           |
| <b>Desco</b>     | přírodní štětina  | 21068              | 19           | 0                    | 1              | 45                | faktura       | 60           |
| <b>Hahl</b>      | syntetická vlákna | 11726              | 35           | 250                  | 4              | 14                | faktura       | 30           |
| <b>Kovex</b>     | špachtle          | 2650               | 12           | 0                    | 2              | 30                | faktura       | 45           |
| <b>Celkem</b>    | x                 | 93 982             | 140          | 258                  | 7              | x                 | x             | x            |

Zdroj: autor

Největší odběry materiálu byly realizovány shodně ve všech letech sledovaného období se společností Unipetrol se sídlem v Litvínově (vzdálený 225 km). K největšímu odběru došlo v roce 2007, kdy byl odebrán materiál v hodnotě 67 260 000 Kč. Unipetrol můžeme označit jako klíčového dodavatele, tzn. s největším ročním obratem. Dodává

hlavní materiál do výroby – granulát plastických hmot. Ten může tvořit až 95 % výrobku např. zubní kartáčky, WC soupravy.

Dodávky probíhají přibližně jednou do měsíce a průměrná hodnota je 5 018 000 Kč. Doba dodání činí nejčastěji 24 h.

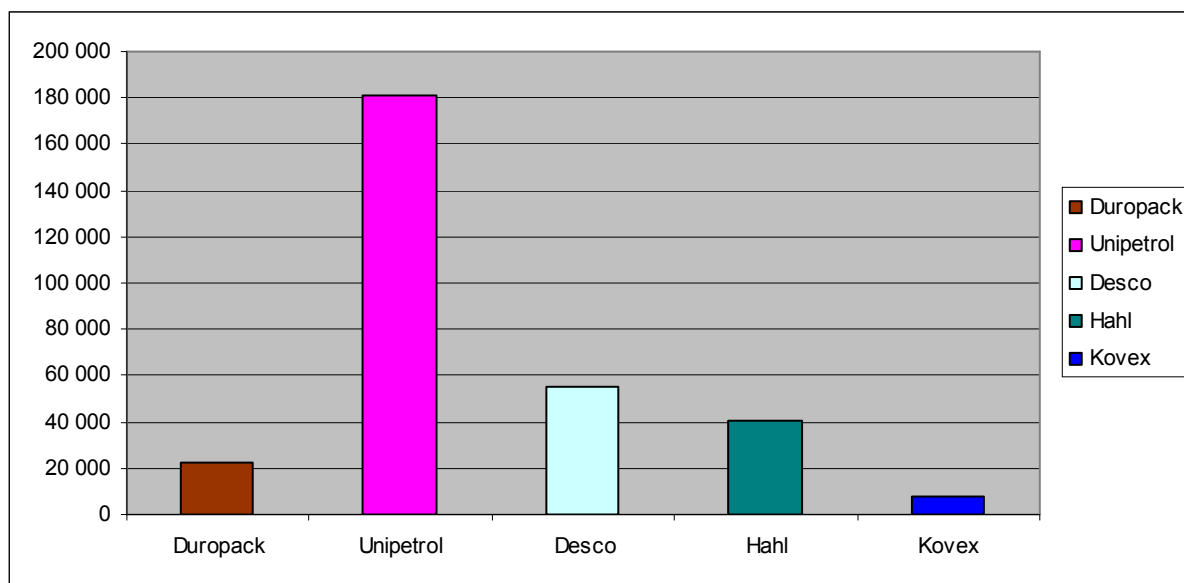
Nejvíce objednávek je podáno společnosti Duropack např. v roce 2006 celých 81 s průměrnou hodnotou 104 500 Kč. Četnost objednávek je dána nakupovanou komoditou (obalový materiál), jejichž potřeba se odvíjí od prodeje, požadavků odběratelů, vlastností a tvarech nových výrobků, požadavků na transport apod.

V ukazateli splatnosti kupní ceny je Duropack velmi benevolentní a můžeme zde hovořit až o dodavatelském úvěru poskytovaného Kartáčovněm. Splatnost činí 90 dní, což je nejdelší splatnost, která je nabízena u uvedených dodavatelů. Další skutečností jsou nulové reklamace a zpoždění objednávek.

Společnost Desco vyniká nejdelší dobou dodání, která je 45 dní. Delší dodací lhůta je dána působením v mnoha destinacích světa a nutností přepravy materiálu na velké vzdálenosti. Dodávky jsou pravidelně zpožděné a reklamace dosáhly hodnoty 150 000 Kč při celkovém odebraném množství v hodnotě 54 912 000 Kč.

Hahl a dodávky syntetických vláken jsou co do odebrané hodnoty materiálu na předposledním místě. Hlavní problém spočívá v opožďovaných dodávkách (průměrně 5 dní). Tato skutečnost vede Kartáčovny k nutnosti vytváření větší pojistné zásoby a tudíž k znehybnění dalších finančních prostředků v zásobách. Naopak 14-ti denní doba dodání se zdá být v porovnání s ostatními dodavateli syntetických vláken jako přijatelná. Za sledované období došlo k jedné reklamaci v hodnotě 250 000 Kč při celkovém odebraném množství v hodnotě 40 557 000 Kč.

Obrázek 3: Hodnota nákupu materiálu za období 2006 – 2008 v tis. Kč



Zdroj: autor



### 5.4.3.2 Postup hodnocení a klasifikace

Hodnotící formulář se skládá z 10-ti uzavřených otázek, kde se vždy označí jedna z 6-ti možností. Každá možnost charakterizuje určitou situaci v rámci hodnoceného parametru. Bodové ohodnocení je následující: 0, 2, 4, 6, 8, 10. Přičemž 0 vyjadřuje nežádoucí stav a 10 žádoucí. Celkově tedy lze získat ze základního formuláře 100 bodů. Ovšem je zde možnost navýšení této základní maximální hranice ještě o 45 bodů za uzavření tzv. rámcové smlouvy. Tato skutečnost se uvádí pod hodnotící tabulkou do tzv. dalších záznamů vyplývajících z hodnocení dodavatelů.

Rámcová smlouva znamená, že s dodavatelem je uzavřena dlouhodobá (obvykle roční) smlouva specifikující dodací a obchodní podmínky zejména u významných dlouhodobých dodavatelů. Je možný i nákup od dodavatelů bez takové smlouvy, ovšem v rámci hodnotícího procesu jsou značně znevýhodněni i v případě dosažení maximální hranice 100 bodů ze základní hodnotící tabulky, budou o  $\frac{1}{4}$  bodů zaostávat oproti těm, kteří na danou smlouvu přistoupili.

Po zpracování hodnotících formulářů jsou dodavatelé rozděleni do skupin A, B a C. Kompletní kritéria hodnocení dodavatelů včetně postupu při pololetním přehodnocování do kategorií uvádím v příloze 3.

#### **Dodavatelé A, B, C a jejich charakteristika**

##### Dodavatel A

- Dosáhl 75 a více bodů za hodnocení dodavatele dle formuláře F07-37a
- V hodnoceném období dosáhl více než 30 bodů za kvalitu dodávek
- Nejsou reklamace

##### Dodavatel B

- Dosáhl 41-74 bodů za hodnocení dodavatele dle formuláře F07-37a
- V hodnoceném období dosáhl 10-29 bodů za kvalitu dodávek
- V hodnoceném období byla nejvýše jedna reklamace

##### Dodavatel C

- Dosáhl 0-40 bodů za hodnocení dodavatele dle F07-37a
- V hodnoceném období dosáhl 9 a méně bodů za kvalitu dodávek
- V hodnoceném období byly 2 a více reklamací

V charakteristice jednotlivých skupin se pravidelně objevuje slovo „kvalita“. Co si pod tímto pojmem představit? Podle normy ISO 8402-1986 se jedná o souhrn vlastností a charakteristik pro výrobu nebo služby, které nesou její schopnost uspokojovat stanovené nebo předpokládané potřeby.

Dalším vysvětlením může být vnímání kvality konečnými spotřebiteli. Ti ji vnímají často odlišně a podle toho uskutečňují rozdílné nákupní chování. Některý spotřebitel bude považovat za kvalitní zubní kartáček Spokar 3413 Jantar s rovným zástřihem štětín a obyčejným designem, jiný naopak bude upřednostňovat typ Spokar 3425 Dynamic II s protiskluzovým držadlem, oblým zástřihem a výklopnou stěrkou na jazyk. Můžeme

hovořit o tom, že zubní kartáček s rovným zástřihem hlavice je méně kvalitnější než kartáček s oblým zástřihem a doplňkovou stěrku na jazyk? Domnívám se, že nikoliv

Kvalitní péče o chrup a následná minimalizace zdravotních problémů závisí na mnoho dalších aspektech – správná technika čištění, periodicita, využití mezizubních kartáčků, ústní vody a dentální nitě atd. V konečném důsledku může být zubní kartáček s rovným zástřihem stejně nebo dokonce více kvalitní než kartáček s oblým zástřihem a doplňkovými funkcemi.

Uvedený příklad může být aplikován v základních bodech i na nákupní vztahy výrobce – dodavatelé.

*Kartáčovny chápou kvalitu při nákupním procesu jako součet bodového ohodnocení (formulář hodnocení dodavatelů F07-37a) následujících hodnotících parametrů:*

- Počet reklamací
- Dodržování termínů dodávek
- Identita zboží (chybných dodávek)
- Dodávka včetně dokumentace dle požadavků

Maximální možný počet získaný za kvalitu činí **40 bodů**.

### 5.4.3.3 Hodnotící formuláře

Tabulka 10: Hodnocení - Dodavatel HAHL Filaments (PAD vlákna)

| Rok, období<br>Parametr             | 2006      |           | 2007      |           | 2008      |           | Celkem bodů |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
|                                     | 01-07     | 07-12     | 01-07     | 07-12     | 01-07     | 07-12     |             |
| Počet reklamací                     | 10        | 10        | 10        | 10        | 10        | 10        | 60          |
| Technické poradenství a servis      | 10        | 10        | 10        | 10        | 10        | 10        | 60          |
| Dosažitelnost telefonického spojení | 10        | 10        | 10        | 10        | 10        | 10        | 60          |
| Cena                                | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 24          |
| Dodržování termínů dodávek          | 8         | 8         | 8         | 8         | 8         | 8         | 48          |
| Čas dodávky od objednání            | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 24          |
| Chybných dodávek (ID)               | 8         | 8         | 8         | 8         | 8         | 8         | 48          |
| Dod. včetně doku. dle požadavků     | 10        | 10        | 10        | 10        | 10        | 10        | 60          |
| Platební podmínky                   | 10        | 10        | 10        | 10        | 10        | 10        | 60          |
| Systém ISO 9000                     | 10        | 10        | 10        | 10        | 10        | 10        | 60          |
| <b>Celkem bodů</b>                  | <b>84</b> | <b>84</b> | <b>84</b> | <b>84</b> | <b>84</b> | <b>84</b> | <b>X</b>    |

Zdroj: autor

Tabulka 11: Hodnocení - dodavatel Duropack Bupak Obaly a. s., České Budějovice

| Rok,období<br>Parametr              | 2006       |            | 2007       |            | 2008       |            | Celkem<br>bodů |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------------|
|                                     | 01-07      | 07-12      | 01-07      | 07-12      | 01-07      | 07-12      |                |
| Počet reklamací                     | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60             |
| Technické poradenství a servis      | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60             |
| Dosažitelnost telefonického spojení | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60             |
| Cena                                | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 24             |
| Dodržování termínů dodávek          | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60             |
| Čas dodávky od objednání            | 10         | 10         | 8          | 8          | 8          | 8          | 52             |
| Chybných dodávek (ID)               | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60             |
| Dod. včetně doku. dle požadavků     | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60             |
| Platební podmínky                   | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60             |
| Systém ISO 9000                     | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60             |
| Rámcová smlouva                     | 45         | 45         | 45         | 45         | 45         | 45         | 270            |
| <b>Celkem bodů</b>                  | <b>139</b> | <b>139</b> | <b>137</b> | <b>137</b> | <b>137</b> | <b>137</b> | <b>X</b>       |

Zdroj: autor

Tabulka 12: Hodnocení – dodavatel DESCO – DeMuinck (Štětiny)

| Rok, období<br>Parametr             | 2006       |            | 2007       |            | 2008       |            | Celkem bodů |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
|                                     | 01-07      | 07-12      | 01-07      | 07-12      | 01-07      | 07-12      |             |
| Počet reklamací                     | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60          |
| Technické poradenství a servis      | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60          |
| Dosažitelnost telefonického spojení | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60          |
| Cena                                | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 24          |
| Dodržování termínů dodávek          | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60          |
| Čas dodávky od objednání            | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0           |
| Chybných dodávek (ID)               | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60          |
| Dod. včetně doku. dle požadavků     | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60          |
| Platební podmínky                   | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60          |
| Systém ISO 9000                     | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0           |
| Rámcová smlouva                     | 45         | 45         | 45         | 45         | 45         | 45         | 270         |
| <b>Celkem bodů</b>                  | <b>119</b> | <b>119</b> | <b>119</b> | <b>119</b> | <b>119</b> | <b>119</b> | <b>X</b>    |

Zdroj: autor

Tabulka 13: Hodnocení – dodavatel Kovex, s.r.o. (malířské stěrky YORK)

| Rok, období<br>Parametr             | 2006      |           | 2007      |            | 2008       |            | Celkem<br>bodů |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|----------------|
|                                     | 01-07     | 07-12     | 01-07     | 07-12      | 01-07      | 07-12      |                |
| Počet reklamací                     | 10        | 10        | 10        | 10         | 10         | 10         | 60             |
| Technické poradenství a servis      | 10        | 10        | 10        | 10         | 10         | 10         | 60             |
| Dosažitelnost telefonického spojení | 10        | 10        | 10        | 10         | 10         | 10         | 60             |
| Cena                                | 2         | 2         | 2         | 4          | 4          | 4          | 18             |
| Dodržování termínů dodávek          | 8         | 8         | 8         | 10         | 10         | 10         | 54             |
| Čas dodávky od objednání            | 6         | 6         | 6         | 10         | 10         | 10         | 48             |
| Chybných dodávek (ID)               | 10        | 10        | 10        | 10         | 10         | 10         | 60             |
| Dod. včetně doku. dle požadavků     | 10        | 10        | 10        | 10         | 10         | 10         | 60             |
| Platební podmínky                   | 10        | 10        | 10        | 10         | 10         | 10         | 60             |
| Systém ISO 9000                     | 0         | 0         | 0         | 0          | 0          | 0          | 0              |
| Rámcová smlouva                     | 0         | 0         | 0         | 45         | 45         | 45         | 135            |
| <b>Celkem bodů</b>                  | <b>76</b> | <b>76</b> | <b>76</b> | <b>129</b> | <b>129</b> | <b>129</b> | <b>X</b>       |

Zdroj: autor

Tabulka 14: Hodnocení – dodavatel Unipetrol a.s. (granulát PH)

| Rok,období<br>Parametr              | 2006       |            | 2007       |            | 2008       |            | Celkem bodů |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
|                                     | 01-07      | 07-12      | 01-07      | 07-12      | 01-07      | 07-12      |             |
| Počet reklamací                     | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60          |
| Technické poradenství a servis      | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60          |
| Dosažitelnost telefonického spojení | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60          |
| Cena                                | 2          | 6          | 2          | 4          | 4          | 8          | 25          |
| Dodržování termínů dodávek          | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60          |
| Čas dodávky od objednání            | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60          |
| Chybných dodávek (ID)               | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60          |
| Dod. včetně doku. dle požadavků     | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60          |
| Platební podmínky                   | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60          |
| Systém ISO 9000                     | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 60          |
| Rámcová smlouva                     | 45         | 45         | 45         | 45         | 45         | 45         | 270         |
| <b>Celkem bodů</b>                  | <b>137</b> | <b>141</b> | <b>137</b> | <b>139</b> | <b>139</b> | <b>143</b> | <b>X</b>    |

Zdroj: autor

## 5.4.4 Zhodnocení a návrh změn

### 5.4.4.1 HAHL Filaments

Společnost získala shodně ve všech pololetních hodnoceních celkem 84 bodů a z toho 36 bodů v kategorii kvality. Těmito výsledky se řadí do skupiny dodavatelů „A“. Je na ni nahlíženo jako na způsobilého obchodního partnera. Při bližším srovnání výsledků hodnocení dodavatele (F07-37a) a údajů vybraných ukazatelů v tabulce 9 zachycující skutečnosti za celý daný rok vznikají nesrovnalosti v ohodnocení parametru „počet reklamací“ za rok 2008. Na první pohled by se mohlo zdát, že k žádným reklamacím nedošlo. Reklamace ovšem proběhly v hodnotě 250 000 Kč. To znamená, že dochází k částečnému zkeslení a ke snížení celkové vypočítané hodnoty takového hodnocení.

V tomto případě doporučuji změnu kategorizace parametru „počet reklamací“.

Tabulka 15: Současná a navrhovaná kategorizace parametru „počet reklamací“

| <b>Body<br/>Parametr</b> | <b>0</b>          | <b>2</b> | <b>4</b> | <b>6</b> | <b>8</b> | <b>10</b> |
|--------------------------|-------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Současný stav            | >30%              | ≤30%>25% | ≤25%>20% | ≤20%>15% | ≤15%>10% | ≤10%      |
| Navrhovaný stav          | ...%<br>(doplňte) | ≤15%>10% | ≤10% >7% | ≤7% >5%  | ≤5% >2%  | ≤2%       |

Zdroj: autor

Parametr „dodržování termínů dodávek“ nás informuje o zpoždění dodávky ve dnech. Pro větší přehlednost by bylo vhodné také dopsat do kolonky kolikrát se tak za daný půl rok stalo. Hahl např. shodně v roce 2006 a 2008 nedodržel termín 4x a v roce 2007 5x. V hodnocení ovšem stejně obodováno 8 body. Přičemž pravděpodobně není vyvíjen tlak na minimalizaci opožděných dodávek (podobné údaje za celé období).

### 5.4.4.2 Duropack

Za období roku 2006 získala společnost 139 bodů a ve zbývajících letech 137 bodů z toho stejně ve všech letech maximální počet za kvalitu, či-li 40 bodů. Duropack poskytuje Kartáčovněm nejdelší dobu splatnosti kupní ceny, a to 90 dnů. Je rozdíl zda dodavatel požaduje úhradu faktury na úrovni 15-ti, 30-ti, 60-ti nebo 90-ti dnů. I toto by mělo být náležitě obodováno a zahrnuto do hodnotícího formuláře dodavatelů (F07-37a).



Tabulka 16: Navrhovaný nový parametr „splatnost faktury“

| <b>Body<br/>Parametr</b> | <b>0</b> | <b>2</b>     | <b>4</b>      | <b>6</b>      | <b>8</b>      | <b>10</b> |
|--------------------------|----------|--------------|---------------|---------------|---------------|-----------|
| Splatnost faktury        | $\leq 7$ | $>7 \leq 15$ | $>15 \leq 25$ | $>25 \leq 30$ | $>40 \leq 60$ | $>60$     |

Zdroj: autor

#### 5.4.4.3 Unipetrol

V průměru nejlépe hodnocená společnost. V období 6/2006 dosáhla 137 bodů, 12/2006 141 bodů – nárůst bodů z důvodu poklesu nákupní ceny přibližně o 5 % oproti průměrné ceně na trhu. Období 6/2007 dosáhla 137 bodů, 12/2007 a 6/2008 shodně 139 bodů a k 12/2008 se dokonce přiblížila k maximu možných bodů svými 143 body.

V bodování kvality však maximální hranici 40-ti bodů dosáhla. Společnost je řazena do kategorie dodavatelů „A“. U parametru „počet reklamací“ dochází ke zkreslení vypovídací hodnoty podobně jako u hodnocení společnosti Hahl Filament – nutnost úpravy kategorizace parametru.

Unipetrol je silná a stabilní společnost a dá se předpokládat, že ani v budoucnu k Kartáčovny spolupráci s ní nepřeruší. I po úpravě hodnotícího formuláře se jistě umístí na přední příčce tak, jako je tomu i tentokrát.

#### 5.4.4.4 Kovex

Po vyhodnocení údajů o dané společnosti získáváme pro období 1/2006 až 6/2007 ohodnocení 76 bodů. V období 12/2007 až 12/2008 potom 129 bodů. Kvalita ve všech hodnocených časových obdobích byla shodně 38 bodů. Řadíme ji tedy do kategorie dodavatelů „A“. Příznivý bodový vzestup v roce 2007 byl způsoben uzavřením tzv. rámcové smlouvy, která přispěla 45 body do celkového hodnocení.

Rámcová smlouva je ohodnocena u všech dodavatelů 45 body, domnívám se, že přidělení plného počtu bodů by mělo být odvislé od konkrétních dojednaných podmínek v rámcové smlouvě. Někteří dodavatelé nebudou ochotni např. přistoupit na všechny podmínky ve smlouvě hned, ale časem. Obodování jednotlivých částí rámcové smlouvy by napomohlo k přesnější formulaci dodavatelsko - odběratelských vztahů a ke kontrole stavu vývoje úrovně spolupráce. U společnosti Kovex by taktéž mohlo být hodnocení doplněno (stejně jako u Duropacku) o parametr „splatnost faktury“. Kovex navýšil lhůtu splatnosti na začátku období roku 2008 z dřívějších 30 dní splatnosti na 45 dní. V hodnocení bohužel změnu v bodovém vyjádření nenalezneme.

#### 5.4.4.5 Desco

V hodnoceném období získala společnost shodně 119 bodů včetně maximálního počtu 40-ti bodů za kvalitu. Dodavatel je řazen do kategorie „A“. Znovu tu narážíme na parametr „počet reklamací“ a jeho omezenou vypovídací schopnost. V roce 2006 proběhla reklamace za 100 000 Kč a v roce 2007 v hodnotě 50 000 Kč – v hodnocení nezohledněno. Podobná situace je i u parametru „dodržování termínů dodávek“ i zde by bylo vhodné doplnění údajů o četnosti nedodržení termínů v daném období.

#### 5.4.4.6 Společné znaky v hodnocení dodavatelů

Na dodavatele je v posledních letech ubírán zrak nejen z pohledu možné úspory, ale také z pohledu většího začleňování do logistických řetězců a vytvoření partnerství. Partnerské vztahy a integrace do logistických řetězců se začala tvořit přibližně od 90. let minulého století. Najít ovšem spolehlivého partnera v tolik měnící se době nebylo jednoduché. Můžeme konstatovat, že Kartáčovny z této doby udržují vztah pouze se společnostmi Unipetrol, Duropack a Desco. Ostatní můžeme označit za dodavatele s kterými probíhají pouze standardní obchodní vztahy.

Proces hodnocení dodavatelů v Kartáčovnách oplývá mezerami a stálo by za zvážení jeho upravení včetně celkového přístupu k dané problematice.

S ohledem na vývoj nových technologií, postupů, certifikací, informačních toků a balení by se v hodnocení dodavatelů měly objevit i další nové hodnotící parametry např.:

- Možnost dodávek JIT
- EDI
- ISO 14001 – Systém environmentálního managementu (možnost budování image firmy na snaze o ochranu životního prostředí)
- ČSN ISO/IEC 17799:2000 – Systém managementu bezpečnosti informací – důležité např. v případě kdy by byl aplikován systém EDI
- OHSAS 18001 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Úroveň vztahů
- Náklady nákupu
- Potenciál k dalšímu rozvoji dodavatele

Proces hodnocení dodavatelů může být cenným zdrojem informací o ději na dodavatelském trhu a zároveň také může posloužit k tzv. vychovávání dodavatelů. U společností s kterými je zamýšlena spolupráce na vyšší úrovni (integrace do logistického řetězce) doporučuji častější čtvrtletní hodnocení. Dosud není pravidlem v Kartáčovnách seznamovat své dodavatele s výsledky jejich hodnocení za uplynulé období. Tento stav by se měl změnit k pravidelnému zasílání výsledků, nebo nejlépe k předávání výsledků osobně vždy koncem roku (příznivý čas pro vznesení nových požadavků, námitek). Daný dodavatel v tuto chvíli nemůže nutně vědět v jakých

parametrech upřednostňovaných Kartáčovny by měl zvýšit své úsilí. Jako i v jiných podnikových disciplínách je komunikace základ všeho, je tomu stejně i v oblasti dodavatelů, bez ní si jen těžko můžeme představit kontinuální kladný vývoj dodavatelstvo – odběratelských vztahů. Nejúspěšnější dodavatelé by mohli např. dostávat určité ocenění, pochvalu apod. (levné a přitom účinné).

Hodnocení dodavatelů probíhá pouze u 20 % z celkového počtu dodavatelů. S hodnocenými dodavateli je přibližně realizováno 80 % nákupů materiálu. Jejich řízení je poměrně snadné, pracuje se zde s velkými sumami peněz a úspěch v řízení se může projevit rychle a s velkou úsporou. Zapomínat by se ale také nemělo na zbylých 80 % různorodých dodavatelů. Jde o oblast obtížněji říditelnou a vyžadující na úvod velké personální úsilí a také moderní propracovaný systém s využitím IT/IS technologií. Přesnější sledování a řízení těchto dodavatelů může přinést značné úspory, zprůhlednění a manipulační prostor pro lepší vyhledávání nových menších či větších dodavatelů. V odborné literatuře se autoři shodují a uvádí, že 5 % úspor získaných při řízení nákupu u malých dodavatelů přináší nárůst čistého zisku až o 10 %.

V problematice hodnocení a řízení dodavatelů tkví velký potenciál s kterým je zapotřebí dále pracovat a usilovat o jeho rozvinutí.

#### **5.4.4.7 Návrhy v přístupu k certifikacím**

##### **5.4.4.7.1 Certifikace druhou stranou**

V úvodu kapitoly narážíme poprvé na zmínku o certifikaci systému kvality a důležitost, která je přikládána Kartáčovny této skutečnosti. Již v dotazníku dodavatele byla otázka vztahující se k této problematice označena za rozhodující. Znamená to snad, že požadavky na určitou hladinu kvality je schopen splnit pouze dodavatel s provedenou certifikací třetí stranou? Výsledky z praxe poukazují na fakt, že certifikace podle celosvětově uznávaných standardů ISO 9 001, ISO 14 001 apod. zaručují vstup do méně rizikového dodavatelstvo – odběratelského vztahu.

Na druhé straně mají nejen Kartáčovny, ale i ostatní organizace možnost využití tzv. certifikací druhou stranou a autocertifikací. I když se s touto praxí setkáváme na našem území pozvolna, v zahraničí je běžnou součástí partnerských dodavatelstvo – odběratelských vztahů. V tomto směru spatřuji příležitost i pro Kartáčovny. V současné době, jak bylo uvedeno na začátku kapitoly, sledují Kartáčovny pouze 20 % svých dodavatelů s nimiž budují úspěšnější či neúspěšnější partnerské vztahy.

Vhodným řešením pro celkové řízení dodavatelů by mohlo být jejich rozdělení na dvě skupiny, a to:

- dodavatelé s kterými bude zamýšlena dlouhodobější spolupráce a aktivně rozvíjeny výhody plynoucí z partnerství
- tzv. jednorázový dodavatelé ke kterým bude přistupováno operativně

Všichni dodavatelé musí být předem v dostatečném časovém odstupu informováni o podmínkách zařazení do první skupiny dodavatelů. Nabídku dlouhodobých obchodních vztahů, kterou by reprezentovala první skupina, by jistě byla pro dodavatele natolik zajímavá, že chuť spolupracovat by byla poměrně velká.

Zařazení do této skupiny by předcházelo proces certifikace druhou stranou nebo případně autocertifikace. V případě certifikace druhou stranou nebo-li certifikace Kartáčovny (odběratelem) by sestavený tým auditorů směřoval do dodavatelé společnosti a provedl audit. Tým by se skládal ze zaměstnanců Kartáčoven, kteří by splňovali kvalifikační požadavky v souladu s normou ČSN EN ISO 19 011 a vhodné by byla také vybava příslušnými personálními certifikáty. Dále by auditori měli dodržovat základní zásady auditování, které rovněž vymezuje norma ČSN EN ISO 19 011.

Víceméně by se jednalo o jednorázové provedení auditu s následnými kontrolami nebo-li porovnávání stavu skutečného se stavem žádoucím v horizontu 2,3 let po provedení prvního auditu. Smyslem provádění auditu by nemělo být odhalování slabých a silných stránek (k tomu je určena certifikace třetí stranou) dodavatele, ale snažení se o rozvoj partnerských vztahů, které přinášejí výhody obou stranám. V celém procesu by mělo být apelováno na podstatné procesy, postupy a vlastnosti dodavatele, které jsou pro Kartáčovny nejdůležitější. To znamená, že náplň auditu může být zcela originální, jedinečná a může zahrnovat nejenom standardní oblasti spadající do auditu třetí stranou (nebo vůbec nemusí), ale také oblasti méně vyzdvihovalé. V porovnání s ostatními druhy certifikace můžeme konstatovat, že certifikace druhou stranou přináší oběma stranám mnohem vyšší prospěch partnerským vztahům než např. certifikace třetí stranou.

### **Navrhovaný postup certifikace**

**1) Oznámení dodavateli změny v přístupu k dodavatelům a výzva k možnosti podrobení se certifikace druhou stranou**

**2) Vyjádření dodavatele:**

**a) Odmítnutí =** zařazení do skupiny jednorázových dodavatelů, nebo úplné vyřazení z evidence obchodních partnerů

**b) Přijetí =** možnost stát se dlouhodobým partnerem Kartáčoven

**3) Určení odpovědných pracovníků za provedení auditu (splnění požadavků dle normy ČSN EN ISO 19011)**

**4) Před započítáním auditu je nutná spolupráce vedení obou zúčastněných subjektů a dojednání konkrétních podmínek a požadavků**

**5) Provedení auditu v předem dohodnutém termínu**

**6) Vyhotovení zprávy o výsledcích auditu a seznámení s nimi vedení společnosti. Auditori by ve zprávě měli uvést doporučení ke zlepšení a také vyjádření, zda**

doporučují či nedoporučují udělení certifikátu dodavatelské společnosti a poznámku s odkazem na skutečnosti, které vedly k jejich rozhodnutí.

7) Následné kontroly žádoucího stavu u dodavatele (v krátkém časovém horizontu)

8) Kartáčovny vystaví po splnění všech podmínek auditu odběratelský certifikát na jehož základě bude s dodavatelem uzavřena dlouhodobá smlouva

Další možnost využití uděleného certifikátu se naskýtá dodavateli např. na poli marketingu a také k získávání důvěr i u jiných odběratelů

9) Vykonávání namátkových dozorových auditů ve sjednaných termínech

#### **5.4.4.7.2 Autocertifikace**

Již samotný název certifikace napovídá, že se jedná o upravený postup založený na určitých pravidlech. V našich podmínkách zatím nepříliš rozšířený postup, to ovšem neznamená, že nemá co nabídnout. V rámci Evropy se využívá již posledních deset let. Výhodou tohoto postupu je finanční nenáročnost ze strany odběratele.

Od Kartáčoven by tato metoda vyžadovala stanovení hodnotících kritérií k jejichž prozkoumání a posouzení stavu by byl vyzván dodavatel. V případě, že dodavatel výzvu přijme, stává se jeho povinností povést tzv. autocertifikaci dle požadavků odběratele. Výsledky jsou po té sdíleny s odběratelem. Do celého procesu by ovšem mohla vstupovat např. skupina auditorů z Kartáčoven, kteří by ověřovali nejdůležitější oblasti samocertifikace.

Další fází procesu by bylo dodání vzorků výrobků (materiálu) dodavatelem a Kartáčovny by hodnotily shodu s jejich požadavky. V případě shody by byl dodavatel tzv. autorizován a z pohledu odběratele zařazen do první skupiny dodavatelů. Certifikace se stává součástí smlouvy o dodávkách. Důležitou složkou této formy certifikace je oboustranná důvěra a poskytování relevantních informací.

Uvedené návrhy certifikace odhalují směr, kterým by se mohla dodavatelská politika Kartáčoven ubírat. Neustále se měnící okolní podmínky jenom připravují půdu pro nové přístupy k dodavatelům. Ti dodavatelé, kteří vnímají problematiku kvality, spolehlivosti a certifikace lehkově, nemůžeme považovat za vhodné obchodní partnery dnes ani v budoucnu.

## 6 Řízení vztahů s odběrateli

Odběratele Kartáčoven můžeme rozdělit do několika skupin. Při členění se budeme držet logistického řetězce uvedeného v příloze práce pod číslem 8 a 9.

### 6.1 Základní členění a charakteristika jednotlivých skupin

#### 1) Export I. (článek č. 11)

Jedná se o významné zahraniční odběratele. Výrobky často vystupují pod privátní značkou.

#### 2) Export II. (článek č. 15)

Významní zákazníci především ze vzdálenějších destinací východní Evropy. Přeprava je zajišťována kamionovou dopravou smluvními partnery odběratelů. Pro maximální využití ložného objemu je prováděna nakládka jednotlivých kartonů bez palet.

#### 3) Maloobchody (článek č. 16)

Odběry jsou realizovány ve formě jednotlivých výrobků nebo skupinových balení. Výrobky si zákazníci sami odeberou nebo jsou v malém měřítku také zasílány Českou poštou.

#### 4) Velkoobchody (článek č. 17)

Systém distribuce přes velkoobchody je charakteristický pro český a slovenský trh. Výrobky jsou expedovány na paletách, kde se však kombinuje více druhů produktů v hromadných či skupinových obalech. Přeprava je realizována nákladními automobily několika smluvních partnerů Kartáčoven.

Při bližším prozkoumání všech skupin odběratelů zjistíme, že jejich počet a různorodost je poměrně velká. Pokud budeme uvažovat pouze český trh a podíváme se na roční statistiku prodeje Kartáčoven, dostáváme se k počtu 1 200 různých odběratelů (respektive dodacích míst). U takového počtu odběratelů samozřejmě nemůže fungovat stejný přístup k dodavatelským službám a cenové politice. Pro zprůhlednění situace si stanovíme např. kritérium odběru zboží v roční minimální hodnotě 10 000 Kč. Rázem se dostáváme na polovinu daných odběratelů, tedy hodnotu 600. U větších nárazových odběrů jsou stanovovány cenové a dodavatelské podmínky individuálně.

Naopak s největšími pravidelnými odběrateli je přistoupeno k uzavření tzv. rámcové kupní smlouvy. Tato kupní smlouva obsahuje základní data a povinnosti prodávajícího a kupujícího, dodací a platební podmínky, ceny (respektive procento slevy ze základního ceníku) a případné další bonusy a doplňky. Je formulována na dobu neurčitou s výpovědní lhůtou 1 měsíc. Parametry takto nastavené smlouvy se během

roku mění jen výjimečně. Změny jsou prosazovány spíše při obvyklých ročních jednáních na další období.

Smluvní vztah má za úkol mimo základního nastavení fungování vtahu i motivovat k růstu odběrů prostřednictvím obrátových či růstových bonusů. Z pohledu ČR a SR se % slevy smluvních partnerů odvíjí od obrátu dosaženého s daným partnerem, u zahraničních partnerů vesměs jsou stanoveny konkrétní ceny pro daný produkt. *Rámcová kupní smlouva je uzavřena s přibližně 90 subjekty, kteří představují 10 % odběratelů, ale zároveň také přes 95 % tržeb.*

Lze konstatovat, že rámcové kupní smlouvy pro Českou a obdobně pro Slovenskou republiku jsou uzavřeny s:

- Velkoobchodními partnery
- Obchodními řetězci

Ostatní odběratelé zejména maloobdběratelé (průmyslové firmy, OSVČ, fyzické osoby) nakupují na základě ceníku nebo speciální výrobky (technické kartáče, kartáče na míru) na základě konkrétní nabídky či dohody.

U zahraničních odběratelů (mimo Slovenskou republiku) není situace jednotná. U některých se přistupuje k upravené rámcové kupní smlouvě na dané konkrétní podmínky (lokalita, odběratel, výrobky), jinde nalezneme konkrétní smlouvu pro každou dodávku nebo jednotlivé objednávky na základě dlouhodobé cenové dohody.

### **6.1.1 Požadavky odběratelů**

Při uvedení na trh nového výrobku jsou požadovány vzorky, které odběratel využívá pro další šíření povědomí o této novince u svých dalších odběratelů (velkoobchod – maloobchod, koneční zákazníci). U nestandardních výrobků dochází ze strany odběratele ke schválení určité série referenčních vzorků (nultá série) ke které se pomocí protokolu vyjádří a v případě neshod s jeho představami proces vývoje pokračuje dále, v opačném případě se přistupuje k výrobě dohodnuté dávky. U kartáčů používaných např. v potravinářství někteří odběratelé požadují potvrzení nezávadnosti kartáčů.

Specifickým odběratelem je společnost IKEA. Ta díky své celosvětové působnosti vyžaduje provedení vlastního auditu, aby tak prověřila plnění základních požadavků v oblasti řízení jakosti. Zabývá se oblastí jakosti (obdoba ISO norem řady 9000), ekologie (obdoba norem řady ISO 14000+) a pracovních podmínek (obdoba mezinárodního standardu OHSAS 18001).

## 6.2 Charakteristika vybraných odběratelů

### 6.2.1 IKEA

Společnost IKEA vznikla ve Švédsku v roce 1943. Zakladatelem byl teprve 17-ti letý chlapec Ingvar Kamprad. V dnešní době patří mezi jednu z největších maloobchodních společností na světě. Vlastní 267 obchodních domů v 25 zemích světa a zaměstnává více než 123 000 lidí.

Dalším důležitým rysem je společenská odpovědnost. IKEA se staví čelem k celosvětovým problémům typu: *snižování spotřeby energie* (např. prodává pouze úsporné žárovky, používá automobily s hybridním pohonem), *změně klimatu* – v této oblasti dochází ke snaze o *efektivní dopravu výrobků*, upřednostňována je lodní, železniční a silniční doprava s moderním vozovým parkem s nízkou spotřebou pohonných hmot a nižšími emisemi.

Aktivit a spolupráce s vybranými organizacemi zastřešujícími sociální nebo ekologické zájmy má IKEA opravdu bezpočet.

Zabývá se prodejem nábytku a bytových doplňků.

Sortiment lze rozdělit do několika skupin:

- a) obývací pokoje
- b) ložnice
- c) kuchyně,
- d) dětská IKEA
- e) textil

Společnost má 31 nákupních základen v 26 zemích světa, čímž získává výhodu blízkosti ke svým dodavatelům, kterých má v 55 zemích světa více než 1 220. Kartáčovny z Pelhřimova se do těchto dodavatelů řadí již několik let. [23]

#### 6.2.1.1 Příklad spolupráce se společností IKEA v přepravě výrobků

Logistický článek export I. představuje zákazníky převážně ze skandinávských států, tedy Dánska, Norska, Švédska a Finska. Objednavatelem je společnost IKEA. Skandinávský trh je již tradičně z Pelhřimova zásobován železnicí, a to tak, že v pelhřimovské železniční stanici jsou zásilky kartáčů a výrobků pod privátní značkou (převážně uzavíratelné přepravní boxy ve třech barevných variantách určené pro přepravu potravin) na paletách přeloženy z nákladních automobilů do železničních vozů řady Hbbillns ČD Cargo (zmíněno v časopise Speciál ČD Cargo).



Nakládku zajišťují Kartáčovny ve spolupráci s dopravním partnerem (outsourcing) a vlastními motorovými vysokozdviznými vozíky. Vzdálenost skladu Kartáčoven a železniční stanice v Pelhřimově činí 1,5 km. Zásilka je následně odesílána na dlouhou cestu do švédského Älmhultu (přibližně 150 kilometrů severovýchodně od Malmö), kde je v tamějším logistickém centru vyložena a dále rozvezena opět nákladními automobily ke konečným příjemcům v celé Skandinávii.

Celková délka absolvované tratě z místa nakládky do místa vykládky činí necelých 900 km. Jedná se tak o pěknou ukázkou funkčního systému distribuce spotřebního zboží, kdy železnice tvoří jeho páteř, a silnice doplněk, nezbytný k doručení zboží od výrobce ke konečnému zákazníkovi.

Obrázek 4: Překládka do železničního vozu Hbbillns ČD Cargo



Zdroj: Interní materiály společnosti

## 6.2.2 Boshnakov Ltd

Společnost byla založena v Bulharsku v roce 1991. Jde o velkoobchod jednak se stavebními materiály a dalšími produkty určenými především pro řemeslníky a domácí kutily.

Tato produktová skupina zahrnuje např.: barvy, laky, omítky, elektroinstalační materiál, laminátové podlahy, osvětlení, interiérové dveře, okapy, lepidla, vodní a tepelné izolace a konečně kompletní natěračské a malířské potřeby od Kartáčoven z Pelhřimova. [24]

Boshnakov Ltd je výhradním dovozcem a distributorem kartáčnických výrobků Spokar pro Bulharský trh. V roce 2002 otevřel velkoobchod svůj první hypermarket pod názvem Masterhaus. Po úspěchu s prvním hypermarketem na sebe druhý (2005) a třetí

(2007 Ravda) nenechal dlouho čekat. Pro rok 2010 se počítá s výstavbou a otevřením čtvrté prodejny.

Společnost tak začíná naplňovat svoji strategii ve vybudování sítě hypermarketů po celém Bulharsku. Velkoobchod zajišťuje nejen kompletní distribuci v Bulharsku, ale také vyvíjí marketingové úsilí v obchodní činnosti. Společnost aktivně spolupracuje i s dalšími českými společnostmi – pro sanitární keramiku je to Alkaplast a pro barvy, laky firma Colorlak.

### **6.2.3 Kolormax, s.r.o.**

Společnost funguje pod uvedeným názvem teprve od roku 2008. Když se vydáme do historie společnosti zjistíme, že vznikla sloučením společností Oparam (Gabriel Kaných), HCH, s.r.o. a dále dceřiných společností Tridem, s.r.o. a Europorm, s.r.o.. Společnosti do roku 2008 působily na území samostatně převážně na středním a západním Slovensku. Počátky fungování společností sahají do 90. let 20. století.

V pozadí celého procesu sloučení společností a jejich následného odkupu stála skupina Sigma Kalon. Ta jako jedna z nejvýznamnějších hráčů na evropském trhu s nátěrovými hmotami získala nový trh v podobě celého území Slovenské republiky a mohla tak zahájit proces restrukturalizace distribučních cest a optimalizaci skladů do evropské distribuční sítě.

Na začátku roku 2008 došlo k odkoupení celé skupiny Sigma Kalon a začlenění do divize PPG Architectural Coatings EMEA se sídlem v Pittsburghu ve státě Pennsylvania. Jde o nadnárodní společnost podnikající v oblasti chemikálií, optických produktů, speciálních materiálů, skla a skleněných vláken a samozřejmě nátěrových hmot a příslušenství. Společnost má více než 140 výrobních závodů a operuje ve více než 60 státech světa.

### **6.2.4 Triga color a.s.**

K založení společnosti došlo v roce 1993 v Tišnově u Brna. Základní podnikatelskou náplní byl velkoobchodní prodej nátěrových hmot a jejich příslušenství. Přibližně v roce 1999 bylo vybudováno nové kapacitně vyhovující zázemí v Brně-Řečkovících. Díky dobré pozici na trhu došlo k expanzi i do dalších oblastí České republiky. S postupným upevňováním pozice na trhu byly otevřeny pobočky v Ostravě (1999), Hradci Králové (1999), Plzni (2001), Praze (2005) a také v Českých Budějovicích (2006).

V roce 2005 došlo k odkoupení společnosti skupinou Sigma Kalon a k následnému začlenění na přelomu let 2007 a 2008 do skupiny PPG přesněji do divize PPG Architectural Coatings EMEA.

Triga color a.s. tak získala nejen pro český trh velice silného partnera společnost Primalex (taktéž součástí PPG). Po integraci dochází ke sladění logistických aktivit a k jejich postupné centralizaci do velkoobchodních skladů v Brně, Českých Budějovicích a distribučního centra v Jirnech u Prahy (celková skladová kapacita 8 000 m<sup>2</sup>). Tento krok si vyžádal uzavření několik stávajících poboček v Ostravě, Plzni, Teplicích a Hradci Králové.

Společnost se zaměřuje hlavně na distribuci do maloobchodní sítě v ČR. Pro Kartáčovny je Triga color a.s. výhodným partnerem už jen z toho důvodu, že od roku 2004 začala budovat a provozovat síť maloobchodních jednotek pod názvem „Dům barev“. V současné době je již těchto provozoven přes 110 a počet se neustále zvyšuje.

Cílem je úplné pokrytí všech regionů České republiky. Maloobchodní jednotky se vyznačují stejným designem (modrá fasáda, červeně napsaný nápis, stejné regálové vybavení a umístění) a snaží se být umístěny vždy na frekventovaných místech blízko tradičního obchodního zázemí v daných lokalitách.

### **6.2.5 Kartes, s.r.o.**

Společnost působí na trhu od počátku 90. let 20. století. Zabývá se nákupem a prodejem kartáčnického zboží a oblastí zboží bezprostředně související např. sem řadíme zednické nářadí, čisticí prostředky, ochranné pomůcky, nástroje a nářadí pro řemesla a zahradní nástroje. Jedná se o lokální velkoobchod působící hlavně v jihomoravské regionu.

*Mezi další významné odběratele můžeme zařadit také většinu obchodních řetězců působících v České republice, jedná se zejména o Tesco, Kaufland, Ahold (Albert, HiperAlbert), PK Solvent (Teta drogerie), Hornbach, Bauhaus, Schleker a Rossmann.*

## **6.3 Dodací lhůty, splatnost a vykrytí objednávek**

### **6.3.1 Závozové trasy**

Pro dopravu, kterou si nezajišťují sami odběratelé, využívají Kartáčovny spolupráce se sedmi externími dopravními společnostmi. Všeobecně můžeme konstatovat, že pro oblast ČR a Slovenska platí maximální doba dodání 5 dní. U individuálních objednávek a zahraničních klientů se dodací lhůta prodlužuje na 4 týdny.

Vysvětleme si nyní postup fungování dopravy. V Kartáčovnách jsou pro ČR a Slovensko zavedeny tzv. závozové trasy.

Tabulka 17: Trasy platné pro Českou republiku

| Den     | Průjezdová místa (možný odklon)                       |
|---------|---|
| Pondělí | Ostrava, Plzeň, Praha                                 |
| Úterý   | Ústí nad Labem, Karlovy Vary, Teplice, Kolín, Praha   |
| Středa  | Brno, Zlín, Klatovy, Praha                            |
| Čtvrtek | Ostrava, Hradec Králové, Trutnov, Svitavy             |
| Pátek   | Znojmo, Brno, České Budějovice, Liberec, Jičín, Praha |

Zdroj: autor

Tabulka 18: Trasy platné pro Slovenskou republiku

| Den     | Průjezdová místa (možný odklon)                 |
|---------|---|
| Pondělí | Východní část – Košice, Poprad                  |
| Středa  | Střední část – Žilina, Banská Bystrica, Trenčín |
| Pátek   | Bratislava, Malacky, Nitra, Trnava              |

Zdroj: autor

Pro přepravy v těchto trasách je nutné nahlásit požadavek na přepravu minimálně do 12 h ráno předchozího dne. Dopravce rozvoz potvrdí a nakládku provede v závislosti na délce trasy a vytížení, buď večer předešlého dne, nebo až v požadovaný den rozvozu v čase od 6 h do 8 h. U nepravidelných přeprav do vzdálenějších destinací jako je Belgie, Bulharsko, Rumunsko, Polsko, Švédsko apod. musí být požadavek na dopravu vznesen minimálně 3 dny předem. Lze tedy konstatovat, že pokud obdrží Kartáčovny na dané zboží objednávku do 10 h v předešlém dni rozvozu, zákazník dostane své zboží do 24 h od objednání (platí pro ČR a SR). Příklad poptávky Kartáčoven dopravy do vzdálenějších destinací uvádím v příloze 12.

### 6.3.2 Objednávkový systém a vykrývání položek

Komunikace probíhá základními komunikačními prostředky ve formě telefonu a e-mailu. Příklad zaslání objednávky prostřednictvím e-mailu uvádím v příloze 7. K e-mailu je přikládána příloha obsahující ceník, který zároveň slouží jako objednávkový list (příloha 5). V něm nalezne pracovník prodejního oddělení Kartáčoven tyto informace:

- Evidenční čísla výrobků
- Názvy výrobků
- Počet kusů ve vnitřním a vnějším balení
- Cenu bez DPH
- Požadované množství
- Informaci o číslech stránek v katalogu obsahující jednotlivé objednané výrobky

Na základě tohoto objednávkového listu vyhotoví prodejní referent kupní smlouvu s potvrzenými položkami objednaného zboží (příloha 6) a zašle ji zpět odběrateli.

Kartáčovny standardně vykrývají 99 % položek objednaného zboží. Vhodným příkladem pro přelom roku 2009 a 2010 může být nemožnost vykrytí všech objednávek na sněhová hrabla. V předcházejících třech letech o sobě zima nedávala natolik vědět, aby Kartáčovny (včetně ostatních dodavatelů) přistoupily ke kroku nadměrného přezásobením sněhovými hrably. Naopak situace byla taková, že zde byla vyvíjena snaha o doprodání tohoto zboží z minulých let. Další situací, kdy nejsou Kartáčovny schopny vykrytí veškeré položky objednávek zboží nastává z pravidla v případě poruchy výrobního zařízení nebo selhání přidruženého zařízení a procesů.

Pro přesnější představu o vykrývání objednávek nám poslouží tabulka 19 sledující vykrytí v týdnech a v jednotlivých levelech pro odběratele společnost IKEA. Hodnoty označené oranžovou barvou naznačují rozkol s požadovaným vykrytím objednávek.

Společnost IKEA rozdělila dodávané kartáčnické zboží do čtyřech levelů:

- ✓ **První level** označuje prioritní zboží, které musí být vykryté v minimálně 99 % případech (oranžové hodnoty 99 %, 98,7 %, 98,80 %, 92,70 %).
- ✓ **Druhý level** požaduje vykrytí minimálně z 97 % (oranžové hodnoty 96 %, 96,50 %).
- ✓ **Třetí level** požaduje 94 % vykrytí
- ✓ **Čtvrtý level** požaduje 90 % vykrytí

Všechny objednávky jsou ještě rozděleny na „B“ a „J“. „B“ objednávky jsou urgentního charakteru, tzn. musí být vyřízeny maximálně do 5-ti dnů a mají přednost před objednávkami typu „J“. Z pravidla „B“ objednávky jsou určeny přímo do určité lokality v Evropě (Německo, země Beneluxu, Itálie), kde se nachází pohromadě více prodejen a došlo k poklesu kartáčnického zboží pod možnou hranici.

Česká republika jako země ve střední Evropě s dobrým podnikatelským zázemím je pro celosvětový řetězec IKEA dodavatelem mnoha výrobků a zboží. Z tohoto důvodu se začalo přistupovat ke konsolidaci některých dodávek v logistických centrech v hlavním městě Praha. Do těchto logistických center (centra) v současné době míří týdně 28 plně naložených kamiónů s různým zbožím z celé České republiky. Tímto krokem IKEA vynechává v distribučním řetězci centrální distribuční sklady, které jsou pravděpodobně již přetížené a vlivem ekonomické situace ve světě trvá neochota jejich rozšiřování. Hledají se tak nové cesty a možnosti, jak přepravit zboží.

U takto nastaveného distribučního systému trvá dodání zboží od okamžiku přijetí objednávky v Kartáčovnách do obdržení dodávky v konkrétních obchodních domech do 7 dnů.

Objednávky typu „J“ směřují do centrálních distribučních skladů a musí být vyřízeny do 14-ti dnů. Kartáčovny jsou tak nuceny držet poměrně velké skladové zásoby svých výrobků, protože v opačném případě by nesplňovaly kritéria vhodného dodavatele společnosti IKEA z důvodu pozdní reakce na dodání požadovaného zboží.

Tabulka 19: Procentní vyjádření vykrytí objednávek ve sledovaných týdnech

| Sum of SL | 1      | 2      | 3       | 4      |
|-----------|--------|--------|---------|--------|
| 200937    | 99,20% | 96,00% | 100,00% | 90,20% |
| 200938    | 99,30% | 97,10% | 99,70%  | 91,50% |
| 200939    | 99,00% | 96,50% | 100,00% | 91,90% |
| 200940    | 99,10% | 98,40% | 100,00% | 92,50% |
| 200941    | 98,70% | 99,10% | 100,00% | 93,00% |
| 200942    | 99,90% | 99,50% | 100,00% | 94,70% |
| 200943    | 99,10% | 99,60% | 100,00% | 94,80% |
| 200944    | 99,40% | 99,60% | 100,00% | 95,50% |
| 200945    | 99,80% | 99,60% | 100,00% | 98,00% |
| 200946    | 99,80% | 99,20% | 100,00% | 98,50% |
| 200947    | 99,80% | 99,80% | 100,00% | 99,10% |
| 200948    | 99,80% | 99,90% | 100,00% | 98,80% |
| 200949    | 99,50% | 99,90% | 99,40%  | 99,10% |
| 200950    | 99,60% | 99,90% | 99,90%  | 98,90% |
| 200951    | 99,60% | 99,80% | 99,30%  | 98,90% |
| 200952    | 98,80% | 99,40% | 99,80%  | 98,80% |
| 200953    | 97,20% | 99,20% | 100,00% | 99,00% |
| 201001    | 94,60% | 98,20% | 99,60%  | 98,60% |
| 201002    | 91,85% | 98,03% | 100,00% | 98,09% |
| 201003    | 92,70% | 98,10% | 100,00% | 96,40% |

Zdroj: Interní materiály společnosti

## 6.4 Komunikace s odběrateli a hodnocení

### 6.4.1 Obchodní zástupci

Mimo základních komunikačních prostředků s odběrateli je využíváno především pro území ČR a Slovenska obchodních zástupců. Pro ČR platí využívání služeb třinácti obchodních zástupců, kteří operují na určených lokalitách (příloha 10). ČR je rozdělena na tři části, každá část má manažera prodeje, který koordinuje práci obchodních zástupců v dané lokalitě.

Obchodní zástupci zpravují, jak velkoobchodní odběratelé, tak také vybrané maloobchody. Je snahou Kartáčoven, aby tito pracovníci předávali odběratelům maximum možných informací. Další dva pracovníci jsou vyčleněny pouze pro obchodní řetězce a na území Prahy působí pracovník zabývající se merchandasingem. Obchodní

zástupci nejsou nuceny k jednotné vizáži a používání firemního oblečení. Každý má pouze k dispozici jednu košili s nášivkou firemního loga (není vyžadováno nošení).

V tomto směru jsou Kartáčovny značně benevolentní a ponechávají celkovou vizáž a vystupování na obchodních zástupcích. Domnívám se, že tento směr „úplné“ volnosti může být v některých situacích ke škodě celé společnosti. V mnoha firmách je již dnes standardem jednotná vizáž zástupců včetně odborných školení pro lepší komunikaci s odběratelem. Tito lidé musí představovat oboustranný komunikační kanál, je důležité, aby se dokázali dívat na celou situaci prodeje, doptávání, doplňování zboží apod. komplexně a byli schopni z těchto poznatků vytvořit shrnutí pro prodejní a marketingové oddělení Kartáčoven.

Situace ve Slovenské republice je obdobná s tím, že počet obchodních zástupců je zredukovaný na šest (příloha 11).

## **6.4.2 Reklamace**

Reklamace, každý výrobce i spotřebitel bohužel někdy musel řešit určitý problém s dodávkou nebo produktem. K tomu, abychom odhalili přibližný náhled Kartáčoven na reklamace, poslouží tabulka 20. Ta obsahuje soubor otázek na niž je možno odpovědět možnostmi „A“, nebo „B“. Dotazník byl předložen obchodnímu řediteli. Poměr odpovědí A a B činí 2:6. Z tohoto výsledku lze usuzovat, že Kartáčovny s velkou pravděpodobností k reklamacím nepřistupují pouze jako k problémům, ale vidí zde šanci na svoje poučení a zlepšování. Reklamující zákazníci jsou nositeli nových myšlenek a postupů, které mohou přispět k zamezení opakování dané situace. Při procesu reklamace je vždy nutné dbát o co nejrychlejší vyřízení vzniklé situace a ujistit tak zákazníka, že si vybral spolehlivého dodavatele, který dostojí svých závazků v každém případě.

Tabulka 20: Dotazník k reklamacím (souhlas s tvrzením označen červeně)

|                                | <b>A</b>   | <b>B</b>  |
|--------------------------------|--|---|
| 1) Reklamacie je               | Problém  | <b>Příležitost</b>  |
| 2) Přijetí reklamacie je       | Bolestivá a trapná situace                               | <b>Šance k udržení zákazníků</b>                                |
| 3) Reklamujícího považujeme za | Toho, kdo chce především náhradní plnění                 | <b>Toho, kdo sděluje cenné informace</b>                        |
| 4) Zaměstnanci                 | Se brání reklamacím                                      | <b>Jsou otevření reklamacím</b>                                 |
| 5) Zaměstnanci mají snahu      | Zakrývat možnou ostudu                                   | <b>Uvědomit si potřeby nespokojených odběratelů</b>             |
| 6) Reklamacie jsou řešeny      | <b>S využitím přístupů a technik nápravných opatření</b> | S využitím přístupů a technik neustálého zlepšování zaměstnanců |
| 7) Reklamacie                  | <b>Musí být za každou cenu redukovány</b>                | Neexistuje tlak vedení na jejich eliminaci všemi způsoby        |
| 8) Po řízení reklamacie        | Existuje snaha někoho potrestat                          | <b>Existuje snaha o další zlepšování zaměstnanců</b>            |

Zdroj: Scriabina, Fomichov

### 6.4.3 Odběratelé a hodnocení

Samovolné hodnocení Kartáčoven ze strany odběratelů není zvykem a žádné výsledky hodnotících formulářů nejsou poskytovány. Z hlediska Kartáčoven by mělo být usilováno o to, aby odběratelé pokud uvedené hodnocení svých dodavatelů vytváří, poskytovali výsledky těchto hodnocení. Jen tak můžeme mluvit o efektivním přenosu informací a možnosti rychlejší reakce na požadavky.

Sami Kartáčovny nečekají, zda jim některý odběratel svévolně poskytne hodnocení, ale přiklání se k pravidelnému dotazování odběratelů v dvouletých



intervalech. Všichni obchodní zástupci mají za úkol tyto dotazníky na celkovou spokojenost s Kartáčovkami rozdat a následně vyplněné dopravit do sídla společnosti.

Úplné znění dotazníku uvádím v příloze 17. Za hlavní oblasti dotazování můžeme označit: *vnímání značky, kvalita a design výrobků, cenová politika, podpora prodeje, dodací termíny, spokojenost s vykrytím objednávek, spokojenost s činností obchodních zástupců atd.*

Dotazník je poměrně pečlivě složený a neopomíjí žádnou z oblastí důležitou pro oboustrannou spokojenou obchodních partnerů. Otázkou je periodicita takového dotazování. Při použití stejné skladby otázek každý rok či dokonce půlrok by výsledky z takového šetření pravděpodobně neměly vysokou kvalitu pomineme-li otrávenost odběratelů nad jejich neustálém vyplňováním. Mělo by být ale nasnadě, udržovat kontakt minimálně jedenkrát ročně. Takový přístup by ovšem vyžadoval neustálé doplňování a úpravu stávajícího dotazníku tak, abychom docílili každý rok jiné skladby získaných informací. U současného dotazníku aplikovaného v dvouletých intervalech by byla vhodná snaha o jeho předělání, ať už grafické podoby nebo také odlišná formulace otázek. Budeme-li vycházet z předpokladu, že dotazníky v mnoha případech vyplňují každou periodu tytéž pracovníci, musíme připravit dotazování tak, abychom zaujali a vyvolali snahu o jeho vyplnění podloženými fakty. Při podávání nezměněných dotazníků riskujeme tendence k jeho stejnému vyplnění jako v předchozí dekádě.

## 6.5 Zhodnocení a návrh změn

Z výsledku analýzy odběratelů je zřejmé, že dochází k silnému sdružování firem do nadnárodních společností. V oblasti natěracích potřeb, barev a laků se stále častěji setkáváme se začleňováním firem do skupiny PPG Industrie. Dochází tak k optimalizaci a synchronizaci distribučních cest a skladů nejen v Evropě.

Dále bylo zjištěno, že ve vykrytí objednávek je zřejmý silný tlak odběratelů. Především společnost IKEA aplikuje propracovaný systém, který ihned Kartáčovny upozorní na problémy s dodávkami a upozorní na možné následky ve spolupráci. Z celkového hlediska se dostáváme do doby, kdy odběratelé přenášejí zodpovědnost a skladové náklady na své dodavatele (výrobce). Kartáčovny tak potom musí držet velké skladové zásoby, aby byly schopny reagovat na vykrytí daných objednávek do 24 h. V této souvislosti považují velkým přínosem stavbu logistického centra, které je schopno absorbovat veškeré skladové zásoby. Nevýhodou jsou samozřejmě znehynbné peněžní prostředky v zásobách, ovšem platilo a platit bude „náš zákazník, náš pán“.

V oblasti vyřizování a přístupu k reklamacím nebyly zjištěny zásadní prohřešky. Reklamací je obecně u kartáčnických výrobků v porovnání s ostatními odvětvími velice málo. V případě vzniku takové situace je postupováno adekvátním způsobem, tzn. na reklamací je nahlíženo jako na zdroj cenných informací (vyplývalo z dotazování) a vyřízení probíhá v co možná nejkratším časovém horizontu.

Komunikace s odběrateli skýtá jisté nedostatky. Doporučuji důslednější zaměření na obchodní zástupce v oblasti prezentace podniku. V rámci komunikace je na ně kladen požadavek, přenést co nejvíce informací mezi podnikem a odběrateli. Jednotná vizáž, vybavení, školení a vystupování by se mělo stát samozřejmostí.

Hodnocení odběratelů probíhá ze strany Kartáčoven v dvouletých periodách. Doporučuji hodnocení provádět každý rok s tím, že budou požadovány odlišné informace. Zajímavé by také bylo zjištění, zda odběratelé sami pro sebe v rámci hodnocení dodavatelů hodnotí Kartáčovny.

## 7 Logistické centrum

Obrázek 5: Logistické centrum Kartáčoven



Zdroj: Interní materiály společnosti

### 7.1 Důvody výstavby

Logistické centrum bylo dokončeno a otevřeno v listopadu roku 2008. Vzniklo jako odpověď na do té doby nedostatečné skladovací prostory. V minulosti byly pro materiál granulát plastu dva sklady z nichž odlehlejší (sklad granulátu I.) byl od místa zpracování vzdálený 320 m a 413 m (lisovna a výroba vláken). Tyto vzdálenosti byly zkráceny o 80 m a došlo tak k úspoře času i přepravních nákladů.

Díky zbudování nového skladu došlo také k možnosti rozšíření stávajícího skladu materiálu zhruba o 1/3. Navýšení plochy bylo způsobeno přesunem dodavatelského článku „sklad – zakázková výroba“, která byla z kapacitních důvodů areálu přidružena ke skladu materiálu. Nově získaný prostor ve skladu materiálu dovolil zrušení nevyhovujícího a vzdáleného skladu granulátu I.. Do skladu materiálu byl také přesunut materiál skladovaný ve skladu granulátu II. ten byl umístěn na místě dnešního nového skladu. V počáteční fázi realizace výstavby nového skladu došlo k jeho odstranění.

Dále došlo k uvolnění 600 paletových míst ve skladu polotovarů, jehož kapacita činí 2 500 palet. Uvedených 600 paletových míst bylo určeno pro dodavatelský článek export I. (jedná se o významné zahraniční odběratele, výrobky často vystupují pod privátní značkou).

## **7.2 Základní charakteristika**

Logistické centrum bylo zbudováno v areálu společnosti mezi budovou závodní jídelny a budovou montáží. Celková kapacita skladu činí 5 000 paletových míst a velikost užité plochy je 2 394 m<sup>2</sup>. Vnější rozměry skladovací haly činí 84x28,5x16,5 m. Sklad je vybaven dvěma expedičními vraty, které využívají nákladových ramp s nastavitelnými můstky. Díky tomuto důmyslnému systému lze provést nakládku do libovolného nákladního automobilu. Plošina je schopna se pohybovat směrem nahoru, dolů a výsuvný plech směrem ven i dovnitř. Z tohoto důvodu jsou vyrovnávací můstky velice vhodné pro případy, kdy je nutné nákladní automobil (přívěs, návěs, výměnná nástavba) naložit nebo vyložit až do konce ložné plochy – využívá se hlavně u významných zahraničních zákazníků ze vzdálenějších destinací, kde se přistupuje k nakládce zboží bez palet, aby tak bylo dosaženo maximálního využití objemu nákladového prostoru. Během nakládky i vykládky se můstek s výsuvným plechem automaticky vrátí do základní polohy po stisknutí příslušného tlačítka na ovládacím panelu.

## **7.3 Regálové, technologické vybavení a personál skladu**

### **7.3.1 Regálové vybavení**

Regálový systém (příloha 15) dodala jedna z předních společností podnikající v mnoha zemích světa společnost Nedcon (pobočka pro ČR v Pardubicích). Poměr mezi zaregálovanou a volnou plochou je 60 % x 40 %. Uvedených 60 % představuje 3 549 regálových buněk. V případě plného zaregálování plochy skladu by byla celková kapacita 5 000 buněk. Současný počet regálových buněk je tvořen 7 regály z nichž každý obsahuje 21 sloupců. Uvedený počet regálových buněk je pouze orientační.

Díky proškolenému personálu skladu dochází v závislosti na poptávce externích partnerů nebo výroby kartáčoven k operativní úpravě skladových buněk. V těchto úpravách je manipulováno s rozměry buněk a tak se stává, že některé jsou rozšířeny na úkor ostatních, ať už výškově či do stran a dochází tak, ke změně celkového počtu disponibilních buněk. Berme tedy uvedené kapacity paletových míst jako stav, na začátku uvedení skladu do provozu. Nosnost jedné buňky odpovídá hodnotě 1 800 kg. Ukládané palety musí mít rozměr 800x1 200 mm bez přesahu (EURO paleta) s maximální výškou 1 200 mm – vyšší paleta je možná, ovšem pouze v omezeném množství.

K orientaci ve skladu slouží systém EAN kódů. Každá skladovací buňka má svůj jedinečný kód. Při naskladnění nebo vyskladnění jsou tyto kódy snímány čtečkou umístěnou na systémovém vysokozdvizném vozíku a přenášeny do počítačové databáze. Ta následně umožňuje rychlou a přesnou představu o umístění zboží a aktuálních volných skladových kapacitách. Při manipulaci s volně loženými paletami je využíváno ručních čteček. Kancelář expedice (W v obrázku 10) je vybavená moderním

počítačovým systémem včetně speciální laserové tiskárny umožňující tisk série 5-ti průvodních EAN kódů, které jsou umístovány na expedované palety s výrobky.

Tento požadavek na úplnou identifikaci jednotlivých palet byl zaveden teprve nedávno a hlavním iniciátorem byl odběratel společnost IKEA. Ta díky této sérii kódů, získává spolu s každou paletou i její „rodný list“. EAN kódy se tak stávají nositeli informací typu: *den expedice, kdo provedl expedici a kontrolu, kdo provedl balení*. Tímto systémem v případě špatně odvedené práce, která se objeví obvykle až v daném příručním skladě dané prodejny, je plně dohledatelné, kde se mohla stát chyba a kdo je za ni pravděpodobně zodpovědný.

### **7.3.2 Personál skladu**

Pod expedici spadá celkově 6 pracovníků, kteří zajišťují provoz skladu. Vedoucí skupiny „předák“ má za hlavní pracovní náplň vyhotovování expedičních listů a zajištění agendy tisku a osazení palet příslušnými požadovanými odkazy, případně EAN kódy. Provozní doba skladu je od 6 h do 15 h. Nejedná se o exaktní časové rozmezí. V případě požadavku některého externího partnera pro skladování je možné dohodnout pracovní dobu v rámci 24 h kdykoliv.

Pokud bychom se zaměřili např. na produktivitu práce ve skladě, byla by vyjádřena číslem 109 589 Kč.

### **7.3.3 Manipulační technika**

Veškerá manipulační technika nacházející se ve skladu je značky Jungheinrich. Pro obsluhu regálového systému slouží elektrický systémový vozík typu MAN-UP. Jedná se o třístranný základní vozík, který v současné době disponuje nejmodernějšími technologiemi např. rekuperací energie (zpětné získávání elektrické energie při spouštění břemene u brzdění vozíku), s manipulovaným zbožím je současně zdvihána a spouštěna obsluha vozíku atd. Maximální zdvih břemene je 14,5 m.

Bezpečný pohyb vozíku v regálových uličkách je zajištěn indukčním vedením. Indukční vedení je založeno na přenosu informací mezi RFID čipy zabudovanými v podlaze a systémovým vozíkem. Ten je díky této technologii automaticky naváděn do manipulačních uliček (šíře 1 852 mm). RFID čipy nesou informace o rozmístění regálů, rozměrů uliček a také o kritických místech např. se jedná o nerovnosti na podlaze, nutnost snížení rychlosti, omezení zdvihu břemene v závislosti na rozměrech skladu nebo umístění elektroinstalace, osvětlení a vzduchotechniky. Čipy jsou umístěné v různých vzdálenostech, nejčastěji se jedná o rozestupy 0,5 m, 5 m a 10 m.

Čtecí zařízení má vozík umístěné zesponu mezi nápravami. Rychlost jakou se vozík pohybuje ve skladu je omezena příslušnou normou určenou pro indukčně vedené vozíky na 9 km/h, konstrukční rychlost ovšem činí 12 km/h. Kapacita baterie vozíku je

pro daný provoz dostačující a není nutné uvažovat o přikoupení druhé pro možnost nepřetržitého provozu. Průměrná výdrž baterie činí 2,5 dne. Sklad není v provozu 24 h denně, a proto je možné dobytí vozíku vždy v době jeho nečinnosti, tedy od 15h do 6h ráno následujícího dne. Díky dlouholeté spolupráci se společností Jungheinrich, která je dodavatelem veškeré manipulační techniky Kartáčoven je zde vytvořena jistá oboustranná loajalita zaručující rychlé a seriózní jednání v případě jakékoliv poruchy nejen systémového vozíku. Dochází k pravidelným servisním prohlídkám, které mají za úkol eliminaci vzniku možných poruch na minimum. Každé řešení poruchy je ze strany dodavatele řešeno v časovém horizontu maximálně do 8 hodin. V praxi se příjezd techniků realizuje přibližně do 4 hodin. Nečinnost vozíku, ať už několik hodin či dokonce dnů by měla za následek provozní ztrátu a pokles spolehlivosti Kartáčoven, jako partnera poskytujícího možnost externího skladování.

Pro manipulaci mimo regálový systém jsou k dispozici dva elektrické vysokozdvizné vozíky, které zajišťují převoz mezi jednotlivými manipulačními plochami a slouží samozřejmě také k expedici a k naskladňování zboží externích partnerů. Dále sklad disponuje čtyřmi ručními paletovými vozíky. Tyto vozíky slouží především obsluhujícímu personálu skladu k bezprostřední manipulaci s paletami např. při ovíjení palet v případě zaneprázdnění obou el. vysokozdvizných vozíků, k rychlému přesunu v malém prostoru a dále se pomocí nich rychle a samostatně dokáže soustředit zkompletovaná paleta na manipulační místo, odkud je ve stanovených časech, zboží odvezeno el. vysokozdvizným vozíkem.

## 7.4 Specifika skladování a provedené dotazování

Od počátku roku 2010 si již zaměstnanci skladu nevystačí s výše uvedenou manipulační technikou. Významný zahraniční odběratel, společnost IKEA přešla na nový systém balení, který vyžaduje od všech svých dodavatelů. Novinka balení tkví v tom, že byly vytěsněny z distribučního řetězce palety všech rozměrů. Tento klasický lety ověřený pomocný přepravní prostředek byl nahrazen tzv. „plastovými rohy“. Jedná se o plastové výlisky s velkou nosností, které se umísťují pod dané zboží vždy v sérii o čtyřech kusech. (obrázek 6 včetně standardní palety, která je při expedici odstraněna).

Novinka zapříčinila nutnost dovybavení skladové techniky o další čtyři kusy ručních tzv. „slim“ paletových vozíků. Proč muselo dojít k tomuto dovybavení již dostatečné stávající manipulační výzbroje? Odpověď je jednoduchá, novými plastovými rohy byla snížena světlá výška. Zboží se tak stalo se stávající technikou nemanipulovatelné. *U zkompletované a zabalené palety došlo ke změně ze stávajících 85 mm prostoru určeného pro vstup manipulační techniky na pouhých 45 mm.* Stejný problém vznikl u vysokozdvizných el. vozíků, ke kterým musely být dokoupeny nové „slim“ vidle. Bohužel žádný dostupný dodavatel na trhu nenabízí tyto vidle delší než 80 cm. Je to z důvodu snížení celkové nosnosti v závislosti na úbytku použitého materiálu. Pro skladníky v Kartáčovnách to tedy znamená, že již nemohou vozit najednou čtyři palety (teoreticky by to z váhového hlediska produkovaného zboží bylo možné, ale z bezpečnostních důvodů se dlouhé vidle nevyrábí), ale pouze dvě.

Obrázek 6: Plastové rohy umístěné na paletě



Zdroj: autor

Ač se na první pohled může zdát používání nových plastových roků pro přepravu jakkoliv výhodné, pracovníci zajišťující manipulaci ve skladě hovořili opačně. Problémy začínají hned při myšlence skladování. Plastové rohy neumožňují skladování ve stávajících regálových systémech (bez speciální úpravy). Pracovníci na balení již o této nevýhodě vědí a plastové rohy musí umísťovat na standardní paletu. Jen tak, může systémový regálový vozík bezpečně a stabilně založit paletu do příslušné regálové buňky. Pro Kartáčovny to znamená konání tzv. víceprací, kdy musí při expedici standardní palety z pod zboží odstraňovat. Další nedostatek nalezneme při samotné manipulaci se zabalenou paletou osazenou pouze těmito plastovými rohy, paleta se stává nestabilní a neumožňuje el. vysokozdvížnému vozíku manipulaci v takové rychlosti, která je dosahována u standardních palet. Obsah zabalené palety je také možné lehce poškodit – zboží má tendenci, díky ne příliš zpevněné spodní části (obrázek 7), se dávat do pohybu a tvořit přesahy mimo paletu.

Další otázka vyvstává u stohování palet (obrázek 8), jaká hmotnost je únosná a jaká už nikoliv? V Kartáčovnách se zatím přistupuje ke stohu o maximálně třech paletách (u těžšího zboží pouze dvě palety).

Krok na požadavek typu balení společnosti IKEA vznikl pravděpodobně jednak z důvodů:

- Úspora místa – plastové rohy jsou přepravovány na standardní paletě o 384 kusech, což supluje 96 kusů standardních palet. Vidíme, že úspora místa je opravdu obrovská.
- Předcházení znehodnocení – často se obecně vzato stává, že standardní palety jsou skladovány na různých místech v nichž není výjimkou skladování pod širým nebem. V takovém způsobu skladování dochází nejen k rychlejšímu fyzickému opotřebenému, ale také k absorbování vlhkosti paletou. To následně zapříčiňovalo, že použití palety pro transport zboží zabaleného v kartonových obalech mohlo být částečně (a také často bylo) znehodnoceno přijatou vlhkostí.
- Environmentální hledisko – možnost opakovaného použití, výroba probíhá z recyklovaných materiálů
- Nižší náklady na pořízení oproti standardní paletě

Ve skladě zatím nejsou úplně zažity všechny procesy. V této souvislosti doporučuji sledování a průběžné vyhodnocování výkonnosti procesů a pracovníků. Nutnost dvojité manipulace se zabalenými paletami pro IKEU snižuje rychlost naskladňování i vyskladňování a zpomaluje toky uvnitř skladu. Z pozorování činností ve skladu vyplynulo, že optimálním řešením celé situace bude v budoucnu pravděpodobně nutnost vyčlenění a úprava regálového systému pro možnost zakládání i nestandardních palet. Tímto krokem by se zamezilo dvojí manipulaci s každou paletou.

Otázkou ovšem zůstává, zda by nestandardní paleta, zabalená současným způsobem (obrázek 7) byla schopná udržet v celém procesu manipulace požadovaný tvar. U systémového vozíku by také muselo často docházet k přendávání zdvihových vidlí ze standardních na „slim“. Taktéž možnost manipulace zakládacím vozíkem u stohu o dvou paletách by vyžadovala značnou opatrnost.

Celkově jde o nový systém, který bude vyžadovat spolupráci pracovníků skladu, předáka skladu a vedení Kartáčoven. Výsledkem by mělo být optimální řešení situace. Nasnadě také je doptávání se ostatních dodavatelů společnosti IKEA a konzultace zkušeností a postřehů s využíváním nestandardních palet. Doporučuji této problematice věnovat zvýšenou pozornost, ať už z pohledu zvýšených nákladů tak také z pohledu časové náročnosti. V případě budoucího rozšíření externího skladování partnerů nebo celkové navýšení kapacity skladu by zcela nevyřešená situace s nestandardními paletami měla za následek nabourání celé činnosti skladu..



Obrázek 7: Zkompletovaná paleta



Zdroj: autor

Obrázek 8: Palety umístěné ve stohu



Zdroj: autor

## **7.5 Příklad klienta využívajícího externího skladování v areálu Kartáčoven**

### **Bohemia Trade CZ, s.r.o.**

Společnost podniká v oboru obalového materiálu a balicí techniky. Hlavní nabídka zahrnuje: PE fólie, BOPP fólie, BOPET fólie, PVC fólie a POLOOLERIN, PVC SLEEVE fólie a střež fólie. S většinou vyjmenovaných typů fólií se setkáváme dnes a denně každý z nás např. v podobě obalů CD, knih, zabalených potravin a v mnohých dalších situacích.

Pro spolupráci s Kartáčovny v oblasti skladování vedlo hned několik důvodů. Jako nejdůležitější můžeme uvést absenci dostačujících skladovacích prostor firmy Bohemia Trade se sídlem v Pražské ulici v Českých Budějovicích. Sama jednak nemá možnost rozšíření svého stávajícího skladu z důvodu prostorových omezení v okolí sídla firmy a také by se jednalo o finančně náročnou investici.

Dalším důvodem je fakt, že distribuce zboží není omezena pouze na oblast jižních Čech, ale probíhá v rámci celé ČR a ve větší či menší míře i mimo ni. Pelhřimov se nachází od Českých Budějovic 95 km a nabízí optimální podmínky jak vzdálenostní, tak i celkového umístění skladu v blízkosti jedné z hlavních tepen silniční dopravy, dálnice D1 (exit Humpolec vzdálený 14 km). Tímto novým skladovacím bodem získala společnost nejen výhodnou polohu, ale svým způsobem zvýšila kvalitu poskytovaných služeb svým zákazníkům v podobě zkrácení reakčního času na požadavek dodání zboží (standardní druhy fólií běžně skladově dostupné).

Vzdálenosti do vybraných měst: Praha 105 km, Brno 100 km, Písek 95 km, Pardubice 95 km atd. Zboží je mimo jiné také zajištěno proti krádeži a znehodnocení.

Jedná se o pravidelnou spolupráci, kdy je skladováno 60 – 100 palet měsíčně. Cenové podmínky jsou s každým partnerem sjednávány individuálně. Jako základní představu o nákladech na skladování jedné euro palety uvádím následující tabulku.

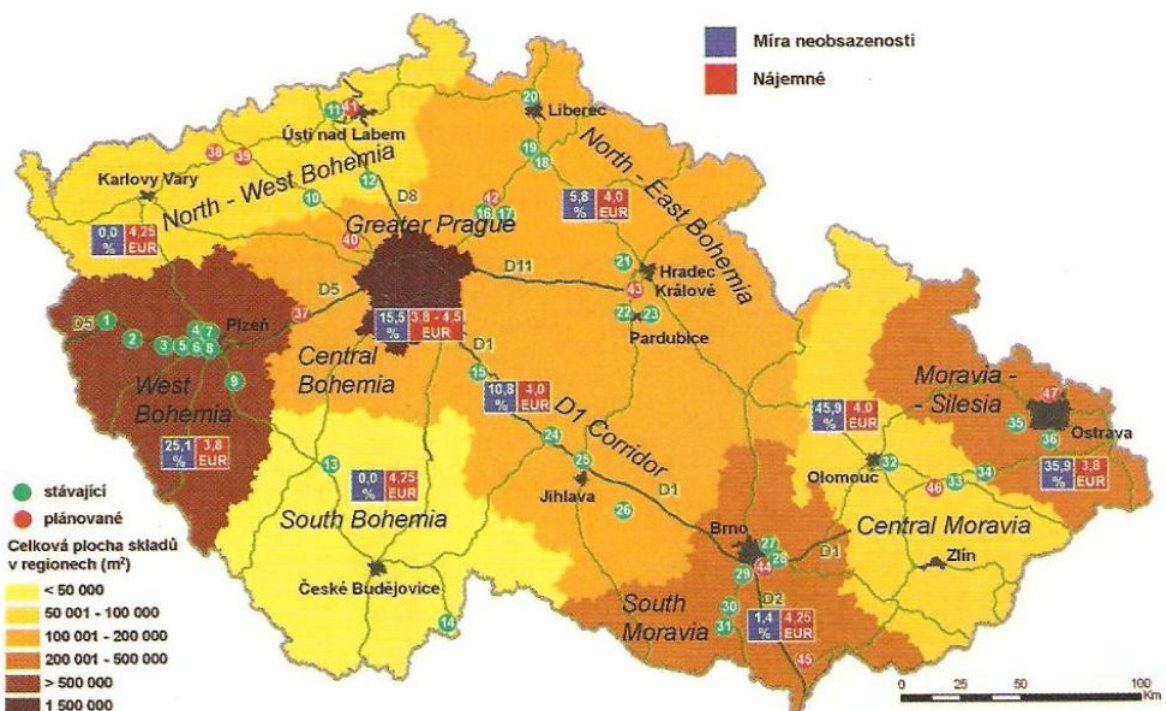
Tabulka 21: Cenová relace skladování

| Operace                      | Množství v paletách |             |       |
|------------------------------|---------------------|-------------|-------|
|                              | > 1 000             | 100 – 1 000 | < 100 |
| Pronájem místa               | 5                   | 6           | 7     |
| Naskladnění                  | 25                  | 25          | 25    |
| Vyskladnění                  | 25                  | 25          | 25    |
| Pronájem palety              | 0,5                 | 0,5         | 0,5   |
| Práce v pracovní době skladu | 160                 | 160         | 160   |
| Práce mimo pracovní dobu     | 320                 | 320         | 320   |

Zdroj: autor

## 7.6 Situace na trhu logistických nemovitostí a porovnání s logistickým centrem Kartářoven

Obrázek 9: Logistická centra v České republice v roce 2009



Zdroj: Časopis Logistika 5/09

### Legenda:

1 - CTPark Bor, 2 – D5 Logistics Park, 3 – Orange Park, 4 – Business Park Plzeň West Křivice, 5 – VGP Park Nýřany, 6 – CTPark Plzeň, 7 – Flexi Business Park, 8 – PZ Škoda Plzeň, 9 – ProLogis Park Stěnovce, 10 – CTPoint Louny, 11 – CTPark Krupka, 12 – LPL Lovosice, 13 – CTPoint Písek, 14 – CTPoint České Velenice, 15 – CTPark Divišov, 16 – Západní zóna Bezděčín, 17 – Park Nepřevázka, 18 – VGP Park Vesecko – Turnov, 19 – VGP Park Příšovice, 20 – VGP Park Liberec, 21 – VGP Park Hradec Králové, 22 – CTPark Pardubice, 23 – Starzone Pardubice, 24 – CTPark Humpolec, 25 – CTPoint Jihlava, 26 – CTPoint Okříšky, 27 – CTPark Brno, 28 – CTPark Brno South, 29 – CTPark Modřice, 30 – CTPark Pohořelice, 31 – LTP Pohořelice, 32 – VGP Park Olomouc, 33 – CTPark Hranice, 34 – CTPark Nový Jičín, 35 – Prologis Park Ostrava, 36 – CTPark Ostrava, 37 – CTPark Cerhovice, 38 – Centrepoint Verne Industrial Park, 39 – IIG Industrial Park Chomutov, 40 – Logic Business Park Kladno, 41 – D8 Industrial Park Přestanou, 42 – CTPark Mladá Boleslav, 43 – CTPark Hradec Králové,

44 – Brno Airport Logistics Park, 45 – D2 Logistics Park, 46 – CTPark Lipník nad Bečvou, 47 – Segro Ostrava

Tabulka 22: Situace na trhu logistických služeb

| Oblast                      | Cena m <sup>2</sup> /měsíc<br>v EUR | Neobsazenost<br>v % |
|-----------------------------|-------------------------------------|---------------------|
| Západní Čechy               | 3,8                                 | 25,1                |
| Severozápadní Čechy         | 4,25                                | 0,0                 |
| Jižní Čechy                 | 4,25                                | 0,0                 |
| Jižní Morava                | 4,25                                | 1,4                 |
| Střední Morava              | 4                                   | 45,9                |
| Morava – Slezsko            | 3,8                                 | 35,9                |
| Hlavní město Praha          | 3,8-4,5                             | 15,5                |
| Střední Čechy               | 4                                   | 10,8                |
| Severovýchodní Čechy        | 4                                   | 5,8                 |
| <b>Průměr za ČR</b>         | <b>4,09</b>                         | <b>15,76</b>        |
| <b>Kartáčovny Pelhřimov</b> | <b>6</b>                            | <b>70</b>           |

Zdroj: autor

Logistická centra a sklady po celé České republice zaznamenaly od začátku roku 2009 pokles poptávky po skladových prostorech. Důvod je prostý, slyšíme ho denně ze všech stran, ekonomická krize a s ní spojený hospodářský pokles.

Předběžné výsledky HDP za jednotlivá čtvrtletí danou situaci jen potvrzují:

1. čtvrtletí 2009 meziroční pokles HDP o 3,4 %, 2. čtvrtletí 2009 meziroční pokles HDP o 4,9 %, 3. čtvrtletí 2009 meziroční pokles HDP o 4,1 %, 4. čtvrtletí 2009 meziroční pokles HDP o 4,2 %. Celkový pokles HDP ve srovnání s rokem 2008 činil 4,3 %.

Pokles ekonomické výkonnosti zapříčil mimo jiné i menší využití skladových ploch. V kombinaci se stálím budováním nových logistických skladů se míra neobsazenosti dostala v polovině roku 2009 na 15,76 %. Studie mezinárodně uznávané poradenské společnosti DTZ potvrdila v ČR 555 000 m<sup>2</sup> volných skladových ploch. Např. v 1. čtvrtletí roku 2009 při srovnání stejného období v roce 2008 činil pokles poptávky celých 60 %. Neobsazenost skladů se liší podle lokality umístění.

Z tabulky 22 můžeme vyčíst, že nejmenší neobsazenost vykazují logistická centra v severozápadních Čechách, jižních Čechách (shodně 0 %) a na jižní Moravě (1,4 %). Naopak největší neobsazenost skladovacích ploch vykazují oblasti střední Moravy (45,9%) a Slezska (35,9 %). Míra nájemného se v jednotlivých lokalitách ČR odvíjí například od objemu volných prostor v dané lokalitě, podnikatelské aktivitě v regionu nebo od skladovaného množství včetně periodicity využití. Průměrná cena za měsíční pronájem m<sup>2</sup> skladové plochy činila za první pololetí roku 2009 4,09 EUR.

Srovnáme-li uvedené údaje v tabulce 22 s nastavenými podmínkami skladování Kartáčoven vidíme, že měsíční cena za m<sup>2</sup> skladové plochy se nachází o 46 % výše než průměr vybraných logistických center v ČR. Tento markantní cenový rozdíl je z části zapříčiněn srovnáváním s hlavními lidry v oblasti skladování v ČR, jejichž hlavním oborem podnikání je poskytování logistických služeb. Ostatní menší logistické sklady se v roce 2009 pohybovaly na úrovni 5,5-6,5 EUR /m<sup>2</sup>/měsíc. Např. ESA-Alp 5,5-6,5 EUR/m<sup>2</sup>, Transexpres Ostrava 6-12 EUR/m<sup>2</sup>.

Kartáčovny mají za cíl udržovat ceny svých skladových prostor na přijatelné úrovni v porovnání s konkurencí stejného rázu. Současnou cenovou politiku doporučuji přehodnotit v závislosti na ekonomické situaci v ČR a v závislosti na volných skladových kapacitách. Volné skladové buňky nepřinášejí společnosti žádný užitek, a proto by měla být vyvíjena snaha o jejich větší naplnění. Volné skladové buňky jsou v současné době využívány především pro skladování výrobků. Jedná se o zamýšlený trend, který by měl v druhé fázi zapříčinit doplnění regálového systému na kapacitu 5 000 paletových míst.

Velkou výhodou je pozice skladu nedaleko dálnice D1, která je zdrojem mnoha příležitostí. Při pohledu na obrázek 9 mapu logistických center zjistíme, že v okolí se nacházejí tyto centra: *CTpark Humpolec*, *CTPoint Jihlava*, *CTPoint Písek* a *CTPoint České Velenice*. Jedná se o centra prioritně zaměřená na dálnici D1. Situace se ovšem od Pelhřimova směrem na jih mění a hustota vystavěným skladových ploch zmenšuje (jižní Čechy vykazují 0,0 % neobsazenost). Vhodné by tedy bylo vyvíjet větší aktivity k získání partnerů v jižních Čechách a na jižní Moravě. Uvedený příklad spolupráce se společností Bohemia Trade CZ, s.r.o je toho jenom vhodným náznakem. Velkou příležitost můžeme také spatřovat ve stavbě dálnice D3 spojující Prahu a České Budějovice. Po její dostavbě, která je odhadována v rozmezí let 2015 – 2018, lze počítat také se zvýšenou poptávkou po skladových prostorech.

Tabulka 23: Aktuální využití logistického centra Kartáčoven

| Paletových míst | Určeno pro      | Využití v % |
|-----------------|-----------------|-------------|
| 2000            | Výrobky         | 70          |
| 600             | Polotovary      | 80          |
| 950             | Externí klienti | 30          |

Zdroj: autor

Rozdělení není pevné, ale pro aktuálních 3 550 paletových míst platí uvedená situace.

## 7.7 Prostorové uspořádání a základní fungování skladu

Prostorové uspořádání skladu včetně naznačených toků uvnitř vidíme na obrázku 9. Začneme-li s pohledem od severního vstupu směrem k jižnímu v první části skladu nacházíme plochu určenou obecně pro balení a kompletaci výrobků (převážně pro společnost IKEA). V levém rohu se nachází sociální zařízení (CH) a kancelář balírny (H). Postupujeme-li směrem doprava nalezneme místo pro ruční balení (N). Zde dochází ke kompletaci ručních smetáků s lopatkami a k následnému ukládání v kartonových obalech na paletu. Hned vedle tohoto balení naproti rolovacím vratům se nachází manipulační místo (I). Sem naváží vysokozdvizné motorové vozíky balící materiál ze skladu materiálu a jsou zde umístěny palety s výrobky (polotovary) určenými ke konečné kompletaci a balení. Kompletní výkresovou dokumentaci k logistickému centru uvádím v příloze 18.

V západní první části skladu jsou umístěny tři automatické balící stroje (K, L, M). Zde dochází k balení WC setů a úložných boxů na potraviny. V případě WC setů je kartáč v nádobě zafixován do ochranné fólie a následně rovnán pracovníky do kartonových přepravních krabic. Výlisky krytů WC kartáče jsou naváženy z lisovny po 6-ti paletách (dlouhé vidle) z nichž každá pojme 3 600 kusů. Dále podle potřeby jsou založeny do regálů a postupně zpracovávány. Výlisky kartáčů jsou vyrobeny v lisovně odkud putují do skladu polotovarů (u lisovny), dále pokračují do zatloukány vláken a po té pokračují do regálů logistického centra, kde jsou postupně zpracovávány. Jedna paleta pojme 2 400 ks těchto kartáčů. Ročně je vyprodukováno až 6,5 mil. kusů WC setů.

Druhým výrobkem, který se na uvedené balírně kompletuje je přepravní box na potraviny. Ten se vyrábí ve třech barvách. Výrobky jsou vyráběny v lisovně odkud směřují přímo do regálu skladu. Úložné boxy jsou kompletovány a baleny na balicích strojích, kdy komplet pro zabalení je tvořen třemi boxy a třemi víky různých barev.

Pracovníci mají k dispozici 1 764 kusů výlisků boxů na paletě a dále zvlášť 3 780 kusů vík (na jedné paletě vždy polotovar stejné barvy). Ročně je těchto sad úložných boxů vyprodukováno až 2 milióny. Po zabalení paleta obsahuje 343 kusů kompletů úložných boxů.

Před balicími stroji nalezneme manipulační plochu (J) určenou pro polotovary a již zabalené a zkompletované palety výrobků. Odvoz zabalených palet a dovoz polotovarů ze skladu probíhá vždy v určitých intervalech (pro přehlednost kolik bylo zabaleno zboží), kdy se vyhlásí tzv. „stop stav“ jsou spočítány zabalené palety a následně naskladněny do regálů ve skladu.

Při vstupu do hlavní skladovací haly z balírny nalézáme 7 regálů a mnoho manipulačních ploch. Manipulační plochy (O, P) umístěny v západní části skladu slouží jednak k navážení polotovarů (O) a hotových výrobků (P) včetně zkompletovaných a zabalených z balírny. Polotovary a hotové výrobky jsou naváženy pomocí motorových vysokozdvizných vozíků jednak z lisovny, skladu polotovarů a zatloukány. Pro

navážení polotovaru je určen „severní vstup“ do skladu. Přístup je zabezpečen nájezdem s 8 % stoupáním. Řidič motorového vozíku je vybaven pro urychlení celé navážky dálkovým ovládáním, které slouží k manipulaci se vstupními rolovacími vraty.

Z manipulačního místa „O“ je již manipulováno s polotovary el. vysokozdvíhým vozíkem, který převáží palety buď rovnou na balírnu (v případě potřeby), nebo do manipulačního místa „Q“, odkud je již schopný elektrický systémový zakládací vozík dané palety odebrat a založit do regálů. Hotové výrobky jsou naváženy „jižním vstupem“ po nájezdové rampě až na místo „P“. Situace u hotových výrobků a již zkompletovaných z balírny absolvuje cestu z místa „P“ na ovíjecí stroje (T, U) odkud jsou dále již finálně zabalené palety dopraveny do místa „S“, kde dojde systémovým vozíkem k jejich zaskladnění.

Manipulační plocha „S“ je svým způsobem specifická. Indukční smyčka systémového vozíku je v tomto místě protažená přibližně o 10 metrů za regály, čímž bylo docíleno toho, že systémový vozík může vyjet z regálové řady dále, aniž by byl elektronicky omezen (např. ve zdvihu, rychlosti, hmotnosti zdvihu). Tato výhoda umožňuje *přípravu řady palet o deseti kusech*, které lze vytvořit před každým regálem. V součtu se potom dostáváme na údaj 140 palet, které je možné „dopředu“ připravit pro založení.

V místě, kde dochází k naskladňování jednak hotových výrobků a také zboží externích partnerů je prodloužená indukční smyčka významným urychlujícím faktorem v celém paletovém toku ve skladě. Stejným způsobem je uvedená plocha využívána pro vyskladňování.

Tedy je zboží převáženo (v případě dostatečného času) na plochu „R“. Plocha slouží ke kompletaci výrobků určené k expedici. Palety jsou pracovníky skladu seřazeny a stohovány podle váhy a požadavků dopravce. Z tohoto místa dochází již pouze k převozu do jedné z expedičních ramp (S, T).

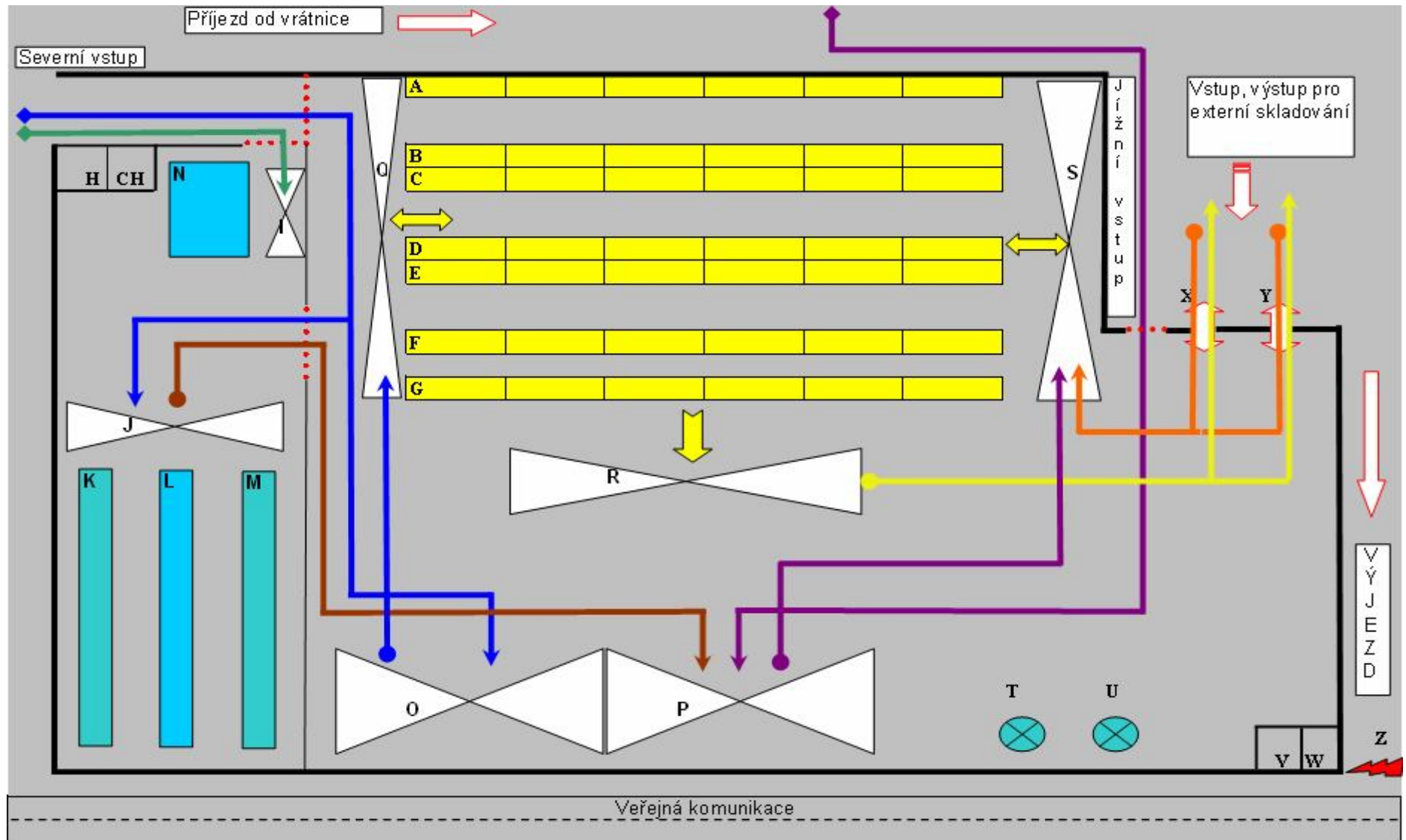
Kancelář expedice umístěna v rohu budovy (W) slouží pro potřeby předáka skladu a k tvorbě dokumentace (expediční listy, tisk EAN kódů).

Při naložení příslušného nákladního vozidla dochází k opuštění kartáčoven dvěma směry, automobily do 7,5 tuny odjíždí přes vrátnici a ostatní velkoobjemová vozidla používají nově zbudovaný výjezd přímo na veřejnou komunikaci (Z). Řidič obdrží od předáka skladu tzv. výjezdovou kartu, která umožní jeho identifikaci při výjezdu z areálu a následné zdvižení zábrany.

Ve skladě zatím nejsou úplně zažity všechny procesy. V této souvislosti doporučuji sledování a průběžné vyhodnocování výkonnosti procesů a pracovníků.



Obrázek 10: Schéma logistického centra Kartáčoven včetně toků



Zdroj: autor

Tabulka 24: Legenda k rozmístění a materiálovým tokům

| Označení bodu | Funkce                   | Označení bodu | Funkce                          |
|---------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|
| <b>A</b>      | Regál I.                 | <b>N</b>      | Balení IV.                      |
| <b>B</b>      | Regál II.                | <b>O</b>      | Man. plocha:<br>polotovary      |
| <b>C</b>      | Regál III.               | <b>P</b>      | Man. plocha:<br>hotové výrobky  |
| <b>D</b>      | Regál IV.                | <b>Q</b>      | Man. plocha:<br>zakládání polo. |
| <b>E</b>      | Regál V.                 | <b>R</b>      | Man. plocha:<br>expedice        |
| <b>F</b>      | Regál VI.                | <b>S</b>      | Man. plocha:<br>zakládání vyr.  |
| <b>G</b>      | Regál VII.               | <b>T</b>      | Ovíjecí stroj I.                |
| <b>H</b>      | Kancelář<br>skladu       | <b>U</b>      | Ovíjecí stroj II.               |
| <b>CH</b>     | Sociální<br>zařízení     | <b>V</b>      | Sociální<br>zařízení            |
| <b>I</b>      | Man. plocha:<br>materiál | <b>W</b>      | Kancelář<br>expedice            |
| <b>J</b>      | Man. plocha:<br>balení   | <b>X</b>      | Expediční<br>rampa I.           |
| <b>K</b>      | Balící stroj I.          | <b>Y</b>      | Expediční<br>rampa II.          |
| <b>L</b>      | Balící stroj II.         | <b>Z</b>      | Čtecí zařízení:<br>výjezd       |
| <b>M</b>      | Balící stroj III.        | -             | -                               |

Zdroj: autor

Tabulka 25: Legenda k tokům ve skladu

| Barva    | Tok                                    | Týdenní intenzita toku v paletách |
|----------|--|-----------------------------------|
| Fialová  | Hotové výrobky                         | 200                               |
| Modrá    | Polotovary                             | 600                               |
| Zelená   | Materiál                               | 21                                |
| Hnědá    | Zkompletované, zabalené výrobky        | 500                               |
| Žlutá    | Expedice – výrobky, externí skladování | 850                               |
| Oranžová | Externí skladování                     | 100                               |

Zdroj: autor

## 7.8 Zhodnocení a návrh změn

Výstavba logistického centra byla jistě dobrou volbou pro celou společnost. Nejen, že se vyřešily již dlouho trvající problémy s nedostatečnými skladovými prostory, ale byla získána možnost kontinuálního rozvoje celé společnosti. Rozdělení zaregálování plochy do dvou fází se ukázalo, v návaznosti na ekonomický pokles v celém světě, jako dobrá volba. V oblasti nabízení volných skladových ploch externím partnerům doporučuji přehodnotit cenovou politiku a spustit aktivní vyhledávání partnerů v jižních Čechách a na jižní Moravě. Vhodným krokem by např. mohlo být vytvoření agendy věnující se externím partnerům ve skladování a přidělení určitému pracovníkovi.

Personál skladu spadá působností pod podnikový celek „expedice“. Tato skutečnost má za následek využívání pracovníků střídavě ve třech skladech (běžná výroba, zboží, logistické centrum). V případě navýšení podílu skladování externích partnerů by muselo dojít ke stabilizaci pracovních sil ve skladu, aby byly zajištěny v požadovaném čase všechny skladové operace. Technologické vybavení je zcela postačující a není třeba žádných změn.

Prostorové uspořádání skladu oplývá, díky zaregálované poloviční ploše, značným prostorem. Při dotazování a osobní prohlídce bylo zřejmé, že prostor „navíc“ svádí pracovníky skladu k ne hospodárnému využívání této plochy. S tím souvisí i ne zcela zažité postupy při naskladňování a vyskladňování. Můžeme uvést např. manipulaci s novými typy palet pro odběratele IKEU, proces by si zasloužil větší

pozornost a snahu o co nejrychlejší a nejekonomičtější manipulaci. Doporučuji průběžné sledování a vyhodnocování nejen výkonnosti prováděných procesů, ale také pracovníků skladu.

## 8 Závěr

Diplomová práce řeší oblast logistických procesů v Kartáčovnách, a. s. se sídlem v Pelhřimově. Zvolená společnost je výrobce kartáčnického zboží více jak 128 let a i v současné době si drží pevné postavení na trhu. Po základní charakteristice podniku v úvodu praktické části práce je zřejmé, že se jedná o společnost s jasnou vizí, která jde pevně za svými cíly. Pokles tržeb, na přelomu roku 2008 a 2009 o 15 % v nynějším nepříznivém ekonomickém klimatu, jenom napovídá o síle celé společnosti.

Po uvedení zhodnocení společnosti se práce ubírá směrem k analýze nákupního procesu a řízení vztahů s dodavateli. Na základě analýzy vybraných dodavatelů a hodnotícího procesu byla doporučena úprava dotazníku pro předběžné hodnocení dodavatelů. Úprava zahrnuje rozdělení dotazníku do sekcí: jakost, dodávky, ceny, servis, předprodejní servis, bezpečnost a životní prostředí. Sekce byly navrženy včetně nových otázek. Dále byla věnována pozornost průběžnému hodnocení dodavatelů. Zde z analýzy vyplynula možnost zkreslování výsledků z důvodu špatného nastavení ukazatele počtu reklamací a absence dalších výstižných ukazatelů např. splatnost faktury, možnost dodávek JIT, využívání EDI, ISO 14 001, OHSAS 18 001, náklady nákupu apod. V celkovém procesu hodnocení dodavatelů byly navrženy změny v podobě úpravy hodnotících formulářů a hodnocení dodavatelů. Periodicitu provádění hodnocení dodavatelů doporučuji provádět čtvrtletně, namísto pololetního dotazování. Je to z důvodu získání přesnějších informací a možného obrazu o vývoji dodavatelů. Důležité také je seznamovat dodavatele s výsledky hodnocení. Nejúspěšnější dodavatelé by mohly být vždy na konci roku oceněni, pochváleni apod.

Celkově probíhá hodnocení pouze u 20 % dodavatelů, zbytek je řízen sporadicky. Ačkoliv řízení malých dodavatelů může být vnímáno jako velmi obtížné, za použití moderních IT/IS technologií není nezvladatelné. Přísnější sledování a řízení těchto dodavatelů může přinést značné úspory.

V oblasti partnerských vztahů s dodavateli doporučuji zvážit možnosti, které nabízí proces certifikace druhou stranou a autocertifikace. V certifikaci dodavatele druhou stranou byl navrhnut postup certifikace o devíti krocích. Předpokladem je rozdělení dodavatelů na skupinu s kterou je zamýšlena dlouhodobější spolupráce a skupinu tzv. jednorázových dodavatelů. V případě souhlasu lze také certifikovat dodavatele pomocí tzv. autocertifikace. Jde o finančně nenáročnou metodu, která vyžaduje oboustrannou důvěryhodnost. Obě metody by si v Kartáčovnách vyžádaly sestavení odborného týmu, který by se mohl této problematice věnovat.

Za velmi důležité pro příznivý vývoj dodavatelsko – odběratelských vztahů považují také budování osobní komunikace. I přes nedostatek času by neměla být snaha o její úplné odbourávání.

Z analýzy toků a podpůrných činností v logistickém centru vyplynulo, že personální zabezpečení skladu je v tuto chvíli dostatečné, ovšem v případě navýšení toků ve skladu musí dojít k oddělení pracovníků od celkové expedice a k fungování jako samostatného útvaru. Technické vybavení je zcela postačující a není třeba žádných

změn. Prostorové uspořádání skladu, díky zaregálované ploše pouze z poloviny, nahrává nevhodnému využívání zbývající volné plochy. S tím souvisí i ne zcela duplicitní postupy při naskladňování a vyskladňování. Z provedeného dotazování personálu skladu je zřejmé, že všechny manipulační procesy nejsou ještě plně zažity.

Jako příklad je uvedena manipulace s nestandardními paletami, které požaduje odběratel IKEA. Zde bych doporučil úpravu stávajícího regálového systému pro možnost zakládání nestandardních palet, bez standardní palety jako podpůrného prostředku.

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu uplatňovaných metod řízení v oblasti materiálového a informačního toku v závislosti na výrobním programu a doporučit zlepšení. Byly provedeny analýzy v oblasti toků a vztahů s dodavateli a odběrateli. Dále byla uvedena návaznost toků na logistické centrum. Hodnocení a doporučení v oblasti informačních toků jsou obsažena ve všech řešených kapitolách práce.

Kartáčovny přijaly výsledky diplomové práce jako dobrý náhled na celkovou situaci v podniku od nezávislé osoby a zároveň nevykloučily v budoucnu realizaci některých návrhů.

## 9 Summary

The thesis deals with logistic processes in company called Kartáčovny, a.s. based in Pelhřimov. This company has been producing brush products for more than 128 years and it has held its strong position on the market till these days. After a basic description of the company in introduction of practical part of the thesis, it is clear that this company has a bright vision and follows steadily its aims. Drop in sales in late 2008 and early 2009 by 15% just shows the power of the company in this hard period. After the evaluation of the company, the thesis heads to an analysis of purchasing process and operating of relations with suppliers. Adjustment of the questionnaire which is used for preliminary evaluation of suppliers was recommended after the analysis of chosen suppliers. The adjustment includes division of the questionnaire into sections : quality, delivery, prices, service, pre-sale service, safety and environment. These sections include new questions.

Next I paid attention to the process of continuous evaluation of suppliers. Possibility of result distortion emerged from the analysis due to wrong setting of indicator of sales returns and absence of other apposite details e.g. invoice maturity, possibility of JIT deliveries, using of EDI, ISO 14 001, OHSAS 18 001, purchase costs etc.

Adjustment of evaluation forms and suppliers evaluation was recommended in total process of suppliers' evaluation. I recommend evaluating suppliers quarterly instead of questioning every half a year. This way we get more accurate information and a picture of possible suppliers' development. It is also necessary to show their suppliers their results. The most successful suppliers could be awarded , complimented etc. at the end of the year.

Only 20% of suppliers are evaluated, the rest is done sporadically. Although, operating of small suppliers can be seen as very difficult with the use of modern technologies such as IT/IS it is not unmanageable. Stricter watching and operating of these suppliers can turn out to be very economical.

In respect of relations with suppliers I recommend to consider possibility which can bring process of certification by other side and autocertification. In case of supplier certification by other side, there was recommended a certification process containing 9 steps. It is necessary to divide suppliers into two groups – long term suppliers and occasional suppliers.

In case of consent, it is also possible to certificate a supplier by so-called autocertification. It is an economical method which demands mutual trust. Both these methods would need an expert team in Kartáčovány, a.s. which could deal with this matter. Analysis of flows and support activities in logistic center showed that number of staff in warehouse is sufficient at the moment but in case of flow increase in warehouse there will be necessary to separate the staff from the total expedition so that they can work as an independent unit. Technical equipment is fully sufficient and there is no need to change anything. Warehouse layout is not very economical due to shelf system which is used just in the half of the place. It relates to not very duplicate processes of loading and unloading.

***Key words : suppliers, buyers, storing, material and information flows***

## Seznam použité literatury

- [1] BOSSERT, J. L., The Supplier management handbook. Sixth Edition. Milwaukee, ASQ Duality Press 2004, ISBN 0-87389-629-7
- [2] BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku. 1. vyd. Management press, 2002. ISBN 80-7261-056-2
- [3] ČSN EN ISO 9000. Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník. Český normalizační institut, Praha, 2002
- [4] DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. Logistika, procesy a jejich řízení. 1.vyd. Computer Press, Brno, 2003. ISBN 80-7226-521-0
- [5] HESKOVÁ, M.; Category Management. Profess Consulting s.r.o., 2006. ISBN 80-7259-049-9
- [6] CHOCHOLA, J.: Logistika ve vybraném výrobním podniku. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008.
- [7] LAMBERT, M. D., STOCK, R. J., ELLRAM, M. L. Logistika. 2. vyd. CP Books, Brno, 2005. ISBN 80-251-0504-0
- [8] LAMBERT, D.M., STOCK, J.S., ELLRAM, L.M. Logistika. 1. vyd. Computer Press, Praha, 2002. ISBN 80-7226-221-1
- [9] Logistika, 03/2009, Trendy v logistice, Logistika, Economia, a.s., Praha. str. 44
- [10] Logistika 12/2007, Logistický proces a toky zboží, Logistika, Economia, a.s., Praha
- [11] Logistika, 05/2009, Půl milionu m<sup>2</sup> volných skladů, Logistika, Economia, a.s.,Praha. str. 34
- [12] NENADÁL, J. Management partnerství s dodavateli. 1. vyd. Management Press, s. r. o., 2006. ISBN 80-7261-152-6
- [13] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. Moderní systémy řízení jakosti. 2. vyd. Management Press, Praha, 2002. ISBN: 80-7261-071-6



- [14] PERNICE, P. Logistický management – teorie a podniková praxe. 1. vyd. Radix Praha, 1998. ISBN 80-86031-13-6
- [15] SCRIABINA, N. – FOMICHOV, S.: 6 Ways To Benefit From Customer Complaints. Duality Progress, 2005, září, s. 49-54. ISSN 0033-524X
- [16] SCHULTE, CH.:Logistika. Victoria Publishing, Praha 1994. ISBN 80-85605-87-2
- [17] Speciál ČD Cargo, 10/2009, přeprava, Grand princ, a.s., Praha.
- [18] ŠTŮSEK, J. Řízení provozu v logistických řetězcích. 1. vyd. C. H. Beck, Praha, 2007. ISBN 978-80-7179-534-6
- [19] VANĚČEK, D., KALÁB, D. Logistika: 1. díl: Úvod, řízení zásob a skladování. 1. vyd. JČU, České Budějovice, 2003. ISBN 80-7040-652-6
- [20] VANĚČEK, D. Řízení dodavatelské řetězce. 1.vyd. JČU v Českých Budějovicích, 2008. ISBN 978-80-7394-078-2
- [21] Výroční zpráva společnosti za rok 2008 a 2009
- [22] Interní materiály společnosti
- [23] [www.ikea.com](http://www.ikea.com), 10.02.2010
- [24] <http://mastergaus-en.borsabg.com>, 6.02.2010
- [25] [www.unipetrol.cz](http://www.unipetrol.cz), 01.02.2010
- [26] [www.ppg.com](http://www.ppg.com), 15.02.2010
- [27] [www.czso.cz](http://www.czso.cz), 13.02.2010

## Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Ovlivňování logistiky megatrendy (% podniků) .....                                 | 7  |
| Tabulka 2: Porovnání základních typů certifikace dodavatelů .....                             | 18 |
| Tabulka 3: Vývoj přepočteného počtu zaměstnanců a průměrné mzdy v letech<br>2004 – 2009 ..... | 25 |
| Tabulka 4: Cíle environmentální politiky vázané v čase .....                                  | 29 |
| Tabulka 5: Vybrané ukazatele environmentálního chování Kartáčoven .....                       | 30 |
| Tabulka 6: Výkaz „hodnocení dodavatelů“ .....   | 35 |
| Tabulka 7: Vybrané ukazatele dodavatelů v roce 2006 .....                                     | 40 |
| Tabulka 8: Vybrané ukazatele dodavatelů v roce 2007 .....                                     | 41 |
| Tabulka 9: Vybrané ukazatele dodavatelů v roce 2008 .....                                     | 41 |
| Tabulka 10: Hodnocení - Dodavatel HAHL Filaments (PAD vlákna) .....                           | 45 |
| Tabulka 11: Hodnocení - dodavatel Duropack Bupak Obaly a. s., České Budějovice .....          | 46 |
| Tabulka 12: Hodnocení – dodavatel DESCO – DeMuinck (Štětiny) .....                            | 47 |
| Tabulka 13: Hodnocení – dodavatel Kovex, s.r.o. (malířské stěrky YORK) .....                  | 48 |
| Tabulka 14: Hodnocení – dodavatel Unipetrol a.s. (granulát PH) .....                          | 49 |
| Tabulka 15: Současná a navrhovaná kategorizace parametru „počet reklamací“ .....              | 50 |
| Tabulka 16: Navrhovaný nový parametr „splatnost faktury“ .....                                | 51 |
| Tabulka 17: Trasy platné pro Českou republiku .....   | 62 |
| Tabulka 18: Trasy platné pro Slovenskou republiku .....                                       | 62 |
| Tabulka 19: Procentní vyjádření vykrytí objednávek ve sledovaných týdnech .....               | 64 |
| Tabulka 21: Cenová relace skladování .....  | 77 |
| Tabulka 22: Situace na trhu logistických služeb .....   | 79 |
| Tabulka 23: Aktuální využití logistického centra Kartáčoven .....                             | 80 |
| Tabulka 24: Legenda k rozmístění a materiálovým tokům .....                                   | 84 |
| Tabulka 25: Legenda k tokům ve skladu .....   | 85 |

## Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Organizační struktura .....                                   | 24 |
| Obrázek 2: Značka YORK.....  | 39 |
| Obrázek 3: Hodnota nákupu materiálu za období 2006 – 2008 v tis. Kč..... | 42 |
| Obrázek 4: Překládka do železničního vozu Hbbillns ČD Cargo.....         | 59 |
| Obrázek 5: Logistické centrum Kartáčoven .....                           | 69 |
| Obrázek 6: Plastové rohy umístěné na paletě .....                        | 73 |
| Obrázek 7: Zkompletovaná paleta .....                                    | 75 |
| Obrázek 8: Palety umístěné ve stohu .....                                | 75 |
| Obrázek 9: Logistická centra v České republice v roce 2009.....          | 78 |
| Obrázek 10: Schéma logistického centra Kartáčoven včetně toků.....       | 83 |

## Seznam příloh

|   |  |
|---|--|
| Příloha 1: Dotazník dodavatele (1. strana)  |  |
| Příloha 2: Dotazník dodavatele (2. strana)  |  |
| Příloha 3: Kritéria hodnocení dodavatelů  |  |
| Příloha 4: Rámcová kupní smlouva  |  |
| Příloha 5: Ceník – objednávkový list  |  |
| Příloha 6: Kupní smlouva  |  |
| Příloha 7: Objednávka zaslána e-mailem  |  |
| Příloha 8: Dodavatelský řetězec   |  |
| Příloha 9: Legenda k dodavatelskému řetězci   |  |
| Příloha 10: Obchodní zástupci pro Českou republiku včetně rozdělení regionů         |  |
| Příloha 11: Obchodní zástupci pro Slovenskou republiku včetně rozdělení regionů     |  |
| Příloha 12: Ukázka poptávky kartáčoven po dopravě                                   |  |
| Příloha 13: Systémový zakládací vozík a ovíjecí stroj                               |  |
| Příloha 14: Vstupy do logistického centra s nastavitelnými můstky                   |  |
| Příloha 15: Regálové vybavení logistického centra                                   |  |
| Příloha 16: Agáve   |  |
| Příloha 17: Dotazník pro odběratele   |  |
| Příloha 18: Layout logistického centra (plná verze uvedena pouze v originálu práce) |  |

Příloha 1: Dotazník dodavatele (1. strana)

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| <b>DOTAZNÍK DODAVATELE</b> | Fo 7 – 35a |
|                            | Strana 1/2 |

| Číslo     | Otázky   | Odpověď<br><small>(zakroužkujte)</small> |  |
|-----------|--|--|--|
| 1         | Máte certifikovaný systém kvality?<br><small>V případě kladné odpovědi zašlete, prosím, kopii Vašeho certifikátu a další otázky považujte za bezpředmětné.</small> | ano / ne                                 |  |
| 2         | Je ve Vaší organizaci zdokumentován systém kvality?  | ano / ne                                 |  |
| 3         | Máte zaveden systém kvality a využíváte systém interních auditů?   | ano / ne                                 |  |
| 4         | Je využíván systém kontroly nakupovaných produktů a služeb, včetně hodnocení dodavatelů?   | ano / ne                                 |  |
| 5         | Přezkoumáváte obchodní smlouvy po stránce Vašich možností dostát ve všech ohledech smluvních závazků?  | ano / ne                                 |  |
| 6         | Provádíte kontrolní činnosti v průběhu poskytování služeb?   | ano / ne                                 |  |
| 7         | Můžete své kontrolní činnosti zpětně doložit?  | ano / ne                                 |  |
| 8         | Zabývá se Váš management záležitostmi zákazníků?   | ano / ne                                 |  |
| 9         | Existuje u Vás systém včasného a efektivního řízení reklamací odběratelů?  | ano / ne                                 |  |
| 10        | Jsou pracovníci proškoleni z požadavků na kvalitu?   | ano / ne                                 |  |
| 11        | Máte zabezpečen odborný výcvik pracovníků?   | ano / ne                                 |  |
| 12        | Přijímáte nápravná opatření k neshodám?  | ano / ne                                 |  |
| 13        | Hodnotíte pravidelně účinnost opatření k nápravě a prevenci v rámci řízení procesu poskytování služby?   | ano / ne                                 |  |
| Hodnocení |  |  |  |

Jestliže jste na většinu otázek odpověděli NE, popište na druhé straně listu, jakým způsobem garantujete kvalitu svých výrobků.

Příloha 2: Dotazník dodavatele (2. strana)

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| <b>DOTAZNÍK DODAVATELE</b> | Fo 7 – 35a |
|                            | Strana 2/2 |

| Kontaktní osoba   | Titul / Jméno | Funkce | Telefon | Fax, e-mail |
|-------------------|---------------|--------|---------|-------------|
| Vedení organizace |               |        |         |             |
| Obchodní úsek     |               |        |         |             |
| Zajištění kvality |               |        |         |             |

Váš přístup k zajištění kvality dodávek:

Výsledek hodnocení dodávek: (Tuto kolonku vyplňuje lazeň na základě hodnocení dodávek)

|   |        |  |
|---|--------|--|
| Dokumentovaný systém zajištění kvality  |        | ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> |
| ISO 9001 <input type="checkbox"/> 9002 <input type="checkbox"/> 9003 <input type="checkbox"/> | jiné:  |  |
| Certifikace systému kvality   |        | ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> |
| podle:  | datum: | kým:   |
| Jiný způsob prokázání:  |        | ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> |
| Vystaveno kým:  | datum: | výsledek:  |

|                |                |  |
|----------------|----------------|--|
| Hodnocení:     | Schválil:      | Rozdělovník:   |
| datum / podpis | datum / podpis | <input type="checkbox"/> zajištění kvality <input type="checkbox"/> nákup <input type="checkbox"/> vedení organizace |

### Příloha 3: Kritéria hodnocení dodavatelů

|                                      |                   |
|--------------------------------------|-------------------|
| <b>KRITÉRIA HODNOCENÍ DODAVATELŮ</b> | <b>Fo 7 – 36a</b> |
|                                      | Strana 1/1        |

Vstupní hodnocení obchodních partnerů se provádí dle dotazníku Fo7-35a a hodnocení dodavatele dle Fo7-37a po prvních čtyřech dodávkách.

#### **Dodavatel A**

- o dosáhl 75 a více bodů za hodnocení dodavatele
- o v hodnoceném období dosáhl více než 30 bodů za kvalitu dodávek
- o nejsou reklamace

#### **Dodavatel B**

- o dosáhl 41 - 74 bodů za hodnocení dodavatele
- o v hodnoceném období dosáhl 10 – 29 bodů za kvalitu dodávek,
- o v hodnoceném období byla nejvýše jedna reklamace.

#### **Dodavatel C**

- o dosáhl 0 - 40 bodů za hodnocení dodavatele
- o v hodnoceném období dosáhl 9 a méně bodů za kvalitu dodávek,
- o v hodnoceném období byly 2 a více reklamací.

**Poletní přehodnocení do kategorií A, B a C se provede dle Fo7-07a a následujících zásad:**

#### **zůstává „způsobilý obchodní partner“ (dodavatel A)**

- o v předcházejícím zařazení „způsobilý obchodní partner“,
- o v průběžném hodnocení dosáhl 80 a více bodů.

#### **zvýšení o jeden stupeň (z B na A) - „způsobilý obchodní partner, (dodavatel A)**

- o v předcházejícím zařazení „způsobilý obchodní partner s výhradami“,
- o v průběžném hodnocení dosáhl 80 a více bodů.

#### **snížení o jeden stupeň (z A na B) - „způsobilý obchodní partner s výhradami „ (dodavatel B)**

- o v předcházejícím zařazení „způsobilý obchodní partner“,
- o v průběžném hodnocení dosáhl 60 – 79 bodů.

#### **zůstává „způsobilý obchodní partner s výhradami“ (dodavatel B)**

- o v předcházejícím zařazení „způsobilý obchodní partner s výhradami“,
- o v průběžném hodnocení dosáhl 60 - 79 bodů.

#### **zvýšení o jeden stupeň (z C do B) - „způsobilý obchodní partner s výhradami „ (dodavatel B)**

- o v předcházejícím zařazení „podmíněně způsobilý obchodní partner“,
- o v průběžném hodnocení dosáhl 60 - 79 bodů.

#### **snížení o jeden stupeň (z B do C) - „podmíněně způsobilý obchodní partner „ (dodavatel C)**

- o v předcházejícím zařazení „způsobilý obchodní partner s výhradami“,
- o v průběžném hodnocení dosáhl 0 - 59 bodů.

#### **zůstává „podmíněně způsobilý obchodní partner“ (dodavatel C)**

- o smí být opakováno pouze ve dvou za sebou jdoucích obdobích,
- o v průběžném hodnocení dosáhl 0 - 59 bodů.
- o je zahájeno vyhledávání nového dodavatele

# RÁMCOVÁ KUPNÍ SMLOUVA

## 1. Smluvní strany

### 1.1 Prodávající:

### 1.2 Kupující:

zastoupený:

IČO:

DIČ:

/dále jen kupující/ na straně druhé

se dohodly uzavřít podle § 409 Obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb. tuto rámcovou kupní smlouvu.

## 2. Předmět smlouvy:

2.1 Prodej a koupě kartáčnického zboží dle podmínek určených v této smlouvě. Jednotlivé objednávky budou zasílány na objednacích listech a na jejich základě budou na jednotlivé obchodní případy uzavírány kupní smlouvy.

## 3. Kupní cena:

3.1 Kupujícímu se **poskytuje % sleva ze základních ceníkových cen** platných v daném období. Slevu uvede prodávající již na faktuře při dodávce zboží.

3.2 **Nepodmíněný bonus:** bude fakturován ročně kupujícím stanoven ve výši **x %** z obrátu uskutečněného za kalendářní rok

kupující je povinen vystavit fakturu (po odsouhlasení s prodávajícím) na uvedený bonus nejdéle do 30. června roku následujícího po roce, ve kterém mu vznikl nárok na vyplacení tohoto bonusu, po vypršení tohoto termínu nárok na vyplacení bonusu **zaniká**

3.3 **Podmíněný bonus:** bude fakturován ročně kupujícím stanoven ve výši **x %** při dosažení ročního obrátu Kč xxx,- bez DPH

stanoven ve výši **x %** při dosažení ročního obrátu Kč xxx,- bez DPH

kupující je povinen vystavit fakturu (po odsouhlasení s prodávajícím) na uvedený bonus nejdéle do 30. června roku následujícího po roce, ve kterém mu vznikl nárok na

vyplacení tohoto bonusu, po vypršení tohoto termínu  
nárok na vyplacení bonusu **zaniká**

#### **4. Povinnosti prodávajícího:**

- 4.1 Zajistit plnění kupní smlouvy v potvrzeném termínu a standardní kvalitě výrobků.
- 4.2 Případné nedodávky - skluzy vzniklé nedostatkem materiálu nebo výpadkem výrobní kapacity avizovat a dohodnout plnění v následujícím období.
- 4.3 Prodávající se zavazuje poskytnout kupujícímu propagační a promoční materiály v přiměřené míře, s tím že v případě nespoteřování těchto materiálů budou vráceny prodávajícímu.
- 4.4 Prodávající umožní kupujícímu umisťovat v maloobchodních jednotkách obchodní zařízení – prodejní stojany, toto umístění je řešeno separátními jednorázově uzavíranými smlouvami ve vztahu prodávající → MO odběratel. Tyto smlouvy uzavírá pracovník prodávajícího.**

#### **5. Povinnosti kupujícího:**

- 5.1 Převzít dodané zboží dle dodacího listu a dle platebních podmínek uhradit kupní cenu za zboží. Skutečností dokládající moment převzetí zboží je podpis oprávněné osoby na přijímacích dokladech – dodacím listu.
- 5.2 Předkládat objednávku na zboží 5 dnů před požadovaným termínem dodávky zboží.
- 5.3 Při prodeji kartáčnických výrobků do maloobchodní sítě nepřekročit základní ceníkovou cenu platnou v daném období.
- 5.4 Kupující se zavazuje k provádění řádné obsluhy umístěných prodejních stojanů v MO jednotkách.

#### **6. Platební podmínky:**

- 6.1 **Do -tí dnů od data vystavení faktury** prodávajícím k termínu připsání úhrady na účet v bance prodávajícího.

#### **6.2 Do úplného zaplacení faktur zůstává zboží majetkem prodávajícího.**

#### **7. Závěrečná ustanovení:**

- 7.1 Tato smlouva je platná ode dne podpisu obou smluvních stran je uzavřena na dobu neurčitou. Je vyhotovena ve 2 výtiscích, z nichž 1 výtisk obdrží prodávající a 1 kupující.
- 7.2 Strany této smlouvy se výslovně dohodly, že veškeré spory, které by v budoucnu vznikly z této uzavírané smlouvy, nebo které vzniknou v souvislosti s ní, včetně otázek její platnosti, jejího výkladu, realizace či ukončení práv z tohoto právního vztahu přímo vznikajících nebo s ním přímo souvisejících, budou řešeny u místně příslušného soudu prodávající, tedy v případech, kde je dána věcná příslušnost krajského soudu u Krajského soudu v Českých Budějovicích a v případech, kde je dána věcná příslušnost okresního soudu u Okresního soudu v Pelhřimově.
- 7.3 Tato smlouva může být doplňována písemnými oboustranně dohodnutými postupně číslovanými dodatky, které se stávají nedílnou součástí této smlouvy.
- 7.4 Tuto smlouvu je možno vypovědět každou ze smluvních stran, přičemž výpovědní lhůta se sjednává na 1 měsíc s tím, že výpověď začíná platit od prvního dne měsíce následujícího po dni obdržení výpovědi.
- 7.5 Obě smluvní strany na důkaz svého souhlasu s obsahem této smlouvy připojují své podpisy.



**V Pelhřimově dne 24. dubna 2010**

**V(e)**

**razítko a podpis  
prodávajícího**

**razítko a podpis  
kupujícího**

Příloha 5: Ceník – objednávkový list

Stránka 1

**Ceník - objednávkový list**

Uzavřený dne:

| Název a adresa objednatele: |  | Adresa příjemce zboží: |        |                       |                         |
|-----------------------------|--|------------------------|--------|-----------------------|-------------------------|
| Tel.:                       |  | Fax:                   |        | Platnost od 1.4. 2009 |                         |
| IČO:                        |  | DIČ:                   |        | 1 - 09                |                         |
| Číslo výrobku               | Název výrobku                              | Balení v ks<br>vnitřní | vnější | Cena bez DPH Kč/ks    | Str. katalogu<br>1/2008 |
| ZUBNÍ KARTÁČKY              |  |                        |        |                       |                         |
| 3436620093                  | Zubní kartáček 3432 dětský                 | 12                     | 120    |                       | 4                       |
| 3326610090                  | Kartáček na ruce 3105/726/2                | 10                     | 200    | 30,00                 | 10                      |
| 8101059200                  | Pemza kosmetická umělá                     |                        | 30     | 30,00                 | 10                      |
| 3226335000                  | Kartáč šatový 3219/813                     |                        | 10     | 10,00                 | 14                      |
| 3631611092                  | Mazáček na obuv 3618/106                   | 12                     | 480    | 12,00                 | 15                      |
| 4466516200                  | Drátěnka plastová - 3 ks                   |                        | 200    | 20,00                 | 19                      |
| 4466589200                  | Drátěnka nerezová 18g - 2ks                |                        | 50     | 10,00                 | 19                      |
| 4216127000                  | Kartáč podlahový ruční 4209                |                        | 6      | 18,00                 | 22                      |
| 4216117000                  | Kartáč podlahový ruční "S"                 |                        | 6      | 18,00                 | 22                      |
| 5216514095                  | Smetáček ruční 5215 COLOR                  | 12                     |        | 24,00                 | 25                      |
| 5213528092                  | Smetáček ruční 5220 - EKO                  |                        | 10     | 20,00                 | 25                      |
| 5256501092                  | Souprava smet. s lop. 5220 EKO             |                        | 24     | 48,00                 | 27                      |
| 4299934200                  | Úklid. souprava oválná, mop bavlna 100g    |                        | 30     | 30,00                 | 29                      |
| 4299922200                  | Mop náhradní - mokry úklid                 |                        | 300    | 10,00                 | 30                      |
| 4466405000                  | Kartáč na radiátory 4420/726               |                        | 15     | 45,00                 | 32                      |
| 4467031200                  | 2107 Teploměr okenní MAXI                  |                        | 20     | 2                     | 35                      |
| 2816022000                  | Rohož skládací C 1053 fólie                |                        | 10     | 2,00                  | 37                      |
| 5336311000                  | Koště chodníkové s holí 120cm, vlákno 85mm |                        | 5      | 10,00                 | 38                      |
| 5336305000                  | Koště zatloukané dř. 30cm s holí 120cm     |                        | 5      | 30,00                 | 38                      |
| 5341910200                  | Čirokové koště s holí                      |                        | 10     | 10,00                 | 39                      |
| 8113017000                  | Štětce kulatý 81101 C 22, držadlo - PH     | 10                     | 100    | 50,00                 | 46                      |
| 6429908200                  | Vál. Vestan 140mm s držadlem               |                        | 30     | 10,00                 | 57                      |
| 6705800200                  | Souprava: Molto. 50mm, držadlo PH, vana    |                        | 20     | 25,00                 | 58                      |
| 6705700200                  | Vál. Molto. 50mm s kovovým držadlem        |                        | 50     | 20,00                 | 58                      |
| 6705500200                  | Vál. Moltopren 100mm s držadlem            |                        | 10     | 20,00                 | 58                      |
| 6704501200                  | Souprava: Molto. 100+Perl. 100, vana, drž. |                        | 25     | 25,00                 | 58                      |
| 8300010200                  | Zakrývaci fólie 4x5m HDPE-7MY              |                        | 20     | 200,00                | 70                      |
| 8751225200                  | Br. papír - typ 175, zrnitost - 220        |                        | 50     | 50,00                 | 79                      |
| 8751226200                  | Br. papír - typ 175, zrnitost - 240        |                        | 50     | 50,00                 | 79                      |
| 8751016200                  | Br. plátno - typ 637, zrnitost - 40        |                        | 50     | 50,00                 | 79                      |
| 8751019200                  | Br. plátno - typ 637, zrnitost - 80        |                        | 50     | 50,00                 | 79                      |
| 8751028200                  | Br. plátno - typ 637, zrnitost - 360       |                        | 50     | 50,00                 | 79                      |
| 8751029200                  | Br. plátno - typ 637, zrnitost - 400       |                        | 50     | 50,00                 | 79                      |
| 8751097200                  | Br. houbičky 4-stranné, zrnitost - 180     | 36                     | 180    | 36,00                 | 81                      |

## Příloha 6: Kupní smlouva

Kupní smlouva číslo: 282270

Dodavatel:  
kartáčovny a.s.

KARTES s.r.o. Brno

Místo dodání  
KARTES s.r.o. Brno

Obi. zákazníka 22/2  
Dat. plnění: 24/02/2010  
Splatnost 60 dní  
č. referenta 13

V souladu s Obchodním zákoníkem se zavazuje prodávající dodat a kupující odebrat zboží v potvrzeném rozsahu podle níže uvedených specifikací. Dodávky budou expedovány dle dopravních dispozic požadovaných na objednávce. Kupní cena za zboží dle faktury prodávajícího je splatná k datu uvedenému na faktuře.  
Kupující bere na vědomí, že případné spory budou řešeny u osob nezapsaných do obchodního rejstříku u Okresního soudu v Pelhřimově, u osob zapsaných do obchodního rejstříku u Krajského soudu v českých Budějovicích.

| Vyro' )           | Popis                                     | DPH % | Sleva % | Množství MJ. | Cena/MJ bez DPH | Cena/MJ s DPH | Cena celkem bez DPH | DPH celkem |
|-------------------|---|-------|---------|--------------|-----------------|---------------|---------------------|------------|
| VX 565 8201074000 | Kbelík TWIST 10ks                         | 20    |         | 10.00        | KS              |               |                     |            |
| Z2 283 4469988200 | Rukavice vepřová useň                     | 20    |         | 48.00        | KS              |               |                     |            |
| W1 616 3326610090 | Kart.ruč.3105/2 10/200EAN                 | 20    |         | 30.00        | KS              |               |                     |            |
| Z2 564 8101059200 | Penza umělá                               | 20    |         | 30.00        | KS              |               |                     |            |
| W1 616 3226335000 | Kartáč šatový 3219/813                    | 20    |         | 10.00        | KS              |               |                     |            |
| W1 616 3631611092 | Mazáček na obuv 3618/106 PH               | 20    |         | 12.00        | KS              |               |                     |            |
| Z2 283 4466516200 | Drátěnka plastová 43ks                    | 20    |         | 20.00        | KS              |               |                     |            |
| Z2 564 4466589200 | Drátěnka nerez spirálová 18g, balení 2 ks | 20    |         | 10.00        | KS              |               |                     |            |
| W1 616 4216127000 | Kartáč podlahový ruční 4209               | 20    |         | 18.00        | KS              |               |                     |            |
| W1 616 4216117000 | Kart.podl.54212 6ks fol.MINIPAK           | 20    |         | 18.00        | KS              |               |                     |            |
| W1 616 5216514095 | Smetáček ruční 5215                       | 20    |         | 24.00        | KS              |               |                     |            |
| W1 616 5213528092 | Smetáček 5220 EKO                         | 20    |         | 20.00        | KS              |               |                     |            |
| W1 616 5256501092 | Souprava smet. s lopatkou 5220 EKO 24ks   | 20    |         | 48.00        | KS              |               |                     |            |
| Z2 616 4299934200 | úkl.soupr.OVAL kbelík,ždímač,mop,hčl      | 20    |         | 30.00        | KS              |               |                     |            |
| Z2 616 4299922200 | Mop náhradní, mokry                       | 20    |         | 10.00        | KS              |               |                     |            |
| W1 616 4466405000 | Kartáč na rad.4420/726 15ks               | 20    |         | 45.00        | KS              |               |                     |            |
| Z2 616 4467031200 | Teploměr okenní MAXI, šroubovací          | 20    |         | 2.00         | KS              |               |                     |            |
| W1 616 2816022000 | Rohožka skládací C 1053                   | 20    |         | 2.00         | KS              |               |                     |            |
| VX 616 5336311000 | Koště chodníkové s holi                   | 20    |         | 10.00        | KS              |               |                     |            |
| VX 616 5336305000 | Koště 30cm s holi120 cm PVC               | 20    |         | 30.00        | KS              |               |                     |            |
| Z2 616 5341910200 | čirok.koště SPECIAL 5x šité s holi        | 20    |         | 10.00        | KS              |               |                     |            |
| W1 616 8113017000 | štetec natěrací kulatý 81101 č. 22 PH     | 20    |         | 50.00        | KS              |               |                     |            |
| Z2 616 6429908200 | Váleček vestan 140mm, hák/6mm             | 20    |         | 10.00        | KS              |               |                     |            |
| Z2 616 6705800200 | souprava:moltopren 55mm.držadlo PH, vana  | 20    |         | 25.00        | KS              |               |                     |            |
| Z2 616 6705700200 | moltopren 55mm, držadlo kovové            | 20    |         | 20.00        | KS              |               |                     |            |
| Z2 616 6705500200 | moltopren 100mm držadlo 280mm             | 20    |         | 20.00        | KS              |               |                     |            |
| Z2 616 6704501200 | Soupr. 100mm-moltopren+perlon.drž.,vana   | 20    |         | 25.00        | KS              |               |                     |            |
| Z2 565 8300010200 | Zakrývaci fólie 4x5m HDPE 7MY             | 20    |         | 200.00       | KS              |               |                     |            |
| Z2 564 8751225200 | Brousicí papír 175 230x280mm P220         | 20    |         | 50.00        | KS              |               |                     |            |
| Z2 564 8751226200 | Brousicí papír 175 230x280mm P240         | 20    |         | 50.00        | KS              |               |                     |            |
| Z2 564 8751016200 | Brousicí plátno 637 230x280 mm P40        | 20    |         | 50.00        | KS              |               |                     |            |
| Z2 564 8751019200 | Brousicí plátno 637 230x280 mm P80        | 20    |         | 50.00        | KS              |               |                     |            |
| Z2 564 8751028200 | Brousicí plátno 637 230x280 mm P360       | 20    |         | 50.00        | KS              |               |                     |            |
| Z2 564 8751029200 | Brousicí plátno 637 230x280 mm P400       | 20    |         | 50.00        | KS              |               |                     |            |
| Z2 564 8751097200 | Br.houbičky 4str 100x70 x27mm a'1ks 180   | 20    |         | 36.00        | KS              |               |                     |            |

Příloha 7: Objednávka zaslána e-mailem

Stránka 1 z 1

24/2

**Od:** "Kartes" <posta@kartes.cz>  
**Komu:** <prodej@spokar.com>  
**Odesláno:** 22. února 2010 14:04  
**Připojit:** CENÍK CZ 4-2009.xls

Dobry den, prosime k objednavce pridat:

820 1074  
446 9988

Kbelik TWIST 10 ks  
Rukavice vepřová useň 48 párů.

//

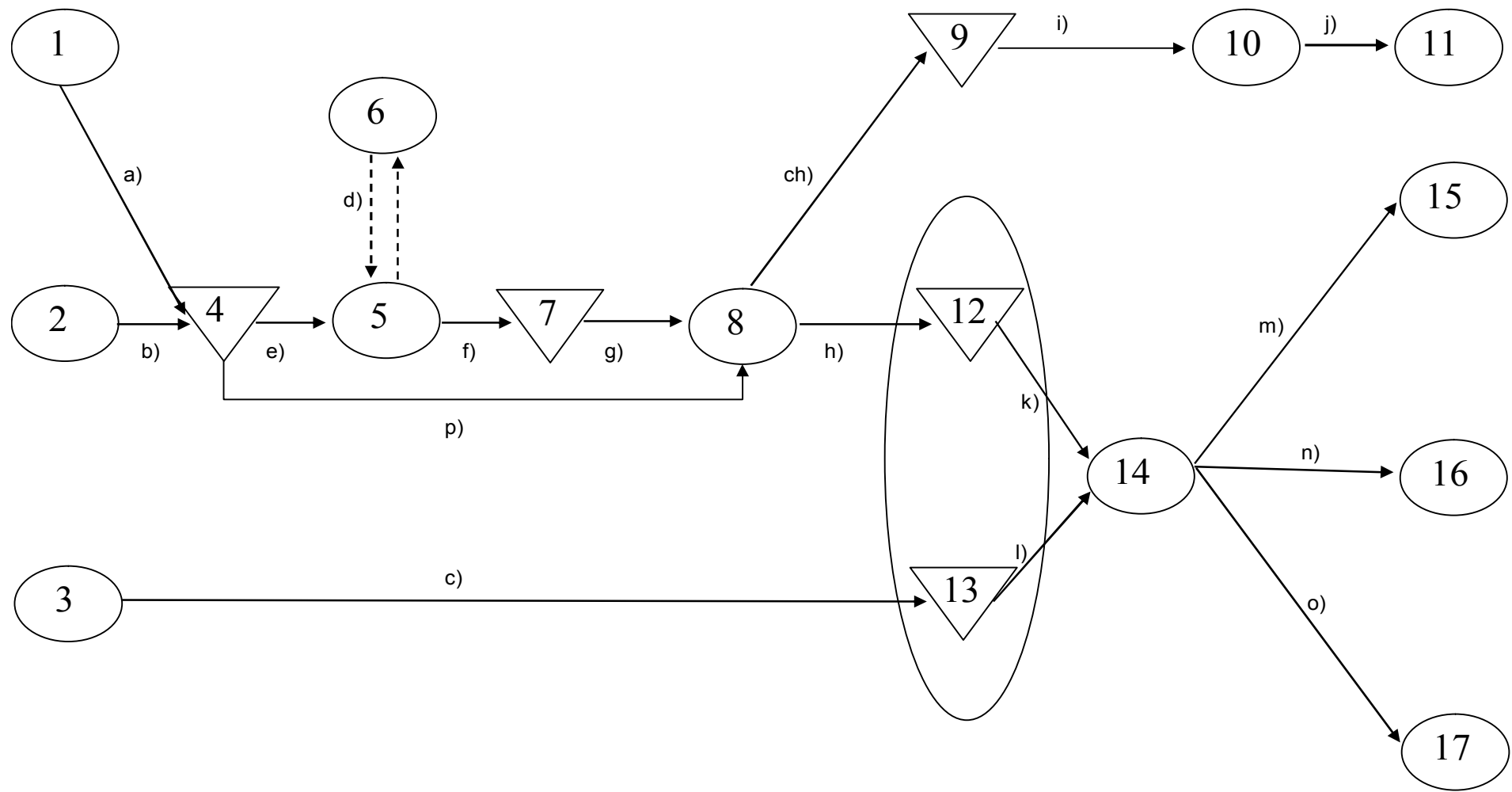
282 270

Děkujeme

Kartes, s.r.o.

22.2.2010

Příloha 8: Dodavatelský řetězec



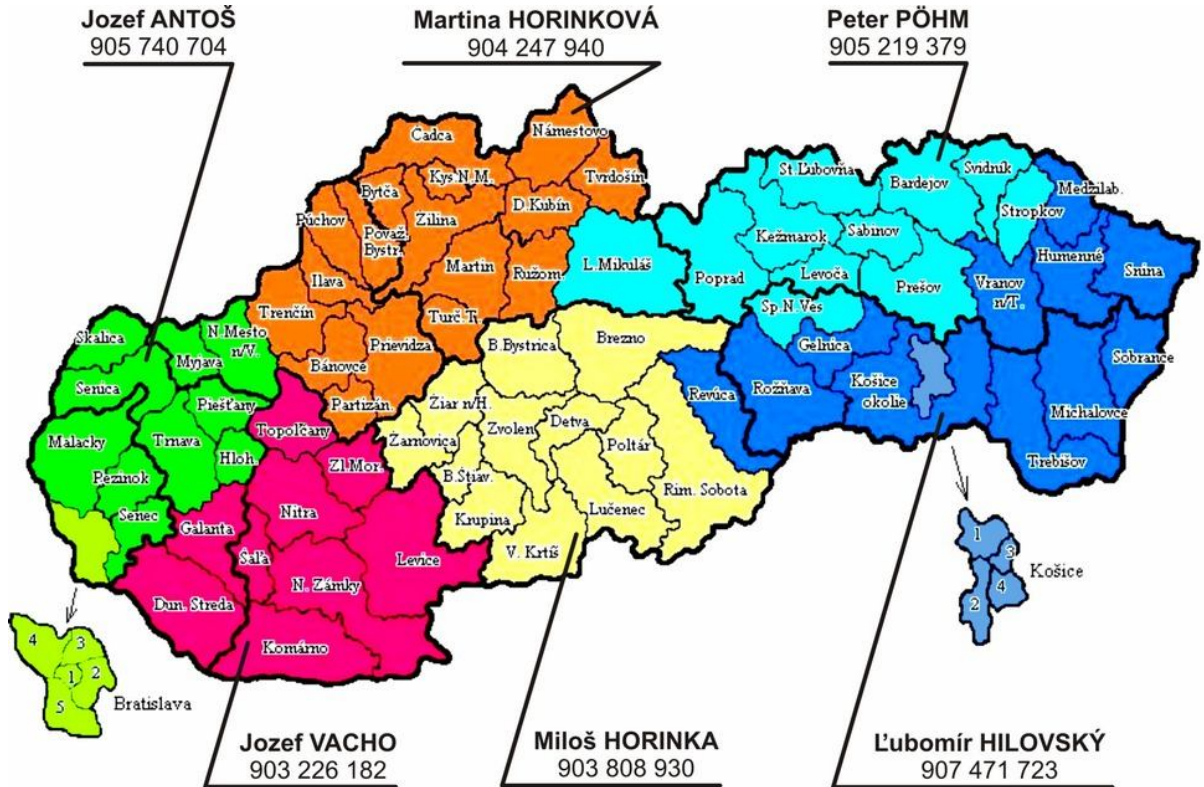
Příloha 9: Legenda k dodavatelskému řetězci

| <b>Číslo</b> | <b>Označení článku</b>            | <b>Číslo</b> | <b>Označení článku</b>         |
|--------------|-----------------------------------|--------------|--------------------------------|
| 1.           | Dodavatelé surovin                | 10.          | Expedice –<br>zakázková výroba |
| 2.           | Dodavatelé obalů                  | 11.          | Export I.                      |
| 3.           | Dodavatelé zboží                  | 12.          | Sklad – běžná výroba           |
| 4.           | Sklad výroby                      | 13.          | Sklad – nakoupené<br>zboží     |
| 5.           | Výroba polotovarů<br>(lisovna PH) | 14.          | Expedice                       |
| 6.           | Odpad                             | 15.          | Export II.                     |
| 7.           | Sklad polotovarů                  | 16.          | Maloobchody                    |
| 8.           | Finální výroba<br>(kompletace)    | 17.          | Velkoobchody                   |
| 9.           | Sklad – zakázková<br>výroba       | x            | x                              |





Příloha 11: Obchodní zástupci pro Slovenskou republiku včetně rozdělení regionů





## Příloha 12: Ukázka poptávky Kartáčoven po dopravě

### Poptávka dopravy Spojené kartáčovny a.s. Pelhřimov - EXPORT

| stát   | místo   | palet/p.míst  | kg                                    | poznámka  | četnost             |
|--|---|---------------|---------------------------------------|---|---------------------|
| Belgie   | 1640Rhode St Genese                           | 5             | 800                                   | palety vyměnit před nakládkou                               | 1xQ                 |
|  |   | 10            | 1600                                  |   |                     |
| Bulharsko  | Burgas  | 45m3          | 8000                                  | 90m3 - volně bez palet                                      | 1xQ                 |
|  |   | celokamion    | 15000                                 | 90m3 - volně bez palet                                      |                     |
|  |   | celokamion    | 20000                                 | 120m3 - volně bez palet                                     |                     |
| Rumunsko   | Bucharest                                     | 45m3          | 7000                                  | volně bez palet   | 1xQ                 |
|  |   | 90m3          | 14000                                 |   |                     |
| Rusko  | 140074 Tomilino(Moskva)<br>celnice Domodedovo | 90m3          | 17000                                 | volně bez palet   | 1xQ                 |
|  |   | 120m3         | 17000                                 |   |                     |
| Polsko   | 32724 Lip.Murovana                            | 15            | 3000                                  | volně bez palet   | 1xQ                 |
| Rakousko   | 2230 Gänserndorf                              | 16            | 3000                                  | palety vyměnit před nakládkou                               | 1xQ jedna z variant |
|  |   | 8             | 1500                                  |   |                     |
| Svédsko  | 16426 Kista                                   | 1             | 400                                   | palety vyměnit před nakládkou                               | 1xR                 |
| Velká Británie   | CF31 3US Bridgend                             | celokamion    | 10000                                 | palety se nevrací   | 3xM                 |
| Svýcarsko  | 9642 Ebnat-Kappel                             | 1             | 400                                   | palety vyměnit před nakládkou                               | 2xR                 |
|  |   | 10            | 2500                                  |   | 1xM                 |
|  |   | 16            | 3500                                  |   | jedna z variant     |
|  |   | 33            | 5500                                  |   | z variant           |
|  | 8302 Kloten                                   | 1             | 100                                   | palety se nevrací   | 1xR                 |
| Finsko   | 01510 Vantaa                                  | 1             | 400                                   | palety se nevrací   | 2xR                 |
|  |   | 3             | 1200                                  |   | jedna z variant     |
|  |   | 5             | 2000                                  |   | z variant           |
| Španělsko  | 08011 Barcelona                               | 1             | 200                                   | palety se nevrací   | 6xR                 |
|  | 08028 Barcelona                               | 1             | 200                                   |   | 1xR                 |
| Holansko   | 5831 Boxmer                                   | 1             | 400                                   | palety vyměnit před nakládkou                               | 1xQ                 |
|  |   | 2             | 800                                   |   |                     |
|  |   | 3             | 1200                                  |   |                     |
| NĚMECKO  | 99837 Berka/Werra                             | 1 PM (1-2pal) | 300                                   | palety vyměnit před nakládkou                               | 1x2M                |
|  |   | 2 PM(3-4pal)  | 600                                   |   |                     |
|  |   | 5 PM (10pal)  | 1000                                  |   |                     |
|  |   | 16PM(32pal)   | 6000                                  |   |                     |
|  |   | 33PM(66pal)   | 6000                                  |   |                     |
|  |   | 38PM(76pal)   | 12000                                 |   |                     |
|  | BERLIN  | 33            | 10000                                 | palety se nevrací   | 1xM jedna z variant |
|  |   | 20            | 6000                                  |   |                     |
|  |   | 16            | 4800                                  |   |                     |
|  |   | 14            | 4200                                  |   |                     |
|  |   | 12            | 3600                                  |   |                     |
|  |   | 10            | 3000                                  |   |                     |
|  |   | 7             | 2000                                  |   |                     |
|  | 4   | 1200          |                                       |   |                     |
|  | 91572 Bechhofen                               | 1PM           | 400                                   | palety vyměnit před nakládkou                               | 1xQ jedna z variant |
| 2PM  |   | 800           |                                       |   |                     |
| 08328 Stuetzengruen<br>08304 Schoenheide<br>08144 Hirschfeld | 1   | 300           | palety vyměnit před nakládkou         | 1-2xM   |                     |
|  | 2-3   | 1000          |                                       | jedna z variant   |                     |
|  | 4-6   | 2000          |                                       | z variant   |                     |
|  | 7-8   | 2500          |                                       | 1xQ jedna z   |                     |
|  | 9-10  | 2900          |                                       | možností  |                     |
|  | 11-12   | 3200          |                                       | z   |                     |
| 42929 Wermelskirchen   | 1 PM (1-2pal)                                 | 500           | palety dát k dispozici před nakládkou | léto 2xM<br>jedna z variant,<br>zima 1xM<br>jedna z variant |                     |
|  | 2 PM(3-4pal)                                  | 900           |                                       |   |                     |
|  | 3 PM(5-6pal)                                  | 1300          |                                       |   |                     |
|  | 4 PM(7-8pal)                                  | 1600          |                                       |   |                     |
|  | 5 PM (10pal)                                  | 2000          |                                       |   |                     |
| 16PM(32pal)  | 4000  |               |                                       |   |                     |
| 33PM(66pal)  | 9000  |               |                                       |   |                     |

#### Poznámky

nakládká Pelhřimov, Libkovodská 1428

CENY Ceny uvést jako kompletní cenu dopravy (s případným dodáním palet před nakládkou)

splatnost splatnost faktury 90 dní od data expedice

M = měsíc, Q = kvartál, P = pololetí, R = rok

Příloha 13: Systémový zakládací vozík a ovíjecí stroj



Příloha 14: Vstupy do logistického centra s nastavitelnými můstkami



Příloha 15: Regálové vybavení logistického centra





Příloha 16: Agáve



Příloha 17: Dotazník pro odběratele

1. Značka SPOKAR je spojena s příznivým image.
2. Sortiment výrobků z nabídky SK je kompletní (= SK nabízí všechny produkty, které VO v dané skupině očekává).
3. Kvalita výrobků je vysoká.
4. Design výrobků je atraktivní.
5. Design výrobků je lepší než v nabídce konkurence.
6. Výrobky mají žádané barvy.
7. Obal výrobků plní dostatečně ochrannou funkci.
8. Obal nebo značení etiketou poskytuje dostatek informací o výrobku.
9. Množství výrobků vnějšího balení vyhovuje potřebám našeho VO.
10. Ceny jsou ve srovnání s konkurencí nízké
11. Nízké ceny vyvolávají představu nízké kvality.
12. Četnost závozu plně vyhovuje potřebám našeho VO.
13. Vykrytí objednávek je vždy stoprocentní.
14. Dodací termíny jsou krátké.
15. Propagace odpovídá současným potřebám trhu.
16. Mediální reklama (tisk, rozhlas, TV) výrazně zvyšuje prodej
17. Letákové akce výrazně zvyšují prodej
18. Spotřebitelské soutěže výrazně zvyšují prodej.
19. Katalog je graficky na špičkové úrovni.
20. Poskytování katalogů plně odpovídá potřebám našeho VO.
21. Výrobky jsou prezentovány na všech významných veletrzích a výstavách.
22. Poskytování vzorků nových výrobků je dostatečné.
23. Oblastní zástupce SK (OZ) navštěvuje náš VO dostatečně často
24. Od OZ dostaneme vždy odborné informace na velmi vysoké úrovni.
25. OZ přináší informace o novinkách, změnách v sortimentu, akčních nabídkách apod. s dostatečným předstihem.
26. OZ pružně reaguje na požadavky našeho VO. Zajišťuje zpětnou vazbu na SK.
27. Uveďte, prosím, zásadní připomínky k aktivitám SK, které nebyly v tomto dotazníku zohledněny.

Příloha 18: Layout logistického centra (plná verze uvedena pouze v originálu práce)

