



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

STUDIE PRŮBĚHU ZAKÁZKY FIRMOU SE ZAMĚŘENÍM NA EXPEDICI

THE ORDER PROCESSING BY FIRM WITH USAGE OF PROJECT MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. ADRIANA INDRÁKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Adriana Indráková

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Studie průběhu zakázky firmou se zaměřením na expedici

v anglickém jazyce:

The Order Processing by Firm with usage of Project Management

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve vybraném subjektu se zaměřením na:

- zákazníky
- dodavatele
- stavy zásob

Cíle řešení

Analýza současného stavu průběhu vybrané zakázky

Teoretická příprava pro zlepšení současného stavu průběhu zakázky z hlediska:

- času
- nákladů

Tvorba metodiky průběhu zakázky s ohledem na zajištění hodnoty pro zákazníka v obchodních zakázkách

Určení podmínek realizace a přínosů

Závěr

Použitá literatura

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce „Školním dílem“. Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

BLAŽEWICZ, J., ECKER, K.H., PESCH, E., SCHMIDT, G., WEGLARZ, J. Scheduling Computer and Manufacturing Processes. Berlin: Springer 2001 485 s. ISBN 3-540-41931-4. BOSSIDY, I., CHARAN, N., BURK, CH. Řízení realizačních procesů. Přel. Grusová, I. Praha: Management Press 2004 224 s. ISBN 80-7261-118-6. LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. Logistika. Přel. Nevrlá, E. Praha: Computer Press 2006 589 s. ISBN 80-251-0504-0. ŘEPA, V. Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování. Praha: Grada 2006 265 s. ISBN 80-247-1281-4. SCHULTE, CH. Logistika. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994 301 s. ISBN 80-85605-87-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 3.12.2012

Abstrakt

Diplomová práce monitoruje průběh zakázky firmou Böhler Uddeholm CZ s.r.o. v prodejním oddělení a v oddělení nákupu a logistiky. Cílem práce je zdokonalení současného stavu a návrh na zlepšení průběhu zakázky s orientací na tvorbu hodnoty pro zákazníka. V teoretické části se práce zaměřuje na informační technologie, cyklus objednávky a její zpracování. V praktické části je představena analyzovaná společnost, popsán průběh zakázky firmou a poté jsou formulovány návrhy, které přispějí k efektivnějšímu průběhu zakázky.

Abstract

Thesis monitors processing of orders in the Böhler Uddeholm CZ s.r.o. company in the sales department and the department of sales and logistics. The aim of the work is to improve current situation and proposal how to improve the procedure of order processing with a focus on creating value for the customer. Theoretical part looks at information technology and the cycle of order processing. In practical part is introduced the analyzed company, is described order processing and at the end I will propose suggestions that ease, improve and quicken order processing itself.

Klíčová slova

Logistika, obchodní zakázky, cyklus objednávky, náklady, nákup, proces, procesní řízení, EDI

Key words

Logistics, commercial contracts, order cycle, costs, purchase, process, procedural management, EDI

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

INDRÁKOVÁ, A. *Studie průběhu zakázky firmou se zaměřením na expedici*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012/2013. 72 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 3. prosince 2012

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc., za odborné vedení této diplomové práce a poskytnuté užitečné rady a informace. Dále bych chtěla poděkovat paní prokuristce společnosti Böhler Uddeholm CZ s.r.o. Ing. Naděždě Števírkové za poskytnuté materiály a informace o společnosti.

OBSAH:

ÚVOD.....	10
1 POPIS PODNIKÁNÍ VE SPOLEČNOSTI BÖHLER UDDEHOLM CZ s.r.o.	11
1.1 Základní údaje o podniku.....	11
1.2 Obchodní činnost	12
1.3 Historie společnosti.....	14
1.4 Prodejní sortiment	14
1.5 Prodejní trhy a konkurence	15
1.6 Zaměstnanci a zaměstnanecká politika	16
1.7 Organizační schéma podniku	17
1.8 Vývoj tržeb.....	18
2 CÍLE ŘEŠENÍ.....	20
3 METODIKA PRÁCE	21
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PRŮBĚHU ZAKÁZKY	22
4.1 Oddělení nákupu a logistiky.....	22
4.1.1 Zahájení procesu nákupu	22
4.1.2 Požadavek na objednávku a přezkoumání objednávky	23
4.1.3 Vytvoření objednávky a zaslání dodavateli	23
4.1.4 Potvrzení objednávky dodavatelem	24
4.1.5 Odeslání dodávky dodavatelem	24
4.1.6 Příjem produktů na sklad	25
4.2 Oddělení prodeje - příjem objednávek.....	28
4.2.1 Dělení materiálu.....	29
4.2.2 Balení	32
4.2.3 Expedice.....	32
4.2.4 Fakturace.....	34
4.3 Proces kontroly a péče o pohledávky.....	37
4.4 Časové hledisko průběhu zakázky	38
4.5 Náklady ovlivňující průběh zakázky.....	41
4.5.1 Náklady na vyřizování objednávek.....	41
4.5.2 Přepravené náklady	42
4.5.3 Náklady na udržování zásob	42
4.5.4 Množstevní náklady	42
4.5.5 Provozní a mzdové náklady.....	43
4.6 Nedostatky vyplývající z analýzy současného stavu a návrhy ke zlepšení.....	44
4.6.1 Návrhy ke zlepšení.....	44
5 TEORETICKÁ PŘÍPRAVA PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU PRŮBĚHU ZAKÁZKY	47
5.1 Logistika.....	47
5.1.1 Role logistiky v ekonomice	47
5.1.2 Role logistiky v podniku	49
5.2 Hlavní položky logistických nákladů.....	49
5.2.1 Náklady na vyřizování objednávek a informační systém	49
5.2.2 Množstevní náklady	50
5.2.3 Přepravené náklady	50
5.2.4 Náklady na udržování zásob	50
5.2.5 Ostatní náklady	51

5.3	Proces	53
5.3.1	Procesní řízení.....	53
5.4	Nákup a nákupní rozhodování	54
5.5	Informační technologie	55
5.5.1	Elektronické zadávání objednávek (EDI)	57
5.6	Cyklus zákaznické objednávky	59
6	TVORBA METODIKY PRŮBĚHU ZAKÁZKY S OHLEDEM NA ZAJIŠTĚNÍ HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA V OBCHODNÍCH ZAKÁZKÁCH	61
6.1	Nákup	61
6.2	Prodej - příjem objednávek	61
6.2.1	Dělení materiálu, balení, expedice.....	62
6.2.2	Fakturace.....	62
7	URČENÍ PODMÍNEK REALIZACE A PŘÍNOSŮ	63
7.1	Určení podmínek v oblasti nákupu	63
7.2	Zavedení softwarové aplikace, školení zaměstnanců.....	64
7.3	Zkrácení pracovní doby a zavedení dvousměnného provozu, systém odměňování.....	64
7.4	Předávání dokumentů pomocí online systému.....	65
7.5	Tisk faktur, potvrzení zakázky a vychystávacích listů.....	66
8	ZÁVĚR	68
9	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	70
10	SEZNAMY	71
10.1	Seznamy obrázků.....	71
10.2	Seznamy tabulek.....	71
10.3	Seznam příloh.....	72

ÚVOD

V poslední době se logistice věnuje velká pozornost, neboť se stává klíčovým nástrojem při hledání východisek, jak zvýšit ziskovost firmy a být konkurenceschopným. Její význam neustále roste spolu s rostoucí globalizací trhu a liberalizací světového obchodu. Firmy jsou vystavovány neustálým konkurenčním tlakům a v této situaci zaujímá logistika své strategické místo. Důsledkem tohoto sbližování je vznik obchodních dohod jako APEC, CEFTA, EFTA, NAFTA a jiné.

Logistika je účinným nástrojem při zdokonalování zákaznického servisu, na který je kladen velký důraz, umožňuje snižovat a řídit oblast nákladů a tím dosahovat i vyšší zisky. Představuje řízený tok informací, energií, materiálů, zboží a dalších prostředků uvnitř podnikových procesů. Je nepostradatelným prvkem každého podniku bez ohledu na jeho zaměření či velikost.

Diplomová práce se věnuje průběhu zakázky a následně expedici ve společnosti Böhler Uddeholm CZ s.r.o. Společnost BUCZ je obchodní společností, nabízející nástrojovou ocel, rychlořeznou ocel, pásovou a nožovou ocel, svařovací a přídatné materiály.

V úvodní části je představena společnost Böhler Uddeholm CZ s.r.o. Analytická část popisuje současný průběh zakázky počínaje přijetím objednávky až po její expedici k zákazníkovi. Teoretická část se zabývá procesem a procesním řízením, logistickým informačním systémem a samotným cyklem zákaznické objednávky. Pozornost je věnována i problematice času a nákladů ve společnosti.

V návrhové části bude stanoven nový průběh zakázky, který povede k efektivnějšímu zpracování zákaznické objednávky.

1 POPIS PODNIKÁNÍ VE SPOLEČNOSTI BÖHLER UDDEHOLM CZ s.r.o.

1.1 Základní údaje o podniku

Böhler Uddeholm CZ s.r.o. (dále také „BUCZ“) vznikla dne 31. prosince 1996 jako právní nástupce společnosti Böhler Praha s.r.o.

Jediný společník

voestalpine Edelstahl GmbH 100%
1030 Wien, Modecenterstrasse 14/A/3
Rakouská republika

Sídlo společnosti a IČO

Böhler Uddeholm CZ s.r.o.
161 00 Praha 6, U silnice 949
Česká republika

IČO 250 89 561

Statutární orgán

Jednatel Tomáš Neuhöfer
430 01 Chomutov, A.Muchy 4086

Prokura Ing. Naděžda Števířková
272 01 Kladno, Hřebečská 2648

1.2 Obchodní činnost

Hlavním předmětem podnikatelské činnosti je nákup a prodej:

- **tyčové oceli (nástrojová a rychlořezná ocel, nožová ocel),**
- **svařovacího materiálu (přídavné materiály),**
- **pásové oceli.**

V roce 2006 rozšířila společnost BUCZ své služby o tepelné zpracování nejen námi dodávaných materiálů, ale i cizích materiálů. Vlastní sklad a kalírna vybudovaná ve Vyškově vedle skladu materiálu poskytuje optimální výběr nástrojových ocelí, dokonalé tepelné zpracování a vytváří tak předpoklad pro maximální životnost.

Společnost vytváří partnerský vztah s několika dodavateli, který je založen na bázi vzájemné důvěry a spolupráce a přináší tak hodnotu oběma stranám. Tyto vztahy jsou dlouhodobě rozvíjeny na základě určitých zásad a principů. Klíčovými faktory úspěšnosti společnosti jsou:

- jakost (schopnost plnit požadavky zákazníků a dalších zainteresovaných stran),
- čas (schopnost plnit požadavky v co nejkratším čase),
- náklady (plnit požadavky s co nejmenší potřebou zdrojů),
- znalosti zaměstnanců (čím vyšší znalosti a schopnosti zaměstnanců, tím pružněji a efektivněji plní požadavky všech zainteresovaných stran).

Společnost BUCZ dodává produkty vyrobené v níže uvedených sesterských závodech:

- ❖ BÖHLER Edelstahl GmbH & Co. KG
- ❖ Böhler Bleche GmbH & Co. KG
- ❖ Böhler Schmiedetechnik GmbH & Co KG
- ❖ Böhlerstahl Vertriebsges.mmbH
- ❖ Böhler Ybbstal Profil GmbH
- ❖ BÖHLER-Uddeholm Deutschland GmbH
- ❖ Gebr. Böhler & Co. AG
- ❖ SCHMOLZ + BICKENBACH
- ❖ STAPPERT SPECIAL STAHL Handel

- ❖ ENPAR Sonderwerkstoffe GmbH
- ❖ Stahl Krebs
- ❖ ESCHMANNSTAHL

Velikost dodávek za období 1.1.2012 - 31.10.2012 vyjadřuje následující tabulka:

Dodavatel	Množství v kg	Množství v Kč
	1.1.2012 - 31.10.2012	1.1.2012 - 31.10.2012
BÖHLER Edelstahl GmbH & Co. KG	1 371 156,62	164 793 681,42
Böhler Bleche GmbH & Co. KG	179 676,00	24 921 337,81
Böhler Schmiedetechnik GmbH & Co KG	4 109,40	17 257 107,23
Böhler Ybbstal Profil GmbH	12 802,90	7 146 018,55
Eschmannstahl	85 532,00	5 373 088,51
Böhlerstahl Vertriebsges.mbH	28 349,00	3 726 281,58
BÖHLER-Uddeholm Deutschland GmbH	2 450,03	773 239,54
BÖHLER-UDDEHOLM France S. A.S.	159,00	60 093,34
SCHMOLZ + BICKENBACH	1 012,00	49 193,12
STAPPERT SPECIAL STAHL Handel	503,00	41 895,99
ENPAR Sonderwerkstoffe GmbH	11,00	37 354,10
Gerdins Cutting Technology AB	500,00	12 557,10
Stahl Krebs	16,00	8 233,00
Gebr. Böhler & Co. AG	10,55	5 981,23
Steirer Eisen	2,00	5 241,33
Celkem	1 686 289,50	224 211 303,85

Tab. 1 Velikost dodávek do firmy Böhler Uddeholm CZ s.r.o.

Z tabulky je patrné, že k největším dodavatelům ušlechtilé oceli patří především společnost Böhler Edelstahl a Böhler Bleche. Objednávky se vystavují denně. V průměru 6-10 objednávek za den.

Neméně významná je i německá společnost Eschmannstahl. Počet vystavených objednávek je nižší. Tzn. 1-3 objednávky týdně.

1.3 Historie společnosti

Společnost Böhler Uddeholm CZ s.r.o. působí na českém trhu již 86 let. Její založení je datováno do roku 1927, kdy v České republice vznikla dceřiná prodejní společnost s názvem „Bratři Böhlerové a spol. akciová společnost Praha“. Poté, v roce 1991 byla společnost přejmenována na Böhler Praha akciová společnost. Následně v roce 1996 došlo k transformaci akciové společnosti na společnost s ručením omezeným - Böhler Praha s.r.o. a v roce 2000 ke konečné změně názvu, tak jak ji známe dnes - Böhler Uddeholm CZ s.r.o..

Společnost Böhler Uddeholm CZ s.r.o. je dceřinou společností světoznámého koncernu voestalpine EDELSTAHL GmbH, který je pátou divizí koncernu VOESTALPINE AG se sídlem v rakouském Linci. Voestalpine EDELSTAHL GmbH hraje důležitou roli na trzích ve více než 60 zemích všech kontinentů. Hlavním předmětem celosvětové nabídky voestalpine EDELSTAHL je nástrojová a rychlořezná ocel, pásová ocel, nožová ocel, výkovky a přídavné materiály pro svařování, navařování a pájení.

Se svými produkčními společnostmi v Rakousku, Švédsku, Německu, Brazílii, USA a prodejními společnostmi po celém světě uspokojuje poptávku více než 100 000 nástrojářen a jiných firem podnikajících v oblasti automobilového, leteckého, elektronického, papírenského, dřevařského, potravinářského, pilařského a textilního průmyslu a v oblasti výroby ocelových konstrukcí či výstavby elektráren.

1.4 Prodejní sortiment

Společnost Böhler Uddeholm CZ s.r.o. je zástupcem koncernu voestalpine EDELSTAHL GmbH pro prodej jeho produktů na trzích v České republice.

Interně je rozdělena do čtyř divizí. Tři z nich mají obchodní charakter a čtvrtá divize poskytuje služby tepelného zpracování.

- **Divize prodeje oceli Böhler a Strip** – prodej rychlořezné oceli, nástrojové oceli pro práci za studena a za tepla, nástrojové oceli pro výrobu forem na plasty, speciální slitiny, prodej pásové oceli na výrobu pil atd.

- **Divize prodeje oceli Uddeholm** – prodej švédské nástrojové oceli značky Uddeholm.
- **Divize Böhler Thyssen Welding (BWG)** – prodej přídatných materiálů pro svařování, navařování a pájení (obalené elektrody, dráty pro svařování plamenem, pásy, atd.).
- **Divize tepelného zpracování** – nabízí služby moderní technologie plynové nitridace, plazmové nitridace, vakuové tepelné zpracování, indukční kalení, popouštění ve vakuu, hlubokého chlazení, atd.¹

1.5 Prodejní trhy a konkurence

Společnost BUCZ sleduje tržby za zboží dle čtyř základních skupin produktů. Jsou to výrobky z tyčové oceli, svařovací materiály, výrobky z pásové oceli a ostatní zboží. Společnost prodává zejména produkty nakoupené u koncernových dodavatelů.

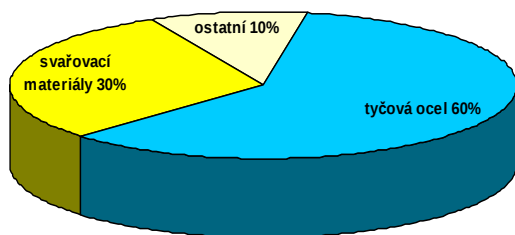
Největší podíl tvoří prodej výrobků z tyčové oceli. Tržby dlouhodobě překračují podíl 60% na celkových tržbách. Je to dáno zejména výrobní strukturou mateřské společnosti voestalpine EDESTAHL GmbH a celého koncernu, který se na výrobu tyčové oceli specializuje.

Druhou nejvýznamnější skupinu výrobků z hlediska tržeb tvoří svařovací materiály. Jejich prodej vzrostl zejména v období ekonomické krize. Na celkových tržbách společnosti se podílí asi 30%.

Další skupinou výrobků jsou výrobky z pásové oceli. Objem prodeje však neustále klesá. Snahou společnosti je utlumovat prodej tohoto zboží.²

¹ Böhler Uddeholm CZ s.r.o. Výroční zpráva za rok 2009. 2009.

² Böhler Uddeholm CZ s.r.o. Výroční zpráva za rok 2009. 2009.



Obr. 1 Tržby podle skupin výrobků (Zdroj: vlastní zpracování)

Konkurenci je potřeba rozdělit podle dvou hledisek. Na konkurenci, která ocel vyrábí i prodává a na konkurenci, která se zabývá pouze obchodní činností. Mezi nejvýznamnější konkurenty podnikající zároveň v oblasti výrobní a obchodní považujeme tyto společnosti:

- Moravia Steel, a.s.
- Ždas, a.s.
- Třinecké železářny, a.s.
- Vítkovice Holding Group.

Mezi nejvýznamnější obchodní konkurenty můžeme zařadit firmy:

- G+S Metal, s.r.o. - distributor produktů společnosti Schmolz + Bickenbach pro český a slovenský trh.
- JKZ Bučovice a.s. - obchodující na trhu s nástrojovou ocelí
- Bogner ocel, s.r.o. - obchoduje na trhu s nástrojovou ocelí a konstrukční ocelí.
- Bohdan Bolzano, s.r.o. - obchoduje na trhu s nástrojovou ocelí, tyčovou ocelí, s žáruvzdornou ocelí.

1.6 Zaměstnanci a zaměstnanecká politika

Společnost BUCZ se z hlediska počtu zaměstnanců řadí mezi střední podniky a současně zaměstnává 45 zaměstnanců. Z důvodu hospodářské krize a nutnosti

snížení nákladů, došlo v roce 2009 ke snížení počtu zaměstnanců o 4 pracovní místa. Více jak polovinu tvoří administrativní pracovníci, zbývající část tvoří dělnické pozice.

Společnost BUCZ umožňuje prostřednictvím odborných seminářů, vzdělávacích kurzů a jazykových kurzů neustálé vzdělávání svých pracovníků. Zaměstnanec, který se rozhodne pro zvýšení kvalifikace studiem na střední nebo vysoké škole, může vedení společnosti požádat o úlevy při studiu. Na základě konkrétního pracovního zařazení rozhodne vedení o využitelnosti zvýšené kvalifikace pro společnost a o udělení této úlevy.³

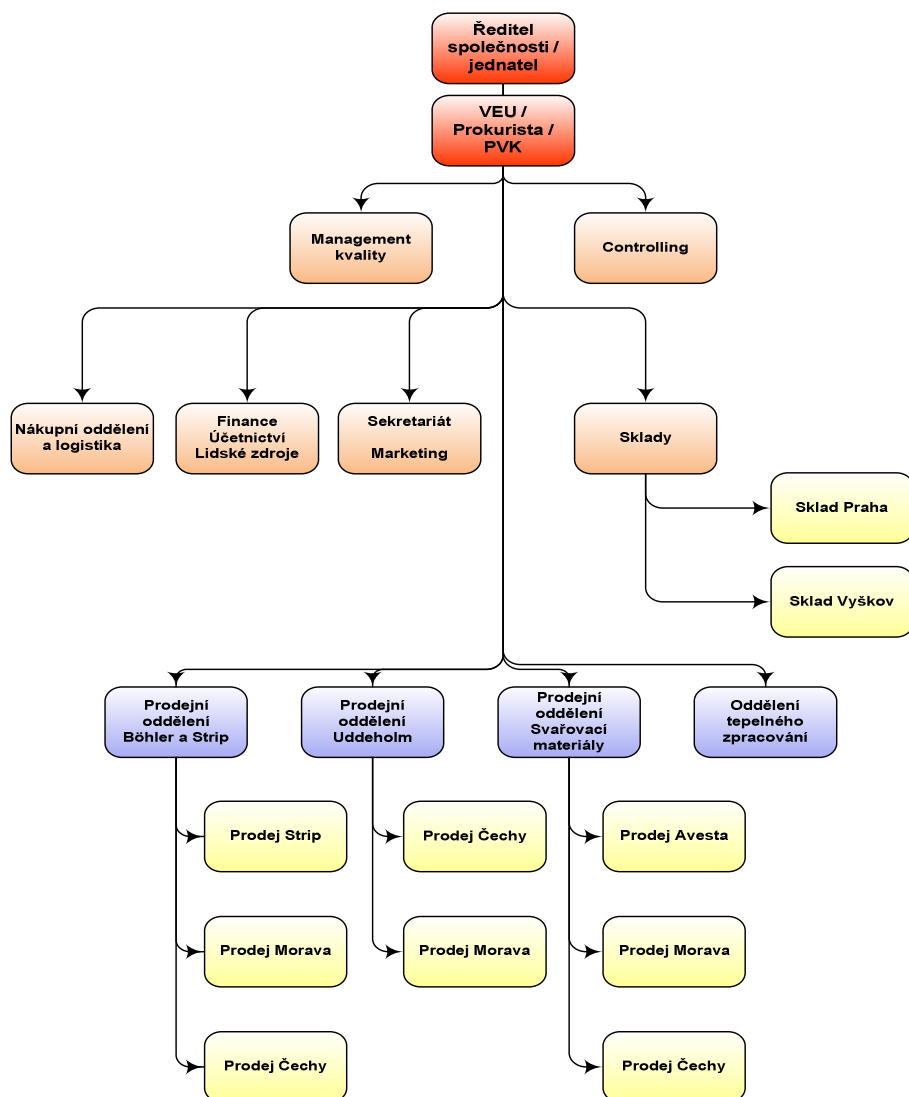
1.7 Organizační schéma podniku

Společnost BUCZ je klasickým představitelem struktury, kde jsou jednotliví pracovníci sdružováni na základě vzdělanosti, odbornosti a zaměření své práce. Struktura podniku je sestavena na základě hierarchických vztahů nadřazenosti a podřazenosti. Jde o kombinaci divizionální a liniové struktury. V čele jednotlivých oddělení stojí vedoucí pracovníci, kteří jsou přímo podřízeni vedení společnosti, tedy jednateli.

³ Interní zdroje společnosti Böhler Uddeholm CZ s.r.o.

Organizační struktura

Böhler Uddeholm CZ s.r.o.



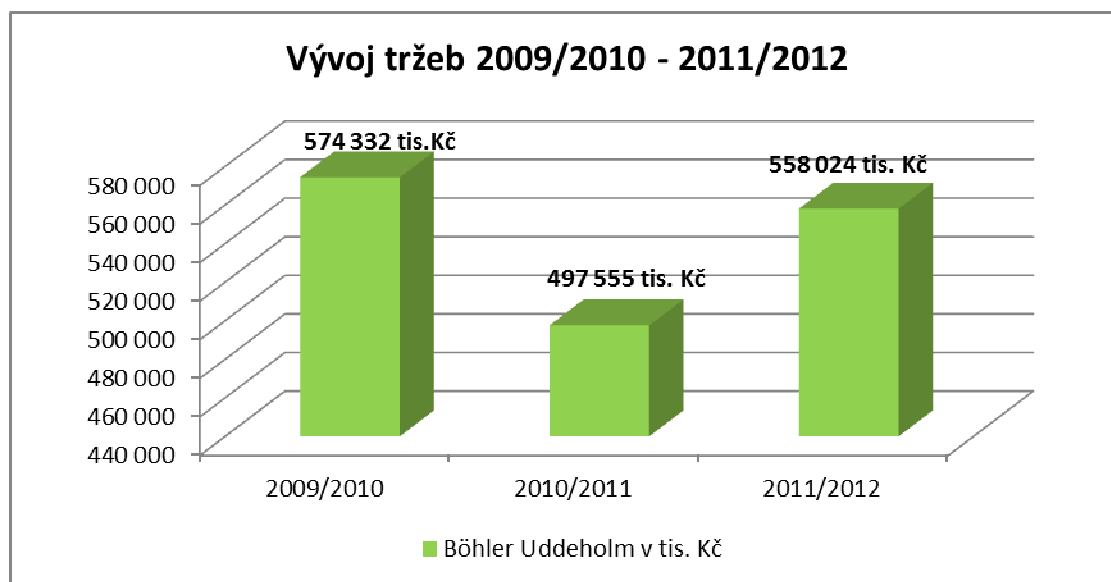
Obr. 2 Organizační struktura (Zdroj: Böhler Uddeholm CZ s.r.o. Organizační struktura. 2011)

1.8 Vývoj tržeb

Výnosy společnosti jsou z velké části tvořeny tržbami z prodeje zboží, což je dáno obchodním charakterem společnosti.

Počátkem roku 2009 byla i společnost BUCZ zasažena ekonomickou situací na trhu. Došlo k poklesu poptávky hlavně v automobilovém a strojírenském průmyslu, čímž se odbyt výrazně snížil. V roce 2009/2010 byla hodnota tržeb 574 332 tis. Kč, v roce 2010/2011 došlo k poklesu tržeb na 497 555 tis. Kč (-15,43%).

Následující rok byl pro firmu mnohem příznivější a došlo opět k růstu tržeb. V roce 2011/2012 společnost vykázala tržby ve výši 558 024 tis. Kč, což představuje nárůst o 12,15 % vzhledem k předchozímu roku. S vývojem tržeb úzce souvisí vývoj obchodní marže, která rostla současně s růstem tržeb.⁴



Obr. 3 Vývoj tržeb v tis. Kč (Zdroj: vlastní zpracování)

⁴ Böhler Uddeholm CZ s.r.o. Výroční zprávy za rok 2005-2010.

2 CÍLE ŘEŠENÍ

Cílem diplomové práce je zdokonalení současného průběhu zakázky s orientací na zlepšení tvorby hodnoty pro zákazníka. Hodnototvorné činnosti budou prošetřeny z hlediska nákladů a možnosti jejich snížení, odhalení činností, které nepřinášejí hodnotu, zlepšení výkonů, snížení zásob, dodržování jakosti materiálu a především realizace dodávek v co nejkratším termínu.

Práce se bude zabývat několika možnostmi zlepšení současného stavu. Snahou bude najít takové metody, které přinesou úsporu z hlediska času a nákladů, lepší informovanost a v neposlední řadě i získání konkurenční výhody. Díky těmto podnikovým zlepšením vzroste nejen spokojenost zákazníků, ale i samotného vedení podniku.

Protože se jedná o obchodní společnost, poskytující dělení nakoupeného materiálu, je práce zaměřena především na oblast samotného dělení materiálu, které nejvíce ovlivňuje dobu zpracování zakázky a výši provozních a mzdových nákladů. Zvýšená pozornost bude taktéž věnována administrativním nákladům a času potřebnému k fyzickému předávání dokumentů, jejich přepisování a dalšímu tisku.

Jedním z nástrojů směřujících k naplnění stanovených cílů je školení zaměstnanců, obsluhující pásové pily, větší zainteresování pracovníků do procesu dělení materiálu a expedice.

Velice vhodným nástrojem k efektivnějšímu a rychlejšímu přenosu dat je elektronický systém EDI, který je zatím rozšířen jen v oddělení nákupu a logistiky.

3 METODIKA PRÁCE

Všechna data použitá v diplomové práci jsem získala z materiálů poskytnutých společností Böhler Uddeholm. Vycházela jsem především z účetních dat, informačního systému SAP a firemních směrnic. Pro zpracování dat jsem využívala programy sady Microsoft Office 2007. Dále bylo využito citované a v seznamu literatury uvedené odborné literatury.

Böhler Uddeholm je světoznámá značka nástrojové, rychlořezné, speciální a pásové oceli, přídavné materiály pro svařování, navařování a pájení. Vývoj a výroba probíhají v několika produkčních společnostech, které spadají pod jeden koncern voestalpine AG, sídlící v Linci. Od roku 2006 nabízí moderní technologie kalení, popuštění ve vakuu, plynovou a mikropulsní plasmovou nitridaci ve Vyškově.

Ve společnosti Böhler Uddeholm pracuji na pozici asistentky prodeje. V diplomové práci jsem využila poznatky ze své několikaleté praxe v této společnosti.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PRŮBĚHU ZAKÁZKY

Společnost Böhler Uddeholm CZ s.r.o. je obchodní společnost, která se zabývá dodávkami ušlechtilých ocelí pro strojírenské odvětví, především pro automobilový a energetický průmysl. Neméně důležité jsou dodávky do klasických strojních firem a kováren.

Následující část diplomové práce popisuje současný stav průběhu zakázky a její expedici.

4.1 Oddělení nákupu a logistiky

Úkolem oddělení nákupu a logistiky je především nákup produktů potřebných k zajištění a realizaci zakázek a dále k zajištění běžného chodu společnosti. Společnost nakupuje z 90 % produkty u svých koncernových dodavatelů. Spolupráce je založena na základě dlouhodobých zkušeností a vzájemně prospěšných dodavatelsko-odběratelských vztazích, které jsou každoročně hodnoceny ekonomickým a controllingovým oddělením na základě kvality dodávek, služeb, dodacích termínů, atd. Oddělení logistiky je společné pro všechny divize.

Nákup je jedním z klíčových procesů podniku, se kterým bezprostředně souvisí tyto procesy:

- Prodej a zákaznické služby.
- Dělení a skladování zboží.
- Expedice zboží.

4.1.1 Zahájení procesu nákupu

Proces nákupu je zahájen v případě, že produkt požadovaný zákazníkem není skladem, nebo pokud má prodejní oddělení nezbytnou potřebu předzásobení skladu.

4.1.2 Požadavek na objednávku a přezkoumání objednávky

Objednávka může být předána těmito způsoby:

- faxem,
- e-mailem.

Požadavkem bývá ve většině případů samotná objednávka od zákazníka. Asistentky prodejního oddělení nebo obchodní referenti přezkoumají skladové možnosti požadovaného množství produktů a jejich rozměrů. V informačním systému SAP zjistí jaká je současná skladová zásoba a pokud požadovaný produkt není skladem, zadají pracovníci prodejního oddělení své požadavky na zakázku a odesílají ji na oddělení nákupu a logistiky.

V tomto procesu dochází k občasným sporům mezi prodejním oddělením a oddělením nákupu a logistiky. Je snahou prodejního oddělení mít co nejvíce produktů skladem, aby mohli rychle uspokojovat zákaznickovy potřeby a přání. Oddělení logistiky se naopak snaží o co nejnižší stav zásob na skladě, neboť váží velké množství kapitálu a jsou jedním z faktorů, které ovlivňují velikost finančních odměn odpovědných pracovníků. V těchto případech je konečné rozhodnutí v kompetenci jednatele společnosti.

4.1.3 Vytvoření objednávky a zaslání dodavateli

Objednávku (německy "Bestellung") vytvoří pracovníci nákupního oddělení a logistiky v informačním systému SAP. Pro potřeby pracovníků jsou objednávky produktů každý den zapisovány do pomocné evidence v programu Excel, která dává rychlý přehled o všech vytvořených objednávkách. Tato evidence funguje také jako zpětná kontrola pro pracovníky prodejního oddělení, kteří si mohou ověřit, zda byla konkrétní objednávka opravdu objednána. Seznam objednávek je přístupný na sdíleném serveru, který je zpřístupněný všem administrativním pracovníkům. Před samotným odesláním objednávky je pracovník oddělení nákupu a logistiky povinen přezkoumat, jestli produkt uvedený v požadavku na objednávku koresponduje s produktem zadaným do systému SAP. Následně jsou objednávky odesílány emailem nebo pomocí přímého napojení na systém EDI - Electronic Data Interchange). Tento

způsob je velice efektivní, neboť šetří čas, který bychom potřebovali k vytištění objednávky, odeslání (faxem, mailem) a založení objednávky. Významná je i úspora administrativních nákladů.

4.1.4 Potvrzení objednávky dodavatelem

Ke každé takto vytvořené objednávce je do 2 dnů zasláno dodavatelem potvrzení, německy "Auftragsbestätigung". V potvrzení jsou specifikovány především tyto údaje:

- termín dodání,
- jakost produktu,
- množství produktu,
- rozměr produktu,
- cena produktu.

Kontrolu provádí pracovníci prodejního oddělení. V případě, že nesouhlasí s některými podmínkami na potvrzení objednávky, jsou poté emailem nebo telefonicky dohodnuty nové, vzájemně vyhovující podmínky. Tyto podmínky může s dodavatelem dohodnout po vzájemné dohodě oddělení logistiky a nákupu nebo prodejní oddělení a o výsledku se vzájemně informují. Potvrzení objednávek si zakládá prodejní oddělení do příslušných spisů, které se týkají daných zakázek.

4.1.5 Odeslání dodávky dodavatelem

Společnost objednává produkty převážně u svých koncernových dodavatelů, proto jsou náklady produktů prováděny v Rakousku a to pravidelně ve středu. Dodavatel informuje oddělení nákupu a logistiky o produktech připravených k nakládce emailem nebo zasláním nákladových listů, německy "Verladeliste". Převahu si ve většině případů zajišťuje společnost BUCZ sama. V případě, že jsou produkty dodávány od jiných obchodních společností, zajišťují přepravu samotní dodavatelé. Produkty od dopravce přebírají pracovníci skladu. Tato činnost bude hlouběji popsána v části skladování a dělení produktů. Na základě vypracovaného seznamu "kontrolní list", provedou zaměstnanci skladu fyzickou kontrolu. *Kontrolní list* zpracovává

oddělení nákupu a logistiky na základě zaslaných dodavatelských faktur. Kontrolní list obsahuje následující specifika:

- číslo objednávky (Bestellung),
- kód produktu,
- rozměr produktu,
- množství produktu,
- jméno zákazníka, pro kterého je produkt určen.

4.1.6 Příjem produktů na sklad

Dodané produkty od dopravce přebírají zaměstnanci skladu, kteří jsou odpovědní za fyzickou kontrolu dodávky dle kontrolního listu. Pokud je pracovníky zjištěna neshoda dodaného produktu s kontrolním listem, je pracovník skladu povinen o této skutečnosti neprodleně informovat nákupní oddělení. Mezi nejčastější příčiny vzniku neshod patří:

- *dodání nedostatečného množství produktů*
Oddělení nákupu a logistiky po dohodě s prodejním oddělením rozhodne, jestli bude chybějící množství dodáno, nebo jestli je dodané množství postačující. V případě, že dodané množství je nedostačující, je na základě tohoto rozhodnutí po dodavateli požadováno dodání správného množství v co nejkratší době. V případě, že je dostačující, požaduje dobropis.
- *dodání přebývajícího množství*
Pokud je dodáno větší množství produktu, než bylo objednáno, rozhodne nákupní oddělení, zdali bude produkt vrácen dodavateli nebo bude produkt umístěn na sklad.

- *dodání chybné jakosti nebo rozměru*

Rozhodnutí o ponechání si chybného produktu opět závisí na rozhodnutí nákupního oddělení.

- *chyba lidského faktoru*

Fyzická kontrola dodaných produktů se provádí na základě kontrolního listu, který vytváří oddělení nákupu a logistiky na základě zaslaných dodavatelských faktur. Může se stát, že pracovníci chybně zapíší rozměr nebo jakost produktu do kontrolního listu. V této situaci je pracovníky chybná položka překontrolována dle dodavatelských faktur a okamžitě opravena.

Po úspěšné fyzické kontrole dodaných produktů na sklad, provede oddělení nákupu na základě potvrzeného kontrolního listu a dodavatelských faktur příjem produktů do systému SAP. Záznam, o provedeném příjmu produktu do systému SAP je "*Příjemka materiálu*". Je to interní doklad, který se automaticky po naskladnění vytiskne a je rozdělen mezi příslušná oddělení (účetní oddělení, nákupní oddělení, prodejní oddělení a sklad).



Obr. 4 Skladování materiálu v regálech (Zdroj: vlastní zpracování)



Obr. 5 Skladování zbytkového materiálu v paletách (Zdroj: vlastní zpracování)



Obr. 6 Skladování materiálu v boxech (Zdroj: vlastní zpracování)



Obr. 7 Skladování zbytkového materiálu v policích (Zdroj: vlastní zpracování)

4.2 Oddělení prodeje - příjem objednávek

Objednávka je reakcí zákazníka na předem vytvořenou nabídku, nebo může být zaslána bez předchozí nabídky, popřípadě může jít o první kontakt zákazníka se společností.

Společnost Böhler Uddeholm CZ s.r.o. má se svými většími odběrateli (zákazníky) sepsány rámcové smlouvy, které se většinou uzavírají na 1 rok. Tyto smlouvy obsahují plánované objednávky konkrétního druhu zboží, rozměru, množství, ceny a data dodání. Zákazník může v průběhu upravovat a zpřesňovat množství zboží, termíny dodání, atd. Tyto rámcové smlouvy jsou pro společnost velice výhodné, neboť poskytují dlouhodobý výhled společnosti.

Druhou skupinou tvoří zákazníci, kteří neodebírají tak velké množství, jako zákazníci s kterými jsou uzavřeny rámcové smlouvy, ale četnost objednávek je větší avšak v menším množství. Těmto zákazníkům jsou vytvořeny speciální ceníky, zahrnující slevu dle množství odebíraného zboží. Tvorbu ceníků má na starosti vedoucí prodejního oddělení. Na jejich tvorbě spolupracují i obchodní referenti a celkovou podobu schvaluje ředitel společnosti.

Objednávka může být přijata několika způsoby:

- 1) faxem,
- 2) e-mailem,
- 3) osobně.

V žádném případě nejsou objednávky přijímány ústně. Je nezbytně nutné, aby zákazníkovi požadavky byly vždy zadány písemně, aby nedocházelo k chybnému dodání množství, jakosti zboží, rozměru, atd.

Třetí skupinu tvoří zákazníci, kteří odebírají zboží 3-5 krát za rok. Těmto malým zákazníkům je zboží dodáváno většinou na dobírku, za hotové nebo na zálohovou fakturu.

Po prozkoumání dostupnosti daného zboží, je zákaznická objednávka zadána asistentkou prodejního oddělení do systému SAP. Se zavedením objednávky do systému SAP kontroluje stav zásob na skladě a zároveň úvěrové podmínky zákazníka. Pokud jsou úvěrové podmínky nevyhovující, je zakázka zablokována a není možné vytisknout

"Vychystávací list", který se předává na sklad pro vychystání zboží. Obchodní referenti nebo asistentka prodejního oddělení kontaktují zákazníka a informují ho o stavu pohledávek po splatnosti. Po uhrazení dlužných faktur je objednávka zadána na sklad. Automaticky probíhá tisk "Potvrzení zakázky" ve 2. kopiích. Jedna kopie je následně odeslána zákazníkovi (elektronicky, faxem), druhá kopie se vyhodí. Měsíčně se v divizi Böhler založí průměrně 313 zakázek. Tisk jedné kopie stojí přibližně 4,20 Kč/kopii. Měsíční náklady na tisk „potvrzení zakázky“ ve 2. kopiích stojí přibližně 2 629 Kč, ročně asi 31 548 Kč. Každá zakázka je jiná, proto počet tištěných stránek, nutných pro potvrzení zakázky, může být daleko vyšší.

Toto potvrzení obsahuje veškeré údaje o zakázce - druh materiálu, rozměr, předpokládaná hmotnost, cena, způsob dodání (vlastní odvoz, spediční služba nebo pošta), platební podmínky a místo dodání.

V případě, že zboží není skladem, zadají pracovníci prodejního oddělení požadavek na objednání zboží oddělení nákupu a logistiky. Proces nákupu probíhá dle již zmiňovaných postupů výše.

4.2.1 Dělení materiálu

Po zadání objednávky do systému SAP a vygenerování "Potvrzení zakázky", vytvoří asistentka "Vychystávací list", který obsahuje údaje o zákazníkovi, kód materiálu, název materiálu, předpokládanou hmotnost a ostatní specifické požadavky zákazníka (řezání, způsob balení, atd.). Vychystávací list se automaticky tiskne ve 2. kopiích a poté je jedna kopie předána na sklad pro vychystání zboží, druhá kopie se vyhodí. Průměrně se vytiskne 626 kopií za měsíc a 313 kopií se automaticky vyhodí. Měsíční náklady na tisk 626 kopií jsou přibližně 2 629 Kč, ročně asi 31 548 Kč. Pokud by se tisk snížil na polovinu, měsíční náklady by se pohybovaly kolem 1 315 Kč za měsíc. V případě, že se k jedné zakázce tiskne několikanásobně vyšší počet vychystávacích listů, náklady jsou daleko vyšší.

Pracovníci skladu při manipulaci se zbožím využívají:

- vysokozdvížné vozíky,
- mostové jeřáby.

Podle svého uvážení, zkušeností a znalostí pak určí pracovník skladu z evidenčního skladového systému, ze kterého materiálu se bude dělit a kde je hledaný kus umístěn. Pracovníci skladu by měly vybrat co nejlepší rozměr polotovaru, aby při jeho zpracování vzniklo co nejméně nevyužitelného odpadu a proces byl tak co nejefektivnější. Pro dělení materiálu máme ve Vyškově 3 pásové pily. Rozhodování o konkrétním použití jedné ze tří pil rozhodují pracovníci skladu. Snahou je, aby byla využita pila s co nejvhodnější tloušťkou řezacího pásu, aby vzniklý odpad (šrot) byl co nejmenší. Pracovníci jsou povinni dodržet požadovaný termín dodání, který je zobrazen na Vychystávacím listu. Zakázka musí být připravena den před tímto datem, neboť společnost BUCZ musí počítat s jedním dnem na expedici. Někteří zákazníci si však zboží vyzvedávají sami a v tomto případě není nutné vychystat zboží o den dříve.

Jakmile je kus rozřezán na požadované rozměry, pracovníci materiál zváží a tuto informaci zapíší do Vychystávacího listu, současně s tavbou, počtem kusů, způsobem balení a materiálovým kódem, pokud se liší od zadaného. Pokud dělením materiálu vznikne zbytkový kus, zaměstnanec skladu jej zapíše do skladového systému a opatří samolepící etiketou, vytištěnou z tohoto systému. Na této etiketě je kód materiálu, pod kterým je daný kus evidován v systému SAP, rozměr, váha, tavba a číslo zbytkového kusu.



Obr. 8 Popis zbytkového materiálu (Zdroj: vlastní zpracování)



Obr. 9 Pila KASTOtec AC 5x10 (Zdroj: vlastní zpracování)



Obr. 10 Pila KASTOtec A 4, Pila KASTOtec SSB (Zdroj: vlastní zpracování)

4.2.2 Balení

Pracovník skladu dle svého uvážení nebo dle zadaných instrukcí na Vychystávacím listu zboží zabalí, aby při manipulaci a přepravě nedošlo k poškození nebo nežádoucímu pohybu zboží. V rámci zlepšení služeb zákazníkům a úspory balicího materiálu, navrhuji definovat způsoby balení na základě rozměrů a hmotnosti materiálu a proškolení pracovníků. Každý kus je polepen vygenerovaným lepícím štítkem, obsahující údaje o váze, rozměru a jméno zákazníka. Způsob jakým bylo zboží zabaleno, zapíše na Vychystávací list (euro paleta, paleta, balíček). Vyplněný Vychystávací list je předán na prodejní oddělení, zajišťující expedici.



Obr. 11 Balení palety (Zdroj: vlastní zpracování)

4.2.3 Expedice

Tato činnost zahrnuje přepravu zboží, která je prováděna na základě dodacích listů, vystavených prodejním oddělením. Pracovníci prodejního oddělení podle vyplněných Vychystávacích listů vytvoří "Dodací list", který obsahuje informace o skutečné váze zboží, rozměry, kód pod kterým je zboží vedeno v systému SAP, tabu, informaci o zákazníkovi a druh spedice. Dodací list je vytištěn v 4 kopiích, 1 kopie se zakládá na prodejním oddělení, 1 kopie se zasílá společně s fakturou zákazníkovi a 2 kopie odchází společně se zbožím. Před vytištěním Dodacího listu se vyskladní materiál ze systému SAP a Dodací list se předá na sklad. Pracovníci skladu zkontrolují

zboží specifikované v Dodacím listu se zbožím přichystaným k expedici. Zboží, které je přichystáno k expedici, je umístěno na místě takto označeným "*EXPEDICE*", aby nedošlo k záměně a nebylo odesláno jiné zboží. Po této kontrole je zboží vyskladněno ze skladového systému.

Malé zásilky jsou expedovány jako "*Obchodní balíček*" Českou poštou. Zadání probíhá elektronicky přes internet. Do zadávacího formuláře se vloží data o zákazníkovi, hmotnost zásilky a způsob dodání (dobírka). Elektronický systém vygeneruje adresní list a poté se vytiskne na samolepící štítek s přiřazeným číslem obchodního balíku, který nám umožňuje průběžně monitorovat jeho aktuální pohyb. V odpoledních hodinách je balík vyzvednut Českou poštou.

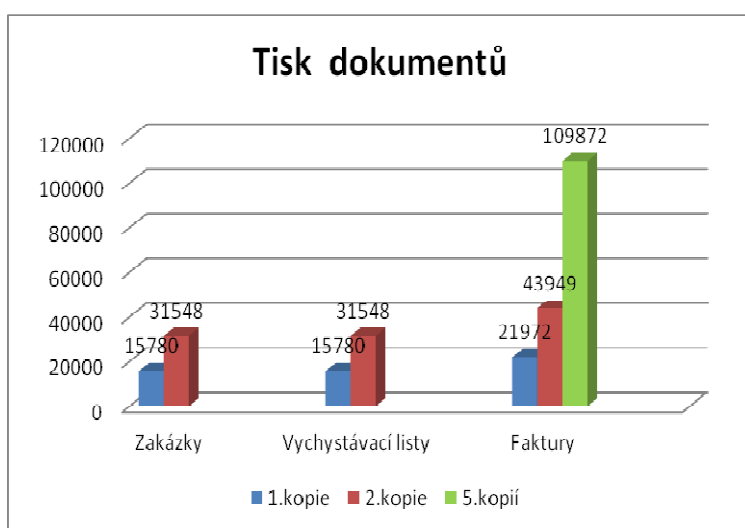
Velké zásilky jsou expedovány na paletách, v případě 2-4 m tyčí volně, nebo ve svazku. Tyto zásilky jsou objednávány elektronicky přes internet. Společnost spolupracuje s jedinou spediční firmou, která zajišťuje přepravu nejen vnitrostátní, ale i zahraniční. Po přihlášení se do online systému zadají všechna důležitá data, jako je váha zboží, způsob balení, rozměry (pokud se zboží posílá volně nebo ve svazku), počet kusů, informace o zákazníkovi, doba vykládky a nakládky a specifické informace, v případě, že zboží je potřeba naložit horní nebo boční nakládkou. Takovéto objednávky se musí spediční firmě odeslat do 11 hodin, později po telefonické domluvě. Zboží je zpravidla naloženo téhož dne do 15:30 hodin, později jen po telefonické domluvě a vyloženo následující pracovní den.

Po přijetí objednávky spediční firma odesílá faxem nebo e-mailem "*Přepravní list*". Na Přepravním listě je uveden datum a čas nakládky a vykládky, SPZ vozidla, jméno disponenta, počet palet, kusů, druh balení, místo nakládky a vykládky a další informace. Přepravní list je určen pro pracovníky skladu, kteří jej dostanou ve 2 kopiích. Obě kopie jsou společně s Dodacím listem předány na sklad. Před samotnou nakládkou je Přepravní list a Dodací list potvrzen přepravním disponentem, který jej podepíše a uvede datum nakládky. Pracovníci skladu potvrdí Dodací list, opatří jej vlastnoručním podpisem, razítkem s vlastním jménem a razítkem společnosti. Jedna kopie je zakládána na prodejním oddělení společně s potvrzeným dodacím listem a druhou kopii si odváží přepravce. Podle Dodacího listu pracovníci skladu nakládají zboží do přepravních prostředků, čímž zamezí záměně zboží. Podle velikosti zásilky je

zboží naloženo ručně, vysokozdvížným vozíkem nebo magnetickým jeřábem. Poté je zboží expedováno.

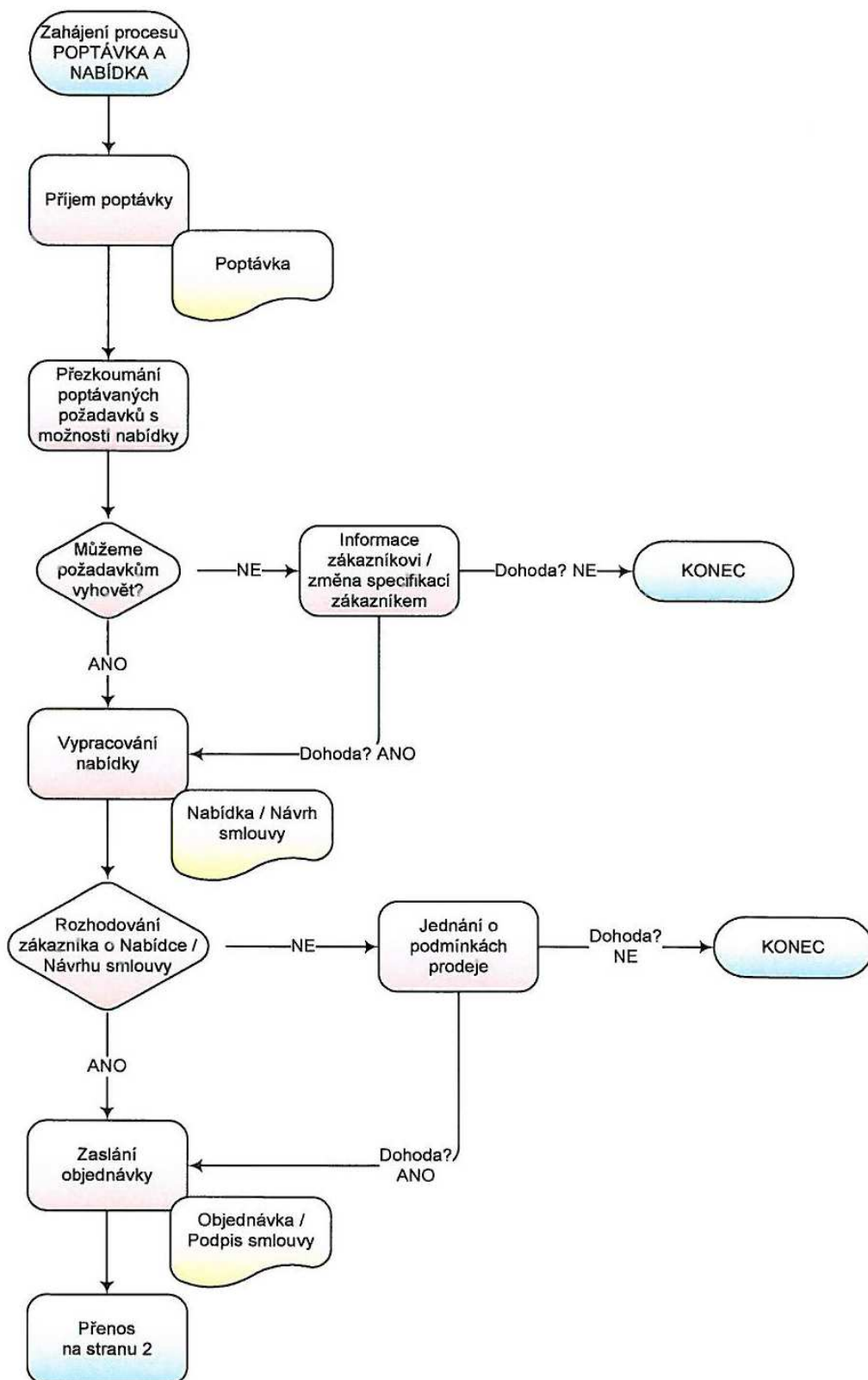
4.2.4 Fakturace

Fakturaci zajišťují asistentky prodejního oddělení v systému SAP. Zpravidla následující den po obdržení potvrzeného Dodacího listu je vytvořena faktura. Díky přechodu z informačního systému Scala na systém SAP, se proces fakturace významně urychlil. Faktura se tiskne v 5 kopiích, 2 kopie jsou zaslány zákazníkovi společně s potvrzeným dodacím listem, 3. kopie se archivuje a odesílá na oddělení účtárny k zaúčtování, 4. a 5. kopie se zakládá a archivuje v prodejním oddělení. Měsíčně se v oddělení Böhler vytvoří v průměru 436 faktur, což znamená tisk 2 180 listů. Náklady na tisk jedné kopie faktury stojí přibližně 4,20 Kč/kopii. Při současném tisku 5 kopií faktur, společnost zaplatí měsíčně přibližně 9 156 Kč, ročně pak 109 872 Kč. Pokud bychom tiskly fakturu pouze v 1 kopii, měsíčně bychom zaplatili přibližně 1 831 Kč, ročně asi 21 972 Kč.

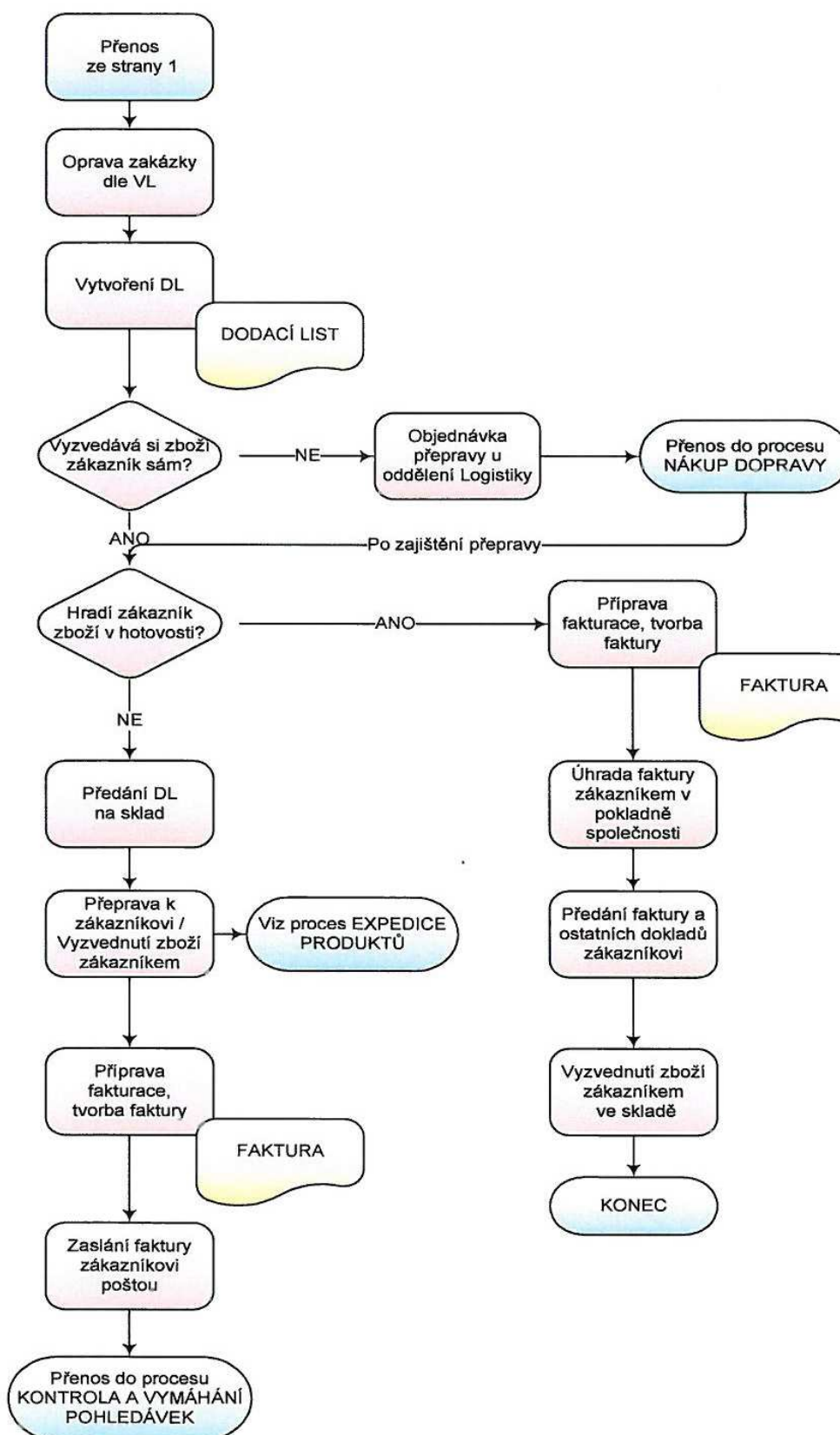


Obr. 12 Tisk dokumentů v Kč za 12 měsíců (Zdroj: vlastní zpracování)

Na následující straně je zobrazeno schéma procesu prodeje ve společnosti Böhler Uddeholm CZ s.r.o.



Obr. 13 Proces prodeje ve společnosti BUCZ 1/2
 (Zdroj: Böhler Uddeholm CZ s.r.o. Interní zdroje. 2011)

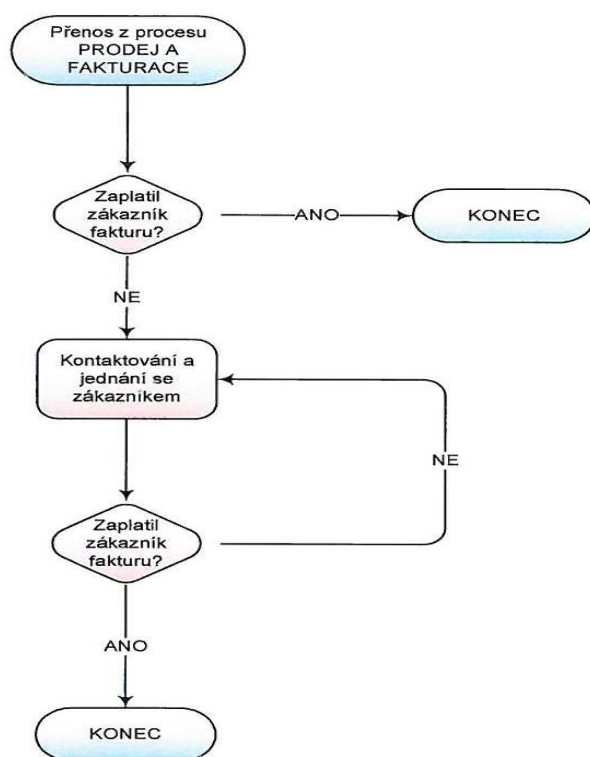


Obr. 14 Proces prodeje ve společnosti BUCZ 2/2
(Zdroj: Böhler Uddeholm CZ s.r.o. Interní zdroje. 2011)

4.3 Proces kontroly a péče o pohledávky

Cyklus zákaznické objednávky ve společnosti Böhler Uddeholm CZ s.r.o. nekončí procesem fakturace, ale procesem kontroly a péče o pohledávky. V systému SAP jsou k dispozici údaje, dle kterých mohou vedoucí prodejního oddělení, obchodní referenti nebo asistentky prodeje sledovat platební morálku jednotlivých zákazníků. V případě, že je zákazník v prodlení, kontaktují tyto pracovníci zákazníka a upozorní jej na prodlení, popřípadě domluví další postup, resp. termín úhrady. Tento proces se neustále opakuje, dokud nedojde ke konečnému zaplacení faktury.

Jestliže nedošlo k úhradě faktury ani po několika výzvěch, informuje vedoucí prodejního oddělení vedoucího ekonomického oddělení, který zváží následné právní kroky.



Obr. 15 Proces kontroly a péče o zákazníka (Zdroj: Böhler Uddeholm CZ s.r.o. Interní zdroje. 2011)

4.4 Časové hledisko průběhu zakázky

Podle výše popsané posloupnosti jednotlivých činností, potřebných při zadávání zákaznické objednávky je změřen čas potřebný pro zadání objednávky do informačního systému, čas potřebný pro vyřízení zákaznické objednávky a doba mezi odesláním zboží a jeho doručením.

Model se zabývá průběhem zakázky, kdy požadovaný produkt je skladem. Protože výrobní závod v Rakousku expeduje materiál do celého světa, není možné uspišit termín dodání objednaného zboží, a proto se v této části budu věnovat zpracování objednávky skladového zboží.

	Jednotlivé navazující činnosti	Čas [min]
1	Kontrola skladového materiálu a zadání objednávky do systému	15 min
2	Generování a tisk Vychystávacího listu	2 min
3	Fyzické předání Vychystávacího listu na sklad	2 min
4	Vyhledání vhodných kusů pro dělení materiálu	8 min
5	Dělení materiálu	60-1626 min
6	Fyzické předání vyplněného Vychystávacího listu	2 min
7	Objednání přepravy online	5 min
8	Založení a tisk Dodacího listu, atestů	20 min
9	Fyzické předání Dodacího listu na sklad	2 min
10	Balení zboží a kontrola s Dodacím listem	8 min
11	Expedice a nakládka	12 min

12	Fyzické předání dokladů na prodejní oddělení	2 min
13	Doba dodání zboží ze skladu k zákazníkovi	1 440 min
14	Fakturace	8 min

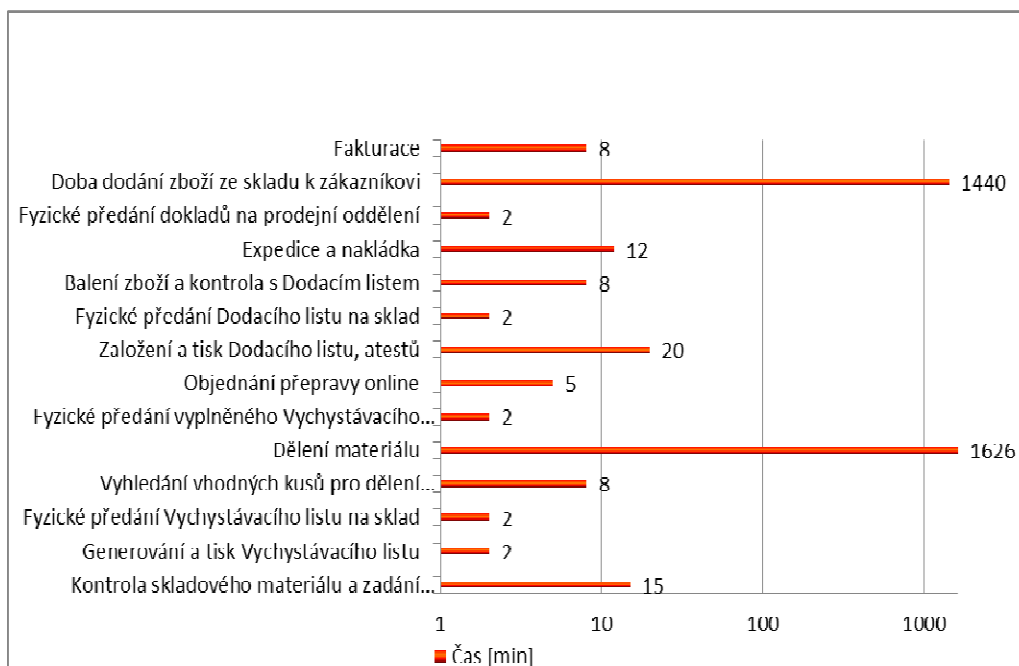
Tab. 2 Průběh zakázky podnikem z časového hlediska (Zdroj: vlastní zpracování)

Z uvedené analýzy je patrné, že kromě doby dodání zboží, kterou nemůžeme ovlivnit, nejvíce času vyžaduje samotné dělení materiálu. Tento proces je vždy individuální a jeho délka částečně závisí na lidském faktoru. Tento časový úsek lze částečně ovlivnit výběrem vhodného kusu tak, aby požadovaný rozměr byl co nejblíží rozměru vybraného základního kusu. Pracovníci skladu při hledání rozměrově vhodných kusů využívají seznam v souboru Excel, který jim tuto práci usnadňuje a urychluje. Ve výše uvedeném případě, vychystání jedné objednávky trvalo 24,10 hod (1 446 min). Aby se eliminovaly chyby způsobené lidským faktorem v podobě špatně zvoleného základního kusu, navrhuji posoudit možnosti vytvoření softwarové aplikace, která by sama vyhledala nejvhodnější kus pro následující dělení materiálu a také určila vhodný stroj. Sníží se velikost vzniklého odpadu, čas potřebný k vyhledání vhodného kusu a odstraní se chybovost lidské faktoru.

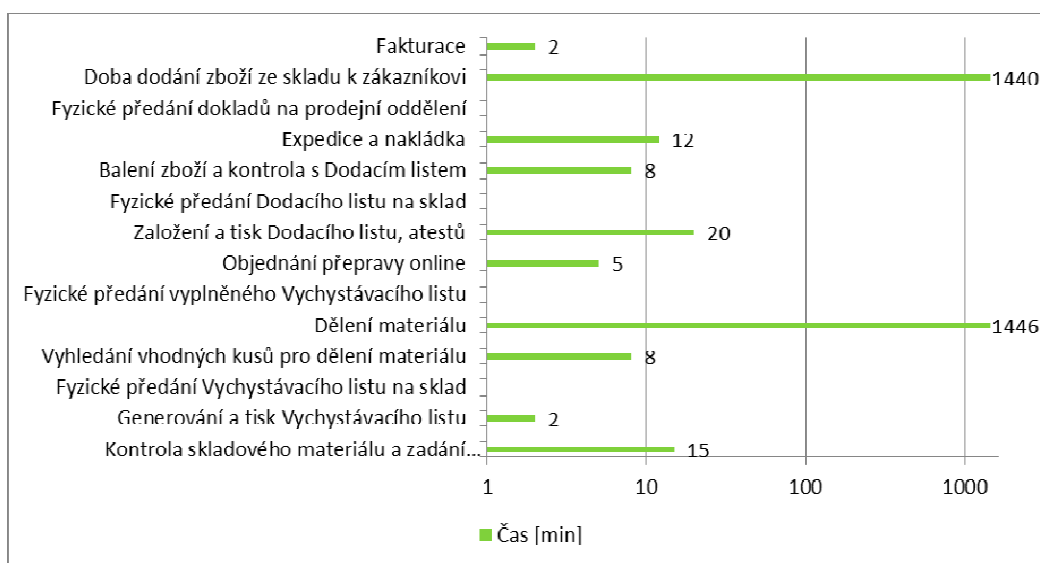
Ke zbytečné ztrátě 8 minut dojde mezi fyzickým předáváním tištěných dokumentů mezi skladem a prodejním oddělením. Manuální činnost s sebou nese mnoho chyb. Jejich opravou dochází k prodlužování času potřebného k vychystání dané objednávky, pokud se odhalí včas. Opakovaný tisk a další kopírování navyšují administrativní náklady. Pokud by se předávání vyplněných dokumentů uskutečňovalo pomocí elektronické výměny, mohl by se tento čas využít například k zabalení dalšího zboží nebo k fakturaci. Došlo by k úspoře a lepšímu využití času, omezení klasické kancelářské práce, zasílání a zakládání dokumentů a snížení administrativních nákladů.

Kontrola skladového zboží a následné zadávání objednávky do systému je časově optimální.

Na následující stránce je průběh zakázky zobrazen graficky.



Obr. 16 Časové hledisko současného průběhu zakázky (Zdroj: vlastní zpracování)



Obr. 17 Časové hledisko nového průběhu zakázky (Zdroj: vlastní zpracování)

Na obrázku 16 je zobrazen současný průběh zakázky, kdy doba potřebná k vychystání této objednávky je 24,1 hod (1 446 min) viz tabulka č. 3 níže. Pokud eliminujeme ztráty při fyzickém předávání dokumentů a tisku 5. kopií faktur, sníží se doba potřebná k vychystání zakázky o 14 min. Pokud se dělení materiálu uskuteční z vhodnějšího základního kusu, může se doba potřebná k dělení materiálu dále zkrátit až o 3 hod (180 min) viz obrázek č. 17.

Co se týče objednávání přepravy přes online systém, je vyhovující. Umožní okamžité zadání údajů do předepsaných formulářů, rychlý výběr z již navstupovaných dat a umožňuje sledovat průběh dodání celé zakázky. Délka přepravy, kdy v jeden den odešlete a druhý den máte "na dvoře", je dnes již běžným standardem. Problém vidím ve využívání pouze jedné spediční společnosti. Možnost výběru z několika speditérů a dopravců umožňuje firmě zasahovat do cenové politiky a tlačit ceny na základě existující konkurence dolů. Pro případ vzniku nepředvídatelných a nahodilých událostí je nutné mít v záloze náhradní přepravní a spediční firmy.

4.5 Náklady ovlivňující průběh zakázky

Společnost Böhler Uddeholm je obchodní společnost, která, jak již bylo uvedeno, se zabývá zejména nákupem a prodejem ušlechtilé oceli. Je zřejmé, že struktura nákladů u obchodní společnosti, bude jiná, než např. struktura nákladů ve výrobním podniku.

Logistické náklady souvisí s aktivitami dané společnosti, které podporují logistický proces. Jde především o náklady na vyřizování objednávek, přepravní náklady, náklady na udržování zásob, množstevní náklady, provozní náklady a mzdové náklady.

4.5.1 Náklady na vyřizování objednávek

Náklady na vyřizování objednávek ve společnosti Böhler Uddeholm CZ s.r.o. představují tyto činnosti:

- ✓ předávání objednávek mezi jednotlivými divizemi,
- ✓ zadávání objednávek do systému,
- ✓ zpracování objednávek,
- ✓ potvrzení objednávek,
- ✓ avízo zákazníkům o připravenosti dodávky.

Roční distribuční náklady za období 1.4.2011 - 31.3.2012 jsou 58 674 tis. Kč, administrativní náklady 21 994 tis. Kč. Ročně se založí asi 9 304 zakázek, tzn., že průměrné náklady na 1 zakázku ve společnosti Böhler Uddeholm jsou 8 670 Kč. Jedna zakázka může samozřejmě znamenat několik dodávek a následně i faktur.

4.5.2 Přepavní náklady

Přepavní náklady představují činnosti, které souvisí s přepravou požadovaného zboží. Ve společnosti BUCZ se náklady mění v závislosti na objemu (hmotnosti) dodávky a vzdálenosti místa nakládky a místa vykládky. Ceny za přepravu se kalkulují na základě stanovené hmotnosti a směrovacího čísla.

Pokud materiál není skladem, objednává se ve výrobním závodu v Rakousku a je k nám doručen kamionovou přepravou. Cena celkové přepravy je rozpočítána do ceny konkrétního zboží. Tyto náklady představují malé procento prodejní ceny. Kalkuluje se přibližně s 1,0- 2,0 Kč/kg materiálu.

4.5.3 Náklady na udržování zásob

Pokud chce být společnost silným konkurentem, musí současně udržovat určité množství zásob, aby se předešlo výpadku v dodávkovém cyklu při zvýšené poptávce. V minulosti měla společnost vázáno velké množství finančních prostředků v zásobách, v roce 2007 přibližně 131 mil. Kč, v roce 2008 došlo ke snížení na 121 mil. Kč, r. 2009/2010 95 mil. Kč a v roce 2010/2011 dokonce jen 75 mil. Kč. Řízení zásob je ve společnosti komplikovanější, protože výroba u některých materiálů může trvat až 3 měsíce. Zde dochází k rozporu mezi nákupním a prodejním oddělením. Prodejní oddělení trvá na předzásobení se materiálem, který později díky nižší poptávce zůstává delší dobu na skladě.

4.5.4 Množstevní náklady

Tyto náklady souvisí s velikostí nakupovaného množství v procesu nákupu. Mezi ně patří položky, kterými jsou rozdílné ceny způsobené nákupem různých množství a také náklady na objednání a sledování objednávek. Při velkém objemu odebíraného množství, může výrobní závod poskytnout zákazníkovi slevu ve výši 10% - 25%.

4.5.5 Provozní a mzdové náklady

Vývoj a vazbu mezi provozními a mzdovými náklady charakterizuje následující tabulka.

Požadované rozměry v mm	Doba řezání [hod]	Váha [kg]	Cena materiálu [Kč/kg]	Odpad [kg]	Odpad [Kč]	Mzdové náklady [167 Kč/hod]	Provozní náklady [222 Kč/hod]
Základní blok 810x610x1250							
830x210x130	12,30	178,00	80,00	36,00	2880,00	2054,10	2730,60
Základní blok 830x610x595							
830x100x100	7,00	65,20	80,00	19,00	1520,00	1169,00	1554,00
Základní blok 500x220x300							
320x210x265	4,50	139,80	80,00	6,20	496,00	751,50	999,00
182x350, 3ks	0,30	71,50	85,00	1,80	153,00	50,10	66,60
CELKEM	24,10	454,50		63,00	5049,00	4024,70	5350,20

Tab. 3 Kalkulace provozních a mzdových nákladů (Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 3 představuje vývoj a vazbu mezi mzdovými a provozními náklady na příkladu možné objednávky. Důležitý je výběr základního materiálu. Pokud pracovníci skladu vyberou vhodný zbytek, ze kterého by daný kus mohli vyřezat, doba potřebná k nařezání tohoto kusu bude kratší, než doba potřebná k dělení materiálu z celého bloku. V tomto příkladu je tato doba 24,10 hodin. S tím souvisí i výše mzdových nákladů. Čím kratší doba je potřebná k dělení materiálu, tím jsou mzdové náklady na tuto zakázku nižší a tím nižší jsou provozní náklady (energie, topení, svícení).

Od volby základního kusu se odvíjí i výše odpadu (prořezu). Při řezání materiálu M238 o rozměru 830x210x130 mm z bloku o rozměru 810x610x1250 mm, je velikost nevyužitelného odpadu přibližně 36,00 kg, což představuje asi 2 880 Kč ceny odpadu, dále pak 2 054,10 Kč mzdových nákladů a 2 730,60 Kč provozních nákladů.

Při dělení kruhového materiálu je možné řezat materiál jak na pile KASTOtec A 5x10, tak na pile KASTOtec A4. Výběr vhodné pily, resp. tloušťka pilového pásu může ovlivnit délku celého procesu dělení materiálu a množství prořezu.

Z provedené analýzy vyplývá, že velikost vzniklého nevyužitelného odpadu, mzdových a také provozních nákladů se dá ovlivnit výběrem vhodného základního kusu a výběrem pily dle tloušťky pilového pásu. S narůstajícím objemem zakázek, může být

velikost úspor daleko vyšší. Problém řeší využití softwarové aplikace viz. 4.4 časové hledisko průběhu zakázky.

4.6 Nedostatky vyplývající z analýzy současného stavu a návrhy ke zlepšení

V dnešní době, kdy je na trhu silná konkurence, by se měl každý podnik snažit o udržení svých stávajících zákazníků, neboť získání nových zákazníků je mnohem nákladnější. Proces nákupu představuje důležitou konkurenční výhodu nejen v oblasti kvality dodávaného sortimentu a ceny, ale zejména délky dodací lhůty. Společnost přichází o množství potenciálních zákazníků z důvodu dlouhé dodací lhůty. Ne každý podnik má precizně zvládnuté plánování výroby, a pokud se vyskytne mezera ve výrobním programu, potřeba dodání požadovaného produktu je okamžitá.

Největší problém vidím v nákupním procesu, dále v procesu zpracovávání a přenosu jednotlivých dokumentů, v oblasti dělení materiálu, procesu kontroly a kompletace objednávky před expedici a v neposlední řadě taky v nadměrném tisku nepotřebných dokumentů.

Nákup zastává jedno z nejdůležitějších míst v celém podnikovém systému, protože na jeho efektivnosti závisí úspěšnost celého obchodního případu.

4.6.1 Návrhy ke zlepšení

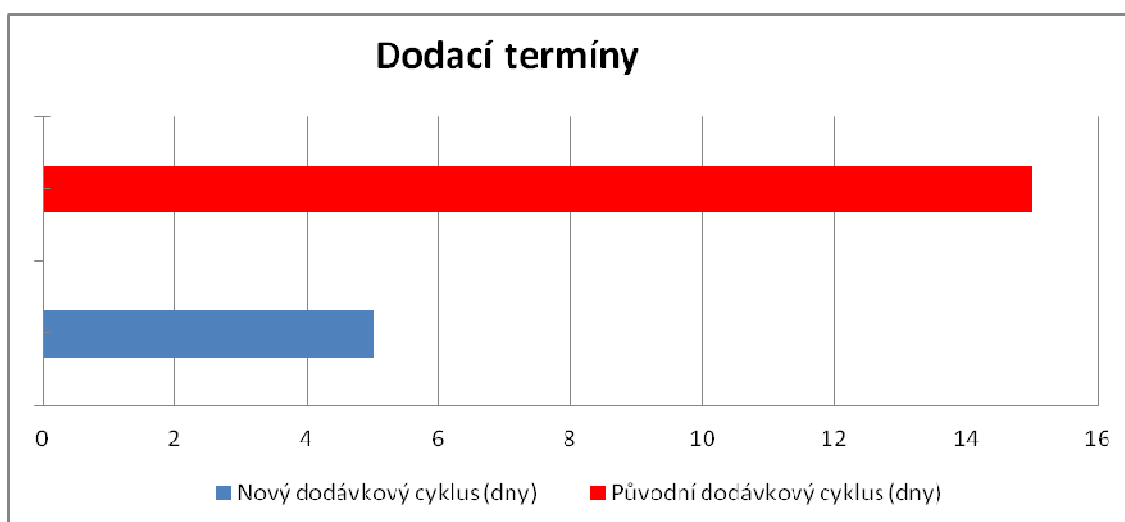
Zřízení konsignačního skladu

S největšími zákazníky, kteří odebírají materiál bez potřeby dalšího dělení materiálu, uzavřít smlouvy o **zřízení konsignačního skladu**. V konsignačním skladu uložit zboží ve vlastnictví dodavatele, kdy na základě požadavků odběratele dochází k návozu nového zboží. O každém výdeji zboží odběratel informuje dodavatele. Výhodou je, že konsignační sklad je zřizován v blízkosti cílového pracoviště a potřebný materiál je okamžitě k dispozici. Výrazná je také minimalizace počátečních nákladů, protože se materiál dodává bezplatně na místo určení. Odběratel platí jen za to, co opravdu

spotřebuje. Společnost Böhler Uddeholm naopak sníží množství zásob na skladě a přenesení část nákladů na odběratele.

Zkrácení dodacího cyklu řezaného materiálu

Zákazníci, kteří odebírají materiál řezaný dle jejich požadavků, mají možnost, si materiál objednat dle jejich plánované měsíční spotřeby na sklad ve Vyškově, proti zaplacení ½ hodnoty objednávky okamžitě na základě vystavené zálohové faktury a zbývající část po spotřebování veškerého materiálu, maximálně však do 60 dní od navedení zboží na sklad. **Dodací cyklus se zkrátí z 3 týdnů na 5 dnů.**



Obr. 18 Zkrácení dodacího cyklu (Zdroj: vlastní zpracování)

Vyjednání lepších podmínek u dodavatelů

Dále navrhuji ze strany vedení vyjednat lepší podmínky pro dodávky materiálu do České republiky, alespoň pro materiály, které není potřeba dělit na menší rozměry. Pokud se jedná např. o celé tyče, nesmí dodání materiálu trvat tři týdny, stejně jako dělení několika kostek materiálu, ale max. jeden týden od objednání.

Rozšíření využití online systému

Co se týče zpracovávání a přenosu jednotlivých dokumentů, myslím si, že tyto úkony jsou náročnější z časového hlediska (přenos Vychystávacích listů na sklad a jejich kopírování, přenos Dodacích listů do skladu a ze skladu, kopírování přepravních listů, zakládání dokumentů). S ohledem na rostoucí administrativní náklady navrhuji **rozšíření využití elektronického online systému** i do ostatních procesů podniku. Což

umožní rychlé předání požadovaných informací příjemci a sníží náklady, které souvisí, s kopírováním, zakládáním a tiskem dokumentů.

Snížení nákladů na tisk

Faktury se budou tisknout pouze v 1 kopii. Pokud snížíme tisk faktur ze stávajících 5 kopií na 1 kopii, společnost sníží své náklady o 87 900 Kč za rok, při snížení tisku vychystávacích listů a potvrzení zakázek se jedná o úsporu 47 322 Kč za rok.

Vypracování interní směrnice

Fyzická kontrola připraveného materiálu neprobíhá tak jak by měla, vzhledem k občasným reklamacím (chybějící dodací listy, špatně označený materiál, chybný počet kusů, apod.). Chyby lidského faktoru jsou běžné, ale abychom tento faktor co nejvíce eliminovali, zavedly se procesy kontroly, které by měly vzniku těchto nežádoucích situací zabránit. Doporučuji, aby byli zaměstnanci skladu do procesu více zainteresováni a motivováni formou odměn a benefitů. Navrhuji vypracovat **interní směrnici** pro systém odměňování zaměstnanců a jasně stanovit cíle pro dané časové období. Rozdělení platu na 2 složky, fixní a variabilní. Variabilní složka platu se bude odvíjet od kvality provedení a splnění jednotlivých úkolů (cílů), které určí vedoucí skladu.

Školení zaměstnanců a zavedení softwarové aplikace

Při analýze dělení materiálu bylo zjištěno, že pracovníci skladu ovlivňují velikost vznikajících nákladů. Proto navrhuji nejdříve proškolení zaměstnanců v oblasti využitelnosti a vlastností materiálů, poté zavedení softwarové aplikace, která dokáže sama vyhledat vhodný kus k řezání materiálu viz. 4.4.

Zkrácení pracovní doby

Dále navrhuji rozdělení jednosměnného provozu na provoz dvousměnný, při současném zkrácení pracovní doby na 6 hodinový úvazek. Při plném obsazení pil, jsou dva pracovníci nedostatečně vytížení. Při mzdových nákladech 167 Kč/hod a snížení pracovní doby o 2 hodiny, se ročně na 2 pracovnících uspoří 1008 hodin, to je 168 336 Kč za rok.

5 TEORETICKÁ PŘÍPRAVA PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU PRŮBĚHU ZAKÁZKY

5.1 Logistika

Logistika je velice rozsáhlý obor, který ovlivňuje životní úroveň společnosti ve všech směrech. V dnešním moderním a vyspělém prostředí jsme zvyklí na to, že logistické služby fungují perfektně a tak nějak automaticky a důležitost logistiky si uvědomíme tehdy, až nastane nějaký problém (např. nedodání potravin a oblečení do obchodů). Logistika se netýká pouze výrobní sféry, ale všech podniků a organizací, státní správy, škol a organizací poskytující bankovní nebo finanční služby.

Definice logistického řízení

Logistické řízení je proces plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a skladování zboží, služeb a s tím souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby. Cílem je optimalizace logistických výkonů a uspokojení požadavků zákazníků.⁵

5.1.1 Role logistiky v ekonomice

- *Logistika představuje významnou složku HNP*
- *Logistika jako zdroj přidané hodnoty - využití času a místa*

Logistika jako významná složka HNP hraje v ekonomice důležitou roli. Představuje jednu z hlavních výdajových položek podniků. V roce 1980 dosahovaly logistické náklady v USA hodnoty cca 17,2% HNP, později v roce 1996 došlo k poklesu na cca 10,5%. Americký průmysl vynaložil přibližně 451 milionů dolarů na přepravu zboží a asi 311 milionů dolarů na udržení a skladování zásob. Pokud by byly logistické náklady stále takto vysoké, znamenalo by to, že by se v USA vydalo asi o 510 milionů dolarů více. Tento nárůst by se promítl do vyšších spotřebitelských cen nebo do nižších podnikových zisků, nebo možná do obojího. Výsledkem by tedy bylo snížení životní

⁵ LAMBERT,D, M, STOCK, J. R. a E LLRAM, L. M. Logistika. 2000, (s. 2-3).

úrovně anebo nižší daňový základ. Pokud to shrneme, můžeme konstatovat, že zvýšením efektivnosti logistických operací, přispívá logistika ke zlepšení ekonomické situace podniku jako celku.

Dále je logistika nástrojem podporujícím pohyb a plynulý tok několika ekonomických transakcí, je nezbytná při uskutečňování prodeje jakéhokoliv zboží nebo služby. Tzn., že pokud zboží nepřijde včas, zákazníci si jej nemohou koupit.

Logistika jako zdroj přidané hodnoty - využití času a místa

Logistika se podílí na vytváření přidané hodnoty a tvorbě určitých přínosů. Rozlišujeme čtyři typy přínosů:

- výrobek,
- vlastnictví,
- čas,
- místo.

Výrobek představuje proces tvorby zboží nebo služby, popřípadě přizpůsobování do tvaru, který vyhovuje zákaznickým potřebám.

Vlastnictví představuje přidanou hodnotu výrobku nebo služby z titulu toho, že je zákazník schopen získat skutečné vlastnictví (např. formou půjček).

Podstata přínosu času tkví v tom, že daná položka je k dispozici tehdy, když ji potřebujeme. Tento přínos se projeví např. ve výrobním podniku, kdy je bezpodmínečně nutné mít zabezpečeny všechny materiály nutné pro výrobu, aby nedocházelo k zastavení výrobní linky. Na trhu znamená časový přínos skutečnost, že zboží je k dispozici zákazníkům tehdy, když ho skutečně potřebují. Pokud ale zboží k dispozici není, nepřináší zákazníkovi žádný prospěch.

S časovým přínosem úzce souvisí i přínos místa. To znamená, že zboží či služba jsou dostupné tam, kde je jich zrovna zapotřebí. Pokud je zboží ještě na cestě, případně ještě nebylo odesláno ze skladu, pak nevytváří pro zákazníka žádný užitek.

5.1.2 Role logistiky v podniku

V posledních letech, se právě logistice věnuje zvýšená pozornost a připisuje klíčový význam při hledání možností, jak zlepšit ziskovost a konkurenční schopnosti podniku. Začátkem 90. let se většina podniků zaměřovala především na zákaznický servis. Dokonce i podniky, které se do té doby striktně držely "marketingové koncepce", přehodnotily svůj přístup a svou pozornost zaměřovaly na zákazníka. Tento trend zaměření na zákazníka a přetrvává i v dnešní době.

- *logistika podporuje marketing*
- *zkoumá nákladové vazby v logistice⁶*

5.2 Hlavní položky logistických nákladů

Logistické náklady jsou vyvolávány činnostmi, které podporují logistický proces. V následující části budou popsány hlavní kategorie logistických nákladů. Jsou to náklady na vyřizování objednávek a informační systém, přepravní náklady, náklady na udržování zásob, množstevní náklady, provozní náklady a mzdové náklady.

5.2.1 Náklady na vyřizování objednávek a informační systém

Tato skupina nákladů zahrnuje náklady, související s činnostmi jako jsou předávání objednávek, založení objednávek do informačního systému, zpracování objednávek, avízo zákazníků o připravenosti dodávky apod. Systém vyřizování objednávek a s ním spojený informační systém se podílí na dobré úrovni zákaznického servisu a řízení nákladů. Představují nesmírně důležité investice.

Přepravci a dopravci investují velké finanční prostředky do zdokonalení svých informačních systémů, aby si zajistili elektronickou výměnu dat (EDI), satelitní přenos dat či využití čárových kódů a jejich snímání.

⁶ LAMBERT, D, M, STOCK, J. R. a E LLRAM, L. M. Logistika. 2000, (s. 10-13).

5.2.2 Množstevní náklady

Logistické množstevní náklady mají svůj původ v množstvích, o která se jedná v procesu nákupu. Představují skupinu nákladů spojených se změnami v nakupovaných množstvích. Mezi položky množstevních nákladů patří např. ztráta kapacity způsobené výpadky při výměně pilového pásu nebo přechodu na jiného dodavatele, cenové rozdíly způsobené nákupem různých množství, náklady na podání a sledování objednávky, apod.

Na tyto náklady by se nemělo nahlížet izolovaně, protože mohou ovlivnit řadu jiných nákladů. Představme si, že obchodní podnik má slabiny v řízení zásob na skladě a zapomene včas objednat zboží pro pravidelné odběry zákazníka. Celkově se sníží kvalita zákaznického servisu, plnění objednávek vážně, je narušena plynulost dodávek do podniku, v důsledku pozdního objednání zboží budou růst i náklady na vyřizování objednávek, neboť se budou prověřovat a urgovat možné termíny dodání, bude se volat zákazníků, aby věděli v jakém stavu je jejich objednávka. Zvýší se i dopravní náklady, neboť se budou zákazníkovi odesílat částečné, rozdělené dodávky. Z uvedeného příkladu vyplývá, jak je důležité zkoumat souvislosti mezi jednotlivými náklady a dopady jednoho typu nákladů na náklady jiné.

5.2.3 Přepravní náklady

Přepravní náklady vyvolávají aktivity spojené s přepravou zboží. Náklady lze členit podle zákazníků, dodávaných produktů apod. Pro přepravní náklady je typické, že se mění v závislosti na objemu dodávky, hmotnosti dodávky, přepravní vzdálenosti, místu nakládky a vykládky. Dalším důležitým faktorem je i zvolený druh dopravy (silniční, železniční, letecká, lodní či kombinovaná).

5.2.4 Náklady na udržování zásob

Logistické činnosti, v jejichž důsledku vznikají náklady na udržování zásob, jsou řízení zásob, balení, "zpětná logistika" (likvidace odpadového materiálu) apod. Náklady

na udržování zásob zahrnují několik různých položek. Pro účely rozhodování jsou přípustné pouze ty náklady, které se mění v závislosti na objemu skladovaných zásob:

- *kapitálové náklady* (náklady z vázanosti oběžných prostředků v zásobách) či náklady příležitosti, které by podnik dosáhl, kdyby je investoval jiným způsobem, tzn., kdyby nebyly vázány v zásobách,
- *náklady spojené se službami* (zahrnující pojištění a zdanění zásob),
- *náklady na skladování zásob* (týkají se nákladů na skladovací plochu),
- *náklady na rizika - ztráty* (plynou ze zastarání zboží, poškození atd.).⁷

Výše nákladů na stavy zásob roste se stoupajícím počtem skladů. Čím rozsáhlejší je výrobní program podniku, tím větší úspora nákladů se očekává. Proto se v regionálních a expedičních skladech skladují jen části výrobního sortimentu, zejména zboží s velkou obrátkovostí (s velkou poptávkou). Mezi jednotlivými úseky skladování a dopravou existuje přímý vztah substituce. Tzn. snižování zásob ve skladech a snižování počtu skladů je nutné kompenzovat prostřednictvím rychlé přepravy, aby se dosahoval požadovaný stupeň poskytování služeb. Určité snížení stavu zásob je účelné tehdy, převyšují-li úspory na vázání kapitálu a skladovacích nákladech dodatečně vzniklé dopravní náklady.⁸

5.2.5 Ostatní náklady

Náklady se v podnikové ekonomice definují jako *peněžně vyjádřená hodnota výrobních prostředků, které podnikové hospodaření vynakládá při své realizaci zboží*.

Náklady vznikají ve všech článcích logistického řetězce, někdy je ale obtížné je přiřadit k jednotlivým článkům. Pokud by podnik produkoval pouze jeden výrobek, potom by bylo přiřazování nákladů mnohem jednodušší. Ve skutečnosti se většina podniků zabývá produkcí několika výrobků nebo služeb vedle sebe.

⁷ LAMBERT, D. M., STOCK, J. R. a ELLRAM, L. M. Logistika. 2000, (s. 21-24).

⁸ SCHULTE, CH. Logistika. 1994, (s. 213-214).

Fixní a variabilní náklady

Podle závislosti nákladů na objemu prováděných výkonů rozeznáváme náklady fixní a variabilní.

Fixní náklady (někdy označované jako pevné) jsou náklady, které se s rostoucím objemem výroby nemění. Samozřejmě to neznamená, že jsou za každé situace stejné. Pokud např. dojde ke zvýšení cenové hladiny, můžou se tyto náklady zvýšit. Mezi fixní náklady patří např. náklady na informační technologie, náklady na vytápění haly, odpisy, nájemné atd.

Variabilní náklady se mění s rostoucím objemem výroby v určitém období.⁹ Růst variabilních nákladů může mít různý průběh a podle toho rozlišujeme variabilní náklady na:

- proporcionální (lineární) náklady,
- podproporcionální (degresivní) náklady,
- nadproporcionální (progresivní) náklady.

Přímé a nepřímé náklady

Přímé náklady jsou takové náklady, které přímo souvisejí s pracovní zakázkou a lze je přesně přepočítat na jednotlivé výkony na kalkulační jednici. Do přímých nákladů patří materiál, mzdy, ostatní přímé náklady, atd.

Nepřímé náklady jsou skupiny nákladů, které nelze jednoznačně určit pro jednotlivé pracovní zakázky. Tyto náklady jsou přiřazovány k zakázkám, ale jde o složité výpočty, pro něž existuje několik metod (např. kalkulace přírážková, kalkulace dělením). Detailní členění dle původu nákladů se většinou neprovádí, protože náklady na evidenci by mohly být v konečné fázi vyšší než výhody plynoucí získáním těchto informací. Do této skupiny nákladů patří např. náklady na vytápění, osvětlení, atd.¹⁰

⁹ JUROVÁ, M. Obchodní logistika. 2011, (s. 136).

¹⁰ JUROVÁ, M. Obchodní logistika. 2011, (s. 136).

5.3 Proces

Proces je definován jako přeměna vstupů do finálního produktu prostřednictvím aktivit, které přidávají tomuto produktu hodnotu.

Procesy mají dvě základní charakteristiky:

- **mají vlastní zákazníky** (mají nadefinované vstupy a jejich příjemce),
- **překračují hranice podniku** (procesy se vyskytují mezi jednotlivými subjednotkami nebo uvnitř).¹¹

Definice procesu dle EN ISO 9000:2000

Proces je definován jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.

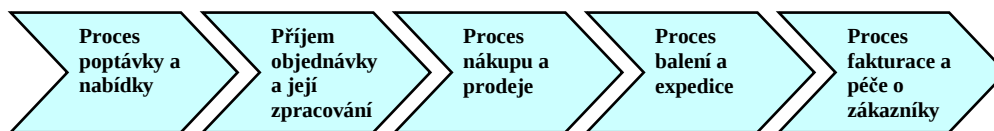
Směrnice společnosti BUCZ definují proces jako soubor vzájemně propojených zdrojů a činností, které přeměňují vstupy na výstupy. Zdroje zahrnují pracovníky, finance, vybavení, zařízení, techniky a metody.¹² Ve společnosti se všechny důležité procesy sledují, o zjištěném stavu jsou vedeny záznamy a prováděny pravidelné kontroly. Mezi nejčastěji sledované procesy patří nákup, prodej a počet reklamací.

5.3.1 Procesní řízení

Procesní řízení jsou metody, které umožňují poznat firemní procesy a následně umožňují tyto procesy a jejich řízení zlepšovat. Procesní řízení je cílově orientované (dle dosažených výsledků) a je vhodné zejména u podniků v rychle se měnícím prostředí.

¹¹ JUROVÁ, M. Obchodní logistika-přednášky. 2011

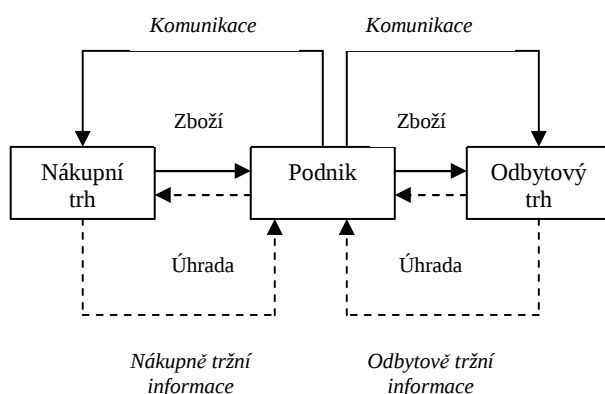
Procesní řízení představuje cyklus, který zahrnuje následující činnosti:



Obr. 19 Proces zpracování obchodního případu (Zdroj: vlastní zpracování)

5.4 Nákup a nákupní rozhodování

Každý podnik je vázaný na trh dvojím směrem. Vstup do podniku tvoří nákupní (odběratelský) trh, výstup pak trh prodejní (odbytový). Ve vlastním zájmu podniků je tyto trhy nejen ovlivňovat, ale i se těmto trhům přizpůsobit.



Obr. 20 Transakce mezi podnikem a jeho trhem

(Zdroj: MAINZOVÁ, E. Řízení obchodních činností. 2001, s. 29)

Nákupní proces zaujímá v podniku jedno z nejdůležitějších míst v celém podnikovém systému, protože od jeho kvalit se pak odvíjí efektivnost celého obchodního procesu.

Hlavní zásady nákupního procesu jsou:

- ✓ zajišťování dlouhodobé prosperity firmy,
- ✓ využívání dokonalé informační základny,
- ✓ nové požadavky na osobnost nákupce,

- ✓ aktivní účast při řízení marketingových a logistických procesů, jakosti, zabezpečování ekologie,
- ✓ předpokladem úspěchu je dobrá znalost dodavatelů,
- ✓ důležitým nástrojem nákupu je plán a vypracování nákupní strategie.

Aby byl nákupní management úspěšný, předpokládá se účelná klasifikace, přesná, technická, ekonomická a obchodní identifikace výrobků a služeb. Tato klasifikace má svůj význam především u nákupu pro trh organizací, kde předmětem nákupu jsou průmyslové výrobky, základní materiály, suroviny a služby sloužící pro zajištění funkce výrobního procesu.

Nákupní chování zprostředkovatele, je velmi podobné rozhodování a chování ve sféře výroby. Zprostředkovatelé jsou tzv. nákupními agenty (obchodníky) pro své zákazníky. Rozhodují zejména o značkách, nakupovaném sortimentu, volbě dodavatelů, cenách a nákupních podmínkách. Také tyto organizace mají svoje nákupní centra. Centrum nákupu u zprostředkovatele je tvořeno z jednoho nebo i více účastníků, kteří mají různé úkoly. V malých firmách rozhoduje o nákupu vlastník, ve větších firmách potom specializovaný útvar.

U nových druhů zboží existuje stejný nákupní proces jako ve výrobní sféře. U standardního zboží se při snížení stavu zásob na skladě zboží doobjednává. Pokud podniku vyhovují stávající dodavatelé, jejich zboží a služby, pak se jejich vzájemně fungující vztahy nemění. Využívají se však dohody o cenách, pokud dojde ke zvýšení provozních nákladů zprostředkovatele nebo poptávky.¹³

5.5 Informační technologie

Informační a výpočetní technologie je v oblasti logistiky využívána již několik let a je považována za jeden z faktorů, který bude v budoucnu ovlivňovat rozvoj logistiky. Centrum logistického systému tvoří systém vyřizování objednávek. Zákaznickou objednávku chápeme jako impuls, který rozhybá celý logistický systém. Rychlost

¹³ MAINZOVA, E. Řízení obchodních činností. 2001, (s. 4-24)

a kvalita přenosu informací ovlivňuje přímo náklady a účinnost celé operace. Pokud bude komunikační sdělení pomalé a nespolehlivé, může způsobit nadměrné náklady na dopravu, skladování, udržování zásob a v konečném důsledku můžeme přijít i o své zákazníky. Systém vyřizování objednávek spolu s informačním systémem tvoří základ podnikových a logisticky-manažerských informačních systémů. Je to oblast, která obsahuje významný potenciál pro zdokonalení logistického výkonu.

Ve všech typech organizací jsou pro podporu logistických činností využívány počítače. Jsou užívány v procesu přijímání objednávek, jejich vyřizování, řízení stavu zásob hotových výrobků a při řízení přepravy.¹⁴

Systémy vyřizování objednávek jsou pojítkem mezi zákazníky a podnikem. Primární funkce systému vyřizování objednávek spočívá v poskytování komunikační sítě, která je pojítkem mezi zákazníkem (odběratelem) a dodavatelem. Všeobecně platí, že největší míra nestálostí a výkyvů je spojena s pomalými metodami používanými při předávání objednávek. Manuální metody vyžadují více manipulace ze strany zaměstnanců a možnost vzniku omylů a chyb je zde mnohem větší. Avšak čím dokonalejší a propracovanější je komunikační systém, tím více je podnik zranitelnější při jakémkoliv selhání interních a externích komunikací. Z hlediska managementu je možno metody předávání objednávek hodnotit co do rychlosti, nákladů a přesnosti. Následující tabulka č. 4 charakterizuje různé systémy vyřizování objednávek.

Úroveň	Typ systému	Rychlost	Náklady na údržbu	Rovnoměrnost cyklu	Přesnost
1	Manuální	Nízká	Nízké	Špatná	Nízká
2	Telefonické zadání objednávky zástupci zákaznického servisu vybavenému terminálem se vstupem do databáze	Střední	Střední	Dobrá	Střední
3	Přímé elektrické spojení	Vysoká	Vysoké investice, nízké operativní náklady	Výborná	Vysoká

Tab. 4 Různé systémy vyřizování objednávek

(Zdroj: LAMBERT, D. M., STOCK, J. R. a ELLRAM, L. M. Logistika. 2000, s. 83).

¹⁴LAMBERT, D. M., STOCK, J. R. a ELLRAM, L. M. Logistika. 2000, (s.76)

Systém vyřizování objednávek je zdrojem důležitých informací o realizovaných prodeích i pro marketing, finanční oddělení nebo pro logistiku. Poskytuje informace pracovníkům, kteří přidělují objednávky jednotlivým skladům, sledují platební morálku, připravují dopravní instrukce a související doklady.

5.5.1 Elektronické zadávání objednávek (EDI)

V současnosti jsou naprosto běžné i elektronické způsoby zadávání objednávek. Realizace probíhá např. přes terminály zákazníků, ze kterých se pak informace dále přenášejí přes telefonní linky, nebo pomocí přímého propojení mezi počítači dodavatele a zákazníků (odběratelů), jako např. systém elektronické výměny dat - EDI (Electronic Data Interchange). Tyto metody přinášejí do systému maximální rychlost a přesnost. Tyto progresivní metody zadávání a předávání objednávek vyžadují značné počáteční investice do hardware i software.¹⁵

Definice EDI

Elektronická výměna dat znamená elektronický přenos standardizovaných dokumentů mezi počítači různých společností. Takovýto způsob komunikace umožňuje, aby podnik přijímající určitý dokument, byl schopný tento dokument přímo zpracovat a na jeho základě odstartovat další automaticky navazující aktivity. EDI nahrazuje tradiční systém přenosu informací - pošta, telefon a fax. Nejde však jen o prostou náhradu, protože EDI poskytuje mnohem více.

Klíčové body:

- 1) Přenos dat probíhá mezi počítači, tzn., že faxový přenos dat sem nelze zařadit.
- 2) Jedná jen o přenos standardizovaných dokumentů (formulářů).
- 3) Dokumenty týkající se nákupu: nákupní objednávky, materiálové bilance, faktury, elektronický převod peněz pro platby, oznámení o dodávce, přehledy o stavu objednávek.
- 4) E-mail a zasílání informací přes internet, které mají nestandardizovaný formát definici EDI neodpovídají.

¹⁵ LAMBERT, D. M., STOCK, J. R. a ELLRAM, L. M. Logistika. 2000, (s. 80-83).

Standardy EDI

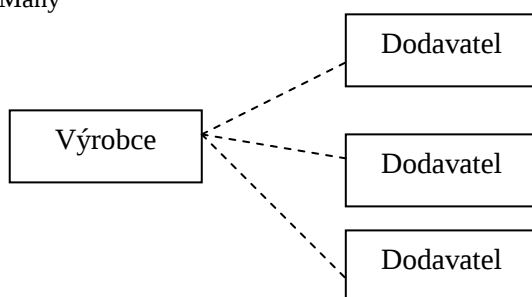
Pro správné fungování EDI je důležitá kompatibilita obou počítačových prostředí. Uživatelé musejí používat stejné komunikační standardy, tzn., že jsou dokumenty přenášeny určitou rychlostí a prostřednictvím specifických zařízení, musejí sdílet společný jazyk, popřípadě musí disponovat konverzními nástroji. Znamená to, že obchodní partneři, mající zájem komunikovat prostřednictvím EDI, musí používat shodnou definici slov, symbolů a kódů, shodný formát a způsob přenosu.

Typy systémů

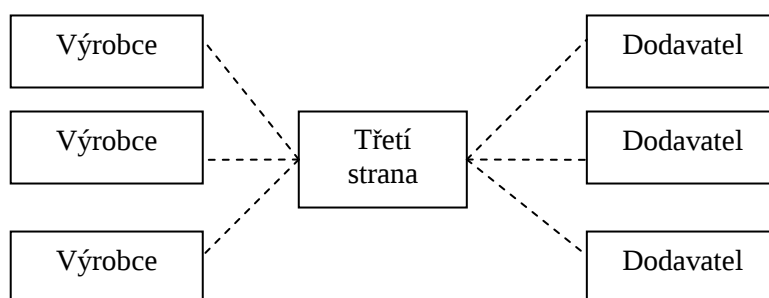
V praxi se můžeme setkat s několika variacemi systému EDI. Mezi hlavní typy patří:

- proprietární systémy, známé také jako "One to Many",
- síť přidávající hodnotu, známé jako "Many to Many" (Networks, VAN).¹⁶

Proprietární systémy
"One to Many"



Síť přidávající hodnotu
"Many to Many"



Obr. 21 Typické konfigurace systému EDI

(Zdroj: LAMBERT, D. M., STOCK, J. R. a E LLRAM, L. M. Logistika. 2000, s. 86).

¹⁶ LAMBERT, D. M., STOCK, J. R. a E LLRAM, L. M. Logistika. 2000, (s. 85-86).

Přínosy ze zavedení EDI:

- snížení objemu kancelářské práce,
- zvyšování přesnosti a rychlosti,
- snížení nákladů při omezení papírování,
- možnost zabývat se strategickými možnostmi v oblasti nákupu (protože administrativním úkonům je možno věnovat méně času),
- omezení kancelářské práce při zadávání dat, zakládání a zasílání dokumentů poštou či faxem,
- zvýšená informovanost i jiných oddělení prostřednictvím napojení EDI na další systémy.

Rozšiřuje se i použití EDI prostřednictvím internetu. Je zde podstatný rozdíl oproti systémům VAN. Podnik si pouze zakoupí základní software, nastaví vlastní systém a samotná výměna dat je prakticky zadarmo. Předpokládá se, že je jen otázkou času, než internet síť VAN zcela nahradí.¹⁷

5.6 Cyklus zákaznické objednávky

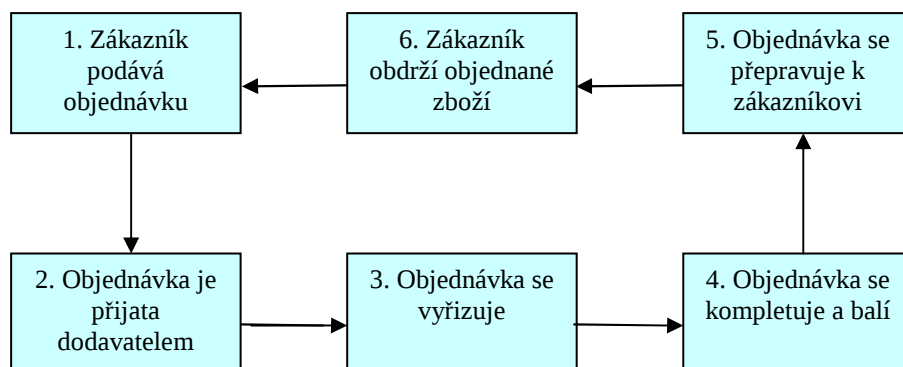
Cyklus zákaznické objednávky zahrnuje všechny čas, který uplyne od podání objednávky ze strany zákazníka až po dodání objednaného zboží v požadovaném stavu a jeho umístění do zákaznickova skladu.

Typický cyklus objednávky se skládá z následujících fází:

- příprava a předání objednávky,
- zadání objednávky do systému,
- zpracování a vyřízení objednávky,
- kompletace zboží a balení,
- doba přepravy zboží k zákazníkovi,
- obdržení zboží zákazníkem a naskladnění¹⁸

¹⁷ LAMBERT, D. M., STOCK, J. R. a ELLRAM, L. M. Logistika. 2000, (s. 87).

¹⁸ LAMBERT, D. M., STOCK, J. R. a ELLRAM, L. M. Logistika. 2000, (s. 76 - 77)



Obr. 22 Celkový cyklus objednávky: hledisko zákazníka

(Zdroj: LAMBERT, D. M., STOCK, J. R. a ELLRAM, L. M. Logistika. 2000, s.77)

6 TVORBA METODIKY PRŮBĚHU ZAKÁZKY S OHLEDEM NA ZAJIŠTĚNÍ HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA V OBCHODNÍCH ZAKÁZKÁCH

V této části bude formulován návrh nového průběhu zakázky. Výchozími informacemi jsou nedostatky zjištěné v analytické části.

6.1 Nákup

Na základě informačních schůzek obchodních zástupců a jejich zákazníků bude uzavřena smlouva o zřízení konsignačního skladu. Dle požadavků zákazníka bude vypracován měsíční plán spotřeby konkrétních typů materiálů a jejich množství. Nákupní oddělení po obdržení předpokládaného plánu spotřeby vytvoří objednávku a odešle přes systém EDI či e-mailem smluvnímu dodavateli. Při takto velkoobjemových objednávkách, je možné dostat množstevní slevu u některých položek materiálů, čímž se sníží nákupní ceny a zvýší se podniková marže.

Při takovémto systému plánované spotřeby, je podnik schopen opatřit požadovaný materiál včas, čímž snižuje dobu plynoucí mezi podáním objednávky a jejím vyřízením a zvyšuje svoji konkurenceschopnost na trhu.

6.2 Prodej - příjem objednávek

Příchozí objednávku od zákazníka založí asistentka prodeje, prozkoumá skladové možnosti, a pokud materiál není skladem, odešle objednávku nákupnímu oddělení, aby chybějící materiál objednali.

Je-li materiál skladem, založí asistentka objednávku do informačního systému SAP, vygeneruje potvrzení zakázky s veškerými náležitostmi (termín dodání, množství, cena, druh materiálu, název kupujícího, atd.) a odešle potvrzení ve formátu PDF elektronicky zákazníkovi. Toto potvrzení již netiskne, protože zákazník byl o stavu objednávky informován a v případě potřeby, si může kdokoli (kdo má přístup do systému SAP) toto potvrzení zakázky kdykoliv otevřít k nahlédnutí.

Vygeneruje se "Vychystávací list", který se již nebude tisknout ve dvou kopiích, ale bude odeslán ve formátu PDF přímo na sklad, kde si skladníci vytisknou 1 kopii. Nebudou vznikat časové prodlevy mezi tiskem dokumentů, jejich zakládáním, přenosu ze skladu na sklad a ztrátě dokumentů. Pracovníci skladu budou mít přehled o množství zakázek na skladě a termínech plnění, které musí dodržet.

6.2.1 Dělení materiálu, balení, expedice

Pracovníci skladu si dle vytištěného Vychystávacího listu vyberou ze skladové evidence vhodné kusy k řezání. Jakmile je dělení materiálu dokončeno, vyplní pracovník skladu potřebné údaje do Vychystávacího listu (váha, počet kusů, počet řezů, tavba, číslo materiálu, způsob balení) a odešle tento vyplněný Vychystávací list přes online systém asistentce prodejního oddělení, která na základě tohoto dokumentu vystaví Dodací list. Originál Vychystávacího listu bude uložen ve skladu, pracovníci již Vychystávací list nekopírují, nepředávají na prodejní oddělení. Pracovník, který danou zakázku přichystal, se vlastnoručně podepíše a opatří Vychystávací list razítkem, se svým jménem, aby bylo možné v případě vzniklých problémů dohledat, kdo danou zakázku chystal. Pracovník skladu zapíše zbytkové produkty do evidence, materiál zabalí a připraví k expedici.

6.2.2 Fakturace

Asistentka prodeje obdrží Dodací list a vystaví zákazníkovi fakturu. Tisk faktur bude probíhat pouze v 1 kopii, která se po té odesílá zákazníkovi. Tisk dalších 4 kopií faktur bude zrušen. Po zpřístupnění dalšího modulu pracovníky IT ze systému SAP, budou na konci dne faktury hromadně odeslány na oddělení účtárny. Informace o vystavených fakturách tak obdrží okamžitě a nebude docházet ke ztrátám faktur, při jejich papírovém předávání a zasílání. Všechny faktury je možné dohledat v systému SAP, proto se nebudou další kopie zakládat na prodejním oddělení, jak to bývalo doposud.

7 URČENÍ PODMÍNEK REALIZACE A PŘÍNOSŮ

7.1 Určení podmínek v oblasti nákupu

Jednou z hlavních podmínek je, aby obchodní zástupci uzavřeli se stávajícími zákazníky smlouvu o zřízení konsignačního skladu. Ve spolupráci s nákupním oddělením by vybrali potenciální firmy a podle uskutečněných objemů prodeje stanovili velikost objednáčích množství.

Materiál určený pro další řezání dle požadavků zákazníka, by nákupní oddělení po obdržení předpokládaného plánu spotřeby, objednalo přes systém EDI či mailem na sklad.

Při takto velkoobjemových objednávkách, by bylo možné dostat množstevní slevu u některých položek materiálů, čímž by se snížily nákupní ceny a zvýšila se podniková marže.

Při takovémto systému plánované spotřeby, je podnik schopen opatřit požadovaný materiál včas, čímž snižuje dobu plynoucí mezi podáním objednávky a jejím vyřízením a zvyšuje svoji konkurenceschopnost na trhu.

Existuje zde riziko, že zákazník, který si materiál objedná, ho později neodebere vůbec, nebo jen částečné množství. Jako opatření proti možnosti vzniku těchto nepředvídatelných událostí, bude každému zákazníkovi vystavena zálohová faktura na 1/2 hodnoty objednávky. Zbývající část uhradí po spotřebování veškerého materiálu, maximálně však do 60 dní od návozu zboží na sklad.

Přínosy:

- ✓ zkrácení dodávkového cyklu z 3 týdnů na 5 dnů,
- ✓ zvýšení konkurenceschopnosti firmy, společnost získá díky kratším dodacím termínům více zakázek,
- ✓ vyšší spokojenost zákazníků, z důvodu včasného dodání materiálu,
- ✓ stabilita stávajících zákazníků.

7.2 Zavedení softwarové aplikace, školení zaměstnanců

V analyzované společnosti Böhler Uddeholm CZ s.r.o. bylo zjištěno, že pracovníci skladu mohou do značné míry ovlivňovat velikost mzdových a provozních nákladů na zakázku. Vše záleží na jejich úsudku a na zkušenostech. Zavedením softwarové aplikace, která pracovníkům skladu po zadání požadovaného rozměru sama vyhledá nejvhodnější kus, který by se rozřezal na požadované rozměry, se urychlí proces vyhledávání vhodného zbytku, omezí se chybovost zaměstnanců při špatném úsudku a minimalizuje se velikost nevyužitelného odpadu. Současně doporučuji školení pro tyto pracovníky v oblasti dělení materiálu a tvrdosti materiálu, která také ovlivňuje délku řezání. Školení by prováděl vedoucí prodejního oddělení, který je pro toto dostatečně kvalifikovaný.

Společnost by měla své zaměstnance neustále motivovat k dosahování kvalitních výsledků prostřednictvím odměn a benefitů. Pracovníci by měli mít zájem a snahu podílet se na snižování nákladů na zakázku a dosahování spokojenosti zákazníka. To vše znamená zkracování dodacích termínů, rozvíjení dobrého pracovního klima vyjádřeného kvalitou vedoucích pracovníků, pracovního prostředí a možnostmi dalšího rozvoje osobnosti a vzdělávání.

Přínosy:

- ✓ lepší využitelnost materiálu, odhadem o 80%,
- ✓ vznik menšího množství odpadu o 60 %,
- ✓ rychlejší vyhledání skladového materiálu o 90%,
- ✓ zkrácení dodávkového cyklu přibližně o 20%, což představuje při 5 denní dodací lhůtě zkrácení doby dodání o 1 den.

7.3 Zkrácení pracovní doby a zavedení dvousměnného provozu, systém odměňování

Pracovníci skladu po uvedení všech pil do provozu jsou nedostatečně vytíženi a jejich produktivita klesá.

Pracovní doba by se po dohodě s vedením a vedoucím prodejního oddělení zkrátila na 6 hodinovou pracovní dobu, při současném zavedení 2 směnného provozu. Ročně se na 2 pracovnících ušetří 168 336 Kč. Dopolední směna např. od 7 do 13 hodin, odpolední směna od 12 do 18 hodin. Realizací dvousměnného provozu by se prodloužila otevírací doba skladu ve Vyškově, což by zákazníkům umožnilo vyzvednutí materiálu i v pozdějších odpoledních hodinách. V případě, že by byl materiál odeslán spediční firmou, mohla by nakládka probíhat i 2x denně. Při prodloužení pracovní doby by nedošlo k navýšení provozních nákladů, neboť v druhé polovině haly je postavena kalírna, která běžně funguje do 18 hodin.

Vypracování interní směrnice pro systém odměňování zaměstnanců jasně stanoví cíle (úkoly) pro dané časové období, na základě kterých bude odvedená práce hodnocena. Rozdělení platu na 2 složky, fixní a variabilní. Variabilní složka platu se bude měnit podle kvality plnění jednotlivých úkolů (cílů), které určí vedoucí skladu. Tímto způsobem budou zaměstnanci více zainteresováni do celého procesu vyřizování objednávek.

Přínosy:

- ✓ snížení mzdových nákladů představuje roční úsporu 168 336 Kč,
- ✓ zvýšení produktivity práce o 20% - 30%, při současném snížení počtu zaměstnanců na jedné směně,
- ✓ pečlivěji odvedená práce při současné regulaci mezd,
- ✓ větší zainteresovanost pracovníků při výkonu práce o 50%.

7.4 Předávání dokumentů pomocí online systému

První možností, jak realizovat tuto podmínku je kontaktování IT techniků, kteří by nastavili interní systém tak, aby generoval jednotlivé dokumenty v systému SAP přímo v souboru PDF a automaticky odesílal e-mailem.

Druhou možnost představuje nákup multifunkčního černobílého kopírovacího stroje. Tato investice se pohybuje kolem 11.000 Kč včetně DPH. Díky online přenosu dokumentů (jejich skenováním do počítače příjemce) se sníží objem klasické

kancelářské práce (kopírování, zakládání a přenos dokumentů ze skladu na sklad) a zvýší rychlost přenosu standardně používaných dokumentů.

Přínosy:

- ✓ rychlejší přenos dokumentů o 25%,
- ✓ snížení administrativních nákladů o 50%, z důvodu snížení počtu tištěných a kopírovaných papírových dokumentů,
- ✓ lepší informovanost a přehlednost v příchozích zakázkách pro pracovníky skladu při plnění termínů o 25%.
- ✓ snížení spotřeby toneru, opotřebení kopírovacího stroje o 20%

7.5 Tisk faktur, potvrzení zakázky a vychystávacích listů

V současné době jsou vytištěné faktury zasílány ze skladu ve Vyškově do Prahy na účetní oddělení poštou, nebo příležitostně prostřednictvím zaměstnanců. Při zasílání těchto dokumentů se může stát, že pošta balíček ztratí, nebo že zaměstnanci faktury nepředají. Z důvodu rychlého a bezpečného procesu bude vedením společnosti podána žádost na IT techniky v Rakousku, aby zpřístupnili další modul v systému SAP a umožnili faktury odesílat pomocí EDI. Na konci pracovního dne by byly hromadně odeslány přes EDI systém na účetní oddělení. Tisk faktur z původních 5 kopií se omezí pouze na 1 kopii, která bude odeslána konečnému zákazníkovi.

Potvrzení zakázky se bude generovat pouze ve formátu PDF, které se následně odešle prostřednictvím e-mailu zákazníkovi. Tisk tohoto dokumentu zcela skončí. Každý administrativní pracovník má možnost nahlédnout do potvrzení zakázky díky systému SAP.

Vychystávací listy se budou tisknout pouze v 1 kopii, čímž se sníží náklady o polovinu. Konečná úspora může být daleko vyšší, protože jedna zakázka může znamenat i několik dodávek, tedy i několik vychystávacích listů.

Přínosy :

- ✓ snížení nákladů na tisk faktur o 87 900 Kč za rok, při tisku jedné kopie faktury,
- ✓ snížení nákladů na tisk „potvrzení zakázky“ o 31 548 Kč za rok,

- ✓ snížení nákladů na tisk „vychystávacích listů“ minimálně o 15 774 Kč za rok,
- ✓ vyšší rychlost přenosu faktur o 90%,
- ✓ snížení možnosti vzniku ztrát při zasílání faktur poštou či prostřednictvím svých zaměstnanců o 90%.

8 ZÁVĚR

Tato práce se zabývá zpracováním obchodní zakázky ve společnosti Böhler Uddeholm CZ s.r.o. Na základě zjištěných skutečností, jsem navrhla určité změny a opatření, které by měly vést k lepšímu průběhu zpracování zakázky, tvorby hodnoty pro zákazníka a úspoře vynaložených financí. Většina poskytnutých informací a zdrojů byla získána ze společnosti Böhler Uddeholm CZ s.r.o.

Po zpracování všech dostupných informací jsem zjistila, že nejslabším článkem je proces nákupu. Pokud není požadovaný materiál skladem, termíny dodání jsou příliš dlouhé a díky tomu společnost přichází o potenciální zákazníky. Řešení vidím v zřízení konsignačních skladů. Přínosem je jednoznačně zkrácení dodacího cyklu, snížení podnikových zásob a odběratel zaplatí jen za to, co opravdu spotřebuje.

Velice důležitý je proces dělení materiálu. Tato činnost má velký vliv na velikost mzdových a provozních nákladů. Jednou z možností jak zlepšit tuto situaci je zavedení softwarové aplikace, která sama vyhledá nejvhodnější kus k dalšímu dělení materiálu. Dojde tak k úspoře času potřebného k vyhledávání vhodných kusů samotnými pracovníky, eliminuje se možnost vzniku chyb způsobených lidským faktorem a zmenší se velikost nevyužitelného odpadu.

Dále se věnuji produktivitě jednotlivých pracovníků, kteří jsou v průběhu samotného "dělení" materiálu nedostatečně vytíženi. Zkrácení pracovní doby a následné vypracování interní směrnice pro systém odměňování zaměstnanců, bude zaměstnance motivovat k lepším výsledkům. Snížení pracovní doby představuje úsporu 168 336 Kč za rok.

Jistě největším přínosem pro společnost a její zaměstnance budou změny v oblasti tisku dokumentů. Realizace změn v této oblasti může společnosti ušetřit nemalé finanční prostředky. Roční úspora představuje 135 222 Kč.

Náklady v Kč za rok				
Počty kopií	Faktura	Potvrzení zakázky	Vychystávací list	Mzdové náklady
5 kopií	109 872			
2 kopie		31 548	31 548	
1 kopie	21 972		15 774	
0 kopií		0		
8 hod				673 344
6 hod				505 008
Úspora	87 900	31 548	15 774	168 336
Úspora celkem	303 558			

Tab. 5 Roční úspora nákladů

Pozitivní situace se jeví v oblasti objednávání dopravy přes online systém. Proces objednávání dopravy je velice jednoduchý, přesný a okamžitý. Díky online systému je možné sledovat zásilku od okamžiku jejího vyzvednutí až po dodání konečnému zákazníkovi

K hlavním přínosům plynoucím z aplikace doporučených návrhů patří zejména úspora času a nákladů, růst ziskovosti a konkurenceschopnosti společnosti na daném trhu.

9 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) BOSSIDY, I. CHARAN, N., BURK, CH. *Řízení realizačních procesů*. přel. Grusová, 1. vydání Praha: MANAGEMENT PRESS, 2004. 224 s. ISBN 80-7261-118-6.
- 2) HANUŠOVÁ, H. *Vnitropodnikové účetnictví*. 1. vydání Brno: CERM, 2007. 119 s. ISBN 978-80-214-3373-1.
- 3) JUROVÁ, M. *Obchodní logistika*. 2. přepracované a doplněné vydání Brno: CERM, 2009. 175 s. ISBN 978-80-214-3852-1.
- 4) JUROVÁ, M. Přednášky z předmětu: *Obchodní logistika*. 2011
- 5) LAMBERT, D. M, STOCK, J. R. a ELLRAM, L. M. *Logistika*. 2. vydání Praha: COMPUTER PRESS, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1.
- 6) MAINZOVÁ, E. *Řízení obchodních činností*. 1. vydání Plzeň: Západočeská univerzita, 2001. 144 s. ISBN 80-7082-721-1.
- 7) PERNICA, P. *Logistický management-Teorie a podniková praxe*. 1. vydání Praha: RADIX, 2001. 649 s. ISBN 80-86031-13-6.
- 8) ŘEPA, V. *Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování*. 2. vydání Praha: GRADA, 2007. 282 s. ISBN 80-247-1281-4.
- 9) SCHULTE, CH. *Logistika*. 1. vydání Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.
- 10) STEHLÍK, A. a KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*. 1. vydání Praha: EKOPRESS, 2008. 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.
- 11) TOMEK, J. a HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vydání Praha: MANAGEMENT PRESS, 1999. 276 s. ISBN 81-85943-73-5.
- 12) Interní zdroje společnosti Böhler Uddeholm CZ s.r.o.
- 13) Výroční zprávy společnosti Böhler Uddeholm CZ s.r.o. za rok 2005-2009

10 SEZNAMY

10.1 Seznamy obrázků

Obr. 1 Tržby podle skupin výrobků	16
Obr. 2 Organizační struktura	18
Obr. 3 Vývoj tržeb v tis. Kč	19
Obr. 4 Skladování materiálu v regálech	26
Obr. 5 Skladování zbytkového materiálu v paletách	27
Obr. 6 Skladování materiálu v boxech	27
Obr. 7 Skladování zbytkového materiálu v policích	27
Obr. 8 Popis zbytkového materiálu	30
Obr. 9 Pila KASTOtec AC 5x10	31
Obr. 10 Pila KASTOtec A 4, Pila KASTOtec SSB	31
Obr. 11 Balení palety	32
Obr. 12 Tisk dokumentů v Kč za 12 měsíců	34
Obr. 13 Proces prodeje ve společnosti BUCZ 1/2	35
Obr. 14 Proces prodeje ve společnosti BUCZ 2/2	36
Obr. 15 Proces kontroly a péče o zákazníka	37
Obr. 16 Časové hledisko současného průběhu zakázky	40
Obr. 17 Časové hledisko nového průběhu zakázky	40
Obr. 18 Zkrácení dodacího cyklu	45
Obr. 20 Proces zpracování obchodního případu	54
Obr. 21 Transakce mezi podnikem a jeho trhem	54
Obr. 22 Typické konfigurace systému EDI	58
Obr. 23 Celkový cyklus objednávky: hledisko zákazníka.....	60

10.2 Seznamy tabulek

Tab. 1 Velikost dodávek do firmy Böhler Uddeholm CZ s.r.o.	13
Tab. 2 Průběh zakázky podnikem z časového hlediska	39
Tab. 3 Kalkulace provozních a mzdových nákladů	43

Tab. 4 Různé systémy vyřizování objednávek	56
Tab. 5 Roční úspora nákladů	69

10.3 Seznam příloh

Příloha 1	Bestellung - nákupní objednávka
Příloha 2	Auftragsbestätigung - potvrzení nákupní objednávky
Příloha 3	Potvrzení zakázky
Příloha 4	Vychystávací list
Příloha 5	Dodací list

Příloha 1

Bestellung - nákupní objednávka

Böhler Uddeholm CZ s.r.o.
U silnice 949
16100 Praha 6

Tel.: +420 2 33029800
Fax: +420 2 33029819
E-Mail: bohler@bohler-uddeholm.cz

Jednatel: T.Neuhöfer
Registrace: MS v Praze
oddíl C, vložka 48763

Seite 1 / 1

Auftraggeber
Sachbearbeiter
Tel.
Lieferanten-Nr.
Lieferbed.
Warenempfänger

Böhler Uddeholm CZ s.r.o.
ZIHLOVA Alena
233 029 8 - 67
980600
Frei Frachtführer (ben. Ort)
Sklad Vyškov
Sochorova 591
682 01 Vyškov

BÖHLER Edelstahl GmbH & Co. KG
Mariazellerstrasse 25
8605 KAPFENBERG
ÖSTERREICH
UID: ATU63408459

Bestellung Nr. 4501814299

Datum 19.03.2012

Zahlungsbedingungen: 12. in 4 Monaten ab Re.Datum

Pos.	Material Bezeichnung Bestellmenge Einheit	Lieferdatum Preis pro Einheit	Wert (EUR)
00010	73000483 W-Nr. 1.2379 nach DIN EN ISO 4957 BÖHLER K110, IBO-ECOMAX, geschält IT k12 gewalzt, gegläht max. 250 HB, Stablg. 3000-4000 mm rund 60,8 - 4.000 mm Attest: WZ EN 10204/2.2+HB, 1-fach, D 267 KG 3 ST	28.03.2012 0,267TO	
	Bruttopreis	0 EUR / 1 TO	
	Legierungszuschlag	1.364,00 EUR / 1 TO	364,19
	Teuerung/Schr-Energ.	202,00 EUR / 1 TO	53,93

Gesamtnettowert ohne Mwst EUR

=====

Příloha 2

Auftragsbestätigung - potvrzení nákupní objednávky

19.BRE.2012 14:13 233029823		Böhler		#6695 P.001 / 001	
 BÖHLER Edelstahl GmbH & Co KG A-8805 Kapfenberg, Mariazellerstr. 25 AUSTRIA Tel/FAX: + +43/3862-20-0* UID-Nr. ATU63408459		Seite 1 / 2			
		Auftragsbestätigung 1571546 / 19.03.2012			
<u>Auftraggeber:</u> 0019006200 Firma Böhler Uddeholm CZ s.r.o. U silnice 949 16100 PRAHA 6 TSCHEDIEN		Bestellnummer : 4501814299 / 19.03.2012 Referent : Johann Weberhofer /1100/30 Tel. 38220 Fax 37555 Vertriebsbereich : 1000/51/12			
<u>Warenempfänger:</u> CZ65610900 Firma SKLAD VYSKOV Sochorova 591 682 01 VYSKOV TSCHEDIEN		<u>Endkunde:</u> CZ65610900 Firma SKLAD VYSKOV Sochorova 591 682 01 VYSKOV TSCHEDIEN			
Abladestelle: Vyskov Frachtbed.: FCA Kapfenberg (Incoterms# 2010) Zahlungsbed.: 12. in 4 Monaten ab Re.dat.					
Wir danken für die Erteilung Ihrer Bestellung, die wir freibleibend gemäß unseren Allgemeinen Verkaufs- und Lieferbedingungen von 3/2011 (http://www.boehler-edelstahl.com) unter obiger Belegnummer vorgemerkt haben. Grundsätzlich werden die am Tage der Lieferung gültigen Legierungs- und Schrottzuschläge berechnet, wenn nicht anders vereinbart. Wir ersuchen Sie, in Ihrer Korrespondenz unbedingt die Belegnummer anzuführen.					
Pos.	Material-Nr. Materialtext	Menge	Belegwährung EUR Preis/Preiseinheit Total		
0010	73000483 Kd. Art. Nr.: 000000000073000483 BÖHLER K110 W-Nr. 1.2379 Stabstahl, gegläht max. 250 HB, IBO ECOMAX ISO 286/2 ITk12 Endenauführung: 2E warmgetrennt Erzeugungsläng 3.000,000 - 4.000,000 mm 4 Stk RD 60,800 mm	274,00 KG			
		Preis	EUR/TO		
		ScrapExtra	EUR/TO		
		AlloyExtra-Delivery	EUR/TO		
		* Preis ohne MWST *			
	Wunschlieferttermin: 28.03.2012 Liefertermin: 28.03.2012 ab Werk Markierung: händisch aufdrucken weiß: Böhler-Logo BÖHLER K110 1.2379 Schmelze RD 60,800 mm keine Farbkennzeichnung Signierung: zwei Etiketten je Packstück 4501814299 / Lieferscheinr. / Vyskov / CZ Verpackung: Standard-Bund (Stahlband) Attest: WZ EN 10204/2.2+HB, 1-fach, D				
HANDELSRECHTLICHER SITZ: KAPFENBERG, REGISTRIERGERICHT LANDESGERICHT LEOBEN/FN 294435v KOMPLEMENTÄR-GMBH: BÖHLER Edelstahl GmbH, Postfach 96, Mariazeller Straße 25, A-8805 Kapfenberg / Austria, Handelsrechtlicher Sitz der BÖHLER Edelstahl GmbH: Kapfenberg, Registriert beim Landesgericht Leoben unter FN 289677x BANKVERBINDUNG, EUR: UniCredit Bank Austria AG, Wien, EUR-Konto 01210761900.BLZ 12 000, IBAN AT90 1100 0012 1076 1900, SWIFT BKAUATWW, Korrespondenzbank DEUTSCHE (Deutsche Bank Frankfurt), USD: UniCredit Bank Austria AG, Wien, USD-Konto 01210761901. BLZ 12000, IBAN AT87 1200 0012 1076 1901, SWIFT BKAUATWW Korrespondenzbank INVUS3N (Bank of New York, New York)					

Příloha 3

Potvrzení zakázky

Böhler Uddeholm CZ s.r.o.
U silnice 949
1 6 1 0 0 Praha 6

Tel.: +420 2 33029800
Fax: +420 2 33029819
E-Mail: bohler@bohler-uddeholm.cz

Jednatel: T.Neuhöfer
Registrace: MS v Praze
oddíl C, vložka 48763

strany 1

Referent Miroslav SVOBODA
Tel. 517 330 052 -
Zakázka č. 4201022008
Datum zakázky 19.03.2012
Objednávka č. 01/12
Datum objednávky 19.03.2012
Zákazník č. 42000963
Dodací podmínky Ze závodu
Expedice Lagermax

ECOLAB ZNOJMO, spol. s r.o.
Václavské náměstí 1
669 02 Znojmo

IČO: 26911957

Příjemce zboží:
ECOLAB ZNOJMO, spol. s r.o.
provoz Zeletava
9. května 237 1
675 26 Zeletava

Potvrzení zakázky ze dne 15.05.2012

"The customer is aware of EU and US regulations regarding sanctions against Iran and Syria and similar regulations or statutory provisions in place as well as voestalpine's group policy to control that none of our products are delivered into Iran or Syria (collectively Regulations). The customer will fully obey these Regulations, non-regarding their applicability on him and will neither (i) deliver the products into Iran or Syria nor resell the products to anyone he knows will do so nor (ii) circumvent this provision in any other way."

Platební podmínky: PP do 45 dnů

Pol.	Jakost, Rozměr, Množství	Jednotková cena			Celkem (CZK)
030	73000480 BÖHLER K110, W-Nr. 1.2379 tyčová ocel, žíhaná max. 250 HB, IBO ECOMAX ISO 286/2 ITk12 Průměr 45,8 x 75 mm 24,000 ST	127,00	CZK	1 KG	2.921,00
	Požadovaný termín dodání: 05.04.2012				
040	73000483 BÖHLER K110, W-Nr. 1.2379 tyčová ocel, žíhaná max. 250 HB, IBO ECOMAX ISO 286/2 ITk12 Průměr 60,8 x 100 mm 35,000 ST	123,00	CZK	1 KG	10.233,60
	Požadovaný termín dodání: 05.04.2012				
050	73000483 BÖHLER K110, W-Nr. 1.2379 tyčová ocel, žíhaná max. 250 HB, IBO ECOMAX ISO 286/2 ITk12 Průměr 60,8 x 165 mm 30,000 ST	123,00	CZK	1 KG	13.677,60
	Požadovaný termín dodání: 05.04.2012				
Celkem netto					26.832,20
Základ daně					26.832,20
DPH 20,00 % z					5.366,44
Zaokrouhlení					0,36
Výsledná suma					32.199,00

Příloha 4

Vychystávací list

Bohler Uddeholm CZ s.r.o.
U silnice 949
161 00 Praha 6

Tel.: +420 2 33029800
Fax: +420 2 33029819
E-Mail: bohler@bohler-uddeholm.cz

List 1 / 2

Jednatel: T.Neuhöfer
Registrace: MS v Praze
oddíl C, vložka 48763

Vychystávací list k dodávce č. 4207064713

ČR Vyškov

Zakázka č.: 4201022008
Expediční místo: 4202
Závod/sklad: 42C2/2000
Prodejní kancelář: ProdKanc BÖHL-CZ

Miroslav SVOBODA Tel.: 517 330 052
Datum: 03.04.2012 / 10:25:52

Expediční podmínky: Lagermax
Route: Route Werk Prag
Dopravce:
Incoterms: Ze závodu
Zákazník-objednávka č: 01/12

Požadovaný termín dodání: 05.04.2012

Počet balení:

Balení:

Příjemce zboží
ECOLAB ZNOJMO, spol. s r.o.
provoz Želetava
9. května 237 1
675 26 ŽELETAVA
ČESKÁ REPUBLIKA

Pol.č./Typ množství Sklad. místo	Materiál	Popis	Množství (Verkaufsmengeneinheit)	Dodané kg/st.
--	----------	-------	-------------------------------------	------------------

000010SAM	73000480	K110 L R 45,8 M ITk12 G A	23,000 KG	
		Průměr 45,8 x 75 mm	23790	
		Výrobní délka		
		Množství 24,000 Stück		
		BÖHLER K110, W-Nr. 1.2379		
		tyčová ocel, žíhaná max. 250 HB, IBO ECOMAX		
		ISO 286/2 ITk12		
		Termin: 05.04.2012		

Ks/tyče: ..24... KG: ..23...

Tavba: ..072121

Atest:

000020SAM	73000483	K110 L R 60,8 M ITk12 G A	83,200 KG	
		Průměr 60,8 x 100 mm	23790	
		Výrobní délka		
		Množství 35,000 Stück		
		BÖHLER K110, W-Nr. 1.2379		
		tyčová ocel, žíhaná max. 250 HB, IBO ECOMAX		
		ISO 286/2 ITk12		
		Termin: 05.04.2012		

Ks/tyče: ..35... KG: ..832...

Tavba: ..073076

Atest:

Připraveno od: Kroupa Radim

Datum: 03.04.2012

Podpis:

Vychystávací list k dodávce č. 4207064713
ČR Vyškov

List 2 / 2

Pol.č./Typ množství Sklad. místo	Materiál	Popis	Množství (Verkaufsmengeneinheit)	Dodané kg/st.
--	----------	-------	-------------------------------------	------------------

000030SAM	73000483		111,200 KG	
	K110 L R 60,8 M ITk12 G A		23790	
	Průměr 60,8 x 165 mm			
	Výrobní délka			
	Množství 30,000 Stück			
	BÖHLER K110, W-Nr. 1.2379			
	tyčová ocel, žíhaná max. 250 HB, IBO ECOMAX			
	ISO 286/2 ITk12			
	Termin: 05.04.2012			

Ks/tyče: ..20... KG: ..111,2... Tavba: 043046

Atest:

Připraveno od:

Datum:

Podpis:

Příloha 5

Dodací list

Böhler Uddeholm CZ s.r.o.
U silnice 949
16100 Praha 6

Tel.: +420 2 33029800
Fax: +420 2 33029819
E-Mail: bohler@bohler-uddeholm.cz

Jednatel: T.Neuhöfer
Registrace: MS v Praze
oddíl C, vložka 48763

WD 15.05.2012

strany 1 / 1

Referent Adriana INDRAKOVA
Tel. 517 330 052 -
Zakázka č. 4201022008
Datum zakázky 19.03.2012
Číslo objednávky 01/12
Datum objednávky 19.03.2012
Zákazník č. 42000963
Dodací podmínky Ze závodu
Datum dodání 03.04.2012
Expedice Lagermax

ECOLAB ZNOJMO, spol. s r.o.
provoz Želetava
9. května 237 1
675 26 Želetava
IČO: 26911957

Dodací list č. Nr. 4207064713

Pol.	Jakost, rozměr, množství			
010	73000480 BÖHLER K110, W-Nr. 1.2379 tyčová ocel, žíhaná max. 250 HB, IBO ECOMAX ISO 286/2 ITk12 Tavba: U72181 Průměr 45,8 x 75 mm	24,000	KS	23,000 KG
020	73000483 BÖHLER K110, W-Nr. 1.2379 tyčová ocel, žíhaná max. 250 HB, IBO ECOMAX ISO 286/2 ITk12 Tavba: U73076 Průměr 60,8 x 100 mm	35,000	KS	83,200 KG
030	73000483 BÖHLER K110, W-Nr. 1.2379 tyčová ocel, žíhaná max. 250 HB, IBO ECOMAX ISO 286/2 ITk12 Tavba: U73076 Průměr 60,8 x 165 mm	30,000	KS	111,200 KG
		Hrubá hmotnost		217,400 KG
		Čistá hmotnost		217,400 KG

PŘEVZAL:

DNE: