

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, Z. Ú., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**LOGISTIKA SPOLEČNOSTI LEŠENÍ  
SÝKORA, S. R. O.**

**Autor práce:** Tomáš Pajma, DiS.  
**Studijní obor:** Management a marketing služeb – obchodně  
podnikatelské služby  
**Forma studia:** Prezenční  
**Vedoucí práce:** Ing. Vlasta Doležalová  
**Katedra:** Katedra managementu a marketingu služeb

**2017**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Vlastě Doležalové, za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## **ABSTRAKT**

PAJMA, T. *Logistika společnosti LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. : bakalářská práce.* České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2017. 57 s. Vedoucí bakalářské práce : Ing. Vlasta Doležalová

**Klíčová slova:** logistika, doprava materiálu, skladování

Bakalářská práce se zabývá pojmem logistika, konkrétně logistika společnosti LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. První kapitola „Cíl a metodika práce“ vystihuje hlavní cíl práce, kterým je stanovit oblast pro snížení nákladů změnou v logistickém systému společnosti. V následujících kapitolách jsou vybrány teoretické pojmy týkající se dané problematiky. Další část představuje společnost a analýzu logistického systému společnosti. Na základě této analýzy jsou navrženy modelové situace, které demonstrují snížení nákladů společnosti. Závěr práce představuje shrnutí bakalářské práce a výsledky navrhovaných změn v logistickém systému.

## ABSTRACT

PAJMA, T. *Logistics Company LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. : Bachelor thesis*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2017. 57 p. Supervisor : Ing. Vlasta Doležalová

**Key words:** logistics, transport of material, storage

The thesis deals with logistics in small business, namely is focused on logistics and related issues in scaffolding company LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. The first chapter describes aims of the thesis which consist namely in cost reduction based on general changes in logistic process. Next chapter contains theoretical description of the topic. Detail description of the company and analysis of current state in logistics are the main scope of the following chapter. Conclusions bring options and discussion on scenarios for changes in logistics in order to reduce costs and enhance the economy of studied company.

# Obsah

Úvod.....	8
1 Cíl a metodika bakalářské práce .....	9
1.1 Cíl bakalářské práce .....	9
1.2 Metodika bakalářské práce .....	9
2 Logistika.....	10
2.1 Pojem logistika .....	10
2.2 Definice logistiky .....	11
2.3 Cíle logistiky .....	11
2.4 Logistické služby.....	12
2.5 Logistické náklady .....	13
2.6 Tržní situace ovlivňující logistiku.....	14
2.7 Dopravní systémy.....	17
2.7.1 Mimopodniková doprava .....	18
2.7.2 Vnitropodniková doprava.....	18
2.8 Sklady a jejich funkce .....	18
2.9 Vlastní nebo cizí skladování.....	20
2.10 Outsourcing .....	20
2.10.1 Důvody outsourcingu .....	21
2.10.2 Přínosy a rizika outsourcingu.....	21
2.10.3 Typy outsourcingu .....	22
2.11 Organizační struktura .....	22
2.11.1 Dělbá práce.....	22
2.11.2 Koordinace .....	23
2.12 Controlling.....	23
3 Představení společnosti a produktu.....	24
3.1 Představení společnosti .....	24
3.2 Představení produktu.....	24

3.3	Chod firmy .....	25
3.4	Vozový park .....	26
3.5	Doplňková činnost firmy .....	27
3.6	Tvorba ceny .....	27
3.7	Cenová strategie .....	28
3.7.1	Cenová strategie vzhledem k fázi životního cyklu .....	29
3.7.2	Cenová strategie a kvalita služby .....	29
3.7.3	Cenová strategie související s postavením společnosti na trhu.....	30
3.8	Stanovení ceny .....	30
3.8.1	Nákladově orientovaná tvorba ceny.....	31
3.8.2	Cenová tvorba založená na konkurenci.....	34
3.8.3	Tvorba ceny z psychologického pohledu vnímání zákazníkem.....	35
3.9	Logistika společnosti .....	35
3.9.1	Logistické služby .....	36
3.9.2	Logistické náklady .....	37
3.9.3	Faktory ovlivňující logistiku .....	38
3.9.4	Silniční doprava .....	39
3.9.5	Volba dopravních prostředků.....	39
3.9.6	Skladování.....	39
3.9.7	Vyřizování objednávek .....	40
4	Návrhy optimalizace .....	41
4.1	Oprava poškozeného materiálu .....	41
4.2	Zvýšení kvalifikace řidičských oprávnění pracovníků.....	43
4.3	Decentralizovaný sklad .....	46
4.3.1	Historický vývoj nákladů na přepravu materiálu.....	48
	Závěr .....	52
	Seznam použitých zdrojů .....	54
	Seznam tabulek .....	56
	Seznam grafů.....	57

## Úvod

Logistika je relativně mladý a rychle se rozvíjející obor. Dotýká se lidí, aniž by si to sami uvědomovali. Naprosto běžné procesy, bez kterých si lidé nedokáží dnešní život představit, vychází právě z oboru logistiky. Logistika představuje základní kámen pro organizování podniku, tak aby mohl vůbec fungovat. Logistika je pro společnosti naprostý základ pro pouhou existenci dané firmy. Z oboru logistiky se odvíjí téměř vše. Každý krok, postup či rozhodnutí má základ, ať už malý nebo velký, právě v logistice.

Velmi důležitým prvkem je logistika pro společnosti, avšak není pravidlem, že se tomuto oboru dostává dostatečné pozornosti v každém podniku a to je chyba. Nepřikládání důležitosti logistiky může vést podnik k nadměrným nákladům na jednotlivé procesy. Veškeré organizační složky podniku vycházejí z logistických postupů. Díky logistickým rozborům různých situací zjišťujeme jak nejlépe využít veškeré dostupné zdroje, jak zajistit pro firmu služby, které vlastními zdroji nejsou schopny zajistit a minimalizovat potřebné náklady na veškeré operace.

Společnost, ve které autor bakalářské práce již sedmým rokem pracuje jako pomocný dělník, je logistika klíčem k úspěchu na trhu, plnění zakázek a tvorbě zisku. Logistika v symbióze s cenou je důležitým faktorem pro firmu LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. Pokud je objednávka včas vyřízena, vše je na svém místě ve smluvený termín, v patřičné jakosti a v neposlední řadě za správnou cenu, pak je vše tak, jak má být a proto je nutné na těchto faktorech neustále pracovat a zdokonalovat je.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou rozebrány vybrané oblasti logistiky, představení společnosti LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. a provedení analýzy logistických činností. Praktická část je zaměřena na hledání rezerv v logistickém systému za pomoci modelových situací s výpočty s cílem nalézt oblast pro snížení nákladů společnosti změnou v logistickém systému.



# **1 Cíl a metodika bakalářské práce**

## **1.1 Cíl bakalářské práce**

Cílem bakalářské práce je analyzovat logistický systém společnosti LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. Jednotlivé informace pro analýzu jsou pořízeny pozorováním fungování a chodu společnosti. Další potřebné podklady jsou získány formou rozhovoru s jednatelem firmy a výběrem několika pracovníků. Získání informací z interních dokumentů společnosti také přispívají k podkladům pro analýzu a stejně užitečné informace pramení z dlouholeté zkušenosti autora bakalářské práce s firmou.

Na základě analýzy a všech získaných informací o společnosti jsou sestaveny návrhy změn v logistickém systému pro snížení jednotlivých nákladů. Dále jsou tyto úspory demonstrovány na modelových situacích, ze kterých je zřejmé, kde přesně lze úspory realizovat.

## **1.2 Metodika bakalářské práce**

Teoretická část práce představuje vybrané oblasti logistiky, které firma využívá, nebo s firmou souvisí. V rámci této části práce je společnost LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. představena a je provedena analýza logistiky společnosti na kterou navazuje praktická část práce. V praktické části jsou navrženy konkrétní modelové situace vytvořené na základě analýzy logistického systému společně s návrhem na jeho změny. Tímto postupem je stanoveno určit oblasti, kde lze dosáhnout snížení nákladů právě změnou v logistickém systému. Jednotlivé situace s návrhy byly vyhodnocovány, zda se konkrétní oblast jeví jako prostor pro úspory. V kladně vyhlížejících oblastech bylo vypočteno pomocí výpočtů, o jak velké úspory se jedná a jakými změnami jich lze dosáhnout.

Zásadní výsledek je stanovení úspory nákladů změnou ve způsobu dopravy materiálu, kdy při zvýšení kvalifikace řidičského oprávnění pro skupinu C některého ze zaměstnanců, dojde k výraznému poklesu nákladů na dopravu materiálu. Tento návrh byl předán vedení firmy.

## 2 Logistika

### 2.1 Pojem logistika

Pojem logistika je odvozován z řeckých slov logos a logistikon. Výraz logos označuje řeč, slovo, myšlenku, větu nebo rozum a pojem logistikon pak důmysl a rozum.<sup>1</sup> Dle Langevina pochází pojem logistika z francouzského slova „logis“ a označuje organizování dopravy, zásob a bydlení vojsk armády.<sup>2</sup> Původní použití pochází z oblasti vojenství pro zabezpečení zásobování, pohyb, stravování a vystrojování vojenských jednotek. V civilním odvětví se pojem objevuje v polovině 60. let v USA.<sup>3</sup> Ve druhé polovině 80. let se logistika postupně stala stále více oblíbeným oborem. V této době se výklad pojmu logistika široce rozcházel a nalézt jednoznačný a shodný výklad bylo u různých autorů a institucí velmi ojedinělé. Proto se dnes vyskytují pojmy zásobování, nákup, materiálové hospodářství a logistika vedle sebe. Toto označení pak nese dva významy. První je chápán jako podniková úloha a druhý jako organizační jednotka.<sup>4</sup>

Klimeš ve svém slovníku cizích slov uvádí několik významů logistiky, avšak tuto práci nejvíce vystihuje výklad: „*Logistika je plán přísunu pracovních sil, dodávání materiálu atd.*“<sup>5</sup>

Pojem „logistika“ se mnohdy vykládá jako „doprava“. Takový výklad není správný. Tato chyba vyplývá ze skutečnosti, že každá logistická firma realizuje dopravní činnost do určité míry, nebo je její činnost s dopravou velmi úzce spjata. Nelze však, i přes tyto skutečnosti, pojmy logistika a doprava zaměňovat. Doprava je pouze jedním z opěrných bodů logistiky.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 211.

<sup>2</sup> LANGEVIN, A., RIOPEL, D. *Logistics systems: design and optimization*. New York : Springer, 2005, s. 13.

<sup>3</sup> TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 211.

<sup>4</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 13.

<sup>5</sup> KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. 6. přeprac. a dop. vyd. Praha : SPN-pedagogické nakladatelství, 1998, s. 443.

<sup>6</sup> OUDOVÁ, A. *Logistika: základy logistiky*. 2. aktualizované vyd. Prostějov : Computer Media, 2016, s. 8.

V dnešní době je logistika obor, který nás ovlivňuje. Neustále nás provázejí logistické činnosti, které mnohdy ani nevnímáme. Je naprosto běžné, že vše funguje. Logistiku si uvědomujeme v momentě, kdy nastane problém.

## 2.2 Definice logistiky

Neustále se zvyšující význam logistiky vede ke skutečnosti, že logistikou se zabývá stále větší množství odborníků a je přirozené, že písemné definování problematiky se liší. Mnoho autorů publikovalo definici logistiky a díky tomu jich existuje velké množství. Citace několika vybraných:

*„Logistika znamená tvorbu, řízení a organizování materiálových a informačních toků zboží a všech ostatních činností, které jsou s toky zboží a informací spojeny. Materiálové toky představují tzv. zásobovací činnosti, dále pohyby polotovarů mezi výrobcí navzájem a nakonec pohyby hotových výrobků mezi výrobcí a odbytovými resp. obchodními organizacemi včetně pohybů zboží přímo ke spotřebiteli.“<sup>7</sup>*

*„Logistika se považuje za integrované plánování, formování, provádění a kontrolování hmotných a s nimi spojených informačních toků od dodavatele do podniku, uvnitř podniku a od podniku k odběrateli.“<sup>8</sup>*

*„Hospodářská logistika je disciplína, která se zabývá systémovým řešením, koordinací a synchronizací a celkovou optimalizací řešením, koordinací a synchronizací a celkovou optimalizací řetězců hmotných a nehmotných operací, vznikajících jako důsledek dělby práce a spojených s výrobou a s oběhem určité finální produkce. Je zaměřena na uspokojení potřeby zákazníka jako na konečný efekt, kterého se snaží dosáhnout s co největší pružností a hospodárností.“<sup>9</sup>*

## 2.3 Cíle logistiky

Součástí každé logistické činnosti je zaměření na požadavky trhu. Na tyto požadavky logistika reaguje optimalizací logistických výkonů, které se skládají z logistických služeb a logistických nákladů. Díky tomu tyto dvě části demonstrují logistické výkony vždy marketingové nástroje a tak jsou také posuzovány.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> STEHLÍK, A. *Logistika – strategický faktor manažerského úspěchu*. 1. vyd. Brno : Studio Kontrast, 2003, s. 15.

<sup>8</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 13.

<sup>9</sup> PERNICA, P. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. Praha : Radix, 1998, s. 50.

<sup>10</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 16.

## 2.4 Logistické služby

„Zákazník vnímá logistické výkony ve formě logistických služeb. Prvky logistických služeb jsou v podstatě:

- dodací čas (lhůty);
- dodací spolehlivost;
- dodací pružnost (flexibilita);
- dodací kvalita.<sup>11</sup>

Dodací lhůta je časový úsek, který začíná u předání objednávky zákazníkem a končí okamžikem, kdy se zboží nachází u zákazníka. Celý proces se skládá z částí, kterými jsou výroba, zpracování objednávky, zprostředkovací činnost, balení a zajištění přepravy. Dodací lhůta nemusí obsahovat všechny části procesu dodání. Dochází k tomu v případech, kdy objednané množství je na skladě v dostatečné míře. V takovém případě odpadá výroba a dochází k úspoře času a tedy zkrácení dodací lhůty.<sup>12</sup> Moderní doba si žádá zkracování dodacích časů z důvodu uspořené nákladů na skladování. Kratší dodací lhůta umožňuje zákazníkům udržovat nižší stav zásob. Takový stav zásob vyžaduje vysokou dodací spolehlivost. V případě nedodržení dodacích lhůt může u zákazníka dojít k poruchám výrobních či podnikových procesů. Takové důsledky mohou vyvolat zvýšení nákladů zákazníka a poškození pověsti v oblasti dodací spolehlivosti obchodní firmy. Chyba může nastat uvnitř obchodní firmy při různých dílčích dodacích časech, které závisí na dodržování pracovních postupů a dodací pohotovosti. Další chyby mohou nastat při realizování přepravy zboží k zákazníkovi, kdy dopravce nedodrží přislíbené dopravní časy. Dodací spolehlivost je měřitelný údaj a jeho výpočet se provádí prostřednictvím procentních údajů s různými kalkulačními základnami.<sup>13</sup>

Dodací flexibilita demonstruje schopnost expedičního systému pružně reagovat na požadavky a přání zákazníků. Faktory pro flexibilitu jsou odběrní množství, časový okamžik předání zakázky, způsob předání zakázky, balení, možnosti přepravy, možnost

---

<sup>11</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 16.

<sup>12</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 17.

<sup>13</sup> MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualizované a dop. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 256 s.

dodávky na výzvu a také informace poskytnuté zákazníkům o dodacích podmínkách, stavu zakázky a v případě závadné expedice vyřízení její reklamace.<sup>14</sup>

Prevenčí proti vzniku reklamací je snaha o vysokou dodací kvalitu vyjadřující dodací přesnost na základě správného množství, ve správné jakosti, ve správný čas a na správné místo. Může se stát, že nelze expedovat výrobek objednaný zákazníkem. V takovém případě se nabízí expedovat náhradou jiný výrobek. Takový postup je možný pouze se souhlasem zákazníka. V případě nedodržení tohoto pravidla může expedice jiného zboží znamenat nespokojenost či ztrátu zákazníka. Stížnosti a reklamace nesou negativní vlivy nejen na pověst obchodní firmy, ale také zvyšují náklady na vyřizování stížností, nebo vrácení zboží zákazníkem.

Uvedené komponenty logistických služeb podporují jejich marketingový význam. Mimo zaměření na trh je potřeba jednotlivé prvky logistických služeb kontrolovat v rámci vnitřního logistického řetězce uvnitř firmy. Pouze tak je možné dosáhnout dostatečných logistických výkonů, které trh žádá. Dále je nutné si uvědomit, že každý z uvedených cílů sebou nese své specifické nákladové efekty.<sup>15</sup>

## 2.5 Logistické náklady

*„Druhou komponentu logistického výkonu tvoří logistické náklady, které je možno zhruba rozdělit do pěti nákladových bloků:*

- *náklady na řízení a systém;*
- *náklady na zásoby;*
- *náklady na skladování;*
- *náklady na dopravu;*
- *náklady na manipulaci.*“<sup>16</sup>

Náklady na řízení a systém se týkají oblastí plánování hmotných toků, výrobních programů, řízení výroby nebo dispozičních možností. Největší část nákladů na zásoby je tvořena vázaností finančních prostředků určených pro financování zásob. Ostatní položky se týkají pojištění proti znehodnocení či ztrátě. Náklady na skladování obsahují pevnou složku, která je nutná pro udržení skladových kapacit v pohotovosti. Do nákladů na skladování se zahrnují také náklady na uskladnění a vyskladnění. Vnitropodniková a

---

<sup>14</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 18.

<sup>15</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 18.

<sup>16</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 18.

mimopodniková doprava spolu dohromady tvoří náklady na dopravu. Tyto náklady se skládají z pohotovostních nákladů a z nákladů závislých na objemu. Náklady na manipulaci představují náklady na balení a vnitropodnikové manipulační procesy.<sup>17</sup>

## 2.6 Tržní situace ovlivňující logistiku

Na trhu se vyskytují dvě hlavní skupiny, které ovlivňují fungování trhu. Jedná se o konkurenty a zákazníky. Je nutné zjišťovat jak intenzivní je konkurence na trhu a do jaké míry jsou vedoucí podniky schopny ovlivňovat trh a jaké k těmto účelům používají logistické strategie.<sup>18</sup>

Pro stanovení požadavků trhu je možno využít metodu portfolia. Metoda je realizována sestavením dvojrozměrné matice. Výrobky, případně výrobové skupiny se rozdělí podle kvantitativních nebo kvalitativních znaků. Tyto skupiny se rozřadí do portfoliové pozice. Každá pozice v matici se vyznačuje svými specifickými příznaky, které vyjadřují jejich rentabilitu nebo cash-flow.<sup>19</sup>

Existuje mnoho portfoliových postupů. Jako příklad lze uvést matici tržního podílu a růstu trhu. Výsledkem takové matice je závěr, jaké důsledky vyplývají pro logistiku z jednotlivých přiřazení výrobků do matice. Relativní tržní podíl a růst trhu, to jsou veličiny, kterými je matice řízena.

*„Relativní tržní podíl je určen podílem, získaným vydělením vlastního tržního podílu (v procentech) tržním podílem největšího konkurenta.“<sup>20</sup>*

Konkurenční výhody a nevýhody jsou výsledkem relativního pozorování.

*„Růst trhu (reálný), jako druhý určující faktor, má poskytnout informace jednak o budoucích odbytových příležitostech výrobku, jednak o jeho postavení v rámci cyklu životnosti.“<sup>21</sup>*

Pro přiřazování výrobků do matice tržních podílů a růstu trhu se používají čtyři pole ve dvou osách, které obě rozlišují hodnoty na „nízký“ a „vysoký“. Jednotlivé pozice v matici se označují jako otazníky, hvězdy, dojně krávy a bídní psi. Každá

<sup>17</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 18.

<sup>18</sup> SOUKUPOVÁ, V., STRACHOTOVÁ, D. *Podniková ekonomika*. Praha : Vysoká škola chemicko-technologická, 2005, s. 44.

<sup>19</sup> HOMOLKA, J. *Podniková ekonomika a řízení*. 2 vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2014, s. 14.

<sup>20</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 23.

<sup>21</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 23.

z těchto skupin má své specifické příznaky. Otazníky se vyznačují nízkým relativním tržním podílem, ale vysokým růstem trhu. Hvězdy mají při vysokém růstu trhu také vysoký relativní tržní podíl. Dojné krávy, někdy označované též jako peněžní krávy, mají vyšší relativní tržní podíl při nízkém růstu trhu. Bídní psi se vyznačují nízkým růstem trhu při nižším relativním tržním podílu. Důsledky vyplývající pro logistiku z jednotlivých pozic matice jsou uvedené v tabulce 1.

Tabulka 1: Důsledky pro logistiku vyplývající z matice tržního podílu a růstu trhu<sup>22</sup>

<p style="text-align: center;"><b>Hvězdy</b></p> <p><b>Těžiště podnikání:</b> Výroba Marketing Alokace zboží</p> <p>Základní strategická pravidla: - udržet relativní tržní podíl - udržení dostatečných pohotových finančních prostředků</p> <p>Důsledky pro logistiku: - optimalizace hmotných toků v rámci rozšiřování výrobní kapacity - optimalizovat systémy řízení výroby - optimalizovat dodavatelské služby a služby zákazníkům - optimalizovat nákupní management - optimalizovat systém distribuce zboží</p>	<p style="text-align: center;"><b>Otazníky</b></p> <p><b>Těžiště podnikání:</b> Vývoj výrobků Výroba Marketing</p> <p>Základní strategická pravidla: - získat relativní tržní podíl - počítat se ztrátami</p> <p>Důsledky pro logistiku: - hledání výrobních stanovišť - rozšířit/koncentrovat systém alokace zboží - zaměřovat logistiku na speciální segmenty trhu - zlepšit dodavatelské služby</p>
<p style="text-align: center;"><b>Dojné krávy</b></p> <p><b>Těžiště podnikání:</b> Marketing Alokace zboží Finance</p> <p>Základní strategická pravidla: - udržet relativní tržní podíl - potenciální snižování nákladů a jeho využití - zajistit finanční prostředky</p> <p>Důsledky pro logistiku: - udržovat dodavatelské služby a služby zákazníkům - racionalizovat všechny logistické funkce a systémy - striktně provádět řízení zásob a politiku oceňování - vědomé zvyšování produktivity</p>	<p style="text-align: center;"><b>Bídní psi</b></p> <p><b>Těžiště podnikání:</b> Finance</p> <p>Základní strategická pravidla: - vyřazovat neperspektivní výrobky - minimalizovat ztráty</p> <p>Důsledky pro logistiku: - minimalizovat zásoby - udržovat dodavatelské služby pouze ve vybraných segmentech trhu - minimalizovat náklady na alokaci zboží</p>

<sup>22</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 24.



## 2.7 Dopravní systémy

Plánování dopravních systémů vychází z požadavků trhu. Dopravní systémy zajišťují překonávání prostorových vzdáleností. Doprava je členěna podle místa realizace na mimopodnikovou a vnitropodnikovou. Mimopodniková doprava je uskutečňována mezi podnikem a dodavatelem či odběratelem. Vnitropodniková doprava zajišťuje přesuny materiálu k jednotlivým procesům uvnitř podniku. Dále je nutné rozlišit dva základní pojmy doprava a přeprava.

*„Doprava je souhrnem jednotlivých účelných činností, pomocí nichž se uskutečňuje pohyb dopravních prostředků po dopravních cestách, přičemž jako dopravní prostředky je možno označit veškerá technická zařízení, prostřednictvím nichž dochází k přemístění materiálů, výrobků či zboží.“<sup>23</sup>*

Kromě základních funkcí dopravy, kterými jsou přeprava materiálu, výrobků nebo zboží, má doprava i další funkce. Doprava plní také funkci stimulační, která představuje stimulaci ekonomiky na základě investic do dopravní infrastruktury. Další funkcí je sociálně stabilizační funkce, která zdůrazňuje fakt, že nefunkční a neefektivní dopravní systémy mohou mít negativní dopady na celou společnost a brzdí růst ekonomiky. Substituční činnost je také funkcí dopravy. V rámci této činnosti je doprava formou just in time substituována potřeba skladování materiálu. Funkce komplementární je nejrozšířenější funkcí. Je založena na skutečnosti, že doprava je pouhým doplňkem k řadě dalších činností a aktivit.

*„Přeprava je tou částí dopravy, kterou se uskutečňuje přemístění osob či materiálů s využitím určených přepravních a dopravních prostředků, přičemž jako přepravní prostředky jsou označovány veškeré technické prostředky, které umožňují provedení přepravy dopravním prostředkem (např. palety, přepravky, roltejny).“<sup>24</sup>*

Samotný přepravní proces lze rozdělit na několik částí. Konkrétně se jedná o přípravné práce, nakládka, přeprava, vykládka a zakončovací práce, kdy tyto jednotlivé části probíhají přesně v tom pořadí. Ve zjednodušeném pojetí lze říci, že doprava je činnost, zatímco přeprava je cíl dopravy.

---

<sup>23</sup> OUDOVÁ, A. *Logistika: základy logistiky*. 2. aktualizované vyd. Prostějov : Computer Media, 2016, s. 53.

<sup>24</sup> OUDOVÁ, A. *Logistika: základy logistiky*. 2. aktualizované vyd. Prostějov : Computer Media, 2016, s. 53.

### **2.7.1 Mimopodniková doprava**

Mimopodnikovou dopravu může společnost zřizovat sama, nebo ji může zajišťovat formou subdodavatele a tuto službu si pouze najímat.<sup>25</sup> Mimopodniková doprava představuje část logistiky, která je nejsilněji ovlivňována vnějšími podmínkami. K hlavním činitelům, které ovlivňují mimopodnikovou dopravu, je řazena existující infrastruktura, právní předpisy omezující užívání dopravních prostředků, ale také vznikající vedlejší dopravní náklady ve formě poplatků za užívání silnic a v neposlední řadě samotné náklady na provoz dopravních prostředků. V rámci zkoumání dopravních procesů z pohledu logistiky musíme zvažovat nejen samotné přesuny materiálu v daném místě a čase, ale také vzájemnou souhru s ostatními logistickými procesy.<sup>26</sup>

### **2.7.2 Vnitropodniková doprava**

Vnitropodniková doprava je ovlivněna charakterem společnosti. Nároky na vnitropodnikovou přepravu jsou ovlivněny geometrickými znaky (např. délka, výška, šířka) a dále fyzikální a chemické vlastnosti přepravované komodity. Dalšími určujícími faktory jsou hmotnost, náročnost (zajištění klimatických podmínek, způsob možné manipulace), materiálové látkové vlastnosti (hustota, feromagnetické, elektrostatické) a vlastnosti dotykových ploch. Neopomenutelným faktorem je přepravní intenzita, která se odvíjí od objemu produkce. Přepravní intenzita se mění při různých typech výroby. Při kusové či zakázkové činnosti je přepravní intenzita spíše malá. Při hromadné výrobě spíše vysoká. Různé prostorové podmínky způsobují různé délky přepravních tras včetně překonávání úrovnových rozdílů.<sup>27</sup> Vnitropodniková doprava nepřináší společnosti žádný zisk a proto je potřeba minimalizovat náklady na tuto dopravu.<sup>28</sup>

## **2.8 Sklady a jejich funkce**

Sklady mají pět základních rozdílných funkcí. Těmito funkcemi jsou vyrovnávací funkce, zabezpečovací funkce, kompletační funkce, spekulativní funkce a zušlechťovací funkce.<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup>TOOMEY, W. *Inventory management: principles, concepts and techniques*. Boston : Kluwer Academic Publishers, 2000, s. 131.

<sup>26</sup>SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 66.

<sup>27</sup>SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 80.

<sup>28</sup>TOOMEY, W. *Inventory management: principles, concepts and techniques*. Boston : Kluwer Academic Publishers, 2000, s. 131.

<sup>29</sup>SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 91.

Vyrovňovací funkce řeší problém s nesouladem materiálového toku z hlediska kvantity, nebo problém s nejmenším možným odběrem množství, pak slouží vyrovňovací funkce z hlediska časového rozložení takového odběru.<sup>30</sup>

Zabezpečovací funkce má za úkol pokrýt nepředvídatelná rizika během procesů a kolísání potřeb na odbytových trzích a časových nesouladů dodávek.<sup>31</sup>

Komplementační funkce slouží pro ucelení sortimentu z různých položek podle individuálních potřeb provozů či zákazníků.<sup>32</sup>

Spekulační funkce očekává brzký pohyb cen na trhu a na tomto základě dochází k předzásobení při očekávaném zdražení, nebo naopak prodej zásob za vysokou cenu při očekávaném zlevnění.<sup>33</sup>

Zušlechťovací funkce je spojená se změnami jakosti skladovaných komodit v závislosti na skladovacím čase. Jedná se o tzv. produktivní sklady, protože samotné skladování je součástí výrobního procesu.<sup>34</sup>

*„Sklady je možno klasifikovat podle celé řady různých znaků. Podle postavení v hodnotovém procesu je možno rozlišovat:*

*Vstupní (pořizovací, zásobovací) sklady určené k udržování zásob vstupních materiálů,*

*Mezisklady určené k předzásobení mezi různými stupni výrobního procesu (např. při rozličných kapacitních profilech),*

*Odbytové sklady určené k vyrovnání časových rozdílů mezi výrobními a odbytovými procesy.“<sup>35</sup>*

Dalším navazujícím rozdělením skladů je rozdělení na centralizované a decentralizované sklady.<sup>36</sup> Při centralizovaném skladování dochází ke koncentraci veškerých skladovaných materiálů, provozních a pomocných látek, v jednom centrálním

---

<sup>30</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 92.

<sup>31</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 92.

<sup>32</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 92.

<sup>33</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 92.

<sup>34</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 92.

<sup>35</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 94.

<sup>36</sup> CHADWICK, L. *Management accounting*. 2nd ed. London : International Thomson Business Press, 1998, s. 13.

skladu uvnitř jednoho závodu. Systém decentralizovaných skladů využívá vyššího počtu skladů situovaných na různých stanovištích v závodě a skladování může být členěno dle jednotlivých druhů materiálů, nebo podle aktuálního souboru spotřeby v konkrétním místě.<sup>37</sup>

## 2.9 Vlastní nebo cizí skladování

V zásobovací a distribuční logistice má stále větší význam cizí skladování. Je nutné prověřit, zda má podnik vůbec otevírat vlastní sklady sám, nebo úkol zadat jinému podniku, který skladové služby nabízí. Při rozhodování, kterou variantu zvolit, je nutné zvážit několik důležitých kritérií. Při vlastním skladování je potřeba zajistit investice na budovy a zařízení, zvážit na kolik je podnik závislý na přístupu ke skladům, prokalkulovat běžné provozní náklady a zvážit potřeby personálu a odborných pracovníků v oblasti skladování. Tyto faktory je nutné posoudit z pohledu vlastního skladování a provést jejich porovnání s alternativami, které poskytují skladové a zasilatelské společnosti.<sup>38</sup>

## 2.10 Outsourcing

Podnik je definován jako soubor činností a procesů. To vše za účelem zajištění stabilní pozice na trhu, dlouhodobý růst a tvorba zisku. Některé z činností podnik realizuje sám v rámci svých dostupných zdrojů a výrobních faktorů a ostatní činnosti zajišťují externí zdroje.<sup>39</sup>

*„Pokud bychom měli vymezit, co outsourcing je, pak se jedná o přenesení určité činnosti z podnikové úrovně na úroveň externího dodavatele, tedy externí zajištění služeb za úplatu.“<sup>40</sup>*

Z toho vyplývá, že outsourcing je určitá forma kooperace se zadavatelem na jedné straně a subdodavatelem na straně druhé, který vykonává konkrétní činnost pro zadavatele za úplatu.

---

<sup>37</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 108.

<sup>38</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 110.

<sup>39</sup> DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha : C. H. Beck, 2010, s. 1.

<sup>40</sup> OUDOVÁ, A. *Logistika: základy logistiky*. 2. aktualizované vyd. Prostějov : Computer Media, 2016, s. 69.

### 2.10.1 Důvody outsourcingu

„Existuje několik různých důvodů preference externího logistického řešení před interním. Tyto důvody jsou:

- nákladové
- kapacitní
- kvalitativní
- kapitálové<sup>41</sup>

Jednou z hlavních příčin outsourcingu je vysoká nákladovost interních řešení. Kapacitním důvodem jsou zpravidla problémy s nedostatečnou kapacitou personálu, nedostatečné prostory či nedostačující kapacita obslužných strojů potřebných pro výkon jednotlivých procesů. Potřebu zvyšovat kapacitu může přinést také krátkodobé výkyvy v poptávce. Výrobní firmy se příliš nezaměřují na logistiku v porovnání s firmami poskytující služby. Tento fakt má za následek vysokou obtížnost a náklady na udržení kvality v obslužných logistických procesech především pro výrobní firmy. Proto je faktor kvality také jedním z důvodů vedoucích k outsourcingu. Výstavby různých prostor, nebo nákup zařízení doprovází vysoké investice a tedy nutnost kapitálu. Řešením problému nedostatečného kapitálu je opět outsourcing.<sup>42</sup>

### 2.10.2 Přínosy a rizika outsourcingu

Hlavní přínosy outsourcingu do podnikové strategie jsou ekonomického, personálního a věcného charakteru. Vlivem outsourcingu se předpokládají ekonomické přínosy v podobě snížení nákladů a transformace některých fixních nákladů na náklady variabilní. Personální přínosy souvisejí s potřebou kvalifikovaných odborníků, které firma nemusí mít vlastní. Věcné přínosy jsou spojené se sdílením rizik, uvolnění prostoru pro soustředění se na hlavní činnost podniku, což vede ke zvýšení objemu produkce.<sup>43</sup>

Vedle nesporných výhod outsourcingu se řadí také značná rizika, kdy podnik je závislý na subdodavateli. Podnik nemá plně pod kontrolou veškeré procesy a vlivem

---

<sup>41</sup> JIRSÁK, P., MERVART, M., VINŠ, M. *Logistika pro ekonomy - vstupní logistika*. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2012, s. 189.

<sup>42</sup> DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha : C. H. Beck, 2010, s. 27.

<sup>43</sup> OUDOVOÁ, A. *Logistika: základy logistiky*. 2. aktualizované vyd. Prostějov : Computer Media, 2016, s. 70.

špatně provedených outsourcovaných procesů mohou nastat problémy s termíny, což nese následky v podobě nedostání svých závazků a poškozování image firmy. Při outsourcingu je nutné sdílení dat se subdodavatelem a mohlo by dojít k zneužití těchto informací. S outsourcingem je spojen nárůst administrativy, což znamená nárůst nákladů.

### 2.10.3 Typy outsourcingu

V praxi jsou rozlišovány tři základní typy outsourcingu. Jedná se o plný outsourcing, kdy podnik zadá veškeré činnosti jednomu poskytovateli a ten spravuje dané věci. Druhým typem je selektivní outsourcing. Zde je vybráno několik poskytovatelů zároveň, každý pro odlišnou činnost. Díky tomu lze zajistit vysokou úroveň služeb, protože k jednotlivým činnostem lze delegovat specialisty v oboru. Tento způsob sebou nese vysoké administrativní zatížení. Posledním typem je konsorcium. Tento typ je kombinací plného a selektivního outsourcingu, kde jsou opět zvoleni specialisté k jednotlivým úkonům a jeden ze subdodavatelů je pověřen dohledem nad postupy a vedením.<sup>44</sup>

## 2.11 Organizační struktura

*„Organizace zahrnuje jak činnosti spojené s organizováním, strukturováním a určováním pravidel, tak i výsledky těchto činností. Organizační aktivity je třeba zaměřit na podnikové úkoly a kritéria efektivnosti a mají v první řadě zajišťovat integraci a diferenciaci úkolů, nositelů úkolů a pracovních postupů.“<sup>45</sup>*

Výsledkem takové činnosti je kompletní soubor dlouhodobých platných a obecných pravidel. Z toho vyplývá, že organizovatelné jsou pouze dlouhodobě platné, opakující se postupy, pravidla a ustálené poměry. Každá formální organizační struktura obsahuje dva principy.<sup>46</sup>

### 2.11.1 Dělbá práce

Prostřednictvím dělby práce je důležité stanovit, které dílčí úkoly mají na starost jednotliví členové organizace. Na základě dělby práce lze využít speciálních schopností a zkušeností jednotlivých pracovníků, díky čemuž lze dosahovat zvyšování produktivity. Všechny logistické úkoly je třeba rozdělit podle různých druhů činností,

<sup>44</sup> OUDOVÁ, A. *Logistika: základy logistiky*. 2. aktualizované vyd. Prostějov : Computer Media, 2016, s. 71.

<sup>45</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 229.

<sup>46</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 229.

jako např. vyřizování objednávek, správa skladu, doprava a další. Podnik, který je nucen řídit se podle aktuální poptávky odběratelů, potřebuje zajistit flexibilní pracovníky s flexibilní pracovní dobou. Taková pružnost sebou nese ekonomické efekty.<sup>47</sup> Z pohledu dělby práce je takový přístup náročnější na organizaci, ale může být výhodou.

### **2.11.2 Koordinace**

Výše zmíněné úkoly se pak sdružují do pracovišť. Na základě takového sdružování vznikají skupiny a oddělení až po vyšší organizační útvary, jakými jsou například odbory. Při porovnávání různých podniků z pohledu vykonávání logistických úkolů můžeme ještě dnes v mnoha případech zjistit, že úkoly, které by měly být zkoordinovány, jsou rozptýleny do různých organizačních jednotek.<sup>48</sup> Výsledkem takového rozptýlení je situace, kdy neexistuje hlavní odpovědný pracovník, který by řídil a koordinoval veškeré úkoly logistiky. To vede k tomu, že logistickým úkolům je věnována minimální pozornost.<sup>49</sup>

## **2.12 Controlling**

V předchozích kapitolách byly zkoumány především problémy logistiky v souvislosti s rozhodováním. Je nutné také vyhodnotit výsledky logistiky a posoudit, zda vynaložené náklady na logistiku odpovídají dosahovaným výsledkům. To posuzuje právě controlling logistiky prostřednictvím kontroly hospodárnosti v porovnání plánu se skutečností u nákladů a výkonů.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2012, s. 169.

<sup>48</sup> TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 38.

<sup>49</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 230.

<sup>50</sup> SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 257.

## **3 Představení společnosti a produktu**

### **3.1 Představení společnosti**

Obchodní firma: LEŠENÍ Sýkora, s. r. o.

Sídlo: Praha 5, 14. října 1307/2, PSČ 150 00

Identifikační číslo: 283 72 760

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 16. dubna 2008

Společnost má v současné době dva majitele, kterými jsou Ing. Miroslav Sýkora a Pavel Sýkora. Zapsání společnosti jako právnické osoby do obchodního rejstříku bylo provedeno v roce 2008, avšak stejnou činnost vykonával jeden z majitelů již od roku 1995 jako fyzická osoba. Každý z majitelů má 50 % podíl. Oba majitelé vložili v roce 2008 do společnosti vklad ve výši 100 000 Kč, tudíž základní kapitál činí 200 000 Kč. Základní kapitál byl při založení společnosti ihned splacen v 100 % výši. Společnost má sice oficiální sídlo v Praze, avšak svoji kancelář i sklady má v Příbrami.

Hlavní činností společnosti je montáž, demontáž a pronájem rámového lešení. Další činností je pronájem kontejnerů na dovoz stavebního materiálu a odvoz odpadu ze staveb. Firma disponuje venkovním skladem, uzavřenou halou pro skladování drobnějšího materiálu, veškerého vybavení a další činnosti a také kanceláří. To vše se nachází na stejném místě.

### **3.2 Představení produktu**

Společnost LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. poskytuje svým zákazníkům služby, které souvisí s používáním lešení. Zákazníkům nabízí montáž, demontáž a pronájem lešení. K těmto službám má své vlastní zaměstnance. Zaměstnaneckou základnou jsou kmenoví zaměstnanci. Kromě nich má v hlavní sezóně (tj. od dubna do října) k dispozici ještě pracovníky, kteří pracují buď na dohody o provedení práce nebo na živnostenské listy.

Společnost vlastní lešení typu BAUMANN a LAYER, která jsou ověřená a dlouhodobě žádaná na trhu. Výhodou je, že pro většinu požadavků zákazníků se může lešení stavět bez projektu (to lze do výšky 60 m). Firma disponuje přibližně dvaceti



tisíce metry čtverečných pohledové plochy lešení. Všechno tento materiál společnost skladuje ve svém vlastním skladu v centru Příbrami.

### 3.3 Chod firmy

Nejprve je třeba říci, že ve firmě LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. není žádný pracovní den stejný. Množství práce připadající na jeden den se mění. Vše je ovlivněno aktuální poptávkou, fází sezóny, počasím, stavu skladových zásob a pracovní silou, která je k dispozici. Průměrný začátek sezóny, kdy se firma pomalu probouzí do své hlavní činnosti, se pohybuje kolem dubna. To je ovlivněno především počasím. Nabízí se otázka, zda pracovníci mají pracovní poměr i přes zimní období nebo mají uzavřen pracovní poměr od jara do podzimu. První možnost je správně. Pracovníci mimo hlavní sezónu pracují na opravách poškozeného materiálu a věnují péči firemnímu autoparku. Tato část roku je klidová a její průběh není potřeba nijak zvlášť plánovat na rozdíl od hlavní sezóny. V hlavní sezóně se plánuje vždy pouze na následující den dopředu. Data montáží či demontáží se mění ze dne na den a není nic výjimečného, že objednavatelé mění požadavky i vícekrát za den. Z těchto důvodů nemá smysl plánovat nijak dlouhodobě. Proto Ing. Miroslav Sýkora na základě požadavků zákazníků určí, co bude naplnit příštího dne. S rozhodnutím obeznámí pana Pavla Sýkoru, který má na starosti zajištění pracovníků. Pracovní den začíná zpravidla v sedm hodin, kdy se pracovníci a bratři Sýkorové sejdou ve firemní kanceláři, kde si předají dostupné informace o objednávkách. To je další z komplikací plánování. Někteří zákazníci bohužel nejsou schopni v dnešní době internetu zaslat obyčejné foto budovy, na kterou požadují postavit lešení. Stane se tedy, že se prakticky neví, na jakou stavbu se jede a kolik materiálu by se mělo dovézt. Situaci do jisté míry zachraňuje společnost Google se svými 3D mapami. Existuje také druhá skupina zákazníků, kteří v předstihu zašlou veškeré dokumentace a plány domu. To značně ulehčuje práci. Podle slov Ing. Miroslava Sýkory to takto v minulosti fungovalo. V době, kdy nebyly mobilní telefony, se začalo s montáží přesně ve smluvený den a ihned během montáže se určil datum, kdy se provede demontáž a tento termín už se neměnil. V dnešní době se termíny mění i několikrát za den. Ing. Miroslav Sýkora říká, že komunikace je neustále problematická. Nicméně ať už je domluva dobrá, nebo špatná, dají se dohromady získané informace, odhadne se potřebný materiál, připočte se nějaká rezerva, rozhodne se, jakými vozy se na stavbu pojedou a jde se nakládat materiál. Celou nakládku řídí Pavel Sýkora. Po naložení materiálu a vizuální kontrole množství vyrazí Pavel Sýkora se svými pracovníky na danou stavbu, kde bude probíhat samotná montáž/demontáž. Není

pravidlem, že firma provádí pouze jednu zakázku denně. V hlavní sezóně se v případě potřeby tvoří dva tříčlenné týmy a pracuje se na dvou a více zakázkách zároveň. Některé zakázky jsou malé, a tak se v jednom dni dá stihnout více takových. Někdy se stane, že na stavbě je z různých důvodů potřeba jiný materiál, než byl přivezen. To se řeší třemi způsoby. Zakázka se rozloží do dvou dnů. Takto se postupuje většinou, když chybějícího materiálu je velké množství a stavba je poměrně daleko od skladu. Další z variant je, že během pracovního dne se pracovní team vrací do skladu pro zbývající materiál a vrací se zpět na stavbu. Třetí možnost je, že Ing. Miroslav Sýkora opustí kancelář a pomocí malého nákladního vozu do 3,5 t doveze chybějící materiál. Na konci pracovního dne se všichni vrací zpět na firmu, kde probíhá domluva na další den v případě, že je práce potvrzena zákazníkem. V případě, že ne, domluva probíhá telefonicky.

### **3.4 Vozový park**

Společnost vlastní šest nákladních vozů. První ze čtyř vozů používaných výhradně pro potřeby lešení je Mercedes Atego vybavený hydraulickou nakládací rukou palfinger. Jedná se o otevřený nákladní vůz s korbou. Mercedes dokáže přepravit až 400 čtverečných metrů lešení. Jeho další výhodou je možnost připojení velkého brzděného přívěsu, který firma také vlastní, na něhož je možné naložit dalších 200 čtverečných metrů lešení. Tato souprava měří přes 18 metrů a přesně splňuje limit pro délku takové soupravy. Pouze Pavel Sýkora má oprávnění k řízení této soupravy, tedy řídičské oprávnění skupina C+E. Nevýhodou této soupravy je vysoké mýtné a obtížně přístupná místa v centrech měst. Je nutno podotknout, že Pavel Sýkora je velice zručný řidič, který se se soupravou dostane do míst, kam si jiní řidiči netroufnou s leckdy kratšími soupravami. Dalším nákladním vozem je otevřený Iveco s korbou. Iveco pojme zhruba 250 čtverečných metrů lešení a dalších 100 může táhnout na menším přívěsu, který firma také vlastní. Iveco se využívá v případech, když jsou dvě velké zakázky v jeden den, nebo se jede na obtížně přístupné místo a je potřeba menší a obratnější nákladní vůz. Další nákladní prostředky tvoří dvojice koncepčně stejných osobních užitkových vozů Hyundai a Kia. Tyto nákladní vozy jsou do 3,5 t, takže k jejich řízení stačí řídičské oprávnění skupiny B, což je jejich velká výhoda. Tyto malé nákladní automobily uvezou přibližně 50 metrů čtverečných lešení. Často se s nimi jezdí po malých stavbách, nebo jako doprovodný vůz s drobnějším materiálem k velkému nákladnímu vozu. Všechny čtyři zmiňované nákladní vozy jsou třisedadlové, tedy řidič a dva spolujezdcí. I z tohoto důvodu se tvoří především tříčlenné pracovní týmy. Dále firma vlastní dva

nákladní kontejnerové vozy Man s několika různými kontejnery pro převoz stavebních materiálů, odvoz suti, nebo dopravu dřeva či uhlí. S těmito vozy jezdí bratři Zdenek a Václav Mášové, kteří zajišťují doplňkovou činnost firmy.

### **3.5 Doplňková činnost firmy**

Vedle hlavní činnosti firmy, kterou je pronájem a montáž ocelového rámového lešení, firma poskytuje další služby. Doplňkovou činností je kontejnerová doprava. Tato činnost je pod hlavičkou firmy LEŠENÍ Sýkora, s. r. o., ale o její chod se stará Zdenek Máša. Toto řešení je ideální. Zdenek Máša společně se svým bratrem Václavem Mášou jsou řidiči nákladních vozidel Man. Díky tomu má Zdenek Máša dokonalý přehled o stavu svých kontejnerů. Skutečnost, že kontejnerovou činnost řídí sám, sebou nese značné výhody. Výrazně se zkracuje čas komunikace se zákazníkem, než kdyby se vše řešilo přes Ing. Miroslava Sýkoru, který by stejně musel situaci a její řešení konzultovat se Zdenkem Mášou. Ing. Miroslav Sýkora a firemní účetní Ing. Jana Topičová se tak starají pouze o administrativní a účetní stránku kontejnerové dopravy. Obecně je v příbramské lokalitě o tuto službu zájem a tak v sezóně bývají bratři Mášové plně vytíženi. To potvrzuje kilometrový nájezd 20 000 km ročně na jedno vozidlo Man, kdy v zimních měsících se pohybuje nájezd jednoho vozu okolo 1 000 km měsíčně a v letních měsících nájezd dosahuje až 3 000 km za měsíc. Vozy se dohromady starají o 15 kontejnerů různých typů.

Velký zájem je také o druhou doplňkovou činnost firmy. Jedná se o pronájem hliníkového interiérového lešení. Takové lešení vyniká především svoji nízkou hmotností a možností postavit tzv. pojízdnu věž. To znamená, že pod jedno třímetrové pole se namontuje podvozek a tím se lešení stane velmi snadno přemístitelné. Pro toto lešení si různí zákazníci jezdí několikrát do týdne. Příjem a výdej si obstarává výhradně Ing. Miroslav Sýkora. Někdy se stane, že není přítomen, když přijede některý ze zákazníků. Ani to neznamena problém. Firemní účetní Ing. Jana Topičová, která bývá v kanceláři každý den, dokáže v této činnosti bez sebemenších problémů Ing. Miroslava Sýkoru zastoupit.

### **3.6 Tvorba ceny**

Aby společnost správně stanovila cenu nabízených služeb, je nutné, aby si byla vědoma všech vnějších i vnitřních faktorů, které příslušnou cenu ovlivňují.

Mezi vnitřní faktory společnosti patří především náklady. Největší náklady společnosti jsou spojené se zaměstnanci a dopravou lešení. Samozřejmě, že firma má i další náklady, ale ty jsou vzhledem k výše jmenovaným zanedbatelné.

Vnějších faktorů, které ovlivňují cenu, má společnost více. Nejdůležitější jsou zákazníci a konkurenti. Mezi zákazníky společnosti patří majitelé stavebních objektů nebo stavební firmy, které dostaly od svého zákazníka celou zakázku (tzn. včetně zajištění lešení). Stavební firmy mají obvykle své lešení, ale v malém množství. Pro zákazníky je velmi důležité, aby byla splněna jejich objednávka v daném termínu, jinak by mohlo dojít ke zpoždění dalších stavebních prací. Zákazníci jsou proto ochotni za určitou garanci včasného splnění ochotni zaplatit vyšší cenu.

Konkurence je v tomto odvětví poměrně výrazná, ale v lokalitě, kde tato společnost působí, existuje pouze jedna konkurenční firma, která nabízí stejné služby. Společnost LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. je v posledních šesti letech leaderem na trhu (v Příbrami a okolí). Při tvorbě ceny však musí být společnost velmi opatrná. Fakt, že je v současné době nejlepší na trhu, kde působí, neznamená, že si společnost může dovolit vysoké ceny. Konkurence je v tomto případě veliká a zvýšení cen by s největší pravděpodobností znamenalo ztrátu podílu na trhu. Zprvu by se mohlo zdát, že rivalita firem nebude mít zásadní význam (vzhledem k tomu, že je na tomto lokálním trhu pouze jeden konkurent), ale opak je pravdou. Klasické stavební firmy vlastní své lešení, avšak množství, které vlastní, nestačí na velké stavby. A v případě, že firma staví na více místech (což se děje téměř pořád) jí vlastní lešení nestačí už vůbec. Pokud by došlo k tomu, že se obě dvě lešenářské firmy domluví na zvýšení cen, pak by stavební firmy mohly dospět k názoru, že se jim vyplatí investovat do nákupu nového lešení a tím by lešenářské společnosti přišly o své zákazníky. Zároveň by se mohlo stát, že by stavební firmy mohly přebytné lešení pronajímat. Tím by se ze zákazníka stal nový konkurent na tomto lokálním trhu.

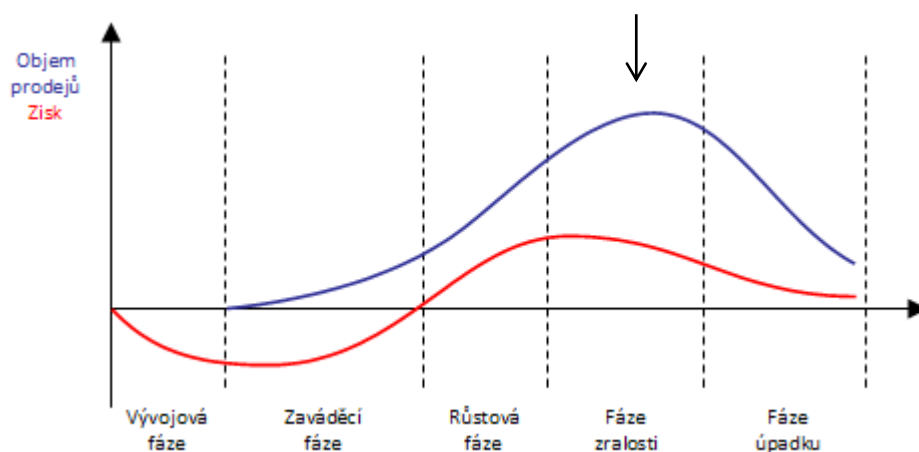
### **3.7 Cenová strategie**

Při popisu cenové strategie je nutné nejprve rozebrat cenovou strategii vzhledem k fázi životního cyklu produktu (nebo nabízené služby), poté cenovou strategii, která souvisí s kvalitou produktu a v neposlední řadě strategii, která bude zohledňovat postavení firmy na trhu.

### 3.7.1 Cenová strategie vzhledem k fázi životního cyklu

Společnost LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. působí na trhu od roku 2008 a za dobu své existence si vybudovala dobré jméno v oblasti jejího podnikání. V současné době se společností nabízené služby nacházejí ve fázi zralosti. Z následujícího obrázku je patrné, že společnost by měla mít z nabízených služeb nejvyšší zisky právě v této fázi. Firma má v současnosti skutečně vyšší zisky, než tomu bylo v minulosti.

Graf 1: Životní cyklus výrobku/služby<sup>51</sup>



Zvýšené zisky společnosti jsou dány větším počtem zakázek. Společnost se rozhodla, že ceny za poskytované služby nebude příliš měnit (jedná se tedy o strategii trvale průměrné ceny). Jelikož se nabízené služby nacházejí ve fázi zralosti, společnost začala investovat větší množství finančních prostředků do reklamy. Společnost využívá reklamu především v tisku a na internetu. Vzhledem k jejímu obratu jsou však peněžní prostředky, které vkládá do reklamy, velmi malé. Hlavní výhodou společnosti je, že poskytuje rychlé a kvalitní služby za přijatelné ceny. To je hlavním důvodem, proč společnost využívá především tzv. reklamy „word of mouth“. Pro stavební firmy v okolí Příbrami je LEŠENÍ Sýkora s. r. o. velmi známá společnost, ve kterou mají důvěru a doporučují ji dalším subjektům.

### 3.7.2 Cenová strategie a kvalita služby

Výše ceny poskytované služby záleží také na její kvalitě. Obecně platí, že čím je vyšší kvalita, tím je vyšší i cena. V mnoha případech to platí i naopak a to tam, kde pro zákazníky je vyšší cena zárukou kvality (jedná se např. o automobily). Pro společnost

<sup>51</sup> ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha : Grada Publishing, 2007. 135 s.

LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. však platí, že pokud by nastavila ceny příliš vysoko, pak by to zákazníci nebrali jako záruku kvality a využili by nabídky konkurence. Společnosti, které stavějí lešení, musí poskytovat prvotřídní služby (především se jedná o bezpečnost). Mohlo by se stát, že by některá ze společností udělala nějakou zásadní chybu při stavbě lešení (např. nedotáhla matice) a následně by při stavebních pracích došlo k úrazu, pak by se společnost mohla dostat do situace, kdy bude muset řešit trestní oznámení. Pokud by trestní oznámení nikdo nepodal, pak by zcela jistě přišla o dobrou pověst a ztrácela by zakázky. Proto u podobných společností není vysoká cena zárukou kvality. U lešenářských společností je zárukou kvality především dobrá pověst. Z výše uvedeného popisu vyplývá, že u společnosti LEŠENÍ Sýkora s. r. o. nebude kvalita hrát roli v určování cenové strategie.

### **3.7.3 Cenová strategie související s postavením společnosti na trhu**

Cenová strategie by samozřejmě měla odrážet postavení společnosti na daném trhu. Vzhledem k tomu, že společnost LEŠENÍ Sýkora s. r. o. je nyní lídrem na příbramském trhu, může si dovolit nastavit ceny nepatrně vyšší. Avšak zároveň je nutné zohlednit, na kolik jsou zákazníci loajální a zda by i malé zvýšení cen neznamenal odchod zákazníků ke konkurenci. Společnost nerada mění úroveň cenových nabídek. Nastavené ceny plně pokrývají náklady společnosti a tvoří zisk, který je pro společnost přijatelný. Zároveň jsou dané ceny v takové výši, že jsou plně akceptovatelné zákazníky. Tudiž pokud mají zákazníci dobré zkušenosti s touto firmou, pak cena je jedním z důvodů, proč se obrátí právě na ni.

## **3.8 Stanovení ceny**

Pro každou společnost je velmi důležité stanovit ideální cenu. Existuje několik přístupů ke stanovení ceny. Společnost si musí stanovit, jakým způsobem bude cenu vyčíslvat.

Společnost zvolila nákladově orientovanou tvorbu ceny. Pro takto malou společnost je to nejjednodušší způsob stanovení ceny. Vzhledem k tomu, že na příbramském trhu, kde působí, je relativně malý počet konkurentů, je důležité, aby své ceny porovnávala se svými konkurenty.

Cena, za kterou společnost LEŠENÍ Sýkora s. r. o. nabízí své služby zákazníkům, je stanovena v korunách za metr čtvereční, aby se dalo jasně spočítat, kolik bude činit výsledná cena za celé lešení. Svým zákazníkům fakturuje cenu za montáž a

demontáž lešení (1 m<sup>2</sup> pohledové plochy lešení), cenu za pronájem lešení (cena je stanovena za 1 m<sup>2</sup> pohledové plochy na den) a cenu za dopravu lešení (dovoz na stavbu a odvoz zpět). Cena za montáž a demontáž je samozřejmě ovlivněna náročností terénu a tvaru stavby. Většina zakázek, které firma získala, jsou cenově v podstatě totožné (totožné v ceně za metr čtvereční na jeden den), a tak v následujícím textu o tvorbě ceny budeme uvažovat jeden typ ceny za montáž a demontáž lešení.

### 3.8.1 Nákladově orientovaná tvorba ceny

Společnost LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. si stanovuje cenu na základě svých nákladů. Jelikož se jedná o malou společnost (co se týče počtu zaměstnanců a zároveň jde o malou společnost, protože ve většině případů má zakázky pouze v regionu Příbrami a okolí) je pro ni tento způsob stanovení ceny nejlepším řešením.

Společnost v tomto případě musela při tvorbě ceny brát v úvahu fixní náklady, variabilní náklady a také obchodní marži. Při výpočtu tedy společnost kalkulovala s těmito náklady:

- náklady na pořízení vybavení společnosti,
- na pořízení lešení,
- osobní náklady montážních pracovníků,
- osobní náklady zaměstnanců působících ve vedení společnosti a administrativním úseku,
- náklady na energie,
- náklady na reklamu.

Společnost postupovala při stanovení **ceny montáže a demontáže 1m<sup>2</sup>** podle následujícího vzorce:

- jednicové osobní náklady montážních pracovníků,
- jednicové osobní náklady zaměstnanců působících ve vedení společnosti a administrativním úseku,
- rozpočtené ostatní náklady (na reklamu, nájemné, energie...),
- přímé prodejní náklady,
- prodejní režie.

Tabulka 2: Výpočet ceny za montáž a demontáž 1m<sup>2</sup> lešení<sup>52</sup>

Jednicové osobní náklady montážních pracovníků	20 Kč
Jednicové osobní náklady zaměstnanců působících ve vedení společnosti a administrativním úseku	15 Kč
Rozpočtené ostatní náklady	5 Kč
Přímé prodejní náklady	4 Kč
Prodejní režie	9 Kč
<b>Náklady celkem na jednici</b>	<b>53 Kč</b>
Zisková marže na jednici	2 Kč
<b>Cena celkem za jednici</b>	<b>55 Kč</b>

Součástí celkové ceny je cena za montáž a demontáž lešení. Z tabulky 2 je zřejmé, že jednicové osobní náklady montážních pracovníků jsou vyšší než jednicové osobní náklady zaměstnanců působících ve vedení společnosti a v administrativním úseku. Tento rozdíl je dán počtem zaměstnanců v montážních skupinách a ve skupině vedoucích pracovníků. Ve vedení společnosti figurují pouze dvě osoby a v administrativním úseku jedna osoba. Ve výpočtu ceny za montáž a demontáž se za jednici považuje 1m<sup>2</sup> lešení.

Důležitou položkou je zisková marže na jednici. Je nutné si uvědomit, že další marže je při výpočtu ceny za pronájem.

Při stanovení **ceny za pronájem 1 m<sup>2</sup> lešení za 1 den** vycházela společnost z pořizovací ceny lešení a doby odepisování.

---

<sup>52</sup> vlastní zpracování



Tabulka 3: Výpočet ceny za pronájem 1m<sup>2</sup> lešení za 1 den<sup>53</sup>

Cena 1000 m <sup>2</sup> lešení	1 000 000 Kč
Cena 1 m <sup>2</sup> lešení	1 000 Kč
Doba odepisování	5 let (60 měsíců)
Předpokládaná doba využívání lešení za dobu odepisování	40 měsíců
Cena pronájmu lešení za 1 m <sup>2</sup> za 1 měsíc	25 Kč
Cena pronájmu lešení za 1 m <sup>2</sup> za 1 den	0,83 Kč
Zisková marže na 1 m <sup>2</sup> za 1 den	0,40 Kč
Cena za 1 m <sup>2</sup> za 1 den po započtení ziskové marže	1,23 Kč
<b>Konečná cena pronájmu lešení za 1 m<sup>2</sup> za 1 den</b>	<b>1,20 Kč</b>

Z tabulky 3 vyplývá, jak společnost stanovuje cenu za pronájem lešení. Vychází z pořizovací ceny za 1000 m<sup>2</sup>, která se přepočítá na 1 m<sup>2</sup>, protože požadovaná výsledná cena je v metrech čtverečných. Dále společnost při tomto výpočtu vychází z doby odepisování (2. odpisová skupina). Dalším výpočtem je předpokládaná doba využívání lešení za dobu odepisování. Společnost předpokládá, že lešení bude využíváno 8 měsíců v roce (v zimních měsících se lešení ve většině případů nestaví).

Dále si společnost stanovila výši ziskové marže na 1m<sup>2</sup> za 1 den. Zde je nutné uvést, že společnost kalkuluje s tím, že se vynaložené prostředky na nákup lešení vrátí přesně za dobu odepisování. Společnost ovšem předpokládá, že ve skutečnosti bude toto lešení sloužit ještě dalších 3-5 let po době odepsání. To znamená, že po 5 letech odepisování jí dané lešení bude vytvářet čistý zisk. V posledním kroku se sčítají dvě položky: cena pronájmu lešení a zisková marže za 1 m<sup>2</sup> za 1 den. **Výsledná cena pronájmu, kterou si společnost fakturuje, je 1,20 Kč za 1 m<sup>2</sup> za 1 den.**

Je nutné podotknout, že cena za montáž a demontáž lešení a cena za pronájem lešení je uvedena bez DPH. Zákazníci tak musí počítat s o 21 % vyššími cenami, než jsou ceny zde vypočtené.

Poslední částí celkové fakturované ceny je cena za dopravu. Společnost dopravu neúčtuje v objednávkách, které jsou v přímo v Příbrami nebo v okolí 5 km. Pokud je

<sup>53</sup> vlastní zpracování

zakázka mimo tento okruh, pak společnost musí vyčíslit cenu, za kterou bude dopravu fakturovat. Na webových stránkách má sice uvedeno, že cena za dopravu lešení je dle domluvy, ale vždy musí brát v úvahu aktuální cenu pohonných hmot.

Cena za dopravu se tedy vypočítá:

Aktuální cena pohonných hmot \* počet nákladních aut \* průměrná spotřeba jednotlivých aut na 1 km \* počet ujetých kilometrů

Pokud tedy bude mít společnost zakázku v Rožmitálu pod Třemšínem (kde ji celkem často mívá), pak bude cena za dopravu lešení vycházet z těchto údajů:

Aktuální cena pohonných hmot = 32,70 Kč

Počet nákladních aut: 2

Průměrná spotřeba jednotlivých aut: 15 litrů/100 km (tzn. 0,15 litrů/1 km)

Počet ujetých kilometrů: 30 km

Výsledná **cena za dopravu lešení** v uvedeném příkladu je:

$32,70 * 2 * 0,15 * 30 = \mathbf{294,30 \text{ Kč}}$

Pro společnost je nákladově orientovaná tvorba ceny výhodná. Má pro ni několik výhod: pro takto malou společnost je velmi jednoduchá a přehledná, společnost má zajištěno, že vždy budou pokryty její náklady a zároveň vytvořena určitá výše zisku.

Samozřejmě tato metoda stanovení ceny má pro společnost i určité nevýhody. Mezi největší z nich patří skutečnost, že neodráží reálnou situaci na trhu. Společnost není schopna předem stanovit, jaká bude poptávka po jejích službách a zda jsou ceny nabízených služeb pro zákazníky v přijatelné míře, nebo zda by byli zákazníci ochotni za služby zaplatit i více (v tomto případě by společnost přicházela o zisk).

### **3.8.2 Cenová tvorba založená na konkurenci**

Tuto strategii společnost využívala v minulosti. Je vhodná pro oligopolní trhy, což lokální příbramský trh je. Tato cenová strategie umožňuje nastavit vyšší ceny, což se v minulosti skutečně dělo. S postupem času však byl kladen vyšší důraz na ceny nabízených služeb. Takže společnost musela snižovat ceny a začala vycházet z nákladů. S konkurencí však společnost ceny musí porovnávat.

### **3.8.3 Tvorba ceny z psychologického pohledu vnímání zákazníkem**

Existuje několik způsobů tvorby cen, které využívají psychologické aspekty. Společnost LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. však nemá tak typický produkt, pro které se většinou vztahují standartní cenové politiky.

Jak bylo rozebráno v kapitole 3.2 (Cenová strategie a kvalita služby), tak u této společnosti nelze říci, že vyšší cena je zárukou vyšší kvality. Společnost sama o sobě musí poskytovat velmi kvalitní služby, především s ohledem na bezpečnost práce. Pokud by nebyla brána v úvahu kvalita – ve smyslu bezpečně postaveného lešení, pak se lze dívat na kvalitu i z jiných pohledů. Jde například o to, jak rychle se dané lešení postaví, jak dlouhá doba je mezi prvotní objednávkou až po začátek realizace stavby lešení, jak rychlá a dobrá je komunikace vedení společnosti se zákazníkem, atd.

Dalšími způsoby cenové politiky z psychologického pohledu jsou například ceny, které končí číslicí 9. V tomto případě je cena vnímaná zákazníkem jako nižší a pro něj přijatelnější (když ve skutečnosti je rozdíl minimální). Takovouto cenovou politiku společnost nevyužívá, jelikož má ceny určené za metry čtvereční a stavební firmy (či jiní zákazníci) jsou imunní vůči těmto psychologickým postupům při stanovování ceny.

Do této kapitoly lze zařadit i různé slevové akce. Klasické slevy společnost nevyužívá (tzn. nenabízí například 20 % slevu z původní ceny). Ale svým dlouhodobým zákazníkům poskytuje určité výhody. Nejde přímo o slevu z fakturované ceny, ale například si společnost neúčtuje za dopravu do 15 km od Příbrami. Pro zákazníka se nejedná o výrazné snížení ceny, ale i malé zlevnění je pro společnost nástrojem konkurenční politiky.

Společnost LEŠENÍ Sýkora s. r. o. dále využívá tzv. skonto. To znamená, že pokud zákazník zaplatí fakturovanou částku dříve, než je datum splatnosti, pak má určitou slevu z celkové částky. Většinou se výše skonta pohybuje kolem 3 % z celkové částky. Tuto výhodu společnost sice nabízí, ale za celou dobu její existence jí nikdo nevyužil. Ve stavebnictví je normální, že se faktury platí i s ročním zpožděním (i když je na faktuře uvedená doba splatnosti například 30 dnů).

## **3.9 Logistika společnosti**

Logistika společnosti LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. se odvíjí od každodenní náplně pracovního dne. Protože žádný den ve společnosti není stejný a veškeré činnosti se

podřizují aktuální poptávce a množství práce v daný moment, tak i samotné logistické postupy je nutno připravovat pro každý den přesně na míru požadavkům.

### **3.9.1 Logistické služby**

Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.4, prvky logistických služeb jsou vnímány zákazníkem v podobě dodacích časů, dodací spolehlivosti, dodací pružnosti a dodací kvalitě.

Dodací čas vyjadřuje dobu, která uplyne od předání objednávky zákazníkem až po okamžik zhotoveného a předaného lešení k užívání zákazníkem. Kratší dodací lhůta zlepšuje kvalitu firmy a její dobré jméno. Je-li objednané množství lešení k dispozici, pak se dodací lhůta skládá z doby zpracování objednávky, manipulačních procesů ve skladu, dopravy a samotné fyzické stavby lešení včetně jejího předání zákazníkovi. Pokud není k dispozici objednané množství lešení, je třeba k uvedenému času přičíst dobu závislou na vrácení materiálu od jiných zákazníků. Dále se nabízí možnost chybějící materiál vypůjčit v jiné firmě poskytující pronájem lešení. Tuto variantu společnost LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. nevyužívá.

Dodací spolehlivost vyjadřuje pravděpodobnost, s jakou bude dodací lhůta dodržena. Pokud společnost nebude dodržovat přesné dodací lhůty, může svým zákazníkům způsobovat problémy, navyšovat jejich náklady a to vše může vést až k úplné ztrátě zákazníka. Společnost musí dbát na dodržování veškerých dílčích dodacích časů v podobě nakládky, dopravy materiálu a doby vlastní stavby lešení. Společnost LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. se setkává i se situací, že některé objednávky nechá nezpracované z důvodu, že nelze vyhovět požadavkům zákazníka v termínech, nebo množství požadovaného lešení. Takové případy společnost řeší individuálně se zákazníkem a vždy je snaha o vzájemnou dohodu na zakázce tak, aby podmínky vyhovovaly jak zákazníkovi, tak společnosti pana Sýkory.

Dodací flexibilita závisí na aktuální vytíženosti pracovních a materiálových kapacit firmy. Flexibilitu ovlivňuje také faktor počasí. Tento neovlivnitelný faktor zasahuje do pracovních plánů. Na základě změn počasí je nutné flexibilně upravovat i pracovní plány. Společnost má vždy snahu o flexibilní přístup k zákazníkům. Ve stavebnictví, kde se společnost LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. pohybuje, je flexibilita obzvláště na místě, protože není nic výjimečného, že zákazník poptává lešení způsobem

„včera mělo lešení stát“. V takovýchto případech je vysoká flexibilita velkým plusem a staví firmu do dobrého světla.

Dodací kvalita je nejdůležitějším faktorem vůbec. Ať už má společnost dobré dodací lhůty, nebo špatné, je spolehlivá či není, za každé situace musí být provedená práce v té nejvyšší kvalitě. Společnost ručí za správnost provedení montáže lešení a je nepřípustné, aby došlo k nějakým haváriím či dokonce nějakému úrazu z důvodu nedodržení některého z pracovních postupů a tudíž provedení práce v nedostatečné kvalitě. V tomto ohledu si firma stojí perfektně. Za celou svoji existenci nemusela firma řešit žádné havárie ani úrazy pracovníků z důvodu pochybení při montáži či demontáži lešení. Je vidět, že firma v tomto ohledu pracuje velmi svědomitě.

### **3.9.2 Logistické náklady**

V kapitole 2.5 jsou uvedené jednotlivé druhy logistických nákladů, z nichž se společnosti LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. nejvíce dotýkají náklady na zásoby a náklady na dopravu společně s náklady na manipulaci.

Financování nových zásob lešenářského materiálu je nejdražší položka na celém fungování firmy. Materiál stárne a opotřebovává se. Objevují se různé závady, z nichž některé jsou vhodné k opravě, a společnost jejich opravu provádí a pak také závady, jejichž charakter narušuje pevnost jednotlivých dílů. Takové díly se již do oběhu nevracejí z bezpečnostních důvodů. Tuzemské lešenářské firmy zpravidla nakupují použité lešení převážně z Německa, kde tamní firmy nakoupí nové lešení, ponechají si jej na několik málo zakázek a jako použité materiál prodají. Takto začínala i společnost LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. Nyní však má společnost dostatečné množství zásob a dochází pouze k dokupování různých specifických součástí pro konkrétní nestandardní zakázky a veškeré tyto nákupy tvoří nové díly.

Přesto, že náplní činnosti společnosti je pronájem a montáž rámového lešení, doprava a manipulace a náklady s ní spojené jsou nedílnou součástí každé zakázky. S každou zakázkou je nutné přepravit potřebné množství materiálu do místa realizace montáže. Každá zakázka tedy zahrnuje manipulační procesy ve skladu, realizaci dopravy a opět manipulační procesy v místě realizace montáže. Společnost musí rozhodnout, jaké ze svých dopravních prostředků, které jsou představeny v kapitole 3.4, použije na danou zakázku, aby bylo dosaženo co nejefektivnějšího způsobu přepravy materiálu.

### 3.9.3 Faktory ovlivňující logistiku

Při plánování logistických koncepcí a jejich realizacích společnost musí počítat s okolními faktory, které ovlivňují, nebo omezují samotné plánování a následné rozhodování. Pro firmu LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. jsou problémové oblasti tyto:

- požadavky trhu,
- způsob dopravy,
- počasí.

Při pozorování trhu jsou důležité dvě základní skupiny, které je nutno respektovat. Jedná se o konkurenci a zákazníky. V případě firmy LEŠENÍ Sýkora, s. r. o., která je lídrem na příbramském trhu, jak již bylo uvedeno v kapitole 3.7.3, můžeme o firmě hovořit jako o vedoucím podniku. To však neznamená, že společnost nemusí sledovat konkurenční situaci. Pouze není v takové míře ovlivňována logistickou strategií konkurenčních podniků, naopak je jako vedoucí podnik sama ovlivňuje.

Společnost rozlišuje zákazníky na velkoodběratele v podobě velkých stavebních firem zabývajících se převážně opravou vícepatrových domů a maloodběratele, z pravidla fyzické osoby např. řemeslné party. Každý zákazník je důležitý a i když se může zdát, že maloodběratelé jsou zanedbatelná položka, pro firmu nezajímavá, oproti velkoodběratelům, tvoří podstatnou část poptávky a vyplňují časové úseky „klidu“ mezi velkoodběratelskými zakázkami.

Způsob dopravy je dalším z ovlivňujících faktorů logistiky. Nejen, že je doprava pro firmu jednou z největších nákladových položek firmy, ale samotnou dopravu ovlivňují různá opatření a nařízení různých zákazů jízd a dodržování povinných přestávek v případě kamionové dopravy. Společnost LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. musí dbát na dodržování všech předpisů a při plánování jednotlivých přesunů materiálů je jimi ovlivněna.

Počasí je faktor, který je jen velmi těžko předvídatelný či měřitelný oproti tomu, jaké důsledky má na celkové řízení veškerých operací. Na základě špatného počasí mohou být zrušeny či přesunuty poptávky, což spustí řetězovou reakci změn již stanoveného plánu na následující dny. Stejně tak může počasí narušit montáž zakázky ve smluvený termín, což má dopad na časový plán všech dalších smluvených montáží a

také na plán prací zákazníka. V neposlední řadě může počasí narušit dopravu a opět je potřeba přeplánovat jednotlivé zakázky a hledat náhradní řešení. Všechny tyto skutečnosti vedou ke zvýšení nákladů jak na straně firmy LEŠENÍ Sýkora, s. r. o., tak na straně zákazníka a nejsou žádným způsobem předvídatelné a ovlivnitelné.

#### **3.9.4 Silniční doprava**

Firma LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. využívá pouze silniční dopravu vlastními dopravními prostředky. Firma přepravuje převážně větší množství materiálu a silniční doprava firmě dovoluje najíždět do jakéhokoliv místa určení a přepravovat materiál od domu k domu. Materiál se převáží na krátké a střední vzdálenosti a tak není kladen vysoký důraz na dobu přepravy. Velikou výhodou je pro firmu vysoká flexibilita při měnících se úkolech přepravy a schopnosti přizpůsobit se požadavkům na dobu stání při výkonu montáže. K nevýhodám patří závislost na počasí, hustota silničního provozu a omezený objem přepravovaného množství materiálu.

#### **3.9.5 Volba dopravních prostředků**

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. není výrobním podnikem, odpadá značná část této problematiky. Není třeba řešit volby pozemních dopravníků v případě kusových výrob či zdvihacích nebo paletizačních zařízení pro zajištění pohybu materiálu a výrobků po výrobních halách nebo mezi jednotlivými budovami. Firma LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. potřebuje pouze nákladní automobily a jejich výbavu. V případě pořízení vozidla s hydraulickou nakládací rukou se firma zbavuje nutnosti pořízení jiného nakládacího stroje umístěného ve skladu firmy. Takové vybavení by svoji funkci plnilo pouze ve skladu a nikoliv při skládání materiálu v místě zakázky. Proto je logisticky nejvýhodnější více zainvestovat do dopravního prostředku vybaveného tímto zařízením. Dalším hlediskem při výběru nákladního vozu pro potřeby firmy je tonáž vozidel. Zakázky jsou vždy o různém množství potřebného materiálu a mnohdy není potřeba nákladní vůz, který podléhá mýtu na dálnicích, ale postačí třeba dva malé nákladní automobily do 3,5 t, na které se mýtné nevztahuje. Dojde tak ke snížení nákladů na dopravu a odpadají různá omezení o jízdách, jako je například celoroční zákaz jízd v neděli a ve svátek od 13 do 22 hodin s vozidlem nad 3,5 t.

#### **3.9.6 Skladování**

Vzhledem k charakteru společnosti nepoužívá firma vstupní sklad a mezisklady. Firma využívá pozměněnou formu odbytového skladu, kdy tento sklad slouží

k vyrovnání časových rozdílů mezi jednotlivými zakázkami. Ideální situace, kde ihned po demontáži a nakládce se materiál přesouvá k jinému zákazníkovi je ojedinělá a nijak nepředvídatelná a skutečnost, že objem materiálu z jedné zakázky bude přesně odpovídat požadavkům druhé zakázky je takřka nereálná. Proto pro vyrovnání časových a objemových nesouladů mezi zakázkami slouží centrální sklad firmy. Na to navazuje rozdělení centralizovaných a decentralizovaných skladů. Firma LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. využívá jeden centralizovaný sklad včetně haly pro skladování drobnějšího materiálu a udržování a opravy vozového parku. Na halu navazují kanceláře vedení firmy. Toto řešení poskytuje vedení plnou kontrolu nad činností a přehled nad stavem skladových zásob. Decentralizovaný sklad společnost nemá. Návrhy pro realizování takového skladu, jeho výhody a nevýhody jsou rozebrány v kapitole 4.3.

### **3.9.7 Vyřizování objednávek**

Celkovou nákladní přepravu materiálu a jednotlivé montáže firma musí sladit dohromady, aby jejich pořadí bylo efektivní. K tomu má jednatel firmy pan Sýkora zavedený efektivní systém vyřizování objednávek. Takový systém umožňuje sjednocení dvou a více působících činitelů, dále využití zařízení a postupů s ohledem na všechny dostupné informace. Vyřizování objednávek zavedených a spolehlivých zákazníků je nadřazeno novým a neznámým odběratelům. Váha tohoto systému je velmi vysoká. Pouze včasné shromáždění informací a jejich vyhodnocení vede k rychlé a flexibilní realizaci vyřizování objednávek. Na to navazuje vymezení profilu požadavků na informace o stavu vlastní firmy, ale také přesně stanovené požadavky od zákazníků.



## 4 Návrhy optimalizace

### 4.1 Oprava poškozeného materiálu

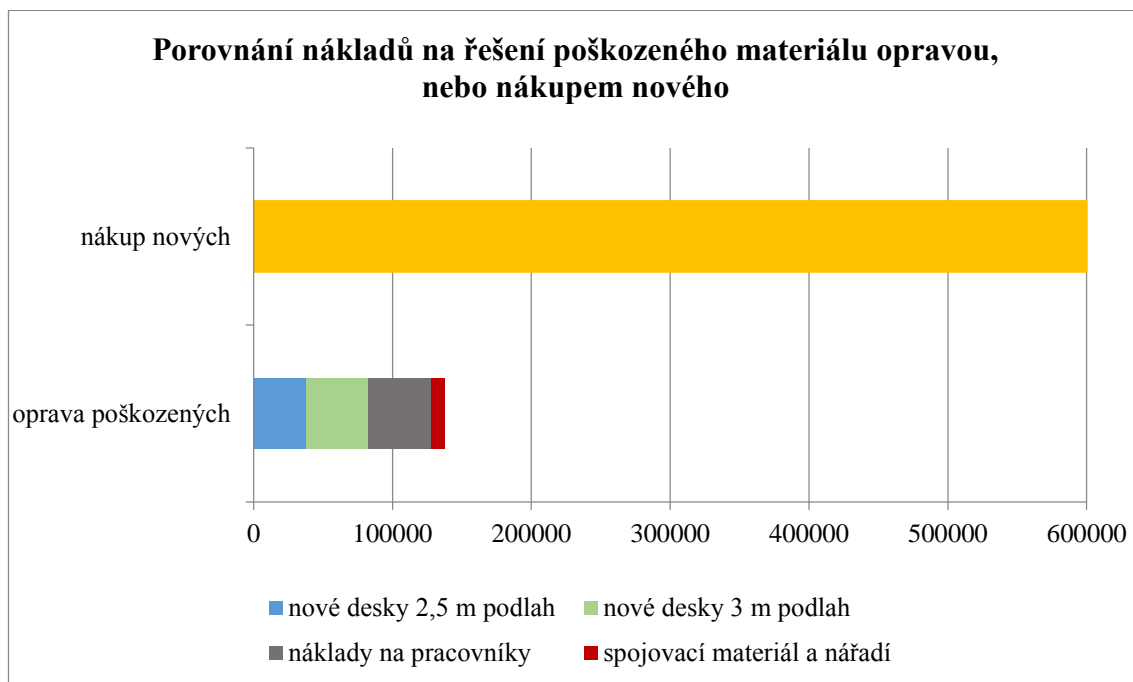
Jak již bylo řečeno, v zimním období pracují pracovníci firmy na opravách poškozeného materiálu. Převážná většina jsou poškozené podlahy. Podlaha se skládá z hliníkového rámu vyplněného dřevěnou deskou. U desek dochází k poškození stářím, nebo lidským faktorem, a proto se tyto desky vyměňují za nové.

Nabízí se otázka, zda se tato činnost vůbec vyplatí, nebo by bylo finančně výhodnější koupit nové podlahy.

Ing. Miroslav Sýkora mi na toto téma poskytl informace, že každý rok se opravuje přibližně 150 ks podlah. Z toho je 50 ks podlah délky tři metry, 50 ks délky dva a půl metru a 50 ks (25 ks délky tři metry, 25 ks délky dva a půl metru) tzv. průlezek (podlaha s padacím žebříkem pro pohyb mezi jednotlivými patry lešení). Další poskytnuté údaje:

- celkový odpracovaný čas oprav je 300 hodin,
- nová deska pro tří metrovou podlahu stojí 600 Kč,
- nová deska pro dva a půl metrovou podlahu stojí 500 Kč,
- spojovací materiál a pomocné nářadí stojí 10 000 Kč,
- cena jedné nové podlahy je přibližně 3 000 Kč,
- cena jedné nové průlezky je přibližně 6 000 Kč,
- pracovníkům je placeno 150 Kč/h.

Graf 2: Porovnání nákladů jednotlivých řešení<sup>54</sup>



Z grafu 2 je zřejmé, že oprava poškozeného materiálu je 4,36 krát výhodnější, než nakupovat materiál nový. Přesný poměr v korunách je 137 500 nákladů na opravu oproti 600 000 na nákup nového. Náklady na opravu nejsou ani čtvrtinové a úspora je značná. Nejen finanční úspora je kladem tohoto řešení. Je třeba si uvědomit, že tato činnost poskytuje pracovníkům 300 hodin práce v období, které je nejslabší na hlavní lešenářskou činnost. Opravy materiálu zajišťují využití pracovních kapacit a to je také přínosem. V případě pořízení nového materiálu místo opravy by nebylo pro pracovníky využití, což je zbytečné a nevýhodné.

Přesto, že navržené řešení není přínosné, autor hledal další oblasti pro zlevnění této činnosti. Zjišťováním různých informací kolem oprav poškozeného materiálu se autor dostal až k firmě dodávající nové desky do lešenářských podlah. Výsledkem komunikace s dodavatelem desek je cenová nabídka, která obsahuje 10 % slevu v případě nákupu minimálně 500 kusů desek. Díky takové ceně by se náklady na opravy v jednom roce snížily o dalších 8 250 Kč. V případě, že firma nakoupí 500 kusů desek, bude tato zásoba stačit na tři sezóny. Jediný problém, který sebou nese tato úspora je nutnost zajistit prostor pro skladování přebytečných desek. Je na firmě, aby zvážila, zda úspora z velkého nákupu dostatečně převyšuje nárok na prostor pro uskladnění desek.

<sup>54</sup> vlastní zpracování

## 4.2 Zvýšení kvalifikace řidičských oprávnění pracovníků

Ve firmě LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. jsou v současné době pouze tři lidé, kteří vlastní řidičské oprávnění skupiny C, mohou tedy řídit nákladní vozidla nad 3,5 t, konkrétně se jedná o Pavla Sýkora a oba bratry Zdenka a Václava Mášovy. Pro samotnou činnost lešení je k dispozici pouze jeden řidič, avšak nákladní vozy nad 3,5 t pro lešenářskou činnost má firma dva. Problém nastává v momentě, kdy je potřeba utvořit dva pracovní týmy v jeden den a oba týmy potřebují velký nákladní vůz. Problém se řeší dvěma způsoby. Jednou z variant je, že se naloží jeden z nákladních vozů a Pavel Sýkora ho odveze na místo stavby jednoho týmu, kde ho nechá stát a vrací se zpět do skladu naložit druhý nákladní vůz a s tím odjet s druhou partou na jinou stavbu. Takové řešení stojí čas, který je drahý a dá se využívat pouze na krátké vzdálenosti právě kvůli ztrátě času. Tato firma využívá pouze v Příbrami a nejbližším okolí. Druhou variantou je navážet/svážet materiál postupně pomocí dvou malých nákladních automobilů Kia a Hyundai, na jejichž řízení stačí řidičské oprávnění skupiny B. Na kolik je tato varianta ztrátová a zda by nebylo výhodnější zainvestovat do rozšíření řidičského oprávnění o skupinu C některému z pracovníků je vyčísleno v následujícím příkladu.

Firma má naplánovanou montáž lešení na rodinném domu v obci Nečín přibližně 18 km od skladu s odhadem přibližně 250 čtverečných metrů lešení. Je rozhodnuto, že montáž provedou tři lidé a navážet materiál se bude užitkovými vozy Kia a Hyundai, protože Pavel Sýkora plní jinou zakázku a tím pádem není řidič s oprávněním skupiny C k dispozici. Zakázky v takové vzdálenosti od skladu jsou běžné, proto je vytvořeno porovnání situací, kdy jsou použity dva malé vozy, nebo se zainvestuje do řidičského oprávnění skupiny C některého z pracovníků a stanovíme přibližnou návratnost takové investice. V příkladu je uvažováno používání nákladního vozu Iveco z důvodu nižšího vytížení tohoto vozu a skutečnosti, že Pavel Sýkora jezdí převážně s novějším vozem Mercedes. Pro výpočet byly použity následující údaje:

- vzdálenost stavby od skladu je 27 km,
- přibližná doba jízdy je 30 minut,
- objem potřebného materiálu je přibližně 250 čtverečných metrů,
- spotřeba jednoho malého vozu je 9 l/100 km
- spotřeba nákladního vozu Iveco je 16 l/100 km
- cena řidičského oprávnění skupiny C + profesní řidičský průkaz je 40 000 Kč.

Z údajů je zřejmé, že jeden malý vůz musí cestu na stavbu absolvovat pětkrát, aby navezl potřebné množství materiálu. V našem případě pojede dvakrát dvojice malých vozů a při třetí cestě pojede pouze jeden vůz. Iveco by pro převezení požadovaného materiálu potřebovalo pouze jednu cestu tam a zpět. Dále je třeba vzít v úvahu, že při navážení materiálu malými vozy stráví pracovníci více času na cestě a to samozřejmě navyšuje náklady firmy.

Tabulka 4: Kalkulace pro jednotlivé způsoby přepravy<sup>55</sup>

	Kia + Hyundai	Iveco
Celkové ujeté km	180	36
Průměrná spotřeba jednoho vozu na 100 km	9 l	16 l
Celková spotřeba nafty	16,2 l	5,8 l
Cena celkové spotřeby při ceně nafty 25,30	410 Kč	147 Kč
Čas jednoho pracovníka strávený jízdou	3 h	1 h
Počet pracovníků v partě	3	
Celkový čas pracovníků strávený jízdou	9 h	3 h
Hodinová sazba za jednoho pracovníka	150 Kč	
Celkové náklady na pracovníky během jízd	1 350 Kč	450 Kč
<b>Celkové náklady přepravy materiálu</b>	<b>1 760 Kč</b>	<b>597 Kč</b>

Uvedená tabulka 4 zobrazuje jednoduchou kalkulaci na oba způsoby přepravy a ukazuje, že navážení malými vozy je pro firmu dražší. Rozdíl v nákladech na přepravu materiálu v našem příkladu je dokonce trojnásobný. Z výsledků vyplývá, že je vhodné vytvořit výpočet pro návratnost investice řídičského oprávnění skupiny C, který je vyjádřen v tabulce 5.

<sup>55</sup> vlastní zpracování

Tabulka 5: Moment vyrovnání nákladů<sup>56</sup>

	Kia + Hyundai	Iveco
řidičské oprávnění	- Kč	40 000 Kč
1. stavba	1 760 Kč	40 597 Kč
2. stavba	3 520 Kč	41 194 Kč
3. stavba	5 280 Kč	41 791 Kč
4. stavba	7 040 Kč	42 388 Kč
5. stavba	8 800 Kč	42 985 Kč
...	...	...
33. stavba	58 080 Kč	59 701 Kč
34. stavba	59 840 Kč	60 298 Kč
<b>35. stavba</b>	<b>61 600 Kč</b>	<b>60 895 Kč</b>
36. stavba	63 360 Kč	61 492 Kč
37. stavba	65 120 Kč	62 089 Kč

Tabulka 5 vyjadřuje množství staveb, kdy náklady na dopravu vozidly Kia + Hyundai překonají náklady na dopravu vozu Iveco s přičtenými náklady na řidičské oprávnění. Pro výpočet byl použit jeden opakující se model zakázky z řešeného příkladu. Výsledkem je, že při třicáté páté zakázce došlo ke zlomu nákladů a doprava Ivecem i přes značnou investici do řidičského oprávnění se stává levnější. V tomto momentě máme investici zpět a doprava se nyní stává efektivnější a firmě bude přinášet úsporu. Výpočet je samozřejmě zjednodušený a obsahuje ty základní a nejobjemnější nákladové položky.

Dále je možné určit přibližný čas návratu investice. Výsledkem tabulky 5 je vyrovnání nákladů obou způsobů dopravy při třicáté páté stavbě. Je dáno, že v rámci jedné stavby ujede malý vůz 180 km, což při třiceti pěti stavbách dělá 6 300 km. Roční kilometrový nájezd jednoho malého vozu je přibližně 15 000 km, z čehož vyplývá, že investice do řidičského oprávnění se vrátí do poloviny roku.

Autorem navrhovaný způsob snížení nákladů vlivem zvýšení kvalifikace pracovníků byl navržen firmě na prostudování, protože toto je oblast, kde lze dosáhnout úspory nákladů v dopravě. Taková investice má také svoje rizika v podobě odchodu pracovníka z firmy. Pak by musela firma investovat do dalšího pracovníka a časový horizont na návratnost vynaložených prostředků na řidičská oprávnění by se značně

<sup>56</sup> vlastní zpracování

prodloužil. Bylo by vhodné, aby byl daný pracovník právně vázán k firmě na předem stanovenou dobu, nebo nějaké finanční kompenzace v případě odchodu pracovníka před uplynutím stanovené doby.

### **4.3 Decentralizovaný sklad**

Není neobvyklé, že má firma zakázky i mimo příbramský region. Praha je relativně blízko Příbrami s dobrou dostupností, a tak zakázky v hlavním městě nejsou ničím ojedinělým. Často si montáž v Praze objednávají firmy, které působí na Příbramsku, kde jsou s firmou LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. spokojeni a proto nehledají jinou lešenářskou firmu v okolí Prahy, ale volí osvědčenou firmu i za cenu vyšších nákladů na dopravu.

Nabízí se další otázka, zda by se nevyplatilo zřídit sklad na přibližně 5 000 čtverečných metrů lešení na okraji Prahy. Tím by se zcela eliminoval přesun materiálu z Příbrami do Prahy, nebo obráceně, při časovém nesouladu mezi jednotlivými montážemi či demontážemi.

První možnost, jak provést realizaci a obsluhu decentralizovaného skladu na okraji Prahy zahrnuje:

- pronájem plochy pro skladování 5 000 čtverečných metrů lešení,
- přemístění méně využívaného vozu IVECO do tohoto skladu,
- 3 noví pracovníci z Prahy pro zajištění činnosti v tomto regionu,
- 1 pracovník dohlížející na sklad a vlastní činnost v Praze.

Bylo zjištěno, že potřebná plocha ke skladování by byla k dispozici v Radotíně za cenu 12 000 Kč měsíčně. Tento nájem lze porovnat s náklady na jednu cestu z Příbrami do Radotína vozem Mercedes se třemi pracovníky.

Tabulka 6: Kalkulace nákladů na cestu Příbram - Radotín<sup>57</sup>

vzdálenost Příbram - Radotín	54 km
spotřeba vozu na 100 km	25 l
cena nafty	25,30 Kč
náklady na pohonné hmoty	342 Kč
mýtné na 1 km dálnice	cca 5 Kč
vzdálenost ujetá po dálnici	33 km
náklady na mýtné	165 Kč
doba jízdy	45 minut
počet pracovníků	3
hodinová sazba pracovníků	150 Kč
náklady na pracovníky	338 Kč
<b>celkové náklady na jednu cestu</b>	<b>845 Kč</b>

Tabulka 6 vyobrazuje kalkulaci na jednu cestu, takže vynásobením této částky dvěma byly získány celkové náklady na cestu tam a zpět. Tuto cestu a tyto náklady je možné ušetřit v případě decentralizovaného skladu v Radotíně. Jedná se o úsporu 1690 Kč. V porovnání s nájmem 12 000 Kč měsíčně je potřeba alespoň osm takových zakázek za měsíc, aby bylo dosaženo úspory nákladů. V případě, že zmiňovaných osm měsíců přepočteme na délku sezóny (březen – listopad), výsledkem je deset až jedenáct pracovních dní v Praze. Takový počet je relativně vysoký vzhledem k počtu pracovních dnů v měsíci a skutečnosti, že firma působí především v Příbramském regionu. V minulosti byly sezóny, kdy by se tento počet zakázek snadno převýšil, ale také roky, kdy počet zakázek připadající na jeden měsíc nedosahoval ani poloviny.

Tento návrh se tedy jeví jako nevýhodné řešení především díky nepředvídatelnosti zakázek. Po konzultaci tohoto návrhu s Ing. Miroslavem Sýkorou byly nalezeny další nevýhody. První z nich je, že by bratři Sýkorové neměli dostatečný přehled nad vzdáleným skladem a jeho fungováním. Také správnost postaveného řešení by bylo obtížnější kontrolovat. Za současné situace bývá na většině zakázkách přítomen Pavel Sýkora, díky čemuž má vedení firmy přesné údaje o stavu zakázky k dispozici téměř okamžitě. Další nevýhodou je zabezpečení materiálu ve skladu a také zabezpečení přiděleného vozidla Iveco k decentralizovanému skladu. Toto považuje Ing. Miroslav Sýkora jako jeden z větších problémů a to díky zkušenostem z vlastního skladu, který je

<sup>57</sup> vlastní zpracování

situovaný v centru města Příbram v uzavřeném areálu dolu Anna. Přesto se firma několikrát potýkala se zloději. Konkrétně zloději dvojího typu. Jedni jsou takzvaní sběrači kovu, kteří kradou drobnější materiál a následně ho zpeněžují ve sběrných surovinách. Zákon stanovuje zákaz přijímání takového druhu materiálu, ale ve skutečnosti sběrný kovu tento materiál vykupují. Nejednou se stalo, že Pavel Sýkora objevil ve sběrných surovinách některý z dílů lešení. Druzí zloději kradou naftu přímo z nádrží zaparkovaných vozů v centru města v uzavřeném areálu. Lze předpokládat, že v nehlídaném skladu na okraji Prahy by rovněž docházelo ke krádežím materiálu, nafty či přímo vozů. Tato skutečnost by zapříčinila vznik dalších výdajů spojených s hlídáním skladu.

#### **4.3.1 Historický vývoj nákladů na přepravu materiálu**

Snižování nákladů na dopravu a skladování firma řeší od svého počátku. V samém začátku firmy v roce 1996, kdy společnost disponovala přibližně 5 000 čtverečných metrů lešení, svůj materiál skladovala v obci Roželov, 25 kilometrů od Příbrami, ve stodole soukromého objektu rodiny Sýkorových. V Příbrami měla firma pouze malý pohotovostní sklad s nedostatečně velkým prostorem pro skladování materiálu. Ing. Miroslav Sýkora uvedl, že z přibližně 200 pracovních dní absolvuje pracovní tým 80 cest do obce Roželov a zpět, naložit, nebo vyložit materiál. V té době měla firma pouze vůz Iveco, takže převážet se dalo maximálně 250 čtverečných metrů lešení. V tabulce 7 jsou vyjádřeny ztráty způsobené cestováním.



Tabulka 7: Roční náklady na přepravu materiálu v roce 1996<sup>58</sup>

vzdálenost skladu od Příbrami a zpět	50 km
počet cest pro naložení/vyložení materiálu	80
celkový nájezd kilometrů ročně	4 000 km
průměrná spotřeba vozu Iveco na 100 km	16 l
průměrná cena nafty v roce 1996	16,65 Kč
celkové náklady na pohonné hmoty	10 656 Kč
čas pracovníka během cesty tam i zpět	90 minut
počet pracovníků	3
hodinová sazba pracovníků	110 Kč
celkové náklady na pracovníky	495 Kč
celkové náklady na pracovníky za celý rok	39 600 Kč
<b>celkové náklady na převážení materiálu za celý rok</b>	<b>50 256 Kč</b>

Ceny pohonných hmot stále rostly. V roce 2008 se cena nafty za jeden litr vyšplhala až na 30,40 Kč. Tato skutečnost by přibližnou kalkulaci na přepravní náklady změnila, viz tabulka 8.

Tabulka 8: Předpokládané roční náklady na přepravu materiálu v roce 2008<sup>59</sup>

vzdálenost skladu od Příbrami a zpět	50 km
počet cest pro naložení/vyložení materiálu	100
celkový nájezd kilometrů ročně	5000
průměrná spotřeba vozu Iveco na 100 km	16 l
průměrná cena nafty v roce 2008	30,40 Kč
celkové náklady na pohonné hmoty	24 320 Kč
čas pracovníka během cesty tam i zpět	90 minut
počet pracovníků	3
hodinová sazba pracovníků	130 Kč
celkové náklady na pracovníky na cestu tam a zpět	585 Kč
celkové náklady na pracovníky za celý rok	58 500 Kč
<b>celkové náklady na převážení materiálu za celý rok</b>	<b>82 820 Kč</b>

<sup>58</sup> vlastní zpracování

<sup>59</sup> vlastní zpracování

Z tabulky 8 vyplývá, že došlo k výraznému nárůstu ceny pohonných hmot a také k potřebě navštěvovat sklad častěji. Dalším krokem firmy bylo pronajmutí prostor v areálu dolu Anna v centru Příbrami, který se nachází 15 minut chůze od tehdejší kanceláře firmy. Nabídka na pronájem je za 8 000 Kč měsíčně, což dělá 96 000 Kč ročně. To byla cena nižší, než za přepravu materiálu do skladu v Roželově včetně pronájmu malého pohotovostního skladu v Příbrami. Tuto příležitost firma využila a v roce 2008 se stěhuje do prostor areálu dolu Anna. To s sebou přineslo kromě finančních výhod také zvětšení flexibility a větší kontrolu nad stavem zásob. Také se zavedlo půjčování lešení bez montáže a demontáže pro drobné firmy či živnostníky. Sklad je dostupný během pár minut jízdy z kanceláře Ing. Miroslava Sýkory, a proto není problém realizovat příjem a výdej lešení od těchto zákazníků i během dne.

Pronájem nepřinášel žádné hodnoty do budoucnosti, a tak o tři roky později, v roce 2011 firma odkoupila pronajímané plochy včetně vedlejší plochy o stejných rozměrech a budovy, ve které jsou k dispozici dvě haly, garáž a kancelářské prostory. Firma tento majetek pořídila na osmiletý úvěr se splátkami ve výši 30 000 Kč měsíčně. Obratem po koupi je jedna hala společně s garáží pronajímána. Také se zrušil pronájem dosavadních kancelářských prostor a Ing. Miroslav Sýkora se společně s Ing. Janou Topičovou přesunuli kancelář do skladu firmy. Příjmy z pronájmu jedné z hal a garáže společně s ušetřenými prostředky za dřívější pronájem kanceláří zajišťují část měsíčních splátek úvěru. Přestěhování do skladu firmy poskytuje větší flexibilitu služeb, přehled o stavu materiálových zásob a zavádí se půjčování pojízdného interiérového hliníkového lešení.

Práce na snižování skladovacích nákladů probíhá od samého počátku činnosti ještě v době, kdy Ing. Miroslav Sýkora provozoval činnost jako fyzická osoba. V tomto ohledu je velice těžké navrhnout řešení, které by znamenalo další úsporu na skladování či přepravě. Návrh autora decentralizovaného skladu nepřinesl očekávané snížení nákladů, ale může posloužit jako ukazatel, že současný formát skladování a přepravy je dobrý a žádné zásadní změny nejsou potřeba.

Na základě osobních zkušeností autora by bylo dobré časově oddělit ranní manipulační procesy pracovníků od příjmu a výdajů materiálu zákazníkům, kteří si lešení pouze pronajímají bez montáže a demontáže. Při provádění manipulačních procesů pracovníky firmy a současně vyřizování požadavků ostatních zákazníků dochází k časovým prostojeům. Bylo by vhodné vyřizovat poptávky zákazníků, kteří si

lešení pouze pronajímají až půl hodiny po zahájení pracovní doby pracovníků firmy, aby nedocházelo k nedostatku prostoru pro nakládku či vykládku materiálu.

## Závěr

Logistika je klíčovým oborem ve fungování společnosti. Její důležitost je především v tom, že na tento obor navazuje řada dalších procesů, celkové fungování společnosti po organizační stránce, postavení na trhu a boj s konkurencí. Vymezení oboru logistika je velmi rozsáhlé a platí, že čím větší jsou společnosti, tím rozsáhleji je tato problematika zasahuje. Zodpovědný přístup k tomuto oboru je nutností pro minimalizování rizik možného neúspěchu na trhu, nebo dokonce finančních ztrát vedoucích k samotnému zániku společnosti. Na druhou stranu lze zodpovědným přístupem dosáhnout rozvoje celé společnosti.

V této bakalářské práci byly stanoveny určité cíle. Patří mezi ně seznámení s problematikou logistiky společnosti LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. včetně představení firmy a rozbor jejího fungování. Z obecné logistiky byly vybrány její části, které souvisí s činností společnosti a části, které by měla firma zohledňovat a řídit se jimi. Hlavním cílem práce je zjištění, jestli lze dosáhnout úspory nákladů pomocí konkrétních návrhů a tím určit, zda je vůbec možné v tak vyvinuté společnosti najít oblast, kde ušetřit. Všechny navrhované změny byly postupně rozebrány. Na základě veškerých získaných informací byly vyčísleny vlivy změn na celkové náklady.

V prvním návrhu ohledně opravovaného materiálu byl výsledek zcela jednoznačný. Autorem navrhovaný postup nebyl výhodný. Z pohledu firmy je takový výsledek dobrý. Ukazuje se, že tuto činnost provádí dobře a výhodou není pouze finanční úspora. Po detailnějším prozkoumání činnosti byla nalezena oblast, kde lze úspory dosáhnout a to formou nákupu velkého množství materiálu a získání množstevní slevy. Ve druhém návrhu ohledně zvýšení kvalifikace některého z pracovníků se ukazuje, že zde se nabízí prostor pro snížení nákladů díky investici do řídičského oprávnění skupiny C, jejíž návratnost byla stanovena přibližně na půl roku. Výsledky tohoto návrhu jsou velmi příznivé a firma by na tyto výsledky měla reagovat a úsporu nákladů tohoto charakteru realizovat. Tímto je také zodpovězena otázka, zda je vůbec možné u zkušené a zavedené firmy, jakou LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. je, najít způsob, jak docílit dalšího snížení nákladů. Třetí návrh se týká decentralizovaného skladu a ukazuje se, že takové řešení se jeví nevhodné v několika směrech. V oblasti skladovacích nákladů firma prošla dlouhým vývojem od vzdáleného skladování v obci Roželov, pozdějším pronájmem prostor v centru Příbrami a následnému odkoupení těchto

prostor. Současné řešení skladování je na takové úrovni, že je velmi obtížné navrhnout další řešení, které by znamenalo úsporu. Díky takovému závěru můžeme říci, že současný stav je dobrý. Pozornost je nutné věnovat procesům při samotném skladování. Úspory ve formě zkrácení ranních manipulačních procesů lze dosáhnout časovým rozlišením zpřístupnění skladu pro pracovníky firmy a ostatní zákazníky.

Pomocí analýzy logistického systému společnosti LEŠENÍ Sýkora, s. r. o. byly naplněny stanovené cíle. Detailní zkoumání činnosti firmy v oblasti oprav poškozeného materiálu ukázalo, že lze snížit náklady na tuto činnost formou množstevní slevy v případě, že by firma nakoupila materiál na opravu poškozených podlah na tři sezóny dopředu. Analýzou systému dopravy materiálu bylo zjištěno, že úspory lze dosáhnout zvýšením kvalifikace řidičského oprávnění pro skupinu C některého ze zaměstnanců. Na modelovém příkladu běžné zakázky jsou vypočtené náklady na přepravu pro dvojici malých nákladních vozů do 3,5 t a použití nákladního vozu Iveco nad 3,5 t vyžadující řidičské oprávnění skupiny C. Výsledek kalkulace jasně ukázal, že použití vozu Iveco sníží náklady na dopravu o 66 %. Dále je vypočítaná přibližná doba vrácení investice do řidičského oprávnění. Porovnáním kilometrového nájezdu malých nákladních vozů do 3,5 t a úsporami plynoucími z používání vozu Iveco jasně ukazují, že při třicáté páté opakující se modelové zakázce je investice zpět do půl roku. Výsledky tohoto návrhu jsou velmi dobré a byly předány k prostudování firmou. Analýza decentralizovaného skladu neukázala přínos v oblasti snížení nákladů. Detailnějším pozorováním skladovacích procesů bylo vyhodnoceno, že časovým rozdělením manipulačních procesů pracovních týmů a zákazníků firmy dojde k optimalizaci procesů z hlediska času a odstranění prostojů při ranních manipulačních procesech. Snížením těchto časů firmě klesnou náklady na zaměstnance.

## Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

1. DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha : C. H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.
2. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
3. HOMOLKA, J. *Podniková ekonomika a řízení*. 2. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2014. 289 s. ISBN 978-80-213-2504-3.
4. CHADWICK, L. *Management accounting*. 2nd ed. London : International Thomson Business Press, 1998. 243 s. ISBN 978-18-6152-260-3.
5. JIRSÁK, P., MERVART, M., VINŠ, M. *Logistika pro ekonomy - vstupní logistika*. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 264 s. ISBN 978-80-7357-958-6.
6. KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. 6. přeprac. a dop. vyd. Praha : SPN-pedagogické nakladatelství, 2002. 862 s. ISBN 80-7235-023-4.
7. LANGEVIN, A., RIOPEL, D. *Logistics systems: design and optimization*. New York : Springer, 2005. 388 s. ISBN 978-03-872-4971-1.
8. MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. aktualizované a dop. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 256 s. ISBN 978-80-247-4874-0.
9. OUDOVÁ, A. *Logistika: základy logistiky*. aktualizované 2. vyd. Prostějov : Computer Media, 2016. 104 s. ISBN 978-80-7402-238-8.
10. SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha : Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.
11. SOUKUPOVÁ, V., STRACHOTOVÁ, D. *Podniková ekonomika*. Praha : Vysoká škola chemicko-technologická, 2005. 129 s. ISBN 80-7080-575-7.
12. STEHLÍK, A. *Logistika – strategický faktor manažerského úspěchu*. 1. vyd. Brno : Studio Kontrast, 2003. 236 s. ISBN 80-238-8332-1.
13. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. Praha : Grada Publishing, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
14. TOOMEY, W. *Inventory management: principles, concepts and techniques*. Boston : Kluwer Academic Publishers, 2000, 228 s. ISBN 978-07-9238-324-6.

15. PERNICA, P. *Logistický management: teorie a podniková praxe*. Praha : Radix, 1998. 660 s. ISBN 80-86031-13-6.
16. ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha : Grada Publishing, 2007. 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Důsledky pro logistiku vyplývající z matice tržního podílu a růstu trhu .....	16
Tabulka 2: Výpočet ceny za montáž a demontáž 1m <sup>2</sup> lešení.....	32
Tabulka 3: Výpočet ceny za pronájem 1m <sup>2</sup> lešení za 1 den .....	33
Tabulka 4: Kalkulace pro jednotlivé způsoby přepravy .....	44
Tabulka 5: Moment vyrovnání nákladů .....	45
Tabulka 6: Kalkulace nákladů na cestu Příbram – Radotín.....	47
Tabulka 7: Roční náklady na přepravu materiálu v roce 1996.....	49
Tabulka 8: Předpokládané roční náklady na přepravu materiálu v roce 2008 .....	49



## **Seznam grafů**

Graf 1: Životní cyklus výrobku/služby.....	29
Graf 2: Porovnání nákladů jednotlivých řešení .....	42