

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Řízení nákupu, stavu zásob v Ostroji a.s.

Filip Skřivánek

**Bakalářská práce
2012**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Filip Skřivánek**
Osobní číslo: **E07834**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Řízení nákupu a stavu zásob v Ostroji a.s.**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

1. Úvod, cíle práce
2. Proces nákupu
3. Nákupní marketing
4. Nákupní strategie
5. Řízení stavu zásob
6. Řízení nákupu a stavu zásob
7. Řízení nákupu a stavu zásob v podniku
8. Závěry a doporučení


Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

1. LAMBERT, Douglas, et al. Logistika : příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. 2. Brno: CK Books, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
2. SIXTA, Josef; MACÁT, Václav. Logistika : teorie a praxe. 1. Brno : CP Books, a.s., 2005. 313 s. ISBN 80-251-0573-3.
3. STEHLÍK, Antonín; KAPOUN, Josef. Logistika pro manažery. 1. vyd. Praha: Ekopress 2008. 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8 (brož.).
4. TOMEK, Gustav; TOMEK, Jan. Nákupní marketing. 1. Praha : Grada Publishing, spol. s.r.o., 1996. 176 s. ISBN 80-85623-96-X.
5. TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. Řízení výroby a nákupu. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Alexandr Šenec
Ústav ekonomiky a managementu

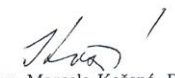


Datum zadání bakalářské práce: 30. dubna 2012
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2012



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 30. dubna 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2012

Filip Skřivánek

PODĚKOVÁNÍ:

Rád bych poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce, PaedDr. Alexandru Šenci za konzultace a vedení této práce. Dále děkuji Mgr. Aleši Zástěrovi, MBA, řediteli divize Nákup ve společnosti OSTROJ a.s. za poskytnuté informace vedoucí k vypracování této práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá nákupem a řízením zásob ve firmě OSTROJ a.s.

V teoretické části seznamuji čtenáře s nákupním marketingem, s jednotlivými druhy nákupních strategií a strategií řízení zásob.

V praktické části se zaměřuji na charakteristiku firmy OSTROJ a.s. a její řízení nákupu, hodnocení dodavatelů a členění zásob.

KLÍČOVÁ SLOVA

Skladování, strategické řízení zásob, dodavatelé, druhy zásob.

TITLE

Purchasing management and inventory in OSTROJ Corporation.

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the purchase and inventory management in the company of OSTROJ, Inc.

The theoretical part introduces the reader into the shopping marketing, with different types of purchasing strategies and inventory management strategies.

The practical part is focused on the characteristics of the company OSTROJ, Inc and its purchasing management, the evaluation of suppliers and the structure of supplies.

KEYWORDS

Storage, strategic inventory management, suppliers, types of inventory.

OBSAH

ÚVOD	12
1 PROCES NÁKUPU	13
1.1 CHARAKTERISTIKA POJMU NÁKUP	13
1.2 PŘEDMĚT NÁKUPU	13
1.3 URČENÍ POTŘEBY	14
1.4 DOPRAVA.....	15
1.5 PŘÍJEM	16
1.6 SKLADOVÁNÍ	17
2 NÁKUPNÍ MARKETING	18
2.1 MARKETING JAKO SYSTÉM FUNKCÍ.....	18
2.2 MARKETINGOVÝ MIX.....	19
2.3 FUNKCE A POSTAVENÍ NÁKUPU	20
2.4 ORGANIZACE NÁKUPU	21
2.5 INFORMAČNÍ SYSTÉM NÁKUPU.....	21
2.6 OSOBNOST NÁKUPCE	22
2.7 DODAVATEL	22
2.8 PLÁN NÁKUPU A JEHO KONTROLA.....	22
2.9 MARKETINGOVÁ NÁKUPNÍ STRATEGIE A TAKTIKA.....	23
3 NÁKUPNÍ STRATEGIE.....	25
3.1 TVORBA NÁKUPNÍ STRATEGIE.....	25
3.1.1 <i>Fáze průzkumná.....</i>	<i>25</i>
3.1.2 <i>Fáze analytická.....</i>	<i>25</i>
3.1.3 <i>Fáze predikční</i>	<i>26</i>
3.1.4 <i>Fáze rozhodovací – projekční.....</i>	<i>26</i>
3.1.5 <i>Fáze implementační.....</i>	<i>27</i>
3.1.6 <i>Fáze kontrolní a korekční</i>	<i>27</i>
3.2 DRUHY NÁKUPNÍCH STRATEGIÍ.....	27
3.2.1 <i>Strategie založená na významu nakupovaných položek.....</i>	<i>27</i>
3.2.2 <i>Strategie Make or Buy.....</i>	<i>28</i>
3.2.3 <i>Strategie Just in Time</i>	<i>29</i>
3.2.4 <i>Strategie založená na systému Kanban.....</i>	<i>30</i>
4 ŘÍZENÍ STAVU ZÁSOB	31
4.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ZÁSOB	31
4.1.1 <i>Strategie řízení poptávkou</i>	<i>31</i>
4.1.2 <i>Strategie řízení plánem.....</i>	<i>31</i>
4.1.3 <i>Strategie průběžného řízení</i>	<i>32</i>
4.2 OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ ZÁSOB	32
4.2.1 <i>Klasifikace zásob</i>	<i>32</i>
5 SPOLEČNOST OSTROJ A.S.....	34
5.1 INFORMACE O SPOLEČNOSTI OSTROJ A.S.	34
5.2 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA OSTROJ A.S.....	35
5.2.1 <i>Organizační schéma divize Nákup.....</i>	<i>36</i>
5.3 ANALÝZA ČINNOSTÍ ÚTVARU NÁKUP	36
5.3.1 <i>Cíle nákupu.....</i>	<i>36</i>
5.3.2 <i>Analýza nákupního trhu.....</i>	<i>39</i>
5.3.3 <i>Analýza a volba dodavatelů.....</i>	<i>39</i>
5.3.4 <i>Analýza činností nákupčích</i>	<i>40</i>
5.3.5 <i>Hodnocení dodavatelů.....</i>	<i>41</i>
5.4 ANALÝZA DODÁVEK	45
5.4.1 <i>Nakupované položky.....</i>	<i>45</i>
5.4.2 <i>Metody objednávání</i>	<i>46</i>
5.4.3 <i>Počet dodavatelů u jednotlivých skupin komodit.....</i>	<i>46</i>
5.5 ANALÝZA SKLADOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ	49

5.5.1	<i>Druhy skladů a jejich využití</i>	49
5.5.2	<i>Umístění a řízení skladů</i>	50
5.5.3	<i>Typy zásob</i>	50
5.5.4	<i>Velikost zásob jednotlivých komodit</i>	51
5.5.5	<i>Náklady na skladování</i>	52
5.5.6	<i>Činnosti a odpovědnosti skladníků</i>	52
ZÁVĚR		54
POUŽITÁ LITERATURA		55
SEZNAM PŘÍLOH		57

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulka 1 Přehled hospodaření v letech.....	34
Tabulka 2 Návrh cílů jakosti Nákup 2012.....	37
Tabulka 3 Vyhodnocení roku 2011	38
Tabulka 4 Hodnocení služeb	44
Tabulka 5 Sortiment nákupu	45
Tabulka 6 Poměr počtu preferovaných dodavatelů hutního materiálu vůči celkovému počtu dodavatelů.....	47
Tabulka 7 Poměr počtu preferovaných dodavatelů nakupovaných součástí vůči celkovému počtu dodavatelů.....	48
Tabulka 8 Poměr počtu preferovaných dodavatelů spojovacích materiálů, odlitků a výkovek vůči celkovému počtu dodavatelů.	48
Tabulka 9 Stav skladů v letech 2009 - 2011.....	51
Tabulka 10 Poměr tržeb a výše zásob v letech.....	52
Graf 1 Celková struktura pracovního času osmi referentů.....	40
Graf 2 Vývoj počtu dodavatelů s hodnocením A v letech.....	43
Graf 3 Vývoj počtu dodavatelů s hodnocením B a C v letech.	43
Graf 4 Počty dodavatelů u jednotlivých nákupcích.....	46

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Zásobovací cyklus.....	15
Obrázek 2 Struktura pořizovacích nákladů	28
Obrázek 3 Kanban	30
Obrázek 4 Graf ABC	33
Obrázek 5 Organizační schéma OSTROJ a.s.	35
Obrázek 6 Organizační schéma divize Nákup.....	36

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
DN	Divize nákup
EMS	Environmental management system
JiT	Just In Time
OOPP	Osobní ochranné pracovní pomůcky
P.č.	Pořadové číslo
QMS	Quality management systém
ŘT	Řídící technik
SAP	Systems - Applications - Products in data processing
SKP	Standardní klasifikace produkce

ÚVOD

Řízení nákupu patří mezi nejdůležitější činnosti podniku. Ovlivňuje výrobu a tím i zisk podniku. V podnicích, které vyrábějí stejné série komponentů denně na svých pásech, může dojít k výrazným ztrátám při špatně zvolené strategii zásobování. Je nutné provádět důkladné analýzy na optimální velikosti dodávek, četnost a jakost.

Jistou výhodou mají firmy, které se řadí mezi zakázkové výroby. Jejich dodací termíny na hotový výrobek se často pohybují v řádech měsíců. Na druhou stranu firmy nakupují takové zásoby, které jen nezbytně potřebují na jejich výrobek. Zde je důležité vychovávání svých dodavatelů, kterým mohou důvěřovat, že jejich dodaný materiál bude v požadovaném množství, jakosti, termínu a sjednané ceně.

Práce je rozdělena do 5 částí. V prvních 4 částech teoreticky seznamují s problematikou nákupu a řízení zásob. První kapitola informuje o samotném procesu nákupu a všech jeho krocích. Druhá kapitola popisuje nákupní marketing, osobnost nákupčího, plánování a kontrolování nákupu. Ve třetí kapitole popisují tvorbu a druhy nákupních strategií a v poslední teoretické kapitole se věnují strategickému a operativnímu řízení zásob.

Praktická část je zaměřena na nákup a řízení zásob v opavské firmě OSTROJ a.s.. Nejprve seznamují s činností firmy, její výrobou, historií a hospodářskými výsledky. V další části charakterizují činnosti nákupčích. Důležitý je výběr dodavatele a jeho hodnocení. Pro podnik, který je orientován na zakázkovou výrobu strojů a důlních zařízení, je nesmírně důležité zvolit správné dodavatele.

Cílem práce je posoudit jak podnik OSTROJ a.s. řídí nákupní a skladovací činnosti.

1 PROCES NÁKUPU

1.1 Charakteristika pojmu nákup

Nákup patří z hlediska teorie i praxe mezi nejdůležitější podnikové aktivity. Důležitou roli hraje útvar nákupu, který se snaží o včasné zásobení podniku požadovaným množstvím výrobků, materiálu nebo surovin, které zabezpečují jak výrobní tak i ostatní procesy v podniku a tím se podílí na úspěchu podniku. Na základě toho je možno chápat pojem nákup jako:

- Funkci – jako významný úkol v rámci souboru podnikových aktivit
- Proces – jako průběh dispozice s dodávaným zbožím
- Organizační jednotku – pracovní místo, kterému je přidělena nákupní činnost [11]

Při nákupu se podnik snaží vytvořit si dlouhodobé vztahy s okolím podniku. Hlavně efektivně vyřešit zabezpečení potřeb s co nejnižšími náklady a v co možná nejkratším čase a nejlepší kvalitě. Nákup není omezen na jednoho dodavatele, ale podnik musí v čase hledat i další potenciální dodavatele, proto je i důležitou součástí v této době komunikační technologie a prostředky. Firmy se snaží o určitou synchronizaci svých procesů k dosažení efektivní spolupráce, která je v dnešním konkurenčním boji velice důležitá.

1.2 Předmět nákupu

Předmětem nákupu mohou být například průmyslové výrobky, které v podniku potřebujeme k zabezpečení výroby a následného prodeje odběratelům. Podle [6] jsou předmětem nákupu:

- Suroviny – výrobky, které jsou dodávány ve svém přírodním stavu
- Procesní – základní materiály – výrobní materiály již částečně opracované
- Doplnkový – režijní materiál – výrobky užívané během výrobního procesu (údržba, opravy, čištění)
- Komponenty – výrobky připravené na montáž do finálního výrobku
- Zařízení – investiční zboží nakupované pro výrobní, obchodní, logistické a manažerské potřeby (obráběcí stroje, elektrické nářadí, jeřáby, nábytek).
- Systémy – komplex multifunkčního investičního zboží (manipulační systémy, integrované montážní linky, energetické agregáty)

- Služby – aktivity nabízené dodavateli k prodeji (údržba a opravy poskytování počítačových služeb)

Tyto předměty nákupu můžeme pořídit různými způsoby. Jedním z nich je přímý nákup, což znamená jednorázovou platbu, nebo platbu rozdělenou do několika předem domluvených a časově vymezených splátek. Další formou nákupu je leasing, který dělíme na finanční leasing, při kterém je věc stále majetkem společnosti, která nám věc pronajímá oproti splátkám a při úplném zaplacení na nás přechází majetkové právo. U operativního leasingu věc i po zaplacení zůstává u leasingové společnosti. [16] Firmy tuto možnost využívají, když si potřebují pronajmout například na delší dobu nákladní automobil, který se jim nevyplatí si koupit. A poslední variantou může být pronájem strojů a zařízení.

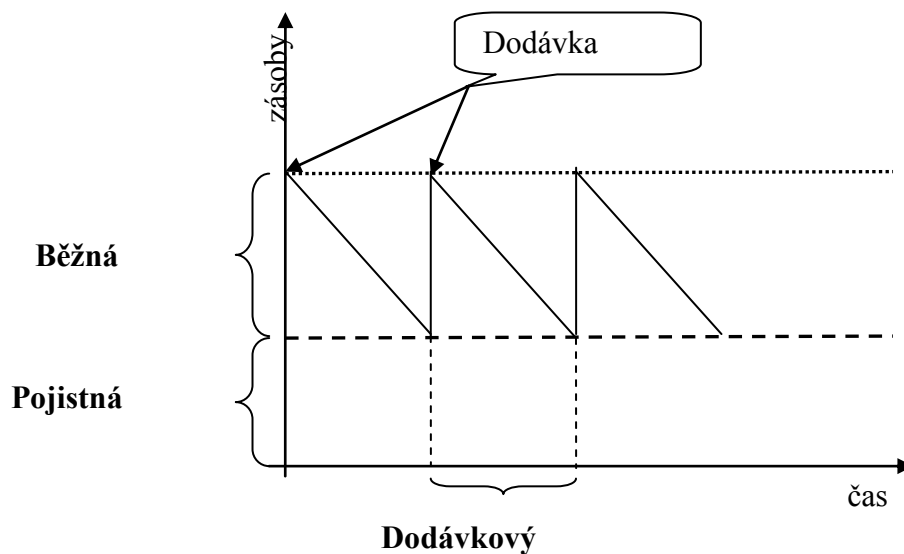
1.3 Určení potřeby

Určení optimální velikosti potřeby zásob, které dělíme na:

- „Suroviny a základní materiál – jsou podstatnou součástí výrobku
- Pomocný materiál – podílí se na výrobku nepřímo (barva, mazivo, kancelářský materiál)
- Součástky a polotovary
- Palivo a pohonné hmoty
- Obaly, nástroje – obaly slouží k ochraně výrobků nebo jejich částí při dopravě, nástroje slouží k výrobě
- Zboží – statky nakoupené za účelem dalšího prodeje beze změny
- Zvířata“ [7]

je důležitá pro plynulý a hospodárný chod podniku. Výše zásob v podniku je důležitá i z hlediska vázanosti na finanční prostředky podniku, které jsou do zásob investovány. Z druhé strany, by podnik měl mít dostatečně velkou zásobu, aby se vyhnul dočasné neschopnosti vyrábět.

Na následujícím obrázku je znázorněn zásobovací cyklus, který pomáhá při určení potřebné výše zásob v podniku.



Obrázek 1 Zásobovací cyklus

Zdroj:[7]

- **Běžná zásoba:** zajišťuje v podniku plánovanou spotřebu materiálu mezi 2 dodávkami.
- **Pojistná zásoba:** se tvoří pro možné problémy v dodávce. Můžeme zmínit problémy spojené s klimatickými podmínkami, finanční problémy přepravce nebo výrobní absenci u dodavatele.
- **Dodávkový cyklus:** je doba mezi 2 do po sobě jdoucích dodávkách, většinou se uvádí ve dnech.
- **Celková zásoba:** tvoří součet pojistné a běžné zásoby.

1.4 Doprava

Doprava zajišťuje přemístění výrobků od dodavatele k odběrateli, nebo také se dá říci z místa výroby do místa spotřeby. V současné době existuje mnoho variant dopravy. Mezi nejvýznamnější dopravní kanály pro zboží patří:

- Letecká – velice nákladná ale rychlá.
- Silniční – využívá husté silniční sítě, zajišťuje největší podíl přepravy spotřebitelského zboží.
- Námořní -
- Potrubní. Co se týče energií pak jsou to hlavně elektrická vedení a pro mobilní signál to jsou družice.

1.5 Příjem

Po úspěšném vyřízení všech formalit, které se týkají vyřešení otázek s přepravou, množstvím, kvalitou dochází k samotnému příjmu zboží nebo materiálu na sklad. Při příjmu přepravce obvykle vydává se samotným zbožím i potvrzení o kvalitě a množství přepravovaného zboží nebo materiálu a zodpovědný pracovník příjemce by měl vše ověřit, zda fyzický stav odpovídá stavu na potvrzení.

Tímto potvrzením myslím dodací list, který by měl obsahovat:

- „datum dodání zboží;
- adresu dodavatele a odběratele;
- číslo zboží a jeho název (dle SKP);
- množství
- servisní a technické podmínky a ostatní náležitosti související se zbožím“ [4]

Ve skladu vede podnik řadu tiskopisů sloužících k evidenci materiálu a zboží, který se ve skladě nachází. Mezi nejdůležitější doklady patří například:

- Příjemka
- Skladové karty
- Výdejka

Příjemka se píše do skladových karet a jejími podklady jsou faktury, dodací listy a všechny dokumenty spojené s nákupem zboží nebo materiálu. Příjemka se vyhotovuje až po skutečném příjmu na sklad, protože musí obsahovat skutečné množství přijaté na sklad. Při převozu může totiž docházet ke zničení části zásilky. Ke vzniku této situace se vystavuje reklamační protokol.

Základním dokumentem k evidenci zásob slouží skladové karty. Ve skladových kartách se uvádí druh zboží, jeho cena, jakost, množství ale sledují se zde i pohyby zboží díky příjmkám a výdejkám.

V posledním dokumentu, výdejce, se uvádí všechny pohyby zboží a materiálu, které směřují mimo sklad a to například pokud se jedná o materiál do výroby, nebo u zboží k prodeji. [4]

1.6 Skladování

Skladování výrobků, materiálu nebo zboží je nevyhnutelné, protože vše probíhá v čase jak výroba, tak i poptávka po produktech. Podnik tedy skladuje potřebné množství materiálu pro výrobu, zboží za účelem prodeje. Podle [6] je „skladování část logistického systému, která zabezpečuje uskladnění produktů v místě jejich vzniku a mezi místem vzniku a místem jejich spotřeby.“

Význam skladování vidí podniky hlavně ve snaze dosáhnout úspory za přepravu materiálu. Dalším významným faktorem jsou při nákupu možnosti získat množstevní slevu, podnik nakoupí více materiálu, který sice aktuálně nepotřebuje, ale v budoucnu ho využije a ještě s nižší cenou. S větším množstvím také souvisí i sezónní výkyvy poptávky po výrobcích, podnik se díky tomu vyhne neschopnosti dodání svých výrobků k odběratelům.

Hlavní funkce skladování jsou:

- „Přesun produktů
 - Příjem zboží – vyložení, vybalení, aktualizace záznamů, kontrola stavu zboží, překontrolování průvodní dokumentace.
 - Transfer či ukládání zboží – přesun produktů do skladu, uskladnění a jiné přesuny.
 - Kompletace zboží podle objednávky – přeskupování produktů podle požadavků zákazníka.
 - Překládka zboží – z místa příjmu do místa expedice, vynechání uskladnění.
 - Expedice zboží – zabalení a přesun zásilek do dopravního prostředku, kontrola zboží podle objednávek, úpravy skladových záznamů.
- Uskladnění produktů
 - Přechodné uskladnění – uskladnění nezbytné pro doplňování základních zásob
 - Časově omezené uskladnění – týká se zásob nadměrných (nárazníkové zásoby); důvody jejich držení:
 - Sezónní poptávka
 - Kolísavá poptávka
 - Úprava výrobků spekulativní nákupy
 - Zvláštní podmínky obchodu
- Přenos informací
 - Týká se stavu zásob, stavu zboží v pohybu, umístění zásob, vstupních a výstupních dodávek, zákazníků, personálu a využití skladových prostor.“[8]

2 NÁKUPNÍ MARKETING

Na úvod této kapitoly by bylo vhodné si definovat pojem marketing. Existuje mnoho definic marketingu, já jsem si vybral definici od Philipa Kotlera:

„Marketing je sociální a manažerský proces, jehož pomocí získávají lidé to, co potřebují nebo po čem touží, a to na základě produkce komodit a jejich směny za jiné komodity nebo za peníze“

Marketing se stará naprosto o všechno spojené už se samotným průzkumem trhu, kde se zajímáme o to, po čem potenciální zákazník prahne a jakou cenu je schopen akceptovat ke koupi našeho výrobku nebo služby. Marketingoví pracovníci tvoří propočty a různé analýzy nutné pro nákup, výrobu a distribuci. Jedná se o důležitou součást každodenního provozu v podniku, tak i pro budoucnost.

2.1 Marketing jako systém funkcí

Marketingové útvary v podniku se zabývají politikou výroby, tvorby cen, distribuce a prodejní politikou. Tím se utvářejí i marketingové cíle, které je nutné tvořit na základě strategií, protože nynější rozmanitost trhů nezná mezí.

Podle [9] lze dělit marketingové úsilí na dvě stránky. Jedná se o stránky poznávací a realizační.

Poznávací stránka se dá chápat jako ucelený výzkum trhu, začínající analýzou konkurence, poptávka a vůbec celého prostředí, ve kterém podnikáme. Výstupem této stránky jsou marketingové prognózy a segmentace trhu.

Marketingové prognózy podniku pomáhají při vstupu na trh, charakterizují tržní možnosti. Kvalitně zpracovaná prognóza by měla odpovídat na otázky:

- „z hlediska daného oboru podnikání
 - Kolik činí celková kapacita trhu
 - Kolik je z ní podnikateli v daném oboru obsaženo
- Z hlediska vlastní firmy
 - Kolik je vlastní kapacita – odbytová schopnost (v množství výrobků, objemu služeb apod.)
 - Kolik je této kapacity vzhledem k možnostem trhu skutečně trhem absorbováno“ [9]

U segmentace trhu jde o zjištění cílových skupin poptávajících. Na tyto skupiny podnik upravuje všechny jeho strategické záměry a operativní marketingové činnosti. Na poptávající se v marketingu hledí jako na skupiny s různými atributy, díky kterým je možné je přiřadit k poptávce a její intenzitě. Pomocí atributů jsou marketingový pracovníci schopni využít i správné nástroje ceny, komunikace se zákazníkem, vhodné odbytové cesty a způsoby prodeje.

Realizační stránka sleduje konkrétní trendy marketingové strategie a využívá v dané situaci nejvhodnější a nejúčinnější nástroje. Využívá hodně marketingového mixu.

2.2 Marketingový mix

S pojmem marketingový mix se setkáváme již v šedesátých letech dvacátého století, kdy byly poprvé řečeny, profesorem Jerodem McCarthym, položky 4P: product, price, place a promotion. Philip Kotler definuje marketingový mix ve své publikaci Marketing následovně „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“

Produkt je cokoliv, co podnik může na trhu nabídnout, s cílem uspokojit potřeby. Jedná se jak o hmotné tak i nehmotné produkty. Cena vyjadřuje hodnotu produktu hlavně v penězích. Odvíjí se hlavně od spotřebitelské hodnoty produktu. Činnosti, které zajišťují pohyb zboží z podniku ke spotřebiteli, nazýváme distribucí. Distribuce zvyšuje příležitosti k prodeji výrobků díky přiblížení služby nebo výrobku ke spotřebiteli. Promotion se bere jako podpora prodeje, která v sobě zahrnuje činnosti spojené s reklamou, podporou prodeje, osobním prodejem a public relations. [12]

Marketingový mix se skládá ze 4 položek, ale nákupní marketingový mix rozdělil prof. Tomek do následujících deseti položek:

- Informační mix – schopnost vytvořit plně funkční informační systém, pomáhající při rozhodování odběratele.
- Komunikační mix – dovednosti při komunikaci jak s dodavateli, odběrateli tak i uvnitř organizace.
- Dodavatelský mix – volba správného dodavatele.

- Konkurenční mix – vyhodnotit konkurenční situaci na daném trhu a zvolit dobrou obchodní taktiku.
- Cenový mix – vybrání vhodné nákupní ceny a tím ovlivnit náklady podniku.
- Výrobní mix – vyhledávání ideálního materiálu, který bude sloužit pro náš výrobek.
- Množstevní mix – optimální dodávka materiálu.
- Mix kvality – zajištění požadované jakosti jak u materiálu a služeb tak i u dodavatelskoobdoběratelských vztahů.
- Termínový mix – schopnost vytvořit časový harmonogram a jeho dodržení.
- Mix nákupních podmínek – shrnuje vše od platebních, dodacích a logistických podmínek s dodavateli a uvnitř podniku. [9]

2.3 Funkce a postavení nákupu

Základem nákupu je zajišťovat materiálové vstupy potřebných druhů v požadované kvalitě, množství a termínu. V dnešní tržní ekonomice se bere ohled na různá kritéria obchodu například ekologická, sociální a technická. Tyto kritéria jsou důležitá, protože mají vliv na fungování podniku a na plnění strategických cílů. [10]

Podle knihy Nákupní marketing od Gustava Tomka, s postavením nákupu v podniku souvisí i různé pojetí nákupu:

- „nákup živelně ponechaný (rozptýlený) u jednotlivých spotřebitelů
- Nákup ve formě pasivního poslušného opatřování, která byla typická v podmínkách deficitní příkazové ekonomiky. Poslušnost se projevovala ve dvou směrech: ve směru vertikálním (bilanční rozdělení a rozpis fondů, materiál) a ve směru horizontálním (pánem trhu byl monopolní dodavatel a pánem v podniku byla výroba a její plán)
- Aktivní nákup, který projevuje svoji aktivitu tím, že pro vnitropodnikové odběratele zajistí komplexní materiálový servis, tj. dodávku materiálu k uspokojení potřeb, přípravu, komplementaci a aktivní přesun na místo spotřeby a další logistické služby (překládku, nakládku, tvorbu vhodných manipulačních jednotek apod.).“ [10]

Nákup, který se řídí marketingovým přístupem, se projevuje vysokou kvalitou na straně výstupu a musí být prán v úvahu s vnitřními a vnějšími podmínkami na trhu.

2.4 Organizace nákupu

Podle [10] nákup řeší hlavní problémy:

- Centralizaci a decentralizaci.
- Poměr koncepčních a výkonových složek nákupu.
- Kompromis mezi nákupy, které řeší větší počet technických, ekonomických nebo obchodních manažerů.
- Zajištění výkonné i koncepční synchronizace aktivit v informačním a rozhodovacím řetězci.
- Vliv nákupu na plnění strategických cílů podniku. [10]

Mezi další problémy v organizaci nákupu patří výběr dodavatele, u kterého se porovnávají hlavně stránky četnosti a různorodosti dodavatelů. Někteří dodavatelé nejsou schopni zajistit plynulost dodávky i v obdobích, kdy na firmu doléhají výkyvy poptávky, tím myslím například sezónní poptávky, proto je třeba zohlednit i charakter spotřeby, jestli je spotřeba plynulá, rytmická, opakovaná nebo náhodná. Posledním faktem, který je potřeba zohlednit je i spolehlivost a ekonomické podmínky dodávek. [10]

2.5 Informační systém nákupu

Marketingový přístup v nákupu potřebuje dokonalou a aktuální informační základnu, protože se podnik potřebuje rozhodnout na základě aktuálních a přesných podkladů o svém budoucím dodavateli, ceně, dopravě a popřípadě o legislativních podmínkách ve státě, ve kterém potenciální dodavatel podniká. [13]

„Informace pro nákup musí zahrnovat:

- Informace o důležitých národohospodářských veličinách týkajících se zejména vládní hospodářské politiky (daňové, celní, měnové atd.)
- Informace o příslušných oborech (oborových materiálových agregátech), rozvojových tendencích týkajících se skupin výrobků a jejich využití v procesech přeměn,
- Informace o situaci na trhu příslušné komodity, tj. o nabídce, dodavatelích a platebních podmínkách. O konkurenčním napětí v dané komoditě,
- Informace o materiálových druzích (technické identifikace) a substitučních variantách,
- Právní informace týkajících se smluvních podmínek.“ [10]

Informační systém je nutno zásobovat různými analýzami, průzkumy a informacemi od účetní evidence, analytických zpráv až po technické informace.

2.6 Osobnost nákupce

Důraz je kladen na jeho ekonomické, technické, obchodní a právní znalosti. Je důležité, aby si nákupce dokázal vytvořit dlouhodobé a kvalitní vztahy s dodavateli na základě etického a legálního chování. [13]

Nákupce by měl plnit dvě základní postavy, nebo funkce. První z nich je funkce obchodního vyslance na trhu. Hlavním cílem vyslance je ve správném vystupování a jednání s potenciálními dodavateli, přesvědčovat je a získat je pro dlouhodobou a korektní spolupráci. [10]

Druhou funkcí, kterou je nákupce povinen vykonávat, je prodavač a iniciátor, od přípravy výrobků až ke konečnému a úspěšnému prodeji a marketingu. [10]

2.7 Dodavatel

Dodavatel je jistý spojenec. Jedná se o hlavní zásobárnu našeho podniku, proto je důležité, aby byl vybrán na základě kvalitní analýzy a byla s ním vytvořena dobrá a dlouhodobá spolupráce.

Efektivní nákup je založen na dobré znalosti dodavatele, jeho silných a slabých stránkách. Také je dobré si zjistit jeho image a značku. Informace o ceně, platebních a dodacích podmínkách se ve firmě analyzují a sladují s dodavatelem. [10]

Je možné, že vznikne problém během jednání s dodavateli, proto je nutné předcházet rozporům díky vhodné a včasné komunikaci. Základem je otevřené jednání, při kterém se dodavatel a odběratel informuje o možných prodlevách v dodání potřebného materiálu, možného vzniku závad na materiál. [10]

Musíme si uvědomit, že bez dodavatele, nejsme schopni vyrábět či poskytovat služby a tím pádem přicházíme o základní podmínku podnikání a tou je zisk. Dodavatel není ziskový, pokud nemá dobrého odběratele. Proto je tento vztah nutné udržovat etickým chováním a hlavně na základě důvěry.

2.8 Plán nákupu a jeho kontrola

V dnešních tržních podmínkách je důležité vytvořit elastický plán, který je schopný reagovat na změny, které na trhu vznikají v průběhu času. Nikdy nemůžeme přesně určit, co

se stane. Může nastat problém při přepravě, tudíž budeme mít málo materiálu na výrobu, nebo naopak budeme mít přebytek materiálu, kvůli nízké poptávce po výrobcích.

Podle [10] je důležité znát:

- Budoucí potřeby podniku – tvoří se statistiky a jiné analytické propočty
- Obsah plánu a časový horizont – vyžaduje se aktualizace na základě reálných informací
- Vztah plánu k finančnímu plánu – je nutná souhra mezi finančními zdroji a náklady na materiál a služby
- Kontrola realizace plánu – kontrolují se hlavně náklady, množství zásob, důsledky deficitu a neodpovídající kvalita materiálu.
- Kontrola vnějších aktivit – zejména dodavatele a konkurence
- Kontrola způsobů motivace nákupců – realizace personálních plánů na straně růstu kvalifikace [10]

Tvorba kvalitního plánu je nutná i pro různé kalkulace a zhodnocení například na konci roku, kdy se rekapitulují úspěch a nedostatky. Z těchto znalostí se osoby odpovědné za plánování mohou poučit a zužitkovat je při tvorbě plánů do dalších let.

2.9 Marketingová nákupní strategie a taktika

Před samotným nákupem je nutné vytvořit v podniku určitou strategii, na jejímž základě se bude firma řídit při nákupu. Bez nákupní strategie podnik nakupuje jen podle aktuální potřeby a může docházet, že v budoucnu dojde k problémům s nízkou zásobou potřebného materiálu nebo naopak podnik nebude mít vůbec vhodný materiál nutný pro výrobu.

Nákupní strategie je důležitou funkční složkou strategie podniku. Součástí marketingové nákupní strategie je i výrobková politika. Výrobková politika určuje nakupované výrobky, materiály nebo substituty. Jejím cílem je uspokojit vnitropodnikové potřeby s přijatelnými náklady. [10]

Další politikou v nákupní strategii podniku je cenová politika nákupu. Tato politika nepovažuje za nejlepší nejnižší cenu, ale porovnává cenu, kvalitu a kvantitu za pořizovací cenu. [10]

Politika nákupních podmínek je zaměřena na dodací, platební a garanční podmínky. Hodnotí i služby, které dodavatelé poskytují k prodaným výrobkům. [10]

Při tvorbě nákupní strategie může dojít i na řešení otázek týkajících se, zda není pro podnik výhodné si radši výrobek vyrobit sám, nebo kooperovat, půjčit nebo nakoupit. Při tomto rozhodování je nutné propočítat jednotlivé varianty a vybrat tu jevíce přijatelnou nejen z hlediska nákladů, ale i schopnosti zajistit lidské a jiné zdroje.

Fáze tvorby nákupní strategie:

- Průzkumná
- Analytická
- Predikční
- Rozhodovací
- Implementační

Tento proces završuje kontrola, která se zabývá, zda bylo dosaženo vytýčených cílů. Pokud se skutečnost liší od naplánovaného stavu, je nutné přijít na odchylky a snažit se je odstranit a znovu tak nastavit optimální strategii nákupu.

Samotnou tvorbu a jednotlivé fáze přiblížím v další kapitole.

3 NÁKUPNÍ STRATEGIE

V minulé kapitole jsem zmínil tvorbu nákupní strategie a v této kapitole bych ji rád rozvedl a více popsal. Nákupní strategie je nedílnou součástí strategie celého podniku, určuje nákupní chování a implementuje jej do chodu podniku. Nákupní strategie využívají různé metody, které bych chtěl v této kapitole popsat.

3.1 Tvorba nákupní strategie

Tvorba nákupní strategie se skládá z jednotlivých fází, které jsem již vyjmenoval v předcházející kapitole, nyní tyto fáze popíši blíže.

3.1.1 Fáze průzkumná

Tato fáze se věnuje základnímu průzkumu trhu z hlediska nákupu. Zaměřuje se na potenciální dodavatele potřebného materiálu nebo zboží. Zkoumá ceny a poskytované služby k dodanému materiálu. Zohledňují se i smluvní podmínky, za kterých je dodavatel schopen materiál dodat. Všechny získané informace se uchovávají a využijí se v další fázi tvorby strategie. [13]

3.1.2 Fáze analytická

Analyzují se vnější podmínky trhu na základě získaných informací v předešlé fázi tvorby strategie. Jejím výsledkem je situační analýza vnějších a vnitřních podmínek. Zajímá se o faktory ovlivňující komodity a dodavatele. [13]

Aby byla vnější analýza kvalitní a korespondovala by s potřebami firmy, je dobré provést i segmentaci na základě geografických, politických, komoditních a ekonomických podmínek dodavatele. [13]

V dalších krocích se vnější analýza zaměřuje na zhodnocení hlavních obchodních partnerů a na dodavatele na nákupním trhu. Je dobré si pro vytvoření komplexního obrazu o dodavatelích zajistit i informace o jejich obchodních partnerech. Je možné, že narazíme na námi vyzkoušené obchodníky, se kterými jsme měli v minulosti potíže. [13]

Analýza vnitřních podmínek podniku se zabývá otázkami týkajícími se komodit, jaké jsou pro podnik důležité, co může ovlivnit naše potřeby v budoucnu. Důležité jsou i otázky týkající se objemu, jakosti materiálu a kvality vlastního výrobního programu. S objemem souvisí i další analýza a tou je analýza trendů v oblasti řízení zásob, zda a kolik zásob je vhodné skladovat a jaké faktory na tyto zásoby působí. [13]

Výstupem analytické fáze může být SWOT analýza, což jsou znalosti vlastních silných a slabých stránek a analýza příležitostí a ohrožení v nákupním procesu. Dalším výstupem může být ABC nebo BCG analýza.

3.1.3 Fáze predikční

Tato fáze se specializuje na předpovědi týkající se vývoje makroekonomických ukazatelů a vývoje na trhu dodavatelů. Zohledňuje i předpovědi vývoje vnitropodnikových aktivit z pohledu nákupu. Základním úkolem je vytvořit jasnou vizi budoucích potřeb podniku a to materiálu, surovin nebo výrobků. [13]

Výchozí podklady predikce podle [13] jsou:

- „Program budoucí vlastní výroby finálních produktů (Podklady pro predikci vývoj jejich surovinové, materiálové a výrobné náročnosti).
- Predikce marketingově ověřené nabídky dodavatelů.
- Údaje o vývoji minulé spotřeby a o trendech v technickém a technologickém vývoji.
- Těsná kooperace s technickými útvary podniku, na jejímž základě lze odhadnout i možné další vlivy na vývoj potřeb.“

Výsledky této fáze slouží jako podklad pro finanční strategie podniku.

3.1.4 Fáze rozhodovací – projekční

V této fázi jde o vytvoření cílů, kterých hodlá firma dosáhnout v oblasti nákupu, návrh nákupní strategie aby těchto cílů byl podnik schopný docílit a propojit nákupní strategii se strategií podniku.

Po vytyčení cílů se blíže specifikuje cesta, jak těchto cílů dosáhnout. Pro toto existují následující varianty:

- „Strategie plného uspokojování potřeb – při vstupu na nový trh, který se vyznačuje silnou konkurencí.
- Strategie minimalizace nákupních nákladů – pokud se firma orientuje na konkurenční cenovou strategii nebo dochází k neúměrnému zvyšování nákladů na nákup.
- Strategie orientovaná na minimalizaci zásob – lze využít režimu just in time nebo just in case s cílem zrychlit obrátku zásob a tím snížit vázanost prostředků v zásobách.
- Strategie maximální materiálové hospodárnosti – je zpravidla využívána u deficitních produktů, nebo u produktů, které identifikujeme podle analýzy ABC, či BCG.

- Strategie minimalizace rizika nekrytí i náhodně vznikajících potřeb – v situaci silné konkurence a značně proměnlivé poptávky finálních produktů.
- Strategie pružné kombinace více dodavatelských zdrojů – uplatnění při silném konkurenčním prostředí dodavatelů, kdy dochází k rychlým změnám podmínek nákupu“ [13]

3.1.5 Fáze implementační

Po zvolení optimální strategie dochází na její zavedení na konkrétní segment nákupního trhu. S touto strategií se dále pracuje podle nástrojů nákupního marketingového mixu až do konkrétní podoby, která je schopná uskutečnění samotného nákupu. Stanovuje se odpovědnost, místo realizace a způsob realizace. [13]

3.1.6 Fáze kontrolní a korekční

V této poslední fázi dochází k průběžným kontrolám. Může docházet k určitým odchylkám od původního plánu, proto manažeři provádějí určité korelace a tím upravují a aktualizují dříve vytvořenou strategii pro momentální využití.

3.2 Druhy nákupních strategií

3.2.1 Strategie založená na významu nakupovaných položek

Tato strategie dělí nakupované položky na strategické položky, což jsou položky s velkým významem pro podnikání, ale s nejvyšším rizikem nedostatku na trhu, z důvodu větší poptávky než nabídky. Firmy si u této strategické položky drží těchto zásad: [3]

- „Trvalé partnerské vztahy podložené dlouhodobými, minimálně ročními hospodářskými smlouvami
- Spolupráci v oblasti předvídání poptávky na delší časový horizont a návaznou koordinaci plánování
- Spolupráci ve výzkumu a vývoji
- Trvalý monitoring konkurenčních zákazníků dodavatele a změn jejich strategie
- Sledování a předvídání záměrů dodavatele v cenové politice
- Zpracování a aktualizaci možných náhradních řešení případného výpadku dodávek
- Centralizaci rozhodování až na nejvyšší stupeň řízení firmy.“ [3]

Další z nakupovaných položek jsou úzkoprofilové položky. Firma těchto položek využívá nepravidelně a není stanovené stejné množství potřebné k uspokojení výroby. U těchto položek se firmám doporučuje následující postup[3]:

- „odhadnout celkovou spotřebu položek na plánovací období
- Sledovat vývoj dostupnosti položek na trhu a v případě jejich disponibility nakoupit tyto položky na sklad i s rizikem, že nebudou plně využity
- Pro každou z takových položek mít v záloze případná náhradní řešení
- Opět delegovat rozhodování na střední článek řízení“[3]

Poslední položkou vyskytující se ve firmě jsou bezproblémové položky, u nich není nutné stanovovat speciální strategii. Tyto položky nejsou nijak ohrožující pro chod a výrobu v podniku a také na ně nepůsobí velké tlaky v oblasti poptávky na trhu.

3.2.2 Strategie Make or Buy

Jak již napovídá anglický název, půjde o strategii, která se rozhoduje mezi variantou si věc vyrobit vlastními silami, nebo si věc koupit od dodavatele.

Podnik se rozhoduje na základě kritérií. Mezi nejvýznamnější kritéria patří jistě celkové náklady spojené s pořízením této položky. V následující tabulce uvádím strukturu pořizovacích nákladů.

	Nákup od externího dodavatele	Vlastní výroba
Struktura pořizovacích nákladů	Kupní cena: <ul style="list-style-type: none"> • vlastní náklady dodavatele, • zisk dodavatele, • – rabaty, – slevy, + přírážky k ceně 	Vlastní náklady odběratele: <ul style="list-style-type: none"> • nakupovaný materiál, energie, • osobní náklady, • režijní náklady (odpisy, údržba atd.)
	Přepravní a manipulační náklady	-
	Náklady na manipulační obaly	-

Obrázek 2 Struktura pořizovacích nákladů

Zdroj [3]

Můžeme si zde porovnat náklady, pokud si položku vyrobíme sami, nebo pokud zvolíme nákup od potenciálního dodavatele. Nesmíme zapomenout na fixní náklady, které se připočítávají k variabilním nákladům spojených s výrobou. Patří sem odpisy, osobní náklady nebo třeba náklady na údržbu. [3]

Dalším kritériem vedle nákladů je kvalita. Je důležité si uvědomit, že nejen kvalitní dodávka potřebným surovin přispívá k vyšší kvalitě naší výroby, ale také může výrazně ovlivnit výši nákladů. [3]

Pokud bychom chtěli vyrábět vysoce kvalitní polotovary, musíme kalkulovat s vysokým počátečním vkladem do odpovídajících strojů a zařízení. Jde už o kalkulace, co se podniku více vyplatí, zda nakoupit či vyrobit.

Přihlíží se i k hledisku celkový objem spotřeby. Hodnotí se, zda položky budeme potřebovat a v jakém množství.[3]

Položky, které nepotřebujeme k výrobě často a na které nepůsobí vysoký tlak poptávky, si radši firma bude nakupovat a tím i sníží zátěž na vlastní výrobní kapacitu a může se věnovat důležitějším potřebám. Oproti u položek, které podnik potřebuje často, je na zvážení jak nákladovosti, tak i jakosti, zda není výhodnější než je vyrábět tak radši pořídit od dodavatele.

U této strategie existuje několik kritérií pro rozhodování mezi výrobou nebo nákupem:

- „existují výrobci schopní produkovat položku lépe, kvalitněji
- Výrobci nabízejí cenu, která sníží celkové pořizovací náklady
- Výrobci nabízejí lepší technická řešení a podílejí se na inovaci finálních výrobků
- Nakupované výrobky snižují pracnost ve výrobě firmy
- Dochází k významnému snížení počtu vlastních pracovníků“ [3]

3.2.3 Strategie Just in Time

„ Základní myšlenkou filosofie JiT je úsilí o maximální přizpůsobení systému řízení hmotných toků v podniku a v celých dodavatelských řetězcích měnící se poptávce.“[3]

Jde o zvyšování pružnosti distribuce, kdy se snižují náklady za skladování potřebných surovin, protože jsou dodávány víceméně přímo do spotřeby. Existují dvě varianty jak tohoto dosáhnout.

Jednou z nich je, že mezi dodavatelem a odběratelem existuje sklad, který je schopen kdykoli zásobovat výrobu, bez zbytečných překládek do vlastních skladů firmy.

Druhá varianta využívá krátkých dodacích termínů a pružnou dopravu. Je nutné, aby se této variantě přizpůsobil hlavně dodavatel, na kterého jsou kladené vysoké nároky na jeho výrobní kapacitu.

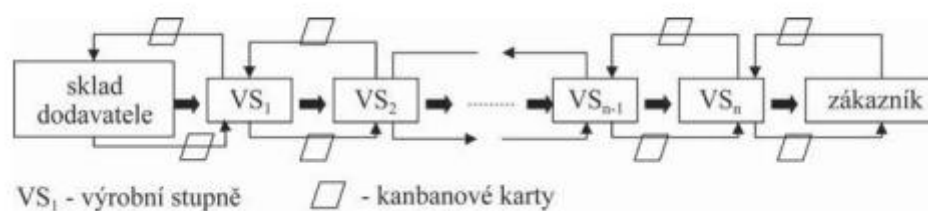
Podle [3] jde o kompromis mezi oběma přístupy, které kombinují 3 kroky:

- „Odběratel uzavře s dodavatelem rámcovou, obvykle roční dohodu o dodávkách požadovaných položek, která obsahuje zejména:
 - Předpokládané kapacitní požadavky v podrobnějším rozdělení na čtvrtletí nebo i jednotlivé měsíce
 - Očekávaný sortiment požadovaných výrobků
 - Požadavky na jakost
- Plán je postupně upravován známou metodou klouzavých tříměsíčních plánů: na základě výsledků prvního měsíce jsou požadavky upraveny na další tři, podle výsledků druhého opat na další tři měsíce atd. Opět bývá na každé období uzavírána dílčí smlouva.
- V dalších krocích jsou zpřesňovány požadavky na dodávky formou odvolávek na stále kratší období: příští měsíc, dekádu, týden až po zcela konkrétní odvolávky v odstupe několika hodin.“

3.2.4 Strategie založená na systému Kanban

Systém Kanban byl vyvinut ve firmě Toyota jako systém regulačních obvodů, které si předávají své požadavky pomocí karet, na kterých se zaznamenává množství výrobků, jejich druh. Karty vlastně plní jak úlohu objednávky, tak i dodacího listu.

Tato strategie se uplatňuje hlavně v podnicích, které si jsou schopny samy vyrábět potřebné polotovary, a nebo u firem, které sídlí ve velkých průmyslových zónách, kde sídlí jejich dodavatel.



Obrázek 3 Kanban

Zdroj [3]

4 ŘÍZENÍ STAVU ZÁSOB

„Řízení zásob lze charakterizovat jako soubor řídicích činností (analýza, rozhodování, kontrola, hodnocení), jejichž smyslem je nalézt a zajistit takovou výši zásob jednotlivých materiálových druhů, aby byl zajištěn plynulý průběh výrobního procesu při optimální vázanosti kapitálu, spotřebě dodatečné práce a přijatelném stupni rizika.“[11]

V této kapitole se budu věnovat rozdělení řízení zásob podle strategického řízení a operativního řízení.

4.1 Strategické řízení zásob

Cílem strategie řízení zásob je vytvořit optimální výši zásob, tak aby nebylo vázáno mnoho peněz ve skladu a naopak aby byla firma schopna plynule vyrábět.

4.1.1 Strategie řízení poptávkou

Jak napovídá název, výše zásoby závisí na aktuální poptávce, firma nakupuje zásoby, až klesnou pod předem stanovenou hranici. Podmínky, díky nimž je tato strategie úspěšná jsou následující:

- „Všichni zákazníci a výrobky jsou rovnocenní z hlediska dosažení zisku dodavatele
- Neomezená zásoba výrobků u dodavatele (předpokládá i neomezenou kapacitu jejich výrobců, aby byli schopni vyrobit potřebné množství v okamžiku vzniku potřeby)
- Poptávka relativně stabilní, případné odchylky mají známé rozdělení
- Konkrétní dodávky musí být větší než poptávka v průběhu dodacího cyklu
- Délka dodacího cyklu nesmí být závislá na velikosti poptávky, aby bylo možno kvantifikovat výkyvy v poptávce[2].

4.1.2 Strategie řízení plánem

Tato strategie ignoruje aktuální poptávku a tvoří se na základě podrobného plánu požadavků na distribuci, ve kterém jsou detailně rozpracovány požadavky na jednotlivé plánovací horizonty.

Horizonty jsou nejčastěji týdenní. Pro každý horizont je nutné určit požadavky na odběr, které odpovídají požadavkům zákazníků. Dále naplánovat jednotlivé příjmy dodávek na sklad a výši skladovaným dodávek pro jednotlivá období.

Tyto požadavky podniku ušetří mnoho nákladů. Pro tuto strategii je nutný detailní odhad požadavků a také správně sledovat pohyb zásob uvnitř podniku tak i na cestě do podniku.

4.1.3 Strategie průběžného řízení

Průběžné řízení vlastně kombinuje obě předchozí strategie. Pro zvolení jedné nebo druhé firmě pomáhají tato pravidla:

- rentabilita segmentů trhu a jejich stálost – pokud existuje vysoké riziko při prodeji, je výhodnější využít strategii řízení plánem.
- Závislost či nezávislost poptávky – u nezávislé poptávky se využívá strategie řízení poptávkou a u závislé poptávky, což je poptávka, která je ovlivněna poptávkou po jiném výrobku, je vhodnější využít strategii řízení plánem.
- Rizika z nejistoty v distribučním řetězci – u vysokého rizika dodávky zásoby je dobré používat strategii řízení poptávkou naopak, pokud máme jistotu při dodávkách pak, využijeme strategii řízení plánem.
- Kapacita zařízení v distribučním řetězci – sleduje se obsazenost v jednotlivých skladech, zde se spíše přikláníme k variantě řízení plánem. [2]

4.2 Operativní řízení zásob

Operativní řízení se stará o udržování konkrétních zásob v podniku tak, aby odpovídalo vnitropodnikovým výrobním i nevýrobním potřebám, s minimálními náklady a v požadovaný čas.

Plánuje se na krátké období, na dny, nebo týdny, tak aby firma mohla rychle reagovat. Je důležité sledovat poptávku a výši zásoby.

4.2.1 Klasifikace zásob

Jelikož operativní řízení je charakterizováno krátkým časovým plánováním a udržováním stavu konkrétních zásob, je dobré si klasifikovat jednotlivé druhy zásob podle důležitosti pro podnik. Této problematice se věnuje metoda ABC.

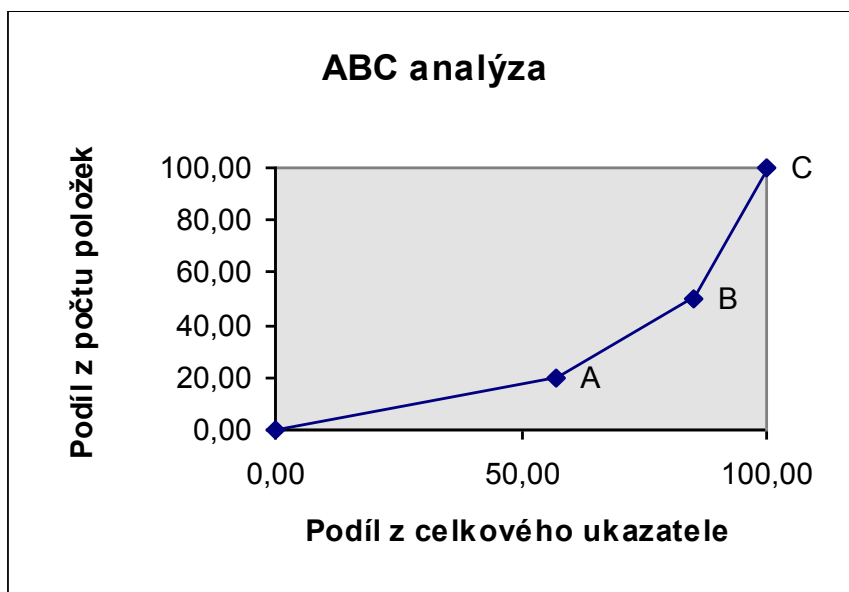
Metoda ABC vychází z obecného ekonomického pravidla Vilfreda Pareta, které popisuje, že 80% výstupů je výsledkem 20% vstupů. Toto pravidlo se dá do zásobovací teorie převést, že 80% výrobků je tvořeno 20% zásob.

Z důvodu velké rozličnosti skladovaného materiálu se materiál rozděluje do skupin tvořených podle váhy důležitosti. Jednotlivé skupiny jsou pojmenovány písmeny A, B a C. Přičemž skupina A představuje zásoby s největší spotřebou ve výrobě a to až 80% celkové spotřeby. Vlastnosti těchto zásob jsou:

- „zásoby s vysokou hodnotou a menším počtem položek
- Uplatňujeme precizní způsob řízení
- Lze uplatňovat permanentní kontrolu zásoby“ [5]

Podíl 15 – 25% na celkové spotřebě reprezentuje skupina B. V této skupině představuje celkový počet položek, představuje podíl na celkové spotřebě a to cca. 25%. Jsou to zásoby spíše s průměrnou cenou a větším počtem položek. Pozorování jejich stavu nebývá tak časté jakou u skupiny A. Objednává se větší množství a jsou udržovány ve větším množství.

Skupina C představuje 5 – 15% celkové spotřeby. Jsou to zásoby s nízkou hodnotou a velkým počtem položek.



Obrázek 4 Graf ABC

Zdroj[14]

5 SPOLEČNOST OSTROJ A.S.

5.1 Informace o společnosti OSTROJ a.s.

Firma OSTROJ a.s. byla založena 1. 5. 1992 jako akciová společnost. V současné době zaměstnává 811 zaměstnanců a patří mezi největší podniky v Moravskoslezském kraji. I v minulosti OSTROJ a.s. zaměstnával přes 800 zaměstnanců. Krize zasáhla podnik mezi roky 2008 a 2009 kdy klesl počet zaměstnanců z 970 na 889.

OSTROJ a.s. se zaměřuje na výrobu důlních zařízení pro dobývání v hlubinných dolech. Hlavně se jedná o mechanizované výztuže, hřebenové a pásové dopravníky, pásové vleky, pluhové soupravy, hydraulické stojky a válce. Mezi další aktivity podniku patří výroba hydraulických jeřábů zvláště pro lesní hospodářství.

V následující tabulce jsou údaje z výkazů zisků a ztrát za roky 2007 až 2010. Údaje jsou v tisících Kč.

Tabulka 1 Přehled hospodaření v letech.

	2007	2008	2009	2010
Provozní VH	55 049	135 103	159 474	- 20 484
Finanční VH	5 626	23 359	22 567	384
VH za běžnou činnost	55 683	123 562	145 561	- 19 403
Mimořádný VH	2	0	3	3
VH před zdaněním	60 677	158 462	182 044	- 20 097
VH po zdanění	46 115	125 185	147 456	- 19 400

Zdroj: vlastní zpracování

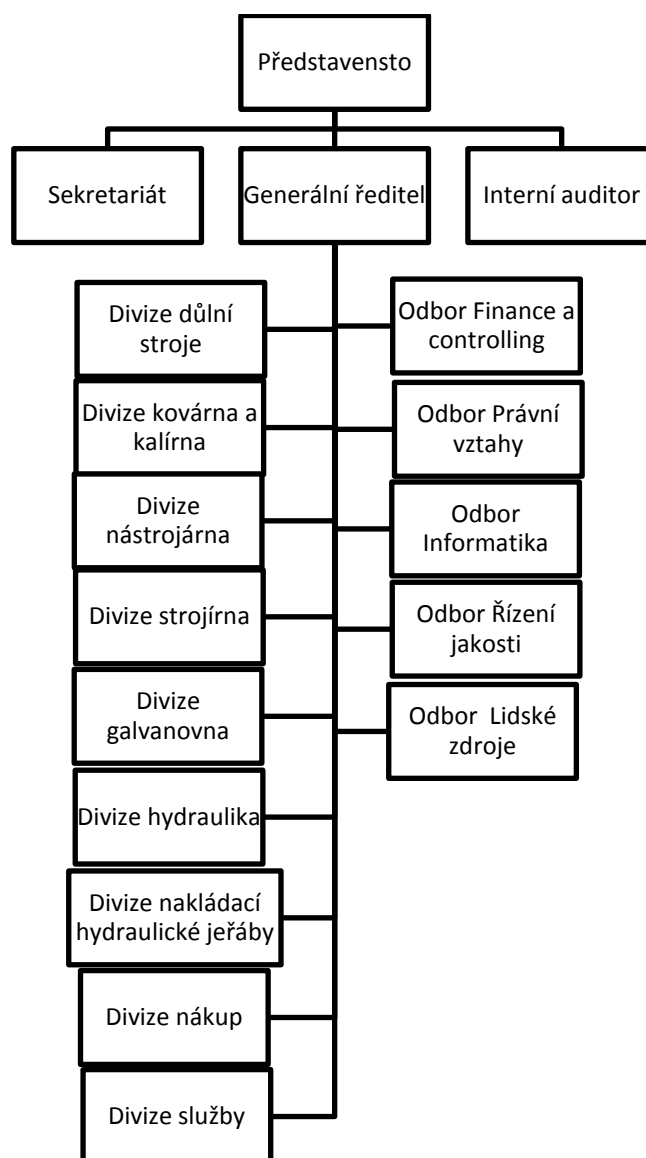
Oproti roku 2009 se hospodářský výsledek po zdanění dostal do ztráty 19 400 tis. Kč. Došlo ke snížení tržeb o 48,4%.

Firma se dělí na divize a odbory.

- „Divize Důlní stroje - hlavním úkolem této divize je dodávka kompletního vybavení porubů od dopravníků až po hydraulické stojky a převodovky.
- Divize Strojírna - vyrábí ocelové svařence do hmotnosti deseti tun, včetně jejich opracování a povrchové úpravy.
- Divize Hydraulika – se zaměřuje na výrobu hydraulických válců, ovládacích prvků a převodovek k důlním strojům.

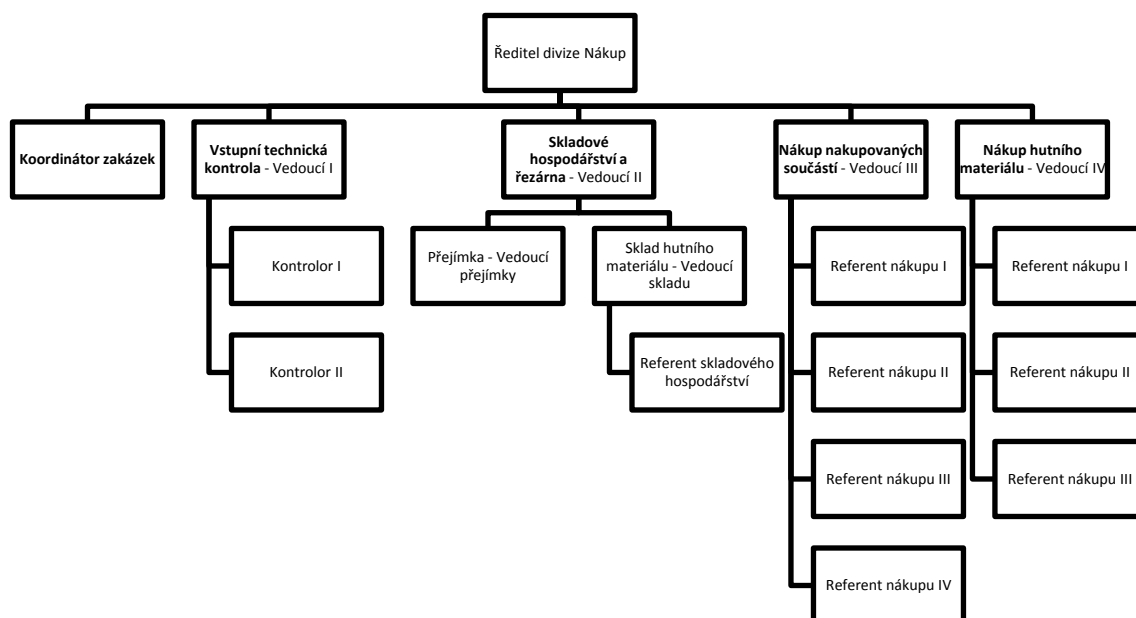
- Divize Kovárna a Kalírna – hlavním zadavatelem je pro tuto divizi automobilový průmysl, pro který tyto divize tvoří tvarově složitější a přesné výkovky s finální povrchovou úpravou.
- Divize Nástrojárna – vyrábí nástroje na výrobu plechových kol, kovací nářadí, střižné nástroje a formy pro tlakové lití.
- Divize Nakládací hydraulické jeřáby – prodává a provádí servis nakládacích jeřábů pro dřevozpracující a kovo zpracující průmysl.
- Divize Galvanovna – na čtyřech galvanických linkách provádí zinkování a tvrdé chromování v 80% pro externí zákazníky.“[15]

5.2 Organizační schéma OSTROJ a.s.



Obrázek 5 Organizační schéma OSTROJ a.s.

5.2.1 Organizační schéma divize Nákup



Obrázek 6 Organizační schéma divize Nákup

Zdroj OSTROJ a.s.

5.3 Analýza činností útvaru nákup

5.3.1 Cíle nákupu

Cíle nákupu si firma stanovuje před začátkem nového roku pod názvem Cíle jakosti. Cíle si seřadí podle důležitosti, nechybí zde i termíny plnění a zodpovědný vedoucí k danému cíly. Na rok 2012 si firma dala za úkol:

Tabulka 2 Návrh cílů jakosti Nákup 2012

P.č.	Cíl	Termín plnění	Zodpovědný	Hodnocení plnění cílů
1.	Uzavření našich Všeobecných nákupních podmínek u 80 % našich dodavatelů při nákupní hodnotě nad 50.000Kč/rok za dodavatele a min. 5 objednávek ročně.	XII./2012	všichni ŘT DN	
2.	Provádět postupně aktualizaci papírových ZDP do počítačové verze ve spolupráci s pracovníky konstrukce. Verze budou přístupné všem THP a nebudou se muset dohledávat originály pouze u p. Micháلكové. V počítači bude přístupná aktuální verze a předejde se chybám při objednávání z důvodu možné změny.	XII./2012	Vedoucí nákupu nakupovaných součástí.	
3.	Upravit číselník materiálu – sjednocení názvů, zrušení stejných čísel	XII./2012	všichni ŘT DN	
4.	Požadavky zákazníků přenášet na dodavatele a monitorovat výsledky úspor nákladů spojené s pořizováním materiálu. Cílem je dosažení zlevnění vstupů bez újmy na kvalitě /prodl. splatnosti, snížení cen, kons.sklady, dlouh. udržení ceny, aukce aj. Zaznamenávat do tabulky na divize Nákup	XII./2012	všichni ŘT DN	
5.	Dořešit identifikaci hydraulických hadic pro doly. Dodávání z různých firem. Řešení ve spolupráci s konstruktérem.	XII./2012	Vedoucí vstupní technické kontroly	
6.	Dosažení Výsledků externích (zákaznických) auditů QMS a EMS min. 90 %	XII./2012	Všichni ŘT DN	
7.	Zpracování nového normativu pro řezání materiálů na pásových pilách	III./2012	Vedoucí skladového hospodářství a řezárny	

Zdroj OSTROJ a.s.

Tabulka 3 Vyhodnocení roku 2011

P.č.	Cíl	Termín plnění	Zodpovědný	Hodnocení plnění cílů
1	Revidovat metodický pokyn: MP 26/2005 - Kvalitativní přejímka u výrobce nebo dodavatele	XII./2011	Vedoucí vstupní technické kontroly	Splněno - předáno v 9/2011
2	Revidovat metodický pokyn: MP13/2005 - Řízení interního	XII./2011	Vedoucí vstupní technické kontroly	Splněno částečně - rozpracováno - připraveno k doladění - vazba na změnu organizační struktury.
3	Uzavření našich Všeobecných nákupních podmínek u 80 % našich dodavatelů při nákupní hodnotě nad 50.000Kč/rok za dodavatele a min. 5 objednávek ročně.	III./2011	Všichni ŘT DN	2011 máme uzavřeno 82,33 %
4	Nákup nové pily pro úhlové řezání s podáváním - přesnější řezy, snížení fyzické námahy	XII./2011	Vedoucí skladového hospodářství a řezárny	Pila nainstalována v 2/2011 - postupně odlaďovány nedostatky s dodavatelem.
5	Částečné boční zastřešení skladu plechů - zlepšení podmínek pro skladování (zabránění poškození materiálů deštěm a navátým sněhem)	XII./2011	Vedoucí skladového hospodářství a řezárny	Podařilo se dát do plánu 2011, ale bylo v průběhu roku odsunuto z investic.
6	Provádět postupně aktualizaci papírových ZDP do počítačové verze ve spolupráci s pracovníky konstrukce. Verze budou přístupné všem THP a nebudou se muset dohledávat originály.	XII./2011	referent	V roce 2011 již proběhlo několik aktualizací při náběhu nových zakázek
7	Provádění měření délek dodávaných přířezů profilů v našem s cílem dosažení přesnosti přířezů podle našich objednávek bez nyní dodávaných plus. tolerancí.	VI/2011	referent	V 2/2011 byli zainteresovaní dodavatelé obesláni s našim požadavkem na nutnost 100% kontroly u nich a zajištění předání náměrových protokolů spolu s dodávkou - je plněno.

Zdroj OSTROJ a.s

Po uplynulém roce si firma vypracuje také hodnocení plnění cílů. Pro mé účely jsem použil hodnocení roku 2011, které prezentuji v předešlé tabulce. Z vyhodnocení jde vidět, že cíle naplnily jen na 74%. Jedním z důvodů slabého plnění cílu je i změna investic během roku.

5.3.2 Analýza nákupního trhu

OSTROJ a.s. nakupuje převážně hutní materiál, takže většinou dlouhodobě zná dodavatele i samotné výrobce.

U hutního materiálu pokud to cenově i termínově jde, tak nákupčí objednávají přímo ve výrobě. Hlavně u hutí českých, polských, slovenských, slovinských nebo německých. V případě neúspěchu u výrobců se pak nákupčí obrací na obchodní firmy a jejich skladové zásoby.

Problém může nastat hlavně u nakupovaných součástí, které mají své specifické dodavatele. Jsou dané výkresovou dokumentací, požadavky zákazníky apod. Pokud vyhovují všichni dodavatelé, tak rozhoduje cena a termín dodání.

5.3.3 Analýza a volba dodavatelů

Dodavatelé jsou výhradně obchodní firmy. Dělí se na tuzemské a zahraniční. Mezi zahraniční patří hlavně němečtí dodavatelé a ze západní Evropy. Firma může využít i dodavatelé z Ameriky nebo Asie, ale jelikož využívá techniky JIT (just in time) pro dodávky, bylo by využití těchto firem neefektivní z hlediska času.

Na každý materiál má OSTROJ a.s. jednoho a více preferovaných a 1 a více náhradních dodavatelů. Při výběru rozhoduje cena, termín, splatnost, kvalita. U větších zakázek se provádí výběrové řízení s více účastníky a ve více kolech se snaží dosáhnout nejlepší ceny při srovnatelných ostatních parametrech.

Preferovaný dodavatel, je ten který:

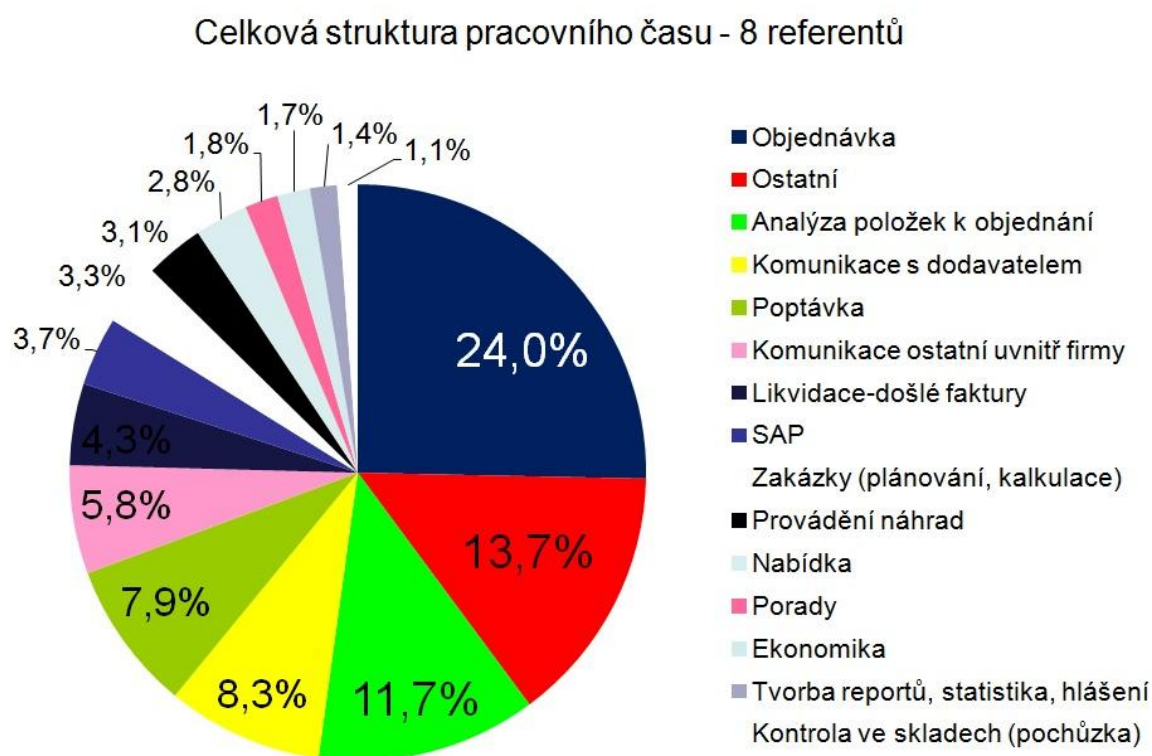
- Je zařazen dle hodnocení dodavatelů do kategorie A – vyhovující
- Má sjednané všeobecné nákupní podmínky OSTROJ
- Splatnost dodávek se pohybuje průměrně v termínu 60 – 90 dní
- Dodávky souhlasí s množstvím, parametry dle normy

5.3.4 Analýza činností nákupčích

Nákupčí v OSTROJI a.s. plní mnoho úkolů, které jsou reprezentovány na grafu číslo 1. Existuje jistý sled událostí, který provází nákupčí v jejich každodenních činnostech.

První událostí je samotná poptávka. Koordinátor zakázek vyhodnotí, kterému nákupčímu bude nejvhodnější poptávku a řízení nákupu svěřit. Jde o to, že nákupčí jsou rozděleni podle nakupovaných položek. Koordinátor vytipuje položky, které bude potřeba nakoupit. Podle položek pověří příslušné nákupčí. Ti vyberou dodavatele, vytvoří a odešlou objednávku přes systém SAP nebo pomocí e-mailu.

Na následujícím grafu je znázorněn podíl činností na pracovní čas. Nejvíce času potřebuje nákupčí na samotnou objednávku a na analyzování sortimentu k objednání.



Graf 1 Celková struktura pracovního času osmi referentů

Zdroj OSTROJ a.s.

5.3.5 Hodnocení dodavatelů

Pro hodnocení dodavatelů byla vypracována směrnice HODNOCENÍ SUBDODAVATELŮ A DODAVATELŮ SLUŽEB. Vešla v platnost v roce 2008 a je používaná dodnes.

Tato směrnice systému jakosti stanovuje zásady, zodpovědnosti a pravomoci při vyhledávání, hodnocení a evidenci subdodavatelů nakupovaných položek a dodavatelů služeb. Hodnocení je rozděleno do následujících kroků:

- Vyhledávání dodavatele
- Založení dodavatele
- Zpracování seznamu dodavatelů a evidence
- Hodnocení dodavatele nakupovaných položek
 - Průběžné měsíční hodnocení dodavatele nakupovaných položek
- Hodnocení dodavatele služeb
 - Posouzení a hodnocení dodavatele služeb
 - Průběžné čtvrtletní hodnocení dodavatele služeb
- Řešení neshody
- Ukládání dokumentů

Některé z těchto kroků vysvětluji v následujícím textu.

- Vyhledávání dodavatele

Předpokladem optimálního přizpůsobení potřebám odběratelů je důsledný průzkum vhodných dodavatelů.

Řídící technik nakupovaných položek (dále jen ŘT) provádí výběr dodavatelů se zaměřením na jakost, cenu, termíny dodávek a servis. Poslední důležitou částí výběru je ověření způsobilosti trvale poskytovat dodávky vyhovující všem požadavkům.

Poptávkové řízení probíhá písemně, telefonem, faxem, e-mailem nebo elektronickou aukcí. Vybraní dodavatelé jsou pozváni do on-line řízené elektronické aukce na stanovenou dobu a předem jasnými zadávacími podmínkami. Nabídky jsou poté posuzovány dle souladu se zadáním.

- Založení dodavatele

Pokud ŘT vyhledá vhodného dodavatele, založí pak vedoucí oddělení ekonomické informace a kmenová data nového dodavatele do systému SAP.

- Zpracování seznamu dodavatelů a evidence

Tento seznam opět vytváří ŘT. Systém SAP, ve kterém je seznam dodavatelů veden, vyžaduje platné certifikáty, které se v elektronické formě připojují k samostatným dodavatelům.

SAP dále uvádí bodové hodnocení dodavatele a celkový žebříček dodavatelů tříděný například dle nakupovaných položek.

ŘT aktualizuje změny ve zpracovaném a schváleném seznamu každý měsíc. Je nutné například ověřit platnost některých certifikátů a kmenových údajů dodavatelů.

- Hodnocení dodavatele nakupovaných položek

Hodnocení se neprovádí u dodavatelů kteří:

- Nepřesáhnou objem dodávek 50 tis. Kč ročně
- U kterých je vystaveno méně než 5 objednávek za rok
- Jednorázových případů (1 ročně)

Hodnocení se skládá ze čtyř kritérií. Prvním z nich je cena, její významnost je 20%, dále pak jakost (35%), dodávka (35%) a servis (10%).

Průběžné měsíční hodnocení dodavatele nakupovaných položek se provádí automaticky pátý den na začátku každého měsíce v programu SAP. ŘT pak pouze vytiskne seznam hodnocení dodavatelů s předem manuálně vloženými daty do hodnotících kritérií.

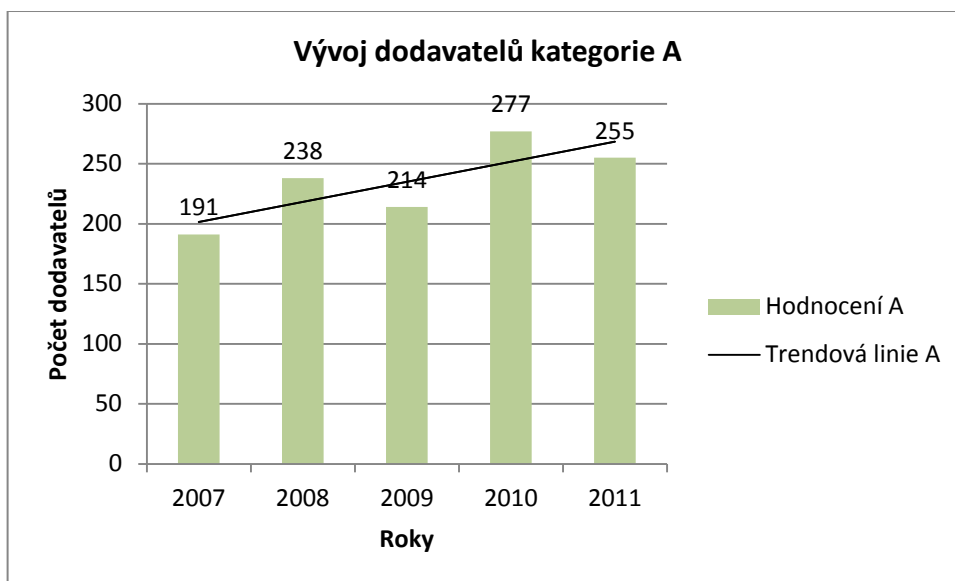
Kategorie dle celkové známky:

- Kategorie A celková známka od 100 do 90 – vyhovující
- Kategorie B celková známka od 89 do 80 – podmíněně vyhovující
- Kategorie C celková známka pod 80 – nevyhovující

ŘT informuje o stavu ohodnocení dodavatele jednou ročně. Pokud je dodavatel při hodnocení přeřazen do nižší kategorie, informuje ŘT dodavatele ihned a jedná o nápravě. Může se stát, že firma OSTROJ a.s. vybere pouze jednoho vhodného dodavatele a ten sestoupí až do kategorie C, je nutno dodavatele informovat a intenzivně jednat o odstranění nedostatků.

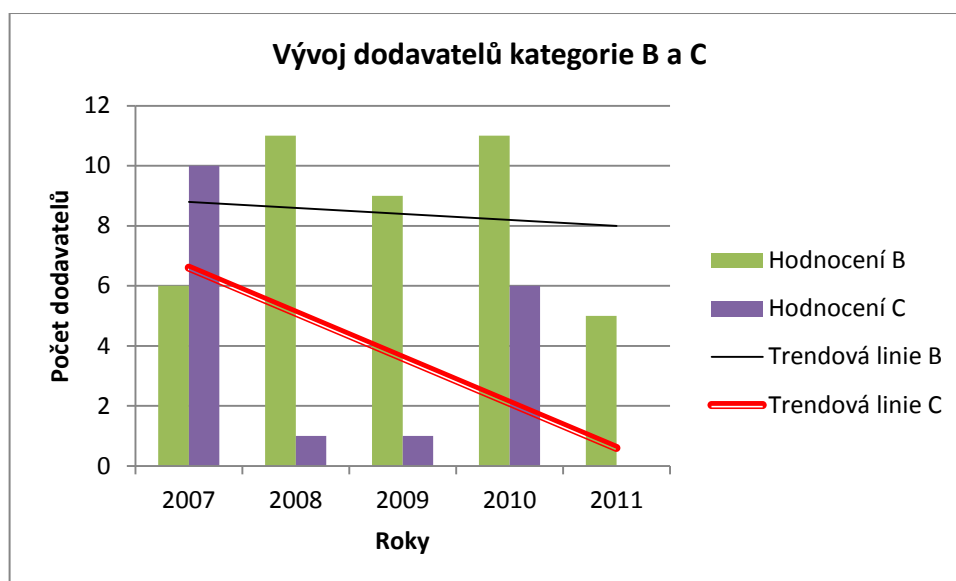
Na následujícím grafu je znázorněn vývoj dodavatelů kategorie A. Trendová linie stoupá směrem nahoru, což je příznivý jev. OSTROJ a.s. si vychovává své dodavatele a na nové se téměř neobrací, jen když si je vyžádá konstrukce nebo se jedná o nové díly či materiály. Rozhodující kritérium pro zvolení dodavatele s hodnocením A je termín dodání a až dalším je cena.

Graf 2 Vývoj počtu dodavatelů s hodnocením A v letech.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Vývoj počtu dodavatelů s hodnocením B a C v letech.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf číslo 3. ukazuje vývoj dodavatelů s hodnocením B a C. Spodní trendová linie ukazuje na vývoj dodavatelů s hodnocením C. Tito dodavatelé nezískali ani 80 bodů v hodnocení a řadí se mezi nevyhovující dodavatele. Důvody strmého pádu linie můžou být dva:

- Zlepšení dodacích podmínek a tím přesun do skupiny B
- Opakované nedodržení dodacích podmínek – vyřazení z evidence dodavatelů.

Dodavatelé s hodnocením B jsou zařazeni v kategorii podmíněně vyhovující. Trend má v čase mírně klesající tendenci. Protože část z nich si OSTROJ vychová a stávají se z nich dodavatelé se statutem vyhovující.

- Posouzení a hodnocení dodavatele služeb

Hodnocení se neprovádí u dodavatelů:

- U kterých nepřesáhne objem dodávek 50 tis. Kč ročně
- U kterých je vystaveno méně než 5 objednávek za rok
- Jednorázových (1 obchodní případ ročně)
- Jejichž dodávka není součástí systému jakosti

Firma OSTROJ a.s. využívá celkem pěti kritérií, které uvádím v následující tabulce:

Tabulka 4 Hodnocení služeb

Kritérium	Významnost
Dodávka – objem, rozsah	10%
Dodávka –termín	30%
Změna v reálném čase/ kompletnost	10%
Jakost služeb	30%
Cena služeb	20%

Zdroj OSTROJ a.s.

Hodnocení probíhá čtvrtletně ručním vložením známky 0 – 100 u stanovených kritérií do systému SAP. Známkové ohodnocení je stejné jako u nakupovaných položek a tedy:

- 100 – 90: - vyhovující
- 89 -80: - podmíněně vyhovující
- Méně než 80: – nevyhovující

Tyto známky se započítávají do čtvrtletního hodnocení dodavatele služeb. Proces je stejný jako u nakupovaných položek. Pokud se stane, že dodavatel spadne v hodnocení do nižší kategorie než A nebo B je nutné o tom neprodleně informovat samotného dodavatele a vyjednat nápravu.

5.4 Analýza dodávek

5.4.1 Nakupované položky

Ostroj a.s. se specializuje na výrobu strojního a důlního zařízení, podle toho se také odvíjí nakupované položky. Ty můžeme rozdělit do dvou hlavních skupin, které se dělí zásoby hutního materiálu a nakupovaných součástí.

Do hutního materiálu a nakupovaných součástí patří tyto položky uvedené v následující tabulce s příslušným referentem nákupu:

Tabulka 5 Sortiment nákupu

Nákupčí 1	Tyč kruhová	Tyč čtvercová						
Nákupčí 2	Plechý	Tyče ploché	Jakly	Profilová ocel				
Nákupčí 3	Nástrojová ocel	Barevné kovy	Nerez	Tažená ocel	Trubky do 100mm	Dráty	Profily malé	
Nákupčí 4	Trubky kruhové	Trubky čtyřhranné	Materiál z dovozu					
Nákupčí 5	Ložiska	Oleje	Elektrody	Plyn	Chemikálie	Těsnivo	Barvy	Technické plasty
Nákupčí 6	Hadice	Motory	Převodovky	Ložiska	Nástroje			
Nákupčí 7	Nástroje	Nářadí	OOPP	Čistící prostředky	Štítky	Kancelářské potřeby	Lepidla	
Nákupčí 8	Dřevo	Spojovací materiál	Řetězy	Brusivo	Pružiny	Lana		

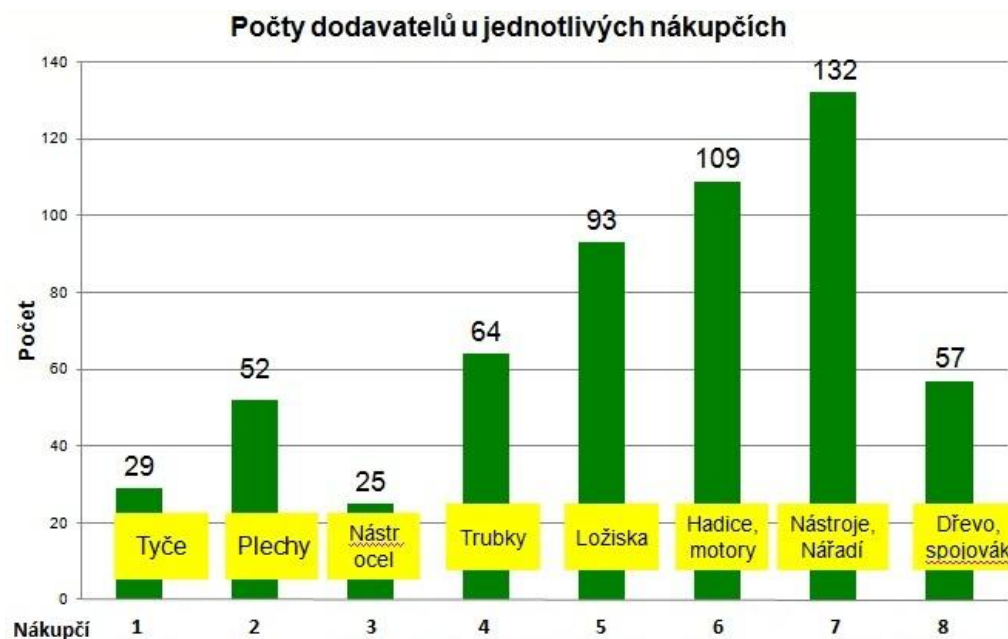
Zdroj: vlastní zpracování

Největší sortiment obstarává nákupčí číslo 5, jde taky o položky nákupu, které jsou snáze dosažitelné oproti nákupčímu číslo 2. Ten má na starost jen 4 druhy, ale s jejich objednáním se váží komplikace s dodacími lhůtami, které jsou u tohoto druhu, jako je například profilová ocel. Některé profily se totiž vyrábějí jednou za 5 a více let. Tudíž je nutné mít různé možnosti, kde materiál objednat.

Na následujícím grafu jsou znázorněni jednotliví dodavatelé na nákupčího. Porovnáme-li počet sortimentu s počtem dodavatelů u tohoto druhu, zjistíme kolik má průměrně nákupčí variant objednání v případě neúspěchu u jednoho z dodavatelů.

Nákupčího číslo 2. má k dispozici (viz. Plechý v grafu č.4) 52 dodavatelů na 4 položky nákupu. S použitím průměru zjistíme, že má 13 možností kde objednat. U nákupčího, který má na starosti více než 4 položky, má k nákupu jen 11,6.

Více se této problematice zabývám v kapitole 5.4.3. Počet dodavatelů u jednotlivých skupin komodit.



Graf 4 Počty dodavatelů u jednotlivých nákupcích

Zdroj: OSTROJ a.s.

5.4.2 Metody objednávání

Každý oprávněný uživatel v OSTROJi vytvoří v programu SAP interní objednávku/požadavek, který je na oddělení nákupu zpracován a překlopen pomocí SAP do externí objednávky, která jde k dodavateli.

Objednávky se dostávají z OSTROJe pomocí faxu nebo e-mailu vygenerovaných v SAP. Dodavatelé většinou po obdržení zpětně písemně potvrdí termín, množství, cenu a další požadavky. V případě neshody, nebo nemožnosti obstarat dodávku celou, se snaží nákupčí najít jiné alternativy.

5.4.3 Počet dodavatelů u jednotlivých skupin komodit

Při analýze dodavatelů je dobré zjistit, kdo jsou naši dodavatelé. Pro OSTROJ a.s. jsou to hlavně obchodní společnosti. Z celkového počtu dodavatelů 170 jich tvoří necelých 59%. Je tedy zřejmé, že OSTROJ a.s. má dostatečný počet náhradních dodavatelů, kteří jsou jedinou alternativou při nákupu surovin, pokud hutní společnosti nemohou uspokojit poptávku.

Pro zakázkovou výrobu je dobré mít více zdrojů, kde zajistit materiál v případě potřeby. Provedeme analýzu preferovaných dodavatelů vůči všem možným dodavatelům na jeden druh nakupovaného sortimentu. Využijeme vzorce:

$$\frac{\text{Počet preferovaných dodavatelů}}{\text{Počet všech dodavatelů}}$$

(1)

Definice preferovaného dodavatele.

Tabulka 6 Poměr počtu preferovaných dodavatelů hutního materiálu vůči celkovému počtu dodavatelů

Sortiment	Preferovaní	Ostatní	Celkem	
Hutní materiál				
Plechý	5	13	18	27,8%
Trubky	10	23	33	30,3%
Chromované pístní tyče	1	4	5	20,0%
Kruhová ocel	4	16	20	20,0%
Profilová ocel	1	6	7	14,3%
Tažná ocel	1	3	4	25,0%
Barevné kovy	3	5	8	37,5%
Dráty	1	2	3	33,3%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka číslo 3. shrnuje aktuální stav preferovaných dodavatelů pro hutní materiál a procentuálně vyjadřuje poměr ke všem dodavatelům daného sortimentu. Červená čísla mohou pro podnik znamenat v případě neschopnosti tohoto dodavatele uspokojit poptávku problémem.

Ostatní dodavatelé totiž nemají stejné časové podmínky dodání a ceny, které mají preferovaní dodavatelé. Ti mají ceny, čas i dobu splatnosti s firmou OSTROJ na rok nebo více let smluvně sjednány. Dochází tedy k jisté míře nejistoty v otázce nákladů na nákup, které mohou být daleko vyšší, jelikož jsou ovlivňovány nabídkou a poptávkou na trhu. Nelze pominout i časový posun v dodávce, který může značně posunout datum zhotovení celkového díla, a tím mohou vzniknout penalizace a snížení zisku nebo dokonce celková ztráta zakázky.

Pokud existuje pouze jeden hlavní dodavatel, který má sjednanou cenu vyhovující OSTROJI a.s. může tak nastat jistá nevýhoda pro ostatní dodavatele, kteří znejistí a raději se budou orientovat na jiné podniky, u kterých budou mít větší šanci prodeje.

Tabulka 7 Poměr počtu preferovaných dodavatelů nakupovaných součástí vůči celkovému počtu dodavatelů.

Sortiment	Preferovaní	Ostatní	Celkem	
Nakupované součásti				
Přídavné svařovací materiály	2	2	4	50,0%
Těsnivo	2	5	7	28,6%
Hadice	2	2	4	50,0%
Ložiska	4	3	7	57,1%
Oleje, maziva, chemikálie	14	8	22	63,6%
Technické plasty	4	8	12	33,3%
Elektro	3	0	3	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vypovídá tabulka číslo 4. u nakupovaných součástí neexistuje riziko, nebo alespoň minimální, že pro OSTROJ nebude existovat druhá varianta pro objednání sortimentu u preferovaných dodavatelů. Tím částečně odpadá nejistota navýšení nákladů na nákup a časových prodlev jako u některých položek v tabulce číslo 3.

Rozložení preferovaných vůči ostatním dodavatelům je průměrně 54%. U těchto sortimentů je poměr ideální.

Tabulka 8 Poměr počtu preferovaných dodavatelů spojovacích materiálů, odlitků a výkovek vůči celkovému počtu dodavatelů.

Sortiment	Preferovaní	Ostatní	Celkem	
Spojovací materiál				
Řetězy	5	9	14	35,7%
Lana	1	1	2	50,0%
Brusivo	2	4	6	33,3%
Svařování	2	4	6	33,3%
Odlitky a výkovky				
Odlitky	6	6	12	50,0%
Výkovky	4	4	8	50,0%

Zdroj: vlastní zpracování

U spojovacích materiálů může nastat problém pouze u lan. Firma využívá dodávky pouze dvou firem. Je tedy 50% velikost rizika navýšení nákladů na nákup, nebo prodloužení času dodání. U ostatních druhů je poměr preferovaných a ostatních dodavatelů v rovnováze.

Dá se tedy říci, že OSTROJ a.s. má dobře rozdělené preferované a ostatní dodavatele. Celkově vychází průměr na 42,2% preferovaných dodavatelů.

5.5 Analýza skladového hospodářství

V této kapitole se budu věnovat druhům skladů a následně velikosti zásob jednotlivých komodit v letech. V těchto zásobách jsou uloženy peníze podniku, takže je důležité aby jejich výše byla optimální.

5.5.1 Druhy skladů a jejich využití

Společnost Ostroj a.s. rozlišuje tyto tři hlavní typy skladů:

- Sklad hutního materiálu
- Sklad plechu
- Sklad nakupovaných součástí

Ve skladu hutního materiálu se skladuje 80% - 90% hutního materiálu, převážně pak kulatin, profilů a trubek. Pro přepravu zásob se využívá mostový jeřáb, který je umístěn pod střechou tohoto skladu.

V tomto skladu pracuje celkem 5 skladníků a 1 jeřábnice. Sklad je zastřešený a boční strany skladu nejsou nijak oplechované.

Druhým zmiňovaným skladem byl sklad plechu, ten se uchovává hlavně v podobě tabulí o rozměrech 2 x 6 metrů. Do procentuálního vyjádření se zde uchovává podobné množství hutního materiálu, jako ve skladu hutního materiálu. Stejně je i používané zařízení na manipulaci s tabulemi a dalším materiálem.

Pracují zde 3 skladníci a budova skladu není nijak oplechovaná, má pouze střešní krytinu.

Posledním typem skladu je sklad nakupovaných součástí. Zde se skladuje zbylých 10% nakupovaných součástí a režijního materiálu. Mezi nakupované součásti patří hotové plasty, pryže, hadice, elektrické komponenty, spojovací materiály a svařovací dráty apod..

Tento sklad je jako jediný zděný a temperovaný na určitou teplotu. Pro uskladnění se hlavně využívají policové regály.

V roce 2009 firma OSTROJ a.s. zřídila konsignační sklad pro hutní materiál. Výhodou existence konsignačního skladu je skutečnost, že si OSTROJ a.s. nemusí ve svých vlastních skladech tvořit vysoké zásoby, které vážou pracovní kapitál. Tuto úlohu na sebe v celé míře přebírá dodavatel. Dále se v současnosti jedná o zlepšení stávajících podmínek pro dodávky hutního materiálu ze strany výrobních závodů, tj. např. zajištění stabilní ceny, požadavku jakosti, plnění termínů dodacích lhůt, prodloužení splatnosti a lepšího servisu zákazníkovi.

Konsignační sklad pro OSTROJ funguje zatím pro deset položek kruhových a čtvercových ocelí v celkovém objemu cca 2500 tis. Kč a dvě položky v objemu cca 750 tis. Kč. Skladování a expedice do OSTROJe probíhá na základě přesně řízené logistiky jednotlivých divizí ve spolupráci s divizí Nákup, tak že se daný materiál objednává a následně odvolává na přesné termíny do řezárny a dále do výroby.

Do budoucna plánuje OSTROJ a zvláště pak divize nákup rozšíření konsignačních skladů o další položky jako jsou plechy.

5.5.2 Umístění a řízení skladů

Sklady hutního materiálu, plechu i sklad nakupovaných součástí se nacházejí uvnitř areálu firmy Ostroj a.s. Tím odpadávají náklady za pronájem externích skladišť.

O řízení skladu se stará systém SAP, který firma nevyužívá pouze na evidenci skladových zásob, ale využívá jej v plném rozsahu pro řízení podniku. SAP přiděluje každému materiálu své interní číslo, a díky tomu mají nákupčí přehled o potřebách podniku. Z tohoto čísla se dá vyčíst i příslušná specifikace zásob například její hmotnost, průměr či jakost. Další důležitou součástí v řízení skladů jsou skladníci.

Ve skladu plechu operují 3 skladníci, kteří mají za úkol správné zaevidování přijatých zásob do systému SAP, uložení materiálu do regálů a výdej materiálu do výroby a opět zapsat pohyb materiálu do systému SAP.

Ve skladu hutním, který je i největší a patří pod něj i železárna, pracuje celkem 5 skladníků a jedna jeřábnice. V železárně se zajišťuje řezání a úprava hutního materiálu pro další výrobu dle potřebných rozměrů. O úpravu materiálu se stará celkem 6 řezačů a jeden manipulant, který je důležitý pro skladové hospodářství.

Firma v malém rozsahu využívá i techniku zvanou KANBAN, která se využívá hlavně v sériové výrobě. Podnik pracuje hlavně na zakázkové výrobě, takže Kanban používá například u položek, které se využívají neustále. Hlavně u šroubů a matic na příslušném pracovišti.

5.5.3 Typy zásob

Na skladech firmy OSTROJ a.s. existují dva druhy zásob. Prvním z nich jsou zásoby volné. Volný je proto, že daný materiál není blokován (až na výjimky) pro danou zakázku. Jedná se o různé profily, trubky nebo hadice, kterých je v podniku vždy dostatek. Je tedy

možné využít materiál pro zakázku A na zakázku B. Záleží na prioritách a na domluvě. Za vše je zodpovědný nákupčí, který si vede evidenci příslušného materiálu.

Druhým typem jsou strategické zásoby, jsou také v režimu volných zásob, ale jsou hůře k sehnání například z výrobních důvodů. Může jít dokonce o druh zásoby, které se vyrábí jednou za několik let. Konkrétně se jedná o E- profily, kterých si OSTROJ ve svých skladech drží množství dostatečné na několik let dopředu.

Zásoby se nakupují na zakázku v požadovaném množství.

5.5.4 Velikost zásob jednotlivých komodit

Podle velikosti zásob u podniku se zakázkovou výrobou se dá odhadnout jejich úspěšnost v roce. Pokud budou zásoby vysoké, dá se předpokládat, že firma má více zakázek než v letech kdy jsou její sklady prázdnější.

Tabulka 9 Stav skladů v letech 2009 - 2011

Materiál	2009	2010	2011
hutní	88 546 068	51 762 967	77 967 242
trubky, profily	162 495 577	189 172 549	198 911 295
plechy	252 587 106	55 691 955	426 917 399
barevné kovy	11 115 307	7 843 211	9 446 969
hutní-kovárna	282 480 717	119 655 823	148 155 236
strategické zásoby	105 049 949	76 351 707	61 794 681
odlitky, výkovky	179 319 930	124 331 074	142 405 404
Poclain	53 290 259	27 942 114	24 108 439
nakup. Součásti	125 496 251	53 838 266	54 007 834
spojovací mat.	15 531 100	7 907 011	9 132 014
ložiska	9 858 604	6 913 910	5 697 277
kancelář. Potřeby	679 968	485 853	399 363
režijní mat.	11 727 538	27 926 602	17 592 477
oleje, barvy	5 072 813	3 756 393	5 440 189
ochranné pomůcky	171 705	114 056	189 358
vratné obaly	117 967	101 581	67 340
mat. ze dřeva	376 859	468 053	813 940
Zásoby celkem:	1 303 917 718	754 263 125	1 183 046 457

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce zásob k uspokojení poptávky měla firma v roce 2009 a naopak nejméně měla hned v následujícím roce 2010. Jak ovlivňuje velikost zásob tržby, jde vidět v následující tabulce. S využitím bazického indexu, který se váže k roku 2009, dokazují vazbou mezi velikostí zásob a velikostí tržeb.

$$\bullet \text{ Procentuální nárůst zásob} = \frac{\text{Zásoby v roce } x+1}{\text{Zásoby v roce } x} * 100 \quad (2)$$

$$\bullet \text{ Procentuální nárůst tržeb} = \frac{\text{Tržby v roce } x+1}{\text{Tržby v roce } x} * 100 \quad (3)$$

Tabulka 10 Poměr tržeb a výše zásob v letech.

	2009	2010	2011
Zásoby celkem:	1 303 917 718	754 263 125	1 183 046 457
Tržby	1 599 100 Kč	825 308 Kč	1 285 204 Kč
Procentuální nárůst zásob	100%	-42%	-9%
Procentuální nárůst tržeb	100%	-48%	-20%

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud dosahuje OSTROJ a.s. vyšších tržeb, jsou sklady plnější a naopak.

5.5.5 Náklady na skladování

Náklady se v podniku řídí zásobovací režii. Na tuto režii se skládají jednotlivé divize poměrně podle velikosti potřeby skladování materiálu. Čím větší zásobu divize potřebuje, tím více se podílí na úhradě fixních i variabilních nákladů na provoz a řízení skladů.

5.5.6 Činnosti a odpovědnosti skladníků

Ve všech třech skladech se vykonávají totožné činnosti. Směny se dělí na ranní a odpolední. Ranní směna je vytíženější pro skladníky než směna odpolední. Činnosti, které skladníci na ranní směně vykonávají, jsou následující:

- Výdeje materiálu pro řezárnu a nůžky kovárny – vyhodnocení požadavků, vydání zbytků nebo celé tyče, zjištění kde a kdy se bude řezat.
- Výdeje materiálů vcelku podle naplánovaných požadavků divizí
- Zakládání vratných zbytků po řezání
- Porovnávání plánované a skutečné spotřeby – neshody řeší s nadřízeným
- Vykládka a nakládka aut
- Kontrola dodaného množství a potvrzení dodacích listů
- Třídění materiálů
- Popisování materiálů

Skladníci odpovídají za správné zaevidování materiálu a skutečný stav na skladě. Inventarizaci provádí třetí osoba, které se říká parták. Provádí průběžnou inventarizaci, zjišťuje rozměry materiálů a dostupného množství pro nákupčí.

Práce skladníků je mnohdy podceňována, ale je třeba si uvědomit, jaké mohou být důsledky způsobené selháním některého z nich. Může dojít k prodlení dodávky, z důvodů špatně zjištěného množství, nebo jakosti u materiálu. OSTROJ a.s. klade stále větší požadavky na preciznost a zvyšování kvality práce. Skladník musí mít:

- Oprávnění jeřábník s kvalifikací třídy A nebo ADO a vazač břemen s kvalifikací typu A
- Znalosti o jakostech materiálů
- A jisté morální vlastnosti, vzhledem k tomu, že se jedná o práci, pro kterou platí hmotná odpovědnost.

ZÁVĚR

Pokud si firma není schopna vyrobit sama potřebné komponenty, pak potřebuje dodavatele. Volbou správného obchodního partnera začíná celý proces nákupu. Pokud nalezneme dobrého dodavatele, na kterého se můžeme spolehnout, jde všechno lépe. V dnešní době chtějí lidé vše včas a za co nejnižší cenu. Pokud náš dodavatel je schopný dodržet termíny, požadovanou jakost i cenu pak se stává ideálním obchodním spojencem.

Při volbě špatného dodavatele se může celá výroba zpomalit a tím samozřejmě vznikají penalizace od zadavatele zakázky a další komplikace spojené s pozdním dodáním hotového výrobku. Na výběru tedy hodně záleží a také na udržení si tohoto dodavatele.

Cílem práce bylo posoudit, jak podnik OSTROJ a.s. řídí nákupní a skladovací činnosti.

Tuto problematiku řeší v Ostroji a.s. divize nákup. V této práci jsem analyzoval jejich činnosti spojené s vyhledáváním dodavatelů. Nedílnou součástí je i hodnocení dodavatelů, které poskytuje informace do budoucnosti.

Systém zásobování, který je zaveden v podniku, odpovídá se zakázkovou výrobou. Firma si vyčlenila své strategické dodavatele a tím má jistotu správného zásobování o čem vypovídá i nízký počet reklamací. Ostroj a.s. tedy nakupuje pouze potřebné množství hutního materiálu, který potřebuje na zhotovení zakázky.

Problém může vzniknout, pokud strategický dodavatel není schopen dodat potřebovaný materiál. Jedná se především o hutní materiál, jehož výroba je problematická. V práci jsem popsal materiál, u kterého má Ostroj a.s. rizikový počet dodavatelů a firma by měla najít dalšího vhodného dodavatele.

Ostroj a.s. využívá systém SAP, který hlídá množství zásob a částečně zajišťuje objednávky materiálu. Také uchovává potřebné informace a hodnocení dodavatelů. Myslím si, že tento systém je nejvhodnější a usnadňuje mnoho práce.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Certifikace-iso.cz [online]. 2010 [cit. 2010-11-19]. ISO 14001 Ekologie. Dostupné z WWW: <<http://www.certifikace-iso.cz/iso-14001>>.
- [2] DANĚK, Jan. Logistické systémy. 1. Ostrava : VŠB-TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2006. 220 s. ISBN 80-248-1017-4.
- [3] GROS I., Grosová S.: Tajemství moderního nákupu. 1. vyd. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Praha 2006. Str. 170. ISBN 80-7080-598-6
- [4] HÁDEK, Ladislav. Nákup a zásobování. Ostrava, 2006. 129 s. Diplomová práce. Vysoká škola podnikání a.s.
- [5] HÁLEK, Vítězslav. Halek.info.cz [online]. 2007 [cit. 2010-12-24]. KRIZOVÝ MANAGEMENT. Dostupné z WWW: <http://halek.info/dokumenty/km_p5_04.pdf>.
- [6] HÝBLOVÁ, Petra. Logistika. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. 59 s. ISBN 80-7194-914-0.
- [7] PETRŽELOVÁ, Jana. Maturitní otázky - Ekonomie. 1. Praha : FRAGMENT, 2008. 190 s. ISBN 978-80-253-0598-0.
- [8] SIXTA, Josef; MAČÁT, Václav. Logistika : teorie a praxe. 1. Brno : CP Books, a.s., 2005. 313 s. ISBN 80-251-0573-3.
- [9] STRAŠEK, Jan. Nákup ve výrobním podniku Michálek s.r.o.. Pardubice, 2010. 62 s. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice.
- [10] TOMEK, Gustav; TOMEK, Jan. Nákupní marketing. 1. Praha : Grada Publishing, spol. s.r.o., 1996. 176 s. ISBN 80-85623-96-X.
- [11] TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. Řízení výroby a nákupu. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [12] VACULÍK, Josef. Základy marketingu. 2., dopl. a opr. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2003. 267 s. ISBN 80-7194-583-8.
- [13] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Nákupní marketing. 1. Karviná : Slezská univerzita v Opavě, 2007. 131 s. ISBN 978-80-7248-440-9.
- [14] VÍTOVÁ, Petra. ABC analýza – skupinové řízení. GiST [online]. 1999, 4, [cit. 2010-12-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.ewizard.cz/prezentace/EW-matrice-prezentace.ppt>>.

- [15] Výroční zpráva 2010 [online]. Opava: Ostroj a.s., 28.04.2011 [cit. 2011-12-07].
Dostupné z WWW:
<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=800345677&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=21a96d9424c77e8ff1d4451ed74a41ce>>.
- [16] Wikipedia.org [online]. 4. 6. 2010 [cit. 2010-11-20]. Leasing. Dostupné z WWW:
<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Leasing>>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Všeobecné nákupní podmínky

Příloha A

Všeobecné nákupní podmínky

VŠEOBECNÉ NÁKUPNÍ PODMÍNKY společnosti OSTROJ a.s. (VNP) uzavřené mezi účastníky podle § 273 a násl.obchodního zákoníku:

Čl. 1. Účastníci

Kupující: Název OSTROJ, a.s.
 Sídlo Těšínská 1586/66, Opava 746 41
 Zastoupena Mgr. Alešem Zástěrou, MBA, ředitelem divize Nákup
 IČO 45193681
 DIČ CZ45193681

Zapsán v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Ostravě, oddíl B, vložka 349
dále jen Kupující

Prodávající: Název
 Sídlo
 Zastoupena
 IČO
 DIČ

Zapsán v obchodním rejstříku u Krajského obchodního soudu v....., oddíl, vložka

Dále jen Proávající

Veškerá práva a povinnosti vyplývající z těchto podmínek se řídí zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník České republiky v platném znění a právním řádem platným v České republice. V případě rozporů mezi zněním Objednávky a VNP mají přednost ustanovení uvedená v Objednávce.

Čl. 2. Předmět smlouvy

1. Předmětem této smlouvy je stanovení nákupních podmínek platných pro kupní smlouvy uzavřené mezi Prodávajícím a Kupujícím na Zboží specifikované konkrétními písemnými objednávkami kupujícího (dále jen Objednávka), zasílaných faxem nebo poštou.

2. Prodávající písemně potvrdí každou objednávku včetně předmětu koupě, ceny, termínu a místa dodání - poštou, příp. faxem. Kupující je vázán objednávkou po dobu 10-ti pracovních dnů ode dne odeslání Objednávky Prodávajícímu. Dodatky a změny jsou platné jen v písemné formě po odsouhlasení oběma smluvními stranami. Včasným potvrzením Objednávky je uzavřena kupní smlouva a tyto nákupní podmínky se stávají nedílnou součástí uzavřené kupní smlouvy.

3. Potvrzením Objednávky se Prodávající zavazuje dodat Kupujícímu movitou věc (dále jen Zboží), určené jednotlivě nebo co do množství a druhu, specifikovaného v Objednávce. Současně se Prodávající zavazuje převést na Kupujícího vlastnické právo ke Zboží specifikovanému v Objednávce a Kupující se zavazuje zaplatit Prodávajícímu kupní cenu stanovenou v Objednávce.

Čl. 3. Dodací podmínky

1. Dodávky smluveného Zboží na místo určení, které je upřesněno v jednotlivých Objednávkách Kupujícího, zajišťuje Prodávající dle DDU INCOTERMS 2000. Pro případ, že v Objednávce Kupujícího bude chybět místo určení, je tímto místem OSTROJ a.s., Těšínská 1586/66, Opava.

2. Zboží bude dodáváno v jakosti požadované v Objednávce a dále odpovídající platným obecně závazným předpisům, technickým normám a bezpečnostním ustanovením platným v ČR a EU, v dohodnutých termínech, pokud se obě strany nedohodnou jinak.

3. Prodávající je povinen Zboží zabalit, zajistit a ošetřit pro přepravu způsobem obvyklým u požadovaného Zboží.

4. Prodávající předá spolu se Zbožím všechny doklady a dokumentaci nutnou k převzetí a řádnému užívání Zboží, odpovídající jeho charakteru a účelu, předepsané těmito podmínkami, objednávkou Kupujícího, obecně závazným

předpisům a technickým normám platným v ČR a EU (jedná se např. o návody, manuály, prohlášení o shodě výrobku s technickými předpisy nebo osvědčení o vydaném prohlášení atd.).

5. Dokladem o převzetí Zboží je podpis oprávněné osoby Kupujícího na dodacím listě nebo dokladu o převzetí.

6. Pokud je v Objednávce uveden jako termín dodání týden, považuje se za splnění dodacího termínu dodávka v průběhu celého týdne nejpozději však poslední pracovní den uvedeného týdne do 14 hodin.

7. Vlastnické právo ke Zboží přechází na Kupujícího dnem jeho podpisu na dodacím listu nebo dokladu o převzetí, tímto okamžikem přechází na Kupujícího rovněž nebezpečí škody na Zboží.

Čl. 4. Platební podmínky a fakturace

1. Kupující zaplatí Prodávajícímu dohodnutou kupní cenu Zboží na základě faktury, která musí obsahovat veškeré náležitosti daňového dokladu. Prodávající je oprávněn fakturovat smluvené Zboží po jeho dodání do ujednaného místa určení.

2. Platby budou provedeny na bankovní účet Prodávajícího, který bude uveden na faktuře.

3. Faktura musí obsahovat tyto náležitosti:

- název a sídlo oprávněné a povinné osoby, tj. Prodávajícího a Kupujícího
- údaj Prodávajícího o zápisu do obchodního rejstříku včetně spisové značky
- IČO a DIČ Prodávajícího a Kupujícího
- bankovní spojení Prodávajícího
- číslo objednávky Kupujícího
- číslo faktury
- předmět plnění a jeho přesnou specifikaci
- datum vystavení faktury, datum splatnosti a datum uskutečnění zdanitelného plnění
- fakturovou částku bez daně, sazba daně, daň, celkovou částku včetně daně
- razítko a podpis oprávněné osoby Prodávajícího k vystavení daňového a účetního dokladu
- prohlášení o původu Zboží
- ostatní náležitosti dle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty v platném znění.

4. Faktura je splatná v nejbližším platebním termínu Kupujícího po uplynutí **60 (90)** dnů od vystavení faktury při splnění podmínek,

že Prodávající fakturu doručí Kupujícímu nejpozději do 5 pracovních dnů od jejího vystavení. V případě prodlení Prodávajícího s doručením faktury Kupujícímu se lhůta **60 (90)** dnů počítá od skutečného doručení faktury Kupujícímu.

Platebními termíny Kupujícího jsou 10. a 25. kalendářní den v měsíci s tím, že pokud případně platební termín na sobotu, neděli nebo svátek, je v souladu s § 122 občanského zákoníku platebním termínem nejbližší následující pracovní den.

5. Závazek je splněn dnem odeslání platby z účtu Kupujícího.

6. Kupující může daňový doklad do data splatnosti vrátit Prodávajícímu aniž by se dostal do prodlení s placením kupní ceny, obsahuje-li :

- nesprávné údaje
- nesprávné náležitosti dle Čl.4 bod 3
- chybí-li v daňovém dokladu některá z předepsaných náležitostí dle Čl. 4 bod 3
- schází-li doklady dle Čl. 3 bod 4. či bylo dodáno jinak vadné Zboží

Lhůta **60 (90)** dnů dle Čl. 4 bod 4 začíná Kupujícímu běžet až od doručení opravené faktury.

Čl. 5 Smluvní sankce

1. V případě prodlení prodávajícího s dodáním smluveného Zboží nebo jeho části, je Prodávající povinen na výzvu Kupujícího uhradit smluvní pokutu ve výši 0,04% z kupní ceny včas nedodaného Zboží za každý den prodlení. Při prodlení s dodáním Zboží delším než 7 dnů zaplatí Prodávající na výzvu Kupujícího navíc další jednorázovou smluvní pokutu ve výši 10% z kupní ceny nedodaného Zboží.

2. V případě prodlení Kupujícího s placením kupní ceny je Prodávající oprávněn účtovat Kupujícímu úrok z prodlení ve výši 0,04% z dlužné částky za každý den prodlení.

3. V případě prodlení Prodávajícího s dodáním dokladů dle čl. 3, bod 4 zaplatí Prodávající na výzvu Kupujícího smluvní pokutu ve výši

- při prodlení s dodáním dokladů do 3 dnů 5 % z kupní ceny Zboží, u kterého je Prodávající v prodlení s dodáním dokladů

- při prodlení s dodáním dokladů delším než 3 dny navíc 10 % z kupní ceny Zboží, u kterého je Prodávající v prodlení s dodáním dokladů

4. Pro případ porušení povinnosti dodat Zboží bez vad, týkající se zejména povinnosti dodat smluvené Zboží ve smluveném množství, jakosti, provedení a bez právních vad, se sjednává smluvní pokuta ve výši 5% z kupní ceny vadného Zboží, kterou je Prodávající povinen na výzvu Kupujícího uhradit.

5. Nárok Kupujícího na náhradu škody způsobené porušením povinností, na které se vztahuje smluvní pokuta, tím není dotčen, přičemž se smluvní pokuta do náhrady škody nezapočítává.

6. Účastníci se dohodli, že ve smyslu § 345 obchodního zákoníku pokládají za podstatné porušení smluvních podmínek:

- prodlení s dodáním smluveného Zboží nebo jeho části nebo prodlení s dodáním dokumentů dle Čl.3 bod 4 delší než 7dnů
- dodání vadného Zboží ve smyslu § 422 obchodního zákoníku
- nedodržení smluvní ceny
- včasné nevyřízení reklamace dodaného Zboží v souladu s Čl. 6 bod 8

Povinností Kupujícího je o těchto skutečnostech Prodávajícího včas informovat. V případě podstatného porušení smluvních podmínek je Kupující oprávněn od smlouvy odstoupit.

7. Účastníci tímto uzavírají ve smyslu § 525 odstavec 2 občanského zákoníku dohodu o zákazu postupování pohledávek ze vzájemných obchodních vztahů. Kromě toho se účastníci dohodli, že tyto pohledávky nelze bez souhlasu povinné strany (dlužníka) zastavit či jinak zatížit právy 3. osob. Pro případ porušení těchto závazků je účastník, který porušil závazek, povinen uhradit druhému účastníkovi smluvní pokutu ve výši 30% z nominální hodnoty postoupených, zastavených či jinak zatížených pohledávek.

Čl. 6 Záruka za jakost a odpovědnost za vady

1. Pokud Prodávající nebo výrobce neposkytuje záruku delší, poskytuje Prodávající záruku za jakost dodaného Zboží v délce 24 měsíců (též jen "Záruční doba"). Záruční doba počíná běžet dnem následujícím po podpisu dodacího listu nebo dokladu o převzetí. Prodávající odpovídá rovněž za vady vzniklé na Zboží v průběhu Záruční doby.

2. Prodávající odpovídá za škodu způsobenou vadným výrobkem (Zbožím) ve smyslu platné právní úpravy, Kupující si vyhrazuje právo na uplatnění nároku na náhradu vzniklé škody.

3. Reklamace týkající se rozdílu v dodaném množství Zboží oproti množství uvedeném v průvodních dokladech je Kupující oprávněn uplatnit do 10 pracovních dnů od převzetí dodávky.

4. Reklamační práva z odpovědnosti za skryté vady mohou být Kupujícím uplatněna u Prodávajícího do 24 měsíců od dodávky Zboží.

5. Pokud Kupujícímu vzniknou náklady, jako důsledek vadné dodávky, je Kupující oprávněn požadovat od Prodávajícího úhradu těchto nákladů.

6. Do doby vyřízení nároků z vad může Kupující pozastavit platbu kupní ceny za dodávku Zboží, aniž by se tím dostal do prodlení s placením kupní ceny.

7. Prodávající je povinen reagovat na reklamaci písemnou formou bezodkladně, nejpozději však do 7 dnů od doručení reklamace.

8. Prodávající je povinen reklamaci vyřídit do 30 dnů od doručení reklamace. V případě, že v požadované lhůtě není možné zajistit potřebné podklady pro vyřízení reklamace, požádá Kupujícího písemně o prodloužení lhůty pro vyřízení reklamace.

9. V případě nedodržení lhůty k vyřízení reklamace dle Čl.6 bod 8 je Prodávající na výzvu Kupujícího povinen uhradit smluvní pokutu 10% z kupní ceny reklamovaného Zboží.

10. Vznikne-li spor o oprávněnost reklamace, zajistí Kupující znalecký posudek nezávislého soudního znalce, kterým bude stanoveno, zda se jedná o záruční vadu či nikoliv. Konstatuje-li znalecký posudek, že se jedná o záruční vadu, uhradí náklady na zhotovení znaleckého posudku Prodávající, v opačném případě nese tyto náklady Kupující. Vyjádření znalce je pro obě strany závazné a zavazují se podle závěrů znaleckého posudku postupovat.

Čl. 7.Všeobecná ujednání

1. Prodávající prohlašuje, že Zboží není zatíženo právy třetí osoby.

2. Veškeré Objednávky Kupujícího i všechny s tím související obchodní a technické podrobnosti Objednávky jsou důvěrné. Na obchodní spojení s Kupujícím smí Prodávající upozornit jenom tehdy, když k tomu Kupující udělí výslovný souhlas.

3. Všeobecné nákupní podmínky se uzavírají pro dodávky Zboží od 1.1.2009 a použijí se přednostně v případě rozporu s obchodními podmínkami Prodávajícího.

Čl.8. Závěrečná ustanovení

1. Tyto podmínky nevylučují možnost jiné úpravy smluvních vztahů, a to písemným odsouhlasením účastníků těchto nákupních podmínek.

2. Veškeré rozpory, které vyplývají z předložených podmínek nebo se na podmínky vztahují, resp. jejich neplnění, zrušení nebo neplatnost, se budou řešit především vzájemnou dohodou ke spokojenosti obou stran a pak teprve prostřednictvím příslušného soudu.

3. Právní vztahy neupravené těmito Všeobecnými nákupními podmínkami se řídí příslušnými ustanoveními zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ČR v platném znění.

V Opavě dne 07.01.2009

Prodávajícího: Razítko a podpis Kupujícího :

Razítko a podpis

Mgr. Aleš Zástěra, MBA
Ředitel divize Nákup