

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO – SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

Bc. Zdeněk Soukal

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Návrh modelu podnikové logistiky a nákupu ve vybrané společnosti

Bc. Zdeněk Soukal

Diplomová práce

2014

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Zdeněk Soukal  
Osobní číslo: E12394  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika a management podniku  
Název tématu: Návrh modelu podnikové logistiky a nákupu ve vybrané společnosti  
Zadávací katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu

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

Analýza současné podnikové logistiky a logistického řetězce ve vybrané společnosti. Možnosti jejího vylepšení v budoucnosti a předpokládané ekonomické přínosy pro vybranou společnost.

Zásady:

- Pojmy v logistice a nákupu.
- Charakteristika vybrané společnosti.
- Analýza vybrané společnosti.
- Návrh řešení a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

CEMPÍREK, V. Logistická centra: [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]. Vyd. 1. Praha: Institut Jana Pernera, 2010, 137 s. ISBN 978-80-86530-70-3.

CENEK, P., JÁNOŠÍKOVÁ, L. Models and optimisation in transports and logistics. Vyd. 1. Žilina: Žilina EDIS - vydavatel'stvo ŽU, 2008, 186 s. ISBN 978-80-8070-951-8.

JIRSÁK, P., MERVART, M. a VINŠ, M. Logistika pro ekonomy - vstupní logistika. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. ISBN 978-80-7357-958-6.

LAMBERT, D. Logistika: [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 589 s. ISBN 80-722-6221-1.

PERNICA, P., ŽIŽKA, M. a VINŠ, M. Logistika pro 21. století: (supply chain management). Vyd. 1. Praha: Radix, 2005, s. 1096-1698. ISBN 80-860-3159-4.

SIXTA, J. Logistika: teorie a praxe. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

SIXTA, J., ŽIŽKA, M. Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.


Vedoucí diplomové práce:

  
doc. Ing. Rudolf Kampf, CSc.

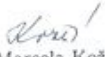
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 1. října 2013

## **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.

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

V Pardubicích dne 2. 8. 2014

Bc. Zdeněk Soukal

### **Poděkování:**

Na tomto místě bych chtěl poděkovat především doc. Ing. Rudolfu Kampfovi, CSc. za jeho cenné rady, připomínky, hlavně však za jeho ochotu a trpělivost při vedení této diplomové práce. Mé díky také patří pí. Lence Vitoušové, pracovníci Ústavu ekonomiky a managementu Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Dále chci poděkovat oddělení logistiky a strategického nákupu ve spolupracující firmě, stejně jako jejich manažerům za vstřícnost a ochotu při poskytování informací. V neposlední řadě pak děkuji své přímé nadřízené za její podporu a pomoc během mého studia.

## **ANOTACE**

*Předmětem této práce je představení logistiky, nákupu a dodavatelského řetězce ve výrobní společnosti. Proto je v úvodní části tato problematika představena v teoretické rovině. V další části se pak práce zaměřuje přímo na analýzu podniku z hlediska logistických a nákupních procesů a jejich následnou aplikaci v praxi.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Logistika, nákup, dodavatelský řetězec, řízení zásob, ABC analýza.*

## **TITLE**

Logistics and procurement model proposal in a chosen company

## **ANNOTATION**

*A subject of this work is an introduction of logistics, procurement and supply chain in a manufacturing company. Hence, these terms are introduced in a theoretical level at first part of the work. The other part of this work is then focused directly on company analysis in term of logistics and procurement processes and their application in a practical life.*

## **KEYWORDS**

*Logistics, procurement, supply chain, warehouse managent, ABC analysis.*

# Obsah

<a href="#">Úvod</a> .....	10
<a href="#">1. Charakteristika podniku</a> .....	11
<a href="#">1.1 Základní definice</a> .....	11
<a href="#">1.2 Klasifikace podniku</a> .....	12
<a href="#">1.3 Cíle a funkce podniku</a> .....	14
<a href="#">2. Zásobování podniku</a> .....	17
<a href="#">2.1 Nákup</a> .....	17
<a href="#">2.1.1 Úkoly nákupu</a> .....	18
<a href="#">2.1.2 Cíle nákupu</a> .....	19
<a href="#">2.1.3 Objekty nákupu</a> .....	21
<a href="#">2.1.4 Výběr dodavatele</a> .....	23
<a href="#">2.1.5 Organizace nákupu</a> .....	25
<a href="#">2.1.6 Centralizace versus decentralizace nákupu</a> .....	26
<a href="#">2.2 Logistika</a> .....	27
<a href="#">2.2.1 Definice logistiky</a> .....	27
<a href="#">2.2.2 Cíle logistiky</a> .....	29
<a href="#">2.2.3 Účelové pojetí logistiky</a> .....	30
<a href="#">3. Supply chain management</a> .....	32
<a href="#">3.1 Historie Supply chain managementu</a> .....	33
<a href="#">3.2 Představení SCM</a> .....	34
<a href="#">3.2.1 Základní prvky SCM</a> .....	34
<a href="#">3.2.2 Rozdělení SCM</a> .....	35
<a href="#">3.3 Skladové hospodářství</a> .....	36
<a href="#">3.3.1 Motivy skladování</a> .....	36
<a href="#">3.3.2 Základní klasifikace skladů</a> .....	37
<a href="#">3.3.3 Pořizování zásob</a> .....	38
<a href="#">4. Analýza vybrané společnosti</a> .....	40
<a href="#">4.1 Organizace SCM ve vybraném podniku</a> .....	40



<u>4.2</u>	<u>Analýza firmy z SCM hlediska</u> .....	41
<u>4.2.1</u>	<u>Informační systém nákupu</u> .....	42
<u>4.2.2</u>	<u>Výběr dodavatelů</u> .....	44
<u>4.2.3</u>	<u>Kanban v podniku</u> .....	45
<u>4.2.4</u>	<u>Skladování ve firmě</u> .....	46
<u>4.2.5</u>	<u>ABC analýza zásob podniku</u> .....	48
<u>5.</u>	<u>Aplikace změn v nastavení logistického modelu</u> .....	52
<u>5.1</u>	<u>Konsolidace malých elektronických dílů</u> .....	52
<u>5.1.1</u>	<u>Identifikace dílů</u> .....	53
<u>5.1.2</u>	<u>Výběr dodavatele</u> .....	53
<u>5.1.3</u>	<u>Realizace změny</u> .....	54
<u>5.2</u>	<u>Lokalizace dodavatelů pro určený produkt</u> .....	55
<u>5.2.1</u>	<u>Cíle dodavatelského toku</u> .....	57
<u>5.2.2</u>	<u>Práce na lokalizaci</u> .....	57
<u>5.3</u>	<u>C-part management projekt</u> .....	58
<u>5.3.1</u>	<u>Zadání úkolu</u> .....	58
<u>5.3.2</u>	<u>Řešení úkolu</u> .....	59
<u>6.</u>	<u>Závěr</u> .....	60
	<u>Seznam literatury:</u> .....	62

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1.1 Počty jednotek v registru ekonomických subjektů podle počtu zaměstnanců.....	13
Tabulka 2.1 Příklady cílů nákupního marketingu.....	21
Tabulka 2.2 Rozdílné problémy různých nákupních situací.....	26
Tabulka 4.1 Základní nákupní ukazatele podniku .....	42
Tabulka 4.2 Výsledek ABC analýzy podniku A.....	50
Tabulka 4.3 Porovnání nejvýznamnějších dodavatelů.....	51
Tabulka 5.1 Přehled dodavatelů ke konsolidaci dle finančního objemu .....	52
Tabulka 5.2 Ukázka plánu změny dodavatelů .....	54
Tabulka 5.3 Porovnání různých variant řešení .....	57
Tabulka 5.4 Porovnání cílů .....	58
Tabulka 5.5 Požadavek na změnu nastavení.....	59
Tabulka 5.6 Výsledek jednání s dodavateli .....	59

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 2.1. Základní charakteristiky nákupu .....	17
Obrázek 2.2 Objekty nákupu v praxi .....	21
Obrázek 2.3 Pět fází při výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů .....	24
Obrázek 3.1 Diagram SCM.....	32
Obrázek 4.1 Organizační struktura podniku A .....	41
Obrázek 4.2 Základní princip výměny informací .....	43
Obrázek 4.3 Zobrazení podílů kategorií A, B, C .....	48
Obrázek 4.4 Graf -ABC analýza za použití Lorenzovy křivky .....	50
Obrázek 5.1 Fotky vybraných konsolidovaných dílů .....	53
Obrázek 5.2 Graf - přehled dílů dle země původu.....	55
Obrázek 5.3 Ukázka matice dopadu-úsilí .....	56

## Úvod

Logistika. Nákup. Dva pojmy označující činnosti, se kterými se setkáváme celý život, dovolím si tvrdit, že téměř každý den. I když si třeba nejsme vědomi základních pravidel, zásad a principů, sami se intuitivně snažíme dostat do cíle cesty nejkratší, respektive nejrychlejší cestou a při nákupu se chceme nakoupit kvalitu za rozumnou, ideálně co nejlevnější cenu. Každý z nás se tedy pravidelně dostává do role logistika, nebo nákupčího.

Tak jako je nákup zboží, oblečení, potravin přímým nákladem v našem rozpočtu, tak úplně stejně vnímají společnosti nákup materiálu a zboží. Úspora v nákupu mnohdy pro firmy znamená možnost větších investic do dalšího rozvoje firmy, modernizace. Proto považují nákup za důležitou součást podniku, protože má přímý vliv na velikost nákladů podniku. Neméně důležitá je však i logistika, která firmám při dobrém plánování dopravy materiálu a interních přesunů dokáže ušetřit peníze a čas.

Cílem mojí práce tedy bude přiblížit logistiku a nákup jak teoreticky, tak prakticky ve velké průmyslové společnosti, jejíž česká pobočka existuje od roku 1996, s cílem navrhnout změny používaného nastavení logistiky a nákupu. Svoji práci jsem se rozhodl rozdělit na pět kapitol, které bych však tematicky mohl pojmut jako tři části.

První tři kapitoly budou teoretickou částí na základě literárních rešerší a mých dosavadních praktických zkušeností. V první kapitole se budu věnovat především definici a představení podniku. Odtud chci přejít ke kapitole o zásobovací funkci podniku, kde mám v plánu představit nákup a logistiku z hlediska jejich základních parametrů, z nichž nejpodstatnější budou cíle. Na to navážu třetí kapitolou o řízení toku zásob, což je nadřazená disciplína logistiky a nákupu, která tyto aktivity „spojuje“ a dohromady tak tvoří komplexní systém.

Praktická část mé práce začne čtvrtou kapitolou, v níž budu chtít analyzovat podnik z hlediska SCM na základě dostupných dat. Jednak se zaměřím na organizaci podniku a začlenění SCM, pak na používané informační systémy a nástroje. Hlavně však budu chtít provést ABC analýzu nakupovaných materiálů, z níž bych měl vycházet v poslední kapitole.

V poslední kapitole se budu věnovat konkrétním případům mně přidělených ve vybrané společnosti. Jejich výstupem by měly být návrhy řešení s možným vyčíslením finančního dopadu.

# 1. Charakteristika podniku

## 1.1 Základní definice

Vývoj podniku souvisí s vývojem společnosti jako takové. Podnikání je v podstatě prostředkem vedoucím k uspokojení lidských potřeb.

Deprivací potřeby dochází k touze danou deprivací odstranit, což lze provést např. výrobou zboží a poskytováním služeb za účelem dosažení zisku, a tedy uspokojení potřeby. Zároveň však prodejem zboží či poskytováním služeb (tedy podnikáním) dochází k uspokojení potřeb cizích. Dalo by se tedy říci, že právě organizace lidské činnosti za účelem uspokojování cizích a zároveň vlastních potřeb je smyslem podniku.

Pojem podnik je však definován zákonem č. 513/1991 Sb., v obchodním zákoníku jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.<sup>1</sup>

Nicméně, v odborné literatuře lze nalézt i další vymezení tohoto pojmu. Dle docenta Buchty lze podnik také chápat jako<sup>2</sup>:

- plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se vyrábějí a prodávají statky a služby,
- spojení lidí a majetku za účelem tvorby nových hodnot,
- spojení výrobních faktorů, tj. půdy, práce a kapitálu,
- organizovanou skupinu lidí.

Mezi charakteristiky, jež dále popisují (určují) podnik, řadíme lokalitu, výrobní program, použitou výrobní základnu, počet zaměstnanců a jejich kvalifikaci, dodavatele, odběratele, organizační strukturu a finanční ukazatele. Právě pro popsání výkonnosti podniku nejen finančními ukazateli se používá např. nástroj Balanced scorecard, tzv. BSC analýza, také známý jako systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku.

---

<sup>1</sup> § 5 odst. 1 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění

<sup>2</sup> BUCHTA, Miroslav. *Nauka o podniku: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 129 s. ISBN 978-80-7395-107-8.

## 1.2 Klasifikace podniku

Na základě charakteristických rysů lze podniky metodicky odlišit. Právě proto si teorie podniku nevystačí pouze se základní definicí, ale podniky dále rozděluje podle dalších hledisek.

Nejčastěji jsou však používána následující čtyři hlediska<sup>3</sup>:

### 1. podle zaměření:

- výrobní - průmyslové, zemědělské, lesnické, opravářské, údržbářské, stavební, apod.,
- obchodní - velkoobchodní, maloobchodní, ...,
- podniky služeb – holičství, autoopravny, ...,
- peněžní ústavy (=finanční) - banky, spořitelny, pojišťovny, ...,
- podniky dopravní,
- jiné.

Mnohdy je ale tato klasifikace chápána i jako rozdělení dle čtyř sektorů národního hospodářství (primér, sekundér, terciér, kvartér). Dle klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE), která 1. 4. 2009 nahradila odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (OKEČ) v rámci harmonizace naší legislativy s evropskou legislativou, lze každý podnik zařadit do příslušného odvětví. Odvětví je vlastně tvořeno podniky, jež se zabývají podobnou, blízkou či shodnou výrobou nebo poskytováním služeb.

### 2. podle velikosti.

Velikost podniku lze určit dle<sup>4</sup> počtu zaměstnanců, velikosti obrátu (roční tržby), velikosti majetku (hodnoty aktiv), nezávislosti nebo jejich různými kombinacemi. Nejčastější klasifikací je však počet zaměstnanců, velikost obrátu je používána zejména v bankovním sektoru.

EU stanovuje kritéria pro zařazení konkrétního podniku do kategorie velikosti např. v článku 2 přílohy I Nařízení Komise (ES) č. 800/2008. Toto nařízení pro rozdělení podniků

---

<sup>3</sup> BUCHTA, Miroslav. *Nauka o podniku: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 129 s. ISBN 978-80-7395-107-8.

<sup>4</sup> BRODSKÝ, Zdeněk; STŘÍTESKÁ, Michaela. *Malé a střední podnikání: Distanční opora*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7395-346-1.

do kategorií dle velikosti používá parametry počet zaměstnanců, roční obrat, bilanční suma roční rozvahy.

Samotná kritéria jednotných klasifikací nejsou jednotná. Např. podle Svazu průmyslu ČR se používá kombinace počtu zaměstnanců a obrátu:

- **malý podnik** – do 100 zaměstnanců, obrat do 30 mil. Kč,
- **střední podnik** – 100 až 500 zaměstnanců, obrat 30 až 100 mil. Kč,
- **velký podnik** – nad 500 zaměstnanců, nad 100 mil. Kč.

Český statistický úřad se při sledování vývoje počtu jednotek v registru ekonomických subjektů spíše přiklání pojetí dělení podniků podle počtu zaměstnanců dle EU, jak je vidět v tabulce 1.1.

Období	Celkem ek. subjektů	V tom s počtem zaměstnanců			
		0 <sup>1)</sup>	1–19	20–249	250 a více
1998	1 781 334	1 398 082	351 043	30 072	2 137
1999	1 963 319	1 602 460	329 284	29 560	2 015
2000	2 050 770	1 680 188	338 726	29 843	2 013
2001	2 121 562	1 816 576	273 896	29 065	2 025
2002	2 223 745	1 921 123	271 047	29 620	1 955
2003	2 325 977	2 005 938	287 423	30 686	1 930
2004	2 352 601	2 035 842	283 486	31 256	2 017
2005	2 388 490	2 122 472	232 529	31 452	2 037
2006	2 430 481	2 148 666	247 684	32 022	2 109
2007	2 481 863	2 196 425	250 614	32 642	2 182
2008	2 552 149	2 264 051	252 998	32 890	2 210
2009	2 570 611	2 288 148	248 966	31 434	2 063
2010	2 637 551	2 359 471	245 388	30 529	2 163
2011	2 703 444	2 423 173	247 688	30 359	2 224
2012	2 727 654	2 444 857	251 786	28 872	2 139
2013	2 694 737	2 416 760	247 342	28 482	2 153

<sup>1)</sup> vč. bez udání počtu

**Tabulka 1.1** Počty jednotek v registru ekonomických subjektů podle počtu zaměstnanců<sup>5</sup>

Nicméně pojetí dělení podniků podle Evropské komise také využívá kombinace počtu zaměstnanců a obrátů, ale jinak se liší<sup>6</sup>:

<sup>5</sup> Český statistický úřad [online]. 04.07.2014. Ukazatele sociálního a hospodářského vývoje ČR 4. čtvrtletí 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz>>

<sup>6</sup> Evropská Unie. Komise (ES). Nařízení Komise (ES) č. 800/2008. In *Úřední věstník Evropské unie*. 2008, s. 214/3-214/47.

- **mikropodnik** je firma do 10 zaměstnanců, jejíž obrat nebo celková bilance nepřesahuje 2 mil. EUR,
  - **malý podnik** je firma do 50 zaměstnanců s obratem nebo celkovou bilancí nepřesahující 10 mil. EUR,
  - **střední podnik** je firma do 250 zaměstnanců s obratem do 50 mil. EUR nebo s celkovou bilancí nepřesahující 43 mil. EUR,
  - **velký podnik** je pak firma, jež nesplňuje ani jeden z výše uvedených parametrů.
3. podle právní formy:
- obchodní společnosti – veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost,
  - družstva – výrobní, zemědělská, bytová, aj.,
  - státní podniky,
  - živnosti,
  - ostatní.
- Hlavními kritérii<sup>7</sup> pro rozhodnutí o právní formě podniky jsou např. počet zakladatelů, počáteční kapitál, podíl na zisku, způsob a ručení za závazky podniku, a další.
4. podle formy vlastnictví
- soukromé – např. Strojon spol s.r.o.,
  - státní – např. Česká pošta,
  - družstva – např. Stavební bytové družstvo Družba Pardubice.

### 1.3 Cíle a funkce podniku

Pro každou činnost našeho života je důležité si formulovat smysl a cíl takové činnosti. Cíle ukazují, kam se podnik ubírá při své činnosti a čeho chce dosáhnout, dávají základ pro plánování v podniku, jsou zdrojem motivace a inspirace zaměstnanců a jsou základem pro hodnocení činnosti podniku a pro kontrolu chodu podniku. Dle Synka je v podstatě cíl prostředkem naplnění poslání, kdy posláním podniku je uspokojovat cizí potřeby a jeho

---

<sup>7</sup> BUCHTA, Miroslav. *Nauka o podniku: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 129 s. ISBN 978-80-7395-107-8.

základním cílem je dosáhnout přitom co největší zisk.<sup>8</sup> Z toho lze usoudit, že peníze jsou většinou důležitým prostředkem k naplnění poslání.

Zároveň by však při rozhodování o cílech podniku měly být vždy zodpovězeny otázky: Proč? Co? Jak? Právě těmito otázkami si každý podnik definuje tzv. dílčí cíle. Stanovení si těchto dílčích cílů, inovací (nová modelová řada produktu, technologie, organizační struktura,...), může vést k nalezení cesty k základnímu cíli. Vždy je potřeba zvolit vhodné dílčí cíle a vhodné nástroje pro jejich implementaci s ohledem na vnější i vnitřní prostředí firmy.

Základní cíl nemusí nutně znamenat finanční zisk. Z hlediska podniku se může jednat o subjektivní formulaci zisku, jako je např. přežití firmy, maximalizace běžného zisku, maximalizace prodej, atd. hlavním úkolem každého podniku by však mělo být dosažení co nejlepších zisků s co nejnižšími náklady.

Cíle lze klasifikovat následovně:

- časové hledisko - krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé cíle,
- podle úrovně řízení - cíle strategické, taktické, operativní
- podle formální náplně
  - cíle technické, ekonomické, sociální, odbytové,
  - nejdůležitější ekonomické cíle Z, R, CF, likvidita
- podle bližšího zaměření - cíle marketingové, ziskové, finanční, produktivity
- podle působnosti - oficiální cíle, vnitřní cíle
- podle vzájemných vztahů mezi cíli - cíle identické, komplementární, konkurenční, indiferentní
- podle rozsahu - cíle minimalistické, maximalistické
- podle významu - cíle primární, cíle podřazené – dílčí

Existuje celá řada pojetí funkcí podniku (zejména, pokud jde o širší funkce) a klasifikací podnikových činností.

Ze vztahu mezi postavením podniku v celém systému společnosti a národního hospodářství je odvozena funkce podniku.<sup>9</sup> Na základě tohoto vztahu lze charakterizovat

---

<sup>8</sup> SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.



zaměření činnosti podniku a jeho chování, což nás vede k tomu, že nesmíme zapomínat na projevy a vývoj struktury podniku. Podnik je tedy určen předmětem podnikání, tj. účelem, pro který byl zřízen, ale také svou povahou a vlastnostmi.

Mezi takové hlavní funkce zařadíme výrobně ekonomickou funkci, která určuje místo podniku v národním hospodářství. Činnost podniku má i významnou sociální funkci, protože na podniku jsou závislí zaměstnanci a dodavatelské subjekty. Mezi další funkce podniku patří funkce politická, bezpečnostní, jež spočívá jednak v ochraně zdraví a bezpečnosti práce, ale i v ochraně majetku podniku, a vzdělávací a kulturní činnost podniku.

Jiné pojetí si všímá toho, že každý podnik je v podstatě systém se vstupy a výstupy, můžeme říci, že základní funkcí podniku je přeměnit vstupy na výstupy.<sup>10</sup> Každá funkce má své vstupy a výstupy a obsahuje mnoho dalších dílčích činností. Tyto funkce spolu vzájemně souvisí a překrývají se, proto je nutné je koordinovat. V praktické části mé práce se zabývám výrobním podnikem, proto se zde zaměřuji na funkce, které tento typ podniku zajišťuje:

- primární funkce:
  - prodejní,
  - zásobovací,
  - výrobní.
- funkce podpůrné:
  - personální,
  - investiční,
  - finanční,
  - vědeckotechnická,
  - správa.

Kromě těchto funkcí se ve výrobních podnicích často objevují další činnosti jako např. interní audit, controlling, atd., které mohou být považovány za samostatné podnikové funkce.

---

<sup>9</sup> SYNEK, Miloslav, et al. *Nauka o podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 383 s. ISBN 80-7079-892-0

<sup>10</sup> SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

## 2. Zásobování podniku

Jelikož se ve své práci zabývám právě zásobovací funkcí podniku, rozhodl jsem se ji detailněji rozvést. Osobně v rámci této funkce vnímám ve větších organizacích dělení na samostatná oddělení logistiky a nákupu, která spolu úzce souvisí.

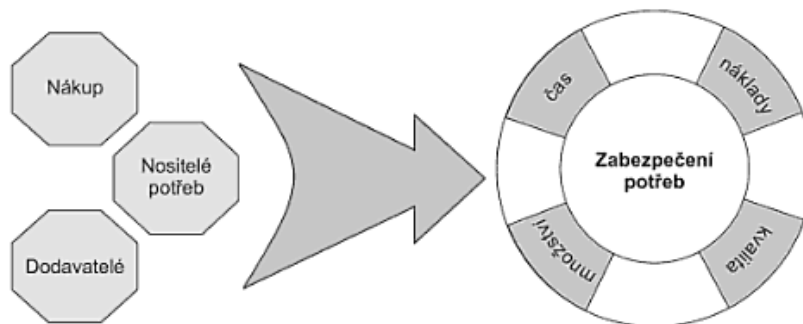
### 2.1 Nákup

Nákup má z hlediska teorie i praxe významný podíl na příspěvku k podnikovému úspěchu, z hlediska strategického i operativního. Představuje všechna opatření směřující k zajištění relevantních zdrojů a jejich dalšímu využití v rámci 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.

Oblastmi řízení nákupu jsou ve smyslu uvedených zásad: vytváření potenciálu, nakupované produkty jako takové a strategie přístupu k nákupu. Nákup je v podstatě službou. Výsledek nákupu je podmíněn:

- zdůvodněnými požadavky nositelů potřeb uvnitř podniku,
- faktory určujícími realizaci nákupu,
- výkony dodavatelů.



Obrázek 2.1. Základní charakteristiky nákupu<sup>11</sup>

Cílem je vytvoření dlouhodobých vztahů k vnějším zdrojům. Firma očekává od nákupu efektivní řešení dosažené při optimálních dopravních, transakčních a dalších nákladech, a to v nejkratším možném čase a při nejlepší kvalitě, spolu s neustálým vyhledáváním dalších možností kooperace, vzájemné koordinace atd.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

<sup>12</sup> VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

### 2.1.1 Úkoly nákupu

Nákup je procesem, který na straně jedné realizuje úkoly na nákupním trhu, jejichž úkolem je zajistit výrobní materiál, zařízení a služby pro interní zákazníky, což vyžaduje množství nástrojů pro analýzu potřeb a jejich specifikací. Ovšem na straně druhé z toho vyplývají další úkoly, které musí nákup plnit uvnitř firmy, jako je např. plánování množství a termínů spotřeby, řízení zásob, atd.

Lze tedy úkoly nákupu obecně shrnout v těchto bodech:

- ujasnění potřeb,
- stanovení velikosti a termínů potřeby,
- hledání dodavatelů,
- volba dodavatele,
- tvorba objednávky,
- kontrola a zúčtování dodávky,
- skladování,
- vyskladnění,
- sledování spotřeby.

V dnešní době musí firmy přijímat tržní orientaci a požadavky na zvyšování konkurenční schopnosti na straně prodeje, logicky to musí vést i k tomu, že firmy přijímají tyto principy i na straně nákupu. Jelikož marketing rozlišuje krom trhu spotřebitelského i trh výrobců, můžeme zde tedy mluvit o tzv. nákupním marketingu.<sup>13</sup>

V rámci nákupního marketingu lze patřičně a přiměřeně uplatnit marketingový přístup ve všech fázích nákupního procesu. Na začátku procesu je to průzkum trhu z nákupních hledisek (průzkum dodavatelů a předpovídání potřeb) a postupné vytváření informačního systému pro nákupní činnosti: následuje soustředování nabídek a výběr optimálního dodavatele podle výzkumu, rozhodování o nákupním marketingovém mixu, stanovení optimálního dodávkového režimu, vytvoření organizačních předpokladů pro realizaci nákupního marketingu, sestavení nákupního plánu, jeho realizace a kontrola. Prostě obdobný postup, jako je realizován na straně výstupu z podniku, ale v tomto případě uskutečňovaný na straně vstupu.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

<sup>14</sup> HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. *Řízení zásob: Logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3. přepr. vyd. Praha: Profess Consulting, 1998, 236 s. ISBN 80-852-3555-2.

### 2.1.2 Cíle nákupu

V nákupu je třeba vycházet z cílů, které jsou odvozeny od vrcholových podnikových cílů. Jelikož nákupní oddělení má možnost ovlivnit přímé náklady firmy, je na dodržení daných cílů kladen poměrně velký důraz.<sup>15</sup>

Mezi obecné cíle lze zařadit:

- **uspokojování potřeb** - organizacím vznikají nedostatky, stejně jako lidem, a aby mohly dále fungovat, potřebují je uspokojit. Potřeby organizace podněcují k jejich základním aktivitám.
- **snižování nákupních nákladů** - při snižování nákladů je nutné zvážit některé podmínky, aby na úkor snížení nákladů nedošlo ke snížení kvality nakupovaného statku nebo služby. Ze zkušenosti vím, že každá sleva něco stojí. Lze ovlivňovat nákupní náklady ve dvou oblastech:
  - cena vlastní nakupované komodity
  - náklady spojené s nákupem (jako je dopravné, pojistné,...)
- **zvyšování jakosti nákupu** - jakost je pro různé subjekty relativním pojmem a úzce souvisí s uspokojením potřeb nákupčím daným produktem, tedy jeho přidanou hodnotou a užitekem. Nákup kvalitních vstupů je nutností, protože nekvalitní materiál se projevuje dalšími dodatečnými náklady, ať už následkem použití nevhodného materiálu, prostoji, nebo jen samotnou administrativou. Kvalitu lze zvýšit přímo u daného předmětu nákupu, nebo správnou specifikací požadavků na kvalitu a stanovení procesu schvalování kvality na vzorcích a první sériové výrobě.
- **snižování nákupního rizika** - riziko nákupu se zvyšuje např. se snižující kvalitou nakupovaných produktů, ale také z nezdravého finančního prostředí dodavatele. Rizika tak mohou souviset s nakupovaným produktem i s podmínkami prodeje a plynou z poruch firmy, nebo i prostředí, kterým se myslí samotný trh, ale i sociální, ekonomické a politické prostředí. Nákupní riziko snížím třeba tak, že převedu materiál od dodavatelů lokalizovaných na území s nestabilním politickým zázemím.
- **zvyšování flexibility nákupu** - flexibilita je schopnost přizpůsobit se daným podmínkám, z hlediska nákupu jde zejména o využití různých nákupních

---

<sup>15</sup> TOMEK, Jan. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1999, 276 s. ISBN 80-859-4373-5.

příležitostí. Flexibilní chování je nutné hlavně v nejistých podmínkách. Nákupní flexibilitu lze ovlivňovat pomocí následujících aspektů:<sup>16</sup>

- aspekty týkající se podniku:
  - finanční potenciál
  - věcný potenciál: skladovací zařízení, přepravní zařízení, stavy zásob, výrobní zařízení
  - know-how: vývojová základna, informační základna
  - image
- aspekty týkající se trhu:
  - struktura nabídky
  - struktura poptávky
  - charakteristika výrobků
- **podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy** - podniky jsou úzce svázány s okolím, ve kterém působí. V rámci společenské odpovědnosti se tak firmy zabývají i veřejnými zájmy, jednak protože jim to v některých případech ukládá zákon, nebo tak pomáhají udržet dobré jméno firmy. Firmy se například snaží nakupovat materiály z chráněných dílen. Veřejně prospěšné nákupní cíle jsou:
  - Národohospodářské nákupní cíle:
    - konjunkturální,
    - strukturální,
    - tuzemské.
  - Sociálně etické nákupní cíle:
    - politické,
    - světonázorové,
    - interakční,
    - charitativní.

Vávrová také vysvětluje, že lze v nákupním marketingu odvodit jednotlivé cíle dle druhu poptávaného zboží, respektive služby, což je znázorněno ve schématu 2.1.

---

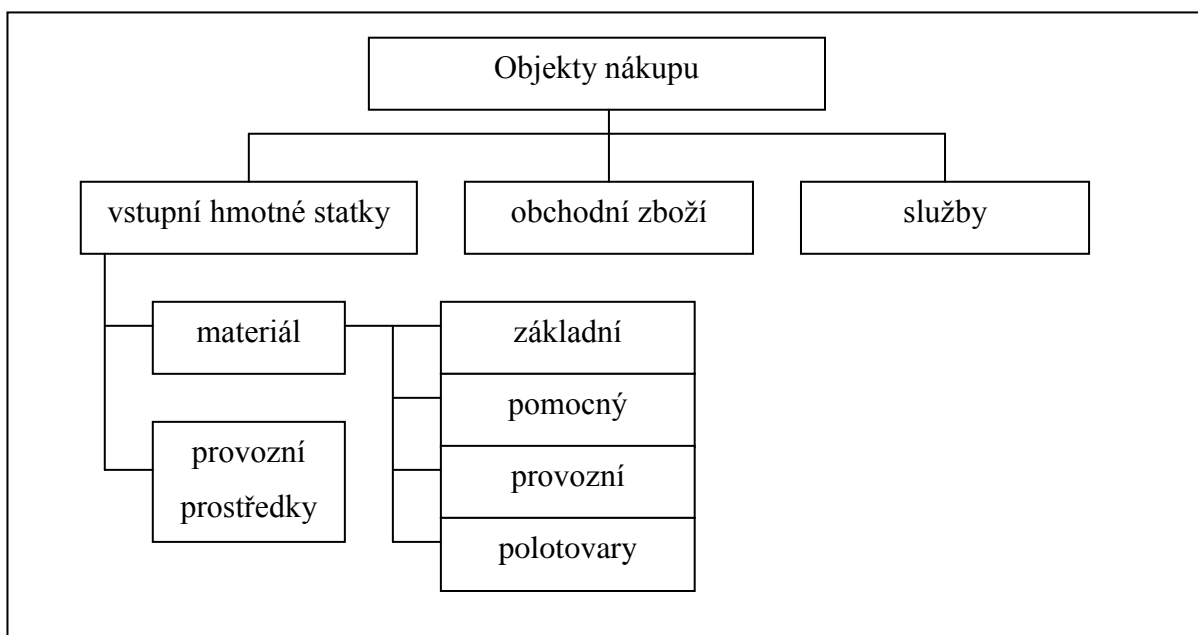
<sup>16</sup> TOMEK, Jan. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1999, 276 s. ISBN 80-859-4373-5.

CÍLE ZAMĚŘENÉ NA ...				
výrobek	servis	platební podmínky	komunikaci	ostatní
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ hromadná výroba</li> <li>■ kusová výroba</li> <li>■ levné výrobky</li> <li>■ špičkové výrobky</li> <li>■ inovace</li> <li>■ speciální výrobky</li> <li>■ atd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zvýšení dodací pohotovosti</li> <li>■ lepší přizpůsobivost</li> <li>■ zlepšení dodávek náhradních dílů</li> <li>■ rozšíření garancí</li> <li>■ zlepšení kontroly</li> <li>■ atd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ snížení nákupních cen</li> <li>■ orientace na pevné ceny</li> <li>■ prodloužení platebních termínů</li> <li>■ atd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zlepšení styků s dodavateli</li> <li>■ zlepšení personálních vztahů</li> <li>■ uplatnění výkonů konkurence</li> <li>■ zvýšení podílu normaliz. nabídek</li> <li>■ atd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ vyhledávání kooperací</li> <li>■ zvýšení exkluzivity</li> <li>■ snížení stavů zásob</li> <li>■ větší využití železniční dopravy</li> <li>■ atd.</li> </ul>

Tabulka 2.1 Příklady cílů nákupního marketingu<sup>17</sup>

### 2.1.3 Objekty nákupu

Hlavními subjekty nákupu jsou dodavatelé (zastoupeni obchodním oddělením) a odběratelé (zastupováni nákupčími). Nakupované vstupy pak označujeme objekty nákupu. Jako základní objekty podnikového nákupu jsou rozlišovány hmotné statky, obchodní zboží a služby. Rozdělení objektů dle Xenie Lukoszové lze vidět na schématu 2.2.



Obrázek 2.2 Objekty nákupu v praxi<sup>18</sup>

Lukoszová dále uvádí sedm hlavních kategorií nakupovaných průmyslových výrobků (zatímco Lambert jich rozlišuje pouze šest):<sup>19</sup>

<sup>17</sup> VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

<sup>18</sup> LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

<sup>19</sup> LAMBERT, D. *Logistika: [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 589 s. ISBN 80-722-6221-1.

- **Suroviny** – jedná se např. o dřevo, uhlí, tedy výrobky, které jsou dodávány v původním přírodním stavu. Často bývají vázány na určitý region, čímž s sebou mohou nést vyšší dopravní náklady.
- **Procesní základní materiály, meziprodukty** jako plasty, sklo, řezivo, či stavební materiál. Jedná se o výrobky vyžadující další opracování, nežli dostanou podobu finálního výrobku, nebo dílu.
- **Doplňkový režijní materiál**, mezi nějž zařadíme třeba čisticí prostředky, mazadla, kancelářské potřeby. Těchto výrobků bývá v podnicích velké množství, ale i mnoho rozmanitých druhů. To nutně vede k tomu, že existuje i mnoho různých dodavatelů, mezi které jsou typově rozděleny jednotlivé položky. Dochází k malému odběru, tudíž nemá firma prostor vyjednat lepší ceny, což vede k vyšším nákladům.
- **Komponenty, díly, polotovary**, kde se může jednat například o motory, obrobené výkovky, ovladače, atd. Jsou obvykle v takovém stavu, že je lze přímo montovat, nebo vyžadují minimální zpracování. V případě jejich nákupu je důležité správně specifikovat potřebné technické parametry a kvalitativní požadavky.
- **Zařízení**, mezi které řadíme vybavení pracovišť, dopravní prostředky, počítače a další jsou považována za zboží investičního charakteru pro výrobní, ale i nevýrobní účely. Opět je zde velká rozmanitost typů zboží, navíc se jedná i o poměrně finančně náročnou nákupní kategorii, kde je třeba zvažovat kromě ceny pořizovací i cenu provozní.
- **Systémy**, kde se jedná o informační systémy, ale i výrobní linky, tedy kombinované, systémově propojené zboží investičního charakteru, jehož existence je nezbytná pro zachování kontinuity logistických a manažerských procesů. Mají podíl na výsledcích firmy a jsou s nimi spojeny vysoké finanční náklady.
- **Služby** jako opravy, údržba, doprava, kooperace jsou aktivitami nehmotné povahy, které přispívají k tvorbě finálních výrobků. Jejich význam v poslední době roste.

Zmíněné objekty mohou být nejčastěji nakoupeny pomocí těchto tří forem:

- přímého nákupu,
- leasingu, který je vhodný zejména nechce-li firma vázat příliš moc cashflow,

- pronájmu, např. na překlenutí krátkého časového úseku, kdy je třeba zvýšit výrobní kapacitu, atd.

#### 2.1.4 Výběr dodavatele

Při výběru dodavatele je vždy důležité zvážit potřebné faktory a přiřadit jim příslušnou váhu na rozhodování. Je důležité si také uvědomit, že některé faktory mohou být navzájem nepřímo úměrné, takže je mnohdy potřeba dojít k určitému kompromisu.

Tomek rozlišuje tyto základní faktory:<sup>20</sup>

- **Cena**, která bývá při výběru dodavatele důležitým parametrem, často tím jediným, který management, resp. finanční oddělení, zajímá. Je důležité zvolit takovou variantu, která poskytne nejvyšší přidanou hodnotu nakupovaného zboží za co nejnižší nákupní cenu. Nicméně, je třeba pamatovat na to, že ne vždy nejnižší cena musí nutně znamenat nejnižší náklady, nejlepší kvalitu.
- **Množství**, u kterého podnik sleduje možné dosažení úspor pomocí nabízených slev. Podnik se ale snaží najít vyvážené množství, protože moderní podniky se spíše snaží minimalizovat zásobu na skladě, tedy vázané finanční prostředky. Optimální nakupované množství se tak odvíjí od mnoha dalších aspektů jako je zásoba na skladě, náklady na skladování, množství materiálu potřebného do výroby, možnost znehodnocení nakupovaného zboží aj.
- **Jakost**, která musí být dodavatelem dodržena, často souvisí s vhodně vytvořenou technickou dokumentací.
- **Dodací podmínky**, které jsou u každé dodávky specifické a měly by být jasně formulovány v objednávce, popř. smlouvě. Nejčastěji bývají jako základ používány mezinárodní podmínky Incoterms 2010
- **Čas**, který je posuzován zejména z hlediska dodací lhůty, resp. doby připravenosti zboží, vyzvedá-li si sám odběratel. S tímto hlediskem souvisí i doba vystavení objednávky, objednácní množství a frekvence dodávek. Odběratel se vždy snaží najít vyvážené řešení s nejmenšími náklady.
- **Dodavatel**, jehož výběr závisí na mnoha faktorech, krom již oněch zmíněných. Jistě je např. dobré ověřit si finanční situaci firmy, diversifikaci zákaznického

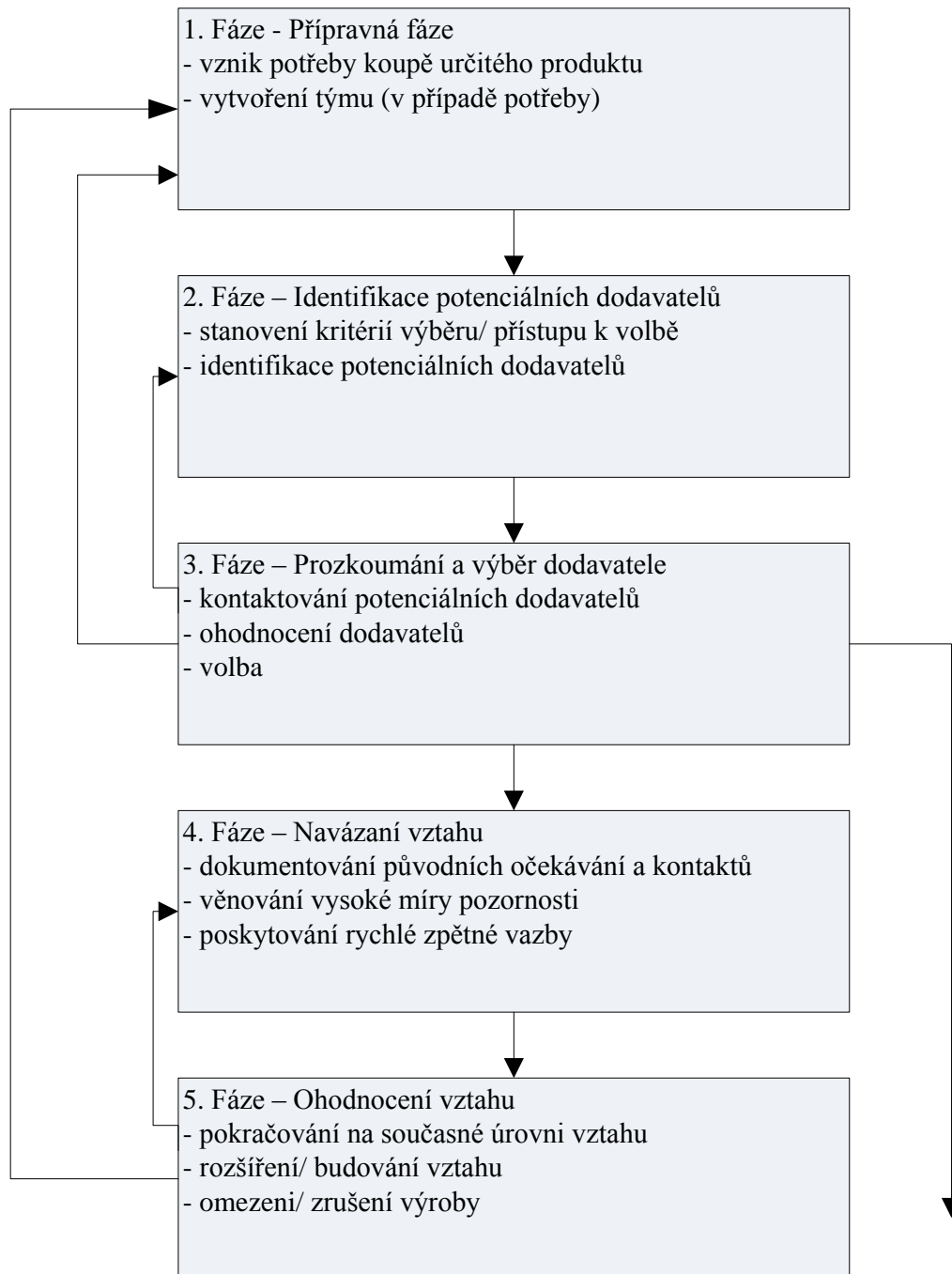
---

<sup>20</sup> TOMEK, Jan. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1999, 276 s. ISBN 80-859-4373-5.



portfolia dodavatele – aby nebyl příliš navázán na specifické odvětví, jako automobilový průmysl.

Lambert také vymezuje pět fází při výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů. Proces postupuje od zjištění potřeby nákupu až po průběžné hodnocení a následnou kontrolu. Těchto pět fází lze spatřit v následujícím schématu.



**Obrázek 2.3** Pět fází při výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů<sup>21</sup>

<sup>21</sup> LAMBERT, D. Logistika: [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 589 s. ISBN 80-722-6221-1.

### 2.1.5 Organizace nákupu

Na umístění nákupního oddělení má vliv hlavně typ firmy a její obor podnikání. Nejčastěji bývá nákup zařazen do obchodního, nebo obchodně-ekonomického úseku.

Ve větších společnostech však bývá nákup samostatným oddělením, nebo spadá např. pod strukturu supply chain management (SCM)<sup>22</sup>, kterému se budu věnovat v jedné z následujících kapitol. V některých organizacích jsem se již setkal i s tím, že byl nákup zařazen ve výrobním úseku. Toto začlenění je typické zejména ve stavebních podnicích a méně opakovaných výrobcích, kde je výhodou tohoto uspořádání pružné řešení změn ve výrobě, technologiích atd.

Nákup musí aktivně spolupracovat s ostatními úseky v podniku, aby byla funkce nákupu bezchybně plněna, musí se tedy zaměřovat na uspokojení potřeb interního zákazníka.

Během své praxe jsem se setkal s několika druhy nákupních oddělení rozlišených dle jednotlivých nákupních oblastí:

- **Operativní nákup** – tento nákup se zabývá ryze operativou, tedy komunikací operativních nákupčích s dodavateli a zajišťováním dodávek
  - **výrobní nákup** se zaměřuje na nákup dílů, výrobních materiálů a surovin potřebných pro zajištění kontinuální výroby
  - **nevýrobní nákup** obstarává převážně komodity, které přímo nesouvisí s výrobou, nejsou tedy obsaženy v kusovníku.<sup>23</sup> Jedná se o nákup služeb, nemovitostí, výrobních strojů, náhradních dílů, investic a režijního materiálu.
- **Strategický nákup** se zabývá výběrem dodavatelů a určuje se zohledněním cílů firmy nákupní strategii současnou i budoucí. Právě tento nákup má největší vliv na dosažení úspor a jeho hlavním cílem je udržet ceny materiálu na aktuální cenové hladině, v ideálním případě je zlevnit.

Existuje mnoho možností, jak může podnik nákup organizovat. Je však nutné se organizaci nákupních činností vyhnout dvěma extrémům:<sup>24</sup>

- automatické přejímání cizích vzorů, aniž by se podnik snažil zapojit vlastní iniciativu a reagoval na konkrétní podmínky specifické pro daný podnik,

---

<sup>22</sup> řízení dodavatelského toku

<sup>23</sup> seznam materiálů potřebných pro výrobu daného produktu

<sup>24</sup> SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2001, 475 s. ISBN 80-247-9069-6.

- vlastní způsob organizace nákupu bez využití zkušeností jiných.

Efektivní nákup je vždy o nalezení kompromisu, tedy nalezení vlastní cesty, ale s využitím zkušeností jiných s ohledem na specifické podmínky daného podniku.

Tomek například poukazuje i na to, že s ohledem na různé situace je vždy potřeba postupovat odlišně, viz tabulka 2.1.

Charakteristika problému/ Nákupní situace	Novost	Potřeba informací	Zřetel na nové alternativy
První nákup	vysoká	maximální	velký
Modifikovaný opakovaný	střední	mírná	ohraničený
Čistý opakovaný	nízká	malá	žádný

Tabulka 2.2 Rozdílné problémy různých nákupních situací<sup>25</sup>

### 2.1.6 Centralizace versus decentralizace nákupu

Míra centralizace, nebo decentralizace bývá určována s ohledem na konkrétní podmínky a na důsledky v celkových hospodářských krátkodobých, ale i dlouhodobých výsledcích podniku. Vhodně zrealizovaná centralizace dokáže většinou vytvořit podmínky pro efektivnější hospodaření se zásobami, snížení některých režijních nákladů, a přináší lepší výchozí pozici při řešení vztahů s dodavateli. Negativní stránkou je ale menší pružnost při řešení nastalých změn v potřebách a situacích při nedostatku materiálu. Navíc může vést k vyšším pořizovacím nákladům, jako je např. dopravné nebo manipulační poplatky.

Naopak decentralizace umožňuje efektivnější řešení stimulační a rozvoje iniciativy při uskutečňování pozitivních změn.<sup>26</sup>

Tomek popisuje tři základní typy dělby práce využívané při organizaci vnitřní dělby práce v nákupu:

- **Funkčně centralizovaný** typ dělby práce, který vychází z dělby práce podle obsahu činností. Je vhodný spíše pro činnosti koncepční, koordinační, komplementární, s dlouhodobějším trváním atd.
- **Funkčně decentralizovaný** typ dělby práce je uspořádán podle sortimentní příbuznosti skupin materiálů, např. vzniknou samostatné skupiny pro kovy, oleje, atd., v jejichž rámci je provedeno funkční členění. Při této vnitřní dělbě práce pak lze pružněji řešit problémy vyplývající ze změn potřeb. Avšak

<sup>25</sup> TOMEK, Gustav. *Nákupní marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 173 s. ISBN 80-856-2396-X.

<sup>26</sup> LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

nedostatkem je, že obvykle bývá opomíjena ucelená strategie nákupu a ekonomická stránka nákupu. Tento typ se proto spíše hodí pro operativní nákup.

- **Kombinovaný** typ je logicky kombinací předchozích typů a využívá jejich výhod.<sup>27</sup>

Dle mé zkušenosti bývá nejvíce využívána kombinace centralizované a decentralizované formy nákupu. Bývá to prováděno tak, že operativní funkce nákupu jsou prováděny decentralizovaně dle jednotlivých vnitropodnikových jednotek, ale strategický nákup bývá centralizovaný, čímž dochází k slučování některých činností, což přináší následující výhody:

- lepší vyjednávací pozice vůči dodavatelům,
- možnost zaměstnat v nákupním útvaru odborníky,
- využití větší informační podpory nákupu.

Proto je také jednoznačným přínosem centralizovaného nákupu fakt, že se společnost vyhýbá konkurenci mezi vnitropodnikovými jednotkami a různými cenami stejných položek napříč jednotkami. Zároveň má firma lepší přehled o zásobách na skladě a materiálovém užití.

## 2.2 **Logistika**

Logistika se v posledních desítkách let stává stále důležitějším oborem, a proto se jí zabývalo a stále zabývá mnoho odborníků. Svou důležitost však měl i v dávné minulosti, avšak nejvýznamněji za účelem obchodních tažení. S trochou nadsázky by se tak dalo říci, že nejvýznamnějším antickým odborníkem na logistiku byl sám Gaius Julius Caesar. Proto je nasnadě, že se představy o přesném definování tohoto odvětví liší.

Logistika je staré slovo, které postupně nabývalo různých významů. Označovala tak třeba i matematickou logiku a v souvislosti se zajišťováním materiálu začala být spojována až v druhé polovině dvacátého století.

Jisté je to, že základní význam logistiky byl položen ve vojenském odvětví a až ve 20. století nabyla významu hospodářská logistika.

### 2.2.1 **Definice logistiky**

Jak z předchozí podkapitoly vyplývá, existuje velké množství definic logistiky od mnoha autorů. Budu zde proto několik z nich citovat.

---

<sup>27</sup> TOMEK, Jan. Moderní řízení nákupu podniku. 1.vyd. Praha: Management Press, 1999, 276 s. ISBN 80-859-4373-5.

V začátku 60. let minulého století definovala americká logistická společnost Council of Logistics Management logistiku jako „proces plánování, realizace a řízení účinného, nákladově úspěšného toku a skladování surovin, inventáře ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku zboží na místo potřeby. Tyto činnosti mohou zahrnovat službu zákazníkovi, předpověď poptávky, distribuci informací, kontrolu zařízení, manipulaci s materiálem, vyřizování objednávek, alokaci pro zásobovací sklad, balení, dopravu, přepravu, skladování a prodej.“<sup>28</sup>

Schulte zase říká, že „za logistiku se považuje 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>29</sup>

Podle Stehlíka „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>30</sup>

Petr Pernica zase definuje hospodářskou logistiku jako „disciplínu, 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>31</sup>

Evropská logistická asociace (ELA), která formuluje evropské logistické standardy, popisuje logistiku jako „organizaci, plánování, řízení a výkon toků zboží, vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.“

---

<sup>28</sup> SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.

<sup>29</sup> SCHULTE, Christof. *Logistika*. 1. vyd. Překlad Adolf Baudyš, Gustav Tomek. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301 s. ISBN 80-856-0587-2.

<sup>30</sup> STEHLÍK, Antonín. *Logistika - strategický faktor manažerského úspěchu*. Brno: Contrast, 2002, 231 s. ISBN 80-238-8332-1.

<sup>31</sup> PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století: (supply chain management)*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2005, s. 1096-1698. ISBN 80-860-3159-4.

Dle NATO „je logistika nauka o plánování, provádění přesunu a o technickém zabezpečení sil“.

Tyto uvedené definice jsou dodnes platné. Neznamenají nic jiného, než popis teorie, z níž vychází logistický systém, který je nutnou součástí každé firmy. Avšak správné uchopení této teorie, tohoto logistického systému a jeho následně nastavené rozhoduje o úspěchu, či neúspěchu samotného podnikání.

### 2.2.2 Cíle logistiky

Základním cílem logistiky je optimálně uspokojit potřebu zákazníků. Cíle musí jednak vycházet z celopodnikové strategie firmy, ale i z přání zákazníků na straně druhé. Můžeme je dále rozdělit jako:<sup>32</sup>

- prioritní,
  - vnější – zaměřují se na uspokojování přání zákazníků a je mezi ně možno zařadit:
    - zvyšování objemu prodeje,
    - zkracování dodacích lhůt,
    - zlepšování spolehlivosti a úplnosti dodávek,
    - zlepšování pružnosti logistických služeb.
  - výkonové – zabezpečují požadovanou úroveň služeb.
- sekundární,
  - vnitřní – orientují se na snižování následujících nákladů:
    - na zásoby,
    - na dopravu,
    - na manipulaci a skladování,
    - na výrobu,
    - na řízení.
  - ekonomické se zaměřují na zabezpečení služeb s přiměřenými náklady.

Je důležité si uvědomit, že nelze dosáhnout maximalizace výkonu a minimalizace nákladů současně. Proto logistika pracuje s principem nákladové optimalizace, kdy se snaží dosáhnout kompromisu mezi náklady a dobou přepravy.

---

<sup>32</sup> SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.

### 2.2.3 Účelové pojetí logistiky

Logistika lze podle Lukoszové z hlediska účelového pojetí dále členit na:<sup>33</sup>

- **makrologistiku**, která se zabývá globálními aspekty z hlediska národního hospodářství, regionů, ale i nadnárodního (např. Evropská Unie, EMEA<sup>34</sup>, atd.). Je zde uplatňován zpravidla vysoký stupeň agregace a makroekonomická hlediska. Logistika se v tomto případě týká zejména mezinárodní dopravy, mezinárodní a globální integrace výrobních kapacit, dopravy, spojů, cel, legislativy týkající přepravy a vlivu na životní prostředí.
- **metalogistiku**, která působí v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů. Je tím tedy myšleno, že řeší problematiku podniku přesahující jeho právní rámec. Lze zde zahrnout dodavatelskou sféru, distributory, zákazníky, činnosti dopravy, mezisklady a kooperaci logistických podniků v rámci dočasných, nebo trvale vytvořených logistických podniků.
- **mikrologistiku**, která působí na úrovni vnitropodnikové logistiky a zabývá se aplikací technických, ekonomických, informačních a rozhodovacích metod při řízení toku materiálu, zboží a služeb uvnitř podniku. Mnohdy také dochází k jejímu současnému propojení s metalogistikou, jsou zohledňovány také vnější vazby podniku a podniková logistika tak vystupuje jako ucelená systémová disciplína.

V systémovém pojetí dále dělí logistiku na:

- průmyslovou,
- obchodní,
- marketingovou,
- nákupní (zásobovací),
- distribuční,
- skladovací,
- dopravní.

Dle Sixty lze logistiku logicky dle náplní a podle hospodářsko-organizačního místa uplatnění rozdělit na:<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

<sup>34</sup> EMEA= zkratka označující oblast Evropy, Blízkého Východu, Afriky

<sup>35</sup> SIXTA, J. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

- **logistiku výrobní** (průmyslovou, podnikovou), jež usměřňuje logistické procesy v oblasti zájmu výrobního podniku. Týká se tedy především zajištění materiálu (zásobování) a řízení toku materiálu v podniku (vnitropodniková logistika).
- **logistiku obchodní**, která je zaměřena na řízení pohybu zboží od výroby až k zákazníkovi. Lze do ní tedy zařadit logistické řetězce počínaje odbytem zboží od výrobních podniků přes dopravu do velkoobchodních skladů a maloobchodů k cílovým zákazníkům. Většinou bývá zajišťována logistickými podniky.
- **logistiku dopravní**.

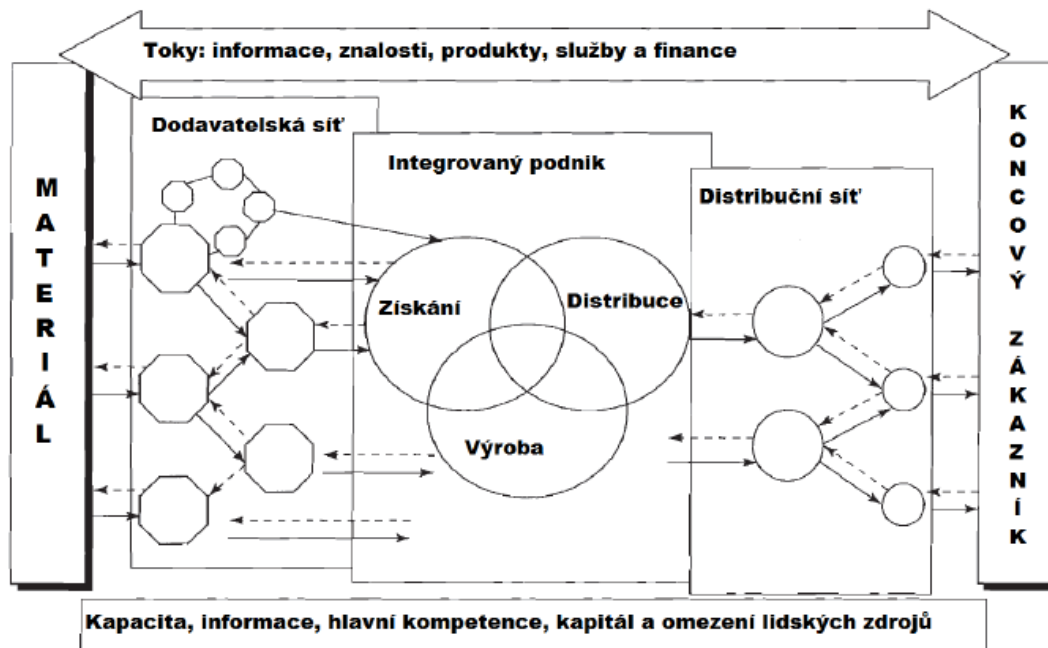
V další kapitole se chci zabývat supply chain managementem, který je v posledních letech moderní záležitostí a využívá nákupních a logistických metod



### 3. Supply chain management

Tento pojem má mnoho definicí, ale např. pan Pernica ho chápe jako řízení ucelených procesů<sup>36</sup> v integrovaných logistických řetězcích (supply chains<sup>37</sup>) v zájmu dosahování nákladově efektivního přidávání hodnoty pro konečné zákazníky. Logistika vystupuje vůči supply chain managementu z pozice strategického řízení.<sup>38</sup>

Bowersox znázornil význam SCM v následujícím diagramu:<sup>39</sup>



Obrázek 3.1 Diagram SCM<sup>40</sup>

<sup>36</sup> soubor činností postupně měnících vstupy na výstupy, přičemž se zvyšuje hodnota pro zákazníka

<sup>37</sup> integrovaný procesní logistický řetězec vedoucí od dodavatelů až ke konečnému zákazníkovi (konečným zákazníkům). Posloupnost kroků přidávajících hodnotu, vedoucí k uspokojení konečného zákazníka, zprostředkovaných informačními technologiemi, dopravou, sklady a dalšími. Jedná se o zdroj konkurenční výhody zásadního významu.

<sup>38</sup> PERNICA, Petr. Logistika pro 21. století: (supply chain management). Vyd. 1. Praha: Radix, 2005, s. 1096-1698. ISBN 80-860-3159-4.

<sup>39</sup> BOWERSOX, Donald J, David J CLOSS a M COOPER. *Supply chain logistics management*. Boston, Mass.: McGraw-Hill, 2002, xxii, 656 p. Irwin/McGraw-Hill series in operations and decision sciences. ISBN 00-711-2306-7.

<sup>40</sup> BOWERSOX, Donald J, David J CLOSS a M COOPER. *Supply chain logistics management*. Boston, Mass.: McGraw-Hill, 2002, xxii, 656 p. Irwin/McGraw-Hill series in operations and decision sciences. ISBN 00-711-2306-7.

### 3.1 Historie Supply chain managementu

Dnešní svět představuje z hlediska nabídky velmi konkurenční prostředí, aby mohly společnosti úspěšně konkurovat, musí mezi jinými spoléhat také na efektivní dodavatelské řetězce.

V posledních dvou dekadách proběhlo v obchodním prostředí několik zásadních změn, které přispěly k rozvoji dodavatelských řetězců. Nejprve, v důsledku globalizace, rozrůstání nadnárodních společností a vzniku podniků se zahraniční účastí či strategických aliancí, byly shledány jako úspěšné a významné filozofie Just-In-Time (JIT)<sup>41</sup> či Lean management/manufacturing<sup>42</sup>. K rozvoji SCM přispěly i technologické změny, obzvláště dramatické snížení nákladů informačních a komunikačních technologií.

V historii Supply Chain Managementu můžeme dle Ling Li rozlišit sedm hlavních fází vývoje, které uvádím níže:<sup>43</sup>

- **Rané období** (1800-1900), kdy po hospodářské revoluci učinila masová výroba nákup potřebnou funkcí organizace. Železniční společnosti ve Spojených Státech Amerických tak daly „nákupu“ poprvé status oddělení.
- **Definování nákupu** (1900-1914) - v tomto období vznikaly nákupní procedury a byly publikovány různé myšlenky spojené s nákupem. Nicméně, nákup byl stále považován za pouhý administrativní úkol.
- **Období světových válek** (1914-1945) - důležitost nákupní funkce se zvýšila kvůli potřebě zajistit válečné prostředky a zásoby. Navíc byla nákupní funkce učiněna důležitou kvůli masové výrobě odstartovanou firmou Ford Motor.
- **Tiché období** (pozdní 40. léta – polovina 60. let) - nákupní funkce byla zdokonalena společně s narůstajícím počtem trénovaných a zkušených profesionálů.
- **Věk materiálového řízení** (polovina 60. let – počátek 80. let) – koncem 60. let došlo k představení MRP<sup>44</sup> systému, management začal být více orientován směrem k nákupní funkci. MRP se postupně vyvinulo do MRPII zahrnující více, než jen materiálové požadavky. Během 80. let došlo k popularizaci metody JIT.

---

<sup>41</sup> dodávky malých množství v přesně stanovených časech a frekvenci

<sup>42</sup> Štíhlá výroba či *Lean manufacturing* je metodika, kterou vyvinula firma Toyota po 2. světové válce.

<sup>43</sup> LI, Ling. *Supply chain management: concepts, techniques, and practices enhancing the value through collaboration*. Hackensack, NJ: World Scientific, c2007, xxiii, 347 p. ISBN 98-127-0072-2.

<sup>44</sup> Material requirements planning= způsob řízení založený výhradně na plánování materiálových požadavků

Zároveň došlo k vývoji nákupní terminologie. Nákup již nepředstavoval pouhou činnost zakoupení materiálu, ale také i průzkum trhu, hodnocení dodavatelů a vyjednávání kontraktů.

- **Věk globalizace a „e-obchodování“** (pozdní 80. léta – 2000) – pokrok technologií a Internet změnily způsob nakupování. Byly vytvořeny nové transakční modely B2B, B2C a C2B<sup>45</sup>. Dodavatelská síť byla rozšířena na globální trh.
- **Věk integrovaného SCM** (2000 – současnost) – zvyšující se integrace dodavatelských sítí a informačních technologií. Procesní reengineering ovlivněný pokrokem technologií začal být strategicky důležitý.

## 3.2 Představení SCM

### 3.2.1 Základní prvky SCM

Za předpokladu, že firma nakupuje materiál od dodavatelů, vyrábí z něj výrobky a prodává je koncovým zákazníkům, je možné tento proces považovat za dodavatelsko-odběratelský řetězec.

Řetězce mohou být velmi jednoduché, jiné výrazně složitější. V tomto ohledu logicky záleží na velikosti společnosti nebo na četnosti, komplexnosti a diversifikaci výroby. V podstatě lze říci, že ba začátku i na konci každého řetězce je zákazník. Základní řetězec je vytvořen z několika základních prvků, které jsou propojeny přesunem produktů a materiálu mezi nimi:<sup>46</sup>

- **Zákazník** – zákazník začíná řetězec událostí konkrétní poptávkou či objednávkou na obchodní oddělení (zákaznické oddělení), které přijme konkrétní objednávku do systému na specifikované množství a požadovaný termín dodání;
- **Plánování** – úkolem oddělení plánování je zajištění včasného počátku výroby. Na základě vstupů od zákazníka naplánuje možné kombinace výroby a vytvoří tak plán výroby, jehož výstupem je zjištění materiálových požadavků;

---

<sup>45</sup> B2B (= business to business, tedy obchod mezi dvěma firmami), B2C (business to consumer, tedy prodej spotřebitelům ideálně přes katalogy) a C2B (consumer to business, tedy zadání poptávky/ požadavku spotřebitelem za účelem získání nabídky od jednoho a více podniků).

<sup>46</sup> MURRAY, Martin. Introduction to Supply Chain Management. In: <i>About.com: Logistics/Supply Chain</i> [online]. 2012 [cit. 2014-07-16].

Dostupné z: [http://logistics.about.com/od/supplychainintroduction/a/into\\_scm.htm](http://logistics.about.com/od/supplychainintroduction/a/into_scm.htm)

- **Nákup** – musí zajistit nákup materiálu a jeho včasné dodání;
- **Sklad** – převezme materiál, provede vstupní kontrolu materiálu, zkontroluje kvalitu, pokud neexistuje dedikované oddělení vstupní kvality, a připraví materiál pro použití ve výrobě;
- **Výroba** – v rámci vnitropodnikové logistiky je materiál přesunut ze skladu na místo výroby. Jakmile je dle výrobního plánu hotový výrobek vyroben, vrací se na sklad, nebo do dedikovaného expedičního skladu, kde je připraven pro expedici zákazníkovi;
- **Transport** – jakmile je výrobek zpracován, oddělení expedice ho zašle zákazníkovi dle podmínek uvedených v zakázce.

Mezi jednotlivými stupni dodavatelského řetězce proudí v obou směrech různé druhy toků. Jedná se o:<sup>47</sup>

- **materiálové toky** – v podstatě jsou tím myšleny fyzické toky surovin, meziproductů a hotových produktů směrem od dodavatelů k zákazníkům, ale i zpětné toky jako vrácení s reklamací, servis, likvidace a recyklace produktů,
- **finanční toky** – všechny transakce, úvěry, toky plynoucí z vlastnických vztahů,
- **informační toky** – propojují systém informacemi o objednávkách, dodávkách, plánech apod.

### 3.2.2 Rozdělení SCM

Společnosti nastavily SCM, aby dosáhly maximální možné efektivity, generují tak vyšší možnou spokojenost svých zákazníků a to vše za co nejmenší možné náklady. Martin Murray tak rozděluje SCM na tři základní stupně:<sup>48</sup>

- **Strategický stupeň** – na tomto stupni činí vrcholní manažeři společnosti strategická rozhodnutí, které mají vliv na celou organizaci. Jedná se např. o rozhodnutí o lokalizaci firmy, dodavatelů, velikosti výrobní linky, výběr trhu, na který se společnost zaměří nebo volba produktů, jaké bude společnost vyrábět. Krom jiného určují vizi na další roky.
- **Taktický stupeň** – zde se rozhoduje o opatřeních dosažitelných v kratším časovém úseku, jež povedou ke snížení nákladů a tím i zvýšení

<sup>47</sup> VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

<sup>48</sup> MURRAY, Martin. Introduction to Supply Chain Management. In: <i>About.com: Logistics/Supply Chain</i> [online]. 2012 [cit. 2014-07-16].

Dostupné z: [http://logistics.about.com/od/supplychainintroduction/a/into\\_scm.htm](http://logistics.about.com/od/supplychainintroduction/a/into_scm.htm)

konkurenceschopnosti. Rozhoduje se zde o vývojové a nákupní strategii s ohledem na oblíbené dodavatele, nebo spolupráci s logistickými firmami za účelem efektivní dopravy a skladování.

- **Operační stupeň** – jedná se o každodenní firemní rozhodnutí ovlivňující pohyb materiálu a produktů v rámci logistického řetězce, operační rozhodnutí o nejrůznějších změnách ve výrobě, dodávkách či organizace systému nabídek a poptávek.

### 3.3 Skladové hospodářství

S logistikou a nákupem se neodmyslitelně váže skladování, i když v mnoha podnicích bývá vedeno jako samostatné oddělení a víceméně přísluší pod SCM, což je důvod, proč jsem ho zařadil až do této kapitoly.

Funkcí skladu v logistickém systému je příjem zásob, jejich uchování, případná tvorba jejich další užitné hodnoty, výdej zásob dle požadavků výroby a provádění skladové manipulace. Mezisklady, konsignační či distribuční sklady umožňují koncentraci dodávek od více dodavatelů na jednom místě, odkud poté mohou být distribuovány jako jedna zásilka, čímž lze dosáhnout vyšších celkových úspor.

Moderní skladování tak už není pouze o zajištění skladovacího místa, ale vhodném plánování prostoru, využívání vysokých regálů, vysokozdvížných vozíků. Neposlední nutností je i zavedení skladového hospodářství v informačním systému, které umožňuje dohledat konkrétní náklad na konkrétním místě ve skladu. To je mezikrok k plné automatizaci skladu, kdy skladník řídí vozík na dálku pouhým mačkáním tlačítka.<sup>49</sup>

#### 3.3.1 Motivy skladování

Primárním úkolem skladu je sladění různě rozsáhlých toků prostřednictvím svých funkcí:

- Komplementační funkce – tvorba sortimentu pro obchod nebo výrobu dle požadavků.
- Zabezpečovací funkce – zajišťuje nepředvídatelná rizika během výroby a kolísání potřeb na odbytových trzích.
- Vyrovňovací funkce – při odlišné materiálové potřebě a materiálovém toku.

---

<sup>49</sup> SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

- Spekuláční funkce – vyplývá z očekávaných cenových zvýšení na zásobovacích a odbytových trzích.
- Zušlechťovací funkce – jakostní změna uskladněného zboží (např. stárnutí, sušení).

### 3.3.2 Základní klasifikace skladů

Se sklady se setkáváme na všech úrovních dodavatelsko-odběratelských řetězců, přičemž existuje mnoho typů a druhů skladů. Můžeme je rozlišovat např. podle automatizace/systematizace skladu na:<sup>50</sup>

- manuální,
- poloautomatické,
- automatické.

Sklady lze však posuzovat z geografického hlediska jako:

- lokální,
- regionální,
- ústřední.

Neméně důležitým hlediskem je i vlastnictví skladu, kdy mohou být vlastněny přímo logistickou firmou, výrobním podnikem, nebo i firmou zaměřující se pouze na skladovací část logistiky.

Nejčastěji se však v běžném, či pracovním životě setkáme s klasifikací dle funkce, kdy sklady rozdělujeme do následujících skupin:

- **Obchodní sklady**, které mívají velké množství dodavatelů i odběratelů.
- **Odbytové sklady**, jež bývají lokalizovány blízko u jednoho výrobce, obsahuje užší portfolio výrobků, ale větší množství odběratelů.
- **Tranzitní mezisklady** bývají postaveny v místech, kde dochází k velké překládce zboží, jako jsou letiště a přístavy. Kontejnerová překladiště můžeme ale nalézt i mimo přístav, například v ČR v Mělníku je překladiště firmy Metrans.
- **Veřejné a nájemní sklady** – jedná se o sklady bez užšího zaměření na skladovaný sortiment, v podstatě svým zákazníkům umožňují skladovat téměř cokoli a provádějí veškeré potřebné operace jako příjem zboží, skladování,

---

<sup>50</sup> STEHLÍK, Antonín. *Logistika pro manažery*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2008, 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.

výdej zboží), nebo sklady pronajímající část svého skladu (všechny úkony se svým zbožím si vykonává zákazník sám).

- **Konsignační sklady** jsou sklady dodavatele v blízkosti odběratele, dodavatel dodává zboží do konsignačního skladu u odběratele, který si zboží odebírá, jakmile ho potřebuje. Zboží je poté fakturováno na základě reálných odběrů.

### 3.3.3 Pořizování zásob

Schulte říká, že „pořizování zásob si klade za cíl dosáhnout rozsáhlé nezávislosti zásobování na výrobě. Spočívá v tom, že se vědomě udržují zásoby, aby se zabezpečila plynulost výrobního procesu tím, že se výroba stává nezávislou na dodavatelích nebo na dodavatelských vztazích (např. meteorologické podmínky pro dopravu, politická situace v zeních dodávajících surovin) a umožňuje čelit cenovým výkyvům na trhu zásobování.“<sup>51</sup>

Držení zásob v sobě nese nepopiratelné výhody:

- **Je možné dosáhnout efektů/ úspor z rozsahu výroby** například úsporami plynoucími z nákupu ve velkém rozsahu pomocí velkomnožstevních slev, či různých rabatů. Dodavatel může totiž nabízet slevu z ceny při nákupu ve velkém, protože i jemu se při větším výrobním množství daří lépe amortizovat fixní náklady. Vedlejším efektem mohou být i další úspory spojené se zajištěním materiálu, jako jsou dopravní náklady, náklady na celní řízení, atd.
- **Vyrovňování nabídky a poptávky**, kdy riziko nedodání objednaného zboží včas zákazníkovi je třeba porovnávat s finančními prostředky vázanými v zásobách. Sezónnost spotřeby a různé výkyvy poptávky, ať směrem nahoru nebo dolů, bývají obvyklé. Zásoba, tak umožňuje pokrýt nenadálý nárůst objednávek, ale zároveň může dojít k poklesu objednávek, což zvyšuje riziko držitele takové zásoby. Tudíž je vždy potřeba nalézt rozumný kompromis.
- **Ochrana před neočekávanými událostmi**, kdy je zásoba ochranou před vyčerpáním zásob v okamžiku nepředvídaného nárůstu poptávky, ale i ochranou před zvýšením cen surovin. Nicméně, samotné výhody nikdy nesmí dosahovat nižší úrovně, než cena za držení zásob (tzv. inventory carrying cost<sup>52</sup>).

---

<sup>51</sup> SCHULTE, Christof. *Logistika*. 1. vyd. Překlad Adolf Baudyš, Gustav Tomek. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301 s. ISBN 80-856-0587-2.

<sup>52</sup> také známo jako ICC, nejčastěji definováno 15% z hodnoty materiálu. Pokud tedy benefity z držby zásob převyšují 15% hodnoty materiálu, nebo jsou alternativní náklady vyšší, má zásoba smysl.

Nevýhodou pořizování zásob je:

- **Navyšování vázanosti kapitálu v zásobách**, což je jeden z hlavních ukazatelů současnosti pro hodnocení firmy jejími akcionáři.
- **Neprodejnost zásoby** v případě výrazného neočekávaného poklesu poptávky, což může být způsobeno politickou situací (např. embargo vydané OSN vůči určité zemi), válečným konfliktem, atd.



## Seznam literatury:

- 1) BUCHTA, Miroslav. *Nauka o podniku: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 129 s. ISBN 978-80-7395-107-8.
- 2) BRODSKÝ, Zdeněk; STRÍTESKÁ, Michaela. *Malé a střední podnikání: Distanční opora*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7395-346-1.
- 3) Evropská Unie. Komise (ES). Nařízení Komise (ES) č. 800/2008. In *Úřední věstník Evropské unie*. 2008, s. 214/3-214/47.
- 4) SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- 5) SYNEK, Miloslav, et al. *Nauka o podniku*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 383 s. ISBN 80-7079-892-0.
- 6) LI, Ling. *Supply chain management: concepts, techniques, and practices enhancing the value through collaboration*. Hackensack, NJ: World Scientific, c2007, xxiii, 347 p. ISBN 98-127-0072-2
- 7) PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století: (supply chain management)*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2005, s. 1096-1698. ISBN 80-860-3159-4.
- 8) VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- 9) Český statistický úřad [online]. 04.07.2014. Ukazatele sociálního a hospodářského vývoje ČR 4. čtvrtletí 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz>>
- 10) SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.
- 11) STEHLÍK, Antonín. *Logistika - strategický faktor manažerského úspěchu*. Brno: Contrast, 2002, 231 s. ISBN 80-238-8332-1.
- 12) SCHULTE, Christof. *Logistika*. 1. vyd. Překlad Adolf Baudyš, Gustav Tomek. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301 s. ISBN 80-856-0587-2.
- 13) HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. *Řízení zásob: Logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3.přepr.vyd. Praha: Profess Consulting, 1998, 236 s. ISBN 80-852-3555-2.
- 14) LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

- 15) TOMĚK, Jan. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1999, 276 s. ISBN 80-859-4373-5.
- 16) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2001, 475 s. ISBN 80-247-9069-6.
- 17) TOMĚK, Gustav. *Nákupní marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 173 s. ISBN 80-856-2396-X.
- 18) CEMPÍREK, V. *Logistická centra: [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]*. Vyd. 1. Praha: Institut Jana Pernera, 2010, 137 s. ISBN 978-80-86530-70-3.
- 19) STEHLÍK, Antonín. *Logistika pro manažery*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2008, 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.
- 20) CENEK, P., JÁNOŠÍKOVÁ, L. *Models and optimisation in transports and logistics*. Vyd. 1. Žilina: Žilina EDIS - vydavatel'stvo ŽU, 2008, 186 s. ISBN 978-80-8070-951-8.
- 21) JIRSÁK, P., MERVART, M. a VINŠ, M. *Logistika pro ekonomy - vstupní logistika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. ISBN 978-80-7357-958-6
- 22) LAMBERT, D. *Logistika: [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 589 s. ISBN 80-722-6221-1.
- 23) SIXTA, J. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- 24) WATERS, C. *Logistics: an introduction to supply chain management*. New York: Palgrave Macmillan, 2003, xii, 354 p. ISBN 03-339-6369-5.
- 25) BOWERSOX, Donald J, David J CLOSS a Omar Keith HELFERICH. *Logistical management: a systems integration of physical distribution, manufacturing support, and materials procurement*. 3rd ed. London: Collier Macmillan, 1986, xxii, 586 p. ISBN 00-231-3090-3.
- 26) ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013, xvii, 155 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.
- 27) BOWERSOX, Donald J, David J CLOSS a M COOPER. *Supply chain logistics management*. Boston, Mass.: McGraw-Hill, 2002, xxii, 656 p. Irwin/McGraw-Hill series in operations and decision sciences. ISBN 00-711-2306-7.
- 28) MURRAY, Martin. *Introduction to Supply Chain Management*. In: *About.com: Logistics/Supply Chain* [online]. 2012 [cit. 2014-07-16]. Dostupné z: [http://logistics.about.com/od/supplychainintroduction/a/into\\_scm.htm](http://logistics.about.com/od/supplychainintroduction/a/into_scm.htm)