

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

**Analýza nakupovaných zásob materiálů a činností nákupu
ve vybraném podniku**
Bakalářská práce

2023

David Bačina

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **David Bačina**
Osobní číslo: **E19470**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Analýza nakupovaných zásob materiálů a činností nákupu ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je prostřednictvím analýzy nakupovaných zásob materiálů zhodnotit, jak vybraný podnik řídí své zásoby materiálů, jaké činnosti jsou zajišťovány v útvaru Nákup a jaké jsou náklady na jejich zajištění. Doporučit opatření ke zlepšení stavu.

Osnova:

- Členění zásob.
- Stanovení potřeby jednotlivých druhů zásob.
- Činnosti prováděné v útvaru Nákup, jejich členění.
- Výběr a hodnocení dodavatelů.
- Náklady na zajištění nákupních činností.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ČERVENÝ, Radim. Strategie nákupu: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.
- EMMETT, Stuart. Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1828-3.
- GROS, Ivan, GROSOVÁ Stanislava. Tajemství moderního nákupu. Praha: Vysoká škola chemickotechnologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- GROS, Ivan. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2019. ISBN 978-80-7080-952-5.
- LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení: Učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty. Brno: Computer Press, 2004, 165 s. ISBN 80-251-0174-6.
- TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ Věra. Marketing od myšlenky k realizaci. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3.
- TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- TOMEK, Jan, HOFMAN Jiří. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

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

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza nakupovaných zásob materiálů a činností nákupu ve vybraném podniku jsem 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. 08. 2023

David Bačina v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu své bakalářské práce panu PaedDr. Alexandru Šencovi za odbornou pomoc, cenné rady, ochotu a vstřícný přístup při vedení bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům vybraného podniku za poskytnutá data a také mé rodině za podporu a trpělivost nejen během psaní bakalářské práce, ale také během celého studia.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá problematikou nakupovaných zásob materiálů a činnostmi útvaru nákupu ve vybraném podniku. Teoretická část práce je zaměřena na vysvětlení pojmů spojených s řízením zásob a činnostmi oddělení nákupu. Praktická část práce je věnována představení vybraného podniku XYZ, jsou specifikovány činnosti útvaru nákupu a analyzovány náklady tohoto útvaru. Dále jsou analyzovány poměrové ukazatele zásob a bezobrátkové výrobní zásoby.

KLÍČOVÁ SLOVA

zásoby, členění zásob, činnosti nákupu, dodávkový cyklus, náklady na útvar nákupu, hodnocení dodavatelů

TITLE

Analysis of Purchased Inventories of Materials and Purchasing Activities in the Selected Company

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the issue of purchased material inventories and the activities of the purchasing department in the selected company. The theoretical part of the thesis is focused on the explanation of concepts related to inventory management and purchasing department activities. The practical part of the thesis is devoted to the introduction of the selected company XYZ, the activities of the purchasing department are specified and the costs of this department are analyzed. In addition, inventory ratios and non-turnover manufacturing inventories are analysed.

KEYWORDS

inventory, inventory breakdown, purchasing activities, supply cycle, purchasing department costs, supplier evaluation

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	10
SEZNAM TABULEK	10
SEZNAM GRAFŮ	10
SEZNAM ZKRATEK	11
ÚVOD	12
1 ROZDĚLENÍ ZÁSOb A JEJICH VÝZNAM V PODNIKU	13
1.1 Podnik	13
1.2 Podnikové činnosti	13
1.3 Zásobování a skladování	13
1.4 Vymezení a význam zásob	14
1.5 Druhy zásob	14
1.1.1 Dle hlediska operativního řízení výroby	14
1.5.1 Dle funkčních složek zásob	15
1.5.2 Dle hlediska signalizace stavu zásob	16
1.5.3 Dle hlediska použitelnosti zásob	16
2 STANOVENÍ POTŘEBY JEDNOTLIVÝCH DRUHŮ ZÁSOb	17
2.1 Materiálové dispozice	17
2.1.1 Zakázkově orientovaná materiálová dispozice	17
2.1.2 Spotřebitelsky orientovaná materiálová dispozice	17
2.2 Bilanční rovnice	17
2.3 Pojistné zásoby	18
2.4 Běžné zásoby	18
2.5 Celkové zásoby	18
2.6 Celkové průměrné zásoby	19
2.7 Technologické zásoby	19
2.8 Optimální velikost dodávky	19
2.9 Dodávkový cyklus	19

3	NÁKUPNÍ ODDĚLENÍ A JEHO ČINNOSTI.....	21
3.1	Oddělení nákupu a jeho postavení v podniku.....	21
3.1.1	Funkce a cíle útvaru nákupu.....	21
3.1.2	Oddělení nákupu v organizační struktuře.....	22
3.2	Činnosti oddělení nákupu.....	22
4	VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	25
4.1	Výběr dodavatelů.....	25
4.2	Hodnocení dodavatelů.....	26
4.2.1	Kritéria pro hodnocení dodavatelů.....	26
4.2.2	Kategorizace dodavatelů.....	28
5	NÁKLADY NA ZAJIŠTĚNÍ NÁKUPNÍCH ČINNOSTÍ.....	29
5.1	Základní dělení nákladů.....	29
5.1.1	Fixní náklady.....	29
5.1.2	Variabilní náklady.....	29
5.1.3	Náklady na vstup do podniku.....	29
5.2	Účelové třídění nákladů.....	30
5.2.1	Náklady dle místa vzniku a odpovědnosti.....	30
5.2.2	Náklady dle výkonů.....	30
6	KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ ZÁSOB A ČINNOSTÍ NÁKUPU.....	31
7	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU.....	32
7.1	Profil podniku.....	32
7.2	Ekonomické výsledky podniku.....	32
7.3	Vývoj počtu zaměstnanců podniku.....	33
7.4	Organizační struktura podniku.....	34
8	NÁKLADY NÁKUPU V SOUVISLOSTI S POŘÍZENÍM ZÁSOB.....	36
8.1	Činnosti oddělení nákupu.....	36
8.1.1	Zajištění zásob.....	36

8.1.2	Hodnocení dodavatelů	37
8.1.3	Vyhledávání nových dodavatelů.....	39
8.1.4	Další činnosti	39
8.2	Náklady útvaru nákupu.....	40
8.2.1	Náklady na suroviny a obaly	41
8.2.2	Náklady na služby.....	42
8.2.3	Osobní náklady	43
8.2.4	Ostatní náklady	43
8.2.5	Objemy nákupů na osobu nákupčího.....	44
9	POMĚROVÉ UKAZATELE ZÁSOb.....	45
9.1	Rozdělení zásob ve vybraném podniku	45
9.2	Obrat zásob a doba obratu zásob	46
10	BEZOBRÁTKOVÉ VÝROBNÍ ZÁSObY	48
10.1	Vývoj bezobrátkových zásob.....	48
10.2	Likvidace bezobrátkových zásob.....	50
11	SHRNUTÍ A HODNOCENÍ	51
12	DOPORUČENÍ PRO PODNIK.....	52
13	ZÁVĚR	53
	POUŽITÁ LITERATURA	54

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Průběh řízení zásob	20
Obrázek 2: Základní charakteristicky nákupu	22
Obrázek 3: Základní prvky hodnocení výkonnosti dodavatelů	27
Obrázek 4: Organizační struktura vybraného podniku	35

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Ekonomické výsledky podniku v tis. Kč	33
Tabulka 2: Vývoj počtu zaměstnanců v podniku.....	33
Tabulka 3: Hodnocení dodavatelů – kritéria.....	38
Tabulka 4: Hodnocení dodavatelů – závěrečné hodnocení	38
Tabulka 5: Vynaložené náklady na oddělení nákupu za sledované období v tis. Kč.....	40
Tabulka 6: Porovnání výnosů a celkových nákladů na oddělení nákupu v tis. Kč.....	40
Tabulka 7: Porovnání plánovaných a skutečných nákladů na služby v tis. Kč	42
Tabulka 8: Porovnání plánovaných a skutečných osobních nákladů v tis. Kč.....	43
Tabulka 9: Porovnání plánovaných a skutečných ostatních nákladů v tis. Kč.....	44
Tabulka 10: Porovnání objemů nákupů s počtem nákupčím v tis. Kč	44
Tabulka 11: Obrat zásob a doba obratu zásob za sledované období	46
Tabulka 12: Obrat zásob a doba obratu zásob vybraných materiálů za sledované období.....	47
Tabulka 13: Vývoj bezobrátkových výrobních zásob	48
Tabulka 14: Vývoj bezobrátkových surovin a obalů v tis. Kč.....	49

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců podniku	34
Graf 2: Vývoj výnosů a nákladů na suroviny a obaly.....	41
Graf 3: Porovnání plánovaných a skutečných nákladů na služby v oddělení nákupu.....	42
Graf 4: Vývoj bezobrátkových zásob	49

SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ISO	International Organization for Standardization (mezinárodní organizace pro normalizaci)
Kč	koruna česká
např.	například
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PET	polyethylentereftalát
PO	požární ochrana
PP	polypropylen
resp.	respektive
s.	strana
Sb.	Sbírka zákonů
tis. Kč	tisíc korun českých
VH	výsledek hospodaření
XYZ	název vybraného podniku

ÚVOD

Tato bakalářská práce pojednává o nakupovaných zásobách a činnostech útvaru nákupu ve vybraném podniku. I když podniky působí v různých oblastech podnikání, zásoby jsou součástí každého podniku a zvláštní pozornost by měla být věnována jejímu řízení a hospodaření s nimi.

V podnicích jsou často zřizovány útvary nákupu, které sice v rámci organizačních struktur mohou být řazeny pod různá oddělení, ale mají stejný cíl, a to nakoupit co nejlevněji, včas a v požadované kvalitě. Nákupní činnosti s sebou nesou také určitá rizika, která mohou být např. nespolehliví dodavatelé.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část práce je zaměřena na seznámení se základními pojmy z oblasti řízení zásob podniku, jejich dělením a určováním potřeb jednotlivých zásob. Nastihuje také hlavní činnosti útvaru nákupu, výběr a hodnocení dodavatelů podniku a zabývá se náklady vynaloženými na fungování útvaru nákupu.

Praktická část práce je zaměřena na zkoumání podniku XYZ, u kterého si vedení společnosti nepřálo sdílet jeho název a základní údaje. Nejdříve je přestaven obor podnikání podniku včetně jeho hospodaření za sledované období, specifikovány činnosti nákupu a výběr a hodnocení dodavatelů podniku. Následně je provedena analýza nákladů spojených s činnostmi oddělení nákupu, bezobrátkových zásob podniku a zkoumány poměrové ukazatele.

Cílem práce je prostřednictvím analýzy nakupovaných zásob materiálů zhodnotit, jak vybraný podnik řídí své zásoby materiálů, jaké činnosti jsou zajišťovány útvarem nákup a jaké jsou náklady na zajištění těchto činností včetně doporučení opatření ke zlepšení stavu.

1 ROZDĚLENÍ ZÁSOb A JEJICH VÝZNAM V PODNIKU

Jednou z důležitých součástí výrobních podniků jsou zásoby, bez kterých by podniky nebyly schopny vyrábět své produkty. Zásoby v podniku mají mnoho významů a plní velké množství funkcí.

1.1 Podnik

Podnik je organizací provozující hospodářskou činnost a je založen proto, aby vykonával podnikatelské činnosti. Podniky mohou mít různou právní formu, a to OSVČ, obchodní společnosti, rodinné podniky či sdružení běžně vykonávající hospodářskou činnost (*Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 12*).

Podle Synka (2011, s. 25) může být podnik chápán jako souhrn nehmotných i hmotných součástí podnikání, kdy do hmotných součástí jsou řazeny i prvky osobní, jako jsou znalosti či zkušenosti zaměstnanců.

1.2 Podnikové činnosti

Podnikové činnosti jsou řazeny mezi prvky nezbytných procesů v organizaci. V rámci podniku jsou rozlišovány dva typy podnikových činností, a to činnosti primární a činnosti sekundární. Mezi primární činnosti patří řízení vstupních a výstupních operací, výroba a provoz, marketing, odbyt a servisní služby. Do sekundárních činností spadá např. řízení pracovních sil, technický rozvoj či zásobování (*Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 12*).

1.3 Zásobování a skladování

Podle Oudové (2016, s. 21) je zásobování jednou z primárních činností podniku, u které je nutné, aby byly podnikem obstarány požadované výrobní zásoby v určitém množství, jakosti, čase, složení a uspokojivé ceně.

Zásobování patří mezi nejvýznamnější činnosti podniku, kdy zprostředkovává hmotné i nehmotné výrobní faktory nezbytné pro provoz podniku (*Drahotský a Řezníček, 2003, s. 16*).

Skladování je včleněno do dodavatelského řetězce, kdy se zejména jedná o skladování zboží nebo obsahuje další dílčí činnosti (*Emmet a Řezníček, 2008, s. 9*).

1.4 Vymezení a význam zásob

Prováděcí vyhláškou k podvojnému účetnictví v rámci § 9 jsou zásoby děleny na materiál, nedokončenou výrobu a polotovary, výrobky, mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny a zboží (Louša, 2012, s. 11).

Podle Tomka a Vávrové (2007, s. 121) je účelem zásob obstarat bezporuchovou a nepřetržitou expedici položek zásob do spotřeby.

Zásoby lze chápat jako primární suroviny nezbytné pro zabezpečení realizace produkce podniku (Oudová, 2016, s. 21).

Na zásoby je možno nahlížet také jako na: „*Nedílnou, resp. základní součást oběžného majetku, která představuje nashromážděné materiální produkty pro pozdější použití. V zásobách materiálu, nedokončené výroby, polotovarů vlastní výroby, nakupovaných součástí a výrobků je vázán kapitál, který se uvolňuje až při prodeji výrobků. Dále jsou zásoby spojeny s explicitními náklady*“ (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 117).

Zásobu je možno specifikovat jako dané kvantum zboží, času, nebo výkonové kapacity, jež je děleno mezi dílčí procesy. V rámci logistického řetězce se je možné se zásobami setkat v podobě surovin, dílů, rozpracované výroby, dokončených výrobků či obalů (Jirsák, Mervart, Vinš, 2012, s. 87).

1.5 Druhy zásob

V rámci podniku existuje mnoho druhů zásob, jež je možno rozdělit do několika skupin podle vlastností, které zásoby v daný okamžik plní.

1.1.1 Dle hlediska operativního řízení výroby

Rozdělení zásob dle operativního řízení výroby je typické pro fázovou (přerušovanou) výrobu. V rámci tohoto hlediska jsou rozlišovány tři druhy zásob:

- **výrobní zásoby** – všechna nakoupený materiál (včetně dodávaných produktů a polotovarů), a to od jeho obstarání po přesun do procesu výroby,
- **zásoby nedokončené výroby** – zásoby vlastních polotovarů, které byly zhotoveny ve dřívějších výrobních fázích, a polotovarů produkovaných subdodavateli výrobní společnosti, které jsou prozatímne, v okamžiku přerušování výroby, skladovány ve výrobních meziskladech jednotlivých výrobních středisek,

- **zásoby hotových výrobků** – zásoby dokončených produktů, které byly zkontrolovány výstupní kontrolou a jsou určeny k dodávkám zákazníkům (*Tomek, Vávrová, 2007, s. 121*)

1.5.1 Dle funkčních složek zásob

Dělení zásob podle funkcí, které zastávají v celkovém logistickém řetězci:

- **Běžné zásoby** – označovány také jako cyklické zásoby, které jsou vytvářeny jednorázovým dodáváním pravidelně spotřebovávaného materiálu (*Pernica, 2005, s. 709*).

Podle Lukoszové (2004, s. 65) jsou běžné zásoby takový segment zásob, který pokrývá očekávané potřeby v periodě mezi jednotlivými dodávkami. Stav těchto zásob v rámci dodávkového cyklu fluktuuje v rozmezí minimální zásoby a zásoby maximální, která bývá docílena s další dodávkou.

- **Pojistné zásoby** – jsou zásoby, jejichž účelem je překrytí rozdílu od předpokládané spotřeby, předpokládané délky dodacího cyklu či úrovně dodaného množství (*Synek, 2011, s. 224*).

Podle Tomka a Vávrové (2007, s. 121) jsou pojistné zásoby využívány také k normování, jelikož výše pojistných zásob se obvykle pohybují v poměrně stejné výši.

- **Technické zásoby** – označovány také jako technologické zásoby slouží pro pokrytí požadavků v době, kdy je potřeba uskutečnit neodkladné technologické úpravy materiálů. Objem těchto zásob je určován zejména technickými parametry technologického procesu.
- **Sezónní zásoby** – pomáhají vykrýt požadavky výroby v období, kdy spotřeby jsou buď během roku pravidelné, ale doplnění zásob probíhá pouze v kratším časovém horizontu (během sezóny), ve kterém jsou tyto zásoby dostupnější a levnější, nebo doplňování zásob probíhá v průběhu delší periody, ale sezónní je naopak spotřeba, kterou by nebylo možné na začátku sezóny výrobci uspokojit z důvodu značné poptávky po těchto zásobách. Za sezónní zásoby je možné také považovat materiál či výrobky, které jsou pořízeny jednorázově a zároveň pokryjí celosezónní spotřebu (*Lukoszová, 2004, s. 65*).
- **Havarijní zásoby** – jsou pořizovány v takových podnicích, ve kterých by výpadek těchto zásob způsobil vážná poškození v celém výrobním procesu. Příkladem podniku tvořící havarijní zásoby jsou elektrárny (*Tomek, Vávrová, 2007, s. 121*).

- **Strategické zásoby** – jsou zajišťovány u takových druhů zásob, které jsou nepostradatelné pro fungování firmy a mají zajistit podnikům překonat období, ve kterém dojde k neočekávaným událostem, např. kalamita při zásobování (*Sixta, Žižka, 2009, s. 65*).
- **Spekulativní zásoby** – jsou pořizovány z důvodu dosažení množstevní slevy, z důvodu pravděpodobného zvyšování cen apod. (*Pernica, 2005, s. 709*).

1.5.2 Dle hlediska signalizace stavu zásob

Rozdělení zásob z pohledu jejich signalizace a kapacitních přepočtů při plánování logistik:

- **Minimální zásoby** – jsou tvořeny součtem pojistných, technických a havarijních zásob. Jedná se o rezervy před doručení nadcházející dodávky za podmínky, že byly vyčerpány zásoby běžné.
- **Maximální zásoby** – zobrazují úroveň zásob v momentě obdržení nové dodávky (*Tomek, Vávrová, 2007, s. 121*).
- **Průměrné zásoby** – označované také jako optimální zásoby, které jsou důležitým faktorem pro řízení zásob. Tyto zásoby se shodují s polovinou průměrné dodávky za dodržení podmínky pravidelné rovnoměrné spotřeby (*Lukoszová, 2004, s. 64*).

1.5.3 Dle hlediska použitelnosti zásob

Do dělení zásob dle jejich použitelnosti lze zařadit ty zásoby, u kterých je rozhodující, zdali jsou pro podnik nějakým způsobem použitelné či nikoli.

- **Použitelné zásoby** – jsou takové zásoby, které jsou pravidelně spotřebovány či jsou účelem prodeje nebo budou využity v budoucnosti.
- **Nepoužitelné zásoby** – jsou tvořeny položkami, které nejsou téměř využívány ve výrobě a v budoucnosti je nebude možné spotřebovat, případně nebude příležitost je odprodat za obvyklou cenu (*Sixta, Žižka, 2009, s. 65*).

2 STANOVENÍ POTŘEBY JEDNOTLIVÝCH DRUHŮ ZÁSOB

Druhá kapitola se zabývá určováním potřeb různých druhů zásob, materiálními dispozicemi a určením výše optimální dodávky zásob.

2.1 Materiálové dispozice

Za materiálovou dispozici je možno považovat krátkodobé plánování, které probíhá bez přerušení evidencí potřeb, stavů zásob a realizování dodávek a skládá se z naplánovaných potřeb zásob a dodávek. Vlastní materiálové dispozice lze rozčlenit do dvou oblastí:

2.1.1 Zakázkově orientovaná materiálová dispozice

Požadované spotřeby včetně druhů materiálu, množství a termínů jsou vyjádřeny na základě zákaznických zakázek a podle nich jsou pak tvořeny plány výdejů materiálů. Materiál je možno shromažďovat prostřednictvím skladových zásob, který je kontrolován před provedením výdeje. Problém může nastat při požadavku další neočekávané spotřeby materiálu.

2.1.2 Spotřebitelsky orientovaná materiálová dispozice

Spotřebitelsky orientovaná dispozice pracuje s výší zásob, objednávacími množstvími a rytmy, body objednávek či minimální, maximální a průměrnou zásobou. Je řízena průběhem spotřeby dle evidence skladu, případně přímých dodávek (*Tomek, Vávrová, 2007, s. 297*)

2.2 Bilanční rovnice

Jednou z metod, která se zabývá bilancí mezi zásobami a potřebami, je bilanční metoda. Bilanční metoda je základní metodou operativního plánu nákupu stanovující potřeby materiálu pro požadavky výroby. Na jedné straně figurují zdroje, které jsou k dispozici na začátku plánovacího období, na straně druhé pak celkové potřeby materiálu pro dané plánovací období. Operativní plán je realizován v těchto čtyřech krocích:

- stanovení potřeby u všech dílčích položek materiálů,
- stanovení pojistné zásoby pro plánovací období,
- zjištění předpokládané zásoby k začátku plánovacího období,
- specifikování potřeb dodávek všech požadovaných položek materiálu. Výpočet by měl být vyjádřen současně v podnikových plánovacích, objednávacích i peněžních jednotkách.

Na základě čtyř výše zmíněných kroků je postupně řešena bilanční rovnice:

$$\mathbf{D_o = M_{sk} + Z_p - Z_o}$$

kde D_o ... potřeba dodávek,
 M_{sk} ... spotřeba,
 Z_p ... zásoba pojistná,
 Z_o ... očekávaná zásoba (*Tomek, Vávrová, 2007, s. 249*).

2.3 Pojistné zásoby

Pro stanovení výše pojistné zásoby, která nemusí být vždy pevně daná, je nutno znát informace o průměrné denní spotřebě za plánovací období a pojistné zásobě ve dnech. Výši pojistné zásoby pak vypočteme tímto způsobem:

$$\mathbf{Z_p = S_d * p}$$

kde Z_p ... zásoba pojistná
 S_d ... průměrná denní spotřeba za plánovací období
 p ... pojistná zásoba ve dnech (*Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 118*).

2.4 Běžné zásoby

Pro určení potřeby běžné zásoby je nutné znát údaje o velikosti dodávky. Poté potřebu běžné zásoby, v případě rovnoměrného čerpání zásob, vypočteme takto:

$$\mathbf{Z_b = D/2}$$

kde Z_b ... zásoba běžná (obrátková)
 D ... velikost dodávky (*Synek, 2003, s. 230*)

2.5 Celkové zásoby

V případě uskutečnění celé dodávky materiálu najednou se výše celkových zásob na počátku dodávkového cyklu vypočte tímto způsobem:

$$\mathbf{Z_{cz} = Z_b + Z_p + Z_t}$$

kde: Z_{cz} ... celková zásoba (*Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 118*).

2.6 Celkové průměrné zásoby

Velikost celkové průměrné zásoby lze za předpokladu, že známe informace o běžné a pojistné zásobě, vypočítat takto:

$$Z_c = Z_b + Z_p = D/2 + Z_p$$

kde Z_c ... celková průměrná zásoba (Synek, 2003, s. 230)

2.7 Technologické zásoby

Pro stanovení výše technologické zásoby je nutno znát informace o průměrné denní spotřebě a počtu dní určených pro technologické skladování dané zásoby. Výpočet technologické zásoby je pak součinem zmíněných aspektů:

$$Z_t = S_d * t$$

kde: Z_t ... technologická zásoba

t ... technologická zásoba ve dnech (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 118).

2.8 Optimální velikost dodávky

Záměrem výpočtu výše optimální dodávky je zjištění množství zásob, kdy jejich celkové náklady jsou minimální. Za podmínky, že budoucí spotřeby včetně jejího průběhu jsou patrné, je pro výpočet optimální velikosti dodávky využíván Harrisův-Wilsonův vzorec:

$$D_o = \sqrt{\frac{2 * D * N_d}{N_s * T}}$$

kde: D_o ... optimální velikost dodávky

D ... předpokládaná celková spotřeba dodávek

N_d ... náklady na zajištění jedné dodávky

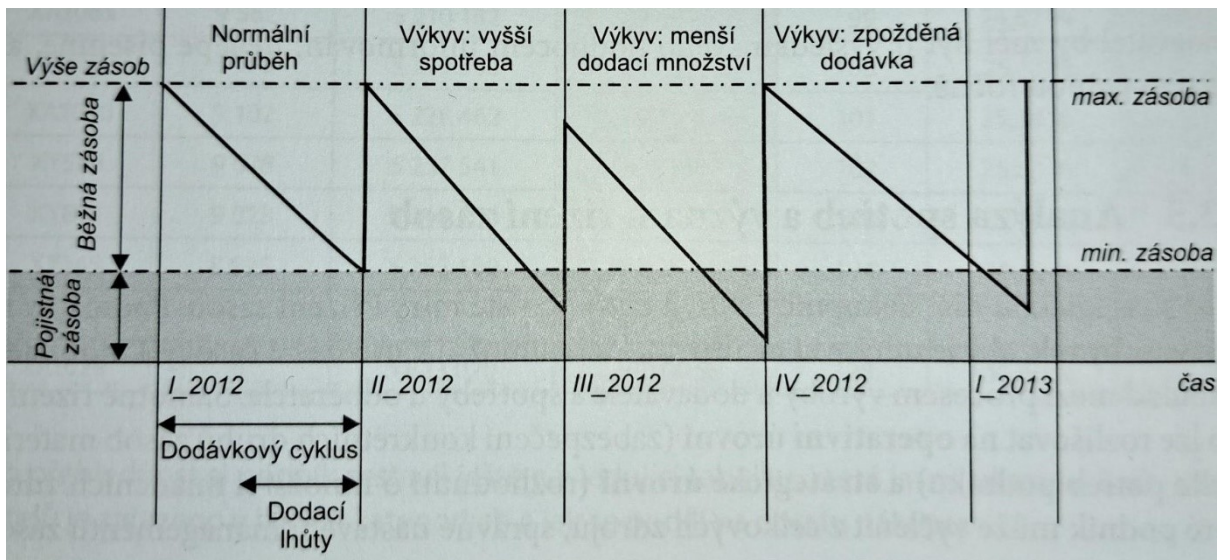
N_s ... náklady na skladování a udržování zásob na jednotku zásob a jeden den

T ... délka plánovacího období ve dnech (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 121-122).

2.9 Dodávkový cyklus

Pro správné nastavení řízení zásob je vhodné, aby podnik vnímal kromě dělení zásob také skutečnosti týkající se vlastního průběhu zásobování. Jsou rozlišovány zejména:

- **dodávkový cyklus** – období mezi bezprostředně nadcházejícími dodávkami viz obrázek č. 1,
- **dodací lhůta** – období mezi postoupením objednávky dodavateli a samotnou přejímkou zboží v podniku,
- **velikost dodávky** – množství objednané odběratelem a zároveň dodané dodavatelem (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 201).



Obrázek 1: Průběh řízení zásob

Zdroj: Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 202)

3 NÁKUPNÍ ODDĚLENÍ A JEHO ČINNOSTI

Tato kapitola přibližuje útvar nákupu z pohledu jeho významu a funkcí v podniku. Dále zmiňuje zařazení tohoto útvaru do organizační struktury podniku a specifikuje činnosti nákupního oddělení včetně objektů, se kterými toto oddělení pracuje.

3.1 Oddělení nákupu a jeho postavení v podniku

Za nákup je možno považovat: „*Soubor manažerských a fyzikálních činností, jejichž základním cílem je zabezpečit veškeré výrobní a obchodní činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas a na požadované místo v souladu s plněním požadavků jejich zákazníků tak, aby dosažení tohoto cíle vedlo k přiměřeným nákladům*“ (Gros, 2016, s. 192).

Nákup také znamená dvoustranný proces, ve kterém jedna ze stran má úlohu obstarání výrobního materiálu, služeb a zařízení pro výzkum a vývoj nebo pro pomocné a obslužné procesy. Naopak plnění povinností nákupu vně podniku, jako je plánování množství pro spotřebu, vyladování těchto množství včetně termínů a řízení zásob, je pak úlohou druhé strany. Druhá strana se také účastní příjmu materiálu do firmy včetně jeho skladování (Tomek a Vávrová, 2011, s. 97).

V dnešní době lze nákup také vystihovat jako tlak na vybudování vztahů s dodavateli a jejich integrování do dodavatelských řetězců. Jelikož se oddělení nákupu stává útvarem spolupracujícím se všemi odděleními podniku, důležitost tohoto útvaru v praxi roste (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 201).

3.1.1 Funkce a cíle útvaru nákupu

Oddělení nákupu v podniku tvoří jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez rozdílu toho, jestli se jedná o výrobní nebo obchodní podnik či služby (Lukoszová, 2004, s. 4).

Podle Synka (2011, s. 206) je záměrem oddělení nákupu tvorba dlouhodobé spolupráce se vnějšími zdroji. Od útvaru nákupu jsou očekávána účinná řešení získaná optimalizacemi různých nákladů v nejkratším možném období a při nejlepší jakosti.

Útvar nákupu podniku by měl primárně účinně zajišťovat předpokládaný průběh základních, pomocných, výrobních i nevýrobních procesů prostřednictvím materiálu, do kterého je možno zařadit veškeré suroviny, materiály a výrobky, a to v požadované kvalitě, množství, na určeném místě a v požadovaném čase.

K hlavním cílům oddělení nákupu patří vybudování dlouhodobých vazeb k vnějším zdrojům. V rámci dlouhodobých vazeb jsou vyžadována efektivní řešení za předpokladu nejnižších dopravních, transakčních a dalších nákladů (Tomek, Vávrová, 2007, s. 208).

3.1.2 Oddělení nákupu v organizační struktuře

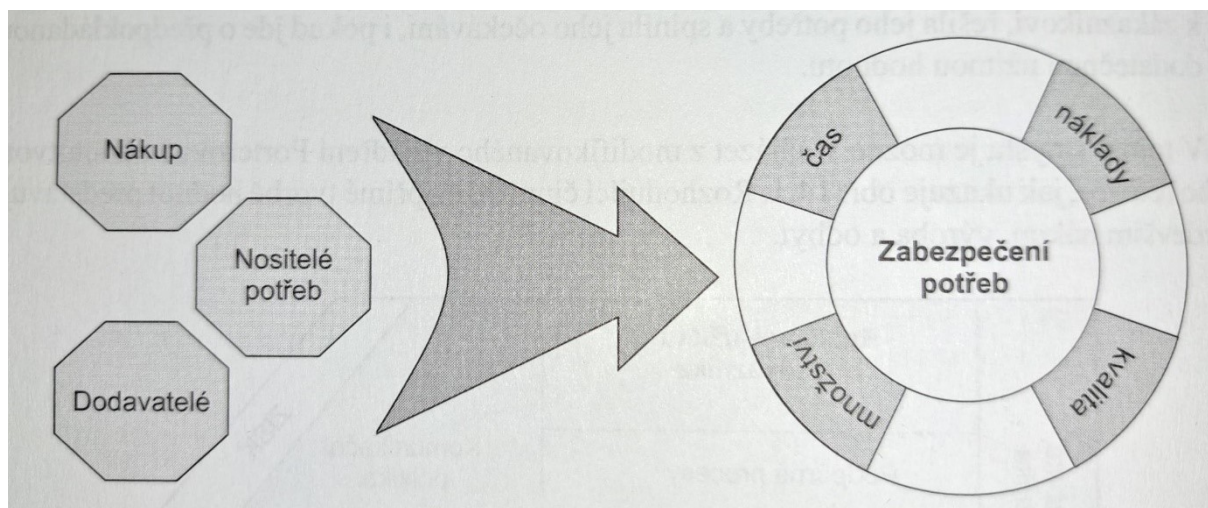
Umístění oddělení nákupu v organizačních strukturách podniků je v praxi velice různorodé. Standardně je oddělení nákupu řazeno pod oddělení výroby, což přináší nezbytnost rozčlenění nákupu na nákup pro potřeby výroby a na nákup pro zabezpečování ostatních potřeb podniku (Gros a Grosová, 2006, s. 114).

Podle Lukoszové (2004, s. 28) je výhodou, pokud je oddělení nákupu součástí oddělení výroby. Míjí, že je pak útvar nákupu flexibilnější při řešení operativních problémů a požadavků útvaru výroby.

3.2 Činnosti oddělení nákupu

Mezi činnosti oddělení nákupu podniku patří obstarávání materiálu, kterým jsou chápány suroviny, polotovary a finální produkty potřebné pro provoz výroby (Synek, 2011, s. 206).

Shrnutí podmínek nákupních činností včetně výsledku činností útvaru nákupu je možno shrnout v obrázku č. 2.



Obrázek 2: Základní charakteristiky nákupu

Zdroj: Tomek a Vávrová (2007, s. 208)

Podle Tomka a Vávrové (2011, s. 97) lze činnosti oddělení nákupu sumarizovat takto:

- sledování a objasňování potřeb,
- určování objemů a termínů potřeb,

- vyhledávání a vybírání dodavatelů,
- vytváření objednávek,
- kontrolování a zúčtování dodávek,
- skladování a vyskladňování.

Gross a Grossová (2006, s. 26) dělí činnosti útvaru nákupu ještě podrobněji, a to do těchto jedenácti činností:

- určení ověřených požadavků – je potřebné ověřovat požadavky a jejich změny v rámci podniku,
- upřesnění požadavků – prostřednictvím vhodně vybraných měřitelných znaků,
- rozhodnutí o nákupu objektu či obstarání prostřednictvím vlastní výroby,
- stanovení druhu nákupu – opakovaný, modifikovaný či nový nákup,
- analýza trhu – posouzení využití volného trhu, monopolu či oligopolu,
- vymezení veškerých potencionálních dodavatelů,
- předběžná volba potencionálních zdrojů – nejnutnější je oddělit skutečné požadavky od přání podniku, které mohou být nepodstatná,
- posuzování zmenšení základny – ze zbylých dodavatelů vybrat pouze dodavatele, kteří nejlépe plní nároky,
- samotná volba dodavatele dle stanoveného souboru kritérií,
- realizace dodávky výrobku či služby,
- posuzování výkonu dodavatele pro porovnání přislíbených a reálných výkonů dodavatele.

Druhy nákupu

Běžně jsou rozlišovány tři druhy nákupních situací, kterými jsou běžné nákupy, modifikované nákupy a nové nákupy.

- **Běžný neboli opakovaný nákup**
Podnik má zvoleného dodavatele, u kterého nemění potřeby týkající se typu zboží či služby. Změny probíhají pouze v rámci objednávaného množství nebo data dodání. Tento typ nákupu je považován za nejjednodušší.

- **Modifikovaný nákup**

V rámci modifikovaného nákupu dochází ke změnám nákupu vztahujícím se k dodávanému zboží. Může se jednat např. o úpravy konstrukce dílů nebo kvality materiálu.

- **Nový nákup**

Jedná se o nákup u nového dodavatele, kterého si vynutí transformace výroby, sféry obchodování či okruh poskytování služeb. Tento typ nákupu je považován za složitý, protože vyžaduje rozsáhlé kvantum pracovníků, kteří se na přípravě nákupu musí podílet (*Gros, 2016, s. 199-200*).

Objekty nákupu

V podnicích průmyslového typu lze podle Lukoszové (2004, s. 9-10) rozčlenit objekty nákupu celkem do sedmi skupin:

- **Suroviny** – produkty expedované zákazníkům v původním přírodním stavu.
- **Základní materiály, meziprodukty** – produkty vyžadující další zpracování, dokud nebude docíleno požadovaného stavu materiálu, např. plasty a stavební materiál.
- **Doplňkový režijní materiál** – pokrývá zajištění výrobních i nevýrobních podnikových procesů. Často jsou nakupovány ve velkých objemech od různých dodavatelů.
- **Polotovary, díly, komponenty** – dodávány především ve finální verzi dle potřeby podniku a je vyžadováno dodržení kvality včetně požadovaných technických parametrů.
- **Zařízení** – komponenty pro výrobní i nevýrobní sektor, u kterých je vyžadována funkčnost, přesnost, spolehlivost a úspornost. Jedná se např. o stroje, počítače či dopravní prostředky.
- **Systémy** – výrobky, které často provádí mnoho úkonů najednou a slouží především výrobním a logistickým procesům, např. výrobní linky a informační systémy.
- **Služby** – činnosti často nepřímě pomáhající k tvorbě konečného stavu výrobku. Protože se jedná o nehmotné aktivity, jejich srovnání bývá náročné.

4 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Dodavatelé jsou jednou z velmi důležitých součástí každého podniku, a proto je podstatné, aby podniky kladly důraz na precizní výběr dodavatelů a jejich hodnocení.

4.1 Výběr dodavatelů

Na volbu dodavatelů je v podnicích kladen velký důraz, protože se jedná nejen o podstatu nákupní strategie firmy, ale také o jeden ze strategických cílů útvaru nákupu (*Gros, 2016, s. 217*).

Výběr dodavatelů patří mezi jednu z nejpodstatnějších funkcí oddělení nákupu. Aby byla volba dodavatele nakonec efektivní, je zapotřebí nejdříve začít sestavením patřičných kritérií pro volbu dodavatele. Nevhodně zvolený dodavatel by pak mohl mít pro podnik záporný efekt v rámci jeho celkového hospodaření (*Červený, 2013, s. 34*).

Podle Grosa a Grosové (2006, s. 51) je období, v němž měla největší váhu při volbě dodavatele pouze cena, a nároky na jakost byly zanedbatelné, nenávratnou historií. Shodují se, že nutnou záležitostí je výběr dodavatel dle předem určených kritérií.

Existují tři oblasti podmínek určených pro samotnou volbu dodavatele:

- kvalifikování produktu – zdali výrobek nabízený dodavatelem splňuje požadavky odběratele,
- obchodní prověření dodavatele,
- přezkoumání manažerského systému dodavatele (*Tomek a Vávrová, 2011, s. 99*).

Gros a Grosová (2006, s. 52-53) zmiňují těchto sedm hlavních kritérií pro zhodnocení potenciálních dodavatelů:

- finanční situace dodavatele – je třeba mít finančně „zdravého“ partnera,
- perspektivnost vývoje dodavatele – pohotovost přijímání a spolupráce na požadovaných změnách a přípravě nových produktů,
- umožňované logistické služby – jedná se o dodací termíny, umístění dodavatele, celistvost a balení dodávek atd.,
- výrobní schopnosti dodavatele – kapacita výroby a míra využití, informace o výrobních mechanismech,
- informační systém – typ systému a možnost jeho spojení s dalšími systémy,

- cena a platební podmínky – aktuálně nabízená cena včetně predikce vývoje, doba požadované úhrady faktur,
- kvalita – hlavní podmínka, která by měla být dodržena potencionálním partnerem, přičemž na dodavatele nesplňující tuto úroveň jakosti by neměl být brán zřetel.

Červený (2013, s. 35-36) kromě již zmíněných kritérií uvádí tato další měřítka pro výběr potencionálního dodavatele:

- komunikace a ochota,
- technické schopnosti,
- shoda na obvyklých nákupních podmínkách,
- respektování BOZP, ochrany životního prostředí a morálky podnikání,
- systémové řízení – např. certifikace dle standardů ISO,
- rozsah působení na trhu a zkušenosti s vývozem,
- škála činností a nabízených služeb pro zákazníka,
- vedení podniku a vlastnické uspořádání.

4.2 Hodnocení dodavatelů

Dodavatelé podniku jsou systematicky hodnoceni útvarem nákupu, dle již použitých kritérií, která byla důležitá zároveň v době, kdy podnik rozhodoval o výběru daných dodavatelů. Tato hodnocení zprostředkovávají hodnotícím firmám (odběratelům) informace pro rozhodování, zdali s dodavateli pokračovat či nikoli nebo pozměnit vzájemné obchodní vztahy (*Synek, 2003, s. 226*).

Pro podniky je běžné zajímat se o důvěryhodnost, přesnost a další vlastnosti dodávaného zboží. Z toho důvodu je standardní hodnotit výkonnosti dodavatelů podniku, jejichž pravidelné opakování umožňuje podnikům (odběratelům) hodnotit momentální schopnost dodavatelů vyhovět požadavkům přijatých v rámci obchodního kontraktu (*Nenadál, 2006, s. 185*).

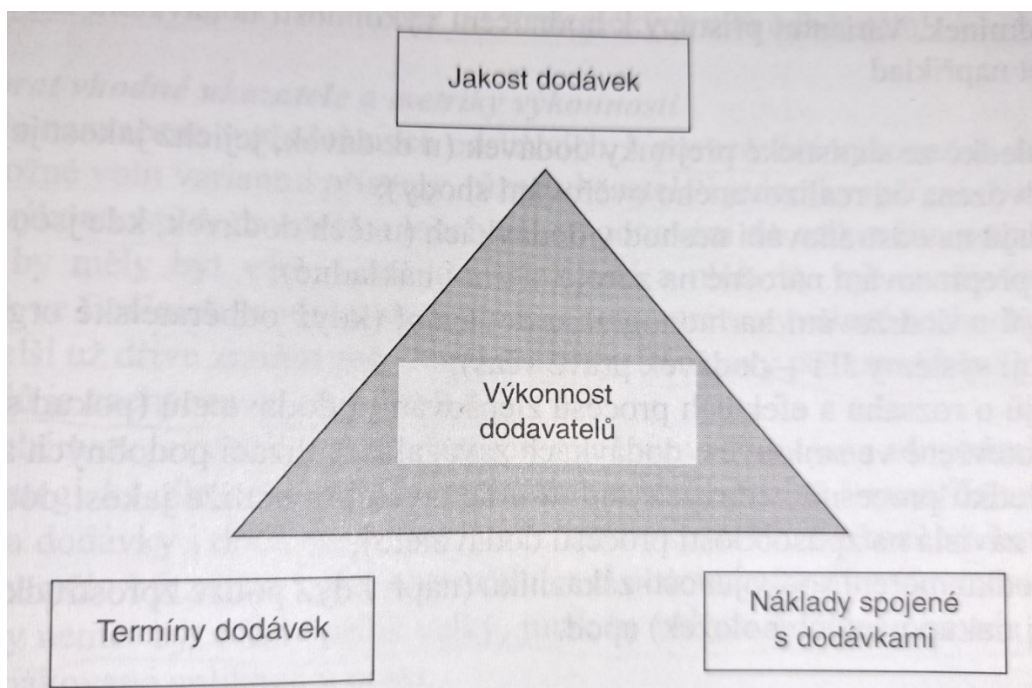
4.2.1 Kritéria pro hodnocení dodavatelů

Mimo kritérií, která byla využita v období výběru dodavatelů, by měla být v rámci řádného hodnocení dodavatelů použita také kritéria zobrazující skutečné uskutečnění dodávek. Mezi tato kritéria mohou být zařazena:

- kvalita – bezvadné dodávané výrobky, součinnost na zvyšování jakosti produktů,

- náklady – cenová hladina, tvorba a transparentnost ceny,
- dodavatelská spolehlivost – pružnost obchodního partnera, splnění množství,
- technická způsobilost – kooperace s oddělením výzkumu a vývoje odběratele, spolupráce na vyžadovaných změnách,
- dodavatelský servis – technická podpora, záruka,
- komunikace s dodavatelem – akceptovatelnost dodavatelsko-odběratelských vztahů,
- další – umístění dodavatele, vazby na životní prostředí atd. (Tomek a Vávrová, 2007, s. 293).

Podle Nenadála (2006, s. 189) odběratelé kladou největší důraz při hodnocení výkonnosti dodavatelů na tři základní elementy viz obrázek č. 3, kterými jsou kvalita dodávek, termíny dodávek a náklady související s dodávkami.



Obrázek 3: Základní prvky hodnocení výkonnosti dodavatelů

Zdroj: Nenadál (2006, s. 189)

Hodnotit dodavatele je možno také na bázi jejich profilu polarity (protikladnosti). Tento typ hodnocení požaduje rozdílné úrovně plnění jednotlivých kritérií pro posuzování dodavatelů. Nemělo by se jednat pouze o škálu od záporného ke kladnému, ale také o kvantifikaci jednotlivých úrovní. V rámci tohoto typu hodnocení mohou být použita tato kritéria:

- termín dodání,
- dodržení požadovaného termínu,
- požadovaná jakost,

- množství reklamací,
- technické poradenství,
- dodavatelský servis,
- ceny atd. (Tomek a Vávrová, 2007, s. 294-295).

4.2.2 Kategorizace dodavatelů

Podle Grose a Grosové (2006, s. 62-63) jsou dodavatelé na základě dlouhodobého pozorování jejich spolehlivosti, kvality dodávaných produktů či služeb členěni některými výrobci do těchto čtyř kategorií:

- **Absolutně spolehliví dodavatelé**, u kterých je možnost zcela spoléhat na celistvost dodávek včetně jakosti, u níž je dostatečná pouze nahodilá kontrola dodávaných materiálů.
- **Průměrní dodavatelé**, jež se vyznačují náhodnými výkyvy v kvalitě produktů i spolehlivosti dodávek. Tato skupina má na trhu nejvýraznější zastoupení a je nutné provádět pravidelnou a poctivou kontrolu dodávaných produktů.
- **Rizikovní dodavatelé**, kteří častěji nesplňují požadavky týkající se spolehlivosti dodávek a kvality dodávaných produktů. U těchto podniků je nutno vyžadovat zkvalitnění jejich služeb do předem stanoveného termínu.
- **Nespolehliví dodavatelé**, kteří jsou již pro odběratele absolutně nepřijatelní.

5 NÁKLADY NA ZAJIŠTĚNÍ NÁKUPNÍCH ČINNOSTÍ

Náklady je možno vnímat jako finanční znázornění spotřeby výrobních faktorů, které jsou věnovány na vytváření výnosů podniku (*Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 18*).

Podle Synka (2011, s. 81) náklady patří mezi významné indikátory kvality působení firmy, a proto je rolí vedení podniku náklady regulovat.

Náklady podniku jsou vyjadřovány v rámci konkrétního časového úseku, jež je orientovaný na patřičný výsledek činností daného podniku. Tyto náklady obsahují také nezbytné výlohy propojené s fungováním podniku ve zmíněném období (*Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 47*).

5.1 Základní dělení nákladů

V rámci podniku je možno dělit náklady několika způsoby. Základním rozdělením nákladů je dělení na náklady fixní a variabilní.

5.1.1 Fixní náklady

Fixní náklady jsou vztahovány ke konkrétnímu časovému úseku a vynakládány v opakovaných intervalech. Může se jednat o intervaly měsíční, do kterých lze řadit mzdy pracovníků vedení společnosti, nájemné či jiné služby opakující v rámci každého měsíce, nebo např. o roční intervaly, kam lze zařadit fixní náklady jako pojištění či licenční poplatky (*Fibířová, 2015, s. 147-148*).

Podle Taušl Procházkové a Jelínkové (2018, s. 23) jsou fixní náklady pevné a zůstávají konstantní i při zvratu ve velikosti produkce. Výjimkou je transformace výroby v rámci delšího časového horizontu, ve kterém dochází k nárůstu výrobní kapacity či změně konceptu produkce.

5.1.2 Variabilní náklady

Variabilní náklady jsou tvořeny různorodými položkami, jako např. spotřeba materiálu či energie, které jsou vymezovány a vyhodnocovány samostatně a jsou zobrazovány v absolutní výši vztahované k jednotce výkonu. Z pohledu manažerského účetnictví jsou variabilní náklady sice spjaté s velikostí výkonu, ale jejich skutečná výše je ovlivněna právě daným objemem a složením výkonu, na který jsou také pravidelně vynakládány (*Fibířová, 2015, s. 143-145*).

5.1.3 Náklady na vstupu do podniku

Tento typ nákladů je v účetnictví dělen podle ekonomické podstaty do skupin na:

- spotřebu materiálu a energie,
- nakupované služby,
- odpisy dlouhodobých hmotných a nehmotných aktiv,
- mzdové a ostatní personální náklady,
- finanční náklady spojené s primární výtěžnou aktivitou (*Fibířová, 2015, s. 46*).

5.2 Účelové třídění nákladů

Podle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2014, s. 56) je účelové třídění nákladů využíváno pro specifikaci souvislosti dílčích nákladových položek s podnikovými výkony. Tyto náklady jsou pak členěny do dvou základních skupin.

5.2.1 Náklady dle místa vzniku a odpovědnosti

Jedná se o náklady tříděné podle podnikových útvarů. Tyto náklady jsou určovány nejen podle místa vzniku v podniku, ale také podle toho, kdo za náklady odpovídá. Podle místa vzniku lze náklady dále dělit na náklady výrobních činností, které zahrnují náklady technologické či náklady na obsluhu a řízení, a na náklady činností nevýrobních, které obsahují náklady na zásobování, odbyt atd. (*Synek, 2011, s. 81*).

Podle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2014, s. 56) jsou podnikové útvary označovány za nákladová střediska, jejichž náklady jsou určovány podle míry odpovědnosti.

5.2.2 Náklady dle výkonů

Náklady dle výkonů neboli kalkulační členění nákladů specifikují náklady obětované konkrétní službě či výrobku, což je pro podniky klíčovým stanovištěm, jelikož jsou poté schopny určit zisk z daného produktu nebo služby. Tyto náklady lze dále dělit na přímé a nepřímé, pro které je ovšem nutno znát kalkulační jednici, která je exaktně stanoveným výkonem. Do přímých nákladů je pak možno zařadit náklady, které přímo souvisí s vybraným typem výkonu, a do nákladů nepřímých jsou řazeny náklady vztahující se k většímu množství druhů výkonů, které zaopatřují celkovou produkci (*Synek, 2011, s. 82*).

6 KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ ZÁSOB A ČINNOSTÍ NÁKUPU

Autor po dohodě s managementem podniku zvolil pro hodnocení oblasti zásob a činností nákupu následující kritéria:

- dodržení nákladů útvaru nákup v souvislosti s pořízením vybraných zásob ve sledovaném období,
- vývoj poměrových ukazatelů: obrat zásob a doba obratu zásob ve vybraném období,
- vývoj bezobrátkových výrobních zásob (bez užití více jak 12 měsíců) ve vztahu k celkovým výrobním zásobám.

7 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Management autorem vybraného podniku nesouhlasí s uvedením názvu podniku v této bakalářské práci. Z tohoto důvodu autor pro tuto práci zvolil název vybraného podniku XYZ.

7.1 Profil podniku

Podnik XYZ je českou rodinnou firmu vyrábějící tradiční limonády a sirupy. Produkty této společnosti jsou známy zejména v České republice, ale jsou také expedovány do sousedních zemí.

Výroba limonád

Firma XYZ se zabývá zejména produkcí tradičních limonád, které vyrábí a expeduje v různých objemech i obalech. Největší zastoupení v produkci podniku mají limonády převážně ovocných příchutí, a to v PET lahvích o objemech 0,5 l až 2 l. Limonády stejných příchutí jsou pak podnikem vyráběny také ve vratných skleněných lahvích o objemu 0,33 l a také v keg sudech o objemech 30 l a 50 l, které jsou nejčastěji dodávány do provozoven podnikajících v gastronomii.

Limonády jsou vyráběny z vysoce kvalitní podzemní vody s nízkým obsahem soli a minerálních látek. Tyto produkty jsou slazeny výhradně přírodním cukrem.

Výroba sirupů

Postupem času podnik XYZ začal vyrábět také sirupy, které koneční spotřebitelé mohou využít pro míchání vlastní limonády, výrobu ledové tříště nebo jako dochucovadlo čajů i pokrmů. Všechny produkováné sirupy obsahují kromě ovocných šťáv i několik druhů vitamínů a jsou slazeny cukrem bez konzervantů a syntetických barviv.

Sirupy jsou podnikem vyráběny převážně v PET lahvích o objemech 0,5 l a 1 l, dále pak také v kanystrech o objemu 5 l a 10 l, které jsou využívány zejména v gastro provozech.

7.2 Ekonomické výsledky podniku

V tabulce č. 1 jsou zobrazeny výsledky hospodaření podniku za sledované období, a to v letech 2017 až 2021. Z uvedené tabulky je patrné, že výsledky hospodaření před zdaněním jsou v kladných hodnotách a mají převážně konstantní charakter. Výjimkou byl rok 2020, ve kterém byly prodeje podniku výrazně nižší než v ostatních sledovaných letech, a to zejména kvůli restrikcím vlády při pandemii v rámci onemocnění Covid-19. Z důvodu těchto restrikcí

byly uzavřeny restaurace, a to celkem na pět měsíců v roce 2020. Pro podnik to znamenalo minimální prodeje sudových limonád a také výrazné snížení prodejů sirupů.

Tabulka 1: Ekonomické výsledky podniku v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy	71 424	114 551	81 205	24 427	80 181
Přidaná hodnota	6 789	14 318	11 723	2 964	10 536
Provozní VH	2 881	4 467	3 819	994	3 563
VH před zdaněním	3 031	5 040	4 241	1 191	4 072

Zdroj: vlastní zpracování podle podnikových dokumentů

Autor hodnotí ekonomické výsledky podniku pozitivně i přesto, že v roce 2020 byl zaznamenán výrazný pokles tržeb. Autor hodnotí pozitivně také úroveň přidané hodnoty, která byla rostoucí i přes výkyvy ve výnosech.

7.3 Vývoj počtu zaměstnanců podniku

V tabulce č. 2 je zobrazen vývoj zaměstnanců podniku za sledované období. Tabulka zobrazuje, mimo vývoje počtu všech zaměstnanců podniku, také rozdělení na zaměstnance nákupního oddělení a ostatní zaměstnance.

Tabulka 2: Vývoj počtu zaměstnanců v podniku

	2017	2018	2019	2020	2021
Nákupní oddělení	2	2	3	3	3
Ostatní zaměstnanci	55	58	54	51	49
Zaměstnanci celkem	57	60	57	54	52

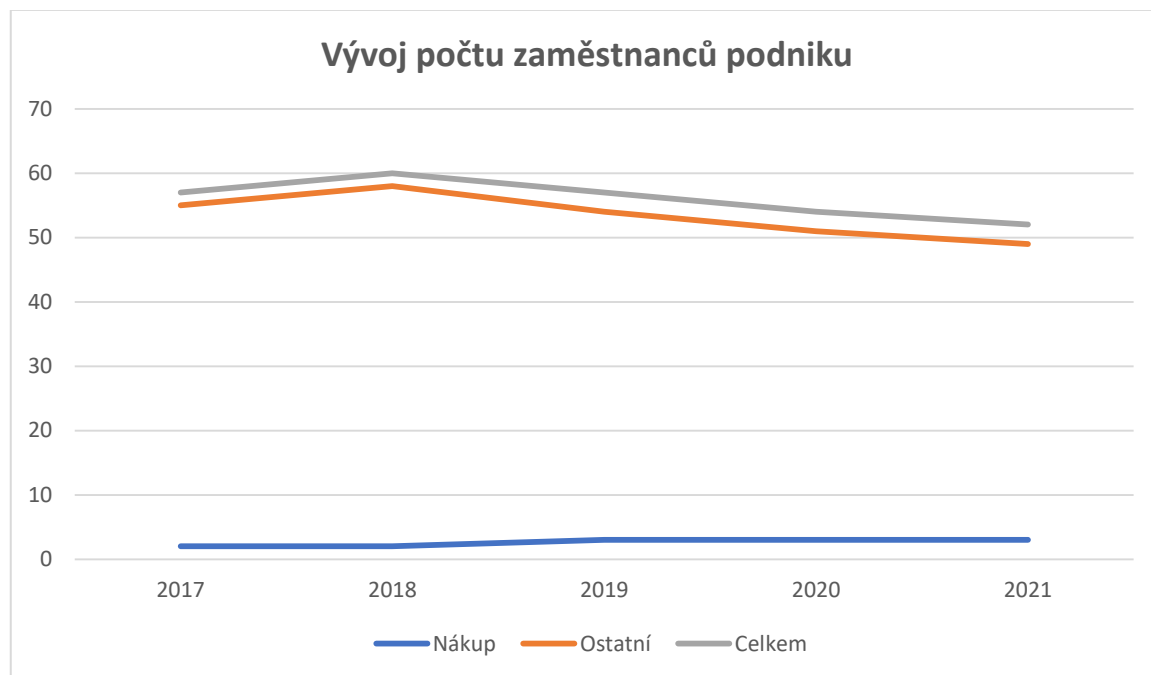
Zdroj: vlastní zpracování podle podnikových dokumentů

Z grafu č. 1 je zřejmé, že zatímco vývoj počtu zaměstnanců podniku byl převážně konstantní s nárůstem o jednoho pracovníka v roce 2019, tak vývoj ostatních pracovníků měl naopak klesající charakter.

V rámci oddělení nákupu byl v roce 2019 přijat další zaměstnanec, a to ze dvou důvodů. V roce 2018 došlo k výraznějšímu rozšíření sortimentu výrobků podniku, které souviselo s rozšířením skupiny nakupovaných zásob. Zároveň si vedení podniku přálo mít výhradně jednoho strategického nákupčího, který by zastával zároveň funkci vedoucího nákupu. Do roku 2018 měl podnik dva nákupčí, přičemž každý z nich zastřešoval jak operativní, tak strategický nákup ve svěřené oblasti zásob a jako vedoucího ředitele výroby.

Naopak převážně klesající trend ostatních zaměstnanců ve sledovaném období byl zapříčiněn zejména dalším zaváděním automatizace do výroby, což autor hodnotí pozitivně.

V roce 2020 pokles zaměstnanců souvisel zejména s částečným omezením výroby a expedice z důvodu nižších odběrů zákazníků v souvislosti s restrikcemi vlády v rámci onemocnění Covid-19.



Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců podniku

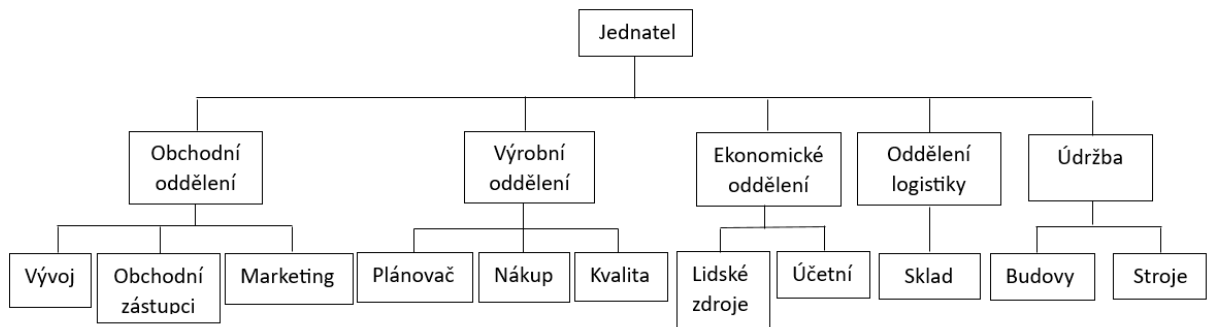
Zdroj: vlastní zpracování podle podnikových dokumentů

Autor hodnotí pozitivně přístup podniku k zaměstnancům, zejména v roce 2020, kdy podniku výrazně poklesly tržby. Podnik se i přes nevydařený rok snažil udržet počet zaměstnanců s vizí zlepšení situace po uvolnění restrikcí vlády týkajících se omezení provozů.

7.4 Organizační struktura podniku

Vybraný podnik je řízen jednatelem společnosti, kterému je podřízeno pět oddělení, a to obchodní oddělení, oddělení výroby, ekonomické oddělení, oddělení logistiky a údržba viz obrázek č. 4. Zmíněná oddělení společně s jednatelem společnosti pak tvoří management podniku. Všechna oddělení mají své ředitele či vedoucí, kteří pak spravují svá oddělení a řídí své další útvary.

Organizační struktura vybraného podniku spadá pod liniový typ organizačních struktur, konkrétně se jedná o jednoliniiovou organizační strukturu.



Obrázek 4: Organizační struktura vybraného podniku

Zdroj: vlastní zpracování podle podnikových dokumentů

Autor hodnotí organizační strukturu podniku jako vyhovující. Spolupráce jednotlivých oddělení podniku podle této organizační struktury je bezproblémová.

8 NÁKLADY NÁKUPU V SOUVISLOSTI S POŘÍZENÍM ZÁSOB

V této kapitole se autor zabývá činnostmi oddělení nákupu ve vybraném podniku společně s analýzou nákladů pro toto oddělení. Náklady na útvar nákupu jsou také vztaženy k pořízení vybrané skupiny zásob za sledované období 2017-2021.

8.1 Činnosti oddělení nákupu

Vybraný podnik měl do roku 2018 dva zaměstnance v rámci útvaru nákupu, a to dva nákupčí, kdy každý z nich zodpovídal za svěřenou oblast nakupovaných zásob. V rámci této oblasti oba nákupčí zastřešovali jak operativní, tak strategickou část nákupu.

V roce 2019 bylo oddělení nákupu, na základě rozhodnutí vrcholového managementu podniku, doplněno o dalšího zaměstnance, a to vedoucího nákupu, který převzal činnosti týkající se strategického nákupu od obou současných nákupčích, kterým byly ponechány zejména činnosti týkající se nákupu operativního.

8.1.1 Zajištění zásob

Hlavní činností oddělení nákupu podniku je zajištění zásob materiálů pro potřeby výroby tak, aby veškeré vstupní suroviny a materiály mělo oddělení výroby k dispozici včas, v požadovaném množství, na požadovaném místě a v požadované kvalitě.

O tyto činnosti se starají dva operativní nákupčí podniku, kteří mají svou svěřenou oblast nákupu. Jeden z operativních nákupčích zajišťuje pořizování veškerých obalových materiálů pro výrobu limonád a sirupů, druhý nákupčí pak zastřešuje veškerý nákup surovin, ze kterých jsou sirupy a limonády připravovány.

Nákupčí nakupují materiály na základě dlouhodobého výrobního plánu, který je tvořen a pravidelně aktualizován plánovačem výroby. Tento plán je zadáván do počítačového programu, se kterým podnik pracuje. Zmíněný program pak na základě zadaných dat v plánu výroby zobrazuje nákupčím požadavky na nákup, a to požadované množství u každé položky zásob a termín, do kterého musí být zásoby skladem, aby nebyl ohrožen termín výroby. Nákupčí po analýze požadavků zobrazených v programu generují objednávky na chybějící položky zásob a přímo ze systému, který je propojen s emaily, je pak po korektuře odesílají dodavatelům.

Nákupčí čekají na potvrzení objednávek od dodavatelů. Objednávky jsou dodavateli nejčastěji potvrzovány prostřednictvím zaslání potvrzení objednávky emailem, ve kterém nesmí chybět číslo objednávky, potvrzení objednaného množství všech položek, ceny všech položek a termín dodání. Po obdržení potvrzení nákupčí zkontrolují všechny náležitosti. V případě, že by potvrzení neobsahovalo vše potřebné, nákupčí komunikují s dodavateli o opravě potvrzení objednávky. Někteří dodavatelé preferují potvrzení objednávky prostřednictvím kupní smlouvy, která obsahuje stejné náležitosti. Rozdíl je pouze v tom, že nákupčí musí tuto kupní smlouvu po kontrole potvrdit a zaslat potvrzenou zpět dodavateli.

Jelikož podnik nemá se všemi dodavateli nasmlouváno, že dodávky surovin a materiálů zajišťují oni, tak u dodavatelů, se kterými je dohodnuto vyzvedávání zboží v jejich skladech, si nákupčí musí hlídat včasné objednání dopravy pro odběr těchto položek. Dopravu objednávají jejich kolegové z oddělení logistiky poté, co od nákupčích obdrží veškeré potřebné informace, a to množství (počet palet, IBC kontejnerů), celkovou hmotnost objednaného zboží a termín, kdy bude zboží u dodavatele připraveno k vyzvednutí.

Jakmile jsou objednané zásoby dodány do podniku, naskladněny a přijaty skladníky do systému, tak je povinností nákupčích zkontrolovat příjemku v systému, a to na základě dodacího listu, který musí mít od skladníků k dispozici. Poté nákupčí do příjemky doplňují ceny, které se musí shodovat s potvrzením objednávky nebo kupní smlouvou a zároveň s fakturou, kterou musí mít nákupčí k dispozici v době kontroly příjemky. Jakmile je vše zkontrolováno, nákupčí mohou příjemku v systému realizovat a předat dokumenty ke zpracování účetní.

Oblast zajišťování zásob ve vybraném podniku je autorem hodnocena pozitivně. Systém je osvědčený a nejsou vykazovány žádné problémy.

8.1.2 Hodnocení dodavatelů

Nákupčí podniku mají povinnost alespoň jedenkrát ročně provést hodnocení všech současných dodavatelů podniku, a to podle kritérií zobrazených v tabulce č. 3.

Dodavatelé podniku jsou hodnoceni celkem v pěti oblastech (kvalita dodávek, spolehlivost dodávek, komunikace, dokumenty a cena), které ovšem nemají stejnou váhu. Kvalita a spolehlivost dodávek jsou řazeny výše než komunikace, dokumenty a cena. Důvodem pro rozhodnutí, že kvalita a spolehlivost dodávek mají vyšší váhu, je, že zajištění dodávek materiálů včas a v požadované kvalitě pro plánovanou výrobu je pro podnik stěžejní, tak aby nebyl ohrožen výrobní plán.

Tabulka 3: Hodnocení dodavatelů – kritéria

Kritérium	Bodové rozmezí	Váha	Max. počet bodů
kvalita dodávek	0-5	2	10
spolehlivost dodávek	0-5	2	10
komunikace	0-5	1	5
dokumenty	0-5	1	5
cena	0-5	1	5

Zdroj: vlastní zpracování podle podnikových dokumentů

Povinnost hodnocení dodavatelů je převážně svěřena operativním nákupčím, kteří pravidelně komunikují a spolupracují s dodavateli. Pouze v oblasti ceny spolupracují v rámci hodnocení s vedoucím nákupu, který má přehled o cenách na trhu.

Jakmile jsou dodavatelé nákupčím v každé z daných oblastí ohodnoceni, tak dojde k sumarizaci hodnocení a zařazení dodavatele do jedné ze tří skupin podle tabulky č. 4. Dodavatel je buď zcela vyhovující, vyhovující s výhradami nebo nevyhovující.

Závěrečným hodnocením se zabývá vedoucí nákupu, který toto hodnocení předkládá na vyžádání auditorům, např. normy ISO, a také jej dále analyzuje. V případě, že některý z dodavatelů obdrží nevyhovující hodnocení nebo hodnocení vyhovující s výhradami, je nutno provést některá opatření.

Tabulka 4: Hodnocení dodavatelů – závěrečné hodnocení

Úroveň vhodnosti dodavatele	Rozmezí bodů
vyhovující	35-27
vyhovující s výhradami	26-18
nevyhovující	méně než 18

Zdroj: vlastní zpracování podle podnikových dokumentů

Podnik má nastaveno, že pokud dodavatel obdrží hodnocení vyhovující s výhradami a je tomu tak poprvé, podnik tomuto hodnocení nevěnuje významnou pozornost. Ovšem v případě, že toto hodnocení zmíněný dodavatel obdrží opakovaně, nejdříve nákupčí interně diskutují oblasti, ve kterých má dodavatel nižší hodnocení včetně důvodů tohoto hodnocení, a poté se vedoucí nákupu snaží komunikovat s daným dodavatelem nápravu, aby se snížené hodnocení v budoucnu neopakovalo.

V případě, že některý z dodavatelů obdrží nevyhovující hodnocení, podnik musí řešit náhradu tohoto dodavatele. Toto hodnocení v praxi znamená, že dodavatel nevyhovuje podniku a významně narušuje hladký průběh dodávek a výroby podniku.

Autor hodnotí pozitivně nastavení kritérií pro hodnocení dodavatelů včetně posouzení váhy jednotlivých kritérií. Negativně autor hodnotí situaci, kdy při součtu hodnocení obdrží dodavatel poprvé hodnocení vyhovující s výhradami, ale podnik se tím dále nezabývá.

8.1.3 Vyhledávání nových dodavatelů

Činnost vyhledávání a získávání nových dodavatelů má na starosti vedoucí nákupu, který má za povinnost vyhledávat nové dodavatele v případě, že byl některý ze současných dodavatelů hodnocen jako nevyhovující.

Dále je nutno vyhledávat nové dodavatele, např. v období, kdy podnik zavádí nový výrobek, jež vyžaduje novou surovinu či obal a zároveň žádný ze současných dodavatelů nemá potřebnou položku v portfoliu.

Jelikož podnik preferuje mít dva dodavatele pro každou skupinu nakupovaných materiálů, je nutno vyhledávat nové dodavatele průběžně i mimo dva výše zmíněné důvody. Noví dodavatelé jsou podnikem vyhledáváni také v případě, že se podnik chystá provést výběrové řízení na vybranou skupinu nakupovaných zásob pro určené časové období. Do těchto výběrových řízení podnik zahrnuje jak současné, tak nové potencionální dodavatele a podle interních kritérií podnik volí dodavatele pro další období.

Postup vyhledávání dodavatelů je autorem hodnocen jako vyhovující. Autor hodnotí kladně postup podniku k udržování dvou dodavatelů pro každý typ zásob, což může být výhodou v případě neočekávaného výpadku jednoho z dodavatelů.

8.1.4 Další činnosti

Mezi další činnosti útvaru nákupu ve zkoumaném podniku patří inventarizace zásob, která je kompletně prováděna k 31. prosinci každého kalendářního roku. V průběhu kalendářního roku podnik také provádí dílčí inventury, a to zejména u těch zásob, které jsou nejvíce používány, a také u těch zásob, u kterých v rámci inventarizace ke konci kalendářního roku vychází často rozdíly.

Oddělení nákupu má také za povinnost shromažďovat a archivovat osvědčení a certifikáty dodavatelů včetně veškerých specifikací k dodávaným surovinám a materiálům.

8.2 Náklady útvaru nákupu

Vybraný podnik podrobně sleduje zejména náklady hlavních oddělení, což jsou ekonomické oddělení, obchodní oddělení, údržba, logistika a oddělení výroby, které je nadřazeno útvaru nákupu. Nicméně i v rámci oddělení nákupu je sledováno nezanedbatelné množství nákladů. Pro oddělení nákupu, stejně jako pro jiná oddělení v rámci podniku, jsou pro každý rok vedením společnosti stanoveny plánované výše nákladů pro kalendářní rok.

Přehled nákladů útvaru nákupu je znázorněn v tabulce č. 5. Náklady související se zajištěním nákupních činností a pořízením zásob podniku jsou děleny do čtyř hlavních skupin, a to náklady na suroviny a obaly, náklady na služby, osobní náklady a ostatní náklady.

Tabulka 5: Vynaložené náklady na oddělení nákupu za sledované období v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020	2021
Náklady na suroviny a obaly	42 363	69 211	50 647	13 504	48 345
Náklady na služby	374	509	403	273	415
Osobní náklady	753	762	1 272	1 254	1 370
Ostatní náklady	88	84	118	93	116
Náklady celkem	43 578	70 566	52 440	15 124	50 246

Zdroj: vlastní zpracování podle podnikových dokumentů

Z tabulky č. 6 je patrné, že se poměr celkových nákladů oddělení nákupu v porovnání s výnosy podniku pravidelně pohybuje v rozmezí 61-65 %, což je na hranici dvou třetin všech nákladů podniku.

Tabulka 6: Porovnání výnosů a celkových nákladů na oddělení nákupu v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy	71 424	114 551	81 205	24 427	80 181
Náklady nákupu celkem	43 578	70 566	52 440	15 124	50 246
% Nákladů vůči výnosům	61 %	61,6 %	64,6 %	61,9 %	62,7 %

Zdroj: vlastní zpracování podle podnikových dokumentů

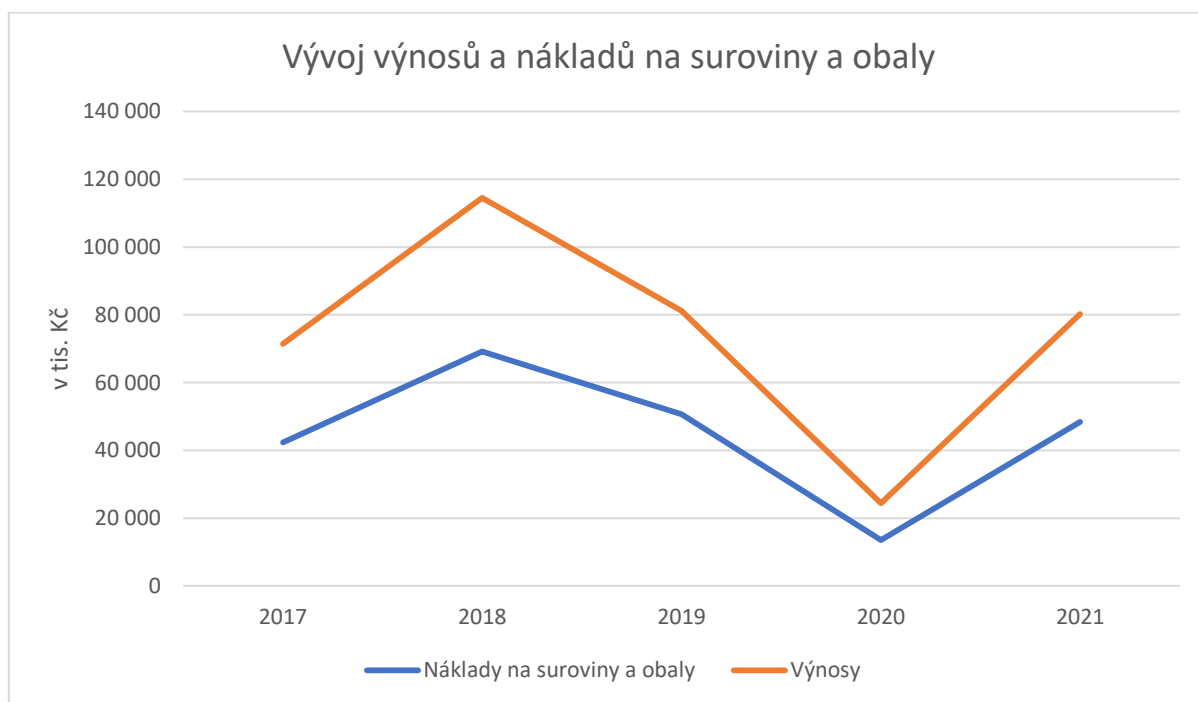
Autor hodnotí pozitivně konstantní poměr nákladů oddělení nákupu v porovnání s výnosy podniku. Tyto náklady nepřesahují dvě třetiny všech nákladů podniku.

8.2.1 Náklady na suroviny a obaly

U nákladů na suroviny a obaly management podniku nestanovuje přesnou plánovanou výši, ale sleduje hodnotu skladů těchto zásob a vývoj cen u jednotlivých položek zásob. Výše nákladů je ovlivňována zejména podle přijatých objednávek a požadavků výroby.

Mezi náklady na suroviny a obaly jsou řazeny veškeré náklady na nakupované zásoby včetně zásob samotných. Jedná se o takové náklady, které jsou zároveň stěžejní pro výrobu a bez nichž by výroba produktů nebyla možná.

V roce 2018 podnik vynaložil nejvíce nákladů na suroviny a obaly, které souvisí i s výrazně vyšší produkcí a vyššími výnosy ve zmíněném roce, což je patrné z grafu č. 2. Opakem je rok 2020, kdy byly tyto náklady výrazně nižší z důvodu nízkých prodejů, kvůli již zmíněným omezením provozů restaurací, škol i obchodů.



Graf 2: Vývoj výnosů a nákladů na suroviny a obaly

Zdroj: vlastní zpracování podle podnikových dokumentů

Autor hodnotí pozitivně vývoj nákladů souvisejících přímo se surovinami i obaly, které kopírují trend výnosů podniku, což značí, že podnik nenakupoval výrazně nadbytečné množství zásob.

8.2.2 Náklady na služby

V rámci nákladů na služby podnik eviduje převážně náklady na přepravu nakupovaných surovin a obalů od dodavatelů, se kterými nemá podnik nasmlouvány dodávky přímo do podniku. Dále jsou do této skupiny nákladů také řazeny náklady na školení (BOZP a PO, řidičů) nebo zdravotní prohlídky zaměstnanců.

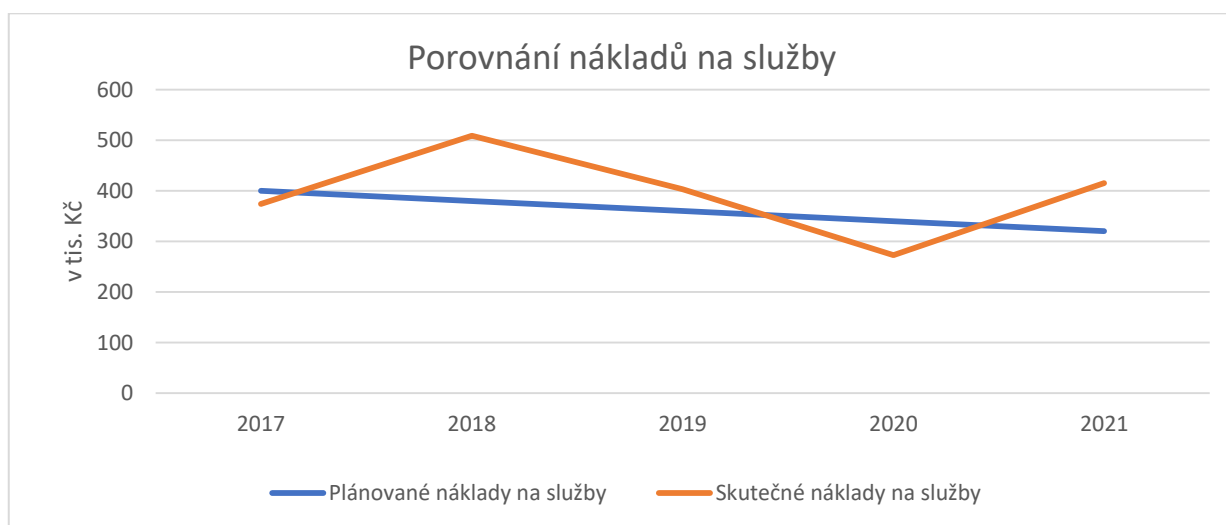
Plánované náklady na služby v porovnání se skutečně vynaloženými náklady jsou zobrazeny v tabulce č. 7. Vedení podniku požadovalo snižující tendenci tohoto typu nákladů. Zejména požadovalo, aby se oddělení nákupu zaměřilo na snižování nákladů na přepravu nakupovaných zásob.

Tabulka 7: Porovnání plánovaných a skutečných nákladů na služby v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020	2021
Plánované náklady na služby	400	380	360	340	320
Skutečné náklady na služby	374	509	403	273	415

Zdroj: vlastní zpracování podle podnikových dokumentů

Z grafu č. 3 je patrné, že plánované náklady na služby byly dodrženy pouze ve dvou z pěti sledovaných let. Většina těchto nákladů byla tvořena náklady na přepravu nakupovaných zásob, které souvisí s náklady na pořízení surovin a obalů. Konkrétně se jedná o finanční prostředky vynaložené na přepravu surovin a obalů od dodavatelů, se kterými nemá oddělení nákupu nasmlouváno dodání přímo do podniku. Oddělení nákupu se ale nedařilo tento druh nákladů snižovat podle požadavků vedení podniku.



Graf 3: Porovnání plánovaných a skutečných nákladů na služby v oddělení nákupu

Zdroj: vlastní zpracování podle podnikových dokumentů

Autor hodnotí negativně nedodržení plánovaných nákladů z toho důvodu, že oddělení nákupu nedokázalo snižovat náklady na přepravu nakupovaných surovin a obalů. Požadavek byl dodržen pouze v roce 2017 a v roce 2020, ve kterém ale podnik nakupoval nejméně zásob za sledované období.

8.2.3 Osobní náklady

Do osobních nákladů jsou řazeny mzdy a mzdové náhrady zaměstnanců nákupu. Vedení podniku plánuje tyto náklady na úrovni plné docházky všech zaměstnanců nákupu.

Z tabulky č. 8 je zjevné, že skutečné osobní náklady pro oddělení nákupu byly vždy nižší než plánované, tudíž byly dodrženy. Osobní náklady nebyly plně vyčerpány z toho důvodu, že v každém roce byl některý ze zaměstnanců nákupu nemocen, a tudíž nebyly vynaloženy všechny prostředky na výplatu mezd.

Tabulka 8: Porovnání plánovaných a skutečných osobních nákladů v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020	2021
Plánované osobní náklady	768	792	1 320	1 320	1 416
Skutečné osobní náklady	753	762	1 272	1 254	1 370

Zdroj: vlastní zpracování podle podnikových dokumentů

Autor hodnotí pozitivně nastavení plánovaných osobních nákladů na hranici plné docházky. Z toho důvodu by pouze ve výjimečných případech mělo docházet k přesáhnutí této plánované hranice. Výjimečným případem by mohlo být nepředpokládané navýšení mezd, neplánované odměny nebo neočekávané přijmutí dalšího zaměstnance.

8.2.4 Ostatní náklady

Mezi ostatními náklady podnik eviduje náklady na chod kanceláře útvaru nákupu (energie, počítače, pevné linky a mobilní telefony nákupčích, tiskárnu, internet či kancelářské potřeby). Do této skupiny spadají také náklady na služební cesty (dodavatelské audity, veletrhy).

Management podniku nekladl velký důraz na plánování ostatních nákladů útvaru nákupu, protože tyto náklady tvořily nejmenší část nákladů oddělení nákupu. Z toho důvodu byly vedením podniku plánovány téměř v konstantní výši, jak je možno pozorovat v tabulce č. 9. Výjimkou byl rok 2019, kdy došlo k navýšením těchto nákladů z důvodu příchodu nového zaměstnance.

Tabulka 9: Porovnání plánovaných a skutečných ostatních nákladů v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020	2021
Plánované ostatní náklady	100	100	120	120	120
Skutečné ostatní náklady	88	84	118	93	116

Zdroj: vlastní zpracování podle podnikových dokumentů

Ostatní náklady ve sledovaném období kolísaly. V letech 2019 a 2021 byly ostatní náklady podniku vyšší než ve zbývajících sledovaných letech z toho důvodu, že ve zmíněných letech přibýly podniku náklady na účast na veletrzích obalů vedoucího nákupu.

Ostatní náklady oddělení nákupu jsou autorem hodnoceny pozitivně. Plánované náklady byly dodrženy ve všech sledovaných letech, takže je zjevné, že podnik má tyto náklady nastaveny správně.

8.2.5 Objemy nákupů na osobu nákupčího

Z tabulky č. 10 je patrný nejdříve růst hodnot nákupů na osobu jednoho nákupčího, a to v letech 2017-2018. Od roku 2019 je pak zřejmý pokles těchto nákladů na osobu nákupčího, a to z důvodu přijmutí dalšího zaměstnance do oddělení nákupu.

Tabulka 10: Porovnání objemů nákupů s počtem nákupčím v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020	2021
Nákupy surovin a obalů	42 363	69 211	50 647	13 504	48 345
Počet nákupčích	2	2	3	3	3
Nákupy na jednoho nákupčího	21 181,5	34 605,5	25 323,5	6 752	24 172,5

Zdroj: vlastní zpracování podle podnikových dokumentů

Autor nehodnotí pokles nákupů na jednu osobu nákupčího negativně, i když ve skutečnosti přijmutí třetího zaměstnance do oddělení nákupu neznamenovalo rozdělení nákupů zásob mezi tři nákupčí. Došlo ovšem k zeštíhlení činností operativních nákupčích o činnosti, které patří do kompetence strategického nákupčího.

9 POMĚROVÉ UKAZATELE ZÁSOb

V rámci kapitoly poměrové ukazatele zásob jsou autorem rozděleny zásoby vybraného podniku. Pro významnou část zásob jsou pak autorem zpracovány ukazatelé obrat zásob a doba obratu zásob, které patří mezi velmi důležité ukazatele v rámci podniku.

9.1 Rozdělení zásob ve vybraném podniku

Podnik dělí své zásoby do dvou základních skupin, a to na suroviny a obaly. Stejným způsobem podnik eviduje zásoby také ve svém systému, a to suroviny na skladu surovin a obaly na skladu obalů.

Suroviny

Mezi suroviny jsou podnikem řazeny veškeré zásoby, které jsou určeny pro přípravu směsí nebo jsou určeny k čištění míchacích zařízení. Největší zastoupení mezi surovinami podniku mají voda, cukry, soli, ovocné extrakty, barviva, vitamíny, kyseliny, kofein, zahušťovadla, antioxidanty a aromata. Vedlejšími surovinami pak jsou dezinfekce a čisticí prostředky pro čištění míchacích zařízení nebo barvy pro tisk šarží na lahve a kanystry.

Obaly

V rámci skupiny obalů podnik eviduje zejména zásoby, jako jsou lahve, kanystry, sudy, zátky, etikety, kartony, plastové přepravky, palety a fólie. Veškeré zmíněné obaly jsou nakupovány v různých velikostech, objemech či materiálech.

Lahve jsou podnikem nakupovány buď z PET materiálu o objemech 0,5 l, 1 l a 2 l, nebo skleněné, a to pouze o objemu 0,33 l. Kanystry jsou nakupovány pouze z PET materiálu a v objemech 5 l a 10 l. Dále podnik nakupuje keg sudy o objemech 30 l a 50 l, které jsou vyrobeny z nerezové oceli.

Zátky pro PET lahve, kanystry a keg sudy jsou nakupovány z materiálu PP. Skleněné lahve jsou pak uzavírány standardními korunkovými zátkami.

Podnik také nakupuje dva druhy etiket, a to papírové, které jsou lepeny na skleněné lahve a zátky keg sudů, a etikety vyráběné z materiálu PP, které jsou používány pro PET lahve a kanystry.

Z dalších obalů jsou pak pořizovány plastové přepravky pro přepravu skleněných lahví, krabice pro přepravu PET lahví a kanystrů, EUR palety pro přepravu přepravků a krabic a fólie, kterými jsou pak omotávány palety s krabicemi a přepravkami.

9.2 Obrat zásob a doba obratu zásob

Obrat zásob podniku je ukazatel, který sděluje, kolikrát jsou zásoby naskladněny a prodány v rámci jednoho kalendářního roku. Doba obratu zásob pak vykazuje počet dní, po které jsou zásoby skladem až do doby, kdy jsou spotřebovány. Obecně lze konstatovat, že čím vyšší je hodnota obratu zásob a čím nižší je doba obratu zásob, tak tím lepší je rentabilita podniku.

Z tabulky č. 11 je patrná vyšší obrátka zásob a nižší doba obratu zásob pouze v letech 2017-2018. Od roku 2019 obrat zásob klesal, kdy k výraznému poklesu obratu zásob došlo v roce 2020. V témže roce byla také nejdelší doba obratu zásob, kdy přesáhla 100 dní. Důvodem tohoto výrazného poklesu byl pokles tržeb společně s poklesem produkce většiny výrobků.

Tabulka 11: Obrat zásob a doba obratu zásob za sledované období

	2017	2018	2019	2020	2021
Obrat zásob	7,2	8,3	6,9	3,6	5,6
Doba obratu zásob	50,7	44	52,9	101,4	65,2

Zdroj: vlastní zpracování podle podnikových dokumentů

Autor hodnotí vývoj poměrových ukazatelů celkových zásob negativně, protože se v roce 2021 nedostaly na úroveň let 2017 až 2019. V roce 2020 došlo k neočekávané situaci, kdy podnik čelil poklesu prodejů z důvodu náhlých restrikcí vlády, které omezily podnikání velkého množství firem.

V tabulce č. 12 je možno pozorovat obrat zásob a dobu obratu zásob u dvou vybraných materiálů, a to PET lahví s objemem 0,5 l a kanystrů s objemem 10 l, které měly ve sledovaném období zcela odlišné hodnoty. Zatímco u PET lahví 0,5 l byl obrat zásob téměř konstantní a vždy vyšší než obrat celkových zásob, naopak u kanystrů 10 l byl obrat zásob vždy pod hranicí obratu celkových zásob. V roce 2020 byla dokonce doba obratu zásob kanystrů větší než 250 dní. Je zjevné, že pokles tržeb a zisků v roce 2020 měl přímou souvislost na výrobu produktů, pro které jsou právě kanystry o objemu 10 l využívány.

Tabulka 12. Obrat zásob a doba obratu zásob vybraných materiálů za sledované období

		2017	2018	2019	2020	2021
PET lahve 0,5 l	Obrat zásob	8,6	9,8	8,2	6,4	7,8
	Doba obratu zásob	42,4	37,2	44,5	57	46,8
kanystry 10 l	Obrat zásob	6,6	6,9	5,4	1,4	3,3
	Doba obratu zásob	55,3	52,9	67,6	260,7	110,6

Zdroj: vlastní zpracování podle podnikových dokumentů

10 BEZOBRÁTKOVÉ VÝROBNÍ ZÁSoby

V kapitole bezobrátkové výrobní zásoby se autor zabývá výrobními zásobami, jejichž doba obratu je v podniku delší než 12 měsíců. Po dohodě s managementem podniku je právě doba obratu zásob přesahující 12 měsíců hranicí, kdy podnik danou výrobní zásobu považuje za bezobrátkovou.

10.1 Vývoj bezobrátkových zásob

Z tabulky č. 13 je zjevné kolísání poměru hodnoty bezobrátkových výrobních zásob v porovnání s hodnotou celkových zásob. Nejhuře podnik hospodařil se zásobami v letech 2018 a 2020, ve kterých bezobrátkové zásoby měly jak největší finanční hodnotu, tak i poměr k celkovým zásobám, který se pohyboval na úrovni 7-10 %.

Tabulka 13: Vývoj bezobrátkových výrobních zásob

	Bezobrátkové zásoby (tis. Kč)	Celkové zásoby (tis. Kč)	Podíl bezobrátkových zásob na celkových zásobách (%)
2017	8 729	121 845	7,16 %
2018	15 016	197 515	7,60 %
2019	6 214	122 104	5,09 %
2020	11 311	108 214	10,45 %
2021	5 841	106 410	5,49 %

Zdroj: vlastní zpracování podle podnikových dokumentů

Do roku 2018 byla vysoká hladina bezobrátkových zásob z velké části způsobena neřešením těchto zásob zaměstnanci nákupu, kdy tyto zásoby nebyly likvidovány. Po analýze těchto zásob bylo vedením podniku nastaveno, že se hranice bezobrátkových výrobních zásob musí pohybovat v rozmezí 3-5 %. Řízení bezobrátkových zásob bylo později předáno do kompetence vedoucího nákupu, který do podniku nastoupil v roce 2019 a jeho povinností je provádět analýzu těchto zásob každého čtvrt roku a o výsledcích informovat vedení podniku.

V roce 2020 pak vysokou hladinu bezobrátkových zásob způsobil výrazný pokles výroby a značné množství zásob, které bylo skladem z předchozího roku.

Mezi bezobrátkovými výrobními zásobami měly největší zastoupení zásoby z oblasti surovin, což je patrné z tabulky č. 14. Jednalo se především o položky ovocných extraktů, aromat a vitamínů. Důvody, proč byly tyto suroviny nejčastěji bezobrátkovými zásobami, byly zejména méně časté výroby produktů obsahující tyto suroviny a také nízké dávkování těchto

surovin do směsí společně s omezením dodavatelů na minimální nakupované množství. Tyto suroviny se pak často stávaly bezobrátkovými, i když jejich expirace stále nevypršela. Dalším případem bývalo ukončení výroby produktů obsahující tyto zásoby, které již nebylo možno použít do výrobků jiných, a zároveň byly stále skladem.

Tabulka 14: Vývoj bezobrátkových surovin a obalů v tis. Kč

	Suroviny	Obaly	Bezobrátkové zásoby celkem
2017	7 584	1 145	8 729
2018	12 160	2 856	15 016
2019	5 378	836	6 214
2020	9 346	1 965	11 311
2021	5 218	623	5 841

Zdroj: vlastní zpracování podle podnikových dokumentů

Obaly neměly mezi bezobrátkovými zásobami tak výrazné zastoupení jako suroviny, což zobrazuje graf č. 4., kdy se z obalů nejčastěji jednalo o etikety. Hlavním důvodem byly změny textů a grafiky etiket s tím, že ne vždy se podniku podařilo spotřebovat etikety tak, aby po výrobě zbylo skladem minimální množství etiket. Další příčinou bylo ukončení výroby produktů, na které byly používány dané etikety. Jelikož etikety měly nižší hodnotu než suroviny, bylo při posledních výrobach produktů zejména přihlíženo na co největší spotřebování surovin, tak aby hodnota zbylých zásob byla co nejnižší.



Graf 4: Vývoj bezobrátkových zásob

Zdroj: vlastní zpracování podle podnikových dokumentů

Autor hodnotí negativně hospodaření s bezobrátkovými zásobami. V celém sledovaném období byly bezobrátkové zásoby nad hranicí rozmezí, které určilo vedení podniku.

10.2 Likvidace bezobrátkových zásob

V případě, že podnik má skladem takové bezobrátkové zásoby, které již není schopen využít pro výrobu vlastních produktů, jsou podnikem nastavena interní pravidla pro likvidaci těchto zásob.

V případě surovin, které podnik již nemůže využít ve výrobě, a zároveň tyto suroviny nejsou po expiraci, nákupčí nejdříve osloví dodavatele, od kterého danou surovinu nakoupil, zdali by surovinu neodkoupil zpět, a to převážně za cenu nižší, než za kterou byla surovina nakoupena původně. V případě, že dodavatel nemá o surovinu zájem, podnik postoupí tyto suroviny k likvidaci odbornou firmou.

Bezobrátkové zásoby ze skupiny obalů jsou likvidovány více způsoby. Krabice, hliníkové zátky a skleněné lahve jsou odprodávány do sběrného dvora. Etikety jsou vráceny dodavatelům etiket, kteří je za poplatek zlikvidují. Čisté plastové obaly jsou odprodávány společností zabývajícími se výrobou výrobků z recyklovaných plastů, znečištěné plasty jsou pak postoupeny k likvidaci odbornou firmou.

Autor hodnotí pozitivně způsob likvidace bezobrátkových zásob, kde má podnik snahu zásoby poskytnout dalším subjektům, které by tyto zásoby mohly využít pro jejich podnikání.

11 SHRNU TÍ A HODNOCENÍ

Po představní vybraného podniku, činností oddělení nákupu a analýze nákladů na zajištění činností oddělení nákupu, poměrových ukazatelů zásob a bezobrátkových zásob v praktické části této bakalářské práce, autor hodnotí zjištěné skutečnosti.

Autor hodnotí pozitivně oblast zajišťování zásob, ve které je nastavený systém funkční, a nejsou vykazovány problémy s pořizováním zásob. Pozitivně je hodnoceno také nastavení kritérií hodnocení dodavatelů i proces vyhledávání nových dodavatelů, kde se podnik snaží mít dva dodavatele pro stejnou skupinu nakupovaných zásob, což podniku přináší výhodu v případě výpadku jednoho z dodavatelů.

V oblasti nákladů na zajišťování činností útvaru nákupu autor kladně hodnotí dodržování plánovaných osobních a ostatních nákladů. Pozitivně autor hodnotí také skupinu nákladů na pořizování surovin a obalů, kde sice není management pevně stanovována plánovaná výše nákladů, ale je zjevné, že podnik nenakupoval nadbytečné množství zásob v porovnání s výnosy podniku. Autor také kladně oceňuje výši celkových nákladů na útvar nákupu. Tyto náklady se za sledované období pohybovaly v konstantní výši v rozmezí 4 %.

Vývoj poměrových ukazatelů zásob, konkrétně obrat zásob a doba obratu zásob, jsou autorem hodnoceny negativně, protože na konci sledovaného období nedosahovaly hodnoty zpět úroveň počátku zmíněného období, kdy se doba obratu zásob pohybovala mezi 44-53 dny.

Autor kladně hodnotí postoj podniku k likvidaci bezobrátkových zásob. Podnik má snahu poskytnout nevyužívané zásoby subjektům, které by je mohly využít pro vlastní podnikání místo toho, aby je ihned nechal likvidovat odbornou firmou.

Negativně autor hodnotí tři zkoumané oblasti. Z oblasti nákladů na oddělení nákupu jsou negativně hodnoceny náklady na služby, u kterých oddělení nákupu nebylo schopno dodržet výši plánovaných nákladů. Důvodem byly vysoké a časté náklady na zajišťování přeprav nakupovaných materiálů.

Z oblasti hodnocení dodavatelů je negativně hodnocena situace, při které některý z dodavatelů obdrží poprvé hodnocení vyhovující s výhrami, ale podnik při prvním snížení hodnocení nepodniká žádné kroky a vyčkává až na další snížené hodnocení.

V oblasti bezobrátkových zásob je autorem negativně hodnocena výše bezobrátkových zásob ve sledovaném období, která pravidelně přesahovala 5 %, přestože managementem požadovaná výše těchto zásob byla do 3,5 %.

12 DOPORUČENÍ PRO PODNIK

Autor doporučuje podniku intenzivně se zabývat náklady na přepravu nakupovaných zásob prostřednictvím vyhledávání levnějších přeprav nebo komunikací s dodavateli o cenách nakupovaných zásob, které by již ceny dopravy obsahovaly. Zároveň by bylo nutné hlídat, aby změny cen nakupovaných zásob byly výhodnější než současné sjednávání přeprav sledovaným podnikem.

Dalším doporučením je zabývat se sníženým hodnocením dodavatele i v případě, že jej dodavatel obdrží poprvé. Konkrétně by bylo vhodné analyzovat, která kritéria jsou nevyhovující a komunikovat s dodavatelem nápravu.

Autor dále doporučuje oddělení nákupu dlouhodobě pracovat na snižování bezobrátkových zásob společně s obchodním oddělením i oddělením vývoje, aby nevznikalo příliš velké množství nových produktů, které obsahují pouze jednu specifickou surovinu.

13 ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce byla analýza nakupovaných zásob materiálů a činností nákupu ve vybraném podniku. Cílem bakalářské práce bylo ve vybraném podniku zhodnotit, jak podnik řídí nakupované zásoby materiálů, jaké činnosti jsou zajišťovány útvarem nákupu, jaké jsou náklady na zajištění činností v útvaru nákupu a navrhnout opatření ke zlepšení stavu.

Teoretická část měla za cíl seznámit čtenáře se základními pojmy z oblasti řízení zásob, s jejich rozdělením a určováním potřeb jednotlivých zásob. Dále pak seznámit s činnostmi útvaru nákupu v podniku včetně jeho nákladů a hodnocením dodavatelů. Na základě poznatků z teoretické části autor zpracoval část praktickou.

V praktické části byl nejdříve představen vybraný podnik a vývoj jeho hospodaření za sledované období 2017-2021. Dále byly charakterizovány činnosti útvaru nákupu, specifikováno zajišťování zásob, hodnocení dodavatelů podniku a provedena analýza nákladů oddělení nákupu ve vybraném podniku. Následovalo zpracování poměrových ukazatelů zásob a analýza bezobrátkových zásob podniku, která byla primárně vztažena k celkovým zásobám podniku.

Na závěr praktické části autor provedl hodnocení všech posuzovaných oblastí. Autor zmínil veškerá pozitivní i negativní hodnocení. U každého negativního hodnocení autor doporučil podniku činnosti, kterými by mělo dojít k nápravě.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414_8.
- [2] DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika – procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6521-0.
- [3] EMMETT, Stuart a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1828-3.
- [4] FIBÍROVÁ, Jana. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0.
- [5] GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
- [6] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-708-0598-6.
- [7] JIRSÁK, Petr, Michal MERVART a Marek VINŠ. *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-958-6.
- [8] LOUŠA, František. *Zásoby – komplexní průvodce účtováním a oceňováním*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4115-4.
- [9] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice. ISBN 80-251-0174-6.
- [10] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2014. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- [11] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-726-1152-6.
- [12] OUDOVÁ, Alena. *Logistika: základy logistiky*. Aktualizované 2. vydání. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-238-8.
- [13] PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století: (Supply chain management)*. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-860-3159-4.

- [14] SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press, 2009. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2563-2.
- [15] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0515-X.
- [16] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [17] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.
- [18] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3.
- [19] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479_0.