

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

Nákup jako součást výrobního procesu a vlivy na ekonomiku podniku  
Purchase as a part of production process and its effects on the enterprise's business

Markéta Minczerová



## **Čestné prohlášení**

prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „ *Nákup jako součást výrobního procesu a vlivy na ekonomiku podniku*“ vypracovala sama pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití odborné literatury, kterou uvádím v příložené bibliografii.

V Chebu dne 20. Listopadu 2013

.....

Podpis autora

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi za odborné připomínky a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat své rodině, která mě podporovala během celé doby studia.

## Obsah

Úvod .....	6
1 Teoretické vymezení problematiky .....	8
1.1 Výrobní proces .....	8
1.2 Pojem nákup a jeho vymezení v rámci podniku .....	9
1.2.1 Definice pojmu nákupu .....	10
1.2.2 Primární cíle a funkce nákupu .....	12
1.2.3 Faktory ovlivňující nákup .....	14
2 Proces nákupu společnosti PRO-MIN .....	18
2.1 Představení společnosti PRO-MIN .....	18
2.1.1 Vývoj hospodaření .....	20
2.2 Organizační struktura společnosti .....	24
2.3 Nákupní proces v rámci výrobní činnosti společnosti PRO-MIN .....	28
2.3.1 Objekt nákupu a jeho klasifikace .....	28
2.3.2 Strategie řízení nákupu .....	32
2.3.3 Organizace nákupu společnosti PRO-MIN .....	34
2.3.4 Tvorba organizace nákupu .....	35
2.4 Realizace nákupu .....	36
2.4.1 Nákup materiálu .....	37
2.4.2 Investiční nákup .....	38
2.4.3 Financování investic .....	39
2.5 Plánované nákupní investice .....	41
3 Expertní odhady manažera firmy a případné návrhy na zlepšení .....	44
3.1 Finanční analýza nákupu .....	45
3.2 Ukazatele výkonnosti .....	46
3.3 Vyhodnocení a návrh optimalizace .....	47
Závěr .....	49
Seznam tabulek a grafů .....	51
Použitá literatura a zdroje .....	52

## Úvod

Nákup, jakožto samostatná podniková činnost, je nedílnou součástí každé ekonomické aktivity vykonávané podnikatelským subjektem za účelem dosažení zisku. Typickým znakem nákupu jsou vysoké náklady spojené s jeho pořízením, které převážně u výrobních podniků tvoří primární nákladovou složku. Kromě nákupu materiálu, polotovarů a služeb sloužících jako vstup výrobního procesu, organizace spotřebovává také další položky nezbytné pro její provoz. Právě s ohledem na význam nákupních nákladů pro hospodaření společnosti je nutné korektní nastavení funkcí a cílů nákupu tak, aby docházelo k efektivnímu nastavení celého procesu a co nejvyšší ziskovosti ekonomického subjektu.

Cílem bakalářské práce je, na základě nastudovaných informací a získaných poznatků, týkajících se problematiky řízení nákupu a jeho dopadu na hospodaření podnikatelského subjektu, vyhodnotit aktuální nákupní funkce podniku PRO-MIN za pomoci expertní analýzy, najít klíčové ukazatele pro kontrolu a řízení organizace nákupu, případně připravit soubor vhodných doporučení pro optimalizace nákupu a jeho řízení.

V úvodu práce je představen teoretický základ problematiky výrobního procesu a nákupu, který je jeho nedílnou součástí. Práce představuje definici pojmu nákup, jeho základní funkce a cíle, včetně faktorů, které mají přímý dopad na útvar nákladů a jeho organizace z obecného pohledu.

Praktická část práce se zabývá představením a analýzou nákupního procesu společnosti PRO-MIN, která podniká převážně v oboru stavebnictví. Společnost PRO-MIN je s ohledem na svůj obrat a počet zaměstnanců řazena mezi mikropodniky, z toho vyplývá i jednoduché nastavení organizační struktury celého podniku a také struktury řízení nákupu. Je potřeba ale brát v úvahu základní pravidla managementu nákupu k dosažení maximální efektivnosti procesu nákupu v společnosti a co nejvyšší užitek v podobě hospodářského výsledku.

Pro porozumění aktuální situace společnosti je popsána také její organizační složka, formy řízení, průběh podnikání a aktuální hospodářský vývoj včetně významných nákupních investic. V rámci hlavní části práce jsou tedy představeny zásadní

teoretické myšlenky řízení a organizace nákupních funkcí a tvorby nákupní strategie. Získané poznatky jsou průběžně porovnávány s aktuální situací a procesy společnosti PRO-MIN a zapracovány do případové studie plánovaného investičního nákupu v podobě strojního zařízení. Navazuje uvedení možností financování nákupu a pořízení investic, které se zaměřuje na vyhodnocení nejvhodnější formy financování již zmíněného nákupu konkrétního strojního zařízení.

# 1 Teoretické vymezení problematiky

V úvodu budou stručně představeny základní ekonomické pojmy využité pro účely této práce.

## 1.1 Výrobní proces

Zajištění bezproblémového chodu výroby patří mezi hlavní cíle provozního vedení podnikatelské jednotky. Je možné říci, že veškerou aktivitu, jejímž výsledkem je vznik určité hodnoty, je možné nazývat výrobou. Synek ve své práci definuje výrobu jako souhrn hospodářských činností spojených „*se zajištěním výrobků a služeb, tj. statků pro konečného spotřebitele. V užším pojetí se výrobou rozumí zpracování surovin a materiálů do finálních výrobků.*“<sup>1</sup>

Proces výroby sebou nese mnoho specifik, která souvisí se základní charakteristikou výrobního procesu. Jednou z nich, jenž výrazně ovlivňuje definici dalšího produkčního postupu, je určení základního typu výroby, a to kusové, sériové nebo hromadné.<sup>2</sup>

Management středních a velkých firem se zaměřuje převážně na hromadnou a sériovou výrobu. Druhým stupněm zmíněných výrobních typů je právě sériová výroba zohledňující objem výroby za předpokladu vyšší produkce, která sebou nese úspory z rozsahu. Standardizace a pravidelnost výrobního procesu může znamenat celkové zlevnění a zrychlení celé výroby, ale zároveň potlačuje její unikátnost.<sup>3</sup> Typickým znakem sériové výroby je využití výrobních linek a určité mechanizace celého procesu, kdy již nejsou kladeny příliš vysoké nároky na kvalifikaci pracovního kapitálu. Dá se také předpokládat, že finální produkt bude v nižší cenové hodnotě, než v případě ojedinělé výroby pro konkrétního zákazníka. Vyšším stupněm výroby se zaměřením na objem je hromadná výroba, která se zaměřuje na úzký sortiment jednoho nebo pouze několika výrobků, ale v mohutné produkci. Tato

---

<sup>1</sup> Synek, ref. 1, s. 34

<sup>2</sup> Tomek, ref 2, s. 203

<sup>3</sup> Tamtéž, s. 201



forma výroby je používána převážně v korporátních a nadnárodních podnicích a firmách pokrývajících rozsáhlý trh.

Obecně je možné říci, že za nejefektivnější metodu je považována hromadná a sériová výroba, což znamená vyrábění co největšího počtu kusů, ideálně pouze jednoho neměnného výrobku. Tento model je ale aplikovatelný pouze na určité podnikatelské jednotky v závislosti na jejich velikost a předmět podnikání a globální tendence k hromadné výrobě by přinesly unifikaci produkce, což je v rozporu se základními požadavky poptávky a tudíž potřeb zákazníků.<sup>4</sup>

Jako poslední je zmíněná kusová výroba, která je specifická tím, že dochází k produkci ojedinělých výrobků, které se stávají v podstatě unikátem v počtu jednoho nebo maximálně pouze několika kusů. Jedná se tedy o jedinečné zakázky s očekávanou vysokou přidanou hodnotou a se zaměřením na výjimečnost, bez požadavku na standardizaci výrobku a celého výrobního procesu. Unikátnost takto vzniklého produktu je výhodou, na kterou se zaměřují mnozí, převážně drobní podnikatelé.<sup>5</sup>

S ohledem na charakteristiku monitorovaného podnikatelského subjektu bude právě kusové výrobě, a s ní spojenými nákupními a logistickými procesy, podrobněji věnována hlavní část této práce.

## ***1.2 Pojem nákup a jeho vymezení v rámci podniku***

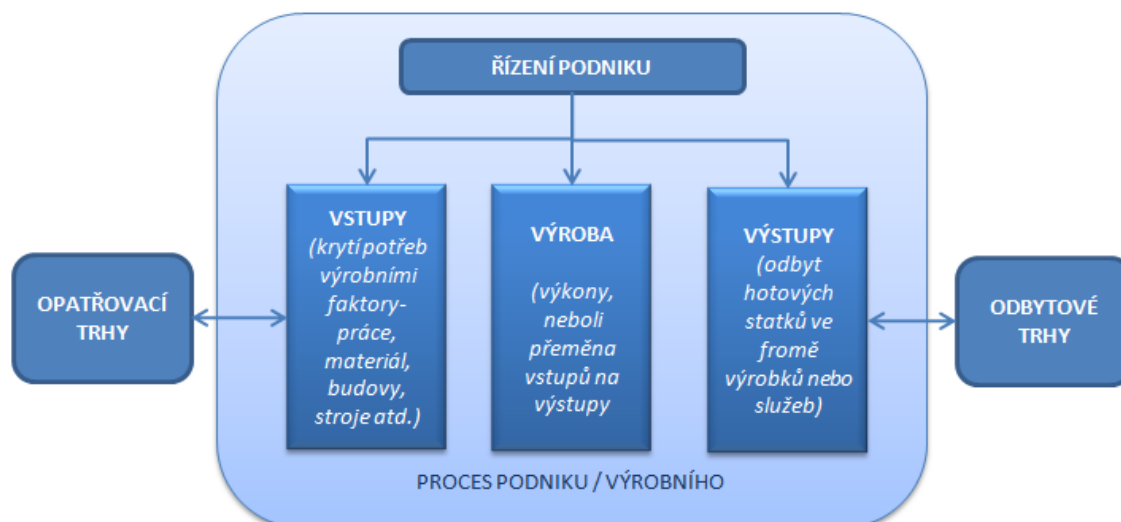
Druhým základním pojmem této práce zmíněným v rámci teoretické části, je nákup, který je možné považovat za jednu z nejdůležitějších aktivit každého podniku, převážně pak podniku výrobního. (viz. obr. 1)

---

<sup>4</sup> Svobodová, ref. 3, s. 33

<sup>5</sup> Synek, ref. 1, s. 182

Obr. 1 – Schéma procesů v rámci podniku



Vlastní úprava, zdroj: Hádek<sup>6</sup>, Synek<sup>7</sup>

Nastavení a provoz nákupu je převážně v kompetenci nákupního oddělení, útvaru nákupu nebo zodpovědné osoby v případě malého podniku. Bez ohledu na velikost podniku je pro maximální efektivnost takového útvaru nezbytné dodržovat určité principy, jako je konkrétní a korektní vymezení úkolů, funkcí a cílů nákupu v rámci podnikových procesů, se zaměřením na použití metod hmotného i řídicího procesu oddělení.<sup>8</sup>

V průběhu práce budou představena také fakta, která je nutné monitorovat v případě řízení nákupního oddělení za účelem optimalizace celého nákupního procesu a činností s tím spojené. Jednotlivé teoretické poznatky budou aplikovány na konkrétní případ a bude z nich odvezeno doporučení pro hodnocený podnikatelský subjekt

### 1.2.1 Definice pojmu nákupu

S ohledem na značnou rozšířenost otázky nákupu existuje také v ekonomické teorii mnoho jejích definic. Jedná se již o stálý a běžně používaný pojem, a tudíž je možné říci, že základní charakteristika této problematiky je v podstatě jednotná a pevně

<sup>6</sup> Hádek, ref. 9, s. 3

<sup>7</sup> Synek, ref. 1, s. 181

<sup>8</sup> Synek, ref 4, s. 185

zakotvená, drobné nuance jsou pouze v zaměření na jednotlivé části nákupního procesu, nebo zdůraznění některých jeho cílů a funkcí.

Z obecného pohledu je nákup součástí směny mezi kupujícím a prodávajícím, která je v případě podnikových nákupů charakteristická skutečností, že na straně kupujícího vystupuje podnikatelský subjekt, a to fyzická nebo právnická osoba. S ohledem na výše uvedené a následné využití objektu nákupu pro další výrobu nebo jinou podnikatelskou činnost se jedná o tzv. průmyslový nákup označovaný také jako B2B (Business to Business).<sup>9</sup>

V rámci podnikového řízení je nákup definován jako veškeré aktivity podnikatelského subjektu, které jsou spojené s určením a zajištěním potřebných materiálových zásob neboli hmotných a nehmotných zdrojů, nezbytných pro chod výrobního procesu nebo jiné podnikatelské aktivity. Kromě faktického opatřování zdrojů a materiálu nákup zahrnuje také jeho logistiku, tedy dopravu a skladování, a rozhodování o jeho podmínkách koupě. Jedná se tedy o všechny činnosti spojené s jejich *„dopravou, obstaráváním, příjmem, řízením zásob, distribucí vstupů, kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů“*.<sup>10</sup>

Bez nákupu by v podstatě nebyla možná další výroba nebo jiná podnikatelská aktivita, včetně finálního odbytu. Na formě řízení nákupu je závislá také kvalita finální výroby společnosti.<sup>11</sup>

V zájmu pochopení celé problematiky jsou v této práci krátce představeny také další termíny využívané v rámci nákupního procesu, jako je opatřování, zásobování nebo materiálové hospodářství. Opatřování obsahuje veškeré činnosti zajišťující požadované hmotné a nehmotné produkty, dále finanční kapitál a pracovní síly neboli pracovní kapitál. Ve srovnání s nákupem sem patří také oblast personální a

---

<sup>9</sup> Lukoszová, ref. 6, s. 4

<sup>10</sup> Tomek, ref. 7, s. 16

<sup>11</sup> Lukoszová, ref. 6, s. 7

financování.<sup>12</sup> Převážně zahraniční literatura považuje opatřování za širší pojem nadřazený nákupu.<sup>13</sup>

Materiálové hospodářství je možné chápat jako interní logistickou činnost, která eviduje pohyb již pořízených vstupů a materiálů v rámci podniku, tedy jeho interní dopravu nebo přemísťování před jeho použitím. Posledním pojmem je zásobování, které je v podstatě užší obdobou nákupu, s tím, že nákup je v tomto případě konkretizován pouze jako pořízení vstupů a následný převoz a další aktivity s tím spojené, jsou již nazývány zásobováním.<sup>14</sup>

Tato práce vychází z tradičního pojetí problematiky nákupu, kdy se jedná o „*soubor činností, jejichž cílem je zabezpečení výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků, polotovarů, surovin, energií, obalů*“, dále „*služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas, na požadované místo a při ekonomických nákladech.*“<sup>15</sup>

### **1.2.2 Primární cíle a funkce nákupu**

Stanovení cílů a funkcí nákupního oddělení, včetně synchronizace všech jeho činností a vymezení chování vůči dodavatelům, je jedním z důležitých kroků pro efektivní fungování společnosti.

Nákup v rámci zásobovacího procesu podnikatelské jednotky má mnoho cílů, z nichž mezi základní patří například uspokojení potřeb souvisejících s podnikatelskou aktivitou subjektu, zvyšování kvality a flexibility nákupu, snižování jeho nákladů a rizik se zaměřením na veřejné zájmy.<sup>16</sup>

Jako primární cíl uvádí ekonomické teorie uspokojení potřeb, které souvisí s výrobní nebo jinou činností podnikatelského subjektu, jenž vychází z pocitu určitého nedostatku, který dále stimuluje k nákupu vstupů takovým způsobem, aby

---

<sup>12</sup> Gros, ref. 8, s. 9

<sup>13</sup> Tomek, ref. 7, s. 16

<sup>14</sup> Gros, ref. 8, s. 9

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 9

<sup>16</sup> Tomek, ref 7, s. 19-20

nedocházelo k časovým prodlevám v rámci výrobního nebo jiného podnikového procesu.

Druhým cílem je zvyšování kvality nakupovaných vstupů, která však nesmí být v rozporu s dalšími uvedenými cíly nákupního procesu. Tlak na zvýšení jakosti materiálů a jiných vstupů je evidován převážně u materiálů pro primární činnost společnosti, které mají přímý vliv na kvalitu finálního produktu a jejich nedostatky by mohly vážně poškodit celý výrobní proces, což by znamenalo markantní růst nákladů. U nevýrobních neboli režijních nákladů a jejich nákupu je kvalita výrazně zohledňována například také u informačních technologií.

Stejně jako je tomu u většiny ekonomických procesů, důležitou roli hraje také cena a tendence snižovat náklady nákupu na minimální hranici tak, aniž by to bylo na úkor nebo dokonce v rozporu s požadavky kladenými na kvalitu vstupů a jinými cíly. Náklady je možné redukovat přímo na úrovni předmětu nákupu, což znamená kupní cenu materiálů, výrobků nebo služeb nezbytných k podnikatelské aktivitě, nebo u druhotných nákladů spojených s procesem nákupu a výroby, mezi které řadíme dopravu materiálu, skladování, pojištění ale také prostředky vázané v držení zásobách. Nekorektní redukce nákladů zaměřená pouze na cenu, může také kromě již zmíněného negativního dopadu na kvalitu, vést ke zvýšení nákupního rizika.<sup>17</sup>

Na tuto skutečnost navazuje další cíl nákupního procesu, kterým je snížení nákupních rizik neboli rizik, která souvisí s touto činností. Některá rizika je možné účinně eliminovat vhodnou volbou pojišťovacích nebo finančních nástrojů, případně zaměřením na vysokou jakost vstupů. Existují však také rizika, jako třeba politická, ekonomická nebo přírodní, proti kterým není možné se zcela zabezpečit.

Následujícím cílem je zvyšování flexibility a rychlosti nákupního procesu, která je částečně závislá na míře rizika. Prakticky to znamená, že pokud je nejistý výhled do budoucnosti, je potřeba se více zaměřit na flexibilitu nákupu a přizpůsobení se novým situacím. Jedná se o častý jev převážně u zakázkové nebo individuální výroby, kdy je požadovaná téměř okamžitá reakce na aktuální potřeby výrobního oddělení dle zákaznických požadavků.

---

<sup>17</sup> Tomek, ref. 7, s. 19

Jistě existuje řada dalších cílů stanovených divizí nákupu, tak aby společnost dosahovala co nejefektivněji svých plánů.<sup>18</sup>

Kromě již uvedených cílů se nákupní proces, v rámci podnikatelské aktivity, vyznačuje také určitými funkcemi:

- ✓ Primární funkcí nákupu, jak již vychází z jeho definice, je opatření požadovaného množství materiálu v odpovídající kvalitě, ceně a v potřebném čase od konkrétního dodavatel. Jedná se o vstupy ve formě materiálu, surovin, polotovarů, hotových výrobků nebo služeb;
- ✓ což zahrnuje systematické zajištění vhodných zdrojů vedoucích k uspokojení potřeby podniku;
- ✓ včasné zabezpečení dodávky vstupů s ohledem na jejich ekonomickou efektivnost, dále evidování její realizace, případně nutné reakce na změny v potřebě;
- ✓ regulace stavu zásob a hodnocení efektivnosti jejich využití;
- ✓ zabezpečení celého skladového hospodářství včetně logistických procesů;
- ✓ a poslední uvedenou funkcí je dohled nad kvalitou vstupů a informačních systémů nákupního procesu.<sup>19</sup>

### **1.2.3 Faktory ovlivňující nákup**

V práci již byly zmíněné definice Tomka a Hofmana, kteří nákup popisují jako činnosti podniku spojené se získáním vstupních zdrojů, jako je materiál, nebo určitého výrobku a služby, se zaměřením na požadavek přiměřené ceny, kvality a množství, s určením času a dodavatele.<sup>20</sup> Primární faktory, jež ovlivňují nákupní chování podniků, jsou uvedeny v následujícím schématu (viz. obr. 2).

---

<sup>18</sup> Tomek, ref. 7, s. 19

<sup>19</sup> Tamtéž, s. 10; Synek, ref. 4, s. 196

<sup>20</sup> Tomek, ref. 7, s. 16

Obr. 2 – Základní faktory ovlivňující proces podnikového nákupu



Vlastní úprava, zdroj: Tomek, Hofman<sup>21</sup>, Synek<sup>22</sup>

Jak je viditelné z výše uvedeného schématu, proces nákupu a nákupní rozhodnutí ovlivňuje šest základních faktorů:<sup>23</sup>

Cena je vždy rozhodovacím faktorem, její význam se však odvíjí od využití vstupů, kdy není kladen vysoký nárok na jejich jakost, například u substitučních produktů, nebo výrobků, kdy vysoká kvalita není nezbytným atributem. Není však možné říci, že nízká nákupní cena znamená nejlepší nákupní rozhodnutí. Cílem je dosáhnout nejnižší ceny za vstupy v co nejvyšší možné, minimálně požadované kvality.

Kvalita již byla zmíněna v rámci předchozího faktoru. Vysoká jakost je důležitá převážně u materiálu pro hlavní výrobu, kde je kladen vysoký nárok také na míru kvality finálního výrobku. V souvislosti s kvalitou dochází k jejich kontrole ze strany zákona, nebo podle parametrů, které určuje zákazník.

<sup>21</sup> Tamtéž, s. 24

<sup>22</sup> Synek, ref. 4, s. 202-209

<sup>23</sup> Tomek, ref. 7, s. 24

Dalším faktorem ovlivňujícím nákupní proces je dodavatel, jehož správný výběr s ohledem na potřeby podniku, je předpokladem pro dobrý nákup a udržení dlouhodobých obchodních vztahů, zajištění kvality a omezení rizik. Špatný výběr dodavatele jakožto obchodního partnera může mít negativní dopad na výsledky hospodaření celé společnosti, kdy může být ohrožena kvalita výroby nebo například termíny produkce.

Při výběru dodavatele a nákupní strategie je potřeba zohlednit také předpokládané množství nakupovaných vstupů, tudíž materiálu, kdy je častou praxí, že vyšší odběr znamená slevu na celkové ceně a snížení vstupních nákladů výroby. V tomto případě je možné využít tzv. úspor z rozsahu, které znamenají konkurenční výhodu převážně pro velké a nadnárodní společnosti zaměřené na nízkou diverzifikaci výroby.<sup>24</sup> Naopak nevýhodou jsou vysoké skladovací a logistické náklady spojené s větším množstvím nakupovaných vstupů, případně riziko zastarávání nebo znehodnocení zásob. Za vhodnější metodu je proto často považován nákup malého množství s ohledem na aktuální požadavek zákazníka, který sebou nese úsporu na straně finančních prostředků dlouhodobě vázaných v zásobách a nižší náklady spojené s logistikou a skladováním.

Podstatným faktorem nákupního rozhodnutí je také čas neboli rozhodnutí, kdy má dojít k nákupu potřebného materiálů nebo služeb. V případě rozhodnutí s ohledem na očekávanou poptávku, je nutné vyjednat i pružné dodací lhůty s možností okamžité reakce na novou poptávku. Korektní načasování snižuje náklady ve formě držení finančních prostředků v zásobách nebo naopak riziko nedodržení zakázky z důvodu zpoždění dodání vstupů, případně jeho nedostatečné množství v požadovaný čas. Převážně u výrobků společností, které preferují nízkou skladovou zásobu, je čas velmi důležitým faktorem.

Posledním uvedeným faktorem jsou podmínky dodávky, což znamená například dodací lhůty, dohodnuté cenové nebo platební podmínky, náležitosti dopravy a jiné

---

<sup>24</sup> Synek, ref. 4, s. 202



podmínky, které jsou převážně součástí kupní smlouvy. Dále slouží jakožto zásadní atribut při výběru vhodného dodavatele.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Tomek, ref. 7, s. 24

## **2 Proces nákupu společnosti PRO-MIN**

V rámci dosavadní teoretické části práce byly představeny zásadní pojmy problematiky nákupu, jakožto součástí výrobního procesu podniku. Další podstatné teoretické poznatky řízení nákladů budou uvedeny v průběhu praktické neboli analytické části práce, kde budou zároveň také aplikované na konkrétní příklad společnosti PRO-MIN. Úvod této kapitoly se proto zabývá představením společnosti PRO-MIN a jejich výrobních a převážně nákupních procesů, které budou dále podrobně analyzovány a porovnány s teorií řízení nákladů.

### **2.1 Představení společnosti PRO-MIN**

Pro účely této práce byla vybrána společnost PRO-MIN, jejíž zodpovědnou osobou je pan Vladimír Minczér. Pan Minczér podniká na základě živnostenského oprávnění, vydaného 7. 11. 1994 živnostenským úřadem Městského úřadu Nýřany pod identifikačním číslem 61768821, jakožto fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku.

Původním primárním předmětem podnikání je zámečnictví a nástrojařství, dále výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Dne 20. 2. 2008 firma rozšířila svou podnikatelskou činnost také na aktivity v oblasti provádění staveb, jejich změn a odstraňování, dále koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, dokončovací stavební práce a zprostředkování služeb.<sup>26</sup> Podnikatel vede pouze daňovou evidenci, nejedná se o účetní jednotku.

Jak již bylo zmíněno, společnost působí na českém trhu od roku 1994, kdy z původního zaměření na zámečnický obor, ve kterém pan Minczér podnikal převážně sám se základním majetkem, který tvořila provozovna firmy a nezbytné stroje a zařízení. Časem došlo k postupnému rozšíření firmy na oblast ve stavebnictví. V roce 2000 společnost zaměstnala prvního pracovníka a zakoupila první užitkový vůz. V roce 2002 se pak rozšířila o další dva zaměstnance.

---

<sup>26</sup> Živnostenský rejstřík [online]. [cit. 2012-12-13]. Dostupný z : [http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps\\_cacheWEB.sh?VSS\\_SERV=ZVWSBJFND](http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJFND),

V roce 2009 došlo k nákupu dalšího nemovitého majetku ve formě pozemků v sousedství provozovny, zároveň pan Minczér rozšířil vozový park o další užitkový automobil.

V roce 2011 firma získala dotaci z Evropského fondu na podporu malých a středních podnikatelů ve výši 1 300 000 Kč. Dotace posloužila jako finanční prostředek ke vzniku čtyř kanceláří v prostoru půdní vestavby, dále k jejich vybavení a vybudování nové parkovací plochy. Zásadní podmínkou dotace byl vznik dvou nových pracovních míst a jejich udržení po dobu minimálně pěti let.

V současné době společnost zaměstnává sedm pracovníků a zaměřuje se převážně na stavební práce týkající se kompletních rekonstrukcí budov, úprav interiérů, zateplování domů a rekonstrukcí fasád. Poskytuje řadu podpůrných stavebních služeb například demoliční a bourací práce, zednické práce, instalatérské, elektrikářské a zateplovací práce, sanace a sanační omítky, úpravy fasád, pokrývačské práce, obklady, dlažby, malířské práce a jiné. Dále provádí stavební práce ve výškách, kovovýrobu, zámečnické práce, povrchovou úpravu kovů tryskáním a lakováním. Provozuje také autodopravu a půjčovnu stavebních strojů.<sup>27</sup>

Vzhledem k velikosti podnikatelského subjektu, kdy se jedná o malou firmu, není přesně nastavena organizační struktura společnosti. Majitel je tedy schopen přímo delegovat všechny své podřízené, část jeho kompetencí pro útvar stavebních činností v terénu přebírá vedoucí stavební skupiny.

Pokud se zaměříme na organizaci nákupu, ekonomická teorie uvádí její dvě formy a to útvarovou a procesní organizaci nákupu.<sup>28</sup> Procesní organizace nákupu se zabývá otázkou uspořádání celého procesu pořízení vstupů, vychází z potřeby definování interních nebo externích zdrojů pro zajištění svých potřeb. Využití externích dodavatelů, neboli outsourcing podnikových aktivit je častějším jevem u nevýrobních společností. Opačně je tomu u výrobních podniků, kde je specifíkem, převážně z důvodu udržení konkurenceschopnosti a vysoké míry požadované kvality, využití interních zdrojů pro výrobu vstupů, včetně potřebných služeb, jako je úklid,

---

<sup>27</sup> Webové stránky společnosti PRO-MIN [online]. [cit. 2012-12-13]. Dostupný z : <http://www.pro-min.cz/onas.htm>,

<sup>28</sup> Novotný, ref. 10, s. 74

stravování, doprava nebo ostražba budov. Během procesní organizace jsou také stanoveny kompetence za jednotlivé aktivity nákupu a jejich vzájemnou návaznost na výrobní proces, včetně způsobu personální zajištění nebo využití automatizace informačními technologiemi.<sup>29</sup>

Je možné říci, že společnost PRO-MIN využívá převážně formy procesní organizace řízení nákupu. Kdy za nákup výrobních i nevýrobních vstupů je zodpovědný majitel společnosti, případně pod jeho dohledem vedoucí stavební skupiny. V případě nákupu pro konkrétní stavby dle projektového rozdělení. Vzhledem k velikosti společnosti není využívána ani požadovaná automatizace procesu nákupu pomocí informačních systémů nebo technologií, neboť jejich pořizovací cena by výrazně přesáhla výnosy plynoucí z jejich výhod.

Druhou formou je útvárová organizace nákupu postavená na principu rozdělení různých činností procesu nákupu do kompetence jednotlivých útvarů<sup>30</sup>, která je aplikovatelná pro střední a hlavně velké podniky.

### **2.1.1 Vývoj hospodaření**

Společnost existuje a podniká na českém trhu již od roku 1994. Tato práce se ale detailněji zabývá analýzou ekonomických výsledků a vývoje hospodaření firmy od roku 2006. Základní ukazatele hospodaření shrnuté v tab. 1, jsou dostupné z daňových přiznání z let 2006 až 2011, poskytnutých majitelem společnosti panem Minczérem.

---

<sup>29</sup> Novotný, ref. 10, s. 74

<sup>30</sup> Tamtéž, s. 74

Tab 1. – Výsledky hospodaření v letech 2006 – 2011

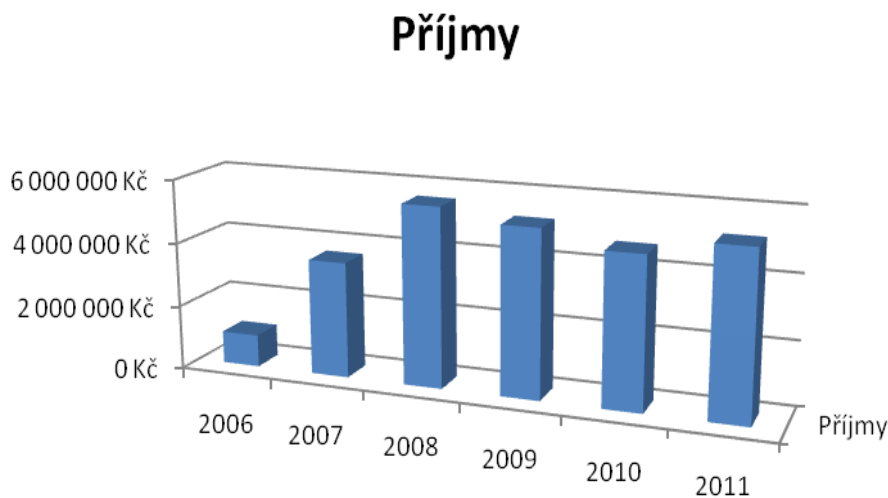
Rok	Příjmy	Výdaje	Výsledek hospodaření*
2006	1 009 904 Kč	1 112 404 Kč	-102 500 Kč
2007	3 620 728 Kč	2 560 580 Kč	1 060 148 Kč
2008	5 600 294 Kč	4 186 608 Kč	1 413 686 Kč
2009	5 218 152 Kč	5 002 560 Kč	215 592 Kč
2010	4 717 440 Kč	5 292 636 Kč	-575 196 Kč
2011	5 190 526 Kč	4 412 814 Kč	777 712 Kč

Vlastní úprava, zdroj: daňová přiznání za rok 2006 – 2011 poskytnutá podnikatelem v požadované úpravě

\*před zdaněním

V letech 2006 až 2011 již společnost vykovávala svou hospodářskou činnost převážně v oblasti stavebnictví. Příjmy v těchto letech vykazující progresivní vývoj, kdy je znatelné postupné rozšiřování společnosti (viz obr. 3)

Obr. 3 – Graf příjmů společnosti PRO-MIN v letech 2006 – 2011

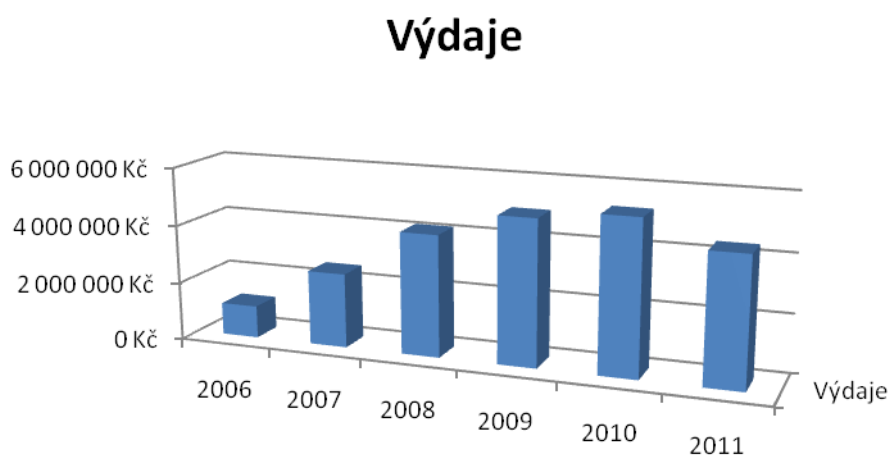


Vlastní úprava, zdroj: daňová přiznání za rok 2006 – 2011 poskytnutá podnikatelem v požadované úpravě

Rok 2006 až 2008 znamenal s ohledem na celkové příjmy společnosti pozitivní vývoj, kdy v roce 2008 podnikatel dosáhl příjmů 5 600 294 Kč, což znamenalo meziroční navýšení o 55 %, a dokonce navýšení o 455 % ve srovnání s rokem 2006. Tento rok je také z pohledu hodnoty příjmu relativně nejúspěšnějším v

monitorovaném období. Největší růst příjmů je však zaznamenán v roce 2007 a to meziročně o 259 %. Obor stavebnictví byl v roce 2008 silně zasažen světovou ekonomickou krizí, jež vznikla na základě hypoteční krize v USA, a znamenala výrazné zhoršení podmínek pro poskytování hypotečních úvěrů, a s tím spojenou sníženou poptávkou po novostavbách a stavebních rekonstrukcích. Negativní vývoj oboru koresponduje také s celkovými příjmy společnosti PRO-MIN, která v roce 2009 i přes rozšíření provozovny firmy, zaznamenala meziroční pokles příjmů o 7 %, a v roce 2010 o dalších 10 %. Až rok 2011 přinesl opětovně pozitivní vývoj a růst příjmů o 10 % na částku 5 190 526 Kč. Je obtížné odpovědět, zdali tento vývoj zapříčinilo obnovení trhu nebo podpora podnikání společnosti z evropských dotací. Po prozkoumání dodaných informací a zhodnocení stávající situace se přikláním ke kombinaci obou těchto faktorů, kdy zásah do podnikatelské strategie byl zcela nezbytný.

Obr. 4 - Graf výdajů společnosti PRO-MIN v letech 2006 – 2011



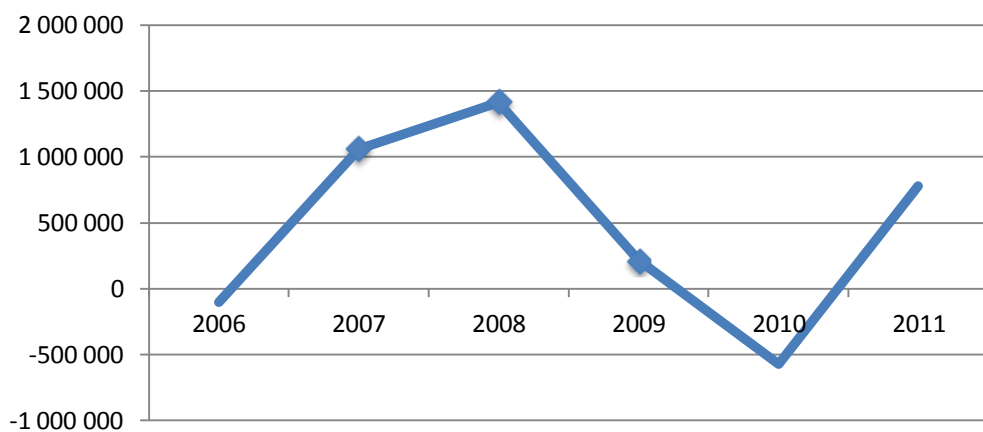
Vlastní úprava, zdroj: daňová přiznání za rok 2006 – 2011 poskytnutá podnikatelem v požadované úpravě

Stavebnictví, což je aktuálně majoritní podnikatelskou činností společnosti PRO-MIN, je velmi materiálově náročnou oblastí, kdy právě náklady spojené s nákupem vstupů hrají významnou roli v celkových nákladech společnosti. Vývoj nákladů společnosti zde bude analyzován pouze stručně, neboť se otázce nákladů,

respektivě pořízení vstupů, bude podrobněji věnovat následující praktická část práce. Meziroční změny celkových výdajů v letech 2006 až 2010 vykázaly růst, a to i přes snížení příjmu v roce 2009 a 2010, je zde ale viditelné určité zpomalování růstové tendence. Kladně je možné hodnotit rok 2007, kde i přes 259 % meziroční nárůst příjmů, výdaje vzrostly pouze o 130 %. Pozitivní vývoj je zaznamenán také v roce 2011, kdy celkové výdaje klesly meziročně o 17 % na celkovou částku 4 412 814 Kč, oproti meziročnímu navýšení celkové hodnoty příjmů o 10 %.

Obr. 5 - Graf výsledku hospodaření společnosti PRO-MIN v letech 2006-2011

### Výsledek hospodaření před zdaněním



Vlastní úprava, zdroj: daňová přiznání za rok 2006 – 2011 poskytnutá podnikatelem v požadované úpravě

Začátkem monitorovaného období je rok 2006, kdy ztráta podnikatele vykazovala částku - 102 500 Kč. Jak již bylo patrné z hodnot příjmů a výdajů, prosperující byla firma v roce 2007, kdy hospodářský výsledek vykazoval nejvyšší růst do kladné hodnoty meziročně o 1 134 %, oproti růstu příjmů, který byl pouze o 259 %. Dá se předpokládat, že na pozitivním vývoji se podílela úspěšná optimalizace nákladů nebo zvýšení marží. Rok 2008 vykazoval nominálně nejvyšší zisk za sledované období, který dosáhl částky 1 413 686 Kč, jeho meziroční růst se však zpomalil na 33 %. V roce 2009, který byl již ovlivněn finanční recesí, společnost sice dosáhla kladného hospodářského výsledku a došlo k poklesu trendu růstu o 85 %. Kritickým pro oblast

hospodaření firmy PRO-MIN byl rok 2010, kdy se výsledek propadl meziročně o 367 % do ztráty -575 195 Kč. Jak již vykazovaly předchozí analyzované hodnoty, v roce 2011 firma opětovně dosáhla pozitivního hospodářského výsledku na úrovni 777 712 Kč, který sice není možné z nominálního pohledu považovat za výjimečně úspěšný, v meziročním srovnání ale přinesl nárůst zisku o 235 % jako kombinace zvyšování příjmů a zároveň snižování výdajů podnikatele.

## **2.2 Organizační struktura společnosti**

Nákup je úzce spojen s pojmem nákladů neboli vstupů, výrobního procesu, případně jiné podnikatelské činnosti. Z pohledu manažerského účetnictví je možné náklad chápat jako hodnotově vyjádřené vynaložení ekonomických zdrojů podniku, které jsou zajištěny převážně nákupem, za určitým účelem, související se všemi ekonomickými činnostmi společnosti.<sup>31</sup> Každý nákup je v podstatě pro společnost provozním nákladem nebo investicí.

Oddělení nákupu je přímo propojené s ostatními jednotkami organizační složky podniku. Pro vyhodnocení aktuálních procesů v rámci řízení nákupu společnosti je potřeba znát také organizační strukturu podnikatelského subjektu. Obecně je možné říci, že hlavním cílem organizační struktury je co nejefektivnější organizování činností, úloh, zodpovědností a lidské práce v rámci vytváření výkonu za účelem dosažení co nejvyššího zisku. Dědina ve své práci definuje základní prvky organizační struktury jako „*dělbou práce, členění na organizační jednotky, model pravomoci, rozpětí řízení a mechanismy koordinace činností.*“<sup>32</sup>

Dlouhodobým procesem vývoje typů organizačních struktur vznikl jejich charakteristický vzhled pyramidy. Přesto není tento vývoj zcela ukončen a stále v praxi existuje často mnoho hybridních forem struktur. Jednotlivé typy jsou specifické svými základními vlastnostmi, jež odrážejí „*náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc a členitost organizačních prvků.*“<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Popesko, ref. 11, s. 32

<sup>32</sup> Dědina, ref. 12, s. 16

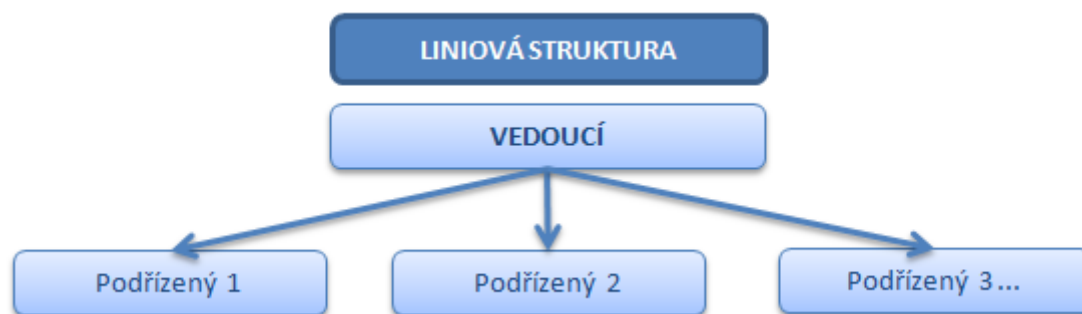
<sup>33</sup> Cejthamr, ref. 15, s. 203



Nejpoužívanější klasifikace vychází z dělby jednotlivých pravomocí a dělí organizační strukturu na liniovou (označována také jako „lineární“), funkcionální, štábní nebo kombinovanou.<sup>34</sup>

Liniová struktura je považována za prvotní vývojový stupeň organizace útvarů. Je typická právě pro menší organizace, s jedním stupněm v řízení podniku. V případě rozšiřování předmětu podnikání však dochází v této struktuře k problémům vyplývajícím z chybějící odborné znalosti vedoucího pracovníka, kterým je převážně majitel společnosti. Liniová struktura je typická přímou a příkazovací pravomocí v rámci vertikálního, neboli liniového řízení. V případě růstu podniku na 50 zaměstnanců a tím i rozšíření rozpětí řízení je doporučeno přejít k dalšímu stádiu organizační struktury, kterou je například štábní nebo funkcionální organizační struktura.<sup>35</sup>

Obr. 6 – Liniová organizační struktura



Vlastní úprava, zdroj: Cejthamr<sup>36</sup>

Funkcionální organizační struktura se vyznačuje právě funkcionálními prvky a vazbami mezi jednotlivými zaměstnanci a manažery podniku, kdy je tento typ definován jako řízení „*funkčně specializovanými vedoucími, mnohostrannými*“

<sup>34</sup> Veber, ref. 14, s. 126

<sup>35</sup> Cejthamr, ref. 15, s. 204

<sup>36</sup> Tamtéž, s. 204

*vazbami a specializovanou pravomocí a odpovědností*<sup>37</sup>, kdy vedoucí pracovník v podstatě zodpovídá za určenou funkci.

Dalším stupněm je štábní struktura řízení organizace, která vychází ze základní liniové struktury, ale vymezený štábní útvar vykovává převážně poradní činnosti a funkci k zajištění kvalifikovaných manažerských rozhodnutí vedoucích jednotlivých linií a útvarů, jedná se například o pracovníky IT oddělení, ekonomy a účetní nebo personalisty.<sup>38</sup> Mezi další typy patří například struktura maticová, výrobní, dále ostatní účelové organizační struktury, strategické podnikatelské jednotky a jiné.<sup>39</sup>

V praxi dochází pouze ojediněle k přesnému zařazení organizace konkrétní společnosti do jediného typu organizační skupiny. Častým jevem je naopak kombinovaná organizační struktura, kdy pro účely této práce bude představena právě struktura liniově štábní, kdy je řízení podnikových aktivit svěřeno vedoucím pracovníkům na úrovni liniové struktury s poradním dohledem štábních odborných zaměstnanců. Z původně sestavených štábních jednotek a oddělení dochází k rozšíření na jednotlivé linie. Negativem této struktury může být existence a určitý rozpor v řízení u většího počtu liniových vedoucích pracovníků.<sup>40</sup>

---

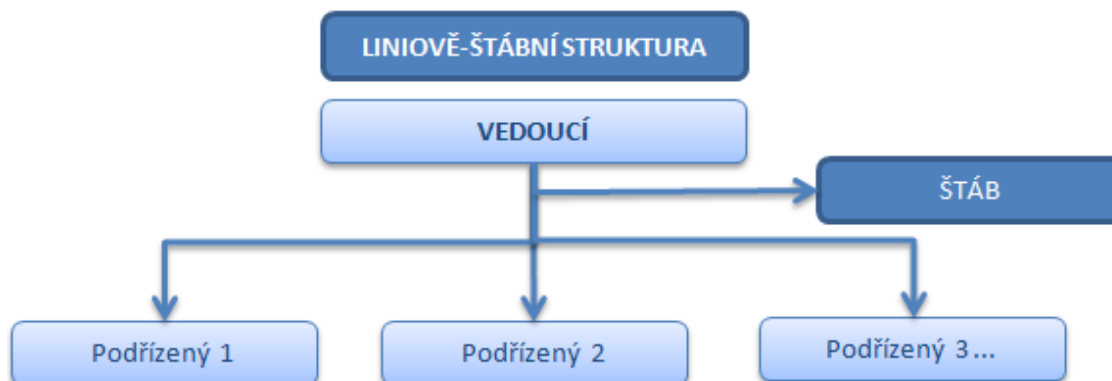
<sup>37</sup> Veber, ref. 14, s. 126

<sup>38</sup> Cejthar, ref. 15, s. 204

<sup>39</sup> Tamtéž, s. 205

<sup>40</sup> Tamtéž, s. 205-207

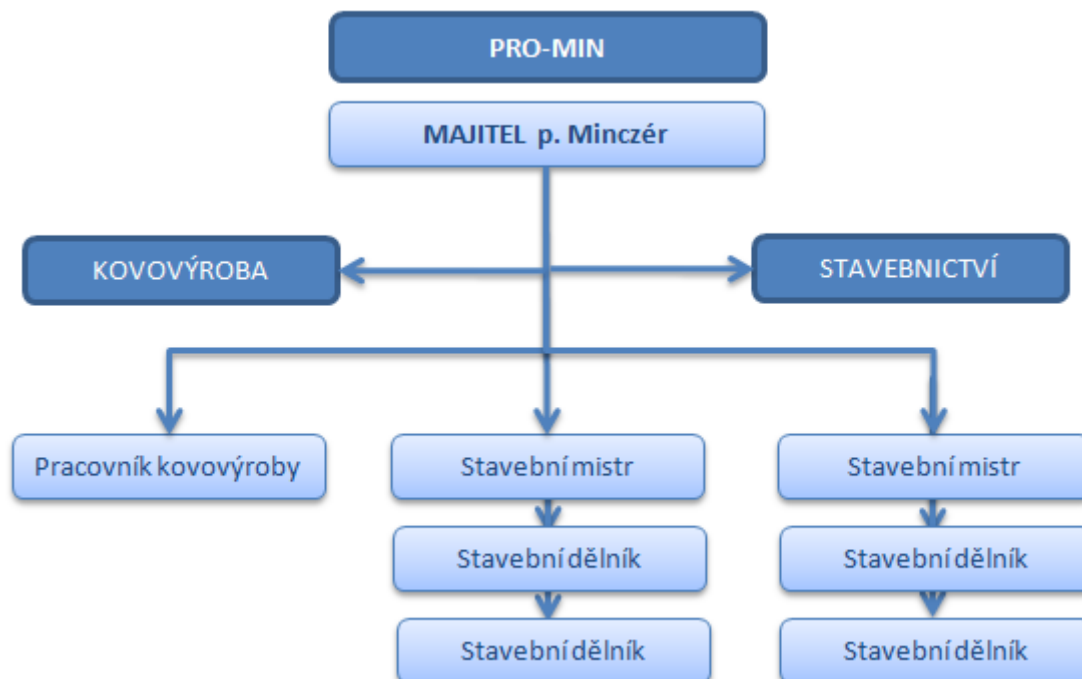
Obr. 7 – Liniově štábní organizační struktura



Vlastní úprava, zdroj: Cejthamr<sup>41</sup>

S ohledem na velikost podniku, také organizační struktura společnosti PRO-MIN vychází z kombinovaného typu liniově štábního modelu (viz. obr. 8).

Obr. 8 – Organizační struktura společnosti PRO-MIN



Vlastí úprava

<sup>41</sup> Cejthar, ref. 15, s. 209

Typickým znakem je jediná osoba na řídicím stupni, převážně majitel společnosti, řemeslník nebo obchodník<sup>42</sup>, kterým je v konkrétním případě monitorované společnosti pan Minczér. Majitel společnosti v počátku své aktivity vykonával podnikatelskou činnost pouze sám bez zaměstnanců jako osoba samostatně výdělečně činná. V roce 2000 zaměstnal prvního pracovníka, v roce 2002 se jeho společnost rozšířila o další dvě osoby. V současné době podnik zaměstnává kromě majitele dalších sedm osob. S ohledem na počet zaměstnanců je společnosti PRO-MIN řazena mezi mikropodniky, neboť nepřesáhla počet 10 zaměstnanců a roční obrát společnosti je pod úrovní 2 mil. EUR v souvislosti s klasifikací podniků dle jejich velikosti.<sup>43</sup>

### ***2.3 Nákupní proces v rámci výrobní činnosti společnosti PRO-MIN***

V této kapitole práce budou představeny teoretické poznatky v oblasti nákupní strategie a řízení nákupu, které budou poté využity během modelace případové studie, postavené na základech konkrétní společnosti PRO-MIN.

#### **2.3.1 Objekt nákupu a jeho klasifikace**

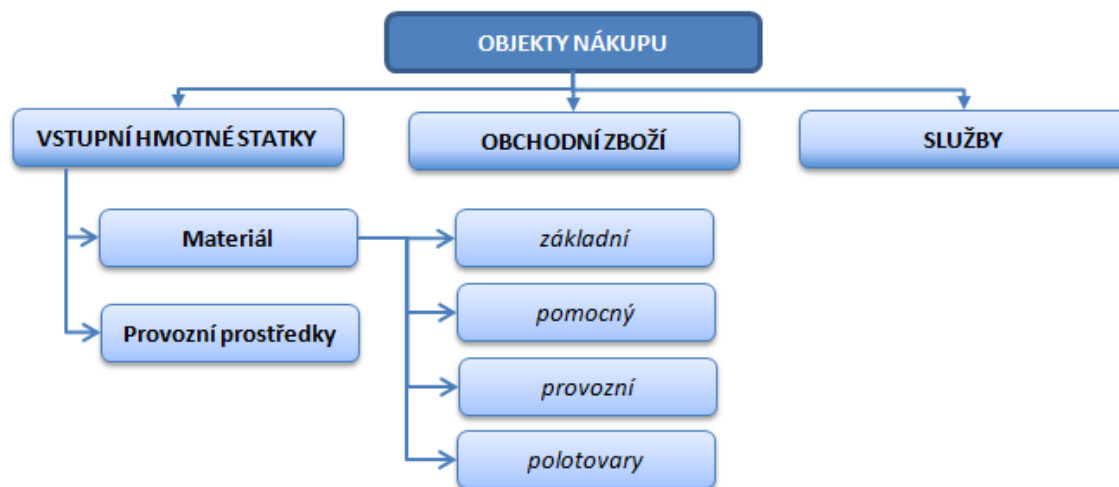
Pro tyto účely je nezbytné definovat objekt nákupu a jeho rozdělení s ohledem na nákladovou klasifikaci, případně klasifikace objektů nákupu. Nákupní proces je vztah mezi dodavatelem, který nabízí a odběratelem v pozici kupujícího, kdy jakožto objekt nákupu vystupují různé vstupy, neboli zboží, a služby, na pozici předmětu nákupu.

---

<sup>42</sup> Cejthar, ref. 15, s. 204

<sup>43</sup> Veber, ref. 13, s. 19

Obr. 9 – Objekty nákupu



Vlastní úprava, zdroj: Lukoszová<sup>44</sup>

V praxi nejpoužívanějším způsobem členění objektů nákupu vychází z různých stupňů zpracování, které rozlišují:

- ✓ vstupní suroviny je možné definovat jako produkty ve velmi nízkém stupni zpracování, často zcela nezpracované v původním stavu, které jsou přírodního typu těžené, nebo získané v zemědělství. Kvalita se odvíjí od geografických podmínek lokality, kde byly pořízeny. Znakem surovin je jejich náročnost na objem a prostor, což znamená vyšší dopravní a skladovací náklady<sup>45</sup>;
- ✓ dalším stupněm je základní materiál a meziprodukty, což jsou již zpracované prvotní suroviny, ze kterých vznikly produkty pokročilého stupně.<sup>46</sup> Podnik je pak dále upravuje v rámci svého výrobního procesu a stávají se součástí finálního výrobku. Na tyto vstupy je kladen vyšší nárok na kvalitu, standardizaci parametru i zvýhodnění množstevní ceny. Jedná se převážně o dodávky od dlouhodobých obchodních partnerů;

<sup>44</sup> Lukoszová, ref. 6, s. 9

<sup>45</sup> Lukoszová, ref. 6, s. 9

<sup>46</sup> Gros, ref. 8, s. 12

- ✓ součástí podnikových vstupů je také doplňkový režijní materiál, který není přímo spotřebován během výroby, ale je nezbytný pro provoz podniku, zajištění servisu a oprav veškerých zařízení a strojů využívaný pro výrobní i nevýrobní aktivity. Jako příklad slouží různé nástroje, kancelářské potřeby, obleky, ochranné pomůcky a jiné. Tento materiál není náročný na držení finančních prostředků z důvodu menších objemů;
- ✓ komponenty, polotovary a díly jsou dalším stupněm v procesu zpracování, který představuje již určité výrobky nebo dokonce výrobní sestavy připravené bez nutnosti další úpravy k instalaci do finálního výrobku. Specializace a standardizace technických parametrů je již zcela nezbytná. Typická je vysoká kvalita a dlouhodobá spolupráce mezi dodavatelem a kupujícím;
- ✓ posledním stupněm dle úrovně zpracování jsou výrobní zařízení nebo investiční celky, které si můžeme v praxi představit jako konkrétní výrobní linku nebo zařízení, případně nabídky nebo technické vybavení, jako jsou počítače, sítě nebo systémy. Jedná se o vysoké náklady s nutností zaměření na vysokou kvalitu, zvýšení efektivnosti a úspornosti provozu včetně servisních služeb;
- ✓ markantní podíl na nakupovaných vstupech mají také služby, neboť jejich outsourcing (situace, kdy podnik tyto činnosti nezajišťuje vlastními silami, ale formou nákupu služeb od jiných, cizích organizací neboli dodavatelů) znamená značnou úsporu nákladů, převážně u menších podniků, kde by jinak vznikal požadavek značnou univerzálnost jednotlivých pracovníků. Jde například o úklidové služby, hlídání objektů, poradenství, údržbu a jiné<sup>47</sup>.

Výše uvedené členění nákladů jakožto objektů nákupu organizace je použito také pro klasifikaci výdajů společnosti PRO-MIN (viz. tab. 2)

---

<sup>47</sup> Lukoszová, ref. 6, s. 9

Tab. 2 – Klasifikace výdajů společnosti PRO-MIN v roce 2011

Rok 2011	Stavební činnost	Kovovýroba	Úklid a ostatní činnosti	Celkem
	81%	16%	3%	100%
<b>Výdaje celkem</b>	<b>3 574 379 Kč</b>	<b>706 050 Kč</b>	<b>132 384 Kč</b>	<b>4 412 814 Kč</b>
<b>Materiál</b>	<b>2 131 779 Kč</b>	<b>418 450 Kč</b>	<b>82 584 Kč</b>	<b>2 632 814 Kč</b>
<i>suroviny</i>	<i>121 279 Kč</i>	<i>25 600 Kč</i>	<i>0 Kč</i>	<i>146 880 Kč</i>
<i>základní materiál</i>	<i>1 905 500 Kč</i>	<i>354 000 Kč</i>	<i>9 500 Kč</i>	<i>3 650 000 Kč</i>
<i>režijní materiál</i>	<i>47 000 Kč</i>	<i>5 000 Kč</i>	<i>73 084 Kč</i>	<i>125 084 Kč</i>
<i>polotovary</i>	<i>58 000 Kč</i>	<i>33 850 Kč</i>	<i>0 Kč</i>	<i>91 850 Kč</i>
<b>Výrobní zařízení</b>	<b>98 000 Kč</b>	<b>22 000 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>120 000 Kč</b>
<b>Investice</b>	<b>1 053 000 Kč</b>	<b>208 000 Kč</b>	<b>39 000 Kč</b>	<b>1 300 000 Kč</b>
<b>Služby</b>	<b>81 000 Kč</b>	<b>16 000 Kč</b>	<b>3 000 Kč</b>	<b>100 000 Kč</b>
<b>(Personální náklady)</b>	<b>210 600 Kč</b>	<b>41 600 Kč</b>	<b>7 800 Kč</b>	<b>260 000 Kč</b>

Vlastní úprava, modelový příklad na základě výsledků hospodaření a informací od majitele společnosti

Výdaje společnosti PRO-MIN činily v roce 2011 dle daňového priznání částku 4 412 814 Kč. Jednotlivé náklady společnosti jsou vertikálně rozděleny podle předmětu podnikání, kdy primární aktivitou společnosti PRO-MIN je ve sledovaném roce stavební činnost a přidružené práce v rozsahu 81 % z celkových výdajů společnosti, což znamená částku 3 574 379 Kč. Druhou významnou aktivitou je kovovýroba, jejíž celoroční výdaje dosáhly úrovně 706 050 Kč, tzn. 16 % z celkových výdajů. Zbývající 3 % část tvoří úklid a ostatní výdělečné a podpůrné aktivity, jako je například doprava.

V rámci horizontálního členění jsou náklady společnosti rozděleny na objekty nákupu podle stupně rozpracování (6, str. 9), dále zahrnují náklady spojené s pořízením dlouhodobých investic v podobě hmotného a nehmotného majetku a personální náklady zahrnující hrubé mzdy zaměstnanců včetně povinných odvodů.

Markantní část nákladů společnosti tvoří materiál spojený s výrobou v oblasti stavebnictví, přesněji s realizací stavebního díla a kovovýroby. Celkové výdaje za nákup materiálu v roce 2011 byly v částce 2 632 814 Kč. Právě v této oblasti má

společnost nejvyšší potenciál k řízení nákupu a tím optimalizaci převážně přímých, a tím i celkových nákladů společnosti.

Výrobní zařízení zahrnují pořízení a nákup strojů a technologických zařízení v hodnotě 120 000 Kč sloužících k automatizaci práce ve stavebnictví a kovovýrobě, následně vedených v účetnictví jako hmotná, movitá aktiva.

Investice v celkové částce 1 300 000 Kč představují náklady spojené s rozšířením provozních prostorů společnosti PRO-MIN, konkrétně vybudování čtyř kanceláří v půdní vestavbě a nového parkoviště, jež umožňují také zvýšení výkonu a rozsahu podnikatelské činnosti v následujících letech. Z účetního pohledu se jedná o nemovitý majetek.

Služby zahrnují náklady spojené s úklidem a ostrahou firemního prostoru, poradenskou službu a účetní servis, dále zajištění elektřiny, přívod vody a ostatní režijní náklady spojené s provozem každé společnosti.

### **2.3.2 Strategie řízení nákupu**

Jak je patrné z hospodářských výsledků společnosti PRO-MIN, nákup, převážně zahrnující výrobní materiál a dlouhodobé investice do aktiv společnosti, tvoří významnou hodnotu ovlivňující nejen hospodářský výsledek společnosti, ale také hospodárnost a efektivnost veškerých činností v rámci vykonávání předmětu podnikání.

Z obecného pohledu existuje velké množství rozmanitých možností a strategií řízení nákupu.<sup>48</sup> Volba vhodné organizace nákupu podniku závisí na několika faktorech, které je potřeba správně vyhodnotit, včetně vstupních podnikatelských podmínek, případně podmínek v době optimalizace nákupních procesů. Důležité není pouze korektní nastavení nákupního oddělení a jeho veškerých aktivit v době zahájení podnikatelské činnosti, ale také průběžné monitorování celého procesu v průběhu podnikání, neboť každá společnost i její prostředí prochází určitým vývojem a v praxi jsou často vyžadovány změny v oblasti nákupních funkcí a jejich uspořádání

---

<sup>48</sup> Tomek, ref. 7, s. 84



za účelem udržení vysoké míry efektivnosti a s tím související konkurenceschopnosti v tržním prostředí.

Tomek a Hofman ve své publikaci uvádějí zásadní pravidla pro řízení a organizaci nákupu společnosti:

- ✓ Formu organizace a řízení nákupu je nezbytné zvolit tak, aby společnost dosahovala plnění svých cílů včetně cílu nákupu s minimálními náklady.
- ✓ Jak již bylo zmíněno, existuje mnoho způsobů řízení nákupu, a proto není možné definovat jednu univerzální a obecně použitelnou formu. Teorie řízení nákupu nám dávají pouze určitá doporučení s ohledem na charakteristické rysy některých oborů a příklady vzniklé v konkrétním tržním prostředí.
- ✓ S přihlédnutím k výše uvedeným faktorům autoři upřednostňují navrhnout strategii řízení jako kompromis zohledňující stávající podmínky a již v praxi úspěšně využívanou organizační úpravu nákupních procesů jiné prosperující společnosti.<sup>49</sup>

Také jsou podstatné faktory, které jakýmkoliv přímým nebo nepřímým způsobem ovlivňují organizaci nákupu, neboť mají dopad na míru efektivnosti jeho procesů. Obecně, v případě výrobních i nevýrobních organizací, se jedná o velikost a zaměření podnikatelského subjektu, míru vlivu nákupu na celkový výsledek hospodaření a efektivnost podnikání, model organizační a řídicí struktury podniku, míru dynamiky rozvoje podnikání, rozsah nakupovaných objektů a jeho sortiment, rozsah nutných aktivit v rámci nákupních činností a možnost nebo nemožnost vyčlenění pracovníka pouze pro oblast nákupu, tudíž personální obsazení.<sup>50</sup>

Dále ekonomické teorie řízení nákupu představují dvě základní varianty organizace nákupu, které jsou v praxi často vzájemně propojené. Jedná se o tzv.:

- ✓ Procesní
- ✓ a útvarovou organizaci nákupu.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Tomek, ref. 7, s. 9

<sup>50</sup> Gros, ref. 8, s. 111

<sup>51</sup> Novotný, ref. 10, s. 74

Procesní řízení nákupu se zabývá způsoby organizace a možnostmi uspořádání nákupního útvaru a jeho funkcí. V úvodu je nezbytné specifikovat jednotlivé činnosti nákupu v konkrétních podmínkách podniku, zhodnotit vlastní zdroje a kapacitu a rozhodnout, které z potřeb budou zajišťovány externími dodavateli a které ve vlastní režii. Například u nevýrobních forem nákupu, převážně služeb, je často využíván outsourcing, který vede ke snížení nákladů na nákup. Naopak u výrobních nákladů je efektivnější využití vlastních zdrojů k zajištění potřebné a stabilní kvality vstupů a tím zvýšení konkurenceschopnosti finálního produktu. Kromě rozhodnutí o základní podobě nákupu je v rámci nastavení procesů organizace nákupní činnosti potřeba zvolit, také jak budou jednotlivé činnosti útvaru vykonávány, to znamená, kdo za ně bude zodpovědný, využití manuální formy nebo automatizace pomocí vybraného informačního systému. Naopak útvárová organizace nákupu řeší pozici nákupní jednotky v rámci společnosti a vnitřní systém nákupního oddělení s ohledem na účelné a efektivní vynaložení zdrojů podniku.<sup>52</sup>

### **2.3.3 Organizace nákupu společnosti PRO-MIN**

Řízení nákupu společnosti PRO-MIN vychází z podstaty jejího předmětu podnikání. Pro stavebnictví je typický vysoký podíl materiálových nákladů a s tím spojený význam nákupního procesu v rámci produkce stavebního díla. Proto také v analyzované společnosti, jejíž zisky tvoří převážně výstavba nemovitostí, částečně kovovýroba, je značný dopad nákupu a jeho strategie na výstupy celé společnosti, včetně efektivnosti a hospodárnosti všech procesů. Dalším faktorem ovlivňujícím organizaci nákupu je velikost organizace a její struktura. U společnosti PRO-MIN se jedná o tzv. mikropodnik se sedmi zaměstnanci, jehož řízení je postaveno na principu částečné liniově štábní struktury, kdy za vedení a rozhodování v rámci celé společnosti zodpovídá její majitel. Funkce nákupu nebyla oficiálně přidělena, proto ji má ve své kompetenci pouze majitel včetně organizace nákupního procesu. Ve výjimečných případech na základě jeho výzvy nebo žádali si to urgentní situace, zajišťuje nákup pověřený pracovník stavby.

---

<sup>52</sup> Novotný, ref. 10, s. 74

Základní stavební materiál převážně pro první fázi realizace stavebního díla je neměnný. Následná výstavba již vyžaduje specifický materiál a technologie dle požadavku konkrétního zákazníka.

Veškeré činnosti spojené s nákupem jsou vykonávány manuálně, to znamená, že neexistuje žádný informační systém monitorující tyto procesy. Společnost nevlastní žádné skladovací prostory. Stavební materiál je však možné krátkodobě uskladnit na pozemku podniku.

S ohledem na logistiku nákupu firma PRO-MIN disponuje vlastními nákladními automobily a zároveň jakožto součást své obchodní činnosti nabízí také zajištění dopravy.

### **2.3.4 Tvorba organizace nákupu**

Vzhledem k výše uvedeným teoretickým poznatkům dochází k tvorbě a nastavení řízení nákupní jednotky v rámci procesní organizace. Přípravu organizace a strategie řízení nákupu včetně projektové dokumentace a plánu řadíme mezi tvůrčí aktivitu, kdy je potřeba důkladně analyzovat veškeré interní a externí podmínky a dostupné nástroje.<sup>53</sup>

Tvorba organizační struktury nákupního útvaru je relativně náročný proces, který zahrnuje mnoho různých aktivit a etap, jako je analýza struktury lokálních dodavatelů, etapa hledání a prostorového přiřazení zdrojů se zaměřením na blízkost dodavatele, jeho doplňkové služby, dodací lhůty a jiné.<sup>54</sup>

V rámci této práce je představena zjednodušená teorie Lukoszové (6), dle které prochází nastavení organizace nákladů čtyřmi základními fázemi (viz obr. 7), kdy jako první je v rámci postupné vývoje fáze průzkumu, která mapuje lokální trh, dále shromažďuje dostupné informace vyhovujících dodavatelů a jejich nabídky. Následuje fáze analytická, jež hodnotí konkrétní získané nabídky a na jejich základě připravuje strategii nákupních procesů. Dalším nezbytným krokem je predikce očekávané produkce a z ní vyplývající materiálové potřeby, kdy společnost

---

<sup>53</sup> Synek, ref. 4, s. 240

<sup>54</sup> Vávrová, ref. 5, s. 367-368

připravuje předpokládaný plán spotřeby materiálu a realizace nákupu s ohledem na časové a množství požadavky. V projekční fázi pak na základě výše získaných informací a podkladu dochází k výběru vhodných metod, postupů a cílů pro oblast nákupu, případně celé logistiky, která je s nákupním procesem úzce spojená.

Obr. 10 – Fáze tvorby nákupní strategie



Vlastní úprava, zdroj: Lukoszová<sup>55</sup>

Jakožto součást projekční fáze nastavení organizace nákupního útvaru je stanovena také strategie nákupu podle obecných pravidel, kdy je potřeba dodržovat určitou logickou posloupnost jednotlivých etap a kroků s dlouhodobým výhledem, přihlížet k výši nákladů spojených s vybranou aktivitou, dále kapacitu vlastních zdrojů a přidělení zodpovědnosti za nastavení a řízení procesů. Nákupní strategie má za cíl definovat alespoň čtyři zásadní oblasti a to materiálovou strategii, strategii řízení zásob, strategii nákupu programů a informačních systému a strategii dodavatelsko-odběratelských vztahů.<sup>56</sup>

## 2.4 Realizace nákupu

Existujeme mnoho faktorů, které mají přímý dopad na konečný způsob a metody řízení nákupu, včetně jeho realizace a výběru zodpovědné nákupní skupiny, a to převážně:

- ✓ Finální využití objektu nákupu, kdy je potřeba zohlednit, zda se jedná o nákup výrobního, případně režijního materiálu a služeb nebo investiční nákup za účelem pořízení dlouhodobých aktiv.<sup>57</sup> Jakožto součást strategie se využívá různých postupů při nákupu základního výrobního materiálu, nebo například nákupu informačních systémů a výpočetní techniky, kdy je často sestaven speciální tým pracovníků zodpovědný za tuto investici.

<sup>55</sup> Lukoszová, ref. 6, s. 16

<sup>56</sup> Tamtéž, s. 17

<sup>57</sup> Gros, ref. 8, s. 100

- ✓ Fáze nákupního procesu, která ovlivňuje převážně složení nákupní skupiny a rozhodujících osob, a to s ohledem na fakt, zdali se jedná o etapu plánování nákupní organizace, kdy rozhoduje převážně management společnosti, nebo již přímo o běžný operativní a výrobní nákup, který může být delegován na zodpovědného pracovníka nižší úrovní řízení.
- ✓ Význam má také složitost nakupovaného objektu, kdy jsou různé postupy u schválení jednotlivé nákupní položky a investičního celku s dlouhodobou užitností a vyšší hodnotou.
- ✓ Nákladnost nákupu se odvíjí od ceny a hodnoty nakupovaného objektu, kdy se dá předpokládat, že o hodnotné nákupní investici rozhodují vedoucí pracovníci vyšší úrovně do výše stanového finančního limitu pro schvalování nákupu, případně přímo majitel společnosti, a celý proces přípravy nákupu prochází podrobnou analýzou.
- ✓ Posledním faktorem, který má dopad na formu nákupní činnosti je typ nákupu, který je možné rozdělit na nákup nový, opakovaný nebo modifikovaný. Kdy na příklad u opakovaných nákupů je neefektivní a zbytečné procházet stále celým procesem výběru a schvalování nákupu opakujícího se objektu, například výrobního materiálu. Naopak je tomu u zcela nových objektů nákupu.<sup>58</sup>

Organizaci nákupu společnosti PRO-MIN je možné klasifikovat podle spotřeby a přiřazení objektu nákupu k výkonu různého předmětu podnikání, to znamená nákup pro stavební útvar, nákup pro kovovýrobu a nákup pro ostatní činnosti.

Dále se organizace nákupu dělí na nákup výrobního, případně režijního materiálu a investiční nákup dlouhodobého majetku.

#### **2.4.1 Nákup materiálu**

Schvalování a rozhodování o nákupu výrobního nebo režijního materiálu podléhá majiteli společnosti. Aktuálně nejsou nastaveny žádné finanční limity pro schválení nákupu jiným pracovníkem firmy.

---

<sup>58</sup> Gros, ref. 8, s. 101

Provozní nákup společnost PRO-MIN představuje z větší části suroviny, základní materiál, režijní materiál, případně polotovary pro stavební průmysl. Stavebnictví je odvětví velmi náročné na výrobní materiál. Jeho charakteristikou je také určitá jedinečnost každého stavebního díla, což neumožňuje automatizaci nákupních procesů pro jednotlivé projekty. Výdaje spojené s nákupem výrobního materiálu v roce 2011 dosáhly výše 2 632 814 Kč, z toho 2 132 779 Kč byly náklady spojené se stavební činností podniku. Proto se práce zaměřuje právě na tyto nákupní objekty.

Bohužel vzhledem k objemu stavebního materiálu není příliš efektivní dlouhodobě v předstihu pořizovat vstupní materiál, neboť náklady spojené se skladováním by výrazně ovlivnili efektivnost a hospodárnost celého procesu. Výhodou tohoto odvětví je, že část materiálu je možné skladovat přímo na pozemku plánované výstavby, bez dalšího požadavku na skladovací prostory. V tomto případě ale dochází ke zvýšení rizika ztráty, poškození, případně odcizeních stavebního materiálu a tím navýšení vstupních nákladů procesu výstavby.

I přes jedinečnost každého stavebního projektu je možné předpokládat využití některého základního stavebního materiálu, kdy se jedná o opakovaný typ nákupu od ustálených dodavatelů a individuálně nakupovat pouze specifické části a polotovary dle požadavků konkrétního zákazníka. Což umožňuje částečné dlouhodobé plánování a organizaci nákupu.

#### **2.4.2 Investiční nákup**

Investiční nákup zahrnuje pořízení nehmotného i hmotného majetku, představující převážně dlouhodobá movitá a nemovitá aktiva. V případě společnosti PRO-MIN se jedná hlavně o provozní prostory, případně pozemky na kterých je vykonávána podnikatelská činnost, dále osobní a nákladní automobily, strojní a technologická zařízení potřebná k výkonu práce ve stavebním oboru i oboru kovovýroby. Dále pak výrobní technologie a inventář.

Právě organizace pořízení určitého investičního celku a jiných finančně náročných nákupů, které mají dlouhodobý dopad na efektivnost společnosti, její obchodní

vztahy nebo hodnotu firmy, je organizačně složitější, což se také týká procesu Schvalování a zapojení nákupní skupiny.<sup>59</sup>

### 2.4.3 Financování investic

V případě pořízení finančně nákladného majetku nebo věci je potřeba zvážit z jakých prostředků bude nákup financován.

Existují tři primární zdroje, a to:

- ✓ Financování z vlastního kapitálu, což může být například ze základního kapitálu společnosti, který však je již převážně v podobě majetku společnosti. Hlavním zdrojem jsou tedy nerozdělené zisky společnosti z předchozích účetních období.
- ✓ Financování z cizího kapitálu, převážně formou úvěrů poskytnutých bankovními institucemi za účelem investice;
- ✓ nebo pomocí leasingu.<sup>60</sup>

Prvním zmíněným způsobem je financování investice pomocí vlastních finančních zdrojů, mezi které se mohou řadit, kromě interních prostředků vzniklých jako zisk podniku za předchozí aktivity, také externí vlastní zdroje ve formě vkladů nových partnerů a navýšení základního kapitálu společnosti.

O vhodnosti využití vlastního kapitálu rozhoduje jeho dostupnost v dostatečném a potřebném množství, očekávaná výnosnost investice, která pokryje vniklé náklady. Vynaložení větších finančních prostředků však může zhoršit nebo dokonce zpomalit provozní financování, kdy společnost nebude mít potřebné finanční prostředky na běžný provoz podniku.

Je běžnou praxí pro financování dlouhodobého majetku využít cizí zdroje a to tak, aby doba splácení byla v souladu s investičním průběhem.<sup>61</sup>

Neplatí pravidlo, že je vždy vhodné financovat investice z vlastních zdrojů, ale je potřeba přihlížet k rentabilitě aktiv a struktury kapitálu. Během optimalizace

---

<sup>59</sup> Gros, ref. 8, s. 101

<sup>60</sup> Scholleová, ref. 16, s. 142

<sup>61</sup> Tamtéž, s. 142-146

kapitálové struktury je potřeba zvážit také možnost, že využití cizího kapitálu může být výhodnější z důvodu snížení možných rizik.<sup>62</sup>

Poslední uvedenou možností financování je leasing, který dává podnikateli možnost pořízení určitého majetku, potřebného pro svou podnikatelskou činnost, bez nutnosti jeho koupě, kdy je majetek stále vlastněn pronajímatelem, ale používá ho pronajímatel. Mezi výhody leasingu patří absence vynaložených prostředků v hotovosti nebo omezení ztrát vzniklých zastaráváním majetku a strojních zařízení. Negativní stránkou leasingu je navýšení splátek o úrok a poplatky společnosti nebo omezení vlastnických práv k pronajaté věci, která je stále vlastněna leasingovou společností.<sup>63</sup>

Mezi hlavní investiční nákupy společnosti PRO-MIN za dobu jejího podnikání patří pořízení základního majetku ve formě provozní budovy v roce 1992, který byla financována úvěrem ve výši 750 000 Kč, splatným na čtyři roky.

V roce 2000 pan Minczér zakoupil první užitkové vozidlo Škoda, s nosností do 600 kg, hrazené z vlastních zdrojů.

V průběhu následujících dvou let zakoupil další dva užitkové vozy a to VW Transporter valník, s nosností 1000 kg a nákladní vůz Avia A31 sklápěč, s nosností do 3500 kg. Tyto vozy slouží kromě firemního využití i k poskytování služeb v oblasti dopravy. Nákup automobilů byl hrazen pomocí leasingu se splatností na 5 let, kdy po uplynutí této doby a úplnému uhrazení dlužné částky včetně úroků byla vozidla převedena do majetku společnosti.

Rok 2009 znamenal pro společnost výrazné investiční náklady, kdy celkový objem výdajů rostl navzdory klesající tendenci na straně příjmu. Do majetku společnosti byly přiřazeny další přílehlé pozemky sousedící s provozovnou podniku. Zároveň došlo k nákupu čtvrtého nákladního vozu typu Avia A31 T, plachtová nástavba, s nosností do 3500 kg.

---

<sup>62</sup> Scholleová, ref. 16, s. 77

<sup>63</sup> Tamtéž, s. 145



V souladu se zákonem č. 47/2002 o podpoře malého a středního podnikání, získal pan Minczér v roce 2011 dotaci z Evropské unie na podporu malých a středních podniků, ve výši 1 300 000 Kč. Touto částkou bylo hrazeno rozšíření stávající provozovny. Vznikly tak čtyři nové kanceláře na úrovni půdní vestavby, včetně úpravy přilehlého parkoviště, jehož pozemek byl zakoupen v roce 2009. Součástí dotace bylo i pořízení kancelářské výpočetní techniky.

Tato dotace byla podmíněna vznikem dvou nových pracovních míst, po dobu minimálně pět let. Veškeré tyto investice se zároveň podílejí na zvýšení hodnoty celého podnikatelského subjektu.

## ***2.5 Plánované nákupní investice***

Majitel organizace v současné době zvažuje investici do pořízení stavebního stroje-kolové rypadlo Komatsu PW160-7EO. Vyšší technické vybavení je nezbytným nástrojem k udržení konkurenceschopnosti v neustále se rozvíjejícím tržním prostředí, kde také díky globalizaci dochází k navýšení počtu potenciálních konkurenčních společností.

Prodejní cena kolového rypadla Komatsu PW160-7EO je 3 341 120 Kč včetně DPH.

Místní trh nabízí pronájem rypadla Komatsu PW160 za cenu 4 207,50 Kč včetně DPH v případě pronájmu na více než 30 dní, 4 720,5 Kč za období 9 – 30 dní nebo 4 950 Kč v případě krátkodobého pronájmu do 9 dní.<sup>64</sup>

Nákup strojního zařízení by byl financován pomocí leasingu, kdy jsou vyhodnoceny a porovnány nabídky dvou leasingových společností.

---

<sup>64</sup> Webové stránky společnosti Raminer [online]. [cit. 2013-01-09]. Dostupný z : [http://www.ramirent.cz/produkt\\_467\\_kolove\\_rypadlo\\_komatsu\\_pw\\_160.htm](http://www.ramirent.cz/produkt_467_kolove_rypadlo_komatsu_pw_160.htm),

Tab. 3 – Podmínky leasingových společností

	leasingová společnost A	leasingová společnost B
akontace	20%	30%
roční poplatek	1800	600
doba splatnosti (v měsících)	60	60
roční úroková sazba	7,8%	8%
roční splátka	<b>649 092 Kč</b>	<b>569 664 Kč</b>
měsíční splátka	54 091 Kč	47 472 Kč
Vlastní úprava		

Leasingová společnost A nabízí roční úrokovou sazbu 7,8 %. Roční poplatek za správu úvěrového účtu je ve výši 1 800 Kč, společnost požaduje 20 % akontaci.

Leasingová společnost B nabízí úrok vyšší o 0,2 pp a to 8 %, zároveň požaduje akontaci ve výši 30 % a roční poplatek 600 Kč. Na první pohled se jeví výhodnější nabídka leasingové společnosti A. Doba splatnosti obou společností je 5 let.

Tab. 4 – Celkové náklady leasingu

	leasingová společnost A	leasingová společnost B
cena pořízení	3 341 120 Kč	3 341 120 Kč
akontace	668 224 Kč	1 002 336 Kč
celkem uhrazeno	3 245 473 Kč	2 848 326 Kč
přeplaceno	572 577 Kč	509 542 Kč
celkové náklady nákupu	<b>3 913 697 Kč</b>	<b>3 850 662 Kč</b>
Vlastní úprava		

Leasingová společnost A má sice nižší úrokovou sazbu za poskytnutí leasingu a zároveň požaduje nižší míru akontace, což se může jevit jako ekonomicky výhodnější nabídka, zvyšuje se tím ale výše požadované půjčky, kdy měsíční platba činí 54 091 Kč a celkové náklady na pořízení strojního zařízení jsou 3 913 697 Kč, kdy dojde k přeplacení původní částky o 572 577 Kč.

U leasingové společnosti B dochází k zapůjčení nižší částky z důvodu 30 % akontace a i přes vyšší roční úrokovou sazbu je měsíční splátka 47 472 Kč a náklady na pořízení vybrané investice zahrnující uhrazenou akontaci a úroky z úvěru dosáhnou

výše 3 850 662 Kč. Náklady nákupu jsou tedy o 63 035 Kč nižší než v případě nabídky leasingové společnosti A.

Leasingová společnost B je tedy i přes vyšší úrokovou sazbu ekonomičtější variantou. Jedinou nevýhodou může být vyšší potřeba vlastních prostředků nezbytných k úhradě akontace.

Tab. 5 – Porovnání nákladů spojených s nákupem a pronájmem strojního zařízení

	leasing	celoroční pronájem	7 dní/měsíčně
1. rok	1 572 600 Kč	1 535 738 Kč	415 800 Kč
2. rok	2 142 864 Kč	3 071 475 Kč	831 600 Kč
3. rok	2 713 128 Kč	4 607 213 Kč	1 247 400 Kč
4. rok	3 283 392 Kč	6 142 950 Kč	1 663 200 Kč
5. rok	3 850 662 Kč	7 678 688 Kč	2 079 000 Kč

Vlastní úprava

V případě celoročního dlouhodobého pronájmu jsou náklady 1 535 738 Kč včetně DPH mírně pod úroveň ročních splátek leasingu včetně akontace. Návratnost pořízení nákupem ve srovnání s pronájmem je viditelná již v druhém roce splácení. Celková náklady na pronájem strojního zařízení na období 5 let dosáhly výše 7 678 688 Kč, kdy téměř dvojnásobně přesáhly náklady na pořízení rypadla při financování leasingem. Leasing je v tomto případě výrazně efektivnější variantou. Pokud by došlo k používání stroje omezeně pouze do 7 dní v měsíci, je tato varianta méně nákladná. Přesto je však nespornou výhodnou leasingů možnost neomezeného používání strojního zařízení a jeho převod do majetku společnosti po 5 letech, kdy je uhrazen a ukončen leasing (viz. tab. 5).

### 3 Expertní odhady managera firmy a případné návrhy na zlepšení

Expertní odhad byl staven na základě pozorování managera podniku. Na základě tohoto odhadu můžeme identifikovat problémy společnosti a případné možnosti dalšího rozvoje. Odhad je rozdělen na silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats).

Obr. 11 – Expertní odhady managera firmy

		Interní analýza	
		S (silné stránky)	W (slabé stránky)
Externí analýza	O (Příležitosti)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Majitel jako jedina osoba zodpovídající za nákup</li> <li>&gt; Dlouhodobá zkušenost</li> <li>&gt; Přímý dozor nad veškerými vynaloženými prostředky</li> <li>&gt; Přehled o dostupných finančních zdrojích</li> <li>&gt; Nedochází k doubleování nákupních činností</li> <li>&gt; Nízké náklady na provoz nákupního útvaru</li> <li>&gt; Není potřeba schvalovací proces</li> <li>&gt; Tlak na efektivnost z pozice vlastníka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Zastupitelnost v době nepřítomnosti majitele</li> <li>&gt; Nutnost řešit ad hoc nákupy</li> <li>&gt; Majitel se neúčastní přímo stavebních prací, nakupuje "od stolu"</li> <li>&gt; Chybí doporučení specialisty</li> <li>&gt; Velké množství objektů nákupu, rozsáhlá agenta</li> <li>&gt; Omezená kapacita jednoho člověka</li> <li>&gt; Majitel rozhoduje i o finančně nevýznamných nákladech</li> <li>&gt; Prostoje</li> </ul>
	T (Hrozby)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Jediná kontaktní osoba pro dodavatele</li> <li>&gt; Stabilní vyjednávací pozice</li> <li>&gt; Zkušenosti v cenovém jednání</li> <li>&gt; Přehled o dohodnutých termínech</li> <li>&gt; Přímé jednání s dodavateli</li> <li>&gt; Nákup základního stavebního materiálu na všechny projekty</li> <li>&gt; Vlastní doprava, eliminuje logistické ztráty</li> <li>&gt; Přímá kontrola kvality objektu nákupu</li> <li>&gt; Rychlé jednání s dodavateli bez nutností konzultací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Prodlevy v dodávkách ze strany dodavatele</li> <li>&gt; Materiál přebírá převážně jiná osoba</li> <li>&gt; Chybí kontrola dohody a úplnosti objednávek</li> <li>&gt; Specifické požadavky každého projektu</li> <li>&gt; Nutnost individuálního a jednorázového nákupu</li> <li>&gt; Nedostatečné skladovací prostory</li> <li>&gt; Riziko poškození nebo ztráty materiálu uskladněného na stavbě</li> <li>&gt; Nedostatečné plánování</li> <li>&gt; Odstup od realizace výstavby</li> </ul>

Vlastní úprava

### 3.1 Finanční analýza nákupu

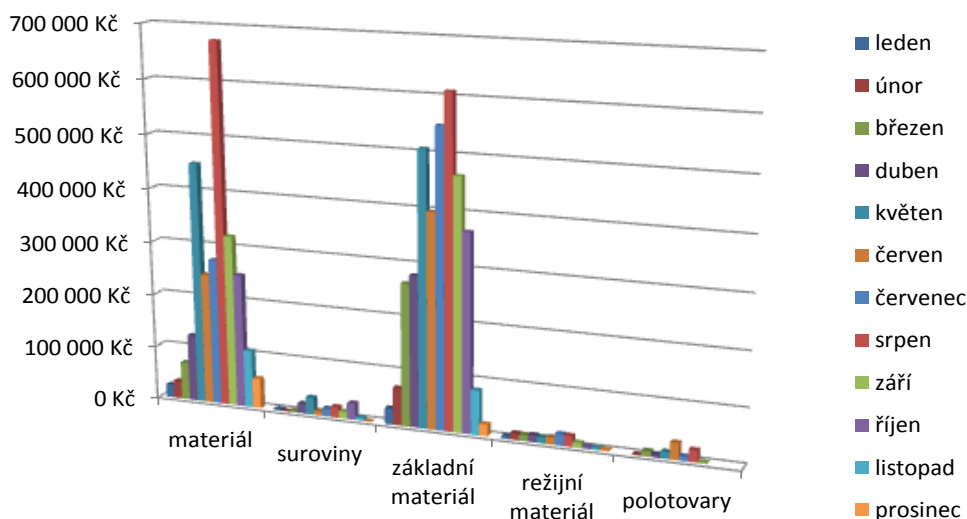
V této kapitole se zaměříme na přebytečné zásoby a jejich případné zužitkování.

Rok 2011	Stavební činnost	Kovovýroba	Úklid a ostatní činnosti	Celkem
Materiál	2 131 779 Kč	418 450 Kč	82 584 Kč	2 632 814 Kč
suroviny	121 279 Kč	25 600 Kč	0 Kč	146 880 Kč
základní materiál	1 905 500 Kč	354 000 Kč	9 500 Kč	3 650 000 Kč
režijní materiál	47 000 Kč	5 000 Kč	73 084 Kč	125 084 Kč
polotovary	58 000 Kč	33 850 Kč	0 Kč	91 850 Kč
Výdaje celkem	4263 558 Kč	836 900 Kč	165 168 Kč	6 646 628 Kč

vlastní úprava, modelový příklad na základě výsledků hospodaření a informací od majitele společnosti

Rozložení jednotlivých nákupů v měsících.

Obr. 12 – Graf Rozložení jednotlivých nákupů v měsících.



Vlastní úprava, zdroj: poskytnuté daňové doklady od majitele společnosti

Jedná se o malý podnik, jehož majitel si nemůže dovolit dělat větší zásoby materiálu a to z důvodu finanční náročnosti. Většina nákupů je spíše individuální povahy, odvíjí se od objednávky zákazníka. Ale i přesto se často stává, že se určitým zásobám podnikatel nevyhne a to hlavně v případě:

- ✓ Poskytnutí množstevní slevy na zboží od dodavatele. Tato nabídka se stává pro podnikatele daleko atraktivnější a těchto výhod využívá. A to za předpokladu dalšího možného využití v budoucích zakázkách.
- ✓ Odstoupení zákazníka od zakázky. Podnikatel nakoupí potřebný materiál na zakázku. Zákazník není schopen dostát svým závazkům a tím je nucen zakázku zrušit. Podnikateli tak tímto vzniknout neplánované zásoby.

Konkrétně firma PRO-MIN má v současné době v zásobách 20 palet tvárníc Ytong v hodnotě 84 000 Kč a střešní krytinu Bramac na 6 paletách v hodnotě 26 000 Kč. Jedná se o zbytkové zásoby.

Tyto zásoby může firma použít při provádění následných zakázek v případě neupotřebitelnosti je možné je i odprodat. Z důvodu finančních není moc vhodné zásoby uskladnit. Vzhledem k tomu, že se nejedná o účetní jednotku, byl nákup zásob promítnut do výsledku hospodaření období, ve kterém byly pořízeny, a proto jejich další zužitkování ho už nijak neovlivní.

### ***3.2 Ukazatelé výkonnosti***

Měřit výkon a efektivitu procesů v oblasti nákupu je možné pomocí předem stanovených ukazatelů. Každá společnost si v rámci plánování a strategie řízení nákupu nastaví tzv. klíčové ukazatele výkonnosti, jenž znamenají soubor určitých měřítek hodnotících výkonnost analyzovaného útvaru. Jedná se o ukazatele, kteří mají klíčový dopad na organizace nákupu a jeho proces a výrazně ovlivňují rychlost a kvalitu výstavby neboli výkonnost.<sup>65</sup>

Pro účely kontroly efektivního nastavení nákupního útvaru mohou sloužit například následující měřítka:

---

<sup>65</sup> Parmenter, ref. 18, s. 3

- ✓ Počet objednávek v určitém časovém úseku (měsíc)
- ✓ Počet objednávek na projekt
- ✓ Průměrná délka doručení dodávky
- ✓ Podíl materiálu poškozeného během dopravy
- ✓ Podíl chybně dodaného zboží
- ✓ Časové prodlevy na projekt
- ✓ Počet urgentních objednávek.

Případně je možné optimalizovat náklady na kontrolu z účetního hlediska pomocí ukazatele počtu položek na dodacím listu nebo počtu zaměstnanců zabývajících se nákupem/objednávkou.<sup>66</sup>

### ***3.3 Vyhodnocení a návrh optimalizace***

Společnost PRO-MIN je již zaběhnutá podnikatelská jednotka. Vzhledem k postupnému rozšiřování počtu svých zaměstnanců a podnikatelských aktivit, kdy z původně jedné osoby vykonávající práci v oblasti kovovýroby, pan Minczér vytvořil prosperující organizaci se sedmi zaměstnanci podnikající převážně ve stavebnictví, se jedná o organizačně zvládnutou společnost.

S ohledem na velikost podniku je stále možné přímé řízení jednou osobou, které však již začíná mít dopad na efektivnost interních procesů včetně organizace nákupu. V tomto případě bych doporučila striktní zavedení modelované liniově štábní struktury, s přesným vymezením kompetencí a přenesením pravomocí na úrovni mistra výstavby nebo samostatného pracovníka kovovýroby.

- ✓ Předání kompetencí

V oblasti nákupu společnosti, který je centralizovaný jednou zodpovědnou osobou, kterou je v tomto případě také majitel, by bylo vhodné předání části pravomocí mistrům, případně dohledu stavby zodpovědného vždy za určitý stavební projekt.

- ✓ Plánování, příprava projektových rozpočtů

---

<sup>66</sup> Lukoszová, ref. 6, s. 39

K tomu by sloužilo podrobné plánování vynaložených nákupů na úrovni každého projektu se stanoveným rozpočtem, kdy by vybraný pracovník byl oprávněn k individuálnímu nákupu specifického materiálu a zařízení do výše plánovaného rozpočtu, případně do limitu nastaveného majitelem společnosti. Tento způsob vede k urychlení a zjednodušení nákupů nad rámec základního stavebního materiálu aby se zabránilo případným prodávám a prostojům. Zároveň by tím majitel společnosti získal prostor pro strategické řízení a rozvoj společnosti jako celku.

✓ Hromadné objednávky

Objednávky základního stavebního materiálu by byly objednávány hromadně v pravidelných časových intervalech.

✓ Výběr hlavních dodavatelů

Na základě plánovaného výhledu a očekávaného množství nakupovaného materiálu je vhodné, po analýze a výběru nejlepšího dodavatele, sjednotit objednávky k jednomu subjektu a dohodnout množstevní slevu, v případě dodržení objemu za určité časové období, což by přineslo určité úspory z rozsahu. Tato skutečnost by zároveň měla vést ke snížení nákupu u běžných maloobchodních řetězců, jako je například Bauhaus, Baumax nebo OBI a tím i optimalizaci nákladů spojených s nákupem.

✓ Optimalizace interních zdrojů

V poslední řadě doporučuji vyhodnotit aktuální kapacity vlastních zdrojů lidského kapitálu a jejich využití například pro účely úklidu, ostrahy objektu nebo administrativní činnosti. Zároveň porovnat lokální nabídku outsourcingu na tyto služby, kdy se dá předpokládat, že stavební pracovník bude výrazně výkonnější a efektivnější při vykonávání své pracovní náplně, což přináší společnosti větší zisk než náklady spojené například s ostrahou staveniště.



## **Závěr**

Základním analyzovaným subjektem byla společnost PRO-MIN, kterou její majitel za dobu působení na českém trhu, rozšířil z původního vykonávání živnosti jednou osobou v oblasti kovovýroby na prosperující společnost, podnikající převážně v oboru stavebnictví a zaměstnávající dalších sedm pracovníků. Hospodářský výsledek posledních let byl, jako tomu je u většiny ekonomických subjektů, ovlivněn dopadem hospodářské krize v roce 2008. Přesto se společnost relativně úspěšně dále rozvíjí a rozšiřuje své pole působnosti. Praktická část, jak již bylo zmíněno, představuje společnost PRO-MIN, její organizační strukturu a základní principy jejího nákupu včetně zásadních nákupních investic a primárních nákupů ve formě materiálových a výrobních nákladů. V průběhu práce jsou představovány jednotlivé teoretické myšlenky a definice týkající se řízení nákupu, nastavení jeho organizace a jeho implementace do konkrétního podniku. Veškeré poznatky jsou analyzovány s procesy společnosti PRO-MIN. V rámci praktické části jsou také naznačeny možnosti financování materiálových nákupů, nebo spíše hodnotově významnějších investičních nákupů, včetně zhodnocení výhod financování z vlastních nebo cizích zdrojů, případně pomocí leasingu.

Společnost PRO-MIN aktuálně zvažuje také pořízení strojního zařízení pro stavební výkopové práce. Na příkladu této konkrétní investice ve formě nákupu je v práci vyhodnocena nejvýhodnější nabídka leasingových společností. Jsou zde rovněž porovnány náklady spojené se zapůjčením totožného zařízení, kdy jsou vyzdviženy právě výhody nákupu uvedené investice.

Přestože se společnost relativně úspěšně vyrovnává se změnami v rámci své organizace, na základě prostudovaných informací a teorií a následné analýze společnosti jsou v práci navrženy základní doporučení pro optimalizaci nákupního procesu (kap. 3.3). Mezi doporučení patří například delegace pravomocí a zodpovědnosti za nákup z majitele společnosti na vybrané podřízené s ohledem na finanční limity nebo projektové budgety. Dále je potřeba dlouhodobého plánování a slučování objednávek a výrobních nákupů za účelem využití výhod z rozsahu a jině.

Navržená doporučení by mohla vést ke snížení nákladů spojených s nákupní funkcí a minimálně zvýšit hospodárnost celé organizace.

## **Seznam tabulek a grafů**

Obr. 1 – Schéma procesů v rámci podniku

Obr. 2 – Základní faktory ovlivňující proces podnikového nákupu

Obr. 3 – Graf příjmů společnosti PRO-MIN v letech 2006 – 2011

Obr. 4 – Graf výdajů společnosti PRO-MIN v letech 2006 – 2011

Obr. 5 – Graf výsledku hospodaření společnosti PRO-MIN v letech 2006 – 2011

Obr. 6 – Liniová organizační struktura

Obr. 7 – Liniově štábní organizační struktura

Obr. 8 – Organizační struktura společnosti PRO-MIN

Obr. 9 – Objekty nákupu

Obr. 10 – Fáze tvorby nákupní strategie

Obr. 11 – Expertní odhady manažera firmy

Obr. 12 – Rozložení jednotlivých nákupů v měsíci

Tab. 1 – Výsledky hospodaření v letech 2006 – 2011

Tab. 2 – Klasifikace výdajů společnosti PRO-MIN v roce 2011

Tab. 3 – Podmínky leasingových společností

Tab. 4 – Celkové náklady leasingu

Tab. 5 – Porovnání nákladů spojených s nákupem a pronájmem strojního zařízení

## Použitá literatura a zdroje

- 1) SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- 2) TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby*. Praha: Grada, 2000. 408 s., ISBN 978-80-7169-955-2.
- 3) SVOBODOVÁ, Hana a Jaromír VEBER. *Produktový a provozní management*. Praha: Oeconomica, 2006. 154 s. ISBN 80-245-1083-9.
- 4) SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 2. Přepracované a doplněné vyd. Praha: Grada, 1996. 451 s. ISBN 80-7169-211-5.
- 5) VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- 6) LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- 7) TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-859-4373-5.
- 8) GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. 183 s. ISBN 80-708-0598-6.
- 9) HÁDEK, Ladislav. *Nákup a zásobování*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2008. 126 s. ISBN 978-80-7410-009-3.
- 10) NOVOTNÝ, Jiří a Petr SUCHÁNEK. *Nauka o podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 164 s. ISBN 80-210-3333-9.
- 11) POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů*. vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- 12) DĚDINA, Jiří. *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 978-80-7187-029-6.
- 13) VEBER, Jaromír, SRBOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-2474-520-6.
- 14) VEBER, Jaromír a kol. *Management – základy, prosperita a globalizacia*. Praha: Management Press, 2000. 701 s. ISBN 978-80-7261-029-5.
- 15) CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 344 s. ISBN 978-80-2473-348-7.

- 16) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. 268 s. ISBN 978-80-2474-004-1.
- 17) PAHL, Nadine, RICHTER, Anne. *SWOT Analysis - Idea, Methodology and a Practical Approach*. Berlín: GRIN Verlag, 2009. 92 s. ISBN 978-36-4030-303-8.
- 18) PARMENTER, David, PETRAŠOVÁ, Ivana. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-0202-083-7.

#### Internetové zdroje

Živnostenský rejstřík [online]. [cit. 2012-12-13]. Dostupný z :  
[http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps\\_cacheWEB.sh?VSS\\_SERV=ZVWSBJFND](http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJFND).

Webové stránky společnosti PRO-MIN [online]. [cit. 2012-12-13]. Dostupný z:  
<http://www.pro-min.cz/onas.htm>.

Webové stránky společnosti Raminer [online]. [cit. 2013-01-09]. Dostupný z:  
[http://www.ramirent.cz/produkt\\_467\\_kolove\\_rypadlo\\_komatsu\\_pw\\_160.htm](http://www.ramirent.cz/produkt_467_kolove_rypadlo_komatsu_pw_160.htm).

## **ABSTRAKT**

MINCZEROVÁ, M. *Nákup jako součást výrobního procesu a vlivy na ekonomiku podniku*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 52 s., 2013

Klíčová slova: nákup, strategie nákupu, investiční nákup, expertní odhady, ukazatel výkonnosti

Předmětem bakalářské práce na téma Nákup jako součást výrobního procesu a vlivy na ekonomiku podniku je aplikace teoretických poznatků z oblasti podnikové ekonomiky na konkrétní podnik.

Práce se zabývá problematikou nákupní činnosti ve firmě PRO-MIN. Hlavním cílem je ukázat, jak podnik hospodaří v oblasti nákupu a jaký dopad to má na jeho ekonomiku.

Závěrečná část dává prostor pro zhodnocení získaných poznatků a návrhů pro případná zlepšení.

## **ABSTRACT**

MINCEROVÁ, M. *Purchase as a part of production process and its effects on the enterprise's business*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics of the University of West Bohemia in Pilsen, 52 p., 2013

Key words: purchase, purchase strategy, investment purchase, expert estimate, performance indicator, efficiency index

The subject of this bachelor's thesis "Purchase as a part of production process and its effects on the enterprise's business" is the use of theoretical knowledge of enterprise's business in a particular company.

The bachelor's thesis deals with purchasing activities in company PRO-MIN. The main target is to show the way how the company operates in the area of purchase and how it influences its economy.

The final part reviews acquired knowledge and suggestions for possible improvement.