

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Zhodnocení efektivnosti nákupního procesu v podniku
Evaluation of the Effectiveness of the Purchasing Process in
Business

Markéta Franková

Plzeň 2014

ZADÁNÍ

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Zhodnocení efektivnosti nákupního procesu v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne.....

.....

Podpis autora

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za všechny věcné připomínky a užitečné rady. Dále mé poděkování patří paní Haně Krbcové, jednatelce společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., paní Václavě Tiché, vedoucí MTZ, a paní Světlaně Štroblové, vedoucí nákupního oddělení, a to především za ochotu a za poskytnutí všech potřebných informací.

Obsah

Úvod.....	8
1 Popis zvoleného podnikatelského subjektu	10
1.1 Společnost s ručením omezeným	10
1.2 Charakteristika a historie podniku	11
1.3 Hlavní podnikatelská činnost	12
1.4 Organizační struktura podniku	13
1.5 Výrobní proces	14
1.6 Účetní postupy a principy	15
1.7 Management jakosti	15
1.8 Distribuce	16
1.9 Současné cíle podniku	16
2 Ekonomický vývoj podniku v posledních letech.....	17
2.1 Hospodářský výsledek	17
2.2 Tržby podniku	18
2.3 Pozice na trhu	20
2.4 Personální vývoj.....	21
3 Nákupní proces v podniku.....	22
3.1 Funkce nákupu	22
3.1.1 Nákupní oddělení.....	22
3.2 Cíle nákupu	24
3.3 Nákupní rozhodování v podniku.....	27
3.4 Objekty nákupu	29
3.5 Marketing v nákupu	33
3.5.1 Nákupní marketingový mix	33
3.5.2 Trhy organizací	34
3.5.3 Nákupní proces	38

3.6	Nákupní strategie	41
3.6.1	SWOT analýza.....	41
3.6.2	Tvorba nákupní strategie	46
3.6.3	Materiálová nákupní strategie.....	47
3.7	Logistika v nákupu.....	48
3.7.1	Cyklus objednávky	48
3.7.2	Doprava.....	49
3.7.3	Řízení zásob.....	50
3.7.4	Manipulace s materiálem	51
3.7.5	Balení	52
3.7.6	Skladování	52
3.8	Kontrola a změny v nákupu	54
4	Vliv nákupu na vybrané ekonomické ukazatele.....	56
4.1	Poměrové ukazatele	56
4.1.1	Rentabilita.....	56
4.1.2	Aktivita	58
4.1.3	Likvidita.....	60
4.1.4	Zadluženost.....	61
5	Dodavatelské portfolio	63
5.1	Hodnocení dodavatelů.....	63
5.1.1	Popis vybraných dodavatelů	64
6	Zhodnocení nákupu a návrhy opatření vedoucí ke zvýšení efektivnosti podniku ze strany nákupu.....	68
6.1	Nákupní oddělení	68
6.2	Nákupci	68
6.3	Dodavatelé.....	70
6.4	Nákup.....	72

6.5	Import	73
6.6	Zásoby	73
	Závěr	76
	Seznam použitých zkratk	77
	Seznam tabulek	78
	Seznam obrázků	78
	Seznam použité literatury	79
	Seznam příloh	82

Úvod

Každý výrobní podnik se od ostatních něčím liší, a proto není možné vytvořit vzor, kterým by se mohli řídit všichni. Stejně to platí i o nákupu, který je jednou z nejdůležitějších podnikových činností. Bez správného fungování nákupního procesu nelze obstát v žádném konkurenčním prostředí. V současné době je nákup významně ovlivňován dynamikou vývoje nových technologií a rostoucí intenzitou mezinárodní hospodářské integrace. Pro podniky není snadné držet krok s modernizací, automatizací a rostoucím počtem inovací, které se objevují prakticky ve všech odvětvích. Proto je tématem bakalářské práce zvoleno „Zhodnocení efektivnosti nákupního procesu v podniku.“

Hlavním cílem práce je zhodnocení nákupního procesu v reálném podniku. K dosažení hlavního cíle je však nutné nejprve zpracovat cíle dílčí, k nimž patří definování funkcí nákupního oddělení, analýza nákupu, SWOT analýza, výpočty ekonomických ukazatelů, rozbor kontroly nákupu, zhodnocení dodavatelů podniku a návrh nápravného opatření. K dosažení dílčích cílů je využito metod kvalitativního výzkumu, kam patří vedení rozhovorů se zaměstnanci a práce s interními dokumenty podniku. Získané materiály tvoří praktickou část práce a jsou vždy konfrontovány s příslušnými teoretickými poznatky, jež jsou čerpány z odborné literatury a z české legislativy, popř. jsou doplněny údaji z internetových zdrojů.

Práce je vytvořena tak, aby v ní průběžně docházelo k prolínání teoretických poznatků s praktickými, díky čemuž je celý text přehlednější a smysluplnější. Na začátku práce je uveden obecný popis společnosti s ručením omezeným, po němž následuje charakteristika podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., v němž byl nákupní proces hodnocen.

Druhou kapitolou je ekonomický vývoj společnosti, v němž je obsažen výsledek hospodaření, tržby, pozice na trhu a personální vývoj v podniku. V další části práce je přistoupeno k problematice nákupu. Zde je popsána činnost dvou nákupních oddělení podniku, které usilují o splnění definovaných nákupních funkcí a o dosažení stanovených cílů nákupu. Následuje nákupní rozhodování spolu s aspekty, které jej ovlivňují a s metodami nákupu. Po vyčlenění objektů nákupu, z nichž základní surovinou je mléko, následuje jeho bližší specifikace v podobě grafů, udávajících výši nákupu, spotřeby a cen syrového kravského mléka v průběhu několika let.

Navazující kapitolou je marketing nákupu, v němž je obsažen nákupní marketingový mix, trhy organizací, tedy dodavatelů, zákazníků a paralelní trhy a podrobný popis nákupního procesu účetní jednotky. Pro realizaci nákupních činností je nutná volba vhodné nákupní strategie, která je provedena na základě tržních a vnitropodnikových analýz. Jednou z nich je SWOT analýza, v níž jsou rozváděny silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. Nákupní strategie je spojena také s rozhodnutím, zda je pro společnost optimálnější nákup či vlastní výroba. Při rozhodování a organizaci nákupu by podnik měl zohledňovat zkušenosti svých konkurentů, ovšem nesmí je vnímat jako pravidla vlastního chování.

Významnou roli hrají v nákupu logistické procesy, a to nejen z hlediska dopravy, ale také z hlediska řízení zásob, manipulace s materiálem, balení a skladování. Všechny tyto procesy musí podléhat průběžnému a spolehlivému kontrolnímu systému, který zajišťuje podniku dodávky kvalitního materiálu. Náplní další části práce jsou výpočty poměrových ukazatelů, které hodnotí situaci společnosti a v nichž jsou zohledněny vlivy nákupu. Po této kapitole následuje krátký rozbor dodavatelů a popis systému jejich hodnocení. V závěru práce se nachází souhrnné zhodnocení efektivity nákupu ve společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., doplněné o návrhy nápravných opatření, která by mohla ještě zvýšit kvalitu nákupního procesu.

1 Popis zvoleného podnikatelského subjektu

Vzhledem ke změnám občanského zákoníku budou v následujícím textu uvedena specifika společnosti s ručením omezeným, dále historie podniku až k současnosti a popis jeho podnikatelské činnosti.

1.1 Společnost s ručením omezeným

Dne 1. 1. 2014 vstoupil v platnost nový občanský zákoník působící v rámci celé České republiky. Došlo tak k výrazným změnám ve všech oblastech práva, tedy i v oblastech týkajících se obchodních korporací. Zákoník definuje společnost s ručením omezeným následovně:

„Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.“ [7, hlava IV, § 132, odst. 1]

„Minimální výše vkladu je 1 Kč, ledaže společenská smlouva určí, že výše vkladu je vyšší.“ [7, hlava IV, § 142, odst. 1]

Výše zmíněný text představuje patrně největší změnu v souvislosti se společnostmi s ručením omezeným, neboť výše základního kapitálu dle původního zákona byla stanovena na minimální hranici 200 000 Kč.

Dle občanského zákoníku je obsah společenské smlouvy pro společnost s ručením omezeným stanoven takto:

„Společenská smlouva obsahuje:

- a) formu společnosti,
- b) předmět podnikání nebo činnosti společnosti,
- c) určení společníků uvedením jména a bydliště nebo sídla,
- d) určení druhů podílů každého společníka a práv a povinností s nimi spojených, dovoluje-li společenská smlouva vznik různých druhů podílů,
- e) výši vkladu nebo vkladů připadajících na podíl nebo podíly,
- f) výši základního kapitálu a

g) počet jednatelů a způsob jejich jednání za společnost.“ [7, hlava IV, § 146, odst. 1]

1.2 Charakteristika a historie podniku

Jako zkoumaný podnikatelský subjekt byla pro tuto práci zvolena Mlékárna Stříbro, s. r. o., s původním názvem EHRMANN Stříbro, s. r. o. Společnost byla založena dne 14. 6. 2001, do obchodního rejstříku byla zapsána 16. 8. 2001 a provoz zahájila 1. 11. 2001 v objektu bývalé Mlékárny Stříbro a.s. Základní kapitál společnosti činil 100 000 Kč vložených Milanem Kinclm a 100 000 Kč vložených obchodní firmou EHRMANN AG Oberschöneck im Allgäu. Oba společníci tak získali padesátiprocentní podíl.

Společnost EHRMANN Stříbro, s. r. o., náležela k mateřské společnosti EHRMANN AG Oberschöneck im Allgäu se sídlem v Německu. Dne 1. 10. 2012 koupil podnik EHRMANN AG od své dceřiné společnosti EHRMANN Stříbro, s. r. o., stoprocentní podíly ve firmách EHRMANN Polska SP. ZO. O. se sídlem ve Varšavě a EHRMANN Slovakia, s. r. o., se sídlem v Bratislavě. Ke dni 31. 12. 2012 získal EHRMANN AG také stoprocentní podíl ve společnosti EHRMANN Stříbro, s. r. o.

Společnost EHRMANN AG vznikla roku 1920. Založil ji Alois Ehrmann jako rodinný podnik, který se však roku 1987 změnil v akciovou společnost. Členové rodiny Ehrmannů se nacházejí ve vedení společnosti dodnes a EHRMANN AG zaujímá v Německu velmi významnou pozici. Zaměstnává přibližně 1279 osob a její roční obrat se pohybuje okolo 660 milionů eur.

Dne 21. 1. 2013 se postavení vlastníků zcela změnilo. Podíly se rozčlenily mezi tři společníky a základní kapitál činil 110 200 000 Kč. Jednalo se o obchodní firmu EHRMANN AG Oberschöneck im Allgäu, která zde vkladem 1 102 000 Kč získala jednaprocentní podíl, dále o obchodní firmu ALIMPEX FOOD a.s., která se vkladem 53 998 000 Kč získala devětačtyřicetiprocentní podíl a o fyzickou osobu Milana Kincla, jenž vložením částky 55 100 000 Kč získal největší padesátiprocentní podíl. Stav jednotlivých podílů se k současnemu dni nezměnil, avšak došlo ke změně v názvu podniku, z EHRMANN Stříbro, s. r. o., na Mlékárnu Stříbro, s. r. o.¹

Statutární orgán společnosti tvoří dva jednatele Alfred Wilhelm Rebbe a Hana Krbcová, kteří dle stanov společenské smlouvy jednají ve všech věcech společně. Prokuristou společnosti je Milan Kincl, který může společnost zastupovat samostatně.

¹ Dále jen Mlékárna Stříbro, s.r.o.

1.3 Hlavní podnikatelská činnost

K hlavním předmětům činnosti podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., patří výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Jedná se o obor **velkoobchod**, který spadá do kategorie živností ohlašovacích volných, a **mlékárenství**, jež patří do živností ohlašovacích řemeslných. Skladba výrobního sortimentu je následující:

- jogurty bílé,
- jogurty EHRMANN a EHRMANN EXTRA,
- jogurty ovocné se sníženým obsahem tuku,
- tvarohový mléčný dezert Cremaviva,
- nízkotučný dezert Ballerina,
- smetanové jogurty s příchutí Krajanka,
- zakysané smetany s příchutí Krajanka,
- smetanové dětské krémy Pacholík,
- koktejly s ochucující složkou,
- smetanové jogurty bílé,
- zakysané smetany bílé,
- prodej smetany pro další zpracování,
- výroba a prodej mléčného koncentrátu pro další zpracování.

Díky kvalitě výrobků, jejichž loga jsou na obrázku číslo 1, a z toho plynoucí rostoucí oblibě u zákazníků, zařadila Mlékárna Stříbro, s. r. o., v roce 2012 do výrobního sortimentu **nové výrobky**:

- jogurty s probiotickou kulturou Boni,
- smetanový jogurt Desira Mouse mix,
- hustý krémigurt v příchutích.

Obrázek 1: Loga výrobků společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o.

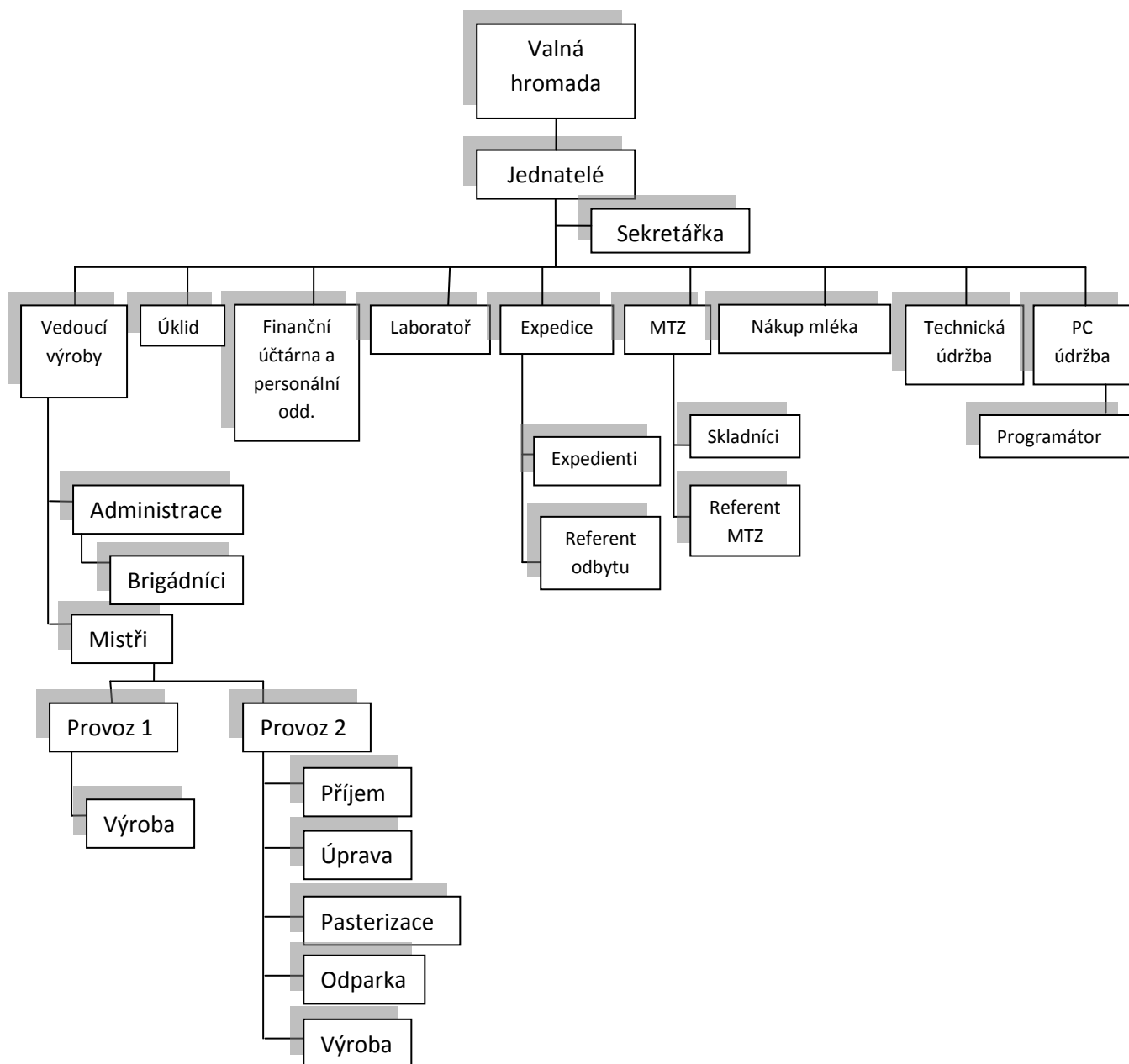


Zdroj: Mlékárna Stříbro, s. r. o., 2014

1.4 Organizační struktura podniku

Aby činnost zaměstnanců byla skutečně efektivní, musí si každý podnik zvolit vhodnou organizační strukturu. Organizační struktura napomáhá dosažení podnikatelských cílů, převážně v oblasti zvyšování hodnoty podniku. Vlivem organizační struktury je možné lépe uskutečnit podnikové strategie, neboť podporuje jejich šíření mezi zaměstnance. Organizační struktura ztělesňuje významný prostředek pro komunikaci a vychází z potřeb každé společnosti.

Obrázek 2: Organizační struktura podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., 2014

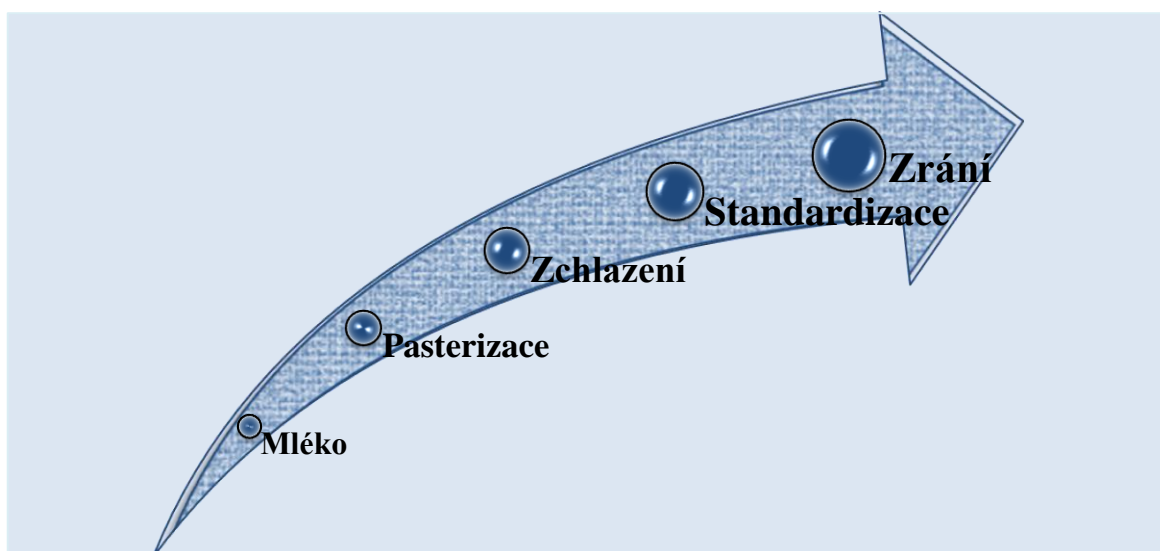
Organizační struktura v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., se typově řadí ke struktuře **funkcionální** (Bělohlávek, 2001) a jde o **úzké rozpětí** řízení. Pracovníci se zde sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit. Výhodou je možná specializace jednotlivých vedoucích pracovníků. Na druhou stranu může docházet k jejich přetížení a je zde potřebný vyšší stupeň kooperace.

Jak je vidět na obrázku číslo 2, v podniku se nenachází kontrolní orgán dozorčí rady. Rozhodování valné hromady jsou podřízeni dva jednatelé, kteří jednají ve všech věcech společně. Pod jednateli stojí vedoucí oddělení a všichni ostatní pracovníci. Mistři řídí pracovníky na dvou halách, které se liší typy výrobních zařízení. Celkem se v obou provozovnách nachází sedm výrobních linek.

1.5 Výrobní proces

Proces výroby znamená postupnou přeměnu vstupů ve výstupy, které budou sloužit k uspokojení přání a potřeb zákazníků, za přijatelnou cenu.

Obrázek 3: Proces zpracování mléka v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., 2014

V podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., dochází při výrobním procesu dle obrázku číslo 3 k následujícímu vývoji. Na samém začátku stojí **svoz mléka** do podniku. Po nashromáždění potřebného množství dochází k **pasterizaci**, která se provádí z důvodu odstranění nežádoucích mikroorganismů. Pak následuje rychlé **zchlazení** mléka a následně je na základě daného výrobního programu provedena **standardizace**, což znamená ošetření mléka na určitý obsah tučnosti podle přání zákazníka. Správně

tučné mléko je pak smíšeno s jogurtovými kulturami a odstaveno do karantény, kde dochází ke **zrání**. S jogurtem se během zrání nesmí hýbat, musí být v klidu a při správné teplotě.

Hotové jogurty jsou prostřednictvím plnicích linek vpravovány do kelímků, kde už je připravena ovocná složka, nebo nejprve dochází k promíchání ovoce s jogurtem a až potom k plnění do obalů.

V rámci výroby podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., **vychází ze zkušeností** ostatních **konkurenčních společností**, ale nijak nekopíruje jejich chování. Podnik například reagoval v situaci, kdy značka Activia začala nabízet jogurty s probiotickou kulturou, s nimiž sklidila velký úspěch u spotřebitelů. Proto provedla společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., průzkum trhu a po vyhledání vhodného dodavatele, začala vyrábět produkty obdobného charakteru a s ní i mnohé další podniky v odvětví. Podobně tomu bylo také v případě jogurtů s lentilkami, kuličkami či müsli pod víčkem. Oproti tomu bílé jogurty s želé na povrchu se u zákazníků nesetkaly s prakticky žádnou odezvou, a proto je ani podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., neplánuje v budoucnosti vyrábět.

1.6 Účetní postupy a principy

Podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., patří k **plátcům daně z přidané hodnoty** v pravidelných měsíčních intervalech a **podléhá auditu**, neboť splňuje všechny tři zákonem stanovené podmínky o výši obrátu, aktiv a počtu zaměstnanců. V účetnictví je využíván **účetní program Milsoft²**, vhodný pro řízení výrobních podniků. Dlouhodobý majetek je oceňován v pořizovací ceně, jejíž hranice byla stanovena částkou 12 500 Kč. Pokud se dlouhodobý hmotný majetek pohybuje pod zmíněnou hranicí, účtuje se do spotřeby materiálu. Jedná-li se o majetek nehmotný, zaúčtuje se na účet ostatní služby. K technickému zhodnocení se hranice 12 500 Kč nijak nevztahuje. Odpisy společnost využívá lineární i zrychlené dle typu a stáří odepisovaného majetku.

1.7 Management jakosti

Společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., využívá systém managementu jakosti, jenž jí dopomáhá ke splnění požadavků **mezinárodních norem IFS** (International Food Standard) a **BCR** (British Retail Consortium). Jedná se o standardy vytvořené pro potravinový průmysl, které mají velmi podobné požadavky. Především by měly zajistit,

² Tento program zpřehledňuje především dění ve výrobě a ve skladech.

aby nabízené potraviny byly nezávadné a aby dodavatelé nebyli příliš finančně zatíženi mnoha různými audity. Dále podnik využívá **systém HACCP** (Hazard Analysis and Critical Control Points), neboli analýzu nebezpečí pomocí kritických kontrolních bodů. Tento postup vede ke zvýšené prevenci, vyšší kvalitě a k racionalizaci výrobních postupů. Zahrnuje celou výrobu od příjmu materiálu až po expedici hotových výrobků. Všechny zmíněné certifikáty musí společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., každoročně obhájit před externími auditory.

1.8 Distribuce

V roce 2012 bylo v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., zřízeno **obchodní oddělení**, které zajišťovalo všechny distribuční činnosti. V následujícím roce, po prodeji podniku novým podílníkům, bylo zrušeno. Jeho místo zaujal obchodní partner podniku, společnost **ALIMPEX FOOD a.s.** Ten sjednává prodej výrobků, jak velkým řetězcům, tak i nezávislému trhu. Distribuce se netýká jen společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., ale i výrobků společnosti EHRMANN AG Oberschöneck im Allgäu, která zde vlastní jednoprocenní podíl.

1.9 Současné cíle podniku

Podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., plánuje **pokračování spolupráce** se společností EHRMANN AG Oberschöneck im Allgäu a novou spoluprací s podnikem EHRMANN Praha s. r. o., který by měl zajistit především propagaci a distribuci veškerých výrobků s logem „Ehrmann“, vyráběných podnikem Mlékárna Stříbra, s. r. o., v rámci trhů České a Slovenské Republiky. Vedle zmíněných plánů by mlékárna měla **obhájit** získané **certifikáty IFS/BRC**.

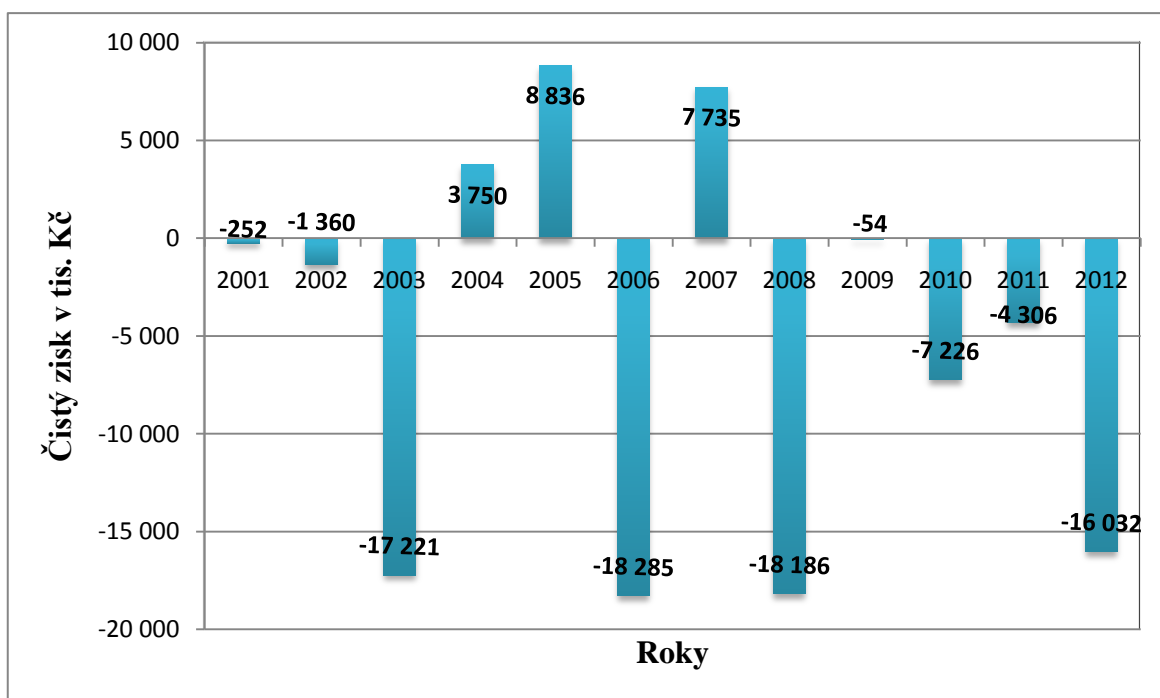
2 Ekonomický vývoj podniku v posledních letech

Dle ekonomické situace lze předvídat vývoj podniku v budoucích letech. V následujících kapitolách bude uveden nejen vývoj zisku a tržeb, ale i vývoj dalších ekonomických ukazatelů a podnikových útvarů.

2.1 Hospodářský výsledek

Hospodářský výsledek vyjadřuje rozdíl výnosů a nákladů. Pokud z výpočtu bylo získáno kladné číslo, hovoří se o zisku, je-li výsledkem záporné číslo, označuje se jako ztráta. Na zisk lze pohlédnout z několika různých úhlů, čímž může být vyčleněn zisk ekonomický, účetní nebo daňový. V grafu je znázorněn **zisk účetní**.

Obrázek 4: Vývoj čistého zisku v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., v letech 2001 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., 2014³

Z grafu na obrázku číslo 4 je patrná vysoká proměnlivost hospodářského výsledku. Ztráta viditelná v roce 2003 byla způsobena **rostoucí konkurencí** ve výrobě mléčných produktů a neustálým **tlakem** obchodních řetězců **na snižování cen** na českém trhu. Z důvodu přibývajících množství společností s podobným zaměřením musela

³ Odhad výše ztráty za rok 2013 je přibližně 10 mil. Kč. Je to způsobeno zvýšením cen mléka v průběhu roku 2013.

společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., snížit nákup mléka oproti roku 2002 o 24 200 000 litrů. Vlivem snižování cen muselo dojít i na **snížení** vlastních **provozních nákladů**, což společnost také do jisté míry omezilo. Dalším důvodem bylo **zvýšení ceny mléka** oproti předcházejícímu roku.

Obdobné příčiny způsobily ztráty také v letech 2006, 2008 a 2012. V roce 2006 se navíc podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., začal zabývat **výrobou másla**, která se ukázala jako neefektivní, neboť ve výrobním procesu byla využita nevyhovující technologie. Proto byla tato oblast výroby v roce 2007 zcela zrušena.

Ztrátovost se v grafu vyskytuje viditelně častěji a je hlubší než výše zisků v jednotlivých letech, proto bylo na základě rozhodnutí valné hromady stanoveno, že se účetní ztráty budou převádět na účet Neuhrazená ztráta minulých let. Absence dlouhodobějšího zisku jako hlavního zdroje samofinancování vedla k opakovanému **zadlužování podniku**. Situace se zlepšila příplatkem do vlastního kapitálu ve výši 500 000 euro (12 105 000 Kč), který byl obdržen v roce 2011 od mateřské společnosti EHRMANN AG Oberschöneck im Allgäu, přesto však celková ztráta podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., činila k poslednímu dni roku 2012 celkem 16 032 000 Kč.

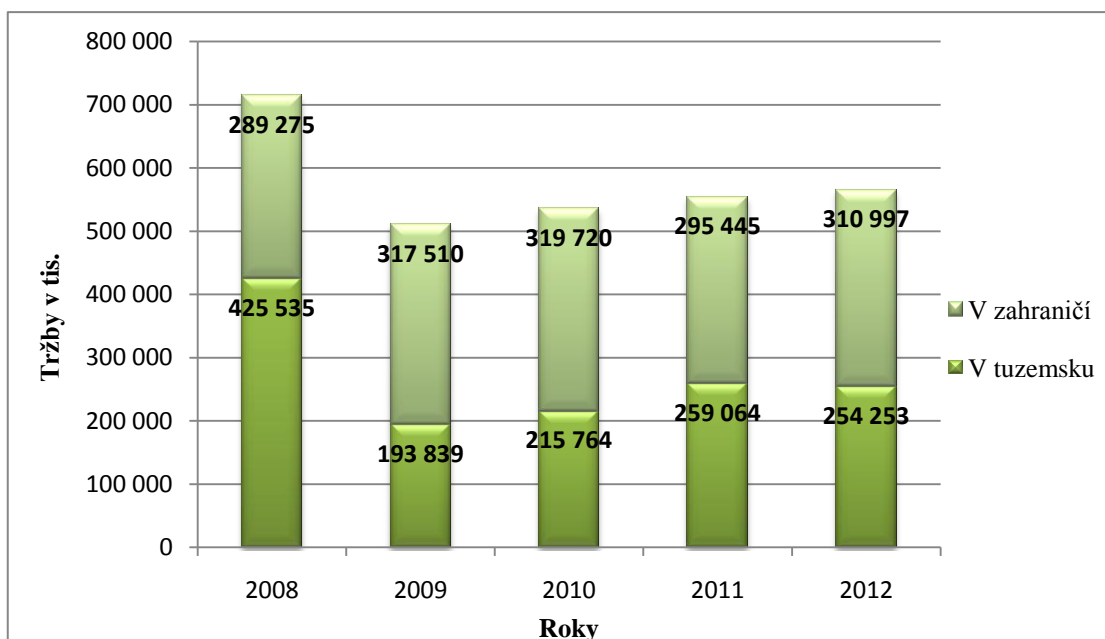
Vzhledem ke zjištěným skutečnostem se objevila nutnost najít pro podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., východisko z obtížné situace. Vhodným řešením se ukázal být **prodej** více než devadesátiprocentního **podílu novým společníkům** Milanu Kinclovi a společnosti ALIMPEX FOOD a.s.

2.2 Tržby podniku

Tržby vyjadřují finanční prostředky získané podnikem z prodeje výrobků a služeb. U obchodních podniků ztělesňují tržby za prodané zboží velikost obrátu [5]. Vztah těchto dvou veličin je velmi úzce spojen.

„Obrat je celková hodnota výstupu z hospodářské činnosti uskutečněné během určitého časového období, obvykle měřená celkovými ročními tržbami po odečtení vráceného zboží.“ [5, s. 467]

Obrázek 5: Vývoj tržeb v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., v letech 2008 - 2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., 2014⁴

Graf na obrázku číslo 5 znázorňuje **vývoj tržeb** získaných **z prodeje vlastních výrobků a služeb**, ovšem zahrnuje také tržby přijaté **z prodeje zboží**. Zboží podnik začal nakupovat v roce 2010 nejčastěji od společnosti EHRMANN AG Oberschöneck im Allgäu, ale částečně také od jejích dceřiných společností.

Výše tržeb je uvedena v **netto hodnotě**, to znamená bez bonusů a skont přidělených velkým obchodním řetězcům. Spodní část každého sloupce ukazuje částku vydělanou podnikem v rámci prodeje na tuzemském trhu, zatímco horní část představuje tržby plynoucí ze zahraničí.

V roce 2009 nastal viditelný propad tržeb, jehož hlavní příčinou byla **světová finanční krize**. Vlivem nepříznivé situace tak **v roce 2009** došlo, oproti předcházejícímu roku 2008, k viditelnému poklesu nakoupeného množství mléka, čímž se snížil i počet celkově vyrobených a prodaných výrobků. V dalších letech už výše tržeb postupně vzrůstá.

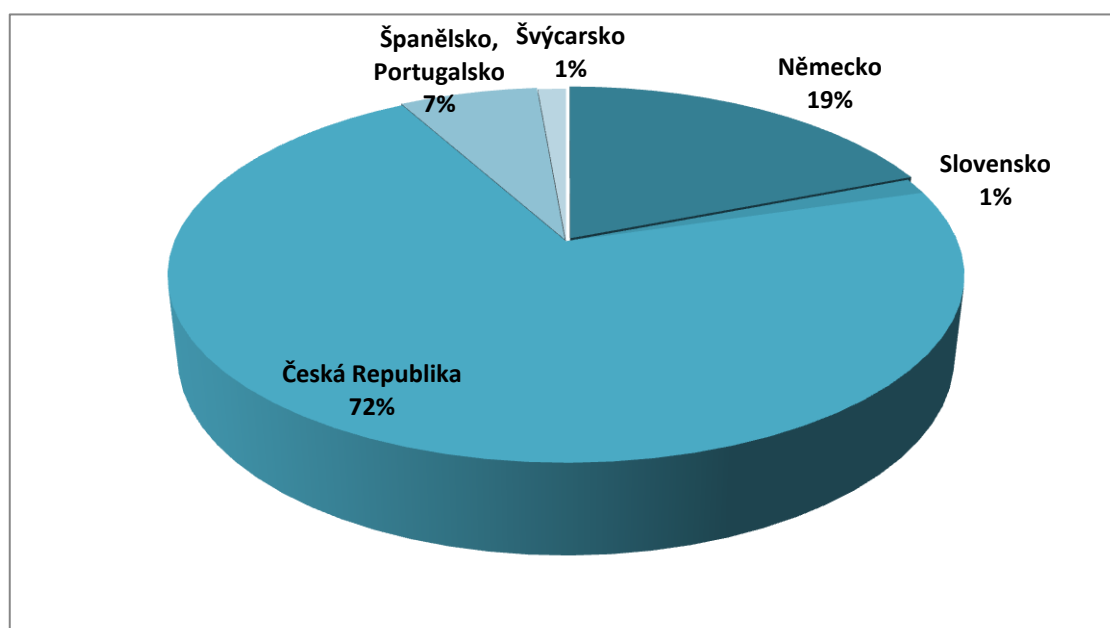
⁴ Odhadovaná výše tržeb za rok 2013 je pro tuzemsko 312 mil. Kč a pro zahraničí 92 mil. Kč.

2.3 Pozice na trhu

V ekonomické teorii se rozlišuje mezi několika různými typy trhů, na nichž mohou nákupci organizací působit. Jedná se o trhy průmyslové, obchodní (zprostředkovatelů) a státní. Průmyslový trh znamená, že podnik nakupuje suroviny, materiál a stroje za účelem dalšího zpracování a následného prodeje. Trh zprostředkovatelů se od průmyslového trhu liší tím, že subjekty nakupují zboží a služby pouze za účelem dalšího prodeje [3].

Podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., se vyskytuje v prostředí **průmyslového**, ale i **zprostředkovatelského trhu**. Své obchody uskutečňuje výhradně na trhu evropském. Z obrázku 5 lze vyčíst, že v letech 2009 – 2012 větší část produkce směřovala na pulty zahraničních (především německých) prodejen, odkud také plynul větší podíl tržeb. Se změnou vlastníků však došlo zároveň i ke změně prodejní strategie a podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., začal upřednostňovat spíše trh český. Část produkce však stále podléhá exportu, jak naznačuje obrázek číslo 6. Jedná se o vývoz na západ Evropy a to do Španělska a Portugalska, dále do Německa, Švýcarska a na území Slovenska.

Obrázek 6: Výše exportu podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., ve srovnání s prodejem na území ČR v roce 2013



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., 2014

Na českém trhu se v odvětví mlékárenství nachází poměrně velké množství **konkurenčních firem**. Mezi nejvýznamnější patří společnosti Madeta a.s., Bohušovická Mlékárna, a.s., Mlékárna Kunín, a.s. a Choceňská Mlékárna, s. r. o. Aby si Mlékárna Stříbro, s. r. o., zajistila pevnou pozici na trhu, snaží se zajistit si konkurenční výhodu neustálým rozšiřováním sortimentu dle současných potřeb spotřebitelů a výrobou kvalitních výrobků.

2.4 Personální vývoj

Lidské zdroje představují v současnosti velmi významný faktor pro konkurenceschopnost podniku. Schopní a výkonní zaměstnanci zajišťují dosažení podnikových cílů, proto je důležité zajistit potřebné pracovníky nejen po stránce kvantitativní, ale i kvalitativní [5].

Tabulka 1: Počty zaměstnanců v letech 2011 - 2013 v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o.

	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
<i>Průměrný počet zaměstnanců</i>	<i>110</i>	<i>108</i>	<i>86</i>
<i>- THP pracovníci</i>	<i>33</i>	<i>30</i>	<i>26</i>
<i>- výrobní dělníci</i>	<i>77</i>	<i>78</i>	<i>60</i>
<i>- mateřská dovolená</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>3</i>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., 2014⁵

V tabulce číslo 1 jsou zobrazeny změny počtu zaměstnanců v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o. V roce 2013 došlo ke zdatelně většímu **úbytku zaměstnanců**. Příčinou byla především změna většinového vlastníka. Úbytek měl za následek pokles mzdových nákladů, nicméně nijak neovlivnil výslednou produktivitu, proto lze toto opatření označit za velmi efektivní.

Dle počtu zaměstnanců patří podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., jednoznačně do **kategorie** malých a středních podniků. Konkrétně do **středních podniků**, kam lze zařadit všechny společnosti, jež zaměstnávají od 50 do 249 zaměstnanců. Počet malých a středních podniků v České republice daleko převyšuje počet velkých společností a významně se tak podílí na tvorbě pracovních míst.

⁵ V roce 2014 se další personální změny prozatím neplánují.

3 Nákupní proces v podniku

K nejdůležitějším činnostem podniku patří právě nákup, který zahrnuje všechny aktivity, jejichž cílem je nabytí hmotných či nehmotných vstupů do podniku. Nákup v podstatě představuje souhrn činností, které se vztahují ke stanovení potřeb materiálu sloužícího k zajištění správného fungování podniku a které souvisí se zajištěním, dopravou, příjmem, distribucí, kontrolou a případnou reklamací vstupů a s řízením zásob, popřípadě jejich úpravou [3].

3.1 Funkce nákupu

Za hlavní smysl útvaru nákupu podniku lze považovat co nejefektivnější průběh všech výrobních i nevýrobních činností s přispěním potřebného množství surovin, materiálu, výrobků a služeb ve správné kvalitě, času, místě a sortimentu. K naplnění tohoto smyslu dojde, pokud se bude uplatňovat následující:

- přesné a včasné zjištění budoucí předpokládané potřeby materiálu,
- volba optimálních zdrojů pro uspokojení potřeb,
- úplné a včasné uzavírání smluv,
- regulace stavu zásob a jejich efektivní využití,
- dohled nad dodržением stanovené kvality materiálů,
- zajištění vhodného fungování materiálových toků,
- využití vhodného informačního systému k řízení nákupního procesu [3].

3.1.1 Nákupní oddělení

Aby mohlo v rámci nákupu dojít k naplnění všech zmíněných nákupních funkcí, je nutné těmito činnostmi pověřit konkrétní osoby. V podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., zmíněné funkce zajišťují současně dvě nákupní oddělení.

První ze zmíněných oddělení je nazváno **oddělení nákupu mléka**. K pracovní náplni jeho vedoucí pracovnice patří každodenní objížďení jednotlivých farem, kde dochází k předání aktuálních mléčných vzorků. Ze vzdálenějších lokalit jsou vzorky dováženy řidiči cisteren. Po nashromáždění všech vzorků dojde k jejich přemístění do akreditovaných laboratoří, kde je proveden rozbor. Tato činnost je velmi důležitá, protože dle výše hodnot tučnosti a bílkovin obsažených v mléce je následně, na základě smlouvy s každou farmou, stanovena výsledná cena mléka za litr pro každou z dodávajících společností zvlášť. Mimo vybírání vzorků obstarává zároveň

administrativu, dohlíží na svoz mléka, zajišťuje komunikaci s dopravci, kterým také v případě potřeby domlouvá poskytování silničářských služeb, a posílá hlášení a statistické výkazy do SZIF⁶.

Druhé oddělení se nazývá **nákup MTZ** (materiálově technické zabezpečení). V jeho čele stojí vedoucí, která má za úkol obstarat nákup komponentů pro výrobu jogurtů a obalů (kelímky, kartony, víčka), a proto úzce spolupracuje s výrobou. Vedle nákupu musí také shromažďovat specifikace výrobků, což znamená sběr veškerých dostupných informací o výrobku z hlediska jeho obsahu a záruky. Dále provádí vstupní kontroly výrobků, při nichž se hodnotí kvalita, pach a barva produktu.

Společně s těmito aktivitami je vedoucí povinna dohlížet na dodržování smluv se společností EKO-KOM⁷ a ve spolupráci s obchodním oddělením se podílí na sledování slevových akcí, které se mohou objevit v nezávislých obchodních sítích nebo na tzv. Moderním trhu, což je označení pro obchodní řetězce typu Makro, Tesco, Billa, Globus atd. V případě, že se takové akce objeví, dojde k nárůstu prodeje a pro podnik je velmi důležité mít přehled o příčině tohoto stavu. Neznalost by pro společnost mohla mít velmi negativní důsledky. K dalším činnostem vedoucí nákupu patří objednávky čistících a chemických prostředků do výroby, jedná se např. o louh, hydroxid sodný apod. Spolu s vedoucí se na oddělení nachází i její asistentka a dva skladníci.

Osoby zaměstnané v oddělení nákupu MTZ jsou vysoce pracovní vyčerpány, proto není možné ani žádoucí, aby vykonávaly všechny nákupní činnosti podniku samy. K nákupu do výše 5000 Kč tak postačuje vždy jen souhlas vedoucího příslušného oddělení. Nákup náhradních dílů a kancelářských potřeb si každé z oddělení zařizuje samostatně pouze se souhlasem vedení a nákup živných půd a kultur provádí přímo vedoucí laboratoře. O investičních nákupech rozhoduje vedení podniku a společníci pak rozhodnou o jejich schválení či zamítnutí.

⁶ Státní zemědělský intervenční fond je státní instituce, která zprostředkovává finanční podporu z EU a státních zdrojů a zajišťuje následnou kontrolu využívání dotací.

⁷ Podnik EKO-KOM je organizace s ekologickým zaměřením, která se zabývá vybíráním poplatků od plničů obalů, obchodníků a distributorů baleného zboží za likvidaci obalů. Spolupráce podniků se společností EKO-KOM je často vyžadována v případě prodeje výrobků velkým obchodním řetězcům. Každý podnik pak musí čtvrtletně vykazovat, kolik obalového materiálu zpracoval a za toto množství následně obdrží vyúčtování.

Podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., je z devětačtyřiceti procent majetkem společnosti ALIMPEX FOOD a.s. V této společnosti se nachází strategické nákupní oddělení, které se významně podílí na nákupním rozhodování podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., a to zejména při tvorbě nových kupních smluv, mapování trhu a při výběru nových dodavatelů.

3.2 Cíle nákupu

Cíle stanovené v oblasti nákupu představují vyjádření budoucnosti neboli takový stav, kterého by podnik chtěl dosáhnout. Nastiňují podniku, jakým směrem by se měl ubírat, a vychází ze základních podnikových cílů. K předním cílům v oblasti nákupu lze bezpochyby přiřadit následující:

- uspokojování potřeb,
- snižování nákupních nákladů,
- zvyšování jakosti nákupu,
- snižování nákupního rizika,
- zvyšování flexibility nákupu,
- podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy [3].

V bodě **uspokojování potřeb** se jedná o potřeby výrobků a služeb nezbytně nutných k uskutečnění výrobního procesu. Pokud existuje potřeba, existuje také její hodnota, a hodnota tvoří základ směny, proto podnik udržuje dobré vztahy se svými dodavateli.

Vlivem vlastnických a organizačních změn, k nimž v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., došlo, se pozměnily podnikatelské i obchodní záměry. Společnost chce zefektivnit uspokojování svých potřeb prostřednictvím mapování trhu a pevných obchodních vztahů s dodavateli surovin a obalového materiálu, což je současně základní kámen pro zaručení dlouhodobě vyrovnané kvality výrobků.

Dále zde existují neustálé snahy o maximální využití stávajících výrobních kapacit v oblasti výroby mléčných produktů, problémem zde ovšem zůstává nedostatek dodavatelů mléka. Nepřetržitá pozornost je věnovaná kvalitě výrobků a v neposlední řadě také orientaci na uspokojení přání a potřeb nejen ze strany společnosti, ale především ze strany zákazníků. Do budoucna si podnik klade za cíl rozšíření výrobního sortimentu za spoluúčasti podniku ALIMPEX FOOD a.s.

Snižování nákupních nákladů se může týkat nákladů na nakupované předměty nebo na činnosti související s nákupem. Společnost tak může využívat množstevních slev nebo snížit zmetkovost prostřednictvím vysoce jakostních surovin a kvalifikovaných zaměstnanců. Při hledání cest k nižším nákladům však nesmí dojít k poklesu kvality výrobků nebo nadbytku zásob.

Na kvalitu se lze dívat ze dvou hledisek. Jednak z hlediska nakupovaných produktů a jednak z hlediska zvýšení výkonů nakupovaných produktů. Zde se objevuje možnost výběru substitutů či změny dodavatele. Nemusí se však jednat pouze o kvalitu samotného produktu, může jít také o kvalitu nákupních podmínek. Významnou roli zde hraje množství, lhůta dodání, servis, komunikace a především dodržení sjednaných cen.

Kvalitativní politika uskutečňovaná ve společnosti Mlékárna Stříbro s. r. o. vyjadřuje strategické záměry sloužící k zabezpečení prosperity podniku a k dosažení standardní jakosti obvyklé ve vyspělých zemích. Zaměřuje se na produkování kvalitních výrobků odpovídajících požadavkům zákazníků v maximální míře a vyhovujících všem zákonným předpisům České republiky a Evropské unie.

V návaznosti na vyhlášenou politiku jakosti jsou stanoveny cíle jakosti upřesňující a konkretizující jednotlivé body této politiky a cíle jakosti vyžadující investice. Tyto cíle jsou děleny do více podob, a to na cíle jakosti vycházející z politiky jakosti, a cíle jakosti se zlepšením technologie nebo s investicí do nové technologie.

CÍLE JAKOSTI A BEZPEČNOSTI POTRAVIN v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o.:

- úspěšně obhájit certifikační audit BRC (vedení společnosti),
- žádná reklamace na zdravotní nezávadnost (vedení společnosti),
- maximálně 1 % neshodných výrobků z celkového objemu (výpočet dle interních kritérií, zjištěno v rámci společnosti - vedoucí výroby),
- minimálně 90 % objednávek realizovaných správně a včas (vedoucí expedice),
- třídění papíru a plastové fólie (všichni vedoucí středisek) [18].

CÍLE JAKOSTI DLE PLÁNU INVESTIC v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o.:

- rozšíření kapacity tanků pro zrání jogurtů a mléčných zakysaných výrobků (vedoucí údržby),
- instalace plnicího zařízení na kbelíky o hmotnosti 1,5 – 10kg (vedoucí údržby),
- renovace - venkovní prostory, vrátnice, parkoviště (vedoucí údržby),
- modernizace zásobníku a systému pitné vody (vedoucí údržby),
- výměna starých dveří u chladicích skladů za nové posuvné (vedoucí údržby) [18].

Hodnocení plnění cílů jakosti je prováděno čtvrtletně na poradách týmu HACCP a odpovědnost za provedení a vyhodnocení je vždy přidělena konkrétním pracovníkům, kteří jsou uvedeni v závorkách. Cíle jakosti vycházející z investičního plánu se vždy stanovují k poslednímu říjnovému dni téhož roku z důvodu jejich zařazení do plánu výroby a investic a z důvodu nutnosti jejich odsouhlasení majitelem společnosti.

Pokud se kvalita produktu snižuje, zvyšuje se **nákupní riziko**. Ovšem hrozbu představují také neplánované události, vlivem kterých vybraná možnost přestává být optimální vzhledem ke stanoveným cílům. Pro podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., představují riziko německé společnosti, které ohrožují nákupy mlékárny tím, že se jí pokouší přebrat české dodavatele mléka. Nákupní rizika mohou mít také politický nebo přírodní charakter, dále se může jednat o poruchy prodejního či nákupního trhu a o poruchy podniku samotného.

Čím nejasnější je představa podniku o budoucnosti, tím **flexibilněji musí plánovat nákup**. Pojištění či dlouhodobé dodavatelské vztahy s fixními cenami znamenají jistotu, ale snižují flexibilitu podniku. Ve společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., jsou dlouhodobé vztahy se dodavateli preferovány. Na druhou stranu je mlékárna flexibilní ve změnách zákaznických požadavků.

V neposlední řadě je důležité, aby podniky braly ohled na **veřejné zájmy**. Podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., v tomto ohledu například preferuje tuzemské dodavatele, chová se korektně a svou činnost vykonává s ohledem na ekologii. Mohl by také nakupovat od hůře prosperujících dodavatelů nebo ze strukturálně slabších regionů, upřednostnit některé podniky či země, zaměstnávat postižené osoby apod.

3.3 Nákupní rozhodování v podniku

Činnosti spojené s nákupem musí být zkoordinovány se všemi ostatními činnostmi podniku, a proto by každá společnost měla mít přesně stanovenou **odpovědnost, pravomoci a povinnosti nákupce**. Nákupci se vyskytují v interaktivním prostředí, v němž dochází k výměně informací mezi organizacemi, funkčními odděleními a vrcholovým vedením, proto musí disponovat určitými schopnostmi, znalostmi a zkušenostmi [3].

V podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., jsou přímými nadřízenými nákupců jednatele. K výkonu funkce nákupce je vyžadováno minimálně **středoškolské vzdělání v potravinářském oboru**, nejméně **dva roky praxe v potravinářství a trestní bezúhonnost**. Vedle pracovních povinností, které zde již byly zmíněny, jsou nákupci povinni dodržovat vnitřní stanovy podniku a účastnit se všech školení a zdravotních prohlídek. Od pozice nákupce jsou vyžadovány především **dobré schopnosti v komunikaci a ve vyjednávání**, dále **flexibilita, spolehlivost, loajalita...** atd. Osoba nákupce vystupuje zároveň jako reprezentant podniku v oblasti nákupního trhu, to znamená, že pole jeho působnosti je nejen vnitřní prostředí podniku, ale působí i z vnější. Nákupce podniku se významně podílí na nákupním rozhodování.

Mezi faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí patří:

- podmínky dodávky,
- jakost,
- množství,
- cena,
- čas,
- dodavatel [3].

K nákupu výrobního materiálu dochází především **v tuzemsku**. Dále **v zemích Evropské unie**, kde se nakupuje obalový materiál Tetra Pak, Elopak a komponenty pro výrobu dezertů Cremaviva a Ballerina. A také **ve třetích zemích**, odkud se pořizuje spíše obalový materiál.

Podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., spatřuje v oblasti nákupu možnost, jak snížit své vstupní náklady, proto hodlá do budoucna vyvíjet tlak na nákupní oddělení, aby byly

zajišťovány co **nejvýhodnější nákupní ceny** prostřednictvím množstevních rabatů a výhodných platebních podmínek.

O tom odkud nakupovat rozhoduje nejen cena, ale samozřejmě také **kvalita**, která musí být přiměřená podmínkám systému již zmíněného managementu jakosti. V souladu s tímto systémem věnuje podnik velkou pozornost kontrole kvality. **Obchodní podmínky** se často obměňují, neboť jsou závislé na objednávaném **množství**.

Nákupní rozhodování může probíhat v podobě:

- přímého opakovaného nákupu,
- modifikovaného opakovaného nákupu,
- nového nákupu [3].

Přímý opakovaný nákup zahrnuje největší část individuálního nákupu organizace a je prováděn prostřednictvím vedoucí nákupního oddělení MTZ. Pokud podnik využívá tento typ nákupu, znamená to, že složení ani podoba jeho produktů se nijak nemění a stejně tak celý proces nákupu zde zůstává neměnný. Podnik pouze zajišťuje naplnění svých opakovaných potřeb, není proto nutné, aby shromažďoval takové množství podrobných informací. Vedoucí nákupního oddělení již získala s přímým opakovaným nákupem právě tolik zkušeností, aby o něm mohla rozhodovat zcela samostatně.

Problém s tímto typem nákupu se objevuje pouze ve spolupráci se společností EHRMANN, která v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., vlastní jednoprocenní podíl. V situaci, kdy se projeví nutnost doplnění zásob pro výrobu produktů se značkou EHRMANN, musí vedoucí oddělení nákupu kontaktovat jednatele zmíněné společnosti a požadovat jeho souhlas s objednávkou nové dodávky, teprve s tímto souhlasem je možné potřebné suroviny objednat.

Modifikovaný opakovaný nákup se v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., objevuje především v souvislosti s přáním zákazníka, který požaduje určitou obměnu ve výsledném produktu. Například se může jednat o modifikaci vzhledu či tvaru obalu. Tuto změnu podnik umožní až po vyčerpání současných zásob a po konzultaci s dodavatelem. Následná koupě nového produktu probíhá obdobně jako v předchozích případech, nicméně je potřebné brát zřetel na dostatečnou informovanost, neboť zde došlo k určitým změnám. Nový výrobek musí být kompatibilní s výrobními stroji podniku, a proto nelze spoléhat pouze na předchozí zkušenosti s tímto nákupem. Změny

mohou souviset nejen s žádostí o nový druh výrobků, ale i s požadavkem modifikace dodacích podmínek či ceny. Podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., je v každém případě ochoten jakýmkoliv novým potřebám svých zákazníků vycházet vstříc, i kdyby to s sebou přinášelo skutečnosti typu nájmu dodatečných pracovních sil či použití zcela nových materiálů.

V případě **nového nákupu** je zapotřebí získat co největší množství informací, neboť současné zkušenosti nákupců jsou značně nedostačující a nový nákup ovlivňuje celou společnost, ať už z hlediska financí či její pověsti [3].

Tento typ nákupu se ve společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., nevyskytuje příliš často, ale v případě, že k němu dojde, je zapotřebí jeho odsouhlasení ze strany výrobního oddělení, obchodního oddělení, laboratoře, zákazníka a vedoucí jakosti, neboť dané výrobky jsou nakupovány poprvé a otázky, co a jak nakoupit, zde mají zcela zásadní význam. V případě investice, která by pro podnik neměla pozitivní přínos, by mohlo dojít dokonce až k jeho zániku.

Výběr nového produktu se začíná na obchodním oddělení, které po nashromáždění všech potřebných souhlasů vypíše výběrové řízení. Do výběru jsou zařazeni částečně současní a z části také noví dodavatelé, kteří jsou požádáni o příslušné vzorky. Následuje otestování dodaných vzorků ve výrobě či v laboratoři podle typu nového produktu a vzorek s nejlepším hodnocením je předán ke schválení a k objednávce. Na celém procesu se podílí společnost ALIMPEX FOOD a.s., která nakonec celou objednávku vyřizuje.

3.4 Objekty nákupu

V nákupu se rozlišují dva základní subjekty, dodavatelé a odběratelé. Vstupy do podniku se nazývají objekty nákupu. Nakupované produkty, objekty, se u průmyslových podniků člení do sedmi skupin. Patří sem:

- suroviny,
- procesní základní materiály, meziprodukty,
- doplňkový režijní materiál,
- komponenty, díly, polotovary,
- zařízení,
- systémy,

- služby [2].

Podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., nakupuje v největším množství syrové kravské mléko, které představuje hlavní **surovinu** při výrobě jogurtů. K významným položkám patří také **komponenty**, mezi něž lze zařadit ochucující složky, kakao, cukr, mlékařské kultury, sušenou bílkovinu a škroby.

K nákupu nových **zařízení a strojů** dochází podle potřeby a podle momentálně dostupných finančních prostředků. Technické vybavení mlékárny je v současnosti již zastaralé, průměrný věk výrobních linek se pohybuje okolo 15 let. Z tohoto důvodu se podnik v letošním roce rozhodl pro koupi nového plnicího stroje. Výměny starých strojů za nové znamenají pro podnik velmi vysoké nákladové položky, proto zde daleko častěji probíhá pouhá výměna náhradních dílů.

Současně se v podniku připravuje **rozšíření a modernizace řídicích systémů**. Jedná se o systémy, které zajišťují elektronické ovládání potrubních tras a přečerpávání dozrálého mléka z tanků. Nutnost obměny řídicích systémů je významná také z toho důvodu, že v současnosti se na trhu již nevyskytuje žádná externí firma, která by s nimi uměla manipulovat, a podnik si musí udržovat zaměstnance, který má v tomto oboru potřebné znalosti a zkušenosti.

Nákup **služeb** je v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., prováděn velmi často. Jedná se zejména o nákup auditorských služeb, o likvidaci odpadů (společností A.S.A.), o likvidaci odpadních vod prostřednictvím vodárny, o dopravu, telefony a o služby poskytované akreditovanými laboratořemi, které provádějí jednak rozbor místní pitné vody a jednak rozbor výrobních vzorků, neboť vedle výsledků podnikové laboratoře je podnik povinen mít k dispozici také výsledky nezávisle prováděných testů.

Pořízení výše uvedených objektů může probíhat v následujících podobách:

- přímý nákup,
- leasing,
- pronájem [2].

Podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., nejvíce preferuje **přímý nákup**, protože je to rychlý a poměrně snadný způsob nabytí. V současné době společnost nevyužívá žádný **leasing**, ale **najímá** si jeden vysokozdvizný vozík a jeden automobil. Mimo to ještě podnik platí nájemné za pozemek pozemkovému fondu.

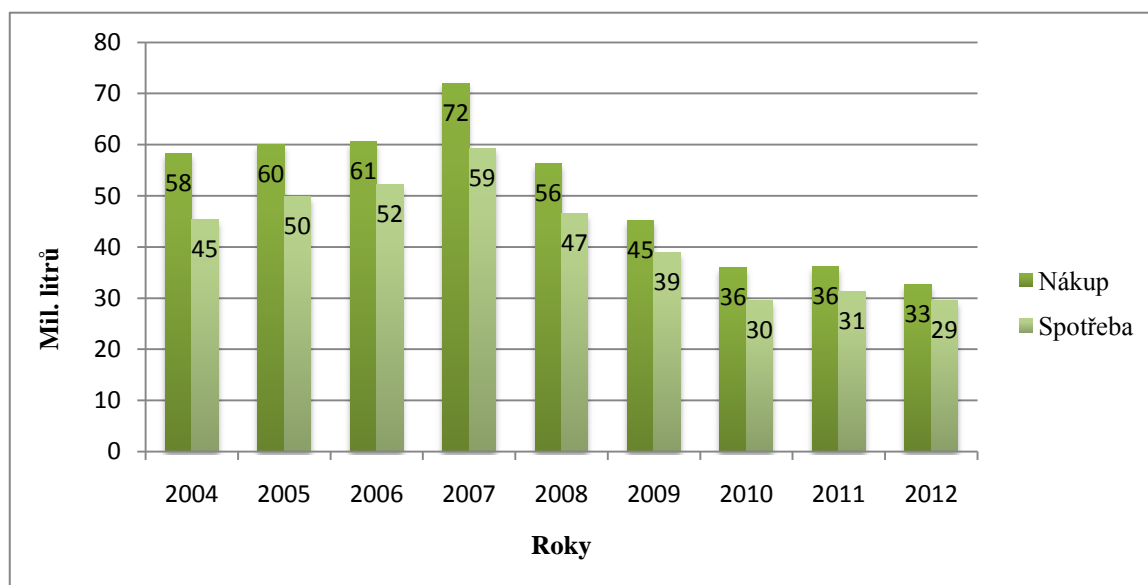
Pro nakoupené suroviny lze najít několik možných využití:

- další zpracování,
- prodej jiným organizacím,
- prodej konečným spotřebitelům [3].

Podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., největší část nakoupených surovin **dále zpracovává** až k výrobě konečných produktů. Hotové výrobky jsou prodávány **dalším organizacím**, které zajistí jejich odkup **konečnými spotřebiteli**. Zároveň se v areálu mlékárny nachází podniková prodejna, v níž mají zákazníci také možnost nákupu hotových výrobků. Jedná se nejen o výrobky podniku, ale i o hotové výrobky, které společnost nakupuje od společnosti EHRMANN, a snaží se tak propagovat její značku a podpořit prodej jejích výrobků.

Zákazníků v podobě velkých organizací je na trhu sice méně než konečných spotřebitelů, ale objem nákupu těchto společností mnohonásobně převyšuje množství nákupů uskutečněných v podnikové prodejně. V neposlední řadě také mlékárna prodává jiným podnikům zbylé odstředěné mléko, smetanu a syrové mléko, a to především z důvodu poklesu výrobních zakázek.

Obrázek 7: Nakoupené a spotřebované množství syrového kravského mléka v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., v letech 2004 – 2012



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., 2014⁸

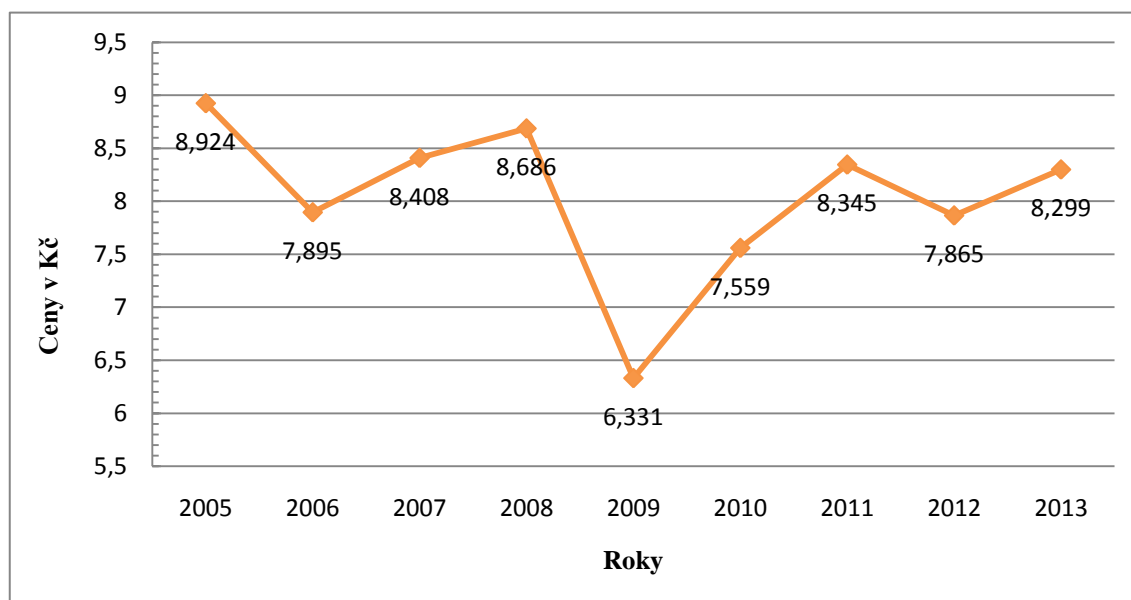
⁸ Odhad nakoupeného mléka za rok 2013 je 31 mil. litrů a odhad spotřeby je 20 mil. litrů.

Z obrázku číslo 7 je zřejmé, že výše nakoupeného mléka vždy přesahuje výši jeho spotřeby. Je to dáno tím, že podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., je **smluvně vázán** k odkupu veškeré zemědělské produkce od svých dodavatelů. Mléko, které se nezpracuje do podoby hotových výrobků, umístěné v uzrávajících či příjmových tancích, je dále prodáváno v podobě klasického mléka či smetany. Počet litrů takto zbylého mléka je nadále veden jako zásoby nedokončené výroby.

Nakoupené množství je dáno také předpokládanou spotřebou, kdy podnik kupuje větší množství, než je předpokládaná spotřeba, a vytváří si tak **zásoby**. Nákup mléka se spolu se spotřebou zvyšoval až do roku 2007. Vlivem rostoucího počtu konkurentů a zrušení výroby másla se příjem mléka začal postupně snižovat až do roku 2010, kdy se ustálil na přibližně stejném množství.

Mléko je v současné době odebíráno od **29 tuzemských mléčných producentů**, jde zejména o zemědělská družstva a soukromé zemědělce. Příjem mléka pak probíhá postupně v období celého pracovního týdne a je-li třeba, pracují zaměstnanci na příjmu ve třech směnách.

Obrázek 8: Vývoj cen syrového kravského mléka v Plzeňském kraji v letech 2005 - 2013



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., 2014

Podle obrázku číslo 8 v roce 2009 nastal velký propad výkupní ceny mléka, jehož příčinou byla snížená poptávka. Trend nízkých cen působil celosvětově vlivem finanční

krize, a proto je **rok 2009** v současnosti v mlékárenském průmyslu označován jako „**období mléčné krize**“, kdy se zemědělci pokoušeli vyjádřit svůj nesouhlas s nízkými cenami vypouštěním syrového mléka do polí. Ke konci roku 2009 již začaly ceny mléka mírně stoupat, přesto cena v roce 2010 nedosáhla výše z předchozích let.

3.5 Marketing v nákupu

Marketing se v nákupu projevuje jako způsob myšlení podniku se zaměřením na trh. Vyvážený nákupní a prodejní systém představuje základ pro marketingové řízení podniku. Významnou roli při hodnocení ekonomických parametrů hraje jejich vliv na dlouhodobé strategické podnikatelské cíle. Jde o komplexní sledování vlastních cílů a problémů podniku jako jednoho z účastníků trhu. Důležitá je také informační základna podniku a nákupní plán [3].

Marketing nákupu se skládá ze dvou složek, poznávací a realizační. Poznávací stránka se týká výzkumu nákupního trhu, zatímco realizační podává přehled o konkrétní marketingové strategii a tím i o efektivním využití marketingového mixu [2].

3.5.1 Nákupní marketingový mix

Směr hmotných toků v podniku vede od dodavatele přes nákup a výrobu až k prodeji, ovšem z hlediska toku informací se využívá směr opačný. Oba směry znamenají spojení podniku s jeho okolím. Nástroje marketingového nákupního mixu jsou chronologicky koncipovány následovně:

- informační a komunikační mix,
- nákupní mix výrobků a služeb,
- cenový a kontrakční mix,
- logistický a dodávkový mix [3].

Informační mix obsahuje veškeré informace, které mají pro podnik nějaký význam. Jedná se o nakoupené a vyrobené výrobky a služby, o dodavatele, o ceny výrobků a další podstatné skutečnosti. V komunikačním mixu se nachází volba dodavatelů, jejich výzkum a komunikace s nimi.

Nákupní a výrobní mix zahrnuje všechny činnosti týkající se kvality výrobků, komplementů a substitutů, šíře a hloubky sortimentu nakupovaných produktů a služeb spojených s dodáním. Dále se zde rozhoduje mezi možnostmi nákupu či vlastní výroby.

V cenovém a kontrakčním mixu hraje podstatnou roli aktuálnost všech informací. Podnik se zde rozhoduje pro metodu tvorby cen a cenovou strategii. Pozoruje platební podmínky, slevy a skonta.

Logistický a dodávkový mix se týká pohybu výrobků, jejich dopravy, balení, překládky, manipulace, vychystávání, distribuce a skladování. Lze sem zahrnout i toky informační související s logistickými procesy, bezpečnost, ekologii, čas, množství a kvalitu a ekonomické parametry [3].

Jednotlivé položky nákupního marketingového mixu podléhají průběžnému rozboru v rozsahu celé práce. V menší míře je zde zmíněn nákupní informační systém, protože podnik neaplikuje v rámci nákupu žádný konkrétní program. Ke sledování nákupního procesu využívá pouze evidenci v podobě tabulek, vytvořených v programu Microsoft Excel. Z uvedeného mixu vyplývá, že podnik by měl být schopen nashromáždit všechny významné informace, komunikovat, nakoupit optimální suroviny v optimálním množství, minimalizovat celkové náklady na pořízení a dohodnout optimální platební, dodací a logistické podmínky, čehož je podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., v rámci svých možností schopen.

3.5.2 Trhy organizací

Hlavním cílem marketingu v oblasti nákupu je, aby podnik upevnil a rozšířil svou pozici na trhu, a to takovým způsobem, který bude prospěšný pro zákazníky i pro podnik samotný [2].

Trh je vyjádřením ekonomických vztahů mezi nabízejícími a poptávajícími. Na základě této myšlenky lze vymezit tři typy trhů:

- trh dodavatelů,
- trh paralelní,
- trh zákazníků [3].

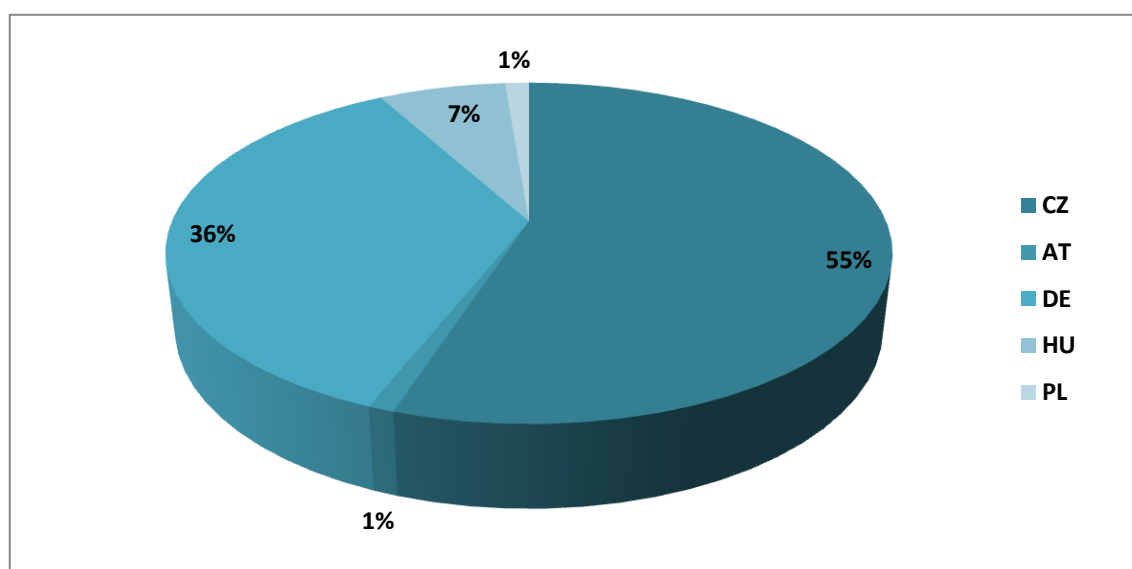
Pro vybraný trh pak podnik provádí jeho konkrétní průzkum. Trh dodavatelů představuje prostý nákup od dodavatelů. Paralelní trhy jsou trhy dodavatelů substitutů a trh zákazníků vyjadřuje trhy mezi zákazníky. Pro trhy organizací je typická vysoká dynamika způsobena intenzivní konkurencí. **Dynamika** se projevuje především v časté modifikaci produktů, výrobních metod a technologií, ve vstupu nových dodavatelů a ve změnách tržních poměrů [3].

V podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., dochází ke sledování **dodavatelských trhů** a je zde prováděno vyhodnocování dodavatelů. V rámci zmíněné tržní dynamiky je v podniku prováděno doplňování stávajících technologií vždy dle požadavků zákazníka. V současné době se například zvyšuje poptávka po zrajícím jogurtu či po velkých kouscích ovoce v jogurtu. Aby podnik dokázal na tato přání zákazníků reagovat, je nutná právě úprava výrobní technologie. Nově se také objevují požadavky na nákup jogurtů ve velkých baleních. Podnik na to zareagoval pořízením nového stroje, který plní jogurty do kyblíků o objemu 1 litr, 3kg nebo 5 kg.

Podnik se snaží nejen o uspokojení nových potřeb svých zákazníků, ale i o zvyšování kvality a prodloužení doby spotřeby. Toho je dosahováno dvěma způsoby, buďto přidáním folie pod víčko nebo vstříkem peroxidu do kelímků, čímž dochází k dezinfekci a také k zajištění delší trvanlivosti výrobku.

Na trhu dodavatelů panuje v současnosti mírná nejistota, neboť se mění ceny plastů a pozitivně nepůsobí na podnik ani stávající vývoj měnového kurzu (1€ / 27,5 Kč), obzvláště s přihlédnutím ke skutečnosti, že téměř padesát procent nákupů je prováděno v zahraničí.

Obrázek 9: Výše nákupů podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., z jednotlivých zemí v roce 2013



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., 2014

Z obrázku číslo 9 je patrná výše nákupů podniku prováděných v ČR, Rakousku, Německu, Maďarsku a Polsku. Jedná se zejména o nákup komponentů, přikoupeného

zboží, režijního materiálu a obalového materiálu. Všechny jmenované suroviny podnik nakupuje převážně od českých (55 %) a německých (36 %) výrobců. V malém množství odebírá suroviny také z Chorvatska, Belgie a Velké Británie, toto množství je však zanedbatelné, a proto není v grafu zohledněno. Nákup mléka zde také není zahrnut, neboť je nakupováno výhradně od českých zemědělců.

Kvalita i kvantita vyráběných produktů je určena požadavky, které vznikají na **trhu zákazníků**. V mlékárenském odvětví však existuje velké množství konkurentů a pro podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., je obtížnější reagovat na přání a potřeby zákazníků, protože má oproti ostatním mlékárnám velkou konkurenční nevýhodu v zastaralosti svého vybavení. Aby upevnil své postavení na trhu, připravuje se v letošním roce k nákupu nového výrobního zařízení. Mělo by se jednat o plnicí linku s dvousložkovým způsobem plnění a o pořízení nových tanků, díky čemuž by se mělo dosáhnout rozšíření plnicích kapacit stávajících linek.

Významným krokem jsou také občasné aktualizace výrobního sortimentu. V podniku bylo nově rozhodnuto o výrobě produktů, které budou vyhovovat dnešní poptávce. Půjde o výrobu light jogurtů, tradičního českého jogurtu do skla a o přislazování jogurtů stévií sladkou. Při zavádění nových výrobků se nejprve udá cílová skupina a na té je posléze produkt otestován. Testování provádí podnik sám, například v dětských táborech či na vlastních zaměstnancích, nebo ho zadá externí agentuře.

Dohled nad inovacemi produktů drží tzv. brandmanager, který trvale sídlí ve společnosti ALIMPEX FOOD a.s. a do Stříbra dojíždí pouze podle potřeby. Brandmanager musí být přizván, vždy když chce podnik začít s výrobou nového produktu nebo při zavádění zkušebních obalů apod. Podnik je povinen se zavedením inovace setrvat, dokud nezíská vyjádření brandmanagera, a až s jeho souhlasem může k inovaci dojít.

Substituce jedné výrobní suroviny za druhou je zde velmi obtížně proveditelná, neboť každý výrobek má vlastní recepturu. Jakékoliv případné změny jsou nemožné bez předchozího souhlasu zákazníka, proto podnik nemá **trhy substitutů** nijak významně zmapované a nemůže měnit dodavatele, ani kdyby mu nabízeli například výhodnější cenu.

3.5.2.1 Vztahy na trhu organizací

Na trhu organizací se rozlišují dva druhy vzájemných tržních vztahů. Jde o vztah horizontální, který se nachází mezi nákupci či mezi prodejci navzájem, a o vztah vertikální, který vyjadřuje spjitost mezi nákupci a prodejci. Detailněji lze tržní vztahy vymezit na typ A, B nebo C.

Tržní vztah typu A se vyznačuje velkým počtem nákupců, nicméně na trhu fungují pouze jako jednotlivci a nemají tak na prodejce prakticky žádný vliv. Naopak subjekty nakupující zde hromadně mohou prodejce výrazně ovlivnit. Typickým příkladem jsou distribuční obchody, např. prodej obchodních domů konečným spotřebitelům.

Tržní vztah typu B vyjadřuje v podstatě opak typu A, kdy počet nákupců je mnohem nižší než počet prodejců, a prodejci tak nákupce nemohou výrazně ovlivnit. Každý jednotlivý prodejce tvoří pouze malou část z nákupů nákupce. Příkladem může být prodej zemědělských produktů potravinářským společnostem.

Tržní vztah typu C ukazuje situaci, v níž se počet prodejců přibližně shoduje s počtem nákupců. Obě strany se mohou vzájemně ovlivňovat, a proto je třeba sledovat jejich individuální reakce [3].

Podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., má nejbliže k tržnímu vztahu typu B, kdy se na trhu nachází větší počet prodejců než nákupců. Situace platí pro podnik z hlediska jeho nákupu od zemědělců, zde se jedná o učebnicový příklad, a stejně tak z hlediska následného prodeje obchodním řetězcům.

Obchodní řetězce mají více možností, jak si zvolit zboží, které budou od podniku nakupovat. První možností je výběr z objednávkových katalogů. Přičemž za každou položku, kterou se podnik rozhodne do takového katalogu umístit, musí následně zaplatit určitou částku.

Druhou možností jsou prezentační dny, které se konají dvakrát ročně, jednou v Čechách a jednou na Moravě. Zde dochází k prezentaci podniku, jeho dodavatelů, a především konkrétních výrobků, a to vše se děje za přítomnosti obchodních partnerů. V rámci těchto dní jsou seznámeni nákupci z různých obchodních řetězců, kteří provádí ochutnávky výrobků. V případě, že je produkt osloven, mohou se na místě s výrobcem dohodnout o objednávce. Dle výše objednaného množství jsou zákazníkům přidělovány

množstevní slevy nebo věcné dárky, například se může jednat o mopedy, skútry nebo televize.

3.5.3 Nákupní proces

Zboží a služby jsou na trhu organizací nakupovány z toho důvodu, aby přinášely podniku zisky z prodeje, aby podnik mohl vyrábět a zároveň také minimalizovat své výrobní náklady a aby podnik byl schopen dostát svým závazkům vůči státu a veřejnosti.

Nákupní proces lze rozčlenit do osmi jednotlivých navazujících fází:

1. zjištění problému,
2. základní údaje o potřebě,
3. specifiky výrobku,
4. hledání dodavatele,
5. posuzování nabídek,
6. výběr dodavatele,
7. objednávka,
8. zhodnocení nákupu [2].

V podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., je začátek nákupního procesu spojen s **potřebou nákupu**, která je nejčastěji vyvolána poklesem zásob na množství, kdy je nutné provést objednávku. Původcem potřeby však mohou být také sami zákazníci.

Po zjištění problému či potřeby je nutné akumulovat **dostatek informací**, z nichž základ tvoří odpovědi na otázky, co a kolik toho nakoupit. Další informace se týkají konkrétních **specifik výrobku**, která stanovují přímo zákazníci. Na základě jimi vymezených parametrů posléze dochází k hledání vhodného dodavatele.

Proces **hledání dodavatele** začíná vypsáním výběrového řízení, kam jsou začleněni všichni dodavatelé, kteří odpovídají představám podniku. Významnou součástí této fáze nákupního procesu je sběr informací o dodavatelích. **Výběrové řízení** je iniciováno centrálním nákupním oddělením podniku, jenž má své působíště ve společnosti ALIMPEX FOOD a.s. Po výběru potencionálních dodavatelů jsou každému z nich předloženy konkrétní požadavky na výrobek. Pokud dodavatelé disponují možnostmi výrobek vytvořit, předloží společnosti jeho prototyp či vzorek. Uvnitř podniku pak dojde k postupnému otestování všech vzorků. Testování se v případě surovin na bázi

potravinu může týkat chuti, barvy či kvality a v případě obalového materiálu kompatibility se stroji. Kompatibilita se týká váhy, tloušťky a tvaru okraje kelímku, musí zde být také dostatečný prostor na umístění textu. Dále se s dodavatelem jedná o dodacích a platebních podmínkách a o možnosti různých slev a skont. Například při platbě do 30 dnů může být podniku poskytnuta sleva 6 % apod.

Po **vyhodnocení výsledků** testování je určen neoptimálnější vzorek, následuje jeho odsouhlasení příslušnými orgány podniku a je učiněna objednávka. V případě výběru zcela nového dodavatele je s ním uzavřena rámcová kupní smlouva, po které následují už jen dílčí objednávky.

Podnik může využít i **jinou formu hledání dodavatele**, a to prostřednictvím výzkumu surovinových trhů, který může být prováděn bez vyzvání zákazníka, nicméně s jeho vědomím. V tomto případě podnik vysílá své zaměstnance z výrobního, obchodního a nákupního oddělení na **prezentace různých dodavatelů**, kteří zde propagují své výrobky, a snaží se tak získat nové odběratele. Zaměstnanci podniku na prezentaci absolvují ochutnávky předváděných produktů a v případě, že je produkt zaujme, může ho podnik začít odebírat. Tento typ hledání dodavatele je současně způsobem, jak předejít závislosti podniku na monopolním dodavateli. Podnik je chráněn také ochrannými známkami podniku ALIMPEX FOOD a.s., který má velký vliv na zadávání výroby společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o.

V poslední fázi nákupního procesu dochází ke **zhodnocení nákupu**. Při příjmu nového zboží jsou prováděny vstupní kontroly. Obsahem těchto kontrol je přepočítávání přijatého množství a přehodnocení, zda výrobek skutečně vyhovuje původně zadaným specifikacím. Kontroluje se také, zda je ke každému výrobku přiložen podrobný popis a certifikát. V současné době podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., od dodavatelů požaduje, aby využívali služeb společnosti EKO-KOM a tuto spolupráci potvrzovali na dodacích listech.

Na nákupním procesu se vždy podílí určité množství osob, přičemž každá z nich zde zaujímá svou vlastní roli. Jedná se o role:

- nákupců,
- ovlivňovatelů,
- rozhodovatelů,

- schvalovatelů,
- uživatelů,
- strážců [3].

Role **nákupce** se v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., dělí mezi tři osoby. Jedná se o vedoucí nákupu mléka, o vedoucí nákupu MTZ a o nákupního manažera se sídlem ve společnosti ALIMPEX FOOD a.s. Všechny zmíněné osoby mají na starost vybírání dodavatelů a komunikaci s nimi, sjednávání kupních smluv a svůj podíl mají také na určování vlastností výrobků. Komunikace s dodavateli probíhá prostřednictvím e-mailu, telefonicky nebo osobně.

V pozici **ovlivňovatelů** stojí jednatelé závodu, kteří také zasahují do stanovování vlastností produktu a ovlivňují celý průběh rozhodování. Vedle jednatelů sem patří také vedoucí jakosti, výrobní vedoucí a zákazníci, jejichž požadavky jsou rozhodující. Konečné slovo však mají v rukou jednatelé společnosti, kteří plní také úlohu **rozhodovatelů** a zároveň i **schvalovatelů**. Jejich souhlas je nutný při jakémkoliv rozhodnutí vycházejícího z pozice nákupce.

Uživatelé nakoupených surovin či jiných nakoupených výrobků jsou osoby, které se zakoupeným produktem ve výsledku manipulují a pracují. Tito lidé poskytují podněty ke koupi a současně se i podílí na definování vlastností výrobku. V podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., patří k uživatelům nejčastěji výrobní dělníci.

Poslední z nákupních rolí zauímají **strážci**, kteří kontrolují tok informací uvnitř podniku a také přítok zcela nových informací do podniku. Za strážce je možné označit vedoucí jakosti a vedoucího laboratoře, kteří zajišťují a ověřují správnost informací poskytovaných dodavateli. Tímto způsobem je zabraňováno dezinformacím v proniknutí do podniku.

V podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., jsou zastoupeny všechny z uvedených rolí, a to osobami na různých podnikových pozicích. Z toho vyplývá, že nákupní proces není záležitostí jednoho zaměstnance, ale týká se celého podniku. Je zde dokázáno **propojení nákupu s dalšími podnikovými úseky**, což je pro správné fungování nákupního procesu, ale i společnosti jako celku, velmi podstatný úkaz. Některé z rolí jsou zde sloučeny, a proto jsou vykonávány jedinou osobou. U všech zaměstnanců platí,

že jejich role je ovlivněna nejen skupinovými, ale i osobními cíli a osobní charakteristikou každého člena organizace.

3.6 Nákupní strategie

Základním prvkem pro stanovení strategických cílů v oblasti nákupu jsou **tržní a vnitropodnikové analýzy**. Analýza nákupního trhu obsahuje rozbor daného odvětví z hlediska dodavatelů, poptávajících a tržních zvyklostí a dále také rozbor vlastní pozice podniku na trhu. Jde o podíl organizace na prodeji jejím dodavatelům a podíl, který podnik představuje svým nákupem vzhledem k celkovému prodeji na konkrétním trhu.

K vnitropodnikovým analýzám patří **analýza silných a slabých stránek**, díky níž lze stanovit cíle nákupu na základě hospodárnosti, technologií, peněžních prostředků, vlastnictví patentů a personálních dovedností. Ke zmíněným analýzám je možné zařadit také portfolio analýzu, analýzu ABC odhalující nejvýznamnější položky zásob dle jejich významu pro výrobní či obchodní proces a analýzu životního cyklu výrobku, díky nimž je podnik schopen vytvářet vlastní materiálovou nákupní strategii [2].

3.6.1 SWOT analýza

SWOT analýza je rozbor silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Skládá se ze dvou dílčích analýz SW a OT. Analýza SW se zpracovává přednostně a týká se pouze vnitřního prostředí společnosti, do něhož lze zařadit zdroje, organizační strukturu, mezilidské vztahy, kvalitu managementu, firemní kulturu, systémy, cíle a postupy. Všechny zmíněné faktory ovlivňují silné a slabé stránky podniku. Po SW analýze následuje OT analýza, která vypovídá o příležitostech a hrozbách, které se nacházejí v okolí podniku, a to jak z hlediska makroprostředí (faktory legislativní, ekonomické, kulturní, technologické), tak i z hlediska mikroprostředí (dodavatelé, odběratelé, zákazníci, veřejnost, konkurence). Výsledky SWOT analýzy by měly podniku pomoci formulovat vhodnou strategii, predikovat budoucí vývoj a vnímat souvislosti mezi jednotlivými prvky, které se v analýze nacházejí [6].

Obrázek 10: SWOT analýza

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přináší výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing – Strategie a trendy. 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8, s. 103

Jednotlivé části SWOT analýzy jsou zobrazeny na obrázku číslo 10 a pro podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., budou blíže specifikovány v následující kapitole.

3.6.1.1 SWOT analýza v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o.

S - Podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., stejně jako ostatní organizace, výrazně usiluje o upevnění své pozice na trhu. V této snaze mu pomáhá provádění **mapování trhu** a **silná pozice jednoho ze společníků**, a to podniku ALIMPEX FOOD a.s. Vysoká poptávka po výrobcích společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., je výsledkem toho, že podnik **dbá na spokojenost svých zákazníků** a snaží se získávat od nich kladné reference na svoje produkty. Významnou roli zde hraje také snaha o **udržování dobrých vztahů se zákazníky**, a to především právě prostřednictvím výroby **kvalitních produktů za přijatelnou cenu**. Podnik je také poměrně **rychle** schopen **reagovat** na změny požadavků zákazníka.

Kvalitní výrobek ovšem musí vycházet z kvalitního surovinového základu. Suroviny jsou podniku poskytovány zemědělskými družstvy, s nimiž má uzavřeny **pevné dlouhodobé smlouvy**. Tímto krokem si společnost zajistila spolupráci se **spolehlivými dodavateli**, kterým plně důvěřuje. Proto se podnik snaží o **udržení dobrých vztahů** se svými dodavateli. Silnou stránkou podniku jsou také **kvalifikovaní zaměstnanci**, kteří dobře rozumí své práci a mají potřebné zkušenosti a pozitivní přístup. Ke správnému fungování zaměstnanců výrazně přispívá **jednoznačně stanovená strategie a cíle** podniku.

Další silnou stránkou společnosti je dostatečná **diferenciace produktů**, v níž podnik nijak nezaostává za svými konkurenty, ba právě naopak. Výrobní sortiment obsahuje přibližně 100 druhů výrobků a společnost jako jediný výrobce v ČR produkuje malé míchané jogurty ve skle. Dokonce je podnik vlastníkem **unikátního produktu** nazvaného PILOS ACTIVE, který je vyráběn na základě jedinečné receptury, dle níž tento výrobek nesmí být vytvářen žádným z konkurentů.

K silným stránkám podniku přibudou v budoucnosti již zmíněné inovace, nové stroje a využívání nových technologií. Již nyní má podnik k dispozici **vlastní čističku odpadních vod**, což je velkým **ekologickým přínosem**. Společnost se také může pyšnit **auditem BRC⁹ stupně A**, což je nejvyšší možné ohodnocení, jaké lze při auditu získat. Znamená, že podnik plně vyhověl v hygieně, uspořádání, sledovatelnosti, bezpečnosti, nezávadnosti apod.

W – Ke slabým stránkám společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., patří v první řadě **zastaralé vybavení**, jehož průměrný věk se pohybuje kolem 15 let. S tím souvisí i skutečnost, že je zde mnoho činností prováděno stále **manuálně**, i když v současné době již existují na trhu stroje, které by tyto aktivity urychlily a nahradily by přebytečnou pracovní sílu.

V podniku se vyskytují také **obtíže s organizací výroby**, protože zde dochází k velkým **výkyvům v požadavcích zákazníků** a podnik se jim musí rychle přizpůsobit. To sebou přináší dvanáctihodinové směny, o nichž jsou zaměstnanci informováni často na poslední chvíli. V souvislosti se zaměstnanci jsou slabými stránkami podniku jejich častá **nespokojenost s výší** vyplácené **mzdy** a jejich **neochota ke změně**, která se projevila například při zavádění nového systému monitorování příchodu zaměstnanců do podniku prostřednictvím čipů.

Společnost se také potýká se zbytečně vysokými náklady, které vznikají z důvodu její **neschopnosti plně využít své kapacity**, které má k dispozici na příjmu mléka. Je to způsobeno nedostatečným množstvím výrobních linek a dodavatelů mléka. V současné době se vyskytly nové obtíže podniku při hledání pracovních sil na pozice zámečníka, elektrikáře a seřizovače. Jedná se spíše o hrozbu podniku, nicméně z této hrozby

⁹ Zkratka BRC (British Retail Consortium Scheme) je označením normy pro provádění auditů nezávislými certifikačními organizacemi, díky níž mohou zákazníci plně důvěřovat kvalitě takto prověřených výrobků [8].

vyvstává i slabá stránka společnosti v podobě **nedostatku kvalifikovaných pracovníků**.

O - Příležitosti podniku jsou spojeny s jeho plánovaným **rozvojem** z hlediska **sortimentu, výrobních zařízení a technologií**. Zde jsou plánovány mnohé inovace, které byly zmíněny již dříve a které jsou spojeny s novými potřebami zákazníků. Konkrétně lze uvést **růst poptávky po levnějších řadách výrobků** a po **výrobcích neobsahujících škrob**. K příležitostem podniku patří také nově se objevující **možnost vstupu na trhy cizích států**. Konkrétně se jedná o státy Bulharsko a Finsko. Mezi příležitostmi podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., bezpochyby náleží také **vysoká poptávka po jeho výrobcích**.

T - Hrozbu pro podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., představuje jeho umístění blízko německých hranic. Tato **poloha** je nevýhodná především proto, že blízko položené německé podniky nabízí českým farmářům odkup jejich mléka za vyšší cenu, než jakou jim jsou ochotni poskytnout čeští odběratelé. Z tohoto důvodu jsou ceny mléka na Západě o něco vyšší než v jiných částech České republiky. Zde vyvstává největší **riziko** v podobě **omezených zdrojů mléka** jakožto základní výrobní suroviny podniku. Ztráta jeho dodavatelů by znamenala konec činnosti podniku.

Další hrozbou je **velikost českého trhu**, díky níž je podnik nucen hledat nová odbytiště v zahraničí, jde tedy současně i o příležitost. Dle aktuálních informací podnik exportuje do zahraničí přibližně 30 % svých výrobků. Vedle exportu je pro podnik důležitý také import, který byl negativně ovlivněn změnou **měnového kurzu** Českou národní bankou. Oslabením české měny došlo k růstu nákladů na nákup vstupů, především obalů a ovoce.

Rizika pro podnik plynou také ze strany jeho **zákazníků**, kteří jsou velmi nároční, a jejich potřeby se průběžně mění. Dále **počet konkurentů**, který i přes bariéry vstupu do odvětví v podobě povinných certifikací stále roste. V daném oboru se nachází **málo odborníků** a pro podnik je tak velmi obtížné najít kvalifikované zaměstnance. Jako hrozbu vnímá podnik také připravovanou **stavbu nového závodu** v okolí města Stříbra. Podnik, který stavbu připravuje, bude poskytovat nové pracovní příležitosti, a je pravděpodobné, že někteří zaměstnanci budou chtít této nabídce využít.

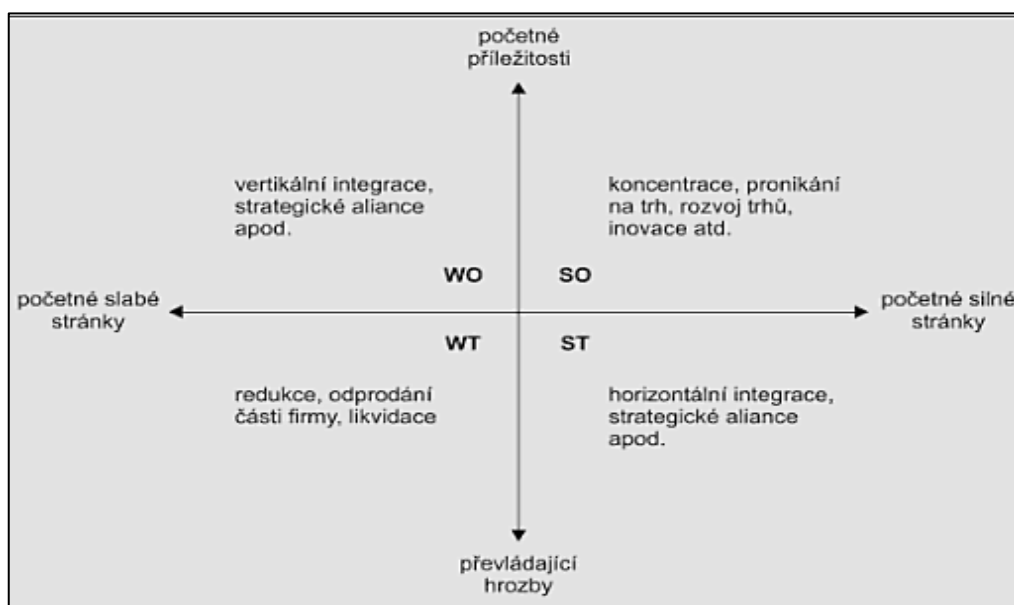
Za hrozbu podniku lze označit také skutečnost, že vyrobené zboží musí být zavezeno odběrateli do 24 hodin. V případě, že by podnik tento termín nebyl schopen dodržet,

musela by následovat likvidace výrobků. Tato skutečnost je dána smluvními podmínkami, které se odvíjí od příliš krátkých dob minimální trvanlivosti jogurtů.

3.6.1.2 Shrnutí

Silné a slabé stránky je možné určit díky vnitropodnikovým analýzám a hodnotícím systémům, při nichž se většinou vychází z nástrojů marketingového mixu. Jedná se především o produkt, cenu, propagaci, distribuci, místo prodeje a marketingovou komunikaci [17].

Obrázek 11: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing – Strategie a trendy. 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8, s. 104

V podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., **převažují** zejména **silné stránky a hrozby**, z čehož podle obrázku číslo 11 plyne, že pro společnost je nejvýhodnější aplikovat ST strategii. **ST strategie** znamená potlačení nebo alespoň částečné omezení hrozeb využitím silných stránek podniku. Při rozhodování a řízení podniku je důležité vnímat všechny souvislosti a mít schopnost předvídat.

Hrozbu plynoucí ze strany německých podniků, které usilují o nalákání českých producentů mléka k vývozu za hranice, se podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., snaží překonat **uzavíráním pevných dlouhodobých smluv** se zemědělci. V rámci udržování dobrých vztahů s dodavateli je společnost ochotná **vycházet jim vstříc a platit jim za mléko vyšší ceny**, než jaké jsou požadovány v ostatních krajích.

Omezenost českého trhu podnik řeší **exportem** svých výrobků do zahraničí. Aby však udržel svou pozici na trzích za hranicemi, dbá na **kvalitu** svých **výrobků**. Podnik také disponuje **rozsáhlým výrobním sortimentem**, je flexibilní a připravuje se k modernizaci.

Hrozby v podobě vysokých nároků ze strany zákazníků a proměnlivosti jejich potřeb může podnik opět potlačovat svou **flexibilitou**, dále **profesionálním jednáním** se zákazníky, které je zajištěno **kvalifikovanými pracovníky** společnosti, a v neposlední řadě také udržováním **kladných vztahů se zákazníky**, např. prostřednictvím množstevních slev či výhodných balení.

Zvyšující se počet konkurentů v odvětví je hrozba, na niž podnik reaguje **rozšiřováním sortimentu** a výrobou **unikátního produktu**. Významný vliv zde mají také **ochranné známky**, pod nimiž jsou vyráběny privátní značky např. pro Makro, Kaufland a Lidl. V boji proti konkurenci pomáhá společnosti rovněž **vysoké hodnocení z auditu BRC**.

Za účelem zvýšení efektivnosti činnosti podniku je mu dle obrázku číslo 10 doporučeno využít **horizontální integraci**, což je získání podílů v konkurenčních společnostech, jejich koupě nebo spojení s nimi. Tím by podnik posílil své postavení na trhu a snížil by riziko hrozeb. Řešením by pro podnik mohla být také **strategická aliance** neboli dlouhodobý vztah s nejlepšími dodavateli v odvětví. Obě z uvedených strategií již v podniku byly aplikovány. Jednotlivá navržená opatření na zlepšení podnikové situace jsou uvedena v kapitole 6 Zhodnocení nákupu a návrhy opatření vedoucí ke zvýšení efektivnosti podniku ze strany nákupu.

3.6.2 Tvorba nákupní strategie

Tvorba nákupní strategie vychází z nákupních cílů, které již byly zmíněny na začátku práce, a skládá se ze čtyř fází:

- fáze průzkumná,
- fáze analytická,
- fáze predikční,
- fáze projekční (rozhodovací) [2].

Průzkumná fáze se týká především výzkumu dodavatelského trhu, identifikace potenciálních dodavatelů a soustředění nabídek od dodavatelů.

V **analytické fázi** se hodnotí výsledky, které byly získány z trhu dodavatelů, a parametry, které mohou mít význam pro další fáze tvorby nákupní strategie.

V **predikční fázi** dochází k předvídání budoucích potřeb a parametrů spojených se získáváním zdrojů, díky nimž budou tyto potřeby uspokojeny.

Fáze projekční představuje nejvýznamnější ze všech čtyř fází tvorby nákupní strategie. Jejím základem jsou výsledky předchozích analýz a predikcí, vrcholové cíle strategie podniku jako celku a údaje o plnění minulých strategických cílů.

V nákupní strategii by se měl projevat logický sled jednotlivých kroků. Při porovnávání nákladů se zdrojovými kapacitami by měla být pozornost věnována konkrétním podnikovým aktivitám. Hlavní odpovědnost za konečnou podobu a realizaci nákupní strategie by měl nést vrcholový management a měla by se týkat dlouhodobého časového horizontu.

Tvorba nákupní strategie v podstatě odpovídá hledání, posouzení a výběru dodavatele v nákupním procesu podniku. Tímto způsobem společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o. provádí průzkum trhu a na základě jeho výsledků a porovnání s cíli podniku se pak rozhodne pro přijetí nákupní strategie, která povede k dosažení stanovených cílů.

3.6.3 Materiálová nákupní strategie

Cílem materiálové nákupní strategie je najít co nejlepší materiálovou verzi, tedy ekonomicky efektivní a reálnou skladbu surovin k výrobě daného produktu. Během zmíněného rozhodování musí podnik rozhodnout také o tom, zda tento materiál:

- nakoupit,
- vyrobit,
- vyrobit v kooperaci [2].

Podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., je spíše zastáncem nákupu než vlastní výroby. Dodávky od cizích producentů jsou preferovány především z toho důvodu, že výše ceny je tak menší než náklady, které by společnost musela vynaložit v případě vlastní výroby. Na vlastní výrobu také podnik nedisponuje dostatečnými kapacitami ani vhodnými stroji a na trhu se vyskytuje dostatečné množství dodavatelů, kteří poskytují kvalitní materiál včas a ve správném množství. Neexistují zde ani žádné bariéry související s dopravou či se skladováním.

3.7 Logistika v nákupu

Logistika se objevila především z důvodu stále složitějších výrobních a distribučních procesů a z důvodu rostoucích požadavků na dopravu. Úkolem logistiky je zajistit tok správného zboží a materiálů ze správného místa jejich tvorby, ve správném čase, kvalitě a za správnou cenu na místo jejich spotřeby. Kromě materiálového toku zde hraje významnou roli také tok informační [1].

3.7.1 Cyklus objednávky

Objednávkový cyklus začíná v okamžiku podání objednávky zákazníkem a končí ve chvíli, kdy zákazník požadované výrobky přijme a uskladní. Fáze nákupního cyklu jsou následující:

- tvorba a předání objednávky,
- přijetí objednávky a zanesení požadavku do systému,
- vyřízení objednávky
- zkompletování a zabalení objednávky,
- doprava objednaného zboží k zákazníkovi,
- příjem zboží u zákazníka [1].

V podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., je **objednávka vytvářena** na základě sledování výše spotřeby daných surovin a materiálů za posledních šest měsíců. Z těchto údajů je následně vypočten průměr a výsledky udávají množství, jaké má být opět objednáno.

O tom, kdy objednat, informuje vedoucí nákupu počet objednávek a objednávaných množství společně se situací na skladě. Zohledněny musí být také dodací lhůty jednotlivých dodavatelů a slevové akce v obchodních řetězcích.

Na základě takto získaných údajů musí být vedoucí nákupu schopna usoudit, **kdy a kolik** je potřeba **objednat**.

Náležitosti objednávky:

- předmět objednávky,
- objednané množství a cena,
- označení odběratele a dodavatele,
- popis nebo číselné označení předmětu objednávky,
- termín a místo dodání,

- způsob dodání,
- datum splatnosti [15].

Náležitosti objednávek společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., odpovídají náležitostem uváděným v odborné literatuře. Provádění objednávek probíhá pomocí **faxu, e-mailu nebo telefonicky**. Po přijetí objednávky dodavatelem je podniku zasláno **potvrzení o přijetí a o termínu dodání**. Některé z objednávek podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., jsou spojovány s objednávkami jiných podniků, které taktéž spolupracují se společností ALIMPEX FOOD a.s. Tímto způsobem jsou získávány vyšší **množstevní slevy**.

Velkým problémem podniku v této oblasti je, že objednávky jsou zákazníky prováděny **nárazově a dodávka** zboží musí být uskutečněna **do 24 hodin**. Proto je velmi těžké zajistit materiál tak, aby k výrobě zadané objednávky nic nechybělo, ale také aby nic nebylo skladováno zbytečně. V tomto ohledu je společnost vysoce podporována ze strany svých dodavatelů.

3.7.2 Doprava

Doprava je prováděna za účelem přemístění produktů z místa vzniku do místa spotřeby, čímž vzrůstá jejich celková hodnota. Rychlým a včasným přesunem produktů dochází ke zvýšení úrovně zákaznického servisu a tím i přidané hodnoty pro zákazníka. Ovšem doprava je jednou z nejnákladnějších částí logistického řetězce [1].

K majetku podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., nenáleží žádné dopravní prostředky, které by byly schopny zajistit mu vlastní dopravu. Společnost využívá služeb **externí dopravní firmy**, avšak pouze v rámci svozu mléka z farem do podniku. Tento způsob dopravy je celkově nákladnější než vlastní doprava, ale vzhledem k pravidelnosti dodávek a k malé velikosti společnosti, která by navíc musela najmout dodatečné zaměstnance a vykonávat daleko více administrativních činností, se zde jistě vyplatí. Pro všechny ostatní dovážené suroviny a materiály zajišťují dopravu sami dodavatelé a stejně tak odběratelé se sami starají o dopravu nakoupených hotových výrobků.

Organizace dopravy materiálu je zajišťována vedoucí nákupního oddělení. Podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., využívá pouze **silniční dopravu**, a to především z důvodu její univerzality. To znamená, že je dostupná, v porovnání s jinými druhy dopravy poměrně levná a není nutné doplňovat ji jinými dopravními prostředky. Důležitou roli zde hraje také její rychlost a flexibilita, což podporuje hustá silniční síť a široké plošné

pokrytí. Na druhou stranu jsou nákladní automobily neekologické, závislé na počasí a riziko havárie je zde vyšší než u jiných způsobů dopravy.

Dodávky jsou podniku poskytovány vždy v předem **stanovených termínech**. V případě, že společnost potřebuje zvýšit rychlost dodání objednávky, musí si sama zajistit dopravu nebo se s daným dodavatelem dohodnout. V této oblasti jsou dodavatelé velmi vstřícní, a pokud je to v jejich možnostech, snaží se vyjít vstříc potřebám zákazníka. Doprava je v tomto ohledu poměrně pružná.

Pokud jde o odraz nákladů za dopravu do ceny dodávaných výrobků, v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., jsou tyto **náklady již zahrnuté v ceně**. V případě, že během dopravy dojde k jakémukoliv znehodnocení převážených surovin, pak společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., všechny takové suroviny odmítne převzít. Poškození je následně zdokumentováno a suroviny jsou zaslány zpět dodavateli.

3.7.3 Řízení zásob

Řízení zásob je jedna z nejdůležitějších činností podniku. Přínosy zásob se projevují zejména při neočekávaných událostech, dále zajišťují souvislý a nepřerušovaný přísun surovin do výroby, čímž pokrývají disharmonické projevy mezi výrobou a spotřebou. Existují ovšem také negativní důsledky plynoucí z držení zásob. Jedná se o zaměstnávání dodatečných pracovníků, dále zásoby váží kapitál a je s nimi spojeno riziko znehodnocení [1].

Podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., nepraktikuje žádný konkrétní systém řízení zásob, jako je například JIT či kanban. Je zde však aplikována **metoda FIFO**, která znamená, že materiál opouští sklad v takovém pořadí, v jakém byl do něho přijat.

Dále zde působí **tažný neboli pull systém**, což je systém toku materiálu, v němž každý následující článek řetězce vytahuje z předchozího článku přesně takové množství materiálu či výrobků aj., které právě potřebuje. Tento systém je aplikován v rámci nasyceného trhu, kdy zákazníci kupují vždy pouze to, co sami chtějí, a podnik se snaží reagovat na jejich přání. Potřeby zákazníků se však po čase mění, z toho důvodu je životní cyklus výrobků zkrácen a vyrábí se proto i menší výrobní dávky. Aby společnost byla schopna plnit přání svých zákazníků, musí k tomu využívat nové technologie, které jsou však poměrně nákladné.

Zásoby obalů jsou do skladů ukládány v takovém množství, aby pokryly tříměsíční spotřebu. V případě, že dojde k ukončení dodávek pro některého z odběratelů, musí dotyčný podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., uhradit zásobu obalů právě za dobu tří měsíců. Výpočet výše úhrady se skládá z průměrného prodeje daného materiálu vynásobeného třemi, všechno nad výslednou hodnotu musí podnik zlikvidovat na vlastní náklady.

Prognózy od expertů týkající se zásob podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., nevyužívá. Vedoucí nákupu sleduje **vývoj zásob** vždy půl roku nazpět, dále musí věnovat pozornost tomu, které výrobky jdou nejvíce na **odbyt**, a v neposlední řadě také **slevovým akcím** podnikových řetězců. Díky nim vzrůstá pravděpodobnost budoucího prodeje, a proto musí společnost i více objednat. Někdy i samy obchodní řetězce zasílají podniku informace o očekávaném zvýšení prodeje.

3.7.4 Manipulace s materiálem

Jak často je nutné s materiálem pohybovat, vychází z daného způsobu skladování každého podniku. Metody manipulace jsou posléze voleny na základě množství daného materiálu. O typu zařízení, které bude s materiálem dále nakládat, rozhodují druhy použitých obalů [1].

Společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., manipuluje s materiálem poměrně často, její sklady jsou malé a všechny suroviny sloužící k výrobě jogurtů jsou využívány každý den. V případě obalů je intenzita pohybu nižší.

Pokud se ve skladě nachází obaly, se kterými se nehýbalo více než jeden rok, jsou v rámci účetnictví zařazeny mezi opravné položky a následně dochází k rozhodování, jak s tímto materiálem dále naložit. V případě kelímků je možné najít jim nové využití, pokud splňují legislativní podmínky týkající se jejich použitelnosti. Příkladem může být jejich prodej zubařským ordinacím nebo pěstitelům malých sazenic. Jiný materiál, jako například etikety, podobné využití nemá, proto musí být zlikvidován.

Uskladňování je v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., prováděno pomocí vysokozdvíhových vozíků, výtahů a ručních paletizačních vozíků. Všechny ostatní doprovodné činnosti jsou vykonávány **manuálně**, neboť zde není zaveden žádný automatizovaný systém. Je zde využívána pouze **elektronická evidence**, která zobrazuje, které položky se ve skladě nachází, tedy zaznamenává jejich příjem a výdej.

3.7.5 Balení

Ke zvýšení úrovně zákaznického servisu, k usnadnění manipulace, k minimalizaci nákladů a k co nejefektivnějšímu využití skladových prostor lze přispět správně zvoleným typem obalu. Smyslem obalu je zároveň také ochrana a rozeznání výrobku, oddělení obsahu od vnějšího prostředí, usnadnění přepravy a rozdělení produktu do jednotlivých měřitelných jednotek [1].

V podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., jsou využívány různé typy obalů. Vedle běžných krabic, lepenek, folií, palet, PS plastů (z polystyrenu) a kartonů používá také hliníkové kontejnery a plastové vany pro bezpečné přemísťování chemických potravinářských látek. Výhodou plastových van je především jejich stohovatelnost a zároveň také to, že spolu s hliníkovými kontejnery patří k vratným obalům. Všechny ostatní obaly jsou recyklovatelné. Na **podporu ekologie** společnost některé ze svých jogurtů plní do papírových kelímků namísto plastových.

Podobu obalů, v jaké je materiál zabalen a doručen společností Mlékárna Stříbro, s. r. o., si volí sami dodavatelé. Vedle toho o obalech na výstupu zase z části rozhodují sami zákazníci, neboť zadávají podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., instrukce ohledně podoby kelímku, kromalínů¹⁰ a textu uvedeném na kelímku. Tyto informace jsou následně v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., zpracovány, je proveden návrh kelímku a předložen zákazníkovi ke schválení. Po získání jeho souhlasu dochází k zadání výroby příslušnému dodavateli. Složení výrobku, které bude na kelímcích natištěno, však udává sama společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., protože je za obsah kelímku zodpovědná. Přímou ve výrobě podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., tak dochází pouze k natištění dat spotřeby na kelímky ve finální podobě.

3.7.6 Skladování

V rámci daného způsobu skladování získává podnik přehled o stavu, podmínkách a rozmístění zásob. Skladovaný materiál většinou nemění své umístění ani své vlastnosti. Funkce skladování jsou následující:

- přesun produktů,
- uskladnění,
- přenos informací [1].

¹⁰ Jedná se o tiskové návrhy vzhledu víčka.

Proces skladování začíná přepravou materiálu od dodavatele až do podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o. Zde dochází k příjmu materiálu, při němž je provedena jeho vstupní kontrola, a pak následuje jeho umístění do skladu. Veškerý uskladněný materiál je zanesen do skladové evidence a je k němu vystavena skladová příjemka. Vzhledem k časté **nárazovosti objednávek** od zákazníků se kolísavost projevuje i v dodávkách do podniku.

Společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., má k dispozici hned několik vlastních skladů, které jsou podlažní i regálové. První z nich je umístěn přímo v provozní hale a slouží k uskladňování obalů. Druhý se nachází ve stejné hale, ale je chlazený a jsou zde uloženy ovocné složky. Dále se zde vyskytují **příruční sklady** pro výrobu, z nichž jsou odebírány veškeré suroviny a materiály potřebné k výrobě. Do těchto skladů je vše dováženo z **hlavního skladu**, který je umístěn v areálu mlékárny, a vede z něj přesný nákres trasy, po které se smí výrobky pohybovat.

V případě zásob některých obalových materiálů využívá podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., **konsignační sklady**. To znamená, že vše, co je zde uskladněno, patří k majetku dodavatele, který je tak zároveň i nositelem veškerých rizik. V případě potřeby společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., informuje dodavatele, ten jí požadovaný materiál dodá a pak jej opětovně do skladu doplní.

Rozmístění zásob ve skladech podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., je **volné**. To znamená, že každý druh zásob má svou oblast umístění, ale v rámci dané oblasti není nijak určeno přesné místo, kam zásoby uložit. **Tok materiálu** přes sklady je **průchozí**, což je praktické, a typické u metody FIFO. Z druhé strany jsou ovšem sklady podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., poměrně malé, a proto i přeplněné.

Skladované zboží má podobu tekutou, kusovou i sypkou. Vedle běžného skladování společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., skladuje i zásoby, u nichž je vyžadována změna jejich vlastností, konkrétně se jedná o zrání mléka. Podnik aplikuje spíše **uskladnění přechodné**, které slouží k běžnému doplnění základních zásob, a neprojevují se zde žádné sezónní tlaky. Pouze se ročním obdobím přizpůsobují konkrétní příchutě jogurtů, např. v zimě se vyrábí více příchuti švestkové a jablečné se skořicí a v létě citrusové.

Vhodně zvolený způsob zásobování sám o sobě není pro podnik žádnou zárukou. Pro společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., je důležitá především dobrá orientace na trhu,

výhodné smlouvy s dodavateli a dobrá organizace dopravy materiálu. Ve všech těchto aspektech se podnik cítí uspokojen.

3.8 Kontrola a změny v nákupu

Kontrola se zabývá měřením vykonané práce a odstraněním případných nedostatků. Je to jedna z hlavních manažerských funkcí. Jejím smyslem je ujištění podniku, že dochází k plnění plánu a k hledání chyb a následně k tvorbě opatření, díky nimž budou tyto chyby odstraněny, nebo se zcela zabrání jejich vzniku. Průběžné kontroly nákupních plánů jsou hlavním předpokladem pro dosažení podnikem stanoveného cíle.

Kontrolní proces sestává ze tří fází:

- stanovení kritérií,
- měření vykonané práce a porovnání s kritérii,
- korekce odchylek skutečnosti od kritérií.

Dohled nad nákupním plánem má význam především v oblasti sortimentu, zásob, nákupního informačního systému a dodavatelsko-odběratelských vztazích [2].

Kontroly surovin jsou prováděny u dodavatelů **na výstupu a** v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., **na vstupu**. V případě zjištění nějakého pochybení je tak daleko snazší najít jeho příčinu a určit viníka. Podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., se může kdykoliv rozhodnout pro realizaci **osobní kontroly** na straně **dodavatele**. V takovém případě mu v tom nesmí být bráněno a dodavatel je povinen poskytnout mu všechny požadované informace. Stejně tak může obdobnou kontrolu provést i zákazník v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o.

U všech přijatých materiálů dochází ke vstupním kontrolám, jejichž parametry si stanovují sami zákazníci. Může se jednat o kontrolu kvality tisku, zápachu, přítomnosti plísní či kvasinek apod. Vedle vstupních kontrol jsou zde praktikovány také **namátkové kontroly**. Ze strany sortimentu jde především o kontrolu jeho struktury a kvality. Při kontrole zásob je sledována jejich výše a obrat.

Korekce nalezených **chyb** se odvíjí od místa, kde byl problém nalezen. Pokud došlo k jeho zjištění hned na začátku, podnik na poškozené kusy vystaví reklamaci a zašle je zpět výrobcí. Ale pokud je chyba zjištěna později, kdy už došlo ke zpracování vadného materiálu, je celý proces daleko obtížnější a nákladnější. Může například dojít ke zpracování kontaminované složky, potom je nutné stáhnout palety s vadnými

výrobky z oběhu a dodavatel, od něhož byly složky přijaty, je povinen vzniklé škody uhradit.

K veškerému materiálu, který je podnikem přijat, musí být **certifikát** potvrzující jeho nezávadnost a na dodacích listech musí být uvedeno, že dodavatel je plátcem **EKO-KOMU**. Významnou roli zde hraje také **dosledovatelnost**, která je dána Zákonem o sledovatelnosti původu potravinářského zboží platným od roku 2005. Pro podniky to znamená, že musí být schopny podat zákazníkovi všechny informace o produktu.

Konkrétně ve společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., jsou výrobky evidovány podle datumů spotřeby. Pokud je nutné provést stahování závadných produktů, je považováno za jejich výrobní šarži právě datum spotřeby a dle něj jsou pak výrobky stahovány, popř. vráceny zpět dodavateli.

Spolehlivost kontroly je zajišťována také ze zákona povinnými audity, pro které podnik splňuje všechny podmínky a které sám financuje. V případě častého výskytu odchylek od plánu by byla společnost nucena upustit od svých cílů, zaměstnat dodatečné pracovníky, nebo pro ty stávající zavést nová školení.

4 Vliv nákupu na vybrané ekonomické ukazatele

Nákup je vždy spojen s výdajem peněžních prostředků, proto by každý podnik, v rámci svého nákupního rozhodování, měl brát v úvahu nejen přehled svých finančních výkazů, ale měl by zohlednit také výsledky různých ekonomických ukazatelů. K těmto veličinám se řadí:

- ukazatele absolutní (vyjadřují určitý jev),
- rozdílové (jsou dány rozdílem absolutních ukazatelů),
- poměrové (jsou dány podílem absolutních ukazatelů).

V následujícím rozboru budou uvedeny pouze ukazatele poměrové a údaje budou čerpány z výroční zprávy za rok 2011 a 2012.

4.1 Poměrové ukazatele

Poměrových ukazatelů existuje velké množství. Pro zpřehlednění jsou rozdělovány do pěti skupin:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele tržní hodnoty [5].

4.1.1 Rentabilita

Rentabilita nebo také výnosnost či ziskovost je vyjádřením schopnosti přinášet zisk a zároveň měří výsledek snahy společnosti dostat svých podnikových cílů. Výpočet je prováděn poměřováním zisku s jinými veličinami. Zisk či ztráta je rozdíl výnosů a nákladů podniku.

V roce **2011** tvořily **náklady na nákupy** společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., **73,5 %** z celkových nákladů. V roce **2012** činily tyto náklady **73 %**. Je zde patrný mírný pokles, způsobený menším množstvím nakoupeného mléka, přestože cena mléka se v roce 2012 snížila. Nižší nákupy, a zároveň zvýšené celkové náklady a růst ztráty v roce 2012 byly důsledkem zavedení nového obchodního oddělení. V roce 2013 došlo, z důvodu přílišné nákladovosti, k jeho zrušení a společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., začala k distribuci využívat svého obchodního partnera podnik ALIMPEX FOOD a.s.

a) Rentabilita vloženého kapitálu [ROI]

$$ROI = zisk / vložený\ kapitál$$

$$ROI_{2011} = -4306000/97284000 = -0,0442622$$

$$ROI_{2012} = -16032000/82681000 = -0,19390186$$

Ukazatel ROI představuje měřítko schopnosti společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., dosahovat zisku v rámci investovaného kapitálu. Záporné hodnoty poukazují na neúspěch podniku v této oblasti, měl by se lépe rozhodovat v tom, co a od koho nakoupit a kam vložit své investice.

b) Rentabilita aktiv [ROA]

$$ROA = zisk / celková\ aktiva$$

$$ROA_{2011} = -4306000/214010000 = -0,0201206$$

$$ROA_{2012} = -16032000/221957000 = -0,07223$$

Velikost ukazatele ROA zobrazuje celkovou efektivitu fungování společnosti, protože vyjadřuje zhodnocení majetku podniku prostřednictvím zisku. Je žádoucí, aby výsledná hodnota byla co největší [5], nicméně zde se pohybuje v záporných číslech a v roce 2012 se dále snižuje z důvodu vysoké ztrátovosti podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., který by proto měl snížit své náklady, popř. zvýšit své výnosy. Důvodem ztrát je rovněž vysoká konkurence v odvětví a tlak obchodních řetězců na snižování cen.

c) Rentabilita vlastního kapitálu [ROE]

$$ROE = zisk / vlastní\ kapitál$$

$$ROE_{2011} = -4306000/102685000 = -0,0419341$$

$$ROE_{2012} = -16032000/88287000 = -0,18159$$

Rentabilita vlastního kapitálu, je významná především pro vlastníky podniku. Čím vyšší je hodnota ROE, tím je to pro podnik výhodnější. Z výsledku výpočtu je zřejmé, že získaná hodnota je příliš nízká, dokonce záporná, a v následujícím roce došlo k ještě většímu poklesu. Daná situace byla pro vlastníky neefektivní, proto došlo k přerozdělení vlastnických podílů a k jejich nákupu novými společníky.

Tímto krokem došlo ke zmíněnému zrušení obchodního oddělení a ke spolupráci se společností ALIMPEX FOOD a.s. Tato společnost je obchodním partnerem dalších

organizací se zaměřením na mlékárenský průmysl, čímž umožňuje podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., využívat množstevních slev. A to v rámci spojení objednávek více mlékáren do jedné, hromadné objednávky. Další výhodou prodeje vlastnických podílů podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., je upevnění pozice na trhu, díky spolupráci se společností ALIMPEX FOOD a.s., která již pevnou pozici získala.

d) Rentabilita tržeb [ROS]

$$ROS = zisk / tržby$$

$$ROS_{2011} = -4306000/554509000 = -0,0077654$$

$$ROS_{2012} = -16032000/565250000 = -0,02836$$

ROS neboli zisková marže ukazuje, kolik Kč zisku dokáže podnik vyprodukovat na 1 Kč tržeb. Opět je pro podniky ideální pohybovat se spíše ve vyšších hodnotách [5], ovšem schopnost společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., dosahovat zisku při dané úrovni tržeb je velmi nízká. I přes vysoké hodnoty tržeb stále dochází ke ztrátovosti podniku, a to z důvodů, které již byly uvedeny.

4.1.2 Aktivita

Zobrazuje efektivitu hospodaření podniku s jeho aktivy. Jedná se zejména o rychlost a dobu obratu. Rychlostí je myšlen počet obrátů konkrétního typu majetku v tržbách během určitého časového období. Zatímco doba obratu vyjadřuje, jak dlouho jsou v daném typu majetku vázány finanční prostředky [5].

a) Obrat celkových aktiv

$$\text{Obrat celkových aktiv} = tržby / celková aktiva$$

$$\text{Obrat celkových aktiv}_{2011} = 554509000/214010000 = 2,591042 \text{ obrátek}$$

$$\text{Obrat celkových aktiv}_{2012} = 565250000/221957000 = 2,546664 \text{ obrátek}$$

Ukazatel obratu celkových aktiv je vyjádřením kvalitního využívání celkových aktiv společnosti. Říká, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby během jednoho roku. V podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., dochází k takovému obratu přibližně dvaapůlkrát, což poukazuje na efektivní využívání aktiv, neboť v průměru by se tento ukazatel měl pohybovat v intervalu od 1,6 do 2,9. V případě, že by počet obrátek byl za rok vyšší než tři, společnost by vlastnila příliš málo majetku. Potom by bylo vhodné další majetek nakoupit, nebo snížit hodnotu tržeb [5].

b) Rychlost obratu zásob (obrat zásob)

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby}$$

$$\text{Rychlost obratu zásob}_{2011} = 554509000/33307000 = 16,64842$$

$$\text{Rychlost obratu zásob}_{2012} = 565250000/29280000 = 19,30499$$

Tato veličina udává, kolikrát v rámci jednoho roku jsou zásoby transformovány do podoby jiných forem oběžného majetku až po jejich opětovný nákup. V podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., je rychlost obratu zásob vcelku vysoká, což je dáno zásobami, které podnik udržuje na nízké hladině. Vysoké hodnoty jsou výhodnější, neboť příliš pomalý obrat zásob znamená, že jejich množství v podniku je zbytečně vysoké, čímž jsou pro společnost kontraproduktivní, protože nepřináší žádný výnos a ohrožují jeho platební schopnost.

c) Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby} / 365) \text{ nebo } 365 / \text{obrat zásob}$$

$$\text{Doba obratu zásob}_{2011} = 33307000/(554509000/365) = 21,92399 \text{ dnů}$$

$$\text{Doba obratu zásob}_{2012} = 29280000/(565250000/365) = 18,90703 \text{ dnů}$$

Dobou obratu zásob je myšlen čas, po který se zásoby v podniku vyskytují. Z hlediska nákupu materiálu a surovin jde o vyjádření doby od jejich přijetí až do jejich spotřeby. Ve společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., trvá jedna taková obrátka přibližně 20 dnů, což lze hodnotit jako vhodnou intenzitu využití zásob. Obecně platí, že čím je doba obratu kratší, tím lepší je fungování podniku, pokud jde o rychlost zpracování zásob, a tím vyšší jsou výnosy a tedy i zisk [5].

Při výpočtu je nutné vzít v úvahu fakt, že vypovídající schopnost ukazatele může být ovlivněna typem zásob. Společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., manipuluje s mléčnými výrobky, které potřebují čas na zrání a uležení. Tato doba tvoří několika hodinový interval, nicméně se každodenně opakuje, což prodlužuje dobu obratu u zásob vlastní výroby.

d) Rychlost obratu pohledávek (obrat pohledávek)

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \text{tržby} / \text{pohledávky}$$

$$\text{Rychlost obratu pohledávek}_{2011} = 554509000/78712000 = 7,044783$$

$$\text{Rychlost obratu pohledávek}_{2012} = 565250000/105414000 = 5,362191$$

Z výpočtu je možné určit rychlost, s jakou se pohledávky mění na finanční prostředky, to znamená počet obrátek pohledávek za určitý časový horizont. V podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., je tato rychlost poměrně nízká, což znamená, že podnik své pohledávky zinkasuje za delší dobu, než jaká by pro něj byla příznivá.

e) Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky}/(\text{tržby} / 365) \text{ nebo } 365/\text{obrat pohledávek}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek}_{2011} = 78712000/(554509000/365) = 51,811386 \text{ dnů}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek}_{2012} = 105414000/(565250000/365) = 68,06919 \text{ dnů}$$

Doba obratu pohledávek ukazuje počet dní, po které je majetek podniku vázán v pohledávkách. Tato doba je v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., poměrně dlouhá, zákazníci platí své pohledávky v průměru za téměř 52 dní a v roce 2012 je to ještě déle.

Pro podnik by bylo vhodné snížit rychlost i dobu obratu pohledávek. Snížení by mohlo být provedeno, prostřednictvím zkrácení doby splatnosti faktur, a to například poskytováním slevy za včasnou platbu apod.

4.1.3 Likvidita

Představuje schopnost podniku uspokojit své krátkodobé závazky prostřednictvím přeměny oběžného majetku na hotové peníze. Nejlikvidnější je hotovost a vklady na běžných účtech.

a) Běžná likvidita [BL]

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva}/\text{Krátkodobé závazky}$$

$$\text{Běžná likvidita}_{2011} = 116627000/107522000 = 1,08468$$

$$\text{Běžná likvidita}_{2012} = 138466000/117092000 = 1,18254$$

b) Rychlá likvidita [RL]

$$\text{Rychlá likvidita} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}/\text{Krátkodobé závazky}$$

$$\text{Rychlá likvidita}_{2011} = 116627000 - 33307000/1107522000 = 0,075231$$

$$\text{Rychlá likvidita}_{2012} = 138466000 - 29280000/117092000 = 0,932480$$

c) Pohotov likvidita

Pohotov likvidita = Penzn prostředky/Krátkodob závazky

$$Pohotov likvidita_{2011} = 4608000/1107522000 = 0,0416064$$

$$Pohotov likvidita_{2012} = 3772000/117092000 = 0,03221399$$

Bzn likvidita by se ideln měla pohybovat v intervalu od 1,5 – 2,5 [5]. V podniku Mlékárna Střbro, s. r. o., je hodnota tohoto ukazatele přilic nzk, což znamená, že společnost není schopna dostát svým krtkodobm závazkům. Tomu odpovd také rostoucí zadlužování podniku Mlékárna Střbro, s. r. o., v danch letech.

Ani hodnoty zbývajících dvou velicin neodpovdj jejich ideálním mezím, kter jsou pro RL 1 – 1,5 a pro PL $\geq 0,2$ [5]. Ukazatel rychl likvidity vynechává v čitateli zásoby jakožto nejméně likvidní slozku obeznho majetku. Pro zlepnen výsledných hodnot by společnost měla zvlyit množství svých peneznch prostředků, např. prostřednictvm uvřeru na nákup nových strojů, nebo snřit sv krtkodob závazky, aby byla lépe schopna hradit své dluhy.

4.1.4 Zadluženost

Prostřednictvím ukazatele zadluženosti lze hodnotit finann a majetkovou stabilitu podniku. To znamená rovnováhu mezi cizími zdroji financování a jejich rozmstnm do majetku společnosti. Cizí kapitál by podnik měl vyuřivat, pokud ziskovost celkového vloženého kapitálu převauje nad náklady, které se k tomuto kapitálu vj [5].

a) Celkov zadluženost

Celkov zadluženost = cizí kapitál (dluhy) / celkov aktiva

$$Celkov zadluenost_{2011} = 108317000/214010000 = 0,50613055$$

$$Celkov zadluenost_{2012} = 132938000/221957000 = 0,59893583$$

Celkov zadluženost je ukazatelem věřitelského rizika. Obecn platí, že její velikost odrj velikost zadluženosti podniku a velikost rizika pro věřitele [5]. V podniku Mlékárna Střbro, s. r. o., se ve zadluženosti pohybuje nad 50 %, mž se blj doporučenému standardu, pro společnosti je ovšem vhodnji nacházet se pod padesátiprocentní hranicí, čehož by mohla dosáhnout zvlyenm celkových aktiv. Aby ke zvlyen došlo, mohl by podnik napřklad nakoupit nové stroje.

b) Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování = vlastní kapitál / celková aktiva

Koeficient samofinancování₂₀₁₁ = 102685000/214010000 = 0,479814

Koeficient samofinancování₂₀₁₂ = 88287000/221957000 = 0,397766

Koeficient samofinancování znázorňuje míru vlastnického rizika a je tzv. doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika. Součet obou ukazatelů je vždy roven jedné. Výsledek koeficientu ukazuje, do jaké míry jsou aktiva společnosti peněžně zaštitěna vlastníky podniku. Hodnota ukazatele by měla být nadpoloviční, proto by v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., mělo dojít k jeho nárůstu. Důvodem nízkého vlastního kapitálu, je poskytování půjček společnosti ALIMPEX FOOD a.s.

c) Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu = cizí kapitál (dluhy) / vlastní kapitál

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu₂₀₁₁ = 108317000/102685000 = 1,05484

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu₂₀₁₂ = 132938000/88287000 = 1,50574

Tento ukazatel roste spolu s rostoucím podílem závazků společnosti. Jeho hodnota je v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., sice větší než nula, což je žádoucí, nicméně na druhou stranu je zde patrný nárůst v roce 2012, což potvrzuje rostoucí zadluženost podniku. Proto by bylo vhodné výši zadluženosti vlastního kapitálu snížit a k financování používat spíše vlastní kapitál.

Společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., by měla věnovat svou pozornost především **rentabilitě**. Snížit náklady, prostřednictvím některých opatření uvedených v závěru, a oslabit konkurenci, například dalšími jedinečnými produkty apod. Podnik potřebuje více využívat **vlastní kapitál**, a tudíž by neměl poskytovat půjčky, a to ani svým obchodním partnerům. Současně potřebuje také zvýšit množství svých peněžních prostředků, které by mohl získat zkrácením **dob splatnosti faktur**, čímž by zvýšil **rychlost obratu pohledávek**. Z hlediska **rychlosti a doby obratu zásob** společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., nemá žádné potíže. Podnik by mohl vlastnit více **aktiv**, nicméně v této oblasti není bezprostředně ohrožen.

5 Dodavatelské portfolio

Vhodný výběr a hodnocení dodavatelů patří k jednomu z nejdůležitějších znaků úspěšné organizace. Jednotlivé přístupy uváděné v literatuře usilují o objektivní hodnocení dodavatelů, analýzu hierarchických procesů a celkových nákladů. Sestavení hierarchie procesů poskytuje informace o tom, jak se vyrovnat s více kritériálním systémem výběru dodavatele. Zatímco celkové náklady představují metodologii a filozofii, které pomáhají lépe porozumět ceně nákupu a lépe řídit náklady na výběr a udržování vztahů s dodavatelem [9].

Do podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., dodává své výrobky celkem 85 různých dodavatelů, kteří jsou dále děleni do čtyř základních skupin. Jedná se o:

- dodavatele surovin, kterých je celkem 12,
- dodavatele obalů, kterých je celkem 25,
- dodavatele ostatního materiálu, kterých je celkem 38,
- dodavatele služeb, kterých je celkem 10.

Veškeré činnosti plynoucí ze spolupráce s těmito dodavateli má na starost vedoucí MTZ. Nachází se zde však ještě **29 tuzemských dodavatelů mléka**, kteří spadají pod pravomoci vedoucí nákupu mléka, a proto do skupin nejsou zařazeni. K nejvýznamnějším se však řadí právě dodavatelé surovin (tedy i mléka) a obalů.

K tomu, aby se výrobce mohl stát dodavatelem podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., je zapotřebí, aby byl vlastníkem **certifikací** a aby u něj byl proveden **audit**, teprve pak může být podnikem schválen jako stálý dodavatel.

Seznamy dodavatelů jsou **aktualizovány** vždy jednou ročně, nebo při jakékoliv změně ze strany dodavatele. V případě problému s dodavatelem u něho společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., provede interní audit a na základě zjištěných informací se rozhodne, jak bude dále postupovat.

5.1 Hodnocení dodavatelů

Ve společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., je hodnocení dodavatelů prováděno vedoucí MTZ společně s vedoucí laboratoře, a to vždy jednou ročně. Kromě toho využívá podnik také metodu samohodnocení dodavatelů, která se provádí formou dotazníků vždy jednou za tři roky a také u zcela nových dodavatelů.

5.1.1 Popis vybraných dodavatelů

Ekobal Rožnov s. r. o.

Předmětem podnikání společnosti Ekobal Rožnov s. r. o. je výroba **papírových víček a kelímků**. Jedná se o českou firmu, která věnuje velkou pozornost životnímu prostředí. Je zde zaměstnáno 57 pracovníků, jejichž prostřednictvím je ročně vyprodukováno 120 mil. ks kelímků a 50 mil. ks víček.

Kvalita a výše technické úrovně výrobků je zajišťována managementem jakosti dle normy ISO 9001:2000 a produkty mají atesty o ekologické šetrnosti. Od plastových kelímků se papírové liší především v lepších termoregulačních vlastnostech, což znamená, že jsou vhodné rovněž na kávu a mražené výrobky [10].

Jokey Plastik s. r. o.

Jokey Plastik s. r. o. je německá firma, která se zabývá výrobou **plastových obalů** pro plnicí průmysl. Doplňkově vyrábí také součástky pro automobilový a počítačový průmysl a koupelnový nábytek. Koncern zahrnuje 13 výrobních závodů v Německu, Francii, Polsku, České republice, Srbsku, Bělorusku, Turecku, Alžíru, Egyptě a Kanadě. Zaměstnává více než 1600 osob a jeho obrat činí 400 milionů euro za rok.

Díky své orientaci na zákazníka a neutuchajícímu rozvoji, který je podporován inovacemi, patenty a vyznamenáními, je podnik Jokey Plastik s. r. o. jedním z nejvýznamnějších na trhu obalů. Počet jeho zákazníků se pohybuje kolem 6000 společností z plnicího průmyslu. Má vynikající know-how a pečuje o životní prostředí [11].

Frujo a.s.

Do výrobního programu české společnosti Frujo a.s. patří výroba **ovocných komponentů**, zeleninových komponentů, karamelových, **čokoládových a jiných neovocných komponentů**, různých druhů náplní, toppingů, past, emulzí, bází, koncentrátů, sirupů a práškových směsí. Podoba sortimentu se neustále mění a rozvíjí dle přání a potřeb zákazníků.

Úspěch podniku Frujo a.s. je založen na dynamickém vývoji, užívání moderních technologií a na jeho know-how. Dále je podnik vlastníkem mnoha certifikací např. certifikátu BRC, certifikátu BIO a certifikátu IFS [12].

Engelhardt Druck GmbH

Společnost Engelhardt Druck GmbH sídlí v Německu a zabývá se výrobou **etiket**. Patří mu dvě provozovny s celkem 360 zaměstnanci. Podnik dbá na životní prostředí a je též držitelem několika certifikací [13].

Tereos TTD

Podnikatelský subjekt Tereos TTD, a. s. se řadí k největším českým producentům **cukru** a lihu. Vlastní šest výrobních závodů, kde je vyrobeno přibližně 300 000 tun cukru a 1 mil. hl lihu ročně. Výrobou cukru se podnik zabývá více než 178 let, proto se musel průběžně přizpůsobovat moderním trendům a technologiím. Například cukrová řepa je dnes využívána nejen pro výrobu cukru, ale i obnovitelné energie.

Podnik je vlastníkem certifikátu Klasa pro vybrané druhy jeho výrobků, dále certifikátu FSSC 22000:2011, certifikátu HACCP, certifikátu IFS atd. [14].

Tabulka 2: Hodnocení dodavatelů v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o.

	<i>Ekobal Rožnov s. r. o.</i>	<i>Jokey Plastik s. r. o.</i>	<i>Frujo a.s.</i>	<i>Engelhardt Druck GmbH</i>	<i>Tereos TTD</i>
<i>Kvalita:</i>					
<i>Výsledek auditu</i>					
<i>Druh reklamace a stížnosti</i>	10	10	10	10	10
<i>Množství vrácených dodávek</i>	10	10	10	10	10
<i>Dlouhodobá stabilita jakosti</i>	10	10	10	10	10
<i>Dodávky:</i>					
<i>Kompletnost dodávky</i>	10	10	10	10	10
<i>Způsob balení</i>	10	10	10	10	10
<i>Identifikovatelnost dodávek</i>	10	10	10	10	10
<i>Servis:</i>					
<i>Rychlost dodávky</i>	10	10	10	10	9
<i>Dodací listy</i>	10	10	10	10	10
<i>Osvědčení o jakosti</i>			10		10
<i>Specifikace</i>	10	10	10	10	10
<i>Spolupráce</i>	10	10	10	10	10
<i>Celkem</i>	100	100	110	100	109

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., 2014

V tabulce číslo 2 je vyobrazeno bodové hodnocení pěti různých dodavatelů společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o. V levé části tabulky jsou uvedeny oblasti zkoumání, v rámci nichž je každému dodavateli přidělen příslušný počet bodů od 0 do 10. Oblast s názvem Výsledek auditu není vyplněna, neboť audity jsou vykonávány jednou ročně, pouze u vybraných dodavatelů. Osvědčení o jakosti je hodnoceno pouze u dodavatelů komponentů. Dle celkového součtu jsou dodavatelé rozdělováni do tří kategorií, které jsou popsány v tabulce číslo 3.

Tabulka 3: Rozdělení dodavatelů do příslušných kategorií na základě jejich bodového ohodnocení podnikem Mlékárna Stříbro, s. r. o.

<i>Kategorie</i>	<i>Počet bodů</i>	<i>Typ dodavatele</i>
<i>A</i>	<i>90 - 120 bodů</i>	<i>Schválený dodavatel</i>
<i>B</i>	<i>80 - 89 bodů</i>	<i>Rizikový dodavatel</i>
<i>C</i>	<i>0 - 79 bodů</i>	<i>Zamítnutý dodavatel</i>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., 2014

V současné době patří všichni dodavatelé (i ti nejmenovaní) společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., do kategorie A, což znamená, že vyhověli daným kritériím, byli schváleni a mohou být uznáni jako stálí dodavatelé podniku.

6 Zhodnocení nákupu a návrhy opatření vedoucí ke zvýšení efektivnosti podniku ze strany nákupu

K významným předpokladům efektivního fungování podniku patří důsledné naplňování požadavků systému managementu jakostí společně se spokojeností, motivací a zodpovědností všech zaměstnanců. Tyto dva aspekty tvoří základ pro trvalé zvyšování kvality výsledných produktů, přičemž právě výroba kvalitních a konkurenceschopných produktů zajišťuje podniku jeho budoucí rozvoj a zisk.

6.1 Nákupní oddělení

V podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., se nachází dvě **nákupní oddělení** na **operativní** úrovni, která zjišťují potřebu nákupu a obstarávají nákupní proces společnosti z hlediska tvorby objednávek. Jejich hlavní činností je rozhodování o tom, kdy a jaké množství objednat. **Strategické nákupní oddělení** je umístěno v Praze v podniku ALIMPEX FOOD, a.s. Jeho úkolem je výběr vhodných dodavatelů, vyjednávání smluvních podmínek a uzavírání smluv.

Tato **struktura** nákupních oddělení je pro podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., **výhodná**, neboť nemusí vynakládat žádné peněžní prostředky na provoz vlastního strategického oddělení. **Náкуп je řízen větším počtem podnikových oddělení**, kde jsou všem osobám přiděleny konkrétní úkoly a pravomoci, ale zároveň také zodpovědnost za ně.

V podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., jsou zastoupeny všechny **nákupní role**, a to zaměstnanci z různých částí společnosti, což svědčí o propojenosti nákupu s ostatními útvary a o nutnosti komunikace v podniku. Tyto skutečnosti jsou velmi důležité, protože jsou základem správného fungování nákupního procesu.

6.2 Nákupci

Vzhledem ke skutečnosti, že se společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., řadí mezi malé a střední podniky, není nijak neobvyklé, že podnik disponuje menším počtem zaměstnanců, od nichž je požadována vyšší intenzita práce. Výjimkou nejsou ani vedoucí obou nákupních oddělení, především vedoucí MTZ. Přestože drobné nákupy jsou vykonávány každým oddělením samostatně, byla vedoucí MTZ stále **vysoce pracovní vytižena**, neboť veškeré své pracovní činnosti vykonávala převážně samostatně a nesla za ně plnou zodpovědnost. Proto podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., zaměstnal asistentku, která jí je k dispozici.

Řešením mohlo být také **využití softwarové podpory nákupů**. Díky tomuto systému by společnost mohla lépe odhalit optimální objednané množství v co možná nejkratším termínu. Avšak vyskytuje se zde problém v podobě požadavků zákazníků. Ti od společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., vyžadují dodání zboží do 24 hodin od přijetí objednávky. Dalším problémem jsou slevové akce, na které je podnik nucen objednat více materiálu, než je obvyklé. Z těchto důvodů by společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., nebyla schopna software efektivně využít.

Důležitým úkolem vedoucích nákupu je zajištění **dostatečné informovanosti** podniku, například **z hlediska slev** poskytovaných obchodními řetězci konečným spotřebitelům. Zlevněné výrobky jsou rychleji prodány, což vede k rychle následujícím novým objednávkám. Výrobce pak zavádí dělníkům směny a objednává od dodavatelů větší množství materiálu. Následně slevy v obchodech skončí a vyrobeného zboží je přebytek. Proto je tato činnost nákupčích velmi důležitá, neboť pomáhá nejen efektivně nakupovat a předcházet chybným rozhodnutím v oblasti nákupu, ale také efektivně řídit společnost jako celek.

Nedostatkem nákupčích je neschopnost zajistit pro podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., tolik mléčných dodavatelů, aby došlo k **úplnému využití kapacit na příjmu mléka**. Bohužel zde nezáleží pouze na snahách nákupního oddělení, ale je to dáno nízkým počtem mléčných farem. Získáním nových dodavatelů by Mlékárna Stříbro, s. r. o., navíc musela rozšířit výrobu o nové stroje, aby byla schopna přijaté mléko zpracovat.

Při výběru nákupců se podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., soustředí na jejich vzdělání, praxi a trestní bezúhonnost. Důležitým faktorem jsou zde však také jejich charakterové vlastnosti, k nimž patří především spolehlivost a dobré vyjednávací schopnosti. Vzhledem k tomu, že přímo ve společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., se nachází pouze operativní nákupní oddělení, měla by zde být při výběru nákupců preferována především jejich **spolehlivost**. Současní nákupci, i přesto, že nejsou bezchybní, touto vlastností oplývají.

V podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., se nachází ve spojení s nákupci ještě jedna obtíž, a tou je nízká znalost cizích jazyků. Při komunikaci s řidiči nebo přímo se zahraničními dodavateli tak vyvstávají zbytečné problémy. Bylo by proto vhodné, aby podnik zajistil svým současným nákupcům **jazykové kurzy** a aby tuto znalost již zohledňoval při výběru nových zaměstnanců do pozic nákupců.

6.3 Dodavatelé

Efektivita nákupu je zajišťována prostřednictvím **mapování dodavatelského trhu** a také prostřednictvím **pevných obchodních vztahů s dodavateli**, které jsou podloženy dlouhodobými rámcovými smlouvami. V těchto smlouvách není obsaženo množství ani termíny dodávek, zato jsou zde pečlivě definovány požadavky týkající se kvality. Dále je zde uvedena fixní cena, která je díky rámcové smlouvě nižší než cena běžně požadovaná. Díky těmto aspektům je zajišťována vysoká jakost dodávaných výrobků. Obdobným způsobem definuje rámcovou smlouvu odborná literatura [4].

Snižování nákupních nákladů je nákupci prováděno především přes **sjednávání výhodných cen a platebních podmínek**, a získávání množstevních slev od dodavatelů. Například někteří dodavatelé při platbě do 30 dnů poskytují podniku slevu 6 % apod. Hledání úspor je aplikováno tak, aby nebyla ohrožena kvalita výrobků, která je ovlivněna také dodacími lhůtami, servisem a komunikací s dodavateli. Jen tak je možné zajistit jakost vyhovující požadavkům domácích i zahraničních zákazníků.

V souvislosti se snižováním nákupních nákladů využívá podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., **úspory z rozsahu**, odvíjející se od objednávaného množství. Společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., se v rámci svých objednávek spojuje s jinými konkurenčními společnostmi a tím dochází k získání **vyšších množstevních slev**. Prostředníkem těchto spojení je obchodní partner všech zainteresovaných nakupujících podniků, společnost ALIMPEX FOOD, a.s.

Poklesu nákladů lze dosáhnout i jiným způsobem, a to výrobou méně rozmanitých druhů výrobků. Tím by se sice zúžil výrobní sortiment, ale vznikalo by menší množství zmetků¹¹ a ušetřily by se náklady na přeřizování linek. Na druhou stranu vzhledem k vysoké konkurenci v mlékárenském odvětví je široký sortiment podniku spíše jeho konkurenční výhodou.

O tom, zda bude nákup efektivní, rozhoduje též **výběr vhodných dodavatelů**. Tento proces je vykonáván strategickým nákupním oddělením v Praze, a jak vyplývá z hodnocení dodavatelů, je prováděn efektivně. Přesto by zde mělo být častěji prováděno mapování trhu, jak vyplývá z následujícího opatření. O kvalitě dodavatelů vypovídají časté a kvalitně prováděné **vstupní kontroly a audity**. Efektivita nákupu

¹¹ Jedná se o jogurty vznikající těsně po výměně náplní, kdy dochází k nežádoucímu zkombinování dvou jogurtových příchutí. Tyto výrobky jsou následně prodávány za sníženou cenu v podnikové prodejně.

podléhá také vhodné a dostatečné **komunikaci s dodavateli**, která je zde poměrně častá, a probíhá prostřednictvím e-mailu, telefonicky i osobním kontaktem.

Podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., **preferuje tuzemské dodavatele**, avšak nakupuje také v zemích Evropské unie a ve třetích zemích. Rozhodující je nejen cena, ale samozřejmě také kvalita, která je zde neustále kontrolována.

Opatření, které by podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., v souvislosti s dodavateli mohl provést, je **náhrada německého dodavatele** Greiner Packaging International, GmbH, **za českého dodavatele** DOPLA PAP, a. s. Obě společnosti se zabývají výrobou kelímků. S podnikem DOPLA PAP, a. s., začala společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., spolupracovat již dříve. Na základě této spolupráce lze říci, že se zde nevyskytují žádné hrozby v podobě snížení kvality apod. Konkrétní změna by se týkala nákupu kelímků DIA 500g, neboť obdobné kelímky jsou podnikem DOPLA PAP, a. s., již do společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., dodávány.

Výpočet hodnoty nákupu zboží od dodavatele Greiner Packaging International, GmbH, je proveden za první čtvrtletí roku 2014 na základě následujícího vzorce:

$$\text{Hodnota nákupu} = (\text{počet kelímků} * \text{měnový kurz} * \text{cena v €}/1000 \text{ ks})/1000$$

Tabulka 4: Výpočet hodnoty nákupu zboží od dodavatele Greiner Packaging International, GmbH

Měsíc	Kelímky (ks)	Měnový kurz (Kč/€)	Cena v €/1000 ks	Celkem Kč
Leden	140 610	27,484	37,06	143 219,31
Únor	132 460	27,443	37,06	134 716,80
Březen	120 470	27,394	37,06	122 303,75
Celkem	393 540			400 239,85

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., 2014; Zdroj měnového kurzu [16]

Výpočet hodnoty nákupu zboží od dodavatele DOPLA PAP, a. s., je proveden za první čtvrtletí roku 2014 na základě následujícího vzorce:

$$\text{Hodnota nákupu} = (\text{počet nakoupených kelímků} * \text{cena v Kč}^{12}) / 1000$$

Tabulka 5: Výpočet hodnoty nákupu zboží od dodavatele DOPLA PAP, a. s., a výpočet celkové úspory

Měsíc	Kelímky (ks)	Cena v Kč/1000 ks	Celkem Kč	Úspora
Leden	140 610	835,00	117 409,35	25 809,96
Únor	132 460	835,00	110 604,10	24 112,70
Březen	120 470	835,00	100 592,45	21 711,30
Celkem	393 540		328 605,90	71 633,95

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., 2014

Z rozdílu obou výsledných hodnot nákupu je patrná výše úspory. Podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., by tak čtvrtletně uspořil **71 633,95 Kč**.

6.4 Nákup

Z hlediska nákupu je výhodná aplikace **přímého opakovaného nákupu**, který je v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., prováděn nejčastěji. Pozitivně lze hodnotit také fakt, že podnik není zatížen žádným leasingem. Avšak vyskytují se zde **problémy** týkající se spolupráce **se společností EHRMANN**, která se snaží o udržování trvalého dohledu nad výrobky se svojí značkou. Proto vyžaduje, aby s ní byly veškeré objednávky obalového materiálu předem konzultovány, čímž zpomaluje chod nákupního oddělení.

Řešením by mohla být **dohoda** s podnikem EHRMANN nebo **stanovení konkrétních pravidel**, která by udávala míru, do jaké smí společnost EHRMANN zasahovat do nákupů podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o. V případě nedohody pak jediným zbývajícím řešením zůstává **odkup** jednoprocenního **podílu**, který zde společnost EHRMANN vlastní.

Komplikace jsou způsobeny také změnami požadavků ze strany zákazníků, jejichž potřeby se mění v souvislosti s požadavky konečných spotřebitelů. V této oblasti je podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., velmi vstřícný, a pokud je to v jeho silách, snaží se

¹² Odhad ceny pro kelímky DIA 500 g vychází z cen obdobných kelímků, které jsou v současnosti společností DOPLA PAP, a. s. do podniku dodávány.

vždy novým požadavkům vyhovět. Ovšem vyžaduje to značnou **flexibilitu ze strany nákupu**, který je odrazem přání a potřeb zákazníků.

Při **rozhodování mezi nákupem a vlastní výrobou** se společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., přiklání daleko více k možnosti nákupu. Je to především z důvodu dosažení vyšší efektivity a nižších nákladů, než by tomu bylo v případě vlastní výroby.

Jako nevýhoda nákupu by se mohla jevit **povinnost podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., nakupovat od zemědělských organizací všechno** jejich vyprodukované mléko. Ovšem vzhledem k dostatečným kapacitám společnosti a k možnosti prodeje obyčejného mléka a smetany v případě, že se vše nezpracuje, není tato podmínka pro podnik ve výsledku nijak ohrožující.

6.5 Import

Zahraniční nákupy podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., jsou negativně ovlivněny působením **měnového kurzu**. Růst hodnoty Eura (1€ / 27,5 Kč) má za následek vyšší ceny nakupovaného materiálu a **rostoucí ceny** plastů danou situaci ještě zhoršují. Přesto jsou nákupy podniku od jeho stávajících zahraničních dodavatelů stále výhodnější než nákupy uskutečňované v České republice.

6.6 Zásoby

Efektivita nákupu je významně ovlivněna požadavkem vysoké rychlosti vyřízení objednávky ze strany obchodních řetězců. Objednávky zasílají společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., až ve chvíli, kdy jsou si jisti prodejem vlastních zásob. Jejich chování ztěžuje nákupcům rozhodnutí o tom, co a kdy objednat. Proto se společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., snaží o držení **minimálních zásob** a část svých objednávek je nucena zadávat dodavatelům také až v posledním možném okamžiku. Zde se opět výrazně projevuje **pružnost a kvalita dodavatelů**.

Společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., se vedle udržování nízké hladiny stavu zásob snaží zajistit také jejich plynulý pohyb, protože zásoby váží kapitál, který podnik potřebuje. Ke snížení nákladů je vhodné mít také jednoduchý sortiment, minimum expresních dodávek a malou rozmanitost obalů. Žádná z těchto možností však pro podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., není přijatelná, neboť pokud se chce udržet na trhu a mít úspěch, musí v maximální možné míře **uspokojovat přání a potřeby svých zákazníků**.

Další možností, jak by podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., mohl dosáhnout snížení vlastních zásob, je přesvědčit více z jeho dodavatelů o **zavedení konsignačních skladů**. Díky této možnosti by materiál mohl být skladován výhradně dodavateli a společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., by ušetřila na skladování i na zodpovědnosti, neboť materiál umístěný v konsignačních skladech je výhradně majetkem dodavatele.

Společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., je na velmi nízkém stupni **automatizace a modernizace**, a to nejen ve vztahu k nákupu a skladování, ale také k výrobě. V současné době má podnik v plánu provést jistá opatření, která budou znamenat posun v jeho rozvoji, avšak vzhledem k nepřetržitému technologickému vývoji nebude tento posun příliš výrazný.

Společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., nemá příliš možností, jak provést automatizaci svých skladů, protože jsou velmi malé a mají příliš nízké stropy. Proto by **automatizace** mohla být aplikována **ve skladech** některých **dodavatelů**. Konkrétní opatření by se mohlo týkat dodavatele jogurtových plat Smurfit Kappa Czech, s. r. o. Společnost Mlékárna Stříbro, s. r. o., by tohoto dodavatele mohla požádat o úpravu jednoho z jeho strojů, díky níž by následně došlo k **úspoře nákladů** společnosti, v důsledku produkce kartonů s perforací.

V současnosti podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., vlastní stroj, který je schopen vkládat vyrobené jogurty pouze do kartonů pro 20 kelímků. Někteří zákazníci však požadují plata po 10 ks. Aby podnik vyhověl přáním svých zákazníků, musí jeho zaměstnanci manuálně přemístit kelímky z klasických plat do menších, určených pro 10 ks. Díky perforaci lze velké plato s 20 ks rozlomit na dvě menší s 10 ks a práce zaměstnanců již není potřebná.

- Podnik Mlékárna Stříbro, s. r. o., by musel uhradit dodavateli jednorázový náklad na úpravu stroje 40 000 Kč,
- cena kartonů by se nezměnila,
- měsíčně podnik vyrobí 100 000 ks kelímků, které prodává v platech po 10 ks,
- práce dělníka na přemístění 1 ks je přibližně 10 haléřů (dle informací jednatelky společnosti).

Výpočet měsíční mzdy jednoho dělníka za přemístění 100 000 ks kelímků činí:

$$100\ 000 * 0,1 = 10\ 000\ \text{Kč}$$

Z výpočtu je patrné, že investice by se podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., vrátila do 4 měsíců, přičemž každý následující měsíc by **úspora činila 10 000 Kč**.

Vhodným opatřením by mohla být dohoda podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., s některými z odběratelů o **univerzálnosti tvaru kelímků**. Pokud by se diferenciací kelímků stáhla na minimum, podnik by ušetřil náklady na seřizování strojů, mohl by omezit počet dodavatelů a došlo by k urychlení výroby. Při nižším počtu dodavatelů by se společnost mohla zaměřit na nejvýhodnější z nich a snížit tak své náklady na nákup.

Závěr

Cílem bakalářské práce je analýza nákupního procesu ve společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., zhodnocení situace a navržení opatření, která povedou ke zlepšení současného stavu.

Prvním krokem k dosažení cíle je definování funkcí nákupu, kam patří dohled nad dodržováním stanovené kvality, přesné a včasné zjištění budoucí potřeby materiálu, komunikace s dopravci a s dodavateli, regulace stavu zásob a jejich efektivní využití. Řízení nákupu podléhá nákupním cílům, především kvalitě a flexibilitě nákupu, na které se společnost zaměřuje nejvíce. Obou nákupních cílů je dosahováno k plné spokojenosti podniku a stejně tak ke spokojenosti jeho zákazníků.

Při nákupním rozhodování je podnik ovlivněn právě kvalitou, dále cenou a obchodními podmínkami. Výhodné platební podmínky představují možnost, jak lze snížit nákupní náklady podniku, a to především prostřednictvím slev za včasné platby. Nákupní rozhodování může mít různé podoby. Ve společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., byl jako nejčastější identifikován přímý opakovaný nákup, který je nejjednodušší.

V rámci analýzy nákupu je nutné zmínit objekty nákupu. K jejich získání podnik nejčastěji využívá přímý nákup, neboť se snaží chovat úsporně a nezatěžovat svůj rozpočet leasingovými splátkami. Hledání úspor je nutné z důvodu rostoucích cen mléka, které v roce 2014 opět vzrostly.

Nákup je ovlivněn vysokou dynamikou na trhu s mléčnými výrobky, která se projevuje častou změnou potřeb zákazníků. Společnost Mlékárna Stříbro, s.r.o., je tak nucena k nákupu nových zařízení a k provádění úprav výrobních technologií. Potřeby zákazníků ovlivňují nákupní strategii podniku, která vychází z vnitropodnikových analýz. Provedením SWOT analýzy ze strany nákupu byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby.

Na základě provedené SWOT analýzy, výsledků ekonomických ukazatelů a závěrečného zhodnocení nákupního procesu jsou společnosti Mlékárna Stříbro, s.r.o., navržena nápravná opatření. Aplikací těchto doporučení by podnik snížil své náklady a dosáhl tak vyššího zisku.

Seznam použitých zkratk

Zkratka	Význam zkratky
apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BRC	British Retail Consortium
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FIFO	First In, First Out
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
IFS	International Food Standard
ks	Kus
mil.	Milion
MTZ	materiálově technické zabezpečení
např.	Například
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SZIF	státní zemědělský intervenční fond
tis.	Tisíc
THP	technicko hospodářský pracovník

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počty zaměstnanců v letech 2011 - 2013 v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o.	21
Tabulka 2: Hodnocení dodavatelů v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o.	66
Tabulka 3: Rozdělení dodavatelů do příslušných kategorií na základě jejich bodového ohodnocení podnikem Mlékárna Stříbro, s. r. o.....	67
Tabulka 4: Výpočet hodnoty nákupu zboží od dodavatele Greiner Packaging International, GmbH	71
Tabulka 5: Výpočet hodnoty nákupu zboží od dodavatele DOPLA PAP, a. s. a výpočet celkové úspory	72

Seznam obrázků

Obrázek 1: Loga výrobků společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o.	12
Obrázek 2: Organizační struktura podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o.	13
Obrázek 3: Proces zpracování mléka v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o.	14
Obrázek 4: Vývoj čistého zisku v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., v letech 2001 - 2012.....	17
Obrázek 5: Vývoj tržeb v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., v letech 2008 - 2012.....	19
Obrázek 6: Výše exportu podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., ve srovnání s prodejem na území ČR v roce 2013.....	20
Obrázek 7: Nakoupené a spotřebované množství syrového kravského mléka v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., v letech 2004 – 2012.....	31
Obrázek 8: Vývoj cen syrového kravského mléka v Plzeňském kraji v letech 2005 - 2013.....	32
Obrázek 9: Výše nákupů podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o., z jednotlivých zemí v roce 2013.....	35
Obrázek 10: SWOT analýza.....	42
Obrázek 11: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií	45

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

- [9] BHUTTA, S. Khurram, HUQ, Faizul. Supplier selection problem: a comparison of the total cost of ownership and analytic hierarchy process approaches. *Emerald Insight, EOperations and Logistics Management*. 1996, 7(3), 126-135, ISSN 1359-8546
- [1] DRAHOTSKÝ, Ivo, ŘEZNÍČEK, Bohumil. Logistika: procesy a jejich řízení. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0
- [17] HARTLINE, Michael. Marketing Strategy. 6. vydání, USA, Mason: South-Western Cengage Learning, 2011. ISBN 978-1-285-08479-4
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing – Strategie a trendy. 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
- [2] LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6
- [15] MONCZKA, Robert, HANDFIELD, Robert, GIUNIPERO, Larry, PATTERSON, James. Purchasing and Supply Chain Management. Fifth edition, USA: South-Western Cengage Learning, 2011. ISBN 978-0-538-47642-3
- [5] SYNEK, Miloslav a kol. Podniková ekonomika. 5. vydání, Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3
- [3] TOMEK, Jan, HOFMAN, Jiří. Moderní řízení nákupu podniku. 1. vydání, Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5
- [4] TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. Řízení výroby a nákupu. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0
- [7] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

Elektronické zdroje

- [16] ČNB. *Kurzy devizového trhu* [online]. [cit. 10. 4. 2014]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=EUR
- [10] *Ekobal Rožnov s. r. o. O nás* [online]. [cit. 10. 4. 2014]. Dostupné z:

<http://www.ekobal-roznov.cz>

- [13] *Engelhardt Druck GmbH. Historie* [online]. [cit. 10. 4. 2014]. Dostupné z:
<http://www.engelhardt-etikett.de/engelhardt-etikett/historie/>
- [12] *Frujo a.s. Profil firmy* [online]. [cit. 10. 4. 2014]. Dostupné z:
<http://www.frujo.cz/cs/frujo--svet-chuti/profil-firmy--kdo-jsme>
- [11] *Jokey Plastik s. r. o. Podnik* [online]. [cit. 10. 4. 2014]. Dostupné z:
<http://www.jokey.com/cs/podnik/o-firme-jokey/>
- [8] *SUSS Consulting s. r. o. Produkty* [online]. [cit. 23. 3. 2014]. Dostupné z:
<http://www.suss.cz/ifs-a-brc/>
- [14] *Tereos TTD a.s. Profil společnosti* [online]. [cit. 10. 4. 2014]. Dostupné z:
<http://www.cukrovarytttd.cz/o-spolecnosti/profil/>

Ostatní zdroje

- [18] Interní materiály společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o., 2014

Seznam příloh

Příloha A: Rámcová kupní smlouva společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o.

Příloha B: Ukázka části samohodnotícího dotazníku poskytovaného společností Mlékárna Stříbro, s. r. o., jejím dodavatelům

Příloha A: Rámcová kupní smlouva společnosti Mlékárna Stříbro, s. r. o.

Rámcová kupní smlouva

Smluvní strany :

1. **FRUJO, a.s.**
se sídlem Tvrdonice č.p. 710
691 53 Tvrdonice
Zastoupená : Ing. Vít Němeček, předseda představenstva
Jarmila Kumpoštová, člen představenstva
IČO: 00557706
DIČ: CZ00557706
Bank. spojení : KB Brno-město, č.ú.: 48704-621/0100
Zapsaná v obch. rejstříku u Krajského obchodního soudu v Brně
oddíl B, vložka č. 110
Pověřený pracovník : J. Zahradníková – vedoucí odbytu
(dále jen prodávající)

2. **Mlékárna Stříbro s.r.o.**
se sídlem Revoluční č.p. 845
349 01 Stříbro
Zastoupená : Alfred Wilhelm Rebbe, jednatel společnosti
Hana Krbcová, jednatel společnosti
IČO: 26472066
DIČ: CZ26472066
Bank. spojení : KB, a.s. , č.ú. : 27 – 7113130217/0100
Zapsaná v obch. Rejstříku u Krajského soudu v Plzni
oddíl C, vložka 18109
Pověřený pracovník : Václava Tichá
(dále jen kupující)

uzavírají níže uvedeného dne, měsíce a roku, dle ustanovení § 409 a následujících
Obchodního zákoníku ve znění platném ke dni podpisu smlouvy, tuto

kupní smlouvu:

Článek 1. Předmět kupní smlouvy

- 1.1. Kupní smlouvou se prodávající zavazuje dodat kupujícímu na základě jeho závazné objednávky zboží v dohodnutém druhu, kvalitě a množství a kupující se zavazuje zaplatit za dodané zboží kupní cenu specifikovanou v čl.2 této smlouvy.
- 1.2. Sortiment zboží je specifikován v příloze č.1 této smlouvy, která tvoří nedílnou součást této smlouvy.

Článek 2. Kupní cena zboží

- 2.1. Kupní cena zboží je stanovena dohodou smluvních stran ve smyslu zákona č. 526/1990 Sb., ve znění změn a doplňků a ceníkem zboží prodávajícího, včetně případných množstevních a jiných slev. Ceník je obsažen v příloze č.2 této smlouvy a tvoří její nedílnou součást.
- 2.2. V případě, že prodávající hodlá během doby platnosti upravit kupní cenu za kterékoliv zboží uvedené v příloze č. 1 a 2 k této smlouvě, je povinen tuto skutečnost písemně oznámit kupujícímu ve lhůtě alespoň 30 dnů před úpravou kupní ceny zboží.
- 2.3. V případě, že kupující nesouhlasí s úpravou kupní ceny, má právo od smlouvy odstoupit, a to ve lhůtě 14 dnů od doručení sdělení o úpravě ceny. V případě, že kupující od smlouvy ve stanovené lhůtě neodstoupí, platí nevyvratitelná domněnka, že s úpravou ceny souhlasí.

Článek 3. Kvalita zboží

- 3.1. Kvalita dodávaného zboží je přesně specifikována v příloze č. 1 této smlouvy, která tvoří nedílnou součást této smlouvy.
- 3.2. Prodávající prohlašuje, že dodávané zboží je v souladu s potravinovým právem EU a národní legislativou ČR a je vyráběno dle standardů pro bezpečnost potravin (HACCP) a hygienu provozu.
- 3.3. Prodávající se zavazuje předat kupujícímu s každou dodávkou realizovanou na základě této smlouvy doklady, které se ke zboží vztahují, tj. dodací list.
- 3.4. Na dodávky splněné převzetím v sídle prodávajícího poskytuje prodávající záruku po dobu 3 měsíců od data výroby, není-li na Specifikaci produktu určeno jinak. Tato záruka platí však pouze v případě použití specifikovaných obalů za dodržení podmínek manipulace a skladování.

- 3.5. Při případné reklamaci množství a kvality nesmí být porušeny ochranné pečeti horních ochranných prvků víka kontejneru. Kontejner je možno otevřít pouze za účasti odpovědného pracovníka prodávajícího, který se osobně dostaví do 7 dnů po obdržení písemné reklamace.

Článek 4. Objednací podmínky

- 4.1. Obchody dle této rámcové smlouvy jsou realizovány na základě závazné písemné objednávky kupujícího, kterou prodávající obratem, nejpozději však do 2 pracovních dnů od jejího obdržení potvrdí elektronickou poštou či faxem.
- 4.2. Kupující se zavazuje sdělit prodávajícímu uvažovaný čtvrtletní odběr zboží vždy do 10. dne posledního měsíce předcházejícího kalendářního čtvrtletí. Proávající se zavazuje dodat (příp. připravit zboží k odběru) nejpozději do 14 kalendářních dnů od data potvrzení objednávky.
- 4.3. Objednávka bude obsahovat zejména tyto podstatné údaje :
- a) číslo objednávky
 - b) identifikační údaje o zboží – druh zboží, množství, kvalita zboží dle číselného kódu specifikace
 - c) požadovaný termín uskutečnění dodávky
 - d) způsob odběru zboží
 - e) podpis odpovědného pracovníka
- 4.4. V případě, že by došlo z jakýchkoliv důvodů ke změně či zrušení závazné (potvrzené) objednávky, smluvní strany se zavazují tuto skutečnost sdělit bezodkladně po té, co se o změně dozvěděly, druhému účastníku smlouvy. Smluvní strany odpovídají za škodu, která vznikne v důsledku porušení této povinnosti i za případné škody, které nelze již při realizaci změny odvrátit. Změna či zrušení závazné objednávky musí být písemně odsouhlasena oběma smluvními stranami i s vyčíslením škody, která touto změnou vznikne.

Článek 5. Přejímka zboží

- 5.1. Dodávka je splněna převzetím zboží ze strany kupujícího, pokud není mezi smluvními stranami dohodnuto splnění dodávky předáním prvním dopravci k přepravě pro kupujícího.
- 5.2. Místem splnění dodávky je sídlo kupujícího, pokud není mezi smluvními stranami dohodnuto splnění dodávky předáním prvním dopravci, který zajišťuje přepravu pro kupujícího.
- 5.3. Kupující je povinen převzít zboží jen pokud odpovídá podmínkám sjednaným v této smlouvě, resp. dohodnutým při vystavení objednávky.

- 5.4. O provedené převímce zboží pořídí smluvní strany zápis (v dodacím listu), ve kterém zaznamenají výsledek převímacího řízení. V případě odmítnutí převzetí zboží kupujícím je tento povinen v zápise uvést důvody, pro které zboží odmítá převzít.

Článek 6.

Balení, manipulace, skladování a značení zboží

- 6.1. Při jednorázových odběrech celkem nad 400kg hradí dopravu prodávající. Zboží je expedováno v nevratných plastových obalech obsahu 5, 10 a 25kg, kbelicích 10 a 20 kg a kontejnerech.
Prodávající účtuje manipulační přírážku na menší balení ve výši :
- 6,- Kč/kg u obalu do 5kg
 - 2,50Kč/kg u obalu do 10kg
 - 6,- Kč/kg u kbelíku 10 kg
 - 3,50 Kč/kg u kbelíku 20 kg
- Podmínky skladování :
- v temnu
 - při teplotě dle specifikace k danému výrobku
- 6.2. Zboží je expedováno ve vratných nerezových nebo plastových kontejnerech, které jsou očíslovány, uzavřeny a zaplombovány nebo v plastových nevratných obalech.
- 6.3. Prodávající prohlašuje, že je v souvislosti s likvidací nevratných obalů zapojen do organizace Ekokom a že veškeré nevratné obaly jsou řádně evidovány a poplatky průběžně hrazeny.
- 6.4. Po vyprázdnění je kupující povinen uzavřený a zaplombovaný kontejner připravit k odvozu nejpozději do 3 měsíců od data převzetí zboží. Odvoz dalších, ostatních obalů z rampy kupujícího zajišťuje prodávající v nejbližším termínu po písemném oznámení o připravenosti prázdných obalů k odvozu.
- 6.5. Kontejner musí být vrácen kompletní a nepoškozený (bez deformace pláště, vypouštěcího ventilu, či jiných součástí). Od data převzetí do data vrácení kontejnerů odpovídá kupující za škodu vzniklou na převzatých kontejnerech a náklady na opravu budou kupujícímu přeúčtovány.
- 6.6. Pro případ prodlení s vrácením kontejnerů ve výše uvedené lhůtě sjednávají smluvní strany smluvní pokutu ve výši 70,-Kč za každý započatý den prodlení, a to maximálně po dobu jednoho měsíce od marného uplynutí 3 měsíční lhůty (čl. 6.3.). Poté činí smluvní pokuta jednorázovou částku ve výši
- 45.000,-Kč + DPH za 900l kontejner
 - 35.000,-Kč + DPH za 500l kontejner
 - 25.000,-Kč + DPH za 200l kontejner
- Dnem úhrady smluvní pokuty zaniká povinnost kupujícího vrátit kontejnery.

Článek 7. Vady zboží

- 7.1. Jestliže zboží nemá vlastnosti deklarované touto smlouvou, jedná se o vady zboží. Za vady zboží se považuje i dodání jiného zboží než určuje tato smlouva, resp. objednávka a vady v dokladech nutných k užívání zboží.
- 7.2. Kupující je povinen prohlédnout zboží podle možnosti co nejdříve po přechodu nebezpečí škody na zboží, přičemž se přihlídně k povaze zboží. Jestliže kupující zboží neprohlédne nebo nezařídí, aby bylo prohlédnuto ve lhůtě co nejdříve po přechodu nebezpečí škody na zboží, může kupující uplatnit nároky z vad zjištěných při této prohlídce jen když prokáže, že tyto vady mělo zboží již v době přechodu nebezpečí škody na zboží.
- 7.3. Kupující se zavazuje, že pro případ, že by se vyskytly vady zboží, oznámí písemně tuto skutečnost prodávajícímu doporučeným dopisem, který bude obsahovat popis vad zboží a uplatnění nároků kupujícího z vad zboží dle ust. § 437 Obchodního zákoníku.
- 7.4. Povinnost stanovenou v předchozím odstavci se zavazuje kupující splnit bez zbytečného odkladu poté, co vady zjistil.

Článek 8. Platební podmínky, fakturace

- 8.1. Kupující je povinen zaplatit za zboží kupní cenu a převzít dodané zboží v souladu s touto smlouvou. Smluvní strany se dohodly, že prodávající vystaví kupujícímu za zboží fakturu se všemi náležitostmi, přičemž lhůta splatnosti faktur je 90 dní.

Článek 9. Sankce

- 9.1. V případě, že je kupující v prodlení s úhradou faktury je prodávající oprávněn účtovat smluvní pokutu ve výši 0,02% z fakturované částky za každý den prodlení.
- 9.2. V případě, že bude kupující v prodlení s úhradou jakékoliv kupní ceny za dodávku zboží či služeb realizovanou dle této smlouvy delším než 1 měsíc, je prodávající oprávněn od smlouvy odstoupit. Pro tento případ zmocňuje kupující prodávajícího k odvezení dodaného zboží prodávajícím z místa jeho uskladnění u kupujícího, a to v množství dosahujícím maximálně výši celkové dlužné částky.
- 9.3. V případě, že je prodávající v prodlení s dodáním zboží ve lhůtě stanovené na potvrzené objednávce, je kupující oprávněn účtovat smluvní pokutu ve výši

0,02% z ceny nedodaného zboží za každý den prodlení, počínaje desátým dnem prodlení.

Článek 10.

Přechod vlastnictví a nebezpečí škody ke zboží

- 10.1. Vlastnictví ke zboží přejde na kupujícího úplným zaplacením dohodnuté kupní ceny.
- 10.2. Nebezpečí škody na zboží přejde na kupujícího dnem splnění dodávky, tj. okamžikem podpisu zástupce kupujícího na dodacím listě, resp. předáním prvním dopravci k přepravě.

Článek 11.

Závěrečná ustanovení

- 11.1. Tato smlouva se uzavírá na dobu neurčitou.
- 11.2. Každá ze smluvních stran je oprávněna tuto smlouvu vypovědět. Výpovědní lhůta činí 3 měsíce a počíná běžet prvním dnem měsíce následujícího po doručení výpovědi.
- 11.3. Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu smluvními stranami.
- 11.4. Tato smlouva je sepsána ve dvou výtiscích, z nichž každá smluvní strana obdrží jedno vyhotovení.
- 11.5. Smluvní strany po přečtení prohlašují, že obsah smlouvy je jim srozumitelný, že odpovídá jejich pravé, vážné a svobodné vůli a na důkaz toho připojují vlastnoruční podpisy.

Ve Tvrđonicích dne 11.3.2013

Prodávající :

Kupující :

Ing. Vit Němeček
jednatel
předseda představenstva
FRUJO, a.s.

Alfred Wilhelm Rebbe
jednatel společnosti

Vladimír Bartoš
člen představenstva
FRUJO, a.s.

Hana Krbcová
jednatel společnosti

**Příloha B: Ukázka části samohodnotícího dotazníku poskytovaného společností
Mlékárna Stříbro, s. r. o., jejím dodavatelům**

EHRMANN Stříbro, s.r.o.	HODNOCENÍ DODAVATELŮ Samohodnotící dotazník dodavatele surovin a obalů	Revize č.: Datum:
-------------------------	---	----------------------

6.9. Samohodnotící dotazník dodavatele surovin a obalů

Dodavatel:

Dodávaná surovina / obal:

Hodnocení: 5 bodů – nejvyšší ohodnocení

0 bodů – nejhorší ohodnocení

Postup při vyplňování dotazníku:

- 1) prázdný dotazník je zaslán dodavateli
- 2) dodavatel pravdivě podle skutečnosti vyplní sloupec „Splnění požadovaných podmínek u dodavatele“
- 3) odešle vyplněný dotazník zpět
- 4) vedoucí laboratoře ve spolupráci s vedoucí skladu provede bodové ohodnocení dodavatele

Hodnocená oblast	Splnění požadovaných podmínek u dodavatele	Body
1. Zdroje dodávek		
1.1. Stanovení a kontrola specifikací dodávek Máte aktuální specifikace na všechny suroviny? Jste schopni je doložit?	ANO ANO	5
1.2. Analytické certifikáty Máte ke všem dodávkám surovin a obalů analytické certifikáty? Jste schopni je doložit?	ANO ANO	5
1.3. Skladování a manipulace se surovinami Jaké máte podmínky skladování (teplota, vlhkost)? Jak provádíte kontrolu škůdců ve skladu? Máte oddělené skladování alergenních složek?	5- 30° C, 40-70% Viz.bod 6.1. ANO	5
1.4. Kontrola kvality vody Jaké máte zdroje vody? Jaké ro zборы vody a jak často provádíte? Provádíte je ve vlastní či akreditované laboratoři?	Veřejný vodovod města Tvrdost vody, 1x 14 dnů Vlastní laboratoř	4
2. Ochrana produktů		
2.1. Certifikát jakosti a platnost Jaký certifikát máte a jaká je doba jeho platnosti?	ISO 9001: 2008 31. 5. 2012; 2. - 3.5.12 proběhne recertifikační audit	5
2.2. Identifikovatelnost surovin Provádíte sledování výrobních šarží? Za jak dlouho jste schopni dohledat určitou výrobní šarž?	ANO DO 3 hod	5

Platnost od: 13.3.2012	Příloha č.: 6.9.
Vypracoval: Petra Hofmanová	Strana 1 (celkem 7)

ABSTRAKT

FRANKOVÁ, Markéta. *Zhodnocení efektivnosti nákupního procesu v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 82 s., 2014.

Klíčová slova: nákup, nákupní proces, nákupní cíle, nákupní rozhodování, nákupní strategie, SWOT analýza, logistické procesy, kontrola nákupu, dodavatelé

Cílem práce na téma „Zhodnocení efektivnosti nákupního procesu v podniku“ je provedení analýzy a zhodnocení nákupu v podniku Mlékárna Stříbro, s. r. o. V práci dochází k prolínání teoretických a praktických poznatků. Nejprve pojednává o nákupních cílech, které tvoří základ nákupního rozhodování. Podrobně je popsán nákupní proces, v rámci kterého provádí společnost hledání, posouzení a výběr dodavatelů. V práci je provedeno hodnocení vybraných dodavatelů společnosti. Zkoumána je nákupní strategie, a to metodou SWOT analýzy. Veškeré nákupní a logistické procesy, které jsou v podniku vykonávány, podléhají opakovaným a přísným kontrolám. V závěru práce se nachází komplexní vyhodnocení společně s návrhy na zefektivnění nákupu v podniku.

ABSTRACT

FRANKOVÁ, Markéta. *Evaluation of the Effectiveness of the Purchasing Process in Business*. Faculty of Economics, University of West Bohemia, 82 p., 2014.

Key words: purchase, purchasing process, objectives of purchasing, purchasing decision, purchasing strategy, SWOT analysis, logistic processes, purchase control, suppliers

The object of the work on the topic of „Evaluation of the Effectiveness of the Purchasing Process in Business“ is an accomplishment of analysis and evaluation of purchase in the company Mlékárna Stříbro, s. r. o. Pervading of theoretical and practical knowledge is realized in this work. At first, it processes the objectives of purchasing which form the basis of purchasing decision. The purchasing process, within which the company pursues retrieval, evaluation and selection of suppliers, is described in detail. The evaluation of chosen suppliers of the company is pursued in this work. The purchasing strategy is studied by the method of SWOT analysis. All the purchasing and logistic processes, performed in the company, are subject to repetitive and strict controls. A complex evaluation with proposals for efficiency improvement of the purchase in company is situated at the end of the work.