

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Efektivní nákup podniku**

**Efficient business purchases**

Schneiderová Lucie

Cheb 2015

## **Zadání kvalifikační práce**

1. Charakterizujte vybraný podnik od jeho založení do současnosti a uveďte výsledky jeho hospodaření v posledních letech.
2. Popište nákupní činnosti či procesy vybraného podniku a jejich specifika.
3. Analyzujte a zkoumejte nákup vybraného podniku z pohledu efektivnosti těchto činností.
4. Vyhodnoťte provedenou analýzu i výzkum.
5. Navrhněte případná zlepšení

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Efektivní nákup podniku“*

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

V Chebu dne

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Děkuji Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi, vedoucímu mé bakalářské práce za odbornou pomoc a věcné připomínky při zpracování mé bakalářské práce.

Dále také děkuji Ing. Milanovi Dolejšímu a Ing. Tomáši Vachovi za jejich cennou konzultaci při získávání informací do bakalářské práce.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Podnik .....	9
1.1 Základní údaje .....	9
1.2 Založení a historie .....	11
1.3 Profil společnosti.....	12
1.4 Strategické cíle .....	13
1.5 Výrobní program.....	13
1.6 Organizační struktura vedení společnosti .....	15
1.7 Vývoj počtu zaměstnanců .....	16
1.8 Vybraní konkurenti .....	16
1.9 Hospodaření v posledních letech.....	17
1.9.1 Analýza rozvahy .....	17
1.9.2 Výsledky hospodaření.....	19
2 Finanční analýza .....	20
2.1 Ukazatele likvidity .....	21
2.2 Ukazatele rentability .....	22
2.3 Ukazatele aktivity.....	23
3 Nákup.....	26
3.1 Základní charakteristika nákupu .....	26
3.2 Cíl nákupu .....	27
3.3 Zásadní úkoly nákupu .....	28
3.4 Faktory ovlivňující nákup .....	30
3.5 Spolupráce nákupního oddělení s ostatními útvary ve firmě .....	32

3.6	Nákupní marketingový mix .....	34
3.7	Nákupní systém .....	35
3.8	Nákupní situace .....	36
3.9	Rozhodování při nákupu .....	39
3.9.1	Rozhodnutí mezi vlastní výrobou a cizí dodávkou .....	39
3.9.2	Rozhodování o dodavateli .....	40
3.9.3	Nové možnosti nákupu .....	43
3.10	Řízení zásob .....	47
	Závěr .....	50
	Seznam obrázků .....	51
	Seznam tabulek .....	51
	Seznam vzorců .....	52
	Seznam použité literatury .....	53
	Abstrakt .....	55
	Abstract .....	56

# Úvod

Nákup je možná nejdůležitějším článkem každé prosperující společnosti. Analýzou nákupu a nákupního chování společností se již zabývalo v minulosti mnoho expertů a nadále se jím zabývat budou. Tento proces se neustále formuje, především díky rozvoji technologií a služeb s tím souvisejících.

Tato bakalářská práce je zaměřena především na hodnocení efektivnosti tohoto článku logistického řetězce společnosti. Hodnocení je provedeno za pomoci společnosti MODUS, s. r. o. (dále jen MODUS), která je detailněji popsána v první kapitole. Jsou zde uvedeny především základní údaje a profil společnosti. Dále je uvedeno hodnocení hospodaření za poslední roky, a to 2011 až 2013. Údaje za rok 2014 ještě bohužel nebyly k dispozici při zpracování této práce.

Druhá kapitola se zabývá finanční analýzou podniku. Jsou zde provedeny výpočty vybraných ukazatelů finanční analýzy z oblasti likvidity, rentability a aktivity společnosti. Údaje pro zpracování této analýzy byly převzaty převážně z interních výkazů společnosti, jako jsou rozvaha a výkaz zisků a ztrát.

Třetí kapitolou je nákup. Tato kapitola má za úkol především seznámit čtenáře s teoretickými údaji o nákupu společnosti. Dále je zde zmínka o modelech spolupráce s dodavateli a ostatními odděleními ve společnosti. Nedílnou součástí nákupního chování je totiž udržování dobrých dodavatelsko-odběratelských vztahů a komunikace mezi útvary ve společnosti. Předpokladem pro efektivní fungování celé společnosti je především rozvinutá komunikace, která pomáhá nákupnímu oddělení ke správným rozhodnutím jak v oblasti výběru vhodného dodavatele, tak především v oblasti nákupu vstupů do společnosti.

Role nákupu je pro společnost velice důležitá, protože na tomto úseku leží velké břemeno. Pokud bude nákupce jen trochu šikovný, je zde vysoká pravděpodobnost stálého snižování nákladů. Musí ovšem být kladen důraz na neustálé zjišťování informací nejen o stávajících dodavatelích, ale také o nových a potenciálních dodavatelích. Jak již bylo řečeno, nejlepší varianta, jak dosáhnout co největšího množství informací, je neustálá komunikace. Ta totiž poskytuje okamžitou zpětnou vazbu a pomáhá tak společnosti neustále zefektivňovat své procesy.

Při zpracování této bakalářské práce bylo použito mnoha zdrojů. Tyto měly podobu odborné literatury, různých internetových stránek, interních dokumentů společnosti a také komunikace se společností.



# 1 Podnik

## 1.1 Základní údaje

<u>Obchodní jméno:</u>	<b>MODUS, spol. s r.o.</b>
<u>Právní forma:</u>	společnost s ručením omezeným
<u>Identifikační číslo:</u>	49976796
<u>Sídlo:</u>	Ovocný trh 572/11 110 00 Praha 1, Česká republika
<u>Provozovny:</u>	<b>Praha</b> – sídlo firmy, centrum řízení společnosti <b>Třebíč</b> – ekonomika, finanční řízení a účetnictví, prodejní sklad <b>Jinočany u Prahy</b> – centrála tuzemského a zahraničního obchodu <b>Česká Lípa</b> – výrobní závod, expediční centrála
<u>Předmět činnosti:</u>	Výroba a prodej svítidel a komponentů pro osvětlovací techniku.
<u>Základní jmění:</u>	8 660 000 Kč Základní jmění společnosti je tvořeno peněžitými vklady společníků a je splaceno v plné výši.
<u>Statutární orgán:</u>	Lubomír Kalina, jednatel Milan Dolejší, jednatel - vznik funkce: 24. 1. 1997 Ing. Jiří Kavka, jednatel - vznik funkce: 7. 12. 2006
<u>Způsob zastupování:</u>	Za společnost jedná a podepisuje každý z jednatelů samostatně.

Společníci:

Společník: Lubomír Kalina, dat. nar. 3. 9. 1956

- adresa: V Loučkách 1030/14, Borovina, 674 01 Třebíč

- vklad: 1 675 000,- Kč; splaceno: 100%

- obchodní podíl: 19,25%

Společník: Milan Bedřich, dat. nar. 5. 10. 1960

- adresa: Vrútecká 2767/7, Záběhlice, 141 00 Praha 4

- vklad: 1 397 000,- Kč; splaceno: 100%

- obchodní podíl: 16,15%

Společník: Milan Dolejší, dat. nar. 18. 10. 1951

- adresa: č. p. 1, 471 12 Volfartice

- vklad: 1 397 000,- Kč; splaceno: 100%

- obchodní podíl: 16,15%

Společník: Jiří Kavka, dat. nar. 24. 12. 1959

- adresa: Augustinova 2080/19, Chodov, 148 00 Praha 4

- vklad: 1 397 000,- Kč; splaceno: 100%

- obchodní podíl: 16,15%

Společník: Zdeněk Šimon, dat. nar. 14. 1. 1964

- adresa: Pelhřimovská 340/11, Michle, 140 00 Praha 4

- vklad: 1 397 000,- Kč; splaceno: 100%

- obchodní podíl: 16,15%

Společník: Jiří Vejmelka, dat. nar. 19. 8. 1944

- adresa: č. p. 125, 470 01 Sosnová

- vklad: 1 397 000,- Kč; splaceno: 100%

- obchodní podíl: 16,15%

(www.justice.cz)

## 1.2 Založení a historie

Společnost MODUS byla založena na základě dohody majitelů několika menších firem na jednom společném programu. Tito sepsali společenskou smlouvu ke dni 21. ledna 1994 a dne 2. března 1994 společnost vznikla zapsáním do obchodního rejstříku. Předmětem činnosti byl v první řadě nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a samotný prodej tohoto zboží.

Někdy v letech 1995 až 1996 začali společníci uvažovat o vlastní výrobě. V roce 1997 se uskutečnila první větší investice do vybavení nové výroby technologiemi a to zakoupením nového děrovacího lisu LDR25-C.

V roce 1998 společnost investovala do koupě nové nemovitosti v České Lípě za účelem vybudování výrobního provozu a v roce 1999 zde vybuďovala i chráněnou dílnu pro pracovníky se sníženou pracovní schopností. V tomto roce získal MODUS, u německé společnosti Dekra Certification GmbH certifikát jakosti ISO9001:2000.

Dalším milníkem v historii této společnosti je rok 2000, kdy byla zakoupena nemovitost pro provozovnu v Třebíči. Rok 2004 se zapsal do historie MODUSu vybudováním nového obchodního centra v Jinočanech u Prahy.

Rok 2007 je významný investicí do nové výrobní haly v České Lípě na průmyslové zóně, kam se přesunula výroba a zde také sídlí dodnes. Dále se v tomto roce realizovaly doposud největší investiční cíle. Týkaly se především oblasti moderní výrobní technologie.

Další a prozatím poslední větší investicí této společnosti bylo zakoupení osazovacího stroje LED v roce 2012. Dnes se již ve společnosti nachází špičkově vybavené specializované pracoviště pro osazování LED čipů do svítidel.

(www.modus.cz)

### **1.3 Profil společnosti**

Společnost MODUS se pyšní vizitkou jednoho z nejvýznamnějších producentů osvětlovací techniky v České republice. Již dvacet let působí na českém trhu a za tuto dobu se stala i jedním z významných exportérů tohoto průmyslového odvětví. Díky stálým investicím do nejmodernějších výrobních zařízení v oblasti technologií si udržuje svou prestiž mezi konkurenty. Její výrobky tak splňují požadavky, které se týkají kvality i rychlosti zpracování produktu.

Jako každá společnost se i MODUS snaží o co nejlepší vztahy a komunikaci se zákazníky. V tomto směru tedy pracuje na neustálém zdokonalování své prezentace jak na internetu, tak i na různých veletrzích jako je například největší světový veletrh osvětlení Light and Building, který se koná každé dva roky. Dále se také účastní důležité výstavy Ampér v Brně, kde se především představují nejruznější novinky v oblasti osvětlení. Zde společnost získává okamžitou zpětnou vazbu od zákazníků a potenciálních zákazníků.

Pomoc druhým také není pojem této společnosti neznámý. Mimo jiné vznikají desítky pracovních míst pro občany se sníženou pracovní schopností. Dále spolupracuje s Fakultou elektrotechniky a ekologie Západočeské univerzity v Plzni v oblasti životního prostředí, Technickou univerzitou v Liberci a dalšími vzdělávacími institucemi. Od listopadu 2011 umožňuje společnost stáže studentům vysokých škol ve všech svých pobočkách. Tito jsou podporováni z projektu Technologického a inovačního centra, který spadá pod České vysoké učení technické v Praze.

(www.modus.cz)

## 1.4 Strategické cíle

Kladný rostoucí hospodářský výsledek společnosti MODUS jen potvrzuje správnost rozhodování managementu, který se drží základních vytyčených strategických cílů. Mezi ně se řadí:

- „udržení a další upevňování prioritního postavení na trhu,
- expanze na další světové trhy,
- dlouhodobé udržení růstu obrátu a rozvoje společnosti,
- využití nejmodernějších výrobních postupů a technologií při co největším ohledu na životní prostředí,
- dlouhodobé budování kvalifikovaného týmu loajálních zaměstnanců.“

(Výroční zpráva 2013)

## 1.5 Výrobní program

MODUS, si za své dlouholeté působení na trhu vybudovala širokou škálu výrobků, které jsou rozděleny do třinácti sekcí podle způsobu využití, a to:

- vestavná svítidla (univerzální svítidla pro montáž do sádkartonu nebo minerálního podhledu),
- přisazená mřížková svítidla (svítidla pro všeobecné užití v kancelářských, školních, obchodních a jiných prostorách),
- přisazená svítidla s krytem (svítidla pro univerzální využití, zejména v obchodních, bytových a školních objektech),
- závěsná a designová svítidla (dekorativní, přímo-nepřímé osvětlení pro speciální instalace v interiérech),

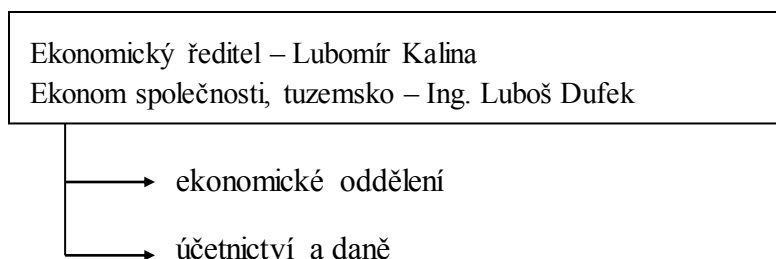
- downlights (vestavná svítidla pro osvětlování vstupních hal, chodeb, sociálních zařízení, obchodních prostor apod.),
- bytová svítidla (svítidla pro univerzální užití v bytech, ale i veřejných prostorách),
- průmyslová svítidla (svítidla s krytím IP20/IP54/IP65 pro průmyslové aplikace ve skladech, výrobních halách apod.),
- průmyslová výbojková svítidla a reflektory (svítidla pro osvětlení vnitřních i vnějších prostor, nasvícení objektů),
- veřejné osvětlení (výbojková a zářivková svítidla pro osvětlování komunikací, parkovišť, nádvoří a pěších zón),
- nouzové osvětlení (nouzová svítidla pro osvětlení únikových východů v budovách),
- příslušenství a komponenty svítidel (závěsy, tlumivky a elektronické předřadníky),
- LED svítidla (svítidla s moderními LED zdroji),
- LED dekorativní osvětlení (dekorativní osvětlení se vzory tvořenými na přání zákazníků).

(Výroční zpráva 2013)

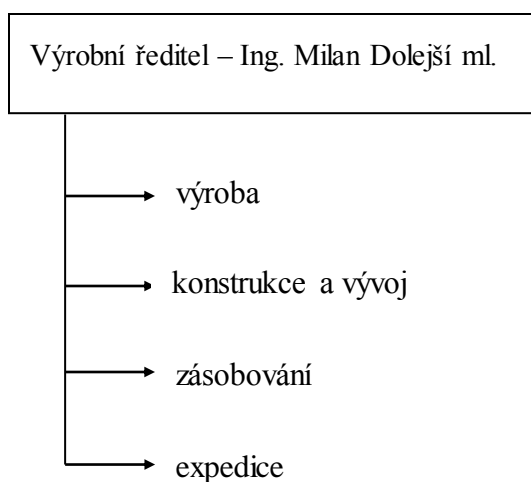
## 1.6 Organizační struktura vedení společnosti

Vedení společnosti je rozděleno na tři části dle provozoven, ve kterých sídlí. Každá z těchto částí má svého manažera a ti mají na starosti různá oddělení, za která odpovídají. Jsou to tyto části:

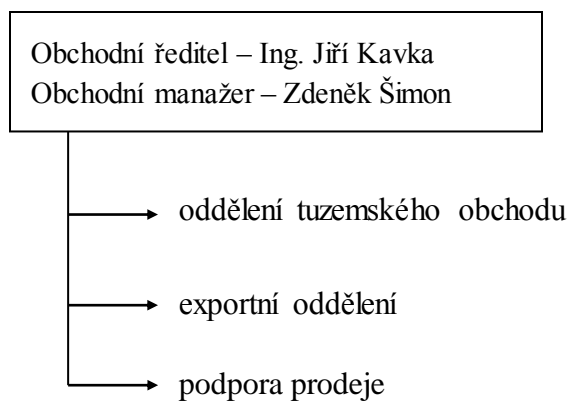
Obr. č. 1: Vedení společnosti – provozovna Třebíč



Obr. č. 2: Vedení společnosti – výrobní závod Česká Lípa



Obr. č. 3: Vedení společnosti – provozovna Jinočany u Prahy



Dále se na vedení společnosti podílejí také tři jednatele. Jsou to pan Luboš Kalina, pan Milan Dolejší st. a pan Ing. Jirí Kavka. Tito jednají za společnost každý samostatně.

(www.modus.cz)

## 1.7 Vývoj počtu zaměstnanců

Tabulka č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců v posledních letech

Rok	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Průměrný počet zaměstnanců	305	287	332	331	344	433

Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace, 2015

## 1.8 Vybraní konkurenti

MODUS, má na českém trhu spousty konkurentů, jako každá jiná firma, která nedrží monopolní postavení. Většina z nich je však ze zahraničí. Zdravá konkurence ale společnost pouze pobízí k tomu, aby se stále snažila o zvyšování kvality a zlepšování svých služeb. V této části bakalářské práce byly pouze vybrány dvě z mnoha dalších konkurenčních společností.

### **HALLA, a. s.**

Tato společnost je významným českým výrobcem osvětlení technického rázu od roku 1992. V jejím sortimentu si lze vybrat z mnoha variant osvětlení, včetně osvětlení s LED technologiemi. Avšak společnost MODUS má svůj sortiment rozšířen o designové dekorativní LED osvětlení oproti této.

(www.halla.cz)



## **LUX Lighting, s. r. o.**

Společnost LUX Lighting je ryze českým výrobcem svítidel, stejně jako MODUS. Na českém trhu působí od roku 1997. Významný byl pro ni rok 2007, kdy na trh uvedla své první zároveň navržené a vyrobené svítidlo. Všechny její produkty lze na objednání dodat i ve verzi s LED technologií. Opět je dobré zmínit výhodu MODUSu ve výrobě dekorativního LED osvětlení s vysokým designem, který společnost LUX Lighting ovšem nevyrábí.

(www.luxlighting.cz)

## **1.9 Hospodaření v posledních letech**

### **1.9.1 Analýza rozvahy**

Tabulka č. 2: Analýza aktiv z let 2011 – 2013 (v tis. Kč)

Aktiva	Rok		
	2011	2012	2013
Stálá	160 363	180 524	170 563
Oběžná	333 235	362 304	378 316
Ostatní	9 734	6 612	6 167
Aktiva celkem	503 332	549 440	555 046

Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace, 2015

Mezi stálá aktiva řadíme dlouhodobý nehmotný, hmotný a finanční majetek. Do oběžných aktiv patří zásoby, krátkodobé i dlouhodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Do ostatních aktiv patří časové rozlišení a dohadné účty aktivní.

Tabulka č. 3: Analýza pasiv z let 2011 – 2013 (v tis. Kč)

Pasiva	Rok		
	2011	2012	2013
Vlastní kapitál	134 781	155 522	150 461
Cizí zdroje	352 911	376 535	387 333
Ostatní pasiva	16 490	17 536	17 323
Pasiva celkem	503 332	549 440	555 046

Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace, 2015

Do vlastního kapitálu řadíme základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, výsledek hospodaření minulých let a aktuální výsledek hospodaření. Do cizích zdrojů zahrnujeme rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky, bankovní úvěry a výpomoci. V ostatních pasivech je zahrnuto časové rozlišení a dohadné účty pasivní.

## 1.9.2 Výsledky hospodaření

Tabulka č. 4: Analýza výkazů zisků a ztrát z let 2011 – 2013 (v tis. Kč)

VH	2011	2012	2013
Provozní	29 985	59 745	61 457
Finanční	-27 724	-34 064	-53 425
Daň z příjmů za běžnou činnost	150	4 869	3 039
VH za běžnou činnost	2 111	20 812	4 993
Mimořádný VH	90	53	89
VH za účetní období	2 201	20 865	5 082
Výsledek hospodaření před zdaněním	2 357	25 747	8 175

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů, 2015

V roce 2011 klesl výsledek hospodaření o necelých 84% oproti roku 2010. To bylo způsobeno negativním vývojem domácí ekonomiky, do kterého patří i neustálé zvyšování cen energií. I přesto ale obrat společnosti vzrostl o 8% (na průměrně 63,5 mil. Kč měsíčně). Můžeme tedy konstatovat, že krizi ustála velmi dobře. V roce 2012 pak obrat vzrostl o 4%, což znamená, že průměrný měsíční obrat byl již 66,2 mil. Kč. V roce 2013 nebyl nárůst obratu tak vysoký, přesto stojí jistě za zmínku. Procentní hodnota tohoto nárůstu byla 1,5%, což znamená, že se obrat zvýšil v průměru na 67 mil. Kč měsíčně.

## 2 Finanční analýza

Pro finanční analýzu existuje mnoho definic. Všechny tyto definice však vyjadřují stejnou myšlenku. Pro úplné shrnutí pojmu finanční analýza byla vybrána tato definice:

„Poslání a využívání finanční analýzy lze shrnout do tří vzájemně propojených úkolů:

- Zjišťovat pozitivní a negativní trendy firmy, poskytovat zpětnou vazbu o naplňování strategických cílů především vrcholovému vedení (součástí je sledování hospodářského a politického vývoje společnosti). Zjišťování trendů se odvíjí ve dvou vzájemně propojených rovinách: minulého a budoucího vývoje. Důraz je přitom kladen na budoucí výsledky.
- Odhalit příčiny negativního či pozitivního vývoje, neboť samotný výpočet ukazatelů nabízí pouze jeho symptomy.
- Stanovit aktivity, které podpoří pozitivní vývoj a změní negativní výsledky.“

(Vosoba a kol., 1998, s. 164)

Nesmíme však zapomínat, že ledabylým vypočtením finančních ukazatelů vyvstane pouze číslo, které se musí správně interpretovat. Pokud se tak totiž nestane, tvorba finanční analýzy je pro společnost zbytečnou prací navíc.

V praxi se bohužel často setkáváme s názory, že finanční analýza je pro podnik nedůležitá. To ovšem ukazuje pouze na již zmíněné nesprávné vyložení výsledků této analýzy. Další představou v praxi je, že informace z této analýzy jsou nepodstatné, protože konstatují již uplynulé skutečnosti, jež nelze nijak ovlivnit. (Pivnec, 1995)

Další část bakalářské práce bude proto věnována výpočtům a zkráceným interpretacím vybraných ukazatelů finanční analýzy.

## 2.1 Ukazatele likvidity

### Běžná likvidita

Někdy také označována za likviditu III. stupně. Tento ukazatel je považován za základní ukazatel likvidity. Vyjadřuje, kolikrát je firma schopna uspokojit své závazky vůči věřitelům, když přemění oběžná aktiva na hotovost.

### Vzorec č. 1: Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Společnost MODUS vykazuje hodnotu tohoto ukazatele ve výši 2,2. To znamená, že je schopna uspokojit své závazky dvakrát. Optimální hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5, což je zde splněno. Naproti tomu ale nesmí klesnout pod hodnotu 1. To by znamenalo, že společnost není schopna dostát svým krátkodobým závazkům z oběžných aktiv a musí proto přikročit k úhradě těchto závazků ze svých dlouhodobých finančních zdrojů.

### Pohotová likvidita

Někdy je také označována jako likvidita II. stupně. Tento typ likvidity také vyjadřuje schopnost firmy dostát svým krátkodobým závazkům. Na rozdíl od běžné likvidity jsou však z celkových oběžných aktiv odečteny zásoby.

### Vzorec č. 2: Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Hodnota tohoto ukazatele ve společnosti MODUS je 1,4. Doporučené rozmezí je od 1 do 1,5. Společnost je tedy schopna dostát závazkům i bez přeměny zásob na hotovost.

### Okamžitá likvidita

Někdy označována jako likvidita I. stupně. Vyjadřuje okamžitou schopnost dostát svým krátkodobým závazkům pouze za pomoci hotovosti v pokladnách, peněz na bankovních účtech a peněz uložených v krátkodobě obchodovatelných cenných papírech.

#### Vzorec č. 3: Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

V tomto případě nám ve společnosti MODUS vyšla hodnota ukazatele 0,2. Tato hodnota je na spodní doporučené hranici. Optimálně by se měla hodnota pohybovat v rozmezí od 0,2 do 0,5. To znamená, že je zde potenciální riziko nedostání těchto závazků.

## **2.2 Ukazatele rentability**

### Rentabilita vlastního kapitálu

Tento ukazatel nám udává hodnotu čistého zisku připadajícího na jednu korunu vlastního kapitálu.

#### Vzorec č. 4: Rentabilita vlastního kapitálu

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Pro společnost MODUS vyšla hodnota tohoto ukazatele 0,0338. To můžeme interpretovat tedy tak, že na jednu korunu vlastního kapitálu připadne 0,0338 Kč ze zisku.

### Rentabilita tržeb

Tento ukazatel nám udává hodnotu čistého zisku, který připadne na 1 Kč tržeb.

#### Vzorec č. 5: Rentabilita tržeb

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

V tomto případě vyšla hodnota ukazatele 0,0062. To znamená, že na jednu korunu tržeb připadá přibližně 0,0062 Kč zisku.

## **2.3 Ukazatele aktivity**

### Obrat aktiv

Tento ukazatel nám vyjadřuje míru zhodnocení celkových aktiv bez ohledu na zdroje krytí. Můžeme také říci, že udává míru tržeb připadajících na jednu investovanou korunu.

#### Vzorec č. 6: Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

V tomto případě nám vyšla hodnota ukazatele 1,47. To znamená, že každá investovaná koruna přinesla společnosti 1,47 korun tržeb.

### Obrat zásob

Je to ukazatel který vyjadřuje, kolikrát za rok je firma schopna přeměnit své zásoby na tržby.

#### Vzorec č. 7: Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Po výpočtu tohoto ukazatele vyšlo číslo 5,52. Toto číslo můžeme interpretovat tak, že společnost MODUS je schopna přeměnit své zásoby na tržby pětkrát za rok.

### Doba obratu pohledávek

Pod tímto ukazatelem si můžeme představit čas mezi vyexpedováním a samotnou úhradou dodávky zákazníkem.

#### Vzorec č. 8: Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365}$$

V tomto případě nám vyšlo, že mezi dodávkou a úhradou dodávky zákazníkem uplyne přibližně 93 dní.



### Doba obratu závazků

Tento ukazatel udává průměrnou dobu mezi nákupem vstupů a jejich úhradou.

### Vzorec č. 9: Doba obratu závazků

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/365}$$

Ve společnosti MODUS nám vyšlo, že mezi nákupem a úhradou závazků uplyne přibližně 76 dní.

## 3 Nákup

„Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity a představuje funkční činnost podniku, kterou začíná transformační proces v něm probíhající.“

(Tomek, Hofman, 1999, s. 16)

### 3.1 Základní charakteristika nákupu

Pojem nákup si lze vysvětlit jako určitý postup zákazníka s cílem získání požadovaného vstupu. Tento postup má také většinou dané kroky, a těmi jsou:

- zjištění potřeby vstupů,
- stanovení velikosti a rychlosti potřeby,
- hledání požadovaného dodavatele zajišťováním co nejvíce informací o něm,
- vyhodnocování získaných informací,
- volba nejvhodnějšího dodavatele,
- objednávka,
- dodání vstupů a s tím spojená kontrola dodávky,
- uskladnění a skladování,
- vyskladnění.

Nositelem funkce nákupu v podniku je zpravidla specializované oddělení nebo útvar nákupu. Pro správné zajištění podniku vstupy musí tento útvar bezpodmínečně spolupracovat i s ostatními útvary jako jsou výroba, výzkum a vývoj, logistika, sklad a v neposlední řadě také prodej. Pro fungování nákupního procesu je důležitá hlavně častá

komunikace mezi těmito útvary. Ta je základem pro sledování spotřeby vstupů a jejich případné zajištění pro plynulý chod podniku.

## **3.2 Cíl nákupu**

Základním cílem nákupu je již dříve zmíněno zajištění podniku potřebnými vstupy pro jeho plynulý chod. Těmito vstupy rozumíme suroviny, materiál, výrobky, zboží a služby, a to v požadovaném množství, v požadované kvalitě, za správnou cenu, na správném místě ve správný čas.

Pro splnění tohoto nejdůležitějšího cíle musí oddělení nákupu především přesně a hlavně včas zjišťovat a předpokládat budoucí potřebu vstupů, optimalizovat zdroje pro uspokojování těchto potřeb, včas zajišťovat objednání a dodání potřebné zásoby, a především soustavně kontrolovat a regulovat stav zásob na skladě.

Mezi další cíle nákupu patří také snižování nákladů na nákup. Vždy však musí být při plnění tohoto cíle dbáno na ostatní cíle nákupu. Snižování nákladů se dělí na dvě sféry. První z nich je snižování nákladů na předmět nákupu, což znamená snaha o co nejnižší nákupní cenu materiálu. Druhá sféra, která s tou první úzce souvisí, zahrnuje dopravní náklady, náklady na pojištění a podobné náklady. Jde zde o snižování nákladů spojených s nákupem samotného materiálu.

Dalším důležitým cílem je také zvyšování kvality nákupu. Sem zahrnujeme nejen zvyšování kvality samotného nakupovaného materiálu, ale i zvyšování jeho výkonu. To může vést i k nákupu substitutů nebo až k výměně dodavatele.

### **3.3 Zásadní úkoly nákupu**

Nákup má ve firmě mnoho úkolů. Mezi ty zásadní však patří nákupní logistika, sourcing, strategický nákup a procesní a výrobová kvalita dodavatele.

#### **Nákupní logistika**

Nákupní logistik zajišťuje plynulý přísun materiálu do firmy. Z toho vyplývá jeden z nejdůležitějších úkolů nákupu a tím je objednávání. Samotnému objednání předchází pečlivé plánování druhu, množství, kvality, podmínek dodání, místa naložení a vykládky, cenu nakupovaného materiálu a požadovaný čas dodávek. Pokud má všechny tyto informace, nic nebrání samotnému objednání. Po zaslání objednávky dodavateli by ji měl potvrdit. V praxi se tento krok často opomíjí. Všechny tyto kroky by měly být provedeny za pomoci informačního systému firmy.

#### **Sourcing neboli operativní nákup**

Tento úkol můžeme rozdělit na dvě podkategorie.

První z nich je outsourcing. Ten se zabývá možnostmi přesunutí výroby na externího dodavatele. Firma ale nemůže přesunout cokoli. Většinou se nejedná přímo o výrobu jako takovou, ale o činnosti s výrobou související. Toto rozhodnutí by mělo vést ke snižování nákladů a zvyšování efektivity výroby. Ve své podstatě se jedná o nákup služeb od dodavatelů.

Druhou podkategorií operativního nákupu je takzvaný primarysourcing. Ten vyhledává nové nákupní příležitosti.

## **Strategický nákup**

Existují tři hlavní úkoly strategického nákupu.

Prvním úkolem strategického nákupu podniku je vylepšování vztahů se stávajícími dodavateli. Nezabývá se hledáním nových dodavatelů, ale rozvíjením vztahů s těmi stávajícími. Tento úkol klade důraz především na komunikaci s těmito dodavateli. Při zodpovědném jednání může nákupce docílit výhodnějších podmínek pro dodávání materiálu. Nákupce také pracuje s výstupy již zmíněného sourcingu. Pokud se totiž objeví ve firemním informačním systému pobídka k opakovanému nákupu nového produktu, nákupce již ví, že tento dodavatel byl schválen k dlouhodobé spolupráci a může s ním navázat bližší komunikaci.

Druhým úkolem strategického nákupu je udržování kontaktu s dodavateli. Zde se doporučuje aktivní komunikace a nejlépe firma zájem projeví, pokud osobně navštíví tohoto dodavatele. Při udržení aktivní komunikace pak firma získá cennou zpětnou vazbu, na jejímž základě může dál rozvíjet své dodavatelsko-oděratelské vztahy.

Třetím úkolem je vyhledávání nových dodavatelů. Firma nemusí ovšem hledat dodavatele pouze v případě, že se jedná o nákup nového produktu. Může si tím rozšířit své znalosti o cenách již stávajících komodit, a v případě nalezení vhodnějšího dodavatele (vzhledem k poměru cena/kvalita dodávaného produktu), může rozvázat svůj vztah se stávajícím dodavatelem a nahradit ho novým. Pokud se jedná o nový produkt, měl by nákupce zvážit a oslovit více dodavatelů. Přispívá to především ke zvyšování efektivnosti nákupu.

## **Procesní a výrobní kvalita dodavatele (SQA)**

Základním úkolem SQA je postupné přizpůsobování dodavatele firemním požadavkům. Nejdůležitější je intenzivní kontakt s tímto dodavatelem. Firma by měla docílit toho, že se dodavatel stane součástí firmy z hlediska systému.

Pracovník SQA může být zařazen buď do útvaru jakosti, nebo do útvaru nákupu ve firmě. Mezi jeho nejdůležitější činnosti patří zejména kontrola dodávek. Ta je

prováděna při příjmu zboží. Nejdůležitějším měřítkem této kontroly je index kvality, který je pro SQA základním ukazatelem výkonnosti dodavatele.

(Šlapota, Grabarczyk, Leták, 2005)

### **3.4 Faktory ovlivňující nákup**

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují nákupní chování firmy. Literatura jich však udává šest základních. Níže jsou jednotlivě charakterizovány tyto faktory.

#### Podmínky dodávky

Tento faktor je jedním z klíčových faktorů vůbec. Veškeré podmínky dodávky musí být jasně a zřetelně specifikovány ve smlouvě, kterou spolu uzavírá firma a dodavatel. Jedná se zde o platební a podmínky a podmínky dodací, na kterých se spolu musí tyto dvě strany dohodnout.

#### Jakost

Při rozhodování o jakosti nakupovaného zboží je nutno brát ohled na zamýšlený účel jeho využití. Záměrem firmy je nakoupit co možná nejvíce kvalitní zboží za co možná nejnižší ceny. Při tomto rozhodování firmě velice pomůže sestavení takzvané hodnotové analýzy. Tato analýza funguje na principu porovnávání hodnoty zboží vzhledem k nákladům. Výsledek určí, zda zboží přinese stejnou hodnotu s nižšími náklady, nebo naopak vyšší hodnotu se stejnými náklady.

Při sestavování hodnotové analýzy si však musí firma odpovědět na základní otázky, kterými jsou:

- „Jaká je přesná funkce nakupované položky?
- Může být tato položka eliminována?
- Jestliže tato položka není standardní, může být standardní položkou nahrazena?
- Používají se ve firmě nějaké podobné položky nebo mohou být nahrazovány?

- Může být změněn design položky tak, že bude přijatelnější?
- Bude změna designu splňovat podmínku co nejnižších nákladů na výrobu a materiál?
- Mohla by být položka produkována s nižšími firemními náklady?
- Nejsou konečné výdaje vyšší, než je nutné?
- Jestliže jsou skladovány rozdílné položky, může být kombinace některých z nich použita k redukci zásob a k získání výhody z nákupu ve velkém?
- Vyskytují se v současné době nějaké obtíže při získávání položky?
- Existuje nějaký způsob hospodárnějšího balení a dopravních technik?‘‘

(Tomek, Hofman, 1999, s. 24)

### Množství

Tento faktor je velice důležitý z hlediska vynaložených nákladů. Nákupní oddělení ve firmě musí totiž především sledovat průběžnou potřebu nakupovaného zboží a výši průměrné zásoby, aby sestavovala dostatečně velké objednávky. Pokud tak totiž nebude, firma může mít nedostatek vstupů a tím může přijít o značnou část svého profitu, protože nebude mít dostatek výstupů. Dále se také musí sledovat ztrátovost výroby. Může se totiž stát, že nákupní oddělení objedná určité množství zboží pouze na základě spotřeby, ale přesto nebude stačit pro dostatek výstupů z hlediska již zmíněných ztrát ve výrobě. Žádná výroba totiž není zcela beze ztrát, a proto s nimi musí být počítáno v každém ohledu.

### Cena

U tohoto faktoru by mělo nákupní oddělení být obzvláště opatrné. „Nejlepší cena neznamená vždy nejnižší nákupní cenu.“ (Tomek, Hofman, 1999, s. 25)

S cenou by se měly vždy spojovat další dvě kritéria, která určí právě tu chtěnou nejlepší cenu. Těmito kritérii jsou kvalita nakupovaného zboží a služby s tím spojené. Tato

kritéria totiž mají nemalý podíl na hodnotě zboží a firma by se měla snažit najít co nejlepší poměr mezi touto hodnotou a cenou, za kterou zboží pořídí.

### Čas

Tento faktor opět klade důraz na sledování spotřeby zboží a výše průměrné zásoby. Velice úzce souvisí s již výše zmíněným faktorem množství, protože je důležité objednat dostatek vstupů, ale ještě důležitější je objednávku zadat včas. V rámci tohoto faktoru se setkáváme s pojmem dodací lhůta, kterou můžeme charakterizovat jako dobu mezi vystavením objednávky a převzetím dodaného zboží.

„Materiál musí být k dispozici právě ve chvíli, kdy je potřebný ve výrobním procesu, k výrobě nebo dokončení výrobku.“ (Tomek, Hofman, 1999, s. 25)

### Dodavatel

Při výběru dodavatele musí být pečlivost nákupního oddělení na prvním místě. Je doporučeno, aby bylo o všech možných dodavatelských partnerech zjištěno co možná nejvíce informací. Právě při jejich dostatečném množství firma snižuje riziko volby nekompetentního dodavatele. Pokud totiž firma zvolí nesprávného dodavatele, může se stát, že i nejlepší strategický plán může na tomto rozhodnutí ztroskotat.

(Tomek, Hofman, 1999)

## **3.5 Spolupráce nákupního oddělení s ostatními útvary ve firmě**

### **Spolupráce nákupu s výrobou**

Vzájemná spolupráce oddělení nákupu s výrobou je možná ta nejdůležitější. Většina rozhodnutí nákupního oddělení totiž závisí na potřebách toho výrobního. Manažeři nákupu by měli průběžně sledovat vývoj potřeb materiálu ve výrobě, protože nákup



zajišťuje pro výrobu tři služby. Především je to dodávka potřebného materiálu, dále pak logistiku a v neposlední řadě skladování. Mezi těmito dvěma odděleními je nejdůležitější komunikace. Výroba podává informace o druhu, velikosti a potřebném čase dodání materiálu. Nákupní oddělení se poté snaží o co nejvyšší efektivitu dodávek a o co možná nejméně problémů s nimi spojených.

### **Spolupráce nákupu a prodeje**

Tato dvě oddělení spolupracují jen velice málo. Jde zde především o předávání informací o poptávce na trhu ze strany oddělení prodeje. Společně se pak snaží o optimalizaci cesty mezi dodavatelem a zákazníkem při minimálních nákladech. V praxi se lze setkat i s možností sloučení těchto dvou oddělení.

### **Spolupráce nákupu a oddělení jakosti**

Tato dvě oddělení přichází do styku zejména při řešení otázky kvality na straně dodavatele. Nákupní oddělení zajistí objednávku potřebného materiálu a oddělení kvality pak při dodání tohoto materiálu provádí vstupní kontrolu. Potřebná spolupráce je také při výběru nových dodavatelů pro firmu.

### **Spolupráce nákupu a logistiky**

Komunikace mezi těmito odděleními by měla být operativní, protože úzce spolupracují na dodávkách potřebného materiálu. Nákup objedná potřebné množství v určitém čase a logistika pak zajišťuje dopravení tohoto materiálu na místo určení. Při spolupráci těchto dvou oddělení však musí být stanoveny kompetence každého z nich, aby se předešlo vzniku konfliktů mezi nimi.

## **Spolupráce nákupu a finančního oddělení**

Finanční oddělení sleduje především efektivitu nákupu. Hodnotí se zejména náklady firmy na nákup materiálu, úspory z nákupu, pokles nebo vývoj logistických nákladů, změny dodacích podmínek vedoucí ke snížení nákladů a splatnost dodávek.

(Šlapota, Grabarczyk, Leták, 2005)

### **3.6 Nákupní marketingový mix**

Nákupní marketing je v podstatě začátek podnikového logistického řetězce, který končí prodejním marketingem. Tok informací je však opačný. Je třeba si uvědomit, že obě tyto funkce mají společný důležitý úkol, a to propojení vnějšího tržního prostředí s vnitropodnikovým prostředím.

Předpokladem úspěchu nákupního marketingu je dokonalé poznání tržních partnerů podniku a hlavně komunikace s nimi. Ta zajišťuje důležité informace.

#### Výzkum trhu

Výzkum trhu je výchozím bodem pro poznání vnějšího tržního prostředí podniku. V rámci tohoto výzkumu firma sleduje především nabízející, což je konkurence, která má totožné nebo obdobné cíle jako podnik samotný.

Další oblastí zkoumání je chování poptávajících. Těmi jsou stávající nebo i potenciální zákazníci.

Nemělo by se zapomenout ani na průzkum okolí. Sem zahrnujeme všechny typy okolí podniku, která ovlivňují a vytvářejí jeho prostředí. Do této části průzkumu zahrnujeme například demografické okolí, geografické umístění, kulturu tržního prostředí, ekonomickou situaci, technické zázemí apod.

V neposlední řadě by měl podnik však prozkoumat i vlastní situaci na trhu, který analyzuje.

(Tomek G., Tomek J, 1996)

### **3.7 Nákupní systém**

Nákupní systém lze rozdělit do tří oddělených sekcí. Těmito sekcemi jsou výrobní nákup, nevýrobní nákup a strategický nákup.

#### **Výrobní nákup**

Tato sekce nákupního systému je zaměřena na zajišťování materiálu a služeb potřebných pro výrobu v daném podniku.

#### **Nevýrobní nákup**

Nevýrobní nákup se zaměřuje na zajišťování položek, které s výrobou přímo nesouvisejí. Nejdůležitějšími částmi nevýrobního nákupu jsou nákup nemovitostí, služby, nákup strojů a výrobního zařízení, nákup náhradních dílů, nákup investic a v neposlední řadě také nákup režijního materiálu pro výrobu.

## **Strategický nákup**

Strategický nákup přímo utváří systém nákupu organizace. Stanovuje nejen metody nákupu v současnosti, ale také strategie nakupování do budoucnosti. Při stanovování strategií nákupu však musí brát na zřetel důležité faktory. Těmi jsou trendy nákupu, dlouhodobé cíle a strategie podniku.

(Šlapota, Grabarczyk, Leták, 2005)

## **3.8 Nákupní situace**

Nákupní oddělení musí provádět řadu nejednoduchých rozhodnutí, která ovlivní budoucí chod podniku. Množství těchto rozhodnutí závisí na typu nákupní situace. Rozlišují se tři typy těchto situací:

### **Přímý opakovaný nákup**

Tento typ nákupní situace se vyskytuje u stálého sortimentu nákupu. Zde je rozhodování jednoduché a rutinní. Obvykle toto rozhodnutí provede jedna osoba, která vybírá ze seznamu dodavatelů a při výběru spoléhá jednak na své předchozí zkušenosti, ale také na objem a kvalitu dříve uskutečněných zakázek. Tato situace vyžaduje málo nebo dokonce žádné nové informace. Obchod probíhá podle již daného postupu, bez velkého úsilí a tvorby různých analýz.

### **Modifikovaný opakovaný nákup**

Strategie rozhodnutí není zcela nová. Při porovnání s přímým opakovaným nákupem je však odlišná. Přestože má podnik již s podobnou situací zkušenosti, musí si sehnat ještě dodatečné informace a bez ohledu na zkušenosti brát na zřetel i nové alternativy. Tyto nákupy se obvykle provádějí, chce-li zákazník změnit něco na dodávaném výrobku. Může to být například cena, dodací podmínky, druh výrobku apod. Při modifikovaných opakovaných nákupech mají jejich rozhodvatelé jasně definována kritéria, podle

kterých vybrat dodavatele. Musí si však obstarat dodatečné informace, aby rozhodnutí o dodavateli bylo opravdu optimální.

### **Nový nákup**

Nákupní oddělení stojí před zcela novým nákupním rozhodnutím. Doposud získané zkušenosti z nákupu jsou pro ně v této chvíli nepodstatné.

„Nový nákup je charakterizován tím, že:

- je zajišťováno uspokojení potřeby a jsou řešeny problémy, které se dříve nevyskytovaly;
- nákupci mají většinou nedostačující nebo nepodstatné minulé nákupní zkušenosti, a proto potřebují velké množství informací;
- nákupci musí hledat možné nové způsoby řešení problému a možné dodavatele;
- bývá spíše vzácný, ale je zároveň důležitý pro nákupce, protože jim poskytuje zkušenost pro pozdější možné opakované nákupy;
- může být potenciálně očekáván a může se vyvinout do tvůrčího a inovačního marketingu. „

(Tomek, Hofman, 1999, s. 51)

Nový nákup znamená, když zákazník kupuje zboží či službu poprvé. Čím je tato koupě dražší a rizikovější, tím více lidí se podílí na rozhodování o tomto nákupu.

(Tomek, Hofman, 1999)

Tabulka č. 5: Vazba mezi průmyslovým nákupním procesem a nákupními situacemi

Kroky v průmyslovém a nákupním procesu	Nové nákupy	Modifikované opakované koupe	Přímé opakované nákupy
1. Rozpoznávání potřeb	ANO	MOŽNÁ	NE
2. Zjištění údajů o produktu	ANO	MOŽNÁ	NE
3 Vyžadování nabídek od potenciálních dodavatelů	ANO	MOŽNÁ	NE
4. Rozhodnutí o koupi	ANO	MOŽNÁ	NE
5. Uzavření obchodu	ANO	MOŽNÁ	NE
6. Ověřování a kontrola z hlediska kvality	ANO	ANO	ANO
7. Hodnocení výkonu prodávajícího	ANO	ANO	ANO

Zdroj: Tomek, Hofman – Moderní řízení nákupu podniku, 1999

## 3.9 Rozhodování při nákupu

### 3.9.1 Rozhodnutí mezi vlastní výrobou a cizí dodávkou

Otázka, zda si vyrobit produkt sám, nebo raději svěřit výrobu dodavateli, vyvstává z kladení důrazu na hospodárnost. Pokud si firma vybere variantu vlastní výroby, mělo by toto rozhodnutí splňovat alespoň jedno z následujících kritérií:

- „cena je vyšší než vlastní náklady,
- nepřichází v úvahu možnost dopravy a skladování,
- je požadavek bezpodmínečné jistoty zásobení,
- je možnost dosáhnout vlastní výrobou lepší jakosti,
- kapacity jsou po ruce,
- kapitál je též po ruce a není dostatečně využit,
- je k dispozici know-how, patenty,
- nikdo nereaguje na poptávku.“

(Tomek G., Tomek J., 1996, s. 149)

Upřednostní-li firma naopak cizí dodávku, měla by zajistit splnění následujících kritérií:

- „cena je menší než vlastní náklady,
- dodavatel může zajistit vyšší jakost,
- vlastní kapacity jsou zaplněny,
- produkční práva jsou nezajistitelná nebo příliš drahá,
- vlastní výroba přináší různá rizika – bezpečnostní, výrobní apod.,
- nejsou zkušenosti s řízením podobné výroby.“

(Tomek G., Tomek J., 1996, s. 149)

### 3.9.2 Rozhodování o dodavateli

Navzdory tomu, že nákupce ve firmě je jen jeden, do vztahu s dodavateli zasahuje více pracovníků. Ti tvoří takzvanou nákupní skupinu, která rozhoduje o konkrétních nákupech.

Při nákupním rozhodování o dodavatelích je zde riziko stereotypního chování nákupní skupiny. Může to být přílišné spoléhání na jednoho dodavatele, rychlé a ukvapené výběry dodavatelů nebo se může stát, že se při výběru dodavatele zvažují pouze omezené parametry nákupu.

(Tomek, Hofman, 1999)

#### **Kritéria při rozhodování**

Kritérií při rozhodování o výběru dodavatele je nepřehledné množství. Literatura uvádí jejich různá dělení.

Můžeme je členit do tří skupin:

- „kritéria týkající se výrobků a služeb s nimi spojených,
- kritéria týkající se ceny a kontraktačních podmínek (dodacích, platebních apod.),
- kritéria týkající se dodavatele, jeho image, jakož i chování (předsmluvních i realizovaných dodávek). „

(Tomek J., Hofman J., 1999, s. 178)

#### **Vytváření seznamu dodavatelů**

Nedílnou součástí výběru nejvhodnějšího dodavatele je vytvoření si seznamu všech potenciálních dodavatelů pro hledaný produkt. Nákupní manažer by měl vyhledat co možná nejvíce možných dodavatelů.



### **Získávání informací o dodavatelích**

Dalším krokem pro výběr vhodného dodavatele je získání co možná nejvíce informací o všech na vytvořeném seznamu. Tyto informace může manažer získávat různými způsoby. Mezi nejméně frekventovanější patří vyhledávání na internetu a získávání recenzí od stávajících spolupracovníků daného dodavatele. Informace by měli pojednávat především o ceně, dodacích podmínkách, kvalitě produktu, dodatečných službách a možných nadstandardních podmínkách.

### **Výběr vhodného dodavatele**

Tento krok je zásadní v oblasti rozhodování o dodavatelích. Aby si firma zvolila správného dodavatele, musí si kromě sestavení seznamu možných dodavatelů, sestavit také seznam požadavků na nejvhodnějšího dodavatele.

### **Jednání s dodavatelem a vystavení objednávky**

Po výběru dodavatele by měla začít komunikace s ním. Nákupní manažer musí zjistit, zda je dodavatel schopen plnit požadavky společnosti v dané kvalitě za dojednanou cenu. Pokud se domluví na vzájemné spolupráci, musí být vystavena závazná objednávka, která by měla být posléze potvrzena. V praxi se ovšem stává, že nákupci na pozdější potvrzení objednávek většinou zapomenou.

### **Kontrola dodávky a vyhodnocení dodavatele**

Pokud byl předchozí postup správný, dostane firma dodávku objednaného produktu. Tím to ovšem nekončí. Při převzetí dodávky se musí provést vstupní kontrola. Tato kontrola má dvě části a to kvantitativní a kvalitativní. Při kvantitativní kontrole se dohlíží na správnost množství dodaného materiálu. Naopak při kvalitativní kontrole se hledí na kvalitu dodaného produktu, zda odpovídá tomu, co jsme si objednali. Při zjištění nedostatků ať už ze strany kvalitativní nebo kvantitativní kontroly, může firma

přejít k reklamaci této dodávky. Pokud je ovšem všechno v pořádku, převezme si dodávku na sklad, kde se s ní dále pracuje.

Dalším důležitým bodem by mělo být vyhodnocení dodavatele na základě této kontroly. Kritéria hodnocení by měly mít širokou škálu, abychom pro další nákup již věděli, zda se připravit na nějaké potíže, nebo dokonce vyměnit dodavatele za jiného.

„Můžeme hovořit o těchto kritériích:

- kvalita (bezchybné produkty, spolupráce při plánování a řízení kvality, vstřícnost vůči návrhům na zvýšení kvality),
- náklady (tvorba ceny, platební podmínky, transparentnost ceny, úroveň ceny),
- dodavatelská spolehlivost (dodržení množství, dodací pohotovost, flexibilita),
- technické schopnosti (nové technologie, společné řešení úkolů výzkumu a vývoje, vstřícnost k požadovaným změnám),
- dodavatelský servis (technická podpora při uzavření zakázky, záruky, příprava materiálu, balení, manipulace s obaly),
- komunikace s dodavatelem (komunikace před i po uzavření zakázky, přijatelnost vzájemných vztahů),
- ostatní (vzdálenost, vztah k životnímu prostředí, dodržování předpisů o obalech apod.).“

(Synek a kol. 2011)

### 3.9.3 Nové možnosti nákupu

S postupujícím vývojem, především technologického rázu, se objevují nové možnosti, jak provádět nákupní činnost.

#### Internetový nákup (e-procurement)

Tento druh nákupu funguje na principu emailové komunikace mezi dodavatelem a odběratelem. Využívá se při tom elektronického zpracování dat. Jinak řečeno, dodavatel se pomocí internetu a přihlašovacích údajů dostane do systému odběratele a tam si může zjistit:

- „výkresovou dokumentaci poptávky
- podrobné technické parametry
- množstevní údaje
- časové rozložení dodávek
- logistické údaje, mezi které patří doprava, balení, způsob doručení aj.
- množství odvolávek
- veškeré údaje potřebné pro kalkulaci ceny dílu nebo výrobku.“

(Šlapota, Grabarczyk, Leták, 2005, s. 226)

Mezi hlavní výhody tohoto nákupu se řadí úspora manuálních činností, administrativních úkonů a redukce ovlivňování odběratele dodavatelem. Hlavními nevýhodami jsou omezení počtu dodavatelů, kritičnost důvěrnosti informací a nemožnost dalšího zvyšování kvality dodávek.

## **Elektronická aukce (e-auction)**

Tento způsob nákupu funguje na stejném principu jako klasická aukce. Odběratel zadá poptávku a dodavatel se snaží nabídnout nejlepší ceny a dodací podmínky. Může být realizována dvěma způsoby. Prvním z nich je schůze dodavatelů na jednom určeném místě. Následně každý z nich dostane počítač s přístupem do aukce a tím se osobně podílí na tomto nákupu. Druhou možností, jak organizovat e-aukci, je provést tuto přes internet a pouze ji koordinovat na dálku.

Při tomto druhu nákupu by měl organizátor vybrat vhodné prostředí, především by měl znát detailně poptávaný produkt, aby byl schopen odpovědět na veškeré možné otázky.

Výhodou těchto aukcí je především, že jsou bez jakýchkoli geografických omezení. Odběratel může poptávat jakoukoli komoditu, zkracuje se proces výběru dodavatele a všichni účastníci tohoto procesu mají stejné podmínky pro jednání.

Hlavní nevýhodou těchto aukcí je omezenost z hlediska vyhodnocení dodavatelů. Zde se mohou hodnotit pouze cena a jiné finanční ukazatele. Naproti přímému jednání také nelze získávat dodatečné výhody. Parametry poptávky jsou dány a nelze je měnit. V neposlední řadě je také nevýhodou to, že se odběratel nedozví žádné novinky ohledně dodavatele. Ví prostě pouze to, co musí vědět a nic navíc.

## **E-bidding**

Tento systém nákupu je velice podobný předchozí e-aukci. Má ovšem jeden zásadní rozdíl, a to, že nemusí být prováděna nabídka online. Poptávající vytvoří internetovou stránku, kterou uvolní k přístupu přes internet. Zde se potom mohou hlásit odběratelé sami s jejich nabídkami. Je zde ovšem riziko, že se přes internet přihlásí příliš mnoho dodavatelů, kteří potom ani nebudou mít vážný zájem o spolupráci. Toto riziko lze ovšem eliminovat tím, že vytvořené internetové stránky zpoplatní pro uživatele.

## **Slučování nákupů – synergický efekt**

Nový trend v oblasti nákupu je takzvaný synergický efekt. Jinými slovy je to slučování nákupů se stejnými požadavky. Tyto požadavky se mohou týkat ceny produktu, objednaného množství, logistických nákladů, skladování, manipulace, balení a dalších mnoha faktorů. Tento typ nákupu je však možný pouze při jistotě zlepšení dodacích podmínek.

## **Souběžné vyjednávání**

Dalším způsobem možného nákupu je souběžné vyjednávání. Spočívá v tom, že možní dodavatelé se sejdou na jednom místě a jedná se s každým z nich zvlášť. Je to způsob tlaku na dodavatele, aby nákupce dosáhl co nejlepších dodacích podmínek. Mezi hlavní výhody patří především stejné podmínky pro všechny potenciální dodavatele. Potom už záleží pouze na tom, který z nich nabídne nejlepší dodací podmínky a podmínky pro spolupráci. Je to ve své podstatě kombinace e-aukce s klasickým způsobem vyjednávání.

## **Výroční vyjednávání**

Při tomto způsobu vyjednávání je nejdůležitější takzvaný monitoring dodavatele. Nákupce se při něm informuje o změnách ze strany dodavatele, aby později nedošlo k nečekaným komplikacím při nákupu. Princip spočívá v každoročním vyhodnocování dodavatelů dle jejich výročních zpráv a tím se posuzuje jejich vhodnost pro využití při nákupu produktu. Pokud dodavatel, se kterým podnik spolupracuje, vyjde z analýzy s dobrými výsledky, je vše v pořádku. Pokud je tomu však naopak, měl by nákupce zvážit další spolupráci s ním.

## **Globální a koncentrovaný nákup (Global and local sourcing)**

Oba tyto způsoby nákupu jsou využity především u velkých firem s většími objemy nákupu. Menší firmy mohou spolupracovat s dalšími menšími firmami, aby si zajistily zájem ze strany světových dodavatelů. Při spolupráci s jinou firmou mohou sloučit své zakázky a tím i šetřit vzniklé náklady spojené s dodávkou produktu.

### Global sourcing

Tento způsob nákupu se využívá zejména při opakovaném nákupu produktu od více dodavatelů najednou. Je to způsob ověření, zda podnik nakupuje za nejvýhodnějších podmínek na světě. Princip spočívá v hromadném porovnávání dodavatelů z hlediska nejvýhodnějších dodacích a jiných podmínek. Z toho vyplývá i jedna z nejdůležitějších výhod tohoto nákupu, a to výběr toho nejlepšího možného dodavatele na celém světě, kde je nákupce limitován pouze náklady na dopravu a cenou produktu. Další hlavní výhodou se stává čím dál tím lepší informovanost o potenciálních dodavatelích a možnost využití dodavatelských logistických řetězců, při kterých se snižují náklady na nákup, a zrychluje se proces dodávání produktů v případě potřeby.

### Local sourcing

Je to způsob nákupu fungující na stejném principu jako global sourcing s tím rozdílem, že se jedná o analýzu v regionálním měřítku. Významným faktorem pro rozhodnutí tohoto typu je dlouhodobá stabilita dodavatele. Výhoda tohoto nákupu spočívá v menším riziku nákupu oproti global sourcingu a nedochází k tak častým neočekávaným výkyvům ze strany dodavatele. Nevýhodou je omezenost daného regionu, takže je zde možnost lepšího dodavatele v regionu jiném.

(Šlapota, Grabarczyk, Leták, 2005)

### 3.10 Řízení zásob

„Politika zásob je považována za jakési „epicentrum“ rozhodování nákupu. Zde dochází často ke střetu zájmů a kritérií různých útvarů podniku.“

(Jan Tomek)

#### Dělení zásob

Zásoby se většinou dělí podle funkce na tři skupiny:

- „zásoby ve sféře výroby,
- zásoby ve sféře obchodu,
- zásoby ve sféře spotřeby, které zahrnují zásoby ve sféře společenské spotřeby a zásoby ve sféře individuální spotřeby.“

(Tomek G., Tomek J., 1996, s. 63)

Ve výrobním podniku je častější dělení z hlediska fáze, ve které se zásoba nachází, a to na:

- „zásoby výrobní (zásobovací sklady)
- zásoby nedokončené a rozpracované výroby (na pracovištích a meziskladech)
- zásoby hotových výrobků (odbytové sklady)“

(Tomek G., Tomek J., 1996, s. 63)

## Metody řízení zásob

Existují dvě základní metody řízení zásob, a to:

- Operativní řízení zásob, jehož úkolem je udržovat zásoby v potřebné výši, zajišťovat jejich včasné doplnění na sklady s minimálními náklady na jejich pořízení.
- Strategické řízení zásob, které má za úkol finanční stránku pořizování zásob.

(Tomek, Hofman, 1999)

## Druhy zásob

Pro úspěšné řízení zásob by je měl podnik správně rozčlenit podle druhu na:

- obratovou nebo také jinak nazývanou běžnou zásobu (její pořízení je uskutečňováno ve větších objemech, ale čerpá se po menších dávkách),
- pojistnou zásobu (taková zásoba, která kryje výkyvy zásob při spotřebě nebo při jejím dodání),
- zásobu pro předzásobení (většinou používaná při sezónní výrobě nebo spotřebě),
- zásobu strategickou (slouží pro krytí spotřeby při nepředvídaných událostech),
- zásobu spekulativní (tvořena za účelem dosažení mimořádného zisku při vhodných podmínkách),
- okamžitou zásobu (ta se dále dělí na zásobu faktickou fyzickou, zásobu dispoziční a zásobu bilanční),
- průměrnou zásobu (ta má význam pro zkoumání její potřeby).

(Tomek, Hofman, 1999)



## **Náklady spojené se zásobami**

Náklady spojené se zásobami jsou takové náklady, které vznikají při jejich pořízení, skladování a z různých rizik s tím spojených. Podle toho, v jaké fázi se tyto náklady vyskytují je lze dělit do tří základních skupin.

### Náklady na objednání, dodání a převjímku zásob

Jsou to náklady, které vznikají při pořizování zásob. Zahrnujeme sem náklady na přípravu a zadání objednávky, náklady na dopravu a převjímku, náklady na kvalitativní a kvantitativní kontrolu, náklady na uskladnění, náklady na zavedení zásob do evidence a v neposlední řadě také náklady na likvidaci a úhradu faktur s pořízením spojených.

(Tomek, Hofman, 1999)

### Náklady na udržování, skladování a správu zásob

Název této skupiny již napovídá výčet nákladů, které sem řadíme. Jsou to náklady vázanosti prostředků v zásobách, náklady na skladování, náklady na správu zásob a zahrnují se sem i náklady z rizika nevyužití zásob a jejich vyřazení.

(Tomek, Hofman, 1999)

### Náklady nedostatku

Tyto náklady vznikají při nedostatku zásob potřebných pro výrobu. Zahrnují se sem náklady v nákupu při zajišťování náhradní dodatečné dodávky. Ve výrobě jsou to náklady z neuspokojení potřeb včas, náklady na prodloužení průběžné doby výroby a náklady vzniklé z hromadění rozpracované výroby. Náklady z nedostatku mohou vznikat také při prodeji a jsou to náklady z nesplnění závazků, náklady ze ztráty odběratele, náklady vzniklé při poškození dobrého jména podniku, náklady z uspíšení expedice a jim podobné. Aby se předešlo nákladům z nedostatku, vytváří si podnik již výše zmíněnou pojistnou zásobu.

## **Závěr**

Tato bakalářská práce je zaměřena na nákupní činnost podniku. Po zpracování finanční analýzy společnosti MODUS bylo zjištěno, že má velmi dobré výsledky výstupu ze společnosti. K těmto výsledkům z velké části nákup přispívá, protože nákupní činnost je jedna z nejdůležitějších činností, jenž je základem pro dobré fungování společnosti, nebo také vede k jejím potížím.

Dle mínění autorky práce si společnost MODUS vede na trhu v jejím oboru, kterým je výroba a distribuce osvětlení a svítidel pro různé využití, velice dobře. Vykazuje velmi dobré výsledky hospodaření a tím je poukázáno na propracovanou a dobrou strategickou rozhodnutí ve všech oblastech.

Společnost MODUS je ve svém oboru profesionál a toto je dokázáno jejím předním postavením na trhu v České republice a vysokým podílem exportu jejích výrobků také do zahraničí.

## **Seznam obrázků**

Obr. č. 1: Vedení společnosti – provozovna Třebíč.....	15
Obr. č. 2: Vedení společnosti – výrobní závod Česká Lípa.....	15
Obr. č. 3: Vedení společnosti – provozovna Jinočany u Prahy.....	15

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců v posledních letech.....	16
Tabulka č. 2: Analýza aktiv z let 2011 – 2013.....	17
Tabulka č. 3: Analýza pasiv z let 2011 – 2013.....	18
Tabulka č. 4: Analýza výkazů zisků a ztrát z let 2011 – 2013.....	19
Tabulka č. 5: Vazba mezi průmyslovým nákupním procesem a nákupními situacemi..	38

## Seznam vzorců

Vzorec č. 1: Běžná likvidita.....	21
Vzorec č. 2: Pohotová likvidita.....	21
Vzorec č. 3: Okamžitá likvidita.....	22
Vzorec č. 4: Rentabilita vlastního kapitálu.....	22
Vzorec č. 5: Rentabilita tržeb.....	23
Vzorec č. 6: Obrat aktiv.....	23
Vzorec č. 7: Obrat zásob.....	24
Vzorec č. 8: Doba obratu pohledávek.....	24
Vzorec č. 9: Doba obratu závazků.....	

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

1. GAMMON, J.S. *Nákup a prodej*. 1. vyd. Praha: Readers International Prague, 1994. 171s. ISBN 80-901454-3-4
2. KAPLAN, Milan a kol. *Firemní nákup a e-aukce: jak šetřit čas a peníze*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-2002-9.
3. KUBÍČKOVÁ, Dana, KOTĚŠOVCOVÁ, Jana, *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. ISBN 80-867-5457-X.
4. LUKOSZOVÁ, Xenie, *Nákup a jeho řízení*, 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2004. ISBN 80-251-0174-6.
5. SYNEK, Miloslav, Kislíngrová, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
6. SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. Aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2001, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
7. ŠLAPOTA, Boris, GRABARCZYK, Kamil, LETÁK, Jiří, *Nákup?*. 1. vyd. Havířov: Question Marks, 2005, 247 s. ISBN 80-239-5365-6.
8. TOMEK, Jak, HOFMAN, Jiří, *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999, ISBN 80-85943-73-5.
9. TOMEK, Gustav, TOMEK, Jan, *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-85623-96-X.
10. TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra, *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1479-0.

### **Internetové zdroje**

11. Finanční analýza [online], 2010 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.financni-analyza.cz/>
12. Společnost Halla [online], 2014 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.halla.cz/>
13. Obchodní rejstřík a sbírka listin [online]. 2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejsc/>
14. Společnost LUX Lighting [online]. 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.luxlighting.cz/>
15. Společnost MODUS, s. r. o. [online]. 2015 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.modus.cz/>

## **Abstrakt**

SCHNEIDEROVÁ L.,

Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2015

Klíčová slova: nákup, nákupní činnost, dodavatelé, analýza

Cílem této bakalářské práce je rozbor nákupu podniku. V první kapitole je charakterizována společnost MODUS, s. r. o, její historie, profil a hospodaření. Druhá kapitola se věnuje finanční analýze této společnosti. Jsou zde vypočtení vybraní ukazatele. Třetí kapitola se věnuje nákupu, jeho charakteristice, spolupráci s ostatními odděleními ve společnosti a rozhodování nákupního oddělení.

## **Abstract**

SCHNEIDEROVÁ L.,

Bachelor's thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 2015

Key words: purchasing, shopping activity, contractors, analysis

The aim of this thesis is analysis of the acquisition of business. In the first chapter is characterized MODUS, s. r. o. company, its history, profile and management of economy. The second chapter deals with the financial analysis of the company. There are calculation of selected indicators. The third chapter is devoted to the purchase, its characteristics, together with other departments in the company and the purchasing department decisions.