

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Nákup a řízení zásob ve společnosti Sokolovská Uhelná, právní nástupce,
a. s.**

**Purchasing and Inventory Management at Company Sokolovská Uhelná,
právní nástupce, a. s.**

Veronika Babinská

Cheb 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„ Nákup a řízení zásob ve firmě Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s. “

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

V Chebu, dne 4. 5. 2012

.....
podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych chtěla v první řadě velmi poděkovat za spolupráci při vypracování své bakalářské práce vedoucímu sekce MTZ panu Ing. Milanu Kotesovi, který mi ochotně poskytl všechny potřebné informace, vysvětlil mi problematiku nákup a řízení zásob ve firmě Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s. jasným a přehledným způsobem, odborně mě vedl, měl se mnou velkou trpělivost a velmi ochotně mi poskytoval interní informace tohoto podniku. Také bych chtěla poděkovat mému vedoucímu bakalářské práce panu Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi za cenné připomínky, odborné rady, které mi byly nápomocné při psaní této práce.

Obsah

Úvod.....	6
1 Charakteristika společnosti Sokolovská uhelná, právní nástupce a.s.....	7
1.1 Profil společnosti	7
1.2 Popis společnosti Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s.	8
1.3 Organizační struktura společnosti	9
1.4 Pozice na trhu	10
1.5 Definice akciové společnosti	10
2 Nákup.....	12
2.1 Základní principy nákupu.....	13
2.2 Situační analýza	13
2.3 Analýza A, B, C vztažená na hodnotu nakupovaných produktů.....	14
2.4 Nákupní proces ve firmě Sokolovská uhelná, právní nástupce, a. s.	15
2.5 Elektronický poptávkový systém.....	20
2.6 Formy elektronického nákupu	21
2.6.1 Reverzní aukce	21
2.6.2 Normální poptávka	25
2.6.3 Rozdělení poptávky na více dodavatelů.....	26
2.7 Pořízení materiálu pomocí elektronického poptávkového systému	28
3 Řízení zásob.....	33
3.1 Význam a funkce zásob	33
3.2 Řízení zásob.....	34
3.3 Hlavní ukazatele řízení zásob ve firmě Sok. Uhelná, právní nástupce, a. s. .	37
4 Analýza a návrh řešení hlavních problémů řízení zásob a nákupu ve firmě Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s.	40
4.1 Analýza hlavních problémů řízení zásob	40
4.1.1 Rozbor materiálových položek zásob.....	40
4.1.2 Obrátkovost fixních zásob.....	44
4.1.3 Nárůstová sjetina	47
4.1.4 Analýza hlavních ekonomických ukazatelů ve firmě	48
4.2 Analýza hlavních problémů v nákupu.....	49

4.2.1	Způsob zasílání objednávek dodavateli.....	49
5	Výsledky analýz hlavních problémů firmy a návrh jejich zlepšení	52
	Závěr.....	54
	Seznam použité literatury	55
	Seznam tabulek, grafů a schémat	57
	Seznam příloh.....	58

Úvod

K základním úkolům podnikatelského subjektu patří vybudování prosperující a stabilizované firmy, která se svojí činností dosahuje zisku a průběžně zvyšuje svoji hodnotu. Tato činnost je průběžně prověřována zapojením podniku do tržních mechanismů. Každá podnikatelská činnost vyžaduje zapojení kapitálu. Je to jak kapitál vlastní, tak i kapitál cizí. Disponování s kapitálem v zájmu dosahování zisku a již zmíněného zvyšování hodnoty podniku, vyžaduje systémový přístup, plánovitost v čase a přiměřenou míru pružnosti vůči vnějšímu prostředí, zejména trhu.

V dnešním světě tržního hospodářství, převratných změn, všeobecné globalizace, nenadálých, a o to dynamičtějších finančních krizí je stále těžší se orientovat. Obtížně se určují kritéria, na základě kterých by se manažeři při řízení podnikových činností rozhodovali o jeho dalším směřování. Obdobný problém vzniká i při nákupu a řízení zásob, kdy manažeři zvažují možné investice volných prostředků do zásob či hledají partnery pro uzavírání kontraktů. Problematika zásob, jejich řízení, udržování, skladování, je jednou z hlavních otázek managementu každé velké společnosti. Příčinou toho je fakt, že zásoby tvoří nezanedbatelnou nákladovou investici společnosti a jejich kvalitním řízením je možné dosáhnout zlepšení finanční situace podniku.

Cílem této bakalářské práce je popsat oblasti nákupu a řízení zásob, analyzovat je, vyhodnotit jejich analýzu a výsledky s postupem porovnat s rešerší literatury, která se týká této problematiky a s praktickými poznatky autorky bakalářské práce v dané firmě. V této bakalářské práci, která pojednává o tématice nákupu a řízení zásob ve společnosti Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s. jsou popsány jednotlivé kroky nákupní činnosti. Tyto kroky jsou jednotlivě aplikovány na různé druhy nákupu firmy. Dále je v práci popsáno, jaké druhy zásob jsou ve firmě užívány. Podstatou této práce je prověřit současný stav řízení zásob ve skladovacích prostorách zmíněné společnosti, zhodnotit jejich efektivitu a navrhnout možná zlepšení stávajícího systému, která ušetří náklady společnosti.

1 Charakteristika společnosti Sokolovská uhelná, právní nástupce a.s.

1.1 Profil společnosti

Společnost Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s. je zapsána v obchodním rejstříku, který je vedený Krajským soudem v Plzni.

Název společnosti: Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s.

Sídlo společnosti: Staré náměstí 69, 35601 Sokolov

Právní forma: akciová společnost

Identifikační číslo: 26348349

Základní kapitál: 2 000 000,- Kč

Akcie: kmenové akcie¹ na jméno, hodnota: 100 000 Kč, počet akcií: 20

Statutární orgán: valná hromada, představenstvo, dozorčí rada

Firma Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s. se zaměřuje převážně na tyto obory podnikání:

- provádění trhacích prací
- zpracování kamene
- projektová činnost ve výstavbě
- hornická činnost
- výroba elektřiny
- distribuce elektřiny
- obchod s elektřinou
- výroba tepelné energie
- rozvod tepelné energie
- výroba, instalace, opravy elektrických stojů a přístrojů, elektronických zařízení
- výroba a zpracování paliv a maziv
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování

¹ Akcie, se kterými nejsou spojena žádná zvláštní práva, a proto nemusejí obsahovat označení svého druhu. Jsou to zpravidla akcie na jméno nebo akcie na majitele.

1.2 Popis společnosti Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s.

Sokolovská Uhelná je největším nezávislým výrobcem elektrické energie v České republice a zároveň nejmenší hnědouhelnou těžební společností. Tato činnost se neobejde bez vlivu na okolí. Společnost Sokolovská uhelná se ale dlouhodobě aktivně hlásí k systémové ochraně životního prostředí a minimalizaci těchto dopadů. Firma byla založena v roce 1994 Fondem národního majetku. O deset let později došlo k její plné privatizaci a vzniku následnické organizace Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s.

Svou činností navazuje na bohatou historickou tradici dobývání a zušlechťování hnědého uhlí na Sokolovsku. Hlavními výrobky společnosti je energetická energie a teplo, energetické uhlí a karbochemické produkty.

Sokolovská Uhelná hraje také významnou roli v oblasti rekultivace a revitalizace krajiny dotčené povrchovou těžbou a působí i v oboru odborné likvidace odpadů vzniklých průmyslovou činností.

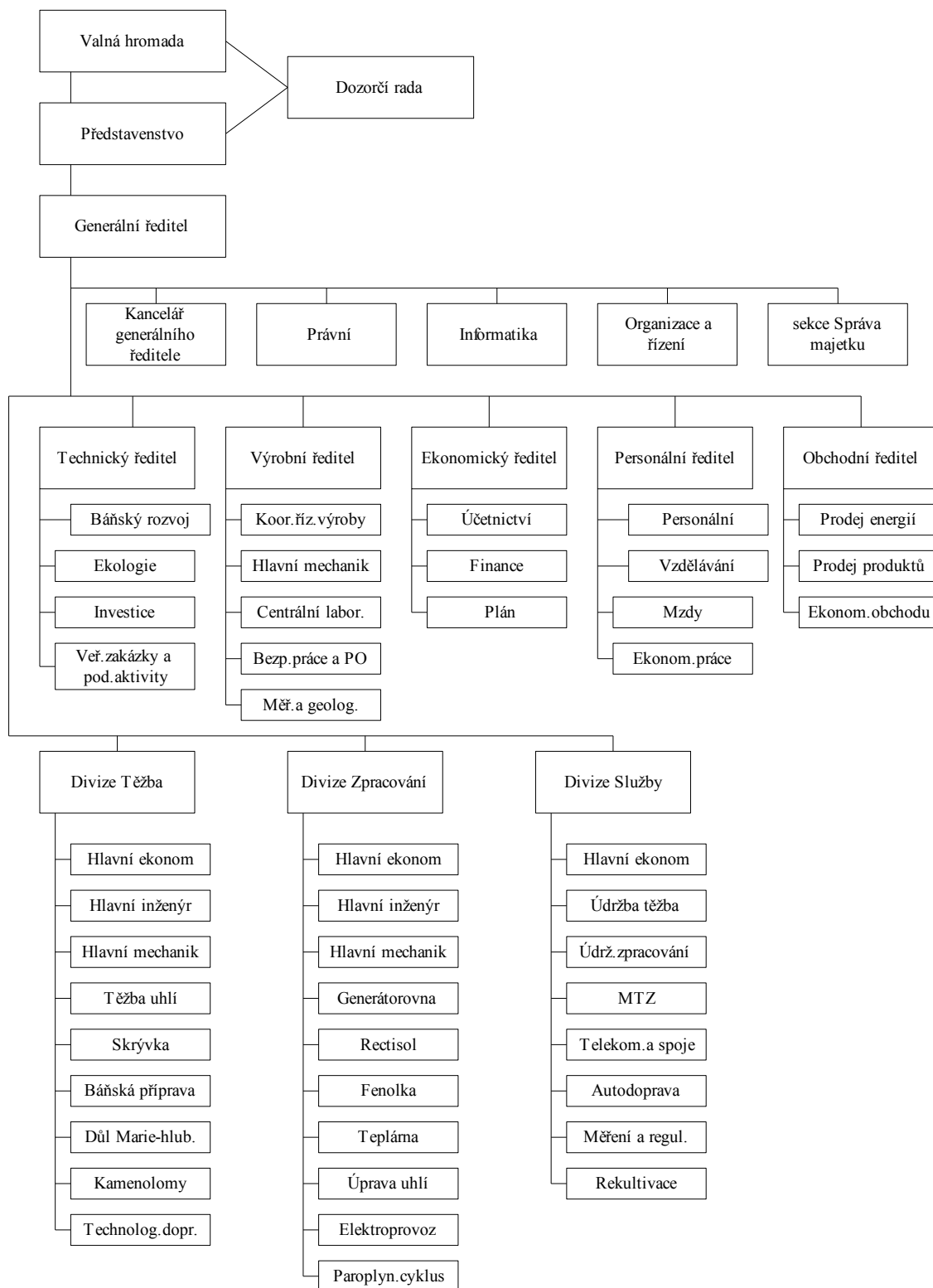
Ročně firma vytěží kolem sedmi milionů tun hnědého uhlí v lomu Jiří ve Vintířově. Z celkového objemu hnědého uhlí přibližně 50 procent směřuje k tuzemským i zahraničním zákazníkům. Druhou polovinu firma zušlechťuje v rámci vlastních kapacit. Vyrobí tak ročně kolem 3500 GWh elektrické energie a 2000 TJ tepla, kterým zásobuje Karlovy Vary i další města v regionu.

Od svého založení firma významně investuje do modernizace svých technologických celků. Její těžební i zpracovatelská část tak patří k špičce jak z hlediska technického, tak v oblasti minimalizace ekologických vlivů.²

² Profil společnosti. *Sokolovská uhelná* [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.suas.cz/page/show/slug/strucny-profil>

1.3 Organizační struktura společnosti

Schéma č. 1 - Organizační struktura podniku



Zdroj: Struktura společnosti. *Sokolovská uhelná* [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.suas.cz/page/show/slug/struktura>

Vrcholným orgánem společnosti Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s. je valná hromada, řídicím orgánem je představenstvo a kontrolním orgánem je dozorčí rada. Za představenstvo jedná navenek jménem společnosti samostatně předseda nebo místopředseda. Podepisování za společnost se děje tak, že k vytištěné, otištěné nebo napsané obchodní firmě připojí svůj podpis samostatně předseda nebo místopředseda představenstva nebo jeden člen představenstva, který k tomu byl představenstvem písemně pověřen.

1.4 Pozice na trhu

Sokolovská Uhelná je nejmenší hnědouhelnou těžební společností v České Republice a zároveň největším podnikatelským subjektem v Karlovarském kraji. V evropském měřítku patří spíše k malým firmám. Její pozice na tuzemském trhu s pevnými palivy se pak dlouhodobě pohybuje na úrovni kolem 21 procent.

V oblasti prodeje hnědého uhlí směřuje největší část produkce společnosti do resortu energetiky a teplárenství a to především v rámci České republiky. Nejvýznamnějším partnerem v této oblasti je elektrárenská společnost ČEZ. V menším objemu pak část produkce uhlí míří také na Slovensko. V této oblasti se však negativně projevuje dlouhodobé posilování domácí měny vůči euru.

Z hlediska pozice na energetickém trhu je společnost největším nezávislým výrobcem energetické energie. Její význam spočívá především v dodávkách špičkové silové energie pro vyrovnávání energetické přenosové soustavy. Významnou měrou se v této oblasti odrazila především výstavba vlastní paroplynové elektrárny ve Vřesové v roce 1995, která dodnes patří k nejmodernějším špičkovým zdrojům svého druhu v Evropě.³

1.5 Definice akciové společnosti

Základní jmění je rozvrženo na určitý počet akcií o určité nominální hodnotě. Společnost může být založena jedním zakladatelem PO, v tom případě se sepisuje zakladatelská listina. V jiném případě může být založena více zakladateli, pak se sepisuje zakladatelská listina. Akciová společnost ručí za své závazky celým svým jměním, akcionář za závazky společnosti neručí. Výhodou je, že firma může existovat, i když její zakladatelé odejdou.

³ Organizační struktura. *Sokolovská Uhelná* [online]. 2010 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.suas.cz/page/show/slug/struktura>

Nevýhodou je obtížnější založení, kontrola ze strany státu ve formě vedení účetnictví, dále to může být nezáměr ze strany akcionářů či dvojí zdanění příjmů. Charakteristickým znakem je akcie. Akcie je cenný papír, s nímž jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se na řízení společnosti (přijímat stanovy, volit představenstvo, dozorčí radu, rozhodovat o rozdělení zisku), podílet se na jejím zisku a v případě likvidace společnosti na likvidačním zůstatku. Existují akcie s jmenovitou hodnotou (akcie mají určitou hodnotu) nebo akcie podílové (bez uvedení hodnot). Podílové akcie u nás neexistují. Kmenové akcie jsou převládající formou, mohou být prioritní (nárok na dividendy), nebo dále zaměstnanecké akcie. Podle převoditelnosti se rozlišují akcie na jméno, akcie na majitele. Obchodují se na burze za tržní cenu. Aktuální tržní cenu je možné zjistit z kurzovního lístku burzy. (Synek a kol., 2006)

„Je důležité zdůraznit, že akciová společnost je nejefektivnější formou rozvoje „velkého“ podnikání vyžadujícího velkou masu kapitálu, neboť umožňuje soustředění kapitálu pro realizace akcí, na které nestačí jednotlivci ani jiné formy společností.“ (Synek a kol., 2006, s. 75)

2 Nákup

Nákup je z hlediska teorie zařazen mezi nejdůležitější aktivity podniku. Je také chápán jako rozhodovací proces, který je ve shodě se všemi podnikovými činnostmi v rámci celého probíhajícího procesu. Postupem času získala funkce nákupu v podniku důležité místo. V různých oborech podnikání představují nákupy více než polovinu obrátů podniku. Dá se říci, že tento podíl celkově roste, protože podniky vynakládají stále větší část svých finančních prostředků na podporu své podnikové specializace. Dobře zvolená organizace nákupních procesů podniku může výrazně pomoci k efektivnějšímu řízení nákupu a tím pomoci k vylepšení hospodářských výsledků podniku a posílení jeho pozice na trhu.

Nákup má i z hlediska teorie významný podíl na příspěvku k podnikovému úspěchu a to z hlediska strategického tak i operativního. Nákup představuje všechna opatření, které směřují k zajištění všech zdrojů, které jsou využity v rámci podniku. Na základě toho je možné chápat pojem nákup jako funkci, jako proces a jako organizační jednotku. Všeobecně firma očekává od nákupu efektivní řešení dosažené při optimálních dopravních, transakčních a dalších nákladech, a to co v nejkratším možném čase a při nejlepší kvalitě. Velmi významnou roli v nákupu hrají komunikační technologie a prostředky.

Nákup představuje proces, který zahrnuje úkoly na nákupním trhu. Cílem je zajistit výrobní materiál, technologické zařízení atp. To ale vyžaduje znát a mít k dispozici nástroje, kterými je možné analyzovat potřeby podniku, mít jejich přesnou specifikaci, hledat potenciální dodavatele a mít s nimi co nejlepší vztahy. Na druhé straně z toho vyplývají úkoly, které musí nákup plnit uvnitř firmy tj., plánování množství a termínů spotřeby, efektivní řízení zásob, dodací množství, dodací termíny atd.

„Úlohu nákupu lze všeobecně shrnout takto:

- ujasnění potřeb
- stanovení velikosti a termínů potřeby
- hledání dodavatelů
- volba dodavatele
- tvorba objednávky
- kontrola a zúčtování dodávky
- skladování

- vyskladnění
- sledování potřeby “ (Synek a kol., 2007, s. 199)

„Základní funkcí útvaru nákupu podniku je efektivní uspokojování potřeb vyplývajících z plánovaného průběhu základních, pomocných i obslužných výrobních i nevýrobních procesů, a to zajišťováním dodávek surovin, základních i pomocných materiálů a pomůcek pro řízení a správu, pro sociální služby a bezpečnost podniku atd.“ (Synek a kol., 2006, s. 183)

Kromě toho je důležité respektovat podnikatelská, ekonomická (náklady na zásoby atd.), ekologická, sociální a technická kritéria.

2.1 Základní principy nákupu

Nákupce odpovědný v podniku za nákup by měl brát v úvahu čtyři základní principy nákupu. Jsou to:

- Zisk
- Jakost nakoupeného produktu
- Služba – tou se rozumí např. stanovené termíny dodávek, záruční listy, údržba
- Image podniku (Perrotin, Heusschen, 1999)

2.2 Situační analýza

Situační analýza je důležitým faktorem nákupního marketingu. Její podstatou je zjištění a vyhodnocení podmínek a na jejich základě budou v budoucnu prováděna jednotlivá nákupní rozhodnutí popř. opatření. Situační analýza se zabývá okolnostmi, kterým je třeba věnovat pozornost a nákupní činnost jim přizpůsobit tak, aby byly využity případné šance podniku či sníženy hrozby a dopady na podnik. Touto analýzou se podnik připravuje na případné možné negativní dopady vyvolané podnikovým okolím i uvnitř samotné firmy. Může se jednat zejména o pokles poptávky po produktech, zhoršení kvality u dodavatelů atp. Tato analýza může být v podstatě nazývána SWOT analýzou. SWOT analýza zahrnuje analýzu vnitřních a vnějších podmínek. Mapuje silné a slabé stránky podniku z hlediska nákupní činnosti. Vnějšími podmínkami jsou myšleny příležitosti a hrozby. Po provedení analýzy je důležité shrnout, jaké výsledky nám přinesla. Projeví se ve všech souvislostech v chování podniku uvnitř i navenek.

A to pokud jde o tyto činnosti:

- změna cen
- změna v množství
- změna v načasování dodávek materiálu
- změna dodavatelských trhů

Další nezbytnou součástí situační analýzy je kontrola podnikového potenciálu ve všech oblastech podílejících se přímo na procesech v podniku. Jedná se zejména o potenciál výroby, finanční potenciál, technologický potenciál a v první řadě o vlastní nákupní potenciál. (Synek a kol., 2007)

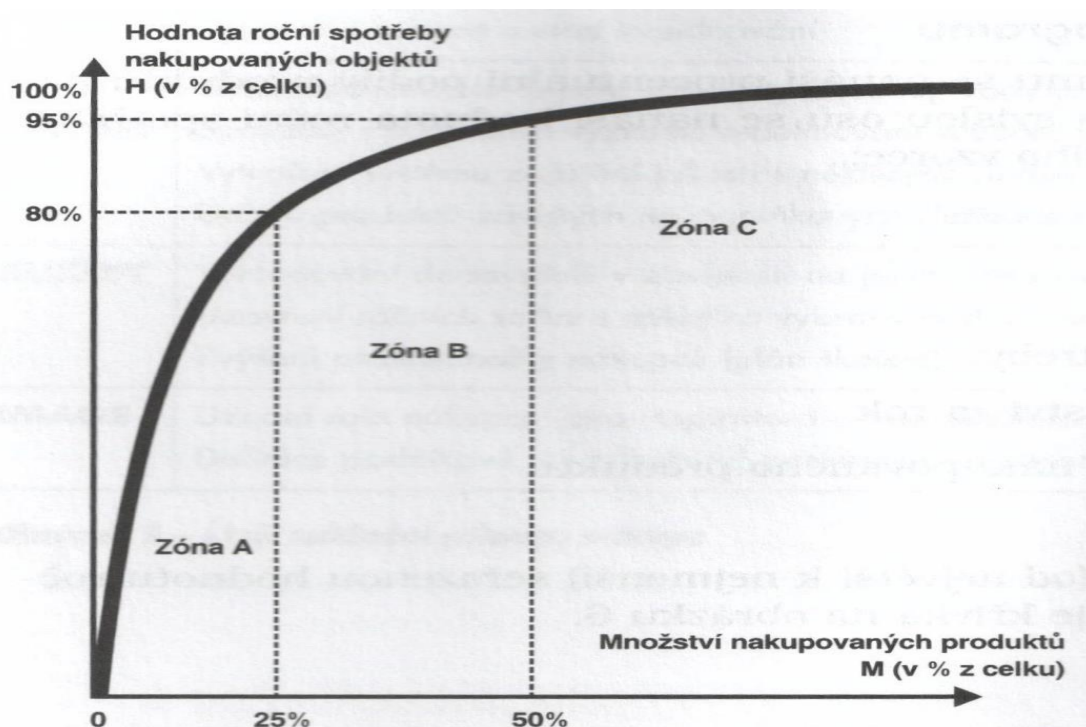
2.3 Analýza A, B, C vztažená na hodnotu nakupovaných produktů

Vytvoření A, B, C analýzy je důležité pro stanovení plánu nákupu, které se v tomto případě vztahuje na hodnotu nakupovaných produktů. Význam těchto tří oblastí je značně rozdílný a proto by se měla tato analýza v podniku zohledňovat. Nákupy skupiny A se týkají produktů, které mají tzv. strategický význam. Jejich podíl v hodnotě nákupu je největší. Řízení těchto položek často řídí sami vrcholový pracovníci nebo pověří odpovídajícího specialistu. Jde zejména o investice do zařízení, budov, informatiky. Nákupy skupiny B představují hlavní oblasti aktivity běžných nákupců. Jedná se o nákupy související s údržbou běžného provozu firmy.

Při nákupu položek skupiny B je povinen nákupce vyjednat s dodavatelem dva druhy podmínek. Patří sem základní podmínky, které odpovídají konkrétním specifikacím požadovaného materiálu jako je množství, cena, termín dodání atd. Druhou podmínkou jsou vedlejší podmínky. Mohou to být slevy na dodávky, bonusy a rabaty.

Nákupy skupiny C představují pouze 5% z celkových nákupů. Jejich finanční význam se váže s podmínkami, které se týkají služeb, jakosti, termínů dodání, garance atp. (Perrotin, Heusschen, 1999)

Schéma č. 2 - Teoretický Paretův diagram vztahující hodnotu nakupovaných produktů



Zdroj: PERROTIN, Roger. *Jak nakupovat se ziskem: příprava na jednání, vyvracení námitek, případové studie*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999, 177 s. ISBN 80-722-6253-X

2.4 Nákupní proces ve firmě Sokolovská uhelná, právní nástupce, a. s.

Všechny níže uvedené požadavky či kritéria jsou základním stavebním kamenem v oblasti nákupu ve společnosti Sokolovská Uhelná, právní zástupce, a.s. Sekce MTZ⁴ systémově, tzn., že veškeré kroky nákupního procesu jsou elektronicky propojené, využívá k zajištění ekonomicky nevýhodnějšího nákupu více obchodních metod.

Jedná se například o:

- dlouhodobé smlouvy s jedinými výrobci materiálu na trhu
- elektronický nákupní systém (nabídky normální, reverzní aukce)
- konsignační smlouvy – dodavatel drží na skladě SU⁵ zásobu vysoce obrátkového zboží. SU platí zboží až v momentě reálného odběru. Tento dodavatel vzešel z výběrového řízení a dodává určený materiál s garancí ceny, což je výhodné

⁴ Materiálově technické zásobování

⁵ Sokolovská uhelná, právní nástupce, a. s.

zejména u drobného materiálu a v nízké cenové úrovni. Drobný materiál jsou nejčastěji náhradní díly automobilů, nářadí, oleje apod.

Pomocí těchto nákupních metod firma Sokolovská uhelná, právní nástupce, a. s. nejčastěji nakupuje:

- speciální pneumatiky
- měřicí přístroje (elektronické, mechanické)
- svářecí technika a materiál
- hutní materiál včetně hutních výrobků
- vázací prostředky
- spojovací materiál
- drogerie
- výpočetní technika včetně náplní do tiskáren
- kancelářská technika
- gastro materiál
- armatury
- čerpadla a kompresory
- ložiska (gufera, klínové řemeny, ...)
- střelivo
- zemědělská technika a hnojiva
- veškerý elektromateriál
- chemické a laboratorní výrobky

Prvním krokem celého nákupního procesu je vystavení požadavku, který obsahuje příslušné náležitosti:

- Číslo požadavku
- Jméno a příjmení žadatele
- Číslo požadovaného artiklu
- Popis artiklu
- Množství
- Měrná jednotka
- Datum vystavení požadavku

- Gestor⁶
- Požadovaný termín dodání
- Číslo poptávky
- Číslo objednávky

Tabulka č. 1 - Kniha požadavků

Požadavek. č.	Požaduje	Artikl	Popis	Mn	MJ	D. požadavku	Gestor	S	Datum	Číslo poptávky	Číslo objednávky	
1007000793	Dufek	40305400000012	Pigtail LH ST - 1m	48,000	ks	12.11.2011	Dufek	10	12.10.2011	1207000900	1207008302	<input type="checkbox"/>
1007000793	Dufek	40305400000012	Patchcord LH ST SC/PC - 1m duplex	6,000	ks	12.11.2011	Dufek	10	12.10.2011	1207000900	1207008302	<input type="checkbox"/>
1007000793	Dufek	40305400000012	Adaptor LH ST	48,000	ks	12.11.2011	Dufek	10	12.10.2011	1207000900	1207008302	<input type="checkbox"/>
1007000793	Dufek	40305400000012	Patchcord LH ST SC/PC - 2m duplex	6,000	ks	12.11.2011	Dufek	10	12.10.2011	1207000900	1207008302	<input type="checkbox"/>
1007000794	Dufek	40312000000012	Komplet protahovací pero 120m sklolaminát, navijecí buben s brzdou	1,000	ks	12.11.2011	Krouza	10	17.10.2011	1207000901	1207008303	<input type="checkbox"/>
2707001439	Šopejstal	22262141213012	BUTYLACETAT	50 000,000	kg	30.11.2011	Kočišová	10	12.10.2011		Storno	<input type="checkbox"/>
2707001441	Schmid	33710116005012	Pístní tyč pro pneumatický válec dvojčinný VDMA	10,000	ks	12.11.2011	Svobodová	10	15.10.2011	1207000902	1207008374	<input type="checkbox"/>
2707001441	Schmid	33700014183512	Pneumatický válec s krát zdvihem dvoučinn. s před. lineárním vedením	4,000	ks	12.11.2011	Svobodová	10	15.10.2011	1207000902	1207008374	<input type="checkbox"/>
2707001441	Schmid	33710116099912	Sada těsnění pro pneumatický válec dvojčinný VDMA	5,000	sa	12.11.2011	Svobodová	10	15.10.2011	1207000902	1207008374	<input type="checkbox"/>
2707001446	Schmid	337000000000112	Podtlakové přísavky - PIAB	20,000	ks	12.11.2011	Svobodová	10	15.10.2011	1207000902	1207008374	<input type="checkbox"/>
Typ poptávky <input type="text" value="normální"/> Datum zadání <input type="text" value="25.10.2011"/> Datum ukončení <input type="text" value="07.11.2011"/> Datum dodání <input type="text" value="08.11.2011"/> <input type="button" value="OK"/> <input type="button" value="Nová poptávka"/>												

Zdroj: Grafické zpracování pomocí vnitropodnikového systému SU

Tento požadavek z výrobních divizí je zpracován v informačním systému firmy a poslán elektronicky PC sítí. Pokud obsahuje všechny náležitosti, je požadavek schválen. Zodpovídající osobou, která přijaté požadavky schvaluje je vedoucí sekce MTZ a hlavní mechanik divize. Vedoucí požadující sekce, odpovídá za věcnou oprávněnost, hlavní mechanik sleduje technické hledisko, ekonomické hledisko a strategii oprav. Veškeré

⁶ Zaměstnanec pověřený věcným řízením materiálových zásob pro daný obor zásobování nebo jeho část; odpovídá za optimalizaci nákladů na pořízení zásob a rozhoduje o nákupu nového materiálu, je odpovědný za stanovení fixních a havarijních zásob v oboru a průběžné doplňování stavu zásob položkově ve stanovených limitech i pro ostatní sekce a divize.

požadavky jsou evidovány elektronicky v informačním systému MTZ, kde jsou automaticky tříděny podle oborů, které jsou přiřazeny k jednotlivým referátům a po odsouhlasení vedoucím sekce MTZ jsou přiděleny jednotlivým samostatným zásobovačům. Na základě požadavků jednotlivých divizí je důležité připravit pro jednotlivé druhy materiálu podklady, které slouží k provedení výběru vhodného dodavatele, popřípadě poptávky a rozhodnout, zda požadavek obsahuje všechny náležitosti. Pokud neobsahuje potřebné náležitosti, je vrácen požadavek žadateli k doplnění či upřesnění. Vybranému dodavateli zásobovač vystaví, a po elektronickém schválení pošle objednávku, která obsahuje všechny potřebné náležitosti, včetně přesného místa dodání a dopravních dispozic. Firma Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a.s. upřednostňuje především elektronickou korespondenci. Objednávka, která je potvrzená dodavatelem, je považována za uzavřený smluvní vztah. U dodávek důležitých materiálů a náhradních dílů firma vyžaduje kupní smlouvu⁷. Jestliže je kupní smlouva zaslána, je potřeba jednat s dodavatelem k dosažení shody. V případě, že žadatel požaduje změnu termínu nebo dodávaného množství je povinen tuto skutečnost oznámit zásobovači písemně. Zásobovač vede následně jednání s dodavatelem o možnosti těchto změn. Pokud není součástí kupní smlouvy zajištěna přeprava zboží k odběrateli, je nutné, aby zásobovač zajistil co nejvýhodnější dopravu.

Po doručení a převzetí materiálu jsou skladníci povinni provést kvalitativní a kvantitativní přejímku materiálu spočívající v porovnání s hodnotou uvedenou na dodacích dokladech.

Dodací list slouží k předání objednaného zboží, jako doklad o předání a převzetí zboží. Vystavuje jej dodavatel zejména pro kontrolu, jaké zboží posílá. Fyzicky musí jít s dodávkou. Doklad tak slouží pro prvotní evidenci, nelze jej považovat za účetní doklad k úhradě.

Dodací list musí obsahovat:

- jméno a adresu kupujícího a prodávajícího
- číslo dodacího listu
- datum vyhotovení dodacího listu
- číslo objednávky, na základě které byl vystaven

⁷Smlouva, při které vzniká prodávajícímu povinnost předmět koupě kupujícímu odevzdat a kupujícímu vzniká povinnost předmět koupě převzít a zaplatit za něj prodávajícímu předem stanovenou cenu.

- popis obsahu dodávky (označení, množství, cena)⁸

„Kontrola dodávek je, mimo jiné, také prostředkem pro získání podkladů pro hodnocení dodavatelů. Vlastní hodnocení dodavatelů je ovlivněno momentálními prioritami každého podniku, ale stejně tak dlouhodobými zájmy.“ (Tomek, Hofman, 1999, s. 237)

Pokud neodpovídá materiál daným požadavkům, je zahájeno reklamační řízení s dodavatelem, které má několik možností řešení:

- výměna vadného materiálu
- doplnění požadovaného množství
- sleva při fakturaci

Pokud by v jednání s dodavatelem nedošlo k dohodě, firma řeší s objednatelem tyto možnosti:

- použití vadného materiálu
- použití materiálu a souhlas se slevou
- výměna materiálu

Pokud se strany nedohodnou na odstranění chyb v dodávce (objednatel nechce převzít jiný než objednaný materiál, dodavatel nechce materiál vyměnit), vrací se materiál zpět dodavateli. V takovém případě je nutné obstarat chybějící materiál u jiného dodavatele.

Následně se přijatý materiál umístí na vymezené místo ve skladu, tzn., uloží se podle typu materiálu a divize, která materiál požaduje vzhledem k dojezdovým vzdálenostem do skladů těžební a zpracovatelské části.

Při obchodování firma nakupuje bezhotovostním způsobem na fakturu. Pouze ve výjimečných případech lze nákup uskutečnit za hotové. Při hotovostní platbě však musí být dodrženy účetní, daňové, pokladní, apod. předpisy. Nákup za hotové je možné však provést pouze se souhlasem ředitele divize, nebo vedoucího sekce MTZ. Výše nákupu za hotové je omezena zákonem č. 254/2004 Sb.⁹ Toto omezení je ve výši 15 000 EUR na

⁸Julda. *Dodací list* [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.julda.cz/2009/03/dodaci-list-vzor-tiskopis-formular-ke-stazeni-zdarma/>

⁹Zákon o omezení plateb v hotovosti. In: 254. 2004.

jednu hotovostní platbu, jednomu dodavateli v jeden den. Pokladní doklad je po uskutečněním obchodním styku povinné zavést do účetního systému.

2.5 Elektronický poptávkový systém

Firma Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s. využívá vlastní informační systém. Tento informační systém vyvinula svými vlastními silami po téměř ročním analyzování všech požadavků a zkušeností s jinými renomovanými informačními systémy. K tomuto kroku se rozhodla z toho důvodu, že žádný z běžně dostupných softwarů nesplňoval požadavky v plné šíři, jako např. poptávkový systém, objednávkový systém, propojení na materiálovou účtárnu, propojení na zakázkový systém údržby, propojení na činnosti dceřiných společností, propojení na vlastní systém kartového odběru pohonných hmot. Protože jsou jednotlivé sekce a divize velmi dobře elektronicky propojené, není nutné data neustále kontrolovat a přepisovat. S tímto je spojeno odstranění rizika výskytu chyb.

Pro zajištění nákupu materiálu, náhradních dílů pro vlastní výrobní proces a zejména údržbu technologických zařízení využívá firma Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s. tři způsoby výběru dodavatelů. V prvním případě se zaměřuje na dlouhodobé smlouvy, které se týkají především dodávek strategických surovin pro výrobu. Tam, kde není možné vykonat poptávku elektronicky, což se stává pouze v minimálním počtu případů, je poptávkové řízení dodavatele v listinné podobě, kdy jsou potenciální dodavatelé osloveni písemnou formou (fax, mail) k předložení nabídek. Třetí formou je elektronický poptávkový systém.

Elektronický poptávkový systém je hlavním způsobem výběru dodavatelů na dodávky materiálu a náhradních dílů pro potřeby firmy. Při rozhodování výběru dodavatele je důležité zvážit kvalitu, cenu, dodací podmínky. Samozřejmě je důležité přehodnotit úroveň, pověst a chování dodavatele samého. Podnik dává přednost většinou těm konkrétním podmínkám, které ovlivňují jeho obchodní a ekonomické výsledky. Tzn. jaká je výše nákladů na pořízení, zda je dostatečná kvalita požadovaného materiálu atd.

Kritéria rozhodování při výběru dodavatele jsou podle knihy Jana Tomka a Jiřího Hofmana členěna do tří skupin:

- kritéria, která se týkají výrobků a služeb k nim (servisních služeb)
- kritéria, která se týkají ceny a kontraktačních podmínek (dodacích, platebních apod.)

- kritéria, která se týkají dodavatele, jeho image, jakož i chování (předsmluvního i při realizaci dodávek)

Dle teorie se také uvádí, že je lepší dát přednost nákupu z více zdrojů. Tím je odstraněna závislost na jediném dodavateli a je možné při dalším nákupu jednat o výhodnější ceně dodávky.

Hlavními cíli při zavádění tohoto elektronického systému bylo:

- zrychlení práce vlastních nákupčích
- odstranění chybovosti při předávání požadavků
- transparentnost výběru dodavatelů
- návaznost na kontrolní procesy při nákupu (požadavek, poptávka, objednávka, příjemka, výdejka)
- zlevnění nákupů

2.6 Formy elektronického nákupu

Společnost Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s. využívá k nákupu potřebných komodit tři způsoby elektronického nákupu. V níže uvedených podkapitolách popisují reverzní aukci, která je v dnešní době novinkou na trhu a je velmi oblíbeným nástrojem společností z důvodu vysokých úspor při nakupování. V další podkapitole se zabývám normálním elektronickým nákupem, který se využívá především při nákupu běžných surovin, kde ceny dodavatelů jsou si velice podobné a není tedy potřeba reverzní aukce. Třetí formou elektronického nákupu ve firmě je rozdělení poptávky na více dodavatelů. Tato forma je využívána při jednotném nákupu více různorodých surovin, kde dodavatelé nabízejí své ceny. Společnost si touto formou může vybrat více dodavatelů na jednotlivé položky a vybrat nejnižší ceny surovin.

2.6.1 Reverzní aukce

Pozornost věnovaná úsporám v nákupních procesech každoročně stoupá. Souběžně s nárůstem pozornosti se objevují stále nové trendy a koncepce. Reverzní aukce jsou právě tím trendovým nástrojem, který uchvátil svou jednoduchostí a jednoznačností výkonu a který se stává nezbytnou součástí rozsáhlejších nákupních koncepcí.

„Kniha Milana Kaplana a Josefa Zrníka popisuje e-aukci jako:

- Významný nástroj v rukou nákupčího k vyvolání anonymního legitimního tržního boje o zakázku.
- Prostředek umožňující nákupčímu využívat svůj pracovní čas efektivně a neztrácet čas hodiny papírovou agendou.
- Nejčistší hřiště k podpoře hráčských aktivit či taktických schopností dodavatelů.
- Moderní komunikační vazba mezi zadavatelem zakázky, hráči a správcem software jako třetí stranou.
- Výběrové řízení s nejvyšší mírou transparentnosti (každý zásah a krok je neodvratně zaznamenán a vyhodnocen). “ (Kaplan, Zrník a kol., 2004, s. 50)

Reverzní aukce je způsob výběrového řízení, kdy se jednotliví dodavatelé, účastníci reverzní aukce, předhánějí v tom, kdo je ochoten dodat požadovaný materiál nebo služby za nižší ceny. Reverzní aukce jsou tedy velmi výkonným nástrojem ředitele nákupu nebo osoby pověřené nákupem a snižováním nákladů firmy. Aukce může být jednokolová, případně vícekolová s již omezeným počtem účastníků.

Společnost SU využívá tzv. anglickou reverzní aukci. Jde o typ aukce, kdy jednotliví nabízející mohou svou cenu neustále snižovat, tedy soutěžit až do předem stanoveného času. Jednotliví účastníci vidí nejnižší nabídku danou jiným účastníkem. V tomto případě se účastníci mohou podbízet téměř až do ukončení aukce. Ukončení aukce je předem dáno, ale s podmínkou, že v posledních třech minutách nikdo z účastníků nepřihodí svou nabídku s výhodnější cenou. V případě, kdy někdo přihodí nabídku, aukce se automaticky prodlužuje o další tři minuty. Prodloužení je nutné z důvodu, aby popřípadě ostatní účastníci aukce mohli na danou změnu reagovat, a aby nedocházelo k vychytralým nižším nabídkám v řádu korun v posledních vteřinách aukce. Reverzní aukce je vhodná tam, kde je jasná, nejlépe normovaná specifikace zadání, nezaměnitelná kvalita a dostatek dodavatelů. Naopak není vhodná tam, kde je převis poptávky nebo minimum nabízejících na trhu. Nejčastěji je tímto způsobem nakupován: hutní materiál, pneumatiky, spojovací a svářecí materiál, drogerie, kancelářské potřeby nebo výpočetní technika.

Pro lepší názornost je možné uvést i postup při holandské aukci, kde oproti anglické aukci je v pravidelných intervalech snižována cena o stanovené procento a to až do doby dokud se zboží neprodá. Nevýhodou této metody, je že zboží nenakoupíme za nejnižší možnou

cenu, jako u anglické metody. Pokud potenciální odběratel čeká na cenu, za kterou je ochoten zboží koupit, je možné, že toto zboží koupí jiný odběratel. Proto je zde důležité umět spekulovat o ceně, být rychlejší než ostatní a nakupovat tak, aby to bylo pro firmu co nejvýhodnější. Tuto metodu lze tedy využívat zejména při nákupu komodit s omezeným objemem prodeje, tedy kde je převis poptávky. Tato metoda není ve firmě SU využívána.

Tabulka č. 2. – Příklad vyhodnocení reverzní aukce v systému SU

Poptávka číslo: 0311002748

Datum zadání 31.08.2011
 Datum a čas ukončení 02.09.2011 12:12
 Typ poptávky reverzní aukce

Artikl	FEMAX Číslo nabídky:				FERONA Číslo nabídky: 585907				FERROS PRAHA Číslo nabídky:				PROTECH - Klein a Dolejš, v.o.s. Číslo nabídky:				WEYLAND STAHLHANDEL Číslo nabídky:			
	Mn.	Objednat	Cena	Sleva Po slevě	Mn.	Objednat	Cena	Sleva Po slevě	Mn.	Objednat	Cena	Sleva Po slevě	Mn.	Objednat	Cena	Sleva Po slevě	Mn.	Objednat	Cena	Sleva Po slevě
Plech černý	72	125,000	0,00	72	450,00	5,000	0,00	72	5,000	0,00	79	5,000	0,00	79	5,000	0,00	79	0,00	0,00	0,00
Požaduje:	14			14				14			15			15			15			
Šarkánová Věra	490,00	14 490,00		400,00	400,00	400,00	400,00	900,00	15 900,00	15 900,00	800,00	15 800,00	15 800,00	800,00	15 800,00	15 800,00	800,00	15 800,00	800,00	15 800,00
Poznámky:	Včetně dopravy																			
Plech černý	44	122,880	0,00	44	640,00	2,826	0,00	43	803,00	2,880	0,00	45	792,00	2,880	0,00	45	504,00	0,00	45	504,00
Požaduje:	15			15				15			15			15			15			
Šarkánová Věra	500,00	15 500,00		500,00	500,00	500,00	500,00	900,00	15 900,00	15 900,00	800,00	15 800,00	15 800,00	800,00	15 800,00	15 800,00	800,00	15 800,00	800,00	15 800,00
Poznámky:	Rozměr 1500 x 3000, včetně dopravy. Malý formát skladem nepůjde: 5235JR																			
Clo	0,00				0,00				0,00				0,00				0,00			
Doprava	0,00				0,00				0,00				0,00				0,00			
Náklady	0,00				0,00				0,00				0,00				0,00			
Náklady celkem	0,00				0,00				0,00				0,00				0,00			
Materiál celkem	117	090,00	0,00	117	090,00	115	803,00	115	803,00	125	292,00	125	292,00	124	504,00	124	504,00	0,00	0,00	0,00
	1,11 %				0,00 %				8,19 %				7,51 %				-100,00 %			
Materiál + Náklady	117 090,00				115 803,00				125 292,00				124 504,00				0,00			
Suma nejlevnějších	0,00				115 803,00				0,00				0,00				0,00			

Zdroj: grafické zpracování v informačním systému SU

Vyhodnocení reverzní aukce včetně vedlejších nákladů na pořízení materiálu je patrný i procentuální rozdíl mezi vítěznou nabídkou a nabídkou ostatních firem. Na serveru SU je zalogován celý průběh aukce, tzn. jednotlivé změny cen (příhozy) v přesném čase pro případ odvolání či reklamace ze strany nabízejících.

Internetová anglická reverzní aukce je v současné době využívána velkými společnostmi, městskými úřady apod. při nákupu elektrické energie, plynu, překvapivě i při nákupu léků, lékárenského materiálu a dokonce i potravin pro nemocnice. Průkopníkem byla Fakultní nemocnice Hradec Králové a pražská Motolská nemocnice. Na trhu se tento způsob transparentního nákupu začal rozvíjet na přelomu let 2000 až 2001. Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s. byla první uhelnou společností a jednou z prvních velkých společností zavádějící tento způsob nákupu v České republice na přelomu 2006 - 2007. Dostala se tak do společnosti firem jako je Coca-Cola, RWE a Východoslovenská energetika. Pravidelně se scházeli na konferencích, jejichž nosným tématem byl elektronický nákup. Z počátku dvoudenní přednáškové představení co to vlastně e-nákup je se postupem času stalo třídním vyměňováním zkušeností jednotlivých účastníků napříč všemi činnostmi, kterými se firmy, města, kraje zabývají. Z původní stovky účastníků se konference rozrostla na bezmála dvě stovky a to ještě díky omezené kapacitě sálu a salónek, v nichž probíhaly workshopy. Došlo dokonce i k tematickému rozdělení na firmy, státní správu, zdravotnictví. To vše pod patronací primátora města Ostravy a Ministerstva financí. Tento produkt nabízí už spousta firem jako ucelený systém, který si zájemci mohou odkoupit a používat sami, nebo lze zejména u menších firem či měst využít služeb těchto firem, které provedou vlastní výběr dodavatele zadané komodity nebo dokonce i nákup samotný. Poplatek za provedenou aukci je mnohonásobně vrácen úsporou nákupu.

SU se díky bohatým zkušenostem s e-nákupem setkává i se zápornými jevy. Jako příklad lze uvést zkušenost s nákupem tzv. odmašťovače. Je to produkt, který je nabízen spoustou dodavatelských firem. Lze konstatovat, že převis nabídky a jasná specifikace je vhodná přesně pro využití aukčního nákupu. Při nákupu normální poptávkou dodavatel zadá cenu, nevidí ostatní nabídky a končí. Nabídne, tedy např. 100,- Kč Snaží se dát cenu na hranici svých možností, tak, aby získal zakázku. Při aukci ale chytře nadsadí, aby zjistil situaci na trhu a měl dostatečný prostor ke snižování. Může ovšem dojít k situaci, že ostatní nebojují a on se stane vítězem aukce za vyšší cenu než by zadal v normální poptávce.

Dalším příkladem může být nákup regenerovaného metanolu. Tento produkt, jak už z názvu vyplývá, má nižší cenovou hodnotu než metanol nově vyrobený. Má samozřejmě nižší kvalitu, ale pro použití jako čistícího media při čištění surového plynu je dostatečně vhodný. Dodavatel má omezenou kapacitu a je schopen dodat pouze omezené množství. Čeká samozřejmě na poptávky po své produktu a bude se snažit ho prodat co nejvýhodněji,

tedy nejdraž, ale stále pod cenou nového a pro zájemce tak cenově atraktivního. Obtěžovat v tomto případě aukcí je nemožné, protože by to znamenalo prohru.

Nákup provozních hmot pro zajištění výroby surového plynu je dalším příkladem z mnoha. Louh sodný a kyselinu chlorovodíkovou vyrábí v České republice pouze dva výrobci. Pokud se odběratel dostane do časové tísně a nelze využít dodávek ze zahraničí a na trhu je převis poptávky po těchto produktech je rovněž aukce nevhodný nástroj nákupu. Lze hovořit i o tzv. udržovací poptávce resp. dodávce. Snahou odběratele při převisu poptávky je udržet si alespoň pojistnou zásobu. A to i pro případ nenadálých situací u výrobců jako je odstavení výroby z důvodu povodní apod. Nákup strategických komodit, materiálů, náhradních dílů je opravdu citlivou záležitostí.

Z výše uvedeného textu je patrné, že ne vždy lze aukční metodu nákupu využít. Nicméně obecná definice hned v úvodu této podkapitoly je platná. Počáteční úspory při zavedení tohoto způsobu nákupu jsou pro majitele firem až šokující. Řádově okolo 20% je oblast výrazných úspor. Potupně jak se dodavatelé učí systém používat a tlačí své ceny dolů, klesají úspory. Ze čtyřleté zkušenosti společnosti se úspory pohybují v oblasti 8 – 12%, což dokladuje oblast vlastních marží jak výrobců, tak případně distributorů či dodavatelů. Je zřejmé, že přínos elektronického nakupování je nejen pro odběratele, ale je i významným motivačním impulsem pro výrobce, distributory či dodavatele, pro hledání vlastních rezerv, ať už ve vlastní výrobě nebo následně v logistice jednotlivých fází procesu výroba – distribuce – prodej.

Světové trendy ukazují, že prostřednictvím e-aukcí je realizováno pět procent světového nákupu, ve stech předních světových společnostech je to až 25%. USA uvádí celkem 361 vrcholových firem, které využívají elektronické nástroje na nákup pomocných materiálů a služeb z více jak 80% a u základních surovin a materiálů pak přes 60%. Je potvrzené, že tyto trendy neustále rostou. V České republice se tyto prostředky začaly využívat v roce 2000 v desítkách elektronických řízení ročně. V roce 2004 vzrostly na tisíce. Firem nakupujících v elektronickém systému e-aukcí stále přibývá.

2.6.2 Normální poptávka

V ostatních případech je vhodnější zvolit tzv. normální typ poptávky, kdy nabízející mohou do stanoveného času vložit svou nabídku, aniž by viděli ostatní. Vyhodnocení

jednotlivých nabídek je provedeno opět elektronicky. Je zde hodnocena: celková cena dodávky, termín dodávky, dodací a platební podmínky, jakost a kompletnost dodávky.

Tabulka č. 3. – Příklad vyhodnocení normální poptávky v systému SU

Poptávka číslo: 1111000699

Datum zadání: 07.03.2011
 Datum a čas ukončení: 10.03.2011 10:00
 Typ poptávky: normální
 Název: Těsnění vopád klapek

Vyhodnocení nabídek

Vyhodnocení: Poznámka:	GÜSCHU těsnící technika Číslo nabídky: 110467		POKORNÝ Číslo nabídky: Na101392		REON TECH Číslo nabídky: 133/2011		SEALL v.o.s. Číslo nabídky: CN1110626		SITTECH CZ - Číslo nabídky: NV110583											
	Mn.	Objednat Cena SlevaPo slevě	Mn.	Objednat Cena SlevaPo slevě	Mn.	Objednat Cena SlevaPo slevě	Mn.	Objednat Cena SlevaPo slevě	Mn.	Objednat Cena SlevaPo slevě										
Artikl	Těsnění klapky vopádové části																			
4290200010021	230,000,000	6 261,00	30,000,000	6 300,00	6 300,00	30,000,000	8 850,00	30,000,000	6 300,00	30,000,000	5 340,00									
Požaduje: Topor Jiří	za MJ	208,70	0,00	208,70	za MJ	210,00	0,00	210,00	za MJ	295,00	0,00	295,00	za MJ	210,00	0,00	210,00	za MJ	178,00	0,00	178,00
Poznámky:	Dopravné a balné je zahrnuto v ostatních nákladech. Datum dodání do 10 dnů. Splatnost faktury 60 dnů. materiál silikon 60 Šh nebo 50 Šh dle výběru, dodání do 3.4. 2011.																			
Clo	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00									
Doprava	0,00		0,00		0,00		0,00		120,00		0,00									
Náklady	0,00		280,00		0,00		0,00		0,00		0,00									
Náklady celkem	0,00		280,00		0,00		0,00		120,00		0,00									
Materiál celkem	6 261,00	0,00	6 261,00	0,00	6 300,00	0,00	6 300,00	0,00	8 850,00	0,00	8 850,00	0,00	6 300,00	0,00	6 300,00	5 340,00	0,00	5 340,00		
Materiál + Náklady	6 261,00		6 261,00		6 300,00		6 300,00		8 850,00		8 850,00		6 300,00		6 300,00		5 340,00		5 340,00	
Suma nejlevnějších	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		5 340,00		5 340,00	

Zdroj: grafické zpracování v informačním systému SU

2.6.3 Rozdělení poptávky na více dodavatelů

Pokud společnost není spokojena s cenovou nabídkou dodavatelů, z jednotlivých nabídek si vybere několik dodavatelů s nejvýhodnějšími cenami, a tak si zajistí dodávku materiálu v požadované ceně.

Tabulka č. 4. - Příklad vyhodnocení poptávky rozdělené na více dodavatelů v systému SU

Poptávka číslo: 0711000375

Datum zadání 07.02.2011
 Datum a čas ukončení 08.02.2011 11:00
 Typ poptávky normální
 Název Ložiska autodoprava

Vyhodnocení: Poznámka:	LOŽISKA DRAŠAR Číslo nabídky:				Ložiska plus Číslo nabídky:				Petr Peterka Číslo nabídky:				Vlastimil Malý - KLAUS Číslo nabídky:			
	Mn.	Objednat	Cena	Sleva Po slevě	Mn.	Objednat	Cena	Sleva Po slevě	Mn.	Objednat	Cena	Sleva Po slevě	Mn.	Objednat	Cena	Sleva Po slevě
Artikl řemen klínový 27250017132000	20,000	20,000	800,00	0,00 800,00	0,000	0,000	0,00	0,00 0,00	20,000	0,000	980,00	0,00 980,00	20,000	0,000	1 022,00	0,00 1 022,00
Požaduje: Bajdáková Brigita	za MJ		40,00	0,00 40,00	za MJ		0,00	0,00 0,00	za MJ		49,00	0,00 49,00	za MJ		51,10	0,00 51,10
Poznámky:									termín dodání 2 - 3 dny				termín dodání 1-2 dny.			
Artikl Gufero 273522084000125	5,000	0,000	186,00	0,00 186,00	5,000	5,000	87,50	0,00 87,50	5,000	0,000	140,00	0,00 140,00	5,000	0,000	122,00	0,00 122,00
Požaduje: Bajdáková Brigita	za MJ		37,20	0,00 37,20	za MJ		17,50	0,00 17,50	za MJ		28,00	0,00 28,00	za MJ		24,40	0,00 24,40
Poznámky:									sklad				GP			
Artikl Gufero 273521023822126	6,000	0,000	774,00	0,00 774,00	6,000	6,000	288,00	0,00 288,00	6,000	0,000	450,00	0,00 450,00	6,000	0,000	846,00	0,00 846,00
Požaduje: Bajdáková Brigita	za MJ		129,00	0,00 129,00	za MJ		48,00	0,00 48,00	za MJ		75,00	0,00 75,00	za MJ		141,00	0,00 141,00
Poznámky:									sklad - GP				GP			
Clo	0,00				0,00				0,00				0,00			
Doprava	0,00				0,00				0,00				0,00			
Náklady	0,00				0,00				0,00				0,00			
Náklady celkem	0,00				0,00				0,00				0,00			
Materiál celkem	1	760,00	0,00	1 760,00	375,50	0,00	375,50	1	570,00	0,00	1 570,00	1	990,00	0,00	1 990,00	
			368,71	%			0,00	%			318,11	%			429,96	%
Materiál + Náklady	1 760,00				375,50				1 570,00				1 990,00			
Suma nejlevnějších	800,00				375,50				0,00				0,00			

Zdroj: grafické zpracování v informačním systému SU

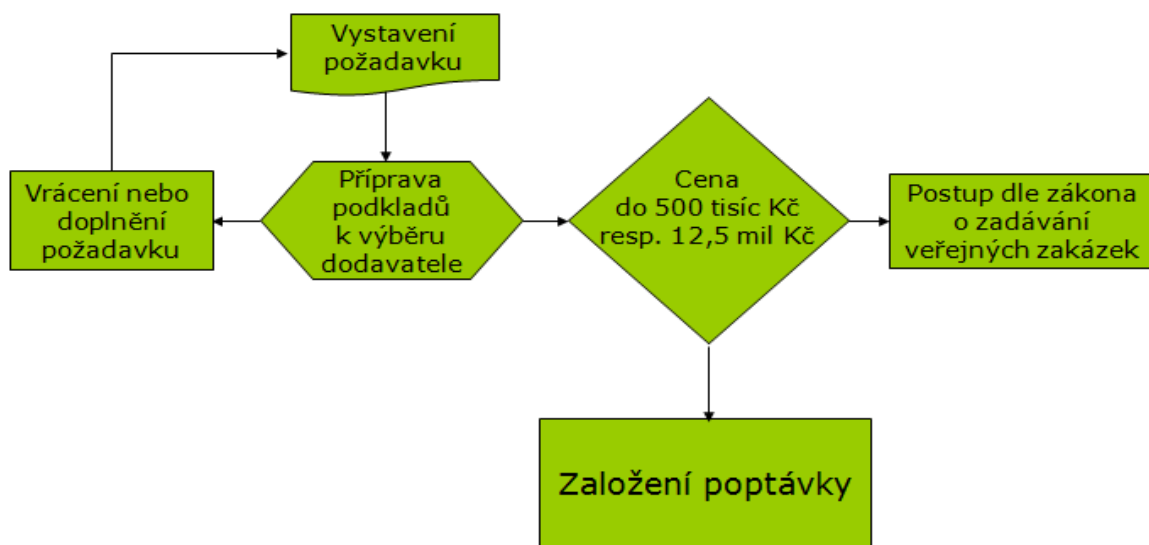
V případě, že se ceny u jednotlivých položek výrazně liší, lze vybrat nejlevnější položky od jednotlivých dodavatelů a z poptávky vytvořit více objednávek. Tato informace se oznámí dodavatelům k odsouhlasení ostatních nákladů na pořízení. Dodavatel v případě malého objemu objednávky může požadovat navíc např. dopravné, které by při větším objemu nepožadoval. Vodítkem pro rozhodování je jednak barevně označená vítězná položka a řádek suma nejlevnějších, kde je uveden součet nejlevnějších položek dodavatele. I touto metodou lze docílit dodávku materiálu v nejlevnějších cenách. Součet sumy nejlevnějších položek je totiž nižší, než vítězná nabídka jako celek. K tomuto způsobu nákupu lze přistoupit, pokud se nepoptávají technologicky složitější celky patřící při montáži k sobě (vliv např. montážních vůlí apod., případně i vzhledem k záruce výrobku jako celku).

2.7 Pořízení materiálu pomocí elektronického poptávkového systému

Žadatel (nejčastěji mechanik, mistr příslušné sekce) vytvoří v informačním systému MTZ požadavek, kdy z číselníku materiálu vybere nebo nově vytvoří jednoznačné identifikační číslo materiálu, které jednoznačně určuje požadovanou položku. Tento číselník materiálu vychází z Jednotné klasifikace průmyslových oborů a výrobků (JKPOV). Číselník je rozdělen do jednotlivých oborů (první tři číslice) nákupu. Dalších devět čísel v sobě může zahrnovat např.: materiálové provedení, číslo výkresu, katalogové číslo výrobce, apod. Dále, zda se jedná o materiál aktivovaný po demontáži před nebo po renovaci, nebo jen pořadové číslo k jeho jednoznačné identifikaci. Příslušný zásobovač má v plné kompetenci správu tohoto číselníku. Toto číslo JKPOV je hlavním identifikačním znakem. Slouží k jednoznačné identifikaci požadované položky. Takto vystavený požadavek projde procesem elektronického schválení gestorem pro příslušný obor a hlavním mechanikem příslušné divize. Takto schválený požadavek je elektronicky odeslán na sekci MTZ – centrální nákup firmy. Osoby, které mají oprávnění schvalovat požadavky, jsou určeny interním dokumentem firmy.

Po schválení vedoucím sekce MTZ je požadavek automaticky přiřazen jednotlivým samostatným zásobovačům dle přidělených oborů materiálu. Zároveň je vytvořena tzv. Kniha požadavků, ve které je uvedeno evidenční číslo požadavku, žadatel, popis položky, JKPOV, množství a data jednotlivých sválení. Žadatel má tedy informace, co se aktuálně s jeho požadavkem děje a v jaké konkrétní fázi se nachází. Pokud by nebyl požadavek kompletní, nebo měl jakékoliv nedostatky, může ho vrátit samostatný zásobovač žadateli k doplnění. Jestliže je požadavek v pořádku, následuje tzv. Založení poptávky. To znamená elektronické zkopírování požadavku do poptávkového formuláře. Rozhodnutí o tom, zda bude použita poptávka normální nebo typ reverzní aukce vychází ze zkušeností s nákupem jednotlivých druhů materiálu, situací na trhu, převisu poptávky či nabídky u dodavatelů, počtu nabízejících výrobců či dodavatelů a obchodní politiky výrobce.

Schéma č. 3 - Zpracování poptávky



Zdroj: vlastní grafické zpracování, 2012

Poznámka: Zákon o zadávání veřejných zakázek č. 137/2006 Sb.

Po výběru daného typu poptávky a uplynutí zadaného času dojde k automatickému vyhodnocení nabídek. Součástí vyhodnocení nabídky jsou samozřejmě i náklady na její pořízení. Patří sem náklady na dopravu, balné, clo, apod. Takto vyhodnocená nabídka je vyhodnocena na základě hodnotících kritérií, kterými jsou:

- kvalita
- cena
- termín dodání
- doložení dokladů způsobilosti k výrobě či dodávce materiálu, doložení požadovaných atestů, dokladů a certifikací
- platební podmínky

Může se stát, že firma Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a.s. není úplně spokojena s nabídkou, potom může být vypsáno druhé kolo, ale už jen s omezeným počtem uchazečů.

Vždy záleží na složitosti, důležitosti a cenové relaci obchodního případu.

Způsoby vyhodnocení mohou být:

- Jako nejlepší je vyhodnocena nejlevnější nabídka jako celek od jedné firmy
- Jako nejlepší může být vyhodnoceno i více nabídek po jednotlivých nejlevnějších položkách, tzn. je vybráno více dodavatelů

Poskytnuté nabídky jsou uloženy do systému SU. Vzniká tzv. archivace dat. Tuto databázi lze využít nejenom k získání zpětných informací o nabídce či výběru dodavatele, ale i jako uložení podkladů k řešení případných pozdějších reklamací či sporů s dodávajícím. Sporům se dá předcházet i tím způsobem, že firma si uchovává data o průběhu aukcí, kdy a jak jednotliví nabízející zadávali své nabídky.

Dalším krokem je elektronické vygenerování objednávky na základě schváleného výběru dodavatelů. V objednávce je uvedeno i číslo poptávky a tyto podklady jsou předány k administrativnímu zpracování.

„Forma objednávky má vliv nejen na administrativní pracnost a náklady, ale i na stupeň právní zajištění dodávek a také na stupeň posilování vzájemné důvěry, která je v tomto případě velmi důležitá“. (Synek a kol., 2006, s. 188)

Předposledním krokem celého procesu elektronického poptávkového systému je schválení objednávky oprávněnou osobou dle interního dokumentu a odeslání objednávek vybraným dodavatelům. Odeslání je provedeno elektronicky nebo poštou. Pokud se jedná o složitější dodávku z hlediska ceny, platebních podmínek, přepravních podmínek, je uzavřena na tento obchodní případ kupní smlouva, kde jsou všechna tato specifika upravena.

Posledním krokem je archivace. Podklady jsou elektronicky archivovány v systému MTZ. Lze tedy dohledat průběh obchodního případu i zpětně – požadavek, průběh a způsob výběru dodavatele, objednávku či kupní smlouvu, příjemku a dokonce i výdejku příslušného materiálu za skladu. Systém číselníku divizí, sekcí, hospodářských středisek umožňuje dokonalý přehled o nákladech až po konkrétní hmotný majetek firmy.

Tabulka č. 5 - Příklad vývoje elektronického nákupu v letech 2009 – 2011

Rok	2009	2010	2011
Počet elektronických poptávek	2288	2574	3940
Z toho reverzních aukcí	962	938	522
Prokazatelná úspora	9,71% 16 785 tis. Kč	8,32% 14 776 tis. Kč	11,15% 21 043 tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Poznámka: Prokazatelná úspora při použití statistické metody medián se vypočítá jako procentuální rozdíl mezi nákupní cenou položky a aritmetickým průměrem ostatních nabídek.

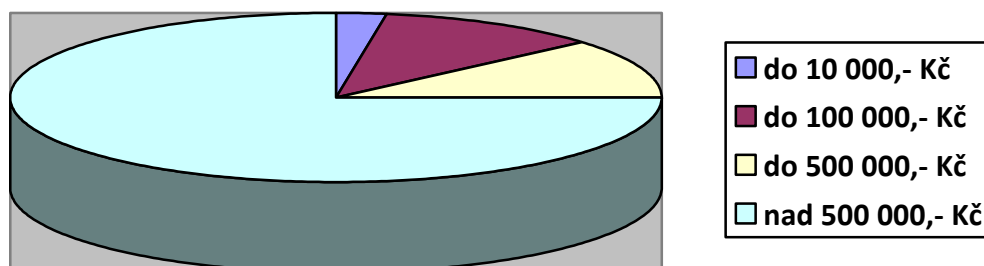
V uvedené tabulce nejsou zohledněny drobné nákupy do 10 000,- Kč, kde není nutná elektronická poptávka. I přesto však např. v roce 2011 z 5742 objednávek do 10 000,- Kč bylo elektronicky poptáno 1992 objednávek. Nákup do 10 000,- Kč tvoří jen 2,5% z celkového objemu nákupu firmy.

Tabulka č. 6 - Analýza objednávek v roce 2011

Rozmezí	Počet položek		Počet objednávek		Cena v Kč	
Do 10 000 Kč	11907	54,92%	5742	64,74%	1805350586,68	2,57%
10 000 – 100 000 Kč	7641	35,24%	2531	28,54%	78 719 262,58	10,93%
100 000 – 500 000 Kč	1177	5,43%	405	4,57%	82 936 948,49	11,52%
Nad 500 000 Kč	957	4,41%	191	2,15%	540 008 746,11	74,98%
Celkem	21682	100,00 %	8869	100,00 %	720 200 540,86	100,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Graf č. 1 - Analýza počtu objednávek a jejich finančního objemu v roce 2011



Zdroj: vlastní grafický výstup - Tabulka č. 6 - Analýza objednávek v roce 2011

Objednávky jsou rozděleny dle finančního objemu na základě podpisových práv vedoucích pracovníků dle interní směrnice. Z uvedených dat v tabulce je zřejmé, že největší počet objednávek je vystaven do finančního objemu 100 000,- Kč, tj. 90,16% z celkového objemu objednávek. Dá se tedy říci, že těchto 90,16% tvoří operativní nákupy do 100 000,- Kč. Tato analýza jasně potvrzuje, že hlavním předmětem nákupu sekce MTZ je nákup materiálu a náhradních dílů pro údržbu technologií a provozu společnosti. Vezmeme-li ovšem jako hledisko finanční objem celkového nákupu, je vidět, že téměř 75 % tedy asi 540 008 746,- Kč bylo nakoupeno pouze 194 objednávkami. V tomto případě je jasně potvrzeno Paretovo pravidlo, které nám říká, že 80 % tzv. důsledků vychází z 20 % tzv. příčin.

3 Řízení zásob

V následující kapitole se budu věnovat oblasti řízení zásob ve firmě SU. Jelikož je v zásobách držena poměrně velká část financí, je tato oblast řízení velmi důležitá.

3.1 Význam a funkce zásob

Zásoby tvoří jednu z nejvýznamnějších položek oběžného majetku. Z účetního pohledu jsou zásoby chápány jako aktiva, která pozitivně upravují finanční bilanci v podniku. S držením zásob ale také na druhé straně souvisí problémy s jejich skladováním, udržováním jejich jakosti a dále problémy s vázáním finančních prostředků. Tento kapitál vložený do zásob následně chybí pro další financování chodu podniku, ohrožuje solventnost podniku a snižuje jeho důvěryhodnost při obchodním jednání s obchodními partnery.

Zásoby představují v podniku tyto základní funkce:

- **Geografická funkce** – to znamená, že zásoby umožňují místní odloučení od výroby a spotřeby a optimální rozmístění výrobních kapacit z hlediska zdrojů surovin, energií a pracovníků.
- **Vyrovňovací a technologická funkce** – spočívá v zabezpečení plynulosti výrobního procesu.
- **Spekulativní funkce** – má za cíl dosažení mimořádného zisku vhodným nákupem za výhodnou cenu za účelem budoucího prodeje za vyšší cenu. Také se tím rozumí předzásobením podniku při předpokládaném zvýšení ceny zásob. (Plevný, Žižka, 2007)

Smyslem zásob podle knihy Miloslava Synka je zajistit bezporuchový a plynulý výdej skladovaných položek do spotřeby. Výše stavu bude vždy ovlivněna požadavkem jistění před poruchami, které mohou ovlivnit dispoziční množství v jednotlivých typech skladů.

Poruchami se v tomto smyslu rozumí:

- Výkyvy či neplnění dodávek (od dodavatelů, z předchozích výrobních fází nebo v odvádění hotových výrobků z výrobního procesu), tj. objemový faktor vytváření zásob.
- Výkyvy v dodávkovém cyklu (od dodavatelů, ale i v rámci výrobního procesu mezi jednotlivými provozy apod.), tedy časový faktor vytváření zásob.

3.2 Řízení zásob

Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s. drží na skladě zásoby, které zahrnují velmi rozmanitý sortiment zásob materiálů, komponentů, náhradních dílů pro údržbu strojů a zařízení, náradí, přípravků, obalů a obalových materiálů. Tento sortiment představuje vysoké pořizovací náklady, proto je velmi důležité efektivně tyto zásoby řídit, aby nedocházelo k velkému objemu držení zásob a tím docházelo k vázání nákladů na skladě.

V minulých letech bylo velkým trendem držet na skladě velké zásoby, které nebyly potřebné nebo měly uplynulou lhůtu spotřeby. Tyto zásoby měly v podstatě nulovou hodnotu, tzv. mrtvé zásoby. Byly drženy s myšlenkou náhodné spotřeby za určitou dobu. Od té doby podstoupilo řízení zásob velkou změnu. V dnešní době se snaží firmy naopak zásoby snižovat, udržovat je v úrovni a složení, aby byla zajištěna plynulá spotřeba a doplňovat je v případě potřeby. Dále také firma musí dbát na to, aby náklady na pořízení, držení, doplňování a udržování byly co nejnižší.

Úkolem řízení zásob podle Jana Tomka a Jiřího Hofmana je jejich udržování na úrovni, která umožňuje kvalitní splnění jejich funkce vyrovnávat časový a množství nesoulad mezi procesem výroby u dodavatele a spotřeby u odběratele a dále tlumit či zcela zachycovat důsledky náhodných výkyvů těchto dvou navazujících procesů včetně jejich logistického propojení.

Podle Synka dělíme řízení zásob na operativní řízení, které má za úkol zajistit udržování konkrétních zásob v takové výši a struktuře, které odpovídají potřebám vnitropodnikových spotřebitelů, a to tak, aby veškeré náklady s nimi spojené byly minimální. Na druhé straně existuje tzv. strategické řízení zásob, které je prezentováno souborem rozhodnutí o množství finančních zdrojů, které může podnik z celkových přístupných zdrojů optimálně vyčlenit na jejich finanční krytí.

Zásoby členíme dle teorie z různých hledisek. Z hlediska operativního řízení zásob má význam jejich klasifikace podle tzv. funkčního členění. Jedná se o běžnou zásobu, pojistnou zásobu, technickou zásobu, sezonní zásobu, havarijní zásobu apod. Z dalšího hlediska, které ukazuje stav signalizace zásob a kapacitní propočty při projektování logistiky jsou důležitým ukazatelem minimální a maximální zásoba a dále také např. průměrná a optimální zásoba.

Z hlediska operativního řízení se dělí zásoby na:

- **Běžnou (obratovou) zásobu** – zde rozumíme tu část zásob, která kryje potřebu v období mezi dvěma dodávkami. V průběhu dodávkového cyklu její stav kolísá mezi minimální zásobou, tzv. pojistnou zásobou, která je dána množstvím těsně před objednáním a maximální zásobou, která je daná množstvím bezprostředně po další dodávce.
- **Pojistnou zásobu** – která má za úkol tlumit náhodné výkyvy ve velikosti a intervalu dodávek a ve velikosti a intervalu čerpání ze zásoby. V některých podnicích je minimální zásoba vnímána jako pojistná. Pojistná zásoba má zejména krýt odchylky:
 - v průběhu spotřeby
 - ve výši dodávek
 - v délce dodávkového cyklu
- **Havarijní zásobu** – zaměřuje se na zajištění fungování podniku při nepředvídatelných událostech, kde by nedostatek materiálu mohl způsobit závažné poruchy ve výrobním procesu, a také výrazně ovlivnit chod podniku.
- **Sezonní zásobu** – slouží ke krytí spotřeby materiálu, kdy spotřeba probíhá rovnoměrně během celého roku, ale je možné zásobu doplnit jen v určitém období, nebo naopak může jít o sezónní předzásobením sezonní spotřeby.

Z hlediska signalizace stavu zásob je důležité sledovat základní úrovně zásob.

Jedná se o:

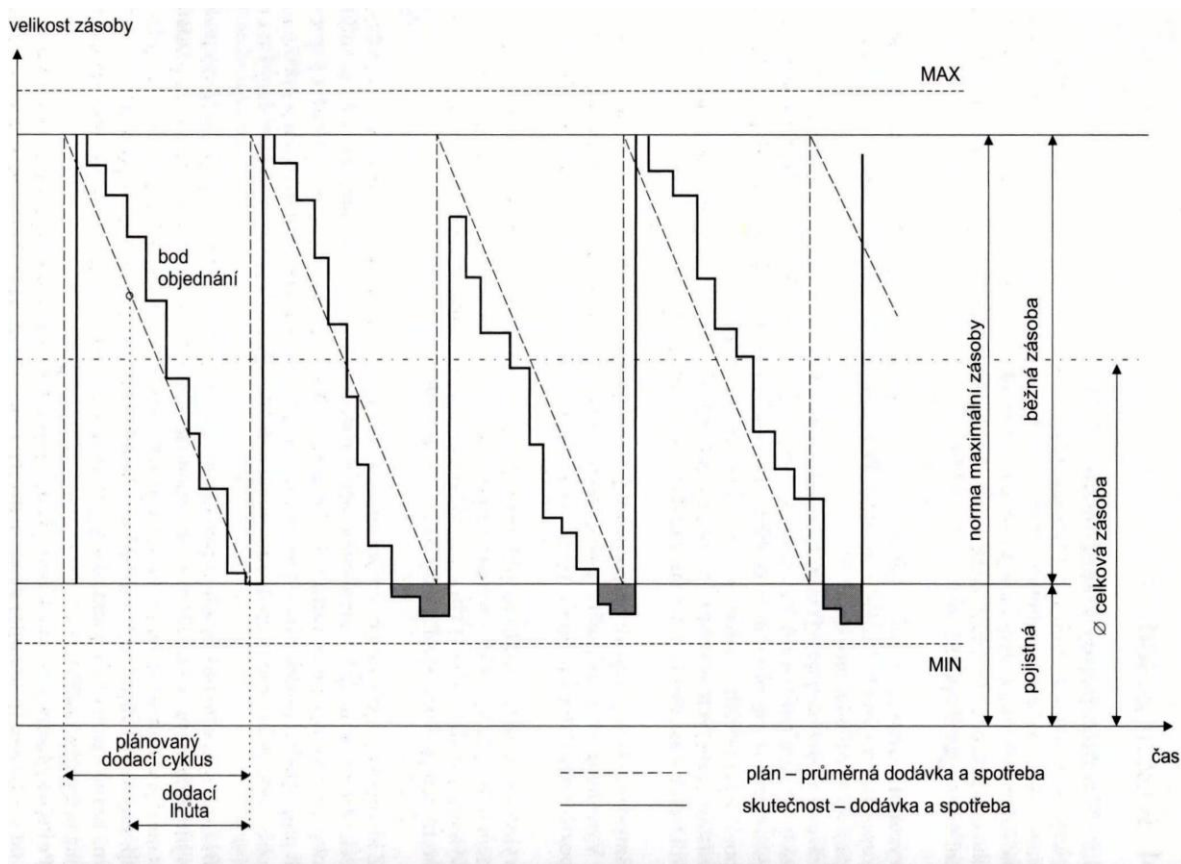
- **Minimální zásobu** – taková zásoba, která představuje stav zásoby těsně v okamžiku před příchodem nové dodávky. Je dána součtem položek pojistných a havarijních zásob.
- **Maximální zásobu** – zachycuje nejvyšší stav zásob v okamžiku nové dodávky. Je dána součtem položek pojistných zásob, technických a havarijních zásoby.

Dle teorie se uvádí také další termíny zásob, které výrazně ovlivňují jejich řízení:

- **Objednací zásoba** představuje takovou výši zásoby, kdy je nezbytné zajistit dodávku tak, aby byla dodána nejpozději v okamžiku, kdy skutečná zásoba na skladě dosáhne minimální úrovně.

- **Nevyužitá zásoba** znamená, že pro firmu je tato položka nepotřebná, tj. tedy zásoba, která není podnikem využita a proto je třeba ji zlikvidovat prodejem či šrotací.
- **Dodávkový cyklus** vyjadřuje časový úsek mezi dvěma bezprostředně následujícími dodávkami. Vyjadřuje se ve dnech.
- **Objednací lhůta** je časový úsek, který začíná předáním objednávky dodavateli a končí počátkem období, ve kterém má dojít k jejímu plnění.
- **Dodací lhůta** představuje časový úsek, kdy byla předložena objednávka do doby jejího plnění.

Schéma č. 4 - Pohyb zásob a jejich charakteristiky



Zdroj: SYNEK, J. a kol. *Manažerská ekonomika - 4. přepracované a aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing a. s., 2006

3.3 Hlavní ukazatele řízení zásob ve firmě Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s.

Firma pro svou činnost využívá nejčastěji tři ukazatele členění zásob:

- **Fixní zásoby** – představují zásoby vybraného běžného materiálu, materiálu a náhradních dílů, které slouží k periodickým opravám zařízení, odstraňování běžných poruch, výrobě a opravám náhradních dílů pro havarijní zásoby uložených ve skladech. Fixní zásoby v podniku stanovují jednotliví gestoři oboru materiálu dle jejich odbornosti. Zásoby se stanovují položkově v měrných jednotkách, obvykle v kusech. Do těchto zásob jsou obvykle zařazovány náhradní díly či materiál s dobou obrátkovosti zásob maximálně jeden rok.
- **Havarijní zásoby** - představují ve firmě SU vybrané náhradní díly a materiál uložený ve skladech, které bezprostředně zajišťují provoz rozhodujících výrobních zařízení. Havarijní zásoby v podniku stanovuje gestor oboru. Havarijní zásoby se stanovují položkově v měrných jednotkách, obvykle jsou to kusy. Do těchto zásob nepatří takové ND, které lze v rámci SU snadno a rychle vyrobit, zajistit nebo nahradit. Havarijní zásobou mohou být například určité druhy potřebných strategických náhradních dílů s dlouhou dodací lhůtou.
- **Režijní zásoby** – jsou takové zásoby materiálu, který mají charakter všeobecného použití pro širší spektrum provozu jednotlivých technologií. Například kancelářské potřeby, spojovací a svářecí materiál, drogerie, běžný hutní materiál, základní řady olejů, pohonné hmoty apod. Tento materiál je průběžně doplňován na sklad zásobovací sekce MTZ (gestoři těchto druhů materiálu) bez požadavků mechaniků z provozu. Sekce MTZ tedy zároveň odpovídá i za jejich velikost a obrátkovost, tak, aby nedocházelo k nárůstu nepotřebných zásob.

Nejvíce se ve firmě sledují tyto zásoby:

- **Okamžitá zásoba**
 - faktická zásoba, tj. skuteční stav zásob ve skladu
 - dispoziční zásoba tj. faktická zásoba, která je zmenšená o již uplatněné požadavky
 - bilanční zásoba tj. dispoziční zásoba zvětšená o velikost nevyřízených, ale potvrzených objednávek

- **Průměrná zásoba**

- má význam pro sledování a analýzu vázanosti prostředků v zásobách. Ideálně představuje aritmetický průměr denních stavů fyzické zásoby za určité období.

„Při řízení zásob je často nezbytné průměrnou fyzickou zásobu rozdělit na obratovou (běžnou – Z_b) a pojistnou (Z_p). Obratovou (běžnou) zásobu vypočteme podle vztahu:

$$Z_b = D/2$$

kde: D ... velikost objednávky/dodávky ve fyzických jednotkách“ (Hofman, 1999, s. 193)

Tento vztah lze využít pouze v případě, kdy čerpání zásob je rovnoměrné.

- **Celkovou průměrnou zásobu (Z_c)** můžeme stanovit takto:

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

Při řízení zásob ve firmě jsou používány další ukazatelé, které se uplatňují hlavně při analýze a hodnocení zásob.

Nejčastěji jsou to:

- **Rychlost obratu zásob** – je to počet obrátek průměrné zásoby za určité období (n_0). Pak rychlost obratu můžeme znázornit jako rovnicí:

$$n_0 = P/Z_c$$

kde: P roční spotřeba (výdej ze zásoby)

- **Doba obratu zásob** je poměrem průměrného stavu zásob a průměrných denních nákladů. Ukazatel nám podává informaci za kolik dní se položka, tzn. zásoba jedenkrát tzv. obrátí. Obecně však platí, že čím vyšší je počet obrátek a čím nižší doba obratu tím lépe. To ale platí pouze do té míry, aby byl zajištěn dostatek materiálu pro plynulou výrobu a dostatek hotových výrobků s ohledem na poptávku zákazníků.

$$\text{doba obratu zásob} = \text{průměrná zásoba} / (\text{tržby} / 360)^{10}$$

¹⁰ Ekonomické a matematické vzorce. *Podniková ekonomika* [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.podnikova-ekonomika.cz/ekonomicke-a-matematicke-vzorce>

4 Analýza a návrh řešení hlavních problémů řízení zásob a nákupu ve firmě Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s.

Společnost Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s. není klasický výrobní podnik. Tzn., že nenakupuje materiál potřebný pro výrobu výrobku, který skladuje ve svém skladu a dále ho prodává. Hlavním předmětem činnosti této společnosti je dobývání a prodej hnědého uhlí a v menší míře i jiných nerostů, úprava uhlí a jeho transformace na ušlechtilé druhy energií. Na skladě drží především zásoby, které mají charakter náhradních dílů pro provoz a údržbu technologií.

4.1 Analýza hlavních problémů řízení zásob

V této podkapitole se autorka bude věnovat rozboru zásob materiálu na skladech firmy a analyzovat problém obrátkovosti zásob. Obrátkovost je důležitým ukazatelem při řízení zásob, ukazuje, kolikrát se zásoby na skladě tzv. obrátí. Z toho vyplývá, že pokud je nízká obrátkovost zásob, je drženo na skladě poměrně hodně položek, který vážou kapitál a vytvářejí pro firmu zbytečné náklady na jejich držení. V této podkapitole se autorka zaměřila na analýzu tohoto problému a zjištěné údaje a vypočtené výsledky jsou porovnány s teorií.

4.1.1 Rozbor materiálových položek zásob

V níže uvedené tabulce autorka provedla rozbor zásob materiálu, kde je zřejmý nárůst či pokles skladových položek v korunách. Ty jsou roztříděny na položky operativních, fixních a havarijních zásob.

Tabulka č. 7 - Rozbor zásob materiálu

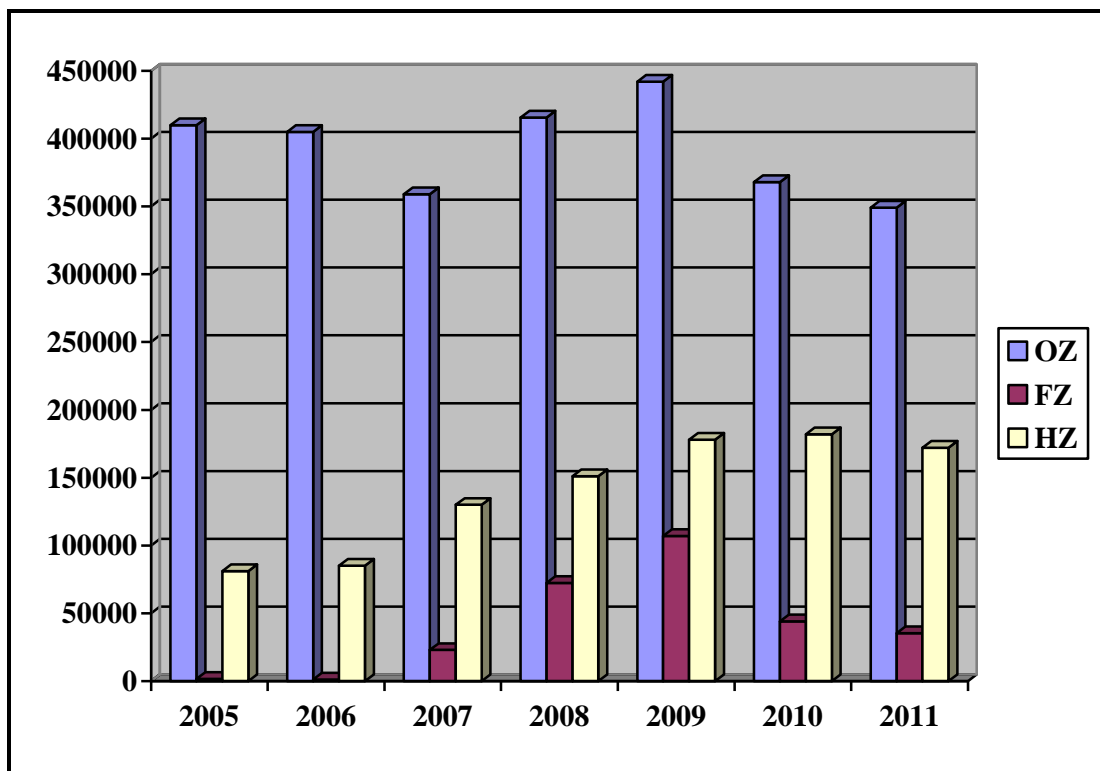
Rok	Zásoby materiálu v tis. Kč	Poznámka	Z toho	
			FZ	HZ
2005	410000	GO teplárna	1600	81000
2006	405000	GO teplárna	1200	85000
2007	359000	Obvyklá zásoba materiálu	23000	130000
2008	415500	Nákup ND GO ¹¹	72300	151000
2009	442000	GO loko zahájení 2 ks	107000	178000
2010	368000	GO loko 7 ks	44000	182000
2011	349000	Ukončení, návrat k obvyklé zásobě materiálu	35300	172000

Zdroj: vlastní zpracování pohybu zásob v podniku, 2012

Z uvedené tabulky je patrné, že zásoby materiálu klesají či stoupají vlivem prováděných oprav většího rozsahu tzv. generálních oprav na stěžejních technologiích jak při dobývání uhlí, tak na divizi zpracování tedy výrobě elektrické energie. Otázkou tedy zůstává, zda řízení tzv. obvyklé zásoby materiálu je účinné, neboli zda je výše těchto zásob optimálně stanovena. Do obvyklé zásoby patří operativní (OZ), fixní (FZ) a havarijní zásoby (HZ).

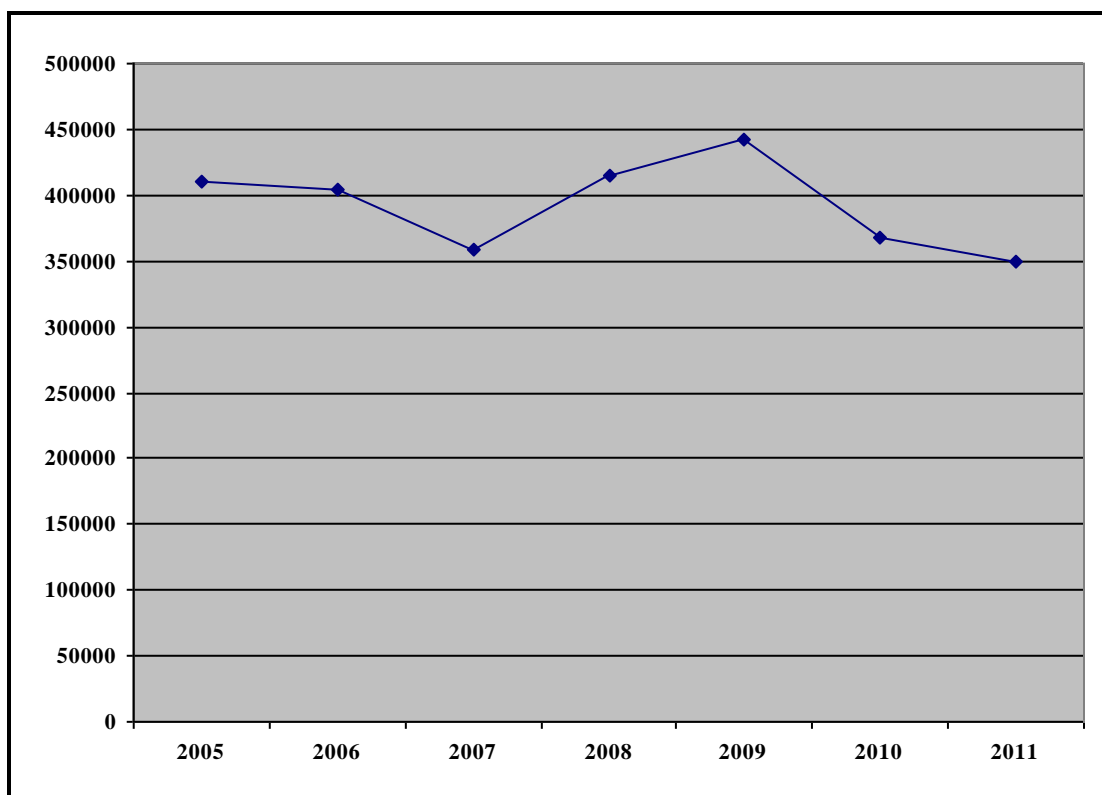
¹¹ ND – Náhradní díly, GO - Generální oprava

Graf č. 2 – Grafické znázornění stavu zásob



Zdroj: vlastní grafický výstup z hodnot - Tabulka č. 7 - Rozbor zásob materiálu

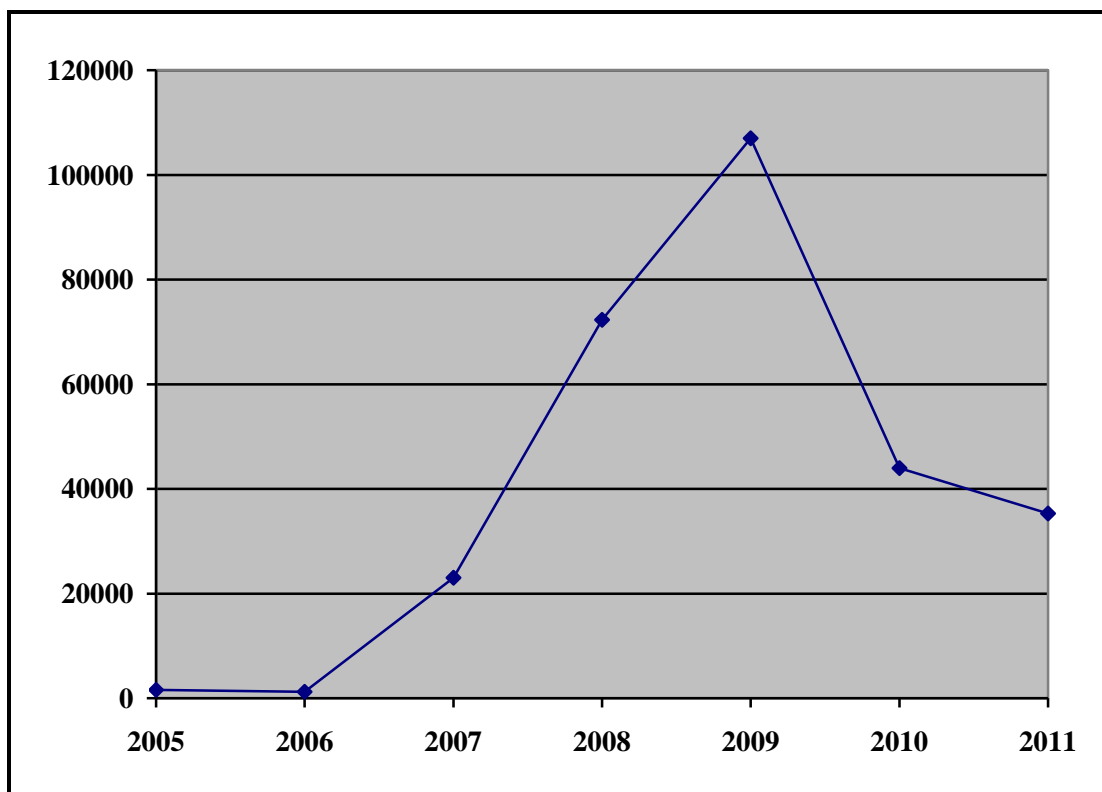
Graf č. 3 - Vývoj operativních zásob



Zdroj: vlastní grafický výstup z hodnot - Tabulka č. 7 - Rozbor zásob materiálu

Z grafu, kde je uveden vývoj operativních zásob, je patrné, že tyto zásoby jsou průběžně a rovnoměrně doplňovány. Ale stále je neustálou snahou společnosti snižování zásob a nákladů na jejich držení.

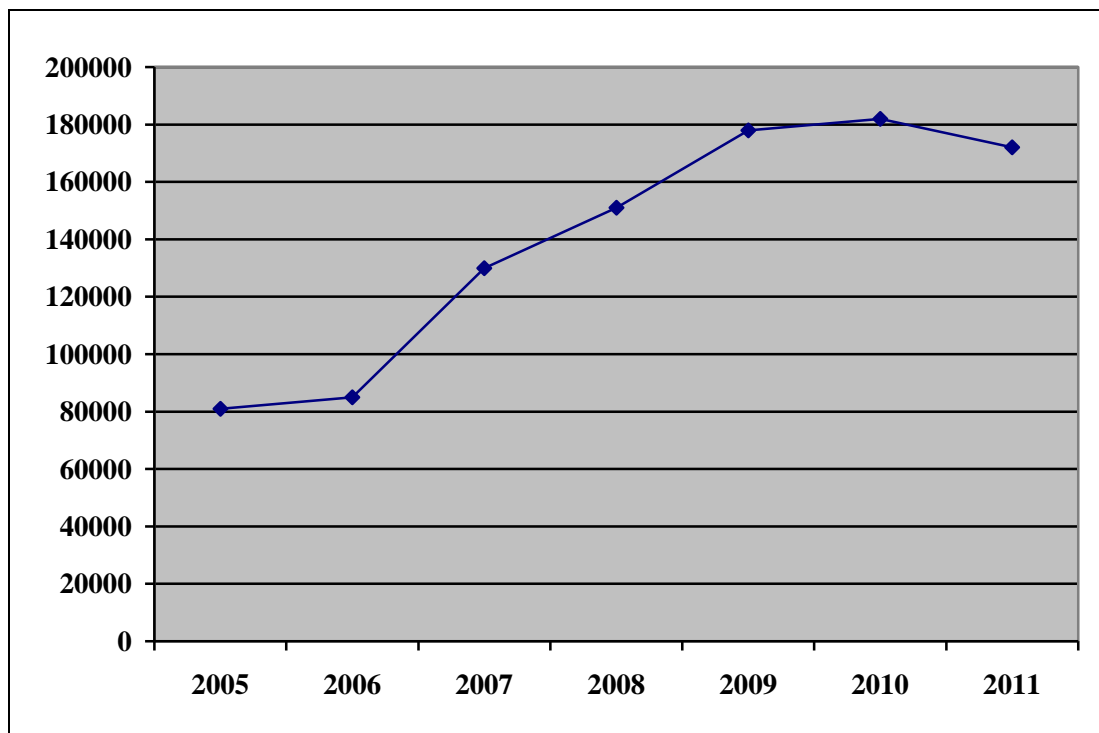
Graf č. 4 - Grafické znázornění fixních zásob



Zdroj: vlastní grafický výstup fixních zásob - Tabulka č. 7 - Rozbor zásob materiálu

Od roku 2006 do roku 2009 byly položky výrazně zvyšovány, a proto mezi rokem 2009 a 2010 došlo k výraznému přehodnocení výše fixních zásob z hlediska finančního objemu. Došlo ke stanovení minimální hladiny jednotlivých položek fixních zásob a to zejména využitím ukazatele obrátkovosti. Tento trend by měl pokračovat i v dalších letech.

Graf č. 5 - Grafické znázornění havarijních zásob



Zdroj: vlastní grafický výstup havarijní zásob - Tabulka č. 7 - Rozbor zásob materiálu

Graf vývoje havarijních zásob ukazuje, že v letech 2005 až 2010 docházelo k neustálému nárůstu zásob. Tlak společnosti na snižování všech typů zásob v souladu s jejich vyhodnocováním (obrátkovost, dodací lhůty, faktická potřeba ohrožující výrobu s výhledem vlastního objemu výroby v dalších letech, kapacitní využívání, rušení nebo naopak výstavba nových technologií, poruchová četnost) by měl přinést pokles těchto zásob.

4.1.2 Obrátkovost fixních zásob

Ukazatel doby obratu zásob měří rychlost/dobu s jakou společnost průměrně prodá své zásoby. Z hlediska řízení cash flow je podstatné, že čím je ukazatel doby obratu zásob nižší, tím méně zdrojů k financování zásob firma potřebuje a naopak. Obrátku zásob je dobré sledovat v trendu. Rostoucí obrátka zásob může být důsledkem např. sezónní povahy

podnikání firmy či změny řízení skladu (navýšení skladových zásob vzhledem k novým požadavkům), ale zpravidla to odráží nárůst méně prodejných či znehodnocených zásob.¹²

V této podkapitole se autorka podrobněji zabývá problematikou a rozbořem obrátkovosti fixních zásob ve firmě SU.

Tabulka č. 8 - Obrátkovost fixních zásob v letech 2010 a 2011

OBRÁTKOVOST VE DNECH									
Rok	do 180 dní		do 270 dní		do 365 dní		nad 365 dní		Celkem
	Počet položek	Podíl v %	Počet položek	Podíl v %	Počet položek	Podíl v %	Počet položek	Podíl v %	
2010	84	29,89	35	12,45	42	14,94	113	40,21	281
2011	42	16,53	38	14,96	42	16,53	124	48,81	254

Zdroj: vlastní zpracování - obrátkovost fixních zásob, 2012

Poznámka: Procentuální podíl z celku ukazuje, ve které kategorii je největší počet položek, na které je potřeba se zaměřit.

Ve firmě se počet položek a jejich obrátkovost sleduje v časovém období půl roku. Z uvedené tabulky vyplývá, že nejvíce položek má obrátkovost nad 365 dní a to v rozmezí 113 - 124 položek. Toto rozmezí tvoří v roce 2010 40,21% a v roce 2011 48,81% z celkového počtu položek. Je tedy patrné, že tyto položky jsou špatně a nevhodně stanoveny. Jelikož váží nemalé množství peněžního kapitálů, je doporučeno zabývat se problematikou obrátkovosti fixních zásob v kratším časovém období.

¹² Doba obratu zásob. *Finanční analýza firmy* [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Likvidita/Doba-obratu-zasob.htm>

Autorka navrhuje vyhodnotit jednotlivě po samotných položkách obrátkovost fixních zásob čtvrtletně. Následně požadovat po gestorovi písemné vyjádření, co nejdříve přijmout toto opatření a další čtvrtletí opět stav zásob analyzovat a vyhodnotit. Dále je navrženo několik možností řešení tohoto problému dle počtu dní obrátek:

- a) Okamžitě snížit výši fixních zásob. Zbytek zásoby nechat klesnout na nově stanovenou výši.
- b) Pustit položku fixních zásob z rezervace zásob, tzn., že nadbytečné zásoby mohou spotřebovat jiné divize společnosti, tím se sníží zásoba a můžeme stanovit novou minimální výši těchto zásob.
- c) Odprodat položku fixních zásob. Pokud nedojde ve stanoveném období (rok) ke spotřebě a snížení položky, společnost nabídne nespotřebované zásoby k externímu odprodeji mimo společnosti.
- d) Poslední variantou, jak je možné snížit zásob je jejich sešrotování, které je na rozdíl od ostatních možností nákladovou položkou. Pokud není možné zásoby spotřebovat či odprodat, je možnost zásoby sešrotovat a tím dojde ke snížení jejich počtu.

Pokud se zaměříme na havarijní zásoby, potom tato výše uvedená navrhovaná řešení nebudou platit vzhledem k určení této zásoby. Proto bylo doporučeno provést také analýzu stavu položek čtvrtletně a přimět gestory k položkovému vyhodnocení v tomto časovém okamžiku. Tato analýza bude vyhodnocována na základě změn v provozovaných technologiích. Změny se mohou týkat modernizace technologie, úplné či částečné odstavení technologie na delší časové období apod.

V případě řízení režijních zásob autorka doporučuje také metodu obrátkovosti zásob, ale již s různě stanovenou výší obrátky po jednotlivých oborech. Jinou výši obrátky budou mít v tomto případě pohonné hmoty či spojovací materiál. Do sestavy obrátkovosti je navrženo doplnit doporučenou výši obrátky u jednotlivých oborů a v případě překročení zásoby se červeně u položky objeví vykřičník, který dává signál zásobovači položku doplnit na sklad.

Cílem těchto opatření je:

- Zamezit držení velkého množství materiálu na skladě a vázání mrtvého kapitálu.
- Lepší přehlednost v kratším časovém rozpětí a zvýšení tlaku na mechaniky sekcí v oblasti řízení zásob.

4.1.3 Nárůstová sjetina

Dalším nástrojem řízení zásob, který využívá společnost SU je tzv. nárůstová sjetina. Tato sjetina ukazuje rozdíl mezi nákupem položky, výdejem položky do spotřeby a konečným zůstatkem za určité období. V podstatě, zda stav vybrané položky klesá nebo narůstá.

Tabulka č. 9 - Znárodnění nárůstové sjetiny zásob za rok 2011

Artikl	Název	Poč. stav	Přijmy z NO	Spotřeba	Prodeje	Přesuny	Aktivace	Ostatní	Nárůst celkem	Konc. stav
42200042740000	sada ND na odvaděč kondenzátu UNA 27 h	30.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30.400,00
42200042825800	regulátor Thermovit, ND odvaděč Gestra BK 28	0,00	17.544,00	-8.772,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8.772,00	8.772,00
42200042825900	sítka nečistoty, ND odvaděč Gestra BK 28	0,00	408,00	-204,00	0,00	0,00	0,00	0,00	204,00	204,00
42200042826000	kroužek těsnící, ND Gestra BK 28	0,00	244,00	-122,00	0,00	0,00	0,00	0,00	122,00	122,00
42200055000000	klíčka náhradní, ND k ventilové soupravě VS 500 99 KL	595,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	595,06
42200055000100	sada náhradní odkalovacího potrubí k ventilové soupravě VS 500 99 OP	1.152,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.152,94
42200055500100	"U" manžeta, ND reg.ventil G 55 115 5100/400	0,00	320,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	320,00	320,00
42200055500200	kroužek stírací, ND reg.ventil G 55 115 5100/400	0,00	132,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	132,00	132,00
42200059000600	kroužek distanční, ND RV VFZ90BTC	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20
42200059001200	kroužek přítlačný, ND RV VFZ90BTC	0,40	0,00	-0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,20	0,20
42200059020100	spojka, ND RV VFZ90BTC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	48,00	0,00	48,00	48,00
42200070707200	manžeta, ND klapky W 120,GG 25	31.500,00	0,00	-31.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-31.500,00	0,00
42200071001100	manžeta XA, ND Isoria 10	0,00	18.405,00	-9.591,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8.814,00	8.814,00
42200071002000	manžeta XA, ND Isoria 10	2.089,00	5.970,00	-2.089,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.881,00	5.970,00
42200071005100	talíř s gumou, ND L 10 117 610	19.596,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19.596,00
42200071005200	rameno talíře klapky, ND L 10 117 610	2.844,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.844,00
42200075740100	manžeta, ND klapky Trival 205 VVVV	0,00	5.349,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.349,00	5.349,00
42200076640300	manžeta těsnící, ND 202-VPP1W Wafer	3.068,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.068,00
42200076701100	disk, ND klapky Isoria 10 T1 3t6k6 XA	0,00	11.661,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11.661,00	11.661,00
42200077503300	páka ovládací, ND uzav.klapky Wafer	480,00	0,00	-480,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-480,00	0,00

Zdroj: grafické zpracování sjetiny zásob z informačního systému SU

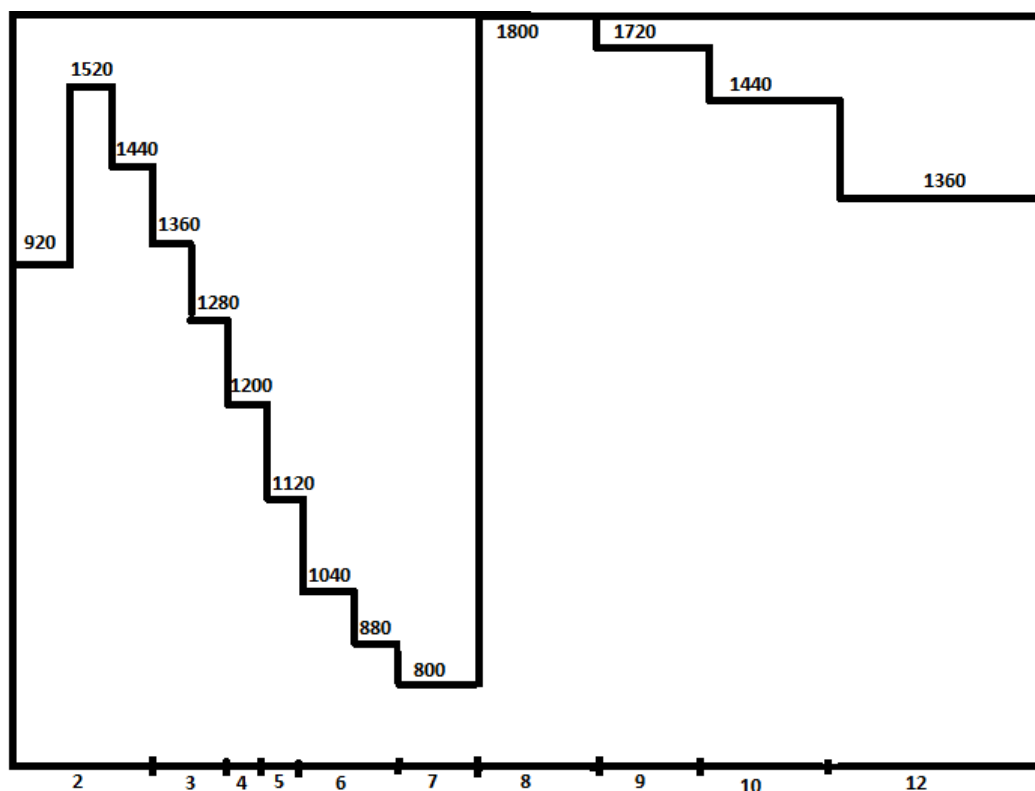
Nárůstovou sjetinou lze efektivně řídit nákup materiálu a náhradních dílů ve vztahu k určené spotřebě. Jasně ukazuje nadhodnocení určeného počtu potřebného materiálu či náhradních dílů k opravě. Nutí tedy žadatele (mechaniky sekce) k propracovanějšímu plánování nákupu na opravy, tzn. jasná specifikace opravy, přesné určení počtu kusů jednotlivých náhradních dílů a následně pak požadavek na nákup. V tomto případě by tedy

nemělo docházet ke zbytečnému nárůstu výše zásob vlivem nadhodnocení položek na nákup, které nebudou dále využity. Při pravidelném čtvrtletním vyhodnocení a písemném zdůvodnění jednotlivých položek od mechaniků autorka věří, že tento zvýšený tlak s sebou přinese úsporu ve výši zásob. V celkovém součtu u takto veliké společnosti se jedná o řádově miliony korun. Při nákupu úzce specializovaných náhradních dílů existuje vážné nebezpečí, že nakoupená položka navíc nebude mít ani v delším časovém úseku ve firmě uplatnění. Zároveň může být i problém takovou položku prodat. Proto autorka navrhuje tento postup, protože jím lze opravdu ušetřit.

4.1.4 Analýza hlavních ekonomických ukazatelů ve firmě

V následujících výpočtech se autorka zabývala položkou s názvem zdrž brzdová. Tato položka se využívá jako náhradní díl pro lokomotivy. Z poskytnutých interních dat bylo zjištěno, že stav na začátku roku ke dni 1. 1. 2011 byl 920 kusů a stav na konci roku ke dni 3. 12. 2011 byl 1360 kusů. Spotřeba dané položky je 1160 kusů za rok a je nákupem doplňována 800 kusy (resp. 1000 kusy).

Schéma č. 5 - Vývoj zásob náhradních dílů zdrž brzdová na skladě v roce 2011



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z těchto interních údajů firmy autorka spočítala ekonomické ukazatele dle výše uvedených vzorců.

Obratová zásoba	$Z_b = Q/2$	400 ks
Průměrná poptávka	800 / 52 týdnů za rok	22,3
Norma pojistné zásoby	$Z_p = 2 \text{ týdny} / 22,3$	45 ks
Očekávaná průměrná zásoba	$Z_c = 400 + 45$	445 ks
Rychlost obratu zásoby	$n_o = 1160 / 445$	2,6 krát za rok
Doba obratu zásoby	$t_o = 365 / 2,6$	140 dní

V tomto případě se jedná o náhradní díl, který je dodáván ve větších sériích a to v počtu mezi 800 až 1000 kusů. Děje se tak z toho důvodu, aby byla zajištěna jeho nižší cena. Při objednávání těchto náhradních dílů v malých či kusových sériích jejich cena neúměrně roste. V tomto případě je vypočtená doba obratu zásoby a průměrná doba v optimální výši.

4.2 Analýza hlavních problémů v nákupu

Oddělení nákupu ve firmě se zabývá nákupem materiálu náhradních dílů, obalových materiálů, spojovacího materiálu, měřících strojů, ložisek, výpočetní techniky, hutních materiálů atd.

Při analyzování činnosti nákupu autorka nezaznamenala žádné velké problémy. Oddělení nákupu ve firmě je velmi dobře propojené na jednotlivé úseky, které s nákupem souvisejí, jsou propojeny všechny sklady, je zde výborná komunikace mezi jednotlivými pracovníky a nejsou zde patrné žádné zásadní problémy. Firma SU je se systémem elektronického výběru dodavatelů ve srovnání s ostatními firmami v České republice opravdu na špičkové úrovni.

4.2.1 Způsob zasilání objednávek dodavateli

Problém, který na základě analýzy byl zjištěn, je způsob zasilání objednávek dodavateli. Vybrané firmě Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s. doposud zasílá objednávku ve vytisknuté podobě poštou. Administrativní pracovník je povinen tuto objednávku vytisknout třikrát. Tyto tři stejné objednávky se doručují na schválení a podpis vedoucími sekce. Poté je jeden výtisk archivován ve společnosti a ostatní dva výtisky se vloží do

poštovní obálky a odesílají poštou vybrané firmě. Za rok běžně firma pošle kolem 12 000 kusů objednávek, proto je patrné, že tento způsob doručení je pracný, zdoluhavý a poměrně nákladný. Další nevýhodou jsou dlouhé prodlevy mezi odesláním objednávky.

Stávající systém objednávek probíhá v několika dílčích krocích:

1. Referent vytvoří objednávku.
2. Elektronicky jí odešle k nadřízenému a kompetentnímu pracovníkovi na schválení.
3. Referent dostane potvrzenou objednávku zpět a provede její fyzický výtisk.
4. Výtisk objednávky doručí nadřízenému a kompetentnímu pracovníkovi k podpisu.
5. Referent zapíše objednávku do tzv. knihy odeslané pošty.
6. Po podpisu se objednávka vloží do poštovní obálky.
7. Obálka s objednávkou je následně dopravena do podatelny.
8. V podatelně se ručně vypisuje ke každé poště podací lístek.
9. Poté je obálka s objednávkou odeslána a opět se zaeviduje.

V rámci tohoto šetření bylo navrženo zasílat objednávky elektronicky. Tímto způsobem by se odstranily náklady na výtisk jednotlivých objednávek, náklady na nákup obálek a poštovních známek, dále by došlo k úspoře času administrativních pracovníků. Podpis příslušných vedoucích by probíhal elektronickou formou pomocí tzv. elektronického podpisu.

Navržený postup elektronického zasílání by autorka definovala těmito kroky:

1. Referent vytvoří elektronicky z požadavku objednávku.
2. Elektronicky odešle objednávku nadřízenému a kompetentnímu pracovníkovi ke schválení.
3. Pokud se jedná o objednávku do 100 tis. Kč, potom referent dostane objednávku schválenou zpět a je v systému připravena na odeslání spolu s elektronickým podpisem vedoucího sekce MTZ.

Pokud se jedná o objednávku nad 100 tis. Kč, čeká se na schválení této objednávky vedoucím sekce MTZ a na podpis ředitele firmy divize Služeb. Po podpisu ředitele je poslána zpět nadřízenému a kompetentnímu pracovníkovi na schválení a připojení

elektronického podpisu. Potom referent dostane objednávku schválenou zpět a je v systému připravena na odeslání.

4. Objednávka je zpět u referenta, je elektronicky podepsána a opouští podnik.

5 Výsledky analýz hlavních problémů firmy a návrh jejich zlepšení

Ve své bakalářské práci se autorka zaměřila na hlavní problém v řízení zásob, kde obrátkovost fixních zásob není vyhovující, není správně nastaven počet těchto položek na skladě, a tím je vázáno ve fixních zásobách nemalé množství kapitálu. Na základě rozboru bylo zjištěno, že kontrola výše položek je v časovém intervalu půl roku. Vedoucímu sekce MTZ autorka navrhla vyhodnotit jednotlivě po samotných položkách obrátkovost fixních zásob v kratším časovém období a to čtvrtletně. Následně bylo doporučeno několik variant řešení problému dle počtu dní obrátek, jako ihned snížit výši fixních zásob a zbytek zásob nechat klesnout na nově stanovenou výši, pustit položku fixních zásob z rezervace zásob. Pustit položku fixních zásob z rezervace zásob by znamenalo, že nadbytečné zásoby mohou spotřebovat jiné divize a tím se sníží zásoba a je možné stanovit novou minimální výši fixních zásob. Dále bylo navrženo odprodat položky fixních zásob. Pokud by nedošlo ke spotřebě, společnost by navrhla tyto zásoby k odprodeji mimo společnost. Pokud by nebyla využita žádná možnost doporučení, tak by poslední variantou snížení položek byla šrotace fixních zásob.

Při analýze havarijních zásob autorka došla k závěru, že výše uvedená navrhovaná řešení nebudou platit vzhledem k určení této zásoby. Z tohoto důvodu, bylo navrženo provádět kontrolu stavu položek čtvrtletně a přimět gestory k položkovému vyhodnocení v daném časovém okamžiku. Tato analýza bude vyhodnocena na základě změn v provozovaných technologiích jako např. modernizace technologií, úplné či částečné odstavení technologie na delší časové období apod.

V případě řízení režijních zásob autorka doporučila také metodu obrátkovosti zásob, ale již s různě stanovenou výši obrátky po jednotlivých oborech. Jinou výši obrátky budou mít v tomto případě pohonné hmoty či spojovací materiál. Do sestavy obrátkovosti bylo navrženo doplnit doporučenou výši obrátky u jednotlivých oborů a v případě překročení zásoby se červeně u položky objeví vykřičník, který dává signál zásobovači položku doplnit na sklad.

Cílem těchto navrhovaných opatření je:

- Zamezit držení velkého množství materiálu na skladě a vázání mrtvého kapitálu.
- Lepší přehlednost v kratším časovém rozpětí a zvýšení tlaku na mechaniky sekcí v oblasti řízení zásob.

Ve svém druhém šetření se autorka zaměřila na nákupní činnost podniku. Zde byly zjištěné nedostatky v odesílání objednávek dodavatelům a to takové, že objednávky jsou tištěny a posílány jednotlivě daným dodavatelům. Autorka navrhla možnost řešení odesílání objednávek elektronickým způsobem, kterým společnost docílí snížení nákladů na tisk a poštovní služby, úsporu času, snížení prodlev mezi odesláním objednávek a dále úsporu času administrativních pracovníků. Byl definován postup elektronického zasílání objednávek v několika krocích, tak, že referent vytvoří objednávku, pošle jí nadřízenému pracovníkovi ke schválení a podpisu, objednávka se poté vrátí zpátky referentovi a ten jí elektronicky odesílá vybraným dodavatelům.

Závěr

Firma Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s. je již stálicí na českém trhu ve svém oboru. Její význam v rámci Karlovarského kraje je v současnosti nezastupitelný. Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s. je dosud ekonomicky nejsilnějším podnikatelským subjektem v oblasti severozápadních Čech. Její rozvoj poukazuje na určité kvality, kterými dokáže uspokojit požadavky svých zákazníků. Je to dané i zvolenou nákupní a zásobovací strategií.

Jako v každém podniku se i tady postupem času vyvinuly možnosti zlepšování. Společnost si je vědoma, že nároky ve všech oblastech podnikání jsou v dnešním světě vysoké. Je to patrné z přijímání nových trendů, především v novince elektronického nákupu, konkrétně v elektronických výběrových řízeních na dodavatele, tj. e-aukcích. Společnost díky zavedenému elektronickému systému je schopna vybrat nejlevnější či nejvýhodnější dodavku materiálu. Naskýtá se jí možnost výběru z několika dodavatelů, které si posléze porovnává a hodnotí podle stanovených kritérií.

Autorka bakalářské práce se zaměřila na jednotlivé kroky nákupního procesu v elektronickém systému společnosti. Další část bakalářské práce je věnována oblasti řízení zásob a analýza obrátkovosti zásob. Na uvedenou teorii zásob jsou v práci aplikovány praktické příklady z interních dat podniku. Návrhy ke zlepšení uvedených problémů při nákupu a řízení zásob jsou podrobně uvedeny ve čtvrté kapitole a následně shrnuty v páté kapitole.

Seznam použité literatury

DANĚK, J., PLEVNÝ, M. *Výrobní a logistické systémy*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005. 212 s. ISBN 80-7043-416-3

HORÁKOVÁ, H., KUBÁT, J., *Řízení zásob*. 3. přepracované vydání Praha: Profess Consulting, 1998. ISBN 80-85235-55-2

KAPLAN, Milan. *Firemní nákup a e-aukce: jak šetřit čas a peníze*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-2002-9 (BROŽ.).

KAPLAN, Milan. *Jak levněji a lépe nakupovat: on-line výběrová řízení ve firemním nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 160 s. ISBN 80-247-1145-1.

KOPEK, Rudolf, Marie ČERNÁ a Denisa PLACHÁ. *Účetnictví podnikatelů pro distanční studium I*. Vyd. 1. V Plzni: Západočeská univerzita, 2009, 314 s. ISBN 978-80-7043-677-6.

PERROTIN, Roger. *Jak nakupovat se ziskem: příprava na jednání, vyvracení námitek, případové studie*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999, 177 s. ISBN 80-722-6253-X.

SYNEK, M. A KOL. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5

Elektronické zdroje:

Doba obratu zásob. *Finanční analýza firmy* [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Likvidita/Doba-obratu-zasob.htm>

Ekonomické a matematické vzorce. *Podniková ekonomika* [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.podnikova-ekonomika.cz/ekonomicke-a-matematicke-vzorce>

Profil společnosti. *Sokolovská uhelná* [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.suas.cz/page/show/slug/strucny-profil>

Organizační struktura. *Sokolovská Uhelná* [online]. 2010 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.suas.cz/page/show/slug/struktura>

Struktura společnosti. *Sokolovská uhelná* [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.suas.cz/page/show/slug/struktura>

Julda. *Dodací list* [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://www.julda.cz/2009/03/dodaci-list-vzor-tiskopis-formular-ke-stazeni-zdarma/>

Seznam tabulek, grafů a schémat

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Kniha požadavků

Tabulka č. 2. - Příklad vyhodnocení reverzní aukce v systému SU

Tabulka č. 3. - Příklad vyhodnocení normální poptávky v systému SU

Tabulka č. 4. - Příklad vyhodnocení poptávky rozdělené na více dodavatelů v systému SU

Tabulka č. 5 - Příklad vývoje elektronického nákupu v letech 2009 – 2011

Tabulka č. 6 - Analýza objednávek v roce 2011

Tabulka č. 7 - Rozbor zásob materiálu

Tabulka č. 8 - Obrátkovost fixních zásob v letech 2010 a 2011

Tabulka č. 9 - Znázornění nárůstové sjetiny zásob za rok 2011

Seznam grafů

Graf č. 1 - Analýza počtu objednávek a jejich finančního objemu v roce 2011

Graf č. 2 – Grafické znázornění stavu zásob

Graf č. 3 - Vývoj operativních zásob

Graf č. 4 - Grafické znázornění fixních zásob

Graf č. 5 - Grafické znázornění havarijních zásob

Seznam schémat

Schéma č. 1 - Organizační struktura podniku

Schéma č. 2 - Teoretický Paretův diagram vztahovaný na hodnotu nakupovaných produktů

Schéma č. 3 - Zpracování poptávky

Schéma č. 4 - Pohyb zásob a jejich charakteristiky

Schéma č. 5 - Vývoj zásob náhradních dílů zdrž brzdová na skladě v roce 2011

Seznam příloh

Příloha 1 – Vzor objednávky SU

Příloha 2 - Příjem z objednávky SU

Příloha č. 1

List č. 1

Vzor objednávky SU

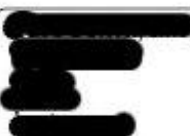


Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s., Staré náměstí 69, 356 01 Sokolov

(zápis do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Plzni v oddílu B ve vložce 980)

Objednávka - návrh KS

Číslo: 205-12-002186
Datum vystavení: 09.03.12
Platnost do: 23.03.12
Dodací lhůta: 16.03.12



DIČ: CZ00671096
IČ: 00671096

Bankovní spojení

ČSOB
Regionální pobočka pro korporátní klientelu Praha III
Číslo účtu: 17331033/0300

Fakturujte na adresu:

Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s.
Staré náměstí 69
356 01 Sokolov
DIČ: CZ699001005
IČ: 26346349

Vyřizuje referent: Pavlís Michal
Telefon: 352 46 5354
Fax: 352 46 5350
E-mail: pavlis3@suas.cz

Clo: 0,00
Dopravné: 0,00
Ostatní náklady: 0,00

Dopravní dispozice:

Sokolovská uhelná, právní nástupce, a. s.
sklad MTZ - příjem materiálu
PSC: 357 43 VŘESOVÁ, okres Sokolov
příjem zboží od 6:00 do 13:30 (v jiném čase po předchozí dohodě)
kontaktní osoba: p. Roubalová - tel.č. 352466372
GPS: 50°13'59.038"N, 12°41'44.985"E

PI Položka	Množství MJ	Cena / MJ
1 tyčka stabilizátoru	2,000 ks	900,00
Poznámka: p. Svoboda Mitsubishi L200 čtyřkolka, 2,5 TDi, r.v. 2008		
2 řemen klínový	1,000 ks	60,00
Poznámka: p. Svoboda Mitsubishi L200 čtyřkolka, 2,5 TDi, r.v. 2008		
3 filtr vzduchový	1,000 ks	212,00
Poznámka: p. Svoboda Mitsubishi L200 čtyřkolka, 2,5 TDi, r.v. 2008		
Celkem za položky		2 072,00
Celkem náklady		0,00
Celkem		2 072,00

Všeobecné podmínky

Příloha č. 2

List č. 1

Příjem z objednávky SU



Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s., Staré náměstí 69, 356 01 Sokolov

(zápis do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Plzni v oddílu B ve vložce 980)

Příjemka

Typ příjmu: Příjem z objednávky

Příjemka: **10012002082**
 Faktura: 8001201819
 Dodací list: 3/2012
 Sklad: **07**
 Datum účinnosti: 01.03.2012

Hofmeister s.r.o.
 Mezi Ploty 12
 317 01 PLZEŇ
 Česká republika

Přijal: Poláček Břetislav
 Datum příjmu: 02.03.12
 Zkontroval: Trojanovičová Vladimíra
 Datum kontroly: 05.03.12
 Vytiskl: Pavlis Michal
 Datum tisku: 26.3.2012

DIČ: CZ26319101
 IČ: 26319101

Dopravné: 0,00
 Clo: 0,00
 Náklady: 0,00
Celkem: 0,00

Objednávky:
 12000213

Artikl	Popis	Divize	Sekce	Aktivita	Středisko		
Košilka	ČSN	Jakost	Výkres	Rozměr	Požaduje		
	Množství	MJ	Cena/MJ	Celkem	Ostatní náklady	Odchylka	Celkem
41155336605412	pás pilový M 51 3660x27x0,9 z 3/4						
212001047		HSS-M51		3660x27x0,9mm z 3/4	Poláček Břetislav (33331)		
	7,000	ks	728,38	5 098,66	0,00	0,00	5 098,66
42160880150612	kartáč drátěný RBU 8015/6						
212001047		Pferd			Poláček Břetislav (33331)		
	2,000	ks	115,13	230,26	0,00	0,00	230,26
42110603008012	kotouč lamelový stopkový PF 6030/80						
212001047		Pferd			Poláček Břetislav (33331)		
	1,000	ks	64,91	64,91	0,00	0,00	64,91
42110602012012	kotouč lamelový stopkový PF 6020/A 120						
212001047		Pferd		A 120	Poláček Břetislav (33331)		
	7,000	ks	51,61	361,27	0,00	0,00	361,27
41132014080012	Čelist závitová(očko) M8 3210						
212001047	223210	HSS		M8mm	Poláček Břetislav (33331)		
	3,000	ks	135,80	407,40	0,00	0,00	407,40
41131010060112	závitník ruční M6 I 3010						
212001047	223010	HSS		M6-I	Poláček Břetislav (33331)		
	5,000	ks	78,85	394,25	0,00	0,00	394,25
41131010060212	závitník ruční M6 II 3010						
212001047	223010	HSS		M6-II	Poláček Břetislav (33331)		
	3,000	ks	78,85	236,55	0,00	0,00	236,55
41131010060312	ZAVITNIK RUCNI SAD.NOISO 2N						
212001047	223010			M63	Poláček Břetislav (33331)		
	5,000	ks	78,85	394,25	0,00	0,00	394,25
42160882103112	kartáč HBG 10 MES 0,30						
212001047		Pferd			Poláček Břetislav (33331)		
	10,000	ks	76,45	764,50	0,00	0,00	764,50

Příloha č. 2

List č. 2

Příjem z objednávky SU



Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s., Staré náměstí 69, 356 01 Sokolov

(zápis do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Plzni v oddílu B ve vložce 980)

Příjemka

Typ příjmu: Příjem z objednávky

Artikl Košílka	Popis ČSN	Množství MJ	Jakost Cena/MJ	Výkres Celkem	Rozměr Ostatní náklady	Divize	Sekce	Aktivita	Středisko
						Požaduje Odchylka			Celkem
4111210050012 212001047	Vrták středící tvar A pr.5mm 1110 221110	5,000 ks	114,93	tvar A 574,65	pr.5mm 0,00				Poláček Břetislav (33331)
									0,00 574,65
4111210031512 212001047	Vrták středící tvar A pr.3,15mm 1110 221110	10,000 ks	3,60	tvar A 36,00	pr.3.15mm 0,00				Poláček Břetislav (33331)
									0,00 36,00
4111221030012 212001047	Vrták s válcovou stopkou pr.3mm 1121 221121	20,000 ks	5,31	HSS 106,20	pr.3mm 0,00				Poláček Břetislav (33331)
									0,00 106,20
4111221040012 212001047	Vrták s válcovou stopkou pr.4mm 1121 221121	20,000 ks	7,65	HSS 153,00	pr.4mm 0,00				Poláček Břetislav (33331)
									0,00 153,00
4111221050012 212001047	Vrták s válcovou stopkou pr.5mm 1121 221121	10,000 ks	9,99	HSS 99,90	pr.5mm 0,00				Poláček Břetislav (33331)
									0,00 99,90
Celkem				8 921,80	0,00				0,00 8 921,80

Abstrakt

BABINSKÁ, V. Nákup a řízení zásob ve firmě Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2012.

Klíčová slova: nákup, proces nákupu, zásoby, řízení zásob

Bakalářská práce „Nákup a řízení zásob ve firmě Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s.“ se zabývá nákupem a řízením zásob v konkrétním podniku. Cílem je navrhnout možnosti řešení zjištěných nedostatků a problémů. V teoretické části práce jsou vymezeny základní pojmy a funkce. Následuje podrobný náhled do oblasti nákupu a řízení zásob. V praktické části je provedena analýza nákupu a řízení zásob ve firmě Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s. a konkretizována doporučení, která povedou ke snížení nákladů.

Abstract

BABINSKÁ, V. Purchasing and Inventory Management at Company Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of economics, University of West Bohemia, 2012.

Key words: purchase, buying process, inventory, stock management

The bachelor work titled „Purchasing and inventory management at company Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s.“ is concerned with analysis of purchase and inventory management in the concrete company. The aim is to propose possibilities of identified problems and deficiencies solving. In the theoretical part the basic concepts and functions are determined there followed by a detailed view into purchase and inventory management area. In the practical part there is analysis of purchase and inventory management in the company Sokolovská Uhelná, právní nástupce, a. s. Recommendations, that will lead to cost reduction and that will give support to company in its effort to strengthen market position are specified there.