

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Nákup jako součást výrobního procesu a vlivy na
ekonomiku podniku**

**Purchase as part of the production process and influences
on the economy of enterprise**

Klára Heřmanová

2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Klára HEŘMANOVÁ
Osobní číslo: K09B0376P
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Nákup jako součást výrobního procesu a vlivy na ekonomiku podniku
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

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

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- DRAHOTSKÝ, Ivo, ŘEZNÍČEK, Bohumil. *Logistika - procesy a jejich řízení*. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.
- NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli - nové perspektivy firemního nakupování*. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- TOMEK, Jan, HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha : Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

Vedoucí bakalářské práce:

Dr. Ing. Jiří Hofman

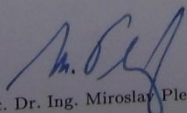
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce:

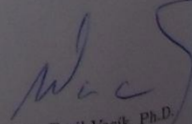
31. října 2012

Termín odevzdání bakalářské práce:

3. května 2013


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 31. října 2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Nákup jako součást výrobního procesu a vlivy na ekonomiku podniku“

Vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi za jeho ochotu a cenné rady, které mi velice pomohli při zpracovávání této bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat panu Ondřeji Kellnerovi, zaměstnanci útvaru nákup, Ing. Tomášovi Veitovi, manažeru útvaru nákup a Ing. Pavlu Pechovi, vedoucímu výrobního útvaru – energetika společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. za jejich ochotu a věnovaný čas při poskytování informací a materiálů potřebných k vypracování této bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Společnost Plzeňský Prazdroj, a. s.	8
1. 1 Profil společnosti.....	8
1. 1. 1 Základní údaje o společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.....	8
1. 2 Historie společnosti.....	8
1. 3 Přehled o společnosti.....	10
1. 3. 1 Hlavní předmět činnosti.....	10
1. 3. 2 Výrobky společnosti.....	10
1. 3. 3 Vize, poslání.....	11
1. 4 Odpovědná společnost.....	12
1. 5 Hospodaření společnosti.....	12
2 Výroba	15
2. 1 Členění výroby.....	16
2. 2 Výrobní proces.....	17
2. 2. 1 členění výrobních procesů.....	17
2. 3 Plánování výroby.....	19
2. 4 Řízení výroby.....	19
2. 4. 1 Některé z progresivních konceptů řízení výroby.....	20
2. 5 Role nákupu ve výrobě.....	22
3 Nákup	23
3. 1 Funkce a úkoly nákupu.....	23
3. 2 Nákupní proces.....	24
3. 2. 1 Stanovení potřeb.....	25
3. 2. 2 Výběrové řízení, řízení vztahu s dodavateli.....	27
3. 2. 3 Objednávka a odvolávka.....	32
3. 2. 4 Převzetí a kontrola.....	33
3. 2. 5 Hodnocení dodavatelů.....	34
3. 3 Řízení zásob.....	36
3. 3. 1 Zásoby.....	36
3. 3. 2 Řízení zásob.....	37
4 Analýza společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.	38
4. 1 Analýza ekonomické výkonnosti.....	38

4. 1. 1 Analýza rentability.....	38
4. 1. 2 Analýza likvidity.....	40
4. 1. 3 Analýza zadluženosti.....	41
4. 2 Analýza efektivity nákupu.....	41
4. 2. 1 Zásoby.....	42
4. 2. 2 E-aukce.....	43
4. 3 Analýza efektivity výroby.....	44
5 Hodnocení analýzy	46
5. 1 Hodnocení ekonomické výkonnosti.....	46
5. 2 Hodnocení efektivity výroby.....	46
5. 3 Hodnocení efektivity nákupu.....	47
5. 4 Návrhy opatření pro zvýšení efektivity.....	47
Závěr.....	48
Seznam zkratk.....	49
Seznam obrázků.....	50
Seznam tabulek.....	51
Zdroje.....	52
Seznam příloh.....	55

Úvod

Nákup je považován za jednu z nejdůležitějších podnikových funkcí a to právem. Zejména ve výrobních podnicích by měla být útvary nákupu věnována značná pozornost. Neboť efektivní výroba bude zajištěna pouze tehdy, pokud jsou zajištěny požadované vstupy do výroby. Tyto vstupy by měly být zajišťovány tak, aby byli ve správný čas, v požadovaném množství a kvalitě a za minimální náklady. Z toho vyplývá, že k nejdůležitějším činnostem útvary nákup patří zejména řízení vztahů s dodavateli. Jen vhodně zvolený, kvalitní a motivovaný dodavatel bude přesně plnit stanovené požadavky odběratele. Pozornost by měla být věnována také řízení zásob podniku. Útvar nákupu je povinen zajišťovat dostatečnou zásobu, avšak za minimální náklady. Tzn., že musí dbát na to, aby bylo zamezeno nepřiměřeně velkým zásobám, a zároveň nesmí dojít k jejich nedostatku. Celý nákupní proces se skládá z několika dílčích funkcí, ty se mohou u jednotlivých podniků lišit, ale jisté je, že ve výrobním podniku bude na nákupní proces bezprostředně navazovat proces výrobní.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na nákup a výrobu výrobního podniku a jejich specifika ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Práce je rozdělena na několik spolu souvisejících částí. První část práce je věnována bližšímu seznámení s touto společností, která se zabývá výrobou a distribucí alkoholických nápojů, převážně piva. Další kapitola je zaměřena na charakteristiku výroby a výrobního procesu, zbývá se zejména specifikám řízení ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Obdobným způsobem pojednává o nákupu a především nákupním procesu kapitola následující. Závěrečná část bakalářské práce je věnována analýze současného stavu ve společnosti, zaměřuje se na efektivitu nákupních a výrobních činností a součástí této kapitoly je i následné vyhodnocení zjištěných údajů.

Cílem práce je přiblížit nákupní a výrobní proces společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. a na základě zvolených ukazatelů zhodnotit efektivnost těchto činností a jejich vliv na ekonomiku podniku. Toho by mělo být dosaženo podrobným popisem jednotlivých fází nákupního procesu, charakteristikou řízení výroby ve společnosti a interpretací výsledků zvolených ukazatelů.

1 Společnost Plzeňský Prazdroj, a. s.

1. 1 Profil společnosti

Společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. byla zapsána do obchodního rejstříku dne 1. Května 1992 a její sídlo je v Plzni, U Prazdroje 7, PSČ: 304 97. Plzeňský Prazdroj je významným výrobcem a exportérem českého piva, které vaří ve čtyřech pivovarech: Plzeňský prazdroj a Gambrinus v Plzni, Radegast v Nošovicích a pivovar Velké Popovice ve středních Čechách. Pivovary Plzeňského Prazdroje dodržují nejvyšší environmentální standardy. Systém environmentálního managementu je zaveden v souladu s požadavky normy ISO 14001. Řízení kvality je dodržováno podle normy ISO 9001. Systém pro bezpečnost a nezávadnost potravin splňuje požadavky certifikace HACCP a základní pravidla bezpečnosti práce jsou nastavena normou OHASA 18001. Všechny činnosti výrobního provozu splňují požadavky legislativy EU. Plzeňský Prazdroj vyváží pivo do více než padesáti zemí po celém světě. Je členem SABMiller, která je jednou z největších pivovarnických společností s aktivitami na šesti kontinentech.

1. 1. 1 Základní údaje o společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. [14]

Firma:	Plzeňský Prazdroj, a. s.
Sídlo:	U Prazdroje 7, Plzeň 304 97
Právní forma:	Akciová společnost
Vznik:	1. 5. 1992
IČ:	45357366
Obchodní rejstřík:	Krajský soud v Plzni oddíl B, vložka 227
Jediný akcionář:	Pilsner Urquell Investment B. V.
Mateřská společnost:	SABMiller, plc.
Počet akcií:	2 000 000 ks na jméno v JH 1000 Kč

1. 2 Historie společnosti

Podnětem k postavení nového pivovaru v Plzni se stalo „Vyzvání právovárečných měšťanů ku vystavění vlastnické výroby“ z roku 1839, v němž se apelovalo na nutnost zlepšení kvality piva. Místo pro stavbu nového pivovaru bylo vybráno na tehdejší předměstí Bubeneč, které mělo dostatek pramenité vody a pískovcové podloží pro vybudování sklepů. Se stavbou se začalo 15. Zářím 1839 a 5. Října 1842 byl v novém pivovaru zahájen provoz uvařením první várky spodně kvašeného piva, tzv. světlého ležáku, který se stal známým po celém světě pod

jménem, Pilsner Urquell, a který dal název celému jednomu druhu piv PILSNER. Jelikož obliba světlého ležáku Pilsner Urquell rostla nejen po Čechách, dal Měšťanský pivovar zaregistrovat první značku „Pilsner Bier“ (Plzeňské pivo). Z názvu ale těžila i ostatní piva z Plzně, navíc generální úřad v Londýně ustanovil označení Pilsner Bier jako zvláštní druh piva bez ohledu na jeho původ. Proto v roce 1898 vznikla ochranná známka Plzeňský prazdroj – Pilsner Urquell. Mezi tím zahájil provoz také První plzeňský akciový pivovar, dnes známý jako Gambrinus a to 15. Října 1870. Zlomový byl rok 1913, kdy výstav plzeňského ležáku dosáhl magické hranice 1 milion hl. Pivovar se stal největším v Evropě a před začátkem 1. sv. války měl své obchodní zastoupení ve 34 zemích, ke kterým patřili i například USA či Egypt. Válka však rozvoj pivovaru překazila a ten musel svá zařízení odevzdat pro válečné účely.

V letech 1926-1933 převzaly Měšťanský pivovar a Gambrinus postupně menší plzeňské pivovary a nakonec oba v roce 1933 sfúzvaly do Plzeňských akciových pivovarů. Vznikl tak nejmohutnější koncern v republice a také jeden z nejsilnějších pivovarů ve střední Evropě, předobraz dnešního Plzeňského prazdroje.

V roce 1946 došlo ke znárodnění Měšťanského pivovaru i Gambrinusu a byl tak vytvořen jeden národní podnik Plzeňské pivovary.

1. května 1992, po privatizaci, byla vytvořena akciová společnost Plzeňské Pivovary, a. s. V tomto období byly vynakládány velké investice na technický rozvoj podniku. Byl zvýšen výstav a vývoz, došlo k rozvoji obchodní a distribuční sítě a začal být kladen důraz na marketing. V roce 1994 došlo k vytvoření akciové společnosti Plzeňský prazdroj a tento název nese společnost do dnes.

V roce 1999 se Plzeňský prazdroj, a. s. stal součástí společnosti South African Breweries plc., dnes SABMiller plc. a Pilsner Urquell je od té doby vlajkovou lodí jejího portfolia světových značek.

V roce 2002 došlo k další významné události v historii plzeňského pivovaru, neboť došlo k fúzi se společnostmi Pivovar RADEGAST, a. s. a Pivovar Velké Popovice, a. s. Tím vznikla jediná akciová společnost nesoucí název PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, a. s. [16]

V roce 2006 zrealizovala společnost historicky největší investici a to ve výši 1 mld. Kč. Pivovar instaloval deset nových cylindrokónických tanků o průměru 6 metrů, vysokých sedmnáct metrů, každý o objemu 2400 hektolitřů, čímž si zajistil dostatečnou kvasnou kapacitu pro pivo Pilsner Urquell. Součástí projektu byly rovněž investice do druhé scezovací

kádě a nové mladinové linky ve varně. Kapacita možné výroby piva Pilsner Urquell tím překročila hranici 2,7 milionu hektolitrů [8].

V roce 2009 došlo k dalšímu významnému historickému milníku. Od tohoto roku je pivovar oprávněn používat chráněné zeměpisné označení České pivo na příslušných výrobcích. Potvrdila to Státní zemědělská a potravinářská inspekce, která na žádost Plzeňského Prazdroje provedla důkladné audity a kontroly přímo v Plzni, Nošovicích a Velkých Popovicích.

V poslední době Prazdroj investuje do inovací a uvádí na trh řadu novinek [16].

1. 3 Přehled o společnosti

1. 3. 1 Hlavní předmět činnosti

- Pivovarnictví a sladovnictví
- Velkoobchod s pivem, potravinami, nápoji
- Zprostředkování obchodu s pivem, potravinami, nápoji
- Specializovaný maloobchod s pivem, vínem, alkoholickými a nealkoholickými nápoji
- Výroba potravinářských výrobků, potravních doplňků, přídatných a pomocných látek
- Provozování kulturních a kulturně-vzdělávacích zařízení-muzeum, výstavy, galerie
- Hostinská činnost [25]

Provoz ve třech městech: Plzeň, Nošovice, Velké Popovice

13 obchodních a distribučních center:

Plzeň, České Budějovice, Teplice, Karlovy Vary, Praha, Velké Popovice, Hradec Králové, Mnichovo Hradiště, Jihlava, Nošovice, Brno, Zlín, Olomouc

1. 3. 2 Výrobky společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. (přehled značek)

1) Pivovar Plzeňský prazdroj [17]

V tomto pivovaře se vaří piva čtyř značek:

- **Pilsner Urquell** – pivo, které bylo poprvé uvařeno 5. 10. 1842, je prémiovou exportní značkou pivovaru
- **Master** – toto pivo je vařeno ve třech variantách (polotmavý 13°, zlatý 15° a tmavý 18°). Pivo patří k pivním speciálům a světlo světa poprvé spatřilo v dubnu roku 2007.

- **Fénix** – Fénix je jednou z novinek pivovaru. Jedná se o svrchně kvašené pivo vyráběné z pšeničného sladu, pomerančové kůry a špetky koriandru. Novinka byla poprvé uvařena 29. 2. 2012.
- **Frisco** – ovocné pivo, které bylo poprvé představeno v roce 2004. Je nabízeno ve čtyřech variantách, kterými jsou: Frisco, Frisco dry, Frisco brusinka, Frisco černý rybíz

2) Pivovar Gambrinus [17]

Tento pivovar produkuje pivo značky gambrinus v několika variantách:

- **Gambrinus** – pivo této značky je nejprodávanější v ČR a vaří se v několika variantách: Original 10°, 11°Excelent, Premium a Gambrinus se sníženým obsahem cukru. Pivo bylo poprvé uvařeno 10. 12. 1870.
- **Gambrinus Limetka & Bezinka a Gambrinus řízný citron** – to jsou novinky pivovaru gambrinus. Ovocná piva s nižším obsahem alkoholu, která byla uvedena na trh na jaře roku 2012

3) Pivovar Velké Popovice [17]

V tomto pivovaře je vařeno pivo jediné značky a tou je **Velkopopovický kozel**. Toto pivo bylo poprvé uvařeno 15. 12. 1874 a je také vařeno v několika variantách: Světlý, 11°Medium, Premium a černý.

4) Pivovar Radegast [17]

Tento pivovar představuje své dvě značky:

Radegast – pivo je vařeno ve dvou variantách, originál a prémium. Pivo této značky bylo poprvé uvařeno 3. 12. 1970.

Birell – tuto značku nese nealkoholické pivo, které je vařeno také ve dvou variantách. Světlé a polotmavé pivo. Pivo bylo uvedeno na trh v květnu roku 1992.

1. 3. 3 Vize, poslání

Vize společnosti: Být nejobdivuhodnější pivovarnickou společností v České republice → nejlepší investice, nežádanější zaměstnavatel, nejvyhledávanější partner

Poslání společnosti: vlastnit a rozvíjet národní a mezinárodní značky, které budou první volbou zákazníka

1. 4 Odpovědná společnost

Za zmínku zcela jistě stojí činnosti společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s., kterými se snaží rozvíjet své podnikání správným směrem a být tak odpovědnou společností. K tomu patří efektivní nakládání s přírodními zdroji, podpora rozvoje regionů, ve kterých působí, poskytování přesných a vyvážených informací svým spotřebitelům.

Společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. si klade za cíl deset priorit:

1. Podpora odpovědné konzumace alkoholu
2. Spolupráce s dodavateli sdílejícími stejné hodnoty
3. Snižování spotřeby vody
4. Podpora rozvoje regionů
5. Snižování spotřeby energie a úrovně emisí
6. Přispívání ke snižování HIV/AIDS
7. Využívání recyklovatelného a vratného obalového materiálu
8. Respektování lidských práv
9. Směřování k provozu s nulovým odpadem
10. Transparentní komunikace a vykazování výsledků

Za rok 2012 investovala společnost 105,4 milionů do oblasti trvale udržitelného rozvoje. Z toho největší částka (90,3 mil.) byla investována do technologií, které jsou ohleduplnější k životnímu prostředí [18].

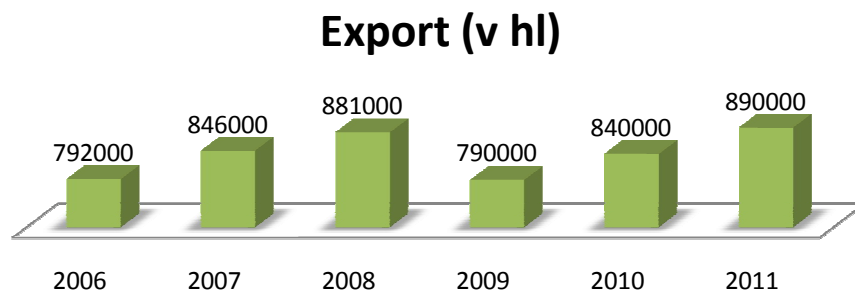
1. 5 Hospodaření společnosti

Společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. je od roku 1999 členem SABMiller, plc., což je druhá největší, světová, pivovarnická společnost. SABMiller, plc. má ve svém portfoliu více než 200 značek (např. Pilsner Urquell, Miller Genuine Draft, Grolsch, Peroni Nastro Azzuro), zaměstnává přes 70 000 lidí a působí ve více než 75 zemích na šesti kontinentech [21].

Společnost Plzeňský Prazdroj je jedničkou na českém trhu v oblasti pivovarnictví. Je také největším exportérem českého piva. Vyváží do více než padesáti zemí světa, k těm nejvýznamnějším patří Velká Británie, Švédsko, USA, Německo, Slovensko a Maďarsko. Vývoj exportu společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. můžete vidět na obr. č. 1. Jak je patrné, v roce 2009 došlo ke snížení exportu o 10,3 % oproti předešlému roku. K tomu došlo pravděpodobně v důsledku hospodářské krize. Od následujícího roku však dochází opět

k růstu a za rok 2011 zaznamenal Plzeňský Prazdroj nejvyšší export v celé své historii a to 890 000 hl [16].

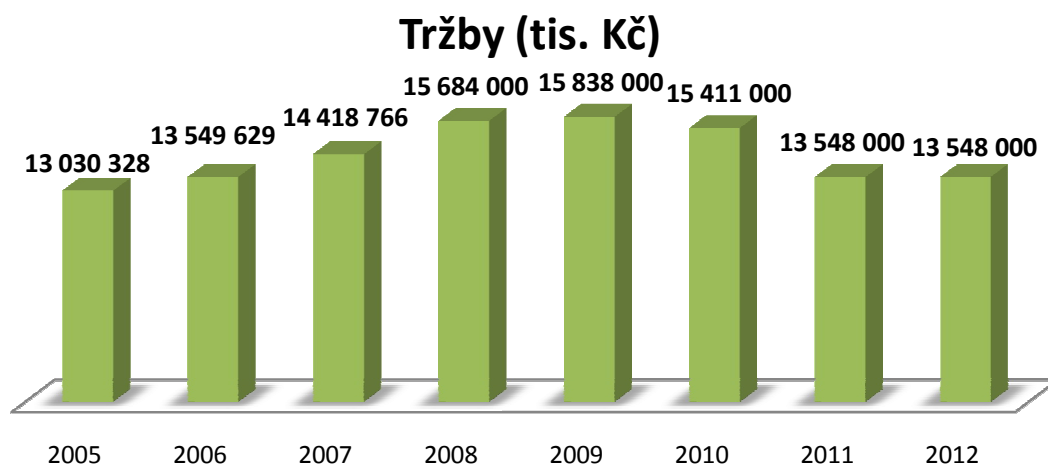
Obr. č. 1: Vývoj exportu společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle poskytnutých materiálů společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

Společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. se řídí fiskálním rokem od 1. 4. Do 31. 3. Výsledky hospodaření v následujících obr. č. 2 a č. 3 jsou uváděny vždy k 31. 3. daného roku. Výsledky hospodaření od 1. 4. 2010 do 31. 3. 2012 byly společností vykázány za období 24 měsíců.

Obr. č. 2: Vývoj celkových tržeb společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

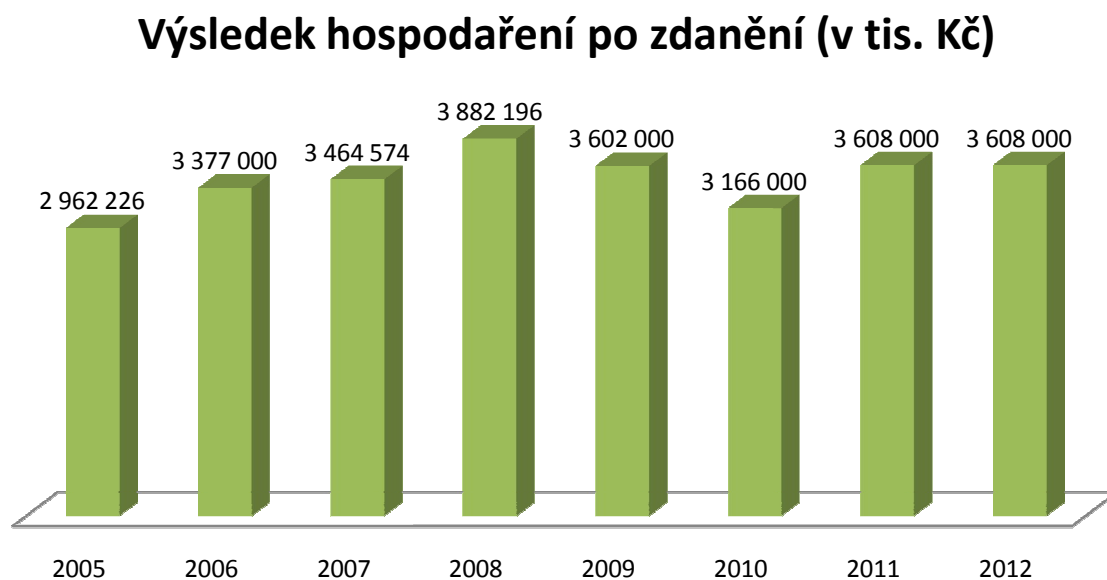


Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

Na obr. č. 2 můžete vidět vývoj tržeb za poslední 8 let. K 31. 3. 2009 dosáhly tržby společnosti téměř 16 miliard Kč, avšak v dalším roce došlo k poklesu, který je přisuzován ztíženým ekonomickým podmínkám díky hospodářské krizi. V nynější době se společnost začíná revitalizovat, a ač to z grafu není zcela patrné (kvůli vykázání výsledků za období 24 měsíců), dochází opět k mírnému nárůstu tržeb a výstavu společnosti. Zlepšování ekonomické situace společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. lépe zachycuje obr. č. 3, který je věnován vývoji hospodářského výsledku. Ačkoli se výsledky hospodaření v období krize snížili, společnost

tím nebyla nijak ohrožena. Plzeňský Prazdroj, a. s. je nadprůměrná a velice stabilní společnost.

Obr. č. 3: Vývoj výsledku hospodaření společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

2 Výroba

Výrobu můžeme charakterizovat jako transformaci výrobních faktorů na výrobky popřípadě služby. Výroba je teda transformační proces, ve kterém jsou dané vstupy (materiál, suroviny, atd.) přeměněny na požadované výstupy. Vstupy do výrobního procesu jsou výrobní faktory, jež jsou obvykle rozdělovány do 4 skupin [3]:

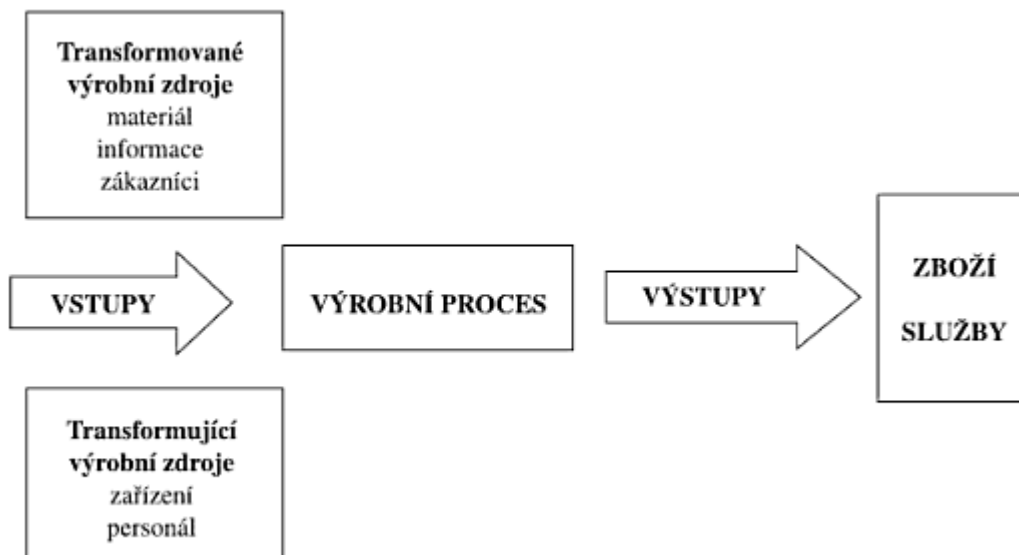
- Práce
- Půda
- Kapitál
- Informace

Tyto výrobní zdroje můžeme dle Keřkovského [3, str. 2] dále rozdělit podle jejich role ve výrobním procesu:

- Transformované výrobní zdroje – materiál, informace
- Transformující výrobní zdroje – zařízení, personál

Pozici transformovaných a transformujících výrobních zdrojů ve výrobním systému zobrazuje obr. č. 4.

Obr. č. 4: Transformované a transformující výrobní zdroje



Zdroj: Keřkovský, M. Valsa, O. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha: C. H. Beck, 2012, str. 3

2. 1 Členění výroby

Výrobu podniku můžeme dělit hned z několika hledisek.

Podle míry plynulosti [3]:

- Plynulá výroba – výroba probíhá nepřetržitě 24 hodin denně, 7 dní v týdnu
- Přerušovaná výroba – dochází k přerušení výroby podle pracovní doby

Podle míry plynulosti můžeme výrobu společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. charakterizovat jako plynulou, neboť proces kvašení piva probíhá v podstatě nepřetržitě a zastavit jej nelze.

Podle výrobního programu [7]:

- Základní výroba – odpovídá základnímu výrobnímu programu a sortimentu výroby. Výrobky základní výroby tvoří hlavní část výroby podniku. Do produktů základní výroby Plzeňského Prazdroje, a. s. můžeme tedy zařadit hotové pivo a jiné nápoje.
- Vedlejší výroba – její výrobky tvoří část nebo příslušenství výrobků hlavní výroby (polotovary, náhradní díly, atd.). Do této kategorie ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. patří především slad, který je vyroben jako surovina a dále zpracován ve výrobě.
- Doplňková výroba – za doplňkovou výrobu můžeme považovat např. využití odpadu základní nebo vedlejší výroby. Za Plzeňský Prazdroj, a. s. můžeme uvést jako příklad mláto, které je využíváno k získání energie.
- Přidružená výroba – svou povahou nepatří do výrobního programu příslušného výrobního oboru (např. dřevozpracující výroba ve strojírenství).

Podle charakteru technologie výrobních procesů [15]:

- Mechanická výroba
- Chemická výroba
- Biologická výroba
- Biochemická výroba
- Výroba energií

Veškerou výrobu, která probíhá ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. můžeme zařadit do kategorie biologická výroba, jelikož je uskutečňována prostřednictvím přírodních procesů.

Podle množství a počtu druhů vyráběných výrobků[11]:

- kusová výroba – charakteristická malým počtem vyráběných kusů, ale vyšším počtem druhů

- sériová výroba – výrobky se vyrábí v sériích, po dokončení jedné série se začne vyrábět série dalšího výrobku
- hromadná výroba – výroba jednoho druhu výrobku ve velkém množství

Z hlediska tohoto členění lze výrobu Plzeňského Prazdroje, a. s. charakterizovat jako hromadnou, neboť se vyrábí ve velkém množství menší rozsah variety produktů.

2. 2 Výrobní proces

Výrobní procesy můžeme členit z mnoha hledisek. Pro tuto práci byla zvolena následující hlediska členění, s jejichž pomocí bude nejlépe vystižen charakter výrobního procesu společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

2. 2. 1 Členění výrobních procesů

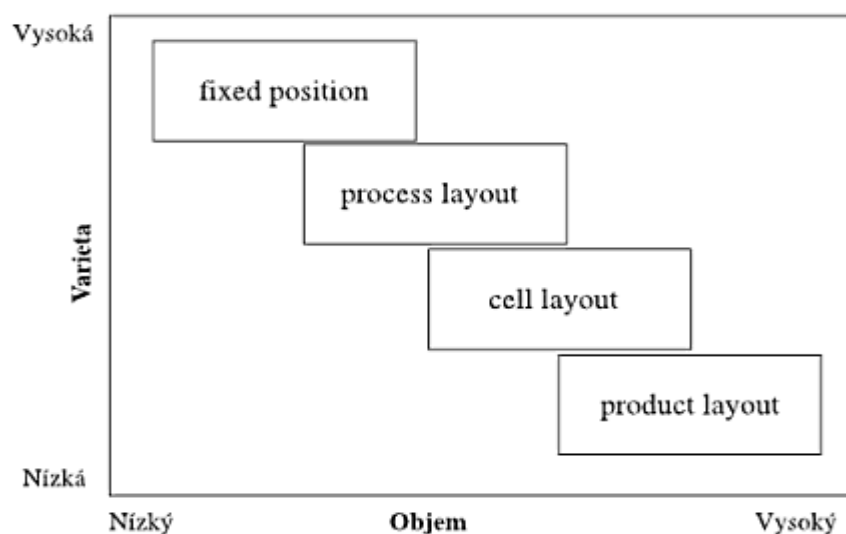
Členění z hlediska prostorového uspořádání

Při organizaci prostorového uspořádání výrobního procesu je hlavním kritériem materiálový tok výrobku. Na základě materiálového toku výrobku jsou pracoviště ve výrobním procesu uspořádána tak, aby nedocházelo k přerušování výrobního procesu, zbytečným prostojům apod.

Podle Keřkovského [3, str. 15] může mít uspořádání pracovišť ve výrobním procesu následující podoby:

- S pevnou pozicí výrobku (fixed position) – materiál či rozpracovaný výrobek nemění v průběhu výrobního procesu své místo, přemísťování jsou pracovníci či stroje apod.
- Technologické uspořádání pracovišť (process layout) – výroba je rozdělena do jednotlivých úseků, přičemž jsou tyto úseky tvořeny podobnými pracovišti (např. slévárna, frézárna atd.).
- Buňkové uspořádání (cell layout) – pracoviště jsou uspořádána do jednotlivých buněk tak, aby určité části výrobního procesu mohly být uskutečněny na jednom místě.
- Předmětné uspořádání (product layout) – pracoviště jsou seřazena účelově podle potřeb zpracování výrobku a s ohledem na jejich minimální přesuny

Obr. č. 5: Souvislosti uspořádání pracovišť, variety výrobků a objemu výroby



Zdroj: Keřkovský, M. Valsa, O. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Praha: C. H. Beck, 2012, str. 3

Prostorové uspořádání výrobního procesu společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. můžeme označit jako technologické uspořádání pracovišť. Jednotlivá pracoviště pak jsou: sladovna, varna, CKT (Cylindrokónické tanky), filtrovna, přetlačné tanky, stáčírna (ta je rozlišována podle druhu obalu tzn. KEG, lahve, plechovky, tanky apod.). Schéma výrobního procesu je vyobrazené v příloze č. 1.

Členění podle tzv. fází výroby [15]:

- Předzhotovující
- Zhotovující
- Dohotovující

Ve společnosti Plzeňský Prazdroj můžeme do předzhotovující fáze výroby zařadit výrobu sladu, do fáze zhotovující pak samotnou výrobu piva a do fáze dohotovující stáčení do jednotlivých obalů.

Podle způsobu, jímž vynakládaná práce přispívá k přetváření vstupních surovin a materiálů ve výrobek, bývají výrobní procesy děleny na [3]:

- Technologické procesy – v tomto případě se jedná o procesy, které jsou přímo spojené s výrobou produktu. Při implementaci na Plzeňský Prazdroj to bude např. rmutování, scezování, filtrování, kvašení apod.

- Netechnologické procesy – v případě netechnologických procesů mluvíme o procesech pomocných či obslužných. Všeobecně můžeme říci (tedy nejen pro společnost Plzeňský Prazdroj, a. s.), že příkladem těchto procesů může být doprava suroviny do výroby, údržba strojů, zajištění energií apod.

Členění podle složitosti výrobních procesů [15]:

- Jednoduché – výroba jednoduchých výrobků, často z jednoho druhu materiálu, který se dál opracovává
- Složité – složité výrobní procesy jsou charakterizovány tak, že pro výrobu jednoho výrobku je zapotřebí větší množství druhů materiálu. To je tedy případ i společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

2. 3 Plánování výroby

Plánování výroby zahrnuje:

- Plánování výrobního programu – plánování výrobního programu zahrnuje plánování druhové skladby a objemu výroby, který by měl být v daném období vyroben. Tyto údaje jsou většinou poskytovány oddělením marketingu na základě průzkumu trhu. Důležitým aspektem plánování výrobního programu je samozřejmě také plánování kvality výrobku. Musí být stanovena požadovaná úroveň jakosti.
- Plánování výrobního procesu – na základě výrobního programu víme co, kolik a v jaké kvalitě budeme vyrábět. Následuje tedy plánování toho, jakou použijeme technologii, jakým způsobem budeme vyrábět, z jakých surovin, materiálu apod. Důležitou součástí plánování výrobního procesu je stanovení výrobní dávky, sestavení lhůtového plánu a sestavení plánu výrobních kapacit.
- Plánování zajištění výrobních faktorů – jak budou zajištěny výrobní faktory, řeší útvar nákupu. Zde dochází k důležité komunikaci mezi útvarem nákupu a výrobou [7].

2. 4 Řízení výroby

Management výroby zahrnuje řízení celého výrobního procesu. To znamená nejen řízení oblastí a funkcí, které souvisí s transformací ve výrobním procesu, ale i řízení fyzického toku, který v rámci této transformace probíhá. Management výroby je stejně jako v jiných oblastech řízení rozdělen do tří úrovní [11].

- Strategické řízení výroby – strategickým řízením výroby se zabývá vrcholový management. Na této úrovni řízení je formulována výrobní strategie. Výrobní strategie navazuje na strategii podniku a vyjadřuje cíle řízení výroby, jejich priority a kritéria hodnocení.
- Taktické řízení výroby – taktickým řízením výroby se zabývá střední management. Na této úrovni se management zabývá střednědobým plánováním výroby v souladu s výrobní strategií. Jde o plánování na období do jednoho roku, např. plánování pracovní síly.
- Operativní řízení výroby – operativním řízením výroby se zabývá management nejnižší úrovně. Jde o krátkodobé plánování řízení (den, týden, měsíc). Cílem operativního řízení výroby je zajistit plánovaný průběh výroby při maximálním hospodárném využití zdrojů.

2. 4. 1 Některé z progresivních konceptů řízení výroby

MRP, MRP II, ERP

MRP – MRP je zkratka pro Material Requirement Planning, kterou můžeme přeložit jako plánování požadavku na materiál. Je to teda systém pro plánování výroby zaměřen především na řízení zásob materiálu. Potřeba materiálu je stanovena na základě výrobního plánu. Výrobní plán určí, kolik výrobků má být vyrobeno v daný časový interval, např. týden, a na základě toho je určeno i množství materiálu potřebného pro výrobu stanoveného počtu výrobků. Tím je docíleno snížení objemu zásob a tím i snížení nákladů na pořízení a udržování zásob. Nevýhodou tohoto systému je, že plán je uskutečňován na základě hrubého plánu výroby a nebere v úvahu skutečný průběh výroby a výrobního zdroje jako je strojový čas, lidská pracovní síla apod.

MRP II – celým názvem Manufacturing Resource Planning, tedy plánování výrobních zdrojů. MRP II je rozšířením systému MRP. Rozšíření spočívá v plánování i výrobních zdrojů. Tím je docíleno podrobnějšího plánu výroby a tudíž i přesněji stanovených požadavků na potřebu materiálu

ERP – je informační systém zajišťující zabezpečení výrobních procesů. ERP systémy se využívají i v logistice, distribuci, správě majetku apod. jako příklad ERP systému můžeme uvést například systémy Microsoft Business Solutions a SAP.

OPT – Optimized Production Technology

Tato zkratka označuje systém řízení úzkých míst. Tento systém byl vytvořen a zaveden v 80. letech, 20. Století v USA. Jeho princip je založen na identifikaci úzkých míst, jelikož ty mají

podstatný vliv na průběh výroby. Identifikace a optimální využití kritických oblastí vede k redukci průběžných dob a celkovému zvýšení průchodnosti výrobního systému.

Just in Time

Cíl metody Just in time ve výrobě je vyrábět přesně na čas. To znamená vyrábět výrobky v požadovaném množství a kvalitě v nejpozději přípustných časech tak, aby mohli být rovnou dodány odběrateli a tím bylo zamezeno ztrátám z nadměrné výroby, udržování zásob apod. Pro zavedení filozofie Just in time do podniku je nutné zapojení všech pracovníků a vysoká kvalita výroby.

Kanban

Jedná se o systém vybudovaný na principu Just in time v Japonsku. Systém funguje tak, že pokud pracovník jednoho pracoviště zjistí, že mu dochází zásoba daného materiálu, vystaví objednávkový kanban (japonský štítek) a zašle jej společně s prázdným kontejnerem na příslušné pracoviště, které tuto objednávku vyřídí a pošle požadovaný materiál v kontejneru zpět [3].

Jak již bylo zmíněno, Plzeňský Prazdroj, a. s. lze charakterizovat jako společnost zabývající se hromadnou výrobou. Výrobní plány jsou sestavovány na základě poptávky na trhu, ve většině případů na celý rok. Dále jsou blíže specifikovány výrobní plány na 13 týdnů dle aktuální situace na trhu a poptávky. Ty je pak možno dále upřesňovat, až na podrobné denní plány výroby. Plány obsahují přesné informace o potřebách pro výrobu, tedy specifikaci a množství výrobních faktorů potřebných k dodržení stanoveného výrobního plánu.

Na základě uvedeného můžeme říci, že řízení výroby se odvíjí od výrobního plánu, který specifikuje potřebné zdroje a to nejen materiál a suroviny, ale také energie, pracovní sílu apod. Koncept řízení výroby společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. tedy můžeme charakterizovat jako systém MRP II. Vzhledem ke specifičnosti výroby piva a jejího charakteru by implementace metody Just in time či Kanban nemohla být zcela efektivní. K zajištění plynulosti a bezpečnosti výrobních procesů je ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. využíván integrovaným software SAP

Cílem společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. je snižování nákladů, upevňování vedoucí pozice na trhu, zvyšování výše exportu. Z cílů výroby můžeme uvést především snižování výrobních nákladů, zvyšování úrovně environmentálního managementu, zajišťování vysoké úrovně

bezpečnosti práce a stálé zlepšování kvality vyráběných produktů. Těchto cílů společnost dosahuje skrze svou politiku řízení, do které můžeme zařadit následující principy:

- Uplatňování procesního řízení – dokumentace průběhů procesů, definice pravomocí a zodpovědností všech zúčastněných zaměstnanců
- Uplatňování principu neustálého zlepšování a posunu kvalitativních ukazatelů směrem nahoru
- Používání jasně definovaných výrobních standardů pro řízení výroby
- Snižování ztrát všeho druhu
- Dodržování zásad licenční výroby uvedené v politice licenční výroby
- Snižování odpadů a emisí
- Používání regenerovatelných a recyklovatelných materiálů
- Záruka kvality a její upřednostňování před kvantitou
- Vytváření důstojného, bezpečného, zdravého pracovního a životního prostředí pro zaměstnance společnosti
- Jako nástroj zlepšování používat interní audity, cíle a programy
- Kontrolovat kvalitu bezprostředně na každém jednotlivém úseku, nejen ve specializovaných útvech a k tomu určenými pracovníky: všichni zaměstnanci nesou vlastní odpovědnost za kvalitu a za prevenci výskytu neshod oproti stanoveným kvalitativním parametrům.

2. 5 Role nákupu ve výrobě

Nákup je neodmyslitelnou součástí plánování výroby, proto se jím také budeme zabývat v následující kapitole. Úkolem nákupu je totiž zajišťování veškerých výrobních faktorů, které jsou nezbytné pro výrobu a celý výrobní proces tzn. zajišťování nejen materiálu a surovin, ale také strojů, zařízení, energií, údržby apod. Spolupráce mezi těmito dvěma odděleními je více než potřebná a proto je i ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. naprostou samozřejmostí. Spolupráce spočívá v hodnocení kvality dodavatelů, hodnocení kvality samotných dodávek, stanovování nezbytného množství zásob (pojistné zásoby), stanovování velikosti a načasování dodávek zásob. Spolupráce těchto dvou oddělení probíhá také v procesu výběrového řízení. Ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. je podmínkou, že při výběrovém řízení na novou zakázku, týkající se výroby, musí být členem výběrové komise alespoň jeden zástupce za výrobu, který se bude podílet na rozhodování o kvalitě, ceně či podmínkách a způsobu dodání dané zakázky.

3 Nákup

Podle Lukszové [4, str. 4] můžeme celkový proces průmyslového podniku znázornit pomocí tří základních podnikových funkcí, kterými jsou nákup, výroba a prodej. Tyto podnikové funkce na sebe navzájem navazují, neboť výstup nákupu je vstupem pro výrobu a výstup výroby je pak vstupem pro prodej. Samotný nákup je považován za jednu z nejdůležitějších podnikových aktivit. Cílem nákupu je zajistit potřebné zdroje pro plynulý chod podnikových procesů.

Ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. má oddělení nákupu jasný úkol. Zaměstnanci tohoto oddělení dbají na to, aby byly zajištěny kvalitní zdroje pro krytí potřeb podniku. Tyto zdroje musí být zajištěny za minimálních nákladů, ale přesto v požadované kvalitě, množství a v daném čase.

3.1 Funkce a úkoly nákupu

Tomek a Hofman uvádějí následující funkce nákupu [9, str. 17]

- *„co nejpřesněji a včas zjišťovat budoucí předpokládané potřeby materiálu,*
- *systematicky zjišťovat a volit optimální zdroje pro uspokojování těchto potřeb,*
- *úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat vzniklé změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách,*
- *systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečovat jejich co nejefektivnější využití,*
- *pružně realizovat operativní zásahy v případě, že by bylo ohroženo uspokojení vnitropodnikových potřeb,*
- *zabezpečit odpovídající efektivní fungování materiálně technické základny nákupu, především skladového hospodářství, dopravy a ostatních logistických procesů při realizaci materiálových toků,*
- *vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu,*
- *systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj jak řídicích, tak hmotných procesů,*
- *zajisti aktivní servisní uskutečňování přípravy, výdeje a přísunu materiálu na místa spotřeby (jde např. o dělení, prvotní a povrchovou ochranu materiálu, jeho výrobní úpravu, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních jednotek, uskutečňování*

doplňkových dopravních a manipulačních služeb, poskytování materiálového poradenství apod.).“

3.2 Nákupní proces

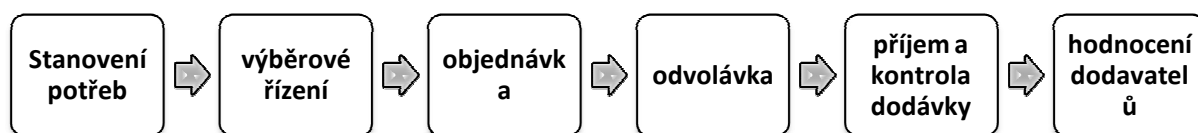
Nákupní proces můžeme definovat jako slet jednotlivých činností, které je třeba provést k uskutečnění nákupu. Za základní model nákupního procesu organizací je považován Model Robinsona a Farise, který představuje 8 následujících fází [4]:

- Fáze 1 – poznání problému
- Fáze 2 – definování požadavků
- Fáze 3 – specifikace produktu
- Fáze 4 – vyhledávání dodavatelů
- Fáze 5 – hodnocení dodavatelů
- Fáze 6 – výběr dodavatele
- Fáze 7 – vyřizování objednávek
- Fáze 8 – vyhodnocení nákupu

Nákupní proces společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. má šest následujících fází:

1. Stanovení potřeb
2. Výběrové řízení
3. Objednávka
4. Odvolávka
5. Příjem a kontrola dodávky
6. Hodnocení dodavatele

Obr. č. 6: Nákupní proces společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Strategie nákupu je vždy v souladu se strategií celé společnosti. Vytváří se pro střednědobý a dlouhodobý horizont. Vychází z kompletní analýzy stávajícího stavu nákupu a nákupních procesů a definuje oblasti pro zefektivnění nákupu. Soustředí se na slabá místa a hledá související úspory nebo zvýšení transparentnosti. Ve strategii nákupu je velká část věnování specifikám jednotlivých komodit.

3. 2. 1 Stanovení potřeb

„Východiskem pro úspěšný nákup je co nejpřesnější formulace požadavků na vstupy ve zvoleném plánovacím horizontu. Tyto potřeby by měly být promítnuty do plánu zásobování organizace, obsahujícího u každé položky zejména tyto údaje:

- *druh zboží, včetně kvality, balení apod.*
- *požadované množství*
- *termín, ve kterém je zboží požadováno“ [2, str. 27]*

Vstupními informacemi pro stanovení potřeb jsou např. objednávky, předpovědi poptávky, stav zásob, plán zásobování apod.

Plán zásobování má za hlavní cíl stanovit, kolik, kde, co a v jaké kvalitě nakoupit. Vstupními informacemi pro sestavení plánu zásobování jsou např. normy spotřeby, kusovníky, technologické předpisy, pracovní postupy, zásoba nedokončené výroby apod.

Zdrojem pro sestavení plánu zásobování je plán výroby. Pro to, aby byl plán výroby změněn na plán zásobování, jsou používány bilanční metody. Pro výpočet potřeby je využívána bilanční rovnice na obr. č. 6.

Obr. č. 7: Bilanční rovnice

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{nakupované} \\ \text{množství} \\ \text{položky} \\ \text{v plánovacím} \\ \text{období} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{plánovaná} \\ \text{spotřeba} \\ \text{položky} \\ \text{v plánovacím} \\ \text{období} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{plánovaná} \\ \text{zásoba} \\ \text{položky na} \\ \text{koneci} \\ \text{plánovacího} \\ \text{období} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{stav zásob} \\ \text{položky na} \\ \text{počátku} \\ \text{plánovacího} \\ \text{období} \\ \hline \end{array}$$

Zdroj: Gros, I. Grosová, S. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006, str. 30

Postup výpočtu plánované spotřeby se liší s ohledem na charakter nakupované položky. Rozlišují se dvě možnosti výpočtu:

1) Do první skupiny patří suroviny, paliva obaly, díly, komponenty apod., které mají stanovenou normu spotřeby nebo kusovník. U těchto položek lze plánovanou spotřebu určit pomocí metod přímého propočtu.

Obr. č. 8: Výpočet plánované spotřeby

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{plánovaná spotřeba} \\ \text{položky} \\ \text{v plánovacím období} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{norma spotřeby po-} \\ \text{ložky (kusovník)} \\ \text{na jednotku výrobku} \end{array}} \times \boxed{\begin{array}{c} \text{plánovaný objem} \\ \text{produkce výrobku,} \\ \text{na který je položka} \\ \text{spotřebovávána} \end{array}}$$

Zdroj: Gros, I. Grosová, S. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006, str. 30

2) Do druhé skupiny spadají položky, které se nedají řídit normami a kusovníky, a jejich spotřeba nezávisí na objemu výkonu. Jedná se o tzv. režijní položky. Plánovanou spotřebu těchto položek lze určit odborným odhadem nebo se u náročnějších položek využívá statistických metod. To mohou být např.:

- Metoda indexní redukce údajů o minulé spotřebě
- Metoda vyrovnání prostými klouzavými průměry
- Metoda nejmenších čtverců
- Metody vyrovnání exponenciální křivkou a další [2]

Společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. rozděluje své zásoby do 4 kategorií, které jsou pak dále členěny. Jsou to marketingové a reklamní předměty (kelímky, markýzy, sklenice, reklamní předměty apod.), general spend (všeobecná útrata, např. cestování, kancelářské potřeby, stravování, služby apod.), výčepní technika (chemie pro výčepní techniku, chladiče, lednice, hadice a pythony apod.) a výroba. Kategorie výroby je pro tuto práci nejpodstatnější, a proto se jí budeme věnovat podrobněji.

Do kategorie výroba spadá:

- Energie a voda
- Chemikálie a drogerie
- Obalový materiál
- Provozní látky
- Sanitace
- Stavební práce a nemovitosti
- Stroje a zařízení
- Suroviny
- Výrobní technologie
- Údržba

Potřeba je ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. určována na základě:

- Výrobního plánu
- Informací o spotřebě (kusovníky a normy spotřeby materiálu)
- Předpovědi poptávky atd.

3. 2. 2 Výběrové řízení, řízení vztahů s dodavateli

Působení produkce dodavatele na produkci odběratele definovala Lukoszová [4, str. 77] takto:

- „*determinuje kvalitu vstupní produkce,*
- *determinuje nákladovost, a tedy i cenovou úroveň výstupní produkce,*
- *determinuje aspekty dodávek zákazníkovi, tzn. ovlivňuje pohotovost dodávky – její rychlost, včasnost, flexibilitu, spolehlivost...“*

Je tedy zřejmé, že výběr dodavatele patří k základním úkolům nákupního oddělení. Volba nevhodného dodavatele může vést nejen ke ztrátě finanční, ale i ke ztrátě dobré pověsti a ztrátě pozice na trhu. Kvalita volby dodavatele má tedy značný vliv na výsledku hospodaření podniku.

K hledání dodavatelů mají podniky k dispozici nepřehledné množství zdrojů. K základním mohou patřit např.

- Databáze samotného podniku
- Osobní kontakty, doporučení jiných podniků
- Internet
- Výstavy, veletrhy
- Nabídky od dodavatelů atd.

3. 2. 1. 1 Poptávka

Po vyhledání možných dodavatelů je jim zaslána poptávka. Ta by měla obsahovat následující údaje:

- Označení poptávané položky (např. materiálu)
- Množství (celkové, případně dílčí dávky)
- Požadované vlastnosti
- Způsob požadovaného zpracování
- Očekávané záruky, služby, případně rozsah dodávek
- Požadavky na balení

- Dodací a platební podmínky, okamžik přechodu rizika, místo převzetí
- Očekávané rabaty, skonta aj. slevy
- Dodací lhůty [10]

3. 2. 1. 2 Nabídka a následné hodnocení dodavatelů

Na základě jednotlivých nabídek jsou dodavatelé hodnoceni. K hodnocení dodavatelů slouží celá řada kritérií. Za ty základní mohou být považovány:

- Náklady
- Spolehlivost dodávky, možnost regulace dodávek
- Úroveň kvality, trvalost v kvalitě, záruky
- Servis, místo plnění

Ke každému kritériu je přiřazena váha, která označuje jeho důležitost pro kupujícího. Dodavatel, který splňuje stanovená kritéria nejlépe je vybrán.

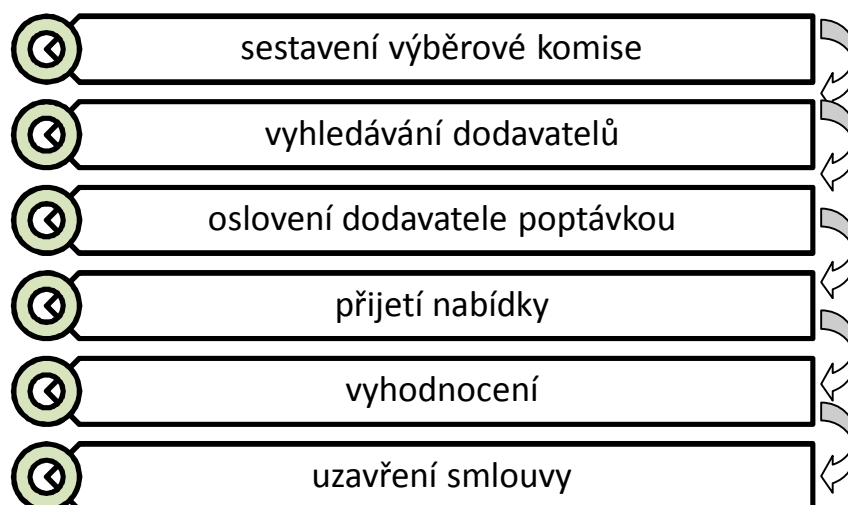
Tomek a Hofman [9, str. 179] upozorňují na to, že při nákupním rozhodování je užitečné rozlišit dodavatele do dvou skupin:

- 1. Dodavatelé velmi malí, pro něž i drobné zakázky jsou důležité. Jde např. o místní dodavatele, kteří úzkostlivě dbají o dobrou „místní pověst“. Proto bývají velmi spolehliví a pružní a obvykle s nimi bývá lepší jednání než s většími dodavateli.*
- 2. Větší dodavatelé, kteří jsou schopni dodat, často i pohotově, poměrně široký sortiment výrobků, ale někdy očekává větší aktivitu od kupujícího či ústupky v kvalitativních parametrech.*

3. 2. 1. 3 Výběrové řízení společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

Výběrová řízení jsou základním nástrojem nákupu společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. a slouží k zajištění efektivního a transparentního nákupu. Pouze tímto způsobem je možné zajistit objektivně nejvýhodnější podmínky (a to nejen cenové) pro společnost. Výběrovým řízením se rozumí činnost od zaslání poptávky vybraným dodavatelům, přes přijetí jejich nabídek až po vyhodnocení (viz obr. č. 9).

Obr. č. 9: výběrové řízení společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Při realizaci nákupu a během výběrového řízení (dále jen VŘ) musí být ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. bez výhrady dodrženy tyto principy:

- Výběrovým řízením prochází každý nákup nad 3 mil. Kč (nad 0,5 mil Kč zkráceným VŘ)
- Částka nákupu se posuzuje vcelku, s její výší se nemanipuluje
- Typ VŘ je předem stanoven a v průběhu VŘ resp. soutěžního kola se nemění
- Předmět nákupu a kritéria pro vítěznou nabídku jsou předem stanoveny a v průběhu VŘ resp. soutěžního kola se nemění
- Žádného z uchazečů VŘ není dovoleno jakkoli zvýhodňovat na úkor jiného uchazeče
- Žádný uchazeč VŘ nesmí usilovat neférovým způsobem o zvýhodnění na úkor ostatních potenciálních dodavatelů
- Každé VŘ musí být zaregistrováno v registru
- U opakovaných nákupů je VŘ prováděno minimálně jedenkrát za rok

Sestavení výběrové komise

Výběrová komise je sestavována vždy před zahájením VŘ. Skládá se z jednoho předsedy výběrové komise a šesti členů výběrové komise. Členové komise jsou nejen z oddělení nákupu. Dbá se na to, aby členové komise byli vybráni podle toho, jaký vztah mají k nakupované položce. Např. při volbě dodavatele chmele musí být členem výběrové komise kompetentní pracovník z oddělení výroby.

TCO kalkulace

Na začátku VŘ se také sestavuje TCO kalkulace (Total Cost of ownership). Pomocí TCO kalkulace jsou náklady na nákup rozvrženy do jednotlivých kategorií, na které se může nahlížet jako na samostatnou komoditu, kterou lze pořídit od jiného dodavatele.

Příklad TCO kalkulace lze uvést na nákupu obalového materiálu – lahví. Pomocí kalkulace rozdělíme náklady do čtyř komodit:

1. Vývoj
 - Navržení vzhledu lahve
 - Počítá se jako náklady na kus, tedy celá částka vynaložená na vývoj vzhledu dělena počtem lahví, které budou v takovém vzhledu vyrobeny.
2. Forma na lahve
 - Jedna forma může být použita k výrobě přibližně 25 000 Ks lahví. Náklady na kus jsou tedy rovny podílu celkových nákladů na výrobu jedné formy a 25 000.
3. Výroba
 - Energie
 - Písek
 - Chemikálie
4. Doprava

Na každou z těchto komodit je možno vypsát nové VŘ, aby byl zajištěn nejefektivnější nákup. V extrémním případě je tedy možno, že každou komoditu zvlášť bude zajišťovat jiný dodavatel, pokud to tak bude pro společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. nejvýhodnější.

Vyhledávání dodavatelů

V této fázi nákupního procesu jsou shromažďováni potenciální dodavatelé, kteří budou osloveni poptávkou. Kontakt na tyto potenciální dodavatele shromažďuje společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. různě. K užívaným způsobům patří např.:

- Nabídky přímo od dodavatelů
- Databáze dodavatelů vedené společností
- Internetové databáze
- Doporučení od spřátelených společností (např. Stock Plzeň-Božkov, Bohemia Sekt)

Poptávka

Vybraným dodavatelům je zaslána poptávka, jejíž součástí je také dotazník (viz příloha č. 2). Tento dotazník musí potenciální dodavatel vyplnit a zaslat zpět společně se svou nabídkou. Obsahem dotazníku jsou základní údaje o dodavateli, finanční obrat za 3 poslední po sobě jdoucí období a doklady prokazující způsobilost uchazeče. Informace jsou ověřovány a na jejich základě jsou vybráni vhodní kandidáti do užšího výběrového řízení. Zpravidla jsou k užšímu výběru zvoleni tři dodavatelé.

Přijetí nabídek a následné vyhodnocení

K hodnocení dodavatelů se ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. využívají tzv. matice kritérií (viz příloha č. 3). Pro každé VŘ je sestavována nová matice kritérií. Tato matice obsahuje jednotlivá kritéria, která jsou pro dané VŘ důležitá a jejich váhy udané v %. Jednotliví dodavatelé jsou ohodnoceni známkami 1 – 3, dle plnění jednotlivých kritérií. Na základě těchto údajů je vyhodnocen nejvhodnější dodavatel.

K hlavním kritériím společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. patří:

- Cenové podmínky
- Úroveň kvality
- Záruka, servis
- Spolehlivost dodávky
- Přístup dodavatele

Váha kritérií pro hodnocení dodavatelů jsou velmi specifická. Někdy může mít cena váhu 40 %, někdy naopak 100 %. Toto záleží na specifikaci dané položky. Např. při nákupu louhu je jediným kritériem cena, neboť kvalita louhu je jasně daná normami.

Právě u případů, kdy je kritériem pouze cena, využívá společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. softwarový systém Pro.e.biz. Pro.e.biz je tzv. internetová aukce. Jedná se o softwarový systém k realizaci on-line výběrových řízení v marketingu dodavatelských vztahů. Nákupce, či jiná pověřená osoba („správce“), zadá dodavatele, které chce pozvat do aukce. Systém sám vyhotoví pozvánku a ta je odeslána dodavatelům. Ti už se pak sami předhánějí v lepší cenové nabídce, aby zakázku získali. Tímto je ušetřeno velmi mnoho času, který je možno věnovat jiným efektivním činnostem.

Motivování dodavatelů

Společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. si je vědoma důležitosti motivace dodavatelů. Neboť motivovaný dodavatel dodává včas a v požadované kvalitě a je ochoten vyhovět i specifitějším požadavkům odběratele.

Nástroje motivace dodavatelů společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.:

1. Včasné placení závazků – společnost vždy platí své závazky ve stanovených termínech. Tím se stává pro dodavatele velice žádaným odběratele. Placení v termínech je totiž v dnešní době poměrně vzácnost.
2. Odměňování dodavatelů – dodavatel je zapláceno více, než bylo stanoveno, pokud svou práci odvede dle představ společnosti. Toto odměňování je využíváno např. při najímání cateringové firmy k zajištění občerstvení na významných akcích společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Pokud bude catering zajištěn kvalitně a nenastanou komplikace, bude dodavatel zaplácena sjednaná částka + 3 % bonus.
3. Obnovování VŘ – výběrové řízení je u opakovaných nákupů obnovováno min. jedenkrát do roka. Není to jen proto, aby společnost mohla získat lepší podmínky pro nákup, ale také proto, aby byly otevřeny možnosti pro širší spektrum dodavatelů.

Uzavření smlouvy

Pokud je vybrán a schválen dodavatel a předpokládá se, že objem plnění bude vyšší než 0,5 mil. CZK za fiskální rok, je povinnost uzavřít s tímto dodavatelem smlouvu. Smlouvy jsou u 90 % případů uzavírány na dobu 3 roky. Tato smlouva je vytvořena prostřednictvím systému CDMS^x, který zajistí, že bude smlouva schválena relevantními pracovníky vč. Daňových pracovníků a právníků, a především bude uložena na jenom místě, jak elektronicky, tak fyzicky (centrální archiv).

3. 2. 3 Objednávka a odvolávka

Objednávka je dokument, který by měl obsahovat následující náležitosti:

- Předmět objednávky
- Objednané množství a cena
- Označení odběratele a dodavatele
- Popis nebo číselné označení předmětu objednávky
- Termín a místo dodání
- Způsob dodání

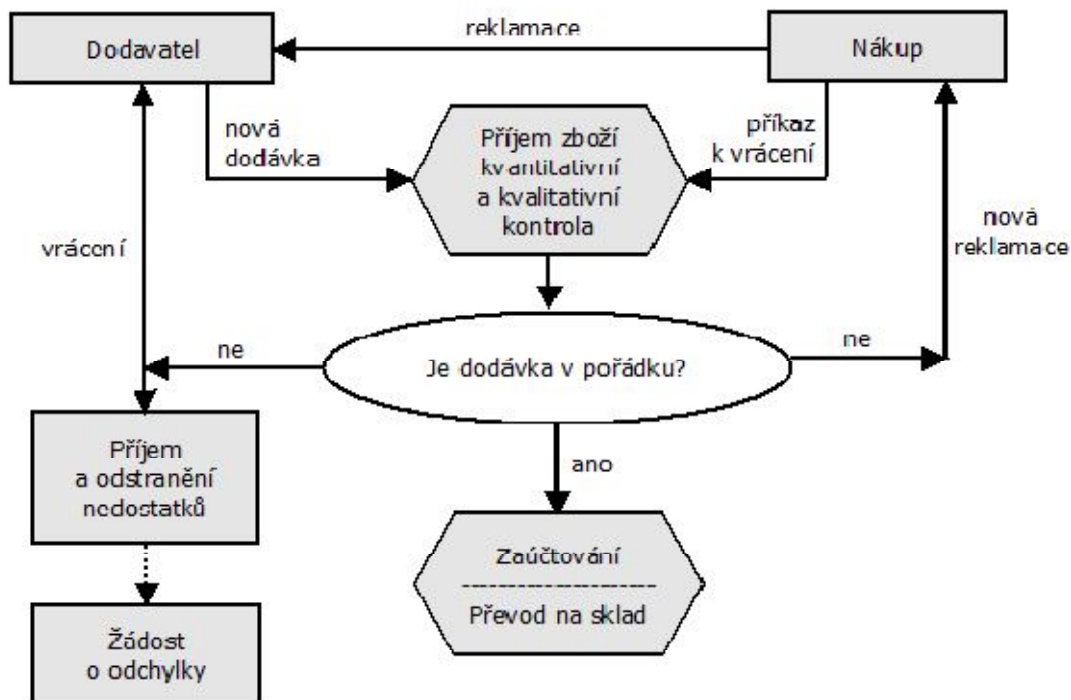
- Datum splatnosti atd.

Ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. funguje objednávání u dodavatele na principu objednávka – odvolávka. Objednávka je zaslána na objem materiálu, který bude potřeba dle výrobního plánu např. i na celý rok. Na základě této objednávky dodavatel vyrábí, ale materiál není hned všechn zaslán do společnosti odběratele. Společnost Plzeňský Prazdroj pak pomocí odvolávek doobjednává jen specifické množství z celkové objednávky, které je potřeba do výroby přibližně např. na 3 týdny (časové rozmezí se může lišit). Dodavatel musí být schopen na základě odvolávky dodat materiál do jednoho týdne. Tím je šetřen čas i náklady na skladování.

3. 2. 4 Převzetí a kontrola

Při převzetí dodávky je nutná její kontrola. Ta by měla být jak kvantitativní, tak i kvalitativní. Výsledkem je buď určení místa dalšího vnitropodnikového pohybu, nebo reklamace dodávky. Jak probíhá tok informací v případě reklamace, můžeme vidět na vývojovém diagramu na obr. č. 9.

Obr. č. 10 Řízení reklamace



Zdroj: Tomek, G. Vávrová, V. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 292

Ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. probíhá příjem dodávek obdobně. Dodávka je kontrolována na základě dodacího listu. Pracovník příjmu zkontroluje, zdali množství

odpovídá údajům v dodacím listu a následně provede vizuální kontrolu, jejímž úkolem je odhalit zjevné nedostatky (např. deformace obalu, poškození obalu apod.). Poté jsou dokumenty předány příslušnému nákupci, který kontroluje, zdali údaje v dodacím listu souhlasí s objednávkou.

Pokud je příjemce dodávky nespokojen s kvalitou, nebo dalšími faktory dodávky, a to buď bezprostředně po dodání, nebo v záruční době, musí se tato skutečnost vždy řešit prostřednictvím registru neshod, který zajistí efektivní vyřízení reklamace.

3. 2. 5 Hodnocení výkonnosti dodavatelů

„Výkonnost dodavatelů je jejich schopnost plnit požadavky na dodávky specifikované ve smlouvě o dodávkách, uzavřené mezi odběratelem a dodavatelem.“ [5, str. 185]

Význam hodnocení výkonnosti dodavatelů můžeme vidět v mnoha aspektech.

- Odběratel by si měl uvědomit, že jeho výkonnost je závislá na výkonnosti dodavatele. (Pokud se dodavatel opozdí s dodávkou, může tak být pozastavena výroba odběratele.)
- Výsledky hodnocení výkonnosti dodavatele mohou být podkladem při výběru dodavatele na novou zakázku.
- Výsledky z opakovaného hodnocení výkonnosti nám řeknou, kterých dodavatelů je třeba si vážit a udržet si je.
- Opakování hodnocení výkonnosti dodavatelů také může eliminovat riziko, že se odběratel unáhle při náhodném selhání dodavatele. (Např. dodavatel náhle vyhoří sklad a on se tak opozdí s dodávkou, ale jelikož na základě dřívějšího hodnocení víme, že se jedná o doposud velmi spolehlivého dodavatele, hned ho nezavrhujeme.)

Důvodu pro hodnocení výkonnosti dodavatelů existuje mnoho, a proto je hodnocení dodavatelů důležitou činností nákupního oddělení [5].

Základem pro hodnocení výkonnosti dodavatelů je stanovit základní prvky, dle kterých budou hodnocení prováděna. Podle Nenadála [5] lze identifikovat tři základní prvky hodnocení výkonnosti dodavatelů:

- Jakost dodávek
- Termíny dodávek
- Náklady spojené s dodávkami

Tyto prvky jsou stanoveny jako základní, je však zcela na odběrateli, jaká kritéria pro hodnocení výkonnosti dodavatele si stanoví.

Obr. č. 11: Základní prvky hodnocení výkonnosti dodavatelů



Zdroj: Nenadál, J. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006, str. 189

Výkonnost dodavatelů je ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. hodnocena z více pohledů:

1. Prvním hlediskem je samotná dodávka. Zde se formou reportů hodnotí kvalita a dodržení termínu dodání
2. Druhým hlediskem je tzv. Supplier audits. Hodnocení probíhá tak, že je k dodavateli vyslán zástupce společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Cílem tohoto hodnocení je zjistit, zdali dodavatel sdílí stejné hodnoty jako společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. Kritérii pro hodnocení jsou tzv. principy zodpovědného dodavatele:
 - Správa a řízení společnosti založené na otevřeném a transparentním jednání
 - Zdravé a bezpečné pracovní podmínky
 - Zákaz nucené, nedobrovolné dětské práce
 - Mzdy v souladu s právními předpisy
 - Dodržování rovnosti šancí bez ohledu na pohlaví, původ, sexuální orientaci či náboženské a politické přesvědčení
 - Právo sdružovat se v odborových organizacích
 - Ochrana životního prostředí
3. Třetím hlediskem je finanční audit dodavatele. Zde jsou zjišťována fakta o finanční způsobilosti dodavatele. Tedy zda dodavatel není v insolventci, zda nejsou na dodavateli uvaleny exekuce, zda nemá dodavatel závazky vůči státu (nezaplacené daně), zda dodavateli nebyl zastaven majetek.

Společnost Plzeňský Prazdroj si také vede tzv. RISK registr TOP 150 SUPPLIERS. Jedná se o seznam klíčových dodavatelů, které je třeba sledovat, protože náhlá ztráta takového dodavatele by znamenala značné narušení plynulého chodu společnosti. U těchto dodavatelů je tedy sledován také počet zákazníků, růst na trhu, hospodářské výsledky apod.

3. 3 Řízení zásob

3. 3. 1 Zásoby

Zásoby představují nedílnou součást každého podniku. Pod pojmem výrobní zásoby rozumíme např. materiál, suroviny, komponenty, polotovary, obaly, náhradní díly, nářadí apod. obecně řečeno vše, co nějakým způsobem prochází výrobním procesem podniku. Jejich funkcí je řešení nesouladu mezi výrobou a spotřebou a krytí nepředvídatelných výkyvů, čímž zajišťují plynulý chod výrobního procesu. Zároveň však váží kapitál a jejich skladování a udržování stojí podniky nemalé peníze.

Podle Lukoszové [4, str. 65] členíme zásoby z hlediska jejich funkčnosti:

Zásoba běžná (obratová) – část zásob, která kryje předpokládané potřeby v období mezi dvěma dodávkami.

Zásoba pojistná – je tvořena za účelem krytí odchylek od předpokládané potřeby. Např. opožděn dodávka, vyšší spotřeba apod.

Technická zásoba (technologická) – ta část zásoby, která kryje potřeby při nezbytných technologických úpravách materiálu. Tvoří se tam kde je třeba materiál před výdejem do spotřeby ještě upravit.

Sezónní zásoba – je tvořena při předpokládané vyšší spotřebě v období, kdy je po výrobcích vyšší poptávka. Např. na jaře vyšší poptávka po sekačkách na trávu než po zbytek roku.

Zásoby ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. hrají samozřejmě velikou roli. Při jejich pořizování se vychází výhradně z výrobního plánu na dané období.

Zásoby jsou členěny primárně dle kategorie:

- Brewing materials
- Packaging material
- Clearing and sanitation
- Utilities
- Others

Každá kategorie má jasně definovaný plán spotřeby, který je definován na základě plánu výroby (tj. Víme, kolik je potřeba lahví, plechovek apod. Dle plánu výroby).

3. 3. 2 Řízení zásob

Řízení zásob je nezbytnou činností útvaru nákupu v podniku, lze říci, že tou nejdůležitější. Úkolem je zajištění zásob podniku, výrobních i nevýrobních, stanovení optimální výše zásob tak, aby náklady na jejich udržování byly minimální a zároveň nehrozil nedostatek zásob, stanovení pojistné zásoby a optimální výše dodávky.

V případě společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. se jedná o podnik, kde je výroba víceméně konstantní. Sestavuje se přesný výrobní plán podle poptávky na trhu a podle tohoto plánu jsou řízeny zásoby. Každá položka zásob má přesně definovanou dodací lhůtu od objednání, dodací lhůtu od odvolání, minimální (pojistnou) zásobu, minimální výrobní dávku apod. na základě těchto parametrů jsou jednotlivé položky děleny podle metody ABC od rychloobrátkových položek s detailním plánem až po jednorázové nákupy.

Jak už bylo výše zmíněno, společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. řídí své objednávky na systému objednávka – odvolávka. Na základě výrobního plánu je určena celková potřeba na určité období (měsíc, čtvrtletí, rok). Tato potřeba je pak formou objednávky sdělena dodavateli. Jedná se o závaznou objednávku, kterou je dodavatel informován o velikosti potřeby na celé stanovené období. Pak jsou v průběhu tohoto období realizovány tzv. odvolávky dle aktuální potřeby. To znamená, že dodavatel není povinen vyrobit celou objednávku naráz, ale obdrží plán toho, kolik a přibližně kdy bude co potřeba a je povinen stanovené množství v určený termín zajistit. Díky tomuto systému jsou zkracovány dodací lhůty a snižovány výše zásob. Zároveň systém umožňuje pružně reagovat na výkyvy spotřeby ve výrobě. Pro kvalitní fungování tohoto systému je však potřeba podrobné a co nejpřesnější plánování potřeby na základě výrobního plánu.

Příklad plánu potřeby lahví na fiskální rok 2014 a na to navazující plán výroby dodavatele můžeme vidět v příloze č. 4.

4 Analýzy společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

4. 1 Analýza ekonomické výkonnosti

Ke zhodnocení ekonomické výkonnosti společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. budou použity následující ukazatele:

- **Analýza rentability:** rentabilita tržeb, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv
- **Analýza likvidity:** běžná likvidita, rychlá likvidita
- **Analýza zadluženosti:** ukazatel zadluženosti

4. 1. 1 Analýza rentability

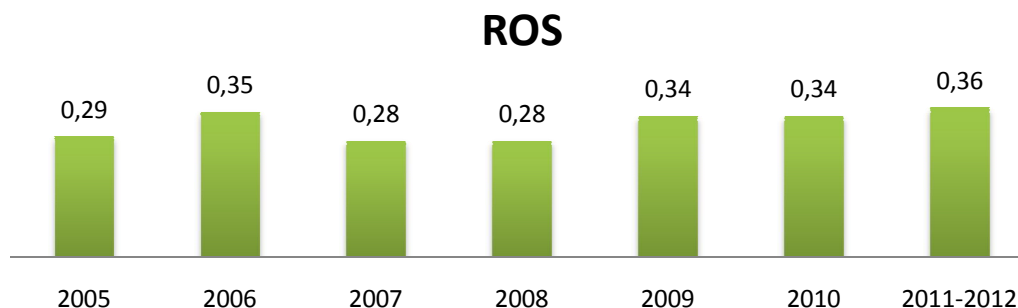
Analýza rentability nám dává přehled o hospodaření společnosti a účinnosti jejího snažení. V ukazatelích rentability hraje hlavní roli hospodářský výsledek. K přesnějšímu výpočtu těchto ukazatelů je používáno upraveného výsledku hospodaření. Nejčastěji je používán hospodářský výsledek ve formě EBITDA, což je hospodářský výsledek před zdaněním, úroky a odpisy. Také je pro výpočet používán provozní CF, což je hospodářský výsledek očištěný o nepeněžní operace [12]. Pro analýzu rentability společnosti Plzeňský prazdroj, a. s. použijeme:

a) ukazatel rentability tržeb (Return on Sale – ROS) [12]

ROS = Výsledek hospodaření / tržby za prodej zboží + tržby za prodej výrobků a služeb

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje procentuelní podíl hospodářského výsledku na tržbách za prodej zboží, výrobků a služeb. Vývoj rentability tržeb společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. můžeme vidět na obr. č. 12. K výpočtu tohoto ukazatele je použit provozní CF.

Obr. č. 12: Vývoj rentability tržeb společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Plzeňský Prazdroj, a. s. r. 2005-2012

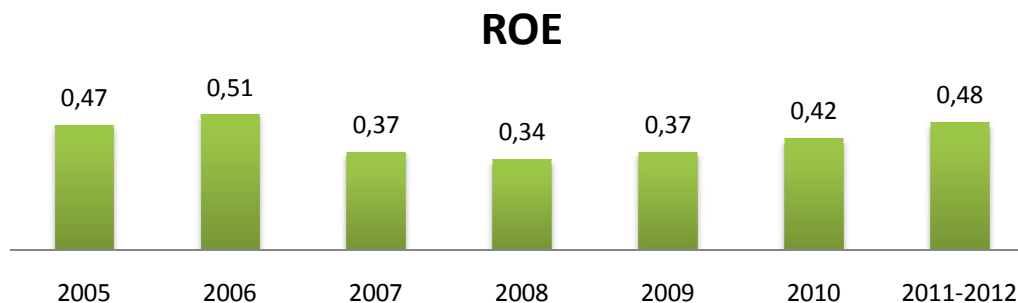
Z obrázku je zřejmé, že rentabilita tržeb společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. se pohybuje stále okolo 30 % a nemá příliš kolísavý charakter. Za fiskální rok končící 31. 3. 2012 je hodnota ukazatele 36 %, což znamená, že na jedné koruně tržeb má společnost zisk 0,36 Kč.

b) Ukazatel rentability vlastního kapitálu (Return on Equity – ROE) [12]

$$\text{ROE} = \text{Výsledek hospodaření} / \text{vlastní kapitál}$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu. Tedy kolik společnost vyprodukuje zisku na jednu korunu vlastního kapitálu. Vývoj rentability vlastního kapitálu zobrazuje obr. č. 13.

Obr. č. 13: Vývoj rentability vlastního kapitálu společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv Plzeňská Prazdroj, a. s. r. 2005-2012

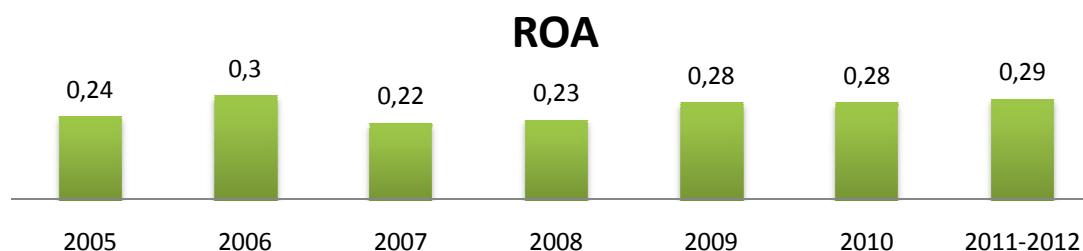
Ukazatel rentability vlastního kapitálu společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. vykazuje opět velice dobré výsledky. Průměrná hodnota ukazatele za uvedené období činí 0,42, což znamená, že společnost dokáže vyprodukovat z jedné koruny vlastního kapitálu zisk 0,42 Kč.

c) Ukazatel rentability aktiv (Return on Assets – ROA) [12]

Pomocí ukazatele rentability celkových aktiv poměříme zisk s celkovými aktivy bez ohledu na jejich financování. Vývoj výnosnosti aktiv společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. znázorňuje obr. č. 14.

$$\text{ROA} = \text{výsledek hospodaření} / \text{celková aktiva}$$

Obr. č. 14: Vývoj rentability celkových aktiv společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv Plzeňská Prazdroj, a. s. r. 2005-2012

Hodnoty ukazatele rentability celkových aktiv společnosti Plzeňský Prazdroj vykazují za sledované období opět poměrně vysoké hodnoty. Ke snížení v letech 2007 – 2008 vedl růst aktiv na úkor stagnujícího zisku. Za fiskální rok končící 31. 3. 2012 připadá na 1 Kč aktiv 0,29 Kč zisku.

Celkové zhodnocení výnosnosti společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. dopadlo velice dobře. Společnost umí dobře hospodařit se svým majetkem a dlouhodobě vykazuje vysoké zisky.

4. 1. 2 Analýza likvidity

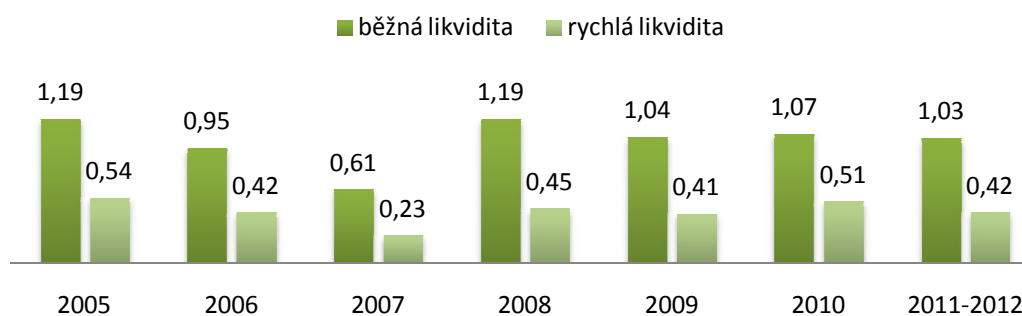
Likvidita znamená schopnost společnosti přeměnit svůj majetek na finanční hotovost, ze které je možné splatit své krátkodobé závazky. Likviditu můžeme spočítat pomocí ukazatelů likvidity. Podle Synka [7, str. 243] vypočítáváme dva základní ukazatele likvidity:

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

$$\text{Rychlá likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

Vývoj likvidity jak běžné, tak i rychlé, společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. za sledované období vyobrazuje obr. č. 15.

Obr. č. 15: Vývoj likvidity společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv Plzeňská Prazdroj, a. s. r. 2005-2012

Co se týče likvidity, je společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. značně pod průměrem, neznamená to však, že neplatí včas své závazky. Společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. financuje svá oběžná aktiva převážně z cizích krátkodobých zdrojů.

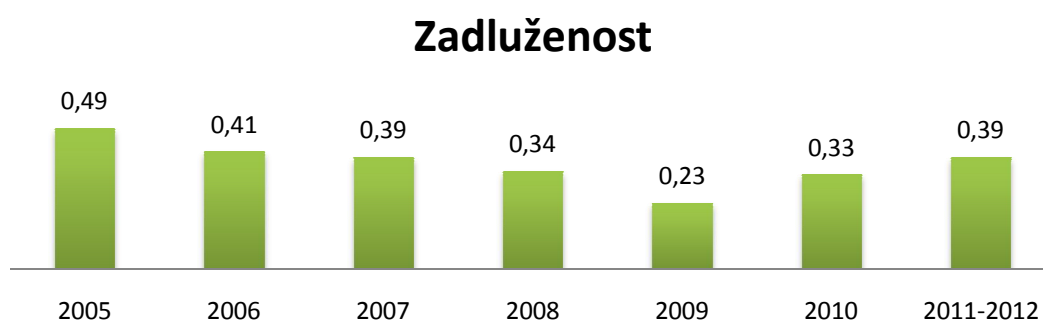
4. 1. 3 Analýza zadluženosti

Analýzu zadluženosti provedeme pomocí ukazatele zadluženosti, který nám říká, z kolika procent je majetek společnosti financován cizími zdroji.

$$\text{ZADLUŽENOST} = \text{cizí zdroje} / \text{celková aktiva}$$

Vývoj ukazatele zadluženosti společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. můžeme vidět na obr. č. 16.

Obr. č. 16: Vývoj ukazatele zadluženosti společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv Plzeňská Prazdroj, a. s. r. 2005-2012

Společnost by neměla financovat svůj majetek z cizích zdrojů z více jak 50 %. Optimálně je doporučováno krytí cizími zdroji v poměru 30 – 40 %. Do této úrovně se společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. vejde zhruba od roku 2007. Za fiskální rok končící 31. 3. 2009 dokonce vykázala společnost míru zadluženosti pouze 23 %.

Na základě spočítaných ekonomických ukazatelů můžeme říci, že Plzeňský Prazdroj, a. s. je ekonomicky velice dobře fungující společnost. Je schopna kvalitně a efektivně využívat své zdroje a dosahuje vysokých hospodářských výsledků. Celkově se jedná o velice nadprůměrný podnik, který je ve svém oboru jedničkou na trhu.

4. 2 Analýza efektivity nákupu

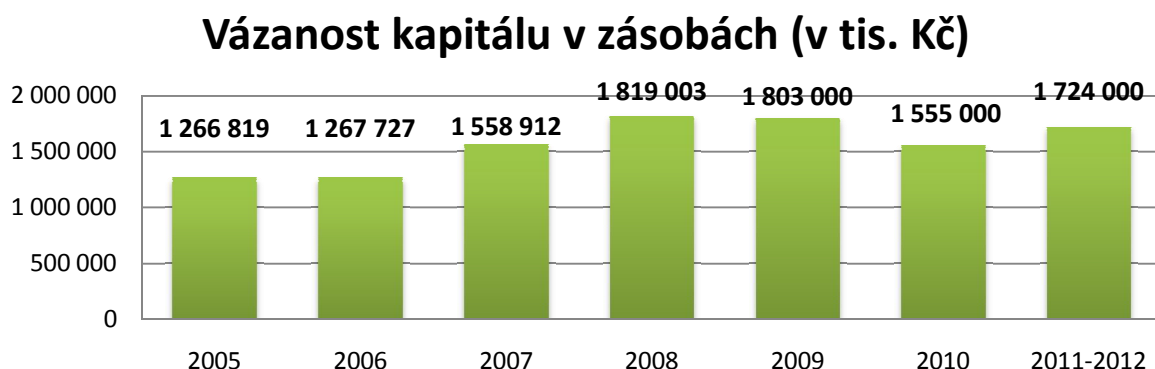
Efektivitu nákupu můžeme hodnotit z mnoha hledisek. V této práci se zaměříme na poměr zásob k celkovým aktivům, obrat zásob a dobu obratu zásob. Dále se pokusíme analyzovat elektronické aukce jako nástroj k efektivnímu nákupu.

4. 2. 1 Zásoby

Jedním z hlavních kritérií pro hodnocení efektivity nákupu je schopnost kvalitního řízení zásob. Tuto schopnost se pokusíme zhodnotit na základě vázanosti kapitálu v zásobách, obrátu zásob a době obrátu zásob.

a) Vázanost kapitálu v zásobách (Obr. č. 17)

Obr. č. 17: Vázanost kapitálu v zásobách společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv Plzeňský Prazdroj, a. s. r. 2005-2012

Samotná vázanost kapitálu v zásobách nemá velkou vypovídací hodnotu, pokud tyto hodnoty neporovnáme s celkovými aktivy společnosti. Toto srovnání můžeme vidět v tab. č. 1.

Tab. č. 1: Porovnání zásob k celkovým aktivům společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

Rok	Celková aktiva (v tis. Kč)	Zásoby (v tis. Kč)	poměr zásob k celkovým aktivům (v %)
2005	15 707 065	1 266 819	8,07
2006	16 075 529	1 267 727	7,89
2007	18 041 197	1 558 912	8,64
2008	19 462 681	1 819 003	9,34
2009	18 999 000	1 803 000	9,49
2010	18 623 000	1 555 000	8,35
2011-2012	17 075 000	1 724 000	10,1

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv Plzeňská Prazdroj, a. s. r. 2005-2012

Vázanost kapitálu v zásobách a stejně tak poměr zásob k celkovým aktivům je ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. celkově stabilní a jeho výše se za sledované období zásadně neměnila. Výši zásob můžeme hodnotit jako relativně nízkou vzhledem k tomu, že v poměru k celkovým aktivům tvoří pouze zhruba 9 – 10 %.

b) Obrat zásob a doba obratu zásob

Obrat zásob se řadí do ukazatelů aktivity, vypočítáme jej jako **podíl celkových tržeb a zásob** [7]. Výsledek je udán v počtu obrátů zásob za rok a vyjadřuje, kolikrát se hodnota zásob vrátí v podobě tržeb a tím kolikrát do roka obměňuje podnik zásoby na skladě.

Dobu obratu zásob [7] vypočítáme jako **podíl zásob a celkových tržeb vynásobený počtem dnů** v roce. Výsledek nám řekne, jak dlouho se průměrně drží zásoby na skladě.

Obrat zásob a doba obratu zásob ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. je uvedena v tab č. 2.

Tab. č. 2: Obrat zásob a doba obratu zásob společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

	celkové tržby	zásoby	obrat zásob	doba obratu zásob
2005	13 030 328	1 266 819	10,29	35,49
2006	13 549 629	1 267 727	10,69	34,15
2007	14 418 766	1 558 912	9,25	39,46
2008	15 684 000	1 819 003	8,62	42,33
2009	15 838 000	1 803 000	8,78	41,55
2010	15 411 000	1 555 000	9,9	36,83
2011-2012	27 096 000/2	1 724 000	7,86	46,45

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv Plzeňská Prazdroj, a. s. r. 2005-2012

4. 2. 2 E-aukce

E-aukce v dnešní době slouží jako nástroj pro efektivní nákup. Jde v podstatě o online výběrové řízení. E-aukce jako forma výběrového řízení jsou voleny zejména pro zajištění nejnižší nákupní ceny s minimálním úsilím. Ale nemusí se vždy jednat pouze o cenu. Úkolem nákupce je specifikovat své požadavky. Zbytek už vyřizuje zvolený software pro e-aukce, který by měl vyhodnotit dodavatele a pozvat je do výběrového řízení. Následný průběh výběrového řízení už pak závisí pouze na dodavatelích, kteří mezi sebou soupeří v lepších nabídkách, aby danou zakázku získali právě oni.

Výhody pro kupujícího jsou zejména [13]:

- Transparentnost celého procesu výběrového řízení
- Jasně porovnatelné specifikace produktů a služeb
- Eliminace chyb nákupce při výběru dodavatele
- Sjednocení a zefektivnění celého nákupního procesu
- Časová úspora nakupujícího

Společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. si je vědoma možné úspory času a nákladů při využívání e-aukcí, a proto se je snaží využívat stále častěji a jejím cílem je, využívat e-aukce na veškeré nákupy. Příkladem nakupovaných položek ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. mohou být:

- Služby (např. úklidy, stravování, opravy palet, ...)
- Kancelářské potřeby
- Oděvy
- Náhradní díly
- Energie
- Služby mobilního operátora
- Stavební práce, opravy
- Investiční projekty
- Nákup nových technologií atd.

Není hodnocena vždy pouze cena nakupované položky, ale např. i záruka, dodací podmínky, splatnost, technické řešení apod. Váhu hodnoceného kritéria vždy určuje výběrová komise.

Společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. využívá k e-aukcím softwarového systému PROe.biz.

4.3 Analýza efektivity výroby

Na efektivitu výroby společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. se v této práci zaměříme především z pohledu využívání výrobních faktorů. Tedy jaká část vstupů do výroby je přeměněna na finální produkt a kolik činí odpad.

Jelikož jde o společnost, která se snaží směřovat k provozu s nulovým odpadem, je jasné, že většina odpadu z výroby je dále zpracováváno a to především tím způsobem, aby bylo dosahováno snižování nákladů.

Rejímání CO₂: společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. investovala do zařízení na zpětné jímání CO₂ vznikajícího při kvašení a výrobě piva. Tím společnost ročně ušetří za více než 280 tun CO₂ a náklady s tím spojené. Společnost tak očekává, že náklady na zařízení ve výši 6 mil. Kč se minimálně do dvou let vrátí [19].

Využití mláta: pivovarské mláto vzniká jako vedlejší produkt při výrobě piva (v podstatě odpad). Společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. se tedy snaží tento odpad nadále využívat ve svůj prospěch. V plzeňských pivovarech je vyprodukováno přibližně 80 000 tun pivovarského mláta ročně. Polovina z tohoto množství je využívána především jako krmivo v zemědělství. Druhá část je dopravena do Plzeňské teplárenské, kde je spalována a přeměněna na energii,

kteřá pak putuje zpět do pivovaru ve formě páry a je využívána k topení. 500 tun mláta má přibližně stejnou výhřevnost jako 244 tun hnědého uhlí nebo jiného fosilního paliva. Využíváním energie ze spalování mláta tak společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. dosahuje nižších nákladů na provoz ve výrobě [19].

Nejen mláto se společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. snaží dále využívat. Z veškerého odpadu při výrobě je dále zpracováno více než 98 %, většina v zemědělství jako hnojiva či krmivo pro zvířata. Z tohoto pohledu lze na výrobu Plzeňského Prazdroje, a. s. pohlížet jako na vysoce efektivní.

Pro další zhodnocení efektivity výroby společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. byl zvolen koeficient celkové efektivity zařízení OEE [18]. Tento koeficient je využíván k vyhodnocení efektivního využití strojů a kvality jejich práce. Koeficient OEE zohledňuje tři ukazatele, kterými jsou dostupnost zařízení pro výrobu, výkon zařízení a kvalitu výroby na zařízení.

$$\text{OEE} = \text{dostupnost} \times \text{výkon} \times \text{kvalita} \times 100$$

- Dostupnost → skutečný čas výroby/plánovaný čas výroby
- Výkon → skutečný počet kusů/plánovaný počet kusů
- Kvalita → počet dobrých kusů/celkový počet kusů

Výsledek tohoto koeficientu se pohybuje u jednotlivých výrobních linek společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. přibližně mezi 80 – 92 %. Efektivitu výroby můžeme tedy na základě koeficientu OEE hodnotit velice kladně, neboť OEE 85 % a výše dosahují pouze velice kvalitní a výkonné společnosti.

5 Hodnocení analýzy

5.1 Hodnocení ekonomické výkonnosti

Po vypočítání jednotlivých ukazatelů jsme dospěli k závěru, že společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. je velice stabilní a efektivně fungující podnik. Analýza výnosnosti společnosti dokázala, že podnik umí hospodařit se svým majetkem více než kvalitně a umí využívat svého potenciálu.

Ukazatel rentability tržeb dosáhl za poslední zveřejněné období až 36 %. Výnosnost vlastního kapitálu dosáhla 48 % a výnosnost celkových aktiv vyšplhala na 29 %. To jsou hodnoty, díky kterým zastává společnost vysoké postavení na trhu.

Likviditu společnosti však můžeme považovat za slabou stránku. Nízké hodnoty ukazatele likvidity jsou způsobeny tím, že společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. financuje svůj vozový park a velkou část manipulačních prostředků formou leasingu, což zvyšuje krátkodobé závazky a snižuje tak likviditu společnosti, která za poslední zveřejněné období dosáhla v případě běžné likvidity výše 1,03 a v případě likvidity rychlé pouze 0,42.

Na základě provedené analýzy zadluženosti můžeme dále konstatovat, že společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. dosahuje kvalitních výsledků. Za poslední zveřejněné období činí financování majetku z cizích zdrojů jen 39 %, což je považováno za optimální hranici a vzhledem k dnešní ekonomické situaci na trhu můžeme říci, že takovýto poměr financování je více než přijatelný.

Co se tedy týče ekonomické výkonnosti a schopnosti dosahovat vysokých zisků si stojí společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. velice dobře.

5.2 Hodnocení efektivity výroby

Efektivita výroby byla zkoumána z pohledu využívání výrobních faktorů. Jelikož společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. stále investuje do nových zařízení, které pomáhají k efektivnímu využívání odpadů, dosahuje v této oblasti velice kvalitních výsledků. Můžeme říci, že téměř všechny materiál a suroviny vstupující do výroby jsou efektivně využity. Další využívání odpad z výroby má pozitivní účinek především na ekonomiku společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Některé zpracování odpadu přináší společnosti další tržby, jiné (např. spalování mláta) umožňuje snižování nákladů na provoz. Můžeme tedy říci, že společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. dosahuje uvedené výše rentability aktiv také proto, že je schopna zpracovat téměř veškerý materiál a suroviny, které jdou do výroby, tedy přeměnit aktiva na tržby.

Dalším aspektem analýzy efektivity výroby byl koeficient efektivnosti výrobních zařízení OEE. Na základě poskytnutých údajů dosahuje OEE 80 – 92 %, což znamená, že výrobní linky společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. pracují nadprůměrně efektivně, bez zbytečných prostojů a s velice kvalitní výrobou. Takové výše OEE dosahují opravdu vyspělé společnosti světa, a to Plzeňský Prazdroj, a. s. bez pochyby je.

Efektivnost výrobních linek můžeme přisuzovat především tomu, že společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. disponuje modernizovaným vybavením s vysokou technologickou vyspělostí. To umožňuje efektivní plynulou výrobu bez zádrhelů a produkci kvalitních výrobků.

5. 3 Hodnocení efektivity nákupu

Pro analýzu efektivity nákupu společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. bylo použito několik pohledů. Pokud je celkově zhodnotíme, můžeme říci, že společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. věnuje řízení zásob a nákupu všeobecně značnou pozornost a snaží se udržovat optimální výši zásob na skladě.

Velice kladně můžeme hodnotit také využívání elektronických aukcí, prostřednictvím kterých jsou šetřeny náklady na celkový nákup, čas a jsou eliminovány možné chyby nákupců společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

5. 4 Návrhy opatření pro zvýšení efektivity

Na základě analýzy a jejího vyhodnocení nebyl shledán důvod pro nová opatření v oblasti nákupu a výroby společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Jedná se o společnost s propracovaným systémem řízení nákupních procesů. Společnost umí efektivně nakládat se svými zdroji a neotálí v oblasti investic do dalšího rozvoje, díky čemuž disponuje modernizovaným vybavením, schopným velice efektivní práce a kvalitních výsledků. Společnost Plzeňský Prazdroj, a. s. byla na základě této práce vyhodnocena jako nadprůměrných podnik, který je schopen i nadále upevňovat své vysoké postavení na trhu.

Závěr

Tato bakalářská práce je věnována charakteristice výrobních a nákupních procesů, které probíhají ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Cílem je specifikovat fungování těchto procesů ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s., analyzovat jejich úspěšnost na základě zvolených kritérií a zhodnotit výsledky provedené analýzy.

První část práce je zaměřena na představení společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. a specifikaci její činnosti, neboť se jedná o společnost zabývající se výrobou a distribucí především piva a to nejen na tuzemském trhu. Plzeňský Prazdroj, a. s. zaujímá na českém pivovarnickém trhu přibližně 49 % a je největším exportérem českého piva v ČR.

Dále je v práci charakterizována výroba a následuje identifikování výrobních procesů společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Součástí této kapitoly je také zaměření na zvláštnosti řízení výroby daného podniku. Z uvedeného popisu je zřejmé, že společnost Plzeňský Prazdroj věnuje řízení výroby značnou pozornost, zvláštní důraz je kladen na řízení kvality ve výrobě, bezpečnost práce, snižování nákladů a nejvyšší pozornost je dána tomu, aby výrobní proces neměl neblahé dopady na životní prostředí. Součástí této kapitoly je také význam nákupu pro výrobu a oblasti spolupráce těchto dvou útvarů.

V následující části je pozornost dána výrobnímu procesu společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Práce se věnuje popisu jednotlivých částí nákupního procesu a specifikuje zvláštnosti ve výrobním procesu společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. oproti charakteristice tohoto procesu v odborné literatuře. Zde je patrné, že je ve společnosti brán zřetel na kvalitu a efektivitu výběrového řízení, čehož je dosahováno z velké části prostřednictvím elektronických aukcí. V závěru této části se práce věnuje řízení zásob ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

Další část práce vyplývá z uvedených poznatků a snaží se o analýzu efektivnosti procesů týkajících se výroby, nákupu a ekonomické výkonnosti společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. K této analýzou jsou zvolena určitá kritéria, pomocí kterých je efektivnost zkoumána.

Závěrečná část práce se týká vyhodnocení zvolených kritérií, na jehož základě bylo dospěno k závěru, že Plzeňský Prazdroj, a. s. je společnost se schopností dosahovat vysokých zisků, cíleně řídit nákupní procesy a díky investicím do modernizace strojů zajišťovat i efektivní, plynulý chod výroby dosahující kvalitních produktů.

Seznam zkratek

a. s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
IČ	identifikační číslo
ks	kus
mil.	miliony
MRP	Material Requirement Planning
MRP II	Material Resource Plannig
např.	například
obr.	obrázek
PSČ	poštovní směrovací číslo
r.	rok
str.	strana
tab.	tabulka
tis.	tisíce
tzv.	tak zvaný

Seznam obrázků

Obr. č. 1:	Vývoj exportu společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.	13
Obr. č. 2:	Vývoj celkových tržeb společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.	13
Obr. č. 3:	Vývoj výsledku hospodaření společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.	14
Obr. č. 4:	Transformované a transformující zdroje	15
Obr. č. 5:	Souvislosti uspořádání pracovišť, variety výrobků a objemu výroby	18
Obr. č. 6:	Nákupní proces společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.	24
Obr. č. 7:	Bilanční rovnice	25
Obr. č. 8:	Výpočet plánované spotřeby	26
Obr. č. 9:	Výběrové řízení společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.	29
Obr. č. 10:	Řízení reklamace	33
Obr. č. 11:	Základní prvky hodnocení výkonnosti dodavatelů	35
Obr. č. 12:	Vývoj rentability tržeb společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.	38
Obr. č. 13:	Vývoj rentability vlastního kapitálu společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.	39
Obr. č. 14:	Vývoj rentability celkových aktiv společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.	40
Obr. č. 15:	Vývoj likvidity společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.	40
Obr. č. 16:	Vývoj ukazatele zadluženosti společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.	41
Obr. č. 17:	Vázanost kapitálu v zásobách společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.	42

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Porovnání zásob k celkovým aktivům společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. 42

Tab. č. 2: Obrat zásob a doba obratu zásob společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. 43

Zdroje

Literatura

- [1] DRAHOTSKÝ, Ivo., ŘEZNÍČEK, Bohumil. *Logistika: procesy a jejich řízení*, Brno: Computer Press, 2003, 334 s., ISBN 80-7226-521-0.
- [2] GROS, Ivan a GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. 183 s. ISBN 80-7080-598-6.
- [3] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VALSA, Ondřej. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3., dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2012. xxi, 153 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-319-9.
- [4] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. Vysokoškolské učebnice. ISBN 80-251-0174-6.
- [5] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*, Praha: Management Press, 2006, 232 s., ISBN 80-7261-152-6.
- [6] SYNEK, Miloslav. a kol. *Manažerská ekonomika*, Praha: Grada Publishing a. s., 2011, 480 s., ISBN 978-80-247-3494-1.
- [7] SYNEK, Miloslav., KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. *Podniková ekonomika*, Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s., ISBN 978-80-247-1479-0.
- [8] PLZEŇSKÝ PRAZDROJ, Plzeňský Prazdroj Příběh, který nepřestává inspirovat. Plzeň: Nava, 2012, 245 s., ISBN 978-80-7211-427-6.
- [9] TOMEK, Jan., HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*, Praha: Management Press, 1999, 276 s., ISBN 80-85943-73-5.
- [10] TOMEK, Gustav., VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*, Praha: Grada Publishing, 2007, 384 s., ISBN 978-80-247-1479-0.
- [11] TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby*. 2. nezm. vyd. Praha: Grada, 2000. 408 s. ISBN 80-7169-955-1.

Internetové zdroje

- [12] Analýza rentability [online]. Faf.cz [cit. 20. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Rentabilita/analyza-rentability.html>
- [13] E-aukce – nástroj pro efektivní nákup [online]. Braunerconsulting.cz [cit. 25. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.braunerconsulting.cz/index.php/sluzby/e-aukce>
- [14] Obchodní rejstřík [online]. Justice.cz [cit. 20. 10. 2012]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a232182&typ=actual&klic=3966yl>
- [15] Organizace a řízení [online]. Projekty.fs.vsb.cz [cit. 10. 3. 2013]. Dostupné z: <http://projekty.fs.vsb.cz/414/organizace-a-rizeni.pdf>
- [16] Plzeňský Prazdroj [online]. Prazdroj.cz [cit. 25. 10. 2012]. Dostupné z: <http://www.prazdroj.cz/data/web/download/plzensky-prazdroj-fact-sheet-cz.pdf>
- [17] Přehled značek [online]. Prazdroj.cz [cit. 30. 11. 2012]. Dostupné z: <http://www.prazdroj.cz/cz/nase-znacky/prehled-znacek>
- [18] Sledování a řízení efektivity výroby [online]. Systemyonline.cz [cit. 15. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.systemyonline.cz/clanky/sledovani-a-rizeni-efektivita-vyroby.htm>
- [19] Zpráva o trvale udržitelném rozvoji [online]. Prazdroj.cz [cit. 10. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.prazdroj.cz/data/web/spolecenska-odpovednost-2012/>
- [20] Zpráva o společenské odpovědnosti [online]. Prazdroj.cz [cit. 30. 3. 2012]. Dostupné z: http://www.prazdroj.cz/data/web/soubory/zprava_o_odpovednosti_2006.pdf
- [21] Overview [online]. Sabmiller.com [cit. 15. 11. 2012]. Dostupné z: <http://www.sabmiller.com/index.asp?pageid=180>

Ostatní zdroje

- [22] Téma: Řízení vztahů s dodavateli společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Rozhovor s Ondřejem Kellnerem, zaměstnancem útvaru nákup ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Plzeň 7. 3. 2013.
- [23] Téma: Výběrová řízení společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Rozhovor s Ondřejem Kellnerem, zaměstnancem útvaru nákup ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Plzeň 7. 3. 2013.
- [24] Téma: Řízení zásob společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Rozhovor s Ing. Tomášem Veitem, manažerem útvaru nákup ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Plzeň 19. 3. 2013.
- [25] Téma: Hodnocení dodavatelů a TCO kalkulace ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Rozhovor s Ing. Tomášem Veitem, manažerem útvaru nákup ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Plzeň 19. 3. 2013.
- [26] Téma: Výroba společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Rozhovor s Ing. Pavlem Pechem, vedoucím výrobního útvaru-energetika společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Plzeň 20. 4. 2013.
- [27] Výroční zpráva společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s. Plzeň 2005-2012.

Seznam příloh

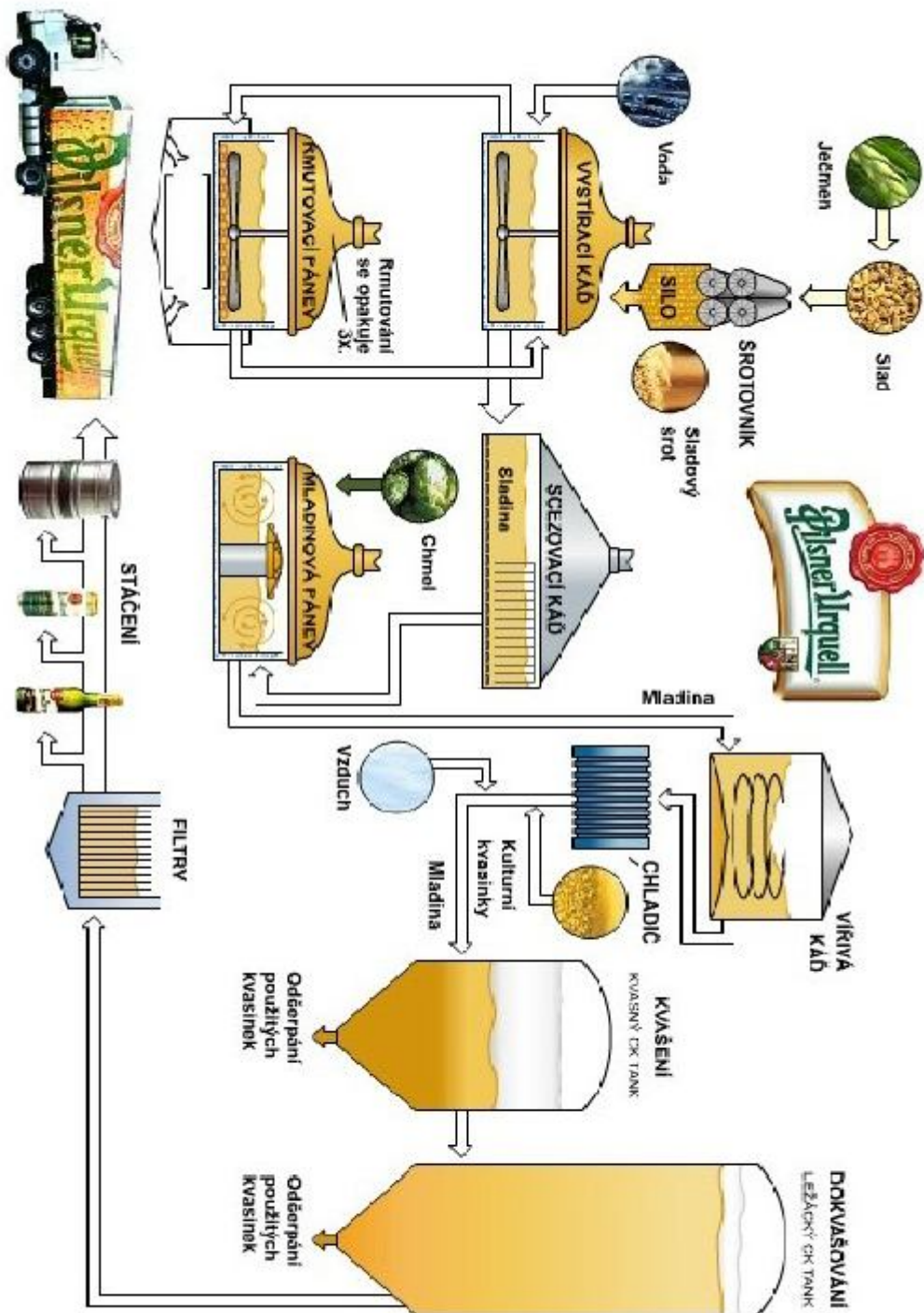
Příloha č. 1: Schéma výrobního procesu společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

Příloha č. 2: Dotazník k poptávce společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

Příloha č. 3: Matice kritérií společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

Příloha č. 4: Plán potřeby lahví na fiskální rok 14 společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

Příloha č. 1: Schéma výrobního procesu společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.



Příloha č. 2: Dotazník k poptávce společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

Příloha č.1 k poptávkovému dokumentu
VR - Čerpadla - výměna čerpadel v pivovaru Velké Popovice

DOTAZNÍK

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE		
Přesný název společnosti		
IČ, DIČ		
Adresa sídla společnosti:		
Telefon:		
Fax:		
E-mail adresa:		
Jméno(a) a funkce statutárního(i)ch zástupce(ů) obchodní společnosti:		
Za správnost nabídky ručí:		
Jméno:		
Funkce:		
Kontakt:		
FINANČNÍ UKAZATELE, REFERENCE, POJIŠTĚNÍ		
Jste pojištěni pro případné škody způsobené vaší činností?	ANO(v jaké výši)/NE	
Finanční obrát společnosti v předmětu VR:	Finanční rok	Finanční ukazatele společnosti v Kč
	2008	
	2009	
	2010	
Spolupráce s PP, a. s. v minulosti:	ANO/NE (období)	
Hlavní reference společnosti za období 2007 - 2010		
PŘÍLOHY		
DOKLADY PROKAZUJÍCÍ ZPŮSOBILOST UCHAZEČE (přílohy k dotazníku)		
a) Kopie Živnostenského listu		
b) Kopie Výpisu z Obchodního rejstříku		
c) Kopie certifikátů a oprávnění k provádění činnosti		

Příloha č. 3: Matice kritérií společnosti Plzeňský Prazdroj, a. s.

Evidenční list VŘ - Matice kritérií													
Rekonstrukce chladicího čerpadkového okruhu - Gambrinus													
Strana 1/1													
A. Obecní podmínky		Celková váha A		Doporučené hodnoty		Eliminující kritéria		Uchazeč 1		Uchazeč 2		Uchazeč 3	
Kritéria	Koeficient	Váha %	10%	Eliminující kritéria	Znamka	Vyhodnocení	Znamka	Vyhodnocení	Znamka	Vyhodnocení	Znamka	Vyhodnocení	
1 Nabídka odpovídající parametrickému zadání	5	50,0%			3	1,50	1	0,50	1	0,50	1	0,50	
2 Doložené referenční odpovídající zadání	3	30,0%			1	0,30	1	0,30	1	0,30	1	0,30	
3 Závazek (min. 24 měsíců - max. dle nabídky)	2	20,0%			2	0,40	2	0,40	1	0,20	1	0,20	
4													
	10	100,0%				2,20		1,20				1,00	
B. Technická specifikace		Celková váha B		20%									
1 Technická specifikace odpovídá zadání	3	21,4%			1	0,21	1	0,21	1	0,21	1	0,21	
2 Termín dodávky komponentů	3	21,4%			1	0,21	1	0,21	1	0,21	1	0,21	
3 Garance výkonových parametrů	5	35,7%			1	0,36	1	0,36	1	0,36	1	0,36	
4 Garance termínu dokončení	3	21,4%			1	0,21	1	0,21	1	0,21	1	0,21	
5													
6													
	14	100%				1,00		1,00				1,00	
C. Cenové podmínky		Celková váha C		70%									
1 Cenová nabídka dle specifikace	5	100,0%			3	3,00	1	1,00	2,5	2,50			
2						3,00		1,00		2,50			
5		100%											
						2,52		1,02		2,05			
Celkové hodnocení						100%							
Pořadí													
Předseda výběrové komise				Podpis				Rozsahy (SWOT)					
Václav Šimák								GE A nedodala polokřový rozpočet					
Členové výběrové komise													
Vítězslav Kouba													
Jaroslav Gubis													
Pavel Pech													
Ondřej Kellner													
Václav Karel													
Roman Fousek													
Datum				Místo									
4.10.2011				Plzeň									

Koeficient: 0,1 nedůležitý, 1 extrémně významný
 Znamka: 1 Nejlepší 5 Nejdostatečná, chybějící (znamky je možné aplikovat po 0,5)

Abstrakt

HEŘMANOVÁ, Klára. *Nákup jako součást výrobního procesu a vlivy na ekonomiku podniku*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 55 s., 2013

Klíčová slova: nákup, nákupní proces, výroba, výrobní proces, zásoby, řízení zásob, dodavatel

Předmětem bakalářské práce „Nákup jako součást výrobního procesu a vlivy na ekonomiku podniku“ je charakterizovat nákup a výrobu společnosti Plzeňský prazdroj, a. s. Práce se věnuje popisu výroby a výrobního procesu podniku a jejím specifikám. Další kapitola obsahuje charakteristiku nákupního procesu a jeho aplikaci na daný podnik. Práce je sestavena tak, aby se teorie prolínala s praxí a bylo tak přesněji možné poukázat na možné odchylky. Smyslem práce je také poukázání na různé odlišnosti a zajímavosti v řízení těchto činností společností Plzeňský Prazdroj, a. s. oproti jiným společnostem. Následující část práce je zaměřena na analýzu společnosti, a to z pohledu její ekonomické výkonnosti, efektivity nákupu a také efektivity výroby. Závěrečná kapitola práce se věnuje zhodnocení zjištěných skutečností ve společnosti.

Abstrakt

HEŘMANOVÁ, Klára. *Purchase as part of of the production process and influences on the economy of enterprise*. Bachelor thesis, Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 55 s., 2013

Key words: purchase, purchasing process, production, process of production, supplier, material, inventory management

The subject of the thesis: "Purchase as part of the manufacturing process and the effects on the economy of enterprise" is characterized by the purchase and production of Pilsner Urquell plc. Work is devoted to the description of the production and process of production. The next chapter contains the characteristics of the shopping process. The work is composed in such a way that the theory intermingled with practice and was able to point to possible variations. The purpose is also pointing out the various differences and attractions in the management of these activities by Pilsner Urquell, as compared to other companies. The thesis is focused on the analysis of society, from the perspective of its economic efficiency, effectiveness and efficiency of production purchase. The final chapter presents an evaluation of the facts in the company.