

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

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

**Purchasing as a part of production process and its effect on
company economy**

Radka Poláková

Cheb 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radka POLÁKOVÁ**
Osobní číslo: **K10B0456P**
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 :

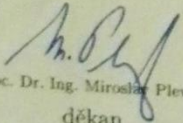
1. Charakterizujte vybraný podnik od jeho založení do současnosti a uveďte výsledky jeho hospodaření v posledních letech.
2. Popište nákupní a výrobní činnosti nebo procesy vybraného podniku a jejich specifika.
3. Analyzujte a zkoumejte nákup a výrobu vybraného podniku z pohledu efektivnosti těchto činností a vlivu na ekonomiku podniku.
4. Vyhodnoňte 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:

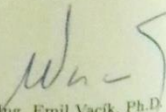
- **DRAHOTSKÝ, Ivo, ŘEZNÍČEK, Bohumil.** *Logistika - procesy a jejich řízení.* Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.
- **NENADÁL, Jaroslav.** *Management partnerství s dodavateli - nové perspektivy firemního nakupování.* Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6
- **SYNEK, Miloslav.** *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.

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

Prohlášení

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 příložené bibliografii.

V Chebu dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi a doc. RNDr. Ing. Ladislavu Lukášovi, CSc. za jejich čas, pomoc, cenné rady, připomínky, kterými přispěli k metodickému vedení práce.

Rovněž bych chtěla poděkovat svým rodičům za jejich trpělivost a podporu při studiu a v neposlední řadě jednatelem společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. panu Tomáši Stehlíkovi, který mi umožnil zpracování bakalářské práce ve svém podniku a všem zaměstnancům, kteří mi umožnili nahlédnout do interních zdrojů a poskytli mi veškeré informace potřebné k vypracování bakalářské práce.

Obsah

Úvod	8
1 Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.	10
1. 1 Historický vývoj společnosti	10
1. 2 Charakteristika společnosti	10
1. 3 Výrobky společnosti.....	12
1. 3. 1 Průmyslové rozvaděče a rozvodny.....	13
1. 3. 2 Zásuvkové skříně a staveništní rozvaděče	14
1. 3. 3 Elektroměrové rozvodnice	15
1. 4 Poslání, vize, cíle a strategie společnosti	16
1. 4. 1 Poslání společnosti	16
1. 4. 2 Vize společnosti	17
1. 4. 3 Cíle společnosti	19
1. 4. 4 Strategie společnosti.....	19
2 Nákup ve společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.....	21
2.1 Definice nákupu	21
2.2 Funkce nákupu	22
2.3 Nákupní proces.....	23
2.3.1 Podmínky dodávky.....	23
2.3.2 Jakost.....	23
2.3.3 Množství.....	23
2.3.4 Cena.....	24
2.3.5 Čas.....	24
2.3.6 Dodavatelé.....	24
2.4 Výběr dodavatelů a kupní smlouvy ve společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.	25
2.4.1 Hodnocení dodavatelů.....	26
2.4.2 Kupní smlouvy	28

2.5 Leasing	28
3. Zásobování a zásoby	31
3.1 Zásobování	31
3.2 Zásoby a jejich klasifikace	32
3.2.1 Členění dle funkčnosti zásob.....	32
3.2.2 Členění dle funkce zásob z hlediska řízení výroby a nákupu	33
3.2.3 Členění dle sledování výše zásob.....	34
3.3 Řízení zásob	35
3.3.1 Metoda Just - in - time (JIT).....	35
3.3.2 Řízení zásob podle obrátkovosti	36
3.3.3.Optimální velikost dodávky	38
3.3.4 Vlivy na ekonomiku podniku.....	39
4 Skladování a sklady.....	41
4.1 Skladování.....	41
4.1.1 Kontrola skladových zásob	41
4.2 Sklady.....	42
4.2.1 Funkce skladů.....	42
4.2.2 Druhy skladů	43
5 Identifikace problémových oblastí společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.	44
5.1 Zastaralé vybavení pro výrobní proces	44
5.2 Zvětšení skladů.....	44
Závěr.....	46
Seznam obrázků	48
Seznam použitých zkratk.....	49
Zdroje	50
Literatura	50
Internetové zdroje.....	51

Ostatní zdroje	51
Seznam příloh.....	52

Úvod

Jednou z nejvýznamnějších oblastí fungování podniku je nákup. V současné době by měl dokonce být součástí strategického plánu každého podniku. Nákup je důležitý zejména pro velké a výrobní podniky. U těchto společností slouží především ke snižování výrobních nákladů. Podstatnou roli zde hrají dodavatelsko-odběratelské vztahy, kdy musí být spolupráce výhodná pro obě strany. Vztahy jsou postaveny na vzájemné důvěře a spolehlivosti. Na druhou stranu je pro podnik důležité stále monitorovat a hodnotit jiné dodavatele. Tyto činnosti slouží k rozhodování o další spolupráci. S nákupem souvisí také pojem efektivní nákup a efektivní řízení. Efektivní nákup lze označit jako nákup, kdy je zboží (materiál, polotovary aj.) pořizováno za nejnižší cenu, v nejlepší kvalitě, s nejvhodnějšími dodacími podmínkami a ve spolehlivých dodávkách. Skloubit tyto aspekty je však v praxi téměř nemožné. Efektivní řízení je proces, díky kterému se do výroby dostávají veškeré vstupy. Všeobecným cílem je plynulá výroba, při minimálních nákladech na pořízení a na udržování zásob.

Cílem této bakalářské práce je identifikovat, analyzovat a zhodnotit jednotlivé fáze nákupního procesu, řízení zásob a skladového hospodářství společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. analyzovat procesy výroby a zhodnotit je z pohledu efektivnosti. V závěru práce budou navržena případná opatření, která povedou ke zlepšení ekonomické situace společnosti.

Pro dosažení výše uvedených cílů této bakalářské práce je použit metodický postup, který se skládá z několika kroků. V první řadě je to rešerše odborné literatury pro získání informací k danému tématu. Praktické informace jsou čerpány přímo od zástupců společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. Jedná se o účetní výkazy a další materiály týkající se nákupu a výroby. Dalším krokem je analýza slabých článků výroby. Posledním krokem je zhodnocení veškerých analýz a doporučení případných zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti částí, které spolu úzce souvisí.

První část práce představuje společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o., informuje o její historii, zaměstnancích, cílech, vizích, poslání a strategii podniku. V této části jsou rovněž popsány hlavní výrobky společnosti a její výsledky hospodaření za poslední období.

Druhá část se zabývá nákupem, který je pro podnik K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. velice důležitý. Na teoretickém pozadí je zde popsána funkce nákupu i nákupní proces společnosti. Kapitola také zobrazuje, jak společnost vybírá a hodnotí dodavatele a jaké smlouvy s nimi

uzavírá. Na závěr kapitoly je zmínka o leasingu, který společnost využívá jako zvláštní formu financování osobního automobilu.

Ve třetí části jsou charakterizovány zásoby, jejich klasifikace, způsob dodání a řízení. S řízením zásob souvisí metoda just - in - time, a metoda řízení dle obrátkovosti zásob, které jsou blíže specifikovány.

Čtvrtá kapitola pojednává o skladech společnosti, které jsou rozdělovány podle druhů a funkcí, o způsobu skladování jednotlivých druhů materiálu, přičemž je každá položka ve skladu kontrolována.

Náplní závěrečné kapitoly je identifikace problémů, které komplikují výrobní proces, a případné návrhy na zlepšení stávající situace, které by měly vést k dosahování lepších ekonomických výsledků.

1 Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.

1. 1 Historický vývoj společnosti

Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. je českou společností, která byla založena v roce 2005 v Karlových Varech, ale na trhu působila již v roce 1993, jako součást společnosti Ján Švejtil - Elektromontáže. V roce 2005 dne 22. června, byla zapsána do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Plzni.

Společnost byla založena dvěma společníky. V roce 2009 jeden ze společníků prodal svůj podíl, a v současné době společnost vlastní jednatel společnosti Tomáš Stehlík.

1. 2 Charakteristika společnosti

Obchodní firma:	K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.
Identifikační číslo (IČ):	26393719
Právní forma podnikání:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo společnosti:	Sadov - Lesov 2, PSČ 362 61
Datum zápisu do OR:	22. 6. 2005
Předmět podnikání:	výroba rozvaděčů nízkého napětí a baterií, kabelů a vodičů
Základní kapitál:	200 000,- Kč (již splacen)
Plátce DPH:	ano
Statutární orgán a jednatel:	Tomáš Stehlík

Obrázek 1: Původní logo společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.



Zdroj: Interní dokumenty podniku, 2013

Obrázek 2: Současné logo společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.



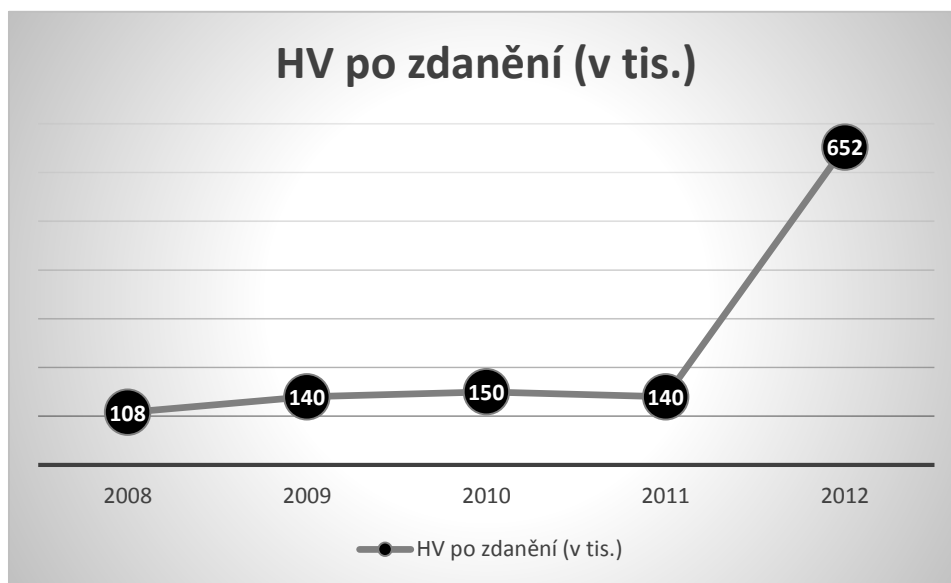
Zdroj: Interní dokumenty podniku, 2013

Podnik K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. je společnost, která má sídlo v obci Lesov a jedinou provozovnu v Karlových Varech v areálu Loketská 10. Vlastníkem a jednatelem společnosti je Tomáš Stehlík.

Základní kapitál společnosti činí 200 000,- Kč a byl splacen již při zakládání společnosti.

Společnost se zabývá výrobou rozvaděčů a jiných elektrických zařízení již od roku 1993. Do vyráběného sortimentu podniku patří elektroměrové rozvodnice, bytové rozvaděče, rozvaděče měření a regulace, průmyslové rozvaděče a rozvodny, kompenzační rozvaděče, ovládací skříně, zásuvkové skříně a staveništní rozvaděče. Rozsahem vyráběného sortimentu a kompletací zásuvkových skříní se společnost řadí mezi největší výrobce rozvaděčů v regionu. Přístroje, které společnost na výrobu svého sortimentu používá, jsou od špičkových výrobců, kteří jsou na trhu zastoupeni. Společnost je také schopna reagovat na jakékoliv požadavky a okamžité změny ze strany zákazníka, jelikož k areálu společnosti náleží vlastní zámečnická dílna a prášková lakovna. Prášková lakovna umožňuje vytvoření jakékoliv barvy rozvaděče na přání zákazníka. V roce 2012 společnost dosáhla kladného hospodářského výsledku a to ve výši 652 000 Kč. Jde o téměř pětinasobný nárůst, oproti roku předešlému. Tento nárůst hospodářského výsledku byl způsoben především tím, že se společnost v roce 2012 zabývala objemnými zakázkami od velkých podniků. S těmito zakázkami společnost pokračuje i nadále v roce 2013.

Obrázek 3: Vývoj hospodářského výsledku společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.



Zdroj: Finanční výkazy společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o., vlastní zpracování, 2013

Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. v současné době zaměstnává devět zaměstnanců. Z toho vlastník a jednatel společnosti je pan Tomáš Stehlík, technik výroby pan Jaroslav Jiránek, ekonomka a účetní paní Lada Rohmová. Společnost dále zaměstnává administrativní pracovníci, zámečníky, lakýrníka, elektrikáře a uklízečku. Jedním ze zaměstnanců (elektrikářů) je také osoba zdravotně postižená a je držitelem průkazu ZTP, zmíněný handicapovaný je hluchoněmý.

Díky flexibilitě a špičkové kvalitě rozvaděčů se ne společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. obrací rovněž významní odběratelé. Mezi některé patří například rozvaděče pro Integrovanou střední školu technickou a ekonomickou v Sokolově, rozvaděč na stavbu KV Arény v Karlových Varech, rozvaděče pro hotel Imperiál v Karlových Varech, rozvaděče pro Ústřední vojenskou nemocnici v Praze, rozvaděče pro nemocnici Ostrov, dále pak hlavní rozvodny MAKRO Praha na Černý most i Luka, v neposlední řadě i rozvodny ve WITTE Nejdek a mnoho dalších.

1.3 Výrobky společnosti

Hlavní činností společnosti je výroba rozvaděčů a jiných elektrických zařízení. V této kapitole budou popsány tři nejdůležitější výrobky společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. Všechny výrobky je možné upravovat a provádět podle požadavků odběratelů. Je tedy možné, že každý vyrobený kus je originál.

1. 3. 1 Průmyslové rozvaděče a rozvodny

Průmyslové rozvaděče a rozvodny jsou vyráběny podle požadavků zákazníků. Provedení rozvaděče je prodiskutováno s odběratelem, stejně jako jeho následné umístění. Veškeré úpravy jsou tedy konzultovány s odběratelem.

Jedná se většinou o rozvaděče větších rozměrů, které jsou umístěny v průmyslových halách. Jejich úkolem je vydržet energetický nápor strojního zařízení v daném podniku a tomu odpovídá i jejich velikost a složitost.

Veškeré rozvodny, které společnost vyrábí, je možné složit z několika rozvaděčových polí. Výsledná rozvodna může mít několik tvarů, od rozvaděčů postavených v řadě, rozvaděčů uspořádaných do písmene „L“, až po rozvaděče s přemostěním sběrnic. V posledním zmíněném případě se jedná o rozvaděče velkých rozměrů, které bývají rozděleny do více částí, které jsou propojeny měděným „mostem“.

Obrázek 4: Průmyslový rozvaděč



Zdroj: Interní dokumenty podniku, 2013

Obrázek 5: Průmyslová rozvodna – rozvaděče postavené v řadě



Zdroj: Interní dokumenty podniku, 2013

Obrázek 6: Průmyslová rozvodna – rozvaděče uspořádané do písmene „L“



Zdroj: Interní dokumenty podniku, 2013

1. 3. 2 Zásuvkové skříně a staveništní rozvaděče

Zásuvkové skříně nebo staveništní rozvaděče jsou zařízení, která slouží pro připojení přenosného zařízení například na stavbách.

Rozvaděče jsou dodávány jako zásuvkové skříně, to znamená, že nejsou volně stojící, ale jsou připevněné nejčastěji na zdi. Naopak staveništní rozvaděče jsou volně stojící objekty v prostoru.

Jakýkoliv staveništní rozvaděč, nebo zásuvková skříň, může být naplněn různými elektroměry nebo fakturačním měřením, podle toho, jaké komponenty bude konečný odběratel pro své potřeby požadovat.

Obrázek 7: Zásuvkové skříně (různé velikosti)



Zdroj: Interní dokumenty podniku, 2013

Obrázek 8: Staveništní rozvaděč



Zdroj: Interní dokumenty podniku, 2013

1. 3. 3 Elektroměrové rozvodnice

Elektroměrové rozvodnice jsou rozvaděče sloužící k měření spotřeby energie. Elektroměrové rozvodnice jsou vyráběny dle požadavků zákazníka, ale hlavně také v souladu s požadavky jednotlivých dodavatelů elektrické energie.

Tyto rozvodnice lze vyrábět dvojím způsobem a to buď v provedení s montáží na povrch (tzn. samostatně stojící na vodorovné ploše), nebo ve druhém provedení a to zabudování do zdi.

Rozvaděče jsou prováděny v krytí dle požadavků a umístění. Rozvaděč je možné vyrobit také s protipožárními dveřmi. Při použití protipožárních dveří u rozvaděče společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. spolupracuje s výrobcem požárních uzávěrů PROMAT. Společnost dodává rozvaděče do zdi s požární odolností EI a pro stoupací vedení i kouřotěsné EI-S. Společnost dodává také rozvaděče s měřením do 80A, ale i s nepřímým měřením osazeným proudovými transformátory.

Obrázek 9: Elektroměrová rozvodnice



Zdroj: Interní dokumenty podniku, 2013

1. 4 Poslání, vize, cíle a strategie společnosti

1. 4. 1 Poslání společnosti

„Jasně, promyšleně definované poslání dodává zaměstnancům společný pocit smyslu, směru a příležitosti.“ (Kotler, Keller, 2007, str. 82). Jde tedy o definování cílů podniku a ujasnění si, čeho chce společnost dosáhnout, proč společnost vznikla a čím chce společnost být.

Někdy může být poslání společnosti mottem nebo jakýmsi heslem, které může být použito například v reklamě. Presentování poslání například v reklamě může být signálem nejen pro potenciální zákazníky, investory a zaměstnance, ale také třeba pro podniky v okolí společnosti. Všechny tyto subjekty pak může poslání společnosti nalákat, aby s naší společností spolupracovali nebo se o ní více zajímali.

Poslání není nijak časově omezeno a je důležité, aby o poslání společnosti byli seznámeni všichni zaměstnanci a spolupracovníci, kteří se ve společnosti nacházejí. Může však hrát také velkou roli při vytváření podnikové strategie.

Posláním společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. je vyjít vstříc zákazníkům a tím uspokojit všechna jejich přání a požadavky, odvádět svoji práci dobře a hlavně kvalitně, aby se zákazníci ke společnosti stále a rádi vraceli. Samozřejmě se společnost snaží o získání nových zákazníků, o udržování dobrých vztahů se stálými dodavateli a odběrateli. Společnost

chce také příjemné zázemí pro zaměstnance. Jelikož je společnost v tomto oboru v Karlovarském kraji jedinou, snaží se stále růst, rozšiřovat sortiment a zlepšovat dosavadní výrobky, aby byla konkurenceschopná pro podobné podniky po celé České republice, a chce zaujmout významnou pozici nejen na českém trhu, ale i na zahraničním.

1. 4. 2 Vize společnosti

Podle Šuláka a Vacíka (2005) se vize zaměřují na určování cílů podniku a způsobů, jak těchto cílů dosáhnou, měla by být orientována na zákazníka, ale neměla by opomíjet zaměstnance ani okolí podniku.

Vize společnosti vychází ze současné situace společnosti a je časově určená, měla by plnit motivační funkci, měla by být snadno zapamatovatelná a měla by také hledět na požadavky všech zúčastněných. Hlavně ale musí být vize realizovatelná v praxi. Je to jakési shrnutí toho, čím chce společnost v budoucnu být a na budoucnost se také společnost soustředí.

Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. má stanovené vize na dva roky dopředu, to znamená, že přibližně do roku 2015.

Budoucnost společnosti zahrnuje orientaci na zákazníky, kteří jsou pro ni velice důležití. Již od počátku se společnost orientuje hlavně na spokojenost všech jejích zákazníků a v tomto ohledu se snaží pokračovat. Její vizí není ale jen starat se o zákazníky současné, nýbrž získávat i nové zákazníky. Společnost se snaží nejen prosazovat na tuzemském trhu, ale již řadu měsíců se snaží proniknout i na zahraniční trhy.

Díky společnosti HARGO, a.s., se kterou společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. uzavřela roku 2012 kontrakt, se společnosti daří na zahraniční trhy pronikat více, získávat nové zákazníky a díky zvyšující se kvalitě udržovat stávající zákazníky.

Produkty společnosti se můžou pyšnit svou kvalitou, kterou se snaží společnost i nadále zlepšovat. Jedinečnost společnosti tkví v tom, že je společnost flexibilní a každému výrobku věnuje jedinečnou pozornost. Flexibilita společnosti je v tom, že každý zákazník si může svůj výrobek navrhnout téměř sám. Je jen na něm, jakých rozměrů a barev bude výrobek požadovat a jaké komponenty by měl obsahovat. Největší výhodou společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. je, že součástí podniku je prášková lakovna, ve které je možné nastříkat výrobek jakoukoli barvou, kterou sám zákazník zvolí.

Společnost se chce v následujících letech zaměřit hlavně na výrobu velkých rozvaděčů, hlavně tedy rozvaděčů staveništních a průmyslových.

Společnost se snaží působit nejen na českém trhu, ale i na trhu v zahraničí. Jelikož je společnost z Karlovarského kraje, největší okruh odběratelů je také z tohoto koutu České republiky. Zbytek ale tvoří zákazníci z celé České republiky, ať už se jedná o odběratele ze stejného oboru, anebo z oboru stavebnictví.

Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. se může také pyšnit vlastním vozovým parkem, díky kterému je společnost mobilní a není tak problém s jakýmkoliv odvozem nakoupené věci.

Nejenže společnost vyhoví zákazníkovi v jeho požadavcích při výrobě, ale je schopna také výrobek dopravit na požadované místo a pak ho následně také zprovoznit. Ke službám společnosti také patří následná údržba zboží.

Podnik se nachází v oblasti, ve které nenalezneme jinou společnost, která by byla ze stejného oboru. A proto musí podnik čelit konkurenci z celé ČR. Pro společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. je důležité, aby se zaměřila na kvalitu vyráběného zboží, odborné školení zaměstnanců, pružnost reakce na změny požadavků zákazníků a na široký sortiment vyráběných výrobků.

Společnost se chce chopit příležitosti a chce vstoupit na zahraniční trh a to především na trh v Polsku a v Rusku. Po vstupu společnosti na tyto zahraniční trhy, se bude muset podnik vyrovnat se silnější konkurencí. Na zahraničním trhu se chce společnost zaměřit hlavně na výrobu průmyslových rozvaděčů.

Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. nezhálí a snaží se dostat do povědomí potenciálních zákazníků, investorů, zaměstnanců a jiných subjektů, které by přispěly k rozvoji společnosti tím, že doposud sponzorovala již několik akcí. Jednalo se o dva maturitní plesy škol Střední průmyslové školy v Lokti a Střední průmyslové školy keramické a sklářské v Karlových Varech.

V posledních letech společnost sponzoruje také amatérský cyklistický klub Bike Team Dráteníci Karlovy Vary. Tento klub nese logo společnosti na teamových dresech a tím společnost představuje na závodech a jiných sportovních akcích po celé České republice.

K rozvoji společnosti také nemálo přispívá vlastnictví již zmíněné práškové lakovny, která společnosti umožňuje vytvářet výrobky ve všech známých barvách, jelikož má

společnost možnost jakoukoli požadovanou barvu namíchat. Tato silná stránka dává společnosti obrovskou výhodu oproti konkurenci.

1. 4. 3 Cíle společnosti

Cíle společnosti vyjadřují podnikatelský záměr a ukazují, kam směřují činnosti podniku. Cíle mají za úkol motivovat a inspirovat zaměstnance v podniku a jsou také základním měřítkem pro kontrolu chodu podniku. Cílů je několik a podnik se musí rozhodnout sám, zdali si stanoví více cílů nebo ne. Podle Synka (2011) si společnost nevystačí jen s primárním cílem, ale musí cíle podniku třídít, a to podle významu, velikosti cíle, časového hlediska, vztahů mezi cíli a jejich obsahu. Podle Šuláka a Vacíka (2005) by měli být cíle specifické (specific), měřitelné (measurable), dosažitelné (achievable), realistické (result oriented) a časově vymezené (time framed).

Cíle společnosti se odvíjí od poslání podniku, které jsme si již výše definovali. Společnost má ve svých cílech do následujících dvou let proniknout na zahraniční trhy v Rusku a v Polsku.

Do roku 2013 je hlavním cílem přijmout nového řídicího pracovníka, aby bylo možné zvýšit výkonnost společnosti, přijmout nové zaměstnance, například i rozšířit výrobu a tím by bylo snazší na zahraniční trhy proniknout. Tento pracovník by byl jakýmsi zástupcem jednatele společnosti a staral by se především o malé a stálé odběratele.

V neposlední řadě chce podnik buďto udržet kvalitu výrobků, nebo jí ještě zvýšit. Tím by byl podnik stále více konkurenceschopný.

1. 4. 4 Strategie společnosti

Strategie společenského záměru je stanovení cesty určující směr, jak společnost dosáhne poslání a stanovených cílů. Někdy může mít strategie podniku i formu elektronického nebo psaného dokumentu. Strategie je jakýsi „plán“ jak dostat podnik na pozici, ve které si přeje být, aby uspokojovala zákazníky, úspěšně konkurovala jiným podnikům a hlavně aby dosahovala co největšího zisku.

Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. má také svou strategii a jejím hlavním bodem je posílit vzájemné vztahy se zákazníky a tím si je i udržet. Společnost však nezapomíná ani na zákazníky nové, které se snaží získávat.

Cenová strategie společnosti je rovněž promyšleným bodem. Společnost má cenu výrobků nastavenou tak, aby byla pro zákazníky přijatelná, aby kvalita výrobku odpovídala

ceně, aby byl podnik konkurenceschopný. Hlavní je zcela jistě to, aby se podnik udržel na trhu a nezkrachoval. Finance jsou nepochybně určeny na zlepšování zázemí pro zaměstnance, aby byli schopni vyprodukovat co nejvyšší výkon.

V této době je podnik ve fázi růstu. V současné době se podnik připravuje na přibrání nového zaměstnance na pozici řídicího pracovníka v oblasti péče o zákazníky. Nový zaměstnanec bude mít na starosti menší a stále zákazníky, kterým je potřeba se věnovat, aby na společnost nezanevřeli kvůli velkým odběratelům. Díky novému zaměstnanci bude možné rozšířit výrobu a získávat tak mnohem více zakázek.

2 Nákup ve společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.

Nákup neboli nákupní proces patří k nejdůležitějším podnikovým procesům především ve výrobních podnicích. Ten musí zajistit, aby ve společnosti byl dostatek surovin, potřebného materiálu a jiných součástí či pomocných látek, aby nedošlo k přerušení výroby. Toho chce společnost dosáhnout s co nejnižšími náklady. „Neutrácet peníze na potřeby podniku, pokud to není nezbytné.“ (J. S. Gammon, 1994, str. 18).

Podnikový proces je sled opakovaně vykonávaných činností, které se skládají z dalších úkolů. Každý proces je vymezen primárními vstupy a primárními výstupy. K primárním vstupům u výrobních podniků patří například dodávky materiálu, výrobních zařízení apod., primárními výstupy jsou pak hotové výrobky určené zákazníkům.

2.1 Definice nákupu

Nákup lze definovat několika způsoby.

„Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity a představuje funkční činnost podniku, kterou začíná transformační proces v něm probíhající. Nákupem označujeme všechny činnosti podniku, které mají za cíl získání hmotných i nehmotných vstupů do podniku.“ (J. Tomek a J. Hofman, 1999, str. 16).

„V širším slova smyslu lze nákup podniku charakterizovat jako soubor činností podniku souvisejících se stanovením potřeb materiálových zdrojů na zabezpečení předmětu činnosti podniku a spojených s jejich obstaráním, dopravou, příjmem, distribucí vstupů (jako je skladové hospodářství), řízením zásob a případnou jejich úpravou před předáním do výroby, kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů.“ (M. Kupkovič a kol., 1997)

Dle Synka (2011) lze pojem nákup chápat jako funkci, proces nebo organizační jednotku.

- funkce – významná úloha v rámci souboru podnikových aktivit
- proces – průběh dispozice s dodaným zbožím
- organizační jednotka – pracovní místo, jemuž je přidělena nákupní činnost

Ve společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. hraje nákup jednu z hlavních rolí. Každý druh materiálu na výrobu konečného výrobku se objednává jinak. Objednávka je realizována většinou dle potřeby. Zaměstnanci zjišťují stav zboží při každé návštěvě skladu. Nejčastěji je zboží dodáváno na sklad, který má společnost v budově provozovny a tím je zajištěná nepřetržitá výroba. Je prakticky nemožné, že by se vyčerpala zásoba jakéhokoliv materiálu.

V případě, že by zásoba došla, nebo by přišla nová zakázka, na kterou by zákazník spěchal, je možné zboží okamžitě objednat a pak by se jednalo o metodu Just – in – time.

Obrázek 10: Zjednodušený model nákupního marketingu



Zdroj: Tomek a Vávrová, 2007, str. 274, vlastní zpracování 2013

2.2 Funkce nákupu

Nákup zabezpečuje vstupy do výrobního procesu podniku, zejména pak materiál a další zásoby, jako jsou například suroviny, polotovary, hotové výrobky, pomocné látky a podobně, ale také stroje a výrobní zařízení.

Podle Tomka a Hofmana (1999) se jedná o činnosti, jejichž záměrem je získávání hmotných i nehmotných vstupů do podniku za účelem zajištění plynulých výrobních i nevýrobních činností. Vstupy se musí do podniku dostat v požadovaném množství, kvalitě, ve správný čas, na správné místo, od spolehlivého dodavatele a za přijatelnou cenu.

Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. nakupuje požadované vstupy především od stálých dodavatelů, kteří jsou na spolupráci již zvyklí. Každý rozvaděč se komponentně liší podle požadavků zákazníků, a proto jsou objednávky vždy jiné. Nejčastěji objednávané zboží pro výrobu rozvaděčů je:

- proudový chránič
- jističe

Toto zboží je objednáváno průměrně čtyřikrát týdně. V případě velkých zakázek však stoupá tento počet na několik objednávek denně.

Podnikový proces společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. je: obchodní proces, návrh výrobku, příprava výroby, nákupní proces, výrobní proces a prodej. Pro zpracování této práce je nejdůležitější nákupní proces.

2.3 Nákupní proces

Podle Tomka a Hofmana (1999) je nákup proces získávání surovin, materiálu, polotovarů a výrobků odpovídající kvality, v odpovídajícím množství, za přijatelnou cenu, ve správném čase, od správného dodavatele. Malé podniky, mezi které patří i K. V. ROZVADĚČE, s.r.o., se obvykle rozhodují na základě očekávané poptávky zákazníků. Velké podniky naopak vycházejí z podnikových plánů výroby a prodeje.

Všechny činnosti nákupního procesu spolu úzce souvisí. Každá činnost ovlivňuje činnost jinou. Ve všech případech nákupu jakost, množství a například čas ovlivňují především cenu, cena ovlivňuje výběr dodavatele a podobně.

2.3.1 Podmínky dodávky

„Každá dodávka musí být realizována za určitých specifických dodacích i platebních podmínek, které musí být v kupní smlouvě zřetelně formulovány, protože jsou její důležitou součástí.“ (Tomek a Hofman, 1999, str. 24).

2.3.2 Jakost

Podle Tomka a Hofmana (1999) jakost souvisí s vhodností materiálu nebo výrobku pro zamýšlený účel. Cílem je nakoupit kvalitní suroviny za co nejnižší ceny. Jakost může být stanovena i podle požadovaného hlediska jako je hmotnost, barva, velikost, flexibilita nebo vzhled.

Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. požaduje od svých dodavatelů zboží nejvyšší kvality za co nejnižší cenu. Každý měsíc se ve společnosti kontroluje jakost nakoupeného materiálu, a pokud jakost neodpovídá požadavkům, je tento problém řešen s dodavatelem.

2.3.3 Množství

„Další složkou nákupního procesu je nákup odpovídajícího množství materiálu nebo výrobku. Všechny jednotky nakupující ve velkém chtějí dosáhnout úspor. Ty závisejí na velikosti slev poskytovaných dodavatelem materiálu nebo výrobku. Avšak velké množství nakupovaných materiálů nebo výrobků znamená současně nadměrné množství zásob. S tím může být spojena možnost zkažení, zastarání nebo jiného znehodnocení těchto produktů a současně i nemalé náklady v případě delšího skladování. Nákup v malém množství znamená častější objednávky a vyšší jednicové náklady.“ (Tomek a Hofman, 1999, str. 24).

Podnik K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. se musí před nákupem jakéhokoli zboží ujistit, zda množství zásob na skladě odpovídá výrobním potřebám. Společnost spolupracuje se stálými

dodavateli a díky dlouholeté, pravidelné spolupráci a množství odebíraného zboží, tito dodavatelé poskytují společnosti množstevní slevy. Společnost se vyhýbá problémům s nedostatečným, nebo naopak s přebytečným množstvím zásob. Tento problém vzniká špatným plánováním.

2.3.4 Cena

Jde o protihodnotu potřebnou pro získání zboží nebo služby. Nejčastěji je vyjedřována v penězích, ale existují i případy, kdy cenou může být jiné zboží nebo služba. Cena nezahrnuje jen hodnotu materiálu potřebného na výrobu zboží, ale může zahrnovat i nájemné, peníze potřebné na mzdu zaměstnanců nebo na tržby. Má i několik funkcí a to funkci informační, motivační, alokační nebo distribuční. Cena je pro mnoho podniků, i pro společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o., důležitým faktorem při rozhodování o nákupu.

„Nejlepší cena neznamená vždy nejnižší nákupní cenu. Firma s nejnižší cenou možná nenabízí požadovanou kvalitu a služby. Je tedy cílem zajištění nejvyšší hodnoty zboží splňujícího specifické požadavky za co nejnižší nákupní cenu.“ (Tomek a Hofman, 1999, str. 25).

2.3.5 Čas

Podle Tomka a Hofmana (1999) je důležitým faktorem při nákupu také čas. Zákazník se musí při nákupu zboží zaměřit i na lhůtu dodání, aby kvůli špatnému načasování nedošlo ke zpomalení nebo přerušení výroby.

Výrobní společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. nákup materiálu plánuje tak, aby byl materiál k dispozici ve chvíli, kdy je potřebný pro výrobu. Materiál musí být v podniku ve stanoveném čase.

2.3.6 Dodavatelé

„Výběr dodavatele je jedním z hlavních faktorů, jež jsou předpokladem dobrého nákupu. Dodavatelé by měli být pečlivě vybíráni podle potřeb podnikatelů.“ (Tomek a Hofman, 1999, str. 25).

Podle webové stránky business center je dodavatel právnická nebo fyzická osoba, která poskytuje služby, dodává zboží a například provádí stavební práce.

Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. spolupracuje se stálými dodavateli. Do roku 2011 byla největším dodavatelem společnost K&V ELEKTRO, a.s. Od roku 2011 je dodávka rozdělena mezi společnost K&V ELEKTRO, a.s. a společnost ELFETEX, spol. s r.o.

Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. se rozhodla pro dva hlavní dodavatele zejména kvůli jejich rozdílným přednostem. Jedna je zaměřena na nízké ceny požadovaného materiálu a druhá se spíše zaměřuje na správnou dobu dodání materiálu.

2.4 Výběr dodavatelů a kupní smlouvy ve společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.

Podle Tomka a Vávrové (2007) je volba dodavatele důležitá součást nákupního procesu. Chybná volba dodavatele totiž může vést ke ztrátám společnosti, které pak lze jen těžko likvidovat.

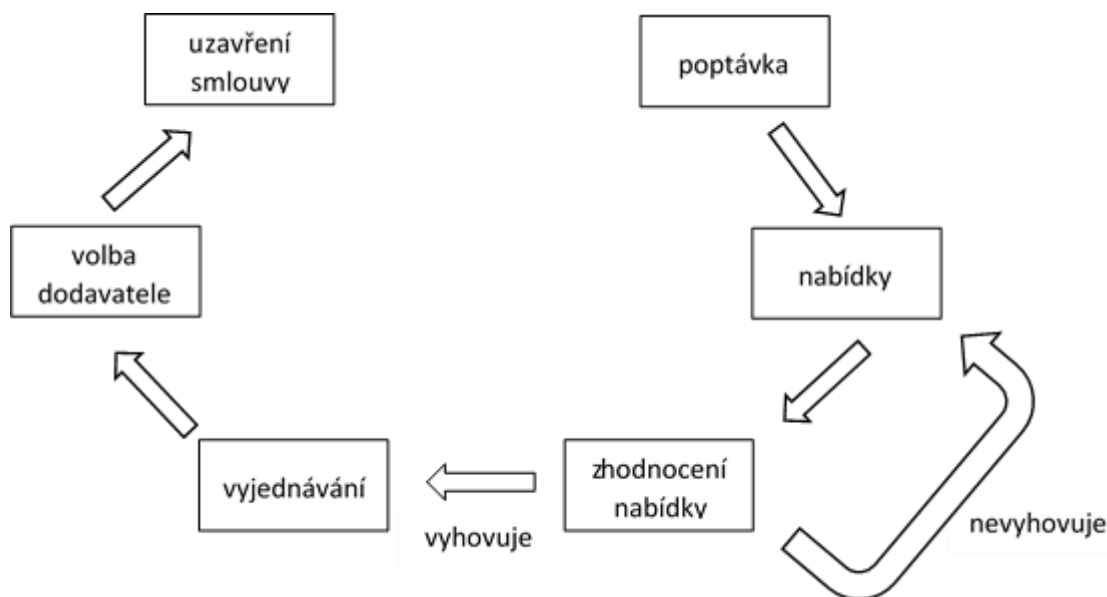
Existují také čtyři okruhy informací, které je nutné při výběru dodavatele znát

- všeobecné podnikové informace,
- specifické informace mající vztah k nakupovanému materiálu,
- nástroje kondiční politiky a servisní politiky poskytované dodavatelem,
- stávající dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Podle Tomka a Hofmana (1999) vybírá podnik dodavatele na základě informací, které jsou shrnuty do tří kritérií. První kritérium se týká schopnosti dodání zboží v potřebném množství a dobré kvalitě. Předmětem dalšího kritéria je cenová politika dodavatele. Ta zahrnuje samostatnou cenu výrobků, různé slevy a dotace a platební podmínky. Třetí kritérium se zabývá především pověstí, spolehlivostí, vystupováním a finanční situací samotného dodavatele a při realizaci jeho dodávek.

Jak již bylo popsáno, společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. spolupracuje hlavně se dvěma stálými dodavateli. Společnost však pravidelně oslovuje a prověřuje i potenciální nové dodavatele. Výroba rozvaděčů představuje většinou výrobu na zakázku a proto se i nákup materiálu může lišit.

Obrázek 11: Výběr dodavatele ve společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Výběr dodavatelů na konkrétní dodávku materiálu je založen na základním tržním principu poptávka - nabídka. Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. vypracuje svoji poptávku a rozešle ji potencionálním dodavatelům. Poté od dodavatelů obdrží jejich nabídky a ty následně zhodnotí sám jednatel společnosti. Zamlouvá-li se jednateli některá z nabídek, přesune se tento proces k podrobnému vyjednávání o podmínkách konkrétní nabídky. Tyto podmínky se většinou týkají ceny, kvality, dodacích a platebních podmínek, termínů dodání a množství. Pokud nabídka nespĺňuje kritéria důležitá pro společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. a její poptávku, je na to potencionální dodavatel upozorněn a požádán o přepracování svojí nabídky. Na závěr tohoto procesu jsou všechny došlé nabídky zhodnoceny a následně je vybrána ta nejvhodnější. S dodavatelem, který je vybrán, je pak sepsána smlouva. Pokud se vybraný dodavatel osvědčí, může s ním být později sepsána speciální smlouva a je možné, že se stane stálým dodavatelem společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.

2.4.1 Hodnocení dodavatelů

Dle Tomka a Hofmana (1999) hodnotí odběratelé své dodavatele podle kritérií, které bral v úvahu již ve fázi jejich volby. Informace pro posuzování dodavatelů lze získat z evidence dodávek, reklamací, řešení rozporů a podobně. Hodnocení dodavatele vytváří podklady pro rozhodování odběratele o další spolupráci, o obměně vztahu nebo o úplném zrušení obchodních vztahů. Je ale důležité, aby odběratel o svém rozhodnutí informoval i

svého dodavatele, aby byl srozuměn s tím, jestli splňuje předpoklady pro další spolupráci či nikoliv.

Hodnocení dodavatelů lze podle Tomka a Hofmana (1999) také podle následujících kritérií,

- získávání množstevních slev,
- ochota dodavatele dodávat podle potřeb i malá množství výrobků,
- ochota dohodnout se na časovém plánu dodávek (např. just - in - time),
- předávání včasných informací o změnách výrobků a služeb,
- pružný a seriózní přístup u případných reklamací,
- ochota přistoupit na výjimečné platební podmínky, v případě vzniku platební neschopnosti (dočasné).

Stejně jako jiní odběratelé, i společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. se zajímá o spolehlivost dodavatelů, kvalitu a cenu jejich zboží i jiné důležité aspekty. Hodnocení dodavatelů ve společnosti se uskutečňuje měsíčně. Pověřená osoba společnosti si projde dodací listy a zkontroluje zboží. Při těchto kontrolách se kontrolují jak stálí dodavatelé, tak i dodavatelé potenciální. U stálých dodavatelů se kontroluje stav došlého zboží. Především to, byla-li dodávka dodána včas, množství, zda dorazila v objednaném počtu a kvalita. U potenciálních dodavatelů se srovnává cena a kvalita zboží s cenou a kvalitou již dodaného zboží. Na základě dokončení analýzy se společnost rozhodne, jestli bude dále spolupracovat se stávajícím dodavatelem, či jestli nenaváže kontakt s dodavatelem novým.

Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. se při hodnocení dodavatelů zaměřuje především na:

- cenu,
- množství,
- kvalitu.

Z hlediska ceny se posuzuje, zdali ocenění odpovídá stavu zboží, jestli ceny nejsou přehnaně vysoké v porovnání s trhem, jaké jsou platební podmínky a zdali odběratel poskytuje nějaké slevy. Hodnotí také ochotu jednat o úspoře nákladů. U množství se kontroluje, jestli dodavatel poslal zboží v objednaném množství a jestli dodané množství souhlasí s dodacím listem. Dále se společnost zaměřuje na kvalitu zboží. U tohoto kritéria se hodnotí celková jakost zboží, počet reklamací, plnění termínů, spolupráce a komunikace ze strany dodavatele a to, jestli zboží dorazilo v pořádku či nějak porušené.

Obrázek 12: Kritéria hodnocení dodavatelů společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.ro.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

2.4.2 Kupní smlouvy

Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. každý rok uzavírá kupní smlouvu na dobu neurčitou s dodavateli, se kterými spolupracuje již delší dobu.

Se společností K&V ELEKTRO, a.s. tuto speciální kupní smlouvu uzavřela již několikrát. Tato kupní smlouva obsahuje podmínky obchodu mezi společnostmi. V kupní smlouvě se nachází informace o podmínkách dodání. Mezi tyto podmínky patří například informace o tom, jak bude stanovena cena zboží. Smlouva dále zahrnuje termín a místo plnění dodávky. Splatnost faktur má odběratel určenou na 90 dní od jejich vystavení a jejich suma nesmí překročit 3 000 000,- Kč. V případě nedodržení termínu při splatnosti faktury se odběratel podpisem zavazuje, že uhradí dodavateli pokutu ve výši 0,05% z dlužné částky za každý den prodlení. Při nedodržení jakékoli podmínky je možné, aby jedna nebo druhá strana od smlouvy ustoupila a to písemně. Kompletní znění kupní smlouvy je uvedeno v Příloze A.

Další speciální smlouvu má společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. uzavřenou s dodavatelem ELFETEX, spol. s r.o. Jedná se o kupní smlouvu na opakující se dodávky zboží, ve které jsou uvedeny podmínky dodání. Ve smlouvě jsou uvedeny všeobecné obchodní podmínky, jako například doba splatnosti, která je ve smlouvě stanovena na 90 dní. Společnost ELFETEX, spol. s r.o. nabízí také speciální podmínky na dohodnuté akce a slevy. Celkové znění této smlouvy je v Příloze B.

2.5 Leasing

Podle Hrdého a Horové (2009) je možné leasing definovat jako pronájem konkrétního dlouhodobého majetku pronajímatele za sjednané nájemné nájemci, který jej používá za

předem stanovených podmínek dohodnutých v leasingové smlouvě. Leasing je splácen leasingovými splátkami, které mohou být různě velké.

Leasing členíme na:

- operativní (provozní)
- finanční

Operativní leasing představuje krátkodobý pronájem, kdy pronajímatel poskytne předmět leasingu nájemci na omezenou dobu. Po skončení pronájmu je předmět vrácen pronajímateli, ten ho pak pronajme dál. Doba pronájmu je obvykle kratší než doba životnosti pronajímané věci.

Finanční leasing představuje naopak dlouhodobý pronájem, který se podobá půjčce a pronajímatel odpovídá jen za finanční stránku věci, ne za technickou. O údržbu a pojištění majetku se stará nájemce. Doba pronájmu se blíží době životnosti a po skončení pronájmu předmět přechází do vlastnictví nájemce.

Leasing má mnoho výhod, ale také nevýhod.

Mezi výhody patří například:

- splácíme postupně a nemusíme mít na začátku pohromadě velkou sumu
- je snadnější sehnat leasing než úvěr
- leasing zvyšuje likviditu podniku
- leasingovou věc splácíme až tehdy, kdy věc v podniku začne fungovat (do té doby nese náklady pronajímatel)
- veškeré splátky podniku můžeme uplatnit do nákladů

Mezi nevýhody zařazujeme:

- až do splacení poslední splátky není leasingová věc naše
- leasingová společnost přenáší vlastnická rizika na nájemce (např. denní údržba, nebo kontrola po ujetí určitého počtu kilometrů)
- složitá inovace (nemožnost dělat technická zhodnocení)
- leasing je dražší než klasický nákup

Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. využívá leasingové financování společnosti a to na dopravní prostředek. Nejdříve společnost uvažovala o úvěru, kterým by automobil zaplatila, ale po propočtech zvolila výhodnější leasing. Leasing je sjednán na 5 let, a proto je

pro společnost dlouhodobým závazkem. Automobil, který si společnost pořídila, bude splacen jednou mimořádnou splátkou a 59 měsíčními splátkami. Mimořádná splátka je navýšena o 10% z pořizovací ceny automobilu.

3. Zásobování a zásoby

3.1 Zásobování

Podle Daňka a Plevného (2009) patří zásobování převážně do úvodní části logistického řetězce. To znamená, že se zabývá získáváním vstupů do výrobního procesu. Tato část je tvořena úlohami, které souvisí s trhem surovin, materiálů a komponentů. Do této oblasti patří nejenom opatřování hmotných statků, ale i jednání s dodavateli a uzavírání smluv mezi nimi. Úspěchu může být dosaženo jen při dobré znalosti situace trhu a postavení dodavatelů i odběratelů na něm.

Na správném a účelném zásobování a jeho schopnosti pružně reagovat na požadavky zákazníků závisí úspěch výrobní činnosti podniku. To znamená, že zásobování ovlivňuje i výsledné ekonomické výsledky podniku. Dobře fungující zásobování se musí opírat zejména o:

- co možná nejlepší orientaci na trhu, což znamená neustále sledovat vývoj na trhu a předpokládané trendy do budoucna,
- výhodné uzavírání smluv s dodavateli nejenom s ohledem na finanční podmínky nákupu, ale i s ohledem na termínové zajištění i kvalitu dodávek,
- účelnou organizaci a výkon správních a fyzických činností spojených s materiálovými toky.

„Úspěšnost v plnění těchto úkolů spočívá ve správném vymezení a naplnění zásobovací politiky a stanovení zásobovací strategie.“ (Daněk a Plevný, 2009, str. 73)

Za hlavní cíle zásobování je nutné považovat:

- snižování nákladů souvisejících s opatřováním předmětu zásobování,
- zlepšování výkonů nejenom jednotlivých pracovníků, ale především útvaru zásobování jako celku,
- zachování autonomie podniku, což znamená zajistit možnost zásobování z více zdrojů.

„Cíle zásobování nelze naplnit nezávisle na ostatních, zejména strategických cílech podniku. Hlavním strategickým cílem podniku je zajištění jako úspěšnosti a uspokojení požadavků zákazníků.“ (Daněk a Plevný, 2009, str. 74)

Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. je zásobována především dvěma dodavateli, se kterými udržuje dlouholetý obchodní vztah. Většina zboží je dodávána na sklad, ze kterého

potom společnost čerpá. Jističe, jako nejdůležitější komponenty rozvaděče, jsou společnosti dodávány just – in – time tedy „právě včas“.

3.2 Zásoby a jejich klasifikace

„Zásoby skrývají vždy potenciální problémy. Jsou to problémy související s jejich skladováním a udržováním jejich kvality na jedné straně a problémy s vázáním finančních prostředků na straně druhé.“ (Daněk a Plevný, 2009, str. 82)

„Riziko spojené s velikostí udržovaných zásob odpovídá postavení daného článku v logickém řetězci:

- maloobchod – riziko široké, neboť se týká více druhů zboží, ale mělké, neboť se týká malého počtu kusů
- velkoobchod – riziko užší (menší počet druhů zásob), hlubší (větší počet kusů)
- výroba – riziko úzké (týká se jednoho nebo několika druhů výrobků), hluboké v delším intervalu (může dojít k přerušení výroby).“ (Daněk a Plevný, 2009, str. 84)

Zásoby členíme dle několika hledisek. Jedná se o:

- členění dle funkčnosti zásob,
- členění dle funkce zásob z hlediska řízení výroby a nákupu,
- členění dle sledování výše zásob.

3.2.1 Členění dle funkčnosti zásob

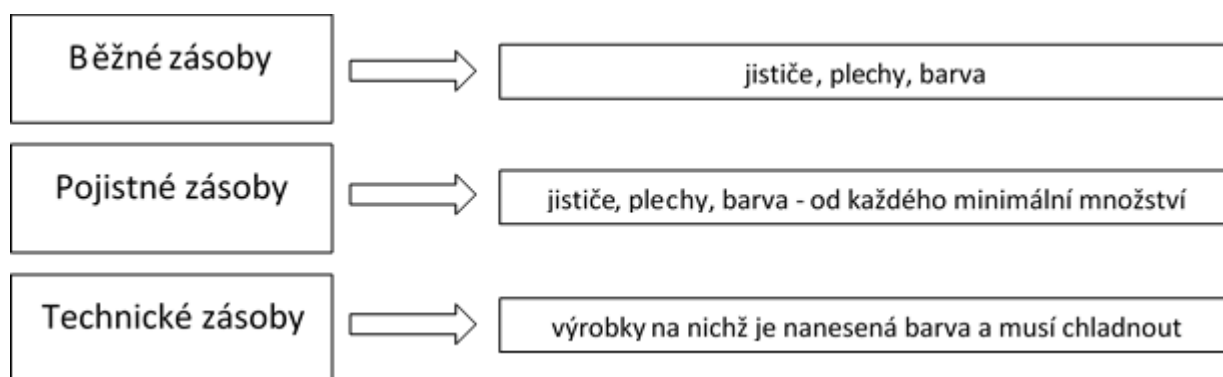
Podle Synka (2011) se zásoby dle funkčnosti člení na:

- běžnou zásobu - Běžná neboli obratová zásoba vyplňuje potřebu materiálu mezi dvěma dodávkami. Často se využívá tzv. průměrná obratová zásoba, která je v podmínkách rovnoměrné spotřeby vyjádřena jako polovina velikosti dodávky.
- pojistnou zásobu - Tato zásoba kryje náhodné výkyvy a odchylky od plánované spotřeby, plánovaného intervalu dodávek a plánované výše dodaného množství.
- technickou zásobu - Tvorba technické zásoby souvisí s technologickými požadavky společnosti na materiál. Tem nejdříve musí dosáhnout určitého stavu, než bude použit ve výrobě. Například vysychání dřeva nebo zrání sýrů.
- sezónní zásoba - Ta je důležitá pro tlumení předvídaných odchylek ve spotřebě. Jako příklad může být sezónní prodej určitého výrobku, o který je v tu chvíli velký zájem. Podnik se na takové období musí předzásobit nebo zásobu postupně vytvářet.

- havarijní zásobu - Havarijní zásoba zajišťuje chod podniku při nepředvídatelných situacích (stávká, konflikt, sněhová kalamita). Vytváří se u takových materiálových položek, u kterých by jejich nedostatek způsobil velké problémy při výrobě.

Společnost K. V. ROZVADĚČE skladuje tři druhy zásob. Jedná se o zásoby běžné, pojistné a technické. Členění zásob ve společnosti je uvedeno na Obrázku 13.

Obrázek 13: Členění zásob ve společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Mezi běžné zásoby společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. patří materiál, který je nejdůležitější pro výrobu rozvaděčů. Jedná se tedy o nejdůležitější komponenty vyráběného výrobku a to o jističe, plechy a barvu. Pojistné zásoby společnost drží, aby nedošlo ke zpomalení, nebo přerušení výroby, při jakémkoli nepředvídatelném problému.

3.2.2 Členění dle funkce zásob z hlediska řízení výroby a nákupu

Synek (2011) třídí zásoby z hlediska řízení výroby a nákupu na:

- výrobní zásoby - jedná se o zásoby, které jsou nakupované od dodavatelů
- zásoby nedokončené výroby - jde o vlastní polotovary
- zásoby hotových výrobků - zahrnují hotové výrobky, které jsou již určeny pro zákazníky

Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. skladuje všechny výše zmíněné druhy zásob. Výrobní zásoby úzce souvisí s nákupem materiálu, který se často objevuje ve výrobě. Zásoby nedokončené výroby podnik vytváří tehdy, kdy je ekonomicky výhodnější prodávat dál polotovar, který si pak zákazník upraví k obrazu svému. U zásob hotových výrobků se jedná o skladování již hotových rozvaděčů. Ty však podnik skladuje jen tak dlouho, dokud nejsou transportovány konečnému zákazníkovi.

3.2.3 Členění dle sledování výše zásob

Podle Plevného a Žižky (2009) je další důležitou částí zásob sledování jejich velikosti neboli úrovně. Rozdělují tak zásoby na pět základních úrovní zásob:

- maximální zásoba - představuje nejvyšší stav zásoby, kterého je dosaženo v okamžiku nové dodávky, tedy po doplnění nových zásob na sklad, vypočítá se součtem pojistné, technologické a havarijní zásoby,
- minimální zásoba - vyjadřuje stav zásoby těsně před příchodem nové dodávky na sklad, je také dána součtem pojistné, technologické a havarijní zásoby,
- objednacích zásoba (bod objednávky, signální stav) - ukazuje takovou výši zásoby, při které je třeba vystavit objednávku tak, aby nová dodávka došla nejpozději v okamžiku, kdy skutečná zásoba dosáhne minimální zásoby,
- okamžitá zásoba - jedná se o zásobu buď fyzickou, nebo dispoziční, fyzická zásoba udává skutečnou velikost zásob na skladě k určitému časovému okamžiku a dispoziční zásoba se rovná fyzické zásobě zmenšené o nesplněné požadavky na výdej ze skladu a zvětšené o velikost již odeslaných, ale dosud ještě nevyřízených objednávek na doplnění zásoby,
- průměrná zásoba - v ideálním případě představuje aritmetický průměr denních stavů fyzické zásoby za určité období (nejčastěji rok).

Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. drží minimální i maximální zásoby především u těch skladových položek, které jsou používány při každé zakázce. Mezi nejdůležitější položky, kde musí být minimální i maximální zásoba stanovena, patří jističe, plechy a barva. Úroveň minimální zásoby je uvedena na Obrázku 14 a úroveň maximální zásoby je na Obrázku 15.

Obrázek 14: Minimální stav zásob ve společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.

Název položky	Minimální zásoba v mj	Cena za 1 mj bez DPH	Minimální zásoba v Kč bez DPH
jistič	200 ks	60	12 000
plech	10 ks	560	5 600
barva	100 kg	160 - 250	16 000 - 25 000

Zdroj: Interní dokumenty podniku, vlastní zpracování, 2013

Obrázek 15: Maximální stav zásob ve společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.

Název položky	Maximální zásoba v mj	Cena za 1 mj bez DPH	Maximální zásoba v Kč bez DPH
jistič	1 000ks	60	60 000
plech	50 ks	560	28 000
barva	250 kg	160 - 250	40 000 - 62 500

Zdroj: Interní dokumenty podniku, vlastní zpracování, 2013

Objednací zásoba není ve společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. stanovena, společnost se při kontrolování a objednávání skladových zásob orientuje podle minimálního množství a podle zakázek, které jsou pro společnost aktuální. Vzhledem k tomu, že doba mezi přijetím zakázky a zahájením výroby je poměrně dlouhá, nehrozí, že by společnost nestihla objednat potřebné množství požadovaného materiálu.

Další úrovně zásob nejsou pro společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. nijak zvlášť důležité. Jelikož se jedná o kusovou výrobu rozvaděčů na zakázku, nemá smysl sledovat jednotlivé úrovně zásobování, ale je důležité zaměřit se hlavně na to, aby zásoba neklesla pod minimální zásobu.

3.3 Řízení zásob

Dle Tomka a Vávrové (2007) lze řízení zásob charakterizovat jako soubor řídicích činností (analýza, rozhodování, kontrola, hodnocení), jejichž smyslem je najít a zajistit takovou výši zásob jednotlivých druhů materiálu, aby byl zajištěn plynulý průběh výrobního procesu při optimální vázanosti kapitálu, spotřebě dodatečné práce a přijatelném stupni rizika.

3.3.1 Metoda Just - in - time (JIT)

Podle Daňka a Plevného (2009) jde o technologii, která se snaží eliminovat zásoby na nejnižší míru, případně je zcela vyloučit. Pomocí této technologie lze snižovat výšku zásob nejenom ve výrobním procesu, ale i na jeho vstupu, tedy v oblasti zásobování.

Jedná se tedy o metodu, kdy dodavatel přiveze zboží odběrateli ve chvíli, kdy je zboží potřebné pro výrobu. Odběratel pak nemusí zboží skladovat.

Metoda just - in - time je metodou push, to znamená, že objednávky se řídí plánem a nikoli požadavky zákazníků.

Podmínky pro úspěšné uplatnění metody JIT jsou:

- stoprocentní kvalita výrobků a polotovarů (objednaného materiálu),

- snižování velikosti výrobních (objednacích) dávek,
- rovnoměrné využití kapacit,
- bezporuchový chod výrobního (dopravního) zařízení,
- modulární struktura výrobků a standardizace komponentů,
- aplikace skupinové technologie,
- zavedení nového systému řízení jakosti,
- nový systém zásobování (opírající se o spolupráci s dodavateli),
- zavedení týmové práce.

„Výsledkem splnění výše uvedených podmínek je dodání správného výrobku, ve správném čase, ve správném množství, na správné místo, ve stoprocentní kvalitě.“ (Daněk a Plevný, 2009, str. 114)

Podle Tomka a Hofmana (1999) jde o dokonalou spolupráci mezi dodavatelem a odběratelem. Společně pak koordinují své činnosti tak, že se zásoby u odběratele i u dodavatele stávají zbytečnými. Správné zavedení just - in - time znamená menší zásoby, vyšší jakost, produktivitu a přizpůsobení změnám poptávky na trhu.

Metoda just - in - time je ve společnosti uplatňována u jističů. Ty slouží jako nejdůležitější komponenty do rozvaděčů. Jističe jsou do podniku dováženy téměř ve chvíli, kdy jsou potřebné pro výrobu. Společnost však radši drží pojistnou zásobu, to znamená, že minimální množství jističů má na skladě. To pro případ, kdyby se dodávka jističů opozdila nebo by nastala jiná, neočekávaná komplikace.

3.3.2 Řízení zásob podle obrátkovosti

Zásoby zpravidla představují značnou část nákladů společnosti. Je proto nutné věnovat řízení zásob dostatečnou pozornost. Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. řídí zásoby podle analýzy XYZ. Analýza XYZ klasifikuje zásoby podle jejich obrátkovosti. Zásoby v kategorii X mají vysokou obrátkovost, jde u nich tedy o rychlou spotřebu a společnost zde využívá dodávek just – in – time (JIT). Zásoby patřící do kategorie Y mají průměrnou obrátkovost. Jejich spotřeba je tedy nižší než u zásob kategorie X, ale vyšší než u kategorie Z. Společnost si ale udržuje několik kusů zásob kategorie Y na skladě, jelikož jsou potřebné k výrobě. V kategorii Z jsou tedy zásoby nízké obrátkovosti. Jejich spotřeba je pomalá a na skladě se tak objevují ve větším množství. Pro výrobu rozvaděčů potřebuje společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. tři základní druhy materiálů. Jedná se o jistič nízkého napětí 16A, který

patří do kategorie X, o práškovou barvu, která zastupuje kategorii Y a o válcovaný plech 1,3mm, který spadá do kategorie Z.

Jističe nízkého napětí se spotřebovávají denně a to v počtu několika desítek kusů. Tento druh zboží se objednává podle aktuální potřeby od dodavatele, který má sklad ve stejném městě, kde sídlí společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. je zde tedy možnost rychlého dodání a proto jsou jističe dodávány formou just – in – time. Společnost si pro případ jakéhokoliv problému drží pojistnou zásobu jističů a to deset různých typů po patnácti kusech.

Prášková barva je spotřebovávána v kilogramech. Konkrétně se zpracuje až deset kilogramů týdně. Společnost objednává barvu jednou měsíčně po padesáti kilogramech a doba dodání činí přibližně tři dny. Pojistnou zásobu drží společnost pouze u šedé barvy a to pět kilogramů.

Plechý jsou spotřebovávány po přibližně dvaceti kusech týdně a dodávány po padesáti kusech jednou za dva týdny. Doba dodávky se pohybuje okolo dvou dnů a pojistná zásoba je pět kusů.

Podle Němce (2002) měří obrátka zásob výkon v oblasti řízení zásob. Tedy vyjadřuje efektivitu řízení zásob. Lze říci, že čím vyšší je obrátka zásob, tím lépe. Zvyšující se hodnota obrátkovosti znamená, že zásoby procházejí podnikem rychle a nezdržují se příliš dlouho na skladech. Obrátkovost tedy udává, kolikrát za určité období projdou zásoby celým koloběhem. Vzorec pro obrátkovost je:

$$O_z = \frac{R_o}{Z_p}$$

kde:

O_z je obrátka zásob,

R_o je roční objem prodeje v nákupních cenách,

Z_p je průměrná hodnota zásob.

Obrázek 16: Obrátkovost zásob v letech 2008 - 2012

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby v tis. Kč	10 299,2	8 943,2	7 230,4	6 174,4	19 211,2
Průměrná roční hodnota zásob v tis. Kč	613,5	524,8	532,2	482,3	1 064,1
Obrátkovost zásob	16,8	17,0	13,6	12,8	18,1

Zdroj: Interní dokumenty podniku, vlastní zpracování, 2013

Hodnoty průměrných ročních zásob, uvedených v tabulce, jsou pouze orientační, byly odhadnuty jednatelem společnosti.

Na Obrázku 16 jsou porovnány celkové roční tržby společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. a průměrná roční hodnota peněžních prostředků v zásobách v letech 2008 až 2012. V roce 2012 se zásoby přeměnily na tržby osmnáctkrát, což bylo nejvíce za těchto sledovaných pět let. Je to způsobeno tím, že společnost v posledním roce vykonávala více velkých zakázek pro velké podniky. V předešlých letech byla obrátkovost výrazně nižší a to především v roce 2010 a 2011. To bylo způsobeno zejména hospodářskou krizí a nepříznivou ekonomickou situací. Společnost měla méně zakázek a tak zásoby zůstávaly na skladech delší dobu. Vývoj v těchto letech byl pro podnik nepříznivý, ale v roce 2012 došlo k velkému zlepšení.

3.3.3. Optimální velikost dodávky

Podle Hrdého a Horové (2009) nastává optimální velikost dodávky zásob v bodě, kde se protnou celkové náklady na skladování a celkové náklady na pořízení. Celkové náklady tak dosáhnou svého minima. Vzorec pro optimální velikost dodávky je:

$$Q = \sqrt{\frac{2 * Np * S}{Ns}}$$

kde:

Np jsou náklad na pořízení jedné dodávky,

S je spotřeba,

Ns jsou náklady na skladování jedné jednotky.

Optimální výše jedné dodávky jističů, jestliže spotřeba činí 9000 kusů ročně, náklady na skladování jedné jednotky činí 0,10 Kč a pořizovací náklady jedné dodávky jsou 40 Kč, se vypočte následovně:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot Np \cdot S}{Ns}} = \sqrt{\frac{2 \cdot 40 \cdot 9000}{0,1}} = 2\,684 \text{ ks}$$

Optimální výše jedné dodávky jističů je po zaokrouhlení 2 684 kusů.

Optimální výše jedné dodávky plechů, jestliže spotřeba činí 1 120 kusů ročně, náklady na skladování jedné jednotky činí 0,50 Kč a pořizovací náklady jedné dodávky jsou 500 Kč, se vypočte následovně:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot Np \cdot S}{Ns}} = \sqrt{\frac{2 \cdot 500 \cdot 1120}{0,5}} = 1\,497 \text{ ks}$$

Optimální výše jedné dodávky plechů je po zaokrouhlení 1 497 kusů.

Optimální výše jedné dodávky barvy, jestliže spotřeba činí 600 kilogramů ročně, náklady na skladování jedné jednotky činí 0,30 Kč a pořizovací náklady jedné dodávky jsou 200 Kč, se vypočte následovně:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot Np \cdot S}{Ns}} = \sqrt{\frac{2 \cdot 200 \cdot 600}{0,3}} = 895 \text{ kg}$$

Optimální výše jedné dodávky barvy je po zaokrouhlení 894 kilogramů.

3.3.4 Vlivy na ekonomiku podniku

Nákup je důležitou součástí výrobního procesu a hraje velkou roli v ekonomice podniku. Vzhledem k tomu, že má společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. nízké náklady na skladování zboží, měla by se pro zlepšení ekonomiky zaměřit na snižování pořizovacích nákladů. Vypočtené hodnoty optimální výše jedné dodávky, nejsou ale příliš reálné, jelikož jsou ovlivněny nízkou cenou skladování. Podle vypočtených hodnot by podnik měl objednávat od každého zboží takovou zásobu, která by pokryla více než rok nepřetržité výroby. Skladování takového množství v této společnosti je však nereálné, jelikož podnik nemá dostatečně velké sklady. Dalším důvodem, proč společnost nemůže objednávat takovéto

množství zboží je, že mezi zásoby patří také zboží, které podléhá zkáze. Barva, kterou by společnost objednala s časovým předstihem jednoho roku, by se znehodnotila a tím by byly vynaložené náklady zbytečné. Ve společnosti K. V. ROZVADČE, s.r.o., která se řadí mezi malé podniky, by takto vysoké zásoby vázaly příliš mnoho peněžních prostředků.

4 Skladování a sklady

4.1 Skladování

„Skladování je činnost, při níž materiál nebo výrobky nemění své místo v čase a prostoru (kromě pohybu uvnitř skladu!). V průběhu skladování zpravidla nemění své vlastnosti. Skladování se může vyskytovat ve všech částech logického řetězce a souvisí s existencí zásob.“ (Daněk a Plevný, 2009, str. 123)

Jde o významný článek výrobního procesu. Je totiž nutné zajistit jednak skladování všech vstupních toků, tedy zásob a materiálu, ale také nedokončené výroby, polotovarů a hotových výrobků, které jsou již připraveny k prodeji. Skladování z velké části ovlivňuje náklady podniku a tak je důležité, aby se podniky touto otázkou zabývaly. V dnešní době je k dispozici mnoho programů a moderních technologií, které manipulaci se zásobami usnadňují. Přínos těchto technologií spočívá ve snižování nákladů, zrychlení procesů a optimální využívání skladových prostor.

Informace o skladech společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. pochází z interních zdrojů podniku. Společnost by se bez možnosti skladování některých druhů materiálů neobešla. Proto se sklad společnosti nachází přímo v prostorách podniku, je rozdělen na dvě části. První část se nachází v prvním patře provozovny, kde jsou skladovány zásoby menších rozměrů, se kterými lze snadno manipulovat. V přízemí budovy podniku nachází druhá část skladu. V té jsou skladovány zásoby rozměrné, se kterými je i těžší manipulace. Skladování zahrnuje převzetí dodávek od dodavatelů, kontrolu, manipulaci, uložení zboží a následnou distribuci do výroby. Společnost vykonává tyto činnosti tak, aby nedošlo k poškození, nebo jinému znehodnocování zboží. Skladování ve společnosti není příliš finančně náročné, jelikož jsou sklady součástí pronajímaných budov.

4.1.1 Kontrola skladových zásob

Každá dodávka, které dorazí od dodavatele, je pověřeným pracovníkem ze společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. kontrolována. Tento zaměstnanec se zaměřuje především na množství, kvalitu a dobu dodávky. Skutečné množství je porovnáno jednak s objednaným množstvím a také s dodacím listem. Důležité je také zjistit, jestli je dodané zboží v pořádku a nepoškozené. Přijaté zboží je pak uskladněno. Sklad je přístupný všem zaměstnancům a tak si každý odebírá pro svou práci potřebné množství součástek. Zjistí-li pracovník, že daná položka ve skladu dochází, informuje o tom příslušného zaměstnance a ten zboží objedná.

4.2 Sklady

4.2.1 Funkce skladů

Sklady mohou plnit několik funkcí, podle Daňka a Plevného (2009) jde o následující tři funkce:

- vyrovnávací funkce – plní funkci zásobníku a tím vyrovnává nesoulad mezi dvěma sousedními účastníky logistického řetězce (např. mezi výrobou a zákazníkem)
- technologická funkce – se nejčastěji projevuje ve výrobní logistice. Některé technologické procesy by bez skladování nemohly probíhat (např. stabilizace chemických produktů, zaručení stejné kvality vstupních surovin, zrání sýrů)
- spekulativní funkce – je charakterizována tím, že provozovatel zboží nakoupí v očekávání budoucího zvýšení ceny (zpravidla ve větším množství) a do doby zvýšení ceny zboží skladuje

Podle Hádka (2008) jde však o pět různých funkcí, z toho tři se shodují s výše uvedenými.

- vyrovnávací funkce – umožňují plynulý výrobní proces i při různých množstevních, kvalitativních nebo časových odchylkách ve spotřebě materiálu
- zabezpečovací funkce – má za úkol překonávat nepředvídatelná rizika, časového kolísání ve výrobě a spotřebě a časových posunů dodávek
- kompletační funkce – zajišťuje vytváření sortimentu potřebného ve výrobě nebo v obchodu na základě individuálních požadavků provozu či prodeje
- spekulativní funkce – používá se u zásob, které byly zakoupeny ve větším množství z důvodu očekávaného zvýšení cen. Podnik se takto buď předzásobí, nebo dosáhne mimořádného zisku pozdějším prodejem zásob za vyšší cenu
- zušlechťovací funkce – se stará o skladování takových zásob, které musí projít nějakou jakostní změnou. Jedná se o tzv. technickou zásobu, která prochází např. procesem zrání, vysychání, kvašení apod.

Sklady v této společnosti plní funkci vyrovnávací, zabezpečovací i technologickou neboli zušlechťovací. U vyrovnávací funkce se jedná o zásobu materiálu, který je potřebný pro výrobu, aby nedošlo ke zpomalení nebo zastavení výroby a tím by došlo k neuspokojení

zákazníka. Funkce zabezpečovací slouží k plynulé výrobě, bez časových ztrát. Při funkci technologické i zušlechťovací jde především o dočasné odložení výrobku, který musí po nanesení a vypálení barvy vychladnout.

4.2.2 Druhy skladů

Sklady lze členit dle několika různých hledisek. Rozlišujeme několik druhů skladů.

- podle konstrukce (podlažní, regálové)
- podle druhu zboží (pro sypký, kusový nebo tekutý materiál)
- podle vlastnictví (vlastní, cizí)
- podle způsobu skladování (pevné, volné, náhodné)
- podle toku materiálu (běžné, průchozí, cross – docking)
- podle možnosti přístupu (veřejné, soukromé)

Ve společnosti se nachází krytý sklad, který je jak regálový, tak podlažní. V tomto skladu se skladuje kusový materiál. Sypký materiál, jako je prášková barva, je též umístěn na podlaze v krabicích. Materiál je skladován pevným způsobem. Tok materiálu ve skladu je běžný a je přístupný jen zaměstnancům, jedná se tedy o sklad soukromý. Každý druh materiálu má stále místo, kam se při jeho dodání uskládá. Vzhledem k tomu, že je sklad součástí budovy, vyskytuje se v minimální blízkosti výrobního procesu. To umožňuje zaměstnancům lehčí manipulaci s potřebným materiálem.

Každý druh zásob je skladován jinak. Jističe se skladují v regálech, kam se ukládají v krabicích, ve kterých byly dodány. Prášková barva se pokládá na podlahu v krabicích, ze kterých se při výrobě odebírá potřebné množství. Při spotřebování barvy je nutné, aby se vyskladňovala metodou FIFO a to kvůli datu spotřeby. Je nutné, aby se nejdříve vyskladnila barva, jejíž datum spotřeby je nejbližší datu vyskladnění. Plechy se pokládají na podlahu, nebo se opírají o zeď. Vzhledem k jejich tvaru je možné uskladnit více kusů plechů a tím ušetřit spoustu místa ve skladu. Plech nepodléhá žádné zkáze a tak je možné ho vyskladňovat metodou LIFO, tedy brát ho z vrchu.

5 Identifikace problémových oblastí společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.

Provedením analýzy nákupu ve společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. bylo objeveny některé nedostatky, které by mohla společnost odstranit. Odstraněním nedostatků by společnost zefektivnila svůj nákupní i výrobní proces a tím by prospěla celé ekonomice podniku.

5.1 Zastaralé vybavení pro výrobní proces

Ve společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. se nachází mnoho strojů, které společnost používá ke zhotovení svých výrobků. Některé z těchto strojů jsou sice funkční, ale jejich doba životnosti už dávno uplynula. Tyto starší stroje často zpomalují výrobu a narušují plynulost výrobního procesu. Manipulace s nimi je pro zaměstnance obtížná a fyzicky náročná. Jedná se zejména o ohýbací stroj a o rotační nůžky. Tyto stroje jsou nejstarší a jejich doba životnosti již překročila padesát let.

Návrh opatření

Jednateli společnosti byla navržena koupě nového stroje. Jedná se o kombinaci výše zmíněných strojů. Jde tedy o ohýbací stroj a rotační nůžky. Nový stroj se skládá jen z jednoho kusu a přitom zahrnuje obě tyto funkce. Na rozdíl od starých strojů, které jsou manuální, je tento stroj poloautomatický. Došlo by tedy jak k úspoře fyzické práce obsluhy, tak času. Protože nový stroj je jen jeden a nahradil by dva stávající stroje, došlo by také ke zvětšení prostoru, který by mohl sloužit k uskladnění dalšího materiálu. Podnik by tak mohl objednávat větší množství zboží a přiblížit se tak k optimální velikosti dodávky. Dle dostupných informací by tento návrh byl realizovatelný, jelikož pořizovací cena nového stroje činí 344 800,- Kč bez DPH. Bylo by tedy možné zaplatit stroj z výsledku hospodaření minulého roku, který je 652 000,- Kč.

5.2 Zvětšení skladů

Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. má zřízené sklady uvnitř pronajatých výrobních prostor. Náklady na samotné skladování jsou tedy velmi nízké. Podnik však této výhody nevyužívá a o rozšíření skladových prostor se nijak nesnaží. Skutečnost, že jsou sklady součástí výrobních prostor, je pro podnik příznivá z hlediska manipulace a dostupnosti materiálu. Nevýhodou však je jejich nedostačující velikost.

Návrh opatření

Toto opatření navazuje na výše zmíněné opatření koupi nového stroje, který by prostor ušetřil a společnosti by tak vzniklo nové místo na skladování. Druhou možností rozšíření skladování je pronájem další části budovy, která je v současné době volná a mohla by být využívána jako další sklad. Nevýhodou druhé možnosti je, že by podnikatel musel vynaložit další náklady na skladování a tím by zvýšil náklady na uskladnění materiálu. Podle odhadů jednatele by však toto navýšení nákladů nebylo vysoké. Sice by stouply náklady na skladování, ale snížily by se náklady na pořízení zboží. Podnik by tak objednával ve velkém množství a v delších intervalech.

Na toto opatření navazuje problém velikosti dodávek. Pronajmutí sladu by muselo předcházet šetření, zda a kteří dodavatelé jsou schopni dodávat větší množství materiálu a jak by se případně změnila podmínky (především cena) těchto dodávek.

Tuto kapitolu lze uzavřít tvrzením, že samotný podnik K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. nemá problémy s organizací společnosti, ale její problémy jsou spíše hmotné. Jde tedy o zastaralé stroje, malý sklad a nízký stav zásob, vzhledem k nákladům na jejich pořízení a skladování. Výše uvedené návrhy by měly vést k zefektivnění a zrychlení výrobního procesu, zlepšení ekonomiky podniku a k usnadnění práce zaměstnanců. Byl popsán současný stav společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. a zároveň navržena doporučení pro zlepšení jeho stávající ekonomické situace.

Závěr

V této bakalářské práci se pojednává o problematice nákupního procesu, zásobování, skladování a identifikací problémových oblastí ve společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. Problematika nákupu ve výrobním podniku hraje důležitou roli a proto je důležité se jím zabývat. Představuje základní podnikovou funkci, která se stará o to, aby výroba a následný prodej probíhaly nerušeně a bez ztrát. Úspěchem funkce podniku je schopnost přizpůsobit se flexibilním podmínkám trhu a uchopení možností, které se společnosti naskytanou.

Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. je společností výrobní, zabývá se výrobou rozvaděčů a na trhu působí již osmý rok.

Jedná se o společnost prosperující, obzvláště v posledním roce, kdy hospodářský výsledek stoupl oproti minulému roku téměř pětinasobně. Společnost se potýkala s menšími problémy v předešlých letech, ale ty byly způsobeny hospodářskou krizí. V minulém roce společnost přijímala více zakázek, které byly větší a přicházeli od větších firem než doposud. Podle předpovědi jednatele si tímto společnost buduje jméno na trhu a v letošním roce společnost nadále očekává růst objemu zakázek.

Společnost K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. se věnuje problematice nákupu, především proto, aby co nejvíce zefektivnila výrobní proces. Spolupracuje se stálými dodavateli, které zná a s těmi největšími má sepsané speciální kupní smlouvy. Jedná se o společnost K&V ELEKTRO, a.s. a společnost ELFETEX, spol. s r.o.

Pro společnost jsou nejdůležitější tři druhy materiálu a to jističe, plechy a prášková barva. Společnost se zaměřuje především na to, aby byl dodaný materiál kvalitní a aby jeho množství odpovídalo ceně. Tyto zásoby pak skladují ve skladech, které jsou součástí pronajímané budovy společnosti a splňují několik druhů. Výhodou společnosti je právě umístění skladů. Jejich vzdálenost od výrobní haly je minimální a díky tomu je snadná manipulace s uskladněným materiálem.

Mezi největší problémy podniku patří zastaralé stroje a ne příliš velké sklady. Tyto problémy jsou uvedeny v poslední kapitole, která obsahuje také návrhy na jejich zlepšení. Po přistoupení společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. k uvedeným opatřením by se ekonomika společnosti zlepšila a došlo by k úspoře času, financí i práce zaměstnanců.

Lze očekávat, že podnik K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. bude do budoucna přemýšlet o koupi nového stroje, který je kombinací ohýbacího stroje a rotačních nůžek. Tím by podnik

zefektivnil výrobu a jeho hospodářský výsledek pro další roky by mohl opět výrazně stoupnout. Podnik by se tak mohl zabývat větším počtem zakázek, než tomu bylo do současnosti.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Původní logo společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.	10
Obrázek 2: Současné logo společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.	11
Obrázek 3: Vývoj hospodářského výsledku společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.	12
Obrázek 4: Průmyslový rozvaděč	13
Obrázek 5: Průmyslová rozvodna – rozvaděče postavené v řadě	13
Obrázek 6: Průmyslová rozvodna – rozvaděče uspořádané do písmene „L“	14
Obrázek 7: Zásuvkové skříně (různé velikosti).....	14
Obrázek 8: Staveništní rozvaděč	15
Obrázek 9: Elektroměrová rozvodnice.....	16
Obrázek 10: Zjednodušený model nákupního marketingu	22
Obrázek 11: Výběr dodavatele ve společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.	26
Obrázek 12: Kritéria hodnocení dodavatelů společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.ro.	28
Obrázek 13: Členění zásob ve společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.	33
Obrázek 14: Minimální stav zásob ve společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.	34
Obrázek 15: Maximální stav zásob ve společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o.	35
Obrázek 16: Obrátkovost zásob v letech 2008 - 2012	38

Seznam použitých zkratk

A	ampér
a.s.	akciová společnost
aj.	a jiné
apod.	a podobně
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
FIFO	first in - first out
HV	hospodářský výsledek
Kč	koruna česká
kg	kilogram
kol.	kolektiv
ks	kus
LIFO	last in - first out
mj	měrná jednotka
mm	milimetr
např.	například
OR	Obchodní rejstřík
PSČ	poštovní směrovací číslo
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
str.	strana
tis.	tisíc
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
ZTP	zvláště těžce postižený

Zdroje

Literatura

DANĚK, Jan a Miroslav PLEVNÝ. *Výrobní a logistické systémy*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005. ISBN 978-807-0434-161.

GAMMON, John S. *Nákup a prodej*. Praha: Readers International Prague, 1994, 171 s. ISBN 80-901-4543-4.

HÁDEK, Ladislav. *Nákup a zásobování*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s., 2008. ISBN 978-80-7410-009-3

HRDÝ, Milan a Michaela HOROVÁ. *Finance podniku*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin L. *Marketing management*. 12. vydání, Praha:

Grada Publishing a.s., 2007, 788 s., ISBN 978-80-247-1359-5.

NĚMEC, František. *Výrobní logistika pro ekonomy*. Opava: Slezská univerzita, 2002. ISBN 80-7248-141-X

PLEVNÝ, Miroslav a Miroslav ŽIŽKA. *Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2005, 296 s. ISBN 80-704-3435-X.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání,

Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005, 233 s., ISBN 80-86754-35-9

TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1999, 276 s. ISBN 80-859-4373-5.

TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

Internetové zdroje

Bří ŠVARCOVÉ s.r.o. [online]. 2009 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.bri-svarc.cz/index.htm>

Businesscenter.cz: Slovník pojmů. *Business.center.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p2164-dodavatel.aspx>

K. V. ROZVADĚČE, s.r.o. *Kv - rozvadece* [online]. 2006 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.kv-rozvadece.cz/>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. *Obchodní rejstřík a Sbirka listin* [online]. 2012 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a400004145&typ=full&klic=83nu7y>

Ostatní zdroje

Interní dokumenty společnosti K. V. ROZVADĚČE, s.r.o., Karlovy Vary, 2013

Seznam příloh

Příloha A Kupní smlouva se společností K&V ELEKTRO, a.s.

Příloha B Kupní smlouva se společností ELFETEX, spol. s r.o.



KUPNÍ SMLOUVA č. 16/383

Prodávající : **K&V ELEKTRO a.s.**
se sídlem : **Týnská 1053/21, 110 00 Praha 1**
IČ : **284 63 005**
DIČ : **CZ28463005**
zapsaný : **v OR vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 14678**
zastoupený :

(dále jen „prodávající“)

a

Kupující : **K.V. ROZVADĚČE s.r.o.**
(obchodní firma dle výpisu z OR - <http://www.justice.cz>)
sídlem : **362 61 Sadov-Lesov 2**
IČ : **26393719**
DIČ : **CZ26393719**
zapsaný : **v OR vedeném Krajským soudem v Plzni, oddíl C, vložka 17483**
zastoupený :
(osoba oprávněná jednat za kupujícího dle výpisu z OR: jednatel – s.r.o., představenstvo – a.s., společník – v.o.s., komplementář – k.s., prokurista, ředitel; nebo osoba na základě přiložené plné moci)
bankovní spojení :
tel, e-mail, fax :

smlouvu za kupujícího předložil :
(jméno, bydliště, č. OP)

(dále jen „kupující“)

uzavřeli níže uvedeného dne, měsíce a roku tuto kupní smlouvu na dodávku - koupi elektroinstalačního materiálu a dohodli se na následujících podmínkách :

1. Cena zboží bude stanovena podle platného ceníku prodávajícího v době prodeje zboží s promítnutím přiznaných slev, pokud nebylo písemně ujednáno jinak.
2. Termín plnění dodávky podle konkrétního ujednání při objednávce.
3. Místo plnění - sklad prodávajícího, pokud není ujednáno jinak.
4. Splatnost faktur :
 - je **90** dní od data jejího vystavení a převzetí kupujícím. Neuhrazená částka všech vystavených faktur nesmí překročit **3 000 000,-Kč**. V případě nedodržení termínu splatnosti faktury se kupující zavazuje uhradit prodávajícímu smluvní pokutu ve výši **0,05%** z dlužné částky za každý den prodlení.
 - dnem splatnosti je myšlen den připsání fakturované částky na účet prodávajícího, při placení poštovní poukázkou den vyplacení této poštovní poukázky prodávajícímu, nebo den úhrady v hotovosti přímo v provozovně prodávajícího.
5. Prodávající může v průběhu smluvního období upravit maximální výši svých pohledávek vůči kupujícímu stanovením tzv. úvěrového rámce. Pokud přesáhne částka neuhrazených faktur



K&V ELEKTRO a.s.

elektroinstalační materiál

tento úvěrový rámec, bude kupujícímu plněno pouze proti hotovostní úhradě. Úhradou dlužných částek bude úvěrový rámec uvolněn. Na úvěrový rámec nemá kupující právní nárok.

6. Smlouva se uzavírá na dobu neurčitou.
7. Smlouva může být v odůvodněných případech kteroukoliv ze smluvních stran písemně vypovězena s tím, že obchodní případy, které byly uskutečněny v době její platnosti se řídí příslušnými ustanoveními smlouvy až do splnění závazku.
8. Smluvní strany se dohodly, že se budou vzájemně informovat o všech okolnostech, jež se týkají tohoto obchodně závazkového vztahu (změna zápisů v obchodním rejstříku nebo živnostenském rejstříku, vstup do úpadku či hrozícího úpadku, likvidace či exekuce).
9. Kupující prohlašuje ve smyslu §401 obch. zák., že prodlužuje promlčecí dobu práv prodávajícího z tohoto obchodně závazkového vztahu na dobu celkem 10 let od doby, kdy promlčecí doba začne běžet poprvé.
10. Prodávající a kupující se dohodli, s ohledem na centrálu prodávajícího na Praze 5 – Smíchov, že případné spory z tohoto obchodně závazkového vztahu bude v nalézacím řízení projednávat a rozhodovat Obvodní soud pro Prahu 5, Nám. Kinských 5, 150 74 Praha 5. Bude-li předmětem sporu zaplacení částky převyšující 100 000,- Kč je místně příslušným soudem Krajský soud v Praze, Nám. Kinských 5, 150 74 Praha 5.
11. Záležitosti nedotčené touto kupní smlouvou se řídí obchodním zákonem v platném znění.
12. Není-li touto smlouvou upraveno jinak, změny smlouvy budou realizovány pouze písemně ve formě dodatku za souhlasu obou smluvních stran.
13. Smlouva je vyhotovena ve dvou výtiscích s platností originálu, přičemž každá ze smluvních stran obdrží po jednom vyhotovení.
14. Smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem podpisu smluvními stranami.

V Praze dne 13.1.2009

K.V. ROZVADĚČE spol. s r.o.
Loketská 10
350 06 Karlovy Vary
tel./fax: 353 568 112
info@kv-rozvadec.cz
IČO: 260 43 715

.....
za kupujícího
(razítko, podpis)

V Praze dne 14.1.2009

.....
za prodávajícího
(razítko, podpis)

Příloha:

- kopie výpisu z OR kupujícího
- kopie živnostenského listu kupujícího
- kopie osvědčení o registraci DIČ kupujícího
- podepisuje-li smlouvu osoba písemně zmocněná, tak plná moc podepsaná (úředně ověřeným) podpisem osoby oprávněná jednat za kupujícího

KUPNÍ SMLOUVA NA OPAKUJÍCÍ SE DODÁVKY ZBOŽÍ

(dále jen „Kupní smlouva“)

uzavřená podle § 409 a násl. zákona č.513/1991 Sb. ,ObchZ, v platném znění

Či. I.

Smluvní strany

1. KUPUJÍCÍ (obchodní jméno) : K.V. ROZVADĚČE s.r.o.
(adresa, PSČ,město) : Sadov-Lesov 2, 362 61

Jednající osobou (osobami, jméno, fce) :

IČO : 26393719

DIČ : CZ26393719

Bankovní spojení (název banky) :
(číslo účtu) :

zápis společnosti je v :Krajský soud v Plzni, oddíl C., vložka 17483

2. PRODÁVAJÍCÍ (obchodní jméno) :ELFETEX, spol.s r.o.
(adresa, PSČ,město) :Hřbitovní 31a, 312 16 Plzeň

Jednající osobou (osobami, jméno, fce) :

IČO :40524485

DIČ :CZ40524485

Bankovní spojení (název banky) :Komerční banka, a.s., pobočka Plzeň
(číslo účtu) :

zápis společnosti je v :Krajský soud v Plzni, oddíl C., vložka 1000

Či. II.

Předmět plnění

Předmětem plnění této smlouvy jsou dodávky zboží, včetně dopravy a služeb s dodáním souvisejících.

Či. III.

Všeobecné obchodní podmínky

Kupující (odběratel) svým podpisem níže stvrzuje, že byl seznámen s obsahem „Všeobecných obchodních podmínek společnosti ELFETEX, spol. s r.o. ze dne 24.března 2009“, které jsou nedílnou součástí této kupní smlouvy s tím, že s tímto obsahem výslovně souhlasí.

Čl. IV.
Obchodní podmínky

Prodávající poskytne kupujícímu:

- Splatnost faktur : 90 dní
- Rabat (slevu) z brutto ceníku ELFETEX ve výši : 20%
- Rabat (slevu) z brutto ceníků dodavatelů dle přiložené tabulky, která je nedílnou součástí této smlouvy
- Speciální netto ceny dle přiložené tabulky, která je nedílnou součástí této smlouvy
- Speciální podmínky na dohodnuté akce

- Bonus za odběr zboží značky Moeller (Eaton) v roce 2009 nad 1,5 mil. bez DPH 5%

Bonusy budou vyčísleny a dobropis vystaven nejpozději do 31. 1. 2010. Částka bude započítána s fakturami vystavenými naší firmou. Podmínkou vyplacení bonusu je, že kupující nebude mít žádné faktury po splatnosti k 31. 12. 2009, jinak nebudou bonusy vyplaceny.

Čl. V.
Závěrečná ustanovení

Osoby podepisující tuto smlouvu svým podpisem stvrzují platnost svých jednatelských oprávnění nebo oprávnění k jednání. Smlouva je sepsána ve 2 vyhotoveních, z nichž každé má platnost originálu a každá ze stran obdrží po 1 vyhotoveních. Platnosti a účinnosti nabývá smlouva dnem podpisu oběma smluvními stranami.

Tato smlouva ruší všechny smlouvy předešlé.

.....
kupující

.....
prodávající

V Plzni dne 27. 8. 2009

Abstrakt

POLÁKOVÁ, R. Nákup jako součást výrobního procesu a vlivy na ekonomiku podniku. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni. 58 s., 2013.

Klíčová slova: nákup, řízení zásob, skladování, materiál, ekonomika podniku

Nákup je pro společnost velice důležitý a ve výrobním procesu zastává jednu z předních pozic. Pokud společnost dokáže vybrat z mnohých ty správné dodavatele a odběratele má „vyhráno“. Je důležité najít spolehlivé partnery, kteří společnosti dodají suroviny v požadované kvalitě, ve správný čas a za rozumnou cenu.

Bakalářská práce obsahuje základní formulování problému, analýzu současné situace společnosti a jejích dodavatelsko-odběratelských vztahů. Na závěr jsem navrhla opatření, která by společnosti mohla pomoci k případnému zlepšení její situace v budoucnu.

Abstract

POLÁKOVÁ, R. Purchasing as a part of production process and its effect on company economy. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of economics, University of West Bohemia, 58 p., 2013.

Key words: purchasing, resources management, storage, material, company economy

The purchase is very important for a company and it takes a leading position in the process. If a company can choose the right suppliers and subscribers, it has "won". It is important to find reliable partners which can supply raw materials in required quality, at the right time and in reasonable price.

The bachelor thesis contains the basic formulation of the problem, analysis of current company situation and its supplier-customer relationships. In conclusion, I proposed measures that could help the company to improve its future situation.