

Efektivní řízení nákupu

Lucie Řezníčková

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie ŘEZNÍČKOVÁ**
Osobní číslo: **L08509**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Efektivní řízení nákupu**

Zásady pro vypracování:

1. Popište nákup, základní funkce nákupu, řízení nákupu a logistiku nákupu
2. Objasněte požadavky na efektivní řízení nákupu, plánování nákupu, organizaci nákupu, logistické procesy v nákupu
3. Aplikujte teoretické poznatky v oblasti efektivního řízení nákupu na vybraný podnik
4. Odhalte problémy v neefektivnosti řízení nákupu ve vybraném podniku
5. Navrhněte možná opatření vedoucí ke zlepšení řízení nákupu k dosažení vyšší efektivnosti řízení nákupu

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.

[2] LUKOSZOVÁ, X. Řízení nákupu. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita, 1999. ISBN 80-70-78-674-4.

[3] VAŠTÍKOVÁ, M. Nákupní marketing, 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2007. ISBN 978-80-7248-440-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Musil, Ph.D.

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2010

Termín odevzdání bakalářské práce:

6. května 2011

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011


Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.
pověřená děkanka




Ing. Jan Strohmandl
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 21.12.2010

Lucie Perníčková
.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Předmětem této bakalářské práce je efektivní řízení nákupu ve firmě Obalia, s. r. o. První část práce je zaměřená na teoretickou část nákupu. Je popsán samotný nákup, řízení nákupu, logistika nákupu a marketingové procesy v nákupu. Druhá část je praktická ve které jsou zachyceny postupy při řízení nákupu, nalezení nedostatků a návrh na jejich řešení.

Klíčová slova:

Nákup, řízení nákupu, logistika nákupu, marketingové procesy v nákupu.

ABSTRACT

The subject of this thesis is the efficient management of the company buying Obalia. The first part focuses on the theoretical part of the purchase. It described the purchase, purchasing management, logistics, purchasing and marketing processes in the purchase. The second part is practical which describes procedures for purchasing management, finding gaps and proposals to address them.

Keywords:

Buying, purchasing management, logistics, purchasing, marketing, purchasing processes.

Touto cestou chci poděkovat vedoucímu bakalářské práce Ing. Miroslavu Musilovi, PhD., za odborné vedení a cenné rady při tvorbě bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 NÁKUP	11
1.1 ZÁKLADNÍ FUNKCE A ÚKOLY NÁKUPU.....	11
2 ŘÍZENÍ NÁKUPU	13
2.1 PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU.....	13
2.1.1 Tvorba materiálové strategie.....	14
2.1.1.1 Určení a plánování materiálového sortimentu.....	15
2.1.1.2 Plánování materiálové spotřeby.....	15
2.2 ORGANIZOVÁNÍ NÁKUPU.....	17
2.3 VEDENÍ NÁKUPNÍCH SKUPIN.....	17
2.4 KONTROLA NÁKUPU.....	17
3 SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ PŘI PROVÁDĚNÍ NÁKUPNÍCH ČINNOSTÍ	19
4 LOGISTIKA V NÁKUPU	21
4.1 PROBLÉMOVÉ OBLASTI NÁKUPNÍ LOGISTIKY.....	21
4.1.1 Vyřizování objednávek.....	21
4.1.2 Doprava.....	22
4.1.3 Udržování zásob.....	22
4.1.3.1 Náklady spojené se zásobami.....	24
4.1.4 Skladování.....	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
5 FIRMA OBALIA S. R. O.	27
5.1 PROFIL ORGANIZACE.....	27
6 ŘÍZENÍ NÁKUPU	28
6.1 PLÁNOVÁNÍ.....	28
6.1.1 Tvorba materiálové strategie.....	30
6.1.2 Určení a plánování materiálového sortimentu.....	32
6.1.3 Plánování materiálové spotřeby.....	32
6.2 KONTROLA NÁKUPU.....	32
7 SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ PŘI PROVÁDĚNÍ NÁKUPNÍCH ČINNOSTÍ	34
7.1 SCORING-MODEL.....	34
8 LOGISTIKA NÁKUPU	38
8.1 VYŘIZOVÁNÍ OBJEDNÁVEK.....	38
8.2 UDRŽOVÁNÍ ZÁSOB.....	38
8.3 SKLADOVÁNÍ.....	39
9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	42
ZÁVĚR	44
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	45
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	46
SEZNAM OBRÁZKŮ	47

SEZNAM TABULEK.....	48
SEZNAM PŘÍLOH.....	49

ÚVOD

Nákupní činnost hraje významnou roli v každém podniku. Nákupní oddělení má pod kontrolou většinu výdajů společnosti a proto mají velký strategický význam. V této bakalářské práci bude popsáno, jak efektivně řídit nákup.

Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části se budu zabývat vysvětlením základních pojmů nákupu, vymezením hlavních funkcí a cílů nákupu. Dále se zaměřím na snižování nákladů v oblasti nákupu, protože to má velký dopad jak na řízení pracovního kapitálu, tak na finanční toky společností. Možnosti úspory na straně materiálových vstupů, osobních a fixních nákladů jsou přitom při současné konkurenci značně omezené. Na závěr teoretické části popíšu logistiku nákupu a její problémové oblasti nákupu. V současných ekonomických podmínkách, kdy dochází ke zvyšování tlaku na ceny, lze úspěšného snížení nákladů v oblasti nákupu dosáhnout zejména optimalizací dodavatelského řetězce a interních procesů spojených s pohybem materiálů i informacím a snížením nákladu pro odběratele i dodavatele.

V praktické části budu vycházet z teoretických poznatků, které aplikuji ve výrobním podniku Obalia, s. r. o. Nejprve je popsán samotný podnik, následuje provedení analýzy nákupní činnosti a na závěr navrhnou možná opatření vedoucí ke zlepšení řízení nákupu a k dosažení vyšší efektivnosti řízení nákupu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKUP

Nákup podniku je soubor činností souvisejících se stanovením potřeb materiálových zdrojů na zabezpečení předmětu činnosti podniku, spojených s jejich obstaráváním, dopravou, příjmem, distribucí vstupů (skladové hospodářství), řízením zásob a případnou jejich úpravou před předáním do výroby, kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů. [5]

Nakupování má ve většině firem velmi významné a v mnoha směrech specifické postavení. Nákup je trvalým středem zájmu a zdrojem častých problémů, které jsou mnohdy různým způsobem medializovány. Důvod je zřejmý:

Podíl nakupovaných položek tvoří 40% až 60% celkových nákladů ve výrobních organizacích a lze najít i obory, kde se blíží k 80%. Každá relativně malá úspora pak významně ovlivňuje efektivnost podnikání. [3]

1.1 Základní funkce a úkoly nákupu

Nákup představuje soubor činností, jejichž cílem je zabezpečení výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků, polotovarů, surovin, energií, obalů aj. a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas, na požadované místo při ekonomických nákladech. [6]

Splnění této funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá v samotném podniku:

- co přesněji a včas zjišťovat předpokládanou budoucí spotřebu,
- systematicky zvažovat potenciální disponibilní zdroje pro uspokojování těchto potřeb,
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách,
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečit jejich co nejefektivnější využití,
- zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy, manipulačních procesů,
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu,

- systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů,
- uskutečňovat aktivní servisní přípravu (dělení zásilek, komplementaci, vytváření a skladovacích jednotek, apod.).[4]

2 ŘÍZENÍ NÁKUPU

Tvorbu nákupního strategického plánu můžeme definovat jako tvůrčí proces, který zahrnuje průzkumné, analytické, predikční, rozhodovací a tvůrčí projekční aktivity, které formují cíle, určují optimální použitelné nástroje pro jejich realizaci a požadavky na zdroje.

Řízení nákupu zahrnuje následující aktivity:

- plánování nákupu,
- organizování nákupu,
- vedení nákupních skupin,
- kontrola.[4]

2.1 Plánování nákupu

Při plánování nákupu vycházíme se stanovených cílů a strategie podniku. Cíle popisují stav budoucnosti, kterého bychom chtěli prostřednictvím různých činností dosáhnout nebo mu zabránit. Určují směr plánovaných opatření a slouží současně jako vůdčí hodnota v příslušném útvaru.

Podle těchto rozhodovacích aspektů zastávají cíle tyto funkce:

- identifikační,
- výběrovou,
- popisnou,
- hodnotící.

Základem rozhodovacího procesu je rozpoznání problému. Musí se stanovit rozdíl mezi plánovaným (požadovaným) a skutečným stavem. Rozhodovací proces je také založen na předpokladu existence více alternativ řešení. Cíle tedy slouží k ohraničení prostoru pro možná řešení a zavedení určitých opatření nutných k dosažení cíle. [7]

Základní cíle podniku slouží jako východisko pro definování cílů v jednotlivých funkčních oblastech podniku, tedy i v nákupu.

Soubor základních nákupních cílů:

- uspokojování potřeb,
- snižování nákupních nákladů,
- zvyšování jakosti nákupu,

- snižování nákupního rizika,
- zvyšování flexibility nákupu,
- podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy. [7]

Stanovené cíle v oblasti nákupu jsou východiskem pro definování nákupní strategie. Tvorba nákupní strategie zahrnuje čtyři základní fáze:

1. průzkumnou – vztahuje se především na nákupní dodavatelský výzkum trhu, identifikaci potenciálních dodavatelů, soustředění nabídek od dodavatelů apod.,
2. analytickou – hodnotíme výsledky na trhu dodavatelů a parametry, jež jsou důležité pro další fáze tvorby nákupní strategie,
3. predikční – prognózuje potřeby a potenciální vnější parametry související se získáváním zdrojů k budoucímu uspokojení předvídaných potřeb,
4. rozhodovací – východiskem jsou výsledky analýzy a predikce, vrcholové cíle strategie firmy a údaje o plnění předchozích strategických cílů. Ve fázi nákupu jsou tedy stanovovány cíle nákupu a určeny nejvhodnější reálné způsoby jejich dosahování.[4]

2.1.1 Tvorba materiálové strategie

Obsahem je rozhodnout o budoucí materiálové variantě – o použití technicky reálného a ekonomicky optimálního druhu surovin a materiálu pro určitý výrobek. Musíme se rozhodnout zda:

- nakoupit,
- vyrobit,
- vyrobit v kooperaci. [1]

Především se musíme rozhodnout, zda výrobky pořídíme z vlastní výroby nebo z cizí dodávky.

Vlastní výroba je před dodávkou preferována v situaci, kdy:

- cena dodávky je vyšší než vlastní náklady výroby,
- není možná doprava a skladování,
- je požadavek vlastní kontinuity a jistoty v zásobení,
- je možno dosáhnout vlastní výrobou lepší jakosti,
- výrobní kapacity jsou k dispozici,

- kapitál je k dispozici a není dostatečně využit,
- jsme vlastníky know-how, patentů apod.,
- žádný dodavatel nereaguje na poptávku.

Cizí dodávku upřednostníme před vlastní výrobou jestliže:

- cena dodávky je nižší než vlastní náklady výroby,
- dodavatel může zajistit vyšší jakost,
- vlastní kapacity jsou maximálně využity,
- licence jsou nedostupné nebo příliš drahé,
- vlastní výroby přináší rizika – bezpečnostní, výrobní apod.,
- nejsou zkušenosti s řízením podobné výroby.[4]

2.1.1.1 Určení a plánování materiálového sortimentu

Podnik si na základě vlastních specifik a postavení na trhu vytváří vlastní podnikový materiálový sortiment, jedná se o výběr materiálových druhů a provedení s určením jejich rozměrů, kvalitativních požadavků apod. Je třeba klást důraz především na standardizaci materiálu, cílem je dosáhnout minimalizace celkových nákladů výroby

Potřeby podnikových útvarů lze rozdělit do pěti skupin:

1. potřeby založené na základě pravidelné spotřeby výrobků (vyjádřením potřeby je plánovaná objednávka.),
2. potřeby vznikající na základě nepravidelné spotřeby výrobků (na základě speciálních objednávek zákazníků.),
3. potřeby na základě nepředvídatelné spotřeby výrobků (zabezpečují např. opravy zařízení),
4. potřeby nákupu statků investičního charakteru (nákup probíhá na základě konkurzu, vztahuje se k střednědobému plánování.),
5. neodkladné objednávky – doplnění stavu zásob (změny výrobního programu, pokles stavu zásob v důsledku špatné kvality, jejich důsledkem je disfunkčnost podniku).[4]

2.1.1.2 Plánování materiálové spotřeby

Při stanovení výrobní potřeby je třeba brát v úvahu:

- situaci na trhu,

- stav dosud nesplněných objednávek,
- stav zásob.

Spotřebu materiálu lze stanovit následujícími způsoby:

- a) určení spotřeby orientované na výrobní program,
- b) určení spotřeby orientované na dané období.

Ad a) Určení spotřeby podle výrobního programu

Východiskem jsou výrobní zakázky či požadavky výroby vyráběné na sklad. Základní metodou tvorby plánu je bilanční metoda. Řešení bilance se nachází mezi zdroji a potřebami.

Na straně zdrojů je zásoba, která je pro dané období k dispozici (zpravidla očekávaná zásoba k počátku plánovacího období) a dodávky zajišťované vně výrobního systému.

Na straně potřeb je celková spotřeba materiálu v daném plánovacím období a požadavek na vytvoření zásoby, která má zajišťovat plynulý průběh výroby v daném plánovaném období.

Operativní plán nákupu se realizuje ve čtyřech základních krocích:

- a) výpočet spotřeby materiálu jednotlivých položek materiálu (v množstevních i peněžních jednotkách),
- b) výpočet pojistné zásoby , která by měla být v průběhu plánovacího období vytvořena a udržována jako rezerva pro zajištění požadované spotřeby,
- c) zajištění očekávané zásoby k počátku plánovacího období jako dispozičního zdroje spotřeby,
- d) výpočet dodávek jednotlivých materiálu v podnikových plánovacích a objednávkách jednotkách a současně v jednotkách peněžních.

Bilanční rovnice, která je určena k řešení potřeby dodávek materiálu má následující podobu:

$$D_o = M_{sk} + Z_p - Z_o$$

D_o = potřeba dodávek materiálu

M_{sk} = spotřeba materiálu

Z_p = pojistná zásoba

Z_0 = očekávaná zásoba[4]

2.2 Organizování nákupu

Vlastní organizační uspořádání nákupu je jen odrazem zvolené nákupní strategie a nemá pro efektivní funkci nákup zásadní význam. Při navrhování organizační struktury platí, že účelné organizační uspořádání musí podporovat plnění požadovaných cílů při co nejnižších nákladech.

Při řešení organizace nákupu je nutné hledat a činit správná rozhodnutí zaměřených zejména na:

- pojetí funkce nákupu,
- míru a formu centralizace případně decentralizace,
- umístění a ekonomické postavení nákupního oddělení v organizační struktuře podniku,
- vnitřní dělbu práce,
- řešení vztahů k ostatním vnitropodnikovým útvarům.[5]

2.3 Vedení nákupních skupin

K oblasti vedení nákupních skupin se vztahuje problematika:

- a) vlastností a dovedností vedoucího nákupu,
- b) styl vedení nákupních skupin,
- c) motivace pracovníků.[6]

2.4 Kontrola nákupu

Účelem je získat jistotu, že plán je úspěšně realizován, a skrze zjišťování odchylek od plánu vytvořit předpoklad pro uskutečnění nápravných opatření k odstranění skutečných nebo potenciálních nežádoucích odchylek. Cílem nákupu, a tedy úkolem plánu nákupu, je určit a zajistit potřebný materiál tak, aby byl zabezpečen bezporuchový chod výrobních i nevý-

robních procesů. Průběžná kontrola plnění nákupního plánu a korekce případných odchylek umožňuje dosažení tohoto cíle.

Kontrolní proces se v podstatě skládá ze tří základních kroků:

1. stanovení standardů,
2. měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům,
3. korekce odchylek od standardů a plánů.[4]

3 SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ PŘI PROVÁDĚNÍ NÁKUPNÍCH ČINNOSTÍ

Správně realizované nákupní činnosti mohou přinést úspory a tím ovlivnit výši nákladů podniku a tedy i zisk. Při nákupu lze dosáhnout úspor v těchto oblastech:

- **Výhodné finanční podmínky**

Pracovníci nákupu mohou s dodavatelem vyjednat výhodnější ceny a platební podmínky. Dosažené zvýhodnění závisí na schopnostech vyjednavatele, pozici firmy na trhu atd.

- **Optimalizace dodacích lhůt**

Frekvenci dodávek je třeba nastavit, tak, aby prodleva mezi dodávkami nebyla příliš velká, protože časté dopravní náklady nejsou z finančního hlediska efektivní. Dodávky však nesmí být ani příliš časté, aby se v podniku netvořily nadměrné zásoby, které zvyšují náklady na skladování a jsou v nich zbytečně vázány peněžní prostředky. Řízení dodávek se v podniku odvíjí od vnitřního koloběhu materiálu, především od dodávání materiálu do výroby.

- **Just in Time dodávky**

System bezskladového hospodářství. Aby Just in Time systém fungoval, je nutné už před zavedením systému sladit procesy ve firmě a u dodavatele. Dodávky v tomto systému jsou menší a častější. Dodavatel musí být vždy připraven je operativně plnit. Předem si firma s dodavatelem pouze předběžně dohodne jaký materiál nebo zboží a v jakém množství bude dlouhodobě objednávat.

- **Minimální skladové zásoby**

Ve skladových zásobách mívá firma vázáno značné množství finančních prostředků. Ve snížení skladových zásob proto může firma najít zdroj úspor. Pokud se firma rozhodne skladové zásoby minimalizovat, musí nejdříve zvážit, které skladové položky pro chod firmy potřebuje, potřebuje jen částečně nebo je nevyužívá. V první řadě se firma musí zaměřit na neobrátkové zboží, ale i tady se musí mít na pozoru jestli mezi nimi není nějaká komodita, jejíž nedostatek by mohl ohrozit provoz podniku.

- **Transport**

Pokud si firma zajišťuje u některých nakupovaných položek dopravu na své náklady, lze i zde dosáhnout úspor. Nejvíce nákladná je doprava z větší vzdálenosti, zde lze snížit náklady kombinací letecké a automobilové nebo lodní a automobilové dopravy.

U kratších vzdáleností je využívána zejména automobilová doprava, zde lze snížit náklady vhodně vybraným dopravcem. Kde je dostupnost železnice může firma využít železniční dopravu, která dopravní náklady snižuje. K organizaci dopravy je třeba přihlídnout i uvnitř firmy v rámci navážení materiálu do skladu nebo do výroby

- **Dodavatelé**

Úspory lze dosáhnout tím, že firma vybere takové dodavatele, kteří jsou schopni dodávat za výhodnější ceny. Z úsporných důvodů může firma také provést optimalizaci počtu dodavatelů. Při široké škále dodavatelů totiž firma potřebuje větší nákupní tým a rozsáhlejší agendu, dále firma musí provádět výběrová řízení a hodnotit více nabídek.

Při snížení počtu dodavatelů je třeba stanovit takový počet dodavatelů, aby byla minimalizována případná rizika. Při optimalizaci je nutné přihlídnout také ke kvalitě dodavatelů a jejich zastupitelnosti. Výběr a počet dodavatelů závisí na druhu nakupovaných komodit. Jestliže firma optimalizací vybere stálou skupinu dodavatelů, kteří budou schopni uspokojovat potřeby firmy, dosáhne tak minimalizace nákladů provádějících změny dodavatelů. [2]

4 LOGISTIKA V NÁKUPU

Subsystém nákupu představuje nedílnou součást logistického systému podniku. Nákup musí zabezpečit bezporuchovost veškerých podnikových procesů potřebnými vstupy. Na základě požadavků výroby se v logistickém subsystému nákupu přistupuje ke stanovení materiálové potřeby podniku, dochází ke sledování dodávek a objednávek, dále pak materiálových toků od dodavatele na místo určení. Nákup je dále zodpovědný za příjem materiálu a jejich skladování, zabezpečuje plynulý oběh a vracení palet a kontejnerů. [7]

4.1 Problémové oblasti nákupní logistiky

Působení nákupní logistiky řeší problematiku těchto činností:

- přejímka a kontrola zboží,
- skladování a udržování zásob,
- vnitropodniková doprava,
- plánování, řízení a kontrola hmotných informačních toků.

Logistika zabezpečuje v nákupu tyto činnosti:

- určení potřeb pro uzavření smluv,
- sledování dodávek, objednávek,
- sledování materiálových toků od dodavatele na místo určení,
- příjem materiálu,
- oběh a vracení palet a kontejnerů,
- skladování materiálu.

Problémovými oblastmi nákupní logistiky je: vyřizování objednávek, doprava, zásobování, skladování.[4]

4.1.1 Vyřizování objednávek

Zahrnujeme sem všechny činnosti, které jsou potřebné mezi odesláním objednávky a přijetím dodávky u příjemce. Čas mezi podáním objednávky a dodávkou, včetně jejího zaplacení, je pořizovací lhůta.

Za pořizovací lhůtu považujeme součet časů trvání těchto činností:

- cesta signálu o potřebě podnikem, určení objednaného množství, výběr dodavatele a jednání s ním,

- vyhotovení a doručení objednávky,
- dodací lhůta dodavatele,
- doprava do skladu,
- přejímka a kontrola dodávky,
- uskladnění dodávky a zaevidování příjmu.

Důležitou otázkou je určení velikosti objednávky. Ta je ovlivňována velikostí potřeby, disponibilními finančními prostředky, skladovými dispozicemi, situací na trhu dodavatelů a kapacitou dopravního zařízení. Je nutné zvážit a určit optimální velikost objednávky.[3]

4.1.2 Doprava

Logistika v dopravě představuje integrované využití technických, organizačních i řídicích metod k tomu, aby dopravce zajistil přemístění požadovaných věcí nebo zboží ve správném čase na správné místo s požadovanou jakostí služeb a s příslušnými informacemi. Dopravní zařízení plní tyto funkce:

- přejímka a sestavování (sdružování, skládání) dopravovaných materiálů,
- ochrana dopravovaného zboží před poškozením, krádeží atd.,
- manipulovatelnost s dopravními prostředky,
- skladovatelnost,
- nositelé informací.

U dopravních zařízení rozeznáváme palety, kontejnery, tvarově nestabilní zásobníky a ostatní nakládací pomůcky. Až po výběru zařízení má smysl provádět volbu nositelů dopravy a ty jsou : silniční doprava, kolejová doprava, vnitrozemská říční doprava, námořní lodní doprava, letecká nákladní doprava a potrubní doprava.[4]

4.1.3 Udržování zásob

Logistický subsystém nákupu je často poznamenán existencí zásob. Zásobami jsou suroviny, materiály, náhradní díly, apod., které jsou uloženy skladem.

Úkolem zásobování je zajistit na trhu hmotné i nehmotné statky. Mezi tyto statky patří:

- suroviny a materiály, které se stávají bezprostřední součástí výrobku (např. dřevo, kovy...),

- pomocné materiály, které slouží k zabezpečení výrobních i nevýrobních procesů (např. oleje, mazadla, kancelářské potřeby...),
- energie, voda,
- nakupované díly, polotovary, které se montují do výrobků,
- stroje a zařízení určené pro výstavbu nebo modernizaci podniku,
- obchodní zboží, tj. výrobky, které podnik bez dalšího zpracování prodává svým odběratelům,
- informace.

Ke splnění svých úkolů provádí nákupní oddělení podniku tyto činnosti:

- nákupní průzkum potřeb, tedy zjištění, jaké nejvhodnější materiály jsou na trhu, příp. jaké nové materiály dodavatelé připravují,
- vyhledávání nejvhodnějších dodavatelů – dodavatele hodnotíme podle kvality dodávaných materiálů, uplatňovaných cen, spolehlivost dodávek, servisu atd.,
- objednávání materiálů,
- doprava materiálu od dodavatele do podniku – hledáme vždy nejefektivnější cesty z hlediska snížení dopravních nákladů, příp. z hlediska minimalizace vázanosti kapitálu ve zboží na cestě. V současnosti je snaha používat dodávkový režim Just in Time, tedy dodávek uskutečňovaných přesně v okamžiku jejich spotřeby v podniku,
- vstupní kontrola materiálu – kvalita materiálu výrazně ovlivňuje jakost výrobku,
- skladování materiálu – snaha minimalizovat skladovací plochy, omezit vázanost prostředků v zásobách, optimalizovat velikost zásob, zajistit dostatečné vybavení skladů, využít k evidenci výpočetní techniky,
- výdej materiálu – musí být ze skladu vydáván s maximální pozorností.

Z existence zásob vychází vázanost finančních prostředků na tyto zásoby, která vede k určité úrovni nákladů podniku. Zejména s ohledem na operativní řízení zásob má význam jejich klasifikace, která má následně vést k individuálním přístupům k řízení v rámci těchto skupin.

Z hlediska klasifikace podle funkčních složek zásob členíme zásoby na:

- zásobu běžnou – část zásob, která kryje předpokládané potřeby v období mezi dvěma dodávkami,

- zásobu pojistnou – kryje odchylky od plánované spotřeby, délky dodávkového cyklu a výše dodávky, pokud přesáhnou hladinu minimálních zásob,
- zásobu technickou – kryje potřeby při nezbytných technologických úpravách materiálu,
- zásobu sezónní.[4]

4.1.3.1 Náklady spojené se zásobami

Nejen nákup zásob vytváří v podniku náklady. I opačná situace vyvolává v podniku náklady, tedy zásoby, které se nakoupily. Zásoby, které podnik vytváří, se snaží o bezporuchovost a plynulost výrobních procesů. Současně se však také zvyšuje vázanost finančních prostředků spojených v zásobách.

Náklady z nedostatku

Pokud nastane situace, kdy množství zásob nebude dostačující, sníží se sice jejich finanční vázanost, ale může tím ohrozit výkonnost podniku nebo vyvolat náklady spojené s překotným vyhledáváním dodavatele. Takové náklady se nazývají náklady z nedostatku zásob. Náklady vyvolané tím, že je nedostatek zásob pro účel, pro který mohou být určeny, jsou z metodického hlediska velmi špatně zjištělné. Ve výrobním procesu tak může nedostatek potřebného materiálu způsobit přerušování výroby nebo nucenou změnu výrobního programu. To pak má za následek zvýšené náklady na urychlení dodávky potřebného množství materiálu nebo přímou ztrátu z prodeje.

Náklady na objednávku, dodávku a příjemku

Do těchto nákladů zahrnujeme především náklady spojené s počátkem zásob. Jsou to náklady související s činnostmi až po okamžik, kdy jsou zásoby uloženy ve skladě. Patří zde:

- zadání objednávky – zjištění potřeby, výběr dodavatele, příprava a dojednání dodávky, samotná objednávka,
- doprava – konstantní na jednu dodávku, náklady nejsou zahrnuty do ceny,
- převzetí dodávky – náklady související s příjmkou, kvalitativní a kvantitativní kontrolou, uskladnění a zavedením do evidence.

Náklady na udržování, skladování a správu zásob

Na tyto náklady nemá vliv hodnota zásoby, ale podmínky, které jsou nutné k udržení zásob v bezvadném stavu bez poškození nebo vadnutí materiálu. Kalkulujeme zde náklady související s provozem skladu a evidencí zásob. [2]

4.1.4 Skladování

V dnešní době je pro podnik nutné zabezpečit individuální, bezchybné a rychlé rozdělení dodávek ze stále širší palety sortimentu. Základním úkolem skladování je ekonomické sladění rozdílně dimenzovaných toků.

Samotné sklady můžeme rozdělovat podle různých hledisek. Základním kritériem členění je postavení skladu v hodnototvorném procesu. Z tohoto pohledu rozlišujeme sklady vstupní (pořizovací, zásobovací), které jsou určeny k udržování zásob vstupních materiálů, mezisklady, sloužící k předzásobení mezi jednotlivými stupni výrobního procesu, a sklady prodejní, určené k vyrovnání časových rozdílů mezi výrobními a prodejními procesy.

Podle počtu možných nositelů potřeb rozlišujeme sklady všeobecné, jež zásobují všechna nákladová střediska v podniku, sklady pohotovostní, které slouží pro zásobování pouze určitých, předem určených nositelů potřeb, a sklady příruční, udržující zásoby pouze pro určité výrobní stupně a pracovní postupy.

Podle stupně centralizace dělíme sklady na centralizované a decentralizované.

Dalším kritériem členění skladů je klasifikace podle stanoviště. Vnitřní sklady jsou prostorově umístěny uvnitř plochy podniku. Naproti tomu vnější sklady se budují mimo podnik, a to z důvodu nedostatku místa nebo pro zkrácení vzdáleností mezi podniky a jejich dodavateli či odběrateli.

Sklady mohou být spravovány vlastním podnikem, tehdy hovoříme o skladech vlastních. Je ale také možno využít skladů spravovaných jinými podniky (např. zasilatelem, zákazníkem). V tomto případě se jedná o sklady cizí.[5]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 FIRMA OBALIA S. R. O.

Firma Obalia, s. r. o. vznikla v roce 1993 v Pěččíně, okres Prostějov. Nejdříve vyrábělo obaly pro firmu několik domácích pracovníků, postupem času firma zakoupila první automat, na kterém začala produkovat sady mikrotenových sáčků standardních rozměrů. V roce 1999 zakoupila firma další stroj, a to na zpracování polypropylenu (PP) a polyethylenu (PE). Do té doby obaly z těchto materiálů „tahaly“ pracovníci doma ručně.

S přibývajícím kvalitou a rychlým uspokojováním objednávek si firma získala spoustu odběratelů v řadách velkoobchodců i v lehkém průmyslu. Zvyšováním obrátu a zisků umožnilo firmě si opatřit další automat na výrobu sáčků, zvýšit počet zaměstnanců, poskytnout zázemí vlastnímu obchodníkovi a založit si obchodní oddělení přímo ve firmě. V této době má firma 8 automatů a 20 zaměstnanců. Je také držitelem certifikátu ISO 9001

Vyrábí se zde sáčky všech velikostí z různých druhů materiálů s potiskem i bez potisku. Např. sáčky s křížovým dnem, sáčky s klopou a lepící páskou, eurovýsekem, podvarem a výztuhou, bezpečnostní sáčky, sáčky s čárovým kódem, sáčky z bublinkové fólie, sáčky do balících strojů, sáčky s otvory, sáčky z perforované fólie, zipové sáčky, sáčky na psí exkrementy a další.[8]

5.1 Profil organizace

Společnost Obalia, s. r. o. vznikla zápisem do OŘ u KS Brno 18. 12. 2003, odd. C pod číslem 44609 a IČO 269 13 798, OKEČ 252200 – Výroba plastových obalů. Specializuje se na výrobu plastových obalů pro široké užití, od potravinářského zboží po užitkové předměty včetně reklamních obalů. Firma má k dispozici technologie na dostatečné technické úrovni odpovídající požadovanému druhu zboží. Technologické vybavení firmy umožňuje rychle se přizpůsobovat požadavkům zákazníků jak co do termínů dodávek, tak i co do množství, neboť je schopna velké flexibility výrobního zařízení. [8]

Tyto činnosti od počátku zabezpečuje cestou dosahování vysoké kvality, optimalizace nákladů a dodržování sjednaných termínů. Pro tyto činnosti společnost zabezpečila a vychovala kvalifikované pracovníky, využívá služeb specializovaných a prověřených subdodavatelů firem. Společnost hledá stále nové formy technických řešení, snaží se být na úrovni současných technických a technologických poznatků, tím se udržuje v podvědomí dodavatelů jako firma garantující kvalitu.

6 ŘÍZENÍ NÁKUPU

Politika společnosti se opírá o základní tři pilíře:

1. mimořádně krátké doby dodání zboží zákazníkovi, kde sjednaná dodací lhůta je zákonem firmy,
2. věnuje pozornost kvalitě dodávaného zboží, ať již z vlastní produkce, nebo zboží, které nakupuje od dodavatele, se kterými vede důsledný dialog týkající se kvality a včasnosti dodávek,
3. hledání a nabídka nových typů výrobků a takřka okamžitá reakce v zavedení těchto výrobků do praxe.

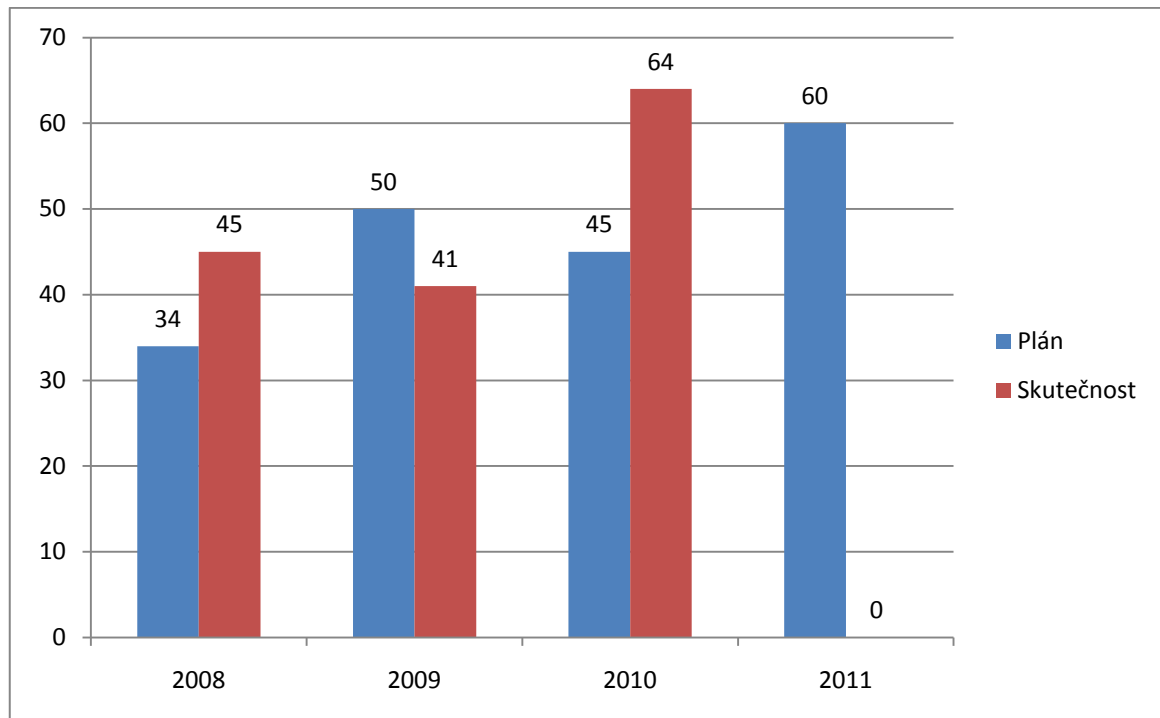
Společnost Obalia, s. r. o. si klade pro další období tyto základní cíle:

- maximálně se orientovat na koncové zákazníky. Přejít od systému čistě dodavatelského k užší spolupráci mezi společností a zákazníkem,
- hledat účinné formy marketingu pro rozšíření objemu výroby,
- sledovat a pružně reagovat na vyvíjející se situaci na trhu obalů, reagovat na požadavky zákazníka,
- specializovat se výrobu obalů pro speciální použití, např. zdravotnictví, automobilový průmysl,
- reagovat na požadavky vyplývající z marketingové činnosti rozvojem výrobní technologické základny – zařízení na podlepování zipových závěrů,
- pro větší schopnost pružné reagece na požadavky zákazníků, perspektivně řešit možnost vlastních barevných potisků obalů cestou vlastní tiskárny,
- těmito opatřeními průběžně dosáhnout trvalého růstu tržeb a výroby.

Společnost vyvíjí úspěšnou marketingovou činnost, věnuje pozornost hledání a nabídce nových typů výrobků.

6.1 Plánování

V roce 2010 společnost plánovala výši tržeb na 45mil Kč. Dosáhla mimořádného objemu tržeb a to ve výši 64 mil. Kč. Pro rok 2011 si společnost stanovila cíl dosáhnout tržby minimálně v rozsahu 60 mil. Kč.

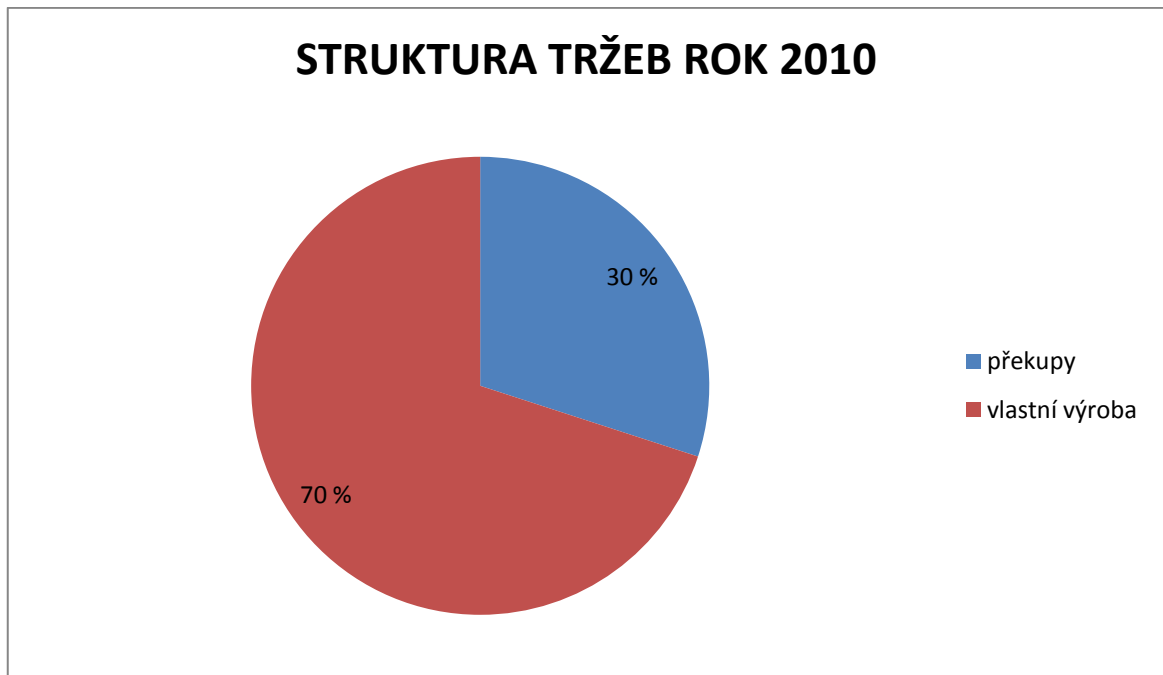


Tab. 1: Vývoj tržeb Obalia, s. r. o. v mil Kč. [9]

Významným faktorem, který nárůst tržeb ovlivnil bylo správné rozhodnutí orientovat se na novou technologii – zipovačku, která významným způsobem rozhodla o nárůstu požadavků zákazníků, ovlivnila růst výroby a tím i růst tržeb.

Základním programem společnosti je:

1. výroba a prodej obalů,
2. překup obalů a jeho následný prodej.

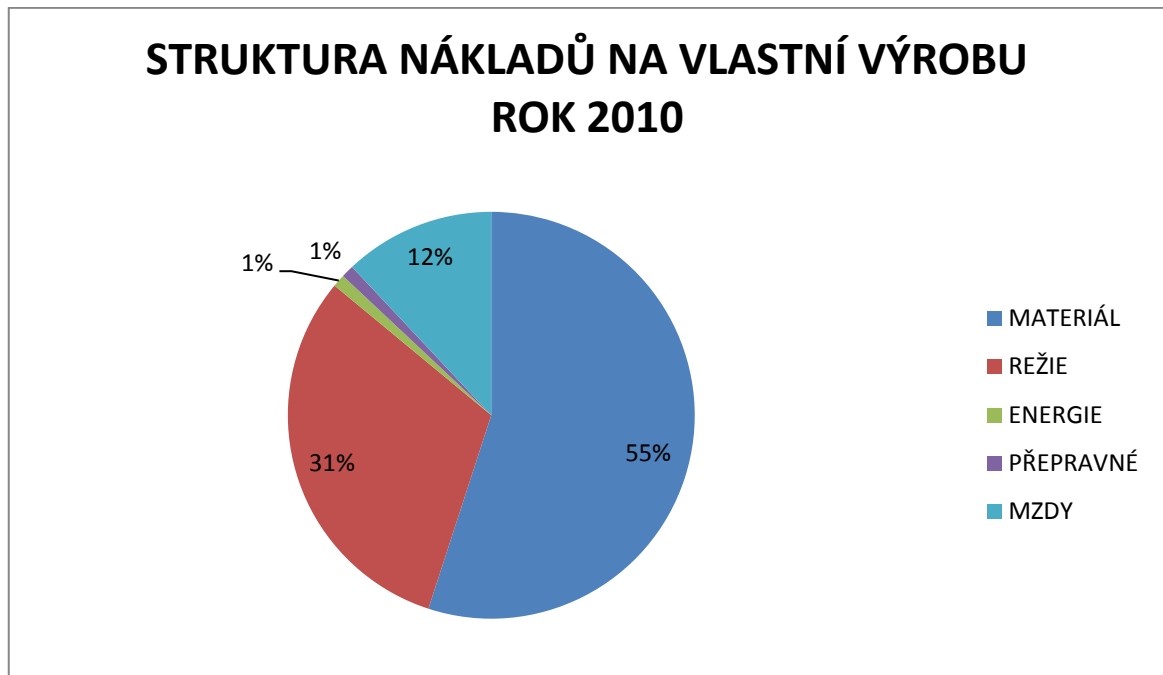


Tab. 2: Struktura tržeb 2010 [9]

6.1.1 Tvorba materiálové strategie

K rozhodnutí, zda využít vlastních zdrojů nebo nakoupit hotové výrobky firma používá vlastní kalkulaci a porovnává jí s nabídkami od dodavatelů. Vybírají pro ně výhodnější nabídku. Avšak ve většině případů se rozhodují pouze na základě cenově výhodnější nabídky.

Náklady společnost za rok 2010 byly 46 000 000 Kč.



Tab. 3: Struktura nákladů na vlastní výrobu za rok 2010 [9]

Z grafu vyplývá úkol věnovat zvýšenou pozornost v dalším období režijním nákladům vzhledem k tomu, že materiálové náklady jsou obtížně ovlivnitelné z důvodů vývoje cen ropy, která výrazně ovlivňuje ceny materiálu.

Příklad:

Firma obdržela poptávku na výrobu tašek PE 300x400+50mm, síla 0,050my, ztužený průměr, tisk 2+0

Podle výpočtu vlastní kalkulace by byly náklady na výrobu takovéto tašky 2,10Kč/ks při výrobě 5 000 Ks.

Při poptávání u jiného dodavatele, nabídla firma ACF, s. r. o. výrobu těchto tašek za 1,40Kč/Ks při výrobě 5 000 Ks.

Firma se tedy rozhodla nevyrábět ve své režii, ale nakoupit od dodavatele za výhodnější cenu. Rozhodla se tak i přesto, že se společností ACF, s. r. o. měla v minulosti neshody s kvalitou nakupovaných výrobků.

Při rozhodnutí, zda nakupovat nebo vyrábět, by se vedení mělo více zaměřit i na jiné aspekty než je cena. Jeden z hlavních cílů podniku je uspokojit zákazníka a tím, že mu dodáme nekvalitní výrobek si zákazníky spíše odradíme. A v dnešní době vysoké konkurence

a ekonomické situace, by se měli zákazníkovi snažit udržet a nabízet mu jen to nejlepší za přijatelnou cenu.

6.1.2 Určení a plánování materiálového sortimentu.

Materiálový sortiment:

1. základní materiál – materiál PE a PP v 30MY a v 50MY,
2. materiál podle speciálních objednávek zákazníků – materiál PE ve 100MY, PP v 70MY, BOPP a MI,
3. pomocný materiál – lepicí pásy, výztuhy, kartony, pásy do tiskáren atd.,
4. hotové zboží – kelímky, smršťovací fólie, sáčky do odpadkových košů apod.

6.1.3 Plánování materiálové spotřeby

Plánování nákupu materiálu je nutnou podmínkou efektivní výroby. Při plánování spotřeby materiálu potřebují údaje o tom, kolik materiálu spotřebují – tyto údaje stanovují odhadem nebo se používají normy spotřeby. Norma spotřeby určuje, jaké maximální množství materiálu se může spotřebovat na jednotku výrobku.

Při nákupu materiálu je třeba získat několik nabídek a z nich vybrat nejvhodnějšího dodavatele. Poté se sjednáme dodávku a uzavřeme kupní smlouvu.

6.2 Kontrola nákupu

Příchozí materiál by měl procházet vstupní kontrolou, v případě nepřijetí materiálu z důvodů zjištěných vad by se měl zpracovávat zápis o vadách a být zahájeno reklamační řízení a tento materiál ukládán na zvláštní místo ve skladě k tomu určeném.

Při převzetí nakoupeného zboží však probíhá kontrola jen u potištěného materiálu nebo výrobků s potisky. U materiálu, který se nakupuje neustále dokola neprobíhá žádná kontrola. Nikdo nekontroluje, zda je zboží ve správném množství, zda má správné parametry či zda je ve správné kvalitě. Až při přesunutí materiálu do výroby nastává zjištění, že materiál nevyhovuje, neodpovídá zadaným požadavkům. Nastává tak pozastavení výroby, reklamacie atd.

Podnik by měl pověřit skladníka nebo jinou odpovědnou osobu, aby při přebírání nakoupeného materiálu byl kladen větší důraz na kontrolu přebíraného materiálu a tím předcházet zbytečnému oddalování reklamací.

Firma by měla vybudovat společnost se zavedeným a fungujícím systémem jakosti, který bude zajišťovat trvalou jakost výrobků z plastů a dosáhnout tak takového postavení společnosti, aby se tato stala vyhledávaným obchodním partnerem a dodavatelem, u kterého bude vytvořen pocit jistoty pro zákazníka.

7 SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ PŘI PROVÁDĚNÍ NÁKUPNÍCH ČINNOSTÍ

Tvrdá konkurence je v podnikání součástí každodenního života. Výrobci tak musí nezbytně snižovat náklady, zkracovat dobu do uvedení produktu na trh a zvyšovat produktivitu.

Když se k tomu přidá nutnost dodržovat přísné předpisy a normy stanovené vedením podniku, stává se konkurenční prostředí ještě složitějším. Pokud podnik chce všechno zvládnout, musí zefektivnit výrobu a distribuce a zlepšit přehled o svých aktivitách uvnitř i vně svého podniku. Tím se urychlí tok zboží, eliminuje odpad a zajistí se transparentnost operací. Musí se zlepšit schopnost dodavatelského řetězce reagovat na změny a zvládat skladová a kapacitní omezení. Toho lze dosáhnout pomocí přesnějšího plánování poptávky, lepšího zajišťování zdrojů a těsnější spolupráce s dodavateli.

Podnik musí být schopen rychleji reagovat na poptávku zákazníků a umět na poslední chvíli vyhovět změnám v parametrech zboží a objednávanému množství, splnit novou poptávku se zajištěním okamžité dostupnosti a vyvážit požadavky variability díky lepší sledovanosti a řízení kvality.

Firma se naučila snižovat náklady na skladování pomocí využití Just in Time dodávek. Našla si dodavatele potištěného materiálu, který je po dohodě schopen dodat materiál přímo do výroby, takže materiál se rovnou zpracovává a nemusí být uskladněn. Dodavatel je navíc také z Prostějova, takže nevznikají velké náklady na dopravu.

Dodavatelé - Firma Obalia, s. r. o. vybírá dodavatele ve většině případů pouze na základě cenové nabídky od potenciálních dodavatelů. Už v mnoha případech se stalo, že nakoupený cenově levný materiál neměl určitou kvalitu pro výrobu. Tímto nastává reklamace ze strany firmy, zdržení výroby, neuspokojení zákazníka, atd.

Aby byl nákup co nejvíce efektivní, měla by firma při rozhodování využít i jiné metody pro výběr dodavatele.

7.1 Scoring-model

Výběr dodavatele obalových materiálů – kartonů.

Pro výběr jsou stanovena následující kritéria:

1. cena,
2. množstevní slevy,

3. dodací lhůta,
4. kvalita,
5. spolehlivost dodávky,
6. reference firmy,
7. splatnost faktur,
8. způsob platby.

Kritéria posuzovali 3 hodnotitelé – pí Spurná, pí Popelková a p. Hanák

Stanovení vah kritérií

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	Σ %
1.hodnotitel	24	5	18	9	6	15	20	3	100
2.hodnotitel	24	7	20	5	3	11	19	11	100
3.hodnotitel	24	9	14	6	7	10	15	15	100
Φ%	24	7	17,3	6,7	5,3	12	18	9,7	100

Tab. 4: Stanovení vah kritérií (zdroj vlastní)

Seřazení vah podle kritérií

č. kritéria	váha v %	kumul. váha
1.	24	24
7.	18	42
3.	17,3	59,3
<u>6.</u>	<u>12</u>	<u>71,3</u>
8.	9,7	81
2.	7	88
4.	6,7	94,7
5.	5,3	100

Nové stanovení vah kritérií

č. kritéria	výpočet
1.	$(24*100) / 71,3 = 33,67$
7.	$(18*100) / 71,3 = 25,25$
3.	$(17,3*100) / 71,3 = 24,26$
6.	$(12*100) / 71,3 = 16,8$

Kritéria	Dod1	Dod2	Dod3	Dod4	Váha
Cena	8 Kč/ks	7 Kč/ks	8 Kč/ks	9 Kč/ks	33,67
Splatnost fa	14 dní	15 dní	7 dní	20 dní	25,25
Dodací lhůta	2 dny	7 dní	3 dny	5 dní	24,26
Reference	5*	4*	4*	3*	16,8
Σ					100,00

Tab. 5: Nové stanovení vah kritérií [9]

Přepoččet hodnot

Kritéria	RHA	RHB	RHC	RHD
Cena	87,5	100	87,5	77,78
Splatnost faktur	50	46,67	100	35
Dodací lhůta	100	28,58	66,67	40
Reference fy	100	80	80	60

Tab. 6: Přepoččet hodnot(zdroj vlastní)

RHA, RHB, RHC, RHD . . . relativní hodnota

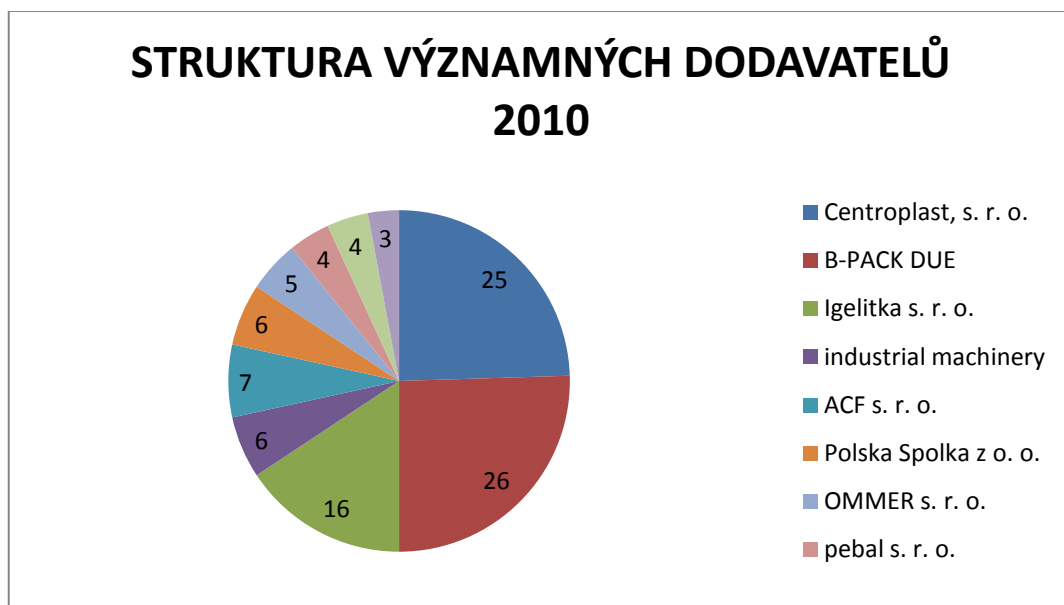
Přepočít hodnot – váhové hodnocení

Kritéria	VHA	VHB	VHC	VHD
Cena	2946	3367	2946	2619
Splatnost fa	1263	1178	2525	884
Dodací lhůta	2426	693	1617	970
Σ	8315	6852	8432	5481

Tab. 7: Přepočít hodnot – váhové hodnocení (zdroj vlastní)

VHA, VHB, VHC, VHD . . . váhová hodnota, největší je nejvýhodnější

Nejvýhodnější je dodavatel 3



Tab. 8: Struktura významných dodavatelů pro rok 2010 [9]

8 LOGISTIKA NÁKUPU

8.1 Vyřizování objednávek

Ve společnosti Obalia, s. r. o. vyřizují objednávky dvojitým způsobem. První způsob je, že objednávají pravidelně jednou měsíčně stejný materiál a ve stejném množství. Tudiž nastávají situace, že některý materiál se v předchozím měsíci nespotřeboval a je ho pak ve skladě nadbytek a pak vznikají větší náklady na skladování a zbytečně se vážou finanční prostředky v zásobách.

Druhý způsob objednávání nastává v případě, kdy vedení obdrží speciální zakázku a materiál potřebný k její vyhotovení není veden na skladě.

Materiál je nutno nakupovat postupně, můžou jim napomoci 2 možnosti:

1. stanovení dolní meze zásoby, kdy si určí tzv. signální velikost zásoby = když zásoba poklesne pod tuto mez – objednáváme,
2. stanovení pevných sjednávacích termínů a současně určení horní meze zásoby.

8.2 Udržování zásob

Firma se snaží udržovat základní zásoby materiálu ve 30MY a 50MY a to jak v PP, tak i v PE. Využívají k evidenci stavu zásob účetní program POHODA. V evidenci vidí, jaký materiál a v jakém množství je na skladě. K naskladnění materiálu pomáhají čárové kódy, kterými je každý materiál vyznačen. Program, ale není schopen upozornit, že nějaký materiál není, nebo že dochází. Skladník má za úkol hlásit vedoucímu o nedostatecích ve skladě. Ne vždy to tak platí, nastávají situace, že se zadá objednávka do výroby a až následně se zjistí, že materiál není.

Ve firmě často vznikají náklady, které jsou spojeny se zásobami. Nejčastějšími náklady jsou náklady z nedostatku potřebného materiálu. Nedostatek materiálu způsobuje pozastavení nebo přerušování výroby.

A pokud je objednávka urgentní a materiál není na skladě, nastávají neefektivní úpravy materiálu. Např. když potřebují materiál PE 350mm/50MY, zaměstnanec ho ořeže z materiálu 400mm/50MY. Tak vznikají neefektivní náklady - odpad z ořezu, mzdy za zaměstnance apod.

8.3 Skladování

Ve firmě se nachází hned několik skladů.

Hlavní sklad

Zde se ukládá základní materiál. Materiál je zde ukládán do označených regálů, popř. je ukládán na paletách v prostorách mezi regály. Při manipulaci se používají vysokozdvizné vozíky, nízkozdvizné vozíky, ruční vozíky, paletové vozíky a rudly.

Sklad hotových výrobků

Tento sklad je určen pro vyhotovené výrobky. Byl vytvořen, aby vyrobené výrobky nezůstávali u výrobních strojů a nezavazeli při další výrobě. Tyto výrobky zde procházejí přípravě k expedici k zákazníkovi. Probíhají zde úpravy jako balení, označování etiketami atp.

Sklad výrobků E-shop

Zde jsou uchovávány hotové výrobky, které nebyly vyhotoveny přímo na zakázku. Na tento sklad se vyrábí např. když po výrobě na zakázku zůstane malé množství materiálu, vyrobí se z něj výrobky, které se pak vloží do E-shopu na internet. Také se zde uskladňují výrobky, které byly vyreklamovány z důvodů nesplnění základních parametrů.

Pro zlepšení podmínek skladování materiálu je budována hala v návaznosti na výrobní plochy o rozsahu cca 1,6 mil Kč.

Fólie PE, PP, BOPP, MI, nakoupené hotové výrobky jsou ukládány do skladu do označených regálů. V případě větších objemů se označené materiály skladují na paletách fixovány smršťovací fólií.

Sklady ve firmě Obalia, s. r. o. jsou velice nepřehledné, materiály a zboží je nesystematicky ukládané. Samotný skladník má problém se zorientovat ve skladě.

Při skladování a výdeji materiál podléhá znehodnocení – doba životnosti – snaží se dodržet zásadu metodu FIFO (první do skladu – první ze skladu).

Pomocný materiál - lepicí pásky, pásky do tiskáren, kartony, výztuhy, atp. – není evidován vůbec.

Ve skladech neprobíhá ani jednou ročně inventarizace (i když papírově probíhá). Stav materiálu vedený v programu Pohoda, nemusí odpovídat skutečnému stavu. Skladník například mohl materiál zaevidovat 2krát, na nějaký materiál zapomenout nebo ho špatně označit a zaevidovat. Skladník, který je odpovědný za stav materiálu není ani finančně nebo jinak potrestán za neshody.



Obrázek 1: Hlavní sklad (zdroj vlastní)



Obrázek 2: Sklad výrobků E-shop (zdroj vlastní)

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Během zpracování bakalářské práce byly zjištěny závažné nedostatky v řízení nákupu. Navrhuji tato opatření:

1) Nakupování neprobíhá ve většině případů podle zjištěných potřeb. Nakupují podle zvyklostí, každý měsíc objednávají stejný materiál a ve stejném množství. Některý z materiálů totiž nemusel být spotřebován vůbec. Tím vznikají nadbytečné zásoby, které mohou přicházet o svoji kvalitu podléháním své životnosti. Také se tím váže zbytečně mnoho finančních prostředků v zásobách.

Jako řešení tohoto problému bych doporučila firmě zakoupit informační systém, který by byl nápomocen při nakupování. Nejvhodnější by byl ERP systém, který by sloužila jako pomocník v každodenní práci. Systém usnadní řešení všech klíčových procesů od řízení obchodních příležitostí, přes přípravu a realizaci zakázky. Hlavně také zefektivní práci, pomůže uspořit náklady, docílí růstu obrátu a konkurenceschopnosti.

2) Další problémovou oblastí je přijímání nakupovaného zboží a materiálu. Při této činnosti nepodléhá zboží a základní materiál vstupní kontrole. Kontrolování berou spíše jako něco nevýznamného a nepodstatného a z časového hlediska je to pro ně zdržením. Přitom pravidelnou a průběžnou kontrolou budou předcházet případným neshodám a nespokojení zákazníků, popř. ztrátě zákazníků.

Možným řešením by mohlo být vytvoření určitých pravidel, jakými způsoby kontrolovat a co přesně kontrolovat. Tuhle kontrolní činnosti by měl provádět skladník, popř. jeho zástupce, který by za kontrolovaný materiál nesl odpovědnost a v případě zjištěných odchylek z nedostatečných kontrol, byl finančně potrestán.

3) Asi největším problémem je vedení hlavního skladu a vedlejších skladů. Materiál je sice veden pomocí čárových kódů a uveden do počítačového systému Pohoda, ale stav počítačový neodpovídá skutečnému stavu. Neprobíhá zde žádná inventarizace materiálu. Materiál je nesystematicky uspořádán, často nemůže být využita metoda FIFO při vyskladnění materiálu, protože dříve nakoupený materiál je nepřístupný. Do skladů má přístup téměř každý – od zaměstnanců, přes přepravce až po zákazníky. Každý z nich má možnost si ze skladu cokoli odnést, sklady na rozdíl od výrobních dílen nejsou opatřeny kamerovým systémem.

Krokem ke zlepšení stávající situace by mohlo být:

- provést alespoň jednou ročně inventarizaci, která porovná skutečný stav se stavem vedeným v programu,
- vytvoření systému pro uskladnění materiálu a zboží. Např. rozdělit materiál PE na levou část skladu a z PP na pravou část skladu, nebo materiál s rychlým obratem umístit nejbližší místu expedice.
- opatřit sklad kamerovým systémem a zabránit přístupu nepovolaným lidem do skladu.

ZÁVĚR

Tato práce se zabývá problematikou efektivního řízení nákupu. V teoretické části práce zpracovávám základní informace o nákupu, řízení nákupu, logistice nákupu a jak snížit náklady při provádění nákupních činností. Informace využité ke zpracování bakalářské práce jsem čerpala z odborné literatury.

V praktické části jsem prezentovala firmu Obalia, s. r. o., která se zabývá výrobou obalů a sáčků. Na společnost jsem aplikovala teoretické poznatky. I když je podnik relativně úspěšný a dosahuje poměrně vysokých tržeb, byly zde nalezeny určité nedostatky v oblasti nakupování. Ty byly popsány v části práce „Návrhy a doporučení ke zlepšení řešené problematiky“. Jsou zde také uvedeny návrhy, jak se s nedostatky vypořádat.

V závěru lze předpokládat, že i firma Obalia, s. r. o. si uvědomuje své nedostatky a do budoucna zvažuje koupi ERP systému, který by jim pomohl řešit nejen problémy v oblasti nákupu, ale v oblasti vyhotovení objednávek, řízení výroby a usnadnila by jim chod firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ČUJAN, Z., MÁLEK, Z., *Základy logistiky*. 1.vyd. Zlín: UTB ve Zlíně Academia centrum, 2008. ISBN 978-80-7318-729-3.
- [2] GRABARCZYK, K., LETÁK, J., ŠLAPOTA, B., *Nákup?*. 1. Vyd. Jiří Leták v Havířově-Podlesí: Question Marks, 2005.
- [3] GROS, I., GROSOVÁ, S. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Praha, 2006, ISBN 80-7080-598-6.
- [4] LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004, ISBN 80-251-0174-6.
- [5] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V., *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada. 2007, ISBN 978-80-247-1497-0.
- [6] TOMEK, Jan, HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- [7] VAŠTÍKOVÁ, M., *Nákupní marketing*. 1. vyd., Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2007, ISBN 978-80-7248-440-9.
- [8] Oficiální stránky firmy Obalia, s. r. o., [online] 2011 [cit.2011-02-26]. Dostupný z WWW: <[http:// www.obalia.cz/](http://www.obalia.cz/)>.
- [9] Interní zdroje firmy Obalia, s. r. o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PE	Polyethylen
PP	Polypropylen
BOPP	Tvrzený polypropylen
MI	Mikroten
RH	Relativní hodnota
VH	Váhová hodnota

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Hlavní sklad (zdroj vlastní) _____ 40

Obrázek 2: Sklad výrobků E-shop (zdroj vlastní) _____ 41

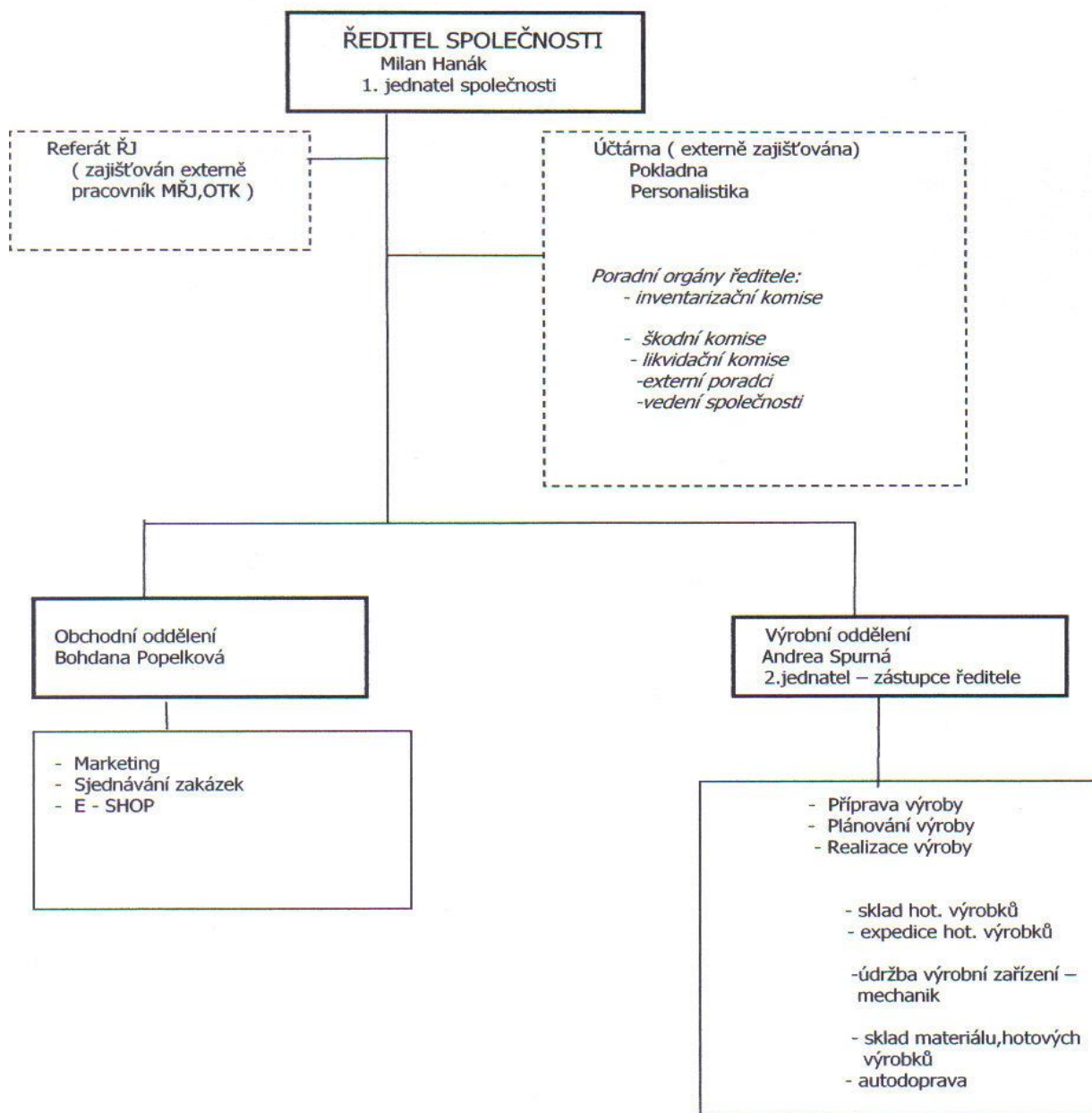
SEZNAM TABULEK

<i>Tab.1: Vývoj tržeb Obalia, s. r. o. v mil Kč [9]</i>	29
<i>Tab. 2: Struktura tržeb za rok 2010 [9]</i>	30
<i>Tab. 3: Struktura nákladů na vlastn výrobu za rok 2010 [9]</i>	35
<i>Tab. 4: Stanovení vah kritérií (zdroj vlastní)</i>	35
<i>Tab. 5: Nové stanovení vah kritérií [9]</i>	36
<i>Tab. 6: Přepočet hodnot (zdroj vlastní)</i>	36
<i>Tab. 7: Přepočet hodnot – váhové hodnocení (zdroj vlastní)</i>	37
<i>Tab. 8: Struktura významných dodavatelů pro rok 2010 [9]</i>	37

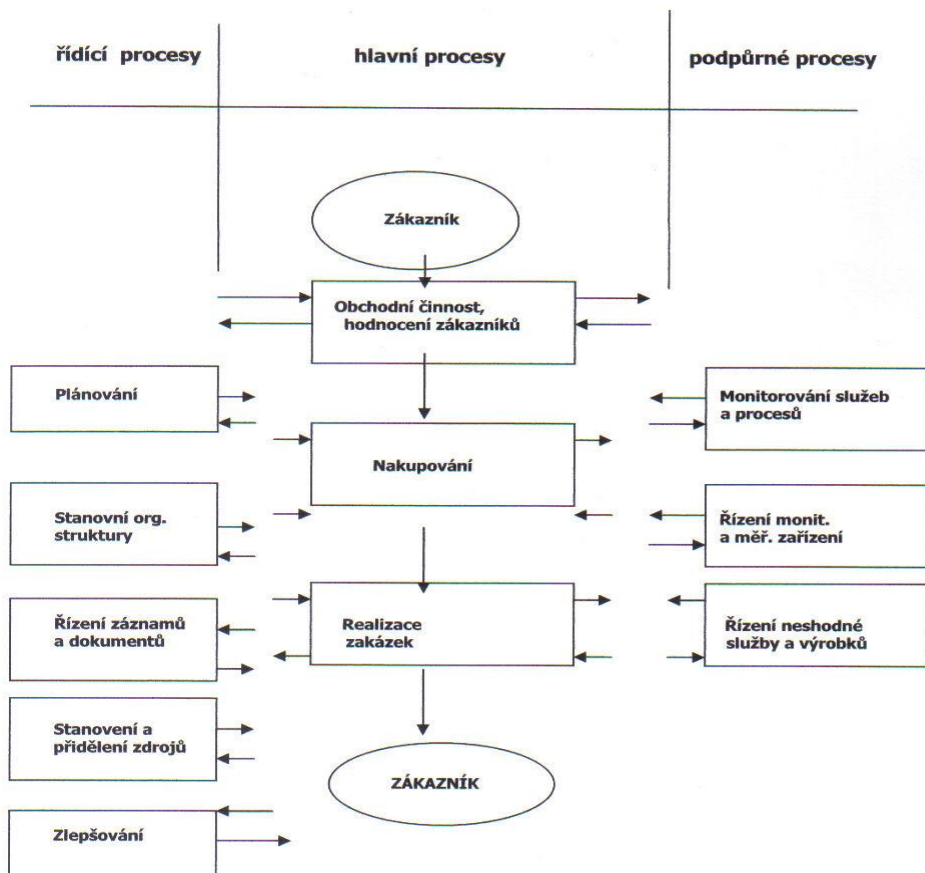
SEZNAM PŘÍLOH

<i>Příloha 1 Organizační schéma.....</i>	<i>50</i>
<i>Příloha 2 Procesní schéma</i>	<i>51</i>

ORGANIZAČNÍ SCHEMA SPOLEČNOSTI OBALIA s.r.o.



PROCESNÍ SCHEMA



Příloha 2 Procesní schéma