


Analýza řízení nákupu skladových zásob ve výrobním podniku

Rostislav Lemon

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Rostislav LEMON**
Osobní číslo: **L090523**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza řízení nákupu skladových zásob ve výrobním podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracování literární rešerše vztahující se k problematice řízení nákupu skladových zásob.
2. Analýza současného stavu řízení nákupu skladových zásob ve vybraném podniku.
3. Na základě provedené analýzy formulace závěrů a návrhů na doporučení pro daný podnik.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. Výrobní a obchodní logistika. Zlín: UTB, 2008. 200s. ISBN 978-80-7318-730-9.

[2] LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004. 170s. ISBN 80-251-0147-6.

[3] TOMEK, Jan. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management Press, 1999. 276s. ISBN 80-85943-73-5.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jan Strohmandl

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
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 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 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 25.5.2012.

.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou řízení nákupu skladových zásob ve výrobním podniku Stoecklin s. r. o., který se zabývá výrobou součástí paletových vozíků. Teoretická část se zabývá řízením nákupu a jeho činností. Dále je uvedeno dělení a charakteristika zásob a řízení jejich stavu. Praktická část se zabývá charakteristikou podniku a analýzou současného stavu řízení nákupu a stavu zásob. V závěru je shrnut celkový stav podniku, objasněny zjištěné nedostatky a uvedeny možné návrhy ke zlepšení.

Klíčová slova: nákup, řízení, zásoby, skladové zásoby, dodavatel.

ABSTRACT

This thesis deals with the purchasing management and inventory in a manufacturing company Stoecklin Ltd, which is deal with in the production part of pallet cart. Theoretical part is deal with the purchase and management of the business. Further is listed characteristics inventory and management of their condition. The practical part is deal with characteristic company and analysis the current situation in purchasing management and quantity inventory. The conclusion summarizes the overall condition of the company, explained the shortcomings and there are given suggestions to improve.

Keywords: purchasing, management, inventory, warehouse stock, supplier.

Za odborné vedení bych rád poděkoval vedoucímu bakalářské práce Ing. Janu Strohmandlovi a také za cenné rady, kterými přispíval k vypracování bakalářské práce.

Dále děkuji vedoucí nákupu Ing. Jitce Matulíkové a jednatelce firmy Stoecklin s. r. o. Věře Novákové za ochotu a čas, který mi věnovaly a za poskytnutí potřebných informací pro vypracování této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁSoby	12
1.1 ZÁKLADNÍ FUNKCE ZÁSOb	13
1.1.1 Geografická funkce	14
1.1.2 Vyrovnávací a technologické funkce	14
1.1.3 Spekulativní funkce.....	14
1.2 DRUHY ZÁSOb	14
1.3 NÁKLADY SPOJENÉ SE ZÁSObAMI.....	15
1.3.1 Objednací náklady.....	15
1.3.2 Náklady na udržení zásob	16
1.3.3 Náklady z deficitu	17
1.4 OPTIMALIZACE ZÁSOb	18
1.4.1 Pojistná zásoba	18
1.4.2 Stanovení velikosti dávky	19
1.5 ŘÍZENÍ ZÁSOb	20
1.5.1 Operativní řízení zásob	21
1.5.2 Taktické řízení zásob.....	21
1.5.3 Řízení zásob poptávkou	21
1.5.4 Plánové řízení zásob.....	21
1.5.5 Adaptivní metoda řízení zásob.....	22
2 NÁKUP	24
2.1 CÍLE NÁKUPU	24
2.1.1 Uspokojování potřeb	24
2.1.2 Snižování nákupních nákladů	24
2.1.3 Zvyšování jakosti nákupu	25
2.1.4 Snižování nákupního rizika.....	25
2.1.5 Zvyšování flexibility nákupu	25
2.1.6 Veřejně prospěšné cíle	25
2.2 PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU	26
2.2.1 Analýza situace nákupního trhu	26
2.2.2 Vnitropodniková analýza	26
2.2.3 Potencionální příležitosti a ohrožení.....	27
2.3 ORGANIZACE NÁKUPU	28
2.4 VÝBĚR DODAVATELŮ	30
2.4.1 Kritéria výběru dodavatelů.....	30
2.4.1.1 Finanční situace dodavatel.....	30
2.4.1.2 Vývoj dodavatele	30
2.4.1.3 Logistické služby dodavatele.....	31
2.4.1.4 Výrobní možnosti dodavatele	31
2.4.1.5 Komunikační technologie	32
2.4.1.6 Celkové pořizovací náklady.....	32
2.4.1.7 Kvalita.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33

3	CHARAKTERISTIKA PODNIKU STOECKLIN S.R.O.	34
3.1	PŘEDSTAVENÍ FIRMY	34
3.2	VÝVOJ SPOLEČNOSTI	37
3.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	39
3.4	DODAVATELÉ.....	40
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	41
4.1	SOUČASNÉ ŘÍZENÍ ZÁSOB V PODNIKU STOECKLIN S. R. O.....	41
4.2	ABC ANALÝZA.....	42
4.2.1	Vypracování analýzy ABC	42
4.2.2	Výsledné shrnutí ABC analýzy.....	43
4.2.3	Závislost kumulované hodnoty obratu na počtu položek.....	44
5	NÁVRHOVÁ ČÁST	46
5.1.1	Řízení nákupu.....	46
5.1.2	Řízení skladových zásob	46
	ZÁVĚR	48
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	50
	SEZNAM OBRÁZKŮ	51
	SEZNAM TABULEK	52
	SEZNAM PŘÍLOH	53

ÚVOD

Nákup mezi lidmi existoval už od pradávna. Nejprve obchodovali jen lidé mezi sebou. Později se z lidí stávali společnosti nebo firmy a začali mezi sebou obchodovat, navzájem si konkurovat a úroveň nákupu rostla a rostla.

Z počátku byl zaveden Barterový obchod, při kterém docházelo ke směně jednotlivých statků. Časem se začalo obchodovat za peníze, a to hlavně díky rozvoji dělby práce. Lidé zjistili, že každý z nich umí nějakou různou činnost, a začali si práci rozdělovat mezi sebou.

Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity. Jeho úspěšné fungování závisí na správném a přesném vymezení funkcí a úkolů, které je zajišťují, na způsobu řešení, vztahů s vnitřním a vnějším okolím, na používaných formách a metodách v řídicích a hmotných procesech nákupu a v neposlední řadě na účinnosti ekonomické stimulace útvaru nákupu jako celku i jeho jednotlivých pracovníků.

Mezi základní úkoly nákupu nepatří jen činnosti přímo související s pořízením služby nebo zboží. Klíčové úkoly nákupu jsou také přesně a včas zjišťovat budoucí předpokládané potřeby materiálu, systematicky sledovat a regulovat stav zásob, ale také pružně reagovat na operativní změny v řízení výrobních procesů, pakliže bylo ohroženo uspokojování vnitropodnikových potřeb. Nákupní logistika v moderně řízeném podniku je důležitou organizační složkou, která poskytuje možnost komplexního řízení materiálového toku od dodavatelů k odběratelům. Základním úkolem nákupní logistiky je zabezpečit potřebný materiál pro výrobu v požadovaném množství, v požadovaném termínu a s vynaložením co nejnižších nákladů při optimální vázanosti prostředků v zásobách.

Logistika je obor, který se zabývá plánováním a řízením toku zboží, jeho skladováním a službami spojenými s tímto tokem od místa výroby až do místa spotřeby, tak aby byly na správném místě ve správný čas. Cílem je uspokojit veškeré požadavky zákazníků, nejen požadavky na dopravu zboží. Logistika je rozsáhlý obor týkající se všech podniků a organizací, včetně státní správy.

Bakalářská práce na téma Analýza řízení nákupu skladových zásob ve výrobním podniku. Práce je rozdělena na dvě části teoretickou a praktickou. Praktická část analyzuje aktuální stav řízení zásob podniku Stoecklin s. r. o. Teoretická část se bakalářské práce řeší problematiku zásob a nákupu.

Cílem mojí bakalářské práce je identifikovat nákup a materiálové zásoby v podniku Stoecklin spol. s r. o. dle jejich významnosti a u nejvýznamnějších zásob optimalizovat výši zásob a navrhnout vhodný systém jejich doplňování.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁSoby

Zásoby především tvoří suroviny, rozpracovaný materiál a polotovary. Za zásoby dále považujeme rozpracované výrobky, které se ve výrobním procesu přemísťují z jednoho pracoviště na druhé, hotové výrobky, které z různých důvodů nebyly předány zákazníkovi a v neposlední řadě servisní materiál (elektromateriál, strojírenské díly – šrouby, těsnění ...), sanitární materiál atd. [1]

Zásoby jsou jedním z nejzávažnějších a nejdůležitějších problémů logistických systémů. Všeobecně je snaha optimalizovat objem zásob a dosáhnou minimalizace finančních prostředků, které jsou nutné pro jejich nákup a následné udržování. Zásoby na sebe vážou značné kapitálové prostředky, které se zvyšují o náklady spojené s provozem skladových systémů včetně potřebného pohybu uvnitř skladu během jeho provozování. Hlavním cílem je zásoby řídit a udržovat jejich množství na takové výši, která zabezpečí plynulou a nepřerušovanou výrobu, a následně úplatnost dodávek zákazníkům tak, aby náklady s tím spojené, byly minimální.

Zásoby velmi značně ovlivňují hospodářský výsledek každého podniku a také jeho pozici na trhu. Velikost zásob by měla být na jedné straně co nejmenší ve vztahu k vázaným finančním prostředkům a na druhé straně co největší vzhledem k nutné pohotovosti v dodávkách ve vztahu k zákazníkovi a jeho přáním a požadavkům. Jedná se o ukázkou dvou navzájem protichůdných stanovisek, mezi kterými je nutný kompromis. [1]

Teoreticky by měly být udržovány zásoby všech různých položek, které jsou předmětem nákupu i prodeje ve všech oblastech. To si však nelze dovolit pro příliš vysoké náklady na jejich údržbu. Přirozenou snahou je proto mít co nejmenší zásoby, které zajistí plynulou výrobu nebo plynulé zásobování odběratelů. Vysoký objem zásob je sice jistota, ale na druhé straně také to způsobuje příliš vysoké náklady.

Je definováno pět hlavních zásad, které by měly být brány v úvahu při volbě vhodné strategie zásob:

- Kvalita zákazníků, hlavně jejich ekonomická situace. Jejich zisková rentabilita je v přímo závislá na velikosti tržeb, stanovení ceny, požadavků na kvalitu služeb, náročnost na udržení trhu aj. Zákazníci s velmi dobrou platební schopností jsou vždy předmětem zájmu a podle nich je třeba stanovit logistický systém.

- Kvalita a sortiment výrobků. Zkušenosti podnikatelů, kteří dodávají širší sortiment výrobků, ukazují, že cca 80 % zisku dává asi 20 % výrobků. Je jasné, že podnik bude chtít poskytovat dodavatelské služby na vysoké kvality zejména u těchto vysoce ziskových výrobků. Pro udržení trhu je však mnohdy nutné být schopen dodávat na služby přijatelné kvality i u méně ziskových výrobků. Při rozmisťování zásob jsou proto vysoce ziskové výrobky umisťovány co nejbližší odběratelům a málo efektivní výrobky, nebo výrobky s pomalým obratem jsou skladovány v centrálním skladu a pro jejich distribuci se používá rychlá doprava.
- Možnost integrace dopravy. Výběr umístění skladovaného sortimentu je v přímé vazbě na přepravní náklady. Většina přepravních sazeb je závislá na přepravovaném množství (čím větší objem přepravy, tím nižší přepravní sazby za jednotku). Proto se častěji skladuje v každém místě širší sortiment, který umožňuje vytvářet větší jednorázové dodávky.
- Zájmy výrobce. Značný vliv na strategii zásob v logistickém systému má obecný zájem výrobců mít co nejnižší zásoby. Typickým příkladem je systém Just-in-time, vycházející z filosofie, že správně fungující výrobní systém nemusí mít žádné zásoby dílů a polotovarů. V tomto případě musíme mít k dispozici materiály a díly v perfektní kvalitě, včas a na příslušném místě. O efektivnosti takového systému však lze rozhodovat až po srovnání úspor spojených se snížením výrobních zásob a vyššími náklady na dopravu a zásoby, které je třeba udržovat na jiném místě logistického systému,
- Konkurenci. V programu udržování zásob se počítá i s konkurencí. Vysoké zásoby na nějakém místě mohou být strategicky výhodné přes vysoké náklady spojené s jejich udržováním např. proto, abychom byli na rozdíl do konkurence schopni rychleji poskytovat služby, a tím bychom mohli získat konkurenční výhodu. [3]

1.1 Základní funkce zásob

Tato část se bude zabývat základními funkcemi zásob: geografická, vyrovnávací a technologická a spekulativní.

1.1.1 Geografická funkce

Plyne ze skutečnosti, že lokality výroby a spotřeby jsou ve většině případů rozdílné. Díky existenci zásob lze provést optimalizaci výrobních kapacit z hlediska zdrojů surovin, energií a pracovníků.

1.1.2 Vyrovnávací a technologické funkce

Zabezpečuje plynulost výrobního procesu v případě existence kapacitního nesouladu mezi výrobními operacemi, dále zásoby umožňují shromažďování výroby a produkci v ekonomicky výhodných velikostech dávek, překlenují časové kolísání výroby a spotřeby, zlevňují dopravu, a do jisté míry eliminují nepředvídatelné výkyvy na straně vstupu i výstupu zásobovacího procesu.

1.1.3 Spekulativní funkce

Spočívá v nákupu zásob před očekávaným zvýšením ceny za účelem úspory podnikových nákladů nebo za účelem dosažení mimořádného zisku v případě jejich prodeje dalším subjektům za vyšší než pořizovací cenu. [3]

1.2 Druhy zásob

V této části budou rozebrány druhy zásob: běžná, pojistná, vyrovnávací, dopravní, rozpracované výroby, technologická, strategická, spekulativní a mrtvá.

- Běžná (obratová) zásoba je ta část zásob, která pokrývá potřebu v období mezi dvěma dodávkami. Její stav v průběhu dodávkového cyklu není stabilní, a proto se při výpočtech pracuje s průměrnou hodnotou obrátové zásoby, jejíž velikost je v ideálním případě rovna polovině velikosti dodávky.
- Pojistná zásoba má za úkol tlumit nečekané výkyvy jednak na straně vstupu do podniku (tj. ve velikosti a intervalu dodávek) a jednak na straně výstupu z podniku (ve velikosti a intervalu čerpání zásob).
- Vyrovnávací zásoba je určena k vyrovnání větších výkyvů na straně vstupu nebo výstupu. Příkladem může být sezónní spotřeba výrobku zaměřená např. na období vánoc, kterou by podnik nebyl schopen v tomto období z důvodu omezení výrobní kapacity uspokojit. V daném případě začne podnik plánovitě vytvářet zásobu

výrobku již od poloviny roku s předpokladem, že takto vytvořená zásoba se v daném období prodá.

- Zásoba dopravní, jedná se o zásobu materiálu nebo polotovarů souvisejících s dopravou („zboží na cestě“).
- Zásoba rozpracované výroby se skládá z materiálů a polotovarů, které jsou ve výrobě, včetně vyrovnávacích zásob mezi jednotlivými pracovišti nebo zásob v meziskladech.
- Technologickou zásobu tvoří materiály, které vyžadují skladování před dalším zpracováním. Ze strany výrobce je proces hotov, ale výrobek není schopen uspokojovat poptávku zákazníka, protože před použitím vyžaduje ještě nějakou dobu skladování (zraní sýrů, výroba sektu, vysoušení dřeva, ...).
- Strategická zásoba se vytváří z důvodu zabezpečení výrobního procesu pro případy související s přírodními katastrofami nebo jinými, které omezí dodávky surovin. Jako příklad lze uvést povodně, požár, embargo apod.
- Spekulativní zásoby vznikají za účelem zvýšení zisku při nákupu za nízké ceny a prodeje za vyšší ceny. S výhodou se tyto zásoby využívají i pro vlastní výrobu, kdy do cen výrobku započítáme aktuální (tj. vyšší cenu) dříve zakoupeného materiálu nebo polotovaru. [1]
- Mrtvé zásoby jsou takové položky, po kterých již určitou specifickou dobu nebyla zaznamenána žádná poptávka. Mohou vznikat jako zastaralé položky z hlediska podniku jako celku anebo z hlediska pouze jednoho skladovacího místa. Ve druhém případě je možné tuto situaci řešit přepravou položky do jiného skladovacího místa. Takto se předejde ztrátám ze zastarání nebo nutnému snížení ceny u těchto položek, což by nastalo, kdyby zůstaly na původním místě. [6]

1.3 Náklady spojené se zásobami

Náklady spojené se zásobami můžeme rozčlenit do 3 skupin: objednacích náklady, náklady na udržování zásob a náklady z deficitu zásob.

1.3.1 Objednacích náklady

Objednacích náklady jsou náklady, které se vztahují k pořízení dávky k doplnění zásoby položky. Jedná se tedy o náklady spojené s jednou dávkou, která může mít podobu

nákupní, výrobní nebo dopravní. Dle různých okolností se tyto náklady mohou týkat buď zakázky pro vlastní výrobu, nebo nákupu od externího dodavatele.

V případě vlastní výroby zahrnujeme do objednacích nákladů náklady na veškeré administrativní práce týkající se přípravy zakázky a vydání výrobního příkazu, dále náklady na přípravné časy.

Při nákupu patří do objednacích nákladů položky spojené s přípravou a umístováním objednávky (např. výběr dodavatele, jednání o dodacích podmínkách a ceně, doručení objednávky atd.), dopravní náklady (jen pokud nejsou zahrnuty v nákupní ceně), náklady na přejímku, zkontrolování a uskladnění dodávky, náklady na zaevidování příjmu zboží a náklady na likvidaci a úhradu faktury.

Pro účely řízení zásob se do těchto nákladů zpravidla nezahrnuje vlastní nákupní hodnota zboží. V některých rozhodovacích úlohách se ovšem vyskytují rozdíly v pořizovací ceně, které mohou vznikat vlivem množstevní slevy, která se odvíjí od velikosti nákupní dávky. Dalším možným způsobem jakým mohou vzniknout rozdíly v pořizovací ceně, je např. také výskyt více potenciálních dodavatelů atd. V těchto případech je nutné zahrnout nákupní hodnotu zboží do ekonomických propočtů pro účely řízení zásob.

Objednací náklady jsou závislé na počtu objednávaných položek a také na charakteru nákupní situace. V tomto případě se objednací náklady budou měnit dle toho, zda se jedná o nákup opakovaný, modifikovaný nebo zcela nový.

1.3.2 Náklady na udržení zásob

Mezi náklady na udržování zásob řadíme takové náklady, které se váží k výši zásob na skladě. Obsahují celou řadu nákladových položek a jsou považovány za jedny z nejvyšších logistických nákladů. Náklady na udržování zásob by měly zahrnovat pouze ty náklady, které se mění s množstvím zásob.

Tyto náklady obsahují následující druhy nákladů:

- Náklady kapitálu vázaného v zásobách. Tím, že má podnik finanční prostředky vázané v zásobách, nemůže je investovat jiným způsobem. Výši nákladů kapitálu vázaného v zásobách představují tzv. náklady ušlých příležitostí, tj. „výnosnosti, které by bylo dosaženo při alternativním použití finančních prostředků. Ve velké většině případů se pro vyjádření výše nákladů ušlých příležitostí využívá úroková

míra z termínovaného vkladu. Jedná se totiž o způsob investování peněžních prostředků, který by podnik mohl využít kdykoliv.

- Náklady spojené se skladováním a správou zásob. Do této kategorie nákladů spadají veškeré náklady, které mají spojitost s evidencí zásob a provozováním skladových prostor (např. odpisy skladových a manipulačních zařízení, budov, pojištění budov a zásob, mzdy veškerých pracovníků, spotřeba energie, opravy a udržování atd.). Výše těchto nákladů sice může do určité míry záviset na průměrné velikosti zásoby, ale převážnou část tvoří fixní složka. Výše nákladů na skladový prostor se někdy stanoví jako procento z hodnoty průměrné zásoby. Přesnějších výsledků ovšem docílíme, když skladovaný sortiment rozdělíme dle nároků na podmínky skladování a na skladový prostor do několika tříd. Z každé třídy sortimentu poté určíme reprezentanta a pro toho vykalkulujeme sazbu, která vychází z nákladů vznikajících za rok, např. na m^3 objemu skladu, na m^2 skladu, atd.
- Náklady z rizika jsou spojené s nebezpečím nepoužitelnosti anebo neprodejnosti zásob v budoucnu. Velmi často se jedná o rizika, která jsou závislá na délce skladování (např. riziko znehodnocení zestárnutím, riziko zkažení, riziko vyjití z módy atd.) V poslední době se zvětšuje riziko neprodejnosti, neboť dochází ke zkracování životního cyklu u mnoha výrobků. Náklady z rizika se ve velké většině podniků pro jednotlivé skladové položky vyčísľují na základě stanovené procentní sazby z hodnoty průměrné zásoby.

1.3.3 Náklady z deficitu

Náklady z deficitu neboli vyčerpání zásoby vznikají v okamžiku, kdy okamžitá skladová zásoba nestačí včas uspokojit všechny požadavky odběratelů.

V případě poptávky externích odběratelů mohou být finanční následky vyčerpání zásoby dvojího charakteru:

- V prvním případě vznikne včas nesplněná zakázka, jejíž evidování a dodatečné vyřízení vyvolává přídatné administrativní, vychystávací a většinou i dopravní náklady. V některých případech se může jednat i o vícenáklady, které vzniknou při snaze dodat dodávku i při vyčerpání zásoby včas (např. náklady na práci přes čas, na rychlejší a dražší způsob dopravy, ...).

- Ve druhém případě se zákazník rozhodne objednávku zrušit a nákup realizovat jinde. Tím pádem poklesne objem prodejů a sníží se příspěvek na úhradu fixních nákladů a dojde ke snížení zisku. [5]

1.4 Optimalizace zásob

Základním metodickým přístupem k řízení zásob v podmínkách tržní ekonomiky je tzv. optimalizační přístup, který využívá matematicko-statistickou teorii zásob.

Základním kritériem je minimalizace celkových nákladů na pořízení a udržování zásob, přičemž se respektuje požadavek plného krytí předvídaných potřeb s jistou mírou jistoty (rizikem) i odchylek v průběhu dodávek a čerpání ze zásoby. Míra jistoty (rizika) je rovněž předmětem optimalizace.

Běžnou a pojistnou zásobu udržujeme na takové úrovni, která vyvolává minimální náklady na pořizování, skladování a udržování zásob a náklady vyvolané při nekrytí potřeb ze zásoby, nebo při opožděném krytí potřeb. Při propočtu je nutné brát v úvahu i změny podmínek při různém režimu doplňování zásoby (např. slevy za množství nákupu, případně přírážky v případě nákupu v podlimitním množství apod.) [9]

1.4.1 Pojistná zásoba

Pojistná zásoba se obvykle vytváří při využívání objednacích systémů, které se využívají při řízení zásob položek. Tato zásoba je v podniku tvořena za účelem krytí odchylek vznikajících jak na straně vstupu (ve velikosti dodané dávky, termínu dodání, atd.) tak i na straně výstupu (ve velikosti očekávané poptávky). Velikost pojistné zásoby bývá většinou stanovena relativně pevně a závisí na požadované úrovni dodavatelských služeb, kterých chce podnik dosahovat a na množství výkyvů. Při stanovování pojistné zásoby zaměřujeme pozornost především na odchylky, které zmenšují zásobu (vyšší poptávka, opožděná dodávka). Zjistíme ji pomocí následujícího vzorce:

$$Z_p = k \cdot \sigma \cdot \sqrt{L}$$

Kde:

k= pojistný faktor

σ = směrodatná odchylka

L= dodací lhůta

1.4.2 Stanovení velikosti dávky

Při stanovování velikosti dávky dochází k ekonomickému vyvažování mezi náklady spojenými s pořizováním zásob a náklady na držení běžné zásoby. Tyto náklady se vyvažují tak, aby jejich celkový roční součet byl minimální. Výše těchto nákladů se odvíjí od jednotlivých nákladů na držení zásob a od velikosti obrátové zásoby. Náklady na držení zásob zjistíme z následujícího vzorce:

$$N_s = \frac{Q \cdot N_j \cdot n_s}{2}$$

Kde:

Q= velikost dodávky

N_j= jednicové náklady výrobku

n_s= náklady spojené se skladováním

Celkové náklady spojené s pořízením zásob za určité období se odvíjejí od celkového množství potřebného materiálu. Tzn., že k jejich správnému vyčíslení je potřebné znát celkový objem výroby za dané období, velikost dávky a náklady na pořízení jedné dávky. Výše nákladů na pořízení zásob zjistíme z následujícího vzorce:

$$N_{pz} = \frac{D}{Q} \cdot n_{pz}$$

Kde:

D= očekávaná roční spotřeba

Q= velikost dodávky

n_{pz}= náklady na přípravu a zakončení práce na jedné dávce

Při hledání optimální velikosti dávky Q_{opt} se snažíme minimalizovat celkové náklady N, které jsou dány součtem výše uvedených rovnic, tzn. „N = N_{pz} + N_s“ Pro veličinu Q_{opt} odvodíme pomocí diferenciálního počtu následující vzorec:

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot N_{pz}}{N_j \cdot n_s}}$$

Kde:

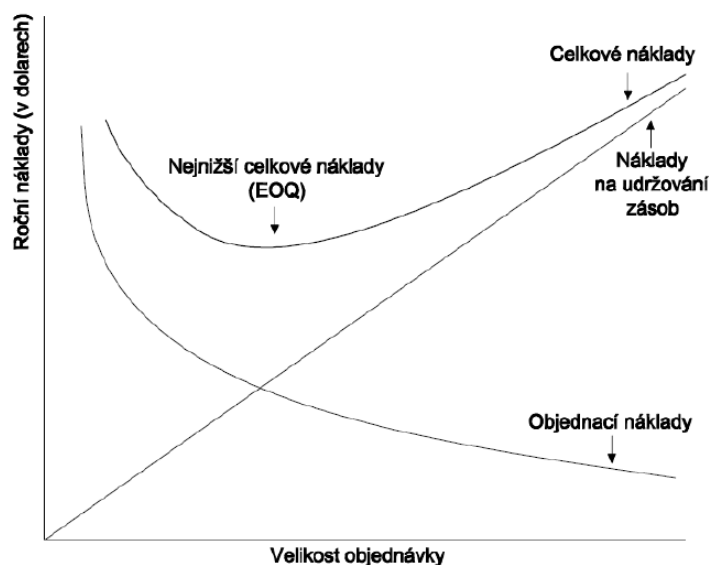
D = očekávaná roční spotřeba

N_{pz} = náklady na pořízení zásob

N_j = jednicové náklady výrobku

n_s = náklady spojené se skladováním

Na Obr. 1 je graficky znázorněna závislost ročních nákladů spojených se stanovením optimální velikosti dávky a jejich součtu na velikosti dávky Q . Z grafu nám vyplývá, že optimální velikost dávky se nalézá v bodě, ve kterém se protnou čáry obou složek nákladů. V tomto bodě se také nachází minimum celkových nákladů. Vidíme tedy, že optimální velikost dávky se nachází v bodě, v němž se roční náklady na pořízení zásob rovnají ročním nákladům na držení zásoby.



Obr. 1 Ekonomické objednávací množství [2]

1.5 Řízení zásob

Pod pojmem řízení zásob rozumíme efektivní hospodaření a efektivní zacházení se zásobami, stejně tak využívání existujících rezerv a především také respektování všech činitelů, které ovlivňují účinnost řízení zásob. Cílem řízení zásob je jejich udržování na takové (průměrné) úrovni a v takovém složení, aby byla zabezpečena rytmická

a nepřerušovaná výroba, jakož i pohotovost a úplnost dodávek odběratelům, přičemž celkové náklady s tím spojené by měly být co nejnižší. [5]

1.5.1 Operativní řízení zásob

Jedná se o řízení konkrétních skladových položek, odpovídá na otázky kdy a kolik objednat. Strategie a metody pro řízení jednotlivých položek je zapotřebí vhodně určit.

1.5.2 Taktické řízení zásob

Soubor rozhodnutí ze strany vedení, kolik finančních zdrojů může podnik na krytí zásob vyčlenit.

1.5.3 Řízení zásob poptávkou

U tohoto systému jsou zásoby doslova vtahovány do logistického kanálu podle poptávky (pull systém). Doplnění zásob se stane podstatným až v okamžiku, kdy použitelný stav zásob na skladě poklesne pod předem stanovenou minimální hranici. Velikost doplňující objednávky je určována některou z metod optimalizace zásob a je ponechávána neměnná, nebo se někdy mění podle skutečného stavu zásob. Doplnění zásob vychází z určité předpovědi, ale do distribuce je výrobek vtažen, až se objeví určité požadavky zákazníků na existující zásoby. Požadavek je odložen až do okamžiku, kdy zákazníci likvidují zásoby ve skladu. Aby mohl systém dobře fungovat, je třeba, aby byly splněny tyto předpoklady:

1.5.4 Plánové řízení zásob

Hlavním předpokladem tohoto systému je detailní znalost požadavků zákazníků. Výrobky jsou doslova tlačeny do logistického kanálu v předtuše budoucí poptávky (push systém). Podstatou systému je detailní plán požadavků na distribuci, který poskytuje detailní přehled o požadavcích na zásoby v jednotlivých časových úsecích plánovaného období. Zpravidla jsou rozděleny na týdenní úseky a pro každý jsou určeny hrubé požadavky na distribuci vycházející z očekávaných požadavků zákazníků a distribučních skladů, plánované příjmy dodávek do skladů, plánované doplňovací objednávky a stav zásob na skladě v jednotlivých týdnech.

Výhodou naznačeného postupu je přesná znalost termínů objednávání zásob. Z toho plyne možnost dopředu určit požadavky na výrobce, který může dobře sestavit plán výroby.

1.5.5 Adaptivní metoda řízení zásob

Vzhledem k problémům dobré funkce obou systémů, je v praxi uplatňována kombinovaná metoda, která se označuje jako adaptivní. Její hlavním předpokladem je pružná reakce na vnější podmínky na trhu. V jednom období nebo segmentu trhu se vyplatí tlačit výrobky do distribučního kanálu, v jiném zase vtahovat výrobky do distribuce až po vzniku konkrétních požadavků. Velmi důležitá jsou rozhodovací pravidla, která nám umožňují efektivní výběr vhodné strategie.

Hlavním požadavkem výběru je rozdíl mezi nezávislou a závislou poprávkou. Při výběru správné strategie hraje roli i riziko a nejistota v distribučním kanálu. Systém řízení zásob poptávkou počítá s náhodnými výkyvy v dodacích cyklech i poptávce, ale je citlivý na výkyvy v zásobování. Naopak plánovitý systém silně narušují výkyvy v dodacích cyklech a poptávce, ale připouští nejistoty v zásobování, respektive vytváří podmínky pro jejich minimalizaci. Aplikace jednoho ze systémů musí být specifická jen pro danou lokalitu. V situacích, kdy se mohou vyskytnout nejistoty v zásobování nebo existují nějaká omezení v lokalizacích zásob, je lepší aplikovat plánovitý systém při alokaci existujících zdrojů. Tento systém je lepší pro lokalizaci zboží tam, kde je lze prodat s vyšším ziskem a jistotou. V případech, kdy je častější porucha v dodacích cyklech je lépe používat systém řízení zásob poptávkou, který vede k nižším dodávkám a není takové nebezpečí špatného umístění velké dodávky příliš brzy nebo příliš pozdě. Konečně v situacích, kdy poptávka v dané lokalitě podléhá nečekaným výkyvům, je výhodné řízení poptávkou, v případech stabilizované poptávky zase řízení plánem.

Poslední rozhodovací kritérium je kapacita zařízení distribučního kanálu. Z popisu obou metod je jasné, že v případech omezených výrobních, přepravních nebo skladovacích kapacit je vhodné plánování, v případech neomezených kapacit systému řízení poptávkou.

Adaptivní systém musí být pružný, musí respektovat změny v čase, prostoru i struktuře výrobků.

Příklady takového přizpůsobení vnějším podmínkám:

- Příkladem změny strategie v čase je výroba a distribuce potravin. Vrchol sklizně zemědělských produktů, kapacity výrobců jsou využívány na hranicích možností, plánovité řízením zcela nezbytné. Mimo sezonu jsou kapacity nevyužity, vhodnější je reaktivní systém.

- Příkladem přizpůsobivosti v prostoru je např. tendence používat plánovací metody v případech blízkosti ke zdrojům výroby a reaktivních metod při těsné vazbě na zákazníky.
- Příkladem výrobní adaptability je přizpůsobení strategie řízení zásob změnám v poptávce. [4]

2 NÁKUP

Základní funkcí nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, čase a místě. [7]

Splnění této funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá co nejpřesnější a včasné zajištění předpokládané budoucí spotřeby materiálu, systematicky zvažovat potencionální 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, uskutečnění aktivní servisní přípravu. [7]

2.1 Cíle nákupu

Tomek a Hofman uvádějí šest hlavních cílů nákupu: uspokojování potřeb, snižování nákupních nákladů, zvyšování jakosti nákupu, snižování nákupního rizika, zvyšování flexibility nákupu a veřejně prospěšné cíle.

2.1.1 Uspokojování potřeb

Organizacím, podobně jako lidem, vzniká potřeba nedostatkem určitých výrobků a služeb. Tato potřeba ovlivňuje základní aktivity podniku a dává výrobkům a službám hodnotu. Jedná se hlavně o nákup surovin, procesních základních produktů, meziproductů, doplňkového režijního materiálu, komponentů, dílů, polotovarů, zařízení, systémů a služeb, kterým jsou potřeby podniku uspokojovány.

2.1.2 Snižování nákupních nákladů

Hlavním úkolem je nakupovat produkty a služby v co nepřijatelnějších celkových pořizovacích cenách. Do pořizovací ceny patří vlastní cena produktu i ostatní náklady spojené s pořízením (doprava, pojištění, atd.). Při snižování celkové ceny je nutné zvážit, jestli se nesníží kvalita.

2.1.3 Zvyšování jakosti nákupu

Nákup kvalitních produktů z velké části ovlivňuje výsledný výstup. Zvýšení jakosti se může mít vliv buď na zvýšenou kvalitu produktu, nebo na jeho nárůst ve výkonu produktu. Otázka jakosti se týká i nákupních podmínek.

2.1.4 Snižování nákupního rizika

Nákupní rizika jsou spojené jak s nakupovaným výrobkem, tak i s podmínkami nákupu. Tato rizika se mohou projevit v několika oblastech.

- Riziko spojené s místem dodání se projevuje ve dvou podobách. Nedá vyvážet ze země dodavatele (např. na základě politických důvodů) nebo není možné dostat produkt k nákupu.
- Riziko dodací lhůty představuje nepředvídatelné překážky, které se mohou podepsat na zpoždění nakoupeného zboží. Např. stávka železničářů, která brání včasnému dodání.
- Riziko špatného servisu u již nakoupených strojů se hlavně závisí na spolehlivosti dodavatelské nebo servisní firmy.
- Riziko cenových změn vyvolává spekulativní nákupy a z toho plyne hrozba nedostatku produktu či jejich substitutů na trzích.

2.1.5 Zvyšování flexibility nákupu

Nákupní flexibilitu si můžeme přestavit jako možnost využít více nákupních příležitostí. Zvláštním kritériem flexibility je nezávislost organizace.

2.1.6 Veřejně prospěšné cíle

Podniky by si měly uvědomit, že jsou propojeny se svým okolním prostředím a zahrnovat sociální a environmentální cíle do svého nákupního chování. Jedná se např. o:

- Konjunkturálním cílem je například nákup podněcující konjunkturu. Příkladem v praxi může být nakoupení nového strojního vybavení podniku právě v době hospodářského úpadku, kdy se obvykle méně investuje.
- Strukturální cíl může být dosažen nákupem u hůře prosperujících dodavatelů nebo ve strukturálně slabých regionech, kde je cílem podpořit ekonomický růst.

- Tuzemské cíle znamenají, když jsou upřednostňováni domácí dodavatelé před zahraničními.
- Politické cíle, které se nejčastěji týkají podporou nebo bojkotem určité země nebo podniku.
- Světonázorové cíle, kdy je podnikem upřednostněn například ekologicky orientovaný nákup.
- Interakční cíle jsou zaměřeny na dodržování etických nákupních principů, udržování dobrých vztahů s dodavatelem, spolehlivým nákupním chováním, které příznivě ovlivňuje perspektivu a zaměstnanost u dodavatele.
- Charitativní cíle nákupu souvisí například s upřednostněním nákupu u firmy (chráněné dílny), kde pracují tělesně postižení pracovníci. [8]

2.2 Plánování nákupu

Tvorbu nákupního strategického dokumentu definujeme jako tvůrčí proces, který zahrnuje průzkumné, analytické, predikční, rozhodovací a tvůrčí projekční aktivity, jež formují cíle, určují optimální použitelné nástroje pro jejich realizaci a požadavky na zdroje. [7]

Při plánování nákupu se řídíme stanovenou strategií a cíli podniku, respektive obchodní činnosti podniku. Plánování nákupu z časového hlediska rozdělujeme na strategické, taktické a operativní.

Prvním krokem pro určení strategických cílů v oblasti nákupu jsou analýzy, a to jak situace na trhu, tak i situace vnitropodniková. Analýzy nákupu pro vyjasňování budoucích konceptů podniku má tři fáze. [7]

2.2.1 Analýza situace nákupního trhu

Analýza nákupního trhu spočívá v rozboru trhu, respektive odvětví (charakteristiku nákupního trhu a rozbor vlastní pozice na trhu) a jaký podíl máme na prodej svých dodavatelů.

2.2.2 Vnitropodniková analýza

Vnitropodnikové analýzy obsahují ABC analýzu s možností využití Paretova principu 20/80 (lze využít k určení nejvýznamnějších položek zásob z hlediska významnosti pro výrobní nebo obchodní proces, k určení nejvýznamnějších položek zásob z hlediska jejich finanční

vázanosti. Dále pak obsahuje analýzu silných a slabých stránek firmy) slouží jako podklad pro vymezení cílů nákupu posouzení hospodárnosti, finančních možností, personálních dovedností, technologických zkušeností, vlastních patentů apod. [7] V neposlední řadě obsahuje portfolio analýzy a analýzy životního cyklu výrobku (jsou východiskem pro tvorbu materiálové nákupní strategie).

2.2.3 Potencionální příležitosti a ohrožení

Základem rozhodovacího procesu je rozpoznání problémů. To lze provést až po stanovení rozdílu mezi plánovaným a skutečným stavem, tj. identifikační funkce. Rozhodovací proces předpokládá existenci více možných řešení. Cíle slouží k vymezení prostoru pro možná řešení a zavedení určitých opatření nutných k dosažení cíle, tj. funkce výběru. Následné účinky opatření popíšeme pomocí kritérií, které vyplynou z cílů, tzn. popisná funkce. Poté, co byla stanovená opatření realizována, je důležité zhodnotit vliv těchto opatření. K hodnocení uskutečněných opatření slouží předem stanovené cíle, tj. funkce hodnotící.

Faktory ovlivňující nákup:

- Kvalita, můžeme ji definovat jako soubor vlastností výrobku nebo služby, který umožňuje uspokojení dané potřeby. Úkolem nákupního útvaru je výběr takových produktů, které nejvíce splňují požadavky a specifikace podniku.
- Správné množství v nákupním procesu umožňuje nepřetržitou dostupnost materiálu a výrobků za minimální náklady. Velké objemy nakoupeného zboží představují úspory v podobě množstevních slev, ale zároveň vyšší skladovací náklady, riziko znehodnocení, atd.
- Dodávka nakupovaného produktu či služby v daný okamžik je dalším z důležitých faktorů nákupu. Správně načasovaný nákup má rozhodující vliv na zvyšování objemů produkce bez příliš vysokých skladových zásob a snižuje riziko cenových změn.
- Výběr správného dodavatele je dalším důležitým faktorem. Mezi hlavní úkoly nákupu patří získávání informací o potenciačních dodavatelích, jejich lokalizaci, určení správného množství.
- Pro některé společnosti je lepší přístup koncentrace poptávky, kdy je cílem vybrat strategického dodavatele. Pokud jsou námi nakupované objemy zajímavé pro více

dodavatelů, může to některé z nich donutit (především ty, kteří neprošli posledním kolem výběrového řízení), aby přehodnotili svůj postoj jak se pro nás stát atraktivnějšími, což je fakticky nutí neustále přicházet s výhodnějšími nabídkami.

- Nejnižší cena neznamená cenu nejlepší. Firma s nejnižší cenovou nabídkou nemusí nabízet požadovanou kvalitu a služby. Cílem je tedy nejvyšší hodnota zboží splňující požadavky na kvalitu za co možná nejnižší nákupní cenu. [7]

2.3 Organizace nákupu

Nákupní proces je rozsáhlý soubor výkonných i řídicích činností, které mají velmi úzkou vazbu na další firemní činnosti a na jejich realizaci se podílí mnoho pracovníků nejrůznějšího zaměření. Časté změny v organizaci nákupu, které lze pozorovat u mnoha organizací, ukazuje, že organizace hledají vhodnou organizaci nákupu, aby co nejlépe plnila své funkce v souladu s hlavními cíli firmy a ve vazbě na měnící se ekonomické prostředí.

Při rozhodování o tom, kam zařadit nákup ve struktuře podniku, je třeba najít odpověď na tři hlavní otázky: jaký stupeň centralizace nákupu zvolit, jak nákup zařadit do organizační struktury firmy, jakou vnitřní organizaci nákupního útvaru navrhnout.

Hledání správné odpovědi není jednoduché, proto je ovlivněna řadou faktorů.

- Hlavně je to vliv nákupu na efektivnost podnikání. S rostoucím podílem nákladů na nákup v celkových nákladech, růstem vlivu nakupovaných položek na úroveň služeb zákazníkům, růstem podílu zásob materiálových vstupů v aktivech firmy, dochází k postupné centralizaci nákupu. Stává se, že členem top managementu je ředitel pro nákup.
- Velikost organizace determinuje výrazně organizační začlenění nákupu. U malých firem zpravidla nenajdeme specializovaný nákupní útvar, na druhé straně u velkých nadnárodních firem s geograficky rozsáhlou působností lze najít vedle centralizovaných útvarů mnoho např. regionálně nebo výrobkově lokalizovaných nákupních oddělení.
- Formy organizačního usprádnání lze volit podle toho, jak rozsáhlý sortiment výrobků a služeb firmy nakupují. Nákup daného počtu položek podobného použití lze zabezpečit např. v kompetenci vedoucího útvaru, který tyto položky používá,

není třeba mít specializované oddělení personálně obsazené odborníky na nákup. S rostoucím počtem nakupovaných položek, rostoucí pestrostí jejich sortimentu a způsobu použití v organizaci může vzniknout potřeba utvořit nejen profesní nákupní útvar, ale dokonce ho dále organizačně členit na specializovaná oddělení, případně mít několik samostatných nákupních oddělení pro různé skupiny nakupovaných položek nebo služeb.

- Nelze vynechat i rozsah činností, které se firma rozhodla v nákupu zabezpečovat vlastními silami. Ani nákupu se nevyhnul často uplatňovaný outsourcing. Zejména pro zabezpečování vlastní realizace dodávek objednávaných položek jsou využívány externí podnikatelské subjekty, které je dodávají často jako JiT. Nákupní útvar firmy pak soustředí svou činnost na strategický výběr dodavatelů a kontrolu funkce vybrané externí firmy. Mnohem složitější bude organizační struktura nákupu ve firmě, která zabezpečuje celý proces nákupu vlastními pracovníky.
- Zařazení nákupu do struktury podniku závisí také na požitém typu organizační struktury. Rozdílně budou organizačně zařazeny nákupní útvary v klasické liniové struktuře, liniově štábní, maticové, divizních strukturách nebo ve virtuálních, fraktálových podnicích.
- Organizaci nákupu velkou měrou ovlivňuje stupeň integrace firmy do dodavatelských řetězců. Se zvyšující se úrovní spolupráce členů řetězců, výrobců, dodavatelů, distributorů či přepravníků, při uspokojování potřeb finálních zákazníků, lze očekávat nejen centralizaci nákupu v jednotlivých firmách, ale integraci nákupu v celém řetězci.
- Při rozhodování o organizačním uspořádání nákupu má svůj vliv i dynamika rozvoje organizace. Firmy s větší expanzí převážně decentralizují nákupní činnosti ve snaze zajistit jejich pružnost, firmy stabilizované více preferují centralizaci nákupu.
- Jedním z faktorů, na které by se nemělo zapomínat, jsou někdy možnosti personálního obsazení navrhovaných útvarů. Daná hladina řízení, na které je nákupní útvar zařazen, a rozsah činností, které by měl zabezpečovat, kladou různé nároky na kvalifikaci zejména vedoucích pracovníků. Ne vždy jsou k dispozici pracovníci požadované kvalifikace. [4]

2.4 Výběr dodavatelů

Díky stále užší spolupráci partnerů v dodavatelských řetězcích je vyžadován kvalitní výběr dodavatelů. Nákupní proces se stal významnou součástí strategického rozhodování v nákupu. Dříve o výběru dodavatele rozhodovala především cena a požadavky na kvalitu byly minimální, tento postup už je dávno minulostí.

Při hledání budoucích partnerů se používají různá kritéria. Výběr kritérií je třeba podříditi roli, kterou by dodavatelé měli hrát při společném úsilí poskytovat konkurenceschopnou úroveň služeb konečným zákazníkům. Nezbytným krokem při rozhodování o dodavateli je proto výběr vhodných kritérií. Tento krok by měl předcházet i případnému vypsání výběrového řízení (každý z účastníků by totiž měl kritéria hodnocení znát). U vybraných dodavatelů je pak vhodné podle podobných kritérií zpětně hodnotit jejich skutečné dodavatelské výkony. Smyslem bilance možných kritérií použitelných pro vlastní výběr dodavatelů i pro hodnocení jejich výkonů je ukázat na oblasti, které nás mohou u dodavatelů zajímat a upozornit na jejich problémy.

2.4.1 Kritéria výběru dodavatelů

Kritéria používaná pro rozhodování v oblasti nákupu můžeme obecně rozdělit na posuzování úrovně potenciálních partnerů.

2.4.1.1 Finanční situace dodavatel

Především je třeba zaměřit se na finanční situaci dodavatele. U ekonomicky zdravého dodavatele lze počítat s dlouhodobější spoluprací. Údaje o finanční situaci dodavatele můžeme čerpat zejména z těchto zdrojů:

- z výročních zpráv a jejich vývoje,
- podle vývoje podílu dodavatele na trhu,
- ze struktury jeho zákaznicku, jejich velikosti a počtu.

2.4.1.2 Vývoj dodavatele

Náš zájem by měl směřovat i k informacím o perspektivnosti vývoje dodavatele. Jde o to, zda bude dodavatel schopen operativně akceptovat změny požadavků při zlepšení užitečných vlastností výrobků zákazníka, či při vývoji výrobků nových.

Je třeba se zaměřit i na tyto aspekty:

- na výzkumnou a vývojovou základnu dodavatele,
- na jeho spolupráci s vysokými školami a ostatními výzkumnými institucemi,
- na systémy podpory tvůrčí činnosti ve firmě dodavatele.

2.4.1.3 Logistické služby dodavatele

Uplatňování tažných systémů řízení hmotných toků v logistických řetězcích vyvolává tlak na logistické služby, které jsou poskytovány dodavatelem. V řadě odvětví požadavky na logistické služby patří k rozhodujícím kritériím výběru dodavatelů.

Zajímá nás proto:

- lokalizace dodavatele,
- dodací lhůta, termín vyřízení objednávek,
- rozptyl termínů vyřízení objednávek,
- kompletnost dodávek,
- schopnost rychlé reakce na mimořádné objednávky,
- balení dodávaných výrobků,
- schopnost zabezpečovat JiT,
- způsob balení dodávaných výrobků,
- ukládání výrobků do přepravních obalů, kontejnerů a palet,
- nabídka dalších služeb.

2.4.1.4 Výrobní možnosti dodavatele

Nelze vynechávat ani informace o výrobních možnostech dodavatelů. Jde zejména o to, zda je dodavatel spolehlivý výrobce. K tomu mohou pomoci informace:

- jeho výrobní kapacitě a stupni jejího využití,
- počtu výrobních jednotek,
- úrovni řízení výroby,
- stavu výrobního zařízení a systému jeho údržby.

2.4.1.5 Komunikační technologie

S rozvojem komunikačních technologií je třeba brát v úvahu to, jaký interní informační systém je používán dodavatelem a jak je napojen na externí komunikační systémy.

2.4.1.6 Celkové pořizovací náklady

K nejvýznamnějším kritériím patří celkové pořizovací náklady a platební podmínky. V poslední době hrají roli i požadavky na strukturu nákladů dodavatele. Mezi kritéria rozhodování proto patří:

- cena, pořizovací náklady,
- očekávaný vývoj ceny,
- vývoj nákladů surovinové základy dodavatele,
- podíl přímých a režijních nákladů,
- lhůty splatnosti faktur,
- cenové rabaty.

2.4.1.7 Kvalita

Hlavním kritériem, které by měl každý dodavatel splňovat, je vyžadovaná kvalita. Dodavatelé, kteří nesplňují požadovanou kvalitu, by neměli být bráni v úvahu. Protože u řady kvalitativních parametrů nelze zajistit jejich stoprocentní dodržení, používají se jednoduché ukazatele, které přímo měří kvalitu dodávek:

- procentuální podíl vadných dílů z celkového dodaného množství,
- procentuální podíl nevyhovujících vzorků při statistické kontrole jakosti.

Také se hodnotí přímé důsledky nekvalitních dodávek na výkonnost firmy, např. časové ztráty způsobené ve výrobě dodávkou nekvalitních dílů. Vedle kvalitativních parametrů kvantitativního charakteru je však třeba získat informace o:

- dosavadním vývoji a perspektivě v kvalitě výrobků dodavatele,
- systému řízení kvality,
- zda je nositelem norem ISO, nebo jiných norem. [3]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU STOECKLIN S.R.O.

V této části bude představena společnost Stoecklin s. r. o. Informace potřebné pro zpracování této části byly získávány především z interních zdrojů na internetových stránkách společnosti Stoecklin s. r. o.

3.1 Představení firmy

Celý název firmy je Stoecklin s. r. o. a sídlí v Krajském městě Zlín. Tuhle dceřinou pobočku vede paní Věra Nováková, která figuruje jako jednatelka firmy. Firma sídlí na jihovýchodě České republiky a leží blízko hranic Slovenska.

Firma Stoecklin s. r. o. se skládá ze třech výrobních hal (H1, H2 a H3) a kancelářské budovy. Na hale H1 se nachází svařovna. Na hale H2 se připravuje materiál na další výrobu tato hala je z části využívána jako sklad běžného materiálu (hutní materiál, svařence...). Na hale H3 se provádí kompletace výrobků, na této hale je umístěn sklad se speciálním materiálem (speciální hydraulický zvedák, hliníkový materiál...).



Obr. 2 Budova kanceláří [vlastní zdroj]



Obr. 3 Výrobní hala [vlastní zdroj]



Obr. 4 Výrobní hala H3 a H4 [vlastní zdroj]

Firma Stoecklin Logistik si od roku 1998 pěstuje dobré vztahy s dodavatelskou firmou Rastro. Tahle firma byla pro Stoecklin vždy strategický dodavatelský partner, a to díky tomu, že vyráběli velice důležitý výrobek.

Se současným obchodem, hydraulickými přístroji a svařovacími přístroji dosáhla firma Stoecklin s. r. o. Zlín svého limitu. Další růst firmy by byl možný jen pomocí dalších investic.

Mimo obchodu, výrobě a paletovým vozíkům, se v českém sídle se začal využívat úsporný balíček, s kterým přišla nadřízená firma ve Švýcarsku, a byl velice úspěšný. Nejen z těchto úspor byla v roce 2005 vystavěná a do produkce zavedena, nová výrobní hala.

Na přání tehdejšího vedoucího Rastra v roce 2002, převzala z 51 % vedení firma Stoecklin logistik. V roce 2003 se z 51 % přešlo na 100 % vlastnictví firmy Stoecklin logistik. Po té sídlo v České republice zcela obměnilo vedení firmy.

Firma Rastro se v roce 2003 plynule vyvíjela, a to hlavně díky tomu, že firemní problémy a nejistota se zcela vyřešily nebo zkorigovali. V roce 2007 se představenstvo firmy Stoecklin rozhodlo, že sídlo v České republice přejmenují na Stoecklin s. r. o. Zlín.

V posledních letech firma Stoecklin s. r. o. Zlín dokázala, že umí zhotovit za dobrou cenu a na vysoké úrovni kvality svářeence, tohle napomohlo k tomu, že se stala jedním z dodavatelů hlavní firmy ve Švýcarsku.

Poloha Firmy je téměř uprostřed všech potenciálních zákazníků firmy.

Firma je obklopena zejména:

- strojírenským odvětvím,
- železárenským odvětvím,
- hutním odvětvím.

Díky samostatnému sídlu v České republice a novým dodavatelům byly zaznamenány následující změny:

- redukce celkových nákladů,
- zvýšení úrovně kvality,
- řízení flexibility,
- zvýšení kompetencí,

- řízení a podpora nových zakázek.

Po převzetí firmy se zavedl pohotový dodavatelský servis, který přišel všem zákazníkům velice vhod. Tahle firma také chce tuhle službu svým zákazníkům nabízet. Firma v Česku vlastní dobře udržovaný nákladní vůz, který dříve sloužil k převážení materiálu z Jaroslavic do Želechovic. A dneska je bohužel už méně využíván.

Tři možnosti jak zboží dodat k zákazníkovi:

zákazník si zboží vyzvedne sám, po té co mu firma dá vědět, že výrobek je hotov,

na území Moravy firma provozuje dovoz zboží za příplatek,

zákazníky mimo území Moravy obsloužíme tak, že použijeme Nákladní vůz externí firmy, který ale bude, jak pro zákazníka, tak pro firmu více nákladný. [10]

3.2 Vývoj společnosti

V této části bude podrobněji rozebrán vývoj počtu zaměstnanců a obratu ve firmě Stoecklin s. r. o. od roku 2002 až do roku 2011.

V roce 2002 firma Stoecklin logistik vlastnila 51 % společnosti Rastro. V tomto roce firma měla 42 zaměstnanců a obrat činil 30 mil. Kč.

V roce 2003 se firma Stoecklin logistik stala 100% -ním vlastníkem firmy Rastro. V tomto roce se obměnilo vedení firmy Rastro. Od tohoto roku se stala jednatelkou společnosti Věra Nováková. Počet zaměstnanců byl 40 a obrat firmy vzrostl na 35 mil. Kč.

V roce 2004 firma zavedla úsporná opatření. Pomocí těchto opatření počet zaměstnanců vzrostl nepatrně, na 42, ale obrat vzrostl na 43 mi. Kč.

V roce 2005 díky úsporám byla vystavěna nová výrobní hala H2, což vedlo k rozšíření firmy. Počet zaměstnanců byl 43 a obrat činil 48 mil.

V roce 2006 se naplno projevilo rozšíření firmy o novou výrobní halu. Počet zaměstnanců byl 47 a obrat se navýšil na 58 mi. Kč.

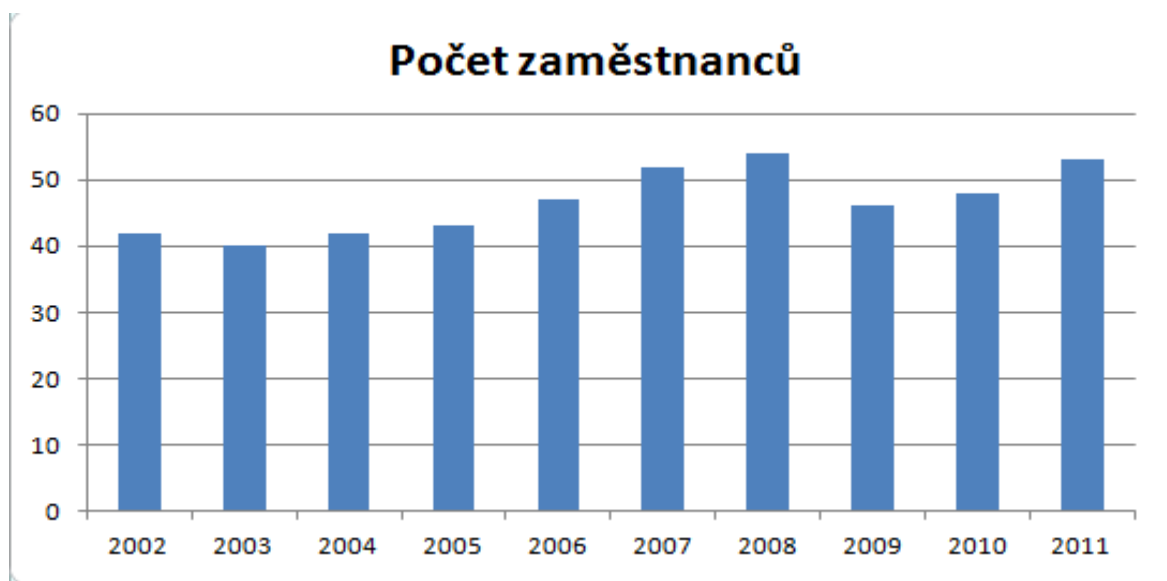
V roce 2007 firma byla přejmenována na Stoecklin s. r. o. a udržovala svůj stabilní růst. Počet zaměstnanců byl 52 a obrat činil 60 mil. Kč.

V roce 2008 byla vystavěna nová výrobní hala H3. Díky dalšímu rozšíření firmy byl počet zaměstnanců 54 a obrat vzrostl na 66 mi. Kč.

V roce 2009 se ve firmě projevila hospodářská krize snížením poptávky po produktu. Kvůli krizi byla firma nucena snížit počet zaměstnanců na 46. Z toho stejného důvodu pokles i obrat na 46 mi. Kč.

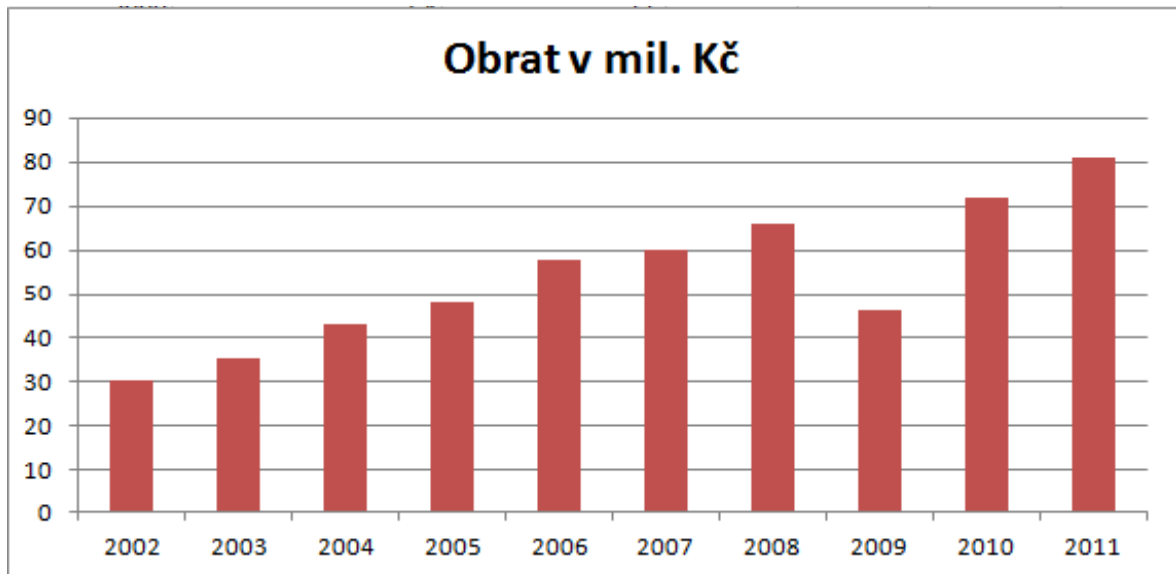
V roce 2010 firma dostala nové zakázky, díky kterým se poměrně dobře dostala z krize předešlého roku. Počet zaměstnanců byl 48 a obrat vzrostl na 72 mil. Kč.

Rok 2011 se nesl v podobném duchu jako rok 2010. Počet zaměstnanců vzrostl na 53 a obrat vzrostl na 82 mil. Kč.



Obr. 5 Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech [vlastní zdroj]

Na výše uvedeném obrázku č. 5 je možno sledovat vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech ve firmě Stoecklin s. r. o. Od roku 2002 až do roku 2005 se počet zaměstnanců pohyboval kolem 40 zaměstnaných. Od roku 2005 se počet zaměstnanců začal postupně zvyšovat, až do roku 2008 kdy počet zaměstnanců dosáhl svého vrcholu. V roce 2009 se počet zaměstnanců snížil kvůli hospodářské krizi, která měla za následek pokles zakázek. V roce 2010 se firma rychle dostala z krize a počet zaměstnanců se začal postupně zvyšovat a v roce 2011 se dostal skoro k vrcholu.

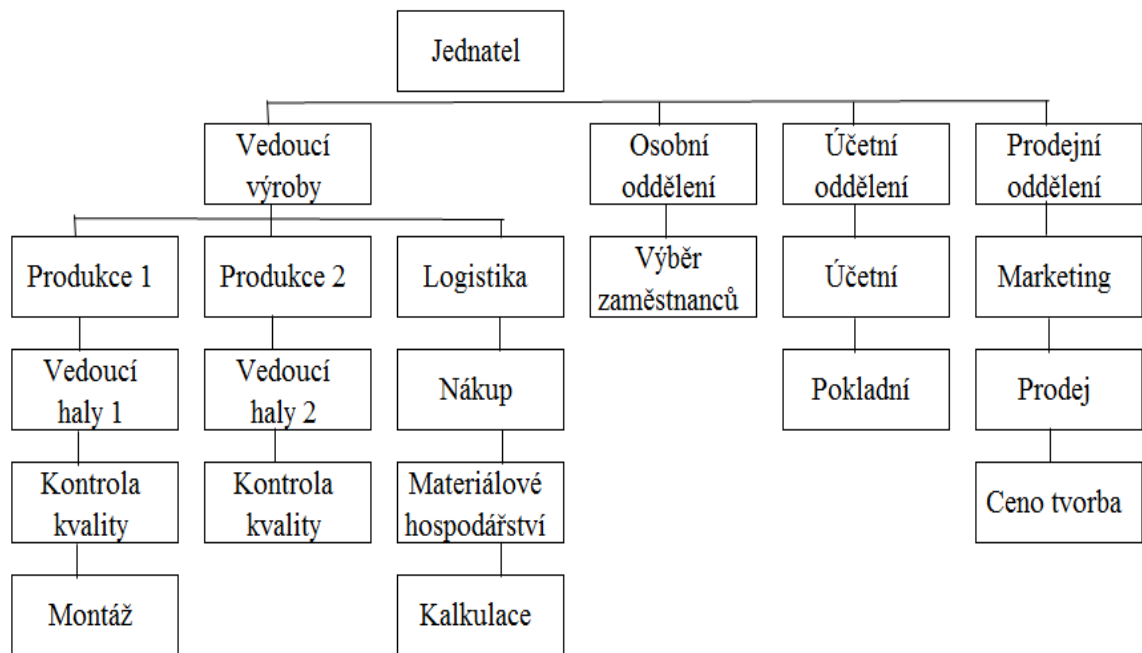


Obr. 6 Vývoj obratu v jednotlivých letech [vlastní zdroj]

Na výše uvedeném obrázku č. 6 je znázorněn vývoj obratu v jednotlivých letech ve firmě Stoecklin s. r. o. Obrat je uveden v milionech korun českých. Od roku 2002 se začal meziročně navyšovat obrat firmy. Hlavní podíl na navýšení obratu mělo postavení výrobních hal. Haly H2 v roce 2005 a haly H3 v roce 2008. V roce 2009 se vy firmě naplno projevila hospodářská krize, která měla za příčinu snížení obratu z 66 mil. Kč na 46 mil. Kč. V roce 2010 se firma rychle dostala z krize a navýšila svůj obrat na 72 mil. V roce 2011 firma pokračovala v trendu roku 2010 a nastalo další navýšení obratu.

3.3 Organizační struktura

V této části bude znázorněna organizační struktura podniku. Jedná se o liniovou organizační strukturu, ve které jsou jednoznačně znázorněny vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Jedná se o společnost s ručením omezeným. Statutárním orgánem, který má právo jednat jménem společnosti, je jednatelka společnosti.



Obr. 7 Organizační struktura podniku [vlastní zdroj]

Organizační struktura nám ukazuje, že podnik na čtyři části: výroba, osobní oddělení, účetní oddělení a prodejní oddělení. Výroba obsahuje produkci 1, produkci 2 a logistiku. Osobní oddělení má za úkol výběr zaměstnanců. Účetní oddělení má za úkol vést účetnictví a hlídat pokladnu. Prodejní oddělení má za úkol provádět a podporovat prodej.

3.4 Dodavatelé

Jak ve Švýcarsku, tak v České republice existují hlavní prodejci, kteří zastupují největší firmy daného území. S těmito velkými prodejci nebo dodavateli je velice důležité spolupracovat a mít mezi sebou dobré vztahy. Díky těmto kontaktům je firma Stoecklin flexibilnější a spolehlivějším dodavatelem.

Firma Stoecklin s. r. o. především nakupuje od Laser technology a Feron, tyto dva dodavatelé jsou pro firmu nejdůležitější dodavatelé, protože dodávají většinu nakupovaného materiálu.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část je věnována analýze stávajícího stavu v podniku Stoecklin s. r. o. V této části jsou provedeny výpočty a uplatněny metody popsané v teoretické části.

4.1 Současné řízení zásob v podniku Stoecklin s. r. o.

Firma Stoecklin s. r. o. je v tažném systému logistického řetězce. Firma řídí výrobu podle potřeb, které jsou na ni kladeny od mateřské firmy Stoecklin logistik.

Nákup materiálu začíná už od objednávky od mateřské firmy Stoecklin logistik. Objednávka je vedena pod daným identifikačním číslem. Pod tímto číslem je objednávka vedena celý proces.

Po přijetí objednávky od firmy Stoecklin logistik se ve firmě založí dokument Modrá složka (příloha č. 1). Na úvodní stránce Modré složky je uvedeno kdo odpovídá za nákup zboží, kdo zadává do výroby, kdo dělá výkresovou dokumentaci a kdo připravoval materiál a zda je vše v pořádku.

Dále složka obsahuje rozpis materiálu potřebného na výroby dané zakázky. Podle tohoto rozpisu nákupčí objednává materiál. Nákupčí objednává materiál podle potřeby, pokud zakázka velice spěchá, objedná materiál samostatně jen pro danou zakázku. V běžné situaci se materiál objednává jednou týdně, protože většina těchto materiálů je snadno dostupná. S dodavateli jsou navázány tak dobré obchodní vztahy, že zboží dodají do několika dnů.

Firma nakupuje i speciální materiál (hydraulické zvedáky) u těchto materiálů je problém, že v požadované kvalitě, která je vyžadována od mateřské firmy Stoecklin logistik, se dá tento materiál koupit pouze u jedné firmy, která sídlí v Itálii. Tato firma vyrábí tento materiál speciálně pro firmu Stoecklin s. r. o. Problém je v tom, že s touto firmou jsou sjednané půlroční dodávkové cykly a materiál je dodáván v pravidelných dávkách, a tak se stává tento nákup nepružným a firma zbytečně váže finanční prostředky v tomto materiálu.

Firma se snaží udržovat co nejmenší materiálové zásoby, aby v nich nebyl zbytečně vázán finanční majetek, ale kvůli speciálnímu materiálu musí udržovat určitou zásobu.

4.2 ABC analýza

Protože ve firmě Stoecklin s. r. o. ještě dosud nebyla provedena analýza ABC a skladové zásoby se řídí podle modrých karet, bylo rozhodnuto o vypracování analýzy ABC, podle níž se jednotlivé zásoby rozdělí do 3 kategorií. ABC analýza byla provedena u položek hutního materiálu.

Ve firmě Stoecklin je ve skladovacích prostorech uloženo celkem 12 materiálových položek hutního materiálu.

Z důvodu usnadnění sledování stavu zásob u jednotlivých materiálových položek bylo rozhodnuto o vypracování ABC analýzy, pomocí které se skladové položky klasifikují do 3 kategorií, což usnadní výše zmiňované sledování jejich stavu a umožní skladníkovi více se soustředit na materiálové položky, které jsou důležitější pro zajištění plynulé výroby a chodu podniku.

4.2.1 Vypracování analýzy ABC

Pro zpracování ABC analýzy pro účely řízení zásob se vycházelo z roční spotřeby hutního materiálu ve firmě Stoecklin za rok 2011. Toto kritérium má největší vypovídací hodnotu pro rozdělení položek.

Potřebnými informacemi k vytvoření ABC analýzy byly údaje získané od účetní firmy Stoecklin. Na základě těchto dat byly vypočítány, pomocí tabulkového procesoru hodnoty ročního obrátu v procentech a kumulativní roční obrát v Kč.

Období, za které byla získána data potřebná pro vypracování ABC analýzy, zahrnovalo 12 měsíců. V podniku Stoecklin jsem získal potřebné informace pro rok 2011, tedy v rozmezí měsíců leden až prosinec. Délka analyzovaného období je považována za dostačující k tomu, aby byly výsledky ABC analýzy zcela objektivní a měly plnou vypovídací schopnost pro budoucnost.

Dalším krokem potřebným k vypracování ABC analýzy byla volba hranic kumulovaného procentního podílu ročního obrátu pro jednotlivé skupiny. Na základě zvolených hranic byly položky klasifikovány do jednotlivých kategorií. Pro klasifikaci položek do jednotlivých skupin byly tedy zvoleny hranice pro kategorii A 80 % kumulovaného procentního podílu ročního obrátu, pro kategorii B 15 % a pro kategorii C 5 % (tzn. pro kategorii A interval kumulovaného procentního podílu obrátu 0 – 80 %, pro kategorii B 80 – 95 % a pro kategorii C 95 – 100 %). Na základě takto zvolených hranic byly poté

skladové položky rozděleny do tří kategorií označených velkými písmeny ze začátku abecedy. Označení kategorií velkými písmeny ze začátku abecedy pouze zdůrazňuje význam jednotlivých kategorií pro řízení zásob, neboť skladové položky jsou do jednotlivých kategorií řazeny dle klesající důležitosti.

Po provedení předešlého kroku se z předběžného zařazení položek do jednotlivých kategorií stalo zařazení konečné. Materiálové položky byly dle výše zvolených hranic pro jednotlivé kategorie klasifikovány do 3 kategorií, přičemž kategorii A tvoří položky „velice důležité“, kategorii B položky „středně důležité“ a kategorii C položky „málo důležité“. Výsledné shrnutí analýzy ABC poskytuje Tab. 1.

4.2.2 Výsledné shrnutí ABC analýzy

Tabulka zobrazuje výsledné shrnutí analýzy ABC. V kategorii A je v konečném výsledku zařazen materiál, jehož kumulativní procentní podíl ročního obrátu činí 81,5 %. Tato kategorie obsahuje 3 položky, které se na celkovém počtu položek podílí 25 %. Konkrétně se jedná o tyče ploché, tyče kruhové a trubky. Tyto položky jsou pro podnik nesmírně důležité, a proto by jim měla být věnována každodenní a detailní pozornost.

Kategorii B tvoří rovněž 3 položky, které se podílí na kumulované hodnotě ročního obrátu 13,7 %. Podíl na celkovém počtu položek je stejný jako u skupiny A tedy 25 %. Skupinu B tvoří položky jekly, tyče čtvercové a profil L. Tyto položky by měli být sledovány obdobně jako položky skupiny A.

Kategorii C tvoří 6 položek. Jsou zde zařazeny položky, které mají kumulativní podíl na celkovém objemu zásob 4,8 %. Ale jejich podíl na celkovém počtu položek činí 50 %. Vidíme tedy, že se jedná o nejpočetnější kategorii, která má však nejmenší podíl na celkovém objemu zásob.

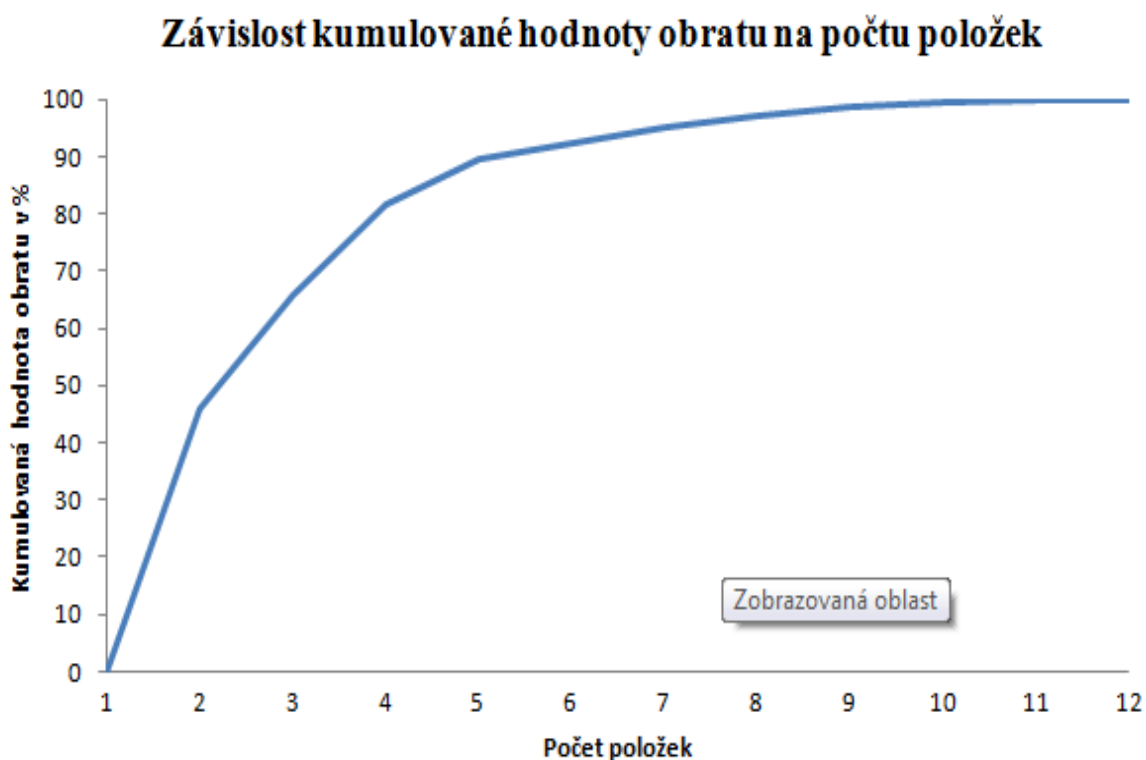
Tab. 1 Výsledné shrnutí ABC analýzy

Kategorie položek	Počet položek	Čísla položek	Podíl hodnoty ročního obrátu v %	Podíl počtu položek v %
A	3	6, 8, 9	81,5	25
B	3	2, 4, 7	13,7	25
C	6	1, 3, 5, 10, 11, 12	4,8	50

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Závislost kumulované hodnoty obrátu na počtu položek

V této části bude rozebrán graf, který nám znázorní, jak se vyvíjí kumulovaná hodnota obrátu zásob na počtu položek.



Obr. 8 Závislost kumulované hodnoty obrátu na počtu položek [vlastní zdroj]

Obrázek č. 8 znázorňuje závislost kumulované hodnoty obrátu na počtu položek. Tato křivka je velice důležitá při rozhodování o zařazení položek do kategorií. Místa, ve kterém se křivka výrazněji láme, značí hranice pro jednotlivé kategorie zásob. Z grafu je patrné,

že dle zvolených hranic pro zařazení položek do skupin, tvoří skupinu A, jež zahrnuje 81,5 % kumulované hodnoty obratu, 25 % položek z jejich celkového počtu. Skupina B zahrnuje 25 % položek z celkového počtu a 13,7 % kumulované hodnoty obratu. Z průběhu křivky lze vyčíst, že skupiny A a B tvoří v podniku 95,2 % kumulované hodnoty obratu. Na celkovém počtu položek se však nejvíce podílí skupina C.

5 NÁVRHOVÁ ČÁST

Během zpracování bakalářské práce byly zjištěny nedostatky, které se týkají oblasti v řízení nákupu a skladových zásob ve firmě Stoecklin s. r. o. V návrhové části jsou shrnuta možná opatření pro zlepšení. V zásobách jsou uloženy velké finanční prostředky, a proto je vždy co zlepšovat.

5.1.1 Řízení nákupu

První část je zaměřena na řízení nákupu. Řízení nákupu ve firmě probíhá podle objednávek od mateřské firmy a bez větší problémů, ale přece jeden nedostatek byl odhalen.

Největším problémem podniku je speciální materiál (tzv. patron), který je know-how mateřské firmy a jediná společnost která ho vyrábí tak je v Itálii. To by zas takový problém nebyl, ale minimální objednací množství je tisíc kusů a při spotřebě pohybující se kolem pěti a půl až šesti tisíc není moc co řešit. Tento speciální materiál se objednává, až začíná docházet na skladě. V tomto bych viděl největší slabinu v řízení nákupu.

Firma využívá systém Helios, který obsahuje moduly objednávání, skladování, výroba a prodej. Jelikož firma objednává podle objednávek od mateřské firmy, tak se nakupují přesné množství výpalků (materiál, který si firma nechává dělat u firmy Laser technologie). Ale u hutního materiálu se musí vypočítat konkrétní spotřeba na danou zakázku, jelikož tuto činnost provádí nákupčí a nákupčí je taky jen člověk, čas od času se vyskytnou nějaké nesrovnalosti v nákupu hutního materiálu. Řešením by mohla být větší kontrola objednávaného množství hutního materiálu a samozřejmě nákupčího.

5.1.2 Řízení skladových zásob

Dále se zaměříme na oblast řízení skladových zásob, kde bylo zjištěno taky několik nedostatků.

Největším problémem je opět speciální materiál, jelikož se musí skladovat ve velkém počtu a na dlouhou dobu dopředu, je v tomto speciálním materiálu vázána velká finanční částka. Tato částka tvoří zhruba pěti finančních prostředků vázaných v materiálu.

Firma se snaží držet si co nejmenší zásobu na skladě. Díky tomu, že je firma v tažném systému celkem se to daří (až na speciální materiál).

Možným návrhem na zlepšení řízení zásob je analýza ABC. Tato metoda by byla pro podnik velmi vhodná, protože se snaží najít optimální stav řízení zásob. Také by mohla pomoci podniku k dosažení lepšího hospodářského výsledku.

Dalším možným návrh ke zlepšení řízení zásob by bylo zavedení čárových kódů. Zavedení tohoto systému by vedlo k přehlednějšímu řízení skladových zásob. Bylo by jednodušší převádění materiálu na sklad a následně do spotřeby.

ZÁVĚR

Firma je v dobře rozběhnutá a řízení nákupu a skladových zásob v podniku probíhá bez větších problémů. I přes zjištěné nedostatky firma je úspěšná a prosperující.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný stav řízení nákupu skladových zásob ve firmě Stoecklin s. r. o. Dále popsat stávající činnosti, a zda jsou prováděny dobře. Stanoveným cílem této bakalářské práce bylo najít úzká místa a navrhnout řešení, které by vedlo ke zlepšení situace. Tento cíl byl splněn, ale záleží na firmě, zda tato opatření přijme.

Pro firmu jsou navržena řešení, která by měla odstranit zjištěné nedostatky. Nejdůležitějším návrhem na zlepšení pro firmu je důslednější kontrola objednávaného množství hutního materiálu.

Největším problémem je speciální materiál a jeho minimální objednávací množství. Nejlepším řešením tohoto problému by bylo vyjednávání s Italskou firmou na vylepšení objednávacích podmínek.

Metoda ABC navržená v práci je pro firmu velice výhodná. Firma může buď daný návrh přijmout, nebo si může rozdělení skupin udělat podle vlastních představ a potřeb. To už je záležitost firmy jak využije navržené řešení, ale vzhledem k tomu, že by toto opatření vedlo k zefektivnění podniku tak by se nad tím firma měla alespoň zamyslet.

Řízení nákupu a skladových zásob je obsáhlá oblast, kde se neustále něco mění a vždy se objeví nějak nedostatky. Firma by měla stále sledovat celý chod podniku a neustále ho inovovat, protože v této oblasti dochází k neustálým zlepšením.

V této práci je čerpáno z odborné literatury, z poskytnutých interních materiálů, dále z pozorování ve firmě a také z konzultací s vedoucí nákupu a jednatelkou společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ČUJAN, Zdeněk. *Výrobní a Obchodní logistika*. 1. Vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 200 s. 978-80-7318-730-9.
- [2] EMMETT, Stuart, *Řízení zásob*. 1. vydání. Brno, Computer Press, 2008. 298 stran. ISBN 978-80-251-1828-3. str. 102.
- [3] GROS, Ivan. *Logistika*. 1. Vydání. Praha: VŠCHT, 1996. 228 s. 80-7080-262-6.
- [4] GROS, Ivan a GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vydání. Praha: VŠCHT, 2006. 189 s. ISBN 80-7080-598-6.
- [5] HORÁKOVÁ, Helena a KUBÁT, Jiří. *Řízení zásob*. 3. Vydání. Praha: Computer press, 1999. 236 s. ISBN 80-85235-55-2.
- [6] LAMBERT, Douglas, STOCK, James a ELLRAM Lissa. *Logistika*. 2. Vydání. Přeložila Eva NEVRLÁ. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1.
- [7] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press. 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [8] TOMEK, Jan a HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vydání. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

Internetové zdroje:

- [9] Logistika [online]. Infogram:©2012 [cit. 10.3.201]. Dostupné z: <http://www.logistika.cz/>
- [10] Stoecklin [online]. Infogram:©2012 [cit. 10.3.201]. Dostupné z: <http://www.stoecklin.com/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

JIT Just in Time

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Ekonomické objednacích množství [2].....</i>	<i>20</i>
<i>Obr. 2 Budova kanceláří [vlastní zdroj].....</i>	<i>34</i>
<i>Obr. 3 Výrobní hala [vlastní zdroj]</i>	<i>35</i>
<i>Obr. 4 Výrobní hala H3 a H4 [vlastní zdroj]</i>	<i>35</i>
<i>Obr. 5 Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech [vlastní zdroj]</i>	<i>38</i>
<i>Obr. 6 Vývoj obrátu v jednotlivých letech [vlastní zdroj]</i>	<i>39</i>
<i>Obr. 7 Organizační struktura podniku [vlastní zdroj]</i>	<i>40</i>
<i>Obr. 8 Závislost kumulované hodnoty obrátu na počtu položek [vlastní zdroj].....</i>	<i>44</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Výsledné shrnutí ABC analýzy</i>	44
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

P I Modrá karta

P II Objednávka

P III Spotřeba hutního materiálu

P II: OBJEDNÁVKA

Stöcklin

Stöcklin Logistik AG
Förder- und Lagertechnik
Postfach
CH-4143 Dornach 1 / Switzerland
Tel. 061/705 81 11
Fax 061/701 30 32
MWST-Nr. CHE-105.970.656 MWST

BESTELLUNG / ORDER

Bitte um Auftragsbestätigung

Stöcklin Spol. s.r.o.

Jaroslavice 197
CZ 76001 Zlín
Tschechische Republik

Seite: 1
Datum: 04.04.2012
Bestell-Nr* 358080
Lieferant : 00008921

u/Einkauf* Frau T. Bohni 8326
Direktwahl (++41) 061/705 8-326

Exkl. MWST

I/Fax-Nr.: 0042/057 721 04 68

Lieferbed: DDU Dornach (Incoterms 2010)

Zahlung: 20 Tage Netto

Pos	Id-Nr*/Beschreibung	Menge	ME	Preis	PE	Gesamt Wäh
1	538166 PRATZE KPL. L/540/250AH EDP Zeichnungs/DIN-Nr. F08-111732 (A1) Änderungsindex A Werkstoff STAHL ROH	10,000	STK	9817,50	1	98175,00 CZK
	RM-Nr* 786659 / 0001					
	ANKUNFTSTERMIN/DELIVERY-DATE: 22.05.2012					
	Gesamtbestellwert					98175,00 CZK

Mit freundlichen Grüßen
STÖCKLIN LOGISTIK AG DORNACH

Unsere Einkaufsbedingungen, Version April 2004, sind in Ihrem Besitz und bilden einen integrierenden Bestandteil dieses Auftrages. Jede Bestellung oder jeder Abruf ist uns mit separater Rechnung zu belasten.
Our terms of purchase, edition April 2004, are an integrated part of this order.
Each order or each request of delivery has to be charged with an separate invoice.



P III SPOTŘEBA HUTNÍHO MATERIÁLU

Materiál	Roční spotřeba	Procentuální vyjádření
Profil U	139 696	1,77
Profil L	214 325	2,71
Profil C	145 968	1,85
jekly	627 120	7,94
plechy	64 095	0,81
trubky	1 241 171	15,72
Tyče čtvercové	245 054	3,10
tyče kruhové	1 567 235	19,85
tyče ploché	3 630 021	45,97
tyč šestihránná	8 335	0,11
tyče závitové	345	0,00
tyče chromové	13 794	0,17
celkem	7 897 159	100,00