

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Zhodnocení efektivnosti nákupního procesu v podniku
The evaluation of efficiency of purchasing process in company.

Monika Ondrová

Plzeň 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika ONDROVÁ**
Osobní číslo: **K11B0409P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Zhodnocení efektivnosti nákupního procesu v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte nákupní proces v podniku.
2. Vyberte ekonomické ukazatele, které ovlivňuje nákupní proces.
3. Uveďte Vámi vybraný podnik.
4. Popište a analyzujte nákupní proces ve vybraném podniku.
5. Navrhněte opatření ke zvýšení efektivnosti nákupního procesu ve Vámi vybraném podniku.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Zhodnocení efektivity nákupního procesu v podniku vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

Podpis autora

Obsah

Úvod.....	6
1 Nákupní proces v organizaci, jeho definice a význam	8
1.1 Charakteristika současného nákupu	9
1.2 Způsoby nákupu	10
1.2.1 Běžný, opakovaný nákup	10
1.2.2 Modifikovaný nákup	11
1.2.3 Nový nákup	12
1.3 Shrnutí.....	13
2 Typy nákupního procesu v průmyslových podnicích	14
2.1 Významné modely nákupních procesů v 70. letech 20. století	14
2.1.1 Model Robinsona a Farise	15
2.1.2 Robinson-Faris-Wind Buying marketing model známý pod pojmem nákupní mřížka	15
2.1.3 Model Webstera a Winda	16
2.1.4 Cordozův model	17
2.1.5 Shethův model	18
2.1.6 Choffray-Lilienův model.....	19
2.2 Modely nákupního procesu organizací na konci 20. století	19
2.2.1 Model Woodsida a Vyase.....	20
2.2.2 Moelerův model	21
2.2.3 Dyadický model	21
2.2.4 Interakční model.....	22
2.2.5 Všeobecný model nákupního chování organizací	23
2.3 Shrnutí.....	24
3 Struktura nákupního procesu	25
3.1 Stanovení potřeb organizace	26
3.2 Identifikace výrobků a služeb pro krytí potřeb organizace	26
3.3 Zpřesnění požadavků na nákup	28
3.4 Oslovení reálných dodavatelů vycházející z výběrových kritérií	28
3.4.1 Výběrová kritéria a posouzení vhodnosti dodavatelů	29
3.5 Metody výběru dodavatele	30

3.6	Operativní řízení nákupu v organizaci	31
3.7	Shrnutí.....	32
3.8	Shrnutí teoretické části.....	32
4	Představení vybrané společnosti.....	34
4.1	Historie společnosti.....	34
4.2	Současná situace firmy Tank ONO, s.r.o.....	35
4.3	Organizační struktura a jednotlivé role pracovníků	36
5	Popis nákupního procesu Tank ONO	38
5.1	Nákupní proces pohonných hmot.....	38
5.1.1	Stanovení potřeb Tank ONO	38
5.1.2	Identifikace výrobků a služeb pro krytí potřeb Tank ONO.....	40
5.1.3	Zpřesnění nákupních požadavků Tank ONO	40
5.1.4	Oslovení reálných dodavatelů Tank ONO vycházející z výběrových kritérií	41
5.1.5	Operativní řízení nákupu v Tank ONO	42
5.2	Nákupní proces suchého zboží.....	44
5.2.1	Stanovení potřeb Tank ONO	44
5.2.2	Identifikace výrobků a služeb pro krytí potřeb Tank ONO.....	46
5.2.3	Zpřesnění požadavků Tank ONO na nákup suchého zboží	46
5.2.4	Oslovení reálných dodavatelů vycházejících z výběrových kritérií Tank ONO	47
5.2.5	Operativní řízení nákupu v organizaci	48
5.3	Shrnutí.....	48
6	Poměrové ukazatele ovlivňující nákupní proces	50
6.1	Ukazatelé aktivity.....	51
6.2	Ukazatelé likvidity	56
6.3	Ukazatelé rentability	60
6.4	Shrnutí.....	64
7	Opatření ke zvýšení efektivnosti nákupního procesu Tank ONO	66
8	Závěr.....	68
9	Seznam tabulek a obrázků	70
10	Seznam použité literatury	71
11	Internetové zdroje	71
12	Ostatní zdroje.....	72

Úvod

V dnešním tržním prostředí je důležitou součástí nákupního procesu strategická činnost. Podnik usiluje o silné postavení na trhu, optimální volbu dodavatele, nízké dopravní, transakční a další náklady, optimální cenu, požadovanou kvalitu, a to vše v co nejkratším možném čase. Společnosti se ve vztahu k zákazníkovi neustále snaží o flexibilitu, spolehlivost a pohotovost.

Významnou podmínkou efektivního nákupního rozhodnutí jsou informace o možnostech nákupu. Komunikační technologie a prostředky umožňují podniku efektivní jednání v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů a efektivní realizaci dodávek spolu s držením zásob. Nákupce dané organizace je nejdůležitějším činitelem nákupu, neboť jeho nákupní aktivity zasahují do jednání s dodavateli, vyjednávání o cenách, zabezpečují potřebné množství, udržují požadovanou kvalitu, uspokojují potřeby organizace a významně se podílejí na úspěchu celého nákupního procesu.

Cílem této práce je zhodnocení efektivnosti nákupního procesu ve společnosti Tank ONO, s. r. o. a návrh opatření vedoucích ke zvýšení efektivnosti analyzovaného nákupního procesu. Tank ONO je společnost, která si během 20 let podnikání v oblasti pohonných hmot vybuodovala silnou pozici na českém trhu, a od majitelů ostatních čerpacích stanic se odlišuje nízkonákladovou strategií. K dosažení tohoto cíle pomůže analýza nákupního procesu Tank ONO, která popisuje nákupní proces jak pohonných hmot, tak suchého zboží. Druhým krokem k dosažení určeného cíle jsou poměroví ukazatelé ovlivňující nákupní proces. Hodnoty poměrových ukazatelů jsou čerpány z výročních zpráv firmy od roku 2010 do roku 2012.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část se opírá o teoretické základy a vysvětluje význam nákupu, jeho současné pojetí, způsoby nákupu, nákupní proces v průmyslových podnicích a poslední kapitolu uzavírá struktura nákupního procesu. Druhá část bakalářské práce se zabývá praktickými poznatky, které čerpá z podnikatelské činnosti firmy Tank ONO a v nichž detailně popisuje nákupní proces této firmy. V praktické části jsou podrobně popsány a analyzovány potřeby organizace, jejich požadavky na zboží, kritéria volby dodavatele a operativní řízení nákupního procesu pohonných hmot a suchého zboží. V druhé části jsou vypočteny poměrové ukazatele aktivity, likvidity, rentability a je zkoumán jejich vliv na nákupní

činnost podniku. Poslední část hodnotí efektivnost nákupního procesu firmy a také jsou zde navržena opatření ke zvýšení jeho efektivnosti.

1 Nákupní proces v organizaci, jeho definice a význam

Každá podnikatelská činnost je přímo závislá na nákupním procesu, z toho důvodu má nákup v každé obchodní společnosti zcela zásadní a specifické postavení. [1] Přímá souvislost mezi podnikáním a nákupním procesem se projevuje například v procesu výroby i v ekonomické oblasti podniku. Ekonomická část podniku je vždy ovlivněna náklady na pořízení zboží, včasné dodávky materiálu pak přispívají k bezporuchovému chodu výroby. Podniky jsou si vědomy ekonomické vzácnosti zdrojů, a tak jsou v průběhu zajišťování interních požadavků společnosti uplatňovány principy hospodárnosti. [3]

Většina vlastníků firem osobně kontroluje řízení nákupního procesu. Nákupní činnost sice deleguje nižšímu managementu, ale zpravidla až v poslední fázi. Důvodem je ta skutečnost, že každá, i relativní úspora, ovlivní celkovou účinnost chodu organizace. Během rozhodovacího procesu, při kterém vybíráme z řady potenciálních dodavatelů, je zapotřebí profesionálního přístupu. Jednotlivé subjektivní faktory totiž mohou zásadně ovlivnit některá rozhodnutí - například špatný výběr dodavatele může podniku způsobit zbytečnou ztrátu. [8]

Gros, Grosová [1, str. 9] uvádějí:

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.

Synek [3, str. 7] nákup definuje takto:

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

I když autoři Gros a Grosová [1] pojmy nákup a zásobování oddělují, v této práci budou uvedené pojmy prezentovány v rámci jednoho společného termínu. Pokud totiž majitel respektuje základní pravidla zásobovacích činností, eliminuje se tvorba problémů, a následně i růst nákladů. Z tohoto důvodu jsou v nákupním procesu užitečné i znalosti z oblasti zásobování.

1.1 Charakteristika současného nákupu

Velká skupina podniků v současné době spolupracuje s širokými dodavatelskými řetězci. Nákup má z pohledu teoretického i praktického významný vliv na podnikový úspěch, a to ze strategického i operativního hlediska.[4]

Dnešní nákup má tyto rysy: [1]

- **Operativní rozhodování**, během něhož dochází k vystavování objednávek, zajištění dopravy, přijetí zboží a jeho vyskladnění na místo spotřeby. Celý proces uvedených aktivit je zároveň ovlivňován řadou významných strategických postupů. Strategické pojetí s sebou přináší mnoho aktivit, mezi něž řadíme analýzu a zajištění zdrojů nákupu, kontakt s dodavateli a jejich hodnocení, vyjednávání o ceně zboží či služby, ukončení jednání s dodavatelem na základě uzavření obchodní smlouvy.
- **Zaměření prodeje na požadavky a přání konečného zákazníka**, nikoliv zákazníka interního, jak tomu bylo dříve. Pojem „interní zákazník“ označuje dílčí jednotky podniku. Podnik se snaží udržet dlouhodobé dodavatelské vztahy, tudíž se zmenšuje velikost dodavatelského řetězce. Dodavatelé jsou vybíráni na základě ukazatelů určujících nejvýhodnějšího z nich.

Řízení nákupu slučuje strategickou a operativní oblast managementu a zároveň je spojeno s logistickým a dodavatelským řetězcem. Nákupní oddělení v podniku splňuje základní zabezpečovací funkci, v rámci níž efektivně zajišťuje základní obslužné výrobní a nevýrobní procesy včasným dodáním materiálu, výrobků, zboží nebo služeb na správné místo v odpovídajícím množství a požadované kvalitě. Z toho důvodu je na informační systém sloužící k řízení nákupního procesu kladen požadavek stálého zdokonalování. [8]

Pracovníci nákupního oddělení usilují o předvídání budoucí potřeby nakupovaných položek, snaží se zajistit jejich optimální zdroj krytí a poté garantovat efektivní a včasnou dodávku. Nákupci sledují stav zásob a jejich optimální využití. Pořizovaný materiál by měl odpovídat požadované jakosti a jeho kvalita by měla splňovat požadované parametry. Vstupy do výrobního procesu za účelem měření kvality zabráňují vadám na výrobku, produktu nebo zboží. [7]

1.2 Způsoby nákupu

Charakter nákupní situace silně ovlivňuje uspořádání průběhu nákupu, využití různých technik vyjednávání, snaha porozumět pohnutkám zákazníka i prodávajícího a poznat jejich přístup. Činnosti prováděné během nákupu mají svůj základní obsah a posloupnost, avšak často vyžadují specifické přizpůsobení podle toho, zda jde o: [4]

- opakovaný, běžný nákup
- modifikovaný nákup
- novou nákupní úlohu.

Z výše uvedeného výčtu vyplývá, že se nabízejí tři nákupní situace, které se od sebe odlišují stupněm novosti.

1.2.1 Běžný, opakovaný nákup

Běžný, opakovaný nákup je charakteristický relativně ustálenou poptávkou kupujících. Zákazníci požadují stále stejné typy zboží či služby, mění se pouze poptávané množství a dodací termíny.[1]

Objednávky vystavuje podnik standardnímu dodavateli, se kterým má často uzavřenou dlouhodobou smlouvu o dodávkách.[1, str. 22]

Distribuční řetězec je naplánovaný a používáný. Dodavatelé i zákazníci se přiklánějí k osvědčenému řešení a oslovují důvěryhodné distributory. Tato situace v podniku umožňuje optimalizovat materiálový tok a následně redukovat výši zásob. Prodávající pro udržení své klientely rozšiřuje nabídku svých služeb, těsněji pracuje s kupujícími a technicky zlepšuje způsoby dodání svého zboží. Cílem zákazníka jsou minimální náklady vynaložené na nákup, dosažení zisku, úspora času, spolehlivost dodání, dostatek zboží s požadovanou kvalitou, tedy vše, co vede k plynulému chodu podniku.

Při tomto typu prodejní situace je využívána standardní, někdy až automatizovaná metoda dodání. [7]

Dodavatel i zákazník deleguje nákupní činnost nejnižšímu managementu, který ve spolupráci s prodejním oddělením rozhoduje o veškerých transakcích. Díky jednoduchým, běžným rozhodnutím může veškerou činnost provádět právě jedna osoba. Nositel rozhodování má potřebné zkušenosti s nákupem, jelikož se jedná o pravidelnou

rutinu. Zkušenosti organizace získané opakovaným nákupem jsou natolik dostačující, že podniku postačí shromažďovat malé množství nových informací.[7] Přesto je velmi důležité neustále sbírat informace o výkonech dodavatelů a následně tyto výkony vyhodnotit. Všechny výsledky bývají zaznamenávány do seznamu akceptovatelných dodavatelů. Některé podniky však mohou preferovat neformální seznam přípustných dodavatelů. Seznam uvádí část dodavatelů, někteří mohou být ze seznamu vynecháni. Na základě minulých zkušeností nákupce vybírá ze seznamu potřebné dodavatele, kteří jsou hodnoceni podle kvality a objemu dodání zboží. Ze soupisu jsou osloveni dodavatelé nabízející lepší služby, kteří jsou pružní při řešení problémů a také vysoce spolehliví při dodání objednávky.[7]

Tento postup prochází vybranými fázemi nákupního procesu. Zaměřuje se pouze na trvalé sledování a hodnocení dodavatelů. Příkladem z praxe může být běžný nákup pro nemocnici: objednání teploměrů, injekčních stříkaček a dalších potřebných, běžných položek. Jako druhý příklad lze uvést podnik nakupující kancelářské potřeby, elektřinu, vodu nebo plyn. [7]

1.2.2 Modifikovaný nákup

Modifikovaný nákup se vyznačuje trvalým přizpůsobováním se požadavkům poptávajících. Jedná se tedy o situaci odlišnou od běžného nákupu. I když má podnik zkušenosti z minulého období, před finálním rozhodnutím by měl uvážit všechny dodatečné informace. Nákup se pozmění například v konstrukci obstarávaných součástí, nebo se změna projeví na kvalitě surovin. [1]

Při tomto typu nákupní situace dochází k modifikaci nároků na dodávky u původního dodavatele. [1, str. 22] Příčinou mohou být požadavky na snížení nákladů, zvýšení kvality, na trhu se objevily nové nákupní trendy, zákazník vyžaduje změnu ceny či jiné dodací podmínky. [7]

Tomek [7] v literatuře uvádí jako příklad změnu tvaru plastového dílu, vyšší kvalitu mléka či zvýšení pevnosti u spojovacího materiálu. I změnu přepravního a manipulačního obalu lze považovat za modifikaci, i když jsou zachovány požadavky na výrobek. Může dojít také ke změně dodavatele, jelikož není schopen splnit přání zákazníka.

V širším pojetí lze do této skupiny nákupů zařadit i případy, kdy kupující usiluje změnou požadavků o zlepšení svého postavení vůči současným i potencionálním dodavatelům.[1, str. 23]

Nákupci zpravidla vymezí přesně kritéria, která by měli potenciální dodavatelé splnit. I když jsou kritéria určena, dodavatelé zůstávají stále neosloveni, jelikož nákupci analyzují, kdo je schopen učinit potřebné změny.[1]

V současnosti, kdy na trhu dochází k častým změnám požadavků, zejména ohledně preferencí zákazníka, je aplikace modifikovaného nákupu důležitou součástí správného chodu podniku. Modifikovaný nákup klade nároky na všech osm stupňů nákupního procesu. [1]

1.2.3 Nový nákup

Pokud společnost přejde ke změně výrobního programu, změni pole působnosti obchodování nebo nabízených služeb, a tudíž je potřeba také přejít k novým způsobům nákupu. Nový nákup patří mezi vzácné situace, při kterých jsou zboží či služby zakoupeny zákazníkem poprvé. Dochází při něm ke zcela nové rozhodovací situaci, a to bez jakýchkoli předchozích zkušeností. Mezi znaky nového nákupu řadíme řešení nových problémů, potřebu rozsáhlé škály informací a hledání nových možností pro řešení problémů. [7]

Znalosti a zkušenosti získané z nově řešené situace může nákupce využít během opakovaných nákupů. Tento typ nákupní situace je náročný především na získávání informací a složitý v procesu rozhodování, a proto je do něho zapojena velká část zaměstnanců. Nový nákup vyžaduje sestavit odborným tým s rozhodovací funkcí. Velikost rozhodovacího týmu závisí na hodnotě zboží a riziku jeho koupě. Čím je koupě finančně náročnější a rizikovější, tím větší tým je sestaven. [7]

Odborníci především rozhodují o novém dodavateli, s nímž dojde k prvnímu obchodnímu kontaktu, který pro společnost představuje velké riziko. Proto se tým musí snažit tato rizika minimalizovat. Nákupní činnost není nedelegována, ale zůstává na úrovni nejvyššího managementu společnosti. Jak už bylo zmíněno, nový nákup patří mezi náročné způsoby nákupu, proto by se společnost měla v nákupním procesu držet

všech osmi kroků. Kroky nákupního procesu budou podrobněji popsány v kapitole Struktura nákupního procesu. [7]

1.3 Shrnutí

Základní funkcí každé organizace je nákup, jehož úkolem je efektivně zajistit potřeby organizace ve výrobním i nevýrobním procesu. Nákup je proces, během něhož dochází k opatřování surovin, materiálu a ostatních potřebných vstupů podniku v požadovaném čase, stanovené kvalitě, ceně a od správného dodavatele. Požadovaná cena může být vyšší než nejnižší cena na trhu.

Rozlišujeme tři typy nákupních situací, a to běžný, opakovaný nákup, modifikovaný nákup a nový nákup. Do cílů nákupní organizace spadá snížení nákupních nákladů, včasné dodání zboží či služby, spolehlivost dodavatele, redukce nákupního rizika, zvýšení kvality nákupu a jiné.

2 Typy nákupního procesu v průmyslových podnicích

Jednu z nejdůležitějších aktivit podniku představuje nákup. Jde o veškeré činnosti podniku, jejichž cílem je opatřování hmotných a nehmotných vstupů. Jednotlivé modely nákupních procesů během období vzešly z cílů organizace. Podnik do svých nejčastějších cílů řadí zvýšení efektivnosti a výkonnosti společnosti se snahou přežít momentální krizi. Nové vstupy podniku by měly být účelně strukturovány jako ostatní činnosti v podniku. [3]

K efektivnímu řízení nákupu společnosti napomáhá podrobný rozbor nákupního procesu. První rozbor vznikaly v 60. letech, následně pak v letech 70. a 80. Modely, které se objevily v 80. letech, jsou modifikované, jelikož se opírají o marketingový výzkum, který je dnes v podnicích podstatnou součástí nákupních procesů. Jejich struktura je velmi podobná té dnešní: zohledňuje se při něm vztah odběratele a dodavatele, který vede k vytvoření a zdokonalení systému nákupního marketingu. [3]

2.1 Významné modely nákupních procesů v 70. letech 20. století

V 60. letech byly nákupní situace rozděleny Levittem do tří skupin. Podrobně o jejich klasifikaci pojednává podkapitola 2.1 Způsoby nákupu. Nyní jen zrekapitulujeme, že první skupinou je běžný, opakovaný nákup, druhou modifikovaný nákup a poslední skupinu tvoří nový nákup.

Nejznámější modely nákupních procesů organizací 70. let jsou: [3, str. 43]

- model Robinsona a Farise (1967)
- Ozanův a Churchillův model (1971)
- Model Webstera a Winda (1972)
- Cordozův model (1972)
- Model Shetha (1973)
- Model Choffraya a Liliena (1978).

Jedná se o systémové modely, které se snaží brát v úvahu všechny důležité determinanty ovlivňující nákupní rozhodovací proces organizace. Modely propojují a prozkoumávají jednotlivé aktéry nákupu. Musíme si ale uvědomit, že ne pro všechny nákupy podniku jsou tyto modely užitečné a podstatné. [7]

2.1.1 Model Robinsona a Farise

Tento model se všeobecně pokládá za základní procesní schéma, které se zabývá průběhem nákupu. [3] Je tvořen osmi fázemi, které mají vlastní specifika podle typu nákupní situace. Jednotlivé fáze procesu jsou výsledkem empirických výzkumů a jsou následující: [3]

- Rozpoznání problému
- Vymezení požadavků
- Konkretizace produktu
- Analýza dodavatelů na trhu
- Vyhodnocení nabídky
- Rozhodnutí o výběru dodavatele
- Zadání objednávky dodavateli
- Zhodnocení nákupu spolu se zpětnou vazbou

Všechny fáze po sobě následují v časové posloupnosti a jejich délka je ovlivněna náročností, složitostí a závažností dané pořizované položky. Velkou výhodou modelu je, že bere v potaz nákupní aktivity odběratele. Ještě předtím, než se dodavatel dostane do kontaktu s odběratelem, by si měl zodpovědět tyto jednoduché otázky:

- Do jaké fáze procesu se právě odběratel zařazuje?
- Do jaké skupiny patří nákupní situace?
- Kdo je účastníkem nákupního procesu? [3]

2.1.2 Robinson-Faris-Wind Buying marketing model známý pod pojmem nákupní mřížka

Schéma nákupní sítě má podobu, kterou lze vidět v následující tabulce 1 [3, str. 44] Model se skládá z osmi fází a každá z nich probíhá v závislosti na situaci nákupu. Běžný nákup obsahuje pouze dvě fáze, a to konkretizaci produktu a zhodnocení nákupu. Díky jeho opakovatelnosti je možné zbytek fází procesu vynechat.

Tab. č. 1: Nákupní mřížka

Fáze/ Situace nákupu	Nový nákup	Běžný nákup	Modifikovaný nákup
1. Rozpoznání problému	Ano	Ne	Možná
2. Vymezení požadavků	Ano	Ne	Možná
3. Konkretizace produktu	Ano	Ano	Ano
4. Analýza dodavatelů na trhu	Ano	Ne	Možná
5. Vyhodnocení nabídky	Ano	Ne	Možná
6. Rozhodnutí o výběru dodavatele	Ano	Ne	Možná
7. Zadání objednávky dodavateli	Ano	Ne	Možná
8. Zhodnocení nákupu (zpětná vazba)	Ano	Ano	Ano

Zdroj: Nákup a jeho řízení

Nákupní mřížku můžeme označovat i jako nákupní síto, které kromě fází nákupního procesu navíc zohledňuje také typy nákupních situací ve vztahu nákupce a produkt. Nákupní síto je výsledkem kombinace fází procesu a nákupu nového, modifikovaného nebo běžného. I přesto, že je model v praxi využíván mnoha podniky, výzkumy ukázaly, že nemá stoprocentní vypovídací schopnost, jelikož ostatní významné faktory jsou z modelu vyloučeny. [7]

Ozanův a Churchillův model nákupního procesu je využívám ve zpracovatelském průmyslu.

2.1.3 Model Webstera a Winda

Základní filosofie tohoto modelu spočívá v tom, že nákup v průmyslovém podniku je procesem rozhodování uskutečňovaným individualitami, které jsou ve vzájemných interakcích a jsou součástí formální organizace. [3]

Organizace je následně vystavena řadě vlivů prostředí, které na ni působí. Nákupní chování je odvozeno ze čtyř parametrů: [7]

- Samostatná **charakteristika jedince** nákupního centra.
Každá individualita začleněná do nákupního procesu má vlastní cíle, které se snaží během procesu uskutečnit. Jedinec je vybaven odlišnými znalostmi, dovednostmi, funkční rolí, schopností řešit problém, a to vše ovlivňuje jeho reakci na nákupní situaci.
- **Zkoumání mezilidských vztahů** uvnitř nákupního centra.
Během procesu rozhodování se projevují mocenské a autoritativní vztahy. Jedinci v rozhodování jednají kolektivně s ohledem na cíle podniku a jeho zdroje omezení v oblasti finanční, technologické a lidské.
- Vymezení **vlastností nakupovaných položek**.
Tyto vlastnosti závisejí na fyzikálních, technologických, ekonomických, politických, právních a kulturních prostředích organizace.
- **Účastníci podílející se na procesu**.
Webster a Wind je rozděluje podle aktuálního zapojení do rozhodovacího procesu. Účastníky procesu rozhodování jsou uživatelé, ovlivňovatelé, nákupci, rozhodovatelé a schvalovatelé.
Nákupce má významné postavení v modelu, jelikož jeho vlastnosti, názory a preference ovlivňují nákupní chování podniku. [3] Podrobněji tento model popsal Jan Tomek a Jiří Hofman ve své knize Moderní řízení nákupu. [7]

2.1.4 Cordozův model

Cordozův model je založen na principu, že nákupní proces může být i nelineární a jednotlivé fáze procesu na sobě mohou být i vzájemně závislé. Cordoz rozděluje dva druhy nákupní politiky:

- Politiku synchronního hodnocení
- Politiku sekvenčního hodnocení. [3, str. 45]

Principem **politiky synchronního hodnocení** je předpoklad, že dodavatel splňuje všechny požadavky odběratele. Na českém trhu se s touto politikou často nesetkáme. **Politika sekvenčního hodnocení** vychází z postupného vylučování dodavatelů.

S dodavateli probíhá vzájemná konzultace. Podnik se následně rozhodne pro toho dodavatele, který splňuje parametry akceptovatelného rizika. [3]

Politiku sekvenčního hodnocení aplikují do svého nákupního procesu především ty organizace, které se stále přizpůsobují technickým a technologickým novinkám trhu. [3]

2.1.5 Shethův model

Shethův model je obecný model nákupního chování v průmyslových podnicích. Vychází z předpokladu, že nákupní proces je závislý na chování členů zainteresovaných do průběhu nákupu. Hlavní prvky modelu nákupního procesu představují jednak zainteresované osoby, dále samotné rozhodování během procesu a poté následné řešení problémů. Jednotlivé parametry ovlivňující nákupní chování tohoto modelu jsou následující: [7]

- **Proces rozhodování.** Vliv individuálních determinantů se odvíjí především ze zkušeností, využívaných informačních zdrojů, schopnosti pravidelného vyhledávání informací a dílčí vnímavosti.
- **Středisko nákupu.** Významný dopad na celý průběh příštího nákupu má zúčastněná osoba zklamaná z průběhu uskutečněného nákupu nebo jeho ukončení.
- **Působení individuálních psychologických determinantů.** Zkušenosti selektivních pracovníků ovlivňuje především výchova, životní styl či postavení jedince ve společnosti.
- **Působení organizačních jevů**
- **Skupinový charakter rozhodovacích činností.** V případě konfliktu mohou přejít do fáze přemlouvání, vyjednávání nebo mocenského boje. Výsledkem je konečná volba výrobku, dodavatele. Tvorba rozhodnutí závisí i na situačních faktorech, a to ceně, konkurenci nebo stávkách.

Shethův model můžeme označit za model problémový, jelikož procesy jednání se soustředí na zúčastněné interní skupiny podniku, zatímco k situačním faktorům přihlíží jen okrajově. [7]

2.1.6 Choffray-Lilienův model

Model je výsledkem výzkumu prováděného v oblasti průmyslového marketingu. Jeho základním východiskem je zkoumání nejdůležitějších proměnných nákupního procesu. Dochází ke vzniku operativního modelu, ve kterém dodavatel využívá marketingových nástrojů k ovlivnění nákupního rozhodování podniku. Používané marketingové nástroje jsou cena, kvalita zboží, propagace a další. [3]

Pozornost modelu je soustředěna na vztah mezi nákupní skupinou neboli nákupním centrem a třemi významnými faktory. Důležitými faktory jsou zdroje informací, hodnotící kritéria a interaktivní struktura.

Výsledkem modelu jsou: [7]

- **Alternativy naplňující požadavky organizace.** Každý člen nákupního centra samostatně získává rozdílné informace, a tudíž má i odlišná hodnocení. Právě tyto informační zdroje ovlivňují potencionální dodavatele a rozhodují o jejich zapojení do nákupního procesu. Dochází k vytvoření souboru, který obsahuje vybrané alternativní dodavatele. Nákupce podniku si pamatuje některé možné dodavatele, avšak je to jen část z mnoha dodavatelů, kteří by mohli zajišťovat dodání zboží.
- **Formulace preferencí účastníků v procesu rozhodování,** který je závěrem ze souboru proveditelných možností. Tento soubor vychází z předchozího vybraného souboru možností, v němž se přihlíží k omezení prostředí a k požadavkům organizace. Omezení mohou být ekonomického, technologického či fyzického rázu a příkladem je technický nebo finanční požadavek společnosti.
- **Formulace preferencí nákupního podniku** závisí na jednotlivých vztazích uvnitř nákupní skupiny. Členové nákupního centra se během nákupního procesu odlišují vlastními kritérii a odpovědností. Spolu s preferencemi organizace tvoří základ výběru organizace. Choffray-Lilienův model končí výběrem organizace.

2.2 Modely nákupního procesu organizací na konci 20. století

Metoda induktivního teoretického proudu pomohla v 80. letech odborně přijmout dřívější modely nákupního chování podniků a následně je rozpracovat. Základem této metody je konkrétní popis situace. Model vychází především z reálného marketingového šetření. Vypustil detailně popsanou teoretickou část spolu

s modelováním možných podmínek. Informace jsou získávány z prostředí průmyslových podniků s vyloučením testování jednotlivých fází, které byly definovány v teoretických modelech.

Silně procesně orientované modely spadající do modelů induktivního proudu jsou: [3, str. 46]

- model Woodsida a Vyase,
- Moelerův model.

V 80. letech se objevila myšlenka, že nákup je interaktivní proces, což znamená, že nákup by měl být analyzován společně s prodejem. Předmětem zkoumání se tedy současně stává dodavatel i odběratel.

Tato myšlenka vyústila v metodu interaktivního proudu, k jejímž představitelům patří: [3]

- dyadický model,
- interakční model. [3, str. 46]

Ke vzniku marketingu nákupu přispěly právě modely 80. let.

2.2.1 Model Woodsida a Vyase

Model je základem analýzy chování šesti amerických průmyslově zaměřených podniků, které nakupovaly suroviny a komponenty. Zkoumání nákupního procesu vyhodnotilo celkem **pět fází procesu**: [3]

- Příprava konkurzního řízení
- Analýza potenciálních dodavatelů
- Vyhodnocení a výběr dodavatelů založených na předvýběru
- Průzkum přijatých nabídek nákupce
- Hodnocení dodavatelů a jejich konečný výběr

Z práce autorů tohoto modelu vyplývá řada informací, které mohou manažeři nákupu využít ve své praxi a zároveň mohou ovlivnit samotný nákupní proces. Woodside a Vyase ve své práci došli k závěru, že během nákupu každého možného vstupu je používána poměrně ustálená skladba pravidel výběru dodavatele. Nejdůležitějším

kritériem volby finálního dodavatele je cena. Vybírá se z těch možných nabídek, jejichž cena nepřevyšuje nejvýhodnější nabídku o více než 6%. Počet kandidátů, kteří se účastní konkurzního řízení, se pohybuje od tří do šestnácti. Obecným pravidlem je, že závěrečný výzkum dodavatele vychází z průzkumu přijatých nabídek. [3]

2.2.2 Moelerův model

Model vyplývá z indukční analýzy, která zkoumá proces výběru dodavatelů zajišťujících komponenty pro finské organizace. Konkrétně vychází ze zkoumání šesti finských společností zaměřených na informatiku. Nákupní proces je rozdělen podobně jako u Robinsona a Farise.

U jednotlivých fází je navíc upřesněn typ rozhodnutí a také oddělení podniku, které za dané rozhodnutí nese zodpovědnost. Fáze Moelerova modelu jsou: [3]

- přípravná fáze nákupu,
- definování kritérií ohodnocení,
- sběr informačních zdrojů o možných dodavatelích,
- předvýběr dodavatelů,
- ohodnocení přijatých nabídek,
- obchodní jednání se zvolenými dodavateli,
- finální výběr dodavatele,
- uskutečnění nákupu.

2.2.3 Dyadický model

Základní myšlenkou dyadického neboli dvojčlenného modelu nákupního chování je dvojčlenný přístup, který je potřebný k pochopení kupního chování nákupce organizace. Zaměřuje se na detailní interakci uvnitř nákupní zákaznické struktury a směnu mezi jednotkami. Zkoumá vzájemné působení dvou jednotek, kterými jsou jednotlivci nebo organizace. Tento model předpokládá pět dyadických neboli dvojčlenných základních vztahů: [7]

- **Ve vztahu mezi prodejcem a nákupcem** dochází k výměně informací za účelem nalezení řešení problému, který má nákupce. Vztah může být posílen na základě vzájemné spolupráce, sympatie a spolehlivosti. Vztah jedinců však může být i narušen, a to vzniklým konfliktem. Délka doby vztahu dvou jedinců

je příkladem sociálně determinujícího faktoru, který určí budoucí kroky další spolupráce, jež může vyústit do vytváření slibů, hrozeb či kontroly informací.

- **Vztah prodejce a prodávajícího podniku** představuje působení prodejního zástupce s jeho vlastní společností. Tento vztah se může projevovat ve formě odměn, motivace, kontroly, řízení a na prodejce má rozhodující vliv, neboť ovlivňuje i vztahy s nákupcem společnosti.
- **Vztah nákupce a nakupující společnosti** je vztah, v němž dochází k výměně informací uvnitř vlastního podniku. Nákupce se dělí o své poznatky v podobě návrhu řešení daného problému. Společnost uděluje nákupci peněžní či nepeněžní odměny a tím vstupuje do vztahu nákupce-podnik. Nepeněžní odměnou může být společenské postavení uvnitř podniku.
- **Dojmy nakupující organizace a dojmy dodavatelského podniku** vždy vznikají během obchodování s druhou stranou. Každá z nich má na druhou stranu vlastní názor, přičemž vytvořený dojem není vůbec snadné změnit. Je logické, že nákupce podniku zaměřuje své chování a jednání směrem k dodavateli a že naopak prodejní zástupce dodavatelského podniku soustředí své chování a jednání k nakupujícímu podniku.
- **Vztah nakupující společnosti s dodavatelským podnikem** je ovlivněn řadou faktorů. Vztahy mezi dvěma podniky se v určitém okamžiku rozvíjejí, vše ale závisí na momentálních silných a slabých stránkách společnosti.

Znalost reakce jednotek ve vztahu nákupce - prodejce mohou pracovníci využít k naplánování nákupní marketingové strategie. Pokud se do nákupního procesu zapojí více jednotek, hovoříme o multiorganizačních strukturních přístupech.

2.2.4 Interakční model

Mezinárodní vědecko-výzkumná skupina International Marketing and Purchasing došla při zkoumání modelu k závěru, který je založen na dvou základních myšlenkách: [3, str. 47]

- Abychom porozuměli fungování průmyslového trhu, analyzujeme současně dodavatele a odběratele.

- Marketingovou strategii musíme používat jako nástroj řízení prodejních činností, ale musíme si uvědomit, že odběratel používá vlastní nákupní strategii.

Lukoszová [3] uvádí čtyři základní **prvky interakčního modelu**:

- Interakční proces zahrnuje posloupnost akcí a reakcí zúčastněných stran. Soustředí se na výsledky prodeje a formální hledisko, které mohou být kritériem při rozhodování. Formálními aspekty mohou být obsah, počet, pořadí, forma směny nebo doba interakce.
- Poznat účastníky interakce a vztahy mezi nimi je velmi důležité. Měli bychom znát jejich charakter, kulturu nebo strategii používanou během směny.
- Atmosféra vztahů má velký dopad na výkon jednotlivce, ale i úspěch celé organizace. Pokud je do procesu zapojeno více jednotek, do popředí vstupují mocenské vztahy a hierarchie, které mohou být podnětem ke vzniku konfliktů. Problém může nastat, pokud člen představenstva a referent jsou účastníky stejné nákupní skupiny. Kooperace a závislost může také přispět k narušení pozitivní atmosféry vztahů.
- Nákupní proces závisí na struktuře a dynamice trhů a dále na ekonomickém, kulturním a politickém prostředí podniku.

2.2.5 Všeobecný model nákupního chování organizací

Pochopení potřeb organizace je myšlenkovým základem všeobecného modelu nákupního chování organizace. Centrem modelu zkoumaného chování je organizační styl, který je ovlivněn faktory, jako jsou aktivity a cíle organizace, její hodnoty, motivy, učení, referenční skupina, rozhodující členové organizace, vnímavost společnosti a demografické faktory. Styl organizace vyčlení postoje a potřeby společnosti. Znalost podnikové kultury organizace nám usnadní proces jednání a komunikace. [7]

Při zkoumání nákupního chování organizace záleží na typu nákupní situace, pravidlem však bývá, že nejprve nákupcova skupina rozpozná problém, hledá informace, poté hodnotí a vybere dodavatele, proběhne nákup a následně ponákupní proces. Díky uskutečněnému nákupnímu procesu společnost získá zkušenosti, které ovlivní její příští chování, rozhodování a celkový styl organizace.

Každý podnik řeší nákupní problém rozdílně, a to právě kvůli odlišným cílům, stylu, postoji nebo podílu rozhodování v organizaci. [7]

Působením vnějších tržních podmínek a interních podnikových charakteristik dochází ke vzniku tří stylů činností u prodejních a nákupních společností. První činností je kooperace organizací, která vznikne z potřeby a zájmu spolupracovat. Druhou činností je konkurence, která se objevuje na dokonalém trhu. Poslední činností je ovládnutí, k němuž dojde na základě nesouladu nákupce a prodejce. [7]

2.3 Shrnutí

Nákupní rozhodování je výsledkem působení několika faktorů, kterými jsou dodací podmínky, kvalita, množství, cena, čas a dodavatel. Vztahy mezi nakupujícím a prodejním podnikem se snažila zkoumat a zobecnit řada autorů. Modely 70. let 20. století se soustředí na chování a rozhodování individuálních podniků, proto výzkum chování obvykle vedl k neuspokojivým závěrům. Modely objevující se na konci 20. století řeší vztahy mezi nabízejícími a poptávajícími, takzvané interakční vztahy. V těchto modelech nákupního procesu může zastupovat nákupní nebo prodejní podnik více organizací najednou. Znalost těchto modelů můžeme využít při sestavování metodiky rozhodování o využití zdrojů a podmínkách nákupu.

3 Struktura nákupního procesu

Synek v literatuře [5, str. 189] rozlišuje tyto **hlavní fáze nákupního procesu**:

- identifikace potřeby,
- identifikace rozsahu a charakteru potřeby, nezbytnosti a nákupní rozhodnutí,
- analýza nabídek a trhu,
- volba dodavatele,
- rozhodnutí a formulace podmínek dodání, zadání objednávky,
- logistické činnosti během vstupu dodávky do organizace,
- kvantitativní a kvalitativní příjemka zboží, možnost reklamace,
- úhrada dodávky,
- hodnocení dodavatelského výkonu.

Synek [5] rozděluje nákupní proces do devíti etap, avšak autoři Gros, Grosová [1] jej dělí do osmi fází. Jejich osmifázové členění bylo inspirováno autorem Mahinem a poté doplněno informacemi, které uvedení autoři čerpali z nejnovější nákupní teorie a získané praxe.

Jednotlivé kroky nákupního procesu jsou následující: [1]

- stanovení potřeb organizace,
- identifikace výrobků a služeb vhodných pro krytí potřeb,
- detailní specifikace potřeb a první výběr dodavatele,
- oslovení reálných dodavatelů,
- výběr dodavatele,
- uzavření smlouvy,
- realizace nákupu,
- hodnocení dodavatelů

3.1 Stanovení potřeb organizace

Základem úspěšného nákupu je přesné zformulování potřebných vstupů v určeném plánovacím období. Potřeby by měly být zaznamenány v zásobovacím plánu organizace, kde se u jednotlivých položek objevují tyto informace: [1]

- typ zboží, jeho jakost a balení,
- požadovaná kvantita,
- dodací lhůta.

Při stanovování potřeb organizace zpracovává podnik svůj podnikový plán. Jeho součástí jsou plán distribuce, výroby, zásobování a kapacit.

Plán zásobování rozhoduje o množství, místě a stupni kvality nakoupených položek. Používané vstupní informace jsou normy spotřeby a kusovníků, technologické předpisy spolu s pracovními postupy a jiné. [1]

Plán kapacit vychází z interních údajů o podniku, v rámci kterých se společnost zajímá o výkonové normy, průběžnou dobu výroby, termíny plnění objednávek či plán oprav. Jeho výstupem je odpověď na otázky kdy, kde, v jaké kvantitě a v jakém sledu vyrábět v závislosti na reálnou kapacitu. [1]

Určit požadované množství a správné produkty v procesu nákupu je jedna z nejdůležitějších činností pro efektivní chod organizace. Nákup a výroba jsou řízeny prodejem, který hraje primární roli. [1]

Podnikatelská činnost organizace je závislá na nabídce převyšující poptávku. Nákupce se snaží co nejpresněji odhadnout poptávané množství. Větší objednávka, než je následně spotřebováno, nebo vyšší výroba, než je později prodáno, vedou ke vzniku vyšších skladových nákladů. Důvodem jsou nedostatek výrobních kapacit či nízká poptávka v prodeji.[1]

3.2 Identifikace výrobků a služeb pro krytí potřeb organizace

Druhým krokem nákupního procesu je zaměření se na zdroje krytí potřeb organizace. Informace o zboží, výrobcích, službách a surovinách nabízených na trhu nalezneme v materiálech od dodavatelů, které jsou buď předávány osobně jejich prodejci, nebo

jsou zasilány poštou. Materiály mají nejčastěji formu ceníků nebo katalogů, které obsahují informace o výrobcích a jejich prodejních kancelářích zřízených v regionech. [1]

Papírové katalogy bývají postupně nahrazovány internetovými stránkami dodavatelů, kde je možné si stáhnout i tištěnou podobu ve formátu PDF. [1]

Výhodou internetových stránek je aktuální ceník, který je v papírových katalogích časově náročné a nákladné aktualizovat. Nákupci organizace mohou získat informace o požadovaném zdroji krytí i prostřednictvím reklam nebo příspěvkem dodavatele v odborném článku. Zásadou shromažďování informací je široká výběrová základna, jelikož zřídka nalezneme dodavatele, který splňuje všechna kritéria. Zvoleným dodavatelem se stává ten, který má nejvýhodnější variantu nabízených parametrů. Úzká výběrová základna by mohla ovlivnit optimálního dodavatele. [1]

Internetové tržnice jsou dobrým zdrojem pro tvorbu široké výběrové základny. Tržnice lze rozdělit do tří skupin podle typů položek: [1]

- **vertikální tržnice** se specializovanými dodavateli, kteří vyrábějí a nabízejí omezený sortiment, např. suroviny pro stavebnictví, strojírenství, chemický a potravinářský průmysl, elektroniku a podobně.
- **horizontální tržnice** informuje o široké škále výrobků a služeb využitelných v nejrůznějších oborech podnikání. Jedná se o položky, jako jsou kancelářské pomůcky, materiál, nábytek, výpočetní technika, služby na úklid, ostraha objektů a jiné.
- třetí skupinu uzavírá **tržnice s kombinovaným zaměřením**, kdy se jedná o vertikální tržnici nabízející specializované položky spolu se sortimentem dostupným v horizontálních tržnicích jako doplněk.

Nevýhoda internetových tržnic spočívá v omezených možnostech získávání rozsáhlých informací o dodavatelích, jelikož záleží na zakladateli tržnice, počtu účastníků v databázi a na jejich přístupnosti. Spolu s veřejnými tržnicemi existují i privátní tržnice. Většinou jde o vertikální tržnice vytvořené velkými zákazníky, kteří v nich koncentrují své zvolené zdroje. Zakladatelé internetových tržnic požadují zaplatit

vstupní náklady a fakturují provedené služby, proto se jejich využití může stát finančně náročnou variantou. [1]

3.3 Zpřesnění požadavků na nákup

Identifikace požadavků na nákup a specifikace zdrojového krytí je výstupem předchozích dvou fází. Následující etapa realizuje podrobnější identifikaci kritérií, které by měly nakupované položky a služby splňovat. V této fázi by se měly promítnout i dodací podmínky.

Abychom mohli přejít k dalšímu bodu procesu, je důležité uskutečnit tyto kroky: [1]

- kvalitní příprava výběru vlastního dodavatele,
- příprava optimálních podmínek pro konkrétní nákupní fázi,
- realizace prvního zmenšení výběrové základny.

Při výběru potencionálního dodavatele se rozhodujeme na základě výběrových kritérií členěných do dvou skupin. První skupinu tvoří absolutní kritéria, která musí být stoprocentně splněna. Východiskem relativních kritérií je podklad pro vlastní výběr dodavatelského podniku. Při zmenšování výběrové základny může být absolutním kritériem cena nabízeného výrobku, která vyloučí dodavatele nabízejícího dražší výrobek, než je jeho stanovená maximální hranice. V druhém výběru však může být cena relativním kritériem, a to v případě, že se rozhodneme pro dodavatele s nejnižší nabízenou cenou za výrobek. [1]

3.4 Oslovení reálných dodavatelů vycházející z výběrových kritérií

Stále užší partnerství žádá kvalitní výběr dodavatelů v dodavatelském řetězci. Formulace kritérií pro výběr dodavatele je součástí strategického rozhodování nákupu a je důležitou fází nákupního procesu. Doba, kdy rozhodovacím kritériem byla cena, zatímco požadavky na kvalitu byly nízké, je dávnou minulostí. [1]

Při hledání reálných dodavatelů je nezbytným krokem správný výběr kritérií. Této fázi nákupního procesu by mělo předcházet výběrové řízení za účelem seznámení

potencionálních partnerů s hodnoticími kritérii. Na základě rozhodujících kritérií je vhodné zhodnotit zpětnou vazbou skutečné výkony dodavatelů. [6]

V následující části textu jsou uvedena kritéria, podle kterých se lze rozhodnout v záležitosti zajišťování zdrojů. Nemusíme používat všechna uvedená kritéria pro výběr a hodnocení dodavatelů, jde pouze o ukázání širší oblasti, o které se můžeme během celého procesu zajímat. [1]

3.4.1 Výběrová kritéria a posouzení vhodnosti dodavatelů

Jednotlivá kritéria používaná ve výběrovém a hodnotícím procesu nákupu lze obecně rozčlenit do sedmi oblastí odvíjejících se z úrovně potencionálních dodavatelů. [1]

- Pozornost organizace by se měla upínat k **finanční situaci dodavatele**. Vhodná kapitálová a majetková struktura dodavatelského podniku předpokládá udržení dlouhodobějších vztahů. Zdroje informací potřebné pro zjištění finanční situace organizace můžeme čerpat z výročních zpráv, vývoje podílu organizace na trhu nebo vycházet z velikosti a struktury poptávajících.
- Je třeba věnovat pozornost **perspektivnosti vývoje dodavatele**. To znamená sledovat schopnost podniku operativně se přizpůsobit požadavkům nákupního podniku. Pokud si odběratel přeje zlepšit užitnou vlastnost produktu či vyvinout nový výrobek, měl by dodavatel na žádoucí změny pružně reagovat. Toto kritérium se orientuje na výzkumnou a vývojovou činnost podniku, kooperaci s vysokými školami a jinými výzkumnými institucemi a na systémy podporující tvůrčí činnost dodavatelské organizace.
- Předmětem našeho zájmu by měly být i **logistické služby** poskytovaného dodavatele. V řadě oblastí podnikání jsou právě logistické služby výběrovým kritériem. Podnik zajímá umístění dodavatele, termín dodání, lhůta pro vyřízení objednávky, kompletnost dodání zboží, schopnost flexibility při výjimečných dodávkách, způsob balení výrobků, zabezpečování dodávek metodou JIT, způsob přepravy pomocí přepravních obalů, kontejnerů, palet a podobně. Termín vyřízení objednávky hraje podstatnou roli na dodavatelském trhu a stává se významnou konkurenční výhodou všech podniků.

V současnosti je vyvíjen silný tlak na zkracování dodacích lhůt, které se pohybují v řádu několika dní až hodin. Délka doby dodání závisí na typu zboží.

U zboží na skladě je dodací lhůta kratší než u zboží, které se musí nejdříve vyrobit.

- **Kritérium výrobních možností** dodavatele informuje o spolehlivosti prodejce. Informace může organizace čerpat ze znalosti výrobní kapacity podniku a jejího využití, z počtu vyrobených kusů, úrovně řízení výroby nebo na základě stavu výrobního zařízení spolu s jeho systémem údržby.
- Dalším kritériem je užívání **vnitropodnikového informačního systému** pro řízení a kontrolu celého podniku.
- V současnosti se nejužívanějším kritériem výběru dodavatele stává **cena** neboli celkové pořizovací náklady a platební podmínky. Nákupce přihlíží k ceně, jejímu předpokládanému vývoji a pořizovacím nákladům, podílu přímých a režijních nákladů, době splatnosti vystavených faktur a v neposlední řadě k cenovým rabatům, které udávají, o kolik bude pořizovací cena podniku nižší než prodejní.
- Absolutním kritériem, kterým by se měl každý podnik řídit, je udržování požadované **jakosti**. Výrobky by neměly být odebírány od dodavatelů, neodpovídají-li našim požadavkům na kvalitu. Na trhu se objevuje mnoho produktů, u kterých nelze zajistit stoprocentní dodržení kvality kvůli působení náhodných vlivů. Přijaté dodávky se kontrolují prostřednictvím procentuálního podílu závadných dílů z celkového počtu dodaného zboží nebo procentuálním podílem nevyhovujících vzorků při statistickém měření kvality. Do hodnotícího procesu spadají i následné problémy vznikající ve výrobě, jako jsou časové ztráty způsobené vadnými díly.

3.5 Metody výběru dodavatele

Pro identifikované výrobky a služby musí být vybrán dodavatel, který bude schopen zajistit dodání požadovaných položek. Dodavatelé jsou odvozeni z konečných výsledků vybrané množiny kritérií. Tento postup je využíván u nákupu strategických položek a substitutů. Metody používané při analýze nejvhodnějšího dodavatele jsou podrobně popsány a prakticky ukázány na příkladech v literatuře Tajemství moderního nákupu. [1]

3.6 Operativní řízení nákupu v organizaci

První etapa nákupu je ukončena identifikací požadavků organizace a následným výběrem dodavatele, na který navazuje přechod k operativnímu řízení procesu. Operativní nákup lze definovat jako vlastní uskutečněné dodávky, které zabezpečují klíčové činnosti podniku. Vlastní realizace dodávek má následující průběh: [1]

- nákupní podnik detailně identifikuje požadavky na nakupované položky,
- zákazník zadá objednávku, především požadované množství a dodací lhůtu,
- v podniku se uskuteční schvalovací řízení s projednáním podmínek dodání,
- podnik zašle dodavateli objednávku,
- dodavatelský podnik předá požadované množství na místo dodání a předá vystavenou fakturu,
- nákupní podnik přijme objednávku, avšak předchází tomu kvalitativní a kvantitativní kontrola,
- zákazník schválí dodané množství, dodací list a vydanou fakturu a předá je účetnímu oddělení podniku,
- nakoupené zboží je vyskladněno a dopraveno na místo určení,
- spotřeba objednávky spadá do nákladů zákazníka,
- podnik zákazníka zaznamenává a analyzuje uskutečněnou dodávku spolu s dohodnutými dodavatelskými službami,
- porušení smluvních podmínek se řeší reklamačním řízením,
- u vybraných materiálů a výrobků je zapotřebí sběr či recyklace odpadu,
- zákazník vrací přepravní a manipulační obaly na základě spolupráce s prodejcem.

Klasický průběh dodávek bývá doplněn o alternativní systémy, které se přizpůsobují realizovanému nákupu v podniku. Zákazník může upravovat termíny vyřízení takzvanými odvolávkami. Druhou možností je odvolávka určitého objednaného množství a další jiné způsoby. [6]

3.7 Shrnutí

První fází struktury nákupního procesu je stanovení potřeb organizace, při níž podnik na základě zkušeností, minulé poptávky a historických dat identifikuje položky potřebné k realizovanému předmětu podnikání. Druhou fází tvoří proces získávání informací o požadovaném zboží prostřednictvím katalogů, ceníků, internetu a ostatních materiálů zasílaných dodavatelským podnikem. Zpřesnění požadavků na nákup je třetím krokem procesu, při němž podnik tvoří širokou výběrovou základnu a stanovuje svá absolutní a relativní kritéria. Čtvrtá fáze rozhoduje o optimálním dodavateli na základě zkoumaných kritérií, mezi něž řadíme finanční situaci dodavatele, jeho perspektivní vývoj, nákupní cenu, kvalitu, logistické služby a jiné. Konečnou fází je operativní řízení nákupu, při kterém dochází k uskutečnění samotného nákupu. Po realizaci nákupu jsou vykonávány další operace, a to předání zboží, kontrola dodaného množství, ceny, vyskladnění zboží, zhodnocení celkového průběhu, recyklace a další.

3.8 Shrnutí teoretické části

V teoretické části práce je definován pojem nákup a jeho význam pro podnik. Teoretická část obsahuje způsoby nákupu, nákupní chování v průmyslových podnicích a vymezuje strukturu nákupního procesu.

Nákupní rozhodování podniku je ovlivněno nabídkou převyšující poptávku. Nákupci usilují o co nejbližší odhad poptávaného množství, aby zamezili tvorbě dodatečných nákladů na skladování vzniklé přebytkem či nedostatkem zboží, výrobků, materiálu či surovin. Nákupní činnost bývá zpravidla delegována nižšímu managementu, a to až v poslední fázi. Současné řízení nákupu vyžaduje operativní, strategickou oblast managementu a zároveň je propojeno s logistickým a dodavatelským řetězcem.

Průběh nákupních fází, specifika jednotlivých činností a styl jednání během procesu jsou odvozené od způsobu nákupu. Nabízí se tři nákupní situace, a to nákup běžný, modifikovaný a nový.

Nákupní procesy v průmyslových podnicích jsou analyzovány pomocí modelů 70. let 20. století a modelů na konci 20. století. Modely 70. let 20. století jsou teoretické a v jejich rámci je podnik zkoumán individuálně. Naopak modely na konci 20. století

opustily důkladný popis teoretické části a zkoumají interakční vztahy spolu s konkrétním popisem situace.

Třetí kapitola obsahuje charakteristiku struktury nákupního procesu, která je rozdělena do následujících šesti kroků: stanovení potřeb organizace, identifikace výrobků a služeb pro krytí potřeb, zpřesnění požadavků na nákup, oslovení reálných dodavatelů, metody výběru dodavatele a operativní řízení nákupu.

Teoretická část a především kapitola Struktura nákupního procesu je aplikována na podnik Tank ONO, s. r. o. V praktické části je analyzován a zhodnocován nákupní proces této firmy. Informace pro praktickou část jsem získala na základě rozhovorů s jednatelem firmy a z účetních výkazů Tank ONO.

4 Představení vybrané společnosti

Společnost Tank ONO, s. r. o. je firma, jejíž hlavní činností je provozování čerpacích stanic za účelem prodeje pohonných hmot. Podnikatelská jednotka však podniká i v těchto oblastech uvedených dle výpisu z Obchodního rejstříku: [13]

- zprostředkování obchodu a služeb
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- hostinská činnost
- směnářská činnost
- plnění tlakových nádob na technické plyny

Podnikatelský subjekt byl do Obchodního rejstříku zapsán 20. 5. 1993 se základním kapitálem 1 000 000 Kč. Statutární orgán tvoří dva jednatelé, kteří se podílejí na řízení společnosti. Jednatel Ing. Petr Ondra má na starosti provozní činnost společnosti, jako je distribuce či stanovování cen pohonných hmot. Jeho bratr Ing. Jiří Ondra je zodpovědný za investice společnosti, personální agendu a celkovou ekonomickou činnost firmy. Oba společníci se vkladem 500 000 Kč vlastní 50% obchodní podíl.

Společnost působí od začátku svého podnikání na tuzemském trhu a do budoucna neplánuje rozšířit svou činnost do zahraničí. Firma je na českém trhu známa svými nízkými cenami pohonných hmot, které se snaží udržovat po celou dobu své existence.

4.1 Historie společnosti

Přesný historický vývoj firmy spolu s oblastmi, kde Tank ONO, s. r. o. zakoupilo nebo si pronajalo čerpací stanice, je následující: [10]

1993 - vznik firmy

1994 - čerpací stanice Domažlická Plzeň

1997 - čerpací stanice Nýřany

1999 - myčka osobních a nákladních vozidel Nýřany

2001 - čerpací stanice Studentská Plzeň

2002 - čerpací stanice Sokolov

2003 - čerpací stanice Teplice
2004 - čerpací stanice Cheb
2005 - čerpací stanice Milovice u Hořic
2006 - čerpací stanice Chlumeck u Ústí nad Labem, Jihlava, Trutnov, Jindřichův Hradec
2007 - čerpací stanice Vysoké Mýto, Havraň u Mostu, Kolaje u Poděbrad, Ústí nad Labem – Božtěšická
2008 - čerpací stanice Praha - Dolní Měcholupy, Kbelnice u Strakonice, Havlovice u Domažlic, Mělník, Krupá u Rakovníka
2009 - čerpací stanice Dolní Dvořiště I a II
2010 - čerpací stanice Církvice, Sukorady, Podolí u Písku a Planá nad Lužnicí
2011 - čerpací stanice Spytihněv, Mošnov
2012 - čerpací stanice Kojetice - Tůmovka, Cvikov, Chomutov - Přechaply
2013 - čerpací stanice Zádveřice u Zlína, Popovice u Brna

4.2 Současná situace firmy Tank ONO, s.r.o.

Společnost spadá do kategorie velkých podniků s ročním obratem 13,9 miliard korun a 386 zaměstnanci. Cílem podniku je nadále zvyšovat obrat společnosti spolu s jejím efektivním fungováním. Společnosti se podařilo za rok 2012 navýšit objem prodeje o 11% a do budoucna věří v pokračování nárůstu objemu prodeje.

Tank ONO, s. r. o. rozšiřuje svou působnost na českém trhu a na čerpacích stanicích dochází i k celkovému růstu vytočených litrů. V roce 2011 bylo vytočeno zhruba 160 milionů litrů pohonné hmoty Natural a nafty až 260 milionů litrů. V roce 2013 došlo ke snížení prodeje naturalu na 145 milionů litrů, zatímco výtoč nafty dosahovala kolem 300 milionů litrů. Z těchto čísel je patrné, že někteří motoristé přešli od naturalu k naftě.

Společnost Deloitte vytváří každý rok žebříček 500 největších společností, které spadají do oblasti východní a střední Evropy. Každoročně je sestaven podle konsolidovaných výnosů společností za daný fiskální rok z téměř 20 zemí střední a jihovýchodní Evropy. [12] Projekt se nazývá Deloitte Central Europe Top 500.

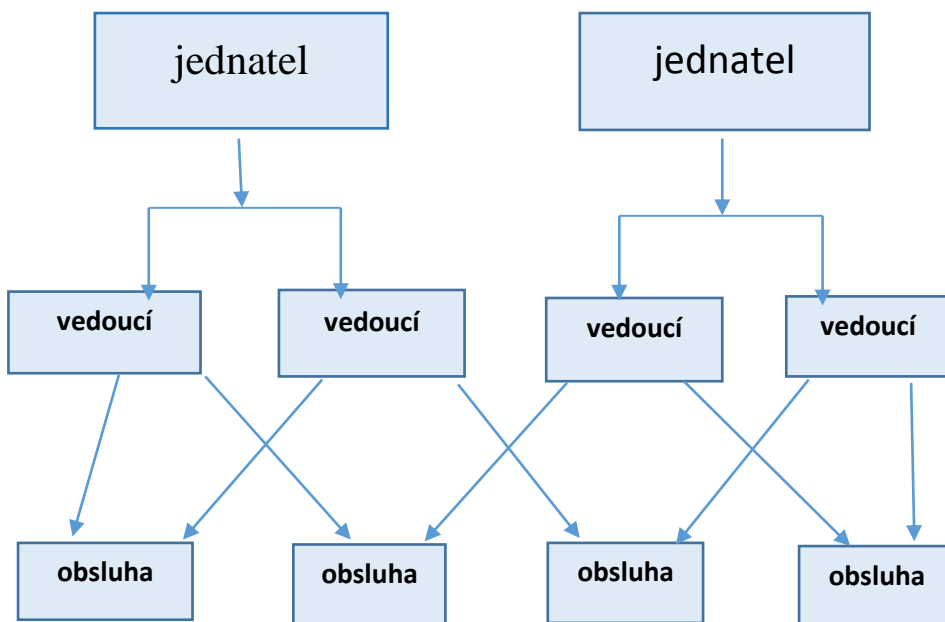
Podnik Tank ONO, s. r. o. se v roce 2012 umístil na pozici 489 a v roce 2013 pokročil na 450. příčku největších společností ve střední a východní Evropě. Deloitte ve své

příručce uvádí obrat z prodeje firmy Tank ONO, s. r. o. 535 300 000 euro, což je zhruba 13,9 miliard Kč. [14]

4.3 Organizační struktura a jednotlivé role pracovníků

Vybraný podnik lze definovat jako plochou organizační strukturu, viz Obrázek 1, kde má podnik méně organizačních úrovní. [5]. Společnost řídí dva jednatele a jejich role řízení jsou rozděleny. Náplní práce Ing. Petr Ondra je sledování nákupní a prodejní ceny zboží a docílení stejného ceníku na všech čerpacích stanicích. Dále domlouvá a kontroluje dodavatele, aby dodávky byly co nejvýhodnější. Na každé čerpací stanici jsou zaměstnáni dva vedoucí. Jelikož je síť čerpacích stanic rozmístěna po celé České republice, je nemožné být v osobním kontaktu s každým vedoucím.

Obr. č. 1: Organizační struktura Tank ONO, s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování

Ve firmě dochází k hlášení pouze tehdy, když se vyskytne nějaký problém, který je následně řešen telefonicky. Jedenkrát týdně provádí jednatel vizuální kontrolu na

vybraných čerpacích stanicích. Většinou se jedná o ty pumpy, kde dochází k přestavbě, nějaké změně nebo se zavádí novinka.

Druhý jednatel řídí ekonomický úsek podniku. Vykonává pracovní činnosti, jako jsou kontrola pohybu peněžních prostředků na účtech a jednotlivých bankovních transakcí od veškerých dodavatelů, dále má na starosti pohledávky, kurzy eura, smlouvy a v neposlední řadě výplaty mezd zaměstnancům.

Na každé čerpací stanici pracují dva vedoucí, kteří se střídají na směny. Vedoucí má v náplni práce rozpis směn, objednávky zboží, jako jsou oleje, doplňky, potraviny, noviny a ostatní zboží. Vedoucí pracovník se spolupodílí na koordinaci zavážení pohonných hmot. Během směny obsluha čerpací stanice zodpovídá za hotovostní a bezhotovostní platby při nákupu zboží. Po dvanácti hodinách provede obsluha uzávěrku směny. Prodavači včetně vedoucích mají hmotnou zodpovědnost za zboží na prodejně a vzájemně ho musí kontrolovat. Denně se kontrolují nejvyšší položky, jako cigarety, alkohol a ceniny. Nižší položky se kontrolují jednou za měsíc, kdy se provádí průběžná inventura prodejny. Jednou za tři měsíce dochází k celkové inventuře. Tyto kontrolní procesy zabraňují ztrátám na prodejnách.

5 Popis nákupního procesu Tank ONO

Hlavní činností firmy Tank ONO je prodej pohonných hmot. Společnost se rozhodla pro strategii nízkých cen nabízených paliv, při kterém na každém prodaném litru získává rabat 1 Kč. Někdy je nucena přistoupit i k marži pod jednu korunu. Prodejem suchého zboží na prodejnách jsou potřebné příjmy dorovnány. Zákazníci jsou přilákáni na nižší cenu pohonných hmot, ale díky nákupu zboží uvnitř prodejny se nízké marže vykompenzují.

V další části textu se zaměříme na analýzu nákupního procesu pohonných hmot a suchého zboží na prodejnách.

5.1 Nákupní proces pohonných hmot

5.1.1 Stanovení potřeb Tank ONO

Na čerpacích stanicích Tank ONO je celkově prodáváno osm druhů pohonných hmot. Nejprodávanějším produktem Tank ONO je nafta, druhou nejžádanější poptávku tvoří Natural 95, třetím nejvíce prodávaným palivem je EKO Diesel, které se skládá z 30 % metylesteru. Podnik také na svých provozovnách nabízí produkty Natural 91, Natural 98, E85, LPG, AdBlue.

Všechny nákladní automobily, dodávky a osobní automobily, které ujedou 20 tisíc kilometrů za rok, jezdí na naftu. Dieselové motory jsou úspornější, proto se nafta řadí na první místo s nejvíce prodávanými litry denně. Díky těmto skutečnostem se majitelé snaží přizpůsobit čerpací stanice aktuální poptávce na trhu. Pumpy se uzpůsobují tak, aby bylo možné prodávat co nejvíce nafty. Prioritou firmy je získat to, co se nejvíce prodává.

Pohonné hmoty jsou vyráběny z ropy, která je těžená na Východě nebo Západě. Kvalitu určuje rafinérie zpracovávající ropu. Jakost je řízena a kontrolována dle systému řízení kvality podle normy ISO 9001:2000. [11]

Hodnoty jakosti se nepatrně odlišují na základě zpracování ropy. Veškeré rafinérie musí dodržovat normy kvality a řídit se podle norem Evropské unie. V praxi však nastanou i situace, kdy se kvalita paliv zhorší. K tomu nejčastěji dochází při přepravě, manipulaci

nebo stáčení pohonných hmot. To však neznamená, že společnosti nakupují nekvalitní zboží. Vedoucí pracovníci jednotlivých čerpacích stanic mají před spuštěním zboží do oběhu povinnost odebrat vzorky.

Společnost Tank ONO se v průběhu 20 let své existence na trhu soustředí na zavádění dvou druhů pohonných hmot pro dieselové motory, a to Diesel a EKO Diesel.

Pro benzínové motory jsou nabízeny pohonné hmoty Natural 95, Natural 91, Natural 98 a E85. Pro automobily jezdící na alternativní palivo LPG, tedy na plyn, je zpravidla zřízen jeden stojan LPG, a to kvůli nízké poptávce. V rámci rozšiřování služeb přešlo Tank ONO k produktu AdBlue. Jedná se o látku, která při spalování ve výfukových plynech zajišťuje u naftových motorů lepší emisní hodnoty.

Požadované množství pohonných hmot je odvozeno od litrů prodávaných na každé čerpací stanici. Rozložení kapacity nádrží vychází z velikosti prodeje, jinak řečeno nádrže na pohonné hmoty jsou uzpůsobeny vytočeným litrům. Vyššímu prodeji musí být uzpůsobena kapacita nádrží, aby množství litrů vystačilo na jeden den. V průběhu týdne je prodej různorodý.

Od pondělí do pátku převládá poptávka po naftě, a to díky tankujícím nákladním vozidlům. V pátek, v sobotu a v neděli je vyšší prodej benzínu. Při nákupu pohonných hmot se dále musí zohlednit svátky, během nichž kamiony nejezdí.

Majitel čerpacích stanic sleduje stav pohonných hmot v nádržích centrálně třikrát denně pomocí informačního systému Post Win. Pumpy jsou zaváženy jednou, dvakrát, třikrát denně podle výtočí a kapacit nádrží. Pokud jsou dostatečně velké nádrže, čerpací stanice jsou zaváženy po jednom produktu. Stočená celá cisterna nafty či benzínu je ekonomičtější, protože ušetří čas na nakládce a vykládce. U benzínek s menší kapacitou nádrží vozí jedna cisterna dva až tři produkty najednou. Zavážení je takto uzpůsobeno z ekonomických důvodů, aby cisterna nejela poloprázdná kvůli menším nádržím na pumpách. Jedna cisterna má až pět komor, tudíž může zavážet naráz pět druhů pohonných hmot. Celkový objem jednoho přepravního vozidla je 35 000 litrů. Tank ONO platí kromě pohonných hmot také dopravu, proto je poloprázdná cisterna neekonomická.

Dodací lhůta je u pohonných hmot velmi krátká. Jednotlivý vedoucí zjistí každý večer stavy pohonných hmot. Na základě volných kapacit učiní u dodavatele objednávku na druhý den ráno. Odpoledne se objednává další požadované množství. Volné kapacity se

zjistí v nádrži automatickým elektronickým měřením a jeho výsledky jsou přeneseny do informačního systému. Nejkratší dodací lhůtou jsou dvě hodiny, po které je realizován příjem do počítače. Před každým příjmem se provádí kontrola elektronických počítadel jak v systému, tak v nádržích.

5.1.2 Identifikace výrobků a služeb pro krytí potřeb Tank ONO

Ke každému zboží jsou odběrateli předány atesty o jakosti pohonných hmot. Řidiči cisteren a dispečeri dodavatelské společnosti komunikují během objednávky zboží s vedoucím čerpací stanice ráno i večer. Prvotní objednávka je prováděna večer a její upřesnění probíhá ráno pomocí faxu nebo e-mailu. Majitel mající na starost provozní činnost firmy komunikuje s dodavatelem voláním z mobilního telefonu, zasláním textové zprávy nebo e-mailem.

Ceník bývá stabilní po dobu jednoho týdne v závislosti na propadu ceny na burze. Ceny jsou tedy tvořeny jedenkrát týdně, pokud nedojde k rapidnímu propadu. Nákupní cena pohonných hmot je řízena burzami a odvozením cen nabídky a poptávky.

V případě Tank ONO je nákupní cena ovlivněna i počtem zavážených cisteren. Díky nákupu deseti cisteren denně a okamžité úhradě zboží je cena snížena až o pět halířů na litr. Slova jednoho majitelů zní: „Halíře dělají talíře.“

V pondělí večer probíhá malé výběrové řízení pěti až šesti dodavatelů pohonných hmot a podle nabízených cen jsou zvoleni dodavatelé pro týdenní zásobování. Ceny se odlišují v halířích, ale při průměrné spotřebě 1 000 000 litrů denně znamená každý halíř velkou úsporu. Tank ONO spolupracuje se svými dlouhodobými dodavateli. Musí ustavičně přemýšlet, od jakého dodavatele nakoupí a na jakou čerpací stanici zaveze objednané palivo. Konečná nákupní cena je tvořena nákupní cenou a cenou za dopravu. Cena za dopravu tvoří deset až sedmnáct halířů na každém litru, tudíž cena pohonných hmot, cena za dopravu a vzdálenost skladu rozhoduje o tom, od jakého dodavatele bude daná pumpa zásobována.

5.1.3 Zpřesnění nákupních požadavků Tank ONO

Výběr vlastního dodavatele se odvíjí z řady požadavků Tank ONO. Dodavatelská společnost musí odebírat zboží minimálně ze dvou zdrojů, a to ze skladu a rafinérie. Důvodem tohoto požadavku je okamžité dodání pohonných hmot. Na rafinérii může

dojít k technickým potížím, a proto musí mít dodavatel v záloze druhý zdroj k pokrytí poptávky.

Příprava pro výběr dodavatele je založena na širší výběrové základně, obchoduje se s velkými podniky, které mají pokryté zboží. Dodavatelé spolupracují i se zahraničními partnery, od kterých nakupují a následně prodávají pohonné hmoty.

V případě jednoho dodavatele není možné cenové srovnání. Tank ONO vždy nakupuje od tří až čtyř dodavatelů, kteří zásobují jednotlivé čerpací stanice. Větší počet dodavatelů si může firma dovolit díky velkému objemu vytočených litrů denně. Pro dodavatele jsou velmi nevýhodné malé dodávky, proto raději s takovým podnikem neobchodují. Silná pozice Tank ONO a její dobrá platební morálka umožňují společnosti nakupovat za výhodnou cenu a v požadovaném množství.

Absolutním kritériem Tank ONO je pružné reagování dodavatele na požadavky odběratele. Frekvence zavážení je u některých čerpacích stanic s menší kapacitou nádrží až třikrát denně. Relativním kritériem se stává cena, kdy při výběru rozhoduje každý halíř.

5.1.4 Oslovení reálných dodavatelů Tank ONO vycházející z výběrových kritérií

Cena je prvořadým kritériem spolu s rychlostí dodání. Požadavky na kvalitu jsou automatické. Cena je rozhodujícím výběrovým kritériem, jelikož kvalitu musí mít všichni stejnou. Dodavatelsko-odběratelský vztah je založen na vzájemné důvěře. Z 90% se cena domlouvá ústně a upravuje se v rámci konkurence. Tank ONO má své dlouhodobé dodavatele, s některými obchoduje již 20 let. Avšak některý týden nevozí pohonné hmoty kvůli vyšší ceně, než má konkurence.

Noví dodavatelé poprvé zavázejí na zkoušku. Nejprve vozí jednu, dvě cisterny denně a sleduje se jejich přizpůsobení požadavkům, jejich spolehlivost a schopnost dodání. Celý proces analyzuje a vyhodnocuje majitel a na základě výsledků se objednávky navýší, nebo se spolupráce ukončí.

Obchoduje se s finančně zdravými dodavateli. Tank ONO platí jako většina podniků až po dodání zboží, proto dodavatel potřebuje vlastní finance na nákup pohonných hmot, které dodá odběrateli. Ve vztahu odběratel a dodavatel panuje vzájemná důvěra, kterou Tank ONO získává a upevňuje okamžitým splacením vystavených faktur. Právní forma

dodavatelských podniků bývá akciová společnost nebo společnost s ručením omezeným. Majitelé hlouběji neanalyzují dodavatele z výročních zpráv a podobně. Jejich solventnost je ověřena schopností dodávat včas pohonné hmoty.

Tank ONO pozorně sleduje perspektivní vývoj dodavatele. Nákupce vyžaduje co největší přizpůsobení dodavatelů požadovaným podmínkám. Zboží neopustí sklad a rafinérii bez odběru vzorku. Před stočením do nádrží provedou vedoucí pracovník spolu s řidičem vizuální kontrolu, aby nedošlo ke smíchání paliv v nádrži. Zkontroluje se, zda jednotlivé druhy paliv v komorách odpovídají dodacímu listu, na kterém jsou vyznačené druhy paliv v jednotlivých komorách. Kvalita se měří pomocí speciálních mobilních laboratoří, které používá například Česká obchodní inspekce při náhodné kontrole vzorků jakosti paliva.

Tank ONO u svých dodavatelů zohledňuje základní logistické služby. Kritéria se soustředí na termíny dodání, výši dopravních nákladů a kvalitu dopravy. Dodavatelské společnosti spolehlivě dodržují smluvené termíny dodání. Kvalitní doprava je zajištěna využíváním cisteren s přesným laserovým měřením.

Všeobecně je velmi těžké určit přesný rabat. V České republice je velmi hustá síť čerpacích stanic, tudíž rabat se pohybuje v mezích konkurence. Dříve se rabaty pohybovaly kolem 1,50 Kč až 2 Kč. Vzhledem ke konkurenci byly společnosti nuceny ke snížení rabatů, které dohání množstvím. Tank ONO má spočítaný potřebný výnos na úhradu všech nákladů, výdajů či závazků vůči zaměstnancům a dalším jednotkám. Z tohoto důvodu se snaží nákupní ceny tlačit na co nejnižší možnou hranici.

Při svých finančních plánech musí zvážit platby platebními kartami, při nichž se odvádí 1,3 % z obrátu bance. Dalším zvažovaným faktorem je teplotní kompenzace. Podle norem Evropské unie se obchoduje s palivem při patnácti stupních Celsia. Cena se tedy domlouvá za předpokladu patnácti stupňů Celsia. Teplota produktu hraje roli v rozmezí 40 halířů. Výsledná cena pohonné hmoty pod patnáct stupňů Celsia je vyšší. Celá cisterna má objem 35 000 litrů, dopravce však doveze 34 600 litrů. Překračuje-li teplota patnáct stupňů Celsia, je nákupní cena nižší. Vyšší teplota roztahuje pohonné látky.

5.1.5 Operativní řízení nákupu v Tank ONO

Ranní objednávka je zadávána na základě stavů zjištěných pomocí informačního systému, který ukazuje volnou kapacitu veškerých nádrží. Na základě zjištěných údajů

se stanoví objednávka na druhý den. Požadované množství také závisí na dni v týdnu, svátcích, předpokládaných výtočích a kapacitě nádrží.

Nákup pohonných hmot je řízen centrálně, ale zároveň se jednotlivý vedoucí podílí na celkovém procesu. Vedoucí pracovník čerpací stanice sleduje velikost zásob v nádrži a podle potřeby kontaktuje dodavatelskou firmu. Komunikace a zadání objednávky probíhá prostřednictvím e-mailu. Před samotným plněním je možné upřesnit či pozměnit velikost dodávky. Objedávka obsahuje množství litrů, místo a čas dodání, který se může odchylovat v rozmezí jedné hodiny.

Zavážení pohonných hmot probíhá vždy každý den od šesti hodin ráno do devíti hodin večer. Při předávání zboží vedoucí pracovník zodpovídá za stočení pohonných hmot do správných nádrží. V průběhu dodání se zkontroluje, zda dodané množství odpovídá objednanému. Stáčení jedné cisterny trvá zhruba jednu hodinu. Přesný počet stočených litrů se zanesení do informačního systému. E-mailem nebo faxem jsou zaslány informace o zakoupeném množství litrů dodavatelské firmě, která následně vystaví fakturu a zašle ji k úhradě do centra firmy Tank ONO. Majitel na faktuře zkontroluje potřebné údaje, především částku a produkt, a do 24 hodin uhradí závazek dodavateli.

Dodavatelé v současnosti poskytují množstevní slevy, které se odrážejí v nákupních cenách. Dodavatelské společnosti poskytují množstevní slevy až 10 halířů z litru. Podle vývoje burzy se dá předpokládat týdenní vývoj nákupních cen pohonných hmot. Za využití tohoto předpokladu Tank ONO snižuje nebo zvyšuje množství skladových zásob. V případě předpokládaného velkého nárůstu ceny si firma předkoupí pohonné hmoty přímo ve skladech nebo rafinériích. Díky tomuto procesu si udrží stejné prodejní ceny i několik dní po zdražení.

Majitelé Tank ONO průběžně vyhodnocují výkony a služby dodavatele. Nejčastějším nedostatkem dodavatelských společností bývají opožděné dodávky v důsledku dopravní situace. Dispečer dodavatelské firmy ve spolupráci s vedoucím čerpací stanice musí tyto problémy eliminovat předčasným vysláním cisterny k místu dodání, aby nedošlo k vyčerpání zásob.

Manipulace s pohonnými hmotami vyžaduje recyklaci odpadu. Na čerpacích stanicích jsou zajištěny ekologické popelnice, do kterých se vhazují předměty používané při práci s pohonnými hmotami. Pod manipulační plochou jsou vybudovány úkapové nádrže a lapoly, do kterých stékají pomocí úkapových jímek drobné úniky z automobilů nebo

cisteren. Lapol je odizolovaná nádrž o objemu pět až deset tisíc litrů. Naplněné nádrže jsou pravidelně odváženy firmami, které se zabývají nebezpečným odpadem.

5.2 Nákupní proces suchého zboží

5.2.1 Stanovení potřeb Tank ONO

Zboží na čerpacích stanicích se nazývá suché zboží a je nakupováno k doplňkovému prodeji. Největší poptávku po sortimentu tvoří prodej cigaret. V určitém období má vysoký obrat prodej cenin, především se jedná o dálniční známky na přelomu roku. Oleje a provozní kapaliny tvoří další nákupní složku.

Na prodejnách nalezneme i automaty na kávu, nealkoholické nápoje, bagety a sladkosti; v rámci tohoto sortimentu převládá zvýšený prodej energetických nápojů. Nákup suchého zboží je výhodné centralizovat, jelikož je možné stanovit stejné nákupní ceny pro veškeré zboží na všech čerpacích stanicích. Majitelé Tank ONO se snaží o sjednocené ceny na všech provozovnách.

Kvůli velkému obratu cigaret probíhá při jejich nákupu výběrové řízení, v němž se opět zohledňuje každý halíř nabízených cen. Prioritní dodavatel nabízí nejnižší nákupní cenu a je schopen dodat zboží již do 12 hodin. Nejvyšší obrat vytváří příhraniční pumpy díky Němcům, kteří vykupují cigarety po kartonech. Dodavatelské společnosti nabízejí Tank ONO doplňkové akce v podobě reklamních předmětů. Cigarety s největším obratem na prodejně se zavázejí dvakrát až třikrát týdně.

U dálničních nálepek je nejdůležitější rychlost dodání v období Vánoc a na přelomu roku. Znamky jsou nabízeny jak pro Českou republiku, tak pro Slovensko i Rakousko.

Oleje a provozní kapaliny jsou odebírány od dodavatelů, kteří prošli výběrovým řízením. Nákup je uskutečňován jak u tuzemských, tak u zahraničních dodavatelů. Vybrané typy nejprodávanějších olejů a provozních kapalin uzpůsobí dodavatel designu barev a logu firmy Tank ONO. Oleje jsou doplňovány jednou za čtrnáct dní. V zimním období se zavázejí provozovny až dvakrát týdně, jelikož dochází k nárůstu poptávky po provozních kapalinách do ostřikovačů. V průměru z 500 aut každé páté auto nakoupí provozní kapalinu. Jedná se však o nárazový sezonní prodej.

Jak již bylo řečeno, v prodeji nealkoholických nápojů převládá poptávka po energetických nápojích. Veškeré nealkoholické nápoje jsou dodávány jedním hlavním

dodavatelem. Každá firma dodávající cigarety a energetické nápoje pořádá akce na podporu nového výrobku. Firma podpoří nový výrobek cenou nebo dárkem k zakoupenému produktu. Objednávka nealkoholických nápojů se zadává jedenkrát týdně díky velké obratovosti zboží. Nejžádanějšími nápoji jsou Coca-Cola, Kofola a energetické nápoje. U všech těchto položek je velká obratovost, ale kvůli malým kapacitám ve skladech nelze realizovat objednávku na jeden měsíc.

Výběrové řízení také probíhá u nákupu baget, kdy se sjedná osobní schůzka a nákupce sdělí obchodnímu zástupci požadované parametry. Objednávky jsou zadávány dvěma hlavním dodavatelům. Zboží se odebírá od dodavatelů, kteří dodávají denně čerstvé potraviny a v požadovaném množství. Neustále se obnovuje druh sortimentu, aby pravidelní zákazníci měli o produkty neustálý zájem. Bagety neobvyklých druhů s nízkým obratem a prošlou trvanlivostí se zasílají zpátky dodavateli. Dodací lhůta u sladkostí a jiného zboží podobného typu je v průměru čtrnáct dní.

Každá čerpací stanice má v určitých regionech České republiky na zboží v prodejně specifické zákaznické požadavky. Obsluha i vedoucí naslouchají přáním zákazníka a následně přizpůsobí nakupovaný sortiment dané skupině zákazníků. Vedoucí odebírají zboží od dodavatelů řízených centrálně, avšak konkrétní nákupy sortimentu jsou decentralizovány. Například na čerpacích stanicích v Nýřanech a Vysokém Mýtě s odstavňým parkovištěm pro kamiony se na prodejnách prodávají balené potraviny, jako je chléb, sýr, šunka a ostatní základní potraviny. Řidiči kamionů tuto službu hojně využívají. Potraviny jsou prodávány za podobné ceny jako v obchodě, tudíž i lidé z okolí nakupují na vybraných provozovnách, jelikož v okolí nejsou žádné jiné potraviny.

Automaty na kávu byly dříve nakupovány firmou. V průběhu času zjistili majitelé Tank ONO nevýhodnost vlastního držení automatů. Než došlo k návratnosti investice, byl na trhu nový, modernější automat. Před lety proběhlo výběrové řízení na dodavatele, který osobně poskytne automaty na kávu a jednou za dva roky vymění zadarmo automat za nový. Dodavateli se platí malý měsíční fixní poplatek za pronájem automatů, jde však o zanedbatelnou částku. Obsluha a vedoucí pracovníci si všimli zákazníků chodících s vlastní termoskou na kávu. Následně se zažádalo u dodavatele o kelímky na cestu, které zákazníci a především řidiči kamionů uvítali.

5.2.2 Identifikace výrobků a služeb pro krytí potřeb Tank ONO

Dodavatelé zasílají odběrateli informace o zboží v podobě katalogů, v elektronické podobě nebo vyšlou obchodního zástupce. V materiálech jsou nabízeny Top 10 a Top 100 výrobků. Skupinu Top 10 tvoří zlevněné zboží a v Top 100 se vyskytuje nejčastěji prodávané zboží. Katalogy s nabídkami jsou posílány každý měsíc do sídla firmy nebo na centrální e-mailovou adresu společnosti.

Automaticky se prodávají výrobky, které zákazníci nakupují podle průzkumu dodavatelských firem nebo z poznatků zaměstnanců na prodejně. Zboží je nakupováno od dlouhodobých dodavatelů s vysokým postavením na trhu.

Veškeré propagační akce jsou řízeny centrálně. Nejčastěji oslovuje Tank ONO společnost Red Bull a společnosti nabízející tabákové výrobky. Díky 10 % ovládnutí trhu pohonných hmot v České republice je Tank ONO zajímavou firmou pro velké společnosti, které by s ní rády spolupracovaly kvůli vysokému počtu potenciálních i stálých zákazníků.

Majitelé firmy odebírají své zboží od velkých, na trhu známých dodavatelů. Výhodami plynoucími ze spolupráce s těmito společnostmi jsou záruka dodání kvalitního zboží, automatická výměna zboží s proslou trvanlivostí a možnost nižší nákupní ceny než od malých dodavatelů. Na začátku podnikání však nebyly tyto výhody Tank ONO nabízeny. Jak postupem času rozšiřovala společnost svou působnost na trhu, stávala se pro velké dodavatele více atraktivní.

5.2.3 Zpřesnění požadavků Tank ONO na nákup suchého zboží

Jako u většiny nakupovaného zboží jsou absolutními kritérii kvalita zboží, přijatelná cena a pravidelné zavážení sortimentu. Tank ONO si vybírá ty dodavatele, kteří jsou schopni zavážet celou Českou republiku, mají propracovanou logistiku a reagují na novinky na trhu. Větší dodavatelé nabízejí oproti regionálním prodejcům zboží za nižší nákupní cenu. Určité provozovny, především příhraniční čerpací stanice, odebírají zboží od drobných dodavatelů, jelikož nabízejí specifické zboží neprodávané u velkých dodavatelů. Od drobných regionálních prodejců se provozovna zásobuje například sušeným masem nebo čokoládami, které poptávají příhraniční zákazníci a především řidiči kamionů. Toto zboží velké společnosti neodebírají, jelikož je jejich obratovost nízká.

Relativním kritériem je cena. Strategií podniku jsou nízké prodejní ceny, které se musí odrazet ve všech typech sortimentu. Díky spolupráci s velkými podniky je možné udržovat na všech čerpacích stanicích totožné ceny, které jsou pro zákazníky atraktivní.

Velké podniky motivují Tank ONO bonusovým obratem k odebírání zboží pouze od nich. Tank ONO spolupracuje většinou se svými stálými dodavateli, jelikož má smluvně stanovený bonusový obrat. Při velkém množství odebraného zboží se Tank ONO vrátí 1% až 5% ceny z celkového odebraného množství za rok. Firma ze zkušenosti ví, že je to pro ni výhodnější, než reagovat na nižší ceny od drobných dodavatelů.

5.2.4 Oslovení reálných dodavatelů vycházejících z výběrových kritérií Tank ONO

Objednávky se zadávají velkým dodavatelům kvůli větší finanční stabilitě, větším skladům a schopnosti zásobovat čerpací stanice ve všech regionech České republiky. Dále je u velkých společností záruka výměny prošlého zboží, což drobní podnikatelé ve svých službách nenabízejí. Dodavatel by měl mít silnou pozici na trhu, odebírat zboží přímo od výrobců bez jakýchkoliv mezičlánků.

Malí dodavatelé nabízejí zboží zakoupené od velkoobchodníků, avšak nenabídnou tak komplexní služby jako velkoobchodníci. Praxí a zkušenostmi se zjistilo, že regionální prodejci jsou schopni nabízet zboží až o 5 Kč levněji z důvodu blízké doby ukončení trvanlivosti. Tato skutečnost také vedla k orientaci na velké prodejce.

Perspektivnost vývoje dodavatele je důležitým kritériem, které vybrané dodavatelské společnosti splňují. Odebírání od velkých organizací ušetří mnoho času. Je možné udělat naráz jednu objednávku sortimentu. Většinou dochází k osobnímu jednání se zástupcem dodavatelské společnosti, který jedná s vedoucím čerpací stanice. Všichni dodavatelé jsou osloveni majitelem čerpacích stanic. Po uzavření obchodní smlouvy je zboží individuálně objednáváno jednotlivými vedoucími provozoven.

Uvedený model procesu objednávání je vyzkoušen a takto velké firmy prezentují své prodávané zboží. Trh se neustále mění, jsou produkovány nové a nové výrobky. Díky osobnímu přístupu obchodních zástupců se na prodejnách prodávají nejaktuálnější a vysoce poptávané výrobky, aniž by Tank ONO muselo provádět vlastní analýzu trhu. Vedoucím pracovníkům je nabízeno pravidelně odebírané zboží, které je potřeba

doplnit, a také výrobky Top 10 a Top 100. Některé společnosti, jako je například Nestlé, mají zájem o atraktivní umístění svých výrobků.

Majitel na osobní schůzce s obchodním zástupcem projedná veškeré požadavky dodavatelského podniku na umístění produktu a Tank ONO je nabídnut buď bonus z obratu, nebo měsíční poplatek za umístění zboží v blízkosti zákazníka. Měsíční poplatek placený dodavatelem je velmi nízký, když se však sečte částka za rok a navíc globálně, jde o příjemný příjem peněz. Výhody plynoucí od velkých dodavatelů jsou dány velkým pohybem zákazníků nakupujících tyto produkty.

Dodavatelé Tank ONO pružně reagují na dané požadavky. Zboží bývá objednáváno v intervalu sedmi až čtrnácti dní. Dodávka musí být uskutečněna do dvou dnů od zadání požadavku.

5.2.5 Operativní řízení nákupu v organizaci

Zpravidla je domluvena osobní schůzka zástupce a vedoucího. Podle dat v informačním systému se doobjedná chybějící množství. Ze zkušeností a poznatků vedoucího se stanoví potřebná velikost dodávky na jeden týden. Do dvou dnů vedoucí přijme zboží, které se vyskladní a během něhož se zkontroluje v první řadě kvantita a možnost poškození.

Zboží je placeno fakturou nebo v hotovosti. Zboží s vysokou obratovostí je placeno fakturou. Jde především o cigarety, ceniny a alkoholické i nealkoholické nápoje. Posledním krokem je vrácení manipulačních obalů dodavatelům piva, jako jsou přepravky a sudy.

5.3 Shrnutí

Nákupní procesy pohonných hmot i suchého zboží představují běžnou nákupní situaci, při níž majitelé čerpací stanice obchodují s dlouhodobými dodavateli. Nákup jednotlivých položek je uskutečňován na základě zkušeností vycházejících z minulosti, a opatřování zboží je tedy prováděno automaticky.

V určitém období můžeme hovořit o modifikovaném nákupu, kdy jsou do procesu zahrnuti noví dodavatelé nebo novinky na trhu. Změna dodavatelů nebývá častým aspektem. Tank ONO se přiklání k dlouhodobější spolupráci, kterou vybuodovala

s nynějšími dodavateli po dobu svého podnikání. Společnost se nebrání oslovení nových dodavatelů, ale současné výhody plynoucí ze spolupráce s aktuálními dodavateli noví dodavatelé nenabízejí.

Snaží se především spolupracovat s většími podniky, které přinášejí řadu výhod. Výhody se projevují v oblasti dohodnutí nižší nákupní ceny, množstevní slevy, vzájemného respektu mezi dodavatelem a odběratelem nebo v podobě obrátových bonusů. Vnitropodnikový informační systém sloužící k řízení zásob usnadňuje objednávací proces. Všemmu napomáhá osobní jednání s obchodními zástupci jednotlivých dodavatelských společností, kteří nabízejí nejžádanější produkty na trhu.

Tank ONO je pro velké dodavatelské společnosti lukrativním podnikem. Při testování nového produktu oslovují firmu Tank ONO, neboť je jim umožněno analyzovat poptávku díky vysoké koncentraci zákazníků.

Po uskutečnění analýzy nákupního procesu Tank ONO lze konstatovat, že se zkoumaný nákupní proces nejvíce přibližuje teoretickému modelu Robinson-Faris-Wind Buying model. Jednotlivé fáze procesu jsou definovány v tabulce 1 v kapitole Typy nákupního procesu v průmyslových podnicích.

Tank ONO se při svých podnikatelských nákupních aktivitách řídí vlastními zkušenostmi získanými praxí. Během nákupního procesu nepoužívá různé hodnotící metody dodavatelů, jako například jejich konkurence. Důvodem je technické vzdělání obou majitelů, kteří se s těmito záležitostmi při studiu nesešli. Objem prodeje stále roste, jsou atraktivním subjektem pro velké dodavatelské společnosti a po dobu jejich podnikatelské činnosti dosáhly 250. místa v žebříčku největších firem ve střední a východní Evropě.

6 Poměrové ukazatele ovlivňující nákupní proces

Poměrové ukazatele jsou metodickým nástrojem finanční analýzy a vznikají podílem dvou absolutních ukazatelů. Z matematického hlediska jde o poměr dvou a více položek z účetních výkazů podniku. Po mnoho letech používání byla navržena řada poměrových ukazatelů odlišujících se drobnými modifikacemi.[2]

Používání v praxi vedlo k vytvoření určitých skupin ukazatelů, které dávají podniku představu o jeho finanční situaci. Jejich vypovídací schopnost je omezená, tudíž je potřebné analyzovat daný podnik v čase a nejlépe v porovnání s konkurencí. [2]

Každá skupina ukazatelů se váže k různým aspektům finanční situace organizace. Kromě interního využití poměrových ukazatelů také poslouží k mezipodnikovému srovnání nebo srovnání s odvětvovým průměrem. Analytik provádějící finanční analýzu podniku bere v potaz ekonomické okolí podniku, tedy skutečnost, zda působí na silně konkurenčním trhu, nebo má monopolní postavení. [4]

Tato kapitola obsahuje tyto poměrové ukazatele ovlivňující nákupní proces:

- Ukazatelé řízení aktiv
- Ukazatelé likvidity
- Ukazatelé rentability

Výsledky poměrových ukazatelů vycházejí z Tabulky 2.

Tab. č. 2: Základní ukazatelé Tank ONO

Rok	2010	2011	2012
tržby	9 803 489 000	12 058 611 000	13 455 682 000
zásoby	51 626 000	76 932 000	120 665 000
pohledávky	334 225 000	396 563 000	358 274 000
krátkodobé závazky	168 952 000	237 849 000	237 046 000
náklady	9 787 956 000	12 045 798 000	13 472 029 000
oběžná aktiva	473 249 000	581 781 000	620 265 000
aktiva celkem	609 097 000	731 576 000	762 701 000
čistý zisk	24 817 000	26 429 000	3 222 000
zisk před zdaněním	31 731 000	33 566 000	4 855 000
vlastní kapitál	82 303 000	108 731 000	111 953 000
peníze	3 750 000	12 787 000	9 748 000
účty v bankách	83 468 000	95 499 000	131 578 000

Zdroj: výroční zprávy Tank ONO

6.1 Ukazatelé aktivity

Jednotliví ukazatelé využití aktiv vypovídají o vázanosti kapitálu podniku. Do této skupiny spadají ukazatelé typu rychlost nebo doba obratu jednotlivých skupin aktiv: zásoby, pohledávky, stálá aktiva. [4]

Rychlost obratu zásob je dána jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob všeho druhu. Grünwald [2] se přiklání k podobě ukazatele, který je definován jako poměr celkových nákladů a zásob. Je toho názoru, že výše zisku je k rychlosti obratu zásob irelevantní.

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (1)$$

Výsledkem výpočtu je počet obrátek zásob za sledované období. Nejčastěji se počítá obrat zásob v horizontu jednoho roku.

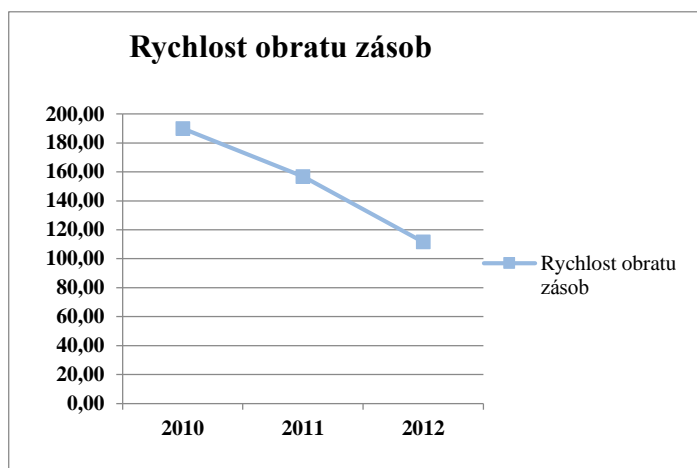
Tab. č. 3: Rychlost obratu zásob Tank ONO

Rychlost obratu zásob	Tržby/Zásoby			
	Rok	2010	2011	2012
Výsledné hodnoty		189,89	156,74	111,51

Zdroj: výroční zprávy Tank ONO

Tank ONO dosáhlo v roce 2010 největšího počtu obrátek zásob. V tomto roce měl podnik nejnižší stav zásob spolu s tržbami společnosti. V roce 2012 tržby zaznamenaly značný nárůst i navýšení stavu zásob, což mělo vliv na pokles obrátek zásob. Stav zásob byl téměř třikrát větší než v roce 2010. Přesto jsou hodnoty velmi dobré. Na grafu 2 je znázorněn vývoj obratu zásob od roku 2010 do roku 2012.

Obr. č. 2: Rychlost obratu zásob Tank ONO



Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu zásob je vyjádřena jako poměr zásob a jednodenních celkových nákladů. Ukazatel informuje podnik o tom, kolik dní jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob, tedy o intenzitě jejich využití. [2]

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{\frac{Celkové\ náklady}{365}} \quad (2)$$

Organizace usilují o zvyšování počtu obrátek, tudíž o zkracování doby obratu. Tento zájem obvykle podniku zajišťuje vyšší zisk, jelikož dochází ke snížení potřebného kapitálu při vytváření stejného zisku. Pro zpřesnění daných ukazatelů je možné dosadit místo zásob průměrný stav zásob a za celkové náklady dosadit náklady na prodané zboží. Je to z toho důvodu, že zásoby jsou rozvahová položka vztahující se k určitému časovému okamžiku. Použitím průměrného stavu zásob se částečně eliminuje statický charakter položky zásob.

Podnik může při zvýšení rychlosti obratu a snížení doby obratu zásob dojít k mylnému předpokladu efektivního využívání zásob, jelikož se může jednat o tzv. podkapitalizování společnosti. Všeobecně platí pravidlo, čím vyšší obratovost a kratší doba obratu zásob, tím je to pro podnik výhodnější. [2]

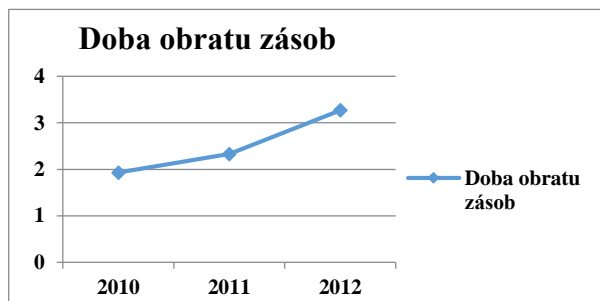
Tab. č. 4: Doba obratu zásob Tank ONO

Doba obratu zásob	Zásoby/(Celkové náklady/365)		
Rok	2010	2011	2012
Výsledné hodnoty	1,93	2,33	3,27

Zdroj: výroční zprávy Tank ONO

Z Tabulky 2 je patrný nárůst doby obratu zásob. Nejvyšší hodnoty dosáhla společnost v roce 2012, v němž byla doba obratu zásob větší než tři dny. Z výročních zpráv dokážeme analyzovat příčinu tohoto nárůstu. Stav zásob byl třikrát větší než v minulých letech. Čistý zisk společnosti v roce 2012 byl osmkrát menší než v roce 2010. Rychlá obratovost pohonných hmot a zboží na prodejnách odpovídá uvedeným hodnotám v Tabulce 4, kde jsou výsledné hodnoty velmi dobré. Graf 3 nastiňuje vývoj doby obratu zásob Tank ONO.

Obr. č. 3: Doba obratu zásob Tank ONO



Zdroj: vlastní zpracování

Rychlost obratu pohledávek je vymezena poměrem tržeb a pohledávek podniku. Ukazatel udává počet obrátek, které vypovídají o rychlosti přeměny pohledávek v peněžní prostředky.[2]

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}} \quad (3)$$

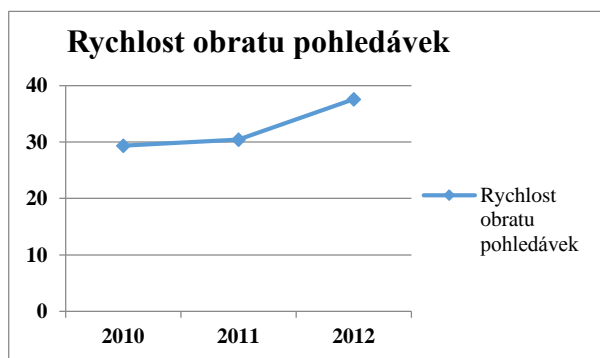
Tab. č. 5: Rychlost obratu pohledávek Tank ONO

Rychlost obratu pohledávek	Tržby/Pohledávky		
Rok	2010	2011	2012
Výsledné hodnoty	29,33	30,4	37,56

Zdroj: výroční zprávy Tank ONO

V letech 2010 a 2011 byly hodnoty rychlosti obratu pohledávek vyrovnané. Jak rostly tržby podniku, zvyšoval se stav pohledávek. V roce 2012 pokračoval nárůst tržeb, ale velikost pohledávek byla oproti roku 2011 nižší. Graf 3 ukazuje vývoj rychlosti obratu zásob společnosti Tank ONO, který vychází z uspokojujících výsledných hodnot v Tabulce 5.

Obr. č. 4: Rychlost obratu pohledávek Tank ONO



Zdroj: vlastní zpracování

Průměrná doba inkasa tvoří poměr pohledávek a jednodenních tržeb. Ukazatel sděluje společnosti průměrnou dobu splacení pohledávek. Jedná se o dobu, kdy podnik čeká na zaplacení vystavených odběratelských faktur. Podniky usilují o co nejkratší dobu splatnosti. Doba splatnosti se kromě spolehlivosti odběratelů odvíjí také z úvěrové politiky organizace. Synek [4] pokládá za standardní hodnotu 48 dní. Výsledná hodnota informuje podnik o dodržování stanovené úvěrové politiky.

$$\text{Průměrná doba inkasa} = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{365}} \quad (4)$$

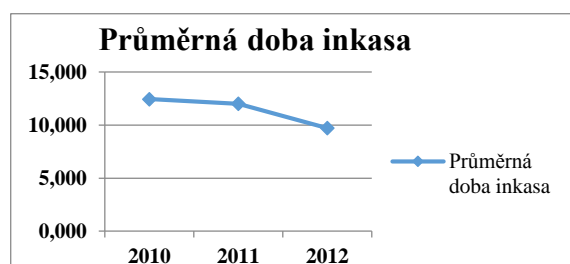
Tab. č. 6: Průměrná doba inkasa Tank ONO

Průměrná doba inkasa	Pohledávky/Jednodenní tržby		
Rok	2010	2011	2012
Výsledné hodnoty	12,440	12,000	9,710

Zdroj: výroční zprávy Tank ONO

Hodnoty uvedené v Tabulce 4 nepřevyšují dobu splatnosti pohledávek ve výši 13 dní. Tyto výsledky můžeme hodnotit pozitivně, jelikož u konkurence, jako jsou Shell, OMV či Benzina, jsou hodnoty až trojnásobně vyšší. Důvodem však mohou být striktně vymezená vnitropodniková nařízení splácení pohledávek. [9] Graf 5 značí pokles průměrné doby inkasa.

Obr. č. 5: Průměrná doba inkasa Tank ONO



Zdroj: vlastní zpracování

Obrat celkových aktiv je tvořen poměrem tržeb a celkových aktiv. Nižší hodnota odklánějící se od průměru odvětví vypovídá o nízké podnikatelské aktivitě, kterou je potřeba navýšit. Podnik by měl navýšit tržby nebo snížit výši svého majetku. U zpomalujícího se obratu se organizace soustředí na příčiny jeho vzniku. [4]

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad (5)$$

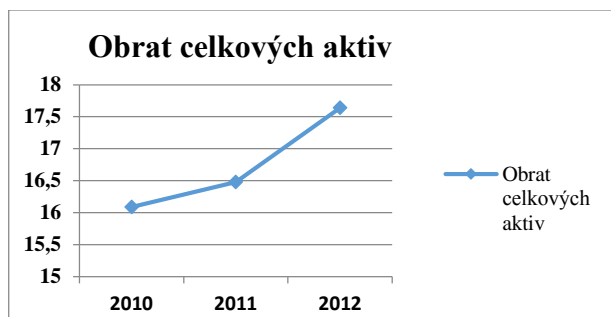
Tab. č. 7: Obrat celkových aktiv Tank ONO

Obrat celkových aktiv	Tržby/Celková aktiva		
Rok	2010	2011	2012
Výsledné hodnoty	16,09	16,48	17,64

Zdroj: výroční zprávy Tank ONO

Obrat celkových aktiv vykazuje rostoucí tendenci. Strategií Tank ONO jsou nízké prodejní ceny vedoucí k velkému objemu prodeje. Stálý nárůst obrátek aktiv je důvodem rostoucích tržeb a celkových aktiv podniku. Hodnoty ukazatele vykazují v Tabulce 7 uspokojivé výsledky. Do budoucna lze předpovědět kontinuální navýšení hodnoty ukazatele, jelikož cílem Tank ONO je rozšiřovat síť čerpacích stanic spolu se zvyšováním objemu prodeje. Grafické znázornění růstu obrátek aktiv je uvedeno v Grafu 6.

Obr. č. 6: Obrat celkových aktiv Tank ONO



Zdroj: vlastní zpracování

6.2 Ukazatelé likvidity

Likvidita podniku je základem jeho finanční stability. Stupně likvidity vyjadřují schopnost podniku splácet své závazky v blízké budoucnosti. Pro naši práci postačí uvést běžnou likviditu a rychlou likviditu.

Běžná likvidita bývá často označována jako likvidita 3. stupně. V potaz bere platební schopnost podniku do jednoho měsíce. V čitateli jsou oběžná aktiva, ve jmenovateli se uvádějí veškeré krátkodobé závazky, tedy se splatností jednoho roku.

Běžná likvidita zhruba naznačuje platební schopnost organizace. Ve světě považují za akceptovatelnou hodnotu ukazatele v rozmezí 1,5 - 2,5. Vyšší hodnota ukazatele naznačuje menší riziko platební neschopnosti. Platební neschopnost vzniká v důsledku realizačního rizika nebo inkasního rizika. [4]

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

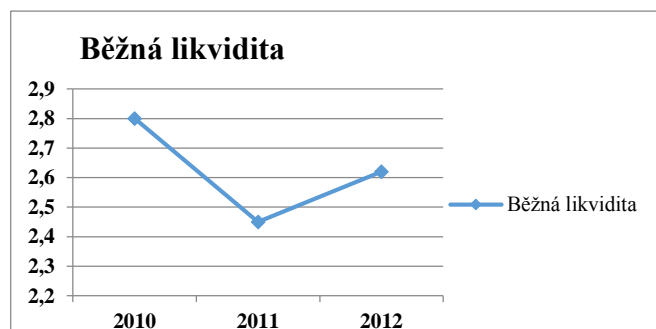
Tab. č. 8: Běžná likvidita Tank ONO

Běžná likvidita	Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky		
Rok	2010	2011	2012
Výsledné hodnoty	2,8	2,45	2,62

Zdroj: výroční zprávy Tank ONO

Tank ONO dosáhlo doporučených hodnot pouze v roce 2011 a výsledná hodnota se pohybovala v horní krajní hranici. Podnik lze hodnotit jako podnik s dobrou platební morálkou. Jak už bylo zmíněno v kapitole Nákupní proces pohonných hmot, společnost například hradí závazky za pohonné hmoty do 24 hodin, což má významný a pozitivní vliv na dodavatelsko-odběratelské vztahy. Graf 7 znázorňuje vývoj běžné likvidity za sledované období.

Obr. č. 7: Běžná likvidita Tank ONO



Zdroj: vlastní zpracování

Pohotová likvidita je také nazývána likviditou 2. stupně. Hodnotí platební schopnost společnosti, avšak neuvažuje zásoby podniku z důvodu lepšího vystihnutí okamžité likvidity. Zásoby bývají méně likvidní než zbytek oběžných aktiv. Světový odvětvový průměr se pohybuje v intervalu 1 – 1,5, kde 1 je kritickou hodnou. [4]

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{Ob\acute{e}\v{z}n\acute{a} aktiva} - \text{Z\acute{a}soby}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (7)$$

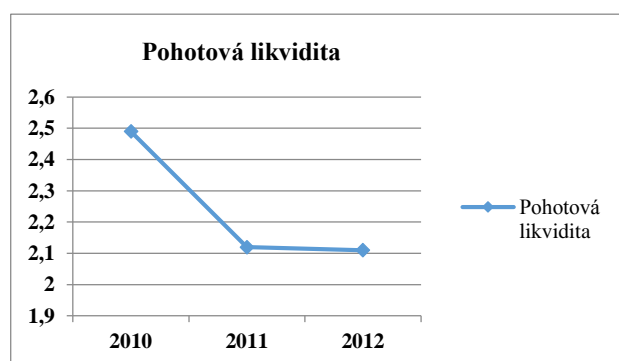
Tab. \u010d. 9: Pohotov\acute{a} likvidita Tank ONO

Pohotov\acute{a} likvidita	Ob\acute{e}\v{z}n\acute{a} aktiva-Z\acute{a}soby/Kr\acute{a}t. Z\acute{a}vazky		
Rok	2010	2011	2012
V\acute{y}sledn\acute{e} hodnoty	2,49	2,12	2,11

Zdroj: v\acute{y}ro\u010dn\acute{ı} zpr\acute{a}vy Tank ONO

Po ode\u010etn\acute{ı} z\acute{a}sob vykazuje ukazatel klesaj\acute{ı}c\acute{ı} tendenci, avšak hodnoty se st\acute{a}le pohybuj\acute{ı} nad hranic\acute{ı} doporu\u010den\acute{e}ho limitu. P\r{ı}\u010dinou m\acute{u}\v{z}e b\acute{y}t lehk\acute{y} n\acute{a}r\acute{u}st kr\acute{a}tkodob\acute{y}ch z\acute{a}vazk\acute{u} v prvn\acute{ı}ch dvou letech, kdy v roce 2012 došlo k poklesu stavu kr\acute{a}tkodob\acute{y}ch z\acute{a}vazk\acute{u} oproti roku 2011. Graficky je pohotov\acute{a} likvidita vyobrazena v Grafu 8.

Obr. \u010d. 8: Pohotov\acute{a} likvidita Tank ONO



Zdroj: vlastn\acute{ı} zpracov\acute{a}n\acute{ı}

Hotovostní likvidita patří k nejpřesnějším ukazatelům likvidity. Ukazatel vypovídá o schopnosti podniku hradit své krátkodobé závazky. Poměrový ukazatel je též nazývána likviditou 1. stupně. Výsledná hodnota by měla mít hodnotu v rozmezí 0,5 až 0,7. Vzorec je tvořen poměrem krátkodobých finančních majetků a krátkodobých splatných závazků. Do krátkodobého finančního majetku spadá pokladna, účty v bankách a krátkodobé cenné papíry. [4]

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

Tab. č. 10: Hotovostní likvidita Tank ONO

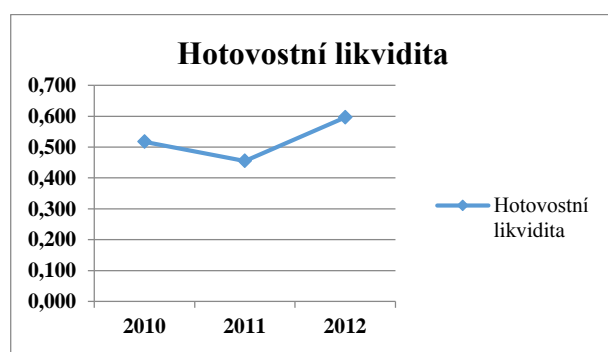
Hotovostní likvidita	krátkodobý finanční majetek/ krátkodobé splatné závazky		
Rok	2010	2011	2012
Výsledné hodnoty	0,517	0,455	0,596

Zdroj: výroční zprávy Tank ONO

V roce 2010 a 2012 společnost dosáhla doporučených hodnot. Výsledkem podniku je dobrá platební morálka, kterou především oceňují dodavatelé. V Tabulce 10 jsou zaznamenány výsledné hodnoty.

Rok 2010 se pohyboval pod hranicí vymezených hodnot, avšak stále můžeme hovořit o příznivých výsledcích. Průběh hotovostní likvidity v tříletém trendu je znázorněn v Grafu 9.

Obr. č. 9: Hotovostní likvidita Tank ONO



Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Ukazatelé rentability

Ukazatelé výnosnosti měří schopnost podniku produkovat nové zdroje a čistý výsledek snažení organizace, tedy zisk dosažený využíváním investovaného kapitálu. Ukazatelé vyjadřují míru zisku, která poslouží organizacím v oblasti rozhodování alokace kapitálu. Výsledné hodnoty ukazatelů jsou udávány v procentech. [2]

Pro účely této práce využijeme následující ukazatele rentability: [2]

- Rentabilita tržeb
- Výnosnost celkových aktiv
- Výnosnost vlastního kapitálu

Rentabilita tržeb udává podíl čistého zisku připadajícího na 1Kč tržeb. Ve srovnání s odvětvovým průměrem sděluje výsledná hodnota cenovou politiku podniku a jeho výrobní náklady. [4]

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \quad (9)$$

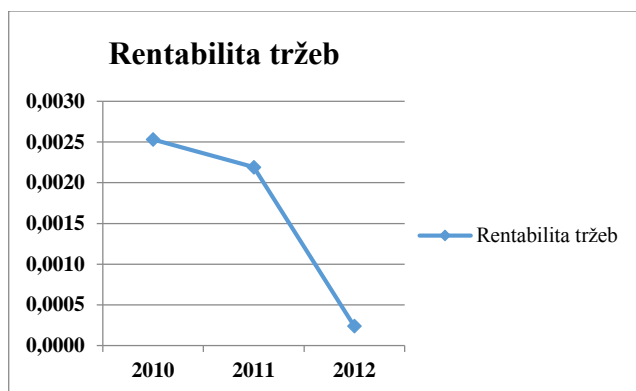
Tab. č. 11: Rentabilita tržeb Tank ONO

Rentabilita tržeb	Čistý zisk/Tržby		
Rok	2010	2011	2012
Výsledné hodnoty	0,0025	0,0022	0,00024

Zdroj: výroční zprávy Tank ONO

Na základě uvedených dat lze identifikovat klesající tendenci, která v roce 2012 zaznamenala rapidní propad. Přestože tržby z prodeje nabírají každým rokem na růstu, čistý zisk se ve sledovaném období snižoval. Nejkritičtější rok bylo období 2012, kdy společnost vykazala až devětkrát menší čistý zisk než v předchozích dvou letech. Vývoj rentability tržeb je zaznamenán v Grafu 10.

Obr. č. 10: Rentabilita tržeb Tank ONO



Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita celkových aktiv nebo také používané označení rentabilita celkového vloženého kapitálu, jak uvádí Grünwald [2], je ukazatel měřící celkovou efektivnost podniku a vyjadřuje jeho celkovou výdělečnou schopnost. Za celkový vložený kapitál se považují celková aktiva podniku, jelikož se hodnotí reprodukce vlastního i cizího kapitálu vloženého do podniku. Z tohoto důvodu se velikost vloženého kapitálu přebírá z rozvahy ze strany aktiv.

Základní vzorec tvoří v čitateli zisk před zdaněním spolu s úroky a ve jmenovateli jsou zachycena celková aktiva. [2]

Výsledek udává rentabilitu podniku bez ohledu na daň ze zisku, což je pro praktické využití nevhodné. Daň ze zisku je brána v potaz u všech ekonomických přepočtů. Tento ukazatel však podniky využijí pro srovnání organizací s odlišnou daňovou politikou a stupněm zadlužení. [4]

$$\text{Rentabilita celkových aktiv} = \frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním}}{\text{Celková aktiva}} \quad (10)$$

Uvedený ukazatel tvoří čistý zisk před úroky a zdaněním, daně z příjmů z mimořádné a běžné činnosti a nákladové úroky. [15]

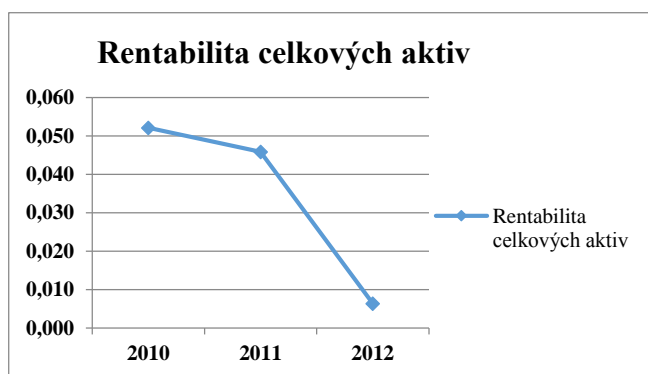
Tab. č. 12: Rentabilita celkových aktiv Tank ONO

Rentabilita celkových aktiv	Zisk před úroky a zdaněním/Celková aktiva		
Rok	2010	2011	2012
Výsledné hodnoty	0,052	0,046	0,006

Zdroj: výroční zprávy Tank ONO

Výsledné hodnoty vykazují v tříletém trendu pokles výnosnosti celkových aktiv. Podnik se za sledované období nedostal do záporných hodnot. Výdělečná činnost podniku má klesající vývoj, což naznačuje již pokles čistého zisku Tank ONO v jednotlivých letech. Tržby z prodeje nabírají na své velikosti, přesto však došlo k poklesu zisku podniku. Vývoj efektivnosti podniku ukazuje Graf 11.

Obr. č. 11: Rentabilita celkových aktiv Tank ONO



Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita vlastního kapitálu je definována jako poměr čistého zisku a vlastního kapitálu. Tento rozhodující ukazatel vypovídá o efektivnosti využití kapitálu vlastníky podniku. Rentabilita vlastního kapitálu měří, kolik korun, haléřů nebo procent čistého zisku je vyprodukováno z 1 Kč investované vlastníky podniku. Vypovídací schopnost ukazatele je ovlivněna třemi problémy. [2]

Prvním problémem je čas, jelikož některé činnosti podniku mohou vyvolat růst nákladů. Momentální aktivity sníží hodnotu rentability vlastního kapitálu, avšak v dalších letech hodnota poroste. Druhým problémem je rizikovost, kterou ukazatel nebere v potaz.

Poslední nedokonalostí ukazatele je ocenění, při němž se počítá s účetními hodnotami, které jsou historické. Pro investory jsou však rozhodující tržní hodnoty, podle kterých řídí své aktivity. [4]

Na základě výsledné hodnoty je investor informován o reprodukci zisku, který odpovídá riziku investice. Všeobecně platí pravidlo, čím vyšší riziko investice, tím vyšší je požadovaná hodnota rentability vlastního kapitálu. [4]

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (11)$$

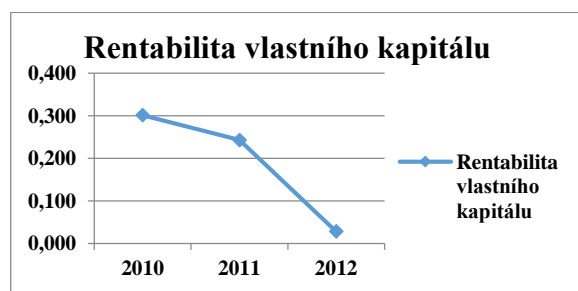
Tab. č. 13: Rentabilita vlastního kapitálu Tank NO

Rentabilita vlastního kapitálu	Čistý zisk/Vlastní kapitál		
Rok	2010	2011	2012
Výsledné hodnoty	0,302	0,243	0,029

Zdroj: výroční zprávy Tank ONO

Limitní hranice hodnot ukazatele se pohybují mezi -10% až 40%. [9] Tank ONO ve sledovaném období dosáhlo pozitivních hodnot pohybujících se v doporučeném limitu. Nejvýznamnější pokles rentability byl zaznamenán v roce 2012 v důsledku nízkého čistého zisku a vysokého podílu vlastního kapitálu. Rozdíl stavů vlastního kapitálu není tak markantní, jako je rozdíl čistého zisku ve sledovaném období. V grafu 12 je naznačen vývoj rentability vlastního kapitálu.

Obr. č. 12: Rentabilita vlastního kapitálu Tank ONO



Zdroj: vlastní zpracování

6.4 Shrnutí

Od založení společnosti Tank ONO se zvyšuje objem vytočených litrů. Tím dochází i k nárůstu tržeb z prodeje, které v roce 2012 dosahovaly 13.455.682.000 Kč. Ukazatelé aktivity i likvidity vykazovali pozitivní výsledky, v oblasti likvidity můžeme říci až nadprůměrné hodnoty, neboť výsledky převyšovaly horní limitní hranici 2,5. Oproti tomu ukazatelé rentability vypovídali o klesající tendenci, která je patrná z rapidního poklesu čistého zisku v roce 2012.

Pokles doby obratu zásob ve sledovaném období je dán dvěma hlavními faktory. V roce 2007 se zavedlo mýtné pro kamiony, které vedlo k prvnímu odlivu zákazníků. Vzhledem k tomu, že je Česká republika zemí tranzitní, docházelo kvůli zavedení mýtného k objíždění ČR přes sousední země. Druhým faktorem bylo nesmyslné navýšení spotřební daně u pohonných hmot v roce 2010.

Vláda předpokládala navýšení peněz do státní pokladny, jelikož se řídila vzorcem „počet vytočených litrů krát spotřební daň rovná se vyšší příjem do státní pokladny“. Vzorec, že zvýšení ceny povede ke zvýšení zisků, však v podnikání nefunguje. V důsledku zvýšení spotřební daně v České republice byla v okolních státech cena pohonných hmot nižší. Tranzitní kamiony i české firmy začaly tankovat v okolních levnějších státech.

Příčinou silného poklesu ukazatelů rentability bylo špatně naplánované politické rozhodnutí. Zavedení mýtného a především nárůst spotřební daně u pohonných hmot způsobily zásadní pokles čistého zisku Tank ONO. Rentabilita tržeb, celkových aktiv a vlastního kapitálu zaznamenala největší propad v roce 2012 a podle odhadů majitelé sítě čerpacích stanic očekávají podobný průběh i v následujících letech.

Firma Tank ONO pracuje s nízkou marží, obchoduje s pěti sty firmami i se zahraniční klientelou z celé Evropy, jako jsou dopravci z Německa, Polska, Maďarska, Rakouska a Řecka. Před čtyřmi roky byla firma Tank ONO oslovena zahraniční společností nabízející tankové karty, aby se stala jejím hlavním partnerem v České republice. Tankové karty fungují na způsob bankovních karet a tankuje se s nimi po celé Evropě. Zahraničním subjektům bylo touto společností nabídnuto nakupovat pohonné hmoty u Tank ONO, což jim značně navýšilo klientelu. Firma se musí stále rozvíjet, hledat novou cestu k zákazníkům, držet staré a hledat nové.

Průměrná doba inkasa klesá, jak značí Tabulka 4. Společnost Tank ONO zavedla zkrácení doby fakturace i splatnosti v důsledku většího obratu firem. Dříve dopravní podniky splácely své pohledávky jednou za čtrnáct dní až jednou za měsíc. Nyní je zaveden systém splácení čtyřikrát do měsíce. Pokud firmy neplatí v daném termínu splatnosti, jejich tankování je blokováno. Tímto systémem jsou probrány firmy se špatnou platební morálkou a naopak jsou vyzdvihnuty zodpovědně platící společnosti. Blokáce nákupu dopravním společností ale není okamžitá, nelze mít vše pod kontrolou - existenci neplatičů se nikdy zcela nezabrání.

Obrat celkových aktiv je jeden z mála ukazatelů vykazující růst. Stálý růst obratu aktiv je výsledkem rozšiřování sítě čerpacích stanic. Pokud má podnikatel jednu provozovnu, konkurence ho může zničit cenovou válkou. Tank ONO má své čerpací stanice umístěné na strategických místech, kde je předpokládán vysoký počet potencionálních zákazníků. Tím, jak se firma rozvíjí, narůstá objem celkových aktiv a eliminují se náklady. Výstavba či koupě čerpací stanice a celkové náklady na její uvedení do provozu jsou vysoké, ale ke snižování nákladů dochází prostřednictvím výhodných cenových nabídek od dodavatelů.

Vysoké likvidity podniku překračující doporučené hodnoty je dosaženo díky zdravému riskování podniku. Majitelé hlídají záporné hodnoty, aby nedocházelo ke snižování provozního kapitálu. Druhým aspektem mohou být složené kauce dopravců na tankování, kterými se firmě zaručí. Záloha je tvořena jednou třetinou konečné ceny.

Provedená analýza vyhodnotila Tank ONO i přes pokles zisku jako ekonomicky zdravý, prosperující podnik, vykazující kladné hodnoty. Společnost má širokou zákaznickou sféru, která stále láká velké společnosti ke spolupráci.

7 Opatření ke zvýšení efektivity nákupního procesu Tank ONO

Analýza nákupního procesu v podniku Tank ONO vyhodnotila nákupní činnost za efektivní. Společnost spolupracuje s největšími dodavateli na trhu. Výhody plynoucí z tohoto dodavatelsko-odběratelského vztahu se projevují především v oblasti cenové. Veškeré dodavatele Tank ONO můžeme považovat za optimální, jelikož splňují požadovaná kritéria velké organizace, dodání potřebného množství v daný termín a cenové kritérium. Každoroční nárůst prodaných litrů pohonných hmot a růst tržeb z prodeje jsou výsledkem efektivního nákupního procesu.

Po 20leté praxi v oboru podnikání s pohonnými hmotami je firma Tank ONO vybavena potřebnými znalostmi, které využívá během nákupního procesu. S rozšiřováním působnosti firmy na českém trhu delegovali majitelé operativní činnosti do rukou vedoucích pracovníků. Majitelé se díky delegování rutinních činností mohou soustředit na strategické řízení nákupu. Silné postavení podniku umožňuje vyjednávat s dodavateli nižší cenu pohonných hmot až o desítky haléřů.

Rychlý přístup k informacím podniku napomáhá k efektivnímu rozhodování o budoucím nákupu. Na světové burze se mění ceny pohonných hmot každý týden. V případě růstu ceny o 50 haléřů a více se podnik předzásobí. To umožní společnosti prodávat zboží jeden až dva dny za staré ceny. Pokud cena pohonných hmot na burze rapidně klesla, majitelé rozhodnou o snížení stavu nádrží na minimum. Minimální zboží v nádržích je na jednotlivých čerpacích stanicích odvozeno od počtu vytočených litrů za den. Druhý den se provozovna zaveze pohonnými hmotami zakoupenými za aktuální nižší cenu. Úspora na každé čerpací stanici je nízká, ale součet všech 33 čerpacích stanic úsporu značně navýší.

Na druhou stranu špatná platební morálka dopravních podniků by mohla podniku v budoucnosti způsobit druhotnou platební neschopnost, která představuje největší problém dnešních firem. Správně fungující organizace musí disponovat dostatečným provozním kapitálem. Tank ONO přešlo k základním opatřením, v rámci nichž zkrátilo dobu fakturace a splatnosti na sedm dní. Avšak kontrolování uhrazených pohledávek a následná blokáce odebírání zboží dlužníků je opožděná, a tudíž neefektivní.

Ke zvýšení efektivnosti by mohlo přispět zavedení podnikového informačního systému, který online sleduje stav pohledávek a kontroluje platby od odběratelů, tudíž zajistí co nejkratší obrátkovost splácení pohledávek. Online informační systém by byl propojen s internetovým bankovníctvím a umožňoval by okamžitou blokaci dlužným dopravním společností.

8 Závěr

Cílem této práce bylo zhodnocení efektivnosti nákupního procesu Tank ONO, s. r. o. se záměrem navrhnout taková opatření, která by vedla ke zvýšení jeho efektivnosti. K dosažení vytyčeného cíle byla potřebná analýza nákupního procesu Tank ONO a analýza poměrových ukazatelů aktivity, likvidity a rentability v letech 2010 až 2012.

V práci jsem na základě analýzy dostupných dat vyhodnotila nákupní proces pohonných hmot a suchého zboží Tank ONO, s. r. o. jako efektivní. Společnost dosahuje každoročního nárůstu tržeb z prodeje, roste objem vytočených litrů pohonných hmot, rozvíjí své působení ve všech krajích České republiky a stále upevňuje své postavení vůči konkurenci. Tank ONO je ekonomicky zdravý a stabilní podnik, a to právě díky efektivnímu nákupnímu procesu. Společnost spolupracuje s dlouhodobými dodavateli, které oslovuje na základě absolutních kritérií. Prvním kritériem je u pohonných hmot a suchého zboží pro Tank ONO nákupní cena, kdy při volbě dodavatele rozhodují odlišnosti v halířích. V globálu zajistí podniku významný zisk a úsporu v nákladech.

Druhým výběrovým kritériem u nákupu pohonných hmot je zdrojové krytí dodavatele. Dodavatelská společnost musí odebírat pohonné hmoty minimálně ze dvou zdrojů, a to ze svého skladu a rafinérie.

Vysoká obrátkovost suchého zboží zaručuje Tank ONO příznivé podnikatelské podmínky. Firma nakupuje své zboží od čtyř až pěti velkých dodavatelů, kteří poskytují rozsáhlé množstevní slevy, procenta z obratu prodeje, osobní přístup obchodních zástupců a jiné výhody plynoucí z tohoto vztahu.

Výsledky poměrových ukazatelů aktivity a likvidity vykazaly u společnosti Tank ONO velmi pozitivní hodnoty. Především v oblasti aktivity a likvidity ukazatelé dosahovali doporučených hodnot, někde dokonce až nadprůměrných. Ukazatelé rentability měli negativní vývoj, přičemž největšího poklesu dosáhl podnik v roce 2012. V tomto roce byl vygenerovaný čistý zisk společnosti osmkrát nižší než v roce minulém. Příčinu je těžké s přesností určit, firma však dává největší podíl viny zvýšení spotřební daně na pohonné hmoty v roce 2012.

Platební schopnost podniku Tank ONO je velmi silná. Skvělou platební morálku vítají především dodavatelské společnosti a lze ji považovat za základ důvěry panující ve vztahu dodavatel - odběratel. Firma splácí své závazky vůči dodavatelům pohonných hmot do 24 hodin. Přesto se Tank ONO potýká se špatnou platební morálkou

dopravních společností. V tomto ohledu bych doporučila zavedení informačního systému propojeného s bankovním systémem online, který by ihned vyhodnotil veškeré odběratele a v případě nesplacené pohledávky jim blokoval nákup pohonných hmot.

Dále bych doporučila získání hlubších znalostí ohledně metod výběru dodavatele. Společnost oslovuje dodavatele na základě ceny, jeho postavení na trhu a množství zdrojů, ze kterých čerpá své zboží, avšak detailní analýza vedoucí k optimalizaci dodavatelů je podniku neznámá. V současnosti se vedení podniku domnívá, že osvojení metod výběru dodavatele je nepotřebné. Myslím si však, že nastane doba, kdy bude selekce na základě kvalitní metody výběru optimálního dodavatele nezbytná.

Tato bakalářská práce by majitelům společnosti Tank ONO, s. r. o. mohla posloužit jako významný zdroj informací, které lze využít jako podklad při vlastním zhodnocování nákupního procesu a vyhodnocování celkové efektivnosti podniku. Údaje z této práce se pro podnik mohou stát prostředkem k nalezení vlastních slabých stránek v oblasti nákupu a také by měly jako zdroj informací přispět k hledání nových možností v inovaci nákupních aktivit.

9 Seznam tabulek a obrázků

Tab. č. 1: Nákupní mřížka	16
Tab. č. 2: Základní ukazatelé Tank ONO	50
Tab. č. 3: Rychlost obrát zásob Tank ONO	51
Tab. č. 4: Doba obratu zásob Tank ONO	53
Tab. č. 5: Rychlost obratu pohledávek Tank ONO.....	54
Tab. č. 6: Průměrná doba inkasa Tank ONO	55
Tab. č. 7: Obrat celkových aktiv Tank ONO	56
Tab. č. 8: Běžná likvidita Tank ONO	57
Tab. č. 9: Pohotová likvidita Tank ONO.....	58
Tab. č. 10: Hotovostní likvidita Tank ONO	59
Tab. č. 11: Rentabilita tržeb Tank ONO	60
Tab. č. 12: Rentabilita celkových aktiv Tank ONO	62
Tab. č. 13: Rentabilita vlastního kapitálu Tank ONO	63
Obr. č. 1: Organizační struktura Tank ONO, s.r.o.....	36
Obr. č. 2: Rychlost obratu zásob Tank ONO	52
Obr. č. 3: Doba obratu zásob Tank ONO	53
Obr. č. 4: Rychlost obratu pohledávek Tank ONO.....	54
Obr. č. 5: Průměrná doba inkasa Tank ONO	55
Obr. č. 6: Obrat celkových aktiv Tank ONO	56
Obr. č. 7: Běžná likvidita Tank ONO	57
Obr. č. 8: Pohotová likvidita Tank ONO	58
Obr. č. 9: Hotovostní likvidita Tank ONO	59
Obr. č. 10: Rentabilita tržeb Tank ONO	61
Obr. č. 11: Rentabilita celkových aktiv Tank ONO	62
Obr. č. 12: Rentabilita vlastního kapitálu Tank ONO	63

10 Seznam použité literatury

- [1] GROS, Ivan a GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. 183 s. ISBN 80-7080-598-6.
- [2] GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. dot. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997. 197 s. ISBN 80-7079-257-4.
- [3] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2004. 170 s. Vysokoškolské učebnice. ISBN 80-251-0174-6.
- [4] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [5] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. 2006. ISBN 80-7179-892-4.
- [6] TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: GradaPublishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [7] TOMEK, Jan a HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
- [8] VEBER, Jaromír a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. 311 s. Expert. ISBN 978-80-247-2409-6.

11 Internetové zdroje

- [9] Bc. Jan Kobián. *Benchmarking vybraného podniku, Diplomová práce*[online], 2014 [cit. 2014-02-18]. Dostupné z: http://is.bivs.cz/th/13314/bivs_m/Diplomova_prace.pdf?so=nx
- [10] Historie. *Tank ONO, s. r. o.* [online]. 2014 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <http://www.tank-ono.cz/cz/index.php?page=ofirme>
- [11] Kvalita pohonných hmot. *Čepro* [online]. 2014 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <https://www.ceproas.cz/kvalita-pohonných-hmot>
- [12] Projekt DeloitteCentralEurope Top 500. *Deloitte*[online]. 2014 [cit.2014-02-03]. Dostupné z: http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/press/surveys/ce-top-500/index.htm
- [13] Tank ONO, s. r. o. *BizBiz: Firma a lidé*[online]. 2012 [cit. 2014-01-30]. Dostupné z: <http://www.bizbiz.cz/v2/firmy/507297/tank-ono-s-r-o>
- [14] Top 500 CentralEurope 2013. *Deloitte* [online]. 2014 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/Surveys/2013/CE_Top_500_2013.pdf

- [15] Ukazatelé rentability. *Businessvize* [online]. 2014 [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>

12 Ostatní zdroje

- [16] Výroční zprávy společnosti Tank ONO, s. r. o. za roky 2010-2012

Abstrakt

ONDROVÁ, Monika. *Zhodnocení efektivnosti nákupního procesu v podniku*. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 72 s., 2014

Klíčová slova: Nákupní proces, způsoby nákupu, význam nákupu, Tank ONO, s. r. o.

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení efektivnosti nákupního procesu v podniku Tank ONO, s. r. o. Teoretická část charakterizuje nákup v podniku, jeho strukturu a fáze, možné způsoby nákupu a nákupní modely v průmyslových podnicích.

V praktické části je analyzován nákupní proces Tank ONO. Analýza je podpořena poměrovými ukazateli ovlivňujícími nákupní proces. Výsledkem je nalezení odpovídajícího teoretického modelu a jeho porovnání s reálně analyzovaným nákupním procesem. Zásadní fakta praktické části jsou prezentována zpracováním dosažených hodnot poměrových ukazatelů ve společnosti Tank ONO, a to jejich rozborem, vyhodnocením a zkoumáním příčin jejich pozitivního a negativního vývoje.

V závěru jsou navržena opatření ke zvýšení efektivnosti nákupního procesu a tím i ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku Tank ONO.

Abstract

ONDROVÁ, Monika. *The evaluation of efficiency of purchasing proces in the company*. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 72 p., 2014

Key words: Purchasing process, method od purchases, importance of purchase, Tank ONO, s. r. o.

The aim of this bachalor thesis is the evaluation of efficiency of purchasing proces in Tank ONO company. The theoretical part charakterised the purchase in the company, its structure parts, possible ways of purchases and purchasing patterns in the industrial companies.

In the practical parts Tank ONO purchasing proces is analysed. The analysis is supported with ratio indicator that influence purchasing process. The analysis help to find the most appropriate theoretical model for this purchasing process furthermore final figures of ratio indicator in Tank ONO are evaluated and the causes of their positive and negative development are investigated.

In the conclusion the measures to increase efficiencyof purchasing proces and therefore competitivness of Tank ONO are suggested.