

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Exaktní metody v nákupu podniku

Exact Methods in Company Purchase

Kateřina Koudelová

Cheb 2017

Zadání práce

1. Charakterizujte vybraný podnik od jeho založení do současnosti a uveďte výsledky jeho hospodaření v posledních letech.
2. Popište nákupní činnosti či procesy vybraného podniku a jejich specifika.
3. Aplikujte některou z exaktních metod na činnosti nákupu nebo nákupní procesy.
4. Vyhodnoťte výsledky využití exaktních metod v nákupu podniku.
5. Navrhněte případná zlepšení.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Exaktní metody v nákupu podniku“

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

V Chebu, dne.....

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Mgr. Petře Skálové Ph.D. za její odborné vedení a věcné připomínky a podněty, které mi pomohly lépe zpracovat danou problematiku v tématu, které jsem si vybrala pro mou bakalářskou práci. Dále bych chtěla poděkovat společnosti LUKAS CZ s.r.o. za poskytnutí potřebných informací a podkladů.

Obsah

Úvod	6
1 Charakteristika LUKAS CZ spol. s. r. o.....	8
1.1 Historie společnosti	9
1.2 Sortiment	10
2 Ekonomická situace ve společnosti v období 2013-2015.....	12
2.1 Charakteristika let 2013-2015.....	14
3 Nákup	16
3.1 Strategické řízení.....	18
3.2 Nákupní proces ve společnosti LUKAS CZ s.r.o.	18
4 Dodavatelé	19
4.1 ABC analýza	23
4.2 Hodnocení dodavatelů	24
4.3 Vlastní hodnocení.....	25
4.4 Výsledek hodnocení dodavatelů	37
5 Zásoby	40
5.1 Just–In–Time	41
6 Výroba	42
6.1 Export	42
6.2 Konkurence.....	43
Závěr	44
Seznam tabulek	45
Seznam grafů	46
Seznam použité literatury	47
Abstrakt	49
Abstract.....	50

Úvod

Mnohé podniky mají stále větší zájem o nové poznatky z oblasti managementu nákupu, neboť stále více firem je bezradných jak se chovat v nových podmínkách. Kdy a jak uspokojit své potřeby za stále větší konkurence, jak přistupovat k dodavatelům, jak komunikovat a spolupracovat, jak řídit zásoby.

Na úspěšnosti řešení oboustranných kooperativních vztahů s dodavateli závisí často prosperita podniku. Může dojít k ohromným zásobám nebo naopak k nepokrytí potřeb, zbytečně vysokým nákladům a neefektivnímu zajišťování surovin a materiálu. Je třeba brát ohled na ekonomické, sociální a technické problémy podniku a zohlednit i vliv globalizace.

Obsahem bakalářské práce je představit výrobní podnik LUKAS CZ s.r.o. popsat ho od jeho založení do současnosti se všemi náležitostmi jako je například jeho hospodaření. Dále se zaměřit na jeho nákupní činnost, jakož i výrobu a hodnocení jeho stávajících dodavatelů a konkurence. Za použití exaktní metody dojde ke zhodnocení dodavatelů na základě poznatků a poskytnutých podkladů, získaných od společnosti LUKAS CZ s.r.o. Při hodnocení objevit nedostatky a následně navrhnout jejich možné řešení pro zefektivnění nákupu podniku.

Tato bakalářská práce je rozdělena do šesti kapitol. První kapitola se zabývá představením společnosti. Společnost je stručně charakterizována, je zde představena její historie a výrobní sortiment.

Druhá kapitola je věnována finanční analýze a popisuje ekonomickou situaci za roky 2013 až 2015. Tato kapitola obsahuje výkaz zisků a ztrát, rozvahu společnosti a charakteristiku let 2013 až 2015.

Třetí kapitola je věnována popisu a charakteristice nákupu podniku LUKAS CZ. Začátek této kapitoly je věnován teoretické části, kde jsou zahrnuty definice nákupu. Dále se tato kapitola věnuje rozdílu mezi výhodami vlastní výroby a výhodami nákupu. Poslední část této kapitoly se zaměřuje na strategické řízení podniku a nákupnímu procesu.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na dodavatele. První část této kapitoly je věnována především teorii a definicím v oblasti dodavatelů. Dále je v této kapitole zahrnut seznam všech dodavatelů společnosti LUKAS CZ i s objemem nákupu od jednotlivých dodavatelů za minulý rok. Druhá polovina této kapitoly je věnována hodnocení

dodavatelů a to nejdříve po teoretické stránce a následně praktická část s grafickým hodnocením zvlášť u každého dodavatele.

Pátá kapitola této práce se zabývá zásobami, kdy první polovina kapitoly je věnována teoretickým definicím nákupu a praktické části nákupu z pohledu společnosti LUKAS CZ. Druhá polovina se věnuje metodě Just-In-Time.

Šestá kapitola se zabývá výrobou a jejími aspekty. Tato kapitola je rozdělena do tří částí. První část se zabývá výrobou po teoretické stránce, druhá část kapitoly se věnuje exportu a poslední část je vyhrazena na rozbor konkurence podniku.

Při vypracování této práce bude čerpáno z odborné literatury a internetových zdrojů jako jsou například interní materiály společnosti LUKAS CZ s.r.o.

1 Charakteristika LUKAS CZ spol. s. r. o.

Obchodní firma:	LUKAS CZ spol. s.r.o.
Sídlo:	Tovární 478, Skalná 351 34
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	18234372
Datum zápisu:	8. listopadu 1991
Spisová značka:	C 1198 vedená u Krajského soudu v Plzni
Základní kapitál:	100 000Kč (základní kapitál je pro tuto chvíli splacen ze 100%)

Společnost LUKAS CZ spol. s.r.o. byla založena v roce 1991 - tehdy ještě podle starých pravidel založení společnosti s ručením omezeným.

Jak definuje Miloslav Synek a Eva Kislingerová v knize Podniková ekonomika z roku 2016. „*Společnost s ručením omezeným je kapitálovou společností. Může být založena fyzickými i právnickými osobami (dokonce jen jednou osobou). Společnost odpovídá za své závazky veškerým svým majetkem, společník však jen do výše svého vkladu zapsaného v obchodním rejstříku.*“ [1, s. 82]

Dříve byl pro založení společnosti s ručením omezeným minimální **základní kapitál 200 000 Kč**. A vklad každého společníka činil minimálně 20 000 Kč. **Od roku 2014** dle platné legislativy stačí na založení společnosti, jakož i na vklad každého ze společníků **pouze 1 Kč**.

Společnost LUKAS CZ spol. s. r. o. byla zapsána do obchodního rejstříku v Plzni dne 8. 11. 1991. Sídlo společnosti je ve Skalné v ulici Tovární 478. Statutární orgán má tři členy (jednatele společnosti). Jednateli společnosti jsou: Dr. Peter Bühner, Stefan Lukas, Marcus Held. Dále má společnost dva prokuristy, kterými jsou: Ing. Tomáš Peták a Pavel Raszyk.

Předmětem podnikání společnosti je nástrojařství, velkoobchod a specializovaný maloobchod. Základní kapitál společnosti činí 100 000 Kč a je tvořen vkladem společníka. Dále na společnost přešlo dne 28. 2. 2003 jmění obchodní společnosti LUKAS - OBCHOD spol. s r.o., která byla zrušena bez likvidace.

Společnost LUKAS CZ spol. s.r.o. je součástí německé společnosti LUKAS – ERZETT Anlagengesellschaft GmbH & Co.KG, SRN. Společnost se zabývá výrobou brousících, řezných, frézovacích a dalších nástrojů.

Má několik poboček po celém světě. Mateřská společnost LUKAS-ERZETT Vereinigte Schleif - und Fräswerkzeugfabriken GmbH & Co. KG sídlí v německém městě Engelskirchen, firma LUKAS má v Německu ještě jeden obchodní úsek a to Schleifscheibenfabrik Rottluff GmbH v německém městě Chemnitz, který společnost v roce 2011 odkoupila. Dále má výrobní a obchodní úseky v České republice, Jihoafrické republice, Velké Británii a Číně.

1.1 Historie společnosti

Společnost vznikla v roce 1937 jako rodinný podnik. Bratři Willi a Edmund Lukasovi využili své schopnosti v podnikání a začali na půdě autodílny vyrábět nejprve vrtáky a pak i jiné nástroje. Rychle se roznesla informace o vysoké kvalitě jejich výrobků. Proto bratři kus za kusem rozšiřovali svou výrobu, nejprve o frézy a brusné kotouče a nakonec i o brusná tělíska.

Podniku se od jeho založení velice dařilo a to především díky píli a odhodlanosti bratrů Lukasových, kteří zvětšovali s nesmírnou zarputilostí věhlas podniku a to i přes hranice regionu a nakonec i přes hranice státu. A tím se z firmy bratrů Lukasových stal mezinárodní podnik. Již sedm let od založení měl podnik více než 70 zaměstnanců.

V důsledku německého poválečného hospodářského zázraku se podnik Lukas vyvíjel nepřetržitě. V roce 1964 převzal pod sebe podnik Rheinische Zahnbohrer und Kleinfräserfabrik Baumann & Co. v německém městě Engelskirchen.

Následně v roce 1968 došlo ke spojení podniků Gebrüder Lukas Werkzeuge und Maschinen oHG a Rheinische Zahnbohrer und Kleinfräserfabrik Baumann & Co. Po této fúzi roku 1975 došlo ke vzniku dnešního podniku "LUKAS-ERZETT Vereinigte Schleif - und Fräswerkzeugfabriken GmbH & Co. KG".

V 80. letech se podnik nadále rozrůstal i díky neustále-se zvyšujícímu konkurenčnímu a technologickému tlaku, ale i vyššímu tlaku na náklady a globalizaci. Lukas na tuto situaci velice pružně zareagoval. A protože bylo zapotřebí mnohem více místa, podnik Lukas se rozhodl nakoupit budovy a pozemky podniku Ronda-Plast GmbH v Engelskirchenu, čímž vznikl další závod, známý dnes jako Werk2. Dále se začala firma angažovat i v zahraničních firmách a to například nákupem většinového podílu ve firmě Selco Tools Ltd in Germiston, která se zabývala výrobou brusných a řezných kotoučů se sídlem v Jižní Africe. Jako další převzala firma Lukas většinový

podíl v odbytové společnosti Kayson Green v Anglii a založila LUKAS AG v Glattbrugg/Zürich ve Švýcarsku.

V roce 1990 byl navýšen podíl ve firmě Selco Tools Ltd z 51% na 100% a byl přejmenován na „LUKAS S. A. (Pty) Ltd.“.

V roce 1991 následovalo založení odbytové firmy v tehdejší Československu a od roku 1992 došlo k plynulému rozvíjení výrobního závodu ve Skalné v České republice. Tento závod byl ještě v roce 2008 rozšířen.

V roce 2010 došlo k převzetí malovýrobce Karl Schriever se sídlem v Hamburgu. A tím byl sortiment rozšířen o vlastní řadu leštících nástrojů. A na trh byla uvedena nová řada výrobků pod názvem BASE. Dále v roce 2010 došlo k otevření nového logistického centra v Engelskirchenu o rozloze více než 5500m².

K nejnovějšímu a také k nejdůležitějšímu kroku za 75 let existence firmy došlo v roce 2011. Převzetím podniku Schleifscheibenfabrik Rottluff GmbH v Chemnitz. [2]

A co se týká plánů do budoucnosti, vývoje a prognózy strategie firmy v roce 2017 plánuje vedení společnosti Lukas **reorganizaci**. Potomci a přímí příbuzní bratrů Lukasových, kteří zastávají vrcholné pozice ve vedení, mají v plánu odejít do důchodu a nahradí je vybraní kvalitní manažeři - mimo rodinnou linii. Čímž po 80 letech od založení společnosti dojde k **ukončení rodové linie** Lukas ve vedení společnosti.

1.2 Sortiment

Pokud bychom se zabývali kompletní společností LUKAS-ERZETT Vereinigte Schleif- und Fräswerkzeugfabriken GmbH & Co. KG sortiment výrobků by byl mnohem větší. Budeme se však zabývat pouze českou dceřinou společností LUKAS CZ s.r.o., která se zabývá výrobou a prodejem širokého sortimentu brusných, frézovacích, řezných a mnoha dalších nástrojů. Rozdělíme si tedy sortiment na prodejní a výrobní:

- „**Prodejní program:**
 - *Technické stopkové frézy*
 - *Brousící tělíska*
 - *Brousící vějíře a kotouče*
 - *Brousící prstence a čepičky*
 - *Brousící listy*
 - *Brousící lamelové talíře*
 - *Leštící tělíska a kotouče*
 - *Leštící filcová tělíska*

- *CBN/diamantová brousící tělíska*
- *Drátěné kartáče*
- *Brousící papíry a plátna*
- *Vulkanfibrové disky*
- *Řezací a brousící kotouče a hrnce*
- *Řezací kotouče*
- *Brousící válce*
- *Diamantové kotouče a vrtací korunky*

- ***Výrobní program:***
 - *Lamelové brousící kotouče*
 - *Brousící a leštící vějíře*
 - *Brousící hlavičky*
 - *Brousící čepičky*
 - *Brousící válce“ [3]*

Veškerý sortiment se dále dělí podle materiálu použitého při výrobě.

2 Ekonomická situace ve společnosti v období 2013-2015

„Základním motivem podnikání je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, což znamená v drtivé většině případů dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady.“

[1, s. 3]

Tab. č. 1: Výkaz zisků a ztrát 2013 - 2015 (v tis. Kč)

Výkaz zisků a ztrát	Skutečnost v účetním období		
	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	45 004	50 730	56 881
Náklady vynaložené na prodané zboží	36 522	39 318	42 793
Obchodní marže	8 482	11 412	14 088
Výkony	234 807	284 835	301 458
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	234 764	284 489	298 174
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-134	163	3 080
Výkonová spotřeba	150 723	194 477	213 342
Spotřeba materiálu a energie	137 326	178 141	196 514
Služby	13 397	16 336	16 828
Přidaná hodnota	92 566	101 770	102 204
Osobní náklady součet	58 501	65 820	69 537
Mzdové náklady	43 899	49 359	51 764
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	14 602	16 461	17 264
Daně a poplatky	81	109	123
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 863	5 766	5 637
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	986	1 357	241
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	399	110	3
Tržby z prodeje materiálu	587	1 247	238
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	930	1 296	196
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	353	4	
Prodaný materiál	577	1 292	196
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	224	-183	-116
Ostatní provozní výnosy	183	397	869
Ostatní provozní náklady	134	985	618
Provozní výsledek hospodaření	30 002	29 731	27 319
Výnosové úroky	29	54	40
Ostatní finanční výnosy	2 994	1 166	922
Ostatní finanční náklady	1 328	1 611	2 534
Finanční výsledek hospodaření	1 695	-391	-1 572
Daň z příjmů za běžnou činnost	6 001	5 559	4 811
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	25 696	23 781	20 936
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	25 696	23 781	20 936
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	31 697	29 340	25 747

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Tak jako pro všechny podnikatele a společnosti tak i pro společnost LUKAS je nejdůležitější uspokojování potřeb zákazníků a dosahování zisku. Ekonomickou situaci společnosti můžeme sledovat v jejím účetnictví. Nejpřehlednější shrnutí ekonomické situace můžeme vidět v každoroční výroční zprávě podniku, která obsahuje mimo jiné výkaz zisků a ztrát, rozvahu, zprávu nezávislého auditora a přílohu k účetní závěrce. Pro porovnání sledovaných období porovnáme již zmiňované části účetní uzávěrky a to rozvahy a výkazy zisků a ztrát v jednotlivých letech v tabulkách níže.

Tab. č. 2: Rozvaha aktiva 2013 – 2015 (v tis. Kč)

Aktiva	Účetní období		
	2013	2014	2015
Aktiva celkem	162 523	174 066	189 247
Dlouhodobý majetek	38 599	39 759	36 384
Pozemky	5 927	5 927	5 927
Stavby	24 935	23 795	22 342
Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	2 740	9 702	6 126
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4 947	335	1 989
Oběžná aktiva	122 348	132 102	150 794
Zásoby	68 658	78 857	92 015
Materiál	32 949	43 128	52 248
Výrobky	11 496	13 256	15 977
Zboží	24 213	22 473	23 790
Krátkodobé pohledávky	18 892	15 246	20 560
Pohledávky z obchodních vztahů	18 126	14 943	18 960
Stát – daňové pohledávky	689	164	981
Krátkodobé poskytnuté zálohy	54	87	488
Jiné pohledávky	23	52	131
Krátkodobý finanční majetek	34 798	37 999	38 219
Peníze	138	84	67
Účty v bankách	34 660	37 915	38 152
Časové rozlišení	1 576	2 205	2 069
Náklady příštích období	1 576	2 205	2 069

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Při porovnání údajů po sobě následujících účetních období můžeme sledovat vývoj hospodaření podniku, a to jak s ohledem na časové období hospodaření tak i na aktuální hospodářskou a ekonomickou situaci a vývoji měnového kurzu. Díky těmto základním informacím může společnost plánovat firemní strategii pro následující účetní období.

Tab. č. 3: Rozvaha pasiva 25013 – 2015 (v tis. Kč)

Pasiva	Účetní období		
	2013	2014	2015
Pasiva celkem	162 523	174 066	189 247
Vlastní kapitál	152 695	162 736	169 952
Základní kapitál	100	100	100
Výsledek hospodaření minulých let	126 879	138 855	148 916
Nerozdělený zisk minulých let	126 879	138 855	148 916
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	25 696	23 781	20 936
Cizí zdroje	9 828	11 330	19 295
Krátkodobé závazky	9 828	11 330	19 295
Závazky z obchodních vztahů	2 555	3 069	10 493
Závazky k zaměstnancům	2 793	3 344	3 365
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 513	1 840	1 889
Stát – daňové závazky a dotace	986	1 099	1 363
Krátkodobé přijaté zálohy		1	65
Dohadné účty pasivní	1 935	1 890	2 024
Jiné závazky	46	87	96

Zdroj: vlastní zpracování 2017

2.1 Charakteristika let 2013-2015

V roce 2013 došlo k nárůstu výroby i prodeje. A to se projevilo i na růstu obratu společnosti a to o 7% oproti roku 2012. Přičemž došlo k nárůstu odbytu jak na českém trhu, tak i na zahraničním trhu. Průměrný počet zaměstnanců se v roce 2013 oproti roku 2012 nezměnil a zůstal v počtu 149 zaměstnanců. S cílem realizovat ve Skalném centru pro výrobu lamelových brusných talířů byla zahájena opatření na inovaci spojovací haly. Spojovací hala byla zateplena a byla v ní instalována nová podlaha. V roce 2013 společnost hospodařila zcela bez bankovních úvěrů. [9]

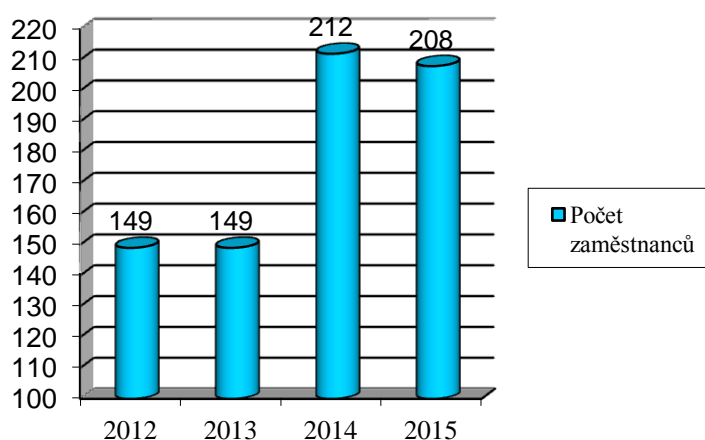
V roce 2014 můžeme pozorovat zvýšení tržeb za zboží a to až o 13%, ale také zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků a to o 21% z důvodu zvýšené poptávky odběratelů. Tím také samozřejmě došlo ke zvýšené poptávce po lidských zdrojích a průměrný počet zaměstnanců oproti roku 2013 stoupl o 26%. Čímž vzrostla mzdová produktivita, ale naopak u rentability tržeb byl zaznamenán mírný pokles. V roce 2014 společnost investovala do zlepšení pracovního prostředí pro zaměstnance. Také investovala do nového IT vybavení a do výstavby nové počítačové sítě. [10]

Tak jako v minulých letech, tak i v roce 2015 došlo ke znatelnému nárůstu tržeb za zboží a vlastní výroby a to díky stále se zvyšující poptávce ze strany odběratelů. Přesto došlo k mírnému poklesu zaměstnanců a to z důvodu zlepšení strojového zařízení

a vybavení. Doba obratu zásob se z důvodu rozšíření sortimentu v roce 2015 prodloužila. Tak jako v minulých letech společnost klade velký důraz na sledování platební morálky zákazníků. Ve výrobě brusných čepiček došlo v roce 2015 k navýšení výrobní kapacity. Také společnost nakoupila dva nové soustruhy, jeden k údržbě a druhý na stáčení válců. [3]

Výroční zpráva za rok 2016 zatím nebyla uveřejněna na serveru justice.cz a ani ji společnost nedala k dispozici.

Graf č. 1.: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2012 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Jak můžeme vidět v grafu číslo 1 mezi lety 2012 a 2013 nedošlo k žádné změně v počtu zaměstnanců. Oproti tomu v roce 2014 došlo k velkému navýšení a to o 63 zaměstnanců, a to z důvodu zvýšení poptávky odběratelů a získání nových zakázek pro příští období. V roce 2015 došlo k mírnému poklesu zaměstnanců, jak bylo zmíněno výše a to z důvodu zlepšení strojového zařízení a vybavení.

Jak definuje Miloslav Synek a Eva Kislingerová v knize Podniková ekonomika 2015 „*Lidské zdroje firmy se svým intelektuálním potenciálem jsou v současné době základním prvkem konkurence v tržním prostředí firem. Kvalitní a výkonný personál (lidské zdroje firmy) musí být na takové úrovni, která zabezpečuje splnění cílů firmy v náročném konkurenčním podnikatelském prostředí.*“ [1, s. 253]

3 Nákup

Jak v knize Moderní řízení nákupu podniku z roku 1999 definuje Jan Tomek s Jiřím Hofmanem „*Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity a představuje funkční činnost podniku, kterou začíná transformační proces v něm probíhající. Nákupem označujeme všechny činnosti podniku, které mají za cíl získání hmotných i nehmotných vstupů do podniku.*“ [4, s. 16]

Dále pojetí nákupu, tak jak ho definuje Miloslav Synek s Evou Kislingerovou a kolegy. v knize Podniková ekonomika z roku 2015, „*Nákup je možno z hlediska podnikové ekonomiky zahrnout do širšího pojmu opatrování. Tímto termínem rozumíme všechny činnosti podniku, které slouží k zajištění prostředků, pomocí kterých podnik plní své cíle.*“ [1, s. 212]

Na nákup nemůžeme pohlížet pouze z jedné strany, a to ze strany nákupu hmotných statků jako jsou: materiál, výrobní suroviny, stroje a zařízení. Podnik nakupuje i jiné složky jako jsou pracovní síla, ale i služby od jiných podnikatelských subjektů. „*Tomu odpovídá členění opatrovacího trhu na tři dílčí trhy, a to:*

- *trh pracovní síly,*
- *kapitálový a finanční trh,*
- *trh zboží a služeb, včetně trhu informací.*“ [1, s. 2012]

Nákupem se ve společnostech většinou zabývá nákupní oddělení. Dříve byl nákup chápán jako operativní služba, zaměřená na plnění požadavků ostatních útvarů. Hlavním cílem nákupu vždy bylo a je nakoupit za co nejmenší cenu. Dříve bylo pro nákup používáno velké množství dodavatelů, od kterých se nakupovalo malé množství zboží většinou bez delší spolupráce, zatímco dnes se společnosti snaží navázat s dodavateli co nejpevnější a nejlepší vztahy. Také nákup je dnes chápán jinak. Převažuje orientace převážně na koncového spotřebitele.

Správné fungování nákupu v podniku ovlivňuje hned několik faktorů:

- včasné předpokládaná spotřeba materiálu v příštím období,
- předvídání neočekávaných výkyvů v dodávkách anebo ve výrobě,
- včasné uzavírání smluv na nákup od ověřených dodavatelů,
- zabezpečit technické aspekty nákupu jako jsou: skladování, doprava atd.,
- kontrola dodavatelů při převzetí dodávek. [4]

Nákupní oddělení musí ve společnosti spolupracovat i s ostatními odděleními, se kterými je v neustálém kontaktu. Nejdůležitější ze všech vztahů je vztah mezi výrobou a nákupem, neboť mezi nimi dochází k přenosu nejvíce informací. Je tedy důležité snažit se stále tento vztah upevňovat a to za použití nejmodernějších informačních programů.

Další otázkou, kterou si musí vedení společnosti položit je, zda zvolí vlastní výrobu, anebo část nákladů na výrobu součástek přenechají na jiné firmě. Čímž vznikne potřebný čas a prostor pro soustředění se na důležitější a náročnější zakázky.

Výhody vlastní výroby:

- *„cena je větší než vlastní náklady,*
- *nepřichází v úvahu možnosti dopravy a skladování,*
- *je požadavek bezpodmínečné jistoty v zásobení,*
- *je možnost dosáhnout vlastní výrobou lepší jakost,*
- *kapacity jsou po ruce,*
- *kapitál je též po ruce a není dostatečně využit,*
- *je k dispozici know-how, patenty,*
- *nikdo nereagoval na poptávku.“ [5, s. 149]*

Kdy dáme přednost nákupu:

- *„cena je menší než vlastní náklady*
- *dodavatel může zajistit vyšší jakost,*
- *vlastní kapacity jsou zaplněny,*
- *produkční práva jsou nezajistitelná nebo příliš drahá,*
- *vlastní výroba přináší různá rizika – bezpečnostní, výrobní apod.*
- *nejsou zkušenosti s řízením podobné výroby.“ [5, s. 149]*

Pokud se firma spolehne pouze na vlastní výrobu výrobků, nemůže docházet k tomu, že nestihne sama vyrobit nebo bude mít zpoždění ve výrobě a na poslední chvíli bude shánět dodavatele. Tomu je lepší se vyhnout a zamezit tak možným postihům za nedodržování termínů a jiným. Neboť i malé zpoždění objednávky vrhá špatné světlo na celou firmu.

3.1 Strategické řízení

Strategické řízení, tak jak ho definuje Miloslav Synek a Eva Kislingerová v knize Podniková ekonomika 2015 „je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení je základem řízení celého podniku, je východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku.“ [1, s. 184]

Strategické řízení nemůžeme požit pouze pro strategické řízení nákupu, ale musí to být řízení celého podniku. Strategie vychází z analýz o stávajícím stavu nákupu a nákupních procesů a definuje oblasti, ve kterých je prostor pro zefektivnění.

Proces strategického řízení, resp. tvorby strategie, zahrnuje obvykle následující fáze:

- *strategickou analýzu,*
- *formulaci strategie,*
- *implementaci strategie,*
- *strategickou kontrolu.* [1, s. 186]

3.2 Nákupní proces ve společnosti LUKAS CZ s.r.o.

„A process is a set of subprocesses or stages directed at achieving an output. The various tasks or stages can be depicted as a process chain.“ [12, s. 4]

Jak již bylo řečeno společnost LUKAS CZ s.r.o. je výrobní společností. Výroba funguje jako sériová, ale je i schopna se pružně přizpůsobit potřebám zákazníka. Nákup zboží tedy není závislý na konkrétních zakázkách, ale na sériové výrobě, která se mění jen zřídka kdy. Nákup zboží ve firmě spadá pod nákupní oddělení. Toto oddělení se stará o celý průběh nákupu od prvotního kontaktu s dodavatelem až po hodnocení spokojenosti zákazníků.

4 Dodavatelé

Tak jako pro jiné výrobní společnosti, tak i pro firmu LUKAS, jsou neodmyslitelnou součástí výrobního procesu dodavatelé. A proto je velice důležitý správný výběr dodavatele.

Tak jak to definují výběr dodavatele Jan Tomek a Jiří Hofman v knize Moderní řízení nákupu podniku 1999. „*Výběr dodavatele je jedním z hlavních faktorů, jež jsou předpokladem dobrého nákupu. Dodavatelé by měly být pečlivě vybíráni podle potřeb podnikatelů a je vhodné je blíže poznat. Firma si totiž musí být jista, že vyhovují jejím požadavkům. I ta nejlepší obchodní strategie může být zmařena v případě, že bude vybrán nekompetentní dodavatel.*“ [4, s. 25]

Nejdůležitější pro správné fungování podniku je, aby všechny nákupní operace proběhly v termínech, a tak, jak bylo sjednáno. Aby společnost mohla řádně, a v termínech plnit své cíle musí dbát na správný výběr dodavatelů.

„*Hodnocení dodavatelů je vhodné na základě jejich celkové výkonnosti. Přitom se zpravidla u dodavatele bere v úvahu:*

- *pověst a postavení na trhu,*
- *kapitálová základna,*
- *finanční a technická způsobilost,*
- *výkonnost,*
- *schopnost realizovat objednávku,*
- *objem dodávky.*“ [6, s. 76]

Firma Lukas nakupuje nejen materiál potřebný k výrobě - jako jsou například nosiče pro brusné kotouče, brusné pásy, speciální brusný písek potřebný pro výrobu brusných těles nebo chemie potřebné při výrobě. Ale také nakupuje materiál potřebný pro balení a následnou expedici a přepravu hotových výrobků.

Společnost spolupracuje s mnoha dodavateli. Zde můžeme vidět jejich výčet se stručnou charakteristikou každého z nich:

ABRANOVA s.r.o.

Společnost ABRANOVA s.r.o., byla založena v květnu 1993. Jedná se o českou společnost zabývající se prodejem abrazivních materiálů a brousících nástrojů a to často i těch, které jsou na trhu běžně nedostupné.

AS Chemie s.r.o.

Je českou společností sídlící v Třebíči a zabývající se prodejem různých separátorů, lepidel a šelaků v nejvyšší kvalitě. Také dbá na ekologickou šetrnost produktů vůči zdraví lidí a nezávadnost pro životní prostředí.

ASS Einrichtungssysteme GmbH

Německá společnost s několika pobočkami v rámci Německa - zabývající se prodejem nosičů pro výrobu brusných kotoučů.

AWUKO Abrasives

Společnost sídlící v německém městě Haan zabývající se výrobou brusných nástrojů na podložce jako jsou např. brusné kotouče, brusné pásy atd. Společnost byla založena roku 1896 a od té doby vyváží na všechny světové kontinenty.

BASF Slovensko spol. s r.o.

Je celosvětovou společností, se zastoupením na Slovensku již od roku 1993. Zabývající se výrobou širokého sortimentu chemií, barev, plastů, gum atd.... V současné době se soustředí na hledání šetrných, pro přírodu nezávadných ekologických látek.

Imerys Fused Minerals GmbH

Je globální společností zabývající se výrobou a prodejem brusných zrn z různých materiálů. Například pro výrobu brusných zrn z oxidu hlinitého má v tomto odvětví vedoucí postavení na trhu. Dále se zabývá výrobou magnesiového prášku, který má výborné elektrické a tepelné vlastnosti.

JÖST GMBH

Založena roku 1981 v německém městě Wald - Michelbach. Zabývá se výrobou brusných pásek a kotoučů, a mimo to i výrobou fleecu potřebného na výrobu těchto brusných kotoučů a brusných čepiček.

DUROPLAST - CHEMIE GmbH

Německá společnost založena roku 1970 ve Frankfurtu nad Mohanem. Zabývající se mimo jiné výrobou a prodejem pryskyřic a elektroizolačních materiálů do výroby.

HUBERT VON CARNAP

Je společností sídlící v německém městě Windeck. Společnost se zabývá výrobou a prodejem balících a obalových kartonů na míru a podle potřeb zákazníka.

Paul Kläs GmbH

Společnost zabývající se výrobou přepravních obalů z hladké lepenky na objednávku, podle požadavků zákazníka. Tato firma je na trhu již 60 let.

Klingspor Schleifsysteme GmbH & Co. KG

Je na trhu již od roku 1893, kdy se výrazně zasadila o vývoj brusných kotoučů. Řadí se mezi 5 předních abrazivních výrobců na světě. Má 36 výrobních a distribučních center po celém světě.

LERG S. A.

Společnost se sídlem v polském městě Pustkow. Zabývá se výrobou a prodejem syntetických pryskyřic. Stále se snaží posilovat svou výrobní kapacitu, čímž se v poslední době řadí mezi předního polského výrobce pryskyřic.

Lukas - Erzett GmbH & Co.KG

Od mateřské společnosti nakupuje české centrum nejvíce. Společnost nakupuje výrobky od různých svých dodavatelů a následně je přeprodává české společnosti LUKAS CZ. Problém tvoří dodavatelé z Číny, u kterých je často problém s kvalitou výrobků, ale cenou jsou bezkonkurenčně nejlevnější.

RAMPF Polymer Solutions GmbH

Společnost byla založena roku 1980 v německém městě Grafenberg. Zabývá se výrobou polymerových roztoků, kompozitních a polyuretanových systémů. Své prodejní zastoupení a partnery má po celém světě.

Saint-Gobain Abrasives GmbH

Řadí se mezi přední světové prodejce a výrobce brusiv, vyrábí na míru podle požadavků na tvar a povrchovou úpravu dle přání a požadavků zákazníka. Má více než 65 výrobních závodů ve 27 zemích světa, kde zaměstnává více než 10 tisíc zaměstnanců.

SIBO-Verpackungen Bernd Hesse GmbH & Co. KG

Společnost byla založena roku 1948 a od té doby dodává své jednorázové i opakovaně použitelné kartonové obaly do velké části výrobních německých firem. Společnost se specializuje na systém Just-In-Time rychlé dodávky a to do 48 hodin.

Stockmeier Chemie GmbH&Co.KG

Společnost zabývající se prodejem široké škály produktů se 40 pobočkami na území Evropy. Od této společnosti LUKAS CZ nakupuje písek pro výrobu brusných čepiček.

SPÄH KARL GMBH & CO KG

Společnost s více než 50ti letou zkušeností ve výrobě z nekovových materiálů. Pracuje s materiály, jako jsou: plasty, papír, textilie atd. Při výrobě dbá na požadavky a přání zákazníka.

VSM AG

Spadá do skupiny podniků VSM s více než 70 podniky po celém světě s ústředím v německém městě Hannover. Zabývá se výrobou brusného sortimentu výrobků. Společnost klade velký důraz na kvalitu svých výrobků a orientaci na zákazníka.

TRICOTTON Technik

Nabízí svým zákazníkům široký sortiment technických textilií. A to i v BIO kvalitě bez fenolů, čímž materiál splňuje podmínky pro použití v lékařství. Společnost sídlí v německém městě Bisingen.

FLEXOPLAST

Německá společnost zabývající se výrobou širokého sortimentu výrobních chemií a různých plastových součástek - jako jsou profily pro pásy, válečky, trubice atd....

Společnost LUKAS se nikdy nespolehá s dodávkami materiálu na jednoho dodavatele. Tím předchází výkyvům ve výrobě způsobených zpožděním dodávky materiálu.

V tabulce číslo 4 můžeme vidět velikost nákupu v eurech a procentuální podíl jednotlivých dodavatelů za rok 2016. Seřazeno sestupně podle velikosti nákupu.

Tab. č. 4: Objem nákupu v roce 2016 v EUR

Lukas - Erzett GmbH & Co.KG	2 752 412,90	35,574%
VSM AG	2 393 639,10	30,937%
Klingspor Schleifsysteme GmbH & Co.KG	421 221,05	5,444%
DUROPLAST-CHEMIE GmbH	410 482,00	5,305%
JÖST GMBH	322 219,64	4,165%
Saint-Gobain Abrasives GmbH	303 709,82	3,925%
TRICOTTON Technik	258 084,20	3,336%
FLEXOPLAST	219 950,00	2,843%
SPÄH KARL GMBH & CO KG	197 762,51	2,556%
RAMPF Polymer Solutions GmbH	118 514,88	1,532%
HUBERT VON CARNAP	98 159,83	1,269%
ABRANOVA s.r.o.	79 322,37	1,025%
Paul Kläs GmbH	46 801,60	0,605%
Imerys Fused Minerals GmbH	30 538,40	0,395%
AWUKO Abrasives	20 028,99	0,259%
LERG S.A.	17 760,00	0,230%
ASS Einrichtungssysteme GmbH	13 561,65	0,175%
SIBO-Verpackungen Bernd Hesse GmbH & Co. KG	12 853,36	0,166%
Stockmeier Chemie GmbH&Co.KG	7 730,00	0,100%
AS Chemie s.r.o.	6 262,60	0,081%
BASF Slovensko spol. s r.o.	6 236,00	0,081%
Celkem:	7 737 250,90	100,000%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

4.1 ABC analýza

Objem nákupu ve společnosti LUKAS CZ v roce 2016 činil 7 737 250,90 €. Abychom mohli efektivněji řídit vztahy s dodavateli, použijeme ABC analýzu s poměry 80/15/5. Ta ukazuje, že 80% nákupu tvoří 5 dodavatelů což je cca. 10%, 15% tvoří 6 dodavatelů a zbylých 5% 10 dodavatelů. V tomto případě ale není vůbec splněno Paretovo pravidlo.

Upravíme si tedy ABC analýzu poměrem 70/20/10 kde 67% nákupu tvoří 2 dodavatelé což je 10%, 22% nákupu tvoří 5 dodavatelů což je cca 23% a 11% nákupu tvoří zbylých 14 dodavatelů což je 67%.

Z výsledků můžeme vidět, že splnění poměrů ABC analýzy v praxi není vůbec jednoduché. A jen zřídka se může stát, že nám vyjde naprosto přesně.

Na základě této analýzy lze doporučit soustředit se především na řízení vztahů s dodavateli ze skupiny A. Je dobré s nimi udržovat dobré pracovní vztahy a dlouhodobě vyvíjet snažení na prodlužování spolupráce pomocí uzavírání a prodlužování smluv. Avšak ani dodavatele ze skupiny B nelze zcela opomíjet, i když jejich podíl na nákupu společnosti není tak velký, jako u skupiny A. U dodavatelů B se můžeme zaměřit například na snižování cen. Skupina dodavatelů C není pro společnost strategicky významná, ale není ani zanedbatelná. Většinou dodavatele ze skupiny C použijeme na jednorázové nákupy, popřípadě na pokrytí výkyvu ve výrobě nebo v dodávkách materiálu. Čas ušetřený na skupině C můžeme efektivně věnovat při jednání s dodavateli ze skupin A a B.

4.2 Hodnocení dodavatelů

„Při vlastním rozhodování je možno zvažovat celou řadu kritérií, které se dotýkají nabízených výrobků a služeb, zejména jejich jakosti, ceny a kontraktačních podmínek, jakož i úroveň, pověst a chování dodavatele samého.“ [4, s. 178]

Hodnocení dodavatelů je pro společnost velmi účinným a přínosným nástrojem řízení dodavatelsko - odběrateckých vztahů. Vytváří si tím poklady pro rozhodování o budoucím vývoji těchto vztahů. Pomáhá při rozhodování o pokračování spolupráci či jejím ukončení.

Společnost LUKAS si vede přehled o svých dodavatelích, tento seznam je pravidelně aktualizován vždy, pokud dojde k nějaké změně. Dále společnost neustále kontroluje kvalitu materiálu a dodávaných výrobků. Tato kontrola je řádně zaevidována pod názvem dodavatele, číslem dodávky, a zda byla nebo nebyla splněna dohodnutá kvalita dodávky. Dále se sleduje, zda zboží dorazilo v požadovaném množství a dohodnutém termínu.

Společnost LUKAS u svých stávajících dodavatelů sleduje plnění především těchto kritérií:

- kvalita výrobků (garance jakosti),

- komunikace s dodavatelem (běžná komunikace, tak i komunikace vyvolaná aktuální potřebou - problémem),
- servis (zabezpečení objednávky, vyslyšení našich požadavků),
- dodací lhůta (dodávky ve smluveném termínu, včasné vyřízení objednávky),
- dodací podmínky,
- cena – způsob platby (na velikost ceny výrobků by mělo být pohlíženo až po zvážení předcházejících kritérií),
- benefity (slevy, a akční nabídky).

Dalšími kritérii pro hodnocení dodavatelů mohou být např.:

- vzdálenost dodavatele,
- image podniku,
- reference,
- balení a možnosti dopravy,
- ekologie.

V případě dceřiné společnosti LUKAS CZ nedochází k výběrům nových dodavatelů dceřinou firmou, ale dodavatele hodnotí a určuje mateřská společnost LUKAS-ERZETT. To může být v případě, kdy je dceřiná společnost nespokojená s nějakým dodavatelem problém, protože si sama nemůže vybrat jiného. Společnost může pouze podat žádost o přezkoumání stávajícího dodavatele a navrhnout nového dodavatele. Návrh bude posouzen a nový dodavatel ohodnocen, zda je vhodný. Ve většině případů je to časově náročné a není jisté, zda nový dodavatel bude schválen.

Od některých dodavatelů lze nakupovat pouze zprostředkovaně přes mateřskou společnost. Veškerá komunikace neprobíhá s dodavatelem, ale pouze s mateřskou společností. Tato komunikace se týká jak placení, tak i případných reklamací a stížností. Tento zprostředkovaný prodej se týká zejména čínských dodavatelů, jako jsou například:

- DryCoat
- ZIBO PIONEER ABRASIVES CO. LTD.
- Beijing Janus Grinding Wheel Co. Ltd

4.3 Vlastní hodnocení

Ve společnosti dochází k vlastnímu hodnocení samotných dodavatelů. Na vypracování bakalářské práce spolupracovalo obchodní oddělení společnosti, které

poskytlo všechny potřebné informace. Odpovědný vedoucí byl požádán o bodové ohodnocení jednotlivých výkonů dodavatele a to na škále od 1 do 5 bodů. Do bodování nebudeme zahrnovat mateřskou společnost LUKAS-ERZETT, protože jako mateřská společnost nemůže být nahrazena. Hodnocení se bude týkat především výkonů dodavatelů, jako jsou: cena, termín dodávky, kvalita a servis.

Pro zobrazení hodnocení dodavatelů použijeme grafickou metodu podle knihy *Nákup a predaj* od autora Jaroslava Kita z roku 1998.

„Grafická metóda spočíva v znázornení celkovej výkonnosti dodávateľa. Tabuľka hodnotenia výkonnosti je terčom, ktorého stred je spojený s minimálnou hodnotou. Koncentrické kruhy terča zodpovedajú stupnici od 1 do 5. Každý kvadrant predstavuje jeden zo štyroch hlavných parametrov: cena, kvalita, termín, servis.“

[11, s. 135]

V tabulce číslo 5 je zaznamenán počet dodávek za náhodný měsíc, pro představu kolik dodávek je za měsíc uskutečněno, a procentuální míra kolik dodávek dorazí průměrně každý měsíc po smluveném dodacím termínu.

Tab. č. 5: Šetření za jeden měsíc

Dodavatel	Počet dodávek	Dodávky po termínu
ABRANOVA s.r.o	1	0
AS Chemie s.r.o.	1	0
ASS Einrichtungssysteme GmbH	1	0
AWUKO Abrasives	7	30%
BASF Slovensko spol. s r.o.	3	70%
DUROPLAST-CHEMIE GmbH	8	0
FLEXOPLAST	20	10%
HUBERT VON CARNAP	16	60%
Imerys Fused Minerals GmbH	8	0
JÖST GMBH	17	2%
Klingspor Schleifsysteme GmbH & Co.KG	32	20%
LERG S.A.	15	25%
Lukas - Erzett GmbH & Co.KG	156	20%
Paul Kläs GmbH	8	60%
RAMPF Polymer Solutions GmbH	5	0
Saint-Gobain Abrasives GmbH	15	35%
SIBO-Verpackungen Bernd Hesse GmbH & Co. KG	3	0
SPÄH KARL GMBH & CO KG	18	0
Stockmeier Chemie GmbH&Co.KG	4	3%
TRICOTTON Technik	13	0
VSM AG	42	7%

Zdroj: vlastní zpracování 2017

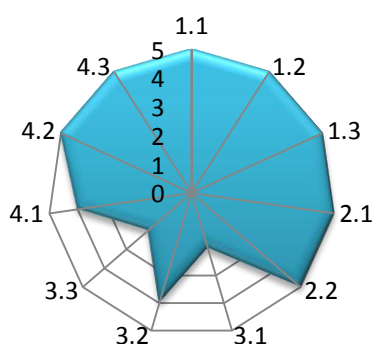
„Tým, že sa graficky znázornia čiastkové kritéria, možno získať geometrický obraz, ktorého plocha bude proporcionálna globálnej výkonnosti dodávateľa.“ [11, s. 137]

Tab. č. 6: Legenda k hodnocení výkonnosti dodavatelů

1. Cena	3. Kvalita
1.1 Struktura ceny	3.1 Úroveň kvality
1.2 Velikost ceny ve vztahu ke konkurenčním cenám	3.2 Životaschopnost podniku
1.3 Platební podmínky	3.3 Spolehlivost produktu
2. Termín dodávky	4. Servis
2.1 Délka termínu	4.1 Servis před prodejem
2.2 Dodržování dohodnutých termínů	4.2 Servis při prodeji
	4.3 Servis po prodeji

Zdroj: vlastní zpracování 2017 dle [11]

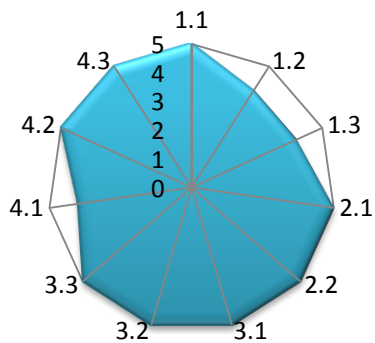
Graf č. 2: Grafické hodnocení dodavatele **ABRANOVA s. r. o.**



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Jak můžeme vidět na grafu číslo 2 u dodavatele ABRANOVA s. r. o. je největší problém s kvalitou dodávaných výrobků. Dodavatel dodává převážně výrobky vyráběné v Číně. Avšak i za předpokladu nízké kvality výrobků jsou tyto výrobky bezkonkurenční svou nízkou cenou.

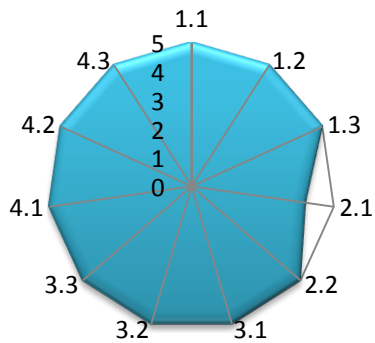
Graf č. 3: Grafické hodnocení dodavatele **AS Chemie s.r.o.**



Zdroj: vlastní zpracování 2017

V grafu číslo 3 je znázorněno hodnocení dodavatele AS Chemie s.r.o. Tento dodavatel velice dbá na ekologii výroby. Tím může být způsobena vyšší cena jeho výrobků vůči konkurenci, ale kvalita výrobků a komunikace s dodavatelem je na vysoké úrovni.

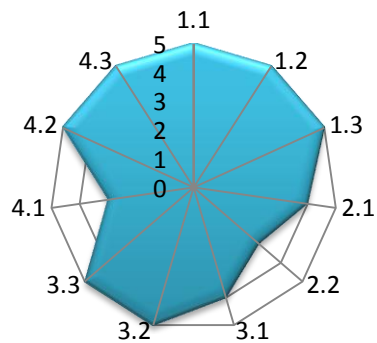
Graf č. 4: Grafické hodnocení dodavatele **ASS Einrichtungssysteme GmbH**



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Na grafu číslo 4 je zaznamenáno hodnocení dodavatele ASS Einrichtungssysteme GmbH které dopadlo velice dobře. Dodavatel má sice delší dodací termíny, ale jinak je s ním bezproblémová spolupráce.

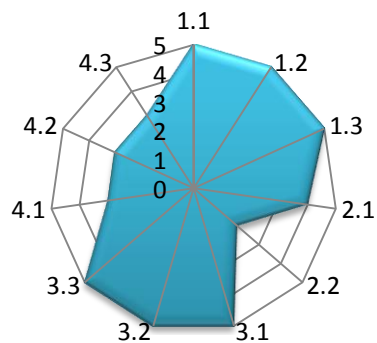
Graf č. 5: Grafické hodnocení dodavatele **AWUKO Abrasives**



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Jak můžeme vidět v grafu číslo 5, který znázorňuje hodnocení dodavatele AWUKO Abrasives. U dodavatele je největším problémem nedodržování dodacích termínů a také předprodejní servis, který je způsoben špatnou komunikací.

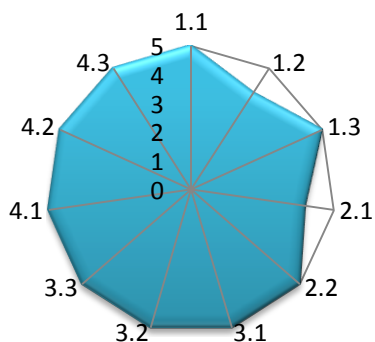
Graf č. 6: Grafické hodnocení dodavatele **BASF Slovensko spol. s r.o.**



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Na grafu číslo 6 je zaznamenáno hodnocení dodavatele BASF Slovensko spol. s r.o. největším problémem u tohoto dodavatele je špatná komunikace což je příčinou špatného prodejního servisu. Dalším problémem tohoto dodavatele jsou dlouhé dodací termíny a jejich nedodržování.

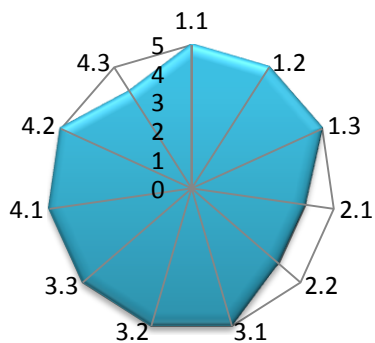
Graf č. 7: Grafické hodnocení dodavatele **DUROPLAST-CHEMIE GmbH**



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Na grafu číslo 7 je znázorněno hodnocení dodavatele DUROPLAST-CHEMIE GmbH. Tento dodavatel poskytuje výrobky, které jsou poněkud dražší než výrobky od konkurence, ale poskytují vysokou kvalitu a spolehlivost.

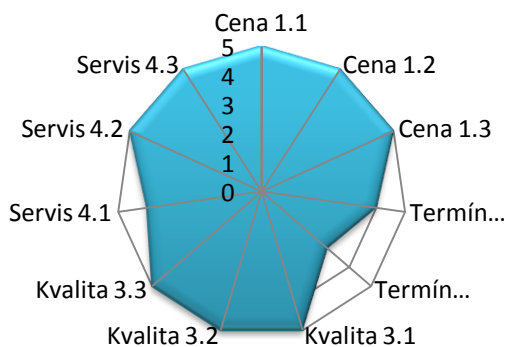
Graf č. 8: Grafické hodnocení dodavatele **FLEXOPLAST**



Zdroj: vlastní zpracování 2017

U společnosti FLEXOPLAST, jejíž hodnocení je znázorněno na grafu číslo 8, můžeme vidět drobný problém s delšími dodacími lhůtami a jejich dodržováním. Na druhou stranu společnost nabízí velice kvalitní výrobky za dobré ceny.

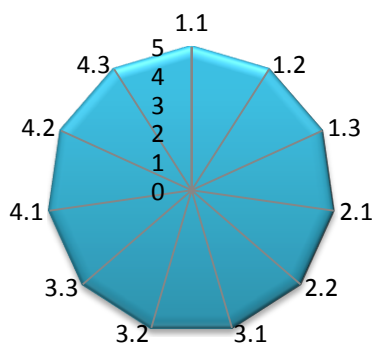
Graf č. 9: Grafické hodnocení dodavatele **HUBERT VON CARNAP**



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Na grafu číslo 9 je zaznamenáno hodnocení dodavatele HUBERT VON CARNAP. Tak jako již u několika předešlých dodavatelů, i zde se setkáváme s problémem dlouhých dodacích lhůt a jejich nedodržováním.

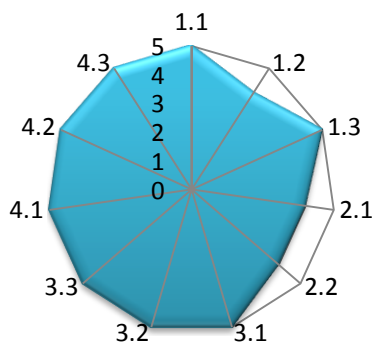
Graf č. 10: Grafické hodnocení dodavatele **Imerys Fused Minerals GmbH**



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Jak můžeme vidět na grafu číslo 10 s dodavatelem Imerys Fused Minerals GmbH je společnost LUKAS CZ spokojená po všech stránkách jejich spolupráce.

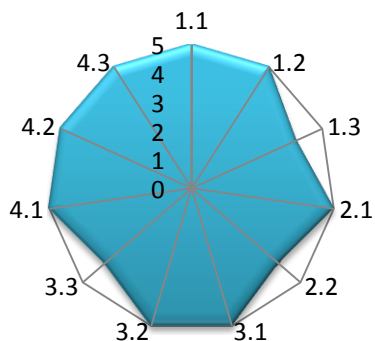
Graf č. 11: Grafické hodnocení dodavatele **JÖST GMBH**



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Dle hodnocení dodavatele JÖST GMBH v grafu číslo 11 je patrné, že dodavatel má mírně vyšší ceny než konkurence a také má občasný problém s dodržováním dodacích lhůt. Jinak je s ním po ostatních stránkách dobrá spolupráce.

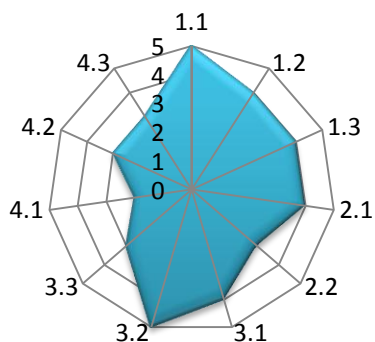
Graf č. 12: Grafické hodnocení dodavatele **Klingspor Schleifsysteme GmbH & Co. KG**



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Na grafu číslo 12 je zaznamenáno hodnocení dodavatele Klingspor Schleifsysteme GmbH & Co. KG, s nímž je společnost LUKAS CZ spokojena až na občasné nedodržení dohodnutých dodacích termínů.

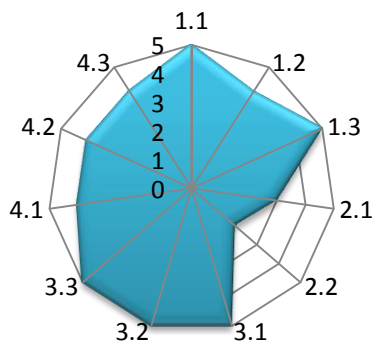
Graf č. 13: Grafické hodnocení dodavatele **LERG S. A.**



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Na grafu číslo 13 vidíme hodnocení dodavatele LERG S. A. Hodnocení tohoto dodavatele dopadlo, dalo by se říci, nejhůře oproti ostatním dodavatelům. S tímto dodavatelem je opravdu špatná komunikace. Dále dodavatel nedodrží smluvní dodací termíny.

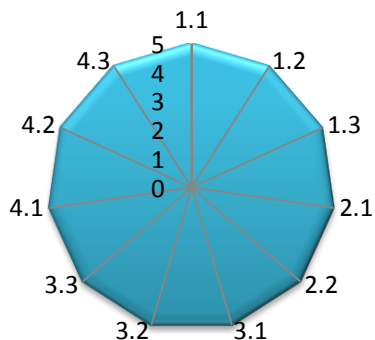
Graf č. 14: Grafické hodnocení dodavatele **Paul Kläs GmbH**



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Největším problémem u dodavatele Paul Kläs GmbH, jehož hodnocení vidíme na grafu číslo 14, je délka a nedodržování dohodnutých termínů.

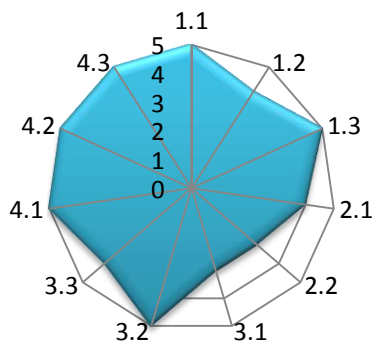
Graf č. 15: Grafické hodnocení dodavatele **RAMPF Polymer Solutions GmbH**



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Dalším dodavatelem, se kterým je společnost LUKAS CZ spokojena po všech stránkách, je společnost RAMPF Polymer Solutions GmbH, jejíž hodnocení můžeme vidět na grafu číslo 15.

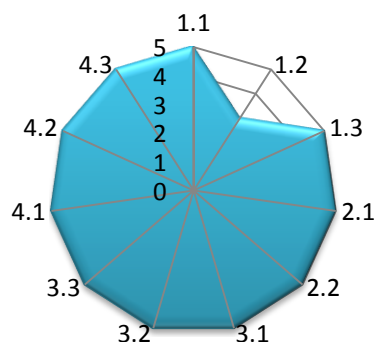
Graf č. 16: Grafické hodnocení dodavatele **Saint-Gobain Abrasives GmbH**



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Na grafu číslo 16 vidíme hodnocení dodavatele Saint-Gobain Abrasives GmbH, jehož největším problémem je proměnlivá kvalita výrobků a nedodržování dodacích termínů.

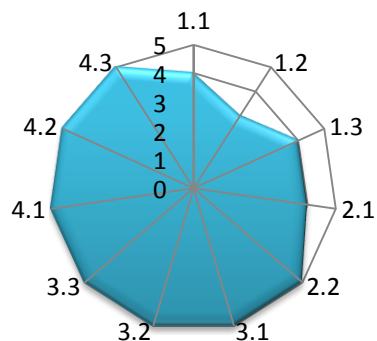
Graf č. 17: Grafické hodnocení dodavatele **SIBO-Verpackungen Bernd Hesse GmbH & Co. KG**



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Dodavatel SIBO-Verpackungen Bernd Hesse GmbH & Co. KG, jehož hodnocení je zaznamenáno na grafu číslo 17, je oproti konkurenci dražší, ale kvalita jeho výrobků a servis spojený s prodejem je na velmi vysoké úrovni.

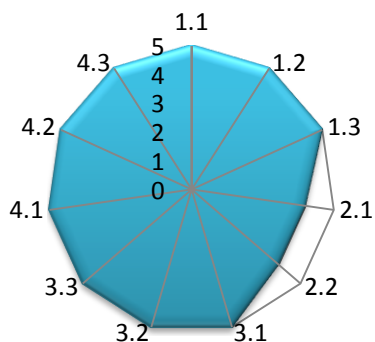
Graf č. 18: Grafické hodnocení dodavatele **SPÄH KARL GMBH & CO KG**



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Na grafu číslo 18 je znázorněno hodnocení dodavatele SPÄH KARL GMBH & CO KG, jehož největším problémem je velikost ceny ve vztahu ke konkurenčním cenám a také délka termínů.

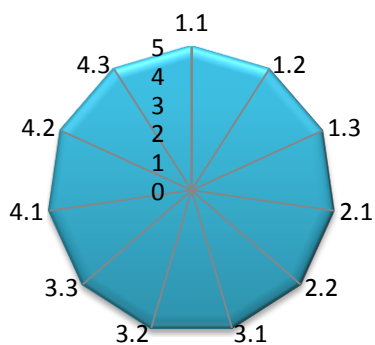
Graf č. 19: Grafické hodnocení dodavatele **Stockmeier Chemie GmbH&Co. KG**



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Na grafu číslo 19 je znázorněno hodnocení dodavatele Stockmeier Chemie GmbH&Co.KG, které dopadlo velice dobře až na delší dodací lhůty a občasné jejich překročení.

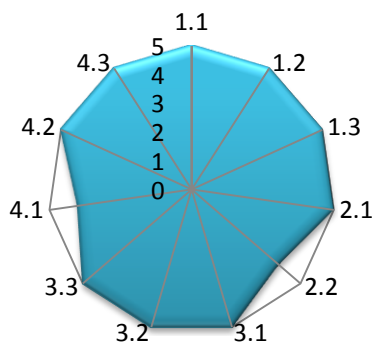
Graf č. 20: Grafické hodnocení dodavatele **TRICOTTON Technik**



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Na grafu číslo 20 můžeme vidět hodnocení dodavatele TRICOTTON Technik, se kterým je společnost LUKAS CZ spokojená ve všech aspektech jejich spolupráce.

Graf č. 21: Grafické hodnocení dodavatele VSM AG



Zdroj: vlastní zpracování 2017

Na grafu číslo 21 je zaznamenáno hodnocení dodavatele VSM AG. U tohoto dodavatele je občasný problém s komunikací a překračováním smluvních dodacích termínů.

4.4 Výsledek hodnocení dodavatelů

Jak můžeme vidět společnost LUKAS CZ se při hodnocení dodavatelů nezaměřuje pouze na jedno kritérium, ale hodnotí všechny důležité stránky dodavatele. Celkem je v hodnocení dodavatelů možné získat 55 bodů ve čtyřech hlavních kriteriích, které se dále dělí na dílčí kriteriia. Tato kriteriia jsou:

- cena,
 - struktura ceny,
 - velikost ceny ve vztahu ke konkurenčním cenám,
 - platební podmínky,
- termín dodávky,
 - délka termínu,
 - dodržování dohodnutých termínů,
- kvalita,
 - úroveň kvality,
 - životaschopnost podniku,
 - spolehlivost produktu,
- servis
 - před prodejem,

- při prodeji,
- po prodeji. [11]

Tab. č. 7: Hodnocení dodavatelů – celkový počet bodů

Dodavatel	Celkem bodů
ABRANOVA s.r.o	47
AS Chemie s.r.o.	52
ASS Einrichtungssysteme GmbH	54
AWUKO Abrasives	49
BASF Slovensko spol. s r.o.	45
DUROPLAST-CHEMIE GmbH	53
FLEXOPLAST	52
HUBERT VON CARNAP	51
Imerys Fused Minerals GmbH	55
JÖST GMBH	52
Klingspor Schleifsysteme GmbH & Co.KG	52
LERG S.A.	40
Paul Kläs GmbH	46
RAMPF Polymer Solutions GmbH	55
Saint-Gobain Abrasives GmbH	48
SIBO-Verpackungen Bernd Hesse GmbH & Co. KG	52
SPÄH KARL GMBH & CO KG	50
Stockmeier Chemie GmbH&Co.KG	53
TRICOTTON Technik	55
VSM AG	53

Zdroj: vlastní zpracování 2017

Nejlépe v hodnocení dopadli dodavatelé:

- Imerys Fused Minerals GmbH,
- RAMPF Polymer Solutions GmbH,
- TRICOTTON Technik.

Společnost LUKAS CZ jim ve všech kategoriích hodnocení udělila plný počet bodů. U těchto dodavatelů doporučuji prohlubovat pracovní vztahy a dále upevňovat jejich vzájemnou spolupráci.

Nejhůře dopadl dodavatel LERG S.A., který získal v hodnocení pouze 40 bodů. Od tohoto dodavatele společnost LUKAS CZ nakupuje fenoplast na výrobu brusných čepiček. Spotřeba tohoto materiálu při výrobě je 500 kilo na 14 dní, ale dodavatel požaduje objem objednávky minimálně dvě tuny. A protože doba trvanlivosti je pouze 14 dní, dochází tedy ke zbytečnému znehodnocení 1,5 tuny fenoplastu, kterému skončí trvanlivost a nelze ho již dále použít. Společnost se snaží dodavatele LERG S.A.

postupně nahrazovat dodavatelem BASF Slovensko spol. s r.o. Bohužel úplné nahrazení není prozatím možné z důvodu nespolehlivosti tohoto dodavatele.

V tomto případě by bylo vhodné, a to bych také doporučila, snažit se s dodavatelem LERG S.A. vyjednat smlouvu, která by zahrnovala možnost objednávat pouze potřebné množství - půl tunové dodávky materiálu.

Popřípadě bych navrhla vyhledání nového dodavatele tohoto materiálu. Mateřské společnosti bych předložila výčet a porovnání nedostatků stávajícího dodavatele společně s návrhem nového dodavatele, který by ho nahradil. Nový dodavatel by byl vybrán ze seznamu vhodných kandidátů, který si společnost LUKAS CZ vede.

5 Zásoby

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

- co možná nejlepší orientaci na trhu, což znamená neustále sledovat vývoj na trhu a předpokládané trendy do budoucna,*
- výhodné uzavírání smluv s dodavateli nejenom s ohledem na finanční podmínky nákupu, ale i s ohledem na termínové zajištění i kvalitu dodávek,*
- účelnou organizaci a výkon správních a fyzických činností spojených s materiálovými toky.“ [6, s. 73]*

Při objednávkách materiálu společnost pracuje v počítačovém programu Microsoft Dynamics NAV. Bez kterého by nebylo možné všechen potřebný materiál evidovat a sledovat jeho pohyby. Program sám generuje potřebné objednávky v závislosti na požadavcích výroby pro dané období s přihlédnutím na možné výkyvy v dodávkách a upozorňuje na tzv. Meldebestand, což je pomyslná hladina, pod kterou by nemělo množství zásob nikdy klesnout. V případě, kdy klesne hladina zásob na hranici Meldebestand nebo náhle stoupne potřeba výroby – program vygeneruje ihned nový požadavek pro objednávku.

„Microsoft Dynamics NAV je podnikový informační systém, určený pro řízení klíčových procesů ve společnosti. Umožňuje získat podrobnější přehled o dění ve společnosti pomocí široké škály reportů, automatizuje procesy, související s financemi, obchodem a marketingem, výrobou, sklady a zásobováním a mnoha jinými. ERP systém Microsoft Dynamics NAV je určen pro středně velké společnosti, které hledají softwarové řešení, které vyniká svou jednoduchostí, pružností a intuitivním uživatelským prostředím.“ [7]

Příchozí objednané zboží do firmy je dokladováno pomocí, tzv. Lieferschein což je německý název pro dodací list. Pomocí tohoto listu je zboží přijato do skladu. Faktura chodí vzápětí po přijetí zboží poštou anebo elektronicky e-mailem. Faktura je následně překontrolována se skutečným stavem přijatého zboží a dále dochází buď k jejímu

schválení a předání na účtárnu k zaplacení nebo její reklamaci. Obě strany mají zájem na tom, aby k reklamacím nedocházelo.

5.1 Just-In-Time

Společnost ve velké míře dodávek využívá metody Just-In-Time. Pro správné fungování této logistické metody je potřeba dobré komunikace mezi dodavatelem a odběratelem. Smyslem této metody je minimalizovat finanční prostředky navázané na zásoby, které firma potřebuje k plynulé výrobě. Finanční prostředky se minimalizují tím, že materiál je dodán právě ve chvíli, kdy je ho potřeba ve výrobě. Tím se snižují i náklady na skladování, neboť firma nemusí zřizovat příliš velké sklady a také ušetří na jejich provozních nákladech. Aby bylo možné snížit množství zásob je potřeba mít spolehlivé a prověřené dodavatele, kteří budou ochotni dovážet zboží v menších dávkách, ale častěji.

Jak definuje Jan Daněk s Miroslavem Plevným v knize Výrobní a logistické systémy 2005: „*Podstatou a základní filozofií této technologie je zásada **vyrábět jen to, co je nezbytně nutné a s tak nízkými náklady, jak je to možné** (analogie v oblasti zásobování je objednávat jen to, co je nezbytně nutné, a pořizovat s tak nízkými náklady, jak je to možné).*“ [6, s. 114]

V praxi u společnosti LUKAS CZ vypadá Just-In-Time (JIT) následovně: program Microsoft Dynamics NAV vygeneruje objednávku, která je obratem zpracována. Takových objednávek na různý materiál zpracují denně cca. 30. Jedná se o malé, ale časté objednávky. Pro správné fungování JIT si společnost musí důkladně vybírat dodavatele. Jak můžeme vidět ve výčtu dodavatelů, společnost spolupracuje s dodavateli, kde několik z nich má metodu JIT již ve své firemní politice a přímo se na ní specializují, což je výhodou pro rychlé a efektivní řízení a pohyb zásob.

6 Výroba

„V nejšířším pojetí se výrobou rozumí každé spojení výrobních faktorů (práce, kapitálu, půdy) za účelem získání určitých výkonů (výrobků a služeb vč. služeb obchodních, dopravních, bankovních atd.). Do takto pojaté výroby se zahrnují všechny činnosti, které podnik zajišťuje: pořízení výrobních faktorů, tj. hmotného majetku (investiční činnost), pracovníků (personální činnost), finančních prostředků (finanční činnost) aj., dopravu, skladování, zhotovení výrobků a poskytování služeb, odbyt, správu, kontrolu atd.“ [8, s. 252]

„Obvykle se rozlišují tyto typy výroby:

- **Kusová výroba** – vyrábí se jeden výrobek, pokud je více jednotek, pak se vzájemně liší.
- **Sériová výroba** je jednou z opakovaných výrob.
- **Hromadná výroba** je masovou výrobou jednoho druhu výrobku ve velkém množství po dlouhou dobu.“ [8, s. 253]

Společnost LUKAS se zaměřuje především na vysokou kvalitu jím vyráběných výrobků. Je také od roku 1999 držitelem Certifikátu systému řízení jakosti, který vydává Lloyd's Register Quality Assurance: od roku 2011 ISO 9001:2008.

V současné době tvoří cca. 60% výroby výrobky pro zdravotnické organizace a zařízení, které se zabývají péčí o pokožku nohou a rukou. Tyto výrobky musí splňovat veškerá zdravotnická nařízení. Jsou vyráběny ze speciálních materiálů v bio kvalitě a bez fenolů, aby vše bylo zdravotně nezávadné i pro pacienty alergiky, trpící diabetem a se sníženou imunitou.

Společnost se také zaměřuje na ekologickou a zdraví nezávadnou výrobu. Zaváděním nejmodernějších strojů a nástrojů se stále snaží snižovat prašnost a hlučnost výroby. Čímž vytváří příjemné pracovní prostředí pro své zaměstnance.

6.1 Export

I jako jiné podniky se ani společnost LUKAS nespokojila pouze s působením na tuzemském trhu, ale pronikla i na trhy ostatních zemí. A to nejen samotným vývozem svých výrobků přes hranice, ale i zakládáním dceřiných společností na území jiných států.

LUKAS CZ sám o sobě vyváží své výrobky pouze do Německa, do své mateřské společnosti LUKAS-ERZETT. Mateřská společnost dále exportuje jak své, tak i výrobky dceřiných společností do většiny zemí světa a to nejen na území Evropy, ale i na ostatní světové kontinenty. Jako jsou Afrika (např. Egypt, Libye, Tunis), Amerika (např. Brazílie, Kanada, USA), Asie (např. Čína, Japonsko, Izrael), Evropa a Oceánie (Austrálie, Nový Zéland). Pro každou zemi je přidělen konkrétní obchodní zástupce. Tito obchodní zástupci jsou proškoleni a mají exkluzivitu pro přidělený region a jsou schopni vybrat a doporučit vhodný nástroj dle potřeb a požadavků zákazníka.

6.2 Konkurence

Každý podnikatel vstupující nebo již působící na trhu, musí počítat s určitou mírou konkurence. Společnost LUKAS s dlouhou historií své činnosti na trhu a mnohaletými zkušenostmi s výrobou, dodavateli i odběrateli, má samozřejmě i mnoho konkurentů. Ale i přes velké konkurenční prostředí se stále bez obtíží drží na trhu. Tuto pozici si udržuje i díky neustálým inovacím a to v jak oblasti materiálu, tak v nabídce nových a moderních výrobků a také samozřejmě i v cenové politice.

Největším konkurentem je společnost PFERD. Tato společnost zastává místo na trhu již více než 100 let. Za tu dobu se stala oblíbenou značkou distribuující více než 6500 nástrojů pro opracování povrchů a řezání do většiny zemí světa. Snaží se vystupovat jako mezinárodně orientovaný rodinný podnik, který velice lpí - stejně tak jako společnost LUKAS- na kvalitě svých výrobků.

Závěr

Společnost LUKAS CZ s.r.o. je výrobní podnik zabývající se prodejem a výrobou širokého sortimentu brusných nástrojů. Společnost byla v této práci popsána od jejího založení do současnosti společně s výčtem jejího sortimentu. Dále v práci byly srovnány výsledky hospodaření za roky 2013 – 2015, v rámci tohoto srovnání došlo k porovnání výkazů zisků a ztrát a rozvah aktiv a pasiv. V rámci tohoto srovnání můžeme vidět, že společnost pro svoji solidnost a spolehlivost preferuje stále více odběratelů, čímž dochází k růstu tržeb.

Velká část této práce je věnována dodavatelům a jejich hodnocení. Nejprve můžeme vidět přehled dodavatelů s jejich stručným popisem a přehledem nákupu od jednotlivých dodavatelů za poslední rok v eurech. Dále následuje hodnocení dodavatelů. Nejdříve po teoretické stránce s výčtem hodnotících kritérií dodavatelů u společnosti LUKAS CZ s.r.o. Pro hodnocení dodavatelů byla použita metoda z knihy Nákup a predaj od Jaroslava Kita.

V rámci vlastního hodnocení dodavatelů došlo k rozdělení bodů 0 - 5 ve dvanácti kritériích. Dodavatel nejvíce mohl získat ze všech kategorií 55 bodů. Hodnocení bylo znázorněno pro přehlednost graficky pomocí paprskových grafů u každého dodavatele zvlášť. Následně došlo k vyhodnocení jednotlivých dodavatelů společně s návrhy na zlepšení. Bohužel se společnost LUKAS CZ musí s výběrem všech dodavatelů podřizovat své mateřské společnosti, což v mnoha případech je spíše na škodu než k užítku.

Další část této práce se zabývá řízením zásob, které je ve společnosti realizováno pomocí počítačového programu Microsoft Dynamics NAV, který hlídá hladinu zásob a generuje požadavky na objednávky. Společnost se také zaměřuje na metodu Just-In-Time, díky které snižuje náklady na skladování.

Poslední část této práce je věnována výrobě, konkurenci a vývozu. Jak již bylo zmíněno společnost LUKAS CZ všechen prodej do zahraničí realizuje skrze svou mateřskou společnost v německém městě Engelskirchen.

Na celé této práci bylo spolupracováno s odpovědným pracovníkem společnosti LUKAS CZ s.r.o. a veškerá problematika s ním byla konzultována.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Výkaz zisků a ztrát 2013 - 2015 (v tis. Kč).....	12
Tab. č. 2: Rozvaha aktiva 2013 – 2015 (v tis. Kč).....	13
Tab. č. 3: Rozvaha pasiva 25013 – 2015 (v tis. Kč).....	14
Tab. č. 4: Objem nákupu v roce 2016 v EUR	23
Tab. č. 5: Šetření za jeden měsíc	26
Tab. č. 6: Legenda k hodnocení výkonnosti dodavatelů.....	27
Tab. č. 7: Hodnocení dodavatelů – celkový počet bodů.....	38

Seznam grafů

Graf č. 1.: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2012 – 2015	15
Graf č. 2: Grafické hodnocení dodavatele ABRANOVA s. r. o.	27
Graf č. 3: Grafické hodnocení dodavatele AS Chemie s.r.o.	28
Graf č. 4: Grafické hodnocení dodavatele ASS Einrichtungssysteme GmbH	28
Graf č. 5: Grafické hodnocení dodavatele AWUKO Abrasives	29
Graf č. 6: Grafické hodnocení dodavatele BASF Slovensko spol. s r.o.	29
Graf č. 7: Grafické hodnocení dodavatele DUROPLAST-CHEMIE GmbH	30
Graf č. 8: Grafické hodnocení dodavatele FLEXOPLAST	30
Graf č. 9: Grafické hodnocení dodavatele HUBERT VON CARNAP	31
Graf č. 10: Grafické hodnocení dodavatele Imerys Fused Minerals GmbH	31
Graf č. 11: Grafické hodnocení dodavatele JÖST GMBH	32
Graf č. 12: Grafické hodnocení dodavatele Klingspor Schleifsysteme GmbH & Co. KG	32
Graf č. 13: Grafické hodnocení dodavatele LERG S. A.	33
Graf č. 14: Grafické hodnocení dodavatele Paul Kläs GmbH	33
Graf č. 15: Grafické hodnocení dodavatele RAMPF Polymer Solutions GmbH	34
Graf č. 16: Grafické hodnocení dodavatele Saint-Gobain Abrasives GmbH	35
Graf č. 18: Grafické hodnocení dodavatele SPÄH KARL GMBH & CO KG	35
Graf č. 19: Grafické hodnocení dodavatele Stockmeier Chemie GmbH&Co. KG	36
Graf č. 20: Grafické hodnocení dodavatele TRICOTTON Technik	36
Graf č. 21: Grafické hodnocení dodavatele VSM AG	37

Seznam použité literatury

- [1] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [2] LUKAS CZ s.r.o. *Historie* [online]. LUKAS CZ s.r.o.: ©2013 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.lukas-erzett.com/cz/o-nas/portret/historie.html>
- [3] LUKAS CZ spol. s.r.o. Výroční zpráva 2015 [online]. LUKAS CZ spol. s.r.o., 2015 [cit. 2.3.2017]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44837859&subjektId=154329&spis=474955>
- [4] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- [5] TOMEK, Gustav a Jan TOMEK. *Náкупní marketing*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-85623-96-x.
- [6] DANĚK, Jan a Miroslav PLEVNÝ. *Výrobní a logistické systémy*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005. ISBN 80-7043-416-3.
- [7] Microsoft Dynamics NAV - Podnikové systémy ERP, APS, CRM — NAVISYS.cz. Microsoft Dynamics NAV (dříve Navision) – podnikový informační systém pro skladování a distribuci, projektové řízení, výrobu a specializované služby – NAVISYS.cz [online]. Copyright © 2013 [cit. 20.03.2017]. Dostupné z: <https://www.navisys.cz/produkty/podnikove-systemy-erp-aps-crm/microsoft-dynamics-nav>
- [8] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [9] LUKAS CZ spol. s.r.o. *Výroční zpráva 2013* [online]. LUKAS CZ spol. s.r.o., 2013 [cit. 10.3.2017]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=20364305&subjektId=154329&spis=474955>
- [10] LUKAS CZ spol. s.r.o. *Výroční zpráva 2014* [online]. LUKAS CZ spol. s.r.o., 2014 [cit. 10.3.2017]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39777025&subjektId=154329&spis=474955>
- [11] KITA, Jaroslav. *Náкуп a predaj*. Bratislava: SPRINT, 1998. 194 s. ISBN 80-88848-28-8.

- [12] LYSONS Kenneth, Farrington Brian. *Purchasing and Supply Chain Management*. 7. vyd. Harlow: Pearson Education Limited, 2006. ISBN 976-0-273-69438-0.

Abstrakt

KOUDELOVÁ, Kateřina. *Exaktní metody v nákupu podniku*. Cheb, 2017. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: nákup, dodavatelé, hodnocení dodavatelů, zásoby, výroba

Předložená práce je zaměřena na zhodnocení některé z částí nákupu pomocí exaktní metody ve vybrané společnosti. Tato společnost se zabývá výrobou a prodejem brusných materiálů. První část práce obsahuje popis společnosti od jejího založení do současnosti společně s výčtem jejího prodejního a výrobního sortimentu. Druhá kapitola se zabývá výsledky hospodaření společnosti za poslední roky. Dále práce obsahuje charakteristiku nákupu. Čtvrtá kapitola se věnuje dodavatelům po teoretické stránce a následně kapitola obsahuje i praktické hodnocení dodavatelů s možnými návrhy na zlepšení. Pátá kapitola této práce je věnována zásobám a metodě Just-In-Time. Poslední kapitola se zabývá výrobou a jejími aspekty.

Abstract

KOUDELOVÁ, Kateřina. *Exact Methods in Company Purchase*. Cheb, 2017. Bachelor's Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key Words: Purchase, Suppliers, Evaluation of Suppliers, Supplies, Production

The aim of the bachelor's thesis is to evaluate some parts of purchase using exact method in a chosen company. The company is focused on the production and selling of abrasive materials. The first part of the thesis contains the description of the company from its establishment to the present as well as the list of its production and selling assortment. The second chapter contains the economic results of the company in recent years. After that, the thesis deals with the characterization of purchase. The fourth chapter is devoted to the theoretical aspect of suppliers and then it contains practical evaluation of suppliers with possible suggestions for improvement. The fifth chapter of this thesis concerned with the theme of supplies and the method of Just-In-Time. The last chapter deals with production and its aspects.