

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Efektivní nákup podniku

Effective purchase

Petr Štěpán

Cheb 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Efektivní nákup podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne

.....
podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu práce panu Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi za odborné vedení, poskytnutí cenných rad a komentářů při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval zaměstnancům společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. za umožnění zpracování bakalářské práce.

Obsah

Úvod	- 7 -
1 Charakteristika podniku Plzeňský Prazdroj, a.s.....	- 8 -
1.1 Historie podniku od založení do současnosti.....	- 8 -
1.2 Současnost podniku Plzeňský Prazdroj, a.s.	- 10 -
1.3 Portfolio produktů.....	- 11 -
1.4 Export.....	- 13 -
1.5 Produkce piva v letech 2007-2012.....	- 14 -
1.6 Zaměstnanci	- 15 -
1.7 Společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj.....	- 16 -
1.8 Konkurence	- 16 -
1.9 Výsledky hospodaření v letech 2007-2012.....	- 17 -
2 Nákup podniku	- 20 -
2.1 Role nákupu v podnicích	- 20 -
2.1.1 Strategické řízení nákupu	- 21 -
2.1.2 Řízení vztahů s dodavateli	- 22 -
2.1.3 Nákup ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.	- 23 -
2.1.4 Organizace nákupu.....	- 23 -
3 Nákupní činnosti a procesy	- 25 -
3.1 Nákupní procesy v Plzeňském Prazdroji	- 25 -
3.1.1 Definování požadavků na dodávku a dodavatele.....	- 25 -
3.1.2 Nákupní výzkum trhu.....	- 26 -
3.1.3 Výběr dodavatele	- 27 -
3.1.4 Kritéria rozhodování při výběru dodavatele	- 28 -
3.1.5 Uzavření smlouvy	- 28 -
3.1.6 Příjem zboží a sklady	- 29 -
3.1.7 Závěrečné hodnocení dodavatele	- 29 -
3.1.8 Informační systém nákupu	- 30 -
3.1.9 Zlepšování a motivování dodavatelů	- 30 -
4 Efektivita nákupu	- 32 -
4.1 Výkonnost podniku.....	- 32 -
4.2 Balanced Scorecard (BSC)	- 34 -
4.2.1 Šest perspektiv balanced scorecard.....	- 35 -
4.3 Ukazatele výkonnosti.....	- 36 -
4.3.1 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)	- 36 -
5 Stanovení klíčového ukazatele výkonnosti pro oddělení nákupu.....	- 38 -
5.1 Postup stanovení	- 38 -
5.2 Stanovení KPI pro nákup	- 39 -
5.2.1 Stanovení kritérií SMART KPI.....	- 41 -
5.2.2 Začlenění indikátoru do BSC	- 41 -
5.2.3 Informační vstupy indikátoru	- 42 -
5.2.4 Grafická ukázka KPI pro nákup.....	- 43 -
5.2.5 Výkaz ukazatele KPI.....	- 44 -
5.2.6 Zhodnocení výsledků	- 49 -
6 Ukazatel PI pro nákup služeb	- 50 -
6.1 Ukazatel výkonnosti pro nákup služeb	- 50 -

6.2	Stanovení úrovně služby stravování	- 50 -
6.2.1	Bodové ohodnocení služby	- 51 -
6.3	Výkaz výsledků ukazatele	- 52 -
	Závěr	- 55 -
	Seznam tabulek	- 56 -
	Seznam obrázků	- 57 -
	Seznam použitých zkratk	- 58 -
	Seznam použité literatury	- 59 -
	Seznam příloh:	- 61 -

Úvod

Nákup podniku je oblastí, která stále nabývá na významu, neboť v současné době by měl být nákup podniku začleněn do strategických plánů podniku. To platí především o velkých a výrobních podnicích. V takovýchto podnicích hraje klíčovou roli, především při snižování nákladů na výrobu. Pojmeme efektivní nákup můžeme označit takový nákup, který probíhá za daných podmínek na trhu tím nejlepším způsobem. To může znamenat nákup za nejnižší ceny, toho nejkvalitnějšího zboží s těmi nejlepšími dodacími podmínkami a s vysokou spolehlivostí dodávek. K tomu se však v praxi podnik dopracuje jen velice těžko. V cestě mu můžou stát informační bariéry, finanční situace dodavatelů i samotného podniku, špatně nastavené procesy nákupu a především neustále se měnící situace na trhu. Aby se v této složité situaci dokázal podnik orientovat, a vytěžit z ní maximum je nucen nějakým způsobem mapovat dění kolem sebe. Jedním ze způsobů jak toho docílit je měřit výkonnost procesů nákupu. Jako první se problematikou měření výkonnosti podniků zabývali američtí konzultanti Robert S. Kaplan a David P. Norton. V návaznosti na to byly vytvořeny ukazatele KPI (Key Performance Indicator), KRI (Key Result Indicator) a PI (Performance Indicator) které měří ukazatele výkonnosti a výsledků. Je možné je aplikovat téměř na každou oblast podniku od marketingu přes výzkum a vývoj až po nákup. Právě aplikací těchto indikátorů výkonnosti na oblast nákupu se bude má práce zabývat.

Cílem této bakalářské práce bude charakterizovat podnik Plzeňský Prazdroj a.s., stručně popsat jeho historii a finanční situaci. Definovat nákupní činnosti a procesy v tomto podniku. Dále pak definovat klíčové pojmy pro pochopení problematiky efektivity nákupu. Stěžejní částí práce bude sestavení indikátorů výkonnosti na oblast nákupu a stanovení výkonnosti podle reálných dat z podniku. Podle této analýzy bude vyhodnocen nákup v dané oblasti.

Při zpracování této práce bude využita odborná literatura, články a další internetové zdroje pro oblast nákupu podniku a měření výkonnosti pomocí klíčových indikátorů výkonnosti. Pro vlastní analýzu bude využito interních materiálů společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

1 Charakteristika podniku Plzeňský Prazdroj, a.s.

Společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. byla zapsána do obchodního rejstříku 1. května 1992. Sídlo společnosti je v Plzni, U Prazdroje 7. Plzeňský Prazdroj, a.s. je společnost složená ze čtyř pivovarů. Název přebírá podle největšího z nich. Do společnosti dále patří pivovar Velké Popovice, pivovar Radegast a pivovar Gambrinus. „Předmětem podnikání je pivovarnictví a sladovnictví, velkoobchod s potravinami a nápoji, zprostředkování obchodu s pivem, potravinami a nápoji, specializovaný maloobchod s pivem a vínem, alkoholickými a nealkoholickými nápoji, výroba potravinářských výrobků, potravinových doplňků, přídatných a pomocných látek, provozování kulturních a kulturně vzdělávacích zařízení (museum, výstavy, galerie), hostinská činnost“[14]. Úplný seznam předmětu podnikání se nachází v příloze A. Základní údaje o společnosti, orgány a výkonný management jsou zařazeny v příloze B. Společnost spadá do skupiny SABMiller, která vlastní prostřednictvím společnosti Pilsner Urquell Investments B.V., 100% akcií. Akcie jsou na jméno ve jmenovité hodnotě 1000 Kč. Základní kapitál společnosti je 2 000 mil. a je splaceno 100%. Počet zaměstnanců v roce 2012 činil průměrně 2 170 [14]. Společnost má fiskální rok od 1. dubna do 31. března.

1.1 Historie podniku od založení do současnosti

Plzeňský Prazdroj, a.s. je společnost s dlouholetou tradicí. Počátky můžeme hledat již v polovině 19. století, kdy byl plzeňskými měšťany postaven nový Měšťanský pivovar Plzeň. Ten byl připraven k provozu v září 1842. Za prvních deset let své existence si získal stabilní pozici na trhu v Praze a následně expandoval do Vídně a USA. V roce 1878 dosáhla výroba piva hranice 220 000 hl. Za 70 let své existence vyrobil pivovar 21 459 124 hl. piva.[4]

V roce 1913 přesahuje výstav hranici milionu hektolitrů piva a obchodní zastoupení je ve 34 zemích světa. V letech 1925-1933 Měšťanský pivovar a Gambrinus postupně převzaly menší plzeňské pivovary a nakonec se oba spojily do Plzeňských akciových pivovarů. Tím vznikl nejmohutnější koncern v republice a jeden z nejsilnějších pivovarů ve střední Evropě, předobraz dnešního Plzeňského Prazdroje. [15]

V roce 1948 došlo ke znárodnění a sjednocení pivovarů. Vznikl tak národní podnik Plzeňské pivovary, který byl v roce 1964 transformován na Západočeské pivovary.

Po revoluci vzniká akciová společnost Plzeňské pivovary, která byla v roce 1994 zapsána do obchodního rejstříku jako Plzeňský Prazdroj, a.s. [4]

Největší změna po revoluci se stala v letech 1999-2002, kdy byla společnosti povolena fúze se společností ČR Radegast Group, která se skládala z pivovarů Radegast a Velké Popovice. Kontrolu nad celou společností získala společnost SABMiller. Prazdroj, a.s. má přibližně poloviční podíl na českém trhu. [4]

Skupina SABMiller je druhou největší pivovarnickou skupinou na světě. Skupina vznikla v roce 2002 spojením jihoafrického pivovaru South African Breweries a severoamerické Miller Brewing Company. Sídlo společnosti je v Londýně. Největším vlastníkem akcií SABMiller je společnost Altria Group, Inc působící dříve pod názvem Philip Morris Companies Inc. Ve vlastnictví má 28,7% akcií společnosti SABMiller. [18]

Největší investice byla zprovozněna v roce 2006. Do provozu byly uvedeny nové stáčírny s nejmodernější technologií pro filtrování a stáčení piva. Tato technologie zajistí, aby se pivo dostalo v dokonalé kvalitě i na vzdálené trhy. Dále bylo „v roce 2006 nainstalováno deset cylindricko-kónických tanků o průměru šest metrů a objemu 2400 hl. Kapacita možné výroby piva Pilsner Urquell přesáhla 2,7 mil. hektolitru. Celkové náklady na investici překročily 200 milionů korun“. [4, s. 219].

V roce 2008 bylo uvedeno na trh nové pivo Gambrinus Excelent, které vstoupilo na rostoucí část trhu s jedenáctistupňovými pivy a oživilo značku Gambrinus. Prodej výčepní desítky tento rok klesal. Prodej piva v roce 2008 byl celkem 10,7 mil. hl. piva. V únoru 2008 bylo v Prazdroji instalováno šest nových cylindro-kónických tanků s celkovým objemem 28 800 hl a jeden nový přetlačný tank o objemu 2000 hl. Bylo to rozšíření o zatím největší tanky v Plzni. Toto rozšíření má uspokojit rostoucí zájem o značku Pilsner Urquell v zahraničí. Do provozu byly uvedeny v květnu 2008. Díky rozšíření je pivovar schopen vyrábět 140 000 hl piva týdně. Dále byl v roce 2008 zaveden nový typ sklenic, které jsou lehčí. Jejich design zároveň sjednocuje prvky portfolia značek [4]. V březnu 2008 uspělo v mezinárodní soutěži Australian International Beer několik značek Prazdroje. Gambrinus Premium bodoval bronzovou medailí v kategorii piv plzeňského typu. Radegast Birell dostal bronzové ocenění v kategorii nealkoholický piv a Master také bronzové ocenění v kategorii speciální piva. Velkopopovický Kozel obsadil druhou pozici v kategorii černých piv. V soutěži bylo

přihlášeno 1084 pivních vzorků ze 421 pivovarů a 42 zemí světa. Další ocenění z roku 2008 bylo ze soutěže pivních značek World Beer Cup. Jedná se o nejvýznamnější světovou soutěž. Pivo Gambrinus dosáhlo třetí pozici v kategorii piv plzeňského typu. [13]

Investicí 240 mil Kč zdvojnásobil Plzeňský Prazdroj kapacitu stáčení linky na 120 000 lahví za hodinu. Jedná se o druhou etapu budování nové stáčírny. Nová linka stáčí pivo do 5 druhů lahví a do 225 druhů balení. Jen značka piva Pilsner Urquell je vyvážena do 55 zemí světa ve 140 druzích obalů. [13]

Pivovar dokončil rozšíření stávajícího skladu u nové stáčírny v pivovaru Plzeň. Investice do skladu byla 215 mil Kč a zdvojnásobila kapacitu na 16 800 palet hotových výrobků. [4]

V roce 2009 vyráží historicky první vlak se zásilkou piva do Švédska. Do konce roku se přepravilo více než 15 000 hl. piva. V červenci roku 2009 uvedla společnost na trh PET lahve s pivem Klasik a Primus. Jedná se o levná piva určená pro rostoucí trh těchto piv. Jejich výroba a plnění se provádí v pivovaru Dreher v Maďarsku. V tomto roce také došlo k udělení oprávnění na užívání zeměpisného označení České pivo pro některé výrobky. [13]

V roce 2010 došlo ke zvýšení spotřební daně, což v kombinaci s obtížnými ekonomickými podmínkami zapříčinilo pokles pivního trhu. Pokles na domácím a zahraničním trhu byl přibližně 6% na 9,9 milionů hl. piva. Export značek stoupl i přes obtížnou situaci na zahraničních trzích. [14]

Rok 2012 byl ve znamení dalších inovací a novinek. Na trh bylo uvedeno nové pivo Gambrinus pod názvem Gambrinus Originál 10°, dále míchané nápoje z piva a ovocné šťávy a nakonec svrchně kvašené pivo Fénix z pšeničného sladu. Důležitou událostí byly také oslavy 170. let Plzeňského Prazdroje a piva Pilsner Urquell.[14] Tyto oslavy probíhaly po celý rok a vyvrcholily 5. října na plzeňském náměstí Republiky.

1.2 Současnost podniku Plzeňský Prazdroj, a.s.

V současnosti je Plzeňský Prazdroj, a.s. ovládaný mateřskou společností SABMiller plc, Velká Británie, která vlastní Prazdroj prostřednictvím společnosti Pilsner Urquell Investment B.V., Nizozemské království. Společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. sdružuje pivovary Plzeňský Prazdroj, Gambrinus, Radegast a pivovar Velké Popovice, čímž si

získává na domácím trhu přibližně polovinu [14]. Společnost Plzeňský Prazdroj se snaží o další rozšíření svých kapacit a zvýšení exportu. Exportu piva do zahraničí a jeho distribuci pomáhá mateřská společnost SABMiller a jí ovládané podniky. Společnost Plzeňský Prazdroj je jedním z největších výrobců piva v regionu a největším exportérem českého piva. [15]

Společnost ovládá následující právnické osoby:

Pislner Urquell Deutschlands GmbH, Spolková republika Německo. Osoba ovládaná na základě 100% vlastnictví základního kapitálu.

MATAREX Slovakia s.r.o., Slovenská republika. Osoba ovládaná na základě vlastnictví 70% základního kapitálu. Společnost je v současnosti nečinná.

CABELA Slovakia s.r.o., Slovenská republika. Osoba ovládaná na základě vlastnictví 70% základního kapitálu. Společnost je v likvidaci. [14]

Společnost SABMiller je jedním ze světových výrobců piva s více než dvěma sty značkami a více jak 70 000 zaměstnanci v 75 zemích. Obchod společnosti stále roste v oblasti nealkoholických nápojů. Výčet obchodních značek společnosti se nachází v příloze C.

1.3 Portfolio produktů

Společnost se chce prosazovat především na trhu s pivy ve střední cenové kategorii a s prémiovými pivy. Od roku 2009 se začíná společnost zaměřovat také na trh s levnými pivy, a to především z důvodu růstu tohoto trhu. Na trh uvádí PET lahev pro značky Klasik a Primus. [13]

Do portfolia výrobků společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. patří stejně piva nejvyšší kvality jako piva střední až nižší kvality. Dále pivní limonády, nealkoholická piva a pšeničné pivo. Kompletní portfolio výrobků piva je uvedeno v tabulce č. 1.

Tab. č. 1 Portfolio výrobků piva

Název	Charakteristika	Uvedení na trh
Gambrinus originál	10° světlé výčepní pivo. Obsah alkoholu 4,1%	1870
Gambrinus Premium	Světlý ležák, obsah alkoholu 5%	

Gambrinus DRY	Světlé pivo se sníženým obsahem cukru a alkoholu (3,8%)	1999
Gambrinus Excelent	11° světlý ležák, obsah alkoholu 4,9%	2008
Gambrinus Limetka	nízkoalkoholické míchané nápoje z piva a přírodní ovocné šťávy	2012
Gambrinus Bezinka	nízkoalkoholické míchané nápoje z piva a přírodní ovocné šťávy	2012
Fénix	pšeničné pivo Fénix s obsahem 4,7 % alkoholu nabízí spotřebitelům lehčí chuť a svěží aroma díky použití pšeničného sladu, pomerančové kůry a špetky koriandru	2012
Frisco	Moderní, jemně perlivý alkoholický drink. Je vyroben z ječmenného sladu a ochucen přírodními aromaty z citrónu a jablek či brusinek s dochucením sladu	
Pilsner Urquell	Světlý ležák	1842
Primus	Světlé výčepní pivo Do roku 1999 se značka vařila i v Karlových Varech, od podzimu 2000 ve Velkých Popovicích a od jara 2001 i v Nošovicích. V roce 2004 byla výroba přesunuta do pivovaru v Protivíně. Od července 2009 plněno i do 1,5 l PET lahví. Pivo pro PET lahve je vařeno a plněno v pivovaru Dreher v Maďarsku.	
Master Tmavý 18°	Speciální tmavý ležák s obsahem alkoholu 7%	2007
Master polotmavý 13°	Speciální polotmavý ležák s obsahem alkoholu 5,3%	2007
Master zlatý 15°	Speciální světlé pivo s obsahem alkoholu 6,7%	2010
Radegast Premium	Světlý ležák s obsahem alkoholu 5,1%	
Radegast Originál	Světlé výčepní pivo, 4,0% alkoholu	1970
Radegast Birell	Polotmavé nealkoholické pivo	
Radegast Birell	Světlé bezalkoholové pivo. Licence švýcarského pivovaru Hürliemann A.G. Zúrich. Pivo obsahuje kyselinu mléčnou. Vaří se klasickou metodou, včetně kvašení, avšak za použití speciálních kvasinek, které umožňují vznik alkoholu na velmi nízkém stupni. Proto nemusí být, tak jako u ostatních nealkoholických piv, později upravována stupňovitost.	1992
Klasik	Světlé výčepní pivo s obsahem alkoholu 3,6%. V roce 2003 byla výroba piva Klasik přesunuta i do Protivína. Od července 2009 pivo plněno i do 1,5 l PET lahví. Pivo pro PET lahve je vařeno a plněno v pivovaru Dreher v Maďarsku	
Kozel světlý	Světlé výčepní pivo s obsahem alkoholu 4,0%	1874

Kozel černý	Tmavé výčepní pivo s obsahem alkoholu 3,8%	1874
Velkopopovický kozel prémium	Světlý ležák	
Velkopopovický kozel Medium	Světlý ležák	2005

Zdroj: [15], vlastní zpracování

1.4 Export

V současné době exportuje Plzeňský Prazdroj, a.s. do více než padesáti zemí světa. Mezi tyto země patří USA, Austrálie, státy v jižní Africe, ale také například Honduras [15] Vstup na zahraniční trhy usnadňuje skupina SABMiller, díky jejímu zastoupení v těchto zemích. V zemích, kde není žádný pivovar spadající do skupiny SABMiller je distribuce prováděna přes obchodní zastoupení jinou společností. Hlavní zahraniční trhy jsou Německo, USA a Slovensko. Největší nový trh představují balkánské země (Albánie, Gruzie, Černá Hora) [13]. Export Prazdroje dosáhl v roce 2012 nového historického rekordu. Ve srovnání s minulým rokem stoupl vývoz piva do více než 50 zemí o 3%. Marketingové aktivity během celého roku a úspěšná prezentace značky Pilsner Urquell během Olympijských her v Londýně vedly ke zvýšení prodeje ve Velké Británii o více než 20%. Zájem o plzeňský ležák v Asii vzrostl o více než 50%, dařilo se v zemích jako je Jižní Korea, Japonsko, Vietnam či Tchaj-wan [15]. Export v jednotlivých letech je zaznamenán na obr. č. 1.

Obr. č. 1 Export piva v letech



Zdroj: [16], vlastní zpracování

1.5 Produkce piva v letech 2007-2012

Produkce piva v jednotlivých letech je uvedena v tabulce č. 2. Jedná se o prodej včetně zahraniční produkce a s exportem do zahraničí. Výstav piva pak znázorňuje graf na obr. č. 2.

Tab. č. 2 Produkce piva v letech

Rok	Výstav mil. hl. piva	Export piva v hl.
2007	10,9	846 000
2008	10,7	881 000
2009	10,53	790 000
2010	9,9	840 000
2011	9,8	890 000
2012	9,9	920 000

Zdroj: [14], vlastní zpracování

Obr. č. 2 výstav piva v letech



Zdroj: [13], vlastní zpracování

1.6 Zaměstnanci

Počet zaměstnanců pomalu klesá. Celkové mzdové náklady mohou stoupat v závislosti na odměnách vedení, příspěvcích na penzijní pojištění a odměnách pro zaměstnance, kteří odešli do důchodu.

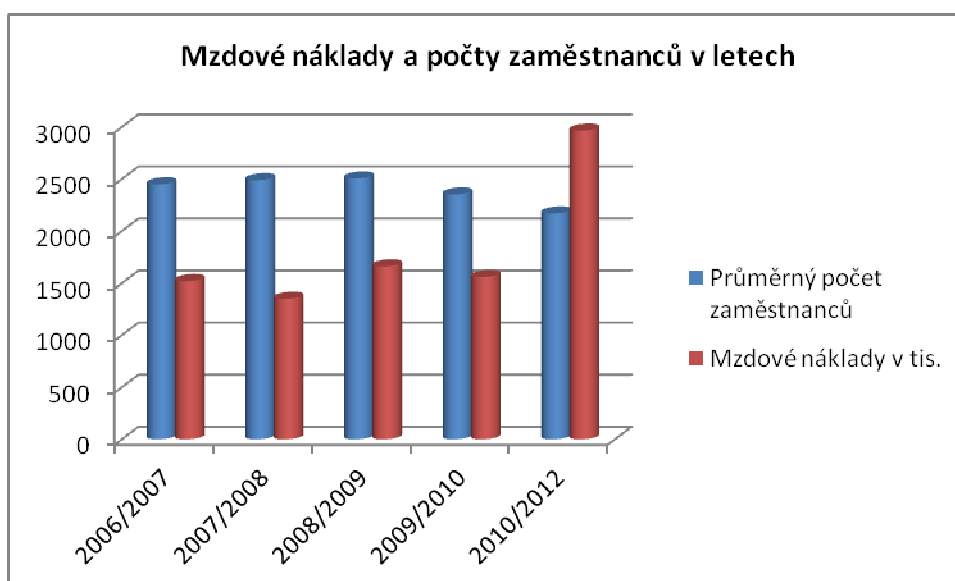
Počty zaměstnanců a mzdové náklady v posledních letech uvádí tabulka č. 3. a obrázek č. 3. Náklady jsou uvedeny vždy v mil. Kč.

Tab. č. 3 Počty zaměstnanců a mzdové náklady v letech

Účetní Rok	Průměrný počet zaměstnanců.	Mzdové náklady vedení (v tis.)	Mzdové náklady ostatní (v tis.)	Celkové mzdové náklady (v tis.)
2006/2007	2450	342	1008	1 350
2007/2008	2490	401	1119	1 520
2008/2009	2 506	139	1522	1 661
2009/2010	2 352	107	1452	1 559
2010/2012	2170	218	2748	2966

Zdroj: [14], vlastní zpracování

Obr. č. 3 Průměrné počty zaměstnanců a mzdové náklady



Zdroj: [14], vlastní zpracování

1.7 Společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj

Společnost vytvořila program *Odpovědně pro budoucí generace*. Ten zahrnuje deset priorit pro trvalý a udržitelný rozvoj s důrazem na společenskou odpovědnost podniku.

Plzeňský Prazdroj se aktivně podílí na zodpovědném přístupu ke konzumaci alkoholických nápojů a je jedním ze zakládajících členů *Iniciativy zodpovědných pivovarů*, jejímž cílem je účinná samoregulace konzumace v oboru pivovarnictví v ČR. Od roku 2006 podporuje program občanského sdružení SANAMIN zaměřující se na omezení pod vlivem alkoholu pod názvem Promile INFO. Dále společnost provozuje informační portál *napivosrozumem.cz*, prostřednictvím kterého poskytuje informace o alkoholu.[16]

V rámci programu na trvale udržitelný rozvoj se společnost orientuje na snižování odpadních látek a zvyšování efektivity při využívání zdrojů energie. V roce 2012 bylo investováno 90 mil. Kč do technologií ohleduplnějších k životnímu prostředí. Do programu je též zahrnuto snižování spotřeby energií a emisí, využívání recyklovaného a vratného obalového materiálu, druhotné využívání odpadu a snižování spotřeby vody. Společnost také investuje do programu rozvoje regionů a snaží se spolupracovat s dodavateli, kteří sdílejí hodnoty společnosti. [15]

1.8 Konkurence

Plzeňský Prazdroj je největší pivovarnická skupina v ČR i ve střední Evropě. Ovládá zhruba polovinu tuzemského trhu. Největší konkurent a druhý největší výrobce piva v Česku je společnost Pivovary Staropramen, a.s. Tato společnost má přibližně 15% podíl na trhu. Skupina Heineken vlastní v ČR tři pivovary a to Starobrnno, Královský pivovar Krušovice a skupinu pivovarů Drinks Union. Dohromady zabírají zhruba 12% českého trhu. Přibližně 6% na trhu drží pivovar Budějovický Budvar, s.p. Výše uvedené společnosti, společnost K Brewery Trade, a.s. a Skupina PMS pak mají na českém trhu podíl přibližně 82%. Zbytek tvoří regionální pivovary, minipivovary a dovoz značek ze zahraničí. Pivovary s největším tržním podílem tvoří současně i největší konkurenci na tuzemském trhu. Malé pivovary konkurují jen na regionálních trzích. Větší pivovary konkurují nabídkou druhů piv nebo jejich balením. Například pivovary Staropramen přišly jako první s PET obaly na pivo. Největší konkurenti jsou dostatečně kapitálově zajištěni, aby mohli financovat reklamní kampaně a ostatní marketingové aktivity. Největší konkurenční výhodu má Plzeňský Prazdroj především ve velké výrobní

kapacitě, strategickým rozložením výrobních podniků po České republice a příslušnosti u nadnárodní společnosti. Nespornou výhodou je též silné kapitálové zajištění. Skupina SABMiller v minulosti investovala velké částky do rozvoje a modernizace podniku, zároveň poskytuje distribuční síť a zázemí pro export. [8]

1.9 Výsledky hospodaření v letech 2007-2012

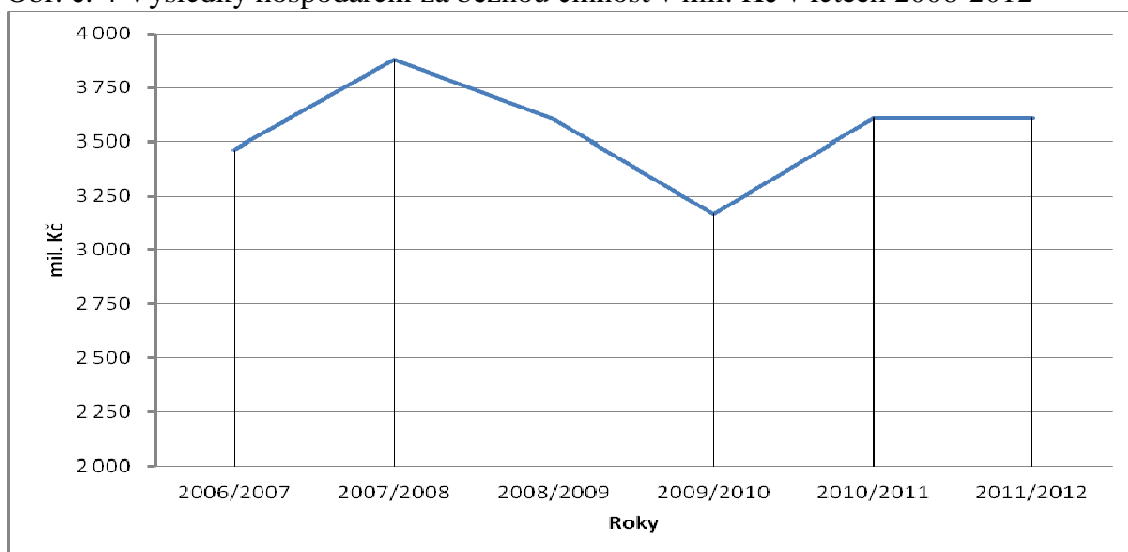
Tabulka č. 4 uvádí výsledky hospodaření v letech 2006 až 2012. Grafické znázornění výsledků hospodaření za běžnou činnost je na obrázku č. 4. Finanční rok je vždy od 1.4 do 31.3 následujícího roku. Poslední období je od 1. 4. 2010 do 31. 3. 2012. v grafickém vyjádření je výsledek hospodaření za běžnou činnost vyjádřen průměrnou hodnotou na každý rok. Poslední „výroční zpráva pokrývá účetní a daňové období od 1. 4. 2010 do 31. 3. 2012. Dvouleté období bylo auditováno vzhledem k odštěpení obchodní jednotky European Imports probíhající v rámci daného finančního roku a v souladu s českými právními předpisy.“ [14]

Tab. č. 4 Výsledky hospodaření v letech 2007-2012 v mil. Kč

Výsledky hospodaření společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. v letech 2007-2012					
Účetní rok	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2012
Počet měsíců	12	12	12	12	24
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	13 691	14 788	14 970	14 395	26 331
Provozní výsledek hospodaření	4 667	4 877	4 854	4 254	8 225
Finanční výsledek	-75	-238	-117	-171	-137
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 591	4 593	4 610	4 083	8 088
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	3 464	3 882	3 602	3 166	7 216

Zdroj:[14], vlastní zpracování

Obr. č. 4 Výsledky hospodaření za běžnou činnost v mil. Kč v letech 2006-2012



Zdroj: [14], vlastní zpracování

Z uvedených výsledků vyplývá, že docházelo k růstu tržeb až do roku 2009. Poté dochází k poklesu, který se zastavil až v posledním roce. Společnost předpokládá, že v následujícím roce dojde ke zvýšení tržeb. Hlavním důvodem poklesu tržeb je zvýšení spotřební daně z piva v lednu 2010 a složitá ekonomická situace. V roce 2010 klesla poptávka hospod a restaurací, na druhou stranu se zvýšila poptávka po lahvovém pivu v supermarketovém segmentu. S nižší poptávkou také klesl výstav piva a to přibližně o milion hl. mezi lety 2007 – 2011. [14]

Od roku 2009 se stále zvyšuje podíl exportu. Zahraniční trhy se jeví jako stabilnější. V účetním období 2010/2012 došlo k řadě produktových inovací.[14] Bylo zaznamenáno oživení trhu piva. Podrobnější výsledky z let 2010-2012 se nachází v příloze D.

2 Nákup podniku

2.1 Role nákupu v podnicích

„Základní funkcí útvaru nákupu v podniku je efektivní uspokojování potřeb vyplývajících z plánovaného průběhu základních, pomocných i obslužných výrobních i nevýrobních procesů, a to zajišťováním dodávek surovin, základních i pomocných materiálů, nakupovaných výrobků a součástí, polotovarů, náhradních dílů, nářadí, přípravků, režijních materiálů a pomůcek pro řízení a správu, pro sociální služby a bezpečnost podniku atd. V dobře řízených podnicích je útvar nákupu rovněž pověřen nákupem zařízení, investičních strojních systémů a služeb výrobní a nevýrobní povahy.“ [5, s. 184]

Za cíle nákupu se může považovat:

Uspokojování potřeb organizace. Zajišťovat veškerý nákup pro správné fungování společnosti. K tomu účelu potřebuje dobré zdroje informací o dodavatelích, cenách technických specifikacích apod. Úkolem nákupu je obstarat všechny potřebné informace, které budou sloužit k výběru dodavatele za nejlepších podmínek.

Druhým cílem je snižování nákladů. Těmito náklady jsou cena zboží a náklady na pořízení. Oddělení nákupu se snaží minimalizovat jak cenu pořizovaného zboží, tak sjednat takové podmínky, aby náklady na pořízení byly co nejnižší.

Třetím cílem je snižování rizika při nákupu. Souvisí s výběrem dodavatele. Oddělení nákupu v Plzeňském Prazdroji vede registr dodavatelů s hodnocením spolehlivosti. Také vede registr klíčových dodavatelů a sleduje jejich finanční situaci a pozici na trhu. Při hodnocení se také využívají audity u dodavatelů, které hodnotí nejen finanční situaci, ale i dodržování pravidel odpovědného podnikání a další aspekty.

Čtvrtým cílem je navazování partnerství. Nejde jen o dlouhodobé smlouvy, ale o provázání výrobních plánů, hledání možností k úsporám a dalšímu zlepšování spolupráce.

2.1.1 Strategické řízení nákupu

V podmínkách tržní ekonomiky je potřeba vnímat nákup ze strategického hlediska. Bez vlastní strategie nákupu se podnik dostává do vleku vnitřních a vnějších partnerů.[5]

Strategie nákupu musí být v souladu se strategií celého podniku. Jedná se tedy o střednědobé a dlouhodobé plánování. Strategie vychází z analýz o stávajícím stavu nákupu a nákupních procesů a definuje oblasti, ve kterých může dojít k zefektivnění nákupu.

„Podle toho, jaké cíle mají ve strategickém programu prioritu, můžeme uvést tyto specifické strategické varianty:

- Strategie plného uspokojování potřeb
- Strategie minimálních nákladů
- Strategie zrychlení obrátky zásob
- Strategie maximální materiálové hospodárnosti
- Strategie minimalizace rizik nekrytí potřeb
- Strategie relativně vysokých pojistných zásob
- Strategie pružné kombinace více dodavatelských zdrojů“ [5, s. 199]

Pro podnik je ze strategického hlediska důležité jakým způsobem bude vybírat dodavatele. Proto by měl mít vyjasněny otázky týkající se:

- Jakosti odebíraných produktů
- Nároků na spolehlivost a spolupráci dodavatelů
- Logistiky a skladování
- Závěrečné hodnocení dodavatelů
- Získávání informací o dodavatelích a situaci na trhu
- Partnerství s dodavateli

K zodpovězení těchto otázek slouží tvorba strategického marketingového plánu. Při tvorbě tohoto plánu je potřeba nejprve provést strategickou situační analýzu [6]. “Jejím úkolem je analyzovat a vyhodnotit nákupní trh podle jednotlivých, především dominantních komoditních skupin, jakož i podle hlavních segmentů nákupního trhu a nejdůležitějších dodavatelů...” [6, s. 104]. Následuje analýza hodnocení vnitřní situace firmy. Tato analýza se zabývá především:

- Trendy v potřebách hlavních komodit

- Trendy a změny v objemu sortimentu, struktuře a kvalitě vlastního výrobního programu
- Situační a trendy v oblasti řízení zásob
- Stavem a změnami týkající se vývoje v manažerské infrastruktuře firmy, včetně logistické-technologické-hardwarové infrastruktury nákupu.[6]

2.1.2 Řízení vztahů s dodavateli

„Partnerství s dodavateli je takový pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je budován na bázi vzájemné důvěry a přináší hodnotu oběma partnerům.“ [2, s. 29]. Na této zásadě jsou řízeny i vztahy ve společnosti Plzeňský Prazdroj. Klíčovými faktory úspěšnosti, tedy to co odběratel od dodavatele požaduje, jsou:

- Jakost (schopnost plnit požadavky zákazníků, legislativy a dalších zainteresovaných stran)
- Čas (jako schopnost plnit požadavky co nejrychleji)
- Náklady (plnit požadavky s co nejmenší spotřebou zdrojů)

Vztahy mezi odběratelem a dodavatelem rozvíjeny na bázi partnerství se projevily v Plzeňském Prazdroji např. v těchto oblastech:

- Odběratel může dodavatelům nabízet preferenční a dlouhodobé kontrakty, a tím je pozitivně motivovat.
- Dodavatelé nebudou žít v trvalé nejistotě a budou ochotni vynakládat zdroje jak na rozvoj lidí, tak i technologií a svých produktů.
- Dodavatelé nebudou muset vynakládat tolik energie a zdrojů na hledání nových odběratelů, čímž dále přispějí ke snižování svých nákladů.
- Snížení variability hodnot znaků jakosti dodávek.
- Vazby, spolupráce a snaha o neustálé zlepšování odběratele a dodavatele mohou vést k vytvoření pevného rámce skutečného strategického partnerství. [2]

Plzeňský Prazdroj své dodavatele dlouhodobě sleduje a hodnotí. Poté je toto hodnocení zohledněno při dalším výběru. Podle zkušeností jsou tímto dodavatelé pozitivně motivováni k lepším výsledkům a snaží se dodávat za smluvených podmínek. Smlouvy mohou být uzavírány nanejvýš na tři roky. Poté musí proběhnout nový tendr. Každý rok pak dochází ke kontrole smluv. Neprobíhá celý tendr znovu, ale mohou být upraveny ceny, nebo některé jiné podmínky. Co se týče spolupráce, můžeme jí najít při provázání plánu výroby u odběratele a dodavatele vstupů do výroby.

Jako řízení vztahů s dodavateli na základě partnerství lze považovat i případ, kdy společnost Plzeňský Prazdroj získá pro dodavatele výhodné nákupní podmínky. Výhodnější podmínky může získat například díky svému silnému postavení na trhu, díky němuž je jistota zaplacení závazků společnosti včas.

Společnost podporuje společenskou odpovědnost a snaží se tyto myšlenky šířit i dále. Své klíčové dodavatele oslovuje s otázkou odpovědného podnikání. Odpovědný přístup k podnikání je také součástí hodnocení dodavatele. [8]

2.1.3 Nákup ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

Plzeňský Prazdroj jako společnost, jejíž předmět podnikání je pivovarnictví a sladovnictví, velkoobchod s potravinami a nápoji, zprostředkování obchodu s pivem, potravinami a nápoji, specializovaný maloobchod s pivem a vínem, alkoholickými a nealkoholickými nápoji, výroba potravinářských výrobků, potravinových doplňků, přídatných a pomocných látek, provozování kulturních a kulturně vzdělávacích zařízení (museum, výstavy, galerie), hostinská činnost, která má velký rozsah nakupovaného zboží a surovin. Od nákupu základních surovin pro výrobu piva jako je chmel přes nákup reklamních předmětů po nákup zboží určeného k prodeji. Veškerý nákup pro všechny čtyři pivovary zajišťuje útvar nákupu v podniku v návaznosti na další ostatní oddělení.

Plzeňský Prazdroj při výrobě piva a činnostech s tím souvisejících používá především následující suroviny: základní suroviny pro výrobu piva jsou obilný slad, voda, chmel, kvasnice. Dále pak energie, chemie, provozní látky, obalový materiál, stroje a zařízení. V neposlední řadě také nakupuje služby jako například zajištění ostrahy, stravování a podobně. U některých druhů existuje větší množství dodavatelů, u jiných je toto množství omezeno. Může to být dáno jednak specifickými vlastnostmi a jednak, tím v jakém množství nebo jakým způsobem má být zboží dodáno. Mezi nejpodstatnější oblasti nákupu patří nákup základních surovin pro výrobu piva a obalový materiál, jehož je spotřebováváno velké množství.

2.1.4 Organizace nákupu

Při organizaci nákupu řešíme otázky umístění nákupního střediska v organizaci a jeho postavení. Je třeba zvážit možnost centralizace a decentralizace nákupu a s tím

související výhody a nevýhody pro daný podnik. To s ohledem především na dlouhodobé ekonomické výsledky podniku [6].

„Vhodně uplatněná centralizace vytváří většinou lepší předpoklady pro efektivní hospodaření se zásobami; snížení části položek režijních nákladů, jakož i určité výhody při řešení vztahů s dodavateli, ale negativně se projevuje v menší pružnosti při řešení změn potřeb a deficitních situací a často i ve vyšších opatrovacích nákladech. Decentralizace většinou umožňuje účinnější řešení systému stimulace, rozvoje iniciativy při hledání a uskutečňování pozitivních změn.“[6, s. 84]

V Prazdroji je útvar nákupu začleněn do obchodně ekonomického úseku. Úsek nákupu se uplatňuje jako samostatně hospodařící jednotka, která poskytuje služby ostatním podnikovým útvarům.[6]

V čele organizace stojí generální ředitel. Pod ním je sedm výkonných ředitelů. Jedním z nich je finanční ředitel. Pod finanční oddělení patří i oddělení nákupu. V čele oddělení stojí nákupní manažer. Tomu jsou podřízeni jednotliví komoditní manažeři, oddělení marketingu a další související oddělení. Jedná se o centralizovaný systém řízení nákupu. Nákupní oddělení se stará o veškerý nákup pro všechny tři pivovary. Mimo samotné nákupní oddělení stojí nákupní oddělení společnosti SABMiller. Toto středisko nakupuje suroviny nebo materiál ve velkém objemu a tedy za nízké ceny.

3 Nákupní činnosti a procesy

Hlavní fáze nákupního procesu jsou:

- Identifikace potřeby – nákupní impulz, specifikace výrobku nebo služby
- Identifikace nezbytnosti, charakteru a rozsahu potřeby, nákupní rozhodnutí
- Výzkum nabídek – nákupní výzkum trhu
- Volba dodavatele
- Rozhodnutí a formulace podmínek dodávek, zadání objednávky
- Logistické aktivity při vstupu dodávky do podniku
- Kvantitativní a kvalitativní přejímka dodávky, případná reklamace
- Finanční vypořádání, úhrada dodávky
- Hodnocení výkonu dodavatele [5]

3.1 Nákupní procesy v Plzeňském Prazdroji

Jako první vznikne potřeba nákupu. Úkolem útvaru nákupu je zjištění a uspokojování vnitropodnikových potřeb. Musí tedy určit budoucí potřeby podniku a připravit se na nákup k uspokojení těchto potřeb. Dalším úkolem je vytváření a udržování zásob. To v takové výši, aby mohl provoz plynule fungovat, ale zároveň aby zásoby nebyly příliš vysoké. [5] Potřeba nákupu pro podnik Plzeňský Prazdroj v sobě zahrnuje velkou škálu statků a služeb. Avšak postup bývá ve většině případů podobný. Na základě definovaných podmínek proběhne výběrové řízení. Podmínkami jsou cena, dodací doba, kvalita atd. Je vytvořena hodnotící matice, ve které jsou údaje z nabídek dodavatelů a preference dodavatelů. Sledují se jednotlivé položky v hodnotící matici a při jednání s dodavatelem se probírá reálnost jednotlivých bodů, například položek, ze kterých se skládá cena. Pak je podána objednávka. V případech, kdy se jedná o vstup do výroby, nebo větší objem zboží, se neodebírá celá zakázka najednou. Při potřebě vstupů do výroby odběratel učiní odvolávku a dodavatel mu dodá zboží během stanoveného termínu v požadovaném množství. Zboží je pak přijato standardním způsobem.

3.1.1 Definování požadavků na dodávku a dodavatele

Ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. je vzniklá potřeba nákupu předána pomocí informačních technologií oddělení nákupu. To identifikuje tento požadavek a zajistí nákup. Při tom postupuje podle předem určeného postupu. Skladové objednávky jsou

řízeny komoditním manažerem. Neskladové objednávky jsou řízeny systémem EBP. V tomto systému jsou nastaveny limity objednaného zboží.

Celkové požadavky odběratele se dají rozdělit do tří skupin:

- Požadavky na vlastní dodávané produkty
- Požadavky na procesy a systémy managementu u dodavatelů
- Požadavky na další služby a činnosti spojené s dodávkami [2]

„U různých dodávaných produktů existují rozdíly v míře konkrétnosti a tím jednoznačných požadavků.“[2, s. 73] Při novém nákupu „patří k základním informačním vstupům pro definování požadavků:

- Podnikatelské plány na následující období
- Přehled nově získaných zakázek
- Další informace od zákazníků
- Seznam dodavatelů jednotlivých komodit
- Požadavky jednotlivých organizačních jednotek odběratele
- Dokumentované postupy odběratele, vztahující se k procesům nákupu
- Záznamy o spolupráci s dodavatelem v minulém období
- Informace o naléhavosti a důležitosti nakupovaných položek“[2, s. 76]

Požadavky na dodávku a dodavatele jsou předány oddělení nákupu. Za kompletnost a správnost informací o požadavcích na dodávku zodpovídá odpovědný manažer, pro kterého bude dodávka realizována. Například určitý komoditní manažer, výrobní manažer apod. Za údaje týkající se potencionálních dodavatelů, jejich kontrolu a správnost zodpovídá oddělení nákupu. Jedná se především o informace o minulé spolupráci a hodnocení dodavatele, jeho finanční kondici a získávání referencí od spřátelených podniků.

3.1.2 Nákupní výzkum trhu

„Zdrojem informací, které v nákupním procesu při jeho řízení využíváme, je vedle terénního výzkumu i odborný tisk, studie, výzkumné zprávy, statistické ročenky a jiné statistické soubory.“[5, s. 191]

V Prazdroji je primárním zdrojem informací o potencionálních dodavatelích vnitropodniková databáze dodavatelů. Jsou však využívány i další zdroje, jako internet. Na nové dodavatele je třeba se informovat. Nejčastěji u spřátelených společností nebo u

pivovarů v zahraničí, patřící do skupiny SABMiller. Stejně tak ostatní společnosti komunikují s Plzeňským Prazdrojem a dotazují se ho na jejich potencionální dodavatele.

Každý nový potencionální dodavatel vyplňuje dotazník. Dotazník je uveden, jako příloha E. Údaje musí oddělení nákupu překontrolovat. Využívá k tomu jak veřejné databáze, tak informace z bank a pojišťoven.

3.1.3 Výběr dodavatele

Rozhodovací proces výběru dodavatele se liší v závislosti na předmětu a ceně nákupu. Při nákupu nad 0,5mil. Kč musí projít nákup výběrovým řízením ve zkrácené formě, nad 3mil. Kč musí projít standardním výběrovým řízením. Výběrové řízení má zajistit efektivní nákup za nejlepších podmínek. Každé rozhodnutí, které je učiněno, musí být zdůvodněno. Pokud je hodnota nákupu vyšší než 0,5 mil. Kč., je sestaven nákupní tým.

Na nákupu v takovém případě spolupracují i osoby mimo středisko nákupu. Může se jednat o specialisty, manažery jiných útvarů. V dobře řízeném podniku jsou přesně rozděleny kompetence jednotlivých členů [6]. Podle Tomka a Hofmana [6] členové rozhodovacího týmu plní vždy alespoň jednu z následujících funkcí:

- uživatelů
- poradců
- deskriptorů
- kontrolorů
- rozhodovacích
- nákupce
- financujících

V týmu je vždy zastoupen nákupce a konečný uživatel předmětu nákupu. Ten má při rozhodování preferenční hlas, který je počítán za dva hlasy. Dále pak záleží na konkrétním případě nákupu.

Výběr a schválení probíhá podle přesně stanovených kroků, které jsou řízeny pomocí informačních technologií. Nejprve je třeba vytvořit popis předmětu nákupu s definicí klíčových vlastností. Došlé nabídky, které jsou smysluplné, jsou postaveny proti sobě.

3.1.4 Kritéria rozhodování při výběru dodavatele

„Při rozhodování je třeba zvažovat řadu kritérií. Především kvalitu, cenu a dodací podmínky. Je třeba rozhodnout, která kritéria jsou pro podnik důležitá. Jedná se o kritéria, která mají váhu z hlediska ekonomických a obchodních výsledků podniku.“ [6, s. 198]

Kritéria můžeme rozdělit do tří skupin:

- Kritéria týkající se výrobku
- Kritéria týkající se ceny a kontrakčních podmínek
- Kritéria týkající se dodavatele.[6]

Nákupním týmem je sestavena hodnotící matice dodavatelů, která je pro každý nákup jedinečná. Hodnotící matice obsahuje kritéria, která jsou podstatná pro konkrétní nákup. Může se jednat o cenu, reference, zkušenosti z minulé spolupráce a další. Každé kritérium má jinou váhu. Někdy může mít například kvalita váhu malou, neboť při nákupu chemických látek budou všechny dodávky v podobné kvalitě. Jindy může vyhrát nabídka, která je nejdražší, ale s velkou pravděpodobností bude realizována v daném termínu a kvalitě. Hodnotící matice je zařazena jako příloha F

Nákup je možný až po schválení nákupu, které uděluje odpovědný pracovník. Tento pracovník je odpovědný za schvalování nákupů a kontrolu výběrového řízení. Při výběrovém řízení se nesmí zvýhodňovat žádný dodavatel na úkor jiného a stejně tak žádný dodavatel nesmí usilovat neférovým způsobem o zvýhodnění.

3.1.5 Uzavření smlouvy

Uzavření smlouvy probíhá pomocí CDMS (Crop Data Management System). Tento systém zajišťuje, že smlouva bude ověřena odpovědnými pracovníky, především z právního a daňového hlediska a dále, že tato smlouva bude uložena na daném místě. Smlouva bývá uložena dvěma způsoby, digitálně a papírově.

Pro nákup do 0,5mil. Kč se často využívají elektronické aukce. Je to velice efektivní nástroj, který šetří čas a peníze na obou stranách. Potencionální dodavatelé se střetávají on-line. Elektronická aukce není veřejná, dodavatelé jsou do aukce pozváni. Stejně jako v předchozím případě je sestavena hodnotící matice dodavatelů s nastavenými kritérii a váhami kritérií. Probíhá několik kol, posledním kolem je kolo soutěžní.

3.1.6 Příjem zboží a sklady

Příjem zboží na sklad probíhá pomocí systému SAP. Kontrola údajů na dodacím listě se skutečností. Následně probíhá naskladnění zboží. Protože ve všech pivovarech Plzeňský Prazdroj jsou omezené skladové prostory, je využíváno externích skladů a konsolidačních skladů. Konsolidační sklad je typ skladu, který je ve vlastnictví či pronájmu dodavatele. Odběratel v něm má uskladněné zboží, které objednal a bude jej v určité době potřebovat. Pak na základě odvolávky na objednávku požaduje dané zboží. Dodavatel jej doručí ve stanovené lhůtě spolu s dodacím listem a vystaví fakturu. Kupující převezme zboží a v termínu uhradí fakturu. Výhoda pro odběratele je, že nemusí odebírat celé zboží najednou a využívat vlastních skladů. Z toho plyne úspora skladovacích nákladů. [17]

3.1.7 Závěrečné hodnocení dodavatele

„Chce-li nákup udržovat obchodní vztahy, vždy s tím dodavatelem, který je z hlediska vlivu na jeho hospodářské výsledky nejlepší, musí plynule vyhodnocovat jeho výkony. K tomu si vytváří a využívá odpovídající informační soubory. Tyto informace získává především ze své vlastní evidence o realizaci dodávek podle potvrzených kupních smluv, z evidence reklamací, urgencí, řešení rozporů, vad v dodávkách, jakož i o dalších parametrech chování dodavatele, které se projevují v platebních podmínkách, jakož i v pružnosti a v ochotě projednávat změny a dodatečné požadavky týkající se kvality výrobků, inovací, termínů a podmínek dodávek apod. Odběratel vlastně hodnotí, jak byly dodavatelem splněny nejen smluvně specifikované náležitosti dodávek, ale i další parametry, které zobrazují kvalitu jeho dodavatelské funkce v širším slova smyslu. Odběratel musí hodnotit i dodavatelovu životaschopnost. To má význam zejména u výkonů, které mají delší průběžnou dobu, např. realizace větších investičních akcí, staveb, rozsáhlejšího inovačního programu, u kterého se předpokládá neměnná jakost a provedení materiálu, který má značný vliv na kvalitu výstupu.“ [5, s. 193]

Společnost Plzeňský Prazdroj průběžně známkuje vztah s dodavatelem. Na pravidelných schůzkách se hodnotí, jak dodavatel reaguje na podněty, jaké jsou k němu připomínky. Pokud je hodnocen negativně, je znevýhodněn při dalším výběrovém řízení, v extrémním případě je zapsán na listinu nedůvěryhodných dodavatelů. U dodávek se sleduje jejich dodání v odpovídající kvalitě, množství a čase a přístup dodavatele.

3.1.8 Informační systém nákupu

„Rozhodovací a řídicí procesy jsou závislé na vstupních informacích, na jejich přesnosti, aktuálnosti, spolehlivosti a komplexnosti.“ [6, s. 138] Za pomoci počítače lze rychle a kvalitně zpracovávat vstupní data, vyhodnocovat je a získávat potřebné informace. [6]

V Prazdroji se využívá celá řada informačních technologií. Jedním z nejdůležitějších nástrojů je CDMS. Jedná se o nástroj na správu smluv. Každá smlouva dělá předem určené kolečko. Začíná u toho, kdo smlouvu vytváří, pokračuje přes odpovědné lidi, kteří jí schvalují a připomínkují. Smlouva tímto způsobem projde i přes právní a daňové oddělení. Výhodou je databáze starých smluv. Té se využívá při opakovaném uzavírání smluv s některou společností. To může značně urychlit uzavření smlouvy. V praxi může běžně dojít i k několika desítkám výměn smlouvy mezi dvěma společnostmi, než je smlouva uzavřena. Při každé výměně musí být změny schváleny všemi pracovníky, kteří se na smlouvě podílejí. Každá smlouva má určitou platnost. Po dobu platnosti se mohou čerpat finance na zaplacení finančních závazků vyplívajících ze smlouvy. Přílohou v tomto systému je pak hodnotící matice dodavatelů

Na CDMS se váže systém konkrétních objednávek EBP. Ten by se dal přirovnat k nákupnímu košíku, do kterého vkládám projekt nebo část projektu.

Velice účinným nástrojem je nástroj na pořádání elektronických aukcí. Aukce nejsou veřejné, potencionální dodavatelé musí být do aukce přizváni. Velkou výhodou je řešení celého výběrového řízení přes počítač, které je tak i rychlejší.

3.1.9 Zlepšování a motivování dodavatelů

Veškeré kroky vzájemné spolupráce sledují jeden hlavní cíl a tím je snižovat náklady a zvyšovat hodnotu toho, co dodavatelé produkují. [2]

Motivaci můžeme rozlišovat na hmotnou a nehmotnou. Příkladem hmotné motivace je „ochota přistupovat na vyšší ceny dodávek za předem dohodnutých podmínek.“ [2, s. 263]. Nehmotná motivace může být „vyhlašování a oceňování nejlepších dodavatelů nebo společné plánování strategie a cílů odběratele s dodavateli.“ [2, s. 263]

Společnost Plzeňský Prazdroj motivuje své dodavatele po finanční stránce. Každý dodavatel je hodnocen. Hodnocení probíhá na pravidelných schůzkách. Hodnotí se

předem dané kritéria. Pokud má dodavatel dobrou známku, může dostat zapláceno o několik procent více, než se zavázala společnost Plzeňský Prazdroj zaplatit. Toto hodnocení funguje nejlépe u poskytovatelů služeb, jako je například ostraha.

V některých případech může společnost Plzeňský Prazdroj vybrat nabídku, která není při hodnocení nejlepší. Jedná se o výjimečné případy. Důvodem je zachování nebo obnovení konkurenčního trhu. Typickým případem je situace při výběru dodavatele v oblasti realizace staveb. Na trhu bývá dominantní společnost, která několikrát získala zakázky v minulosti. Noví dodavatelé se do výběrového řízení vůbec nepřihlásí. Společnost Plzeňský Prazdroj pak sama oslovuje potenciální dodavatele a někdy vybírá i méně výhodnou nabídku. Tak ukáže, že nemusí být vždy vybrán pouze jeden a ten samý dodavatel. Do další soutěže se pak hlásí už více dodavatelů, trh je více konkurenční a ceny klesnou. Z dlouhodobého hlediska je to pro společnost výhodné.

4 Efektivita nákupu

4.1 Výkonnost podniku

Efektivitu neboli výkonnost lze definovat jako „charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály.“ [7, s. 17]

Z definice vyplývá, že je potřeba stanovit referenční způsob vykonání. Tedy hodnotu, ke které budeme naměřené hodnoty vztahovat. Určení referenčních prvků se může lišit podle toho, pro koho jsou informace určeny. Buď můžeme jako referenční prvek určit reálnou činnost nebo průběh činnosti, jak si jí představujeme. V této souvislosti hovoříme tedy o reálných a fiktivních referenčních prvcích. Reálné referenční prvky můžeme rozdělit podle toho, zda srovnáváme subjekt s jeho minulou činností nebo s jiným subjektem. Tedy na referenční prvky interní nebo externí. U referenčních prvků se můžeme buď orientovat na průběh činnosti, nebo na výsledek činnosti. U určení referenčních prvků vždy záleží na tom, pro koho budou hodnoty určeny a co jimi chceme sledovat. [7]

Při stanovení referenčních prvků si musíme uvědomit, že reálný referenční prvek nemůže být napaden pro svou neuskutečnitelnost. To se může stát u fiktivního referenčního prvku. Stanovené hodnoty pak mohou být ignorovány a chápány jako nesplnitelné [7]

„Měření výkonnosti je samo o sobě činností prováděnou určitým subjektem nebo skupinou subjektů, přičemž se jedná o činnost sestávající se z řady aktivit, náročných na kvalitu provedení a vzájemnou koordinaci. Proto je adekvátní přistupovat k samotnému měření výkonnosti jako k činnosti, jejíž výkonnosti může být popsána, interpretována a komunikována.“[7, s. 33]

Podle Wagnera se při měření výkonnosti setkáme především s těmito pojmy:

- Iniciátor procesu měření je subjekt, který je původcem, toho, že proces měření výkonnosti nastává.

- Uživatel informace získané procesem měření je subjekt, který je konečným příjemcem výstupů procesu měření.
- Objekt měření představuje předmět zkoumání při měření.
- Zkoumaná charakteristika objektu měření znamená určitý znak, rys nebo vlastnost zkoumaného objektu měření, na kterou se primárně zaměřuje prováděné měření, nebo soubory těchto znaků, rysů a vlastností.
- Model pro měření a interpretaci výkonnosti je účelově zaměřený popis objektu měření prostřednictvím vybraných prvků, jejich charakteristik a vztahů, který by měl odpovídat záměru měření a splňovat podmínky proveditelnosti měření. Model nikdy nemůže být kopií skutečného objektu.
- Měřítka, měření výkonnosti je veličina, prostřednictvím jejichž hodnot popisujeme určitou elementární charakteristiku prvku nebo vztahu prvků v modelu pro měření. Každé měřítko musí být popsáno minimálně tím, ke které charakteristice se vztahuje, a dále měrnou veličinou a její hodnotou.
- Systém měření výkonnosti je systém, jehož prvky tvoří jednotlivá měřítka výkonnosti a jehož prostřednictvím popisujeme prvky, jejich charakteristiky a vztahy ve zkoumaném modelu pro měření výkonnosti.
- Metoda měření výkonnosti znamená postup, který je použit pro dosažení cílů procesu měření výkonnosti nebo jejich dílčích fází.
- Systém měření výkonnosti znamená takové konkrétní řešení procesu měření výkonnosti, které je založeno na systémovém přístupu. Prvky systému měření výkonnosti tvoří jednotlivé fáze procesu měření výkonnosti, subjekty, které uskutečňují měření výkonnosti nebo se na něm podílejí, systémy měřítek výkonnosti a metody používané v jednotlivých fázích měření výkonnosti. [7]

„Metrika (indikátor) vyjadřuje stav určitého systému, například jeho kvality, efektivnosti a nabývá při tom různých hodnot. Při řízení se používají indikátory také pro definici a dosahování cílů (případně jejich žádoucích hodnot). Metriky mohou být kvalitativní a kvantitativní.“ [13]

Na závěr je třeba ještě doplnit, že pro označení referenčního průběhu se používá anglické slovo *benchmark*. Pro řetězec činností od stanovení *benchmarku* po

interpretaci výsledného porovnání mezi zkoumaným jevem a *benchmarkem* se používá slovo *benchmarking*. [3]

4.2 Balanced Scorecard (BSC)

Metoda *Balanced Scorecard* byla poprvé popsána americkými konzultanty Robert S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem v knize *The Balanced Scorecard*. [19]. Kniha vznikla na základě dvanáctiměsíční studie. Podnětem bylo zjištění, že do té doby užívané indikátory finanční výkonnosti ukazují pouze minulost, ale nedokážou změnit budoucnost a také, že naplánované akce z top managementu nejsou často plně přetvořeny v realitu. Výsledkem výzkumu bylo vytvoření metody *balanced scorecard* tak, aby dávala managementu nejen informace o finanční výkonnosti, ale i nefinanční měřítko. Tím je zajištěn vyvážený pohled na podnikání. Právě tyto nefinanční měřítko mají přímý vliv na finanční výkonnost podniku. Autoři knihy přirovnávají BSC ke kokpitu letadla, kde se pilot dívá na jednotlivé budíky a má informace o všech důležitých hodnotách. [10] V odborné literatuře se často setkáme s pojmem *dashboard* (palubní deska), jako s označením pro souhrn ukazatelů výkonnosti. BSC poskytuje pohled na čtyři základní firemní perspektivy. Těmi jsou finanční perspektiva, interní perspektiva, zákaznická perspektiva a schopnost učení se a růstu. Vztahy mezi jednotlivými perspektivami znázorňuje obr. č. 6 strategická mapa v BSC.

Obr. č. 5 Strategická mapa BSC



Zdroj: [3], vlastní zpracování

4.2.1 Šest perspektiv balanced scorecard

Zákaznická perspektiva: Zaměření se na zákazníka bývá jedno z hlavních cílů společnosti. Úkolem top managementu je vypracovat vize společnosti a následně strategické cíle právě s ohledem na zákazníka. Provázanost rozhodování na úrovni top managementu s metodou BSC by mělo vytvořit specifické a měřitelné hodnoty těch faktorů, na kterých zákazníkovi skutečně záleží. Těmi mohou být především: náklady, kvalita, čas dodání a servis. U existujících produktů můžeme měřit čas, ve kterém společnost přijímá objednávky a čas ve kterém dodá produkt zákazníkovi. U nových produktů čas, za který se dostanou na trh a ohlas zákazníků. U nákladů bude reagovat zákazník nejen na cenu, ale i na dodatečné náklady. Kvalitu můžeme sledovat jako počet reklamací a stížností anebo také jako kvalitu dodání jako dodání v čase.

Společnosti se též budou soustřeďovat na udržení stávajících zákazníků. Klíčové můžou být někdy inovace, jindy udržení kvality produktu. Záleží na tom, v jakém oboru společnost podniká. [1]

Finanční perspektiva: Hlavním cílem je přinášet co největší hodnotu pro vlastníky podniku. Finanční perspektiva bývá kritizována, že přináší údaje za minulé období, které jsou pro učinění některých rozhodnutí nevhodná. Na druhou stranu veškeré zlepšování, které přináší ostatní perspektivy, by měly zvyšovat hodnotu pro vlastníky společnosti. Finanční perspektiva tedy ukazuje, jak se nám dařilo předchozí období. Finanční perspektiva může sledovat různé ukazatele. Například Cash flow, čtvrtletní prodejní růst, hodnotu akcií na trhu, ROE. Cíle, které podnik sleduje, se mohou lišit na základě toho, v jaké životní fázi se podnik nachází nebo podle ekonomické situace. Podnik nacházející se ve špatné ekonomické situaci bude spíše sledovat ukazatele přežití, než ukazatele prosperity.[10]

Perspektiva vnitřních procesů: Pokud společnost pozná, co zákazník požaduje, musí to také transformovat do vnitřních procesů společnosti. Proto se může perspektiva vnitřních procesů pro různé typy podniků velmi lišit. Možné cíle perspektivy vnitřních procesů jsou: výrobní dokonalost, design, vývoj nových produktů. Dalším cílem by mohlo být zaměření se na poprodejní aktivity.

Při sledování cíle výrobní dokonalost se může měřit například čas cyklu, náklady na jednotku, výnos. U vývoje nových produktů se může sledovat čas zavedení na trh.[10]

Perspektiva učení se a růstu: Jedná se o zvyšování odborné způsobilosti a adaptability.

K těmto čtyřem klasickým perspektivám připojuje David Parmenter [3] ještě další dvě. Těmi jsou perspektiva životního prostředí a spokojenosti zaměstnanců. Do souvislosti s životním prostředím je zahrnuto i podporování místního rozvoje a spojení s budoucími zaměstnanci. Ve vztahu ke spokojenosti zaměstnanců můžeme hovořit o kultuře podniku, zachování klíčových pracovníků. [3]

BSC není jen metoda pro měření výkonnosti podniku, ale především manažerským nástrojem. Tento nástroj musí být provázaný s vrcholovým vedením společnosti, neboť s jeho pomocí jsou stanoveny a sledovány jednotlivé cíle a jejich dosažení. [9]

4.3 Ukazatele výkonnosti

Ukazatele výkonnosti můžeme rozdělit do tří základních skupin. Jedná se o klíčové ukazatele výsledků (KRI), ukazatele výkonnosti (PI) a klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). [3]

Klíčový ukazatel výsledků (KRI) ukazuje, jak si vedla společnost za určité období. Může se jednat o finanční ukazatele nebo nefinanční ukazatele hodnotící minulost. Mezi nefinanční ukazatele může patřit spokojenost zákazníka nebo spokojenost zaměstnanců. Mezi finanční ukazatele můžeme zařadit čistý zisk před zdaněním, rentabilitu zákazníků nebo výnos vloženého kapitálu. Informace, které poskytuje KRI jsou vhodné především pro představenstvo. Informace jsou za delší časový úsek, jako například čtvrtletí nebo rok. [3]

Ukazatele výkonnosti (PI), jsou doplňujícími indikátory pro KPI a KRI. Můžou zahrnovat například rentabilitu hlavních zákazníků, čistý zisk na výrobních linkách atd. Jedná se o informace vhodné pro vedení společnosti. [3]

4.3.1 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

Klíčové ukazatele výkonnosti jsou takové ukazatele, které jsou důležité pro současný a především budoucí stav organizace. Říkají nám, co musíme změnit, abychom byli v budoucnu lepší. Jedná se vždy o nefinanční měřítka, která jsou sledována nepřetržitě během hodin, dnů a týdnů. Je důležité určit zodpovědnost za tyto měřítka. Zodpovědnost nesou buď určití zaměstnanci, nebo týmy. KPI dávají informace vrcholovému managementu. Tyto indikátory ovlivňují úspěch organizace, proto musí

ovlivňovat několik hledisek balanced scorecard. To znamená, že zlepšování klíčových indikátorů výkonnosti pozitivně zlepšuje i ostatní aspekty fungování společnosti. Pokud chceme, aby KPI zlepšovaly budoucnost, musíme do nich zahrnout ukazatele určující budoucnost.[2]. Například „jestliže chceme zvýšit tržby, je tím, co je důležité vědět, počet jednání s našimi klíčovými zákazníky již zorganizovaných / naplánovaných v příštím týdnu, v příštích dvou týdnech nebo v příštím měsíci.“ [2, s. 8]

Počet KPI je podle autorů Kaplana a Nortona nejvýše dvacet, podle autorů Hope a Fraser má být počet KPI do deseti. Parmenter doporučuje pravidlo 10 KRI, až 80 PI a 10 KPI.[3]

KPI by mělo být vytvořeno podle zásady SMART KPI.

- Specifický: musí být vyjasněno, co bude ukazatel měřit a k čemu to bude dobré.
- Měřitelný: naměřená hodnota by se měla porovnávat s předpokládanou hodnotou. Pak můžeme určit, zda a nakolik jsme dosáhli cíle.
- Dosažitelný: Daný předpoklad musí být dosažitelný a reálný. Pokud bude stanoven nedosažitelný předpoklad, může KPI působit nemotivačně.
- Významný: musí výrazně ovlivňovat podnik a být provázaný se strategií.
- Čas, ve kterém se KPI měří a vykazuje. [11]

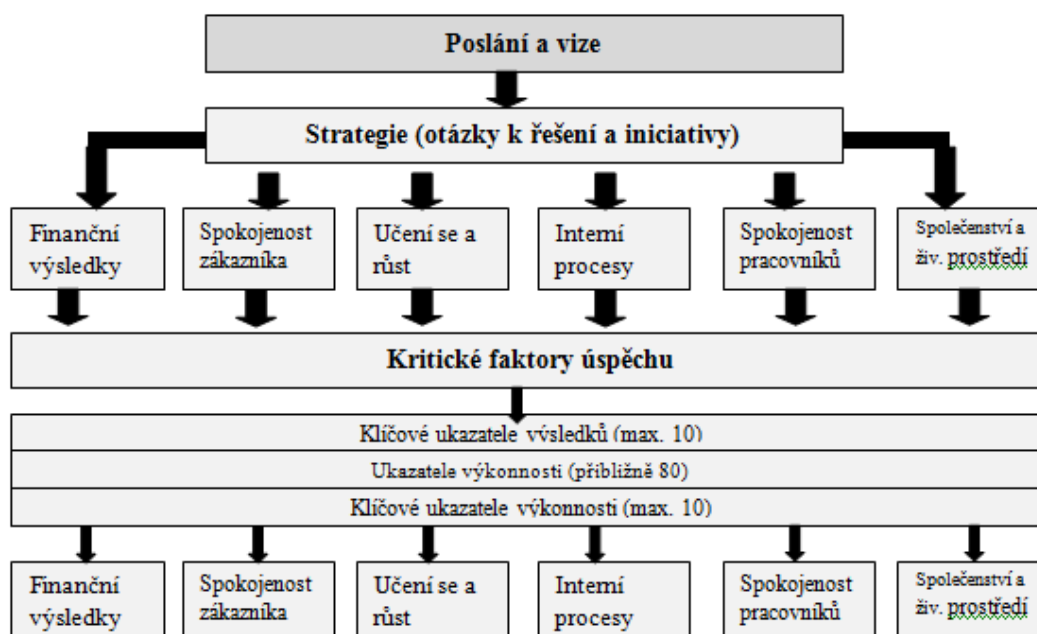
5 Stanovení klíčového ukazatele výkonnosti pro oddělení nákupu

5.1 Postup stanovení

Samotné sestavení klíčových indikátorů výkonnosti ve společnosti je úkol pro speciálně sestavený a proškolený tým. Důležitou roli hraje externí facilitátor, který má zkušenosti s projektováním KPI a jeho úkolem je radit týmu. Dalším důležitým faktorem je zapojení vrcholového vedení. Neboť právě jemu jsou ukazatele výkonnosti určeny. Sestavení indikátorů, které budou fungovat a měřit právě to, co potřebuje vedení společnosti vědět, se většinou nepovede v plném rozsahu hned na poprvé. [3]. Měřítka, které je v práci navrženo, měří důležitou oblast nákupu. Nelze však s jistotou tvrdit, že právě toto měřítko a právě v takovéto podobě by se osvědčilo na určitou společnost. Záleží na tom, jaké postavení má v podniku nákup a jaké si klade cíle. Také záleží na softwarovém vybavení podniku. Softwarové vybavení umožňuje vybraná data přeměňovat v důležité informace pro vedení podniku.

Na obrázku č. 6 je zobrazeno schéma začlenění ukazatelů výkonnosti do firemní struktury.

Obr. č. 6 Strategická mapa BSC



Zdroj: [3, s. 23], vlastní úprava

5.2 Stanovení KPI pro nákup

Při stanovení ukazatele pro nákup přichází v úvahu celá řada faktorů, které by se daly sledovat a které nám připadají důležité. Smyslem KPI je však vybrat jen jeden nebo dva ukazatele (pro nákup), které nám poskytnou dostatečné informace o důležitých probíhajících procesech. Především by to měly být takové ukazatele, které zobrazují současné události a budoucí vývoj. Jedná se u ukazatele, které bude sledovat nejvyšší vedení. Neberou se proto v úvahu různé dílčí ukazatele, vhodné pro jednotlivé dílčí úseky nákupu. [3]

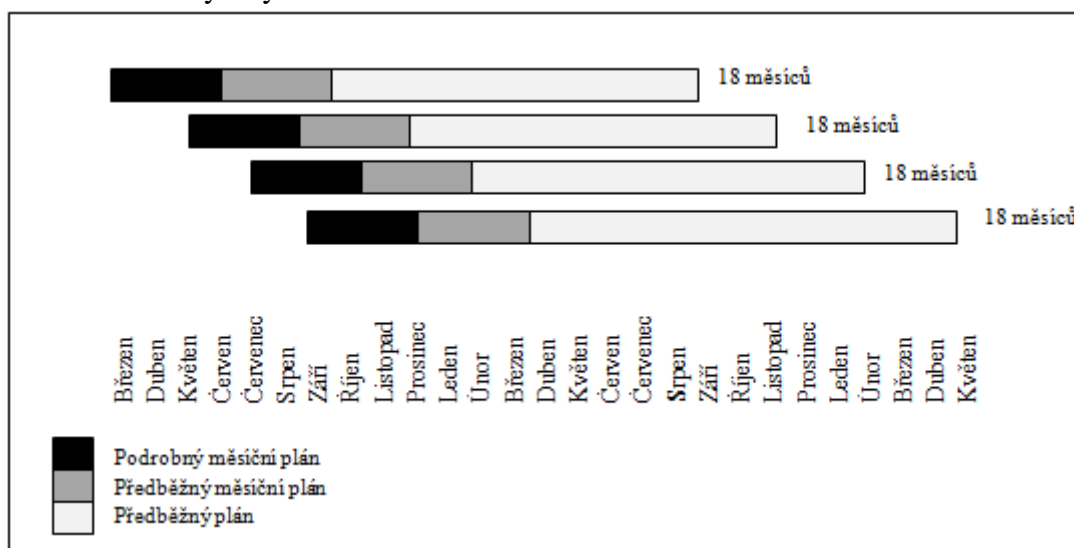
Byl vytvořen ukazatel odvolávek a dodávek. Jeho cílem je měřit klíčové odvolávky a dodávky vybraných vstupů do výroby. Sledovat zda byly včas odeslány odvolávky a následně sledovat přijetí dodávky na sklad. Jako dodávky byly určeny takové, které přímo zasahují do výroby, a při jejich včasném nedodání by se výroba mohla zastavit. Patří mezi ně například:

- Lahve
- Plechovky
- Obalový materiál
- Sudy

Všechny čtyři položky jdou důležité pro výrobu. Pokud jich bude nedostatek, zastaví se proces stáčení. Dalším důvodem je, že v jednotlivých pivovarech patřící do společnosti Plzeňský Prazdroj jsou omezené prostory pro skladování. Sklady jsou tedy mimo společnost a zásoba v jednotlivých pivovarech musí být často doplňována.

Systém odvolávek umožňuje po podání objednávky postupný odběr zboží. Objednávka je například učiněna na 18 měsíců. Vstupy do výroby jsou odebírány podle výrobního plánu. Odebírané množství v jednotlivých měsících stanoví výrobní plán. Ten je známý na tři měsíce dopředu a na další tři měsíce je upřesněný. Informace o plánovaných odběrech jsou předány dodavateli, aby mohl přizpůsobit jeho plán výroby. Tento princip je znázorněn na obr. č. 7.

Obr. č. 7 Plán výroby



Zdroj: [3], vlastní zpracování

Ukazatel odvolávek a dodávek bude sloužit vedení společnosti, především pak manažerovi nákupu, případně jeho podřízeným, zodpovědným za nákup daných položek. Jedním pohledem manažer zjistí, kolik dodávek má v dané období přijít, kolik dodávek je zpožděno a zda se uskutečnily všechny plánované odvolávky.

Indikátor má dvě části. Porovnání času do kdy se měla učinit odvolávka s tím, zda byla učiněna. Výsledkem je procento odvolávek učiněných v termínu.

$$CO = \frac{A}{B} * 100$$

kde: CO...procentní počet odvolávek, splněná k danému datu

A... počet uskutečněných odvolávek k určitému datu

B... počet plánovaných odvolávek k určitému datu

Sledování přijatých dodávek v čase a kvalitě. Výsledkem je procento dodávek dodaných v očekávaném termínu, množství a kvalitě.

$$DOT = \frac{X}{Y} * 100$$

kde: DOT... procentní počet dodávek, které byly dodány ve správném čase, množství a kvalitě.

X... počet přijatých dodávek k určitému datu

Y... počet plánovaných dodávek k určitému datu

Pomocí softwaru pak bude graficky vyjádřeno, kolik procent odvolávek bylo uskutečněno oproti plánu, kolik procent dodávek a v jakém množství bylo přijato oproti plánu. V případě, že dodávka nedojde, bude zobrazen čas, který zbývá než bude muset být přerušena výroba.

Může dojít k tomu, že dodávka přijde v čase i kvalitě a část zboží bude chybět. Pro každý druh dodávaného vstupu je potřeba stanovit procentní hranici, do které bude dodávka evidována jako přijatá v pořádku pro účely zobrazení aktuálních hodnot KPI. Pokud by například nepřišlo 5% dodávky, nijak to neovlivní výrobní plán. Ve výkazu za určité období budou zaznamenány všechny nesrovnalosti.

5.2.1 Stanovení kritérií SMART KPI

- **Specifický:** Ukazatel bude měřit, zda byla včas provedena odvolávka a zda byla včas převzata dodávka u vybraných klíčových nákupů do výroby.
- **Měřitelný:** Vztažnou hodnotou bude vždy datum, do kterého měla být odvolávka uskutečněna. V případě dodávek, bude vztažná hodnota plánované množství, které má být přijato k určitému datu.
- **Dosažitelnost:** Cílem je uskutečnit v čase všechny klíčové odvolávky a přijmout dodávky v takovém objemu, aby nemusela být pozastavena výroba.
- **Významnost:** Tento ukazatel má strategický význam. Měří schopnost nákupu obstarávat důležité vstupy do výroby. To má přímou návaznost na plány výroby. Tyto plány jsou zahrnuty ve strategických plánech společnosti.
- **Čas, ve kterém se KPI vykazuje a měří:** Měření bude probíhat každý den. KPI ukáže, kolik odvolávek nebylo uskutečněno k datu, kdy měly být uskutečněny. A kolik dodávek nebylo přijato na sklad v čase a množství, ve kterém měly být přijaty.

5.2.2 Začlenění indikátoru do BSC

Aby se jednalo o správný ukazatel KPI měl by ovlivňovat hned několik hledisek balanced scorecard. [3]

Dopad definovaného ukazatele KPI na finanční hlediska. KPI poskytuje manažerovi informace o tom, kolik dodávek se zpozdilo a jaký je čas na sehnání chybějícího zboží.

Tím se ovlivní finanční stránka, protože se snižuje šance na přerušení provozu z důvodu nedostatku vstupů a tím zvýšení nákladů. Dále nemusí vznikat dodatečné náklady na odstranění chyby.

Dopad na interní procesy. KPI se přímo týká interních procesů. Hodnotí, zda byla odvolávka učiněna včas a sleduje, zda dorazila včas dodávka. Dopad na vnitřní procesy jako výroba, řízení skladových zásob.

Pokud bude docházet k dodávkám v čase a kvalitě, nebudou vznikat dodatečné výkony jako doprava zboží. Tím dojde k šetření pohonných hmot a menšímu znečištění životního prostředí.

Vliv na zákazníka je zprostředkovaně. Pokud budou vstupy do výroby dodávány dle plánu, bude zajištěna kvalita zboží a množství, které zákazník požaduje.

Aby klíčový ukazatel výkonnosti pouze nevykazoval hodnoty, ale stal se z něho nástroj řízení, je potřeba definovat odpovědnost za tento ukazatel určitým lidem nebo týmům [3]. V případě ukazatele pro odvolávky a dodávky bude za výsledky ukazatele zodpovědný manažer nákupu daného vstupu a jeho podřízení. Se zodpovědností musí přijít i pravomoci rozhodovat o tom, jak zlepšit výsledky ukazatele. Tedy rozhodovat o krocích, které povedou k nápravě chyb.

5.2.3 Informační vstupy indikátoru

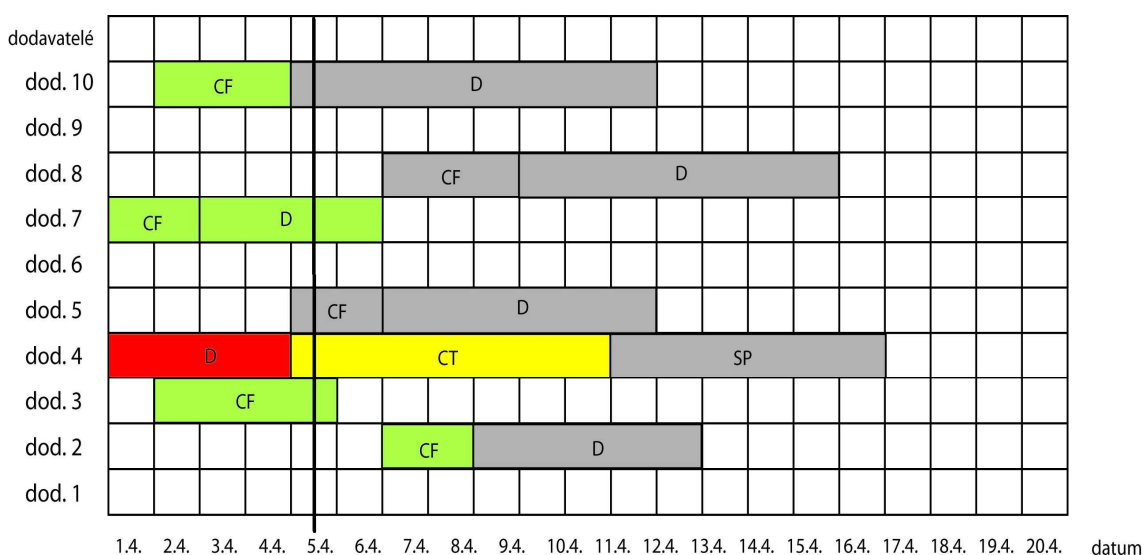
Pro to, aby indikátor správně fungoval, je důležité předávat správná data a informace ve správném čase. Úkolem IT oddělení je provázat stávající používané informační technologie s programem řešící KPI. Data a informace, které KPI potřebuje, jsou následující:

- Definice klíčových dodávek
- Příjem dodávek na skladě. Bude sledovat kdy a v jakém množství a čase byly klíčové dodávky přijaty na sklad.
- Plán výroby, který je známý až na 18 měsíců dopředu. Vždy je nutné zohlednit aktualizaci plánu pro dané období například tří měsíců.
- Časy odvolávek. Je třeba zohlednit počet dnů, které má dodavatel na uskutečnění dodávky, popřípadě stanovit rezervu.

- Čas kdy dojde k zastavení výroby. Tato informace pochází ze skladu, který sečte zbývající zásobu a rezervní zásobu a určí dobu, po kterou může při plánovaném objemu výroby poskytovat vstupy.
- Informaci o tom, kdy byla učiněna odvolávka

5.2.4 Grafická ukázka KPI pro nákup

Obr. č. 8 KPI pro nákup



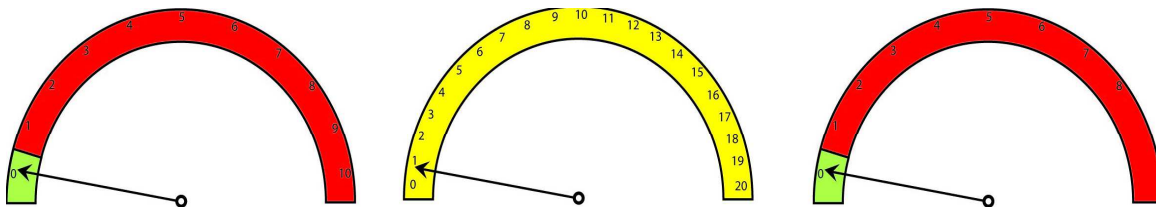
Zdroj: vlastní

Hlavní panel bude zobrazovat graf z obr. č. 8. Na ose x bude zobrazeno datum, na ose y budou jednotliví dodavatelé klíčových zdrojů do výroby. První pole bude zobrazovat čas, ve kterém má proběhnout odvolávka zboží. Druhé pole bude zobrazovat čas, ve kterém má být zboží doručeno. Třetí pole se zobrazí v případě, že zboží doručeno nebylo a bude ukazovat čas do doby, než se pozastaví výroba. Pokud se výroba zastaví, zobrazí se čtvrté pole s časem zastavení provozu. Zelená barva pole značí, že akce byla splněna v termínu. Šedá barva je pro pole s akcí, která ještě nebyla splněna, ale neskončil čas určený na akci. Červená barva je pro pole s akcí, která nebyla splněna v termínu.

Doplňující ukazatele ve formě budíků na obr. č. 9 zobrazují některé informace z grafu v přehlednější formě. Na prvním z nich je počet dodávek, které nebyly dodány a jsou tedy v kritickém čase dodání. Na druhém je zobrazen počet dodávek, které jsou v čase,

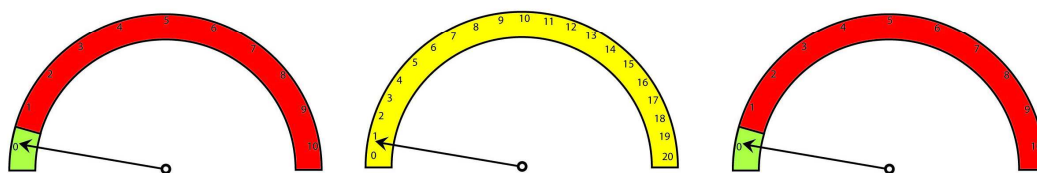
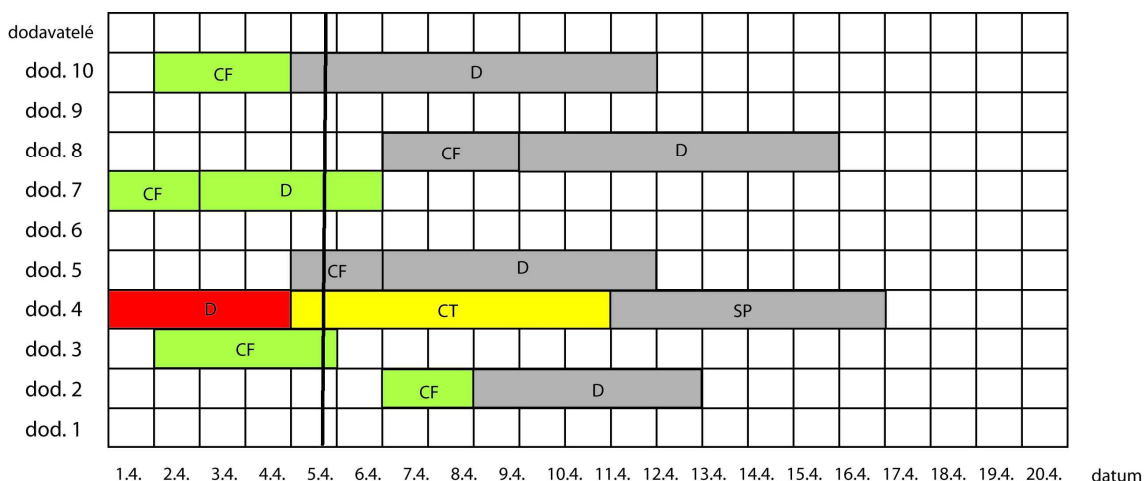
probíhající dodávky a ještě nebyly přijaty. Třetí budík zobrazuje počet odvolávek, které nebyly učiněny, a tedy hrozí, že nedorazí včas.

Obr. č. 9 Doplnující ukazatel KPI



Obr. č. 10 zobrazuje pohled na dashboard

Obr. č. 10 Dashboard



Zdroj: vlastní

5.2.5 Výkaz ukazatele KPI

Pomocí stanoveného ukazatele pro nákup je možné zobrazit historické hodnoty vhodné pro pravidelné výkazy. Nejdůležitější bude sledovat, jaké procento dodávek přišlo v pořádku ve stanoveném termínu množství a kvalitě. Vybrané klíčové dodávky jsou plechovky a skleněné lahve. V tabulce č. 5 je zaznamenáno procento dodávek, které přišly daný měsíc ve správném čase, množství a kvalitě. Kvalita je brána v rámci

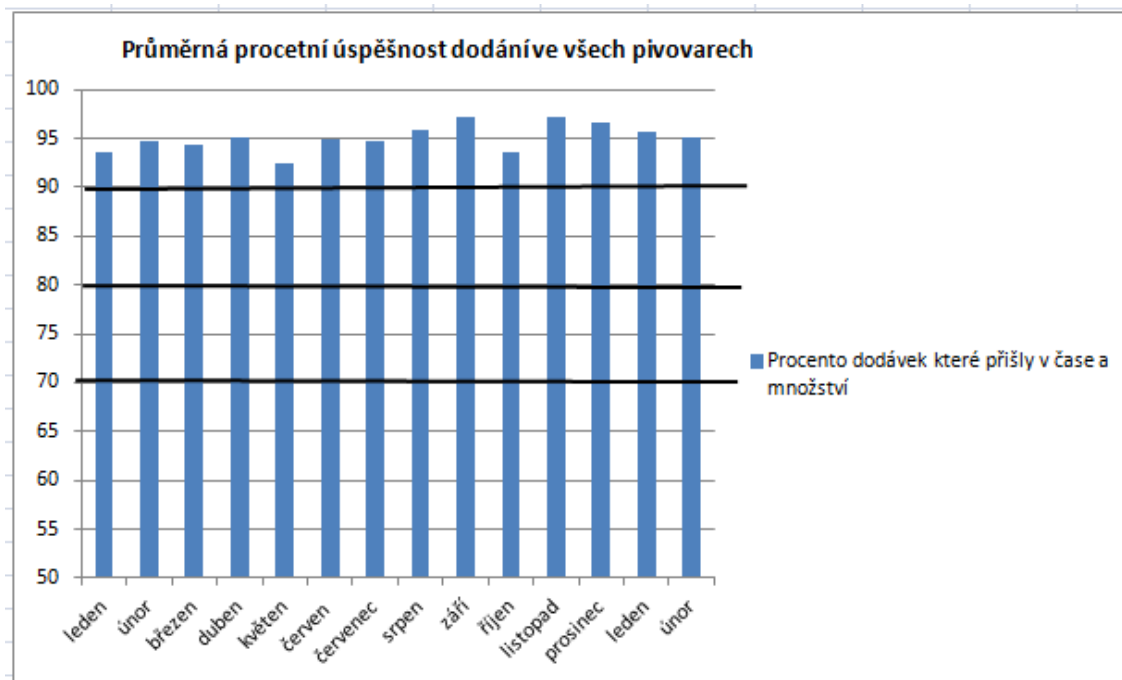
kontroly před přijetím. Není brána v úvahu kontrola, která se provádí při výrobním procesu. Pokud 90 – 100% zboží došlo v pořádku, není ohrožena výroba. V rozmezí 80 – 89% se jedná o ohrožení výroby. Vážné ohrožení nastává v rozmezí 70 -79%. Při vážném ohrožení výroby hrozí riziko, že dojde zásoba vstupu do výroby a výroba bude pozastavena. Graf na obrázku č. 11 znázorňuje průměrnou procentní úspěšnost dodávek za období 1. 1. 2012 až 28. 2. 2013.

Tab. č. 5 Úspěšnost dodávek

Měsíc	Úspěšné doručení všechny pivovary			Dodávky sklo			Dodávky plechovky		
	Plzeň	V. Popovice	Nošovice	P	V.P	N	P	V.P	N
Leden	91	92,5	94	92	90	98	97	95	90
Únor	92,5	98,5	96,5	94	92	96	97	92	97
Březen	89,5	90	91,5	92	98	89	96	94	97
Duben	95,5	94	96	95	90	97	96	98	95
Květen	90,5	90,5	92	88	95	92	93	95	92
Červen	88	90	87	92	95	97	98	96	91
Červenec	92,5	96	93	96	96	92	89	96	99
Srpen	96	94	94	98	96	99	99	92	91
Září	98	96	97,5	99	96	98	97	96	97
Říjen	92,5	97,5	90,5	96	99	87	89	96	94
Listopad	97	98,5	96	95	98	97	99	99	95
Prosinec	95	97,5	97,5	94	98	97	96	97	98
Leden	95	87,5	96	97	97	96	93	93	98
Únor	97,5	88	97	98	89	96	97	92	98
průměr	95			94,78			95,21		

Zdroj:[20]

Obr. č. 11 Klíčové vstupy do výroby

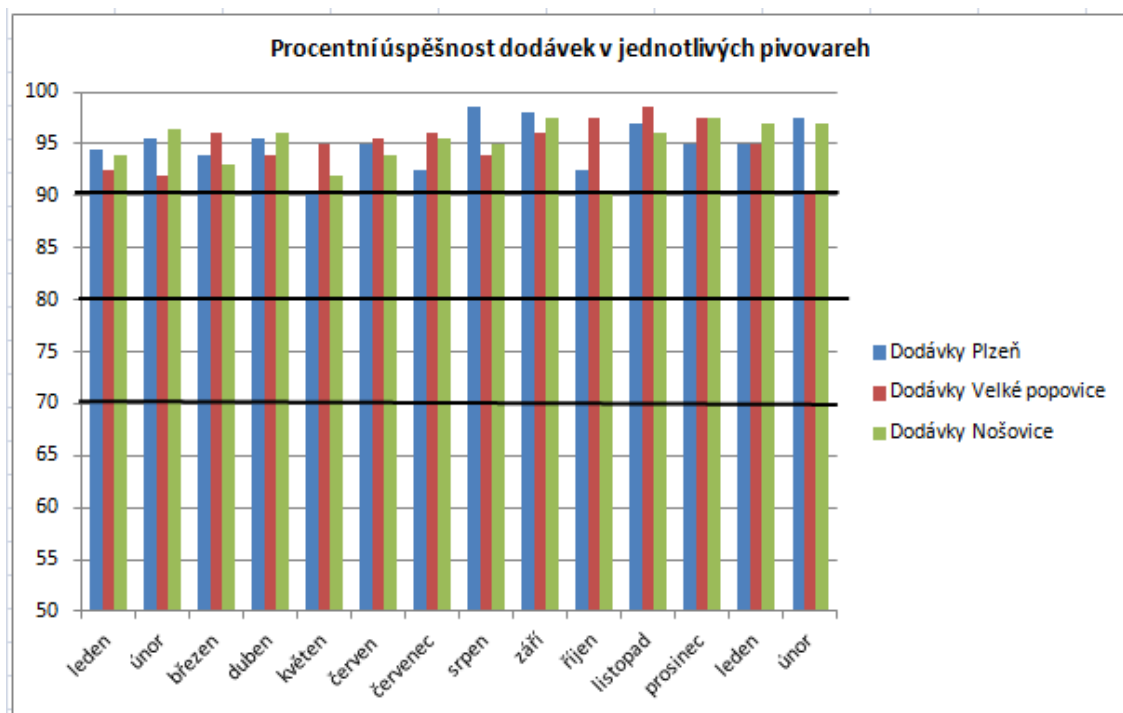


Zdroj: [20], vlastní zpracování

Za analyzované období byla průměrná úspěšnost doručení dodávek 95%.

Graf na obrázku č. 12 znázorňuje procentní úspěšnost dodání v jednotlivých pivovarech. Do každého pivovaru může být použit jiný způsob dopravy nebo využíván jiný dodavatel. Nejspolehlivěji bylo dodáváno do Nošovic, průměrně 95,1% dodávky došlo v pořádku. Druhé nejspolehlivější zásobování bylo do Plzně, průměrně 95,07% dodávky došlo v pořádku. Do Velkých Popovic přišlo v pořádku 95% dodávek.

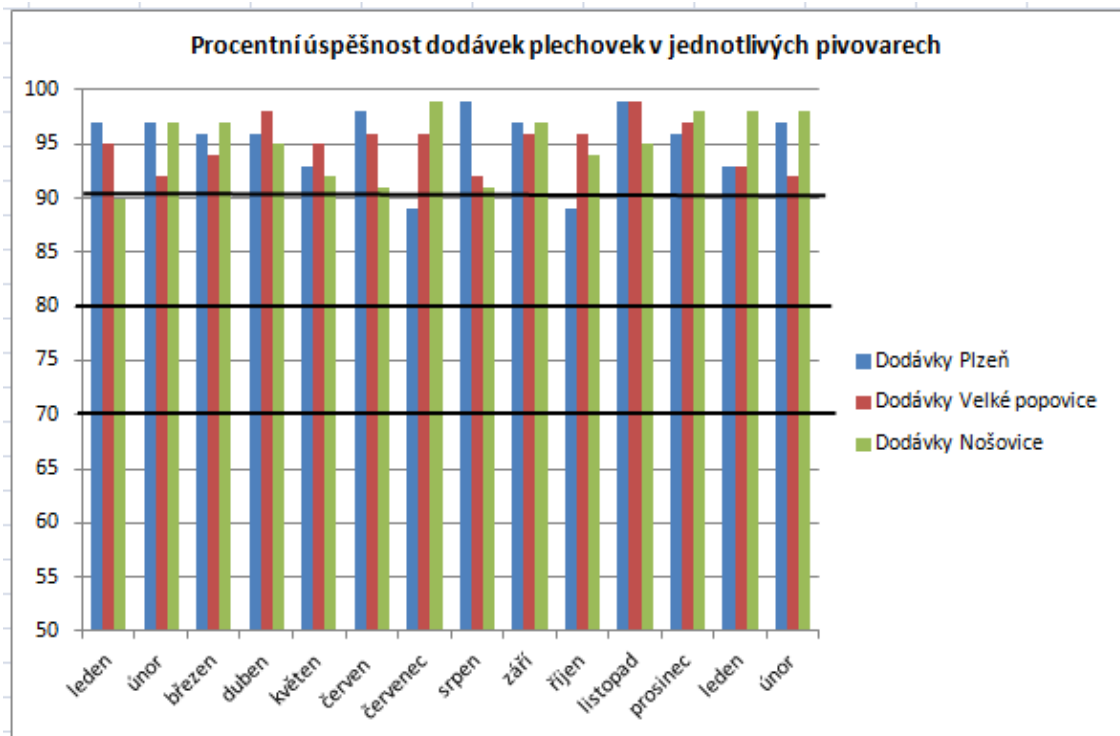
Obr. č. 12 Úspěšnost dodávek v jednotlivých pivovarech



Zdroj: [20], vlastní zpracování

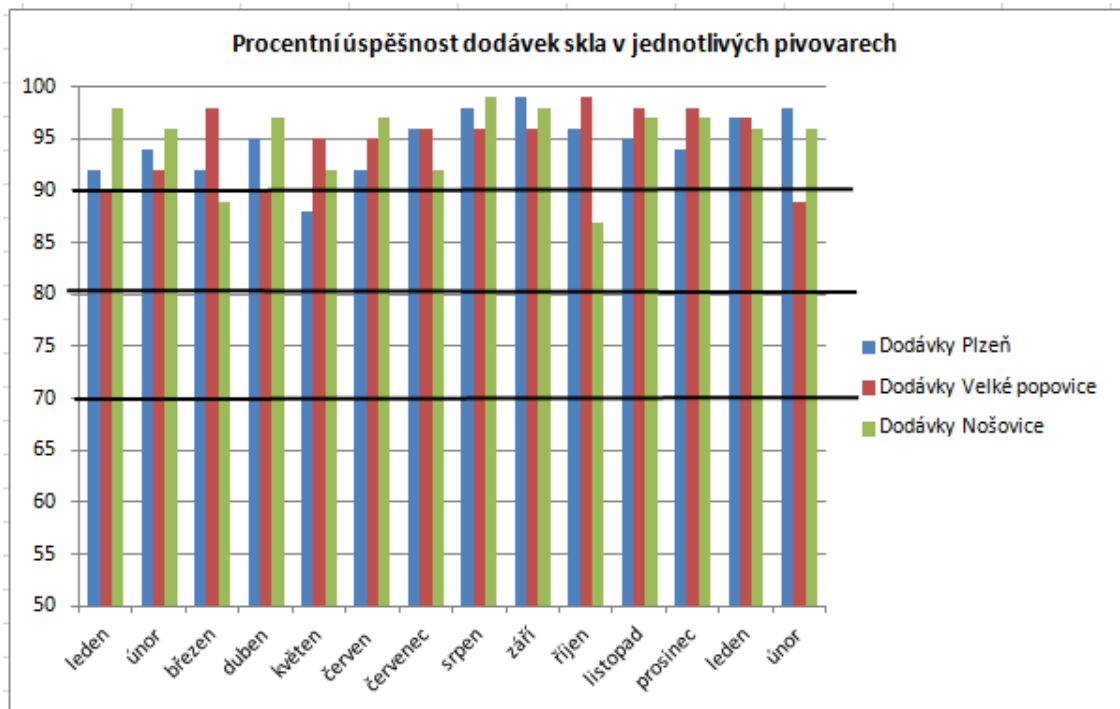
Grafy na obrázcích č. 13 a 14 ukazují procentní úspěšnosti dodání skla a plechovek do jednotlivých pivovarů.

Obr. č. 13 Procentní úspěšnost dodávání plechovek do pivovarů



Zdroj: [20], vlastní zpracování

Obr. č. 14 Procentní úspěšnost dodávek skla do jednotlivých pivovarů



Zdroj: [20], vlastní zpracování

Je třeba ještě použít doplňující ukazatel průměrného času zpoždění dodávek. Výkaz z klíčového indikátoru výkonnosti nám dává informaci o tom, že dodávka byla zpožděna nebo nebyla doručena celá. Nedává však informaci o vážnosti ohrožení výroby. Průměrné zpoždění dodávek za sledované období bylo vypočteno jako vážený průměr, kde vahou bylo zpožděné množství. Průměrné zpoždění dodávek vyšlo 2,3 dne. [20]

5.2.6 Zhodnocení výsledků

Průměrně bylo za sledované období v pořádku doručeno 95% dodávek skleněných lahví a plechovek do výroby. Jedná se dobrý výsledek, nicméně dal by se ještě o několik procent zlepšit.

Z naměřených hodnot je patrné, že dochází k neparným zpožděním v dodávkách nebo že dodávky nejsou úplné. Nikdy za analyzované období nedošlo k vážnějšímu ohrožení výroby. Průměrné zpoždění dodávek vyšlo 2,3 dny.

Za neúplností dodávek stojí dva druhy příčin. První je skupina příčin, které jsou přímo neodstranitelné. Jedná se například o autonehody při dopravě, nepříznivé počasí apod. V těchto případech se může společnost pouze připravit na následky. Druhou skupinou příčin jsou lidské chyby. Ty se dají odstranit například pracovními předpisy, kontrolami atd. Právě tyto chyby způsobují dodatečné náklady, které by nemusela společnost vynaložit.

Z analýzy vyplývá, že oddělení nákupu je schopno obstarat a dlouhodobě spolupracovat se spolehlivými dodavateli. U dodávek skleněných lahví a plechovek byla zjištěna vysoká spolehlivost dodávek a krátký čas zpoždění dodávek. Výroba dostávala do procesu stáčení potřebné množství skleněných lahví a plechovek. Nenastala situace, kdy by bylo nutnost proces přerušit z důvodu nedostatku sledovaných vstupů.

6 Ukazatel PI pro nákup služeb

Ukazatele výkonnosti by měly doplňovat klíčové ukazatele výkonnosti. Zpravidla jsou určeny pro nižší stupeň vedení, neboť sledují jen menší oblast. Mezi tyto oblasti mohou v oddělení nákupu například patřit nákup komodit, nákup služeb apod.

6.1 Ukazatel výkonnosti pro nákup služeb

Byl vybrán ukazatel měřící spolehlivost a kvalitu nakupovaných služeb. Mezi tyto služby patří ve společnosti Plzeňský Prazdroj ostraha, podnikové stravování, úklid atd. Nákup služeb je specifický tím, že služba je zpravidla dodávána po delší čas, v pravidelných intervalech nebo nepřetržitě. Klíčové u nákupu služeb je jejich kvalita.

Nákup služeb bývá často považován za oblast, kterou není potřeba nijak zvlášť sledovat. Ale právě podpůrné služby slouží každému nebo většině zaměstnanců společnosti. Mají tedy přímý vliv na jejich efektivitu práce. Pokud budou služby kvalitní a podle představ zaměstnanců, stane se pracovní prostředí příjemnějším, dynamičtějším a podporující vynikající pracovní výkon.

Abychom byli schopni ovlivnit kvalitu dodávaných služeb je potřeba definovat, co bude za kvalitu považováno. S touto definicí musí být obeznámen i dodavatel služby tak, aby mohl dodávat služby právě v takové podobě a kvalitě, jak si společnost představuje. V případě nákupu služeb nastává problém, jak správně definovat a ohodnotit poskytovanou službu. Základním výstupem všech služeb by měla být spokojenost zákazníka.

6.2 Stanovení úrovně služby stravování

Na začátku je potřeba u každé služby definovat, co bude jejím výstupem a jak se bude hodnotit. U hodnocení rozvrhnout v jakém rozsahu je pro odběratele služba přijatelná. Pokud bude hodnocení služby lepší než přijatelné, může být ve smlouvě, stanoveno o kolik procent dostane dodavatel zapláceno více. Naopak pokud bude hodnocení horší, může být dodavatel penalizován.

Služba stravování je hodnocena dotazníkem rozeslaným zaměstnancům společnosti, auditem služby. Také se hodnotí přístup dodavatele. V hodnocení je především zahrnuto hodnocení jídla, čistoty prostor, přístup personálu a kvalita doplňkového sortimentu jako je pití, zákusky apod.

Audit bude prováděn v průběhu měsíce, dosažené body se mohou průměrovat. Dotazník bude rozeslán vybrané skupině zaměstnanců. Velikost skupiny bude cca 300 zaměstnanců. Další možností je vyplnění dotazníku na intranetové stránce společnosti.

6.2.1 Bodové ohodnocení služby

Úroveň kvality služby je ohodnocena 104 body. Body jsou rozděleny do pěti skupin v tabulce č. 5.

Tab. č. 6 Hodnocení služby

Hodnocení kvality služby	
Kvalita služby nevyhovující	0 - 60
Kvalita služby minimální	61 - 70
Kvalita služby smluvní	71 - 80
Kvalita služby vyšší	81 - 92
Kvalita služby nadstandardní	93 - 104

Zdroj: [20], vlastní zpracování

Bodování jednotlivých měřítek služby.

Měsíční porada zástupců odběratele a dodavatele. Zhodnotit měsíční plnění povinností vyplývajících ze smlouvy. Z porady je pořízen písemný zápis. Pokud se porada uskuteční nebo neuskuteční z důvodu na straně odběratele je hodnocení 4b. Pokud se neuskuteční z důvodů na straně dodavatele je hodnocení 0b.

Dotazníkové šetření, které probíhá na základě dotazníků rozeslaných e-mailem a na intranetové stránce odběratele služby. Celkový možný počet bodů je 20. Body jsou rozděleny po pěti do čtyř kategorií. Těmi jsou spokojenost s hlavním jídlem, chováním personálu, čistotou jídelny a doplňkovým sortimentem.

Řešení požadavků odběratele služby. Hodnoceno je, zda byly vyřešeny všechny oprávněné požadavky odběratele ve stanovených termínech. Požadavky musí být dány písemnou nebo jinak prokazatelnou formou. Maximální počet bodů je 10. Pokud bylo vyřešeno méně než 25% požadavků je hodnocení 0b. Za splnění 25-50% požadavků je hodnocení 4b. Za každých dalších vyřešených 25% požadavků se přičtou 2b.

Řešení stížností, které se dají klasifikovat jako hrubé odchylky od výkonu služby, nebo platné směrnice Plzeňského Prazdroje. Za více než tři stížnosti je počet bodů nulový. Do

tří stížností je počet bodů 6. Za jednu stížnost je počet bodů 8 a za měsíc bez oprávněných stížností je 10b.

Rozdělení bodů při auditu je znázorněno v tabulce č. 6.

Tab. č. 7 Rozdělení bodů - audit

Kontrola	Max. počet bodů
Čistota kuchyně	10
Chování pracovníků	10
Hygiena	10
Pracovní předpisy	10
Čistota jídelny	10
Vzhled pracovníků	10
Počet bodů auditu	60
Celkový počet bodů	104

Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Výkaz výsledků ukazatele

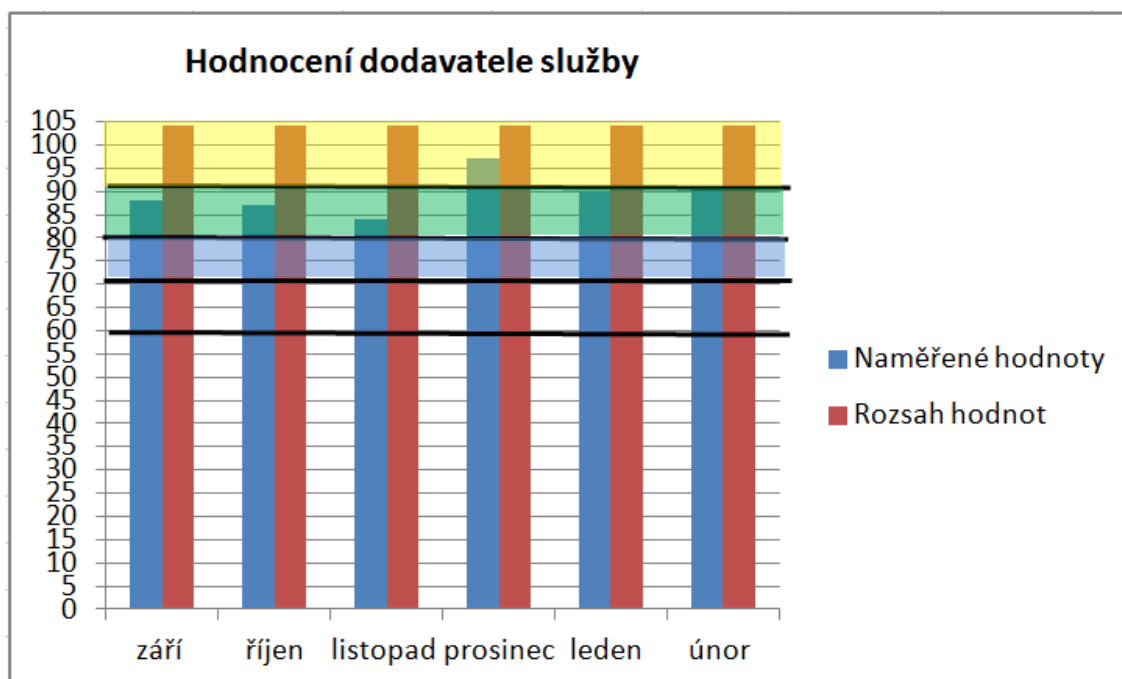
Hodnoty tohoto ukazatele jsou určeny pro manažera zodpovědného za nákup služeb. Zároveň je to informace o tom, zda má být dodavateli zaplácena domluvená částka i s bonusem nebo zda bude naopak penalizován.

Pokud je výsledek hodnocení 0 - 60 bodů, vyžaduje Prazdroj, aby dodavatel provedl analýzu příčin a navrhl opatření. Dále může odběratel požadovat 5% slevu z měsíční fakturace.

Bodové hodnocení 61 - 70 bodů je hodnota představující minimální vyhovující úroveň služby. Odběratel může požadovat 3% slevu z měsíční fakturace. Pokud je bodové hodnocení 71 - 80 bodů, je služba dodávaná na cílové úrovni. V rozmezí 81 – 92 bodů je dodávaná služba kvalitativně vyšší, než byla smluvně dohodnuta. Dodavatel má právo obdržet bonus 3% z fakturované částky. Při hodnocení nad 93 bodů je dodávaná služba excelentní a dodavatel má právo na bonus ve výši 5% z měsíční fakturace.

Graf na obr. č. 15 zobrazuje naměřené hodnoty za období od 1. 9. 2012 do 28. 2. 2013. Modrá oblast vyznačuje rozsah bodů hodnocený jako smluvní, zelená oblast je rozsah hodnocený jako vyšší než smluvní, žlutá oblast je rozsah hodnocený nadstandardní.

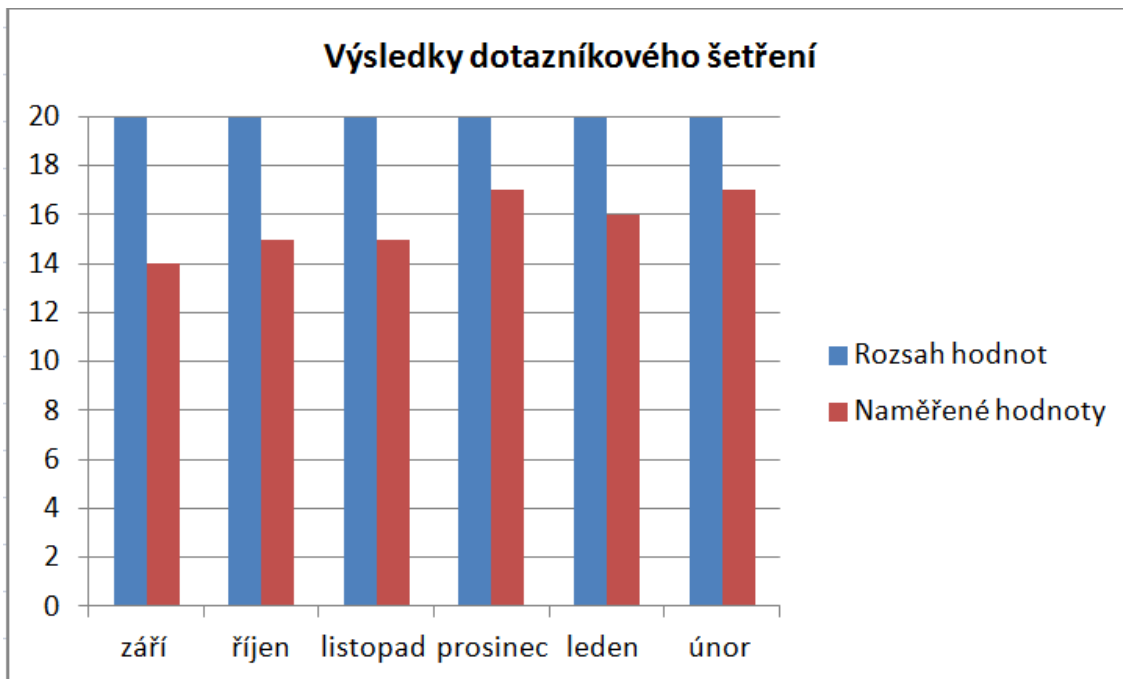
Obr. č. 15 Hodnocení dodavatele služeb



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět z grafu na obr. č. 15 za analyzované období nikdy neklesla spokojenost s odebíranou službou pod smluvní úroveň. Dlouhodobě je hodnocení na úrovni vyšší než smluvní. V prosinci byl dosažený počet bodů 97 a služba byla hodnocena jako nadstandardní. Použití ukazatele pro měření kvality dodávané služby má za následek dlouhodobé motivování dodavatele služby. Za období 1. 9. 2012 až 28. 2. 2013 bylo průměrné hodnocení služby 89,5 bodu.

Obr. č. 16 Naměřené hodnoty - dotazník



Zdroj: vlastní zpracování

Graf na obrázku č. 16 zobrazuje naměřené hodnoty z dotazníkového šetření. Dotazník slouží pro kontrolu toho, jak je služba vnímána zaměstnanci. Průměrná hodnota za analyzované období je 15,6 bodu z dvaceti možných. Vzhledem k subjektivnímu hodnocení respondentů lze tento výsledek považovat za velice dobrý.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá měřením efektivity nákupu pomocí indikátorů výkonnosti. Vybral jsem si společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. především proto, že jako jedna z mála společností v Česku má zkušenosti s využíváním indikátorů výkonnosti. Plzeňský Prazdroj vlastní čtyři pivovary a je největším tuzemským výrobcem piva.

V první části práce byla představena společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. a popsány její nákupní procesy. Ty tvoří velice složitý a provázaný systém. Jedním ze způsobů jak se v takovém systému orientovat a měřit výkonnost jsou právě klíčové indikátory výkonnosti.

Ve druhé části práce byla vysvětlena problematika indikátorů výkonnosti. Vytvořeným klíčovým indikátorem výkonnosti pro nákup byla změřena efektivita nákupu jako schopnost obstarávat klíčové vstupy do výroby. Z provedené analýzy vyplývá, že oddělení nákupu dokáže plnit tuto funkci velice dobře. Za sledované období čtrnácti měsíců nikdy nedošlo k přerušení provozu z důvodu nedostatku sledovaných vstupů do výroby. Ve stanoveném čase, kvalitě a množství došlo průměrně 95% dodávek.

Druhý ukazatel měl za úkol měřit kvalitu služby vnitropodnikového stravování. Výsledkem analýzy bylo, že kvalita služby vnitropodnikového stravování byla dlouhodobě hodnocena jako lepší než smluvní. To znamená, že dodavatel při auditech služby i při dotazníkovém šetření zaměstnanců dosahuje vyššího počtu bodů, než je stanoveno ve smlouvě. Za lepší výsledek je dodavatel finančně odměněn. Ukazatel je dobrý způsob motivování dodavatele služby.

Výsledky obou měření naznačují, že společnost Plzeňský Prazdroj je jedničkou ve svém oboru. Management společnosti je na vysoké úrovni a je schopen dlouhodobě dosahovat svých cílů. Při zpracování své práce jsem se nesetkal s nedostatky, které bych mohl zlepšit. Cíle práce, které jsou definovány v úvodu práce, považuji za splněné.

Seznam tabulek

Tab. č. 1 Portfolio výrobků piva	- 11 -
Tab. č. 2 Produkce piva v letech	- 14 -
Tab. č. 3 Počty zaměstnanců a mzdové náklady v letech	- 15 -
Tab. č. 4 Výsledky hospodaření v letech 2007-2012 v mil. Kč.....	- 18 -
Tab. č. 5 Úspěšnost dodávek	- 45 -
Tab. č. 6 Hodnocení služby	- 51 -
Tab. č. 7 Rozdělení bodů - audit	- 52 -

Seznam obrázků

Obr. č. 1 Export piva v letech	- 13 -
Obr. č. 2 výstav piva v letech.....	- 14 -
Obr. č. 3 Průměrné počty zaměstnanců a mzdové náklady	- 15 -
Obr. č. 4 Výsledky hospodaření za běžnou činnost v mil. Kč v letech 2006-2012 ...	- 18 -
Obr. č. 5 Strategická mapa BSC	- 34 -
Obr. č. 6 Strategická mapa BSC	- 38 -
Obr. č. 7 Plán výroby	- 40 -
Obr. č. 8 KPI pro nákup	- 43 -
Obr. č. 9 Doplnující ukazatel KPI.....	- 44 -
Obr. č. 10 Dashboard	- 44 -
Obr. č. 11 Klíčové vstupy do výroby.....	- 46 -
Obr. č. 12 Úspěšnost dodávek v jednotlivých pivovarech.....	- 47 -
Obr. č. 13 Procentní úspěšnost dodávání plechovek do pivovarů	- 48 -
Obr. č. 14 Procentní úspěšnost dodávek skla do jednotlivých pivovarů	- 48 -
Obr. č. 15 Hodnocení dodavatele služeb	- 53 -
Obr. č. 16 Naměřené hodnoty - dotazník.....	- 54 -

Seznam použitých zkratk

BSC	balanced scorecard
CO	call off
CDMS	Crop Data Management System
DOT	delivery on time
KPI	key performance indicator
KRI	key results indicator
PI	performance indicator
ROE	Return on Equity

Seznam použité literatury

- [1] KAPLAN, S, Robert., NORTON, P, David. *The Strategy focused organization*. [online] 1. vydání, Harvard Business Press, 2001, 400 s., ISBN 1-57851-250-6 [cit. 14.2.2013] Dostupné z http://books.google.cz/books/about/The_Strategy_focused_Organization.html?id=6sC_X4DR-WoC&redir_esc=y
- [2] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2006. 323 s., ISBN 80-7261-152-6
- [3] PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti*. 1. vydání, Praha: Česká společnost pro jakost., 2008, 242 s., ISBN 987-80-02-02083-7
- [4] PLZEŇSKÝ, Prazdroj. *Plzeňský Prazdroj, příběh, který nepřestává inspirovat*. 1. vydání, Praha: NAVA, 2012, 248 s., ISBN 978-80-7211-427-6
- [5] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání, Praha: C.H. Beck, 2010, 498 s., ISBN 978-80-7400-336-3
- [6] TOMEK, Jan., HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vydání, Praha: Management Press, 1999, 276 s., ISBN 80-85943-73-5
- [7] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vydání, Praha: Grada, 2009, 248 s., ISBN 978-80-247-2924-4
- [8] Prazdroj. In: aktualne.centrum.cz [online]. [cit. 14.3.2013]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/byznys-a-spolecnost/clanek.phtml?id=728071>
- [9] Vše co jste si přáli vědět o Balanced Scorecard. In: businessvize.cz [online]. [cit. 10.2.2013]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard>
- [10] The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance. In: [google.cz](http://www.google.cz) [online]. [cit. 2.2.2013]. Dostupné z: <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=14&ved=0CFEQFjADOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.marketmatch.com%2Fcontent%2Fdownload%2F1075%2F6422%2F&ei=d2ZUUCqyOYjUswbfxYDgAQ&usg=A>

FQjCNEpceDoY9ZrbPrzdl8uhDOQC5QVrQ&sig2=f0ZKz24ZbipsfvfHLU9b
A&bvm=bv.44342787,d.Yms

- [11] The KPI SMART Rule. In: lltdcorp.com [online]. [cit. 12.3.2013]. Dostupné z:
<http://www.lltdcorp.com/content/kpi-s-m-r-t-rule>
- [12] Metriky. In: Managementmania.com [online]. [cit. 10.2.2013]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/metriky>
- [13] Historie Plzeňských pivovarů. In: pivovary.info.cz [online]. [cit. 10.1.2013].
Dostupné z: http://www.pivovary.info/prehled/prazdroj/prazdrojfuze_h.htm.
- [14] Plzeňský Prazdroj, a.s. *Výroční zpráva 2007-2012*. Plzeň: Plzeňský Prazdroj.
- [15] Plzeňský Prazdroj. In: prazdroj.cz [online]. [cit. 12.1.2013]. Dostupné z:
<http://www.prazdroj.cz/>
- [16] Plzeňský Prazdroj. *Základní informace*. In: prazdroj.cz [online]. [cit. 15.2.2013].
Dostupné z: <http://www.prazdroj.cz/data/web/download/plzensky-prazdroj-fact-sheet-cz.pdf>
- [17] Obchodní korespondence. In: projekty.sosptu.cz [online]. [cit. 12.3.2013].
Dostupné z: <http://projekty.sosptu.cz/obk/odvolavka.html>
- [18] SABMiller. In: wikipedia.org [online]. [cit. 10.1.2013]. Dostupné z:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/SABMiller>
- [19] Balanced Scorecard. In: wikipedia.org [online]. [cit. 15.1.2013]. Dostupné z:
http://cs.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard
- [20] Plzeňský Prazdroj, a.s., *Hodnocení služeb*, Interní materiály společnosti.Plzeň:
Plzeňský Prazdroj, a.s. 2013

Seznam příloh:

Příloha A: Předmět podnikání společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

Příloha B: Základní údaje o společnosti

Příloha C: Značky SABMiller

Příloha D: Rozvaha společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

Příloha E: Dotazník pro dodavatele

Příloha F: Matice kritérií

Příloha A: Předmět podnikání společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

truhlářství

ubytovací služby

hostinská činnost

výroba a prodej tepla

provádění staveb, jejich změn a odstraňování

pivovarnictví a sladovnictví

výroba nápojů - nealkoholických

výroba chemických látek a chemických přípravků

výroba potravinářských výrobků, potravních doplňků, přídatných a pomocných látek

výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví -
potravinářské

specializovaný maloobchod - pivem, vínem, alkoholickými a
nealkoholickými nápoji

velkoobchod - pivem, potravinami, nápoji

zprostředkování obchodu - pivem, potravinami, nápoji

zprostředkování služeb

provozování kulturních a kulturně - vzdělávacích zařízení -
museum, výstavy, galerie

reklamní činnost a marketing

zpracování dat, služby databank, správa sítí

pronájem a půjčování věcí movitých

maloobchod použitým zbožím

vydavatelské a nakladatelské činnosti

technické činnosti v dopravě

průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu

nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)

testování, měření a analýzy

pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí
včetně lektorské činnosti

údržba motorových vozidel a jejich příslušenství

inženýrská činnost v investiční výstavbě

činnost ekonomických a organizačních poradců

činnost technických poradců v oblasti potravinářství

silniční motorová doprava nákladní

silniční motorová doprava osobní

výroba krmiv a krmných směsí

realitní činnost

skladování zboží a manipulace s nákladem

zasílatelství

činnost účetních poradců, vedení účetnictví

poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software

zámečnictví

opravy silničních vozidel

výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů

provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu

ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Obchodní jméno: Plzeňský Prazdroj, a. s.
Sídlo: U Prazdroje 7
304 97 Plzeň
Vznik: 1. května 1992
Identifikační číslo: 45357366
Právní forma: akciová společnost
Obchodní rejstřík: vedený Krajským soudem v Plzni, oddíl B, vložka 227

Organizační složky v zahraničí:

Společnost nemá žádné organizační složky v zahraničí.

Hlavní předmět podnikání:

- Pivovarnictví a sladovnictví
- Velkoobchod s pivem, potravinami, nápoji
- Zprostředkování obchodu s pivem, potravinami, nápoji
- Specializovaný maloobchod s pivem, vínem, alkoholickými a nealkoholickými nápoji
- Výroba potravinářských výrobků, potravních doplňků, přídatných a pomocných látek
- Provozování kulturních a kulturně-vzdělávacích zařízení – muzeum, výstavy, galerie
- Hostinská činnost

Založení společnosti:

Společnost byla založena na dobu neurčitou na základě rozhodnutí Fondu národního majetku ČR a přijetím zakladatelské listiny ve formě notářského zápisu Státního notářství pro Prahu 7, č.j. 7 NZ 198/92, 7 N 201/92 ze dne 30.4. 1992.

Údaje o základním kapitálu a akciích:

Základní kapitál: 2 000 000 000 Kč, splaceno 100 %
Akcie: 2 000 000 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč

Struktura akcionářů k 31. březnu 2010:

Pilsner Urquell Investments B.V., 3012CL Rotterdam, Schouwburgplein 30-34
Nizozemské království 100 %

ORGÁNY A VÝKONNÝ MANAGEMENT

Představenstvo (k 31. březnu 2012):

Arthur Douglas Brodman	předseda
Andrew David Bailey	místopředseda
Alan Jon Clark	člen
Julian Deering Patton	člen
Drahomíra Mandíková	člen

Dozorčí rada (k 31. březnu 2012):

Václav Berka	předseda
Mauricio Roberto Restrepo Pinto	člen
Martin Šourek	člen

Dne 17. dubna 2012 byla do obchodního rejstříku zapsána změna ve složení dozorčí rady. S účinností k 10. dubnu 2012 byl odvolán Martin Šourek, novým členem se stal Tomáš Krčil.

Vedení společnosti (k 31. březnu 2012):

Arthur Douglas Brodman	generální ředitel
Andrew David Bailey	finanční a IT ředitel
Julian Deering Patton	technický ředitel
Tiarnán Ó hAimhirgín	obchodní, distribuční a trade marketingový ředitel
Grant Mckenzie	marketingový ředitel
Ivan Balogh	ředitel firemních vztahů a úseku lidského kapitálu
František Holý	manažer Supply Chain
Drahomíra Mandíková	ředitel firemních vztahů
Marek Prach	Business Insight and Commercial Operations ředitel

Příloha C: značky SABMiller

- Brand explorer
- News
- Brand people
- Marketing our brands

- Tools
- Add this page to bookmarks
- Print this page
- Personalise this site

- Aguila
- Aguila Light
- Alpha Pale Ale
- Arany Ászok
- Arequipeña
- Atlas
- Balboa
- Balimi Extra Lager
- Barena - El Salvador/Peru
- Barena - Honduras
- Barons
- Beez Neez
- Big Helga
- Birell
- Blue Moon
- Bluetongue Alcoholic Ginger Beer
- Bluetongue Premium Lager
- Bluetongue Premium Light
- Bluetongue Traditional Pilsner
- Bohemian Pilsner
- Bohlinger's Lager
- Bondi Blonde
- Brutal Fruit
- Bulmers Original
- Bulmers Pear
- Carling Black Label
- Carlton Black
- Carlton Cold

- Carlton Draught
- Carlton Dry
- Carlton Dry Fusion Black
- Carlton Dry Fusion Lemon
- Carlton Dry Fusion Lime
- Carlton Mid
- Carlton Natural
- Cascade Bitter
- Cascade Blonde
- Cascade Draught
- Cascade First Harvest

- Cascade Pale Ale
- Cascade Premium Lager
- Cascade Premium Light
- Cascade Pure
- Cascade Stout
- Castle Lager
- Castle Lite
- Castle Milk Stout
- Chairman's Extra Strong Beer
- Chibuku
- Ciucas
- Club Colombia
- Club Pilsener
- Club Premium Lager
- Club Premium Lager - Ghana
- Club Shandy
- Conquer

- Coors Light
- Costeña
- Cristal
- Crown Lager
- Cusqueña
- Cusqueña Malta
- De Klok
- Dębowe Mocne
- Dirty Granny
- Dog Bolter Dark Lager
- Dorada
- Dorada - Ecuador
- Dorada Especial
- Dorada Sin
- Dreher Bak
- Dreher Classic
- Dreher Premium
- Dreher 24
- Eagle Extra Lager
- Eagle Lager
- Essa
- Fat Yak
- Foster's - Australia
- Foster's - India
- Foster's LightIce
- Frisco
- Frisco Dry
- Fusion

- Gambrinus
- Gambrinus Dia
- Gambrinus Premium

- Gingers
- Golden Light
- Golden Pilsener
- Gran Riserva
- Great Northern Brewing Co.
- Grolsch
- Grolsch Stender
- Hamm's
- Hansa Marzen Gold
- Hansa Pilsener
- Haywards 2000
- Haywards 5000
- Haywards Black
- Henry Weinhard's Belgian Style Wheat
- Henry Weinhard's Blonde
- Henry Weinhard's Blue Boar Pale Ale
- Henry Weinhard's Classic Dark
- Henry Weinhard's Hefeweizen
- Henry Weinhard's India Pale Ale
- Henry Weinhard's Private Reserve
- Huadan Dry Beer
- Icehouse
- Impala
- Imperial
- Indus Pride - Citrusy Cardamom
- Indus Pride - Citrusy Coriander
- Indus Pride - Fiery Cinnamon
- Indus Pride - Spicy Fennel
- KB
- Kilimanjaro
- Knock Out
- Kőbányai Sör
- Kozel
- Książęce
- Laurentina Clara
- Laurentina Premium
- Laurentina Preta
- Lech
- Leinenkugel's Amber Light
- Leinenkugel's Berry Weiss
- Leinenkugel's Big Butt Doppelbock
- Leinenkugel's Creamy Dark Lager
- Leinenkugel's Honey Weiss
- Leinenkugel's Light
- Leinenkugel's Oktoberfest
- Leinenkugel's Original
- Leinenkugel's Red Lager
- Lion Lager
- Löwen
- Maluti Premium Lager
- Manica
- Melbourne Bitter
- Mercury Genuine Draft
- Mercury Medium Sweet
- Mercury Special Dry
- MGD 64
- Mickey's Malt Liquor
- Miller Chill
- Miller Genuine Draft
- Miller High Life
- Miller Lite
- Milwaukee's Best
- Milwaukee's Best Ice
- Milwaukee's Best Light
- Mosi
- Moya Kaluga
- Ndovu Special Malt
- New Three Star
- Nile Gold Crystal Malt Lager
- Nile Special
- NT Draught
- Olde English 800 Malt Liquor
- Peroni
- Peroni Leggera
- Peroni Nastro Azzurro
- Pilsen
- Pilsen Callao
- Pilsen Polar
- Pilsen Trujillo
- Pilsener - Ecuador
- Pilsener - El Salvador
- Pilsener Lite - El Salvador
- Pilsner Urquell
- Poker
- Port Royal
- Pure Blonde
- Pure Blonde Premium Mid
- Radegast Original
- Radegast Premium
- Raffo
- Raiz
- Redback
- Redd's

- Redd's Dry
- Redd's Premium Original
- Regia Extra
- Reschs
- Rhino Lager
- Royal Challenge Premium Lager

- Žubr
- Zambezi Lager
- Zambezi Lite

- Safari
- SalvaVida®
- San Juan
- Šariš Dark
- Šariš Light
- Šariš Premium
- Sarita
- Sheaf Stout
- Shengquan
- Sibebe
- Singo
- Skelter's Straight
- Smädný Mnìch
- Snow
- St. Louis

- Stejar
- Stone Strong Lager
- Strongbow Clear
- Strongbow Dry
- Strongbow Original
- Strongbow Summer Pear
- Strongbow Sweet
- Suprema
- Timisoreana
- Topvar
- Tri Bogatyrya Svetloye
- Tropical
- Tropical Premium
- Tyskie
- Ursus Premium

- VB
- VB Gold
- Velkopopovický Kozel
- Velkopopovický Kozel Cerny
- Velkopopovický Kozel Premium
- Velkopopovický Kozel Světlý
- White Bull
- Wojak
- Wührer
- Zero
- Zorok

Plzeňský Prazdroj, a. s.

Sídlo: U Prazdroje 7, 304 97 Plzeň
 Identifikační číslo: 453 57 366
 Právní forma: Akciová společnost
 Předmět podnikání: Výroba a prodej piva a sladu
 Rozvahový den: 31. března 2012
 Datum přípravy finančních výkazů: 4. květen 2012

ROZVAHA

Označení	AKTIVA	31.3.2012			31.3.2010
		Brutto (mil. Kč)	Korekce (mil. Kč)	Netto (mil. Kč)	Netto (mil. Kč)
	AKTIVA CELKEM	32 875	- 15 800	17 075	18 877
B.	Stálá aktiva	28 320	- 15 284	13 036	14 676
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 312	- 1 316	996	984
<i>B. I. 1.</i>	<i>Nehmotné výsledky vývoje</i>	<i>8</i>	<i>- 8</i>		<i>1</i>
<i>B. I. 2.</i>	<i>Software</i>	<i>1 190</i>	<i>- 924</i>	<i>266</i>	<i>395</i>
<i>B. I. 3.</i>	<i>Obchodní známky a TV spoty</i>	<i>889</i>	<i>- 365</i>	<i>524</i>	<i>580</i>
<i>B. I. 4.</i>	<i>Jiný dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>20</i>	<i>- 15</i>	<i>5</i>	<i>5</i>
<i>B. I. 5.</i>	<i>Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>205</i>	<i>- 4</i>	<i>201</i>	<i>3</i>
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	25 989	- 13 959	12 030	13 287
<i>B. II. 1.</i>	<i>Pozemky</i>	<i>287</i>		<i>287</i>	<i>287</i>
<i>B. II. 2.</i>	<i>Stavby</i>	<i>5 913</i>	<i>- 2 217</i>	<i>3 696</i>	<i>3 845</i>
<i>B. II. 3.</i>	<i>Samostatné movité věci a soubory movitých věcí</i>	<i>13 738</i>	<i>- 8 089</i>	<i>5 649</i>	<i>5 926</i>
<i>B. II. 4.</i>	<i>Jiný dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>4</i>		<i>4</i>	<i>4</i>
<i>B. II. 5.</i>	<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>305</i>	<i>- 23</i>	<i>282</i>	<i>94</i>
<i>B. II. 6.</i>	<i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>11</i>		<i>11</i>	<i>12</i>
<i>B. II. 7.</i>	<i>Oceňovací rozdíl k nabytému majetku</i>	<i>5 731</i>	<i>- 3 630</i>	<i>2 101</i>	<i>3 119</i>
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	19	- 9	10	405
<i>B. III. 1.</i>	<i>Podíly v ovládaných a řízených osobách</i>	<i>1</i>	<i>- 1</i>		<i>380</i>
<i>B. III. 2.</i>	<i>Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem</i>	<i>18</i>	<i>- 8</i>	<i>10</i>	<i>10</i>
<i>B. III. 3.</i>	<i>Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>-</i>			<i>15</i>

ROZVAHA - pokračování

Označení	AKTIVA	31.3.2012			31.3.2010
		Brutto (mil. Kč)	Korekce (mil. Kč)	Netto (mil. Kč)	Netto (mil. Kč)
C.	Oběžná aktiva	3 371	- 465	2 906	2 987
C.I.	Zásoby	1 770	- 46	1 724	1 555
<i>C.I.</i>	1. <i>Materiál</i>	1.063	- 46	1 017	968
	2. <i>Nedokončená výroba a polotovary</i>	547		547	432
	3. <i>Výrobky</i>	128		128	123
	4. <i>Zboží</i>	32		32	12
	5. <i>Poskytnuté zálohy na zásoby</i>	-			20
C.III.	Krátkodobé pohledávky	1 521	- 419	1 102	1 187
<i>C.III.</i>	1. <i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	1.219	- 397	822	920
	2. <i>Stát - daňové pohledávky</i>	159		159	61
	3. <i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	35		35	144
	4. <i>Dohadné účty aktivní</i>	75		75	56
	5. <i>Jiné pohledávky</i>	33	- 22	11	6
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	80	0	80	245
<i>C.IV.</i>	1. <i>Peníze</i>	38		38	44
	2. <i>Účty v bankách</i>	42		42	201
D.I.	Časové rozlišení	1 184	- 51	1 133	1 214
<i>D.I.</i>	1. <i>Náklady příštích období</i>	1.176	- 43	1 133	1 214
	2. <i>Příjmy příštích období</i>	8	- 8		

ROZVAHA - pokračování

Označení	PASIVA	31.3.2012	31.3.2010
		Netto (mil. Kč)	Netto (mil. Kč)
	PASIVA CELKEM	17 075	18 877
A.	Vlastní kapitál	10 344	12 770
A.I.	Základní kapitál	2 000	2 000
A.I.	1. <i>Základní kapitál</i>	2 000	2 000
A.II.	Kapitálové fondy	296	938
A.II.	1. <i>Emisní ažio</i>	91	551
	2. <i>Ostatní kapitálové fondy</i>	9	9
	3. <i>Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků</i>	7	- 17
	4. <i>Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností</i>	189	395
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	411	411
A.III.	1. <i>Zákonný rezervní fond</i>	411	411
A.IV.	Nerozdělený zisk minulých let	421	6 255
A.IV.	1. <i>Nerozdělený zisk minulých let</i>	421	6 255
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	7 216	3 166
B.	Cizí zdroje	6 731	6 107
B.I.	Rezervy	214	264
B.I.	1. <i>Rezervy podle zvláštních právních předpisů</i>	-	1
	2. <i>Ostatní rezervy</i>	214	263
B.II.	Dlouhodobé závazky	1 309	1 562
B.II.	1. <i>Jiné dlouhodobé závazky</i>	183	199
	2. <i>Odložený daňový závazek</i>	1 126	1 363

ROZVAHA - pokračování

Označení	PASIVA	31.3.2012	31.3.2010
		Netto (mil. Kč)	Netto (mil. Kč)
B.III.	Krátkodobé závazky	2 833	2 782
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	888	871
2.	Závazky - spřízněná strana	-	153
3.	Závazky z nevyplacených dividend	9	9
4.	Závazky k zaměstnancům	66	71
5.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	35	38
6.	Stát - daňové závazky a dotace	393	441
7.	Krátkodobé přijaté zálohy	762	675
8.	Dohadné účty pasivní	680	513
9.	Jiné závazky	-	11
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	2.375	1.499
B.IV. 1.	Krátkodobé bankovní úvěry	2.375	1.499

IDENTIFIKACE AUDITORA
 PricewaterhouseCoopers Audit, s.r.o.
 Kateřinská 40/486
 120 00 Praha 2
 IČ 40765521, auditorské osvědčení 021

Plzeňský Prazdroj, a. s.

Sídlo: U Prazdroje 7, 304 97 Plzeň
 Identifikační číslo: 453 57 366
 Právní forma: Akciová společnost
 Předmět podnikání: Výroba a prodej piva a sladu
 Pro období: 1. dubna 2010 - 31. března 2012
 Datum přípravy finančních výkazů: 4. květen 2012

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Označení	TEXT	Období končící 31.3.2012 (mil. Kč)	Rok končící 31.3.2010 (mil. Kč)
I.	Tržby za prodej zboží	765	1 016
	<i>z toho náklady na restrukturalizaci</i>	-	- 12
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	496	620
+	Obchodní marže	269	396
II.	Výkony	27 292	14 733
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	26 331	14 395
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	215	- 68
3.	Aktivace	746	406
B.	Výkonová spotřeba	13 640	7 722
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	5 924	3 395
	<i>z toho náklady na restrukturalizaci</i>	-	1
2.	Spotřeba materiálu a energie	7 716	4 327
	<i>z toho náklady na restrukturalizaci</i>	602	466
+	Přidaná hodnota	13 921	7 407
	<i>z toho náklady na restrukturalizaci</i>	- 602	- 479
C.	Osobní náklady	2 966	1 559
C. 1.	Mzdové náklady	2 132	1 131
	<i>z toho náklady na restrukturalizaci</i>	7	39
2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	699	366
3.	Sociální náklady	135	62
D.	Dané a poplatky	40	8
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 786	1 462
E. 1.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 022	1 080
	<i>z toho náklady na restrukturalizaci</i>	27	21
2.	Odpisy oceňovacího rozdílu k nabytému majetku	764	382
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	223	100
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	89	39
2.	Tržby z prodeje materiálu	134	61
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	243	138
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	98	66
2.	Prodaný materiál	145	72
G.	Snížení rezerv a opravných položek v provozní oblasti	- 98	116
	<i>z toho náklady na restrukturalizaci</i>	- 119	64
IV.	Ostatní provozní výnosy	392	159
	<i>z toho náklady na restrukturalizaci</i>	22	-
H.	Ostatní provozní náklady	374	129
*	Provozní výsledek hospodaření	8 225	4 254
	<i>Provozní výsledek hospodaření bez nákladů na restrukturalizaci</i>	8 720	4 857
	<i>Náklady na restrukturalizaci</i>	- 495	- 603

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - pokračování

Označení	TEXT	Období končící 31.3.2012 (mil. Kč)	Rok končící 31.3.2010 (mil. Kč)
IX.	Výnosy z přecenění derivátů	21	21
L.	Náklady z přecenění derivátů	28	24
M.	Zvýšení rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	- 1	109
X.	Výnosové úroky	1	1
N.	Nákladové úroky	100	45
XI.	Ostatní finanční výnosy	125	91
O.	Ostatní finanční náklady	157	106
*	Finanční výsledek hospodaření	- 137	- 171
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	872	917
Q.	1. - splatná	1 061	923
	z toho náklady na restrukturalizaci	- 118	- 108
	2. - odložená	- 189	- 6
	z toho náklady na restrukturalizaci	3	- 12
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	7 216	3 166
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez nákladů na restrukturalizaci	7 596	3 649
	Náklady na restrukturalizaci	- 380	- 483
***	Výsledek hospodaření za účetní období	7 216	3 166
	Výsledek hospodaření za účetní období bez nákladů na restrukturalizaci	7 596	3 649
	Náklady na restrukturalizaci	- 380	- 483
	Výsledek hospodaření před zdaněním	8 088	4 083
	Výsledek hospodaření před zdaněním bez nákladů na restrukturalizaci	8 583	4 686
	Náklady na restrukturalizaci	- 495	- 603

Pižeňský Prazdroj, a. s.

VÝKAZ O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

OBDOBÍ 24 MĚSÍCŮ KONČÍCÍ 31. BŘEZNA 2012

	Období končící <u>31. března 2012</u> mil. Kč	Období končící <u>31. března 2010</u> mil. Kč
<u>Peněžní toky z provozní činnosti</u>		
Účetní zisk z běžné činnosti před zdaněním	8 088	4 083
A.1 Úpravy o nepeněžní operace	2 889	1 806
A.1.1 Odpisy stálých aktiv a opravné položky k nabytému majetku	2 786	1 462
A.1.2 Nárůst (+) / pokles (-) opravných položek a rezerv	-99	225
A.1.3 Zisk (-) / ztráta (+) z prodeje dlouhodobého majetku	9	27
A.1.4 Vyúčtované úroky	99	44
A.1.5 Ostatní nepeněžní operace	94	48
A.* Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami	10 977	5 889
A.2 Změny stavu pracovního kapitálu	141	398
A.2.1 Změna stavu pohledávek a přechodných účtů aktiv	- 69	- 57
A.2.2 Změna stavu krátkodobých a dlouhodobých závazků a přechodných účtů pasiv	340	138
A.2.3 Změna stavu zásob	-130	317
A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	11 118	6 287
A.3 Úroky zaplacené	- 100	- 45
A.4 Úroky přijaté	1	1
A.5 Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	<u>- 1 158</u>	<u>- 962</u>
A *** Čistý peněžní tok z provozní činnosti	<u>9 861</u>	<u>5 281</u>

Pizeňský Prazdroj, a. s.

VÝKAZ O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (pokračování)

OBDOBÍ 24 MĚSÍCŮ KONČÍCÍ 31. BŘEZNA 2012

	Období končící 31. března 2012	Období končící 31. března 2010	
	mil. Kč	mil. Kč	
<u>Peněžní toky z investiční činnosti</u>			
B.1	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	- 1 891	- 1 237
B.2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	<u>89</u>	<u>39</u>
B***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	<u>- 1 802</u>	<u>- 1 198</u>
<u>Peněžní toky z finanční činnosti</u>			
C.1	Změna stavu dlouhodobých a krátkodobých závazků	0	- 375
C.2	Změna stavu vlastního kapitálu	- 9 000	- 5 001
C.2.1	Přímé platby na vrub fondů	0	- 1
C.2.2	Vyplacené dividendy	- 9 000	- 5 000
C***	Čisté peněžní toky z finanční činnosti	<u>- 9 000</u>	<u>- 5 376</u>
	Vliv rozdělení společnosti odštěpením	-100	0
	Čisté snížení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	- 1 041	- 1 293
	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na počátku roku	<u>-1 254</u>	<u>39</u>
	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci roku	<u>- 2 295</u>	<u>- 1 254</u>

Příloha č.1 k poptávkovému dokumentu
VR - Čerpadla - výměna čerpadel v pivovaru Velké Popovice

DOTAZNÍK

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE		
Přesný název společnosti		
IČ, DIČ:		
Adresa sídla společnosti:		
Telefon:		
Fax:		
E-mail adresa:		
Jméno(a) a funkce statutárního(ich) zástupce(ů) obchodní společnosti:		
Za správnost nabídky ručí:		
Jméno:		
Funkce:		
Kontakt:		
FINANČNÍ UKAZATELE, REFERENCE, POJIŠTĚNÍ		
Jste pojištěni pro případné škody způsobené vaší činností?	ANO(v jaké výši)/NE	
Finanční obrat společnosti v předmětu VR:	Finanční rok	Finanční ukazatele společnosti v Kč
	2008	
	2009	
	2010	
Spolupráce s PP,a.s. v minulosti:	ANO/NE (období)	
Hlavní reference společnosti za období 2007 - 2010		
PŘÍLOHY		
DOKLADY PROKAZUJÍCÍ ZPŮSOBILOST UCHAZEČE (přílohy k dotazníku)		
a) Kopie Živnostenského listu		
b) Kopie Výpisu z Obchodního rejstříku		
c) Kopie certifikátů a oprávnění k provádění činnosti		

Evidenční list VŘ - Matice kritérií

Strana 1/1

Rekonstrukce chladicího čpavkového okruhu - Gambirinus

Uchazeč 1

Uchazeč 2

Uchazeč 3

Jméno:

IČO:

Celková váha A:

Koeficient Váha % Doporučené hodnoty

Eliminační kritéria

Kritéria

Kritéria	Koeficient	Váha %	Doporučené hodnoty	Eliminační kritéria	Známka	Vyhodnocení	Známka	Vyhodnocení	Známka	Vyhodnocení
1 Nabídka odpovídající parametrům zadání	5	50,0%			3	1,50	1	0,50	1	0,50
2 Doložené reference odpovídající zadání	3	30,0%			1	0,30	1	0,30	1	0,30
3 Záruka (min. 24 měsíců - max. dle nabídky)	2	20,0%			2	0,40	2	0,40	1	0,20
4										
	10	100,0%				2,20		1,20		1,00

B. Technická specifikace

Technická specifikace odpovídá zadání	Celková váha B:	Známka	Vyhodnocení	Známka	Vyhodnocení	Známka	Vyhodnocení	
1 Technická specifikace odpovídá zadání	3	21,4%	1	0,21	1	0,21	1	0,21
2 Termín dodávky komponentů	3	21,4%	1	0,21	1	0,21	1	0,21
3 Garance výkonových parametrů	5	35,7%	1	0,36	1	0,36	1	0,36
4 Garance termínu dokončení	3	21,4%	1	0,21	1	0,21	1	0,21
5								
6								
	14	100%		1,00		1,00		1,00

C. Cenové podmínky

Cenová nabídka dle specifikace	Celková váha C:	Známka	Vyhodnocení	Známka	Vyhodnocení	Známka	Vyhodnocení	
1 Cenová nabídka dle specifikace	5	100,0%	3	3,00	1	1,00	2,5	2,50
2	5	100%		3,00		1,00		2,50
				2,52		1,02		2,05
Celkové hodnocení				2,52		1,02		2,05
Pořadí				3		1		2

Podpisy

Poznámky (SWOT)

Předseda výběrové komise	Václav Šimek
Členové výběrové komise	
Vítězslav Kouba	
Jaroslav Gubiš	
Pavel Pech	
Ondřej Kellner	
Václav Karel	
Roman Fousek	
Datum	Místo
4.10.2011	Pízeň

GEA nedodala položkový rozpočet

Koeficient: 0,1 nedůležitý, 1 extrémně významný

Známka: 1 Nejlepší 5 Nedostatečná, chybějící známky je možné aplikovat po 0,5)

Abstrakt:

Štěpán, P. *Efektivní nákup podniku*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 61 s., 2013

Klíčová slova: balanced scorecard (BSC), Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), indikátor výkonnosti (PI), nákup, efektivita, nákupní proces

Bakalářská práce je zaměřena na popis nákupních procesů ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. a na změření efektivity vybraných procesů.

V práci jsou zpracovány teoretické poznatky k tématům nákup podniku, balanced scorecard a klíčové indikátory výkonnosti na základě odborné literatury. Dále jsou definovány procesy nákupu ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

V praktické části práce je sestaven klíčový indikátor výkonnosti a indikátor výkonnosti pro vybrané oblasti nákupu. Pomocí těchto indikátorů je změřena výkonnost nákupu lahví, plechovek a služby stravování.

Abstract:

ŠTĚPÁN, P. *Effective purchase*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics of West Bohemia in Pilsen, 61 s., 2013

Keywords: balanced scorecard (BSC), key performance indicators (KPI), productivity indicator (PI), performance indicator, purchase, efficiency, the purchase process

The bachelor's thesis is focused on the description of purchase processes at Plzeňský Prazdroj corp. and on the measuring of efficiency of chosen processes.

Theoretical knowledge of purchase of the company, balanced scorecard and indicators of performance had been made in conformity with expert literature. Furthermore are defined the purchase processes at Plzeňský Prazdroj corp.

In the practical part is compiled the key performance indicator and the performance indicator for a selected area of purchase. Based on these indicators is measured the efficiency of these purchase domains.