

# **Analýza nákupního procesu v podniku**

Kateřina Němcová

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
**Fakulta logistiky a krizového řízení**  
**Ústav logistiky**  
akademický rok: 2011/2012

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina NĚMCOVÁ**  
Osobní číslo: **L09496**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza nákupního procesu v podniku**

Zásady pro vypracování:

- 1. Nákup a jeho procesy**
- 2. Analýza nákupního procesu společnosti**
- 3. Návrh na zlepšení nákupního procesu**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] EMMETT, Stuart. Řízení zásob. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1828-3.

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

[3] NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D.**  
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Předmětem bakalářské práce „Analýza nákupního procesu v podniku“ je provedení analýzy nákupního procesu v konkrétní společnosti. První část je zaměřena na teoretický popis nákupního procesu v podniku. Druhá část se zabývá nákupním procesem v konkrétním podniku. Nejdříve je popsána historie společnosti a následně nákupní činnost a její organizace. V poslední části je poukázáno na problémové oblasti, ve kterých je možno provést zlepšení.

Klíčová slova:

Nákup, nákupní proces, faktory ovlivňující nákupní proces, nákupní řetězec, cíle nákupu, nákupní oddělení a jeho struktura.

## **ABSTRACT**

It is the subject matter of the bachelor thesis "Analysis of the company purchasing process" to perform an analysis of the purchasing process in a particular firm. The first part focuses on the theoretical description of company purchasing process. The second part deals with the purchasing process in an actual company. First, the history of the firm is laid out, next the purchasing activity and its organisation is described. In the final part the problematic areas with some potential for improvement are covered.

Key words:

Purchase, purchasing process, factors influencing the purchasing process, supply chain, purchasing objectives, purchasing department and its structure

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní doc. Ing. Xenii Lukoszové, Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky při vypracovávání bakalářské a dále bych chtěla poděkovat společnosti, která mi poskytla informace pro zpracování praktické části bakalářské práce.

## **Prohlašuji, že**

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

## **Prohlašuji,**

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

V Uherském Hradišti dne .....

.....  
Podpis studenta/ky

# OBSAH

ÚVOD .....	9
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 CÍLE A METODIKA .....</b>	<b>12</b>
1.1 CÍL .....	12
1.2 METODIKA.....	12
<b>2 VÝVOJ LOGISTIKY A NÁKUPNÍ PROCES.....</b>	<b>14</b>
2.1 NÁKUP A JEHO PROCESY .....	15
2.2 HISTORICKÝ VÝVOJ HOSPODÁŘSKÉ LOGISTIKY A ČLENĚNÍ LOGISTIKY.....	15
2.3 NÁKUP JAKO ZÁKLADNÍ PODNIKOVÁ FUNKCE .....	17
2.4 ROLE NÁKUPU V ORGANIZACÍCH, ORGANIZACE A POJETÍ FUNKCE NÁKUPU .....	19
2.5 STRUKTURA NÁKUPNÍHO PROCESU, NÁKUPNÍ ŘETĚZEC A CÍLE NÁKUPU .....	22
2.6 DODACÍ LHŮTA A DRUHY DOPRAVY.....	26
2.7 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ NA DODÁVKY A DODAVATELE.....	27
2.8 HODNOCENÍ, FÁZE A ŘÍZENÍ VZTAHŮ PŘI VÝBĚRU VHODNÝCH DODAVATELŮ.....	29
2.8.1 Průběžné hodnocení dodavatelů .....	31
2.8.2 Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů .....	32
2.8.3 Komunikace s dodavateli.....	32
2.9 UMÍSTĚNÍ ODDĚLENÍ NÁKUPU V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE A DĚLBA PRÁCE .....	33
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>35</b>
<b>3 PŘEDSTAVENÍ A FILOZOFIE SPOLEČNOSTI KDV S. R. O. ....</b>	<b>36</b>
3.1 VÝZNAMNÉ ROKY PRO SPOLEČNOST KDV S. R. O. ....	37
3.2 CÍLE SPOLEČNOSTI KDV S. R. O. ....	38
3.3 PRODUKTY KDV S. R. O.....	38
3.4 EKONOMICKÁ STRÁNKA FIRMY KDV S. R. O. ....	39
<b>4 NÁKUPNÍ PROCES SPOLEČNOSTI KDV S. R. O. ....</b>	<b>41</b>
4.1 FÁZE NÁKUPNÍHO PROCESU .....	41
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA NÁKUPNÍHO ODDĚLENÍ.....	46
4.3 PRŮBĚH VÝROBY .....	47
4.3.1 Průběh nákupu a ovlivňující faktory.....	48
4.3.2 Předmět nákupního procesu.....	49
4.3.3 Struktura nákupního procesu .....	50
4.3.4 Nákupní řetězec .....	50
4.3.5 Cíle nákupu.....	51
4.3.6 Dodací lhůta.....	51
4.3.7 Balení hotových výrobků.....	52
<b>5 NÁVRH A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ NÁKUPNÍHO PROCESU SPOLEČNOSTI KDV S. R. O.....</b>	<b>53</b>

<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>63</b>



## ÚVOD

Pro každou společnost je v dnešní době těžké obstát v konkurenčním boji a také na trhu, proto se vedení společnosti snaží využít každé možnosti, ale také příležitosti, která může vést k jejich konkurenční výhodě. Jednou z klíčových oblastí konkurenční výhody je i oblast nákupu. Je prokázáno, že převážná většina obrátů ve společnosti je přisuzována nákupu, a to znamená, že špatný nákup může ovlivnit zisk podniku.

Jako téma bakalářské práce bylo zvoleno „Analýza nákupního procesu v podniku“. Toto téma je v praktické části zaměřeno na společnost zabývající se výrobou strojů pro dřevovýrobu a kovovýrobu. Nákupní činnost společnosti zahrnuje mnoho aktivit, ale podstatou bakalářské práce je sledování nákupního procesu a jeho činností u daného podniku.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – a to na teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou zpracovány poznatky z literárních podkladů, které souvisejí s problematikou nákupního procesu.

V první řadě se zabývá vznikem a zakladateli logistiky, ale také jejím vývojem, od vojenské logistiky až po hospodářskou. Následně jsou vysvětleny pojmy: nákup a jeho procesy, historický vývoj hospodářské logistiky a její členění, faktory ovlivňující nákupní proces, struktura nákupního procesu, nákupní řetězec, cíle nákupu, ale také dodací lhůty či druh dopravy.

Cílem bakalářské práce bylo zaměřit se na nákupní proces a zjistit, jak probíhá v konkrétním podniku a jaké jsou popřípadě nedostatky, které by se daly ve firmě odstranit či jim předejít.

V praktické části je představena společnost zabývající se dřevovýrobou, na kterou byla provedena analýza nákupního procesu, přibližují se zde její cíle a filozofie, ekonomické údaje, ale také její organizační struktura nákupu, nákupní činnost a struktura nákupu, průběh nákupního procesu, umístění nákupního oddělení, kritéria výběru dodavatelů a výběr způsobu (druhu) dopravy.

Poslední kapitola v práci obsahuje návrhy a doporučení na zlepšení současného stavu nákupního procesu a nákupního oddělení společnosti. Tato kapitola je samozřejmě pro firmu pouze informativní a záleží jen na ní, zda tyto návrhy vezme v úvahu, přijme

nebo zavede ve společnosti jako zlepšení jejich nákupního procesu a všech součástí, které k němu lze přiřadit.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 CÍLE A METODIKA

Tato kapitola obsahuje cíl bakalářské práce a také metody, kterými bylo postupováno k získání informací.

### 1.1 Cíl

Cílem bakalářské práce „Analýza nákupního procesu v podniku“ je seznámení se s problematikou nákupního procesu jak z teoretického hlediska, tak ze strany konkrétního podniku. Cílem bylo také navržení opatření a možnosti pro zlepšení aktuálního stavu ve firmě pro zkoumanou oblast.

### 1.2 Metodika

K teoretické části jsem si nejdříve vypracovala osnovu, kterou jsem konzultovala se svou vedoucí bakalářské práce. Na základě připomínek a jejího schválení jsem si zajistila literaturu s informacemi týkajícími se nákupního procesu. Tyto informace jsem použila v jednotlivých kapitolách a podkapitolách teoretické části bakalářské práce.

Po dopsání teoretické části jsem kontaktovala společnost, zda by mi byla ochotna poskytnout informace pro sepsání praktické části. Po schválení návrhu byla domluvena schůzka ve společnosti KDV s. r. o. Nejprve jsem musela zaslat otázky, na které jsem chtěla od společnosti odpověď, aby si mohl vedoucí nákupního oddělení přichystat odpovědi.

V den domluvené schůzky jsem provedla analýzu nákupního procesu ve společnosti, ale nejdříve mi byla ukázaná výroba, průchod materiálu jednotlivými částmi a následně mě vzal pan vedoucí do skladu, kde mi přiblížil používání jejich firemního počítačového systému, který obchodnímu oddělení určí, jaké mají objednat množství, od jakého dodavatele a dodací lhůtu materiálu.

Analýza nákupního procesu probíhala ve formě dotazů v zasedací místnosti společnosti, kdy mi vedoucí nákupního oddělení sdělil informace týkající se nákupního procesu (podle otázek zaslaných předem e-mailem).

Nejdříve jsem požadovala informace o historii a filozofii společnosti, které mi byly poskytnuty a samozřejmě jsem je našla i na internetových stránkách firmy. Dále jsme

přistoupili k odpovědím na předem zasláné otázky. V průběhu odpovědí jsem se ptala vedoucího nákupního oddělení na doplňující otázky, pokud mi nebylo vše jasné nebo byly odpovědi neúplné.

Následovalo zpracování poznatků a informací ze společnosti do praktické (analytické) části bakalářské práce. Spousta informací se shodovala s teoretickou částí, tudíž nenastal problém s úpravami teoretické části.

Jakmile jsem dopsala praktickou část, následoval proces schválení a kontroly společností, která mi poskytla informace. Praktickou část jsem zaslala vedoucímu nákupního oddělení, který zkontroloval pravdivost informací, ale také měl schválit, zda takto napsaná praktická část může být uvedena.

Poslední část bakalářské práce obsahuje návrh a doporučení na zlepšení nákupního procesu ve společnosti, který jsem provedla na základě zjištěných informací od společnosti. Tato kapitola by měla posloužit společnosti pro snížení nákladů při nákupu.

Poslední fází mé bakalářské práce bylo její zaslání mé vedoucí bakalářské práce. Na základě jejích připomínek byly některé informace doplněny, aby byla praktická část celá.

## 2 VÝVOJ LOGISTIKY A NÁKUPNÍ PROCES

Logistika je zaměřena na manipulaci s materiálem, je tedy možné ji definovat jako vědeckou disciplínu, která se zabývá materiálovými toky. Logistika spočívá v systematickém plánování, organizování, kontrole a řízení toků fyzických objektů a s nimi spojených informací do podniku a logistického systému.

Slovo logistika je odvozeno od řeckého slova „logos“, které můžeme přeložit jako rozum. Pojem logistika se chápe jako proces zásobování ve vojenských oblastech.

Poprvé se logistika objevila v letech 886-911 za byzantského císaře Leontose VI., který vydal tzv. „Souhrnný výklad vojenského umění“, kde charakterizuje úkol logistiky jako sehnání prostředků na financování vojska, na její obranné a útočné prostředky, o jeho včasné a dostatečné potřeby a připravování každého aktu vojenského tažení. To znamená přepočítat prostor a čas, odhadovat správné území s ohledem na pohyby vojska a na obranu protivníka a na základě těchto funkcí řídit a uspořádat pohyb vlastních vojsk.

Švýcar Antonie-Henry de Jomini svou publikací „Náčrt vojenského umění“ z roku 1883 položil základy vojenské logistiky. Jako první ji rovnoprávně postavil vedle taktiky a strategie.

Jako přechod vojenské k civilní logistice můžeme brát období po druhé světové válce, kdy odešlo z americké armády mnoho vojáků sloužících v různých logistických jednotkách. Díky tomuto odchodu vojáků zůstal přebytek palet, kontejnerů, beden, jeřábů atd. Vojáci hledali uplatnění v civilní službě.

Počátkem 50. let 20. století v USA přešel výraz logistika z vojenské oblasti do civilně hospodářské. Logistika v podnikové ekonomice se vztahuje např. na zboží, suroviny, výrobky. Dalším podstatným rozdílem v civilní logistice je, že sleduje dosažení ekonomických, sociálních a i technologických cílů.

Ve vojenské logistice jsou brány náklady jako druhořadé, neboť cílem je co nejlépe podporovat vojenské jednotky a zajistit úspěchy vojenské strategie a taktiky vojenských jednotek.

Na druhou stranu civilní logistika má náklady prvořadé, protože její zadavatel musí tyto náklady uhradit. Pro logistického manažera je uměním spojit správné optimum mezi náklady a výkonností logistiky. [7]

## 2.1 Nákup a jeho procesy

V dnešní době se v podnikovém ekonomickém slovníku s pojmem logistika můžeme běžně setkat. Její zaměření je ve skutečnosti mnohem širší než jen oblast vnitropodnikových činností, často se spojuje s dosažením konkurenční výhody ekonomiky daného subjektu na trhu. Význam logistiky můžeme spatřit nejen na podnikové nebo národní úrovni, ale taky v souvislosti s vyššími územními celky nebo i světovým hospodářstvím. Uplatnění logistiky vychází ze správného pochopení principů a metod na mikroekonomické úrovni, které vede k celkovému efektivnímu hospodářství podniku. [5]

## 2.2 Historický vývoj hospodářské logistiky a členění logistiky

Historický vývoj hospodářské logistiky můžeme podle Ballova členit do tří vývojových období:

1. od roku 1950,
2. v letech 1950 a 1970,
3. po roku 1970.

*add 1) Od roku 1950*

Toto období je nazýváno „období spánku logistiky“ - představuje velmi dlouhé období postupného vzniku praktických činností a teoretických koncepcí úzce souvisejících s prodejní činností a tím také vznikající marketingové pojetí. Jednotlivé logistické činnosti hospodářských subjektů byly vykonávány oddělenými subjekty. Důležité v tomto období je identifikování podstaty fyzické distribuce, která odpovídá logistickému pojetí.

Charakteristické pro „období spánku logistiky“ je, že rozvoj logistické manažerské praxe předstihuje rozvoj logistické teorie. Ke konci období došlo k prudkému rozvoji logistických sítí a k podstatnému růstu logistické infrastruktury, a to díky vlivu celkového hospodářského oživení. [5]

*add 2) V letech 1950 a 1970*

Toto období je bráno jako „období přípravy startu logistické teorie a praxe“. V podnicích, které se nacházejí ve vyspělých zemích, byla úspěšně přijata ideologie marketingu, ale problematickým prvkem marketingového mixu stále zůstává distribuce. Harvardova univerzita zpracovala výzkumnou studii v roce 1956 týkající se úlohy vzdušné dopravy ve fyzické distribuci, což mělo vliv na oblast logistického myšlení. Tato studie zdůraznila možnost náhrady jednoho druhu nákladů za jiný a základní myšlenku důležitosti celkových nákladů, která se stala rozhodující pro vznik tzv. koncepce celkových nákladů, jež se stala základním principem logistiky.

V průběhu období došlo k podstatným strukturálním změnám v oblasti spotřebitelské poptávky s důrazem na rozlišení nabídek. Kvůli zvyšujícímu tlaku poptávky se změnila struktura výroby a distribuce s přímým dopadem na hospodárnost těchto procesů. [5]

*add 3) Po roku 1970*

Poslední období je bráno jako „období úspěchu logistiky“. Dané období, které trvá dodnes, bylo zahájeno začátkem 70. let, a to díky rozvoji pružných výrobních systémů, mezi které patří JIT a TQM. Tyto systémy vznikly v Japonsku, USA a také ve Velké Británii.

V západoevropských zemích se v 90. letech začala projevovat tendence k nasycení trhu, které se projevilo zvyšováním významu marketingu. Integrované materiálové hospodářství vzniklo na základě souvislosti s vyhledáváním nových trhů v Německu, kdy se zformovalo pojetí tzv. TUL procesů - ve smyslu hmotných řetězců ve fyzické distribuci. Cílem TUL procesů bylo racionalizovat struktury a procesy zásobování cestou optimalizace technické složky.

V dnešní době dochází s kvalitativním skokem v dopravě k prudkému rozvoji informačních systémů a veřejných komunikačních sítí pro potřeby výroby, obchodu i dopravy a pro dálkový přenos informací. Na území Evropy se díky tomu otevírá prostor pro uplatnění eurologistiky. [5]



Členění logistiky můžeme rozdělit podle různých hledisek na jednotlivé druhy. Podle úrovně problému členíme logistiku na makrologistiku, metalogistiku a mikrologistiku.

1. Makrologistika se zabývá globálními aspekty logistiky z hlediska národního hospodářství, regionů i vyšších územních celků. Logistickým objektem zájmu jsou otázky mezinárodní dopravy, mezinárodní a globální integrace výrobních kapacit, dopravy, spojů, cel apod.
2. Metalogistika působí v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů. To znamená, že řeší problematiku podniku, která přesahuje jeho právní rámec. Metalogistika zahrnuje sféru dodavatelů surovin, distributorů, zákazníků nebo činnosti dopravy.
3. Mikrologistika působí na úrovni podnikové logistiky zabývající se aplikací technických, ekonomických, rozhodovacích a informačních metod při řízení materiálových toků, toku zboží a služeb uvnitř podniku určitého typu.

V systémovém pojetí, kdy se díváme na podnik jako na určitý systém, který je složený z jednotlivých subsystémů, členíme podnikovou logistiku na logistiku průmyslovou, obchodní, marketingovou, nákupní, distribuční, skladovací a také v neposlední řadě dopravní. [5]

### **2.3 Nákup jako základní podniková funkce**

Nákup má ve firmě velmi významné postavení, o kterém svědčí skutečnost, že mnoho manažerů deleguje nákup na management podniku jen ojediněle. Když tak přece jen učiní, ponechává si v této oblasti řízení firmy významnou kontrolní roli. [2]

Za základní funkci nákupu je považováno zabezpečení bezporuchového chování všech předpokládaných procesů v podniku surovinami, materiály a také výrobky. Můžeme tedy říci, že nezáleží na tom, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách. Z logistického pohledu můžeme podnik rozložit do subsystémů, které vidíme v následujícím obrázku. [4,5]



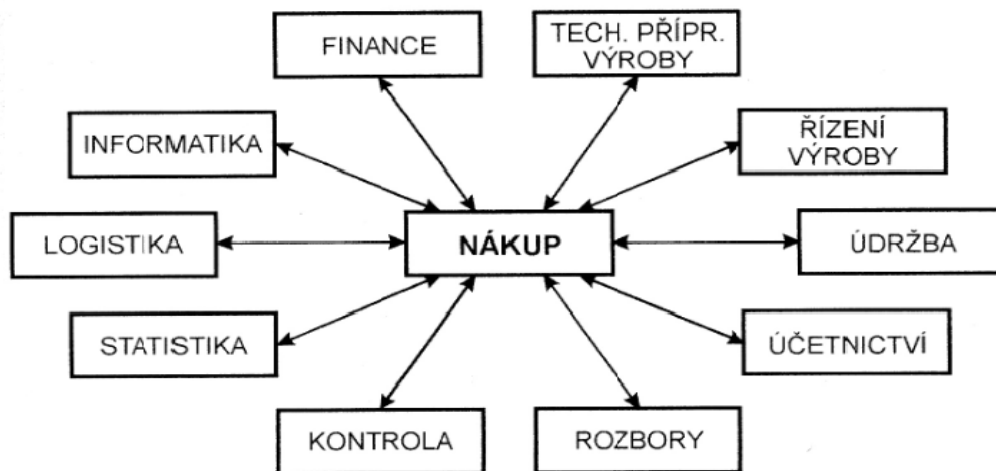
*Obr. 1 Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku [5]*

Pomocí tří základních podnikových funkcí můžeme znázornit celkový proces průmyslového podniku:

- funkce nákupu (zabezpečuje pokrytí podnikových potřeb),
- funkce výrobní (zabezpečuje uplatnění podnikových výkonů),
- funkce prodejní (zabezpečuje uplatnění na trhu podnikových výkonů). [5]

Ve sféře obchodu a služeb jde obvykle o nákup za účelem jeho dalšího prodeje, zatím co ve službě jde o zabezpečení realizace služby.

Můžeme tedy říci, že základním úkolem nákupního procesu je zabezpečit bezporuchový chod výrobních a i nevýrobních podnikových procesů. Podnik zabezpečuje vlastními činnostmi svůj chod a co nejpříznivější hospodářský výsledek. Požadované krytí potřeb podniku, jak už do množství, stavu, struktury a času, musí být provedeno s minimálními náklady a naopak odpovídající náklady by měly vést k zajištění pokrytí potřeb ve správném stavu, čase, ale i množství. [5]



Obr. 2 Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary [5]

S ohledem na výše uvedené úkoly nákupu je zřejmý předpoklad jejich plnění aktivní spolupráci s dalšími útvary podniku, jako je např. útvar technické přípravy výroby, řízení výroby, údržby, účetnictví, rozborů a kontroly, statistiky, logistiky, informatiky a útvaru financí.

Pro funkci nákupu se můžeme v odborné literatuře i praxi setkat s pojmem zásobování, opatrování, materiálové hospodářství či nákup.

Pokud se jedná o zásadní potřeby podniku, můžeme říci, že je jejich realizace nemyslitelná bez spojení s trhem, protože nákupem zajišťujeme pouze služby a hmotné statky.

Nákupní marketing se zabývá především analýzou, sběrem a vyhodnocením získaných informací o nákupním trhu a přístupem k němu.

Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení surovin, materiálu a výrobků v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, místě a času. [5]

## 2.4 Role nákupu v organizacích, organizace a pojetí funkce nákupu

Problematika nakupování provází každého jedince od chvíle, kdy zjistí, že si není schopen obstarat vše, co potřebuje ke svému životu sám, bez spojení s jinými jedinci. Nejdříve probíhala jednoduchá směna zboží, která se časem změnila v složitý a náročný řetězec procesů v moderních organizacích, jež mají pro tyto procesy stanovené zaměstnance. Tento rozvoj se projevil i ve vývoji vzájemných vztahů mezi dodavateli a zákazníky. [6]

V dnešní vyspělé době neexistuje takřka organizace, která nenakupuje. Proto tedy můžeme definovat základní funkci nákupu jako „*systematické zabezpečování surovin, materiálu, služeb a informací tak, aby byly plněny všechny požadavky nakupujícího z hlediska množství, jakosti, termínů, struktury a místa dodání.*“ [6, str. 21]

Při organizaci nákupu se musíme zaměřit na hledání a přijetí správných rozhodnutí týkajících se pojetí funkce nákupu, míry a forem centralizace či decentralizace, umístění a ekonomického postavení podnikového útvaru nákupu, dále pak vnitřní dělby práce, řízení vztahů k jiným vnitropodnikovým útvarům. [9]

Pojetí funkce nákupu - vedle základní funkce nákupu se zjišťují materiálové vstupy v dané kvalitě, množství, termínu, pro určitou oblast se zvýrazňují i ekonomická kritéria podnikatelské efektivity - sociální, etická, ale i ekologická.

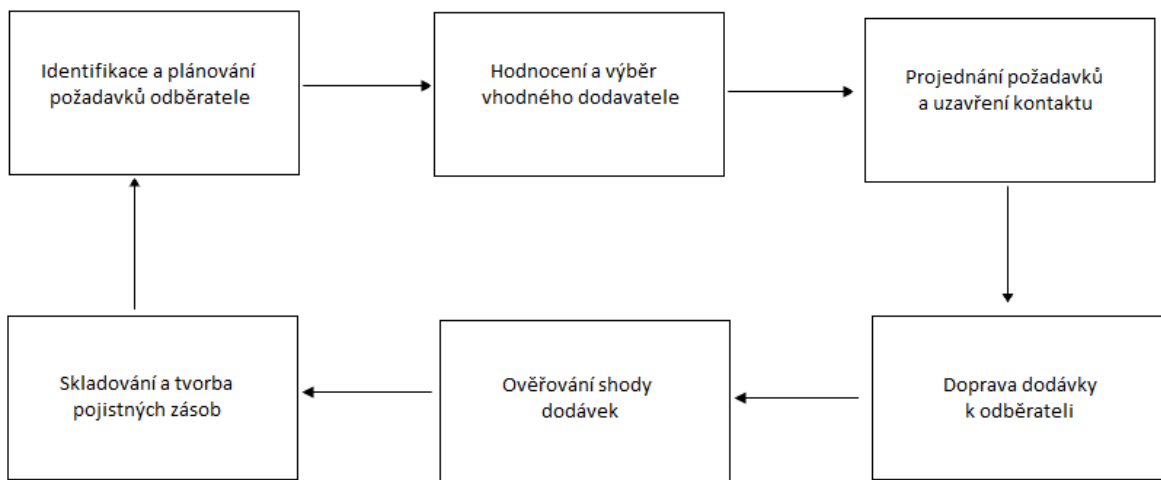
Existuje mnoho obecných možností, jak lze nákup organizovat, avšak vždy je nutné uplatňovat zásadu vyloučení dvou zásadních extrémů, a to:

- mechanické přejímání cizích vzorů, aniž by se přizpůsobily konkrétním podmínkám,
- neochota brát ohled na zkušenosti jiných.

Doporučuje se nalézt vhodný kompromis, využít zkušenosti a osvědčená řešení. [5]

Míra centralizace se odvodí, s ohledem na důsledky v celkových výsledcích hospodaření daného podniku, a to z hlediska jak krátkodobého tak dlouhodobého. Pokud se vhodně uplatní centralizace v podniku, tak to vede k snížení části režijních nákladů, přináší lepší předpoklady pro efektivní hospodaření se zásobami, ale také určité výhody při řešení vztahů s dodavateli podniku. Centralizace má i své nevýhody, jako je menší pružnost při řešení případných změn potřeb.

Naopak decentralizace může umožnit účinnější řešení systému stimulace, rozvoj iniciativy při hledání pozitivních změn. [5]



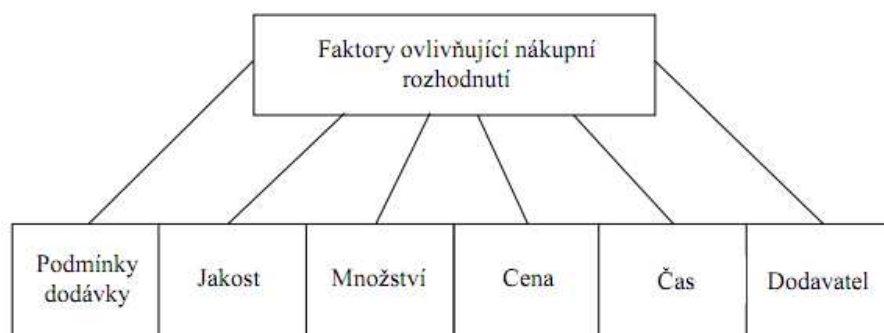
Obr. 3 Tradiční činnosti procesu nakupování [6]

Tradiční činnosti procesu nakupování vytváří podle obrázku č. 2, uzavřený okruh, ale ve skutečnosti tomu tak není z důvodu technického rozvoje. [6]

V dnešní době je v manažerské teorii i praxi věnována větší pozornost analýze a zlepšení procesů, díky kterým podniky realizují svá poslání a cíle. Nákupní proces je jedním ze základních objektů procesního řízení. [10]

Jedná se o proces, kdy nakupující v odpovídajícím množství, za příznivou cenu, v potřebném čase a v odpovídajícím množství zajistí materiál, suroviny, polotovary či výrobky od správných dodavatelů, které jsou určeny pro další spotřebu. [5,9]

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují nákupní proces a mezi nejdůležitější patří podmínky dodávky, jakost, množství, čas, cena a dodavatel. [9]



Obr. 4 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí [9]

## 2.5 Struktura nákupního procesu, nákupní řetězec a cíle nákupu

Struktura nákupního procesu je pro každou firmu velmi důležitá, zahrnuje jak materiální a energetické vstupy, služby, tak i další aktivity firmy. Pokud nemáme vhodnou analýzu procesu, nemůže být nákup efektivní, zajištěna jeho objektivita, popřípadě hledány příčiny při chybných rozhodnutích. [2]

V literatuře můžeme najít více možností struktury nákupního procesu, ale vybrala jsem jeden rozsáhlejší, který rozděluje nákup do jedenácti kroků:

1. identifikace ověřených požadavků – tyto požadavky mohou vycházet od zákazníků firmy, požadavků oddělení a je nutné požadavky ověřovat
2. specifikace požadavků – každý požadavek musí být specifikovatelný vhodně zvolenými a jednoduše měřitelnými kritérii
3. rozhodnutí, zda položku nakupovat nebo ji vyrobit jako vlastní produkci – v souladu s outsourcingem<sup>1</sup> je stále aktuálnější
4. určení typu nákupu – každá firma, nebo osoba ve firmě, která má na starosti nákup, musí rozhodnout, zda se jedná o nákup opakovaný, modifikovaný nebo nový
5. analýza trhu – v tomto kroku se musí rozhodnout, zda se bude nakupovat na volném, oligopolním nebo monopolním trhu
6. určení všech možných dodavatelů – do seznamu se uvádí i dodavatelé, které dosud firma nemá v dodavatelském řetězci
7. předběžný výběr možných zdrojů – vhodné je rozlišení přání od skutečných požadavků
8. hodnocení redukované základny – vybereme ze zbývajících dodavatelů ty, kteří nejvíce vyhovují požadavkům

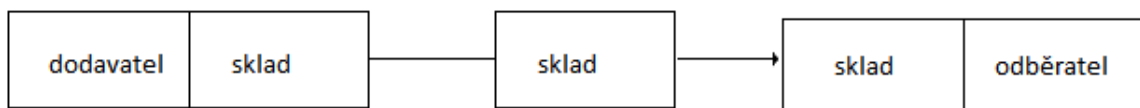
---

<sup>1</sup> Outsourcing zahrnuje nejčastěji zajišťování skladů a skladových služeb prostřednictvím tří stran nebo použitím smluvních dopravců při zajištění přepravy. Dává přitom podniku možnost využít při zajištění svých potřeb ty nejlepší poskytovatele logistických služeb. Může být založen na partnerských vztazích. [1]

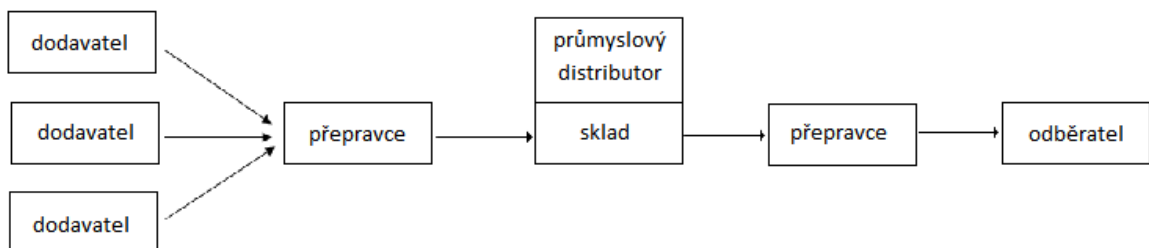
9. vlastní výběr dodavatelů – tento krok se opírá o výběr dodavatelů podle vlastních kritérií; je ovlivněn také úrovní vztahů mezi kupujícími a současnými dodavateli firmy
10. uskutečnění dodávky výrobku nebo služeb – zdrojem informací o výkonech dodavatele pro další spolupráci je realizovaná dodávka
11. hodnocení výkonů dodavatele – jedná se o kontrolní funkci, která je nezastupitelná a jejím cílem je porovnání uvedených a skutečných výkonů dodavatelů. [2]

Nákupní řetězec je výsledkem složitého rozhodování o dodavateli za pomoci řady kritérií. Realizace dodávek objednané položky u dodavatele je zprostředkovávána částí dodavatelského řetězce. Začíná ve skladu dodavatele a končí v místě převzetí zákazníkem, jak bylo stanoveno ve smlouvě.

V klasickém distribučním řetězci můžeme používat dvě základní kategorie. První základní kategorií jsou přímé dodávky průmyslovým a obchodním partnerům a druhou jsou nepřímé dodávky přes různé distributory. [2]



Obr. 5 Přímé dodávky [2]



Obr. 6 Nepřímé dodávky [2]

Při nákupu můžeme využívat i další možnosti nákupu než klasických distributorů. Jedná se o využití možnosti zprostředkovatelů nákupu, kdy se jedná pouze o zprostředkování

kontaktu mezi kupujícím a prodejcem. Dále pak můžeme využít makléřů, kteří nakupují přímo od výrobců a prodávají dalším průmyslovým zákazníkům nebo obchodním organizacím. Poslední možností je využití velkoobchodní organizace, kdy se jedná o uzavření jednorázových smluv na dodávky převážně surovin a základních materiálů. [2]

Cíle nákupu popisují stav v budoucnosti, kterého bychom chtěli dosáhnout prostřednictvím různých činností nebo naopak chtěli zabránit. Cíle mají několik funkcí, mezi které patří funkce identifikační, popisná, výběru a hodnotící.

Ke struktuře rozhodovacího procesu patří poznání problému, k němuž dojde, pokud se stanoví rozdíl mezi plánovaným a skutečným stavem.

Základní cíle podniku nám slouží jako směrnice pro cíle, které z nich vyplývají ve funkčních oblastech, tedy i v nákupu. Problémy musí být řešitelné nákupem, ale i prostřednictvím ostatních činností, jako je např. vlastní výroba. Mezi cíle nákupu řadíme:

1. uspokojování potřeb,
2. snižování nákupních nákladů,
3. zvyšování jakosti nákupu,
4. zvyšování flexibility nákupu,
5. snižování nákupního rizika,
6. veřejně prospěšné nákupní cíle. [9]

*add 1) Uspokojování potřeb*

Jelikož lidé i organizace mají požadavky a potřeby, udělují výrobkům i službám hodnotu. Směna je pak akt získávání požadovaného výrobku od někoho nabídnutím něčeho jiného na oplátku. [9]

*add 2) Snižování nákupních nákladů*

Pokud se snažíme snížit v následujícím plánovacím období náklady, můžeme narazit na problém, kdy půjde o celkový nákup nebo jednotlivou složku nákupu. Při této snaze



musí být zvážen vztah k ostatním cílům, protože snižování nákladů může vést k nárůstu rizika, snížení kvality nebo i růstu zásob.

*add 3) Zvyšování jakosti nákupu*

Jakost by měla být v oblasti nákupu samozřejmostí. Zvyšování jakosti nákupu se týká dvou rozdílných hledisek a těmi jsou - zvýšení jakosti nakupovaných produktů, kdy se usiluje o nulovou úroveň vad, ale také zvyšování výkonu nakupovaného produktu, které může vést až k výměně dodavatele. Kvalita se týká nákupních podmínek, ale i pořizovaného předmětu. Do jakosti lze zahrnout dodací lhůtu, komunikaci, množství a dodací servis. [9]

*add 4) Zvyšování flexibility nákupu*

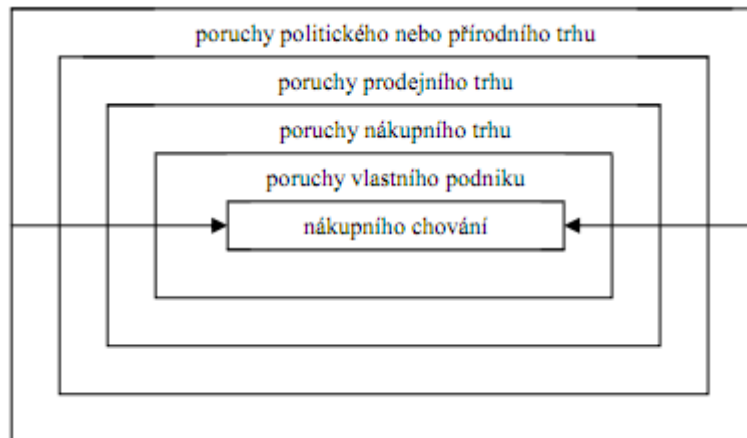
Je vhodné zvolit v podniku alternativu, která po vzniku neočekávaných událostí umožní dostatečný prostor k přizpůsobení se. Dlouhodobé dodavatelské smlouvy a pojištění při stálých cenách snižují možnost pružného reagování na nové situace, ale zvyšují jistotu. Můžeme tedy říci, že čím je nejistější budoucnost, tím musí být plánování flexibilnější. [9]

*add 5) Snižování nákupního rizika*

Riziko nákupu přibývá se snižující se jakostí. Jakost může být definována jako uspokojení potřeb nakupujícího daným produktem. Vlivem neplánované události již nemusí být vybraná varianta optimální nákup. Zahrnuje riziko spojené s místem dodání, kdy není možné dovážet k nákupci, anebo vyvážet ze země dodavatele. Mezi další rizika, která mohou nastat, patří rizika dodací lhůty, ceny a špatného servisu. V následujícím obrázku vidíme zobrazení rizik a jejich působení na nákupní chování. [9]

*add 6) Veřejně prospěšné nákupní cíle*

Cíle jsou rozděleny na národohospodářské cíle a sociálně etické nákupní cíle. Propojenost veřejně prospěšného nákupního cíle s okolním prostředím zavazuje podnik k odpovědnosti za důsledky svého jednání. [9]



Obr. 7 Nákupní rizika [9]

## 2.6 Dodací lhůta a druhy dopravy

Doprava je specifická lidská činnost, která je v logistice nositelem hmotného toku, a je považována za důležitou složku při rozhodování o tvorbě zásob. Existují různé typy dodací lhůty, jak vidíme v následující tabulce. [1,8]

Typy dodací lhůty	Činnost	Činnost prováděna
Plánování před zadáním objednávky	Uživatel	Odběratel
Zásobování	Zadání objednávky	Odběratelem dodavateli
Dodavatel	Expedice objednávky	Dodavatelem
Výroba	Vyrábění na objednávku	Dodavatelem
Sklad	Dodávání ze skladu	Dodavatelem
Přeprava	Přepřavování	Dodavatelem
Příjemci	Přijímání	Odběratelem
Platba	Placení	Odběratelem dodavateli

Obr. 8 Typy dodací lhůty [1]

Při volbě druhu dopravy lze vybírat z dopravy silniční, železniční, říční, námořní, potrubní, letecké či kombinované. Pro charakteristiku jednotlivých druhů dopravy se používá jako kritérium rychlost, spolehlivost, frekvence (opakovatelnost), univerzálnost, dostupnost, ale také kritérium týkající se nákladů. Každé kritérium má své výhody i nevýhody, jak můžeme vidět v následující porovnávací tabulce. [2]

Druh dopravy	Kritérium					
	Rychlost	Spolehlivost	Frekvence	Univerzálnost	Dostupnost	Náklady na jednotku
silniční	vysoká	dobrá	vysoká	průměrná	nejvyšší	vysoké
řiční	velmi nízká	dobrá	nízká	vysoká	velmi nízká	nízké
námořní	velmi nízká	dobrá	nízká	největší	omezená	nízké
železniční	průměrná	nižší	průměrná	průměrná	dobrá	průměrné
letecká	velmi vysoká	velmi dobrá	průměrná	nízká	omezená	velmi vysoké
potrubní	vysoká	nejvyšší	největší	velmi nízká	nízká	velmi nízké

Tab. 1 Výhody a nevýhody druhů dopravy [2]

Výhody silniční dopravy jsou flexibilita a dostupnost, ale naopak nevýhody jsou bezpečnost a ekologie.

U železniční dopravy bereme jako výhodu rychlost, bezpečnost a levnou přepravu, ale nevýhodou je dostupnost (všechny společnosti nemají železnici až do firmy).

U letecké dopravy je výhodou rychlost a jednodušší balení, ale zároveň nevýhodou jsou přírodní podmínky (špatné počasí) a vysoké náklady.

Námořní doprava má výhodu v nízkých nákladech a velké nosnosti či prostorách, ale nevýhodou je také počasí. Pokud je zákazník (společnost) ve vnitrozemí, není možné přepravovat zboží pouze touto dopravou.

Potrubní doprava je nevýhodná díky vysoké investici a nízké přizpůsobivosti, ale má i řadu výhod, jako je vysoká spolehlivost, ochrana zboží před působením vody a krádežemi, či nízká hlučnost při přepravě. [13]

## 2.7 Definování požadavků na dodávky a dodavatele

K tradičním aktivitám patří činnosti, ve kterých se stanovují požadavky na nakupované hmotné a informační vstupy. Jedním z největších omylů je, že jsou samozřejmé a dlouhodobě zvládané. Asi ve 40 % jsou příčiny reklamací, které jsou uplatňovány odběrateli, způsobeny neschopností přesně a jasně definovat požadavky. Stane-li se, že tyto činnosti jsou odběratelem podceněny, nemůže dodavatel uspokojit odběratele, což není způsobeno nezpůsobilostí nebo neochotou. [6]

Požadavky na dodávky budeme chápat jako očekávání nebo potřeby, které si stanoví odběratel, předpokládají se obecně nebo jsou vzácné. Celkové požadavky odběratele lze sloučit do tří skupin, a to požadavky na vlastní dodávané produkty, na systémy a procesy managementu u dodavatelů a na další činnosti a služby, které jsou spojené s dodávkami.

Celkový soubor požadavků je mixem všech tří skupin a za jeho včasnost, jednoznačnost, srozumitelnost a úplnost je v praxi odpovědný určený zástupce u odběratelské organizace.

Při postupu definování požadavků na dodavatele by si zaměstnanci odběratele měli pečlivě shromáždit výchozí podklady, na jejichž základě mohou následně odvodit množství i sortiment produktů, které musí nakoupit. Toto je důležité, jestliže se budou objednávat nové komodity, které zaměstnanci odběratele doposud neobjednávali. [6]

K základním vstupním informacím pro definování požadavků na dodávky patří:

- podnikatelský plán na následné období,
- informace od zákazníků,
- legislativní požadavky,
- seznam dodavatelů na jednotlivé komodity,
- záznamy o spolupráci s dodavateli z minulého období,
- přehled o nově získaných zakázkách. [6]

Tvorba požadavků na dodávky nesmí být nikdy záležitostí jednotlivců kvůli kontrole kvality stanovených požadavků. Musíme si uvědomit, že v praxi jde o rutinní činnost, kdy určený pracovník útvaru nákupu sesbírá informace, zpracuje je v počítači a na základě toho sestaví objednávky. Tento pracovník může způsobit ekonomické ztráty podniku, jelikož mnohdy nerozumí objednávaným položkám a pouze přepíše to, co si přečetl v požadavcích svých kolegů. [6]

Vzhledem k nákupu produktů by mezi deklarované požadavky měly patřit tyto:

- jmenovitý seznam a hodnoty znaků jakosti,
- časové období pro platnost hodnot znaků jakosti,
- stanovené postupy, jednotky měření, ale také i testování produktů,

- výběr vhodného modelu posuzování shody,
- definování kritérií přijatelnosti dodávek,
- termíny a množství dodání,
- identifikace a zpětná sledovatelnost dodávky,
- očekávané maximální náklady dodávky.

Tento výčet není však vyčerpávající, protože v odběratelsko-dodavatelských vztazích se mohou objevit i další požadavky.

Pokud však zaměstnanci dospějí k závěru, že je výčet požadavků dostačující, nastane situace schválení požadavků. [6]

## **2.8 Hodnocení, fáze a řízení vztahů při výběru vhodných dodavatelů**

V oblasti logistiky je potřeba denně přijímat velký počet rozhodnutí, která ovlivňují dlouhodobou nákladovou situaci podniku. Procesy, které hodnotí a vybírají vhodné dodavatele, patří v dnešní době ke standardně vykonávaným aktivitám ve všech typech organizací. Liší se však použitými přístupy, náročností, spektrem zvolených kritérií, mírou pochopení jejich podstaty, anebo způsobem vyhodnocování. Smysl všech aktivit spočívá především ve vytvoření podmínek pro prevenci, získání jistoty od partnerů, kteří by nebyli schopni dlouhodobě plnit požadavky od odběratelů. [3,6]

Existuje spousta argumentů, proč bychom měli poctivě hodnotit a vybrat své dodavatele. Tyto činnosti přispívají k snižování nákladů obou obchodních partnerů, identifikují dlouhodobou schopnost plnit požadavky odběratelů, podporují efektivní spolupráci obou stran, anebo jsou také účinnou formou, která pomáhá partnerům poznat dobrou i špatnou praxi.

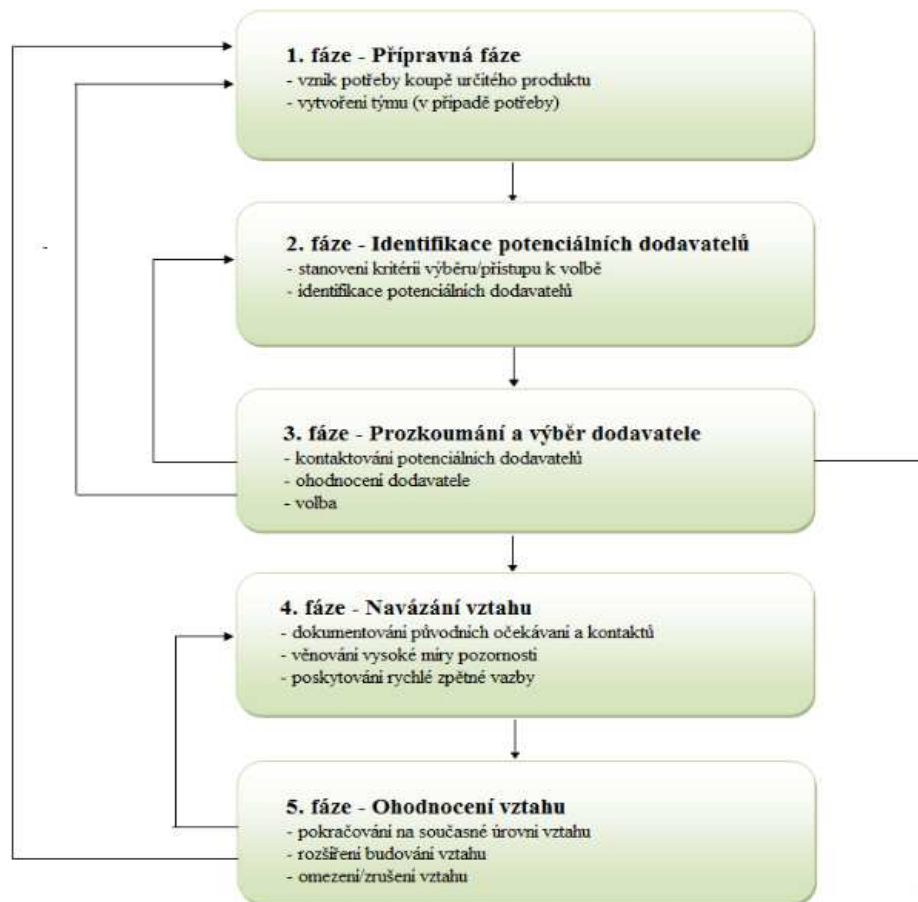
Základním východiskem je poznání, že hodnocení a výběr vhodných dodavatelů jsou aktivity, které jsou považovány jako jednorázové vůči budoucím dodavatelům, neboť se uskutečňují před uzavřením smlouvy týkající se dodávek. Na druhou stranu se jedná o činnosti, které jsou vykonávány neustále, i když se týkají zatím zcela neznámých dodavatelů. [6]

Postup hodnocení dodavatelů můžeme rozdělit do 4 kroků, a to:

- Určení závažnosti kritérií – určují se zde k jednotlivým procesům kritéria, která se přisuzují všem účastníkům. Při hodnocení dodavatelů se může jednat o jakost, pružnost, technické vybavení, personální vybavení, finanční sílu či ekologickou vhodnost výrobků.
- Vážení kritérií podle jejich důležitosti – přiděluje se rozdělení kritéria váhy od 1 do 3, kdy se jedná o váhu malé, střední a velké důležitosti.
- Stanovení hodnotící situace – jedná se udělení známek od 0 do 10, kdy 0 znamená, že dodavatel nesplňuje toto kritérium a známka 10 je opakem.
- Bodovací systém a provádění vyhodnocení – opět se zde používají známky 0 až 10, ale zde počet bodů za kritérium získáme vynásobením známky váhou kritéria. Součet všech kritérií dává celkový počet bodů pro dodavatele a tím srovnává jejich výkonnost. [1]

Proces řízení vztahů s dodavateli postupuje od zjištění potřeby provést určitý nákup k průběžnému hodnocení a následně i kontrole. Vedoucí nákupu při nákupním rozhodování zvažuje rozsáhlou škálu faktorů, mezi které patří celková doba dodání, schopnost urychlit dodávky, prodejní podpora, konkurenční ceny produktů nebo zjištění dostupnosti materiálů.

Existuje pět fází při výběru vhodných dodavatelů a řízení jejich vztahů, jak vidíme na následujícím obrázku. [2]



Obr. 9 Pět fází při výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů [2]

### 2.8.1 Průběžné hodnocení dodavatelů

Předběžné hodnocení dodavatelů je pouze kvalifikačním kolem hodnocení a výběru, když z velkého množství dodavatelů vybereme pouze část dodavatelů „postupujících“ do dalších kol hodnocení. Toto hodnocení může být založeno na:

- posuzování prvních vzorků dodávek. Odběratel si vyžádá od potenciálního dodavatele vzorky budoucích dodávek, které jsou zhotoveny na základě předběžných požadavků. Tyto vzorky mohou být nabídnuty dodavatelem k vyzkoušení. Výsledky tohoto posouzení jsou první důležitou a cennou informací, ale zároveň by neměla vést k bezhlavému uzavírání kontaktů,
- posouzení vyjrálosti systémů managementu znamená zaslání potenciálnímu dodavateli souboru hodnotících otázek, na které je povinností dodavatele objektivně odpovědět. V těchto dotaznících se můžou objevit otázky týkající

se jakosti a spolehlivosti, dodání, servisu, přístupu k technologiím, nákladů a ceny, ale také životního prostředí a bezpečnosti,

- analýza referencí jiných odběratelů znamená, že každý odběratel má právo na zjištění informací (reference o potencionálním dodavateli) ze všech dostupných zdrojů ještě před bližším kontaktem. Nejčastěji tyto informace získává odběratel od jiných organizací, které již mají zkušenosti s tímto potencionálním dodavatelem. Pro odběratele by to neměly být představy rozhodující, ale pouze doplňující. [6]

### **2.8.2 Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů**

Díky předběžnému hodnocení se nám někdy široké spektrum potencionálních dodavatelů sníží na množství přijatelné. U těch dodavatelů, kteří se dostali až do „hlavní soutěže“, provede odběratel hodnocení, které má odhalit budoucí a dlouhodobou způsobilost těchto dodavatelů plnit požadavky odběratele. [6]

### **2.8.3 Komunikace s dodavateli**

Pokud na základě postupů hodnocení dodavatelů vybereme nejvhodnějšího dodavatele, nastane činnost nazývaná komunikace s vybraným dodavatelem. Komunikace by měla zasahovat oblasti:

- oznámení o výsledku výběrového řízení,
- náměty na možné zvýšení výkonnosti procesu dodavatele,
- definování všech požadavků, které má odběratel na budoucí dodávky,
- náměty, které se týkají případné technické pomoci,
- vyjasnění všech podmínek, které budou zahrnuty do smlouvy s dodavatelem. [6]

I když uzavření obchodních smluv je spíše právnickým aktem, neměl by být ve smlouvě opomenutý žádný akt zabezpečování jakosti budoucích dodávek. Samozřejmě by neměl být ve smlouvě zvýhodněn jen jeden z partnerů, ale měla by být pro obě strany stejně výhodná. [6]



## 2.9 Umístění oddělení nákupu v organizační struktuře a dělba práce

Nákupní oddělení je nejčastěji součástí obchodního nebo obchodně-ekonomického úseku, ale může být také v oboru výroby, když se jedná o těžký strojný průmysl či stavitelství. Výhodou začlenění nákupního oddělení do výrobního útvaru je pružnost řešení operativních problémů při změnách výrobního programu, technologie, či časového průběhu výroby. Ojediněle se v českých velkých podnicích uplatňuje organizace nákupu jako samostatného závodu.

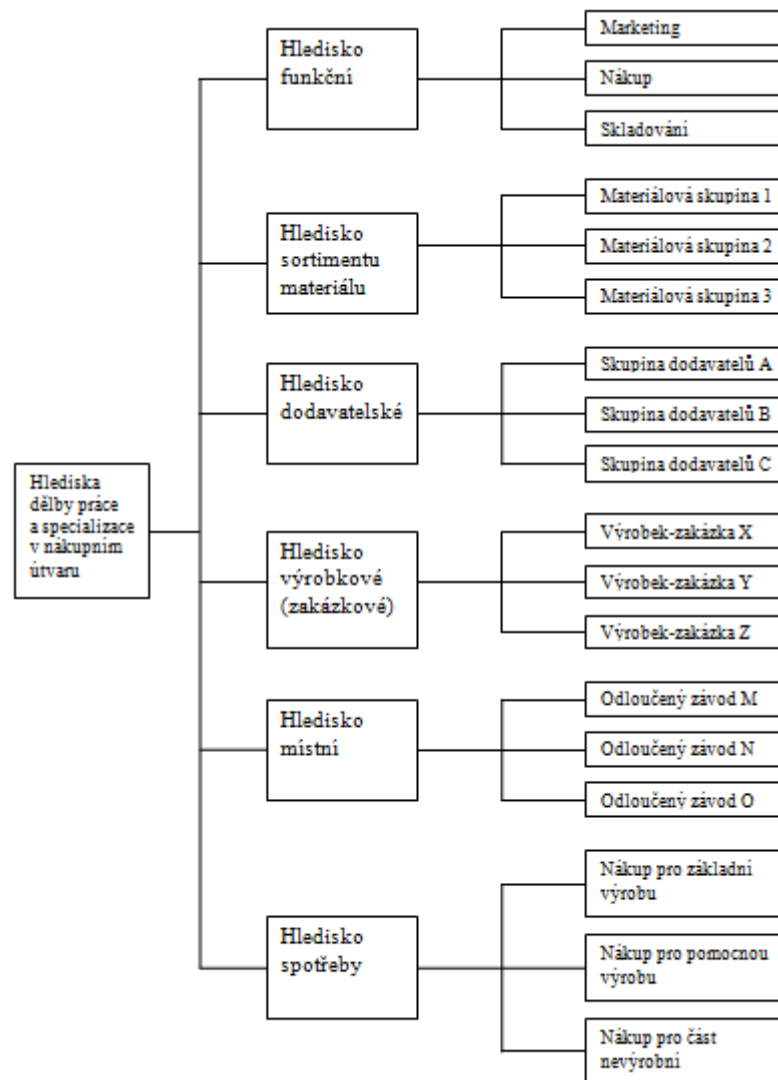
Podstatnou složkou pro plnění funkce nákupu je jeho aktivní spolupráce s útvary přípravy výroby, řízení výroby a údržby, ale také účetnictví kontroly, statistiky, uchování a využití informací s cílem zvýšit ekonomickou a technickou kvalitu řízení procesu nákupu. [5]

Při řešení vnitřní dělby práce se často uplatňují tři základní klasické typy, a to centralizovaný, decentralizovaný a kombinovaný. Tyto typy se liší především vnitřním uspořádáním a je důležitý způsob a obsah vymezení odpovědnosti a pravomoci jednotlivých článků útvarů.

Centralizovaný typ je založen na dělbě práce podle obsahu činností a je uspořádán podle příbuznosti jednotlivých skupin materiálu.

Výhodou decentralizovaného typu je možnost pružnějšího řešení problémů uspokojování potřeb na základě těsného kontaktu s výrobou, ale jeho nevýhodou je oslabení pozornosti k ekonomické stránce, která se projevuje růstem zásob a některých nákladových položek při nákupu.

Pokud podnik využije kombinace předchozích dvou typů, může vyloučit jejich negativní stránky a tím zvýraznit pozitivní. Nejvhodnější kombinací je ponechání centralizování tam, kde obsah činnosti tvoří spíše strategické a koncepční rozhodování a dlouhodobější předpoklad, a naopak decentralizujeme operativní výkonnou činnost (nákup). [5,9]



Obr. 10 Možnosti dělby práce a specializace v nákupním útvaru [5]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 PŘEDSTAVENÍ A FILOZOFIE SPOLEČNOSTI KDV S. R. O.

Od roku založení společnosti KDV s. r. o. na výrobu hydraulických lisů se stala lídrem vývoje a výroby strojů na zpracování dřeva, kovu a pryže. Speciální zařízení jsou využívána také v letectví a kosmonautice. Stroje jsou v úzké spolupráci se zákazníkem přizpůsobovány jeho potřebám a požadavkům. Své výrobky, včetně jejich realizace v jednotlivých závodech holdingu, které jsou uváděny do provozu, automatizovány a vybaveny nejmodernější řídicí technikou, dodává společnost do celého světa. I přes vzniklou světovou ekonomickou krizi firma dosahovala objemu přesahujícího 100% jeho výrobní kapacity.

Společnost vznikla před 5 lety jako dceřiná společnost německé firmy v České Republice, která je nyní brána jako holding. V České Republice se nachází nejmodernější závod společnosti, který sídlí na jižní Moravě, což je velkým přínosem nejen pro obec, ve které se nachází, ale také pro celý region nejen v oblasti zaměstnanosti, ale také podílem na kulturním, sportovním a společenském dění obce. Jedná se například o příspěvek ve výši 300 000 Kč základní škole pro zmodernizování učebny cizích jazyků.

Firma má mateřskou společnost v Německu, ale její další pobočky jsou v Severní a Jižní Americe, Rusku, Číně, ale také v Evropě či Austrálii.

Jedná se o výrobu strojů pro dřevovýrobu, kdy se firma snaží uspokojovat přání zákazníka tím, že podle jeho požadavků mu navrhne určitý stroj, který obsahuje vše, co zákazník pro výrobu potřebuje.

Filozofie firmy KDV s. r. o. se skládá ze čtyř základních hodnot, mezi které patří spokojenost zákazníka, pokročilá technologie, kompetentní pracovník a solidní obchodní jednání. Tyto základní hodnoty řídí každodenní činnost, která se zabývá zaměstnanci, zákazníky, dodavateli a přispívá k posílení konkurenceschopnosti.

Spokojený zákazník - díky inovování technologie, kompletním službám, ale také konkurenční ceně dokáže společnost svými produkty uspokojit zákazníka.

Pokročilá technologie - zlepšením výkonnosti stávajících produktů se stala vůdcem na trhu výrobců strojů pro dřevovýrobu.

Kompetentní pracovník - jedná se o udržení dobrého vzdělání a odborné přípravy a také motivace zaměstnanců, aby společnost dosáhla výborných výsledků při výrobě svých výrobků, také dominantního postavení na trhu.

Solidní obchodní jednání - jedná se o vybudování dobrého jména společnosti a tím se stala věrohodnou jak interně tak externě. [12,17,18,24,23]

### 3.1 Významné roky pro společnost KDV s. r. o.

Nyní je uvedeno několik let, a proč byli pro společnost významné:

- 1883 byla založena společnost jako rodinná firma, která se nejdříve zabývala vrtáním horkých válců potřebných v textilním průmyslu,
- 1900 vznikly první studené lisy pro mnoho účelů, ať už se jednalo o lepení pomocí dýhy lisů, lisy plastové nebo kovové,
- 1920 si společnost vybuodovala vynikající pověst, a proto jsou od té doby vyráběny také lisy pro jiné účely, a to například k tvarování kovů,
- 1924 se společnost zaměřila na železo a slévárny kovů, což bylo založeno na dodávkách odlitků pro strojní průmysl,
- v roce 1930 viděla společnost jako start zapojení do výrobní technologie, kdy jsou vyvíjeny dopravníkové systémy,
- 1931 bylo prvním rokem vyvážení lisů na překližky do Ameriky,
- v roce 1954 byla sestavena první kompletní linka na dřevotřískové desky,
- 1985 je revolučním rokem pro společnost, jednalo se o inovační proces na výrobu desek na bázi dřeva,
- 2006 společnost je i nadále v čele světových výrobců ve výrobě velkých odlitků z tvárné litiny a světový leader ve výrobě lisů pro desky na bázi dřeva,
- Rok 2007 přinesl založení nové pobočky, a to v České Republice,
- v roce 2008 oslavila organizace 125. výročí tradice inovace společnosti. [11,14]

### 3.2 Cíle společnosti KDV s. r. o.

Cílem společnosti je zlepšení kvality produktu a určení přijatelné a uspokojivé ceny pro zákazníka i pro společnost. Firma chce a také se snaží o zajištění dokonalé nabídky kvalitních výrobků a poskytování vysoce kvalitních reklamačních služeb. Firma se snaží být konkurenceschopnou nejen v národním, ale i nadnárodním měřítku, což se do dnešní doby daří. [24]

### 3.3 Produkty KDV s. r. o.

Mezi jejich produkty lze zařadit zařízení na výrobky na bázi dřeva, kdy se společnost aktivně podílí na úspěšném vývoji materiálů. Dnes nabízí širokou nabídku výrobků na zpracování tohoto materiálu. Do této kategorie lze zařadit:

- zařízení na zpracování dřeva (oddělovací proces, systém na čištění dřeva, technologie separace, dávkovací zásobníky),
- lepicí systémy,
- sušičky dřevěných částic,
- tvarovací linky,
- dokončovací linky (brusné linky, obalová technika),
- laminovací stroje.

Dále pak vyrábí zařízení pro gumárenský průmysl a zde jsou lisy na výrobu:

- dopravníkových pásů a pryžové pásy,
- pneumatik.

Poslední kategorií jsou zařízení potřebné pro tvarování kovů a lze sem zařadit:

- pevné tvarovací lisy,

- deskové tvarovací lisy,
- hydroforming<sup>2</sup>. [19,20,21]

### 3.4 Ekonomická stránka firmy KDV s. r. o.

Právní forma společnosti je společnost s ručením omezením a jeho statutárním orgánem je jednatel, který je oprávněn jednat jménem společnosti. Základní kapitál byl nejdříve stanoven ve výši 3 300 000 Kč a nyní se vyšplhal na cílovou výši 80 300 000 Kč.

V roce 2010 se po historickém propadu poptávky v roce 2008 a 2009 kapitál zvýšil a němečtí výrobci očekávali růst tržeb až o 18%.

Prodejní trend – s obratem 494,2 milionů eur zaznamenala společnost úspěšný rok 2010.

Nové zakázky – prodejní výsledky za rok 2010 byly velmi úspěšné, protože počet nových zakázek ve výši 807,7 milionů eur ukázal, že všechny obchodní jednotky efektivně využily ochoty investovat pro svůj prospěch. Získaly několik nových zakázek, což znamenalo zvýšení 2,5 násobku při porovnání s rokem 2009. Důvěra stávajících, ale i nových zákazníků po celém světě zajišťuje plné využití výrobních kapacit.

Zaměstnanci jsou pevnou základnou pro organizaci, jejíž odhodlání a úspěchy navázaly na konkurenční výhody.

V následující tabulce můžeme vidět objednávky, obrat a celkový výkon, ale také krytí objednávek a počet zaměstnanců. Veškeré hodnoty (kromě počtu zaměstnanců) jsou uvedeny v miliónech euro. [13,23]

---

<sup>2</sup> Hydroformingová technologie umožňuje trojdimenzionální tvarování výrobku jediným technologickým úkonem, kdy výchozím polotovarem. Typickým příkladem jsou podvozkové díly, větvení prvků trubek, rámu jízdních kol a výfukových dílů. [10]

Divize	Objednávky	Obrat	Celkový výkon	Krytí objednávek	Zaměstnanci
Stroje a zařízení	620,1	301,1	375,5	947,5	1 888,0
Jaderné inženýrství	135,6	117,1	117,3	137,6	570,0
Slévárna	72,5	97,6	100,0	148,3	465,0
Investice	-	4,3	4,3	-	4,0
Fúze (sloučení)	-20,5	-25,9	-22,8	-8,6	-
Společnost celkem	807,7	494,2	574,3	1 224,7	2 927,0

Tab. 2 Ekonomický vývoj v roce 2010 v mil. euro [13]



## 4 NÁKUPNÍ PROCES SPOLEČNOSTI KDV S. R. O.

Nákupní proces probíhá na základě přání zákazníka, který zadá svůj požadavek na konkrétní výrobek na obchodním oddělení v Německu anebo v jakékoliv dceřiné společnosti, která jeho požadavky pošle do mateřské společnosti.

Podle požadavků navrhne konkrétní zařízení, jak bude vypadat a tím zjistí, kolik zařízení obsahuje válců, jak široké lišty a jejich množství, stěžejní ložiska, spojovací materiály, elektromateriály, ať už se jedná o pohon, kabeláž či snímače. Jednotlivé složení materiálu však určí konstruktéři, kteří mají za úkol dané zařízení podle přání zákazníka navrhnout. To projde schvalovacím řízením zákazníka.

Centrální společnost rozešle jednotlivé kusovníky do dceřiných společností. Díky tomu, že firma má již dlouhodobé místo na trhu, dokáže rychleji navrhnout tyto stroje, a rychleji určí, jaké bude potřebovat materiály a jejich množství. [24]

### 4.1 Fáze nákupního procesu

Aby podnik dosáhl plnění funkce nákupu v podniku, jsou stanoveny jednotlivé kroky, které mají za hlavní cíl získat do podniku potřebné vstupy v požadovaných parametrech tak, aby se mohla realizovat další ekonomická aktivita podniku. [24]

V nákupním procesu se firma zabývá základními kroky, jako jsou:

1. určení spotřeby,
2. nákup,
3. doprava,
4. příjem,
5. skladování.

#### *add 1) Určení spotřeby*

Při určování spotřeby se firma řídí programem, který si nechala zavést do podniku. Tento program určuje, jaká je průměrná spotřeba materiálu, a tím pádem firma zjistí, co je zapotřebí nakoupit, dostane-li zakázku od zákazníka. Tato spotřeba je však proměnlivá, neboť každý materiál je potřebný v jiném množství na jiný stroj, proto vždy

při obdržení zakázky nákupní oddělení objedná potřebné množství veškerého materiálu. [24]

*add 2) Nákup*

Nastává fáze nákupu, kdy na základě potřeby určitého množství nákupu zašle společnost svou objednávkou dodavatelům a tím začíná proces nákupu. [24]

*add 3) Doprava*

Nejvíce se využívá silniční doprava, která je rychlá, spolehlivá, dostupná, ale náklady jsou vysoké. Dále se používá kombinace silniční a lodní, kdy lodní je naopak pomalejší, spolehlivost je dobrá, dostupnost je omezená a náklady jsou nízké.

Pokud dojde ke kombinaci dopravy, jedná se pouze o případy, kdy není možné využít pouze silniční dopravy a je třeba doručit výrobek např. do Ameriky, kde je smontován do konečné podoby.

Ve výjimečných případech je využívána i letecká doprava, která je rychlá a spolehlivá, ale naopak dostupnost je omezená a náklady jsou o mnoho vyšší. Jako výjimečné případy chápeme expresní zaslání náhradních dílů nebo zásilku drobných částí stroje. [24]

*add 4) Příjem*

Na přejímce zboží jsou umístěni pracovníci, kteří mají na starost, aby byl materiál ve správném množství a popřípadě kvalitě převzat od dodavatele (dopravce).

Pokud dojde zboží, kdy je zaměstnanec schopen zkontrolovat materiál sám, například pouhým okem (množství), nese za něj také odpovědnost.

Pokud si zaměstnanec není jistý dodanou kvalitou materiálu, může si zavolat pracovníka z kvality, který materiál zkontroluje, přeměří a rozhodne o převzetí. Tento zaměstnanec pak nese odpovědnost.

Pokud firma potřebuje materiál nutně, tak je vyslán zaměstnanec z kvality, který zajede přímo do společnosti dodavatele, kde si materiál vybere a zkontroluje a nechá si ho před svými očima naložit a po odjezdu kamionu odjíždí do společnosti. Tento postup

je ojedinělý, ale jedná se o snížení nákladů obou organizací, protože kdyby se materiál měl vrátit zpět, jednalo by se o nárůst nákladů a zastavení výroby. [24]

*add 5) Skladování*

Společnost KDV s. r. o. má celkem 3 sklady. Jeden sklad je venkovní, který je zakryt střechou tak, aby byl hutní materiál, který je zde uskladněn, ochráněn před deštěm. Další sklad je sklad pomocného materiálu, kde je materiál, který jednotlivý zaměstnanec potřebuje k výrobě či úpravě materiálu. Tento sklad má zavedený systém kanban, který je ve firmě zatím používán pouze krátkou dobu. Kanban karta obsahuje název, označení a množství materiálu, ale také informaci, kam je potřeba materiál doručit a v jakém čase. Tento systém urychluje zaměstnancům práci. Zaměstnanec skladu v určeném časovém úseku projde výrobní halou, kdy posbírání kanban karty a zajistí materiál, který doručí na určité pracoviště v požadovaném množství a čase potřebném k výrobě.

Další materiál je umístěn v oploceném skladu hned vedle pracoviště montáže. Tento materiál, je-li potřebný, musí vydat pouze oprávněný zaměstnanec, protože se jedná o drobný materiál. [24]

Nákupní proces společnosti KDV s. r. o. lze rozdělit do 8 fází:

1. zjištění problému,
2. základní údaje o potřebě,
3. specifiky výrobku,
4. hledání dodavatele,
5. posuzování nabídek,
6. výběr dodavatele,
7. objednávka,
8. zhodnocení nákupu.

*add 1) Zjišťování problému*

Po přijetí objednávky zákazníkem nastává proces zjišťování problému. Společnost KDV s. r. o. musí zjistit, který materiál je potřeba objednat. Tento materiál zjistí buď podle systému kanban nebo podle kontroly stavu hutního materiálu ve venkovním skladu. [24]

*add 2) Základní údaje o potřebě*

V tomto bodě podnik určí materiál, který potřebuje k výrobě, dále jeho množství a další specifika jako jsou parametry (např. velikost), a to vše podle zakázky, kterou zadal zákazník na vyhotovení zařízení. [24]

*add 3) Specifika výrobku*

Firma musí určit, zda se jedná o první nákup, opakovaný nákup nebo modifikovaný nákup. Pokud potřebuje nový materiál, např. se změnou technologie, která je ve společnosti samozřejmostí, je nutná konkrétní specifikace technických a užitných vlastností materiálu, tzn., musí se objednat materiál, který ještě nebyl zapotřebí pro jakýkoliv dosavadní výrobek. Tehdy se může jednat o speciální zakázku. Jedná-li se o následný nákup, společnost dbá na dodržení schválených a požadovaných vlastností, které již byly dohodnuty s dodavatelem v době uzavření smlouvy. [24]

*add 4) Hledání dodavatele*

V této fázi společnost shromažďovala informace při založení společnosti v Německu. Společnost KDV s. r. o. vybrala dodavatele, jejichž nabídka byla blíže posuzována. Toto samozřejmě byl zásadní krok, a to hlavně v případě, jednalo-li se o první nákup daného materiálu. [24]

*add 5) Posuzování nabídek*

Tato fáze se odehrávala na základě informačních materiálů potenciálních dodavatelů nebo na základě osobního jednání s nimi. Společnost musela provést detailní analýzy,

popř. výrobní testy vstupů, aby vybrala toho správného dodavatele, což se týkalo hlavně hutního materiálu. [24]

#### *add 6) Výběr dodavatele*

Při výběru dodavatele je důležité, aby dodavatel splňoval požadavky kvality jakosti, ceny, služby (doprava, zákaznický servis), ale také splatnosti.

Jedná se o zdoluhavý proces, který trval více let, kdy firma vybrala a oslovila více dodavatelů a každý z nich musel projít kritérii - jako je jakost a s ní spojený certifikát, spolehlivost dodání a cenová relace. Kdyby se stalo, že by dodavatel zbankrotoval, tak má firma v záloze další náhradní dodavatele, protože si nemůže dovolit zastavit výrobu.

O průběhu hodnocení byl každý dodavatel písemně informován obchodním oddělením v Německu, kde byly uvedeny i připomínky ze strany firmy.

Nákupčí v Německu i nyní 1x za rok hodnotí dodavatele. Zasílá dodavateli své připomínky k jeho dodávkám, protože si společnost vede i evidenci poznámek, když dodavatel pošle špatnou zásilku nebo nedopraví materiál včas.

Komunikace s dodavateli je různá. Jedná se o nutnost, zda nákupčí potřebuje řešit problém hned anebo může být řešen s odkladem několika dní. Firma využívá formu písemnou, převážně telefonickou či pomocí e-mailu. [24]

#### *add 7) Objednávka*

Společnost zasílá objednávku dodavateli, od kterého chtějí získat konkrétní materiál. Obsahem objednávky společnosti jsou dohodnuté technické parametry, množství, termín dodávek, reklamace, záruky apod. Protože společnost KDV s. r. o. má navázanou dlouhodobou spolupráci se svými dodavateli, preferují souborné objednávky, které šetří administrativní náklady. Samozřejmě souborné objednávky využívá při objednání pracovních pomůcek, kancelářských potřeb nebo při objednávání pomocného materiálu.

Po obdržení objednávky dodavatelem následuje proces potvrzení objednávky a následně zaslání materiálu na pobočku firmy, která si jej objednala. [24]

*add 8) Zhodnocení nákupu*

Jedná se o poslední fázi, kdy se hodnotí dodavatel odběratelem. Společnost má již delší dobu stanovený soubor, kde si poznamenává ke svým dodavatelům, zda doručili správný materiál, ve správném množství či kvalitě, ale také v domluveném čase. [24]

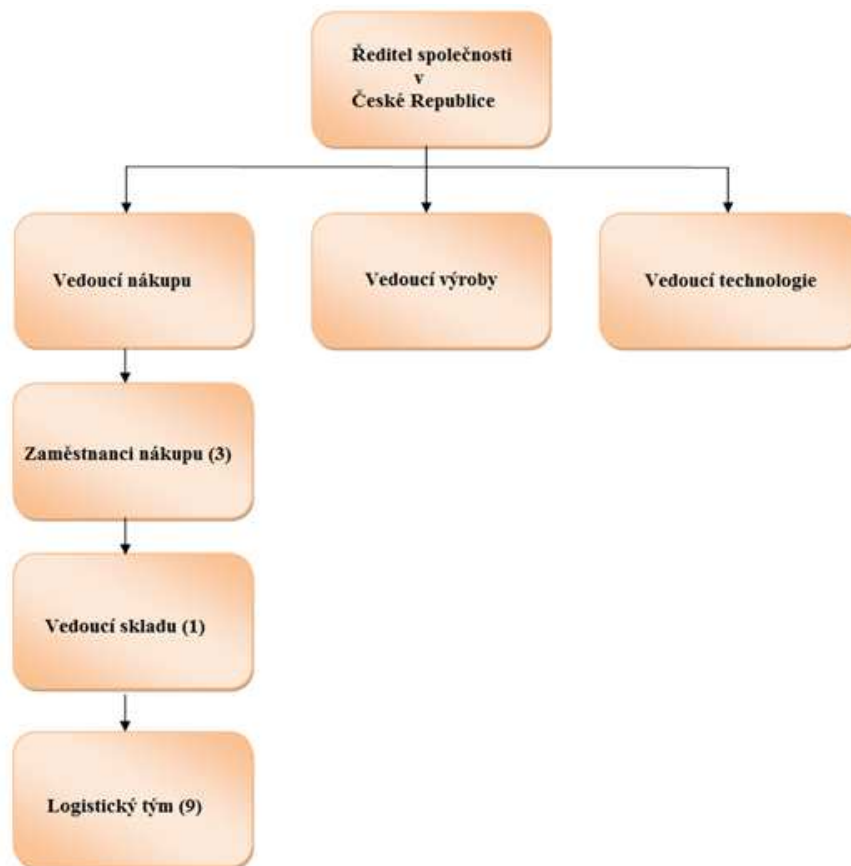
## 4.2 Organizační struktura nákupního oddělení

Nákupní oddělení v mateřské společnosti je součástí obchodního oddělení v Německu. Obchodní oddělení zprostředkovává zakázky, tedy komunikuje přímo se zákazníkem anebo domlouvá dodavatelské smlouvy.

Nákupní oddělení v dceřiné společnosti v České Republice je samostatným oddělením, které má pouze jednoho nadřízeného, který je zároveň nejvyšším řídicím orgánem celé firmy.

Jako nejvyšší řídicí orgán celé společnosti je chápán ředitel, zároveň její jednatel, pod jeho kompetenci spadá nejen nákupní, ale také výrobní a technologické oddělení. Jednotlivá oddělení mají svého vedoucího a ten má pod sebou podřízené, kteří pomáhají se správným chodem.

Nákupní oddělení má 1 vedoucího, který mi poskytl informace ohledně fungování nákupu u nich. Vedoucí má pod sebou celkem 4 zaměstnance a logistický tým. Vedoucí nákupního oddělení při každé potřebě nákupu zadá svým podřízeným úkoly, tzn., určí každému zaměstnanci nákupního oddělení, který materiál má objednat a v jakém množství. Úkoly, které byly zadány, musí zaměstnanec splnit v termínu a předložit ke kontrole. Jeden z nich je vedoucí skladu, ten zadává do systému vždy odběr materiálu a podle toho se objednává, aby měli pojistnou zásobu. Logistický tým se skládá z 9 zaměstnanců, tento tým má na starosti expedici a s ní spojené balení výrobků. [24]



Obr. 11 Organizační struktura nákupu [vlastní zpracování]

### 4.3 Průběh výroby

Po objednání potřebného materiálu, narýsování potřebných výkresů a doručení materiálu do společnosti přichází fáze výroby.

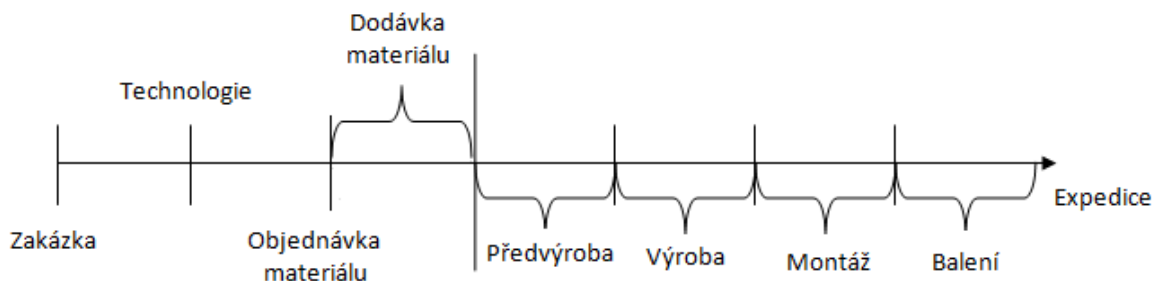
Výrobu zařízení lze rozdělit do pěti částí, a to:

- předvýroba,
- svařovna,
- lakovna,
- montáž,
- expedice.

V předvýrobně se hutní materiál zbaví rzi, vyvrtají se potřebné otvory pro šrouby a zohnou se plechy do potřebné podoby (úhlů) - postupuje se podle výkresů.

Ve svařovně se spojí jednotlivé díly dohromady podle výkresů technologů a tím se vytvoří menší počet dílů a pokračuje se do lakovny, kde se plech ošetří jak speciálními laky, tak se natře krycí barvou.

Jakmile materiál projde těmito fázemi, následuje montáž, při které se díly ze svařovny spojí pomocí šroubů v jeden velký celek (stroj). Z montáže jde již hotový výrobek do skladu, kde přichází fáze expedice, která se zabývá jak balením strojů, tak náhradních či drobných dílů, které se expedují do požadované dceřiné společnosti nebo, když je zařízení již kompletní, ke konečnému zákazníkovi. [24]



Obr. 12 Průběh výroby od zakázky po expedici [vlastní zpracování]

#### 4.3.1 Průběh nákupu a ovlivňující faktory

Nákupní proces ovlivňují všechny faktory jako je cena, jakost, množství, čas a podmínky dodání.

Firma má stanovenou již nějakou dobu svou cenovou politiku, kterou určila mateřská společnost, tzn. cenu, za kterou může určitý materiál pořídit. Cenová politika také určuje celkové peněžní náklady na konečný výrobek a tyto náklady ji nesmí překročit.

Podmínky dodání souvisí s časem a potřebným množstvím. Každý materiál má určený termín a podmínky dodání, které musí jejich dodavatelé splnit. Pokud by dodavatel odmítal dceřiné společnosti plnit podmínky dodání dohodnuté s „matkou“, znamenalo by to různější řešení při donucení k plnění.

Jakost je pro firmu samozřejmostí. Pokud dojde na nákupní oddělení nebo na obchodní oddělení (v Německu) dodavatel, který se snaží o uzavření spolupráce s tím, že začne první hovořit o jejich kvalitě materiálu než přímo o podmínkách či ceně, tak přestává být



atraktivní pro výběr. Jedná se například o hutní materiál, kdy vyžadují certifikáty, neboť u hutního materiálu jsou požadavky stanoveny normami.

Dodavatelé jsou stanoveni už od začátku podnikání a jsou s nimi uzavřené smlouvy o spolupráci. Je také možné uzavřít smlouvy s novými dodavateli, pokud splňují jejich cenovou politiku, mají materiál s potřebnými certifikáty (u hutního materiálu) a plní potřebné termíny dodání.

Množství je určeno podle daného výrobku anebo pomocí zavedeného systému kanban, který firma používá díky počítačovému systému. Systém kanban je využíván pouze pro pomocný materiál, jako jsou vrtáky, šroubky, ale také pro pracovní ochranné pomůcky. Díky systému kanban, který používají skladníci, lze určit, jaké množství při určité denní spotřebě je nutné objednat a kdy je schopný dodavatel materiál dopravit.

Čas se již od počátku spolupráce s dodavateli snaží snížit na co nejkratší termíny dodání, aby se nezastavila výroba podniku. Pokud by se prodloužila doba, po kterou by měl být materiál dodaný, tak by se posunula celá výroba, a to by mohlo znamenat problémy při splnění termínů předání zákazníkovi. [24]

#### **4.3.2 Předmět nákupního procesu**

Předmětem nákupního procesu je základní a pomocný materiál, ale také pracovní pomůcky.

Mezi základní materiál patří hutní materiál, který musí podléhat normám a musí k němu dodavatel doložit potřebný certifikát. Dále sem patří válce, ložiska, spojovací materiál a elektromateriál, kam patří pohon či kabeláž.

Jako pomocný materiál firma chápe šroubky, hřebíky, matičky, vrtáky či popisovače na plechy.

Samozřejmě tímto nákup nekončí, protože firma musí objednat i ochranné pomůcky, jako jsou rukavice, svářecí brýle, ale také pracovní oblečení, ať už se jedná o montérky, trička, mikiny, kšiltovky, bundy a vesty. Společnost také objednává psací a kancelářské potřeby.

Podnik si sám žádný materiál, který potřebuje k výrobě, nevyrábí, pouze nastane-li problém, že dojde špatný materiál nebo materiál s vadou, který si mohou sami opravit,

pak tuto skutečnost oznámí dodavateli společně i s uvedenými náklady za opravu a žádají o uhrazení dodavatelem. [24]

### 4.3.3 Struktura nákupního procesu

Struktura nákupního oddělení je téměř stejná, jako je uvedená v teoretické části bakalářské práce. Jedná se o identifikaci požadavků, určení typu nákupu, určení všech možných dodavatelů, hodnocení redukované základny, vlastní výběr dodavatelů, uskutečnění dodávky materiálu.

Jako identifikaci požadavků chápeme určení materiálu, který potřebují k zhotovení objednaného výrobku, aby uspokojili přání zákazníků.

Nákupčí určí typ nákupu, zda se jedná o modifikovaný nebo opakovaný nákup. V tomto bodě nemůžeme mluvit o novém nákupu, pokud firma neuzavře smlouvu s novým dodavatelem.

Dalším krokem je výběr toho nejvhodnějšího dodavatele, který je jim schopný dodat materiál v určité ceně a v dodací lhůtě, kterou právě potřebují.

Následuje objednávka materiálu a s tím souvisí jeho dodání přímo do podniku ve stanovený čas, množství a ceně. [24]

### 4.3.4 Nákupní řetězec

Nákupní řetězec začíná u obchodního oddělení v Německu, kdy toto oddělení získá a zaeviduje zakázky od potencionálního zákazníka nebo přímo od zákazníka, který si objedná stroj. Následuje předložení návrhu na stroj zákazníkovi, který ho musí schválit.

Po schválení objednávky mateřská společnost sídlící v Německu rozešle kusovníky do jednotlivých poboček, podle kterých si každá objedná ten materiál, který potřebuje k výrobě jejich části stroje.

Jedná se převážně o přímé dodávky, kdy objedná materiál, který pobočka potřebuje k výrobě. Pokud firma využívá služby zprostředkovatele, tak se jedná o součást společnosti dodavatele, tedy vystupuje pod stejným jménem.

Ovšem může se stát, že dodavatel dá avízo, že materiál je připravený k vyzvednutí a podnik si musí obstarat dopravu. Na začátku vzniku podnikání v České Republice si firma zjistila potřebné varianty dopravců, který německý trh nabízí, jejich spolehlivost a také cenovou relaci dopravy. Díky vyhodnocení a výběru vhodných dopravců firma nemá problém s hledáním dopravců na poslední chvíli a ví, na kterého dopravce se může spolehnout a který je v tu chvíli pro něj nejvhodnější. [24]

#### 4.3.5 Cíle nákupu

Mezi cíle nákupu firma řadí převážně uspokojování potřeb, snižování nákupních nákladů, zlepšení kvality jakosti a snižování nákupního rizika.

Jako každému člověku, tak i organizacím vznikají potřeby, které je nutno uspokojovat. Uspokojování potřeb zákazníka můžeme chápat jako podnět k základním činnostem podniku.

Stejně jako lidem, tak i organizacím vznikají nedostatky a tím potřeba je uspokojit. U organizací působí potřeby jako podnět k jejich základním aktivitám.

Firma chce snížit náklady, protože položka nákladů je nejdůležitější pro každou společnost, neboť se odráží v zisku každé pobočky a i celkové společnosti. Snižování nákladu nese sebou samozřejmě rizika, která se týkají kvality nebo vytvoření zbytečných (nadbytečných) zásob. Mezi nákupní náklady také bereme náklady na dopravu.

Zlepšení kvality jakosti se snaží firma dosáhnout tím, že vyžaduje od svých dodavatelů certifikáty a různé testy u hutního materiálu, které potvrdí jejich jakost. Firma samozřejmě hlídá u zlepšování kvality jakosti hutní materiál, protože ten je pro ně nejdůležitější, což vede ke snížení nákupního rizika. [24]

#### 4.3.6 Dodací lhůta

Dodací lhůtu považuje firma za důležitou. Sjednává ji společnost již na začátku uzavírání smluv s dodavateli. Liší se podle typu materiálu, protože každý materiál má jinou důležitost a odvíjí se od jeho potřeby při výrobě.

Materiál, který je potřebný mít na skladě před výrobou, a materiál, který může dojít i v průběhu výroby, je stanoven podle kusovníků od mateřské společnosti. Pokud by materiál, který firma potřebuje před výrobou, nedostala, zastavila by se celá výroba.

Dodací lhůty má firma, jak již bylo uvedeno výše, stanoveny smlouvami a snaží se je zkracovat. Ve vnitřních skladech na pomocný materiál je zavedený systém, který je na úrovni kanban, kdy do systému vedoucí skladu zaznamenává vyskladnění materiálu - je zde uvedeno, jaké je při dané spotřebě potřeba objednat množství, za jakou cenu a jaké jsou zde dodací lhůty u všech dodavatelů. [24]

#### **4.3.7 Balení hotových výrobků**

Jednotlivé zařízení se balí podle typu, nejčastěji se však jedná o bedny, dřevěné konstrukce a ve výjimečných situacích se balí na palety. Firma si v průběhu své činnosti stanovila způsob balení, který si vytvořila do formátu připomínajícího katalog. V něm lze najít výrobek, který se nejčastěji vyrábí a také jeho způsob balení. [24]

## 5 NÁVRH A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ NÁKUPNÍHO PROCESU SPOLEČNOSTI KDV S. R. O.

V této kapitole se nejdříve nachází posouzení jednotlivých fází nákupního procesu v podniku KDV s. r. o. a následuje návrh a doporučení na zlepšení pro společnost zabývající se dřevovýrobou.

První fáze nákupního procesu se týká zjišťování problému. Zde bych navrhla rozšířit počítačový systém, protože díky tomuto systému firma může mít v jednom programu veškerý materiál, ať se již jedná o základní či pomocný, anebo pracovní pomůcky. Nákupčí nebo jeho podřízení, kteří budou mít za úkol zjistit, který materiál je potřeba objednat, budou mít usnadněnou práci - nebudou muset jít do venkovních skladových prostor zkontrolovat hutní materiál (jeho množství) či pracovní pomůcky do skladu pro ně určené, ale jednoduše najedou do rozšířeného programu a ušetří tím čas.

Druhá fáze nákupního procesu se zabývá zjištěním návrhu o potřebě, kde bych nedoporučila žádný návrh na zlepšení, protože každý stroj není identický. Pokud se již jedná o výrobu stroje, který společnost vyrábí opakovaně, lze vytvořit seznam potřebného množství materiálu, aby se urychlila práce a tím se snížili i náklady a čas, které vznikají se zjišťováním potřebného materiálu.

Třetí fáze nákupního procesu je specifiky výrobku. Zde bych doporučila zjistit u dosavadních dodavatelů, zda jsou schopni zajistit nám takovou dodávku materiálu a z nich vybrat tu nejvhodnější např. na základě buď potřeby materiálu v určitém čase anebo podle vypracování SWOT analýzy. SWOT analýza umožní firmě poznat jejich dodavatele i z jiného pohledu a hledisek, ať už se jedná o jejich silné či slabé stránky nebo příležitosti, kterých by firma mohla využít, a hrozeb, což by mohlo negativně ovlivnit společnost.

Ve čtvrté a v páté fázi, kdy se mluví o hledání dodavatelů a posuzování nabídek, nenavrhuji změny, protože tohle se týkalo společnosti na počátku podnikání. O posuzování nabídek by se mohlo jedna tehdy, když by společnost chtěla uzavřít nové smlouvy s dodavateli, jak navrhuji v následující fázi.

V šesté fázi nákupního procesu je mluveno o výběru dodavatelů. Zde bych doporučila uzavření nových smluv s dodavateli z České Republiky či nejbližšího okolí,

např. Slovenska, Rakouska. Tím, že by firma uzavřela smlouvu s dodavateli, kteří jsou v jejich blízkém okolí, tak by ušetřili náklady na dopravu a tím by mohli tyto peníze investovat raději do nové haly, kterou firma plánuje postavit v příštím roce.

V předposlední sedmé fázi nákupního procesu se zabývá společnost objednávkou. U objednávky bych nic neměnila, protože objednávku má každá společnost specifickou.

V poslední osmé fázi nákupního procesu se nachází zhodnocení nákupu, kdy si myslím, že společnost tuto fázi má podchycenou dobře, protože ne všechny firmy mají založený soubor, kde si zaznamenávají své zkušenosti či připomínky na své dodavatele.

Mezi další doporučení, které jsem díky své práci postřehla, bych zařadila následující tři body, kterými jsou:

1. snížení rizika faktorů ovlivňující nákupní proces,
2. zhotovení katalogu nejčastějších výrobků,
3. stanovení stálých požadavků na podřízené v nákupním oddělení.

*add 1) Snížení rizika faktorů ovlivňující nákupní proces*

Faktory ovlivňují více či méně nákupní proces. Firma by se například měla snažit o pohyblivou cenovou politiku, která by měla být vždy určená pro dané období, jako je třeba pro daný půl rok. Pokud tato cenová politika u nákupního procesu nebude pohyblivá, může nastat problém s nekvalitními materiály, protože společnost by měla brát na vědomí, že může nastat jiná ekonomická situace či nárůst inflace ať už v České Republice, tak i v Německu či jiném státě, kde společnost odebírá materiál.

*add 2) Zhotovení katalogu nejčastějších výrobků*

Jelikož se jedná o zakázkovou výrobu, kdy se čeká na objednání výroby stroje zákazníkem, navrhl bych také vytvoření katalogu zařízení, které je schopná společnost vyrobit nebo se vyrábí nejčastěji, je tedy typickým výrobkem (zařízením) společnosti.

Firma vždy s každou zakázkou musí sestavit návrh stroje pro zákazníka, což je pro něj jak ztráta času, tak i náklady na mzdy technologů a tím stoupá i cena výrobku.

Kdyby si společnost tento katalog vytvořila s tím, že je možné i pozměnit, tak by měl možnost zákazník si již vybrat výrobek (stroj) a tím by se zkrátil objednávkový cyklus o návrh a schválení (objednání) zákazníkem.

*add 3) Stanovení stálých požadavků na podřízené v nákupním oddělení*

Vedoucí nákupního oddělení rozděljuje úkoly svým zaměstnancům a tyto úkoly jsou vždy proměnlivé. Jednou dostane za úkol objednat základní materiál a podruhé pomocný materiál. A jak mi bylo uvedeno, někdy mají zaměstnanci s tímto problémy a musí se na informace ptát svého vedoucího, že jim není zcela jasné, který materiál od kterého dodavatele objednat. Proto bych určila každému podřízenému, který materiál musí objednávat, který je tedy jeho úkolem zajistit.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce přibližuje téma analýzy nákupního procesu v podniku, který se zabývá výrobou strojů (zařízení) na zpracování dřeva či kovů.

Nejdříve uvádí charakteristiku podniku, jeho filozofii, významné roky pro společnost, ale také jejich cíle a ekonomický vývoj v roce 2010. Dalším bodem týkajícím se společnosti je organizační struktura nákupního oddělení, kde je popsána a graficky nakreslena organizační struktura, stanovení počtu zaměstnanců a jejich podřízenost vůči svému vedoucího úseku.

Pak přichází bod, kdy je objasněn nákupní proces v podniku, kdy se jedná o nákup na základě objednávky zákazníka a dále rozeslání kusovníků od mateřské společnosti jednotlivým dceřiným společnostem. Poté se bakalářská práce zaměřuje na faktory ovlivňující nákupní proces, kdy jsou vypsány pouze ty, které ovlivňují nákup dceřiné společnosti v České Republice. Tyto faktory jsou buď velmi významné anebo se dají i v ojedinělých případech prominout. Mezi hlavní faktory patří cena a jakost u hutního materiálu, ale podmínky dodání jsou u jednotlivého druhu materiálu různé, proto ho lze považovat za proměnlivý.

V dalším bodě je uveden předmět nákupního procesu, kdy je vyjmenován materiál a pracovní pomůcky, které jsou nakupovány společností zabývající se dřevovýrobou. Následně pak struktura nákupního procesu a cíl nákupu. Do cíle nákupu řadí firma uspokojování potřeb, snižování nákupních nákladů, zlepšení kvality jakosti a snižování nákupního rizika.

V neposlední řadě je rozepsáno téma dodací lhůta a požadavky na výběr vhodných dodavatelů, kdy dodací lhůtu firma vyjednává již při sepsání smlouvy s dodavatelem, ale také v průběhu spolupráce. Mezi požadavky na výběr dodavatele lze společností zařadit splnění otázek týkajících se jakosti, ceny, služby, ať už se jedná o dopravu či zákaznický servis, a také splatnost dodávek.

Posledními body, které se týkají poskytnutých informací od společnosti, jsou přejímka a kvalita materiálu a druh dopravy. U přejímky a kvality materiálu je vysvětleno, jaké úkoly mají zaměstnanci na přejímce materiálu a za co mají odpovědnost, ale také možnosti při nejistotě, zda materiál opravdu odpovídá objednanému. Při volbě



druhu dopravy firma preferuje silniční dopravu, ale také námořní, neboť se stává, že konečnou montáž obstará závod v Americe. Letecká doprava by byla velmi nákladná.

Poslední kapitola praktické části bakalářské práce byla na základě zjištění věnována doporučením pro společnost zabývající se dřevovýrobou. Firma by měla rozšířit používaný počítačový systém na všechny druhy materiálu, uzavřít smlouvy i s dodavateli z České Republiky a tím snížit náklady na dopravu, vypracovat si SWOT analýzu, kde zjistí silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby svých dosavadních dodavatelů, sestavit katalog výrobků, jejichž prodej je nejčastější pro usnadnění práce a urychlení procesu uzavření smlouvy se zákazníkem.

Doporučení pro nákupní oddělení je stanovit stálé požadavky na podřízené v nákupním oddělení, kdy se zaměstnanec dokáže orientovat ve výběru dodavatelů u potřebného materiálu, který musí objednat k výrobě zařízení.

Toto řešení bylo navrženo společností, která se bude snažit o jejich realizaci po návrhu a diskuzi s mateřskou společností.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### A) MONOGRAFIE

- [1] EMMETT, Stuart. *Řízení zásob*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1828-3.
- [2] GROSS, Ivan a Stanislava GROSSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- [3] HORÁKOVÁ Helena a Jiří KUBÁT. *Řízení zásob: Logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úkoly*. 3. přepracované vydání. Praha: Profess Consulting, 1999. ISBN 80-85235-55-2.
- [4] LAMBERT, D., J. STOCK a L. ELLRAM. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.
- [5] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- [6] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- [7] STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistiky pro manažery*. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-37-8.
- [8] SVOBODA, Vladimír. *Doprava: jako součást logistických systémů*. Praha: Radix, spol. s.r.o., 2006. ISBN 80-86031-68-3.
- [9] TOMEK Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

### B) ELEKTRONICKÉ ČLÁNEK

- [10] LUKOSZOVÁ, Xenie. Podstata procesního řízení nákupu. *Logistika* [online]. 2. 12. 2003, 12/03 [cit. 2012-04-4]. Dostupné z: <http://logistika.ihned.cz/c1-13691160-podstata-procesniho-rizeni-nakup>

## C) INTERNETOVÉ ZDROJE

- [11] 125 Years of Siempelkamp: Traditionally a leader in innovation. Siempelkamp [online]. 2012 [cit. 2012-04-5]. Dostupné z:  
<http://www.siempelkamp.com/History.1806.0.html>
- [12] Corporate philosophy. Siempelkamp [online]. 2012 [cit. 2012-04-5].  
Dostupné z: <http://www.siempelkamp.com/Philosophy.635.0.html>
- [13] Facts/figures. Siempelkamp [online]. 2012 [cit. 2012-04-5].  
Dostupné z: <http://www.siempelkamp.com/Facts-figures.682.0.html>
- [14] History. Siempelkamp [online]. 2012 [cit. 2012-04-5].  
Dostupné z: <http://www.siempelkamp.com/History.683.0.html>
- [15] Hydroforming - metoda tvarování profilů. Sapa [online]. 2. 4. 2012  
[cit. 2012-04-5]. Dostupné z: <http://www.sapagroup.com/sk/company-sites/sapa-profil-y-as/technologie/opracovanie/hydroforming/>
- [16] Logistika. Miraslebl: Personal web [online]. 2000 - 2011 [cit. 2012-04-5].  
Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/logistika.php>
- [17] Philosophy. Siempelkamp [online]. 2012 [cit. 2012-04-5].  
Dostupné z: <http://www.siempelkamp.com/Philosophy.686.0.html>
- [18] Philosophy. Siempelkamp [online]. 2012 [cit. 2012-04-5].  
Dostupné z: <http://www.siempelkamp.com/Philosophy.826.0.html>
- [19] Plants for metal forming. Siempelkamp [online]. 2012 [cit. 2012-04-5].  
Dostupné z: <http://www.siempelkamp.com/Plants-for-metal-forming.560.0.html>
- [20] Plants for the rubber industry. Siempelkamp [online]. 2012 [cit. 2012-04-5].  
Dostupné z: <http://www.siempelkamp.com/Plants-for-the-rubber-industry.556.0.html>
- [21] Plants for wood-based products. Siempelkamp [online]. 2012 [cit. 2012-04-5].  
Dostupné z: <http://www.siempelkamp.com/Plants-for-wood-based-products.572.0.html>

[22] Vše co student potřebuje vědět: Druhy dopravy. Studentske.cz [online]. 2012 [cit. 2012-04-5]. Dostupné z: <http://www.studentske.cz/2007/08/druhy-dopravy.html>

[23] Výpis z obchodního rejstříku. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2012 [cit. 2012-04-5]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a700019259&typ=actual&klic=%2b3psFKbTVQsqkonZbGxENw%3d%3d>

#### D) INTERNÍ ZDROJE

[24] Interní zdroje společnosti

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

JIT Just in time.

TQM Total quality management.

TUL Transport, Umschlang, Lagerung.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku [5]</i> .....	18
<i>Obr. 2 Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary [5]</i> .....	19
<i>Obr. 3 Tradiční činnosti procesu nakupování [6]</i> .....	21
<i>Obr. 4 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí [9]</i> .....	21
<i>Obr. 5 Přímé dodávky [2]</i> .....	23
<i>Obr. 6 Nepřímé dodávky [2]</i> .....	23
<i>Obr. 7 Nákupní rizika [9]</i> .....	26
<i>Obr. 8 Typy dodací lhůty [1]</i> .....	26
<i>Obr. 9 Pět fází při výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů [2]</i> .....	31
<i>Obr. 10 Možnosti dělby práce a specializace v nákupním útvaru [5]</i> .....	34
<i>Obr. 11 Organizační struktura nákupu [vlastní zpracování]</i> .....	47
<i>Obr. 12 Průběh výroby od zakázky po expedici [vlastní zpracování]</i> .....	48

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Výhody a nevýhody druhů dopravy [2]</i> .....	27
<i>Tab. 2 Ekonomický vývoj v roce 2010 v mil. euro [13]</i> .....	40