

Analýza organizační struktury nákupu společnosti Promens a.s.

Tomáš Martinec

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš MARTINEC**

Osobní číslo: **M081626**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza organizační struktury nákupu firmy Promens
a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se struktury a funkce nákupu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení nákupu ve společnosti Promens a. s.
- Navrhněte změny v zajišťování nákupu, včetně návrhu na změnu organizačního zabezpečení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

GROS, I., GROSOVÁ, S. Tajemství moderního nákupu. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
JUROVÁ, M. Obchodní logistika. Studijní text pro kombinované studium. 1. díl. 2. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. VUT v Brně, 2006. ISBN 80-214-3128-8.
JUROVÁ, M. Obchodní logistika. Studijní text pro kombinované studium. 2. díl. 2. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. VUT v Brně, 2006. ISBN 80-214-3128-8.
LUKOZSOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
NENADÁL, J. Management partnerství s dodavateli. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Šárka Fialová
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 2. dubna 2012
Termín odevzdání bakalářské práce: 18. května 2012

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou 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 právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, něže-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou 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);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17.5. 2012



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíáde k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předložená bakalářská práce se zaměřuje na současné organizování nákupu ve společnosti Promens a.s. Hlavním cílem této práce je doporučení zlepšení organizace a vhodné doplnění struktury nákupu a zvýšení jeho konkurenceschopnosti. V teoretické části jsou obecně popsány souvislosti s organizační strukturou a procesem nákupu. V praktické části jsou poznatky z teorie převedeny na společnost Promens a.s. Na závěr je stručné zhodnocení této analýzy a jsou zde uvedeny možné návrhy a doporučení.

Klíčová slova:

Organizace, náklady, struktura, nákup, materiál, dodavatel, nákupce.

ABSTRACT

The present bachelors thesis focuses on the current organization of purchase in the company Promens a.s. The main aim of this work is the recommendation to improve the organization and the appropriate completion of the purchase structure and the increase of its competitiveness. The theoretical part describes the general connection with the organizational structure and the process of purchase. In the practical part is knowledge from the theory transferred to the company Promens a.s. Finally, there is a brief evaluation of this analysis, and there are presented possible suggestions and recommendations.

Keywords:

Organization, costs, structure, purchase, material, supplier, purchaser.

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí Ing. Šárce Fialové za cenné připomínky a rady při zpracování této bakalářské práce. Rovněž děkuji za cenné rady a podporu Ing. Robertu Zatloukalovi, generálnímu řediteli společnosti Promens a.s. a všem kolegům, kteří ochotně vyšli vstříc mým dotazům a v neposlední řadě mé rodině za trpělivost a podporu po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 FUNKCE NÁKUPU	12
1.1 CO JE TO NÁKUP	12
1.2 ZÁKLADNÍ OBJEKTY NÁKUPU	12
1.3 PODCEŇOVÁNÍ POSTAVENÍ NÁKUPU V HIERARCHII PODNIKU	13
2 ORGANIZACE A ŘÍZENÍ NÁKUPNÍCH ČINNOSTÍ V PODNIKU.....	14
2.1 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ NÁKUPU	14
2.1.1 Členění podle sortimentu materiálu.....	14
2.1.2 Členění podle funkční orientace.....	15
2.1.3 Geograficky orientované členění.....	15
2.1.4 Dodavatelsky orientované členění.....	15
2.1.5 Kombinovaný typ členění organizace nákupu.....	15
3 FUNKČNÍ ORIENTACE NÁKUPU V PODNIKU	16
3.1.1 Funkčně centralizovaný nákup.....	16
3.1.2 Funkčně decentralizovaný nákup	17
3.1.3 Kombinovaná struktura nákupu.....	18
3.2 LOKACE NÁKUPNÍHO ODDĚLENÍ.....	19
4 TYPOLOGIE NÁKUPU	20
5 STRATEGIE NÁKUPU	21
5.1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU.....	21
5.1.1 Nákupní marketingová strategie	22
5.2 OPERATIVNÍ PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU	23
6 OSOBNOST NÁKUPCE	24
7 CÍLE NÁKUPU.....	26
8 SHRUTÍ.....	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
ÚVOD	29
9 PREZENTACE SPOLEČNOSTI	30
9.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ:	30
9.2 VLASTNICKÁ STRUKTURA	31
9.3 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	32
9.4 POPIS VÝROBNÍCH TECHNOLOGIÍ.....	32
9.4.1 Reaktivní vstřikování RIM	32
9.4.2 Vakuové tváření plastů.....	33
9.4.3 Lakování.....	33

9.4.4	CNC ořez	33
9.4.5	Montáže, lepení a svařování	34
9.5	PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	34
10	ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ	35
10.1	NÁKUP.....	35
10.2	KATEGORIE NAKUPOVANÝCH POLOŽEK.....	37
10.2.1	Jednotlivé zodpovědnosti nákupců	37
10.3	STRATEGICKÝ MANAGER	38
10.4	VÝVOJ POČTU OBJEDNÁVEK A POŽADAVKŮ NA NÁKUP.....	38
11	PROCES NÁKUPU.....	40
11.1	ZÁKLADNÍ CÍLE NÁKUPU.....	40
11.2	ZÁSOBOVÁNÍ – NÁKUP	40
11.2.1	Nová nákupní úloha	40
11.2.1.1	Nákupní postup.....	41
11.2.2	Opakovaný nákup	43
11.3	OSTATNÍ NÁKUP	43
11.3.1.1	Nákupní postup.....	44
12	DODAVATELÉ.....	46
12.1	HODNOCENÍ DODAVATELŮ	47
12.2	REKLAMACE	47
13	NAVRHOVANÉ ZMĚNY ORGANIZAČNÍHO ZABEZPEČENÍ	48
13.1	NAVRHOVANÁ STRUKTURA NÁKUPU.....	50
	ZÁVĚR	51
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	55
	SEZNAM TABULEK	56
	SEZNAM PŘÍLOH	57

ÚVOD

V současné době je jedním z důležitých úkolů snižování nákladů. Toho lze dosáhnout různými způsoby. Jedním z nich může být efektivní struktura nákupu a vhodné řízení zásob, ve kterých mohou být vázány nemalé finanční prostředky dané společností. Ve většině případů se nákup podílí na vysokém procentu všech nákladů společnosti.

Aby společnost mohla tuto nákladovou složku výrazněji ovlivňovat a tím mít možnost snižovat náklady společnosti, je nutno mít nákupní strukturu vhodně organizovanou a důsledně řízenou. Poté může nákup přispět k lepší ziskovosti společnosti, která bývá jedním z hlavních hodnotících kritérií. Zisk můžeme podpořit úrovní nákladů, a to nejen v oblasti nákupních cen vstupních materiálů, ale také prostřednictvím eliminace možných problémů s jakostí výrobků.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části se na základě rešerše odborné literatury dozvíme o nákupu teoreticky. Jsou zde definovány objekty, formy nákupu a možné organizační struktury. Zmíněny jsou i jednotlivé činnosti řízení nákupu. Typologií nákupu vysvětlím možné druhy nákupních situací v podniku a zmíním strategii a operativu v nákupu. Dále zdůrazním osobnostní aspekty nákupce a v závěru nákupní cíle společnosti.

Praktická část v první řadě prezentuje společnost Promens a.s. Zde je popsána historie společnosti včetně její vlastnické a zaměstnanecké struktury. Dále je představena výrobní technologie a částečně šíře produktového portfolia. Poté je analyzován současný stav a struktura organizace nákupu. Je zde detailně popsán systém nakupování včetně jednotlivých zodpovědností v procesu nákupu, se všemi svými klady i zápory, které tento systém generuje. Poslední kapitola zahrnuje popis problémů v oblasti nákupu a možný návrh na jejich zlepšení. V závěru následuje krátké zhodnocení práce.

Pro tuto práci byly definovány tři cíle. Prvním z nich je popsat aktuální situaci a stav nákupu. Druhým cílem je určení a analýza hlavních problémů. Posledním bodem je navržené doporučení případných změn.

Teoretické poznatky jsem čerpal z odborné literatury, uvedené na konci práce v sekci zdroje, dále z několika internetových zdrojů a z interních zdrojů společnosti Promens a.s. a samozřejmě též z vlastních poznatků a zkušeností získaných během studia i profesního života.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FUNKCE NÁKUPU

1.1 Co je to nákup

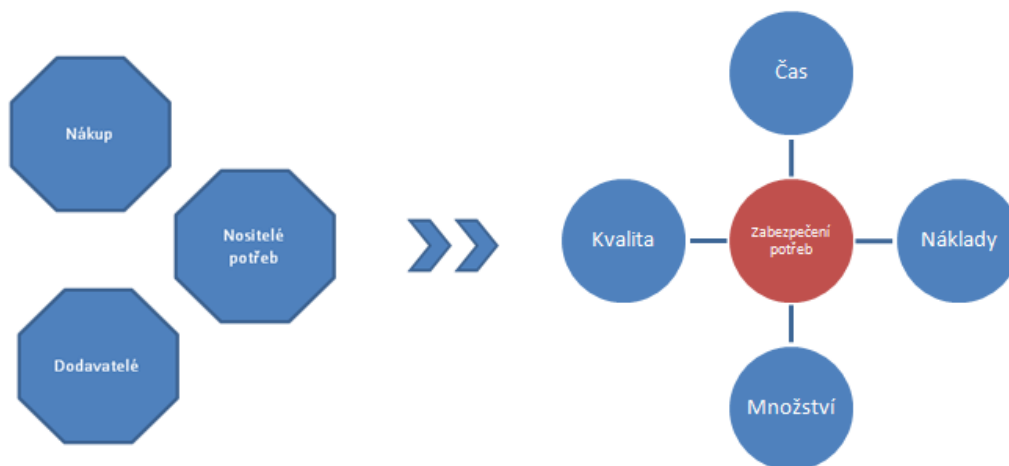
Nákup všeho zboží, služeb a práv, které podnik potřebuje k realizaci výrobního či obchodního procesu, patří k základním funkcím podniku. Nákupem označujeme všechny činnosti podniku, které mají za cíl získání prostředků, jejichž podnik využívá k realizaci stanovených cílů (Jurová, 2006). Požadované krytí potřeb podniku co do množství, stavu, struktury a času musí být realizováno za minimálních nákladů a naopak odpovídající náklady mají vést k zajištění pokrytí potřeb ve správném množství, stavu a čase (Lukoszová, 2004).

Pro funkci nákupu je v odborné literatuře i praxi používáno pojmů zásobování, materiálové hospodářství, nákup apod. Plnění úkolů nákupu je podmíněno řadou vazeb s jinými odděleními a útvary, kterými jsou v průmyslovém podniku zejména výrobní úsek, technický úsek, finanční úsek, a v neposlední řadě úseky marketingu, logistiky, informatiky a účetnictví.

1.2 Základní objekty nákupu

Lukoszová (2004) prezentuje tyto hlavní kategorie nakupovaných průmyslových výrobků:

1. Suroviny - většinou jsou regionálně koncentrovány a tím s sebou nesou vyšší dopravní náklady.
2. Procesní základní materiály, meziprodukty - jedná se o výrobky, které vyžadují další opracování, a tím se stávají součástí finálního výrobku.
3. Doplnkový režijní materiál - vyskytují se ve velkém množství a rozmanitosti a slouží k zajištění výrobních i nevýrobních procesů v podniku.
4. Komponenty, díly – montují se do finálních výrobků přímo nebo jen s minimálními úpravami.
5. Zařízení - jsou to rozmanité druhy zboží investičního charakteru, které jsou využívány pro výrobní i nevýrobní účely.
6. Systémy - jedná se například o informační systémy. Jsou nezbytně nutné pro chod výrobních procesů a obchodních činností.
7. Služby - Nepřímo vstupují do finálních výrobků, ale bez jejich působení je tržní prostředí nemyslitelné.



Obr.1. - Základní charakteristika nákupu (zpracováno dle Tomek, Vávrová, 2007)

1.3 Podceňování postavení nákupu v hierarchii podniku

Polický (2004) uvádí, že podceňování postavení nákupu, jak jako oddělení, tak i jako činnosti, je jedním ze základních podnikových problémů. Nákup není vnímán jako strategická součást podniku, je většinou začleněn do hierarchie podniku někde do nižších pater, zpravidla do výrobního nebo obchodního oddělení.

Zařazení nákupu pak odpovídá i jeho prestiž, úkoly na něj kladené a typy lidí, kteří zde pracují. Nákup je pak často označován přívlastky, jako důležitý, strategický apod., ale ve skutečnosti je degradován do pozice jakéhosi messenger, který řeší momentální akutní potřebu nějaké věci, služby či materiálu, mnohdy už bez ohledu na náklady, plánovitost činností či strategii, hlavně aby se nezastavila výroba.

Nákup tak je mnohdy spíše než profesionální část podnikových procesů, operativní hasič, který za vícenákladů řeší „šlendrián“ v podnikovém plánování a v řízení. Nutno konstatovat, že nákup je v mnoha společnostech nedocenená a opomíjená činnost, která je začleněna někde v organizaci, mnohdy s obtížným přístupem ke zdrojům. Přitom je potřeba si říct, že pokud firma potřebuje zlepšit svoje výsledky, jsou čtyři hlavní zdroje rychlých peněz:

– *pohledávky, zásoby, snížení cen a prodloužení splatností.*

Je určitým způsobem selhání managementu, že mnohdy nákup odsunují mimo svůj zájem a zbavují se možnosti efektivně jej využívat pro plnění strategie podniku.

2 ORGANIZACE A ŘÍZENÍ NÁKUPNÍCH ČINNOSTÍ V PODNIKU

Synek (2001) tvrdí, že existuje mnoho možností organizování nákupu, ale je vhodné se při organizaci nákupních činností vyhnout dvěma extrémům:

- mechanické přejímání cizích vzorů, bez vlastní kreativity.
- urputná snaha o vlastní způsob organizace nákupu bez využití zkušeností jiných.

Je vhodné najít takový kompromis mezi vlastními nápady a realizací osvědčených vzorů, aby struktura nákupu společnosti byla efektivní i za specifických podmínek, v kterých se společnost pohybuje. Při organizaci nákupu se spíše projevuje tendence k širšímu pojetí funkce nákupu jako způsobu uspokojování potřeb, a to potřeb výrobních, provozních, investičních, sociálních a dalších. Dále tendence směřují i k tzv. servisnímu pojetí služeb, kdy dodávka obsahuje i plný hmotný a informační servis (Lukozsová, 2004).

2.1 Organizační uspořádání nákupu

Dle Vašítkové (2007) má způsob vnitřního organizačního uspořádání oddělení nákupu významný vliv na jeho ekonomickou efektivitu. Umožňuje lepší dělbu práce a tím zvyšuje produktivitu celého oddělení. Je nástrojem zvyšování jednotlivých specifických znalostí a praktických zkušeností jednotlivých nákupců, což naopak v mnoha případech snižuje jejich možnou zastupitelnost.

Vnitropodnikově můžeme útvar nákupu dělit dle převažujících činností a jejich zaměření.

2.1.1 Členění podle sortimentu materiálu

V této nákupní struktuře jsou vytvářeny nákupní skupiny, jejichž členové by měli mít dobré znalosti o nakupovaných materiálech a nákupních trzích. Je zde výrazná osobní odpovědnost nákupce. Toto rozdělení pracovníků odpovídá určitým podobným skupinám nakupovaného materiálu. V rámci sortimentního členění lze vytvářet i skupiny podle technických kritérií nebo dle dokončovacích operací (Vašítková, 2007).

Při vnitřní dělbě práce v nákupu lze tedy přihlížet:

- ke stupni technické příbuznosti.
- k útvarům a dílnám, pro které nákupní skupiny pracují.
- k hodnotě spotřeby nakupovaných materiálů.

2.1.2 Členění podle funkční orientace

V tomto členění nákupních činností jsou jednotlivým nákupním skupinám přiřazovány jednotlivé nákupní úkoly, jako jsou strategické nákupní plánování, nákupní marketing a opera-tiva nákupu. Dále např. rutinní nebo tvůrčí nakupování. Je zde dosažena vysoká specializace pracovníků podle jejich znalostí a schopností. Toto uspořádání vede k vysoké flexibilitě, ale nevýhodou je vysoká potřeba koordinace. Toto členění je vhodné pouze pro nepřiliš rozma-nitý nakupovaný sortiment.

2.1.3 Geograficky orientované členění

Tohoto členění je využíváno, pokud podnik nakupuje převážně na mezinárodních trzích, které se od sebe geograficky značně liší. Nákup zde může být rozčleněn dle jazykových oblastí, ve kterých je zboží nakupováno. U nákupců je požadována znalost regionálních specifik a jazyků. Geograficky orientované členění samo o sobě nebývá příliš časté a bývá využíváno pouze jako doplněk materiálově nebo funkčně orientované nákupní struktury.

2.1.4 Dodavatelsky orientované členění

Jednotliví pracovníci nákupu mají přiděleny určité dodavatele, s kterými zajišťují veškerou nákupní činnost. Je využíván při větším množství dodavatelů. Z nákupních struktur jsou vyčleněny všechny činnosti, které se týkají určitých dodavatelů, a to většinou takových, kteří mají monopolní nebo oligopolní postavení. Výhodou tohoto členění je možnost dosa-žení výhodnějších podmínek. Jako zápor se pak projevuje tendence nákupců zanedbávat celkový trh (Vašítková, 2007).

2.1.5 Kombinovaný typ členění organizace nákupu

Výše uvedené typy jednotlivých členění jsou využívány v kombinaci a ta vždy závisí na indi-viduálních podmínkách daného podniku. V praxi se nejčastěji můžeme setkat s kombinací materiálového a funkčního členění.

Donnelly jr., Gibson, Ivancevich (2002) ještě uvádí další doplňkové možnosti členění čin-ností v nákupu. A to dělbu práce z hlediska výrobní, procesní či zákaznický orientované struktury nákupu. Dalšího dělení a jejich kombinací bychom mohli nalézt bezpočet.

3 FUNKČNÍ ORIENTACE NÁKUPU V PODNIKU

Při stanovení míry centralizace či decentralizace je nutné zvážit jednotlivé podmínky a rozhodnutí určit s ohledem na důsledky, které toto rozhodnutí ponese ať už v krátkodobém, tak i v dlouhodobém horizontu. Správná centralizace vytváří většinou lepší předpoklady pro efektivní hospodaření se zásobami, pro snížení části položek režijních nákladů a částečně pomáhá řešit vztahy s dodavateli. Negativně se může projevovat v omezení pružnosti při řešení změn potřeb a deficitních situací, a taktéž může generovat zvýšené náklady na dopravné, manipulaci apod. Naopak decentralizace umožňuje systémy stimulace, rozvoje iniciativy při nalézání a uskutečňování pozitivních změn (Lukoszová, 2004, Synek, 2000).

Lukoszová (2004) popisuje tři základní typy dělby práce, které se využívají při organizování vnitřní dělby práce v nákupu:

3.1.1 Funkčně centralizovaný nákup

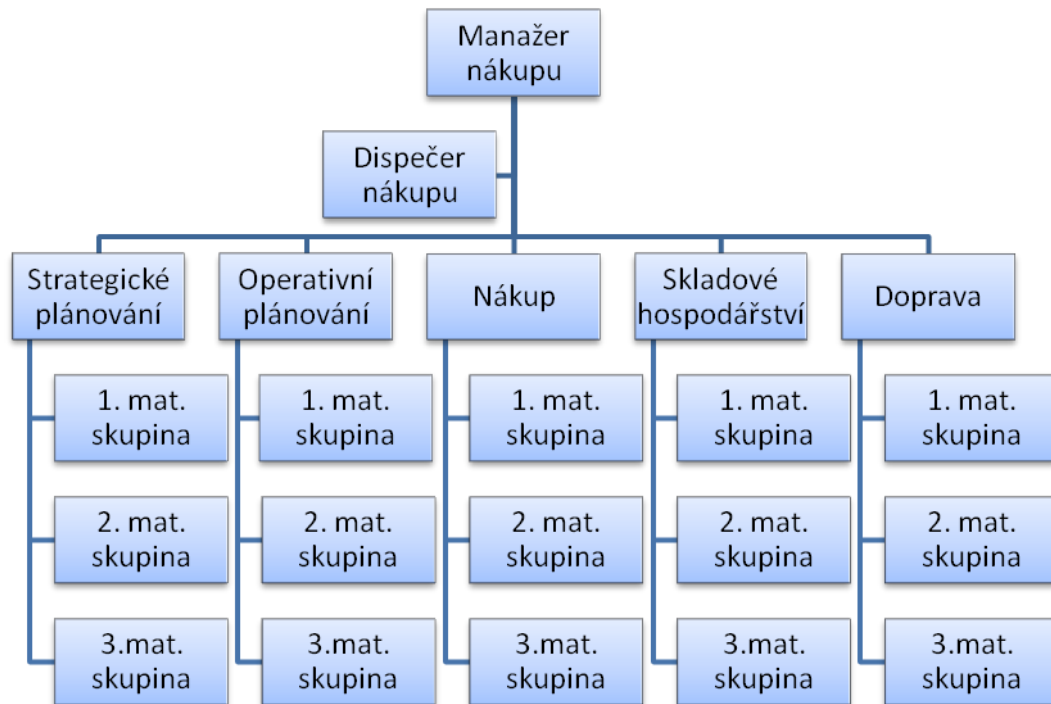
Funkčně centralizovaný typ dělby práce vychází z dělby práce podle obsahu činností. Tento typ je vhodný spíše pro činnosti koncepční, koordinační, komplementární, s dlouhodobějším trváním atd.

Mezi jeho přednosti patří:

- Vysoká profesionální úroveň nákupčích.
- Vyšší vyjednávací síla vůči dodavatelům.
- Nižší náklady na nákup.
- Možnost účinné kontroly objektivitý nákupu.

Nevýhody centralizovaného nákupu:

- Zprostředkovaný přenos požadavků na nákup.
- Pomalejší změny požadavků útvarů.
- Nižší operativnost.



Obr.2. - *Struktura funkčně centralizovaného nákupu (zpracováno dle Tomek, Hofman, 1999)*

3.1.2 Funkčně decentralizovaný nákup

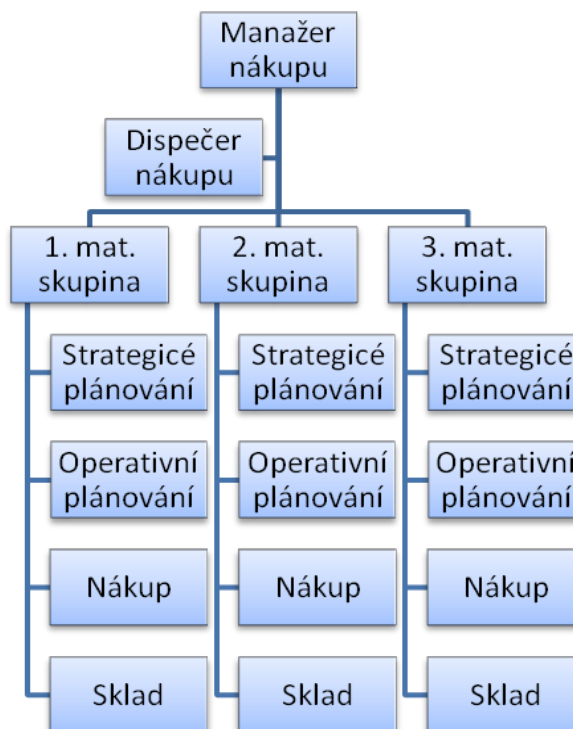
Funkčně decentralizovaný typ dělby práce je uspořádán dle sortimentní příbuznosti skupin materiálů, v jejichž rámci je uplatněno funkční členění, dále podle místní odloučenosti vnitropodnikových odběratelských článků a případně může přihlížet k umístění klíčových dodavatelů (Gros, Grosová, 2006).

Mezi jeho přednosti patří:

- Dokonalá znalost potřeb.
- Vysoká operativnost.
- Znalost regionálních zdrojů.

Nevýhody decentralizovaného nákupu:

- Vyšší náklady na nákup.
- Nižší dosahované množstevní rabaty.
- Obtížnější eliminace subjektivních vlivů.

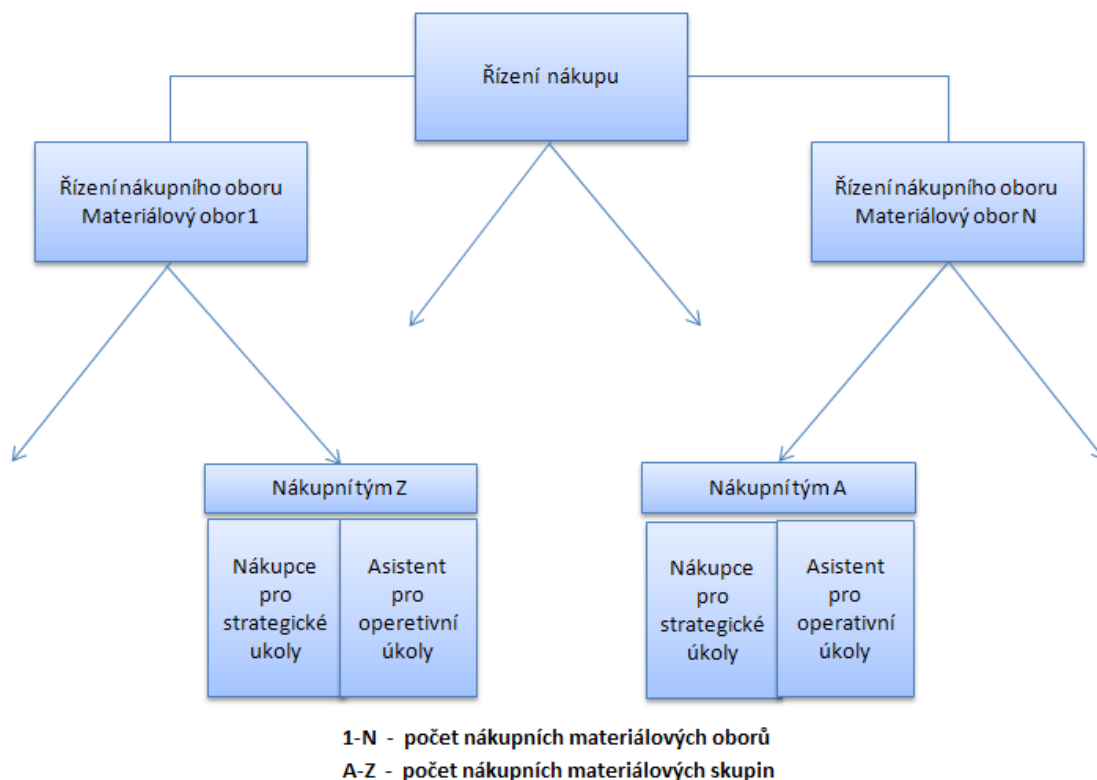


Obr.3. - *Struktura funkčně decentralizovaného nákupu (zpracováno dle Tomek, Hofman, 1999)*

3.1.3 Kombinovaná struktura nákupu

Kombinovaný typ organizace nákupu využívá výhod předchozích dvou typů a naopak by měl eliminovat jejich negativní stránky. Je ale lépe vycházet z osvědčených zásad: centralizované pojetí je lépe nechat tam, kde činnosti jsou spíše koncepční a strategické a na druhé straně decentralizované pojetí spíše pro operativní výkonnou činnost (Lukoszová, 2004). Obecně se samozřejmě nejvíce využívá kombinace obou forem organizování nákupu, jak centralizované, tak i decentralizované formy nákupu.

Další častou kombinací, se kterou se můžeme v praxi setkat je kombinace materiálového a funkčního principu. Tato struktura se primárně člení dle nakupovaného materiálu. Kompetence pro jednotlivé skupiny materiálu se přenáší na jednotlivé nákupní týmy, které se skládají ze strategického nákupce a dispečera. Tento dispečer vyřizuje operativní úkoly, které se vztahují k dané skupině materiálů. Důležitým prvkem tohoto organizačního uspořádání je vzájemné porozumění mezi nákupcem a dispečerem v oblasti mezilidských vztahů (Tomek, Hofman, 1999).



Obr.4. - Kombinovaný typ členění činností nákupu (zpracováno dle Tomek, Hofman, 1999)

3.2 Lokace nákupního oddělení

Vliv na umístění nákupního oddělení má typ firmy a její obor podnikání. Nejčastěji je nákup zařazen do obchodního nebo obchodně-ekonomického úseku. Při začlenění nákupu do obchodního oddělení se klade důraz na dlouhodobější rozvoj strategie zásobování a jeho administrativně-právní stránku. Nákup však může být zařazen i ve výrobním, případně jiném úseku, nebo naopak být samostatně hospodařící jednotkou, což je spíše ojedinělá forma organizace. Nákup je začleněn do výroby zejména ve stavebních podnicích a méně opakovaných výroбах. Možnou výhodou tohoto uspořádání je pružné řešení změn ve výrobě, technologiích atd. Aby nákup ve společnosti mohl aktivně a úspěšně plnit svoji funkci, musí být v neustálém kontaktu s ostatními odděleními v podniku. Činnosti nákupního oddělení musí být s činnostmi ostatních útvarů koordinovány tak, aby se zvýšila ekonomická a technická kvalita řízení nákupního procesu (Lukoszová, 2004).

4 TYPOLOGIE NÁKUPU

Jednotlivé nákupní situace generují řadu nákupních rozhodnutí. Tento nákupní proces ovlivňuje obtížnost rozhodování a taktéž počet zúčastněných lidí. Rozhodnutí, která jsou méně složitá neboli rutinní, provádějí jednotlivci nebo malé skupiny lidí bez nějakého velkého úsilí. Naopak protipólem toho jsou složitá rozhodnutí, které mají zásadní dopady pro celou organizaci. To je dosti časově náročný rozhodovací proces a účastní se ho obvykle rozhodovací nákupní tým.

Při popisu nákupní situace se nabízí nejméně tři pohledy, určující jednotlivý typ nákupní situace. Objekt nákupu může být zařazen dle stupně novosti způsobu řešení tohoto problému (Vašítková, 2007).

Možné nákupní situace:

1. *Přímý opakovaný nákup* – je charakteristický jako stálý, opakující se sortiment nákupu. Každá transakce se rozhoduje v nákupním oddělení přímo nákupcem. Zkušenosti nákupce jsou pro tyto operace dostačující, není potřeba žádných nových informací. Tyto nákupy představují převážnou část individuálních nákupů společnosti.
2. *Modifikovaný opakovaný nákup* – rozhodující situace není nová, ale je částečně odlišná. Tyto situace nastávají tehdy, když zákazník požaduje změnu designu výrobku, změnu ceny, odlišné dodací podmínky nebo jakoukoliv jinou změnu. Je nutno zajistit relevantní informace, tak aby mohla změna bezproblémově proběhnout.
3. *Nový nákup* – nákupci stojí před novým neřešeným problémem. Dosavadní zkušenosti jsou irelevantní a je nutno nákupcům dodat velký objem nových informací. Nákupci musí hledat nové způsoby řešení a většinou taktéž nové dodavatele. O nákladnějších a riskantnějších nákupech rozhoduje více účastníků. Většinou je tento proces dosti časově náročný a důsledky tohoto rozhodnutí mohou významnou měrou ovlivnit finanční pozici, kvalitu a celkovou pověst společnosti (Vašítková, 2007).

Formy provádění nákupu podle Jurové (2006) jsou:

- Přímý nákup - placeno jednou nebo více splátkami, kalendář plateb.
- Leasing - v konečném důsledku bývá finančně nákladnější.
- Pronájem - je-li nutno použít nějaké zařízení jen na omezenou dobu.

5 STRATEGIE NÁKUPU

5.1 Strategické plánování nákupu

Tvorbu strategického dokumentu Synek (2001) chápe jako tvůrčí proces, či jakousi projekční aktivitu, která má za úkol tvorbu hloubkové situační analýzy, zhodnocení vnějších a vnitřních podmínek, formulování cílů nákupu, specifikování možných nástrojů pro jejich realizaci jakož i určení požadavků na jednotlivé zdroje. Obecně můžeme tyto aktivity chronologicky a logicky uspořádat do následujících fází:

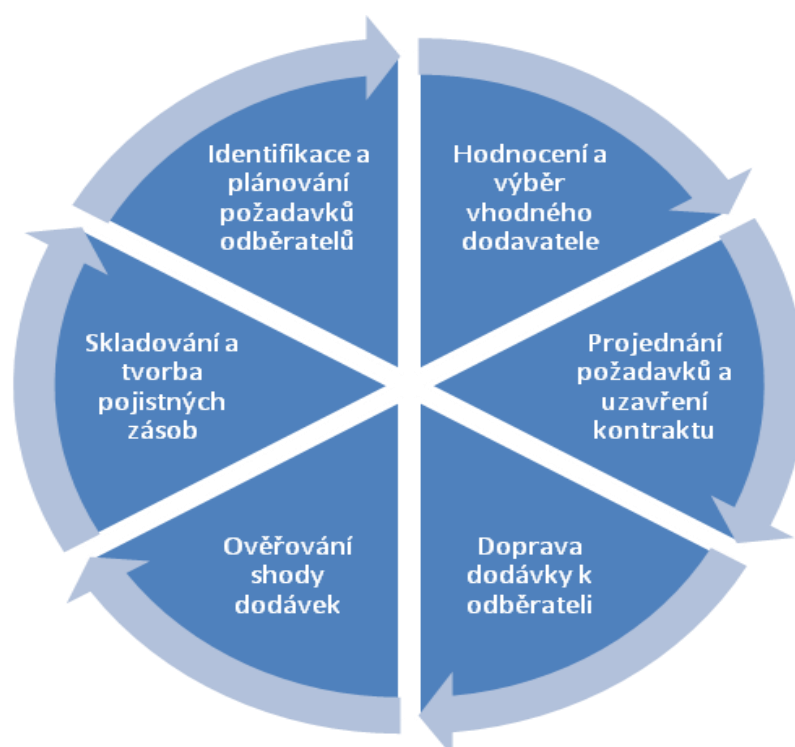
1. *Fáze průzkumná* – zde zkoumáme dodavatelský trh, identifikujeme potenciální dodavatele, vyjasňujeme dokumentaci, soustředujeme nabídky.
2. *Fáze analytická* – zde zhodnotíme výsledky dodavatelského trhu a jeho základní kritéria, která jsou stěžejní pro další fáze nákupní strategie. Výsledkem bývá většinou tvorba SWOT analýzy.
3. *Fáze predikční* – zde předpovídáme potřeby a vnější kritéria související se získáváním těchto zdrojů.
4. *Fáze rozhodovací* – zde určujeme nejvhodnější možné způsoby dosáhnutí stanovených strategií. Tato fáze je nejdůležitější, protože vychází z analýzy a predikce hlavních cílů strategie firmy jako celku.

Zahrnuje tyto jednotlivé politiky:

- Nákupní výrobkovou politiku.
 - Cenovou politiku.
 - Politiku nákupních a kontraktačních podmínek.
 - Politiku dodávkových cest.
 - Politiku - řízení zásob.
 - Nákupní logistická strategie.
5. *Fáze implementační* – zde zavádíme zvolenou optimální strategickou nákupní variantu a taktéž zavádíme vybraný segment dodavatelského trhu.

6. *Fáze kontrolní a korekční* – průběžným kontrolám podrobujeme zvolené strategie, analyzujeme jejich výsledky a případně tvoříme potřebné korekce tohoto plánu.

Ve strategických plánech se realizují rozhodnutí střednědobého horizontu. Což může být například tvorba dodavatelských kanálů nebo reorganizace nákupní struktury společnosti. Tato rozhodnutí realizuje tak, abychom kopírovali stanovené strategické cíle nákupu a po-
tažmo strategické cíle a směřování celé společnosti. Jednotlivé cíle tedy musí mít stanovený obsah, časový horizont, zodpovědnosti za uskutečnění těchto cílů (Lukoszová, 2004, Vašítková, 2007, Synek, 2001).



Obr.5. - *Tradiční činnosti procesu nakupování (zpracováno dle Nenadál, 2006)*

5.1.1 Nákupní marketingová strategie

V podniku, kde se podle Jurové (2006) dodržuje marketingový přístup v nákupu a s ním všechny jeho vnější a vnitřní aktivity, nelze strategickou a taktickou stránku nákupního managementu oddělovat. Nákupní marketing, jeho principy a aktivity můžeme vidět v celém nákupním procesu. Jejich vnitřní obsah přispívá k transformaci relativně neuspořádaného souboru aktivit k jejich cílené systematizaci a tím k zajištění větší efektivity a zjednodušení rozhodování.

5.2 Operativní plánování nákupu

Plánování nákupu je dle Lukoszové (2004) odvozeno od plánování výroby a toto od plánu odbytu. Vidíme tedy, že primární je plán prodeje. Přestože plány prodeje a výroby jsou sestavovány v úzké spolupráci, tak přesto se nemohou plně krýt ve svých návrzích a požadavcích. Rozdíl mezi těmito plány můžeme charakterizovat jako:

- Věcný – různé odbytové členění výrobků.
- Časový – prodej můžeme krýt ze zásob, ne vždy nutně z výroby.

Jednou ze základních metod operativního plánování je bilanční metoda. Pomocí této metody můžeme určit materiálovou potřebu výroby, kterou zajišťuje nákup. Jedná se o bilanci mezi zdroji a potřebami. Zdroje jsou zásoby, které jsou pro dané období k dispozici a dodávky zajišťované na nákupním trhu. Potřebou nazýváme celkovou spotřebu materiálu v daném plánovacím období včetně požadavku na vytvoření zásoby, zajišťující bezproblémový chod výroby během plánovacího období (Tomek, Vávrová, 2007).

Operativní plán realizujeme v následujících krocích:

- Výpočet spotřeby jednotlivých položek materiálu – množstevně i peněžně.
- Výpočet pojistné zásoby, která tvoří rezervu k zajištění požadované spotřeby.
- Zjištění očekávané zásoby k počátku plánovacího období.
- Výpočet potřeby dodávek jednotlivých položek materiálu.

Východiskem propočtu při uvedeném principu je obecně:

- Operativní plán výroby.
- Informace o spotřebě – kusovníky, normy.
- Další podklady pro výpočet potřeby – normy zásob, evidenční stav, plánované údaje za předchozí období stávajícímu.

6 OSOBNOST NÁKUPCE

Jedním z nejdůležitějších činitelů, který působí na úspěch nákupu dané organizace je osoba nákupce či manažera nákupu. Jedná se osoby, které jsou profesně zaměřené na nákup a rozhodování v jednotlivých nákupních situacích a které vstupují do interakcí na nákupním trhu. Nákupci mají obvykle jasno o tom, co potřebují a co chtějí. Jejich hlavní starostí nebývá zboží samo o sobě, nýbrž jejich dodavatelé, vybudované obchodní styky, možná rizika trhu a jejich vlastní postavení na trhu a v podniku.

Z hlediska průmyslových podniků je osobnost nákupce pro tento trh odlišná, na rozdíl od nákupce pro spotřebitelský trh. Nákupci na průmyslovém trhu své požadavky dokážou daleko přesněji specifikovat a využívají mnohem více vyjednávání. Pokud jsou spokojeni se základními vlastnostmi výrobků, které jsou většinou charakterizovány jednoznačnými technickými parametry, nepotřebují uvažovat o jiných alternativách (Vašítková, 2007).

Nákupci, kteří dovedou plně využít své možnosti, jsou v silnějším postavení vůči prodejcům jednoduše proto, že mají rozhodující slovo. Důležité pro nákupce je to, že si musí uvědomit, že jeho protivníkem je pevně spojená skupina dodavatelů, kteří jsou rozhodnutí prodat své zboží. Důvodem pro ně povětšinou bývá odměna z dohodnutého obchodu či objemu (Tomek, Hofman, 1999).

Očekávání nákupců vůči prodejcům ze strany dodavatelů vycházejí z předpokladu, že prodejce by měl:

- Předkládat konkurenceschopné cenové návrhy
- Znat náklady na výrobu a produkt
- Umět poskytnout spolehlivé údaje o výrobku týkající se množství, kvality apod.
- Informovat nákupce o možných změnách ovlivňujících objednávku

Dále může chování nákupce ovlivnit znalost těchto informací:

- Jaký podnikatelský cíl dodavatel může sledovat
- Jeho pozice a konkurence na trhu
- Strategie nabízených výrobků
- Kontaktní osoby dodavatelů

Zná-li nákupce výše uvedené skutečnosti týkající se dodavatele, měla by se jeho základní obchodní strategie orientovat na spíše defenzivní než ofenzivní postup, samozřejmě jen tehdy dovoluje-li to situace. Nákupce by měl trvale působit na dodavatele a zvyšovat jejich vstřícnost a jejich zájem řešit možné problémy podniku (Vašítková, 2007).

Uvedené postoje by mohly přinést kladnou odezvu u dodavatele a ta by se mohla projevit například:

- V rychlosti a kvalitě předkládaných nabídek
- V rozumném uznání výkonu a kvalit nákupce
- Ve změně vztahu k nákupci – partnerovi ne jako soupeři
- Ve formální rovině projevením úcty v rámci obchodní návštěvy
- Ve vědomé a aktivní výměně informací

Mezi prvky tvořící osobnost moderního nákupce můžeme zařadit tyto:

- Znalost nakupovaných vstupů
- Obchodní zkušenost
- Spolupráce s dodavateli
- Zvyšování kvality dodavatele
- Znalosti systémů jakosti
- Týmová spolupráce
- Orientace na potřeby interních zákazníků
- Znalost elektronických nástrojů nákupu
- Flexibilita a odpovědnost nákupce
- Sebevzdělávání a jazykové vybavení nákupce
- Loajalita k zaměstnavateli
- Reprezentant firmy
- Sebedůvěra nákupce

7 CÍLE NÁKUPU

Tomek, Hofman (1999) uvádí, že jednotlivé nákupní cíle popisují stav v budoucnu, kterého chceme dosáhnout pomocí různých činností. Tyto činnosti slouží jako jakási směrnice či návod, jak těchto cílů dosáhnout. Jednotlivé cíle se většinou stanovují ve strategických plánech společnosti. Soubor těchto cílů představuje skupinu realizovaných, kvalifikovaných a specifikovaných cílů, které jsou součástí výsledné nákupní strategie. Jednotlivé cíle vycházejí z analýzy konkrétních potřeb a celkového prostředí organizace (Vašítková, 2007).

Za hlavní cíle můžeme označit:

- *Uspokojení potřeb* - podobně jako u lidí i organizace může pociťovat potřebu po určitých výrobcích a službách nutných pro výrobní proces.
- *Snižování nákladů spojených s nákupem* - tato snaha bývá většinou prioritním cílem. Je ovšem vždy nutno zvážit možná rizika – snížení kvality, či růst zásob. Většinou se to netýká jen nákladů na pořízení zboží, ale i na náklady spojené s jeho nákupem. Jedná se o dopravu, pojistné, balné a ostatní blíže nespecifikované položky.
- *Zvyšování kvalitativních parametrů* – zde může docházet k rozporům mezi jakostí na straně jedné a nabízenými parametry na straně druhé. Nedodržení požadovaných kvalitativních požadavků způsobuje při průchodu procesem výroby velké škody a přináší vícenáklady spojené s jejich odstraňováním.
- *Snižování možného nákupního rizika* – zde je nutno snižovat možná rizika spojená s místem dodání, s možným zpožděním dodávky, se špatnou kvalitou servisu či případné riziko cenových změn. Obecně se jedná o poruchy prodejního a nákupního trhu.
- *Zvyšování flexibility nákupu* – znamená to, že čím je budoucnost nejistější, tím musí být flexibilnější plánování nákupních variant. Je to jakýsi prostor do budoucna k možnému využití více nákupních příležitostí.
- *Podpora nákupních cílů orientovaná na veřejné zájmy* – tyto cíle v podnicích nebývají dominantní, ale propojenost s okolním prostředím zavazuje podniky, aby přemýšlely o důsledcích svého jednání, a vede je, k sociální zodpovědnosti na poli veřejně prospěšných zájmů.

8 SHRNU TÍ

V teoretické části jsem definoval pojem nákup a jeho základní objekty. Popsal jsem jednotlivé typy organizačního uspořádání nákupu včetně jeho základních rozdělení. Dále jsem se zaměřil na funkční orientaci nákupu, kde jsem podrobněji popsal centralizovanou a decentralizovanou strukturu nákupu se všemi jejich výhodami a nevýhodami. Typologií nákupu jsem vysvětlil možné druhy nákupních situací v podniku a v krátkosti jsem se zaměřil na strategii a operativu v nákupu. Důležitou kapitolou bylo zdůraznit osobnostní aspekty nákupce, které jsou dosti podstatným prvkem v celkové struktuře nákupu. V závěru jsem nastínil nákupní cíle společnosti. Tyto teoretické poznatky využiji v praktické části této práce, kde budu analyzovat současný stav organizace nákupu ve společnosti Promens a.s.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

ÚVOD

V analytické části této práce v první řadě představím historii společnosti Promes a.s., její vlastnickou strukturu a vývoj počtu zaměstnanců. Dále v krátkosti nastíním výrobní technologie a produktové portfolio. Poté provedu analýzu současné situace organizování nákupu a popíšu druhy nakupovaných položek včetně zodpovědností jednotlivých nákupců. Statisticky zhodnotím objem objednávek materiálu a požadavků na nákup a podrobněji prezentuji proces nákupu. V tomto procesu krok po kroku popíšu jednotlivé stupně nakupování jak skladových, tak i neskladových položek. Kapitola dodavatelé, znázorní skladbu dodavatel-ské základny, systém jejich hodnocení a řešení reklamací. V závěru této práce shrnu zjištěná pozitiva a negativa nákupu, navrhnou možná řešení vedoucí k zlepšení stávající situace a zhodnotím, zda se podařilo cíl této práce naplnit.

9 PREZENTACE SPOLEČNOSTI

Na tomto místě bych rád představil společnost Promens a.s., dříve Polimoon a.s., ještě dříve RIM-Tech a.s

Společnost RIM-Tech a.s. se sídlem ve Zlíně, byla založena v roce 1991 jako přirozený vývoj procesu privatizace v bývalém Výzkumném ústavu gumárenské a plastikářské technologie. Podle hlavní výrobní technologie RIM - byla společnost tehdy pojmenována. Za dobu své krátké historie si vybudovala významné postavení nejen v rámci České a Slovenské republiky, ale i v celoevropském měřítku. V roce 2006 se společnost RIM-Tech a.s. spojila s norskou společností Polimoon, což přineslo upevnění a stabilizaci pozice na domácím i zahraničním trhu. Rok poté vstoupila do rodiny další nadnárodní společnost Promens hf centrálou na Islandu, která patří mezi celosvětové lídry v oblasti zpracování plastů.

Společnost Promens a.s. je orientována na potřeby zákazníků, se kterými buduje dlouhodobé vztahy na principech partnerství, které přináší oběma stranám úspěch, prosperitu a spokojenost.

Jednotka v České republice je zaměřena na vývoj a výrobu velkých plastových dílů ve středních sériích a konstrukčních dílů z plastů především pro automobilový průmysl. Firma nabízí zákazníkům komplexní řešení od konstrukce výrobků a forem až po sériovou výrobu dílů, lakování a montáže. Využívá technologii a materiály optimální pro středně sériové výroby, zejména technologie reaktivního vstřikování (PA-RIM (NYRIM), PDCPD-RIM (Telene), PU-RIM (kompaktní systémy, integrální pěny) a vakuového tvarování.

Získané certifikáty: ISO TS 16949, ISO 9001, ISO 14001

9.1 Předmět podnikání:

- Zpracování gumárenských směsí
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1. až 3. živnostenského zákona

Společnost má vlastní útvar marketingu, obchodu a logistiky, výroby, řízení jakosti, personalistiky, ekonomický a technický úsek.

9.2 Vlastnická struktura

Promens hf, Iceland je přední světový výrobce plastů. Provozuje 45 výrobních závodů v Evropě, Severní Americe, Asii a Africe. Společnost vyrábí širokou škálu výrobků např. obaly na potraviny, kosmetiku či chemické látky a léčiva, které slouží v řadě odvětví, jako jsou potravinářský, chemický a zdravotnický průmysl, dále také automobilový průmysl, těžké stroje a elektronika. Výrobní metody jsou: vakuové tvarování, vstřikování plastů a rotační tváření plastů, jehož je společnost největším výrobcem na světě. Celkem Promens hf zaměstnává 4200 lidí. Pod křídla Promes hf, Iceland spadá mimo jiné i Promens Group B.V. což je v současnosti jediný akcionář Promes a.s.

Promens Group B.V. Zevenaar, Einsteinstraat 22, 6902PB Nizozemské království

Vydané akcie: 149 294 ks (akcie na jméno) ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč

Akcie jsou převoditelné se souhlasem valné hromady, a to 3/4 hlasů všech akcionářů.

Základní kapitál: 149 294 000,- Kč z toho splaceno: 149 294 000,- Kč

Statutárním orgánem je představenstvo s těmito členy:

Předseda představenstva: Jakob Óskar Sigurdsson

Místopředseda představenstva: Adrian John Platt

Člen představenstva: Henricus Johannes Gerhardus Maria Feijen

Jménem společnosti je oprávněn jednat a podepisovat každý člen představenstva.

Jako kontrolní orgán je níže zvolená dozorčí rada s těmito členy:

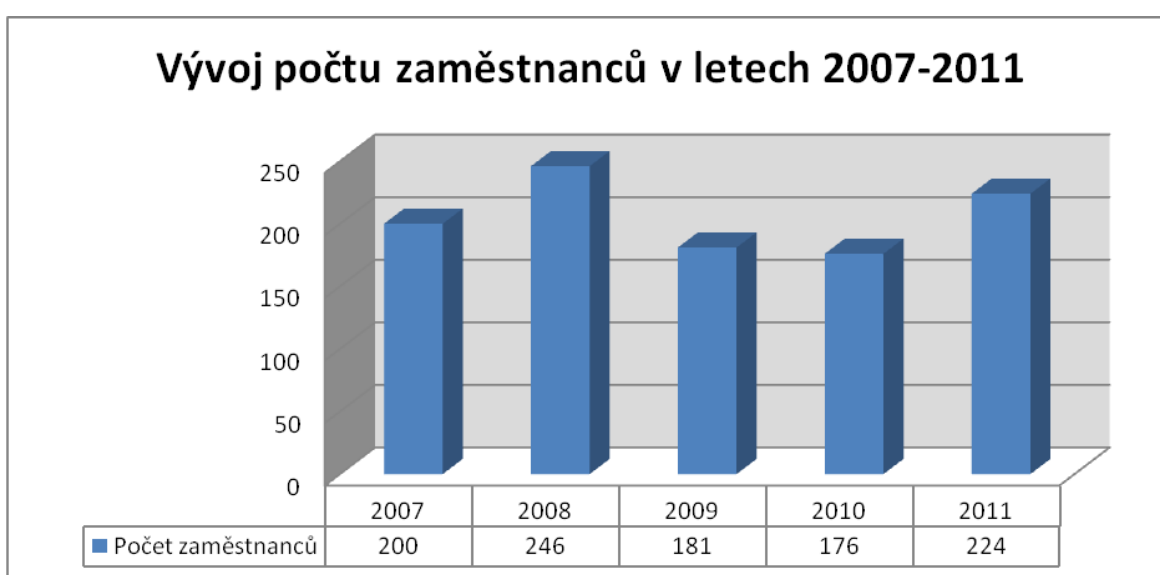
Předseda dozorčí rady: Vincent Giraud

Člen: Ing. Jaroslav Bořuta, CSc.

Člen dozorčí rady: Jan Willem Radstaak

9.3 Vývoj počtu zaměstnanců

Vývoj počtu zaměstnanců částečně kopíruje ekonomickou situaci a s tím spojený růst či útlum výroby. V letech 2007 a 2008 můžeme vidět vzrůstající trend, který v roce 2008 dosáhl téměř 250 zaměstnanců. Poté s příchodem ekonomické krize byla společnost nucena značně zeštíhlit zaměstnaneckou základnu. Tato krize způsobila výrazný pokles zákaznických objednávek a omezení výrobního provozu. Během následujících let, s rostoucím objemem výroby dochází k opětovnému navyšování počtu zaměstnanců tak, aby mohla společnost Promes a.s. efektivně vypořádat s rostoucím objemem produkce.



Tab.1. - Průměrný roční přepočtený stav zaměstnanců Promens a.s. (zpracováno dle Promens a.s.)

9.4 Popis výrobních technologií

9.4.1 Reaktivní vstřikování RIM

Podstatou technologie RIM je nástřik monomerní směsi přímo do výrobní formy, kde za specifických podmínek směs polymeruje. Po skončení polymerace je z formy vyjímán hotový výrobek. Doprovodnými podmínkami tohoto procesu je velmi nízká viskozita nastřikované hmoty o teplotě nižší, než je teplota formy. Na rozdíl od klasického vstřikování, kde je tavenina vstřikována vysokým tlakem do formy výrazně chladnější než teplota taveniny, je u technologie aplikován nízký tlak. To umožňuje vyrábět na relativně malém zařízení velké díly (desítky kilogramů) a používat lehké formy. Po ukončení tohoto procesu polymerizace

je surový díl vyjmut z formy. Poté jsou z dílu odstraněny přetoky, je začištěn a dostane se mu finální podoby v lakovně.

9.4.2 Vakuové tváření plastů

Jedná se o jednu z technologií pro zpracování plastů. Využívá fyzikálních a mechanických vlastností termoplastických hmot, které se při zahřátí mění do plastického stavu. Při ochlazení se struktura plastu mění zpět do tuhého stavu. Tímto způsobem výroby je možné z plastů vytvářet od malých dílů až po velké konstrukční celky. Díly vyrobené vakuovým tvarováním jsou v požadovaném barevném provedení v lesku nebo v matu, hladké nebo s dezénem – vše dle požadavků zákazníka. Díly se zpravidla již dále nelakují, ale zpracovávané materiály je možno až na výjimky lakovat. Technologie je možno využít v sériích od stovek kusů ročně až po desítky tisíc kusů ročně.

9.4.3 Lakování

Nabídka výrobků v laku libovolné kvality patří k základní schopnosti dodavatele velkých plastových dílů. Od roku 1999 je ve společnosti Promens a.s. v provozu lakovna na nízko a středně-sériové plastové díly, která kvalitou, cenou a sortimentem převyšuje stávající podobné lakovny v České republice. Důsledkem je zájem nejnáročnějších zákazníků, jako např. Škoda Auto a.s., na dodávky pohledových exteriérových dílů. Součástí procesu lakování je vývojový tým, který sleduje veškeré novinky v oboru a průběžně aplikuje vše, co přináší maximalizaci kvality a ekologičnost procesu při minimalizaci nákladů.

V současnosti jsou nejvíce používány lesklé rozpouštědlové laky jak v UNI barvách, tak metalizových či perleťových barvách. Dále aplikujeme strukturální laky, vodivé plniče, na přání zákazníka jsou používány i vodou ředitelné laky, případně laky s vyšším obsahem sušiny. Použití laků bez obsahu těžkých kovů je samozřejmostí.

9.4.4 CNC ořez

Ekonomická výroba velkých plastových dílů v nižších sériích vyžaduje používání plastikářských technologií a forem, u kterých je oproti velkosériovému vstřikování nutné dodatečně dokončování dílů, jako např. odstraňování přetoků, vtoků a odvzdušnění, vyřezání dílu z předlisku. Z důvodu minimalizace ceny náradí u nižších sérií výrobků zákazník většinou preferuje zhotovení otvorů, zahloubení a jiných detailů také dodatečně obráběním. V minu-

losti byly právě tyto operace největším zdrojem nekvality, protože byly závislé na ruční práci a mnohé technologie (jako např. vakuové tvarování) degradovaly do kategorie velmi nepřesných výrobků. Zásadní změna nastala využitím CAD, CAM systémů a CNC obrábění. Pro výrobu dílů technologií vakuového tvarování a pro přesné dokončování řady dalších výrobků se ve společnosti Promens a.s. využívá 5-ti osé CNC obrábění stroji od firmy Terwood a Geiss. Největší stroj umožňuje obrábět výrobky o velikosti 2,5x2 m.

9.4.5 Montáže, lepení a svařování

Z důvodu požadavku integrovaných dodávek, většina velkých exteriérových plastových dílů prochází operacemi montáží. Příkladem prvků nejčastěji montovaných do sestav jsou světla, závěsy, výztuže, protihlukové prvky, ostřikovače, mřížky, kovové výztuhy, fixační prvky a vlastní spojování jednotlivých plastových dílů do sestav (např. kapoty). Pro operaci svařování jsou v současnosti nejvíce používána ultrazvuková zařízení, zajišťující minimální defekty na lícové straně výrobku, pro lepení je používána řada systémů jako např. polyurethanové tmely, MS polymery, kyanoakrylátová lepidla a další. Lepení jako takové patří mezi nejnáročnější operace jak ve fázi vývoje, tak při zajišťování plné reprodukovatelnosti v procesu výroby. Použitý systém musí být schopný zajistit nejenom adhezní a kohezní požadavky, ale akceptovat i možný rozptyl v tvarových návaznostech v průběhu výroby a mít neměnné vlastnosti v čase a být optimalizován i z pohledu dynamického namáhání dílu. Operace lepení je také jednou z nejnáročnějších na dodržování technických požadavků v procesu výroby a patří do kategorie zvláště sledovaných operací se specifickým režimem plánu kontrol.

9.5 Produktové portfolio

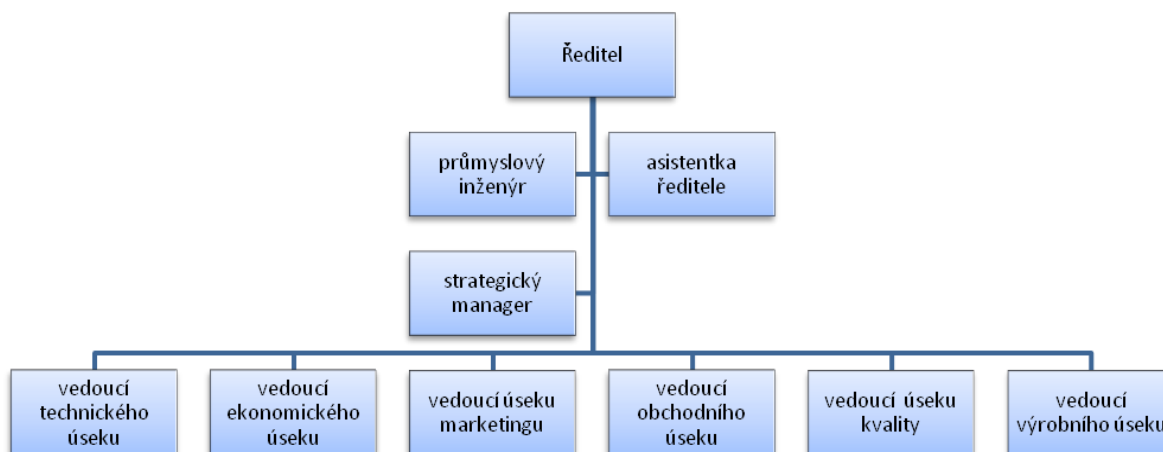
Sortiment, který společnost Promens a.s. vyrábí, zasahuje do různých oborů.

- osobní automobily
- nákladní automobily a autobusy
- další vozidla
- zdravotnictví
- osvětlovací technika

Pro lepší představu příkládám v seznamu příloh krátké představení vyráběných dílů.

10 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ

Organizační struktura společnosti Promens a.s. je dle rozhodovacích pravomocí liniová. Na vrcholu organizační struktury stojí generální ředitel společnosti. Přímě nařízený je své asistentce, průmyslovému inženýrovi a strategickému managerovi. Dle charakteru činností a výsledků se jedná o strukturu funkční. Dále jsou ve společnosti Promens a.s. zastoupeny úseky: technický, ekonomický, obchodní, výrobní, úsek marketingu a úsek kvality. Tyto vždy reprezentuje vedoucí, přímě podřízený generálnímu řediteli společnosti. Dále se zaměřím pouze na detailní rozdělení obchodního úseku, kde je nákup organizačně začleněn.



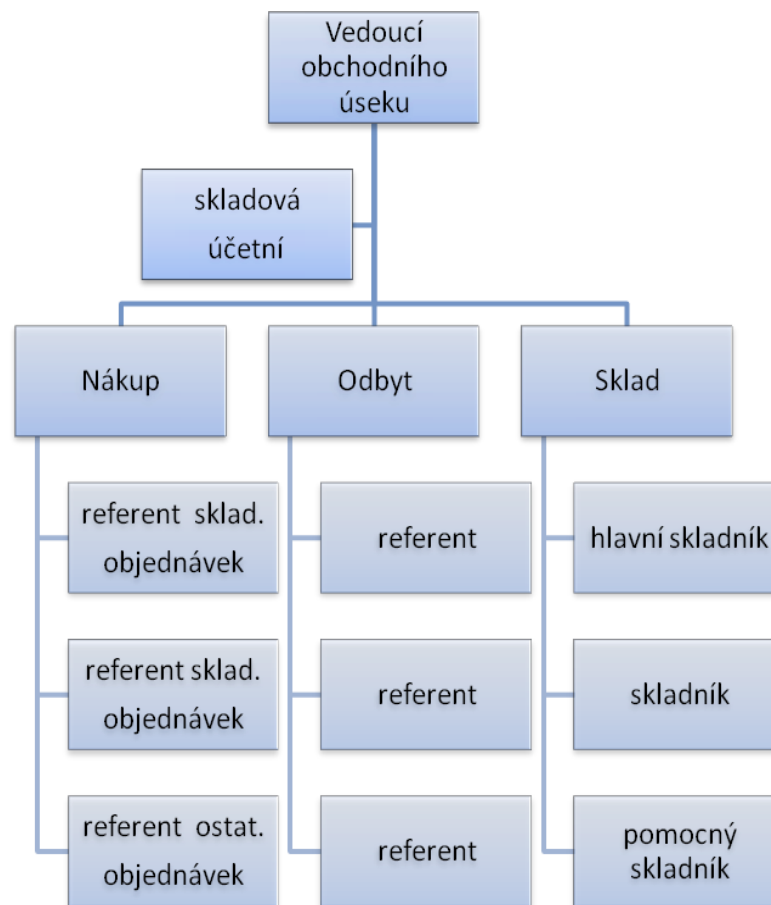
Obr.6. - Organizační struktura společnosti Promens a.s.

(zpracováno dle Promens a.s.)

10.1 Nákup

Ve společnosti Promens a.s. je nákup nazýván integrovaným materiálovým hospodařením. Tento reprezentují dva nákupci položek skladových, přímě určených do výroby a jeden operativní nákupce, který zajišťuje nákup náhradních dílů, náradí a část neskladových režijních materiálů. Část skladových položek má ve své kompetenci taktéž vedoucí obchodního úseku. Strategické řízení nákupu je dnes spíše opomíjeno, a nejsou definovány jednotlivé cíle v této oblasti. Výhodou organizování nákupu ve společnosti Promens a.s., že nákup probíhá v „jednom místě“ což přispívá k lepší komunikaci s dodavateli. Toto můžeme označit jako prvkem centralizace. V kontaktu s dodavateli je jako zástupce firmy vždy jeden člověk –

nákupčí. Ten má komplexní informace o podmínkách a cenách jednotlivých dodavatelů a často při jednání využívá zkušeností z minulosti. Za záporný faktor tohoto uspořádání považují komunikaci mezi žadateli nákupu a nákupčím. Informace si mezi sebou vyměňují zpravidla elektronicky a může zde, docházet k tzn. „informačním šumům“. Nejproblémovějším faktorem může být nepřesná specifikace požadovaného produktu. Toto generuje jednotlivým nákupcům práci navíc, kdy musí zjišťovat a doplňovat si informace tak, aby mohl být nákupní případ zdárně a kvalitně vyřízen.



Obr.7. - Organizační struktura obchodního oddělení společnosti Promens a.s.
(zpracováno dle Promens a.s.)

10.2 Kategorie nakupovaných položek

Ve společnosti Promens a.s. jsou zastoupeny tři hlavní výrobní technologie a doplňková a v dnešní době již nutná montáž (kompletace). Tyto technologie vyžadují zásobování svými specifickými surovinami a ostatními položkami. Níže jednoduchý přehled hlavních, typově odlišných okruhů nakupovaných položek.

Rozdělení dle materiálu:

- suroviny pro RIM-DCPD (Telene), NYRIM, Polyurethany
- ABS desky - ABS, ABS/PMMA, PE, PS/PE, PMMA, PETG, PC, ostatní
- montážní materiály - výkresové sestavy, svařence, mřížky, záclisky, ostatní
- obalové materiály - kartony, proložky, PE pěnový, průtažné folie, pásy lepicí, pásy vázací, ostatní
- lepicí systémy - PU tmely, silikonové tmely, dvousložkové lepicí systémy, ostatní
- spojovací materiály - šrouby, vruty, podložky, matice, kolíky, čepy, ostatní speciální
- lakovací materiály - emaily, plniče, tmely, brusiva, maskovací mat., filtry, ostatní
- nástroje k CNC - frézy, pilky, kleštiny, nože, ostatní

Výše uvedené celkově reprezentuje téměř 1700 ks aktuálně nakupovaných skladových položek.

10.2.1 Jednotlivé zodpovědnosti nákupců

Členění jednotlivých nákupních položek je dáno z části projektově a částečně dle jednotlivých materiálových oblastí. V současné době ani jeden z aktuálních projektů nemá na starost jeden nákupce. Vždy se alespoň nějakou minimální částí jeden, nebo druhý nákupce daného projektu materiálově zúčastňuje. To sledávám jako důležitý prvek zástupnosti nákupců, kdy vzájemně ví o všech aktuálně dodávaných projektech.

Referent skladových objednávek 1. – suroviny, lepicí systémy, lakovací systémy, částečně montážní a obalový materiál

Referent skladových objednávek 2. – montážní materiály, obalové materiály, nástroje k CNC, spojovací materiály, částečně lepicí systémy

Referent objednávek ostatních – režijní materiály, náhradní díly a ostatní neskladové položky

Vedoucí obchodního oddělení – ABS desky. Nákupní činnost vedoucího obchodního oddělení je dána historicky, kdy vytvořené obchodní vazby jsou na vysoké úrovni a nový komunikační prvek by v tuto chvíli působil kontraproduktivně.

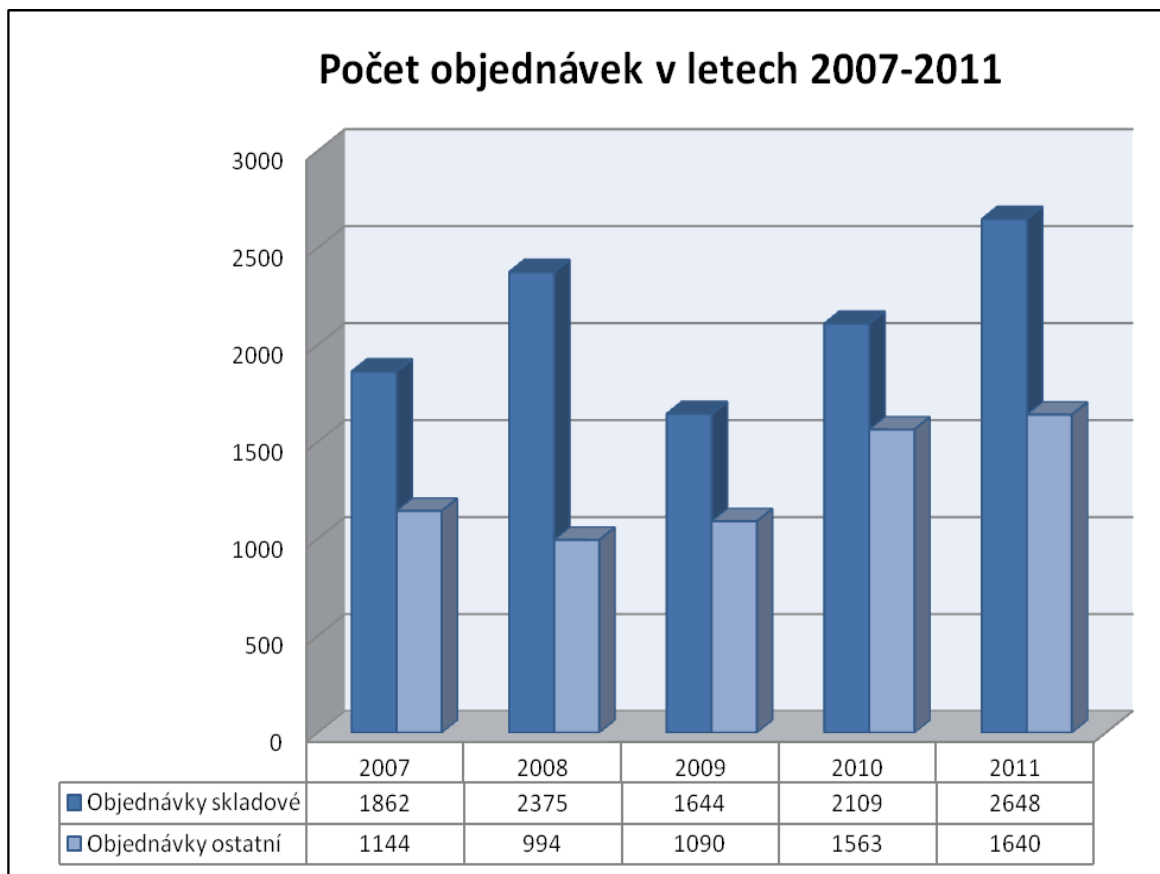
V současném obsazení nákupu a struktuře jeho dodavatelského portfolia, kdy zahraniční dodavatelé tvoří 25% podíl všech dodavatelů, nemá žádný z jednotlivých referentů jen domácí nebo jen zahraniční dodavatele. Každý z referentů má několik zahraničních dodavatelů, se kterými komunikuje ve většině případů v anglickém jazyce. Výše uvedené opět značí možnou zastupitelnost a určitou univerzálnost jednotlivých nákupců.

10.3 Strategický manager

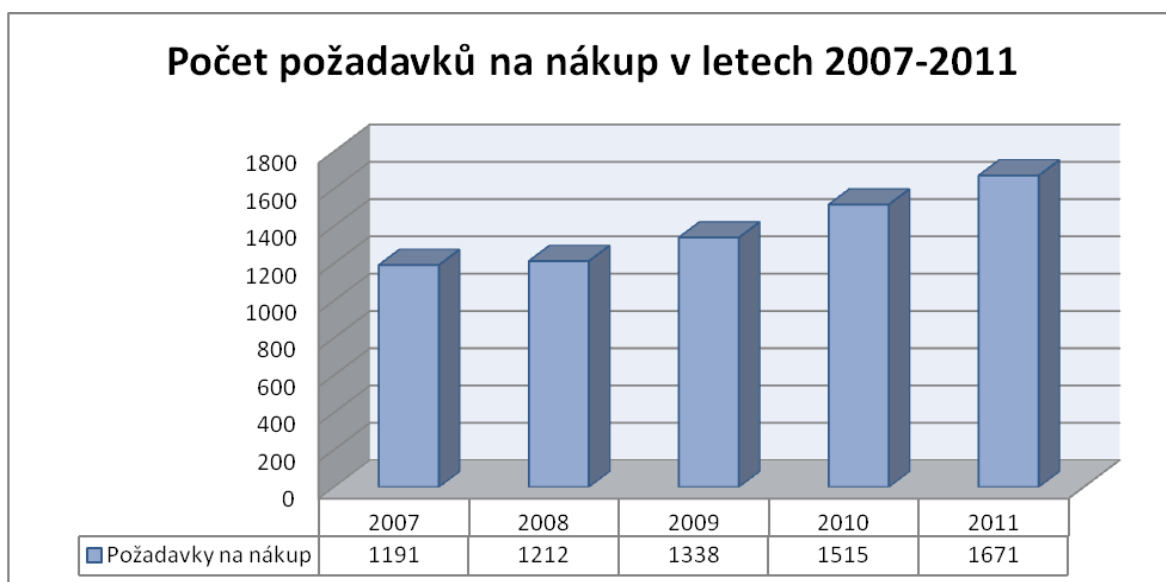
Ve společnosti Promens a.s. je role strategického managera historicky součástí úseku marketingu. Hlavní zodpovědností tohoto managera je starost jak o klíčové zákazníky a projekty tak i dodavatele strategických surovin.

10.4 Vývoj počtu objednávek a požadavků na nákup

Dle níže uvedených grafů můžeme zjistit objem vydaných objednávek skladových i ostatních a taktéž množství zadaných požadavků na nákup. Ve všech případech můžeme sledovat vzrůstající tendenci těchto ukazatelů. Pouze u objednávek skladových je vidět propad v roce 2009. Tento propad způsobily důsledky ekonomické krize, které se společnosti Promens a.s. nevyhnuly. V tomto roce proběhl značný pokles zákaznických objednávek a vzrostly zásoby rozpracované výroby a hotových výrobků, což způsobilo vázání značného objemu finančních prostředků a zhoršení ekonomických ukazatelů a celkových výsledků společnosti. Během následujících let, se společnost postupně dostává zpět na ekonomické výsledky roku 2008.



Tab.2. - Počet objednávek v letech 2007-2011 (zpracováno dle Promens a.s.)



Tab.3. - Počet požadavků na nákup v letech 2007-2011 (zpracováno dle Promens a.s.)

11 PROCES NÁKUPU

11.1 Základní cíle nákupu

Jedním ze základních cílů nákupu ve společnosti Promens a.s., je efektivní zabezpečení průběhu výrobních procesů materiálem, výrobky a službami v potřebném množství, kvalitě a v čase a ceně. Další z prioritních činností nákupu, lze uvažovat zejména:

- predikování budoucích potřeb
- analyzování možných zdrojů
- uzavírání smluv s dodavateli
- sledování kvalitativní stránky dodávaných produktů
- optimalizování logistických toků
- rozvíjení vztahů s dodavateli
- stabilizování dodávek
- trvalé snižování nákladů

11.2 Zásobování – nákup

Při nákupním procesu ve společnosti Promens a.s. se můžeme setkat se dvěma hlavními nákupními situacemi:

- *Nová nákupní úloha* - vzniká, při zavádění nových kmenových karet nakupovaných položek pro nově vyráběný finální výrobek
- *Opakovaný nákup* - následuje po předchozí fázi zavedení. Jedná se o již sériovou produkci a standardní proces nákupu.

11.2.1 Nová nákupní úloha

V této fázi je nutno dodat do nákupu maximum informací o požadovaném produktu. Je nezbytné, aby nákupci měli konkrétní zadání včetně materiálových, výkresových a ostatních specifikací. Toto je nutné hlavně v před-projektové fázi, kdy se zákazníkovi zpracovávají první vzorky nového produktu. Tyto poté procházejí zákaznickým schvalovacím řízením.

11.2.1.1 Nákupní postup

02 - Technickou specifikaci položky opatřuje a do databáze dokumentů Palstat, vkládá technický úsek. Technickou specifikací se rozumí norma, materiálový list, výkres apod. Jedná se o podklad dostatečný k zahájení nákupu položky. Vložení technické specifikace do Palstat, TÚ prohlašuje položku za schválenou, odzkoušenou a informuje tak OÚ o požadovaných technických a jakostních parametrech popř. požadavcích na vzorování před zahájením nákupu. Tímto způsobem, jsou předány do OÚ veškeré materiály uvedené v TP jednotlivých výrobků, za kompletnost zodpovídá TÚ.

03 - Podklady předané TÚ jsou před zahájením poptávkového řízení zkontrolovány, případné nejasnosti jsou vyjasněny mezi TÚ a nákupem. Zdrojem pro poptávku jsou stávající dodavatelé, katalogy, internet, veletrhy, průzkum trhu atd.

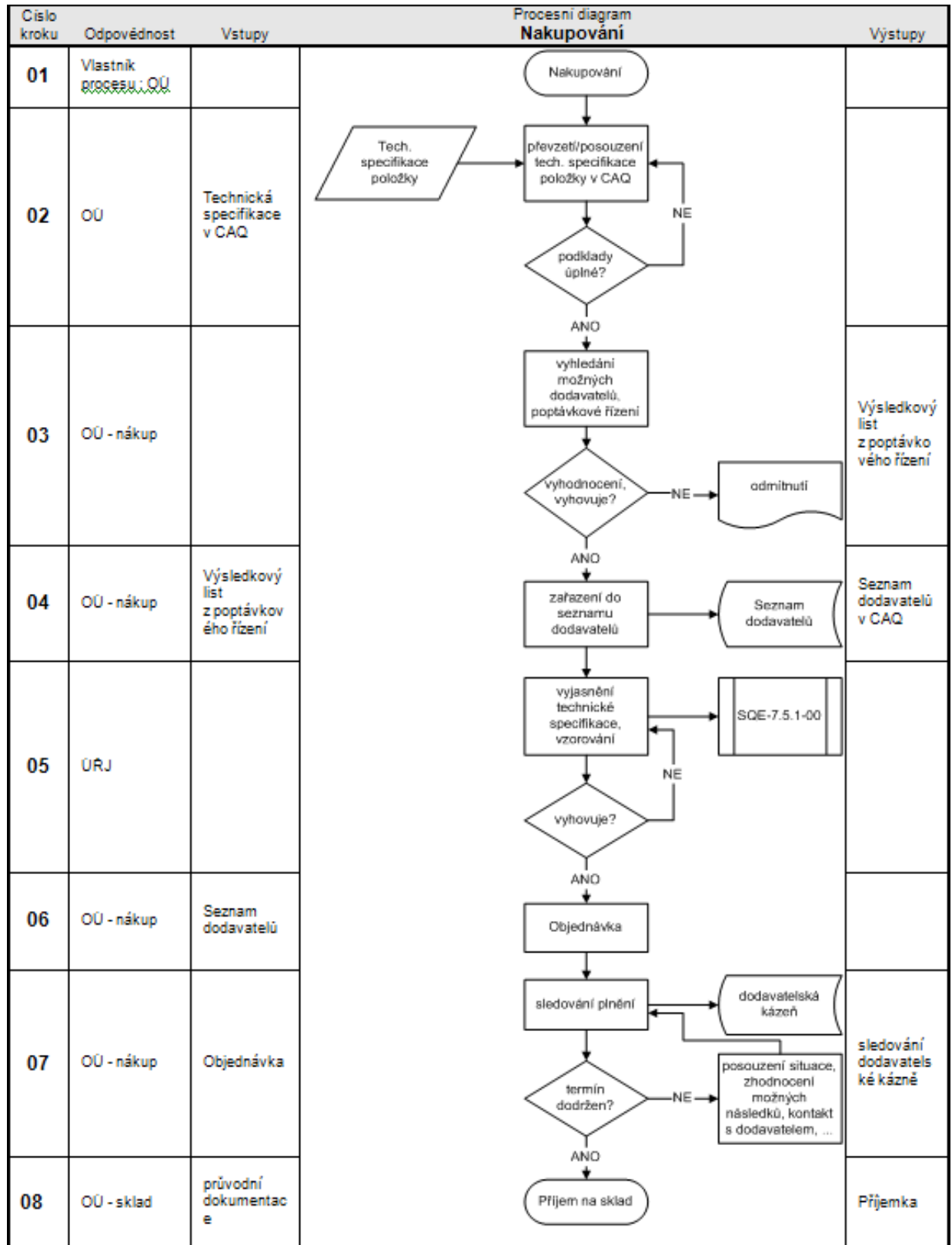
04 - Výsledky poptávkového řízení jsou shrnuty na formuláři: Výsledkový list poptávkového řízení. Vybraného dodavatele odsouhlasí vedoucí OÚ svým podpisem. Dodavatel je nákupem zařazen do seznamu dodavatelů, který je rovněž databází pro uchovávání záznamů z hodnocení dodavatelů. Pro případy havárie u dodavatele nebo jiného hrozícího nebezpečí přerušení dodávek jsou v tomto seznamu uváděni rovněž náhradní dodavatelé všech položek, u kterých je to možné. Dojde-li ke změně vstupních cen daného materiálu o více než 15%, informuje o tomto stavu nákup OÚ úsek marketingu. Informace obsahuje název položky, dále projekt, jehož se změna týká a výši změny. ÚM informaci vyhodnotí a stanoví případné následné akce. ÚM rovněž informuje EÚ, který posoudí dopad situace na finanční plán a v případě potřeby provede jeho korekci.

05 - Položky, jejichž charakter vyžaduje vzorování, popř. vyžaduje-li to požadavek zákazníka, projdou procesem vzorování příslušného SQE - Proces plánování kontroly při realizaci produktu v systémech QMS a EMS. Požadavek na vzorování sděluje nákupu TÚ na protokolu o předání položky.

06 - Objednávka položky je realizována prostřednictvím používaného IS

07 - Pracovník nákupu sleduje plnění objednávek. Datum požadovaného termínu dodání a skutečného termínu dodání je podkladem pro sledování dodavatelské kázně, která je jedním ze vstupů do hodnocení dodavatelů.

08 - Přijetím na sklad končí proces nakupování.



Obr.8. - Vývojový diagram procesu nová nákupní úloha (interní mat. Promens

a.s.)

11.2.2 Opakovaný nákup

Po zavedení nové položky na sklad dochází k opakovanému nákupu. Samozřejmě vždy dle aktuálních požadavků zákazníka. U položek často nakupovaných nebo režijních se nakupuje podle nastaveného minimálního stavu skladu. Minimální skladová hladina se nastavuje z hlediska kombinace zkušenosti a dlouhodobého naplánování výroby. Poté co množství určité položky s tímto nastaveným minimálním stavem klesne pod toto minimum, k čemuž dojde při vydání položky ze skladu, probarví se množství červeně a nákupce při procházení stavu skladu v příslušném pořadači IS jednoduše zjistí, které položky jsou pod nastaveným minimum a vystaví na tyto objednávku a odešle příslušnému dodavateli. Dodavatel tuto objednávku potvrdí buď s požadovaným termínem dodání, nebo navrhne možný nejbližší termín. Tyto termíny lze ve většině případů ještě telefonicky upřesnit, tak aby nebyl ohrožen produkční cyklus jednotlivých výrobků. Po dodání materiálu na sklad probíhá uvolňovací proces, kdy pracovník kvality kontroluje shodu dodaného materiálu s výkresovou dokumentací, či v případě surovin s patřičným atestem. Je-li vše v pořádku, materiál se přijme na sklad a objednávka je vyřízena. Naopak nevyhoví-li materiál této vstupní kontrole, je nutno kontaktovat dodavatele k dodání takového materiálu, který zadaným kritériím bude vyhovovat.

11.3 Ostatní nákup

Operativní nákup v našem případě probíhá pomocí jednoho z modulů IS, konkrétně Požadavky na nákup. Požadavek na nákup je vystavován na všechny položky, které přímo nevstupují do výrobků. Jedná se zejména o nově nakupovaný materiál, náhradní díly, materiál vstupující do vývoje, nábytek, vybavení kanceláří, služby apod.

Jedná-li se o nakupovanou položku požadovanou technickým úsekem, u které je z důvodu dalšího použití pro nový nebo i stávající projekt požadováno schválení prvních vzorků s dodavatelem, je tento požadavek uveden v textovém poli příslušného požadavku. Zodpovědný nákupce je povinen zajistit ve spolupráci s ÚŘJ potřebné podklady a předložit je žadateli společně s nakoupenou položkou.

11.3.1.1 Nákupní postup

Zahájení nákupu položky bez schválení požadavku na nákup není možné.

02 - Požadavek vystavuje žadatel a odpovídá za správnou a úplnou specifikaci položky, kterou požaduje. Požadavek je do schvalovacího procesu zadáván elektronickou cestou přes pořadač „Požadavky na nákup ostatní“, který je součástí IS.

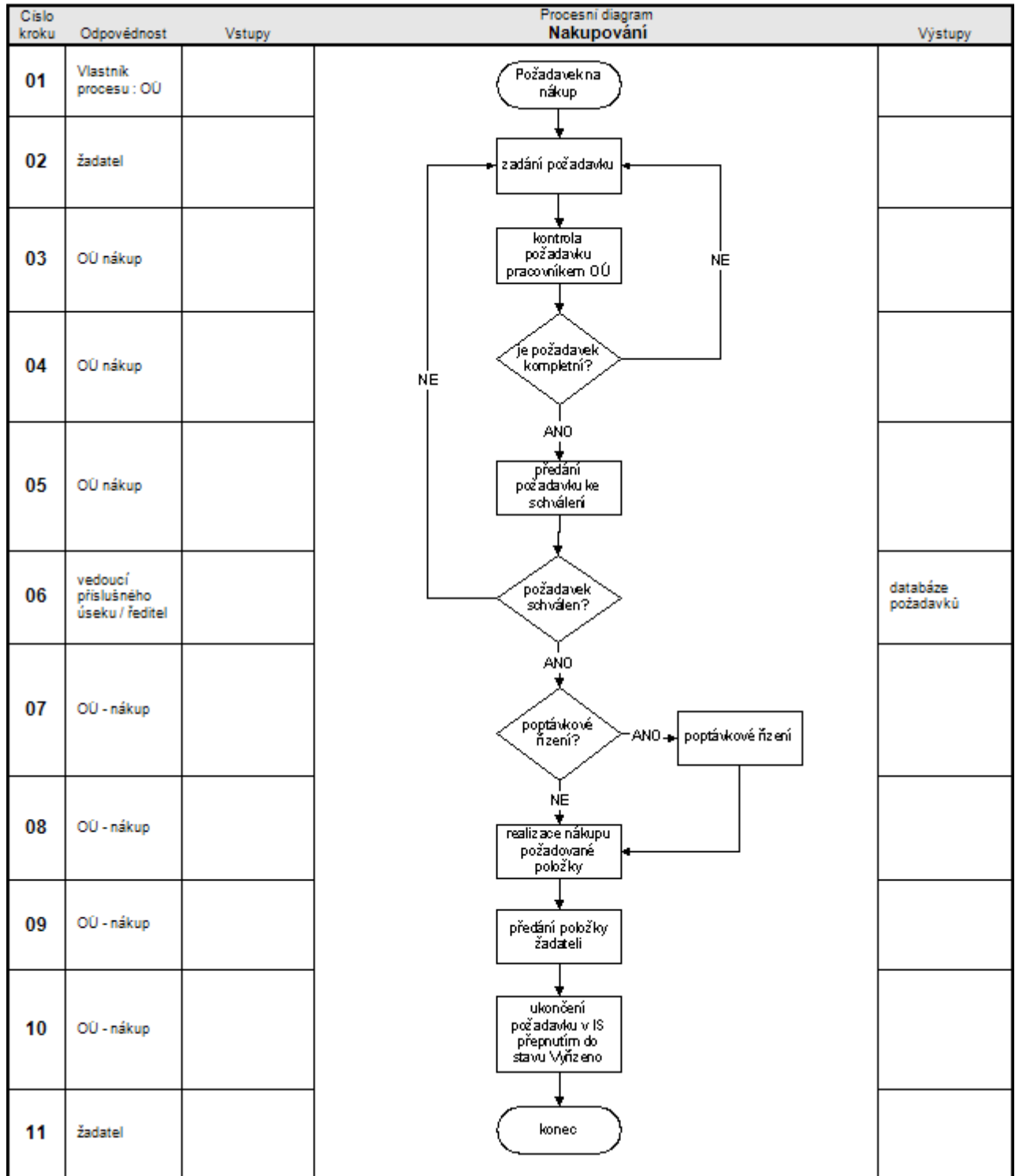
03 - Nákupce provede kontrolu požadavku a splňuje-li tento veškeré náležitosti, uvolní požadavek ke schválení. Neúplný požadavek vrací nákupce žadateli k doplnění chybějících údajů.

06 - Položky do výše 10.000,-Kč je oprávněn odsouhlasit žadateli vedoucí daného úseku. Položky přesahující tuto hranici musí mimo vedoucího úseku odsouhlasit vedoucí EÚ a ředitel společnosti. Položky přesahující limit povolený generálnímu řediteli Promens Zlín musí být odsouhlaseny nadřízenou složkou v rámci Promens group. Oprávněná osoba svým podpisem uděluje souhlas k zahájení nákupu a odpovídá za oprávněnost a věcnou správnost požadavku.

07 - Je-li to s ohledem na možný finanční nebo technický přínos vhodné, provede nákupce poptávkové řízení, jehož výsledek předá žadateli k rozhodnutí a výběru dodavatele. Provedení poptávkového řízení je povinné u požadavků, jejichž cena přesahuje 10.000,-Kč. Není-li z jakýchkoliv důvodů možné poptávkové řízení provést, je žadatel popř. pracovník nákupu povinen zdůvodnit tuto skutečnost do vyhrazeného pole na formuláři Požadavku na nákup.

08 - nákupce zahájí nákup z dostupných zdrojů, dle charakteru položky přímo (osobně) nebo objednávkou ze zavedeného IS

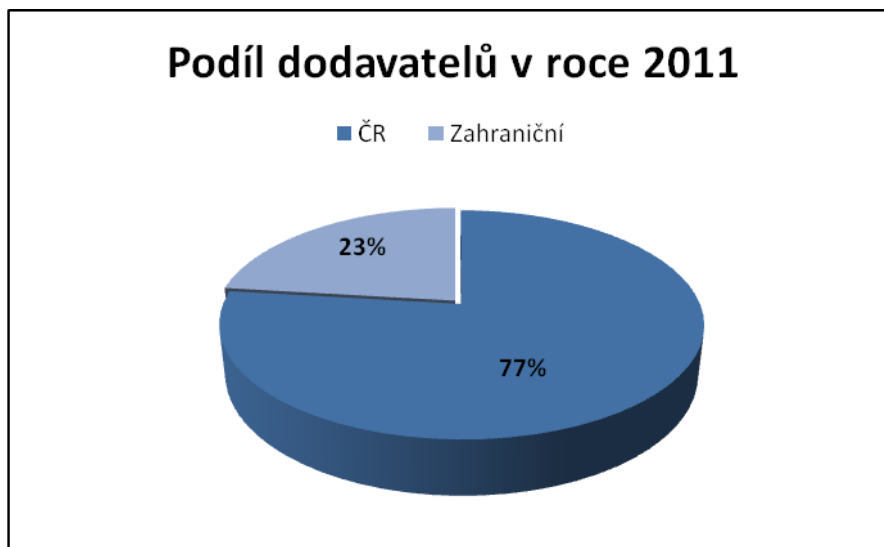
09 - Nakoupenou položku předává nákupce žadateli a ten její převzetí potvrdí v IS.



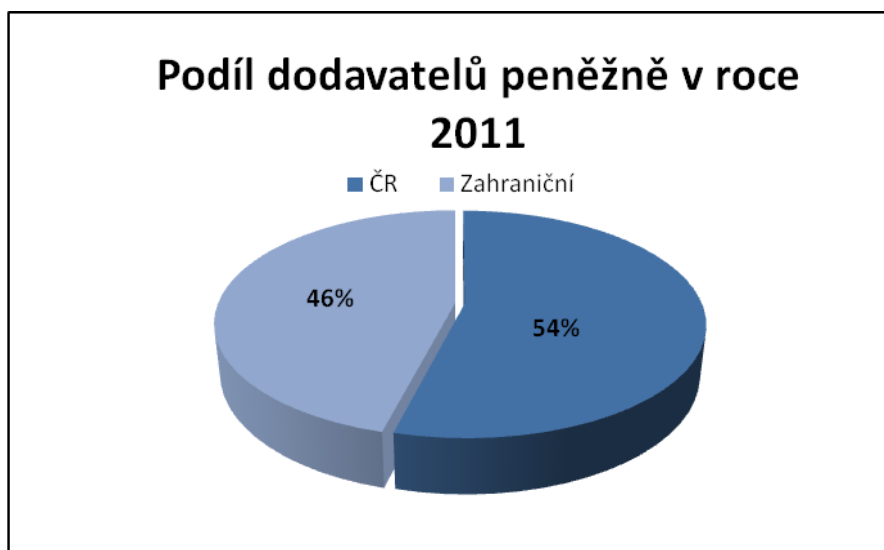
Obr.9. - Vývojový diagram procesu požadavek na nákup (interní mat. Promens a.s.)

12 DODAVATELÉ

Skladba dodavatelů společnosti Promens a.s. se sestává ze $\frac{3}{4}$ z dodavatelů tuzemských a jen asi z $\frac{1}{4}$ jsou zastoupeni dodavatelé zahraniční. Zahraniční dodavatelé, ale tvoří téměř polovinu objemu nákupu v peněžních prostředcích. To je způsobeno z velké části dodávkou hlavních výrobních surovin a taktéž dodávkou ABS desek pro vakuové tváření plastů. Percentuální vyjádření můžeme vidět na níže uvedených grafech.



Obr.10. - Podíl dodavatelů v roce 2011 (zpracováno dle Promens a.s.)



Obr.11. - Podíl dodávek peněžně v roce 2011 (zpracováno dle Promens a.s.)

12.1 Hodnocení dodavatelů

Úroveň dodavatelů je monitorována prostřednictvím:

- záznamů o jakosti dodaných produktů - interní neshody, reklamace materiálu
- sledování dodavatelské kázně v IS - plnění termínů dodání, vícenáklady na přepravu (všechny případy hlásí jednotliví referenti vedoucímu OÚ)
- záznamů o jakosti výrobků dodaných společností Promens a.s. svým zákazníkům (zákaznické reklamace)

Monitorování dodavatelů slouží jako zdroj informací pro hodnocení dodavatelů. Dodavatelé jsou hodnoceni za standardních podmínek 1x ročně v souladu s příslušnými metodickými pokyny. V případě výskytu problémů s dodávkami (termíny, kvalita, apod.) je přistoupeno k mimořádnému hodnocení a vyvolání:

- jednání s dodavatelem
- auditu u dodavatele

Jako nástroj k hodnocení dodavatelů a uchování záznamů o hodnocení je používán příslušný modul softwaru Palstat.

O výsledcích hodnocení jsou dodavatelé nákupem OÚ pravidelně informováni a na případné nedostatky je vyžadována reakce ve formě opatření k nápravě. Nedojde-li k odstranění problémů, a je-li dodavatel dále nezpůsobilý ke kvalitním a bezproblémovým dodávkám, je přistoupeno k vyřazení dodavatele ze seznamu dodavatelů a jeho náhradě dodavatelem jiným.

12.2 Reklamace

Je-li vstupní kontrolou nebo v průběhu procesu zjištěn rozpor dodávky materiálu s technickou specifikací, nebo průvodní dokumentací, je pracovník, který problém identifikoval, což z pravidla bývá pracovník ÚŘJ na vstupní kontrole, povinen vystavit interní záznam o neshodě. Na základě zápisu v tomto formuláři zahájí nákup OÚ reklamační řízení s dodavatelem, odešle reklamační protokol a zodpovídá za uzavření reklamačního řízení – dodáním náhrady za reklamovaný díl, vystavení faktury na vícepráce spojené s touto reklamací. Nákupce případně dodavatel stanoví nápravná opatření zajišťující eliminaci problému v budoucnosti.

13 NAVRHOVANÉ ZMĚNY ORGANIZAČNÍHO ZABEZPEČENÍ

Současná struktura a personální obsazení nákupu společnosti Promens a.s. dostatečně pokrývá aktuální požadavky kladené na nákupní oddělení ve smyslu zásobování. Taktéž i lokace nákupu v obchodním oddělení je dle mého mínění správná.

V poslední době se stále častěji setkáváme s požadavky ÚM na poptávkové řízení složitějších sestav, než jsme byli dosud jako plastikářská firma zvyklí. Požadavky zákazníků jsou dnes daleko komplexnější a zahrnují vývoj, dodávku celkových sestav, včetně montáží, nakupovaných položek. Finální produkt může obsahovat až cca 100 ks jednotlivých nákupních položek. Z těchto důvodů je vhodné efektivně a kvalitně zpracovávat tyto poptávky, tak aby, bylo možné zákazníkům předkládat konkurenceschopné nabídky a při případné realizaci nového produktu, bylo možné všechny výrobní a montážní komponenty zajistit za co nejlepších možných podmínek.

Z tohoto důvodu se domnívám, že průmyslový podnik jako je společnost Promens a.s. se bez projektového nákupu již dnes neobejde a bylo by vhodné jej zřídit a využít k získání konkurenční výhody a dalšímu rozvoji nákupu.

Dalším prvkem, který považuji za důležitý krok ke štihlé výrobě a lepší koordinaci výrobních a nákupních kapacit, je zavádění plnohodnotného využívání plánovacího modulu v rámci stávajícího IS. Tento modul zjednoduší práci nákupcům v aktuálním pohledu na naplánované výrobní příkazy, které jsou zadané na základě obchodního a výrobního plánu, na téměř dva následující měsíce. Toto umožňuje lepší koordinaci dodávek jednotlivých materiálů na sklad a poté do výroby k dalšímu zpracování.

Jako důležitý stavební kámen rozvoje nákupu považuji aplikaci níže uvedených návrhů:

1. *Akvizice projektového nákupce* - organizační začlenění do struktury OÚ.

S níže uvedeným výčtem hlavních zodpovědností:

- Zodpovědnost za výběrová řízení se stávajícími i potenciálními dodavateli
- Podíl na projektech redukce materiálových a režijních nákladů.
- Spolupráce na zavádění nových projektů včetně koordinace dodávek materiálu.
- Vypracování dodavatelského manuálu a standardů pro poptávkové řízení.

2. *Revize procesu hodnocení dodavatelů* - navrhuji zvýšit četnost hodnocení na minimálně 2 x ročně včetně aktualizace hodnotících metrik tak, abychom pomocí výstupu z tohoto hodnocení dále rozvíjeli kvalitativní parametry dodavatelské základy (stávající hodnocení dle požadavků normy ISO je prováděno 1x ročně).
3. *Školení pracovníků* – nutno investovat do trvalého vzdělávání nákupců tak, aby netěžili jen z vlastní zkušenosti, ale byli školeni dle aktuálních trendů v oblasti nákupu. Kvalitně vyškolení nákupci mohou daleko efektivněji pracovat a v konečném důsledku tak přinášet podniku úspory, které je možné využít k dalšímu rozvoji nákupu, či jiných potřebných oblastí společnosti.

Školení by se mělo zaměřit na rozvoj těchto oblastí:

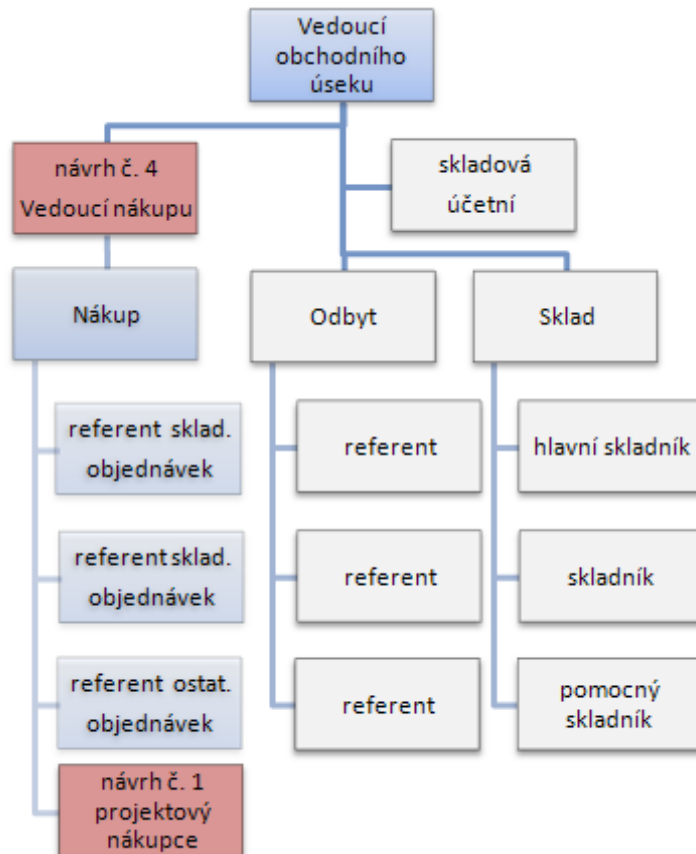
- Osvojit si v praxi a umět aplikovat nástroje a metody umožňujícími nákup lépe řídit, organizovat, kontrolovat a snížit jeho náklady.
- Získat praktické dovednosti zaměřené na poznání dodavatelského trhu, organizaci výběrových řízení a vyjednávání s dodavateli, které umožní vyjednat lepší dodavatelské podmínky a ceny.
- Naučit se stanovit roli a pozici nákupu v podniku.
- Optimalizovat nákupní infrastrukturu: strategii, organizaci, proces, systém.
- Seznámit se s aplikací moderních metod řízení zásob.

Na trhu je mnoho školicích institutů a je tak důležité vybrat vhodného školitele s dobrými referencemi. Dle mého názoru by tento výběr mohla splňovat společnost Gradua-CEGOS, s.r.o. se sídlem v Praze. Tato společnost nabízí bohatou paletu školení, kurzů a dalšího vzdělávání.

4. *Akvizice vedoucího nákupu* – tento návrh je spíše podnětem do budoucna. Zvýší-li se objem produkce a velikost tržeb, či získá-li společnost další klíčové projekty, bylo by vhodné zamyslet se i nad dalším rozvojem a směřováním nákupu. Zastřešit nákup vedoucím pracovníkem by bylo velmi užitečné, jak z hlediska tříštění pozornosti současného vedoucího obchodu, tak i z nutnosti řídit nákup a stanovovat budoucí nákupní strategie a celkovou koncepci nákupu.

13.1 Navrhovaná struktura nákupu

Navrhované personální změny jsem promítl do stávající organizační struktury. Ta z hlediska celkového uspořádání svým funkčně centralizovaným pojetím nákupu vyhovuje a dostačuje současnému zaměření výrobní společnosti Promens a.s.



Obr.12. - Navrhované doplnění struktury nákupu

ZÁVĚR

Předmětem této bakalářské práce byla analýza současného stavu nákupu ve společnosti Promens a.s. a zjištění slabých míst v nákupní struktuře této firmy tak, aby se dala zvýšit efektivita a celková výkonnost nákupu s dopadem na celou společnost. Informace nutné pro tvorbu analytické části této bakalářské práce jsem čerpal od zaměstnanců společnosti Promens a.s. a taktéž na základě vlastních znalostí prostředí, struktury a činností této společnosti.

V teoretické části jsem na základě rešerše odborné literatury informoval o organizaci struktury nákupu. Definoval jsem zde objekty a formy nákupu a organizační struktury. Zmínil jsem i jednotlivé činnosti řízení nákupu, cíle a v neposlední řadě i zásadní aspekty osobnosti nákupce.

V úvodu praktické části této bakalářské práce jsem představil společnost Promens a.s., kde jsem popsal většinu historických milníků společnosti, od jejího založení až do současnosti. Představil jsem jednotlivé výrobní technologie. Popsal jsem současný stav a strukturu nákupu společnosti, včetně statistického zhodnocení objemu nákupu v letech 2007-2011. Dále jsem krátce zmínil proces nákupu jak skladových, tak i neskladových položek. Okrajově jsem se dotkl skladby dodavatelského portfolia a systému jejich hodnocení jako jednoho z důležitých prvků nákupu.

Cílem této bakalářské práce bylo navržení vhodného doplnění a reorganizace současného stavu nákupu, pomocí kterého by společnost Promens a.s., mohla dosáhnout nákladových úspor, a které by mohly přispět ke zvýšení efektivity nákupu a celkovému růstu společnosti.

Domnívám se, že stanovený cíl se mi podařilo splnit a doufám, že tato práce bude přínosem a možným námětem k dalšímu rozvoji nákupu ve společnosti Promens a.s.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DONNELLY, James H, James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*.

Vyd. 1. Praha: GRADA Publishing, a.s.. ISBN 80-716-9422-3.

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ, 2006. *Tajemství moderního nákupu*. Vyd. 1. Praha:

Vysoká škola chemicko-technologická. ISBN 80-708-0598-6.

JUROVÁ, Marie, 2006. *Obchodní logistika. Studijní text pro kombinované studium. 2. díl*.

Vyd. 2. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o.. ISBN 80-214-3128-8.

LUKOSZOVÁ, Xenie, 2004. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press.

ISBN 80-251-0174-6.

NENADÁL, Jaroslav, 2006. *Management partnerství s dodavateli – Nové perspektivy nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press s.r.o.. ISBN 8-7261-152-6

SYNEK, Miloslav.a kolektiv, 2001. *Manažerská ekonomika*. Vyd. 2. přeprac. a rozš.

Praha: GRADA Publishing, a.s.. ISBN 80-247-9069-6.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Vyd. 1. Praha:

GRADA Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-1479-0.

TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN, 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha:

Management Press. ISBN 80-859-4373-5.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2007. *Nákupní marketing*. Vyd. 1. Opava: Slezská univerzita v

Opavě. ISBN 978-80-7248-440-9

INTERNETOVÉ ZDROJE

gradua.cz: Nákup a celní problematika. [online]. © 2012 [cit. 2012-05-10]. Dostupné z:

<http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/nakup-a-celni-problematika/>

portal.justice.cz: Obchodní rejstřík a Sběrka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. © 2012 [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a254465&typ=actual&klic=VUvk2KQHifLLIShC0QkFdA%d%3d)

[vypis-vypis?subjektId=isor%3a254465&typ=actual&klic=VUvk2KQHifLLIShC0QkFdA%d%3d](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a254465&typ=actual&klic=VUvk2KQHifLLIShC0QkFdA%d%3d)

POLICKÝ, Antonín, [2004], Proč jsou nákupy v podnicích slabinou?. In: [online].

11. Říjen 2004 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://policky.cz/nakup/proc-jsou-nakupy-v-podnicich-slabinou>

promens.com: About, History [online]. © 2010 [cit. 2012-05-10]]. Dostupné z:

http://www.promens.com/desktopdefault.aspx/tabid-47//90_read-73/

zlin.promens.com.: O firmě, představení společnosti, Technologie [online]. ©2010

[cit. 2012-04-30]. Dostupné z: <http://www.zlin.promens.com/o-firme/predstaveni-spolecnosti>

Interní materiály Promes a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABS	acrylonitril butadien styren
ABS/PMMA	acrylonitril butadien styren/polymethylmetakrylát
CAQ	center of audit quality
EMS	enviroment management system
IS	informační systém
MP	metodický pokyn
OÚ	obchodní úsek
PE	polyetylén
PETG	polyetylentereftalát
PMMA	polymethylmetakrylát
PS/PE	polystyren/polyetylen
QMS	quality management system
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
SQE	system quality enviroment
TP	technologický postup
TÚ	technický úsek
ÚM	úsek marketingu
ÚŘJ	úsek řízení jakosti

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.1. - <i>Základní charakteristika nákupu</i>	13
Obr.2. - <i>Struktura funkčně centralizovaného nákupu</i>	17
Obr.3. - <i>Struktura funkčně decentralizovaného nákupu</i>	18
Obr.4. - <i>Kombinovaný typ členění činností nákupu</i>	19
Obr.5. - <i>Tradiční činnosti procesu nakupování</i>	22
Obr.6. - <i>Organizační struktura společnosti Promens a.s.</i>	35
Obr.7. - <i>Organizační struktura obchodního oddělení společnosti Promens a.s.</i>	36
Obr.8. - <i>Vývojový diagram procesu nová nákupní úloha</i>	42
Obr.9. - <i>Vývojový diagram procesu požadavek na nákup</i>	45
Obr.10. - <i>Podíl dodavatelů v roce 2011</i>	46
Obr.11. - <i>Podíl dodávek peněžně v roce 2011</i>	46
Obr.12. - <i>Navrhované doplnění struktury nákupu</i>	50

SEZNAM TABULEK

Tab.1. - <i>Průměrný roční přepočtený stav zaměstnanců Promens a.s.</i>	32
Tab.2. - <i>Počet objednávek v letech 2007-2011</i>	39
Tab.3. - <i>Počet požadavků na nákup v letech 2007-2011</i>	39

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: PRODUKTOVÉ PORTFOLIO

PŘÍLOHA P I:

PU-RIM

produkt: ŠKODA FABIA Greenline – rear spoiler
consists of 6 parts

- PU compact with 17% GF

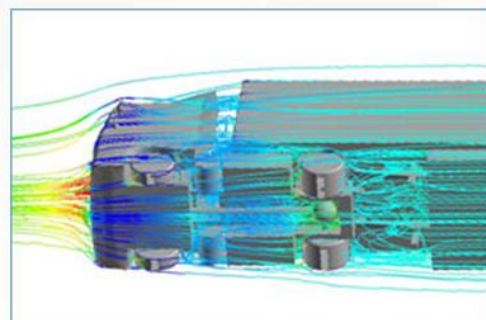
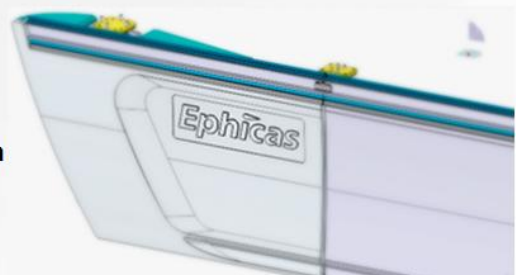


DCPD-RIM

product: Ephicas Sidewings

Ephicas

- set of side panels of different lengths and design
- complete assembly module
- 10% fuel saving



DCPD-RIM

product: VOLVO truck



▪ chassis fairing



DCPD-RIM

product: Volvo Articulated Haulers

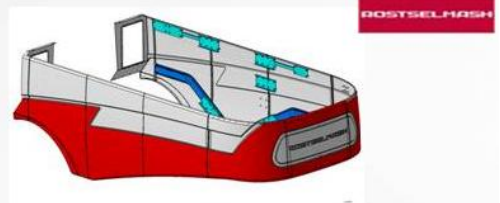


- Engine covers
- set of 2×8 large DCPD parts
- large haulers AH 35 and AH 45

DCPD-RIM

product: Rostselmash harvester body parts

- set of 11 parts, total 28 m²
- significant weight reduction



DCPD-RIM, VF

product: ZETOR tractor

- combination of technologies
- assembling
- JIT deliveries



Vacuum Forming

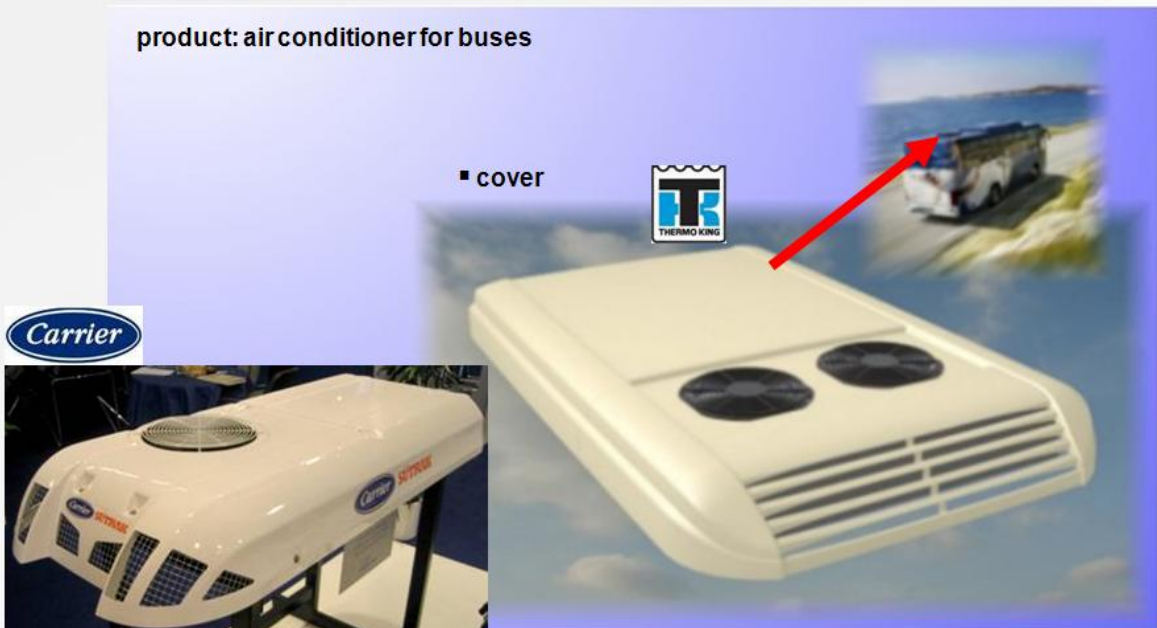
▪ cover



Vacuum Forming, PU-RIM

product: air conditioner for buses

▪ cover



Vacuum Forming



from design study



final parts



NYRIM, Vacuum Forming, IM

product: IRISBUS IVECO / bus

