


Analýza nákupního procesu v podniku

Zuzana Sychrová

Bakalářská práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana SYCHROVÁ**
Osobní číslo: **L10165**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **prezenční**

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

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska řízení podnikového nákupního procesu
2. Analýza současného stavu systému řízení nákupu v podniku Hanácké železárny a pérovny, a.s.
3. Zhodnocení výsledků analýzy nákupu a návrhy možných řešení zjištěných problémů

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

[2] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

[3] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D.

Ústav logistiky


Datum zadání bakalářské práce:

25. února 2013

Termín odevzdání bakalářské práce:

10. května 2013

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




RNDr. Ing. Lenka Cimbálníková, Ph.D., MBA
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou nákupního procesu v podniku Hanácké železářny a pérovny, a. s., jehož předmětem činnosti je výroba šroubových a listových pružin. Teoretická část vymezuje oblast nákupu, nákupní proces a řízení nákupu v podniku. Obsahem praktické části je základní charakteristika a analýza současného stavu nákupního procesu vybraného podniku. Na základě zhodnocení jednotlivých oblastí nákupu jsou navrženy možnosti zlepšení procesu nákupu v podniku.

Klíčová slova: nákup, nákupní proces, dodavatel

ABSTRACT

The thesis deals with the analysis of the purchasing process in the company Hanácké železářny a pérovny, a. s., whose object is the production of coil and leaf springs. The theoretical part defines the area of purchasing, purchasing process and purchasing management in the company. Content of the practical part is basic characterization and analysis of the current condition of the company purchasing process. Based on the evaluation of individual areas purchasing process are designed opportunities for improvement of the purchasing process in the company.

Keywords: purchase, purchasing process, supplier

Především děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Xenii Lukoszové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

Chtěla bych také poděkovat pracovníkům nákupního oddělení společnosti Hanácké železářny a pérovny, a. s. za ochotu a vstřícnost při poskytování potřebných informací.

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 10.5.2013.....

Sydlarová!
.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PODNIKOVÝ NÁKUP	11
1.1 POSTAVENÍ NÁKUPU V PODNIKU	11
1.2 FUNKCE A ÚKOLY NÁKUPU	12
1.3 ZÁKLADNÍ CÍLE NÁKUPU	12
1.4 NÁKUPNÍ PROCES A JEHO FÁZE	14
1.5 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUPNÍ ROZHODOVÁNÍ.....	16
1.6 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	17
1.6.1 Výběr vhodného dodavatele.....	17
1.6.2 Metody výběru dodavatelů.....	18
1.6.3 Hodnocení dodavatelů.....	19
2 ŘÍZENÍ NÁKUPU V PODNIKU	20
2.1 PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU	20
2.1.1 Tvorba materiálové strategie.....	21
2.1.2 Tvorba strategie řízení zásob	22
2.1.3 Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů	23
2.1.4 Strategie nákupu informačních systémů	24
2.2 ORGANIZACE NÁKUPU	24
2.2.1 Umístění útvaru nákupu v organizační struktuře	25
2.2.2 Vnitřní dělba práce v nákupu	25
2.3 KONTROLA NÁKUPU	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HANÁCKÉ ŽELEZÁRNY A PÉROVNY, A. S.	29
3.1 PŘEDMĚT ČINNOSTI A EKONOMICKÁ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	30
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	32
3.3 INFORMAČNÍ SYSTÉM PODNIKU	32
4 ANALÝZA NÁKUPNÍHO PROCESU V PODNIKU	33
4.1 NÁKUP JEDNOTLIVÝCH SUROVIN, MATERIÁLU A SLUŽEB	33
4.2 POŽADAVEK NA NÁKUP	34
4.3 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	35
4.3.1 Výběr nových dodavatelů	35
4.3.2 Hodnocení stávajících dodavatelů.....	38
4.4 VYSTAVOVÁNÍ OBJEDNÁVKY	39
4.4.1 Náležitosti objednávky.....	40
4.4.2 Potvrzení objednávky.....	40
4.5 PŘEPRAVA A PŘÍJEM ZBOŽÍ	41
4.6 ŘÍZENÍ ZÁSOB	41
4.7 KONTROLA DODÁVANÉHO MATERIÁLU	42

5	ZHODNOCENÍ NÁKUPNÍHO PROCESU V PODNIKU A NÁVRH NA JEHO ZLEPŠENÍ.....	44
5.1	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY NÁKUPNÍHO PROCESU	44
5.2	ABC ANALÝZA NAKUPOVANÉHO MATERIÁLU.....	46
	ZÁVĚR	48
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	50
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	52
	SEZNAM OBRÁZKŮ	53
	SEZNAM TABULEK.....	54
	SEZNAM PŘÍLOH.....	55

ÚVOD

Způsoby řízení nákupu, o které se v minulosti opírala většina podniků, prošly zásadními změnami. Hlavním požadavkem bylo obstarávat potřeby výroby, nakoupit co nejlevněji a v co nejkratší době.

V současné době nákup tvoří nepostradatelnou součást logistického řetězce, jehož podstatou je zajistit správnou dodávku v požadované kvalitě, ve správnou dobu, na dané místo a s přiměřenými náklady.

Nejen logistika nákupu, ale také řízení zásob je jednou z významných aktivit vytvářející základ pro úspěšné fungování každého podniku. Řízení nákupu se věnuje stále více pozornosti, neboť kvalitní nakupované suroviny vytváří kvalitní prodávané výrobky, což se jistě projeví na zisku společnosti. Právě zajišťováním kvalitních vstupů mohou být podniky na trhu ve složitých a stále se měnících podmínkách konkurenceschopné.

Hlavním cílem nákupu je zabezpečit zejména plynulost výroby nakupovanými vstupy, s tím spojenou kvalitou a spolehlivost dodávek, která vytváří dlouhodobé a strategické vztahy s odběrateli. S nákupem úzce souvisí i řízení vztahů s dodavateli, které by mělo být založené na dlouhodobé a navzájem přínosné spolupráci pro oba partnery.

Cílem bakalářské práce na téma Analýza nákupního procesu v podniku je zanalyzovat proces v oblasti nákupu a na základě toho vyhodnotit, zda uvedený proces funguje v rámci možností podniku. Dílčími cíli při řešení uvedeného problému je proces fungování systému nákupu, včetně výběru a hodnocení dodavatelů. Podle zjištěných výsledků je cílem navrhnout řešení, která mohou být použita pro odstranění nedostatků v podniku.

Bakalářská práce je strukturována do dvou hlavních částí - teoretické a praktické.

Teoretická část je zaměřena na objasnění teorie podnikového nákupu, včetně procesu nákupu a jeho základních fází. Následující kapitola řeší oblast řízení nákupu v podniku, jehož součástí jsou činnosti spojené s plánováním, organizací a kontrolou, které mají vliv na úspěšný nákup v podniku.

V praktické části je charakterizována společnost Hanácké železářny a pérovny, a s., i jeho základní ekonomické ukazatele. Další část je věnována analýze současného stavu procesu nákupu. Poslední kapitola obsahuje zhodnocení nákupního procesu, návrhy a doporučení na zlepšení současného stavu procesu nákupu v podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKOVÝ NÁKUP

Všechny podniky, které provozují nějakou hospodářskou činnost, mají něco společného. Podstatnými společnými prvky jejich aktivit jsou nákup a prodej jako základ směny vedoucí k uspokojování potřeb trhu. Tyto činnosti zásadně ovlivňují prosperitu moderně řízeného podniku. [3]

1.1 Postavení nákupu v podniku

„Nákup lze charakterizovat jako soubor činností podniku souvisejících se stanovením potřeb materiálových zdrojů na zabezpečení předmětu činnosti podniku a spojených s jejich obstaráváním, dopravou, příjmem, distribucí vstupů (jako je skladové hospodářství), řízením zásob a případnou jejich úpravou před předáním do výroby, kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů.“ [12]

V podnicích dlouhou dobu spočívala činnost nákupu ve vyhledávání předem definovaných produktů v nejkratším termínu, za nejnižší ceny a od relativně velkého počtu dodavatelů bez dlouhodobější spolupráce. Nákup byl tedy považován za spíše administrativní práci. Současné pojetí funkce nákupu zastává v podniku důležité místo. Řada podniků pracuje v podmínkách rozsáhlých dodavatelských řetězců a tím rozhodování v oblasti nákupu probíhá na strategické úrovni. Nákup je výrazně orientován na služby konečným zákazníkům, jsou prosazovány dlouhodobé vztahy s dodavateli, kde je výrazně snižován jejich počet. [2,9]

Nositelem funkce nákupu bývá útvar nákupu, obvykle začleněný do obchodního nebo také výrobního úseku v rámci podnikové organizační struktury. Úspěšné fungování tohoto útvaru závisí na správném a přesném vymezení jemu svěřených úkolů, na způsobu řešení vztahů s vnitřním a vnějším okolím, na vybraných a používaných formách a metodách řízení procesu nákupu a v neposlední řadě na účinnosti ekonomické stimulace útvaru nákupu i jeho jednotlivých pracovníků. [12]

Funkce nákupu v podniku je často spojována s funkcemi celkového řízení podniku, což posiluje její možnosti stát se zdrojem zisku. V různých oborech podnikání představují nákupy 30 - 70 % obrátů podniku, někdy se tento podíl blíží až 80 %. Nákup se tedy stal více strategickým prostředkem činnosti podniku. [9]

1.2 Funkce a úkoly nákupu

Nákup je jednou z hlavních podnikových funkcí, ať už se jedná o podnik výrobní, obchodní nebo poskytující služby. Základní funkcí nákupu je efektivně zajistit předpokládaný průběh základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem či výrobky v požadovaném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě. [7]

Ke splnění hlavní funkce nákupu je v podniku zapotřebí: [7, 12]

- co nejpřesněji a včas zjišťovat aktuální i budoucí potřeby materiálu a surovin;
- zjišťovat a volit potenciální zdroje pro uspokojování těchto potřeb;
- projednávat a uzavírat smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách, soustavně sledovat jejich realizaci, projednávat potřebné změny, stejně tak jako případné odchylky v dodávkách;
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a současně zabezpečovat jejich efektivní využití;
- soustavně pečovat o zajištění odpovídající kvality nakupovaných materiálů;
- zabezpečit efektivní fungování materiálně technické základny nákupu, včetně skladového hospodářství, dopravy a jiných logistických procesů;
- vytvářet a zdokonalovat informační systém pro řízení nákupního procesu;
- systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj jak řídicích, tak hmotných procesů;
- zajistit aktivní servisní uskutečňování přípravy, výdeje a přísunu materiálu na místa spotřeby (např. dělení, prvotní ochrana materiálu, kompletace, vytváření optimálních manipulačních a skladovacích jednotek, uskutečňování doplňkových dopravních a manipulačních služeb, poskytování poradenství v oblasti materiálu apod.).

1.3 Základní cíle nákupu

Obsahem cíle se stanovuje požadovaný stav, neboli stav budoucnosti, kterého by chtěl podnik prostřednictvím různých činností dosáhnout. Cíle jednotlivých podnikových funkcí, tedy i nákupu jsou odvozovány od stanovených podnikových cílů a strategie daného podniku. Cíle nákupu jsou součástí výsledné nákupní strategie a vycházejí z konkrétních potřeb a analýz prostředí organizace. [11, 13]

Za základní cíle nákupu je považováno: [12]

- Uspokojování potřeb

Stejně tak jako u lidí, vzniká i u organizací potřeba určitých výrobků, materiálu či služeb. Existence potřeb a požadavků vede k tvorbě hodnot výrobkům i službám. Uspokojování potřeb je jednou z nejdůležitějších cílů v oblasti nákupu.

- Snižování nákladů na nákup

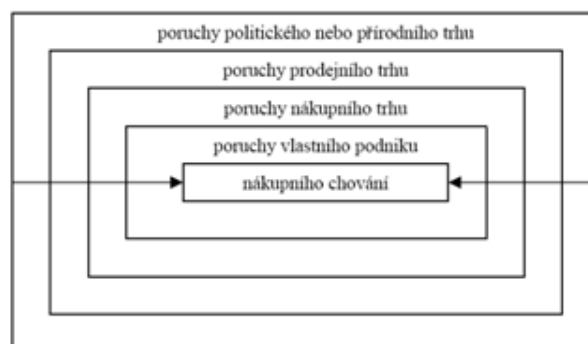
Snaha podniku dosáhnout co nejnižších nákladů může vést k rapidnímu nárůstu rizika, což může mít vliv na snížení kvality nebo růst zásob. Snižování nákladů se týká nákladů na samotnou cenu výrobku a snižování nákladů spojených s nákupem, tzn. dopravní náklady, pojistné apod.

- Zvyšování jakosti nákupu

Zvyšování jakosti nákupu se vztahuje k dvěma rozdílným hlediskům. První se týká zvýšení jakosti nakupovaných produktů, kdy se usiluje o nulovou úroveň vad. Z druhého pohledu zvýšení jakosti nakupovaných produktů může také znamenat zvýšení výkonu nakupovaného produktu, což často vede až k nákupu substitutů nebo k výměně dodavatele. Jakost se týká nejen pořizovaného předmětu, ale i sjednaného množství nebo dodacích lhůt.

- Snižování nákupního rizika

Se snižující se jakostí nakupovaných produktů přibývá riziko nákupu. Riziko může představovat i skutečnost, kdy v důsledku neplánované události již nebude vybraná optimální varianta ve vztahu ke stanoveným cílům plynoucích z požadavků útvaru nákupu. Může jít o poruchy vlastního podniku, nákupního či prodejního trhu a poruchy politického nebo přírodního okolí.



Obrázek 1 Nákupní rizika [12]

- Zvyšování flexibility nákupu

Flexibilita patří k důležitým hlediskům, které zaručují rychlé reakce na nově vzniklé situace spojené s nákupem. Nákupní flexibilita dává nákupnímu oddělení podnět k využití více nákupních příležitostí.

- Podpora nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy

Cíle orientované na veřejné zájmy nepatří mezi dominantní cíle podniku. Vzájemná propojenost s okolním prostředím nutí podniky, aby přemýšlely o důsledcích svého jednání, např. ekologické důsledky, preference domácích dodavatelů, dodržování etických nákupních principů, aj. Můžeme je rozdělit do dvou oblastí, a to národohospodářské nákupní cíle a sociálně etické nákupní cíle.

1.4 Nákupní proces a jeho fáze

Nákup označujeme jako proces získávání surovin, materiálu, polotovarů a výrobků odpovídající kvality, v odpovídajícím množství, za příznivou cenu, ve správném čase, od správného dodavatele. Analýza průběhu nákupního procesu představuje předpoklad správné realizace nákupu v podniku. Při nákupu hraje značnou roli velikost podniku. Malé až střední podniky se obvykle rozhodují o nákupu na základě očekávané poptávky zákazníků, na rozdíl od velkých, které vycházejí z podnikových plánů výroby a prodeje. [7, 12]

Klasické modely nákupního procesu se vyvíjely v 70. letech 20. století. V odborné literatuře najdeme několik modelů nákupního procesu organizací, avšak za základní se považuje především model Robinsona a Farise. Tento model obsahující osm fází nákupního procesu uvádí mimo jiné ve své publikaci P. Kotler, jako systém kupní sítě. Řadíme ho také mezi procesně orientované modely, což znamená, že jednotlivé fáze rozhodovacího procesu jsou časově a věcně strukturovány. Celková délka jednotlivých kroků je závislá na závažnosti konkrétní nakupované položky materiálu. [7, 13]

Model Robinsona a Farise má následující fáze: [2, 8, 12]

Fáze 1: Poznání problému

Nákupní proces v organizaci začne po vzniku a uvědomění si určité potřeby. Touto potřebou bývá požadavek na koupi zboží nebo služby a vzniká na základě působení vnitřních nebo vnějších stimulů. Základem k řešení jakéhokoliv problému je jeho přesná a jasná identifikace.

Fáze 2: Definování požadavků

Každý požadavek by měl být přesně specifikován vhodně zvolenými a jednoduše měřitelnými kritérii, což se stává východiskem pro úspěšný nákup. V této fázi se vytváří místo pro dodavatele, který může zákazníka seznámit s vlastnostmi nabízeného zboží.

Fáze 3: Specifikace produktu

Specifikace produktu znamená stanovení technických parametrů nakupovaného zboží.

Fáze 4: Vyhledávání dodavatelů

V této fázi dochází k hledání potenciálního dodavatele. Důležitý je především sběr informací nejen všeobecných, ale i informací týkajících se výkonnosti podniku. Následně je vhodné vytvoření seznamu všech možných dodavatelů.

Fáze 5: Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů se provádí na základě předem získaných informací a osobních jednání. Za určující indikátor kvality dodavatelských služeb je často považována výkonnost, respektive spolehlivost dodavatelů. V této fázi dochází k výběru užšího okruhu potenciálních dodavatelů, kteří nejlépe vyhovují daným požadavkům.

Fáze 6: Výběr dodavatele

Konečný výběr dodavatele se provede na základě předem stanovených kritérií s ohledem na jejich důležitost. Tato kritéria vycházejí z cílů, politiky a postupů stanovených managementem podniku. Někdy mohou být zvoleni nejen hlavní, ale i vedlejší dodavatelé podle aktuální potřeby. Vybrané a schválené dodavatele podnik zařadí do seznamu schválených dodavatelů.

Fáze 7: Vyřizování objednávek

Vyřizování objednávek zahrnuje všechny činnosti uskutečněné mezi odesláním objednávky a přijetím dodávky u příjemce. Vypracování návrhu objednávky má za úkol útvar nákupu, konkrétně nákupce. Objednávka by měla obsahovat všechny náležitosti, které stanoví podnikatel, nebo na kterých se obě strany dohodnou, a také ty, které jsou stanoveny právními normami. Důležité je stanovit přesné a jasné dodací a platební podmínky, dále je potřebné stanovit výši nákladů na nákupní proces. Součástí konečné objednávky je uvedení dohodnutých technických parametrů, množství, cen, termínu dodávek a postupu při odmítnutí vadných dodávek i záruk. Dále je nutné zvolit vhodný systém evidence objednávek.

Fáze 8: Vyhodnocení nákupu

Jde o hodnotící fázi nákupního procesu. Odběratel zhodnotí určitého dodavatele a může také použít dotazování konečného uživatele, zhodnocení dodavatele podle předem stanovených kritérií nebo porovnání skutečných a předpokládaných nákladů na nákup.

1.5 Faktory ovlivňující nákupní rozhodování

Při vstupu podniku do hospodářské soutěže závisí jeho úspěch v nákupu na manažerských rozhodnutích, přičemž existuje mnoho faktorů, které ovlivňují nákupní rozhodnutí. [12]

Faktory, které ovlivňují nákupní rozhodnutí, jsou: [12]

- Podmínky dodávky

Každá dodávka musí být realizována za určitých stanovených dodacích i platebních podmínek, které musí být v kupní smlouvě jasně formulovány, neboť tvoří její důležitou část.

- Jakost

Jakost souvisí s určením vhodnosti materiálu nebo výrobku pro daný účel. Cílem je nakoupit kvalitní suroviny za co nejnižší cenu. Výhodné je užití hodnotové analýzy. Hodnotová analýza je systematická studie komponentů nebo výrobků, na jejímž základě se určí, zda při zpracování nebo jiné změně přinese komponent nebo výrobek uživateli stejnou hodnotu s nižšími náklady nebo vyšší hodnotu se stejnými náklady.

Jakost může být také stanovena podle požadovaného hlediska, jako je hmotnost, barva, velikost, flexibilita, vzhled. Realizace hodnotové analýzy přispívá k výběru komponentů, záměně jednoho za druhý, změně designu nebo požadovaného materiálu.

- Množství

Dalším faktorem, ovlivňujícím rozhodování o nákupu je odpovídající množství materiálu nebo výrobku. Mnoho podnikatelů produkujících výrobky či nabízejících služby nakupuje ve velkém množství s cílem dosažení úspor. Avšak na druhou stranu velké množství nakupovaných materiálů nebo výrobků může současně znamenat nadměrné množství zásob. S tím souvisí i náklady v případě delšího skladování a ztráty způsobené zkažením, zastaráním nebo jiným znehodnocením výrobků. Naopak nákup v malém množství sice znamená častější objednávky a vyšší jednicové náklady, ale současně se snižují rizika spojená s nákupem většího množství.

- Cena

Nejlepší cena se vždy nerovná nejnižší nákupní ceně. Od firmy s nejnižší cenou se nemůže čekat požadovaná kvalita a služby. V rámci nákupního procesu je tedy cílem zajištění nejvyšší hodnoty zboží, které splňuje specifické požadavky za co nejnižší nákupní cenu.

- Čas

Mezi důležitá rozhodnutí o nákupu materiálu nebo služby patří faktor času. Pokud probíhá rozhodování podle očekávané poptávky po našich produktech, musíme určit dodací lhůtu materiálu nebo služeb tak, aby bylo možno reagovat i na příležitostnou poptávku. Důležité je správné načasování objednávky a určení objemu dodávky materiálu nebo služeb. Může nastat situace, kdy nakupujeme na dlouhou dobu dopředu a poté je provozní kapitál zbytečně vázán v zásobách. Útvar nákupu musí tedy naplánovat nákup materiálu tak, aby byl k dispozici právě ve chvíli, kdy je potřebný ve výrobním procesu.

- Dodavatel

Výběr vhodného dodavatele je jedním z hlavních faktorů, jež jsou předpokladem dobrého nákupu. Dodavatelé by měli být pečlivě vybíráni podle potřeb podnikatelů a je vhodné je blíže poznat. Firma si totiž musí být jistá, že vyhovují jejím požadavkům. I ta nejlepší obchodní strategie může být zmařena v případě, že bude vybrán nekompetentní dodavatel.

1.6 Výběr a hodnocení dodavatelů

Dodavatel se považuje za ústřední problém nákupního marketingu. Obecně je důležité věnovat velkou pozornost kvalitnímu výběru dodavatelů, neboť dodavatel určuje úspěšnost podniku. Proto se tato fáze nákupního procesu spolu s hodnocením dodavatelů stala nedílnou součástí strategického rozhodování v oblasti nákupu. [2]

1.6.1 Výběr vhodného dodavatele

Předpokladem efektivního nákupu je dobrá znalost dodavatele, jeho slabin, předností, problémů či chyb, kterých se dopouští. Odpovědnost za volbu dodavatele ve většině případů nese nákupčí, který by měl umět získat prostřednictvím analýzy potřebné informace o daném trhu, správně je vyhodnotit a využívat je. Vzhledem k důležitosti etapy výběru dodavatelů, jako strategického rozhodování, je možné i zde využít metodu ABC. Říká, že existuje 20 % dodavatelů, kteří dodávají 80 % nakupovaných materiálových položek a je žádoucí potřebnou péči věnovat především položkám typu A. [5, 10, 11]

Východiskem analýzy je získání následujících informací o potenciálních dodavatelích: [11]

- všeobecné informace o podniku,
- specifické informace vztahující se k nakupovanému materiálu,
- nástroje servisní politiky poskytované dodavatelem,
- stávající informace o dodavatelsko-odběratelských vztazích.

Výsledkem této analýzy je tvorba potenciálního okruhu dodavatelů, kteří jsou schopni zajistit dodávky nakupovaných položek na základě stanovených kritérií. [11]

Zásadní význam pro kvalitu výběrového řízení má počet a druh zvolených kritérií. Zároveň zvolená kritéria pro výběr dodavatelů tvoří základ pro jejich hodnocení. Mezi kritéria ovlivňující výběr dodavatele nejčastěji patří kvalita výrobků, spolehlivost, dodací a platební podmínky, cena a geografická vzdálenost.

S výběrem vhodného dodavatele úzce souvisí i hospodaření podniku. Snížení nákladů na materiál vyvolá zvýšení zisku na každou vyrobenou a prodanou jednotku a zároveň snižuje náklady na řízení zásob. Vhodní dodavatelé navíc příznivě ovlivňují zákaznický servis. [1]

1.6.2 Metody výběru dodavatelů

Obecně neexistují ideální postupy hodnocení dodavatelů, každý podnik si je musí přizpůsobit podle svých požadavků.

Po zhodnocení situace na nákupním trhu přistupuje nákupčí k samotnému výběru dodavatele, kde lze využít následujících metod: [7]

- expertního odhadu (kvalitativní metoda prováděná pracovníky nákupu, managementu i externími pracovníky);
- scoring-modelu (probíhá na základě kvantitativního vyhodnocení dodavatelů pomocí recipročního indexu podle předem stanovených kritérií, nejčastěji formou bodového ohodnocení);
- porovnání nabídek (z hlediska cenové nebo jiné úrovně nabídky dodavatelů);
- kombinované metody (v praxi nejčastěji uplatňovaný přístup, který představuje kombinaci výše uvedených metod).

Mezi metody hodnocení dodavatelů lze zařadit logistický audit provedený u potenciálního dodavatele. Během prováděného auditu se postupuje podle předem stanovených kritérií, které vycházejí z příslušných norem pro řízení jakosti, které jsou současně rozšířeny o prověření schopnosti potenciálního dodavatele plnit stanovené výkonnostní normy. Provedení auditu u potenciálního dodavatele probíhá po předcházející dohodě obou zúčastněných stran. [1]

1.6.3 Hodnocení dodavatelů

Trvalé sledování dodavatelů, jejich hodnocení je součástí správné nákupní strategie a předpokladem pro vytvoření trvalých dodavatelsko-odběratelských vztahů a jejich dalšího vývoje. Dodavatel by měl být schopen požadovanou kvalitu dodržovat dlouhodobě.

Hodnocení dodavatelů je mimo jiné i účinným nástrojem pro dodržování smluv a vede k zajištění dlouhodobě úspěšné a oboustranně výhodné spolupráce obou zúčastněných stran. Mělo by být prováděno minimálně dvakrát za rok. Nejčastěji to však bývá buď čtvrtletně, nebo jednou za rok.

Dodavatel bývá nejčastěji hodnocen podle kritérií, které byly předmětem posuzování dodavatelů při jejich výběru, ale i výsledků skutečné realizace dodávek. V konečné fázi dochází k výběru dodavatele na základě hodnocení schopností dodavatele podle různých kritérií s ohledem na jejich důležitost pro konkrétní podnik.

Hodnocení dodavatele vytváří podklady pro odběratele o možné budoucí spolupráci, o modifikaci či úplném zrušení obchodních vztahů.

2 ŘÍZENÍ NÁKUPU V PODNIKU

Řízení nákupu v podniku chápeme jako součást managementu obchodní činnosti, spolu s managementem prodeje. [7]

Každé nakupované zboží nemá v podniku stejnou váhu, ať už finanční nebo objemovou. Rovněž nákupce by se neměl chovat stejným způsobem při všech vyjednáváních o nákupech a neměl by jim věnovat stejné množství času. Jeho úkolem je zejména správným způsobem naplánovat, organizovat a kontrolovat nákup. Mezi aktivity vykonávané nákupčím můžeme zahrnout i aktivity spojené s vedením zaměstnanců. [7,9]

2.1 Plánování nákupu

Měnící se ekonomické prostředí nutí pracovníky nákupu, aby se efektivně zabývali řízením potřeb materiálu, řízením zásob, ale i průzkumem dodavatelů. Útvar nákupu by měl veškeré získané informace poskytovat dalším skupinám v podniku, zejména vrcholovému vedení, které tyto informace využívá v rámci podnikové strategie k tvorbě odpovídající nákupní strategie. [6]

Při plánování nákupu je nutné vycházet ze stanovených cílů a strategie podniku, respektive obchodní činnosti podniku. Plánování nákupu probíhá z časového hlediska ve třech úrovních:

- strategické,
- taktické
- a operativní. [7]

Pro správné určení strategických cílů v oblasti nákupu je nutné provedení analýzy prostředí podniku. Ta zahrnuje jak analýzu externí, tak i interní. Do externí analýzy prostředí se zahrnuje analýza situace nákupního trhu, určení potenciálních příležitostí a ohrožení, např. prostřednictvím tzv. „PEEST analýzy“, která určuje faktory politické, ekonomické, ekologické, sociální a technologické. Na druhé straně interní neboli vnitropodniková analýza obsahuje analýzu životního cyklu podniku, analýzu nakupovaných položek, kde je využívána zejména ABC analýza. [7]

Cílem plánu nákupu je pomoc při výběru způsobu spolupráce co možná nejlépe přizpůsobeného dodavatelům (správně formulované objednávky, roční smlouvy, aj.), a jak již bylo zmíněno, rovněž lepší využívání času nákupce. Měl by tedy vytvořit plán nákupů, kte-

rý zohlední priority podniku. K vytvoření plánu nákupu je vhodné využití Paretova pravidla, nazývaná jako pravidlo poměru 20 / 80 nebo zmiňovaná analýza ABC. Zjednodušeně můžeme konstatovat, že vynaložením 20 % úsilí dosáhneme 80 % celkového výsledku. Paretovo pravidlo nachází využití mimo jiné v analýze zásob, prodeje, podílu zákazníků a dodavatelů podle produktů, atd. [9]

Nákupní strategie musí vykazovat některé obecně platné strategické rysy, a to dlouhodobý časový horizont, logická posloupnost jednotlivých kroků, zaměření se na vybrané činnosti podniku a odpovědnost vrcholového managementu za její konečnou platnost a realizaci. [7]

Nákupní strategie zahrnuje podle Lukoszové čtyři hlavní oblasti tvorby strategie. Jedná se o materiálovou strategii, strategii řízení zásob, strategii dodavatelsko-odběratelských vztahů a strategii nákupu informačních systémů. [7]

2.1.1 Tvorba materiálové strategie

Obsahem materiálové strategie je rozhodnout se o budoucí materiálové variantě, tj. o použití technicky reálného a ekonomicky optimálního druhu surovin a materiálu pro určitý výrobek. Součástí jsou rozhodování tohoto typu:

- nakoupit,
- vyrobit,
- vyrobit v kooperaci. [7]

Rozhodování o budoucí materiálové variantě nespočívá pouze ve volbě zdroje nákupu, tj. způsobu uspokojení potřeb v případě deficitu či neočekávané potřeby. Toto rozhodnutí je orientováno také na strategické rozhodování ohledně zajištění dlouhodobějšího zdroje pro uspokojování opakovaných potřeb v budoucnosti. [7]

Základní metodou tvorby nákupního plánu, jehož cílem je určit potřebu materiálu (dodávek) zajišťovaného nákupem pro splnění požadavků výroby, je tzv. bilanční metoda, jejíž řešení se nachází mezi zdroji a potřebami. [7, 13]

Na straně zdrojů stojí zásoba, která je pro dané období k dispozici (zpravidla očekávaná zásoba k počátku plánovacího období) a dodávky zajišťované na nákupním trhu. Na straně potřeb je celková spotřeba materiálu v daném plánovacím období a požadavek na vytvoření zásoby, která má zajišťovat plynulý průběh výroby v daném období. [7, 13]

Tvorba operativní plánu nákupu se realizuje v následujících čtyřech krocích:

1. Výpočet spotřeby materiálu jednotlivých položek materiálu (v množstevních i peněžních jednotkách).
2. Výpočet pojistné zásoby (limitu zásob), která by měla být v průběhu plánovacího období vytvořena a udržována jako rezerva pro zajištění požadované spotřeby.
3. Zjištění očekávané zásoby k začátku plánovacího období jako dispozičního zdroje spotřeby.
4. Výpočet potřeby dodávek jednotlivých položek materiálu (materiálových druhů) v podnikových plánovacích a objednacích jednotkách a současně v peněžních jednotkách. [7, 13]

Bilanční rovnice, která je určena k řešení potřeby dodávek materiálu, má následující podobu: [7]

$$D_o = M_{sk} + Z_p - Z_o,$$

kde: D_o - potřeba dodávek materiálu,

M_{sk} - spotřeba materiálu,

Z_p - pojistná zásoba,

Z_o - očekávaná zásoba.

Východiskem propočtu potřeby materiálu uvedeným způsobem je: [7, 13]

- operativní plán výroby,
- informace o spotřebě (kusovníky a normy spotřeby materiálu),
- a další podklady pro výpočet potřeby (normy zásob, pojistné zásoby, evidenční stav, plánované údaje za období předcházející současné plánovací období).

2.1.2 Tvorba strategie řízení zásob

Strategického řízení zásob se zaměřuje na dlouhodobé usměrňování jejich rozsahu, struktury a rozmístění s ohledem na vnější a vnitřní faktory podniku. Součástí vrcholového strategického rozhodování podniku je volba optimální intenzity akumulace do zásob v procesu rozdělování disponibilního efektu. Při uplatňování ekonomického přístupu nemůže všeobecně platit dosud mechanicky prosazovaná minimalizace zásob, ale je nutná jejich opti-

malizace s ohledem na důsledky určitých rozhodnutí ve finálním výsledku podniku a dynamice rozvoje podniku ve strategickém časovém horizontu. Optimalizace zásob nám zaručuje flexibilitu, která je podstatnou konkurenční výhodou a je parametrem logistických služeb. [7]

Pro stanovení optimální úrovně zásob v logistickém systému se v rámci strategie řízení zásob využívají tři hlavní strategie neboli systémy řízení zásob: [4]

- Řízení zásob poptávkou - principem této strategie je reakce na požadavky zákazníků. Jde o tzv. „pull“ princip. Doplnění zásob se zajišťuje v okamžiku, kdy disponibilní stav zásob poklesne pod předem stanovenou minimální mez.
- Řízení zásob plánem - označován jako „push“ princip. Východiskem této strategie je detailní znalost požadavků zákazníka. Základem je podrobný plán požadavků na distribuci, která poskytuje detailní přehled o požadavcích na zásoby v jednotlivých časových horizontech.
- Adaptivní metoda řízení zásob - je kombinací obou předcházejících systémů. Podstatou této metody je pružná reakce na vnější podmínky trhu. Podle momentálních podmínek se uplatňuje „pull“ nebo „push“ princip.

2.1.3 Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů

Smyslem této části nákupní strategie je systematické vytváření takových podmínek pro realizaci vztahů s dodavateli, které by po věcné a ekonomické stránce odpovídaly platným právními normám i závazným pravidlům a co nejefektivněji zajišťovaly požadované uspokojování výrobních a nevýrobních potřeb podniku. [7]

Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou pro fungování podniku a udržení či zlepšení jeho pozice na trhu velmi důležité. Ze strategického hlediska podnik staví právě na řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů své konkurenční výhody.

Součástí strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů je: [7]

- volba dodavatele, respektive dodavatelské strategie;
- volba dodávkových cest;
- rozhodování o podmínkách dodávek;
- rozhodování o způsobu materiálně technického a právního zabezpečení dodávek.

2.1.4 Strategie nákupu informačních systémů

Cílem čtvrté strategie nákupu informačních systémů je zpracování a vyhodnocení informačních souborů o zdrojových možnostech prostřednictvím nákupního informačního systému. Měl by zahrnovat relevantní informace vztahující se nejen k podniku, ale i externí informace, které jsou nezbytné pro strategická rozhodnutí a plány v oblasti nákupu.

2.2 Organizace nákupu

Při řešení organizace nákupu v podniku je nutné se zaměřit na hledání a přijetí správných rozhodnutí týkajících se zejména pojetí funkce nákupu, míry a forem centralizace a decentralizace, umístění a ekonomického postavení nákupního oddělení v organizační struktuře podniku, vnitřní dělby práce a řešení vztahu k ostatním vnitropodnikovým útvarům. [12]

Existuje mnoho obecných možností, jak nákup v podniku organizovat. V každém případě je nutné uplatňovat zásadu vyloučení dvou extrémů, a to na jedné straně mechanického přejímání cizích vzorů a uplatňování snahy jít zcela svou vlastní cestou na straně druhé. Doporučuje se však hledat vhodný kompromis: využívat zkušenosti a osvědčená řešení jiných, ale pouze s aplikací, která využívá možnosti tvůrčího přizpůsobení specifickým podmínkám. [7, 12]

Základní typy organizace nákupu v podniku:

- centralizovaný,
- decentralizovaný,
- kombinovaný.

Tyto typy se od sebe liší zejména vnitřním uspořádáním, způsobem a obsahem vymezení odpovědnosti a pravomoci jednotlivých článků útvaru. Vhodná míra centralizace vytváří lepší předpoklady pro efektivnější řízení zásob, lepší možnost kontroly či řízení vztahů s dodavateli. Oproti tomu se negativně projevuje v menší flexibilitě při řešení nedostatků materiálů, vznikají vyšší dopravní náklady a kontrola nákupu je obtížná. Výhodou decentralizace je možnost pružněji řešit problémy uspokojování potřeb na základě užšího kontaktu s výrobou. Mezi nevýhody patří opomíjení ucelené nákupní strategie, nedostatečná pozornost k ekonomické stránce nákupu, což se může projevit zvyšováním zásob a některých nákladových položek. Zpravidla nejlepším řešením většiny podniků je kombinovaný

typ organizačního řešení nákupu, přičemž snahou je zvýraznit pozitivní stránky obou předcházejících typů a zároveň vyloučit stránky negativní. [12, 13]

2.2.1 Umístění útvaru nákupu v organizační struktuře

Nákupní oddělení bývá nejčastěji součástí obchodního, případně obchodně-ekonomického úseku. V některých oborech, zejména ve stavebnictví, je útvar nákupu často součástí výrobního úseku. Ojedinele se ve velkých podnicích uplatňuje organizace nákupu jako samostatný nákupní závod či nákupní divize. V podstatě jde o samostatně hospodařící jednotku, poskytující služby ostatním závodům a útvarům, hospodaří podle samostatného finančního plánu a vykazuje hospodářský výsledek. Předpokladem úspěšného plnění funkce nákupu je aktivní spolupráce s jinými útvary podniku, zejména s útvary výroby, financí, kontroly a jiných. [12]

Při navrhování organizační struktury platí obecné pravidlo, že účelné organizační uspořádání musí podporovat plnění požadovaných cílů při co nejnižších nákladech. [2]

2.2.2 Vnitřní dělba práce v nákupu

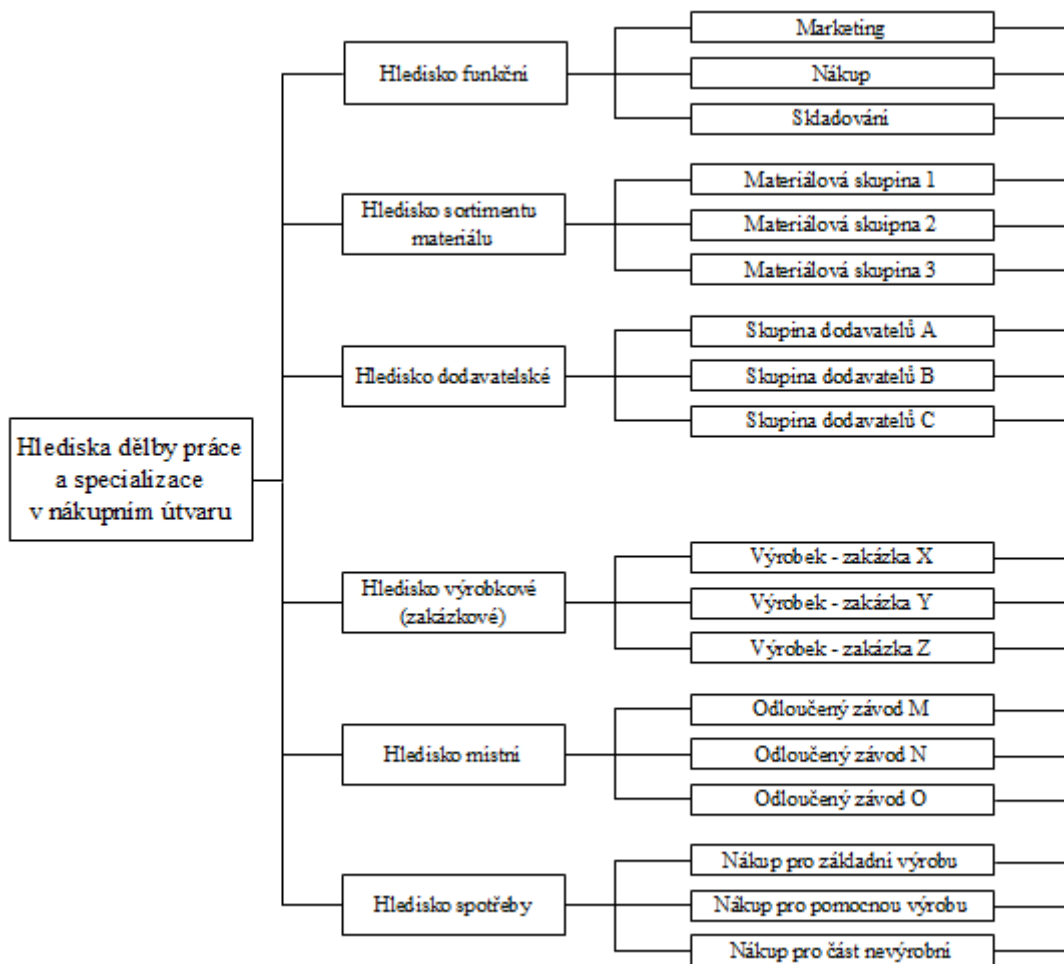
Způsob vnitřního organizačního uspořádání oddělení nákupu má značný vliv na ekonomickou efektivitu útvaru, umožňuje lepší dělbu práce a zvyšuje produktivitu celého úvaru. Při řešení vnitřní dělby práce v útvaru nákupu se uplatňují zmiňované tři základní typy, a to centralizovaný, decentralizovaný a kombinovaný. [7, 13]

Existuje několik možností vnitřního organizačního členění útvaru nákupu: [12, 13]

- Podle funkční orientace - umožňuje nasazení pracovníků podle jejich speciálních znalostí a schopností. Čím je skladba nakupovaných položek rozmanitější, tím je vhodnější organizační členění podle druhu materiálu. Nevýhodou této organizační formy je tedy poměrně vysoká potřeba koordinace.
- Členění podle sortimentu materiálu - vyžaduje vytvoření určitých homogenních skupin nakupovaného sortimentu. Struktura nákupního oddělení se může určit vzhledem k vnitropodnikovým útvarům, které jsou nákupem zásobovány, případně s přihlédnutím k hodnotě spotřeby nakupovaných materiálů s využitím metody ABC.
- Dodavatelsky orientované členění - znamená, že každý pracovník má přidělené určité spektrum dodavatelů, s nimiž zajišťuje veškeré nákupní činnosti. Předpokla-

dem tohoto uspořádání je velké množství dodavatelů. Uplatňuje se ve vztahu ke klíčovým dodavatelům nebo k dodavatelům, kteří mají monopolní či významné postavení na trhu. Výhodou může být dosažení příznivých nákupních podmínek vzhledem k úzké spolupráci a lepší vzájemné informovanosti. Rizikem je nebezpečí zanedbání celkového trhu.

- Geograficky orientované členění - má význam tehdy, pokud podnik nakupuje na mezinárodních trzích a dochází k uspořádání nákupu podle regionů, potažmo zemí. Předností jsou jazykové schopnosti nákupce a znalost zvláštností daného trhu.



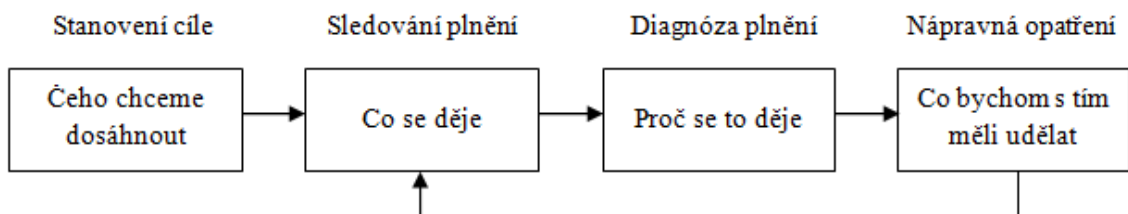
Obrázek 2 Možnosti dělby práce a specializace v nákupním útvaru [7]

2.3 Kontrola nákupu

Kontrola se zabývá měřením a korigováním vykonané práce. Jejím účelem je získat jistotu, že plán je úspěšně realizován a skrze zjišťování odchylek od plánu vytvořit předpoklad pro vytvoření nápravných opatření vedoucích k odstranění nežádoucích odchylek. [7]

Kontrolu nelze chápat pouze jako konečnou fázi systému řízení, nýbrž jako specifickou koncepci podnikového řízení založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu. [4]

Bez stanovených cílů a plánů by kontrola nemohla existovat. Průběžná kontrola plnění plánu nákupu a odstranění případných odchylek umožňuje dosažení předem stanoveného cíle, viz obrázek 3) [7]



Obrázek 3 Kontrola plnění [7]

Hodnocení úrovně systému řízení nákupu je možno pouze na základě systému ukazatelů, které představují orientační veličiny, podle nichž je možno provádět účelnou analýzu a interpretaci skutečně dosažených hodnot. [11]

Pro kontrolu nákupu se používají následující logistické ukazatele: [7, 11]

1. struktury a charakteristiky činnosti,
2. produktivity (produktivita pracovní síly i zařízení),
3. hospodárnosti (podíl nákladů k jednotkám výkonu),
4. jakosti (stupeň dosažení zadaného cíle).

Využití logistických ukazatelů se nachází zejména při určování dalších manažerských cílů, včasném poznání odchylek, příležitostí a rizik, vyhledávání slabých a silných míst firmy nebo hodnocení procesu a zodpovědných osob. [11]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HANÁCKÉ ŽELEZÁRNY A PÉROVNY, A. S.

Hanácké železářny a pérovny, a. s., dále už jen Hanácké železářny, jsou strojírenskou společností sídlící v Prostějově zaměřenou na vývoj, výrobu a prodej ocelových spirál, listových a parabolických pružin pro železniční a automobilový průmysl.

Společnost Hanácké železářny vznikla zápisem do obchodního rejstříku 27. ledna 2005 a od té doby je podnik stabilní firmou s rostoucím podílem na evropském trhu. Od roku 2008 je společnost součástí skupiny MORAVIA STEEL, a. s. se sídlem v Třinci. [17]

Dnes je společnost celosvětovým dodavatelem pružin. Pružiny vyrobené v Hanáckých železárnách jsou využívány v hromadné dopravě na všech kontinentech. Společnost je přímým dodavatelem do více než dvou desítek zemí, ale pružiny vyrobené v Hanáckých železárnách mají použití i v exotičtějších oblastech, jako je Dubaj, Bombaj, Egypt, Šanghaj a další.

V současné době jsou Hanácké železářny největším výrobcem v oblasti šroubových pružin pro železnici v Evropě. Společnost dodává šroubové pružiny pro veškerý sortiment vlaků, příměstských vlaků, tramvají, metra a lokomotiv. Za zmínku stojí fakt, že světový rychlostní rekord rychlovlaku ALSTOM, s maximální rychlostí 574 kilometrů za hodinu, byl dosažen na pružinách vyrobených právě v Hanáckých železárnách.

Snahou společnosti Hanácké železářny a pérovny, a. s. je poskytnout zákazníkům záruku kvality i pomocí certifikátů vystavených nezávislými a uznávanými společnostmi. Nejprestižnější certifikátem získaným společností je osvědčení Investors in People. Prostřednictvím tohoto standardu společnost dokázala, že se snaží být společností úspěšnou, moderní, zaměřenou na lidské zdroje a trvalé zlepšování svých procesů. Společnost je držitelem řady dalších certifikátů, mimo jiné certifikovaného systému jakosti podle ISO/TS 16949, certifikátu ISO 9001 stanovující požadavky na systém řízení kvality nebo certifikace ISO 14001 v oblasti environmentálního managementu, které ve své podstatě zvyšují důvěru stávajících i potenciálních zákazníků. Společnost dále nově získala ocenění při splnění požadavků na management kvality podle mezinárodního standardu železničního průmyslu - IRIS.

Mise společnosti zní: „Umíme vyrobit dobré pružiny, na kterých spočívá bezpečí cestujících a tíha nákladů“.

3.1 Předmět činnosti a ekonomická charakteristika společnosti

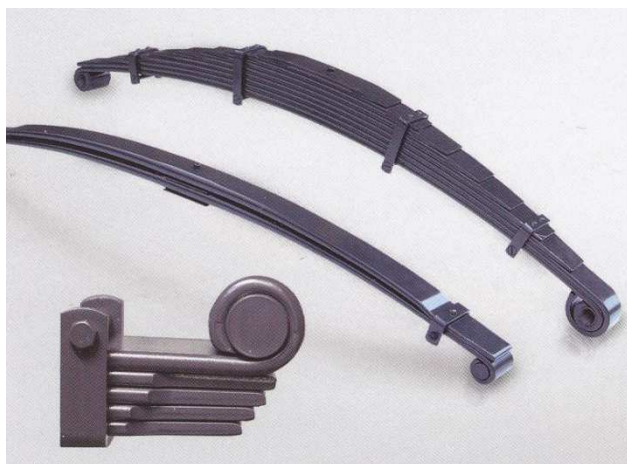
Předmětem podnikání společnosti je výroba listových a šroubových pružin pro automobilový a železniční průmysl, viz obrázek 4 a 5.

Na celkové produkci se nejvýznamnější měrou podílí výroba parabolických a listových pružin pro automobilový průmysl, které jsou jako komponenty využívány ve společnostech SCANIA, IVECO, DAF a další, dále komponenty šroubových pružin pro železniční průmysl, jejichž nejčastějšími odběrateli jsou TATRAVAGÓNKA POPRAD, International Railway Systems, České dráhy a jiné.

Celkový počet zaměstnanců společnosti k 31. 1. 2013 činí 265. [14]



Obrázek 4 Šroubové pružiny [14]

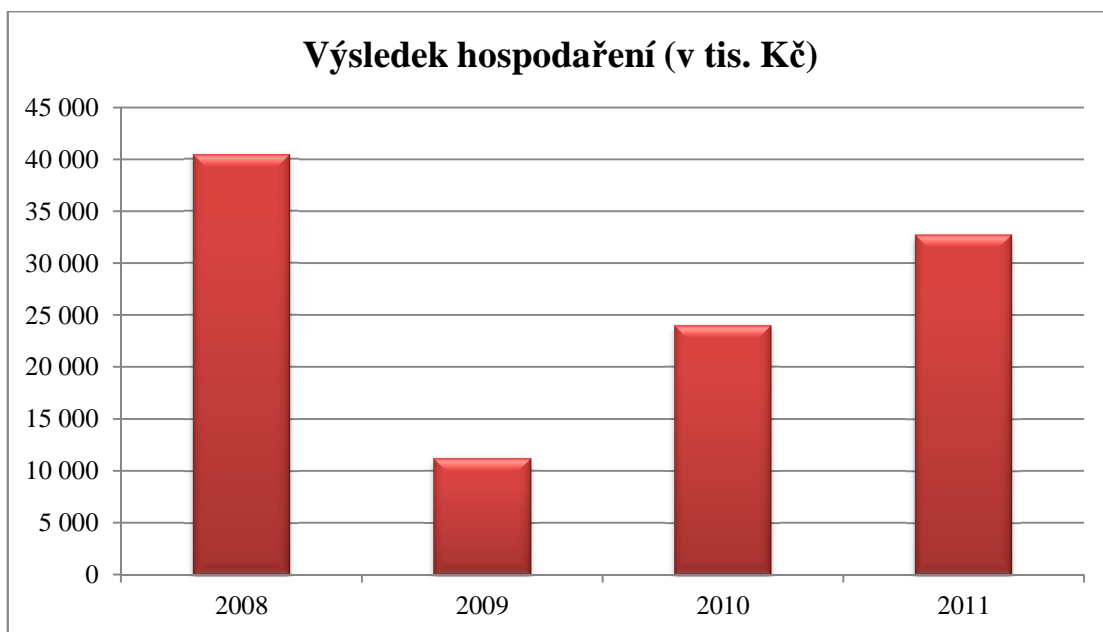


Obrázek 5 Listové pružiny [14]

V následujícím grafu lze vidět vývoj výsledku hospodaření od roku 2008 do roku 2011. Rok 2008 byl ve znamení pokračování růstu prodejů, avšak ke konci tohoto období společnost výrazně zaznamenala celosvětovou krizi.

Zmiňovanou krizi plně odrazilo výsledky roku 2009, čistý zisk klesl o 73 % ve srovnání s rokem předešlým. Výsledky roku 2010 ještě částečně reflektovaly celosvětovou hospodářskou krizi, a to zejména v prodeji šroubových pružin. Naopak prodej listových a parabolických pružin se podařilo zvýšit, což se následně odrazilo v celkovém výsledku hospodaření. [17, 18]

Rok 2011 byl pro firmu z hlediska hospodaření velmi pozitivní. Podařilo se výrazně navýšit obrát a zisk, zvýšit likviditu a naopak snížit zadlužení společnosti. Výsledkem byl nárůst čistého zisku o 38 % ve srovnání s 24 miliony korun v roce předešlém. [18, 19]

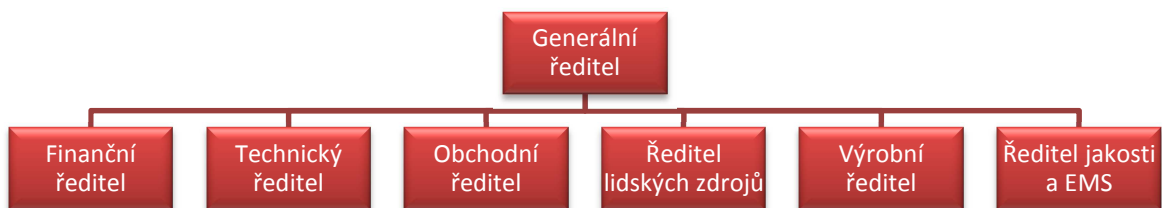


Obrázek 6 Výsledek hospodaření společnosti Hanácké železářny a pérovny, a. s. v jednotlivých letech [17, 18, 19]

3.2 Organizační struktura

Organizační struktura podniku je strukturou liniiovou. V čele společnosti stojí generální ředitel, který vykonává funkci nadřízenou ředitelům jednotlivých úseků. Na následujícím obrázku je graficky znázorněna základní organizační struktura společnosti.

Příloha PII obsahuje úplnou organizační strukturu společnosti.



Obrázek 7 Organizační struktura společnosti [14]

3.3 Informační systém podniku

Společnost Hanácké železářny a pérovny, a. s. zavedla od 1. ledna 2012 nový informační systém SAP. Nově implementovaný systém nahradil původní ERP systém BPCS, který fungoval ve společnosti od roku 1999 bez větších problémů. [14]

Informační systém SAP funguje na principu několika modulů, přičemž každý pracovník má oprávněný přístup do těch modulů, které bezprostředně využívá ke své činnosti. Informační systém do podniku byl implementován za podpory pracovníků mateřské společnosti Moravia Steel, a. s., která je zároveň vlastníkem poskytnuté licence. Počítačové servery, na kterých informační systém SAP běží, jsou umístěny v Třineckých železárnách a jsou plně v jejich správě. Pro správu veškerých informací a dat má společnost mimo jiné zavedeny další softwarové systémy, jako je PPROI nebo Lotus Notes.

4 ANALÝZA NÁKUPNÍHO PROCESU V PODNIKU

Řízením nákupu ve společnosti Hanácké železářny a pérovny, a. s. se zabývá obchodní oddělení pod vedením obchodního ředitele. Jakost vyráběných produktů je vysokou měrou závislá na kvalitě nakupovaných dílů. Cílem firmy je vytvoření sítě dlouhodobých a spolehlivých dodavatelů. Společnost má užší okruh stávajících dodavatelů, od kterých odebírá základní materiál potřebný pro výrobu, ale také řadu vedlejších dodavatelů obstarávajících dodávku potřebných komponentů. Neustálé zvyšování kvality, konkurenceschopnosti a logistiky je předpokladem pro zvýšení obrátu mezi společností a jejím dodavatelem.

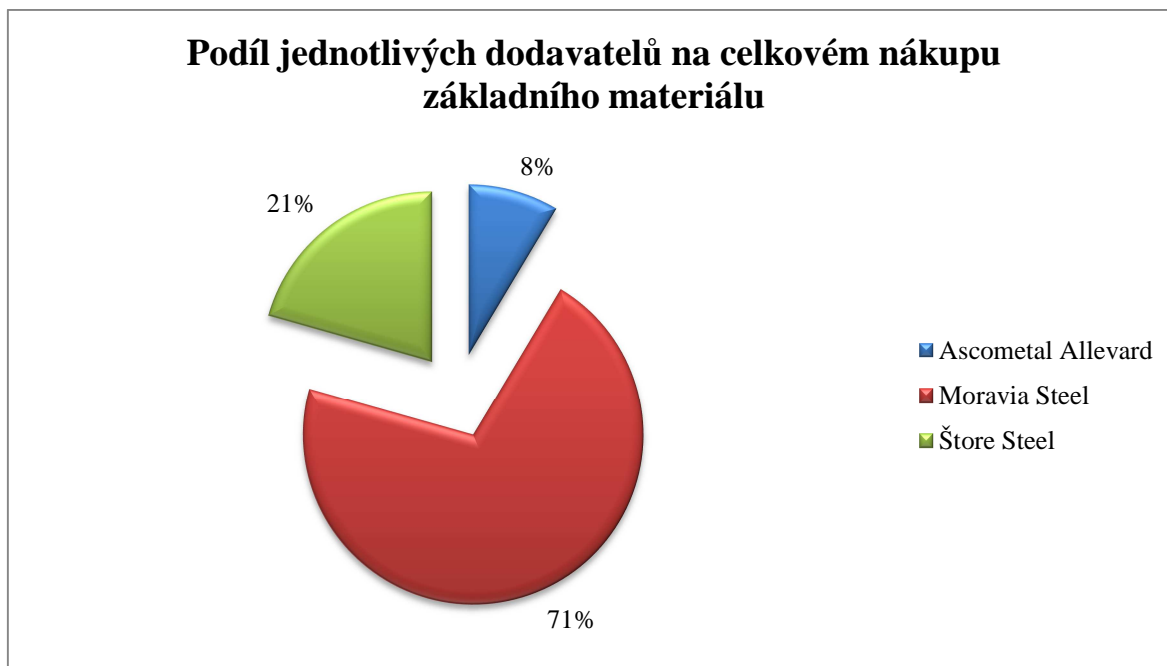
4.1 Nákup jednotlivých surovin, materiálu a služeb

Společnost Hanácké železářny nakupuje veškeré zboží a služby, respektive komodity potřebné pro fungování celé společnosti. Nakupované zboží se dělí podle jeho charakteru do tří základních skupin.

První skupinu nakupovaného zboží tvoří základní materiál, tedy ocel. Ve druhé skupině se vyskytují výrobky charakteru materiálu, dílů a kooperací, jinak řečeno výrobků přímo vstupujících do finálního výrobku a rozhodujícím způsobem ovlivňují kvalitu, jako jsou komponenty, barvy či kooperace. První a druhá skupina nakupovaných materiálů tvoří tzv. rozhodující výrobky, které jsou pro podnik z hlediska řízení nejdůležitější.

Do třetí skupiny nakupovaného zboží se řadí ostatní materiál a služby, označené také jako pomocný či režijní materiál, jako jsou ochranné pracovní pomůcky, nářadí, kancelářské potřeby, aj.

V rámci nakupovaného základního materiálu měla společnost stabilně od roku 2006 do roku 2012 tři hlavní dodavatele. Jsou jimi Moravia Steel, Štore Steel a Acometal Allevard. Za rok 2012 společnost nakoupila téměř 14 milionů tun oceli, přičemž největší podíl na nakupované oceli zaujímá mateřská společnost Moravia Steel. Na následujícím grafu je znázorněn podíl jednotlivých dodavatelů na celkovém nákupu základního materiálu za rok 2012.



Obrázek 8 Podíl jednotlivých dodavatelů na celkovém nákupu základního materiálu

4.2 Požadavek na nákup

Cílem nákupu je zabezpečení vstupů v požadovaném množství, v optimální cenové a kvalitativní relaci a v požadovaných termínech.

Plánování nákupu surovin se uskutečňuje na základě kupních smluv uzavřených s dodavateli, jde o operativní plánování nákupu obvykle na dobu jednoho roku. Operativní plány sestavuje plánovač, který je součástí výrobního oddělení podniku, a pro svoji činnost využívá informační systém s názvem PPROI. Plánovač úzce spolupracuje se specialisty nákupu, kteří využívají tyto plány pro samotný nákup materiálu.

Požadavek na nákup základního materiálu vzniká vytvořením požadavku na objednávku, tzv. POBJ, v rámci podnikového informačního systému SAP. Požadavek na objednávku vzniká na základě zjištěné potřeby na nákup určitého materiálu v informačním systému PPROI.

Požadavek na objednávku je zpravidla vystaven specialistou nákupu, ale může ho vystavit i technolog, v případě zjištění nedostupnosti určitého materiálu potřebného pro výrobu. Samotné schválení požadavku na objednávku má na starosti vždy specialista nákupu senior, který následně provádí další kroky potřebné pro samotný nákup.

Pro okamžik objednání rozhodujících výrobků není určen jasný signál. Specialista nákupu senior pravidelně kontroluje dostupnost jednotlivých materiálu v informačním systému

PPROI a o nákupu se rozhodne sám po případném zjištění blížící se nedostupnosti určitého materiálu.

Dlouhodobé nákupní plány vychází z obchodního ročního plánu a vznikají na základě spolupráce s dodavateli, tedy společného jednání o nadcházející spolupráci na delší časové období.

Důležitou fází nákupu je výběr a hodnocení dodavatelů, která je detailně popsána v následující kapitole Výběr a hodnocení dodavatelů. Nákupu rozhodujícího zboží pro výrobu přechází schvalování prvních vzorků dle směrnice Proces schvalování výroby dílů do sériové výroby (PPAP) v souladu s ISO/TS 16949. Nakupovat lze pouze od dodavatelů, se kterými je ukončeno vzorkování s vyhovujícím výsledkem.

Vystavení objednávky, uzavření smluvního stavu a realizace nákupu rozhodujícího zboží je možné pouze za předpokladu písemného seznámení dodavatele s „Příručkou jakosti dodavatele Hanáckých železáren a péroven, a. s.“, která definuje jednotlivé systémové požadavky jakosti dodavatelů.

4.3 Výběr a hodnocení dodavatelů

Cílem podniku je vybírat a rozvíjet dodavatele za účelem vytvoření sítě dlouhodobých a spolehlivých dodavatelů, kteří jsou schopni plnit náročné požadavky na nakupované produkty s vysokou kvalitou, dodržováním termínové spolehlivosti a optimální cenovou úrovní.

Nakupovat lze pouze od způsobilých dodavatelů, to znamená zařazených v seznamu schválených dodavatelů. Tento seznam zpracovává a eviduje specialista nákupu senior, a to pro každou skupinu nakupovaných položek materiálu. U jednotlivých dodavatelů jsou vedeny třídy materiálu, který je schopen dodávat, kdo je odpovědný za nákup od jednotlivých dodavatelů a výsledky uskutečněného hodnocení dodavatele. Dále jsou v seznamu schválených dodavatelů uvedeny informace týkající se procesního auditu, certifikace nebo obchodních podmínek.

4.3.1 Výběr nových dodavatelů

Nákupu materiálu předchází etapa výběru dodavatelů, za kterou je zodpovědný specialista nákupu senior. Výběr se provádí minimálně ze dvou konkurenčních nabídek. Toto pravidlo se neuplatňuje v případě zcela jednoznačně monopolního postavení dodavatele, popř. byl-li

dodavatel stanoven odběratelem produkce. Výběru dodavatele ve společnosti předchází ve většině případů poptávkové řízení a následným příjmem a vyhodnocením nabídek na požadované dodávky. Poptávkové řízení, evidenci a archivaci veškerých podkladových materiálů pro výběr dodavatele zajišťuje útvar nákupu.

Pro výběr nového dodavatele jsou podnikem stanovené parametry, které jsou hodnoceny specialistou nákupu dle dokladových skutečností. Tyto parametry platí pro první a druhou skupinu nakupovaných surovin, materiálů a služeb. U nákupu třetí skupiny materiálu nejsou parametry výběru dodavatele striktně dané jako u předchozích dvou skupin nakupovaného materiálu. Pro podnik je důležité, zda jsou dodavatelé spolehliví a plní předem stanovené platební a dodací podmínky.

Parametry výběru dodavatelů jsou: [15]

- Úroveň systému managementu jakosti (QMS) a systému environmentálního managementu (EMS) - požadavek na dodavatele je vlastnictví certifikátu kvality ISO 9001:2000 udělený akreditovanou certifikační společností.
- Uvolnění kvality dodaných vzorků, pro Automotive zajištění procesu schvalování dílů do sériové výroby (PPAP) - parametr je stanoven specialistou nákupu na základě úrovně kvality předkládaných vzorků vyhodnocených ředitelem jakosti. Dodavatelé mohou být vybráni teprve v případě pozitivního výsledku zkoušek prvního vzorku.
- Index úplných nákladů nákupu - zahrnuje cenu výrobku, náklady na dopravu, náklady na balení apod. Parametr je ohodnocen specialistou nákupu na základě předložených nabídek, stejně jako následující parametry týkající se platebních a dodacích podmínek.
- Platební podmínky - stanovují dobu splatnosti faktur jednotlivých dodavatelů.
- Dodací lhůta - zahrnuje schopnost plnit dodávky v optimálních termínech stanovených potřebou podniku.

Pokud je zákazníkem stanoveno ve smlouvě využívání určeného dodavatele, je takový dodavatel zahrnut do seznamu schválených dodavatelů bez výběru. Dále je prováděno pouze hodnocení dodavatele.

Jednotlivé parametry pro výběr nového dodavatele se hodnotí na základě bodového ohodnocení, viz tabulka 1. Podle celkového bodového ohodnocení je dodavatel zařazen do některé z kategorií, viz tabulka 2.

Tabulka 1 Vyhodnocení kvalitativních parametrů výběru dodavatelů [15]

Tabulka vyhodnocení kvalitativních parametrů výběru dodavatelů				
Název parametru	Charakteristika ohodnocení parametru			
	10 bodů	8 bodů	5 bodů	-1 bod
	Výběr dodavatele			
VND-1 Úroveň systému managementu jakosti QMS systému environmentálního managementu EMS	Certifikace ISO/TS 16949 a ISO 14001	Certifikace ISO 9001:2000, program EMS zpracován a uplatňován	Plán zavedení ISO 9001:2000, systém EMS nemá	Ostatní
VND-2 Uvolnění kvality dodaných vzorků, pro dodávky Automotive zajištění PPAP	Schváleno	-	Dočasné schválení	Zamítnuto
VND-3 Index úplných nákladů nákupu	Nejvýhodnější 100 %	Optimální 101-110 %	Přijatelný 111-120 %	Nevýhodný více než 120 %
VND-4 Platební podmínky	Splatnost 45 dnů a více	Splatnost 30 až 44 dnů	Splatnost 14 až 29 dnů	Splatnost 13 dnů a méně
VND-5 Dodací lhůta	Nejvýhodnější	Optimální	Problematická	Nepřijatelná

Tabulka 2 Zařazení dodavatelů do kategorií [15]

Zařazení dodavatelů		
Celkové bodové ohodnocení	Hodnocení dodavatele	Kategorie dodavatele
50-46	zcela způsobilý	A
45-40	převážně způsobilý	AB
39-35	podmíněně způsobilý	B
méně než 35	Nezpůsobilý	C

Na základě provedeného vyhodnocení a zařazení dodavatele do příslušné kategorie je proveden výběr dodavatele dle několika pravidel. Dodávat výrobky do Hanáckých železáren může pouze ten dodavatel, který byl při výběru ohodnocen dodavatelem kategorie A, popř. AB. V případě, že při výběru dodavatelů bylo dosaženo nejvyšší kategorie B, může při splnění určitých podmínek dodavatel zařazený do této kategorie dodávat do Hanáckých železáren. Dodavatelé zařazení do kategorie C jsou z výběru na dodávky výrobků vyřazeni. Obecným pravidlem je upřednostnění dodavatele kategorie A před dodavatelem kategorie B. U ohodnocení dodavatelů stejnou kategorií A, AB, popř. B, je vybrán dodavatel s vyšším bodovým ohodnocením. Výjimkou od tohoto pravidla je výběr mezi dodavateli zařazenými do kategorie A nebo AB, z nichž jeden nebo více je stávající dodavatel. [15]

Při výběru může být právě stávající dodavatel upřednostněn na základě spokojenosti s úrovní stávajících dodávek.

Výběr a následné odsouhlasení dodavatelů je dokumentováno zápisem do seznamu schválených dodavatelů, který vypracovává specialista nákupu a schvaluje ředitel jakosti.

4.3.2 Hodnocení stávajících dodavatelů

S výběrem dodavatelů souvisí i jeho hodnocení prováděným útvarem nákupu. U první skupiny nakupovaných surovin, materiálů a služeb jsou stávající dodavatelé hodnoceni dvakrát ročně. Jedenkrát ročně se provádí hodnocení u dodavatelů druhé skupiny nakupovaných položek materiálu. Hodnocení dodavatelů dodávajících sortiment třetí nakupované skupiny materiálů se neprovádí.

Parametry hodnocení dodavatelů jsou: [15]

- Hodnocení kvality - parametr je stanoven na základě výpočtu hodnocení kvality - počtu bodů PPM. Pojem PPM určuje počet vadných výrobků z milionu vyrobených. Výpočet PPM: $PPM = (\text{Zamítnuté množství} / \text{Přijaté množství}) \times 1\,000\,000$.
- Dodací morálka - termíny plnění dodávek dle uzavřených smluvních vztahů jsou útvarem nákupu sledovány, zaznamenávány a vyhodnocovány v průběhu hodnocení období na základě sestavy „Výkonnost dodavatelů“. V případě více dodávek od jednoho dodavatele základního materiálu je ukazatel stanoven průměrem jednotlivých dílčích ohodnocení dodací morálky.
- Ukazatel spokojenosti s dodavatelem - stanovuje se za hodnocené období na základě vyhodnocení celkové spokojenosti s dodavatelem. Nedostatky v rámci sledování tohoto parametru jsou zaznamenávány do formuláře „Sledování dodavatele“. Jako ukazatelé nedostatků jsou stanoveny opakované problémy týkající se snížené kvality, termínových skluzů a pomalých reakcí na různé požadavky.
- Akceptace příručky jakosti dodavatele, procesní audit, dlouhodobá smlouva - procesní audity u dodavatelů jsou prováděny s frekvencí jedenkrát za dva roky. Pokud procesní audit u dodavatele nebyl proveden, vychází se z výsledku předešlého období.

Jednotlivé parametry jsou hodnoceny nákupem dle dokladových skutečností. Bodové ohodnocení jednotlivých parametrů je zaznamenáno do formuláře „Hodnocení stávajících dodavatelů“, viz tabulka 3, ve kterém je proveden výpočet celkového bodového ohodnoce-

ní dodavatele. Podle celkového bodového vyhodnocení je dodavatel zařazen do příslušné kategorie.

Cílem hodnocení stávajících dodavatelů je odstranění nedostatků a následné dosažení požadované úrovně jakosti dodavatele dle „Příručky jakosti dodavatele“, kterou zpracovává a aktualizuje ředitel jakosti. Za distribuci příručky dodavatelům odpovídá útvar nákupu.

Dodavatelé zařazení v celkovém hodnocení do skupiny A+ a do skupiny A jsou zařazení do seznamu schválených dodavatelů bez požadavku na nápravná opatření. Dodavatelé přiřazení do skupiny B jsou vyzváni k přijetí nápravných opatření. Za předpokladu odstranění nedostatků v průběhu hodnoceného období, nejsou nápravná opatření požadována. Dodavatelé v celkovém hodnocení zařazení do skupiny C, které nelze nahradit alternativním dodavatelem, jsou vyzváni k přijetí nápravných opatření. [15]

Tabulka 3 Hodnocení stávajících dodavatelů [15]

Hodnocení stávajících dodavatelů													Dodavatel:				
Druh výrobku:																	
Označení parametru	Název parametru	Hodnocené období															
		Počet dosažených bodů															
HSD-1	Hodnocení kvality (PPM dodavatelů)																
HSD-2	Dodací morálka																
HSD-3	Ukazatel spokojenosti s dodavatelem																
HSD-4	Akceptace PJ dodavatele, procesní audit, dlouhodobá smlouva																
HSD	Ohodnocení celkem																
Zařazení dodavatele		A+	A	B	C	A+	A	B	C	A+	A	B	C	A+	A	B	C
Program nápravných opatření		NE		ANO		NE		ANO		NE		ANO		NE		ANO	
Dodavatele zařadit do seznamu schválených dodavatelů		ANO		NE		ANO		NE		ANO		NE		ANO		NE	
Zpracoval - podpis/datum																	

4.4 Vystavování objednávky

Objednávkou se rozumí závazný, písemně formulovaný doklad pro objednání zboží u dodavatele. Je sestavena na základě nabídky pro objednání zboží vytvořené v informačním systému SAP, na základě přezkoumaného a schváleného požadavku útvaru nákupu nebo na základě potřeby doplnit stav zásob zboží (opakovaně používaného režijního materiálu) na minimální potřebné množství, jinak řečeno pojistná zásoba. Příslušný pracovník

kompetentní k vystavování objednávek, tedy specialista nákupu senior, zodpovídá za správnost a úplnost vystavené objednávky.

4.4.1 Náležitosti objednávky

Základní náležitosti vystavené objednávky jsou: [16]

- číslo nákupní objednávky;
- obchodní název, IČO a DIČO dodavatele;
- kontaktní místo (jméno, fax, telefon, apod.);
- bankovní spojení;
- předmět objednávky;
- požadované množství a termíny dodávek;
- technická specifikace (norma, předpis);
- ujednání o jakosti a přejímce (pokud je vyžadována);
- požadavky na druh atestu a zkoušky, které mají být jeho prostřednictvím potvrzeny;
- dodací podmínky (způsob dopravy a její zajištění);
- ostatní dodací podmínky (způsob značení a balení, manipulace, apod.);
- autorizace (datum, razítko a podpis).

4.4.2 Potvrzení objednávky

Vystavenou nákupní objednávku zaeviduje útvar nákupu do evidence objednávek, která je vedena v informačním systému SAP.

Po odeslání objednávky obdrží útvar nákupu návrh na uzavření smlouvy od dodavatele. Návrhem smlouvy se rozumí i potvrzená objednávka, pokud obsahuje platné náležitosti smlouvy. Specialista nákupu je povinen posoudit správnost návrhu předložené smlouvy. V případě, že dodavatel navrhuje odlišné cenové, platební či jiné podmínky neodpovídající požadavkům útvaru nákupu, specialista nákupu musí tuto skutečnost s dodavatelem neprodleně projednat. Pokud ze strany dodavatele dojde k potvrzení objednávky bez předložení jeho nákupních podmínek, obchod se řídí všeobecnými nákupními podmínkami Hanáckých železáren, dostupných taktéž na internetových stránkách společnosti.

Dále následuje buď odstoupení od návrhu smlouvy či její potvrzení. Potvrzení objednávky se děje prostřednictvím telefonu, elektronickou nebo písemnou formou.

4.5 Přeprava a příjem zboží

Objednání dopravy je realizováno u schváleného přepravce na základě písemného požadavku - objednávky přepravy. Objednávku vystavuje specialista nákupu senior.

U přepravy oceli se stává dominantní kamionová přeprava, společnost také využívá služeb automobilových přepravců, zejména pro dopravu materiálu spadajícího do druhé skupiny nakupovaných surovin.

Při převzetí zboží základního materiálu od dodavatele je nutné odpovědným pracovníkem zkontrolovat dodací list s identifikačním štítkem materiálu, a to zejména jakost, kód tavby a hmotnost. Pracovník odpovědný za příjem zboží zadá do informačního systému SAP informace týkající se úložiště materiálu, tavby a hmotnosti materiálu. Následně pracovník skladu provede uskladnění zboží, postup je popsán v následující kapitole Řízení zásob. Odpovědný pracovník skladu má povinnost na konci každé realizované směny předat specialistovi nákupu dodací listy a příjemky převzatých materiálů na sklad. Specialista nákupu tyto doklady eviduje prozatím v tištěné podobě.

4.6 Řízení zásob

V prostorách společnosti Hanácké železářny a pérovny, a. s. se vyskytují čtyři druhy skladů. Jedná se o sklad vstupního materiálu, sklad komponent, sklad barev a sklad režijního materiálu. Sklad vstupního materiálu a sklad komponent je strategicky umístěn tak, aby byl co nejbližší k výrobě. Každý z těchto skladů vede tým lídr a za celkový chod skladů odpovídá specialista nákupu. Obecně platí, že způsob uložení materiálu ve všech typech skladů musí umožňovat zajištění systému FIFO, což znamená, že materiál, který přijde do skladu jako první, také jako první ze skladu odchází.

Sklad vstupního materiálu je uspořádán podle úložišť do několika řad a dělí se zároveň na část pro ukládání kruhové oceli a část pro ukládání oceli ploché. Materiál bývá nejčastěji uskladněn podle rozměrů, případně podle prostorových možností. Materiál je ukládán do zakladačů ve svazcích o hmotnosti svazku maximálně 5 tun a zároveň platí, že nesmí být překročena maximální nosnost 40 tun jednoho zakladače. Ukládání materiálu do zakladače musí být do maximální výšky dvou metrů. Jednotlivé svazky musí být proloženy dře-

věnými proklady takovým způsobem, aby nedošlo k sesunutí a deformaci uloženého materiálu, a zároveň také usnadňují manipulaci s materiálem. Volně ložený materiál musí být taktéž proložen dřevěnými proklady. Volně loženým materiálem se rozumí materiál obvykle kratší délky, který se do zakladačů neumísťuje. Manipulace s materiálem se provádí radiově ovládaným mostovým jeřábem. Každý svazek materiálu musí být řádně označen identifikačním štítkem, který přichází od dodavatele jako součást přijatého materiálu. V případě reklamací se materiál separuje v reklamačním prostoru a není dovoleno s ním manipulovat bez konečného rozhodnutí útvaru nákupu.

Jako druhý nejdůležitější sklad je sklad komponent. V zásadě zde není daný způsob uskladnění materiálu, většinou platí systém regálového uložení. Jednotlivé díly a materiály jsou uloženy do regálů, které jsou označeny názvem materiálu. K uložení a manipulaci většího množství materiálu se používají přepravky.

Při skladování materiálu od dodavatelů stanovených zákazníkem je ve skladové evidenci tohoto materiálu uvedeno číslo zakázky, případně číslo výrobku, na který má být materiál použit.

Základní problém skladů, který společnost vnímá, je jejich rozmístění v prostorách Hanáckých železáren. Sklad barev a režijních materiálů se vyskytuje poměrně daleko od hlavních dvou skladů a zároveň od samotné výroby.

4.7 Kontrola dodávaného materiálu

Mezi hlavní cíle nákupu patří zajištění stabilní kvality výrobků a dodávek v požadovaných termínech a ceně tak, aby následně bylo umožněno snížit rozsah provádění následné kontroly.

V rámci úspor nákladů a optimalizace nákupního procesu byla vstupní kontrola dodávaného materiálu zcela zrušena. Společnost se snaží zajistit požadovanou úroveň kvality dodávaného materiálu garantovanou dodavatelem. Potenciální dodavatelé dodávající do Hanáckých železáren musí splňovat přísná kritéria z hlediska kvality.

Ve skladech se děje pouze namátková kontrola materiálu dle kontrolního plánu, kterou realizuje ve většině případů sklad. Kontrolní plán zpracovává ředitel jakosti. U oceli se provádí rozměrová kontrola na jeden kus tyče z celého profilu. Pro komponenty jsou stanoveny oddělením nákupu tzv. kritické položky, u kterých je prováděna nepravidelná kontrola. Po měření následuje zadržení či uvolnění materiálu. Při zadržení provede

pracovník skladu základní popis nalezené vady. Dále se děje standardní postup vyřizování reklamací. Nově se v podniku pracuje s reklamacemi v informačním systému Lotus Notes, a tedy tištěná evidence reklamací již není vyžadována. Lotus Notes je stejně jako program pro plánování nákupu PPROI provázán s celopodnikovým informačním systémem SAP.

5 ZHODNOCENÍ NÁKUPNÍHO PROCESU V PODNIKU A NÁVRH NA JEHO ZLEPŠENÍ

V nákupu hraje většinou významnou roli cena. Je zřejmé, že pro udržení si konkurenceschopné pozice na trhu je podstatné mít příznivou cenou, ale zároveň i vysokou kvalitu. Tuto skutečnost analyzovaná společnost velmi dobře vnímá, a proto klade velký důraz na získávání kvalitních a předem prověřených podnikových vstupů.

Řízení nákupu v podniku probíhá již několik let podle daných pravidel a v podstatě bez zásadních problémů. V následující části jsou vyzdvíženy silné a slabé stránky nákupního procesu, včetně možných návrhů řešení u zjištěných problémů. Pro určení významnosti a způsobu řízení jednotlivých nakupovaných položek materiálu byla zvolena analýza ABC.

5.1 Silné a slabé stránky nákupního procesu

Silné stránky:

- Kvalita vyráběných produktů

Kvalitu vyráběných produktů zajišťuje především zajišťování kvalitních vstupů. Proto je u všech dodavatelů dodávajících do Hanáckých železáren vyžadována certifikace dle norem ISO a zároveň podnik předpokládá plné ztotožnění potenciálního dodavatele s příručkou jakosti dodavatele. Dodavatelé stoprocentně garantují kvalitu dodávek surovin, materiálu a služeb a nesou plnou zodpovědnost za jakoukoli odchylku. Permanentní hodnocení dodavatelů a dlouhodobá spolupráce obou zúčastněných stran zaručuje udržení si stabilního dodavatele dodávajícího kvalitní produkty.

- Vlastnictví několika certifikátů garantující kvalitu výrobků

Úspěch společnosti je podpořen držením řady prestižních certifikátů, které dávají zákazníkům jistotu nejvyšší kvality.

- Výběr a hodnocení dodavatelů

Proces výběru a hodnocení dodavatelů je celkově velmi dobře řešen. Postup je detailně rozpracován tak, aby bylo zaručeno, že do Hanáckých železáren budou dodávat pouze kvalitní a spolehliví dodavatelé. Právě garantování kvality dodávaných produktů přimělo společnost ke zrušení vstupní kontroly, proto je v současnosti na samotný výběr dodavatele a jeho hodnocení kladena velká pozornost.

- Využívání informačního systému SAP

Členství ve skupině Moravia Steel, a. s. přineslo mimo jiné kvalitní celopodnikový informační systém SAP, který byl do podniku zaveden s cílem sjednotit a zkvalitnit informační základnu pro potřeby mateřské společnosti. Implementace informačního systému podpořila zlepšení řízení podnikového nákupního procesu, stejně jako ostatní oblasti řízení v podniku.

- Stabilní společnost expandující na zahraniční trh

Pružiny vyráběné v Hanáckých železárnách jsou využívány nejen v Evropě, ale i na ostatních kontinentech po celém světě. K celkové stabilitě jak na tuzemském trhu, tak na zahraničních trzích, a stále rostoucímu obratu přispěla také výrazná organizační změna, která spočívala v zařazení společnosti do skupiny Moravia Steel, a. s. Stabilní a expandující firma na trhu zcela jistě pozitivně ovlivňuje proces nákupu v podniku, zejména z hlediska budování vztahů s dodavateli.

Slabé stránky:

- Fyzické předání dokumentů souvisejících s příjmem zboží na sklad

Odpovědný pracovník (nejčastěji tým lídr, který zodpovídá za fungování jednotlivých skladů) má povinnost odevzdat na konci každé směny specialistovi nákupu dodací listy a příjemky převzatých materiálů na sklad. Specialista nákupu tyto dokumenty v současné době eviduje v tištěné podobě. Řešením vedoucím k zeštíhlení tohoto procesu by bylo využití scanneru odpovědným pracovníkem v okamžiku zadávání základních údajů o zboží do informačního systému SAP. Scanner umožní dokumenty převést do elektronické podoby a současně v rámci podnikového informačního systému zaslat potřebné informace o zboží na skladě specialistovi nákupu. Tím odpadá nutnost fyzického předávání dokumentů mezi jednotlivými pracovníky a zároveň umožní tyto dokumenty evidovat nově také v elektronické podobě.

- Rozmístění skladů v prostorách společnosti

Zásadním problémem je rozptýlenost jednotlivých skladů (velká vzdálenost skladu barev a skladu režijního materiálu od ostatních skladů, tj. skladu vstupního materiálu a skladu komponent a zároveň od samotné výroby). Problém skýtá mnohé nevýhody, jako je větší potřeba pracovních sil, což se následně odrazí jak v organizačních, tak finančních úspo-

rách. Ideálním řešením by bylo sklady zřůzovat. To však není v současné době zejména z hlediska prostorového ani finančního realizovatelné.

- Absence vstupní kontroly

Z hlediska teoretického vymezení nákupního procesu podle Robinsona a Farise se může určit absence vstupní kontroly za slabou stránku. Vstupní kontrola v podniku byla vyčleněna zejména z důvodu zefektivnění procesu nákupu vedoucího k štíhlému řízení, neboť cílem podniku je být štíhlou firmou a zároveň z důvodu finančních úspor. Proto z hlediska požadavků společnosti se tato skutečnost jeví spíše jako silná stránka. Vstupní kontrolu v současné době nahrazuje povinnost dodavatele dodávajícího do Hanáckých železáren garantovat kvalitu svých výrobků.

5.2 ABC analýza nakupovaného materiálu

Pro účel rozdělení nakupovaných položek materiálu podle jejich významnosti byla použita metoda ABC. Příloha PIII zobrazuje veškeré položky materiálu rozdělené do několika kategorií, které podnik nakoupil za rok 2012. V potaz byly brány pouze položky zařazené podle společnosti do první a druhé skupiny nakupovaného materiálu, které tvoří tzv. rozhodující výrobky.

Pro vyhodnocení byly jednotlivé kategorie nakupovaného materiálu seřazeny podle procentuálního podílu od největšího po nejmenší a následně byl sestaven kumulovaný podíl na nákupu v procentech. Na základě výsledků kumulovaného podílu bylo provedeno přiřazení jednotlivých položek do skupin A, B a C znázorněné v následující tabulce.

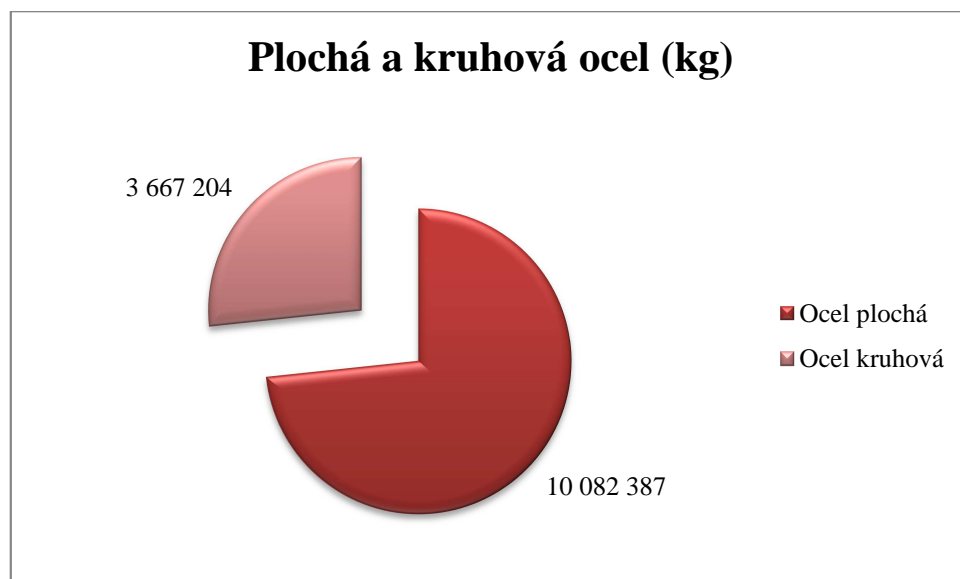
Tabulka 4 Rozdělení nakupovaného materiálu do skupin

Skupina	Počet položek	Množství	Hodnota materiálu
A	2	13749591	85,53%
B	5	1546085	9,62%
C	22	779557,22	4,85%
Σ	29	16075233	100,00%

Z výsledků analýzy ABC je zřejmé, že největší podíl na nakupovaném materiálu tvoří kategorie 1 a 2, tedy ocel plochá a kruhová, a proto jsou zařazené do skupiny A. Zmiňované

položky je nutné pravidelně sledovat, neboť tvoří 85 % celkového nákupu podniku a jsou pro něj zcela zásadní. Vhodné je časté objednávání v poměrně malých množstvích či snaha o zkracování dodací lhůty. Do skupiny B jsou zařazeny položky 3 až 7, které tvoří téměř 10 % celkového nákupu podniku. Pro tyto položky platí, že budou objednávány méně často, velikostí dávek a pojistné zásoby větší než položky zařazené do skupiny A. Skupinu C zastupuje zbylých 22 položek materiálu, které tvoří pouze necelých 5 % veškerého nakupovaného materiálu tvořícího rozhodující výrobky. Jedná se o materiál, který je v podniku využíván v menším množství, jako jsou drobné komponenty, nástroje či kooperace. U tohoto materiálu platí právě naopak potřeba větších zásob na skladě při méně častých objednávkách.

Z výsledků ABC analýzy je zřejmé, že největší důraz je potřeba klást na ocel, tedy základní materiál. Následující graf zachycený na obrázku 9 znázorňuje množství nakupované ploché a kruhové oceli zařazené dle Paretova pravidla do skupiny A. Z grafu vyplývá, že je u oceli podstatně dominantní ocel plochá.



Obrázek 9 Plochá a kruhová ocel

ZÁVĚR

Práce se zabývala analýzou nákupního procesu v podniku. V teoretické části byla definována teoretická východiska řízení nákupu. Praktická část řešila proces nákupu v podniku Hanácké železárny a pérovny, a. s. zabývající se výrobou šroubových a listových pružin pro železniční a automobilový průmysl.

Cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy současného stavu systému řízení nákupu v podniku zhodnotit, zda proces nákupu funguje v rámci možností podniku. Formulací návrhů, které mohou být použity pro odstranění zjištěných nedostatků, bylo dosaženo naplnění stanoveného cíle.

Společnost Hanácké železárny disponuje kvalitním procesem nákupu, zejména z hlediska udržování kvality za přiměřenou cenu. To z velké části zaručuje propracovaný proces výběru a hodnocení dodavatelů, přičemž dodavatelé musí splňovat řadu přísných kritérií, hlavně co se týče garantování kvality dodávaných produktů. Právě garance kvality vedlo společnost k vyřazení vstupní kontroly z procesu nákupu, a to zejména z důvodu finančních úspor. Další silnou stránkou je využívání informačního systému SAP v podniku, který umožňuje rychlé a flexibilní zajišťování podnikových vstupů včetně efektivního řízení zásob.

Na druhé straně byly u podnikového procesu nákupu zjištěny také nedostatky. Jako nejvýznamnější se jeví doposud fyzické předávání dokumentů týkající se materiálu dodávaného na sklad osoby odpovědné za sklad specialistovi nákupu. S tím souvisí i tištěná evidence těchto dokumentů. Vhodným řešením by bylo využití scanneru při zadávání informací o zboží do informačního systému SAP, čímž by měl specialista nákupu ihned dostupné potřebné dokumenty a nikoli na konci směny, jako tomu bylo doposud. Opatření vedoucí k časovým úsporám a celkovému zefektivnění procesu nákupu není finančně náročné, náklady související s pořízením scanneru a jeho propojení s počítačovou sítí by se daly odhadnout na několik tisíc korun. Dalším zjištěným nedostatkem je rozmístění skladů, avšak tento problém byl již společností několikrát diskutován a řešení bohužel najít nelze zejména z prostorových a finančních důvodů.

Pro určení významnosti a způsobu řízení jednotlivých druhů materiálu byla provedena ABC analýza rozhodujících výrobků. Z výsledků je zřejmé, že největší důraz je potřeba klást na základní materiál, tedy plochou a kruhovou ocel patřící dle realizované metody ABC do skupiny A, který tvoří 85 % celkového nákupu rozhodujících výrobků v podniku.

Existuje také celá řada vedlejšího materiálu, jako jsou komponenty, díly či kooperace, které byly zařazeny do skupin B a C.

Pro udržení si konkurenceschopnosti společnosti Hanácké železářny a pérovny, a. s., ale i řady dalších podniků v dnešních tržních podmínkách, je důležité mít na paměti neustálé zlepšování a inovativnost, což je zárukou úspěchu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura

- [1] ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9.
- [2] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *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*. Praha: Profess Consulting, 1998. ISBN 80-85235-55-2.
- [4] JUROVÁ, Marie. *Obchodní logistika*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2001.
- [5] KAPLAN, Milan a Josef ZRNÍK. *Jak levněji a lépe nakupovat: On-line výběrová řízení ve firemním nákupu*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-1145-1.
- [6] LAMBERT, Douglas M., Lisa M. ELLRAM a James R. STOCK. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.
- [7] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- [8] MÁLEK, Zdeněk a Zdeněk ČUJAN. *Základy logistiky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-729-3.
- [9] PERROTIN, Roger a Pierre HEUSSCHEN. *Jak nakupovat se ziskem: příprava na jednání, vyvracení námitek, případové studie*. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-253-X.
- [10] TOMEK, Gustav a Jan TOMEK. *Nákupní marketing*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-85623-96-X.
- [11] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [12] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- [13] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Nákupní marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. ISBN 978-80-7248-440-9.

Interní zdroje

- [14] Hanácké železářny a pérovny, a. s. *Propagační materiály*. Prostějov, 2013.
- [15] Hanácké železářny a pérovny, a. s. *Prováděcí předpis generálního ředitele: Předpis pro výběr a hodnocení dodavatelů*. Prostějov, 2010.
- [16] Hanácké železářny a pérovny, a. s. *Směrnice generálního ředitele: Nakupování, výběr a hodnocení dodavatelů*. Prostějov, 2008.
- [17] Hanácké železářny a pérovny, a. s. *Výroční zpráva*. Prostějov, 2009.
- [18] Hanácké železářny a pérovny, a. s. *Výroční zpráva*. Prostějov, 2010.
- [19] Hanácké železářny a pérovny, a. s. *Výroční zpráva*. Prostějov, 2011.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DIČO	Daňové identifikační číslo
EMS	Environmental Management Systems
ERP	Enterprise Resource Planning
FIFO	First in first out
IČO	Identifikační číslo organizace
IRIS	International Railway Industry Standard
ISO	International Organization for Standardization
PPAP	Production Part Approval Process
PPM	Process Performance Management

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Nákupní rizika [12]	13
Obrázek 2 Možnosti dělby práce a specializace v nákupním útvaru [7]	26
Obrázek 3 Kontrola plnění [7]	27
Obrázek 4 Šroubové pružiny [14].....	30
Obrázek 5 Listové pružiny [14]	30
Obrázek 6 Výsledek hospodaření společnosti Hanácké železářny a pérovny, a. s. v jednotlivých letech [17, 18, 19].....	31
Obrázek 7 Organizační struktura společnosti [14]	32
Obrázek 8 Podíl jednotlivých dodavatelů na celkovém nákupu základního materiálu	34
Obrázek 9 Plochá a kruhová ocel	47

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vyhodnocení kvalitativních parametrů výběru dodavatelů [15]	37
Tabulka 2 Zařazení dodavatelů do kategorií [15]	37
Tabulka 3 Hodnocení stávajících dodavatelů [15]	39
Tabulka 4 Rozdělení nakupovaného materiálu do skupin	46

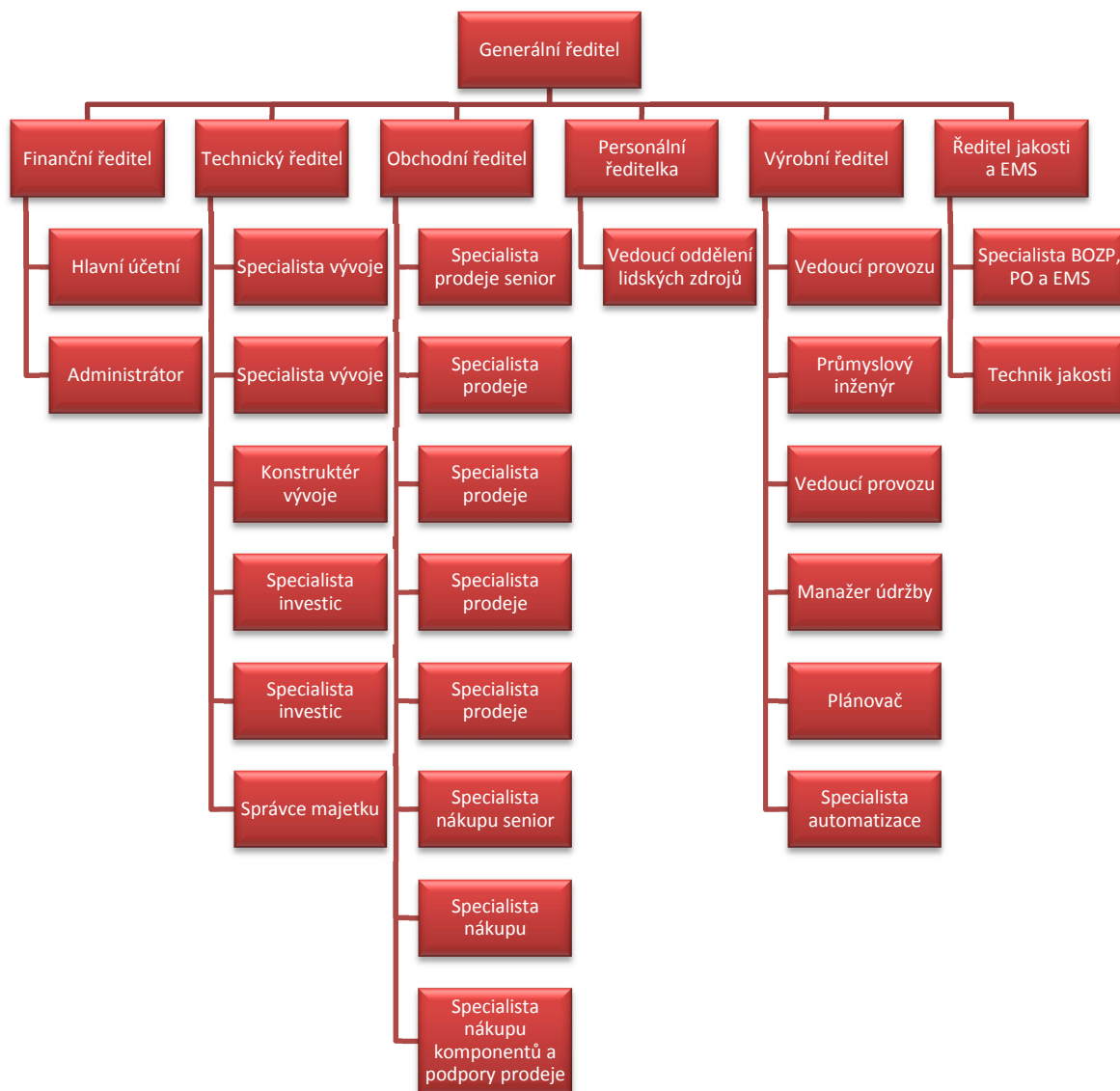
SEZNAM PŘÍLOH

- PI Lokalita společnosti Hanácké železářny a pérovny, a. s.
- PII Organizační struktura společnosti Hanácké železářny a pérovny, a. s.
- PIII ABC analýza nakupovaného materiálu

PŘÍLOHA P I: LOKALITA SPOLEČNOSTI HANÁCKÉ ŽELEZÁRNY A PÉROVNY, A. S.



PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI HANÁCKÉ ŽELEZÁRNY A PÉROVNY, A. S.



PŘÍLOHA III: ABC ANALÝZA NAKUPOVANÉHO MATERIÁLU

Poř. č.	Nakupovaná položka	Měrná jednotka	Množství	Hodnota materiálu (%)	Kumulace (%)	ABC
1	Ocel plochá	KG	10082387	62,72%	62,72%	A
2	Ocel kruhová	KG	3667204	22,81%	85,53%	A
3	Maticе	KS	408410	2,54%	88,07%	B
4	Šroub	KS	391624	2,44%	90,51%	B
5	Vložka	KS	286620	1,78%	92,29%	B
6	Nýt	KS	259870	1,62%	93,91%	B
7	Pouzdro	KS	199561	1,24%	95,15%	B
8	Spona	KS	174482	1,09%	96,24%	C
9	Trubička rozpěrná	KS	171381	1,07%	97,30%	C
10	Silentblok	KS	126396	0,79%	98,09%	C
11	Barvy	KG	99556,72	0,62%	98,71%	C
12	Spacer	KS	51929	0,32%	99,03%	C
13	Čepel	KS	35265	0,22%	99,25%	C
14	Tužidlo	KG	30837,5	0,19%	99,44%	C
15	Ředidlo	L	22328	0,14%	99,58%	C
16	Podložka k pružinám	KS	22167	0,14%	99,72%	C
17	Klín	KS	13239	0,08%	99,80%	C
18	Opasek	KS	9819	0,06%	99,86%	C
19	Doraz	KS	6260	0,04%	99,90%	C
20	Proložka	KS	5615	0,03%	99,94%	C
21	Gumový díl	KS	5192	0,03%	99,97%	C
22	Nástroje	KS	2854	0,02%	99,99%	C
23	Objímka	KS	914	0,01%	99,99%	C
24	Mazivo	KG	680	0,00%	100,00%	C
25	Příložka	KS	450	0,00%	100,00%	C
26	Hubice	KS	185	0,00%	100,00%	C
27	Kyslík	KS	4	0,00%	100,00%	C
28	Rukojeť	KS	2	0,00%	100,00%	C
29	Kooperace	KS	1	0,00%	100,00%	C