

Manažerská rizika v řízení nákupu průmyslového podniku

Markéta Šmehlíková

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta Šmehliková**
Osobní číslo: **L12478**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Manažerská rizika v řízení nákupu průmyslového podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretickou část zabývající se problematikou zvoleného tématu bakalářské práce.
2. Stručně popište společnost, analyzujte nákup z pohledu manažerského řízení a rizik.
3. Návrhněte zlepšení vedoucí k efektivnímu manažerskému řízení nákupu a minimalizaci rizik.
4. Zhodnoťte navržené zlepšení v kontextu k teorii a praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management: [co je to management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-x.

[2] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

[3] CRANDALL, William, John A PARNELL a John E SPILLAN. Crisis management: leading in the new strategy landscape. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, c2014, xix, 356 s. ISBN 978-1-4129-9168-1.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Hart, Ph.D.**

Ústav logistiky

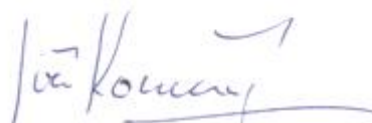
Datum zadání bakalářské práce: **6. února 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2015**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2015


doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan




Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu


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 právních 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 příruční knihovně Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- 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 právních 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 připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- 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 samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti


.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou manažerských rizik v nákupu a jejich eliminací. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. Teoretická část práce popisuje základní pojmy, příčiny, prevence a rozdělení rizik. V praktické části je charakterizována společnost Aircraft Industries, a.s. a jeho nákupní oddělení. Dále jsou aplikovány metody SWOT analýza a Check List. Závěr práce je zaměřen na vyhodnocení analýz, na zlepšení těchto manažerských rizik a na jejich aplikovatelnost v praxi.

Klíčová slova: management rizik, riziko, nákup, SWOT analýza, Check list

ABSTRACT

This thesis deals with the issue of risk management in purchasing and their elimination. The work is divided into two main parts. The theoretical part describes the basic concepts, causes, prevention and risk distribution. In the practical part is characterized by Aircraft Industries, Inc. and its purchasing department. Furthermore, the methods are applied SWOT analysis and Check List. Finally, the work is focused on the evaluation of analyzes to improve manager-ber of these risks and their applicability in practice.

Keywords: risk management, risk, procurement, SWOT analysis, Check list

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Martinu Hartovi, Ph.D. za odbornou pomoc a za poskytnuté konzultace pro vypracování této bakalářské práce.

Rovněž bych chtěla poděkovat mé rodině za morální a finanční podporu v průběhu celého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

OBSAH	7
ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MANAGEMENT	11
1.1 VYMEZENÍ POJMU A JEHO PODSTATA	11
1.2 CÍLE MANAGEMENTU	11
1.3 RIZIKO A JEHO DEFINICE, DŮLEŽITÉ POJMY	12
1.3.1 Aktivum	12
1.3.2 Hrozba	12
1.3.3 Zranitelnost	12
1.3.4 Protiopatření	13
1.3.5 Riziko	13
1.4 MANAGEMENT RIZIKA.....	14
1.4.1 Důvod pro zavedení rizikového managementu	15
1.5 RIZIKO V PODNIKÁNÍ	15
1.6 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ	16
1.7 POJETÍ A KLASIFIKACE RIZIK	16
1.7.1 Čistá a spekulativní rizika.....	16
1.7.2 Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika	16
1.7.3 Statické a dynamické riziko.....	17
2 SNIŽOVÁNÍ RIZIK VE FIRMĚ	18
2.1 JAK VOLIT NÁSTROJE PRO SNIŽOVÁNÍ RIZIKA.....	18
2.2 METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIKA.....	19
2.2.1 Ofenzivní řízení firmy	19
2.2.2 Retence rizik	19
2.2.3 Redukce rizika	19
3 NÁKUP A JEHO ŘÍZENÍ	21
3.1 CO JE TO NÁKUP	21
3.2 NÁKUP JAKO ZÁKLADNÍ PODNIKOVÁ FUNKCE.....	21
3.3 NÁKUPNÍ PROCES – OVLIVŇUJÍCÍ FAKTORY	22
3.3.1 Podmínky dodávky	23
3.3.2 Jakost	23
3.3.3 Množství	23
3.3.4 Cena	24
3.3.5 Čas	24
3.3.6 Dodavatel.....	24
3.4 ZÁKLADNÍ FÁZE NÁKUPU.....	24
3.5 CÍLE NÁKUPU	25
3.6 SNIŽOVÁNÍ NÁKUPNÍHO RIZIKA	25
4 METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI	27

4.1	SWOT ANALÝZA	27
4.2	CHECK LIST (KONTROLNÍ SEZNAM).....	28
5	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	29
II.	PRAKTICKÁ ČÁST	30
6	PROFIL SPOLEČNOSTI AIRCRAFT INDUSTRIES, A.S.....	31
6.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	31
6.2	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	31
6.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	32
6.4	CÍLE FIRMY	32
6.4.1	Dlouhodobé cíle nákupního oddělení	33
6.4.2	Krátkodobé cíle nákupního oddělení	33
6.5	CÍLOVÝ TRH	34
6.6	SPOLUPRÁCE S DODAVATELI	34
6.7	NÁKUPNÍ ODDĚLENÍ.....	35
6.8	NÁKUPNÍ PROCES.....	37
6.8.1	Cíl nákupu	37
6.8.2	Výběr dodavatele a komunikace.....	37
6.8.3	Vyřizování objednávek.....	38
6.8.4	Dodávka, fakturace a kontrola.....	38
6.9	CHARAKTERISTIKA RIZIK V NÁKUPNÍM ODDĚLENÍ.....	38
7	ANALÝZA NÁKUPNÍHO ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI Z POHLEDU ŘÍZENÍ RIZIK	40
7.1	SWOT ANALÝZA NÁKUPU VE SPOLEČNOSTI AI	40
7.1.1	Hodnocení SWOT matice.....	41
7.2	CHECK LIST (KONTROLNÍ SEZNAM).....	43
7.2.1	Hodnocení kontrolního seznamu	45
8	VYHODNOCENÍ A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ.....	47
8.1	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY	47
8.2	VYHODNOCENÍ NA ZÁKLADĚ KONTROLNÍHO SEZNAMU	47
8.3	NÁVRH VYCHÁZEJÍCÍ ZE SWOT ANALÝZY	48
8.4	NÁVRH VYCHÁZEJÍCÍ Z KONTROLNÍHO SEZNAMU	48
8.5	EKONOMICKÉ ZLEPŠENÍ.....	49
	ZÁVĚR	50
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	51
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ	54
	SEZNAM TABULEK.....	55
	SEZNAM PŘÍLOH.....	56

ÚVOD

Bakalářská práce je aplikována na společnost Aircraft Industries, a.s., která má sídlo v Kunovicích. Tato společnost navazuje na sedmdesátiletou tradici letecké výroby a je v současnosti největším českým výrobcem malých, dopravních letounů. Hlavním cílem podniku je vyrábět letouny řady L-410 v nejvyšší kvalitě, která zajistí zákazníkům bezpečnou a spolehlivou leteckou přepravu pasažérů a zboží, a to s co nejnižšími náklady.

Bakalářské práce je zaměřena na manažerská rizika v řízení nákupu průmyslového podniku a to na podnik Aircraft Industries, a.s.

Nákup je považován za složitý proces, který bývá v organizaci zabezpečován někdy i desítkami specializovaných zaměstnanců. S nákupem je často spojován vztah mezi dodavatelem a těmi, kteří od nich nakupují. V současnosti prakticky neexistuje organizace, která by něco nenakupovala.

Práce popisuje rizika, která představují určitou hrozbu pro každý nákup. Rizik je celá řada a podnikatel by si jich měl být vědom. Ale ne všechna rizika mohou být ovlivněna.

Hlavním cílem bakalářské práce je provést analýzu nákupu z pohledu manažerského řízení a rizik, aplikovat vybrané metody a na základě získaných poznatků navrhnout zlepšení vedoucích k efektivnímu manažerskému řízení nákupu a minimalizaci rizik.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je nejprve s využitím odborné literatury zpracována problematika, která se týká manažerských rizik v odvětví nákupu.

V praktické části je jako první představena společnost, její historie i současnost, organizační struktura, cíle firmy a samotná analýza nákupu. Následně je provedena SWOT analýza, jejichž cílem je zjistit silné a slabé stránky společnosti, poté příležitosti a hrozby. Druhá metoda, která je v práci použita je Check List. V této metodě jsou zmíněna rizika, která mohou ohrozit fungování nákupu a jsou kladeny otázky na hrozící nebezpečí.

Na základě provedených analýz jsou navržena určitá opatření směřující k optimálnímu zefektivnění.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

Každý z nás se určitě už někdy setkal s pojmem „management“. Žádný větší organizační celek se neobejde bez této činnosti. Avšak existují lidé, kteří deklarují, že „management“ vůbec nepotřebují a že jim stačí pouze selský rozum.

1.1 Vymezení pojmu a jeho podstata

Ve světové i české literatuře je možné najít řadu slovních výkladů a definic pojmu „management“. Neexistuje tudíž jednoznačné a všeobecně platné chápání tohoto pojmu [1].

Pojem „management“ patří k nejprůhlednějším jevům vědecké literatury. Etymologie ho odvozuje od manum agere, což znamená vést za ruku. Termín se taky překládá jako správa, vedení, podnikové řízení a podnikové vedení. Tímto se pod pojmem management rozumí vedení podniku (firmy) nebo instituce [2].

Definice pojmu management jsou např.:

„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace“ [3].

„Je to proces, zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů, stanovených členům organizace“ [3].

„Management je ucelený soubor ověřených názorů, přístupů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažeři“) užívají ke zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace“ [1].

Jak už bylo zmíněno, neexistuje jednoznačné a všeobecně platné chápání pojmu management. Je to složitý proces, ke kterému existuje mnoho definic a vysvětlení. Tyto definice nedokážou zachytit veškeré vlastnosti managementu, ale pouze některé [1].

1.2 Cíle managementu

K dosažení cílů organizace je směřován proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontroly. Veškeré manažerské aktivity jsou součástí procesu řízení a jsou vzájemně provázané [3].

Pojmy jako jsou „vedení“ a „řízení“ s managementem úzce souvisí. Vedením se rozumí stanovování správných cílů a získávání lidí pro tyto cíle. Podstatou vedení je tedy také změna ve způsobech práce s lidmi. Když druhým dáváme prostor k vyjádření a rozhodu-

jeme společně. Avšak řízení je uskutečňování cílů tou správnou cestou. Řízení spočívá v zadávání úkol a v dohledu nad jejich plněním (kontrolou). V souvislosti s „vedením“ a „řízením“ je třeba rozlišovat výkonnost a efektivnost. Výkonnost představuje kvantitu. Efektivnost představuje kvalitu [4].

1.3 Riziko a jeho definice, důležité pojmy

1.3.1 Aktivum

Aktivum je všechno, co má pro danou společnost nějakou hodnotu a mělo by být odpovídajícím způsobem chráněno. V podstatě je to veškerý hmotný a nehmotný majetek firmy, dokonce i sám subjekt. Neodmyslitelnou charakteristikou aktiva je hodnota aktiva, která může být ohrožena [5].

Při hodnocení aktiva se berou v potaz následující hlediska:

- pořizovací náklady či jiná hodnota aktiva,
- důležitost aktiva pro existenci či chování subjektu,
- náklady na překlenutí případné škody na aktivu,
- rychlost odstranění případné škody na aktivu,
- jiná hlediska [5]

1.3.2 Hrozba

Hrozba je jakákoliv negativní událost, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit narušení důvěrnosti, integrity a dostupnosti aktiv. Mezi hrozby můžeme řadit například přírodní katastrofy, požáry, krádeže zařízení apod. Má nežádoucí vliv na bezpečnost, neboť může způsobit ztrátu, škodu, nežádoucí změnu, či jiný nežádoucí jev [5].

Hrozba využívá zranitelnosti a způsobuje rizika (škody). Ty se nazývají dopad hrozby a lze je nazvat jako ztrátu. Do ztráty jsou zahrnuty náklady na odstranění následků škod způsobených hrozbou nebo náklady na znovuobnovení činnosti aktiva [5].

1.3.3 Zranitelnost

Zranitelnost je vlastnost aktiva nebo označení slabiny či nedostatku, která umožňuje uplatnit své nežádoucí vlivy. Vlastnost aktiva vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby. Definuje nám slabá místa objektu, např. že má objekt sklon ke vzniku požáru, neboť se v něm nachází velké množství hořlavé látky [5].

Zranitelnost vznikne všude tam, kde dochází k vzájemnému působení mezi hrozbou a aktivem. Zranitelnost je charakterizována podle následujících faktorů:

- Citlivost: náchylnost aktiva být poškozeno danou hrozbou
- Kritičnost: důležitost aktiva pro analyzovaný subjekt [5]

1.3.4 Protiopatření

Protiopatření je proces, který vede ke zmírnění působení hrozby, neboli k její eliminaci. Cílem protiopatření je předejít vzniku škody nebo snížit následky vzniklé škody [5].

Z hlediska analýzy rizik můžeme protiopatření charakterizovat jako efektivita a náklady. Efektivita protiopatření vyjadřuje, do jaké míry protiopatření sníží účinek hrozby. Do nákladů na protiopatření jsou zahrnuty náklady na zavedení, pořízení a provozování protiopatření. Náklady společně s efektivitou protiopatření jsou důležitými parametry při výběru protiopatření [5].

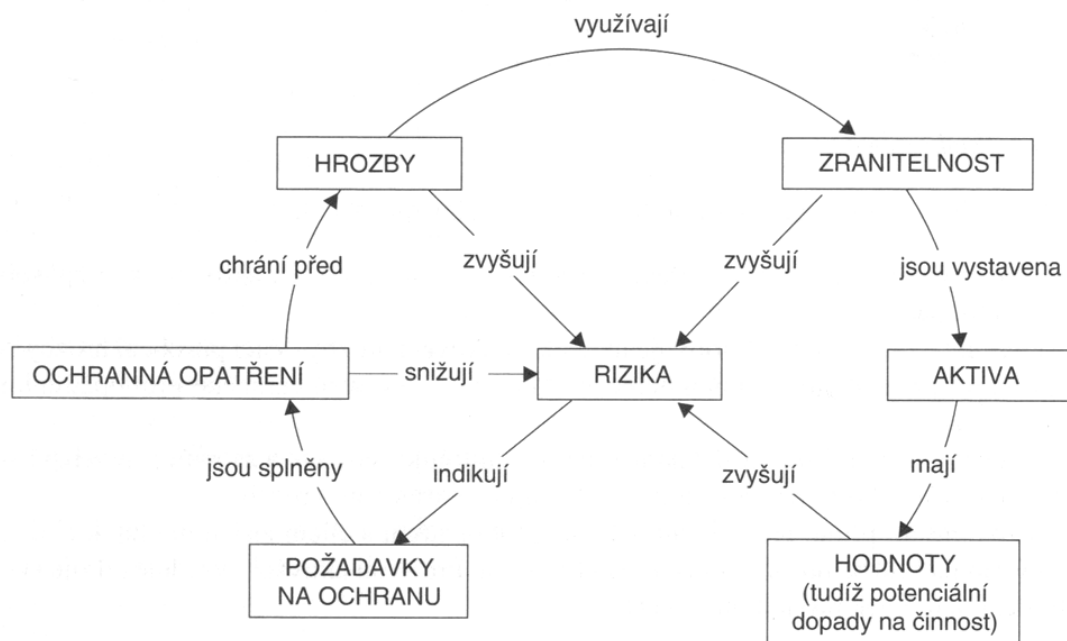
1.3.5 Riziko

Pojem riziko pochází ze 17. století, kdy se poprvé objevil v souvislosti s lodní plavbou. Mořeplavci tímto termínem označovali různá úskalí, kterým se bylo nutno při plavbě vyhnout. V současné době víme, že riziko může znamenat nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, nebo nezdár při podnikání. Riziko ale taky může přinášet nečekaný zisk nebo příznivá východiska pro další aktivity [6].

Riziko označuje kvalitativně dosti rozdílné, ale přesto velice příbuzné pojmy. Záleží na odvětví, oboru a problematice, co se pod názvem rozumí [7].

Pojem riziko můžeme v dnešní době chápat jako:

- pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdarů;
- variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení;
- odchýlení skutečných a očekávaných výsledků;
- pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, odlišného od výsledku očekávaného;
- možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systému [5].



Obrázek 1: Vztah při řízení rizik [5]

1.4 Management rizika

Stejně jako mnohé jiné vědní disciplíny, prošel i risk management postupným vývojem. Tento vědní obor se zrodil v USA. Hlavní příčinou jeho vzniku byla špatná hospodářská situace a neočekávané zvraty na světových trzích v 70. letech minulého století [6].

Management rizika firmy představuje soustavný proces monitorování rizik, která mohou ovlivnit podnik a současně provádí soustavnou prevenci případných ohrožení [6].

Management rizika je oblast řízení, zaměřující se na analýzu a snížení rizika, pomocí různých metod a technik prevence rizik, které eliminují existující nebo odhalující budoucí faktory zvyšující riziko [8].

V manažerské praxi musíme umět riziko řídit. Management rizik je proces zjištění, kontroly, odstranění a minimalizace nejistých událostí, které mohou subjekt ovlivnit [5].

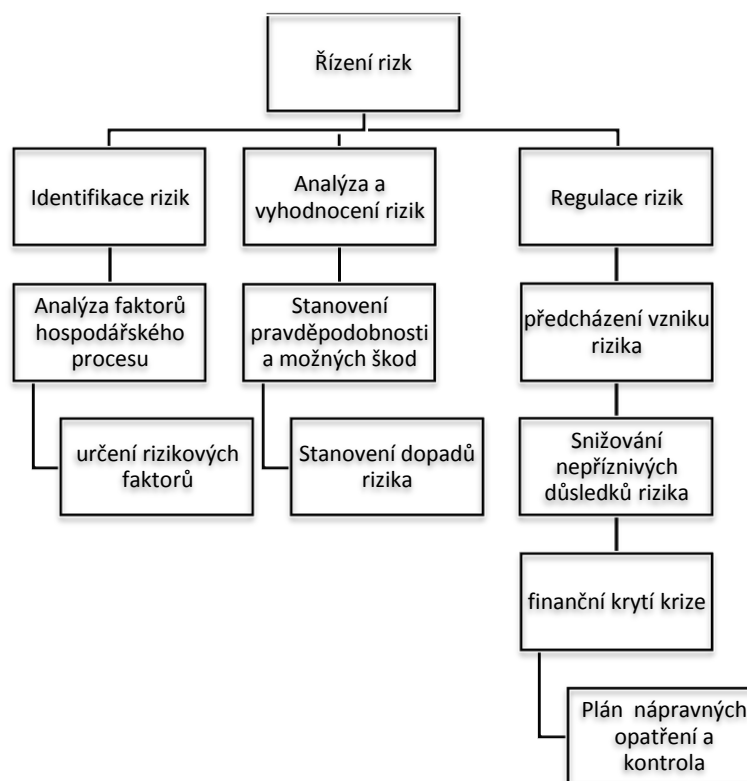
Kromě analýzy rizik zahrnuje:

- výběr protiopatření,
- analýzu nákladů/ přínosů,
- implementaci protiopatření,
- testování protiopatření [5].

1.4.1 Důvod pro zavedení rizikového managementu

Hlavní důvody, proč by rizikový management měl v podniku fungovat, jsou tyto:

- vnitřní potřeba organizace – snaha zmírnit náklady spojené s realizací rizik a jeho eliminací a objektivizovat rozhodování;
- vnější požadavky – tlak investorů, zákazníků, pojišťoven, bank, ručitelů, auditorů;
- konkurenční klima – cílem je získání konkurenční výhody a zlepšení image podniku [6].



Obrázek 2: Řízení rizik [6]

1.5 Riziko v podnikání

S pojmem riziko se stále častěji setkáváme v manažerské praxi. Jeho opětované používání poukazuje na složitou problematiku současného podnikatelského prostředí a na problémy spojené nejen s chodem podniku, ale také se získáním potřebné prosperity podniku. Riziko výrazně ovlivňuje výkonnost vedoucích pracovníků v podniku a spolu s výkonností

a faktorem času je klíčovým parametrem v přípravě a realizaci podnikatelských rozhodnutí [6].

1.6 Krizové řízení

Každá krize má negativní důsledek na zasažený objekt i na jeho okolí. Subjekty zasažené krizí, se snaží o eliminaci jejich následků a dostat zasažený objekt na úroveň, ve které se nacházela před vznikem krize. Cílem zasažených subjektů je redukce následků a škod způsobených krizí a minimalizace doby trvání krize. Pojem krizové řízení se používá v řadě oblastí. Slovní spojení krizové řízení může vyjadřovat nějakou katastrofu, podnikové problémy, nehodu nebo různé nepříznivé události. Mnoho autorů ve svých knihách popisuje pojem krize. Jedna z definic popisuje krizi jako nepředvídatelnou událost, která může vážně ovlivnit životaschopnost organizace a může vytvářet negativní výsledky. Jedním z charakteristických rysů krize je, že přichází bez varování [9, 10].

1.7 Pojetí a klasifikace rizik

Z podnikání obecně vyplývá jistá investice majetku. Tato investice by měla přinést podnikateli zisk. V opačném případě, může podnikatel utrpět ztrátu, což představuje riziko podnikání. Zdroje rizika můžeme klasifikovat jako statické nebo dynamické, čisté či spekulativní a celkové nebo dílčí [5].

V současné době existuje široká škála rizik. Každé riziko má odlišné vlastnosti a charakteristiky. Můžeme je rozdělit do několika skupin.

1.7.1 Čistá a spekulativní rizika

Čisté riziko je vázáno na události, u kterých je vždy nepříznivý výsledek. Jsou to rizika, která se obvykle vztahují ke ztrátám a škodám na majetku, poškození zdraví selháním technickými systémy aj. Spekulativní riziko popisuje možnost ztráty nebo zisku. Signalizuje určitý myšlenkový postup (spekulaci) zda podnikat takovým způsobem nebo jinou formou [5, 6, 11].

1.7.2 Ovlivnitelná a neovlivnitelná rizika

Řada rizik patří do rizik ovlivnitelných, tzn. manažer nebo podnikatel může určitým způsobem ovlivnit rizikové faktory ve svůj prospěch, může je snižovat či částečně odstranit. Řada dalších rizik patří do neovlivnitelných rizik, která se nedají nijak ovlivnit (např. ob-

chodní, politická, hospodářská, vlivy globální ekonomiky, fiskální a jiná opatření státu) [5, 11].

1.7.3 Statické a dynamické riziko

Statická rizika jsou součástí ztrát, které spočívají například v přírodních nebezpečích nebo v nepoctivosti jednotlivců. Obsahují zničení majetku, změnu jeho vlastnictví důsledkem nespolehlivého jednání nebo selhání lidského faktoru. Dynamická rizika vychází z toho, že samotné podnikatelské prostředí přináší řadu změn, které v sobě často skrývají určitá rizika [5].

2 SNIŽOVÁNÍ RIZIK VE FIRMĚ

2.1 Jak volit nástroje pro snižování rizika

Rizika se mohou vyskytovat jak v podnikání, tak při řízení různých složitějších subjektů. Některá rizika však můžeme zadržet a některá přesunout. V určitých situacích je vyhovující se riziku vyhnout nebo toto riziko redukovat [5].

Tyto nástroje řízení rizik se používají v dané situaci a určují charakteristiku rizika samotného. Měly by být aplikovány nejvýhodnějším a nejméně nákladným způsobem, které vedou k dosažení cíle v podobě snížení nebo úplné eliminaci rizika. V uvedené tabulce jsou rizika zařazena do čtyř skupin, a to podle kombinace pravděpodobnosti a tvrdosti každého rizika. Tvrdost rizika rozumíme dopad ztráty nebo výskyt nějaké nepříznivé situace. V reálném životě není rozdělení tak jednoznačné [5].

Tabulka 1: Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě [5]

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence

Rizika, vyznačující se vysokou pravděpodobností a vysokou tvrdostí, je nejlepším způsobem se těmto rizikům vyvarovat nebo jejich redukce [5].

Rizika, charakterizovaná jejich nízkou tvrdostí a vysokou pravděpodobností ztráty, se nejlépe řeší pomocí redukce a retence [5].

Rizika, která se vyznačují nízkou pravděpodobností ztráty a vysokou tvrdostí, je nejlépe řešit pomocí pojištění [5].

Rizika, charakterizovaná nízkou tvrdostí a nízkou pravděpodobností, je nejvhodnější řešit prostřednictvím retence. Objevují se málokdy a jejich finanční dopad je bezvýznamný [5].

2.2 Metody snižování rizika

2.2.1 Ofenzivní řízení firmy

Management firmy dokáže zásadovým způsobem ovlivnit podnikatelské riziko. Manažeři proto musí rozpoznat možná rizika, týkající se firmy a musí znát, jakou metodou a způsobem lze riziko snížit (respektive jak mu čelit) [5].

Ofenzivní řízení je charakterizováno:

1. Správnou volbou rozvojové strategie firmy a její správnou implementací ve firmě.
2. Preferencí a rozvojem silných stránek firmy.
3. Snahou o dosažení pružnosti – mimořádně rychlou reakcí na změny vnitřního prostředí firmy i jejího vnějšího okolí.

Aktivním způsobem jak snížit rizika ve firmě je navrhnout právě ofenzivní způsob řízení firmy [5].

2.2.2 Retence rizik

Retence rizik patří k nejvíce používaným metodám řešení rizik. Metoda spočívá v tom, že podnikatel čelí takřka neomezenému počtu rizik. Retence rizik může být vědomá nebo nevědomá. Jestliže je riziko rozpoznáno a nedojde k uplatnění nějakého nástroje proti riziku, řadí se mezi vědomé retence rizika. Mezi nevědomá rizika se zařazují rizika, která nejsou rozpoznána. Retence rizika se může dále rozdělit na dobrovolnou nebo nedobrovolnou. Dobrovolná retence rizika je charakterizována rozpoznáním existence rizika a tichým souhlasem s převzetím v něm obsažené ztráty. Mezi nedobrovolnou retenci rizika zařazujeme rizika nevědomě zadržovaná, a také rizika, která nemůžou být transferována či redukována nebo kterým se nelze vyhnout [5].

Retence rizik je legitimní metoda řešení a v mnoha případech se jedná o nejlepší metodu. Každá firma musí vědět, která rizika mají být zadržena, která redukována a kterým je lepší se vyhnout. Při rozhodování obvykle rozhoduje velikost finančních rezerv nebo schopnost firmy nést ztrátu [5].

2.2.3 Redukce rizika

Tuhle metodu snižování rizika můžeme rozdělit do dvou kategorií:

- Metody odstraňující příčiny vzniku rizika - jejichž cílem je preventivně působit tak, aby byl eliminován (nebo alespoň redukován) výskyt rizikových situací.
- Metody snižující nepříznivé důsledky rizika - orientovaná na snížení (redukcí) nepříznivých důsledků výskytu nepříznivých situací, kterým se nemůžeme v podnikání vyhnout [5].

Do první skupiny metod můžeme zařadit zejména přesun rizika nebo vertikální integraci a další metody. Do druhé skupiny patří především diverzifikaci a pojištění. Samostatnou skupinou tvoří metody operační analýzy, které redukují podnikatelské riziko na přijatelnou úroveň a které spadají do obou skupin [5].

3 NÁKUP A JEHO ŘÍZENÍ

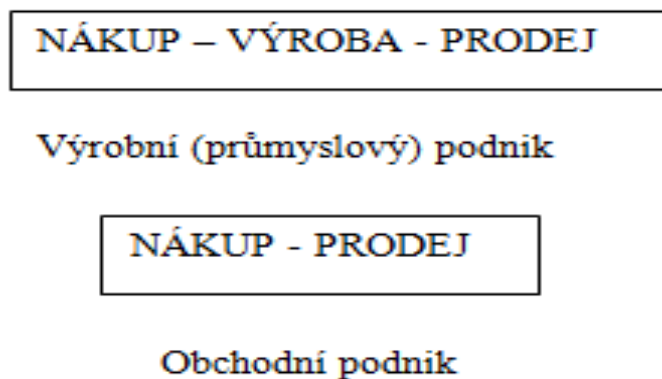
3.1 Co je to nákup

Nákup patří mezi hlavní podnikové aktivity a představuje funkční činnost, která vede k získání vstupů do podniku. Je jednou z nejdůležitějších a také nejdražších podnikových činností. Do nákupu zahrnujeme veškeré činnosti podniku spojené se vstupy. Hlavním cílem je získání hmotných i nehmotných vstupů do podniku [12].

„V širším slova smyslu lze nákup podniku charakterizovat jako soubor činností podniku souvisejících se stanovením potřeb materiálových zdrojů na zabezpečení předmětu činnosti podniku a spojených s jejich obstaráním, dopravou, příjmem, distribucí vstupů, řízením zásob a případnou jejich úpravou před předáním do výroby, kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů. Těmito činnostmi jsou tedy zabezpečovány materiálové vstupy do reprodukčního procesu v požadovaném množství, kvalitě, sortimentu a čase, s respektováním kritéria optimálnosti v podobě minimalizování nákladů vyplývajících z procesu obstarání a skladování materiálů“ [12].

3.2 Nákup jako základní podniková funkce

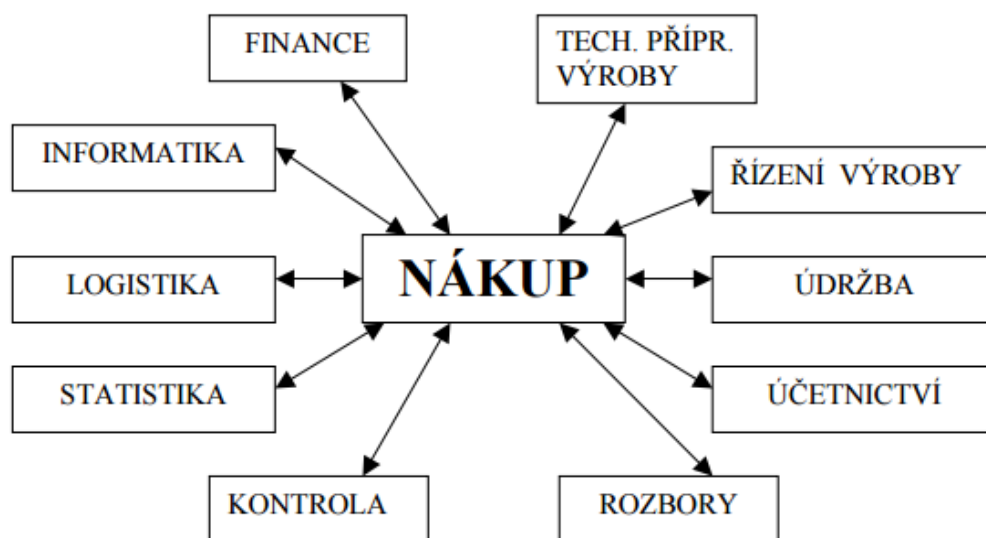
Základ každého podnikání je ve své podstatě nákup, výroba a prodej, který vede k uspokojení potřeb. Nákup tvoří jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda jde o podnik obchodní, výrobní nebo o podnikání ve službách. Z hlediska systémového pohledu lze podnik rozložit do subsystémů uvedených v následujícím obrázku: [13]



Obrázek 3: Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku [13]

Celkový proces průmyslového podniku můžeme znázornit pomocí tří základních podnikových funkcí:

- funkce nákupní (zásobovací, opatrovací) - zabezpečuje pokrytí podnikových potřeb;
- funkce výrobní - zabezpečuje vytvoření podnikových výkonů;
- funkce prodejní - zabezpečuje uplatnění podnikových výkonů na trhu.

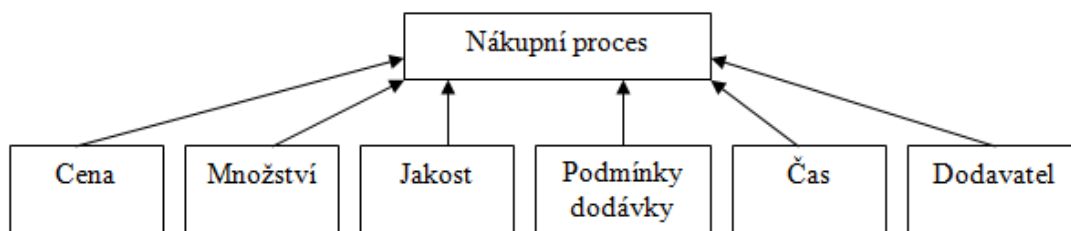


Obrázek 4: Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary [13]

Základní funkcí útvaru nákupu je efektivně zabezpečit bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů podniku materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě [13].

3.3 Nákupní proces – ovlivňující faktory

Vstupuje-li podnik do hospodářské soutěže, nezískává svou výhodu náhodně nebo souhrou šťastných okolností. Existuje celá řada faktorů ovlivňujících nákupní rozhodnutí, přičemž výsledek závisí primárně na manažerských rozhodnutích [12].



Obrázek 5: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí [12]

Nákup je proces získávání surovin, materiálu, polotovarů, výrobků a služeb odpovídající kvality, v odpovídajícím množství, ve správném čase, za přijatelnou cenu, od správného dodavatele. Malé podniky se obvykle rozhodují na základě očekávané poptávky zákazníků. Velké podniky vycházejí z podnikových plánů výroby a prodeje [12].

3.3.1 Podmínky dodávky

Každá dodávka musí být uskutečňována za určitých specifických dodacích i platebních podmínek, které musí být zřetelně formulovány v nabídce, v objednávce i v kupní smlouvě, protože jsou její důležitou součástí a mají i dopad na cenu dodávky [12].

3.3.2 Jakost

Jakost je souhrn užitečných vlastností, které podmiňují jeho schopnost uspokojovat stanovené potřeby v požadované nebo vyšší kvalitě. Cílem podniku je nakoupit kvalitní suroviny za co nejnižší cenu, v požadovaném čase a kvalitě. Výhodné je aplikování hodnotové analýzy. Hodnotová analýza je systematická studie komponentů nebo výrobků, kde se na začátku stanoví, zda při zpracování nebo jiné změně přinese komponent nebo výrobek uživateli stejnou „hodnotu“ s nižšími náklady nebo vyšší „hodnotu“ se stejnými náklady [12].

3.3.3 Množství

Součástí nákupního procesu je nákup odpovídajícího množství materiálu nebo výrobku. Podnikatel ve výrobě nebo majitel firmy nakupující ve velkém potřebuje dosáhnout úspor, které závisejí na velikosti slev poskytovaných dodavatelem. Velké množství nakupovaných materiálů nebo výrobků může znamenat nadbytečné množství zásob. Ty mohou souviset se zastaráním, zkažením nebo s jiným znehodnocením produktů. Nákup v malém množství znamená častější objednávky a vyšší jednicové náklady. Existuje však také možnost objednat výrobek od dodavatele ve chvíli, kdy je žádán zákazníky [12].

3.3.4 Cena

Cílem v podnikání je zajištění nejvyšší hodnoty zboží, které splňují specifické požadavky a to za co nejnižší nákupní cenu. Nejlepší cena neznámá ale vždy nejnižší nákupní cenu. Firmy s nejnižší cenou nemusí nabízet požadovanou kvalitu a služby nebo zboží s nejnižší cenou nemusí být dostupné v potřebném čase. [12].

3.3.5 Čas

Pro podnikatele nebo majitele firmy je důležité se rozhodnout, kdy nakoupí materiál nebo služby. Pokud se rozhodne podle očekávané poptávky po produktech, je nutné stanovit dodací lhůtu materiálu nebo služeb tak, aby bylo možno reagovat i na příležitostnou poptávku. Dodací lhůta je uplynulý čas mezi vystavením objednávky a dodáním požadovaného zboží nebo služeb [12].

3.3.6 Dodavatel

Výběr dodavatele je jedním z hlavních faktorů nákupního procesu a je předpokladem dobrého a stabilního nákupu. Dodavatelé by měli být vybíráni pečlivě podle potřeb podnikatelů a je vhodné je blíže poznat a snažit se navázat dlouhodobější spolupráci u dlouhodobých projektů. Firma si totiž musí být jista, že vyhovují jejím požadavkům a standardům [12].

3.4 Základní fáze nákupu

Nákup můžeme rozdělit do několika následujících kroků:

1. Identifikace ověřených požadavků – požadavky, zejména jejich změny je třeba ve firmě ověřovat.
2. Specifikace požadavků – každý požadavek musí být vhodně zvolenými a jednoduše měřitelnými kritérii specifikován. S potenciálními dodavateli je pak možno komunikovat.
3. Rozhodnutí, zda položku nakupovat, nebo ji zajistit vlastní výrobou – v tomto kroku se uplatňuje outsourcing.
4. Určení typu nákupu – je třeba rozhodnout, zda jde o opakované, modifikované, nebo nové nákupy.
5. Analýza trhu – jde o zhodnocení trhu, kde budeme nakupovat.
6. Určení všech možných dodavatelů – do výběru dodavatelů se zahrnují i dodavatelé, kteří dosud nebyli v zásobovacím řetězci firmy.

7. Předběžný výběr možných zdrojů – v tomto kroku by se měli odlišit skutečné požadavky od přání.
8. Hodnocení redukované základny – z dodavatelů je třeba vybrat ty, kteří nejlépe vyhovují požadavkům.
9. Vlastní výběr dodavatele – výběr probíhá na základě definovaných kritérií.
10. Uskutečnění dodávky výrobku nebo služeb – jednotlivé dodávky jsou průběžně kontrolovány dle plánu kontrol.
11. Hodnocení výkonů dodavatele – kvalita dodavatelských služeb se provádí porovnáním jejich vybraných ukazatelů s příslušnými referenčními hodnotami [14].

Řízení dodavatelských vztahů můžeme rozdělit na pět fází:

1. Přípravnou fází zaměřenou na identifikaci vzniku problému (potřeby) z něhož vyplývá požadavek na koupi. Potřeba je dále zajistit vytvoření nákupního týmu.
2. Identifikaci potenciálních dodavatelů a formulaci kritérií jejich výběru.
3. Analýzu a vlastní výběr dodavatelů, které je třeba kontaktovat, vyhodnotit a vybrat.
4. Navázání kontaktů s dodavateli a následné vyhotovení konečné objednávky.
5. Trvalé hodnocení vztahu s dodavatelem, které spočívá ve sledování, do jaké míry dodavatelé naplňují smluvní závazky a očekávání [14].

3.5 Cíle nákupu

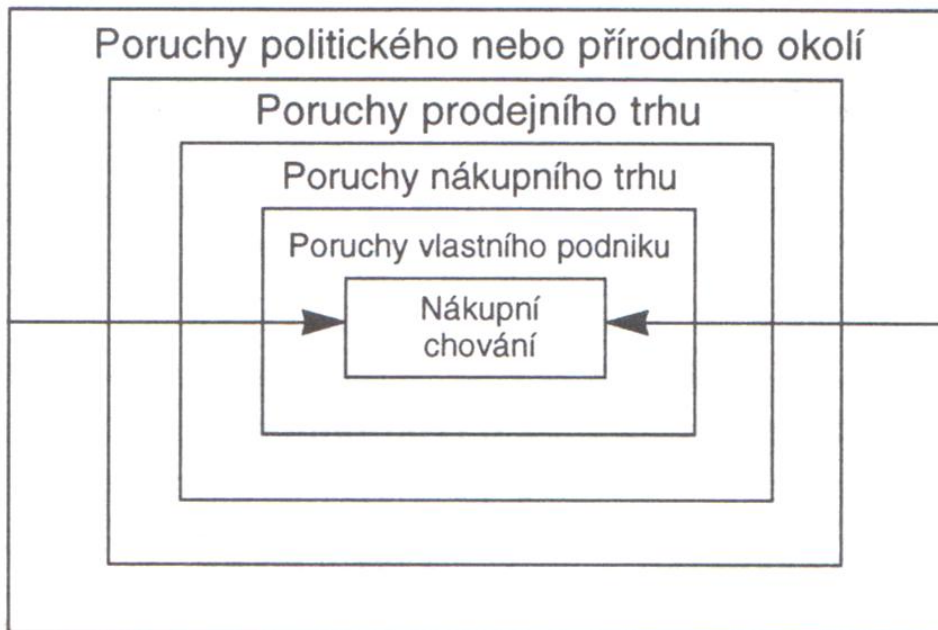
Nákup musí plnit určité cíle, stejně jako každá činnost v podniku. Cíle nákupu jsou:

- uspokojování potřeb;
- snižování nákupních nákladů;
- zvyšování jakosti nákupu;
- snižování nákupního rizika;
- zvyšování flexibility nákupu;
- podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy [12].

3.6 Snižování nákupního rizika

Jakost nakupovaného produktu je různá. Riziko nákupu narůstá se snižující se jakostí a představuje skutečnost, kdy v důsledku neplánované události nebude vybrána optimální varianta ve vztahu k stanoveným cílům plynoucím z požadavků nákupce. Rizika, která jsou spojena s místem dodání, mohou mít dvě podoby. Buď nelze dovážet k nákupci, nebo není

možné vyvážet ze země dodavatele. Riziko dodací lhůty představuje podobné nepředvídatelné okolnosti. Výrobky jsou sice vyráběny v dostatečném množství, ale nějaké komplikace brání včasnému dodání (např. stávky přepravců nebo různá embarga). Riziko špatného servisu u již nakoupených strojů závisí na spolehlivosti servisní nebo dodavatelské firmy. Problémy zde může způsobit dodavatelská firma v likvidaci. Riziko ceny vyvolává spekulativní nákupy a z toho plynoucí nedostatek produktů na trzích [12].



Obrázek 6: Nákupní rizika [12]

4 METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

V bakalářské práci byla zvolena společnost Aircraft Industries, a.s. a aplikovány metody SWOT analýza a Check List. Nejprve však budou tyto metody důsledně popsány.

4.1 SWOT analýza

SWOT analýzu navrhl Albert Humphrey v šedesátých letech 20. století. Je to univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru. SWOT analýza je zkratkou anglických slov:

Strengths – silné stránky;

Weakness – slabé stránky;

Opportunities – příležitosti;

Threats – hrozby.

SWOT analýza posuzuje vnitřní a vnější stránky. Vnitřní faktory zahrnují hodnocení silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses). Vnější faktory obsahují hodnocení příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Je to lehký použitelný nástroj pro rychlé zpracování přehledu o strategické situaci podniku. Zakládá se na logice, že efektivní strategie maximalizuje silné podnikatelské stránky a příležitosti, a minimalizuje slabé stránky a hrozby. Tento předpoklad má významné následky pro úspěšnou volbu a navrhování efektivní strategie [15, 16].

SWOT analýza představuje ucelené východisko pro systematickou analýzu. Zaměřuje se na klíčové faktory, které ovlivňují strategické postavení podniku. V podstatě jde o „manažerskou mřížku“, ve které jsou vyjádřeny pozitiva a negativa firmy v závislosti na minulý, současný či budoucí stav nebo předpoklad, ke kterému chce management firmy dospět [15, 17].

S Silné stránky	W Slabé stránky	Interní
O Příležitosti	T Hrozby	Externí
Pozitivní	Negativní	

Obrázek 7: SWOT analýza [vlastní zpracování]

4.2 Check list (kontrolní seznam)

Kontrolní seznam je metoda založená na systematické kontrole plnění předem stanovených podmínek a opatření. Na základě seznamu charakteristik sledovaného systému nebo činností jsou zpravidla generovány seznamy kontrolních otázek (Check Lists), které souvisejí se systémem a potencionálními dopady. Struktura kontrolního seznamu se může měnit od jednoduchého seznamu až po složitý formulář, který umožňuje zahrnout různou relativní důležitost parametru (váhy) v rámci daného souboru [18].

Tabulka 2: Obecná tabulka metody Check List [vlastní tabulka]

Otázka	ANO	Váha	NE

5 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem bakalářské práce je provést analýzu nákupu z pohledu manažerského řízení a rizik, aplikovat vybrané metody a na základě získaných poznatků navrhnout zlepšení vedoucích k efektivnímu manažerskému řízení nákupu a minimalizaci rizik.

Teoretická část se zabývá popisem základních pojmů, příčinami, prevencí a rozdělením rizik.

V praktické části bude představena společnost Aircraft Industries, a.s. a aplikovány metody.

V závěrečné části budou zpracovány návrhy a doporučení na zlepšení manažerského řízení v nákupním oddělení a minimalizace rizik.

Pro zpracování bakalářské práce byly použity následující metody:

SWOT analýza

Metoda analýzy SWOT popisuje silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats).

Check List – kontrolní seznam

Metoda analýzy pomocí kontrolního seznamu popisuje nedostatky v nákupu. Tato metoda se skládá z 30 otázek, kterým je přidělena váha dle jejich důležitosti. Následně je touto váhou vynásobena odpověď na otázku.

V práci budou metody posouzeny a navrženo zlepšení, které vede k efektivnímu manažerskému řízení nákupu. Toto zlepšení plyne z použití těchto metod.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PROFIL SPOLEČNOSTI AIRCRAFT INDUSTRIES, A.S.

6.1 Historie společnosti

V Kunovicích vznikl v roce 1936 závod na výrobu letadel, který se nazýval AVIA Letňany. Sloužil jako opravna letounů typu AVIA. Po jeho vzniku podnik opravoval různé typy letounů, které v Československu létaly. Postupem času začal podnik vyrábět první vlastní typy letounů (dolnoplošník L-200 Morava nebo zemědělský letoun Z-37 Čmelák) [19].

Populárním výrobkem Kunovického závodu se stal letoun L-410, který byl poprvé zalétán v roce 1969. Do současné doby bylo tohoto letounu vyrobeno v různých verzích a modifikacích, již přes 1 100 kusů a výroba i nadále bez větších přerušování pokračuje [19].

Většinovým akcionářem se stala v roce 1998 americká společnost Ayres Corporation Inc. a od této společnosti firmu v srpnu roku 2001 odkoupila společnost Moravan Aeroplanes a.s., Otrokovice a ta založila společnost Letecké závody, a.s. [19].

V září roku 2005 koupila Letecké závody pražská firma Pamco, která firmu přejmenovala na Aircraft Industries, a.s. V červnu roku 2008 se vlastníkem 51% akcií podniku stala významná ruská průmyslová společnost Ural Mining and Metallurgical Company a v srpnu roku 2013 tato společnost nabyla zbývající podíl akcií a tak se stala 100% vlastníkem [19].

6.2 Charakteristika společnosti



Obrázek 8: Sídlo firmy [interní zdroj společnosti]



Obrázek 9: Logo firmy [interní zdroj společnosti]

Podnik Aircraft Industries, a.s. byl založen 16. 9. 2005. Tato společnost navazuje na tradici společnosti LET Kunovice, a.s. Sídlo má v Kunovicích.

Společnost vyrábí a provádí údržbu letounů L-410, který poprvé vzlétl před 40 léty. Největší obchodní potenciál dodávek má podle současného vedení podniku Rusko. Kunovická letecká továrna Aircraft Industries, a.s. chce během letošního roku zákazníkům dodat osmnáct nových letadel L-410. Vloni jich podnik vyrobil a předal novým spokojeným vlastníkům šestnáct, rok předtím třináct.

Kunovická továrna nyní zaměstnává přes 1000 zaměstnanců. V tomto roce chce ještě počet pracovníků navýšit o dalších 77 zaměstnanců a to především do dělnických a technických profesí.

6.3 Organizační struktura

Vnitřní organizace společnosti je rozdělena na útvary, které jsou členěny na úseky, odbory a oddělení (viz příloha P I).

V čele organizace stojí představenstvo AI, které je statutárním orgánem akciové společnosti a odpovídá za její řízení. Členové představenstva společně s generálním ředitelem tvoří vrcholové vedení, které na nejvyšší úrovni vede a řídí organizaci. Představenstvo vykonává rozhodnutí akcionářů, určuje strategii společnosti a kontroluje, zda činnost společnosti je v souladu s rozhodnutím akcionářů a přijatou strategií.

Generální ředitelka má představenstvem udělenou pravomoc zajistit pokrytí činností organizace finančními prostředky tak, aby činnosti probíhaly v souladu s legislativními požadavky a interními normami.

6.4 Cíle firmy

Cílem firmy je vyrábět letouny nejvyšší kvality, které zajistí zákazníkům bezpečnou a spolehlivou leteckou přepravu pasažérů i zboží, a to s co nejnižšími náklady. Zároveň

cílem společnosti AI je udržet si své postavení na světovém trhu, kde ve srovnatelném oboru podnikání chce vystupovat jako rovnocenný partner.

6.4.1 Dlouhodobé cíle nákupního oddělení

Každý útvar a tedy i nákup má s ohledem na cíle a strategii celého podniku své konkrétní plány a svůj rozvoj. Tento rozvoj se týká všech oblastí a činností, kdy některé jsou jen ve vlastním útvaru, ale jiné mohou zasahovat i napříč celým podnikem. Mezi dlouhodobé cíle nákupního oddělení patří:

- systémové ošetření dodavatelů a dodávek (tj. uzavírání smluv o spolupráci, dlouhodobých kupních i rámcových smluv, atd.), garance dodacích termínů apod.;
- tlak na obchodní podmínky (tj. ceny, kvalita, dodací a platební podmínky atd.);
- zlepšování kvality (omezení reklamací) a zvyšování užitečných vlastností dodávaných materiálů a zboží (např. prodloužení životnosti);
- řízené a včasné přezkoumání a založení nových položek, schválení nových dodavatelů, jejich auditování, hodnocení apod.;
- udržování živé aktuální materiálové databáze, materiálových norem a ceníků, výrobně technické dokumentace a u ní spojenou problematiku materiálových náhrad apod.;
- zlepšení podnikového i útvarového plánování, dodržování plánů a termínů, nepřekročení finančních „balíčků“ rozpočtů.

6.4.2 Krátkodobé cíle nákupního oddělení

Jak celý podnik Aircraft Industries, a.s., tak i nákup má své krátkodobé cíle, tj. cíle které si útvar, oddělení a lidé v rámci svých procesů zadávají, vše za účelem zvýšení kvality a efektivnosti své práce. Je to tedy vlastně zlepšování všeho, co rychle zlepšit jde a zlepšit by vždy měl jít každý proces. Krátkodobé cíle musí být konkrétní a musí mít jasné zadání, odpovědnost, termín a měřidlo. Tyto cíle mohou být jak podnikové, útvarové, tak i osobní. Cíle popisuje řada směrnic, kdy mezi nejdůležitější patří „Q0103 jakost“ a z ní pramenící jednotlivé zprávy, ke kterým jsou přiřazeny úkoly, resp. jsou stanoveny strategické cíle jakosti pro příslušný útvar a rok. Následně jsou rozpracovány do dílčích podcílů jakosti. Je důležité, aby krátkodobé cíle byly měřitelné a aby se daly srovnávat (průběžně monitorovat) v čase.

Mezi krátkodobé cíle pro oblast nákupu patří:

- reklamace a hodnocení dodavatelů;
- měřené procesy (procesy, které se průběžně vybírají, sledují a měří);
- strategické cíle jakosti, které se stanovují na každý rok a rozpracovávají se na dílčí cíle;
- sledovatelnost obrátek zásob, vypořádání zásob, inventury atd.;
- zlepšení osobních cílů např. v IT dovednostech, v jazykových znalostech, v letecké nebo právníkové legislativě, v obchodním vystupování atd. Často se proto realizují i příslušná školení.

6.5 Cílový trh

Výrobek AI (letoun L-410) se skládá asi z 8 tis. nakupovaných položek a cca 12 tis. vyráběných položek. Řada firem, od kterých AI nakupuje různé položky, jsou nadnárodní, tzn., že prodejní pobočky mají po celém světě. Podobně je to i u přístrojů navigace, kdy výrobce je v USA, ale obchod a servis je rozprostřen všude tam, kde se jejich výrobek v různých letadlech používá. Řada používaných materiálů na L-410 je běžná v leteckém průmyslu, ale řada věcí (např. část přístrojů i hutních a spojovacích materiálů) je zakázková, tedy speciálně vyráběna jen pro AI.

6.6 Spolupráce s dodavateli

Hlavním cílem a úkolem útvaru logistika je včas a správně zajistit požadované materiály pro potřeby společnosti, od vybraných a schválených dodavatelů, vždy za co nejlepších podmínek (cenových, kvalitativních, legislativních, termínových apod.)

Dodavatelé jsou hodnoceni stupnicemi, které souvisejí s celkovým plněním požadavků. Hodnocení probíhá zejména u hlavních a zásadních dodavatelů a to z hlediska objemu, důležitosti dodávek a rizikovosti v hodnoceném období. Tabulka hodnocení dodavatelů za rok 2014 (viz příloha II).

Dodavatelé se hodnotí podle kritérií:

- cena/ platební podmínky
- kvalita dodávek
- náklady na dodávku
- technické hodnocení produktů
- stav systému jakosti

- spolehlivost dodaného produktu
- stav průvodní dokumentace
- postoj dodavatele
- reklamace

Nekvalita a opakované závady se častěji projevují zejména u velkých výrobců a u velkých a složitých položek, dodávaných ve větším množství, jako jsou motory od GEAC Praha, podvozky z AERO Vodochody nebo některé položky z navigace.

Společnost má pro většinu nákupů stálé, již osvědčené dodavatele, se kterými spolupracuje již řadu let. Můžeme je rozdělit do skupin:

Hlavní dodavatelé celků a agregátů:

Patří sem dodavatelé, od kterých společnost odebírá hlavní díly pro výrobu. Jsou to např.:

- GEAC, s.r.o., Praha – výrobce a dodavatel motorů
- AVIA PROPELLER, s.r.o. Praha – výrobce a dodavatel leteckých vrtulí
- AERO Vodochody AEROSPACE a.s., Odolena Voda – výrobce a dodavatel podvozků
- ZLÍN AIRCRAFT a.s., Otrokovice – výrobce a dodavatel kol a brzd

Dodavatelé přístrojů:

- SCAN, Dánsko – navigační palubní přístroje
- MESIT holding a.s., Uherské Hradiště – palubní přístroje, elektro
- JIHLAVAN, a.s., Jihlava – hydraulické agregáty
- ENVIRO, USA – klimatizace
- MITAS, a.s., Zlín - pneu

Firma od těchto dodavatelů odebírá hlavní přístroje a agregáty.

6.7 Nákupní oddělení

Nákup je součástí útvaru logistika. Pod úsek logistika patří oddělení 0441 – nákup, oddělení 0442 – skladové hospodářství a oddělení 0443 – expedice.

Hlavním úkolem oddělení nákupu je především zabezpečení a zajišťování plynulého průběhu výrobního nebo údržbového procesu z hlediska zajišťování nákupu, oprav, generálních oprav, repasí, úprav atd. Hlavní činnosti nákupu tedy jsou:

- úplně, přesně a včas zajistit požadované kusové položky nákupu;
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy o dodávkách materiálu v návaznosti na stanovené termíny uvedené v harmonogramu prací a vystavovat příslušné objednávky;
- trvale sledovat realizaci a plnění dodávek, projednávat s dodavateli vzniklé změny;
- být nedílnou součástí podnikového plánování (obchodní plán, plán výroby, plán cash-flow) a tyto plány přenášet do plánování v nákupu;
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a ve spolupráci s ostatními útvary zabezpečovat co nejefektivnější využití těchto zásob;
- vytvářet a zdokonalovat informační systém související s nákupem materiálu.

Další činnosti nákupu jsou:

- zajišťovat dodávky materiálu pro ostatní činnosti AI;
- zajišťovat reklamační řízení kusové položky nákupu směrem na dodavatele v rámci své odpovědnosti;
- spolupracovat s útvarem expedice, zejména při realizaci jednotlivých zásilek odesílaného zboží;
- spolupracovat s technickým úsekem a s útvarem řízení jakosti na výběru a zakládání nových kusových položek nákupu;
- provádět odsouhlasení došlých faktur za nákup materiálu a služeb.

Hlavní materiálové skupiny zajišťované nákupem:

- kovy – sortiment ocelových polotovarů, polotovarů z barevných kovů, metalurgie, hliníkových slitin, výkovků a odlitků;
- nekovy – sortiment chemického materiálu, komplexní nekovový a spotřební materiál, materiál pro lakovnu, čalounu, pro elektroúdržbu a pro pryžové výrobky;
- přístroje – sortiment přístrojů, agregátů a položek k nim příslušejících;
- spojovací sortiment – nýty, matice, šrouby, podložky, pružiny, ložiska, atd.;
- letadlové celky – motory, vrtule, včetně náhradních dílů a přístrojového vybavení pro tyto celky;
- dovoz – sortiment přístrojů, agregátů a ostatních materiálových položek z dovozu pro kompletní potřebu AI.

Oddělení nákup uskutečňuje ročně okolo 4000 objednávek. Toto číslo ale není úplně vypovídající, protože některá objednávka obsahuje stovky položek, a jiná zase jen jednu. Další objednávka je určena jen pro jednorázovou dodávku a jiná má platnost i několik let. Finanční rozsah obchodování v oddělení nákupu se pohybuje okolo 700 mil. Kč ročně.

6.8 Nákupní proces

Proces nákupu je názorně zobrazen v diagramu (viz příloha P III), který graficky vyjadřuje chronologický postup nákupních činností. Diagram zahrnuje identifikaci potřeby ve vazbě na plán a konkrétní požadavek, jeho zpracování, poptávkové řízení, vlastní nákup (prvotní nebo opakovaný) a ostatní činnosti spojené s dodávkou materiálu.

Nákupní proces má několik etap. Nejdříve se musí identifikovat cíl a vědět co nakoupit. Poté je třeba vybrat samotné dodavatele a umět s nimi komunikovat. Mezi poslední části nákupu patří objednávka, dodávka, fakturace a kontrola.

Rozlišujeme tři druhy nákupních situací:

- opakované nákupy – jsou pravidelné neboli rutinní;
- modifikované nákupy – je nákup, kdy zákazník od svého dodavatele nakupoval již vícekrát, jen si přeje změnit druh výrobku nebo způsob či dodací podmínky;
- nové nákupy – je nákup, kdy zákazník kupuje zboží poprvé.

6.8.1 Cíl nákupu

Společnost by měla vyhovět požadavkům a potřebám svého zákazníka. K jejich uspokojení si musí včas a co nejlépe pořídit i potřebný materiál. Podnik si musí zajistit optimální nákupní množství, aby zásob ve skladech nebyl nadbytek.

6.8.2 Výběr dodavatele a komunikace

Určité kusové položky lze nakupovat pouze u dodavatelů schválených z hlediska jejich způsobilosti a zabezpečit požadovanou kvalitu dodávek. Způsobilost dodavatele prověřuje útvar řízení jakosti.

Podnik AI hledá požadované materiály a k nim dodavatele jak přes internet, tak i řadou jiných způsobů. Někdy své dodavatele hledá prostřednictvím různých veletrhů, kterých se účastní. V neposlední řadě podnik osloví samotné dodavatele. Podnik má mnoho dodavatelů již stálých a osvědčených, na které se může spolehnout.

Vybraný dodavatel je zahrnut do seznamu schválených dodavatelů, který udržuje útvar řízení jakosti. V seznamu je uveden rozsah schválení dodavatele a doba platnosti schválení.

6.8.3 Vyřizování objednávek

V oblasti nákupu je vyřizování objednávek jednou z nejdůležitějších činností. Jde o komunikaci se zákazníkem nebo dodavatelem. Zde se vyjednávají podmínky, jako jsou cena, množství, způsob a termín dodání, aby se mohl uzavřít následující obchod.

Objednávku vystavuje a podepisuje příslušný referent nákupu. Následně ji vždy podepisuje i vedoucí oddělení nákupu. Na základě obsažených údajů ji pak podle jejího charakteru a podle schválených kompetencí potvrzuje i ředitel logistiky. V případě, že objednávka přesahuje určitý vyšší finanční rozsah nebo jsou platební nebo dodací podmínky jakkoliv nestandardní, tak příslušnou objednávku schvaluje i generální ředitelka.

6.8.4 Dodávka, fakturace a kontrola

Po vyřízení objednávky následuje dodání zboží společně s fakturou, pokud již nebyla zaslána elektronicky. Zboží je převzato na sklad, vybaleno a uloženo do regálů. Před uložením probíhá kontrola kvality dodaného zboží, aby mohla být provedena případná reklamacce. Při každé dodávce je zboží evidováno v informačním systému, což zjišťuje přehled ve skladu.

6.9 Charakteristika rizik v nákupním oddělení

Jistá míra rizika je neoddělitelnou součástí každého podniku. Rizikových faktorů existuje celá řada. Mohou být externí, interní, ale mohou být i více ovlivnitelná, ale i neovlivnitelná (např. válka, přírodní živly, atd.). Rizika v nákupním oddělení zahrnují:

- materiál – např. od dodavatelů přijde nekvalitní materiál (s viditelnou nebo skrytou vadou), nebo nepřijde v požadovaném čase žádný materiál;
- dodavatele – nedodání v určitém množství, kvalitě nebo v určitém čase;
- finanční náročnost a cash flow;
- politickou situaci a riziko embarga (aktuálně Rusko);
- měny a finanční kurzy;
- termínové riziko – u některých položek se nelze spoléhat na dodací termín, kdy u výrobce může dojít k výrobnímu výpadku;

- kvalitativní riziko – některé požadavky AI jsou nadstandardní a tedy požadují výběr, který se nemusí vždy podařit v čase zajistit. Je nutnost u takových rizikových položek objednat včas a držet u nich větší pojistnou zásobu;
- potíže s včasným zadáním plánu a získání obchodních zakázek v čase, což může mít dopad na cash flow a také dodací termíny, tj. požadavky na nákup jsou zadány v nereálných termínech výrobců;
- neaktuálnost výrobně-technické dokumentace – je jeden z hlavních problémů. Rozpadem některých českých výrobců po revoluci 1989 (např. speciální hutní materiály z POLDI Kladno) se jejich dodávané materiály stávají nedostupnými. Nákup tak musí najít novou náhradu;
- kvalita výrobně-technické dokumentace - neopravené nebo zastaralé příkresy, výkresy, technologické postupy a návody;
- operativně nedostatečný materiál pro výrobu a montáž.

7 ANALÝZA NÁKUPNÍHO ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI Z POHLEDU ŘÍZENÍ RIZIK

7.1 SWOT analýza nákupu ve společnosti AI

Následující kapitola se bude zabývat zjištěním skutečného stavu v nákupním oddělení. Díky analýze budou odhaleny silné stránky, kterými se nákup vyznačuje. Budou odhaleny ale také slabé stránky, na které by se měl tento útvar více orientovat a snažit se je minimalizovat. Následně bude zmíněno to, co by mohlo nákupní oddělení v budoucnosti ohrozit nebo naopak co by mu mohlo pomoci.

Tabulka 3: SWOT analýza nákupního oddělení společnosti AI [vlastní tabulka]

	Silné stránky	Váha	Hodnocení	
1.	Zaměstnanci	0,1	4	0,4
2.	Dostatečně velké sklady	0,2	3	0,6
3.	Dobré vztahy s dodavateli	0,4	5	2
4.	Finanční stabilita firmy	0,3	2	0,6
	Celkem			3,6
	Slabé stránky			
1.	Nutnost vysokých investic do výrobních technologií	0,2	-3	-0,6
2.	Skladové zásoby	0,2	-2	-0,4
3.	Závislost na výrobcích svých dodavatelů	0,3	-4	-1,2
4.	Vysoké náklady	0,3	-4	-1,2
	Celkem			-3,4
	Příležitosti			
1.	Větší výběr dodavatelů na jeden sortiment	0,4	3	1,2
2.	Zvýšení zisku	0,2	3	0,6
3.	Nové metody pro výběr dodavatelů	0,1	2	0,2

4.	Získat vyšší podporu z evropských a národních fondů	0,3	4	1,2
	Celkem			3,2
	Hrozby			
1.	Nedostupnost některého materiálu	0,3	-3	-0,9
2.	Hospodářský pokles v leteckém průmyslu	0,1	-2	-0,2
3.	Výkyvy v kurzu české a zahraniční měny	0,3	-4	-1,2
4.	Finanční krize	0,3	-2	-0,6
	Celkem			-2,9
	Interní		0,2	
	Externí		0,3	
	Celkem		-0,1	

7.1.1 Hodnocení SWOT matice

Váha:

Váha vyjadřuje důležitost jednotlivých položek. Součet vah, v dané kategorii mají součet jedna. Čím vyšší číslo, tím je položka v dané kategorii důležitější a naopak.

Hodnocení:

U silných stránek a příležitostí je používána kladná stupnice od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost. U slabých stránek a hrozeb se používá záporná stupnice od -1, což znamená nejnižší nespokojenost, až -5 znamená nejvyšší nespokojenost.

Silné stránky

Silnou a nepostradatelnou stránkou AI nákupu jsou dobré vztahy s dodavateli. Oddělení nákup se snaží vytvářet dlouhodobé partnerské vztahy se svými dodavateli, kteří sortiment dodávají včas a v dobré kvalitě.

Další silnou stránkou jsou zaměstnanci tohoto oddělení, kteří se pravidelně školí a rozvíjí svoje činnosti. Společnost do zaměstnanců vkládá spoustu prostředků na školení a vzdělávání.

Další silnou stránkou je finanční stabilita společnosti. Firma od roku 2006 je výrobně, zakázkově a tím i finančně stabilizovaná. Nákup je tedy schopen v požadované výši a na požadovaném místě dodržovat a splácet své závazky.

V neposlední řadě mezi silné stránky patří dostatečně velké a řízené sklady, kam se vlezou zásoby nakoupeného materiálu.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky patří závislost AI nákupu na hlavních dodavatelích (např. GEAC, AVIA, Zlín Aircraft apod.).

Další slabou stránkou jsou vysoké náklady, které musí nákup hradit. Jsou to náklady na materiál, který musí být pořízen na výrobu letounů.

Rizikem a slabou stránkou je také určitá nutnost investovat nemalé finanční prostředky do stávajících nebo nových výrobních technologií, s ohledem na to, že řada procesů je nebo byla hodně zastaralých.

Mezi slabé stránky je nutno uvést skladové zásoby a to jak z minulých zásob, tak i nově nakupovaných materiálů ze zakázek, které se v průběhu realizace zruší a nakoupené materiály pak nemají použití. Tyto zásoby je potřeba pravidelně vyhodnocovat. Nepotřebné věci se pokusit odprodat, nebo využít na jiné zakázky, příp. likvidovat.

Příležitosti

Příležitostí může být zvýšení zisku společnosti úsporou nákladů, na kterém se oddělení nákupu hodně podílí. Správně realizované nákupní činnosti mohou přinést úspory a tím ovlivnit výši nákladů a tedy i zisk.

Jelikož se AI účastní několika inovačních a vývojových projektů, velkou příležitostí pro AI nákup by bylo získání vyšší finanční podpory z evropských a národních dotačních fondů.

Další příležitostí se můžou jevit nové progresivní metody pro výběr a schválení dodavatelů (např. elektronický audit) nebo větší výběr dodavatelů na jeden sortiment.

Hrozby

Velkou hrozbou pro oddělení nákupu jsou výkyvy v kurzu české a zahraniční měny. Prudký pokles měny může stát společnost při nákupu nemalé finance.

Stejně tak velkou hrozbu může představovat jak světová globální, tak i oblastní finanční nebo politická krize, což vede ke snížení poptávek a může tak ovlivnit podnikové cash flow nebo stabilitu trhu.

Další hrozbou může být hospodářský pokles v leteckém průmyslu, což by snížilo poptávku po produktech. Pokud by se snížila poptávka po produktech, v nákupu by se snížil počet nakupovaných položek.

Velkou hrozbou pro nákup je nedostupnost stávajícího materiálu. Nákup tak musí stále hledat nové výrobce a dodavatele, kteří vyrábí a dodávají podobný vhodný sortiment zboží.

7.2 Check list (kontrolní seznam)

Nastávající metoda zjistí rizika v nákupním oddělení, které by mohly ovlivnit fungování a efektivitu tohoto oddělení. Z níže vytvořeného Check Listu vyplývá, že některá rizika nelze eliminovat.

Tabulka 4: metoda Check List [vlastní tabulka]

Otázka	ANO	Váha	NE
Dodávají dodavatelé včas materiál?	✓	1	
Dodávají dodavatelé kvalitní materiál?	✓	1	
Při výběru dodavatelů nebývá podceněno hodnocení nebo klasifikace?	✓	0,5	
Vede se seznam schválených dodavatelů?	✓	1	
Ověřuje nakupující před objednávkou, zda je dodavatel uveden v seznamu schválených dodavatelů?	✓	0,5	
Kontrolují se dodávky produktů, které jsou dodávány schválenými dodavateli?	✓	0,5	
Jsou jasně definována rozhraní mezi dodavatelem	✓	0,5	

a dalšími partnery?			
Má možnost AI nakoupit materiál (motory, vrtule, atd.) u jiného výrobce?		0,25	✓
Má možnost AI nakoupit drobný materiál u jiného výrobce?	✓	0,25	
Hledá proto oddělení nákup podobný materiál u jiných světových výrobců?	✓	0,5	
Má AI dostatečné prostory ke skladování?	✓	0,5	
Bývá včas nakoupen materiál pro výrobu?	✓	1	
Existuje systém na sledování spotřeby materiálu na skladech, aby se v případě nedostatku mohl dokoupit?	✓	1	
Jsou na skladech dostatečné zásoby materiálu?	✓	0,25	
Je nákup schopen splácet své závazky?	✓	1	
Používá se nebo bude použit veškerý materiál, který je na skladech?		0,5	✓
Je pro nákup prosperující kolísání finančních kurzů?		0,5	✓
Je včas objednáván a dodáván hutní materiál?		0,5	✓
Provádí firma pravidelné školení zaměstnanců v nákupním oddělení?	✓	0,25	
Je v AI nákupu dostatečná informovanost a dobrá komunikace se zákazníky?	✓	0,25	
Vytváří AI nákup finanční rezervy?	✓	0,25	
Má nákup pojištěný majetek a materiál?	✓	0,25	
Předchází nákup rizikovými faktory na trhu?	✓	1	
Vypracovává se plán nákupu?	✓	1	
Řídí se nákup určenými právními předpisy a normami?	✓	1	

Účastní se nákup všech kvalitativních, informačních a výrobních jednání?	✓	0,25	
Vytváří nákup dlouhodobé partnerské vztahy se svými dodavateli?	✓	0,25	
Ověřuje si nákup ceny pomocí poptávek a výběrových řízení?	✓	1	
Zajišťuje oddělení nákupu včas a kvalitní materiál pro potřeby výroby?	✓	0,5	
Používá se při výdeji modul cash flow?		0,5	✓

ANO	NE
16	2,25

- 0 – 7 Špatný stav nákupního oddělení
- 8 – 12 Nevyhovující nákupní oddělení, obsahuje nedostatky
- 13 – 16 Dobrý stav, ale nákupní oddělení může ještě zapracovat na zlepšení**
- 17 – 18,25 Výborný stav nákupního oddělení

7.2.1 Hodnocení kontrolního seznamu

Otázky z výše uvedeného seznamu jsou rozděleny do tří kategorií, přičemž každá kategorie má jinou váhu. Váha 1 se vztahuje k otázkám na splnění zákonem daných podmínek (viz tabulka 4). Tato skupina zahrnuje otázky týkající se rizik dodávaného materiálu nebo zahrnuje rizika, která jsou spojena s právními předpisy a normami. Na tyto činnosti by se měl nákup obzvlášť zaměřit a věnovat jim určitou pozornost. Váha 0,5 je přidělena otázkám na splnění obsahové úplnosti a správnosti (viz tabulka 4). Zde jsou zahrnuty otázky činností, které jsou prováděny včas a správným způsobem. Tak může nákup předejít různým rizikům. Dobrá příprava jako je předzásobování nebo více dodavatelů na seznamu,

kteří vyrábí a dodávají stejný sortiment, je určitě výhodou. Těmto otázkám je přidělena váha 0,25 (viz tabulka 4). Posuzované otázce je v případě kladné odpovědi přidělena hodnota 1 a v případě záporné odpovědi hodnota 0.

8 VYHODNOCENÍ A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

V následujících kapitolách budou vyhodnoceny použité metody a navrženo opatření na vylepšení situace v nákupním oddělení.

8.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Díky této metodě můžeme komplexně posoudit fungování nákupu, najít problémy nebo nové možnosti růstu.

Z provedené SWOT analýzy jednoznačně vyplývá, že nákup klade největší důraz na dobré vztahy s dodavateli.

Mezi negativní faktory, na kterých by měl nákup do budoucna zapracovat je závislost na některých dodavatelích, což může představovat určité riziko spojené s přerušením výrobního řetězce nebo může znamenat zvýšení ceny finálního produktu. Mezi velké slabiny nákupního oddělení také patří vysoké náklady, které se týkají pořízení materiálů na výrobu letounů.

Příležitostí pro nákup se může jevit větší výběr dodavatelů, zvýšení zisku nebo získání vyšší podpory z evropských nebo národních fondů.

V současné chvíli je největší hrozbou nestabilní česká a zahraniční měna, zejména ruský rubl a také problémová politická situace v Rusku.

8.2 Vyhodnocení na základě kontrolního seznamu

Na základě provedené analýzy byly zjištěny výsledky 16 : 2,25. Můžeme tedy zjistit, že nákupní oddělení v podniku Aircraft Industries, a.s. je na dobré úrovni, ale existuje pořád ještě možnost na zlepšení jeho stavu.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že v nákupním oddělení existují určitá rizika, jako jsou:

- dodávky nekvalitního materiálu;
- nedodání v určitém množství, kvalitě a v určitém termínu;
- finanční náročnost a cash flow;
- politická situace a riziko embarga;
- kolísání měny a finanční kurzy;
- a další rizika (viz kapitola 7.9 Charakteristika rizik v nákupním oddělení)

Některá rizika nejdu přímo eliminovat, ale i přesto se nákup snaží nějakým způsobem na nich pracovat a vylepšit si tak nákupní pozice.

8.3 Návrh vycházející ze SWOT analýzy

Díky vnitřním složkám nalezených SWOT analýzou, je možné zhodnotit budoucí využití některých příležitostí. Na druhou stranu se nákup bude muset vyvarovat hrozbám, kterým musí čelit a naučit se s riziky pracovat.

Kromě toho, že by měl nákup s riziky pracovat a eliminovat je, musí se taky soustředit na snížení negativních stránek, které mohou pomoci k naplnění hrozby nebo v případě jejich odstranění mohou vést k eventuální příležitosti.

Nákup by měl brát vážně identifikovaná ohrožení, identifikaci skutečných možných dopadů pro fungování tohoto oddělení a jejich eliminaci. Rovněž by se měl soustředit na eliminaci slabých stránek a nedopustit, aby se proměnila v ohrožení. Důsledným řešením identifikovaných slabých stránek může nákup získat výhody a přeměnit je ve své silné stránky. Silné stránky by se měli maximalizovat, rozšiřovat, chránit a ošetřovat.

8.4 Návrh vycházející z kontrolního seznamu

Z analýzy vyplývá, že na skladě se nachází materiál, který se již nepoužívá. Materiál je dnes již nepoužitelný a zastaralý po předchozích majitelích, který na skladech zabírá místo. Vhodné by bylo vybraný materiál nabídnout společnosti Kovosteel, s.r.o. k odkupu. Tak by došlo k uvolnění místa ve skladech pro nový nakoupený materiál.

Jak už bylo zmíněno ve SWOT analýze, tak i z kontrolního seznamu vyplývá, že slabou stránkou podniku jsou hlavní dodavatelé, na kterých je podnik zcela závislý. Některé skladové nebo i dodávané materiály se nyní stávají již nedostupnými, proto je nutné za ně včas hledat náhrady.

Velkou zátěží nákupního oddělení je pravidelná plánovaná příprava výdejů. Pokud by začal ekonomický úsek používat modul cash flow, nemusel by se nákup zatěžovat ruční nepřesnou přípravou plánovaných výdajů.

Jedním z nejčastěji se vyskytujících rizik v nákupním oddělení AI jsou měny a výkyvy ve finančních kurzech, které ve světové ekonomice jsou mnohdy hodně kolísavé. Vzhledem k tomu, že AI nákup kromě českých dodavatelů spolupracuje i se zahraničními, považují za vhodné řešení fixaci měny nebo jiné nákupní (nejlépe smluvní) ošetření těchto rizik.

8.5 Ekonomické zlepšení

Návrhem pro ekonomické zlepšení nákupního oddělení je podle mého názoru neustále rizika sledovat a evidovat je. S evidovanými riziky by měl manažer neustále pracovat, tj. vyhodnocovat je a řešit. Pravidelné zaznamenávání a vyhodnocování rizik poskytuje manažerovi zpětnou vazbu, která je důležitá jak pro aktuální řešení, tak i pro budoucnost.

Dále v oddělení nákupu existují rizika týkající se dodavatelů a dodávaného materiálu. V tomto směru bych doporučila, aby podnik měl v záloze další výrobce a dodavatele, kteří vyrábějí a dodávají podobné nebo stejné položky. V případě výpadku by tak společnost mohla mít možnost nakoupit materiál od jiného výrobce. Pokud u výrobce dojde k výrobnímu výpadku, bylo by vhodné, aby bylo ve skladech určité předzásobení.

Aby byla práce referentů nákupu efektivnější, měli by dostávat pouze správná a přesná data s dostatečným časovým předstihem. To jim umožní najít nejvhodnějšího dodavatele, jednat o podmínkách dodání a včas materiál objednat. Referenti tak budou mít prostor k výběrovému řízení, k hodnocení dodavatelů a k uzavírání rámcových smluv.

Velmi důležité pro nákup je objednávat materiál v optimálním množství, v optimálním čase a optimálně zvolenou nákupní a skladovou strategií přecházet rizikům a výpadkům.

ZÁVĚR

V dnešní době většina firem a podniků vzdoruje různým rizikům, proto je třeba do jisté míry tyto rizika řídit a kontrolovat. Pro úspěšné řízení a řešení rizik je vhodné umět rizika nejdříve identifikovat. Je vhodné umět rizika odborně řídit, protože každé riziko nelze úplně eliminovat. Nákup ve firmě AI musí s riziky pracovat na základě vhodně zvolených metod analýzy rizik.

V mé bakalářské práci byla rozebrána problematika manažerských rizik v řízení nákupu AI.

V teoretické části byly uplatněny poznatky získané během studia na základě odborné literatury.

Praktická část byla se zaměřena na společnost Aircraft Industries, a.s., kde byla společnost nejdříve krátce představena z hlediska historie a současnosti, organizační struktury a následně byl stručně charakterizován cílový trh. Dále bylo popsáno oddělení nákupu a rizika, která se v tomto oddělení mohou vyskytovat.

Pomocí provedených metod byly zjištěny nedostatky v nákupním oddělení. SWOT analýza nám ukázala silné a slabé stránky. Z analýzy vyplynulo, že mezi silné stránky patří především dobré vztahy s dodavateli nebo finanční stabilita. Na druhou stranu se našly i slabé stránky a to zejména závislost podniku na výrobě a dovozu materiálu od dodavatelů.

Z kontrolního seznamu bylo zjištěno, že současný stav nákupního oddělení je na dobré úrovni. I přesto existují určité nedostatky (např. nepoužitý a zastaralý materiál na skladech, nedostatek speciálního hutního materiálu, atd.) na kterých by měl nákup zapracovat.

Závěrem bakalářské práce bylo navrženo zefektivnění nákupního procesu, což by mělo mít pro nákup společnosti AI pozitivní vliv a tím i nemalý finanční přínos.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] VODÁČEK, Leo a Ol'ga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
- [2] LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 292 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František et al. *Management*. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-x.
- [4] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [5] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [6] ZAPLETALOVÁ Šárka a kol. *Krizový management podniku pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 166 s. ISBN 978-80-86929-85-9.
- [7] TICHÝ, Milík, *Ovládání rizika: analýza a management*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 396s. ISBN 80-7179-415-5.
- [8] Management mania [online]. [cit. 2014-12-02]. Dostupný z WWW: <<https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>>.
- [9] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. aktualit. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [10] CRANDALL, William, John A PARNELL a John E SPILLAN. *Crisis management: leading in the new strategy landscape*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.:SAGE, c2014, xix, 356s. ISBN 978-1-4129-9168-1.
- [11] FOTR, Jiří. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 105 s. ISBN 80-85603-06-3.
- [12] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999, 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
- [13] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [14] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: KANAG Tisk, 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-6.

- [15] HOŘEJŠÍ, Bronislava et. al. *Mikroekonomie*. 4. Rozš. vyd, Praha: Management Press, 2008, 574 s. ISBN: 978-80-7261-150-8.
- [16] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [17] Management mania [online]. [cit. 2015-01-26]. Dostupný z WWW: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.
- [18] OCHRANA, František. *Manažerské metody ve veřejném sektoru*. Vyd.1. Praha: Ekopress, 2002. 178 s. ISBN 80-86119-51-3.
- [19] Aircraft Industries, a.s. [online]. [cit. 2015-02-1]. Dostupný z WWW: http://www.let.cz/clanek_285_historie.html

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AI Aircraft Industries, a.s.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vztah při řízení rizik	14
Obrázek 2: Řízení rizik	15
Obrázek 3: Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku	21
Obrázek 4: Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary	22
Obrázek 5: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí	23
Obrázek 6: Nákupní rizika	26
Obrázek 7: SWOT analýza	28
Obrázek 8: Sídlo firmy	31
Obrázek 9: Logo firmy	32

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Doporučené metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě.....	18
Tabulka 2: Obecná tabulka metody Check List.....	28
Tabulka 3: SWOT analýza nákupního oddělení společnosti AI	40
Tabulka 4: metoda Check List	43

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační schéma společnosti Aircraft Industries, a.s.

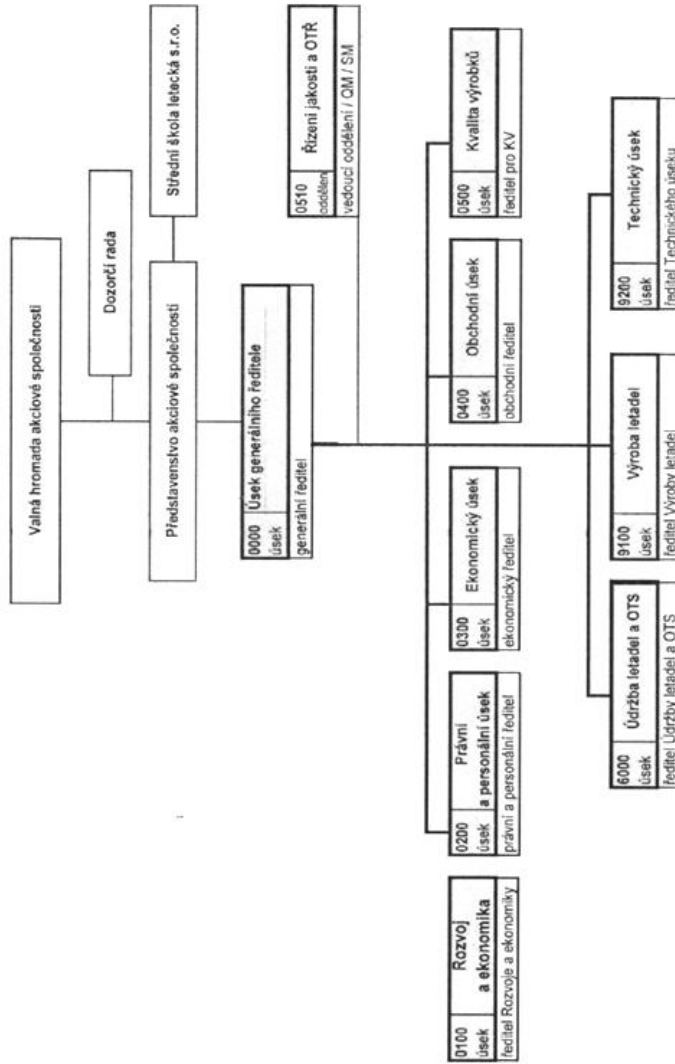
Příloha P II: Hodnocení dodavatelů za rok 2014

Příloha P III: Proces nákupu

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI AIRCRAFT INDUSTRIES, A.S.



Organizační schéma Aircraft Industries, a.s.



PŘÍLOHA P II: HODNOCENÍ DODAVATELŮ ZA ROK 2014

Tabulka hodnocení hlavních dodavatelů za 1. pol. 2014													
P.č.	Název dodavatele	Druh materiálu	Ref.	výrobní program	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	Poznámka
1	5M Kunovice	chemikálie, panely, laminát	Pr	L410, kooperace	V	26							
2	AERO Vodochody	podvozky, spoj. mat.	Be	L410, kooperace	V,D	37							
3	AEROFLOOR GB	interier	Be	L410	D	7							
4	AEROPROFIL Strážnice	spoj. materiál	Ná	všechny	V,D	46							
5	AFS Jeneč	let. palivo	Ha	L410	D	2							
6	AKM Group, Praha	ruské položky	Ma	L410	V	12							
7	AL ODLITKY Star. Město	hutní mat. - odlitky	Ry	L410	V	1							
8	AIKOR, Rusko	ruské položky	Ma	L410	V	14							
9	ALLOYS Int. USA	plechy	Bí	kooperace (GKN)	D	2							
10	ALUCAST Tupesy	hutní mat. - odlitky	Ry	L410	V	3							
11	ALVAL Bruntál	Al slitiny - plechy, pásy	Ry	L410	D	6							
12	AVIA Propeller Praha	vtule	Fi	L 410	V	14							
13	AviHelp Rusko	ruské položky	Ma	L410	D	5							
14	AVITRADE ČR	spoj. materiál, ruské pol.	Ná	všechny	D	21							
15	B.I.C. Carpets	koberce	Be	L410	V	3							
16	BE Aerospace USA	spoj. mat.	Bí	všechny	D	17							
17	BELGRAVER, Holansko	military	Be	L410	V	4							
18	BOHDAN BOLZANO	hutní mat.	Ry	všechny	D	10							
19	Colorlak Staré Město	nátérové hmoty	Ha	všechny	V	42							
20	DYNAMIC METALS, UK	hutní mat.	Ry	všechny	D	13							
21	EM Brno	regulárory	Be	L410	V	2							
22	ENERSYS Hostomice	baterie	Pr	L410	D	3							
23	ENVIRO, USA	klimatizace	Be	L410	V	10							
24	FABORY Brno	spojovací mat.	Ná	všechny	V,D	140							
25	FORNAX Strážnice	spojovací a pryžové mat.	Ná	všechny	V,D	33							
26	GEAC Praha	letecké motory, ND, svíčky	Fi	L410	V	25							
27	GM ELECTRONIC Brno	elektromateriál	Ha	všechny	V,D	52							
28	GOODRICH USA	odi, povlaky	Be	L410	V	7							
29	GROB Německo	hodiny	Be	L410	D	1							
30	GUMEX Strážnice	pryžové díly	Ta	všechny	V	13							
31	Chedo Uh. Hradiště	Nátérové hmoty	Ha	všechny	D	5							
32	Intertechnique, Francie	kyslíkové vybavení	Be	L410	D	6							
33	JIHLAVAN Jihlava	hydraulické agregáty	Fi	L410	V	29							
34	Jihoštroj Velešín	filtry, kohouty, uzávěry	Be	L410	V	12							
35	KRIL, Kunovice	plastkové díly	Pre	L410	V	3							
36	LD Aviation Praha	chemikálie, plátno, přístroje	Ta	všechny	D	6							
37	LETECKÉ PŘÍSTROJE Praha	palubní přístroje, elektro	Fi	L410	V	17							
38	MAVER Zlín	režijní mat.	Ta	všechny	V	12							
39	MESIT přístroje UH	palubní přístroje, elektro	Fi	L410	V	63							
40	MG AVIAL Bruntál	hutní mat.	Ry	všechny	D	72							
41	MIKROTECHNA Modřany	palubní přístroje, elektro	Fi	L410	V	42							
42	MITAS Zlín	pneu	Ta	L 410	V	5							
43	MPI Vsetín	pyropatrony	Pr	L410	V	2							
44	PRIMAPOL Praha	hutní mat.	Ry	všechny	D	6							
45	PROGRESS TRADING	ruské položky	Ma	L 410	V	42							
46	Quittner&Schlimek N. Paka	konektory, vodiče	Ha	L410	V,D	59							
47	RAY SERVICES Star. Město	vodiče, konektory	Ta	L410	V	21							
48	RUBENA Náchod	pryžové nádrže, gumové díly	Ta	L410	V	18							
49	SAFINA Vestec	níty	Ná	všechny	V	364							
50	Scan Avionics Dánsko	navigační přístroje	Ma	L410	D	572							
51	Soyuz Avia, Rusko	ruské položky	Ma	L410	V	3							
52	SPEEL Praha	přístroje a agregáty	Be	L410	V	2							
53	Světlnský Bohumír Dol. Něm.	spoj. materiál, agregáty	Ná	všechny	D	12							
54	Technologia, Rusko	skla TKS109	Ma	L410	V	2							
55	TECHNOMETRA Český Brod	čerpadla, ventily	Be	L 410	V	28							
56	THT Ostrava	tefl. hadice	Ta	L 410	V	64							
57	TRLIDA Ořechov	spojovací mat., ruské pol.	Ná/Ma	všechny	V	42							
58	VÚES Brno	generátory, říd. jednot., vyp.	Be	L410	V	5							
59	WECKERLE Německo	barvy		koopoperace	V,D	7							
60	WITZEMANN Opava	vinovce	Pr	L410	V	2							
61	ZENIT Praha	plexi, plastové díly	Ta	všechny	V,D	10							
62	ZLÍN AIRCRAFT Otrokovice	kola, brzdy, spoj. mat.	Pr	všechny	V	15							
Celkový průměr hodnocení													

Vysvětlivky:

- I. výrobce - subdodavatel (V), distributor (D)
- II. počet dodávaných položek (druhů)
- III. cena materiálu
- IV. náklady na dodávku
- V. reklamace
- VI. postoj dodavatele
- VII. úspěšnost kval. vůči počtu dod.
- VIII. průměr hodnocení

Hodnocení dodavatele :

- 1 - úplná spokojenost
 - 2 - dobrá míra spokojenosti
 - 3 - standardní úroveň spokojenosti
 - 4 - špatná míra spokojenosti (riziková hranice)
 - 5 - úplná nespokojenost
 - N - nehodnocen
- Pozn: za nezpůsobilého dodavatele se považuje dodavatel se známkou 4 a hůře

PŘÍLOHA P III: PROCES NÁKUPU

