

Analýza nákupního procesu ve společnosti SP výroba s.r.o.

Katarína Pražáková

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: **Katarína Pražáková**
Osobní číslo: **L10046**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza nákupního procesu ve společnosti SP
výroba s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracování odborné rešerše vztahující se k nákupní činnosti podniku
2. Analýza současné situace nákupního procesu
3. Návrh na zlepšení procesu nákupu

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 80-2510-174-6.

[2] EMMETT, Stuart. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1828-3.

[3] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-8594-373-5.

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 Cimbáliková, Ph.D., MBA
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na oblast nákupu ve společnosti SP výroba s.r.o. Teoretická část obsahuje literární poznatky potřebné k porozumění dané problematice, zaměřuje se na funkce, úlohy, hlavní cíle a fáze nákupu. V praktické části je provedena analýza nákupního procesu ve společnosti SP výroba s.r.o., uvedena její základní charakteristika, organizační struktura. Popsán je výběr i hodnocení dodavatele. V návrhové části dle zjištěných silných a slabých stránek pomocí analýzy jsou předloženy možnosti zlepšení současného stavu nákupního procesu.

Klíčová slova: nákup, modely, nákupní proces, dodavatel, analýza

ABSTRACT

This bachelor's work is focusing on the field of purchase in the company SP výroba s.r.o. Theoretical part contains literary pieces of knowledge required for understanding of given problematic, it concentrates on functions, roles, main goals and phases of the purchase. In the practical part is carried out analysis of the purchase process in the company SP výroba s.r.o., it is mentioned the basic characteristic, the organizational structure. It is also described the assessment of supplier. In the proposition part thanks to the analysis based on the detected strong and weak points are presented possibilities for improvement of contemporary condition of the purchase process.

Keywords: purchase, model, purchase process, supplier, analysis

Mé poděkování patří hlavně manželovi, a celé rodině, která mně podporovala v průběhu celého studia, dále spolužákům, bez kterých by to bylo někdy opravdu těžké, zaměstnancům společnosti SP výroba s.r.o., a v neposlední řadě doc. Ing. Xénii Lukoszové, Ph.D, za odborné vedení při vypracování své bakalářské práce.

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit 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


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 NÁKUP	11
1.1 FUNKCE A ÚLOHY NÁKUPU	11
1.2 CÍLE NÁKUPU	12
1.3 PŘEDMĚT NÁKUPU.....	14
1.4 ZÁKLADNÍ PRINCIPY NÁKUPU	16
1.5 HLAVNÍ TYPY NÁKUPNÍCH SITUACÍ	16
1.6 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUP.....	17
1.7 ŘÍZENÍ NÁKUPU.....	18
1.7.1 Plánování nákupu	19
1.7.2 Organizování nákupu	19
1.7.3 Vedení zaměstnanců	19
1.7.4 Kontrola nákupu	20
1.8 MODEL Y NÁKUPNÍHO PROCESU.....	20
1.8.1 Model Robinsona a Farise.....	20
1.8.2 Schéma Robinsonovo – Farisovo – Windovo	21
1.8.3 Ozanův a Churchillův model	21
1.8.4 Websterův a Windův model.....	21
1.8.5 Cordozův model	22
1.8.6 Shethův model.....	22
1.8.7 Choffrayův – Lilienův model.....	23
1.9 FÁZE NÁKUPNÍHO PROCESU	23
1.10 PROBLÉMOVÉ OBLASTI NÁKUPNÍHO PROCESU.....	25
1.10.1 Vyřizování objednávek	26
1.10.2 Doprava.....	26
1.10.3 Udržování zásob	26
1.10.4 Skladování.....	27
1.11 MARKETING NÁKUPU	28
2 DODAVATELSKO – ODBĚRATELSKÉ VZTAHY	29
2.1 VÝBĚR DODAVATELE	29
2.2 HODNOCENÍ DODAVATELŮ	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	32
3.1 PŘEDMĚT ČINNOSTI	33
3.2 EKONOMICKÁ CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	33
4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	37
5 ANALÝZA NÁKUPU VE SPOLEČNOSTI.....	39
5.1 PŘEDMĚT NÁKUPU.....	39
5.2 CHARAKTERISTIKA ODDĚLENÍ NÁKUPU	39
5.3 CHARAKTERISTIKA JEDNOTLIVÝCH FÁZÍ NÁKUPNÍHO PROCESŮ	39
5.3.1 Poznání problému - Zjištění požadavků na materiál	40

5.3.2	Identifikace charakteru výroby.....	40
5.3.3	Specifikace vlastností a množství výrobku	40
5.3.4	Výzkum trhu.....	40
5.3.5	Vyhodnocení nabídek	41
5.3.6	Výběr dodavatele.....	41
5.3.7	Vystavení objednávky.....	41
5.3.8	Zhodnocení nákupu	41
6	NÁKUP V PODNIKU	42
6.1	PROCES NÁKUPU ZÁKLADNÍHO MATERIÁLU	42
6.2	PROCES NÁKUPU REŽIJNÍHO MATERIÁLU	43
6.3	VÝBĚR DODAVATELŮ	43
6.4	HODNOCENÍ DODAVATELŮ	44
7	ANALÝZA NÁKUPU ZA ROK 2012.....	46
8	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	48
9	ANALÝZA ABC DODAVATELŮ	50
10	ZJIŠTENÉ NEDOSTATKY A NÁVRHY ŘEŠENÍ	53
	ZÁVĚR	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	59
	SEZNAM TABULEK	60
	SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

Nákup patří mezi nejnákladnější a nejčastější položku podniku, a přesto je často opomíjen. V době rostoucí konkurence, a nestabilního trhu, je velmi důležité dbát na snižování veškerých nákladů a být spolehlivým a pružným partnerem pro zákazníky. Snižováním cen nakupovaných položek tedy lze výrazným způsobem přispět ke zvýšení zisku společnosti. Naopak špatně zvolený dodavatel a nezvládnutí nákupního procesu může pro firmu znamenat výraznou ztrátu.

Touto bakalářskou prací se zaměřím na nákupní strategii menšího podniku, zabývajícího se zakázkovou kovovýrobou, uvnitř které působí nekvalifikovaný nákupčí, který nevyužívá moderní technologie, a tudíž je způsob nákupu složitý. Mimo nákupčího objednává zboží i vedoucí výroby, mistr a asistentka, což dělá nákupní proces ještě víc nepřehledný. Ráda bych společnosti pomohla najít vhodnější systém na vytváření a evidenci objednávek. Budu se zabývat zpracováním návrhu na postup při objednávání nového, ale i stávajícího zboží.

Cílem uvedené bakalářské práce tedy je na základě podrobné analýzy nákupního procesu ve výrobním podniku SP výroba s.r.o., Kroměříž, kde pracuji na pozici asistentky, popsat a zhodnotit aktuální systém nákupu materiálu a vypracovat návrhy na zkvalitnění a optimalizaci daného procesu v případě nevyhovujícího nákupního procesu.

V teoretické části uvedu hlavní charakteristiku nákupu, jeho funkce, cíle a modely a to prostřednictvím literární rešerše. Rozeberu různé modely a fáze nákupního procesu. Dotknou se dodavatelských vztahů, vhodným výběrem a hodnocením dodavatelů.

V praktické části charakterizuji společnost SP výroba s.r.o., uvedu organizační strukturu a popíšu jednotlivé pracovní pozice. Dále zanalyzuji její nákupní proces a popis jednotlivých funkcí spojených s nákupem. Zaměřím se na výběr a hodnocení dodavatelů, provedením ABC analýzy dodavatelů vyberu pro společnost strategické dodavatele.

Na závěr zhodnotím daný nákupní proces na základě získaných informací, a předložím doporučení, která by měla vést k zlepšení a k větší efektivnosti celého procesu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKUP

Jedním z úkolů oddělení nákupu je dle Synka efektivně získat všechny potřebné materiály potřebné pro bezporuchový chod základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě. [15]

Pro výrobní společnost to mohou být suroviny jako je železo, ocel, hliník nebo plast, ale také mohou obsahovat nástroje, stroje, dodávky i nákladní automobily nebo dokonce kancelářský nábytek potřebný pro sekretářky a prodejní tým. V maloobchodním prostředí, oddělení nákupu musí mít vždy dostatek zásob, aby zákazníci byli spokojeni a udrželi obchod dobře zásobovaný. V malé firmě je obzvláště důležité, aby byly zásoby na přiměřené úrovni; investovat velké množství kapitálu do přebytku skladovacích zásob může vést ke skladovacím problémům a nedostatku kapitálu pro další výdaje, jako je reklama nebo výzkum a vývoj. [20]

1.1 Funkce a úlohy nákupu

Abychom dosáhli plynulého chodu všech procesů týkajících se nákupu je mimo jiné nutná aktivní spolupráce s dalšími odděleními podniku jako je: Útvar financí, útvar technické přípravy výroby, řízení výroby, účetnictví, kontroly, rozborů, statistiky, údržby, logistiky a informatiky. [10]

„Dalšími kritérii pro splnění efektivnosti nákupu v samotném podniku jsou:

- přesně a včas zjišťovat předpokládanou budoucí spotřebu materiálu
- systematicky zvažovat potencionální disponibilní zdroje pro uspokojování těchto potřeb
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat změny v potřebách, jakožto i případné odchylky v dodávkách
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečit jejich co nejefektivnější využití
- zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy, manipulačních procesů
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu

- systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů
- uskutečňovat aktivní servisní přípravu (dělení zásilky, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních a skladovacích jednotek apod.)“ [10]

Nákupní oddělení také průběžně vyhodnocuje, zda je příjem těchto výrobních vstupů za nejlepší možnou cenu s cílem maximalizovat ziskovost. To může být náročné pro malé firmy, které mohou nakupovat v menším množství než větší prodejce, a tudíž nemohou získat stejný typ hromadných slev. Oddělení nákupu v malé firmě musí najít nejlepšího dodavatele s nejpříznivějšími cenami pro určité velikosti objednávek. Pracovníci tohoto oddělení mohou komunikovat s alternativními dodavateli, vyjednávat lepší podmínky nebo zkoumat možnosti pořízení levnějšího materiálu z alternativních zdrojů jakou součástí své každodenní náplně. [20]

1.2 Cíle nákupu

Cíle nákupu bychom měli odvozovat od strategických cílů podniku. Nákupní cíle lze ve všeobecnosti charakterizovat jako:

- uspokojení potřeb
- snížení opatřovacích nákladů – riziko v případě nekvalitních nakupovaných surovin
- snížení rizika při opatřování materiálu
- zvýšení flexibility a autonomie nákupu – pro zvyšování flexibility je vhodné volit správné alternativy nakupovaných surovin, které budou schopny zastoupit možný výpadek od stávajících firem
- zvýšení kvality nákupní činnosti – může se týkat samotné kvality nakupovaných surovin, ale i zvýšení efektivity procesu nákupu [15]

Tyto cíle si mohou organizace vytýčit ve svých strategických plánech, v praxi často dochází ke kombinování a rozšiřování uvedených cílů. [18]

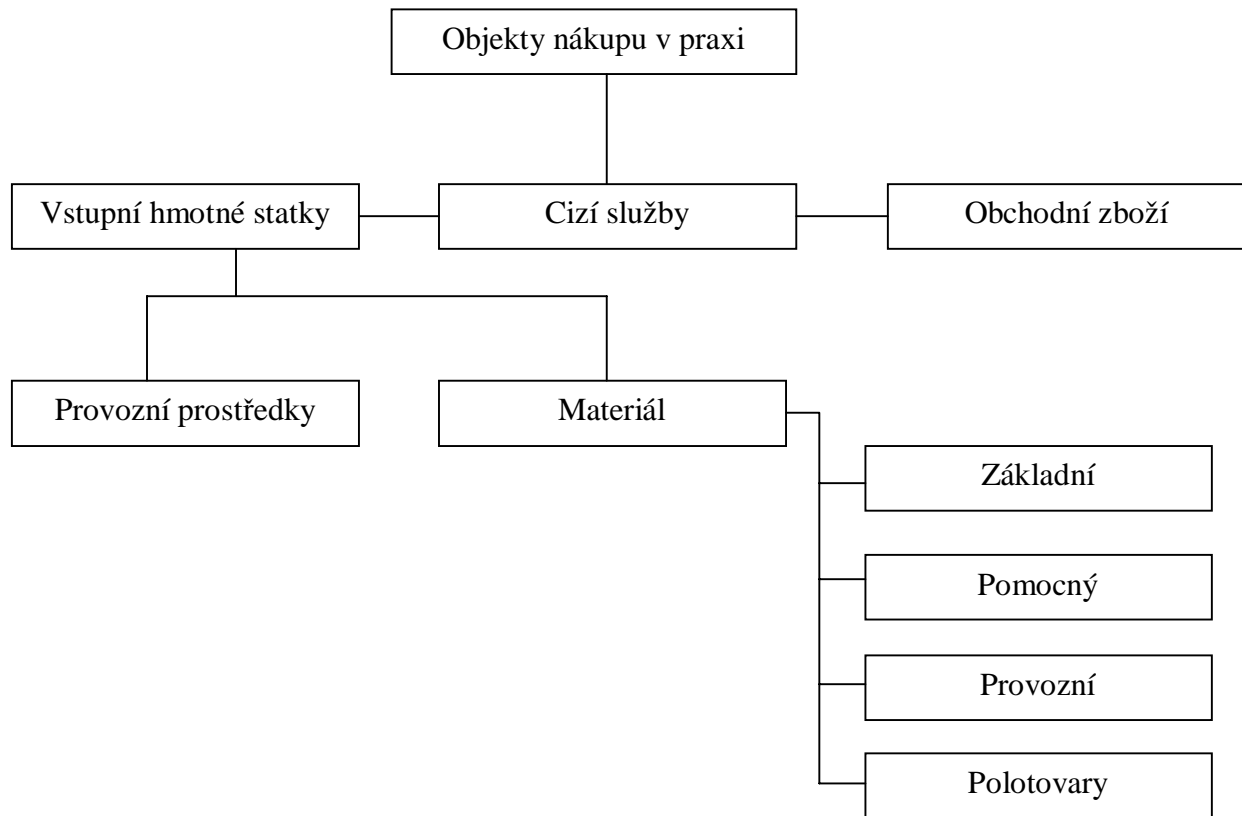
Podrobněji cíle jako iniciátory nákupního chování charakterizuje následující tabulka (Tab. 1.):

Tab. 1. Zaměření cílů nákupu

Zaměření cílů nákupu	
Výrobek	<ul style="list-style-type: none"> • hromadná výroba / kusová výroba • levné výrobky / špičkové výrobky • inovace • speciální výrobky, atd.
Servis	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení dodací pohotovosti • lepší přizpůsobivost • zlepšení dodávek náhradních dílů • rozšíření garancí • zlepšení kontroly, atd.
Platební podmínky	<ul style="list-style-type: none"> • snížení nákupních cen • orientace na pevné ceny • prodloužení platebních termínů, atd.
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšení styků s dodavateli • zlepšení personálních vztahů • uplatnění výkonů konkurence • zvýšení podílu normalizovaných nabídek, atd.
Ostatní	<ul style="list-style-type: none"> • vyhledávání kooperací • zvýšení exkluzivity • snížení stavů zásob • větší využití železniční dopravy, atd.

1.3 Předmět nákupu

Nakupované vstupy v praxi, dle Lukoszové, v podniku představují objekty nákupu, které znázorňuje následující schéma (Obr. 1.).[10]



Obr. 1. Objekty nákupu v praxi

Podle Kotlera průmyslové zboží klasifikujeme dle vstupu do výrobního procesu a podle jeho relativní nákladnosti. Rozlišují se tři skupiny průmyslového zboží:

1. Materiály a díly – zboží určený pro výrobek. Dále se dělí na suroviny a zpracované materiály a díly.
2. Kapitálové položky a provozní materiál.
3. Obchodní služby. [9]

Tabulka níže zobrazuje obecnou klasifikaci průmyslových výrobků, včetně její definice a uvedených příkladů. [15]

Tab. 2. Klasifikace průmyslových výrobků

Typ	Definice	Příklad	Charakteristika
Suroviny	Statky, které jsou dodávány ve své původní podobě	Uhlí, ruda, stavební dřevo, zemědělské suroviny	Zdrojem jsou regionální dodavatel-ské zdroje, vysoké náklady, objemově a prostorově náročné a značně rozdílná kvalita
Základní materiály	Výrobky, se musí opracovat, aby získali podobu finálních výrobků nebo jejich částí	Hutní materiál, plasty, sklo, stavební materiál	Výrobky ztrácející svoji identitu tím, že po určitých proměnách se stávají součástí jiných výrobků
Doplňkový režijní materiál	Výrobky používané k zajištění procesu proměn a řízení v souvislosti s fungováním jiných podnikatelských činitelů	Čistící prostředky, maziva, výzbroj pracovníků, kancelářské potřeby	Velmi rozmanité skupiny výrobků, hodnotově velmi odlišní, včetně odlišní celkové spotřeby, nakupovány od množství dodavatelů, velký zdroj úspor
Komponenty, díly, polotovary	Produkty hotové pro přímou montáž, nebo jen s minimálním opracováním či úpravou	Elektrické motory, čerpadla, ovládače	Nevyžadují žádné opracování, případně jen nepatrnou úpravu, plní určité funkce ve finálním výrobku, důležité je jasné vymezení technických parametrů a kvality
Zařízení	Investiční zboží, které uspokojuje výrobní či obchodní potřeby uživatele	Nástroje, přípravky, stroje, dopravní prostředky	Rozmanité a často vysoko nákladní zboží, u kterého je důležitá spolehlivost, přesnost, úspornost fungování
Systémy	Kombinovaný, systémově propojený investiční zboží, dominantní pro hladký a racionální průběh všech procesů	Výrobní a provozní zařízení, linky, tiskárenské agregáty, informační systémy	Vykonávají mnoho funkcí (chemické, přepravní, kontrolní atd.), vysoké finanční náklady na nákup, rizikové rozhodování, základné pro ekonomické výsledky firmy
Služby	Aktivity, které přinášejí užitek uspokojením určitých potřeb	Úkony pro výrobu, provoz, management, marketing	Nehmotné jednotky často jen nepřímě přispívají k zajištění finálních produktů, mají stále větší význam

1.4 Základní principy nákupu

Principy nákupu se mění pro každou organizaci a jsou definovány podle specifických potřeb jednotlivě na každý nákup. Mezi základní principy nákupu, podle kterých by se mělo řídit nákupní oddělení, patří:

1. Zisk – pro dosažení zisku by se měl nákupce zaměřit na správné určení skupiny produktů, rozdělení trhu na více zdrojů zásobování a využívání nových metod vyjednávání.
2. Jakost – zaměřit se na kvalitu nakupovaného produktu, určit dodavatele, jejichž produkty disponují vadou kvality na základě správného výběru a hodnocení dodavatelů. Ve spolupráci s technologickým oddělením stanovit soubor funkčně technických požadavků, a určit produkty závislé na doplňkových službách.
3. Služby – úkolem nákupce je vyhledávat dodavatele, kteří jsou ochotni na přání odběratele nebo z vlastní iniciativy poskytovat služby jako jsou včasné termíny dodávek, záruční a pozáruční servis nebo údržba, a uzavírat roční smlouvy s několika vybranými dodavateli.
4. Image – představuje podnikovou etiku a obraz podniku, který vnímá prodejce. Je těžké ji odhalit okamžitě, ale z dlouhodobého hlediska jde o jednu z nejdůležitějších oblastí. [14]

1.5 Hlavní typy nákupních situací

Dle Kotlera rozlišujeme tři typy nákupních situací:

- Přímý opakovaný nákup – jde o opakovaný nákup beze změny, kde se využívají údaje a poznatky o minulém průběhu nákupního procesu. Zavedení dodavatelé se snaží udržet kvalitu výrobků a služeb.
- Modifikovaný opakovaný nákup – nákup se specifikuje dle požadavků odběratele (změna výrobků, platebních a dodacích podmínek), může dojít i ke změně dodavatele. Rozhodování o specifikaci nákupu se obvykle účastní více osob než přímého opakovaného nákupu.
- První nákup - podnik poprvé kupuje určitý materiál, výrobek či službu. Nákupní oddělení se snaží sehnat dostatek informací, které umožní získat pro svou stranu nejlepší podmínky.[9]

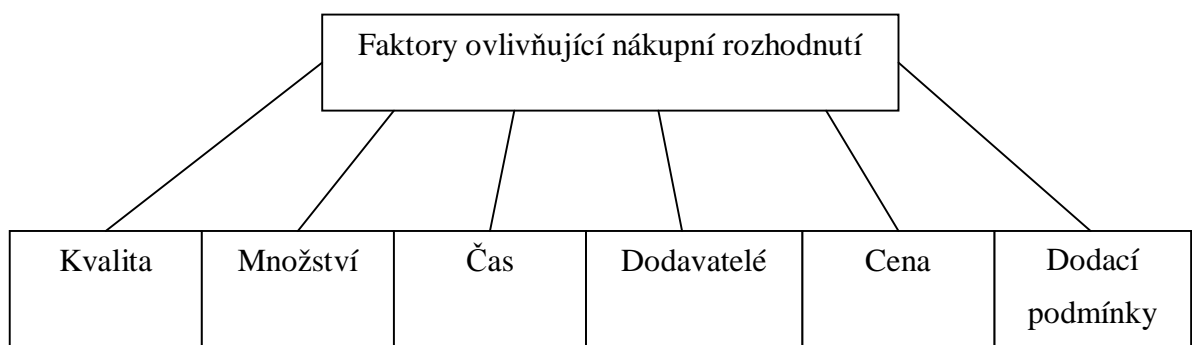
1.6 Faktory ovlivňující nákup

Jedním z důležitých rozhodnutí podniku je vyřešení otázky, zda určitý vstup zakoupit nebo jej vyrobit ve vlastní režii, co bude snazší a levnější s ohledem na kapacitu podniku. Při zvažování této otázky musí management výroby zohlednit typologii podniku.

Nejčastěji se jedná o tato hlediska: [10]

- množství vyráběných výrobků a jejich opakovanost
- intenzita vlivu výrobce na kupujícího nebo naopak
- základní typ výroby: kusová, malosériová, sériová, velkosériová a hromadná
- uspořádání výrobního procesu
- plynulost či přerušovanost výroby z hlediska organizačního a technologického
- stupeň rozvoje výrobní techniky v podniku
- proces změn vstupních prvků

Hlavní faktory, které mají vliv na rozhodování v nákupním procesu podniku, definuje obrázek (Obr. 2.). [16]



Obr. 2. Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí

Kvalita

Určuje, zda je materiál vhodný pro výrobu nebo zamýšlený účel. Cílem je nakoupit kvalitní materiál za nejnižší cenu.

Množství

Optimální množství se odvíjí od mnohých aspektů (skladovací náklady, potřebné množství materiálu, zásoby na skladě, atd.). Podnik musí vzít v úvahu, či nakoupit větší množství s využitím slev od dodavatelů, nebo nakoupit jen potřebné množství bez poskytnutých slev, čím ušetří na skladovacích nákladech. Dále musí zvážit, zda při objednání velkého množství nevzniknou nadměrné zásoby, které se mohou zkazit nebo zastarat. Při menších množstvích je zase potřebné objednávat častěji.

Čas

Správně načasovat objednávku a určit potřebný objem dodávky materiálu je důležitý faktor ovlivňující nákup. Nákupčí musí naplánovat nákup materiálu tak, aby byl k dispozici ve chvíli, kdy je potřebný ve výrobním procesu nebo dokončení výroby.

Dodavatel

Výběr vhodných dodavatelů patří k nejdůležitějším rozhodnutím podniku. Měli by být pečlivě vybíráni podle potřeb organizace.

Cena

Cílem podniku je zachovat co možná nejvyšší hodnotu zboží, za co nejnižší cenu. Nejlepší cena ne vždy znamená nejnižší nákupní cenu.

Dodací podmínky

Všechny podmínky dodávky musí být jasně formulované v objednávce, či kupní smlouvě.

[1]

1.7 Řízení nákupu

Klasický nákupní funkční management je odvozený od 4 základních manažerských funkcí:

1. plánování nákupu
2. organizování nákupu
3. vedení zaměstnanců (nákupních skupin)
4. kontrolu [10]

1.7.1 Plánování nákupu

Při plánování nákupu se vychází ze stanovených cílů a strategie podniku, respektive obchodní činnosti podniku.

Plánování nákupu se z časového hlediska dělí na:

- strategické
- taktické
- operativní

Pro určení strategických cílů v oblasti nákupu používáme analýzy, jak na zjištění situace na trhu, tak situace vnitropodnikové. Pro vyjasňování budoucí koncepce nákupu podniku, mají analýzy pro nákup tyto fáze:

1. Analýza situace nákupního trhu, určení potencionálních příležitostí a ohrožení – mezi nich patří charakteristika nákupního trhu, rozbor vlastní pozice na trhu vůči celkovému prodeji na daném trhu.
2. Vnitropodnikové analýzy – obsahuje ABC analýzu s využitím Paretova principu 20/80, SWOT analýzu, portfolio analýzy a analýzy životního cyklu výrobku. [10]

1.7.2 Organizování nákupu

Při řešení organizace nákupu se musí podnik zaměřit hlavně na:

- pojetí funkce nákupu
- míru a formu centralizace, případně decentralizace
- umístění a ekonomické postavení nákupního oddělení v organizační struktuře podniku
- vnitřní dělbu práce
- řešení vztahů k ostatním vnitropodnikovým útvarům [10]

1.7.3 Vedení zaměstnanců

„K oblasti vedení nákupních skupin se vztahuje problematika:

- *vlastností a dovedností vedoucího (manažera) nákupu,*
- *stylu vedení nákupních skupin,*
- *motivace pracovníků nákupu, respektive nákupních skupin.“*[10]

1.7.4 Kontrola nákupu

Patří k hlavním manažerským funkcím a zabývá se měřením a korigováním vykonané práce. Jejím cílem je „*získat jistotu, že plán je úspěšně realizován, a skrze zjišťování odchylek od plánu vytvořit předpoklad pro uskutečnění nápravných opatření k odstranění skutečných nebo potencionálních nežádoucích odchylek.*“ [10]

1.8 Modely nákupního procesu

Mezi klasické modely nákupního procesu patří následující modely:

- Model Robinsona a Farise (1967)
- Ozanův a Churchillův model (1971)
- Model Webstera a Winda (1972)
- Cordozův model (1972)
- Model Shetha (1973)
- Model Choffraya a Liliena (1978) [10]

1.8.1 Model Robinsona a Farise

Model je považován za základní model nákupního procesu. Základem tzv. modelu nákupní mřížky je osm fází nákupního procesu. Jedná se o tyto základní fáze:

Fáze 1 – poznání problému

Fáze 2 – definování požadavků

Fáze 3 – specifikace produktu

Fáze 4 – vyhledávání dodavatelů

Fáze 5 – hodnocení dodavatelů

Fáze 6 – výběr dodavatele

Fáze 7 – vyřizování objednávek

Fáze 8 – vyhodnocení nákupu

V modelu je jednoznačně stanovený časový sled kroků a celková délka je závislá na důležitosti a problémovosti nákupu.

Model poukazuje na možné způsoby nákupního chování odběratele. [10]

1.8.2 Schéma Robinsonovo – Farisovo – Windovo

Model nákupní mřížky znázorňuje následující tabulka (Tab. 3.) [10]

Tab. 3. Model nákupní mřížky

Fáze/situace	První nákup	Opakovaný nákup	Modifikovaný nákup
1. Poznání problému	Ano	Ne	Možná
2. Definování požadavků	Ano	Ne	Možná
3. Specifikace produktu	Ano	Ano	Ano
4. Hledání dodavatelů	Ano	Ne	Možná
5. Hodnocení dodavatelů	Ano	Ne	Možná
6. Výběr dodavatele	Ano	Ne	Možná
7. Vyřizování objednávek	Ano	Ne	Možná
8. Vyhodnocení nákupu	Ano	Ano	Ano

1.8.3 Ozanův a Churchillův model

Model je považován za platný pro nákupní proces ve zpracovatelském průmyslu. Existuje pět základních skupin faktorů:

1. Faktory související s nákupním procesem.
2. Faktory, které podmiňují konečné rozhodnutí.
3. Časové faktory.
4. Jiná možná řešení.
5. Význam informací.

Tento model zohledňuje hlavně vliv komunikace případného dodavatele na nákupní proces a rozhodování o nákupu. [10]

1.8.4 Websterův a Windův model

Základ tohoto modelu spočívá v tom, že nákup v podniku je procesem rozhodování prováděným individualitami, které jsou ve vzájemné působnosti a jsou součástí formální organi-

zace. Na formální organizaci působí několik vlivů prostředí. Nákupní chování je pak funkcí následujících parametrů:

1. Individuálních charakteristik členů nákupního centra.
2. Interpersonálních vztahů mezi členy centra nákupu.
3. Organizačních charakteristik souvisejících s nákupem.
4. Činitelů prostředí.

Pozice nákupního referenta je v centru Webstrova a Windova modelu, protože bere ohled na vliv jednotlivých profilů, postojů a preferencí jako významnou součást nákupního chování podniku. [10]

1.8.5 Cordozův model

Model rozlišuje dvě nákupní politiky:

1. Politiku synchronního hodnocení - předpoklad je, že dodavatel přesně odpovídá požadavkům odběratele. V českých podnicích se často nepoužívá.
2. Politiku sekvenčního hodnocení - postupnou vzájemnou konzultací dochází k výběru nejlepšího z dodavatelů. [10]

1.8.6 Shethův model

Následující parametry se považují a základní parametry nákupního chování průmyslového podniku:

- Proces rozhodování
- Centrum nákupu
- Vliv individuálních charakteristik
- Vliv organizačních charakteristik
- Kolektivní charakter rozhodování

Model představuje většinu důležitých prvků chování nákupčích a jejich vzájemné vztahy.

Nákupní chování ovlivňují tři hlavní prvky:

1. Centrum nákupu a jeho členové
2. Nákupní situace
3. Kolektivní rozhodování [10]

1.8.7 Choffrayův – Lilienův model

Nákupní rozhodování je přímo ovlivněno dodavatelem, které používá marketingových nástrojů jako cena, jakost, propagace aj. Model se zaměřuje hlavně na vztah mezi nákupní skupinou a třemi následujícími faktory:

1. Zdroje informací
2. Hodnotící kritéria
3. Interaktivní struktura

Cílem modelu je vytvoření takových alternativ, které plní požadavky organizace, dále pak formulace preferencí účastníků rozhodovacího procesu, a formulace preferencí nakupující organizace. [10]

1.9 Fáze nákupního procesu

Počet jednotlivých fází nákupního procesu se liší v závislosti na tom, zda se jedná o první nákup, přímý opakovaný, nebo modifikovaný opakovaný nákup. [7]

Podle modelu Robinsona, Farise a Winda se rozdělují nákupní procesy na:

1. Poznání problému – iniciace nákupu

První fáze, kdy nákupní proces v podniku začíná, vznikne-li problém nebo potřeba, která má za následek požadavek ke koupi zboží či služby.

2. Identifikace charakteru výroby

Zásobování řeší spolu s výrobou z hlediska technického a ekonomického tyto otázky:

- Vyrobit z výchozího materiálu?
- Vyrobit v kooperaci?
- Nakoupit hotovou část?

3. Specifikace vlastností a množství výrobku

Stanovují se přesné specifikace technických parametrů výrobku, jeho velikost, množství, barvu, jakost tak, aby se předešlo nejasnostem před samotným nákupem. Pro konstrukčně složitější typy nakupovaných výrobků se využívá hodnotová analýza, kde platí, že 20 % jejich částí vyvolává 80% nákladů.

4. Nákupní průzkum trhu

Jedná se o podstatnou činnost nákupce z hlediska úspory nákladů, kde se při průzkumu nabídky snaží získat specifikovaný materiál, nebo výrobek v potřebné kvalitě za příznivou cenu.

5. Soustředění a analýza nabídky

Nákupce posuzuje nabídky na základě elektronicky zaslaných materiálů nebo osobních jednání s prodejcem.

6. Vyhodnocení nabídky a výběr dodavatelů

V této fázi dochází ke konečnému výběru dodavatelů, kvůli snížení vyjednávací síly dodavatelů je jich potřeba vybrat minimálně dva až tři. Oddělení nákupu hodnotí schopnosti dodavatele podle různých kritérií, s ohledem na jejich důležitost.

7. Uzavření kupní smlouvy a zadání objednávek

Konečná objednávka obsahuje předem sjednané požadavky a parametry konkrétního materiálu, či výrobku.

8. Kontrola objednávek, zhodnocení dodavatelů včetně poznatků (zpětné vazby) pro případný další nákup

Odběratel hodnotí správné údaje na objednávce, zda se shodují s údaji na faktuře od dodavatele (cena, množství, termín dodání, jakost dodaného zboží atd.). K zhodnocení dodavatele může používat některý z následujících přístupů:

- Dotaz na konečné hodnocení uživatele.
- Zhodnocení dle předem stanovených kritérií (srovnání požadovaného a skutečného stavu).
- Porovnání skutečných nákladů (včetně nákladů na neuspokojivé plnění) s předpokládanými náklady na nákup. [16]

Následující tabulka (Tab. 4.) znázorňuje, že ne ve všech typech nákupu je potřebné projít všemi nákupními fázemi. [8]

Tab. 4. Fáze nákupního procesu a typy nákupu

Nákupní fáze	Typ nákupu		
	Nový nákup	Modifikovaný opakovaný nákup	Přímý opakovaný nákup
1. Rozpoznání problému	X	Možná	Ne
2. Obecný popis potřeby	X	Možná	Ne
3. Specifikace produktu	X	X	X
4. Hledání dodavatele	X	Možná	Ne
5. Kolekce předložených návrhů dodavatelů	X	Možná	Ne
6. Výběr dodavatele	X	Možná	Ne
7. Specifikace sjeďnávacích postupů (jednání o ceně, termínu dodávek, zárukách, službách atd.)	X	Možná	Ne
8. Hodnocení výkonů dodavatele	X	X	X

1.10 Problémové oblasti nákupního procesu

Dle Lukoszové nákupní logistika v podniku, řeší problémové oblasti:

- vyřizování objednávek
- dopravu
- zásobování
- skladování [10]

1.10.1 Vyřizování objednávek

Zahrnuje všechny činnosti od odeslání objednávky po přijetí dodávky u příjemce, dobu mezi tím nazýváme pořizovací lhůta. Za pořizovací lhůtu se u nákupní objednávky v praxi považuje součet času trvání těchto činností:

- cesta signálu o potřebě určitého vstupu, určení množství objednávky, výběr dodavatele a jednání s ním
- vystavení a doručení objednávky, popřípadě uzavření kupní smlouvy,
- dodací lhůta dodavatele
- doprava do skladu (tento čas může být už obsažen v dodací lhůtě),
- přejímka a kontrola dodávky
- uskladnění dodávky a zaevidování příjmu [10]

1.10.2 Doprava

Rozlišujeme mimopodnikovou dopravu (od dodavatele do podniku, a z podniku k zákazníkovi) a vnitropodnikovou dopravu (od vstupu materiálu do skladu, ze skladu do výroby, mezioperačními středisky, až k expedici).

Dopravní zařízení plní následující funkce:

- přejímka a sestavování (sružování, skládání) dopravovaných materiálů
- ochrana dopravovaného zboží před poškozením, krádeží atd.
- manipulovatelnost s dopravními prostředky (posunování a odstavování dopravních zařízení)
- skladovatelnost
- nositelé informací [10]

1.10.3 Udržování zásob

Úlohou zásobování je zajistit hmotné i nehmotné výrobní činitele nutné pro činnost podniku. Jedná se zejména o suroviny a materiály, pomocné materiály, energie, náhradní díly a polotovary, stroje a zařízení, obchodní zboží, informace atd. [10]

K udržování zásob oddělení nákupu provádí tyto činnosti:

- nákupní průzkum potřeb – jaké materiály jsou dostupné na trhu

- vyhledávání nejvhodnějších dodavatelů – posuzujeme dle ceny, kvality dodávaných materiálů, spolehlivost dodávek, servisu atd.
- objednávání materiálů – uzavírání rámcových smluv
- zajištění mimopodnikové dopravy – hledáme řešení co nejefektivnější cesty, využít služby dopravce, nebo vlastní dopravy
- vstupní kontrolu materiálu – kontrola kvality materiálu, úplnost dodávek
- skladování materiálu - omezit vázanost prostředků v zásobách, optimalizovat velikost zásob
- výdej materiálu – zajistit co nejefektivnější řešení s cílem minimalizovat náklady

I když firma udržuje jen minimální množství zásob, s výše uvedenými činnostmi, se zabývá také.

1.10.4 Skladování

Krátce se v této kapitole zmíním o skladování, které ale aktuálně ve firmě nevyužíváme, přestože prostory pro to máme.

V souvislosti ze skladování rozlišujeme tyto zásoby:

- Rozpojovací – vyrovnává časový nebo množství nesoulad mezi jednotlivými procesy, tlumí a zachycuje náhodné výkyvy, nepravidelnosti a poruchy.
- Zásoba rozpracované výroby (nedokončené výroby) – materiál a díly, které jsou už ve výrobním procesu a jsou dosud ve zpracování. Výše zásoby je závislá na objemu výroby, sortimentu, délce výrobního cyklu, velikosti výrobních dávek, způsobu řízení výroby.
- Technologické – jedná se o materiál a výrobky, které před dalším zpracováním nebo expedicí potřebují z technologických důvodů jistou dobu skladování (např. zrání sýrů, vína, piva).
- Strategické – při neočekávaných kalamitách v zásobování (např. války, bojkoty zásoby ropy) zabezpečují přežití podniku.
- Spekulativní – nákup velkých dávek základních surovin pro výrobu, z důvodů očekávaných zvýšení cen. [10], [6]

Z hlediska postavení skladu v horotvorném procesu členíme sklady na:

- Vstupní – určeny k udržování zásob vstupních materiálů.

- Mezisklady – určeny k předzásobením mezi jednotlivými operacemi ve výrobním procesu.
- Odbytové – vyrovnávají časové rozdíly mezi výrobními a prodejními procesy.

1.11 Marketing nákupu

Nákupní marketing hraje ve firmě důležitou roli, jeho činnosti zabezpečuje obchodník prostřednictvím vhodných marketingových nástrojů:

- Informační mix – schopnost vytvořit informační soubory o vnitřních parametrech podniku a současně i o vnější situaci na trhu zdrojů nákupů.
- Komunikační mix – schopnost komunikace jak s partnery uvnitř podniku, tak i s disponibilními či již reálnými dodavateli.
- Dodavatelský mix – schopnost vybrat optimálního dodavatele, což předpokládá dokonalou znalost dodavatelů.
- Konkurenční mix – schopnost identifikace konkurenční situace na zdrojích na základě průzkumu trhu a tím i schopnost volby optimálního dodavatele.
- Cenový mix – schopnost provádět optimální cenovou politiku nejen s ohledem na absolutní cenovou výši, ale vzhledem na vazby na celkové ekonomické důsledky nákupních rozhodnutí.
- Výrobní mix – schopnost aktivně se podílet na spolurozhodování o nejvýhodnější materiálové variantě finálního výrobku.
- Mix kvality – schopnost garantovat za kvalitu zboží.
- Množstevní mix – rozhodování o velikosti dodávek.
- Termínový mix – schopnost zajistit časovou synchronizaci dodávek.
- Logistický mix – schopnost rozhodnout o efektivních logistických podmínkách, jako volbu dodávkové cesty, logistické zabezpečení dodávek, způsob skladování a řízení zásob. [19]

2 DODAVATELSKO – ODBĚRATELSKÉ VZTAHY

Dodavatelско-odběratelské vztahy jsou mimořádně důležité pro správné fungování nákupu v podniku. Na základě dobrých vztahů vyplývajících z kvality materiálu, nízkých cen, či včasných dodávek, může podnik stavět své konkurenční výhody. V následujících bodech se zaměřím na správnou volbu a hodnocení dodavatelů.

2.1 Výběr dodavatele

Proces spojený s pořizováním, či nákupem zahrnuje nejdůležitější činnost, kterou je výběr potencionálních dodavatelů. S výběrem vhodného dodavatele úzce souvisí hospodaření podniku, správný výběr dodavatelů může příznivě ovlivnit hospodaření podniku, tak jako špatný výběr může ohrozit ziskovost firmy.

Z hlediska bezproblémového chodu podniku a kvality dodavatelských služeb je nutné sledovat celou řadu faktorů. Jako příklad uvedu celkovou dobu dodání, dodržení termínů, schopnost urychlit termín dodání, cenu, atesty k výrobkům. [2], [12]

2.2 Hodnocení dodavatelů

Před samotným hodnocením je nejdřív nutné stanovit si důležitost jednotlivých kritérií v závislosti na dané situaci a případně specifických podmínkách podniku tím, že ke kritériím přiřadíme konkrétní váhu.

V praxi se můžeme setkat s těmito metodami hodnocení dodavatelů:

- Metoda prostého hodnocení – v metodě prostého hodnocení zvolíme hodnotící kritéria s tím, že při hodnocení hodnotíme jednotlivé kritérium u všech dodavatelů známkou od 1 po 5. Získané body sečteme a dodavatel s nejmenším celkovým ohodnocením bude vybrán pro další spolupráci.
- Metoda váhového hodnocení – v této metodě musíme stanovit váhy hodnotících kritérií a to tak, že jednotlivým kritériím přidělíme procentní podíl významnosti. Součet všech vah musí být vždy roven 100%. Metoda vychází z prostého hodnocení, tzn., že bodového hodnocení jednotlivých kritérií vynásobíme stanovenými váhami. Součiny sečteme a stanovíme pořadí od nejmenší hodnoty. Nejlepší dodavatel je ten s nejnižším počtem bodů.

- Metoda prostého hodnocení podle hodnot – znovu vychází z prostého hodnocení. Procentuální hodnoty z tabulky vynásobíme stanovenými váhami jednotlivých kritérií a získané hodnoty sečteme a vybereme dodavatele s nejvyšším hodnocením.
- Metoda váhového hodnocení podle hodnot - při použití této metody se postupuje stejně jako u metody prostého hodnocení podle hodnot, jen se navíc doplní váhami jednotlivých kritérií. Získané součiny u jednotlivých dodavatelů sečteme a pro další spolupráci zvolíme dodavatele s nejvyšším celkovým ohodnocením.
- Scoring model hodnocení – používá se pro hodnocení dodavatelů, které můžeme zpětně hodnotit na základě údajů získaných v delším časovém intervalu. Ke stanoveným hodnotícím kritériím přidělíme procentní podíl významnosti. Součet všech vah musí být roven 100%. [2]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI



Obr. 3. Sídlo společnosti

Obchodní jméno: SP výroba s.r.o.

Sídlo: Kroměříž

Základní kapitál: 1 030 000 Kč

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Statutární orgán: Ing. Josef Zimák – jednatel

Ing. Miroslav Šimek – jednatel

Způsob zastupování: Jménem společnosti jedná každý z jednatelů samostatně v plném rozsahu.

Společníci: Ing. Miroslav Šimek

vklad: 515 000,- Kč

obchodní podíl: 515/1030

Ing. Josef Zimák

vklad: 345 000,- Kč

obchodní podíl: 345/1030

Ing. Petr Zimák

vklad: 170 000,- Kč

obchodní podíl: 170/1030

Popis společnosti:

Firma SP výroba s.r.o. je menší firma zabývající se převážně výrobou svařovaných konstrukcí, dílů a segmentů především na zahraniční trh. Dlouhodobou a stále více se rozvíjející spoluprací s významným světovým dodavatelem technologických celků se firma postupně stala jejím klíčovým dodavatelem komponentů především pneumatických a manipulačních zařízení. V rámci této spolupráce jsou kladeny velké požadavky na kvalitu všech výrobků, z toho důvodu je firma držitelem „Osvědčení výrobce pro svařovací procesy stavebních konstrukcí Klasse C dle DIN 18800“, vydaným berlínskou zkušebnou GSI SLV, který společnosti umožňuje vyrábět díly, mimo jiné i pro energetický průmysl a zavedla certifikovaný systém řízení kvality ISO 9001:2009.

Hlavními přednostmi firmy je flexibilita výroby a konkurenceschopné ceny, odborné znalosti, zručnost, kvalita.

Společnost podniká ve vlastních prostorách - průmyslových objektech o rozloze 2 352m² s dalšími manipulačními plochami. K výrobní činnosti využívá vlastní strojový park a výrobní prostředky.

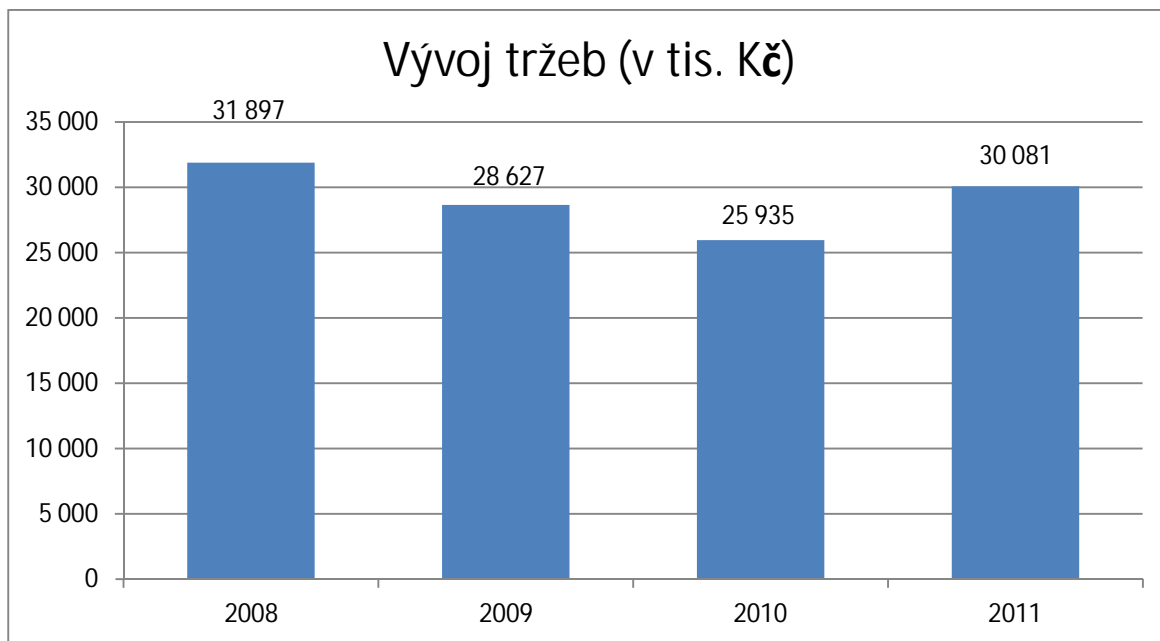
3.1 Předmět činnosti

Předmětem činnosti společnosti SP výroba s.r.o. je zakázková kovovýroba, výroba ocelových konstrukcí, zpracování plechu a profilu z oceli, nerez a hliníku. Naší specializací je především výroba komponentu pneumatických a manipulačních zařízení. Mimo zmíněnou činnost se naše firma dále zabývá sériovou i atypickou výrobou plechových dílů na zakázku, obráběných součástí, speciálních svařovaných dílů a komponentů pro potřeby průmyslových odvětví.

3.2 Ekonomická charakteristika podniku

V základní charakteristice jsou uvedeny i informace, které se týkají ekonomické stránky podniku, a to rozdělení tržeb za výrobu, základní data z rozvahy a výkazu zisku a ztráty a vývoj výsledku hospodaření před a po zdanění.

Následující graf znázorňuje vývoj tržeb v posledních čtyřech letech, více než 80% tržeb společnosti tvoří jediný zákazník, který se tak významně podílí na ziskovosti společnosti. V letech 2009 a 2010 je vidět patrný pokles tržeb, z důvodu celosvětové hospodářské krize.



Obr. 4. Vývoj tržeb (v tis. Kč)

Následující dvě tabulky představují vybrané položky z rozvahy a z výkazu zisku a ztráty. Poskytují informace a přehled o majetku a zdrojích jeho krytí, o nákladech a výnosech, a výsledku hospodaření. Přehled v tabulkách je udělán za čtyři období kvůli lepšímu porovnání vývoje jednotlivých položek.

Tab. 5. Majetek a zdroje jeho krytí (v tis. Kč)

Rok	2008	2009	2010	2011
Aktiva celkem	13 728	10 489	9 703	14 906
Dlouhodobý majetek	825	581	0	0
DNM	0	0	0	0
DHM	825	581	544	5 245
OA	11 481	9 309	8 495	9 010
Zásoby	2 581	662	561	712
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	8 289	8 370	7 629	7 955
Finanční účty	611	277	305	343
Časové rozlišení	1 422	809	12	15
Pasiva celkem	13 728	10 489	9 703	14 906
VK	911	354	-376	122
Základní kapitál	200	200	410	410
Rezervní fond, nedělitelný fond, ostatní fondy ze zisku	24	24	24	24
VH minulých let	518	687	130	618
VH běžného účetního období	169	-557	-940	-930
Cizí zdroje	12 817	10 135	8 652	13 482

Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	1 413	803	660	645
Krátkodobé závazky	11 404	9 332	7 992	8 837
Bankovní úvěry	0	0	0	4 000
-dlouhodobé	0	0	0	4 000
-krátkodobé	0	0	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
Časové rozlišení	0	0	1 427	1 302

V sledovaných letech je patrná převaha oběžných aktiv nad dlouhodobým majetkem. Co se týká skladby dlouhodobého majetku, zastoupil ho pouze hmotný majetek, dlouhodobý finanční majetek ani dlouhodobý nehmotný majetek se na bilanční sumě nepodíleli. V roce 2011 došlo ke změně struktury majetku, zvýšil se poměr dlouhodobého hmotného majetku. Tato skutečnost se projevila zakoupením budovy, kterou firma užívala v pronájmu.

Dále tabulka (Tab. 5) napovídá, že cizí zdroje představovaly v sledovaných obdobích nejvýznamnější položku. V roce 2010 došlo k významnému poklesu vlastního kapitálu z důvodu ztrátového výsledku hospodaření, a v roce 2011 se navýšil ukazatel bankovní úvěry, co souvisí s už zmiňovaným nákupem budovy.

Tab. 6. Náklady, výnosy a výsledek hospodaření (v tis. Kč)

Rok	2008	2009	2010	2011
Výkony	30 499	26 995	25 941	30 251
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	31 897	28 627	25 935	30 081
Výkonová spotřeba	20 700	17 982	17 163	21 294
Přidaná hodnota	9 799	9 013	8 778	8 957
Osobní náklady	8 781	8 654	7 951	7 908
Mzdové náklady	6 386	6 253	5 464	5 710
Odpisy DNM a DHM	382	268	247	294
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu		11	360	252
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu		0		
Ostatní provozní výnosy	63	9	51	49
Ostatní provozní náklady	181	199	130	210
Provozní VH	502	-245	836	827
Výnosové úroky	2	1	0	0
Nákladové úroky	0	0	2	17
Ostatní finanční výnosy	4	32	8	18
Ostatní finanční náklady	312	322	318	424
Finanční VH	-306	-289	-312	-423
Daň z příjmu za běžnou činnost		0	43	63
VH za běžnou činnost	196	-534	481	341

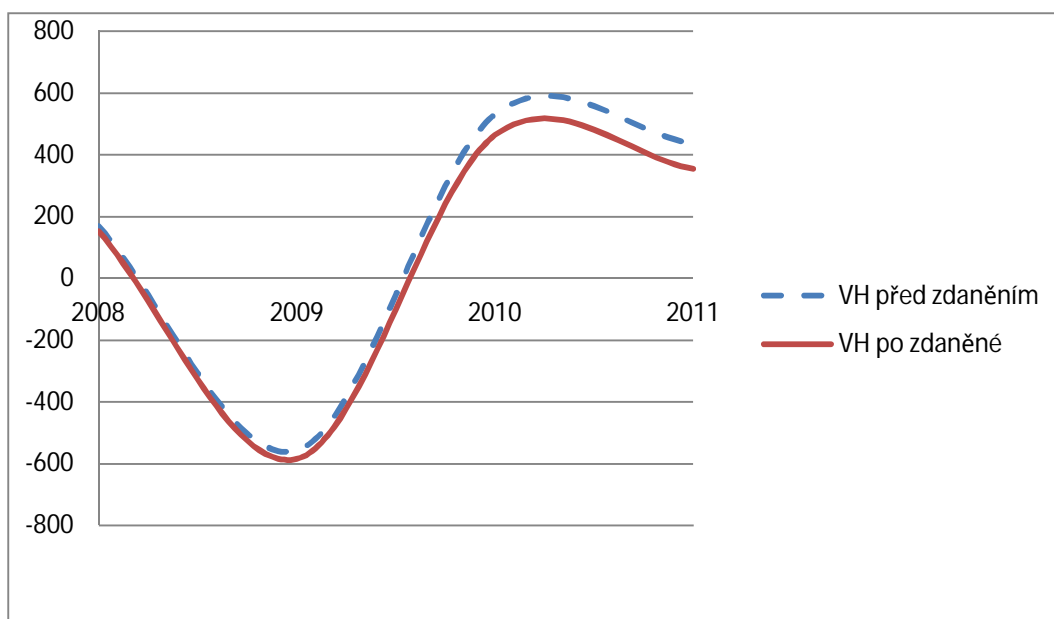
Mimořádné výnosy	9	3	12	31
Mimořádné náklady	36	26	6	
Daň z příjmu z mimořádné činnosti				
-splatná				
-odložená				
Mimořádný VH	-27	-23	6	31
VH za účetní období (+/-)	169	-557	487	372
VH před zdaněním	169	-557	530	435

Dále je znázorněn vývoj výsledku hospodaření za čtyři období, před a po zdanění (v tis. Kč). Tento vývoj, že znázorněn i graficky.

Tab. 7. Výsledek hospodaření v letech 2008-2011 (v tis. Kč.)

rok	VH před zdaněním	VH po zdaněné
2008	169	153
2009	-557	-584
2010	530	463
2011	435	354

Největší změnu zaznamenala firma v roce 2011, kdy skoupila budovu, ve které firma sídlí. V sledovaném období lze konstatovat negativní vývoj hospodářského výsledku. Mimořádné byly zejména roky 2008 a 2009, v důsledku ekonomické krize, došlo k výraznému snížení objemu tržeb.

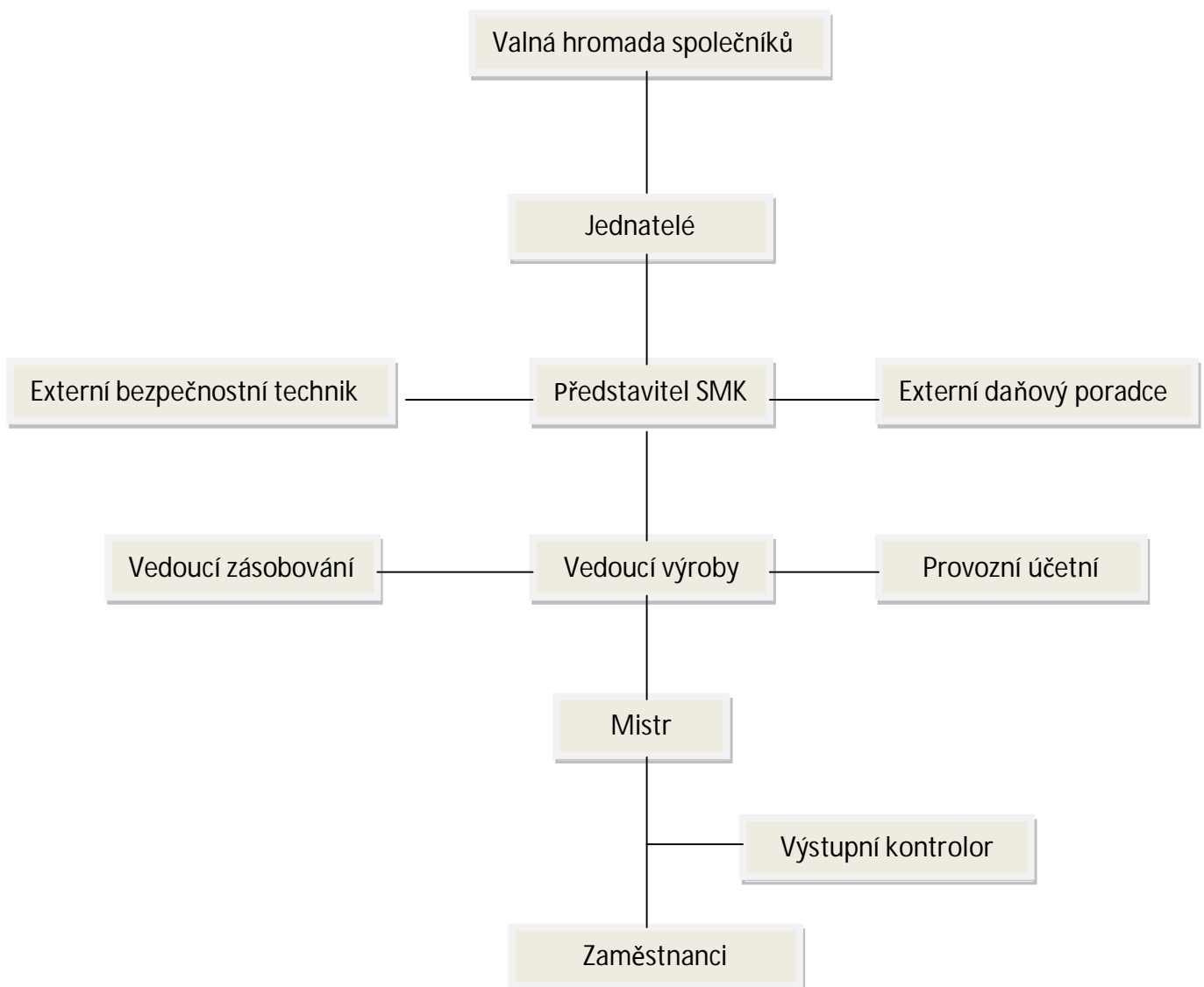


Obr. 5. Graf výsledku hospodaření (v tis. Kč.)

4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Společnost SP výroba je společnost s ručením omezeným, jejímiž hlavními orgány jsou valná hromada, a statutární orgán tvořen dvěma jednatelemi. Organizační struktura společnosti se řadí mezi klasické organizační struktury členěné dle firemních funkcí, z hlediska typologie se jedná o liniovou strukturu. Společnost spadá se sedmadvaceti zaměstnanci do kategorie malých podniků.

Organizační strukturu znázorňuje následující model:



Obr. 6. Organizační struktura firmy

Jednatelé společnosti jsou zodpovědní za správný a efektivní chod společnosti, navrhují organizační strukturu, řád a organizační předpisy. Rozhodují o zásadních věcech společnosti, odpovídají za zajištění dostatečných finančních zdrojů.

Představitel vedení systému managementu kvality odpovídá za funkčnost, reálnost, efektivnost a soulad s požadavky systému kvality.

Externí účetní zodpovídá za vedení a správu agendy v oblasti účetnictví a za správu majetku a investic společnosti. Má na starosti agendu mezd.

Vedoucí výroby zajišťuje dílenskou výrobu a odpovídá za její řízení, dohlíží nad prováděním vstupních a mezioperačních kontrol. Odpovídá za kvalitu prováděných prací, včetně dodržení termínů.

Vedoucí zásobování zabezpečuje dodávky materiálů, polotovarů ve lhůtách potřebných k zabezpečení plynulé výroby. Při zabezpečení dodávek dbá zásady nejvyšší hospodárnosti. Kontroluje věcnou správnost dodavatelských faktur, dbá na správné uložení materiálu na místech k tomu určených. Nakupuje měřidla, vede jejich evidenci, případně zajišťuje kalibraci. Vyhodnocuje dodavatele na základě společnosti stanovených kritérií.

Provozní účetní-asistentka zabezpečuje evidenci přijatých a vystavených dokladů, zabezpečuje činnost pokladny. Odpovídá za řízení dokumentace.

Mistr řídí a koordinuje práci v dílně, s dostatečným předstihem předává vedoucímu zásobování soupis materiálu nutného pro zabezpečení výroby. Přebírá a kontroluje dodávky materiálu, zodpovídá za jeho řádné uskladnění.

Výstupní kontrolor provádí výstupní kontrolu hotových výrobků a zodpovídá za plnění termínů dodávek hotových výrobků.

Zaměstnanci se řídí pokyny svých nadřízených a při výkonu pracovní činnosti dbají na efektivitu a plnění požadavků normy ISO 9001:2008.

5 ANALÝZA NÁKUPU VE SPOLEČNOSTI

Nákup produktů, základního materiálů a kooperací pro realizaci vlastních produktů je hlavním cílem procesu nákupu. V rámci tohoto procesu je třeba zajistit na všech pracovištích, kde jsou realizovány činnosti související s nákupem všechny požadavky na kvalitu nakupovaných komponentů pro výrobu.

5.1 Předmět nákupu

Nákupní proces je ve společnosti rozdělen do dvou částí. První část zahrnuje nákup režijního materiálu nutný pro chod firmy a údržby výrobního zařízení. Druhá část nákupního procesu, tzv. „hlavní“ představuje nákup strategického materiálu pro výrobu na základě požadavků, které jsou definovány výkresovou dokumentací.

Předmětem nákupu v společnosti SP výroba s.r.o. jsou:

- základní materiál pro výrobu (hutní materiál, spojovací materiál, nátěrové hmoty..)
- zajištění kooperace (laser, žárové zinkování, pozinkování, subdodávky)
- režijní materiál (brusné kotouče, kancelářské potřeby, čisticí přípravky..)
- ostatní (nákup strojů, montážního nářadí, hardware..)

5.2 Charakteristika oddělení nákupu

Vedoucí zásobování má za úkol styk s dodavatelem materiálu, služeb a informací pro bezproblémový chod výroby a celé firmy SP výroba s.r.o. Spolupracuje se všemi útvary a na základě jejich požadavků zajišťuje dané objednávky. V spolupráci s mistrem zajišťuje vstupní kontrolu materiálů, a v případě neshod u dodaného materiálu řeší i následnou reklamací. Jednou měsíčně provádí inventuru zásob, minimálně jednou ročně provádí vyhodnocování dodavatelů. Podílí se na evidenci materiálů a vydává ho do výroby. Krom toho má na starosti i vozový park společnosti a zajišťování jeho údržby.

5.3 Charakteristika jednotlivých fází nákupního procesu

Firma provádí nákup podle modelu Robinsona, Farie a Winde, a počet jednotlivých fází nákupního procesu se liší v závislosti na tom, zda se jedná o první nákup, přímý opakovaný nebo modifikovaný opakovaný nákup.

Je třeba zajistit na všech pracovištích, kde jsou realizovány činnosti související s nákupem všechny požadavky na kvalitu nakupovaných komponentů pro výrobu.

5.3.1 Poznání problému - Zjištění požadavků na materiál

Impulsem k nákupu materiálu je vždy vznik obchodního případu, došlou objednávkou za-eviduje asistentka do ekonomického systému a následně ji předá vedoucímu výroby, nebo mistrovi k vyřízení. Před přijetím závazků na dodání produktů, tj. před podpisem objednávky je provedeno její přezkoumání, a tím je zajištěno:

- stanovení a dokumentování požadavků zákazníka,
- zapracování všech řešených požadavků do objednávky,
- potvrzení schopnosti společnosti plnit požadavky objednávky.

Požadavek na nákup materiálu plyne ze specifikace materiálu, který je definován výkresovou dokumentací. Nákup požadovaného materiálu zajišťuje vedoucí zásobování. Prověří dostupnost materiálu a zboží a potvrdí objednávku s předpokládaným termínem obdržení materiálu. Vedoucí zásobování ve firmě velmi úzce spolupracuje s výrobními odděleními, které ho informují o aktuálním stavu zásob. Pokud je materiálu, který je třeba ke splnění zakázky a k zajištění plynulé výroby málo, pak kontaktuje dodavatele a příslušné množství u nich objedná. Na objednávce je uváděna přesná specifikace požadovaného materiálu, místo a termín dodání.

5.3.2 Identifikace charakteru výroby

U složitějších a strategicky významnějších položek nákupu vedoucí zásobování spolupracuje s vedoucím výroby, zda z hlediska technického a ekonomického daný materiál, či zboží vyrobit – zaměnit – koupit. Záleží na množství kusů, ceny za kus, včetně dopravy. Řeší se specifikace základních požadavek na kvalitu zboží.

5.3.3 Specifikace vlastností a množství výrobku

V této fázi se stanovují technické parametry zboží. Cílem tohoto kroku je úspěšná realizace nákupu a dodání produktů podle specifikovaných požadavků s dostatečnou specifikací požadovaných parametrů, která vyloučí nepřesnosti, nejasnosti a omyly ve vztazích mezi dodavatelem a společností.

5.3.4 Výzkum trhu

V tomto kroku se vyhledávají vhodné dodavatele. Smyslem je nashromáždit informace o potenciálních dodavatelích, v případě prvního nákupu je tento proces významnější a nároč-

nější. U složitějších druhů materiálů potencionální dodavatelé vyžadují zaslání výkresové nebo detailnější dokumentace. Výzkum trhu se neprovádí v případě, že není-li z časového hlediska možné čekat na výsledek výběrového řízení.

5.3.5 Vyhodnocení nabídek

Nabídky od dodavatelů se vyhodnocují na základě zaslaných materiálů. Nákupčí v podniku hodnotí schopnosti dodavatele podle stanovených kritérií s ohledem na jejich důležitost. Někteří dodavatelé jsou vyloučeni ihned, s jinými se dále jedná.

5.3.6 Výběr dodavatele

Vedoucí zásobování vybere konkrétního dodavatele daného materiálu. Výběr a hodnocení dodavatelů se uskutečňuje u nových/potencionálních i existujících dodavatelů. Nejdůležitějšími kritérii jsou cena a dodací termín.

5.3.7 Vystavení objednávky

Na základě vyhodnocení nabídek, vedoucí zásobování vystaví objednávku v ekonomickém systému. Na objednávce je uváděna přesná specifikace požadovaného materiálu:

- Druh materiálu
- Jakost materiálu
- Počet kusů
- Datum objednání
- Datum a místo plnění

Objednávky podepisuje vedoucí zásobování. Na každou objednávku je požadováno zaslání potvrzení objednávky. Po přijetí potvrzení objednávky od dodavatele překontroluje položky, v případě nesrovnalostí upřesní detaily s dodavatelem.

Všechny vystavené objednávky jsou evidovány v ekonomickém systému Pohoda, s výjimkou objednávek na zajištění kooperaci, tyto objednávky vystavuje vedoucí výroby a vedou se v excelovém souboru. Mají svou vlastní číselnou řadu.

5.3.8 Zhodnocení nákupu

Pracovník po dodání materiálu zkontroluje všechny dokumenty týkající se nákupu požadovaného materiálu. Zjistí, zda byl materiál dodán dle vystavené objednávky v požadované kvalitě, množství a termínu, a za požadovanou cenu.

6 NÁKUP V PODNIKU

Nákup základního materiálu, produktů a kooperací pro realizace vlastní výroby je hlavním cílem procesu nákupu. Zodpovědnou osobou za tento proces je vedoucí zásobování, který určuje nákupní priority a rychlost daného procesu. Další osoby zainteresované do tohoto procesu jsou vedoucí výroby – zajišťuje kooperace, mistr – přijímá materiál pro výrobu a provádí vstupní kontrolu, asistentka – realizuje nákup kancelářských potřeb.

Činnosti zabezpečované v rámci procesu jsou:

- specifikace požadavků zákazníka, specifikace pro nákup, vystavení objednávky
- realizace nákupu, příjem materiálu, provedení vstupní kontroly a řešení případných reklamací
- zhodnocení nákupu a dodavatelů

6.1 Proces nákupu základního materiálu

Nákup základního materiálu je nejnákladnější položkou v oblasti nákupu. Požadavek na nákup materiálu plyne ze specifikace materiálu, který je definován s ohledem na požadavky zákazníka. Základním dokumentem je výkres – kusovník s výkresovou dokumentací, který obsahuje požadované parametry výsledného díla. Za nákup základního materiálu je zodpovědný vedoucí zásobování, a ten je povinen tyto stavy materiálu sledovat.

Vedoucí zásobování na základě tohoto podkladu připraví základní údaje charakterizující požadované materiály, které jsou rozhodující pro danou zakázku. Prověří dostupnost materiálu a zboží, a vystaví objednávku s předpokládaným termínem dodání materiálu.

Firma se snaží držet nejpoužívanější materiál v minimálním množství na skladě, k evidenci zásob využívá ekonomický program POHODA. Jelikož se odpis zásob, i inventura provádí jen jednou měsíčně, nedá se z programu průběžně vyčíst aktuální stav zásob. Předáči dílny mají za úkol hlásit vedoucímu informace o nedostacích zásob. Ne vždy to tak platí, nastávají situace, že se zadá objednávka do výroby a až následně se zjistí, že materiál není. Nedostatek materiálu způsobuje pozastavení výroby, a když je objednávka velmi urgentní, může to vést až k jejímu stornování.

Při dodání zboží mistr, nebo jím pověřený pracovník, provádí kontrolu fyzického množství, jakost dodaného zboží, porovná údaje na dodacím listu. Záznamem o provedené kontrole je podpis na dodacím listu. Následně provozní účetní naskladní materiál do economic-

kého systému, a pak může být materiál použit pro výrobu. Dodací listy jsou spolu s fakturami archivovány u provozní účetní.

6.2 Proces nákupu režijního materiálu

Režijní materiál spotřebovávaný ve výrobě se dělí do skupin:

- Ochranné pomůcky (oděvy, ochranné brýle, rukavice, respirátory)
- Materiály pro elektrické nástroje (vrtáky, nože pro soustruh)
- Spojovací materiál (svařovací dráty, montážní materiál)
- Balící materiál (smršťovací fólie, stahovací pásy, aj.)
- Brusný materiál (brusné kotouče, brusné papíry, apod.)

Požadavky na režijní materiál nutný pro výrobu vystavuje mistr. Tento požadavek, který upřesňuje jaký režijní materiál, v jakém počtu a jakých typech předává vedoucímu zásobování.

Asistentka jednatele vystavuje požadavky na nákup kancelářských a hygienických potřeb, které jsou v její evidenci.

6.3 Výběr dodavatelů

Hledání dodavatele rozlišujeme na aktivní a pasivní. Mezi aktivní prvky řadíme samostatný průzkum trhu na internetu, návštěvy na veletrzích. Mezi pasivní prvky patří oslovení společnosti potencionálními dodavateli, zasílání různých propagačních materiálů.

Společnost má s hlavními dodavateli materiálu velmi úzké vztahy, typické pro malou organizaci. Na každý materiál se snaží mít alespoň dva dodavatele, kteří však v první řadě neplní podmínku nejnižší ceny. Tito dodavatelé jsou vedeni v registru pro mimořádné případy. Firma v současné době se žádným ze svých dodavatelů nemá sepsanou rámcovou smlouvu, a ani v budoucnosti nad tím zatím neuvažuje.

Mezi nejdůležitější produkty, které strategičtí dodavatelé dodávají, a které ovlivňují především jakost výrobků, patří:

- hutní materiál
- spojovací materiál
- materiál pro povrchovou úpravu výrobků
- komponenty, které sami nevyrobíme

Produkty těchto skupin nakupuje vedoucí zásobování pouze u schválených dodavatelů. Seznam schválených dodavatelů je veden v papírové podobě u vedoucího zásobování.

Vzhledem k tomu, že strategický materiál se odebírá od schválených dodavatelů, neprobíhá výběr dodavatele klasickou cestou, ale formou poptávky, kterou vedoucí zásobování, případně vedoucí výroby, zašle dlouhodobým dodavatelům, a na základě došlých cenových nabídek – nejlepší ceny a potřeb firmy – termín dodání, materiál objedná.

6.4 Hodnocení dodavatelů

Jelikož byla firma na základě požadavku generálního odběratele nucena certifikovat se dle normy ISO 9001, je její povinností provádět pravidelné hodnocení dodavatelů. Hodnocení jednotlivých kritérií je prováděno minimálně jednou ročně referentem nákupu, a to bodově podle tabulky č. 8. Vyplněné formuláře jsou zakládány asistentkou jednatele.

Dodavatelé jsou hodnoceni v několika úrovních. Základními kritérii jsou:

- cena – celková hodnota dodávky
- termín dodání – posuzuje se doba od objednání materiálu po dodání na místo určení
- kvalita dodávky – zda materiál odpovídá zadaným jakostním požadavkům

V případě nespokojenosti s některým dodavatelem, může být tento dodavatel vyřazen ze seznamu vhodných dodavatelů.

V rámci hodnocení dodavatelů jsou hodnoceni i dodavatelé kooperací, služeb, dopravců apod.

Na základě hodnocení dodavatelů provádí pracovník pověřený nákupem výběr dodavatelů, přičemž se řídí:

- hodnocením dodavatele a jeho zařazením do kategorií A, AB, B, C,
- u dodavatelů zařazených do kategorie C, může provést nákup pouze v případě, že se jedná o monopolního dodavatele, a není možný jiný výběr. V takovémto případě je provedena 100% vstupní kontrola nebo zpřísněná vstupní statistická přejímka, zpřísněná samokontrola a zpřísněný dozor pracovníkem řízení integrovaného systému managementu.
- není-li pro požadovaný materiál / službu v seznamu žádný dodavatel, zahájí výběrové řízení na nového dodavatele. V takovémto případě je provedena

kontrolní činnost jako u dodavatele kategorie C a dále následuje hodnocení tohoto dodavatele.

V případě stejného hodnocení dvou nebo více dodavatelů je rozhodujícím kritériem bodové hodnocení v pořadí: kvalita, dodací termín a cena.

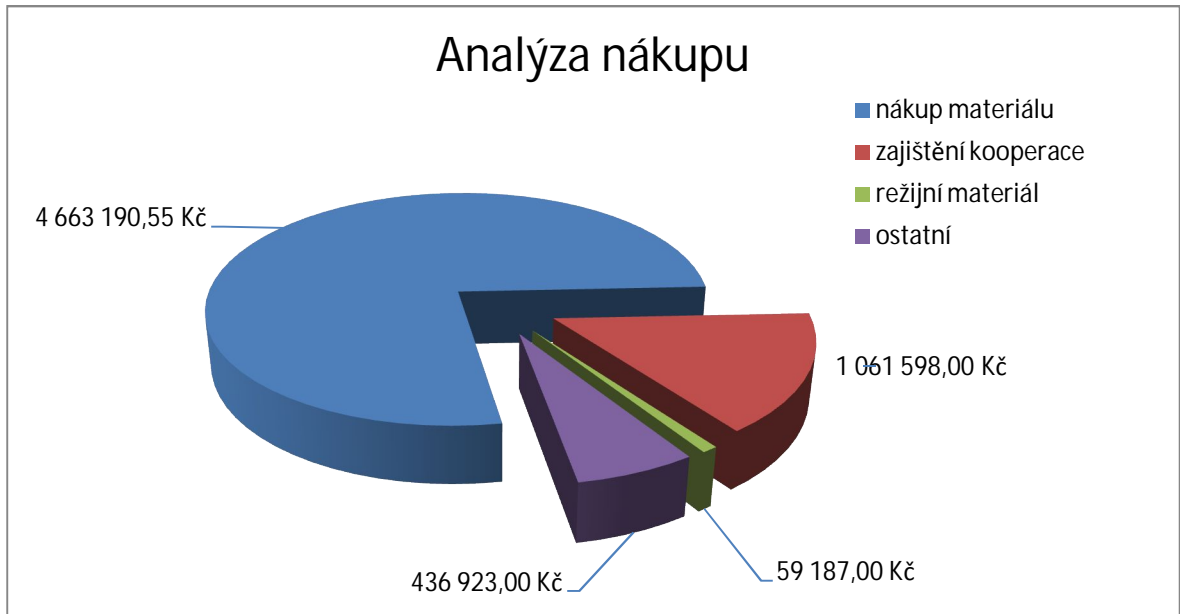
Tab. 8. Hodnocení dodavatelů

SP výroba s.r.o.		Záznam o hodnocení dodavatelů										Číslo: 2011	
Dodavatel		kvalita dodávek	plnění dodacích termínů	cena	platební podmínky	množství minimální dodávky	vzdálenost, doprava	plnění smluvních ujednání	úroveň jednání	zkoušenosti jiných odběratelů	systém jakosti	bodové hodnocení = hodnocení v %	typ dodavatele
Ivo Csizmazia	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	6	96%	A
ColorWest	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	8	96%	A
Raven Cz	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100%	A
Laser technology	10	8	10	10	10	8	10	8	10	10	10	94%	A
Ferometal	8	8	8	10	8	6	10	10	10	10	6	84%	AB
Nypro hutní prodej	10	10	8	10	8	10	10	10	10	10	10	96%	A
H+M	10	10	8	10	8	10	10	10	10	10	10	96%	A
AC Steel	10	8	8	10	8	10	10	10	10	10	10	94%	A
Bodové hodnocení a určení typu dodavatele													
Je hodnocení vyhovující	Ano vždy	Ano převážně			Ano částečně			Ano nedostatečně			Ne		
Počet dosažených bodů	10	8			6			4			0		
Typ dodavatele	A (100-90%) způsobilý		AB (80-89%) převážně způsobilý			B (60-79%) podmínečně způsobilý			C (méně jak 60%) nezpůsobilý				

V tabulce jsou uvedeni naši dodavatelé, kteří tvoří nejvyšší podíl na nákladech společnosti SP výroba. Z tabulky můžeme usoudit, že hodnocení dodavatelé spadají do typu A až AB, tedy způsobilý až převážně způsobilý.

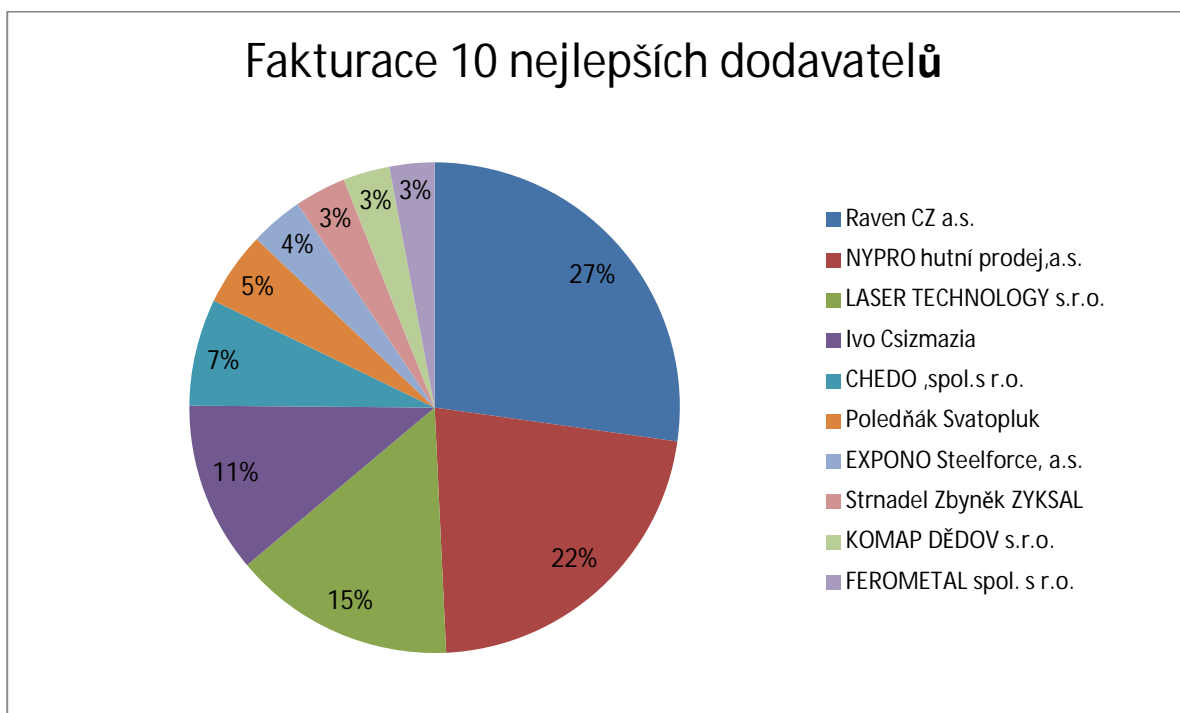
7 ANALÝZA NÁKUPU ZA ROK 2012

Firma v roce 2012 uskutečnila nákup těchto komodit v hodnotě 6 220 898,55 Kč, v grafu níže je uveden jejich procentuální podíl.



Obr. 7. Graf analýzy nákupu

V dalším grafu mám přehled zastoupení 10 nejvýkonnějších dodavatelů za rok 2012.



Obr. 8. Graf fakturace 10 nejlepších dodavatelů

PŘEHLED NAKUPOVANÉHO MATERIÁLU

V následující tabulce jsou uvedeni nejvýznamnější dodavatelé, rozdělení dle druhu dodávaného materiálu.

Tab. 9. Dodavatelé dle materiálu a významu

Druh dodávaného materiálu	Příklad materiálů	Dodavatelé
Hutní materiál	Plechý, profily, trubky, plochá ocel, děrované plechy	Raven, NYPRO, EXPONO, WEST STEEL, AC Steel, Ferometal, Ferona, K+K METAL
Druhovýrobky	Klenuté dna, příruby, redukce, kolena, paleta	Komap, GDDP, ZYKSAL, Pro-Steel, Drbal, Cempro
Spojovací materiál	Šrubý, matky, podložky	Poledňák, Ptáček, Podškubka, Ivo Csizmazia, MÜPRO,
Nátěrové hmoty	Epoxidové barvy, polyuretanové barvy, akrylátové barvy	CHEDO, Colorwest, O.S.A, Hempel
Služby	Laser, subdodávky, zinkování, broušení nástrojů	Lasertechnology, Magneton, SIGNUM, Bartoník, Doležel, TOSHULIN
Režijní materiál	Kancelářské potřeby, elektrické nářadí, vrtáky, ochranné pracovní pomůcky, brusní kotouče, pilové pásy, polyesterové pásy	Lyreco, Elkrom, Kučera, Linde Gas, Metalbrus, Odiss, H+M, Pegas Gonda, Csizmazia, První obalová společnost, Voženílek

8 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Analýzou SWOT zhodnotíme slabé a silné stránky společnosti, ale i příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit chod společnosti.

Silné stránky

- Certifikát kvality ISO 9001,
- Osvědčení výrobce pro svařovací procesy stavebních konstrukcí Klasse C dle DIN 18800,
- kvalifikovaný personál,
- dobré vztahy s dodavateli,
- kvalita materiálů a produktů,
- nižší cena než konkurence,
- dlouholetá tradice,
- zkušenosti pracovníku v oblasti kovovýroba.

Slabé stránky

- slabá jazyková vybavenost zaměstnance nákupu, která znesnadňuje získání dodavatele z jiných zemí,
- nedostatky v oblasti logistiky,
- nedostatečný plán odbytu, výroby,
- chybí plán spotřeby materiálu,
- slabá prezentace na veletrzích,
- nevyužité skladovací prostory,
- chybí zpětné informace o dodacích termínech,
- nedostatečné skladové zásoby.

Příležitosti

- vstup na nový trh – Rakousko,
- zvýšit počet poptávek u nových dodavatelů, a tím snížit ceny vstupních materiálů,
- rozsáhlejší využití ekonomického systému,
- využívat skladovací prostory, a tím pružněji reagovat na potřeby výroby, a snížit náklady na dopravu.

Hrozby

- ekonomická krize,
- tlak nejvýznamnějšího odběratele na snížení cen,
- zakázky s příliš krátkým termínem dodání,
- vzrůstající cena vstupních materiálů.

Firma by měla rozvíjet své silné stránky a snažit se o ně v budoucnu nepřijít. Dále se zaměřit na odstraňování slabých stránek a využít všech možných příležitostí. Na základě této analýzy by firma měla omezit dopad rozpoznatelných ohrožení na činnost firmy.

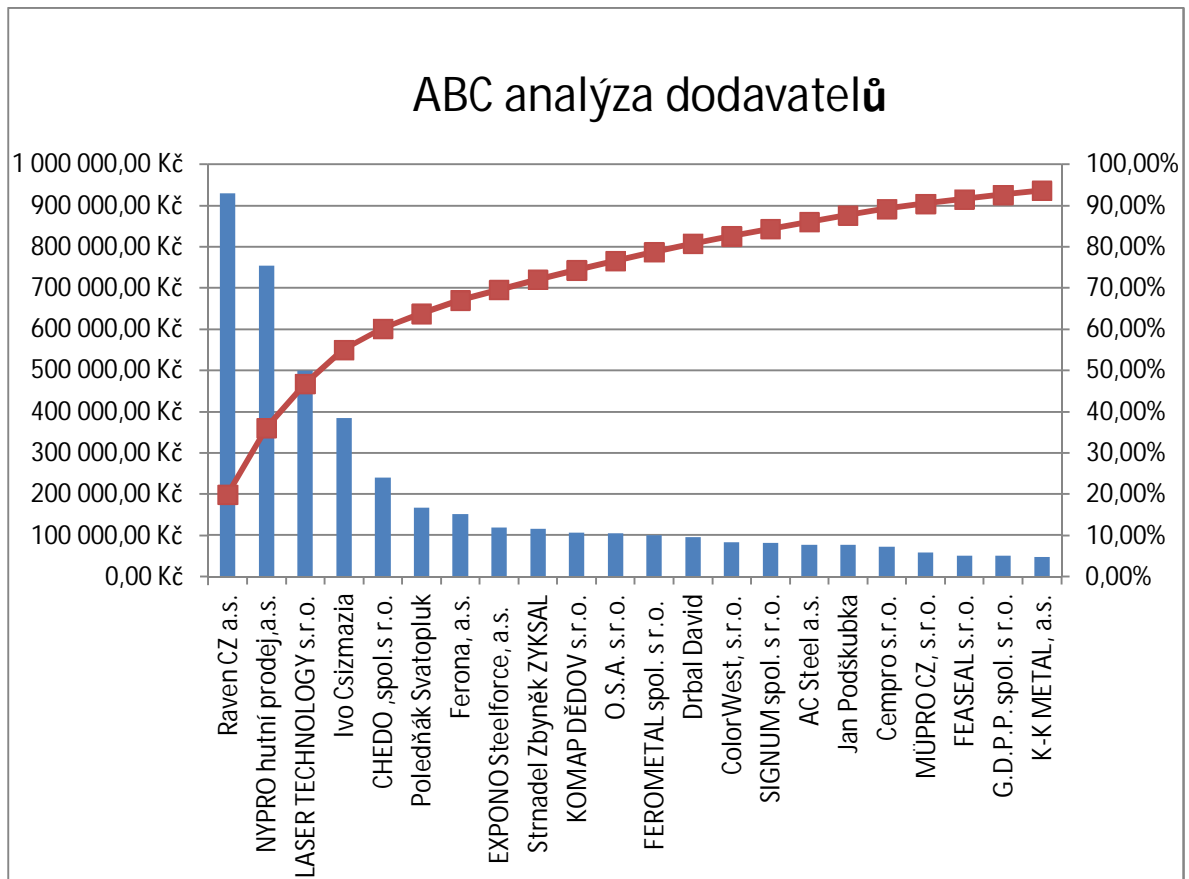
9 ANALÝZA ABC DODAVATELŮ

Jelikož jsou dodavatelé režijního i výrobního materiálu evidování dohromady, bylo nutné nejdřív vyčlenit všechny dodavatele materiálu. Použitím analýzy ABC jsem vyčlenila důležitější dodavatele od méně důležitých, přičemž se bral ohled na celkové náklady vynaložené na nákup od dodavatele. Dodavatelé byli rozděleni do třech skupin, první skupinu tvoří dodavatelé s 67% hodnoty nakupovaného materiálu, druhá skupina je tvořena dodavateli s 27% hodnoty nakupovaného materiálu, a třetí skupina jsou dodavatelé, kde firma nakupuje 6% hodnoty nakupovaného materiálu.

ABC analýza byla vypracovaná pro všechny dodavatele souhrnně, nedělí se na jednotlivé typy materiálu.

V současné době firma nakupuje u více jak 36 dodavatelů materiálu, z toho 19% dodavatelů tvoří 67% nákladů na nákup materiálu, tzn., že nákup o objemu cca 3 mil. Kč jsou realizovány u 7 dodavatelů.

Firma v roce 2012 nakoupila materiál v celkové hodnotě 4 663 190,55 Kč. V grafu č. jsou uvedeny objemy nákupů od nejvýznamnějších dodavatelů. Kvůli přehlednosti jsou v grafu uvedeni jen dodavatelé skupiny A a B, kteří tvoří 94% hodnoty nakupovaného materiálu.



Obr. 9. Graf ABC analýzy dodavatelů

Na vodorovné ose jsou znázorněni dodavatelé materiálů, na hlavní svislé ose je uvedena finanční hodnota nákupu a na vedlejší svislé ose je procentuální vyjádření, které zobrazuje kumulativní součet 100%, co značí celkovou hodnotu nakupovaného materiálu.

Hlavní dodavatelé teda jsou:

- Raven CZ a.s.
- NYPRO hutní prodej, a.s.
- LASER TECHNOLOGY s.r.o.
- Ivo Csizmazia
- CHEDO, spol. s r.o.
- Poledňák Svatopluk
- Ferona, a.s.

S těmito firmami by měla naše společnost rozvíjet co nejvíce vztahy, řešit případné problémy v kvalitě, či v termínech co nejdříve. V této skupině dodavatelů je největší prostor na vyjednávání pro případné slevy.

Podrobná analýza ABC je uvedena v příloze č. 1.

10 ZJIŠTENÉ NEDOSTATKY A NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě provedených analýz byly zjištěny nedostatky jak v samotném procesu nákupu, tak v hodnocení dodavatelů. Pokusím se navrhnout řešení vedoucí k nápravě a k zvýšení efektivnosti nákupního procesu. Navrhuji změnit proces hodnocení dodavatelů tak, aby lépe vyhovoval nejen normě ČSN ISO 9001:2009, ale i samotnému oddělení nákupu.

Velký problém vidím v nejednotnosti vystavovaných objednávek. Historicky je udržován další systém vedení objednávek kooperací. Ne všechny se tedy zapisují do systému POHODA, takže v případě výpadku vedoucího zásobování, nebo vedoucího výroby nastává zmatek v tom, je-li materiál objednan, popřípadě kolik kusů, a kdy bude materiál dodán. Navrhuji zavést jednotný systém vystavování objednávek, a to v systému POHODA. Kvůli rozlišení a rychlejšímu vyhledávání také navrhuji vytvořit objednávky kooperací s vlastními číselnými řadami.

Tento ekonomický systém dále více rozvíjet, pracovat s ním v reálním čase co umožní sloučit veškeré informace jak z výroby, nákupu, odbytu, či účtárny do jednoho celku. Tím se zrychlí předávání informací a každý pracovník si sám bude moc vyhledat údaje, které ke své práci potřebuje.

Dále bych navrhla, aby se do systému POHODA vkládal termín dodání z potvrzené objednávky dodavatelem, což umožní nejen přehlednost v termínech dodání, ale i možnost vytvoření plánu výroby dle dodaného zboží. Problémem je nedostatečná záruka dodavatelů, že skutečně potvrzený termín dodání dodrží. Selhání v termínech dodání bych přísněji zhodnotila v ročním zhodnocení dodavatelů.

Jelikož je společnost SP výroba s.r.o. zaměřena na zakázkovou výrobu a nemá vypracovaný plán výroby, a ani na něj navazující plán nákupu, nakupuje se na konkrétní zakázku. Firma je tím pádem bez zásob, a proto je potřeba klást velký důraz na výběr dodavatele materiálu, který dokáže rychle reagovat na naše požadavky. Vedoucí zásobování rozhoduje především podle kritéria ceny, v praxi je ale někdy mnohem víc důležitý dodržení termín, či kvalita dodaného materiálu, proto bych při výběru dodavatele dbala i na tyto kritéria.

Další problém vidím v hodnocení dodavatelů. Z praxe vyplynulo, že hodnocení bylo spíše formálního charakteru, kvůli udržení systému kvality, a tudíž neodpovídalo skutečným okolnostem. I tady navrhuji větší důslednost ve vyhotovení výsledku s ohledem na skutečné informace. Vedoucí zásobování hodnotil dodavatele metodou prostého hodnocení, měl

by zvolit metodu propracovanější, aspoň metodu váhového hodnocení, která patří mezi ty jednodušší. Kvůli přesnějším hodnotám by se měl hodnocením dodavatelů zabývat průběžně v průběhu celého roku.

ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem analyzovala nákupní proces ve společnosti SP výroba s.r.o., která se zabývá zakázkovou kovovými výrobou, se specializací na výrobu komponentů pneumatických a manipulačních zařízení. Firma se sedmadvaceti zaměstnanci se řadí do kategorie malých podniků. Díky mé praxi ve firmě jsem postupně odhalovala větší nedostatky v tomto procesu, a proto jsem si Analýzu nákupního procesu vybrala jako téma své bakalářské práce.

V první části jsem zpracovala literární rešerše vztahující se k problematice nákupu. Svou pozornost jsem zaměřila na funkce a cíle nákupu, základní principy a typy nákupních situací.

V druhé části je představena společnost SP výroba s.r.o., předmět její činnosti, a základní ekonomická charakteristika. Dále je uvedena organizační struktura a popsány jednotlivé pracovní pozice. Následně jsem provedla analýzu nákupního procesu podniku, definovala jsem předmět nákupu, charakterizovala oddělení nákupu a jednotlivé fáze nákupního procesu ve firmě. Uvedla jsem proces nákupu základního a režijního materiálu, zaměřila jsem se i na výběr a hodnocení dodavatelů, analýzou za rok 2012 jsem zjistila celkovou hodnotu nakupovaných komodit, a jejich procentuální zastoupení.

SWOT analýzou společnosti jsem odhalila silné a slabé stránky, a doporučila na co se zaměřit, a čemu se vyhnout. Analýzou ABC dodavatelů jsem definovala strategické dodavatele společnosti.

Cílem mé práce bylo zanalyzovat a zhodnotit aktuální systém nákupu ve společnosti SP výroba s.r.o. V stávajícím procesu jsem našla nedostatky, na které v závěru práce upozorňuji, a předkládám návrhy možných řešení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] BAILY, Peter a David FARMER. *Purchasing Principles and Management*. Harlow: Prentice Hall, 2005. ISBN 02-7364-689-3.
- [2] ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK, *Výrobní a obchodní logistika*, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318.
- [3] EMMETT, Stuart. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1828-3.
- [4] FIALA, Petr. *Modelování a analýza produkčních systémů*. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80x86419-19-3.
- [5] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: VŠCHT, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- [6] HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. *Řízení zásob*. Praha: Profess Consulting, 1998. ISBN 80-85235-55-2.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing, Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER, *Marketing management*. 12.vyd.Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [9] KOTLER, Philip a kolektiv?. *Moderní marketing*. Praha: C. H. Beck, 1999. ISBN 82-7179-014-4.
- [10] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-2510-174-6.
- [11] MRKOSOVÁ, Jitka. *Účetnictví 2007*. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1513-8.
- [12] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- [13] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Podnikové finance*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005. ISBN 80-7318-327-7.
- [14] PERROTIN, Roger a Pierre HEUSSCHEN. *Jak nakupovat se ziskem*. Brno: Computerpress, 1999. ISBN 807226253X.

- [15] SYNEK, Miloslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-2470-515-X.
- [16] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-8594-373-5.
- [17] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [18] VAŠTÍKOVÁ, M. *Nákupní marketing*, Karviná, Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. 2007. ISBN 978-80-7248-440-9.
- [19] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje:

- [20] *Funkce oddělení nákupu*. [on-line]. [cit. 2013-01-25]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/functions-purchasing-department-organization-158.html>
- [21] *SP výroba s.r.o.* [on-line]. Internetové stránky firmy. [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://spvyroba.cz/index.html>

Interní materiály:

- [22] *Příručka kvality společnosti SP výroba s.r.o.*. Kroměříž, 2012

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DM	Dlouhodobý majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
OA	Oběžná aktiva
SMK	Systém managementu kvality
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Objekty nákupu v praxi.....	14
Obr. 2. Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí	17
Obr. 3. Sídlo společnosti.....	32
Obr. 4. Vývoj tržeb (v tis. Kč)	34
Obr. 5. Graf výsledku hospodaření (v tis. Kč.).....	36
Obr. 6. Organizační struktura firmy	37
Obr. 7. Graf analýzy nákupu.....	46
Obr. 8. Graf fakturace 10 nejlepších dodavatelů	46
Obr. 9. Graf ABC analýzy dodavatelů	51

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Zaměření cílů nákupu	13
Tab. 2. Klasifikace průmyslových výrobků.....	15
Tab. 3. Model nákupní mřížky.....	21
Tab. 4. Fáze nákupního procesu a typy nákupu.....	25
Tab. 5. Majetek a zdroje jeho krytí (v tis. Kč).....	34
Tab. 6. Náklady, výnosy a výsledek hospodaření (v tis. Kč)	35
Tab. 7. Výsledek hospodaření v letech 2008-2011 (v tis. Kč.).....	36
Tab. 8. Hodnocení dodavatelů	45
Tab. 9. Dodavatelé dle materiálu a významu.....	47

SEZNAM PŘÍLOH

PI ABC ANALÝZA DODAVATELŮ

PŘÍLOHA P I: ABC ANALÝZA DODAVATELŮ

NÁZEV DODAVATELE	CELKEM K ÚHRADĚ BEZ DPH	VYJÁDŘENÍ V %	KUMULATIVNÍ SOUČET V %
Raven CZ a.s.	929 747,84 Kč	19,94%	19,94%
NYPRO hutní prodej,a.s.	753 589,33 Kč	16,16%	36,10%
LASER TECHNOLOGY s.r.o.	500 000,70 Kč	10,72%	46,82%
Ivo Csizmazia	384 646,20 Kč	8,25%	55,07%
CHEDO ,spol.s r.o.	240 354,60 Kč	5,15%	60,22%
Poledňák Svatopluk	167 414,16 Kč	3,59%	63,81%
Ferona, a.s.	151 807,62 Kč	3,26%	67,07%
EXPONO Steelforce, a.s.	119 401,50 Kč	2,56%	69,63%
Strnadel Zbyněk ZYKSAL	115 750,00 Kč	2,48%	72,11%
KOMAP DĚDOV s.r.o.	105 878,00 Kč	2,27%	74,38%
O.S.A. s.r.o.	104 385,97 Kč	2,24%	76,62%
FEROMETAL spol. s r.o.	100 848,98 Kč	2,16%	78,78%
Drbal David	96 120,00 Kč	2,06%	80,84%
ColorWest, s.r.o.	83 460,00 Kč	1,79%	82,63%
SIGNUM spol. s r.o.	82 149,60 Kč	1,76%	84,40%
AC Steel a.s.	77 366,90 Kč	1,66%	86,06%
Jan Podškubka	77 248,33 Kč	1,66%	87,71%
Cempro s.r.o.	71 600,00 Kč	1,54%	89,25%
MÜPRO CZ, s.r.o.	58 739,95 Kč	1,26%	90,51%
FEASEAL s.r.o.	50 594,01 Kč	1,08%	91,59%
G.D.P.P. spol. s r.o.	50 039,73 Kč	1,07%	92,66%
K-K METAL, a.s.	47 658,40 Kč	1,02%	93,69%
DUPR CZ s.r.o.	42 943,00 Kč	0,92%	94,61%
Ludmila Krajsová	42 653,40 Kč	0,91%	95,52%
WEST STEEL, s.r.o.	39 897,00 Kč	0,86%	96,38%
EKKL akciová společnost	39 851,00 Kč	0,85%	97,23%
Hempel s.r.o.	33 788,00 Kč	0,72%	97,96%
MICRON PLUS s.r.o.	22 940,00 Kč	0,49%	98,45%
MAGNETON a.s.	19 874,74 Kč	0,43%	98,88%
Brněnská továrna plstí, s.r.o.	13 743,40 Kč	0,29%	99,17%
INSTAL A TRUBKY, spol. s r.o.	11 386,80 Kč	0,24%	99,41%
PTÁČEK - velkoobchod, a.s.	10 934,59 Kč	0,23%	99,65%
STEELING, s.r.o.	7 320,00 Kč	0,16%	99,81%
KAMAX - METAL s.r.o.	5 336,60 Kč	0,11%	99,92%
Bohuš Bohemia s.r.o.	2 264,20 Kč	0,05%	99,97%
Imrich Csizmazia	1 456,00 Kč	0,03%	100,00%
Celkem	4 663 190,55 Kč		