

Nákupní marketing ve společnosti Barum Continental spol. s r.o.

Hana Svobodová

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Hana SVOBODOVÁ
Osobní číslo: M080236
Studijní program: B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Marketing

Téma práce: Nákupní marketing ve společnosti Barum
Continental spol. s r.o.

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literatury týkající se nákupní činnosti podniku se zaměřením na nákupní marketingový mix.

II. Praktická část

- Analyzujte proces nákupu nepřímého materiálu ve firmě Barum Continental spol. s r.o.
- Na základě provedených analýz definujte slabá místa stávajícího nákupního procesu.
- Navrhněte firmě doporučení vedoucí ke zlepšení dosavadního stavu.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

[1] TOMEK, Gustav; TOMEK, Jan. Nákupní marketing. Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-85623-96-X.

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

[3] VAŠTIKOVÁ, Miroslava. Nákupní marketing. Karviná : Slezská univerzita v Opavě Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. ISBN 978-80-7248-440-9.

[4] SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.

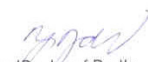
[5] GROS, Ivan; GROSOVÁ, Stanislava. Tajemství moderního nákupu. 1.vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Blanka Trčková
EXT.

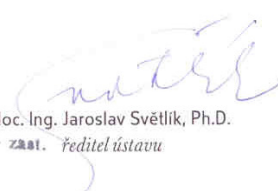
Datum zadání bakalářské práce: 25. února 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 26. dubna 2011

Ve Zlíně dne 22. března 2011


PaedDr. Josef Rydlo
ZŘ.Š. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
ZŘ.Š. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

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 obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou 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. 3²;

podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

.....

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

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

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na nákupní marketing ve firmě Barum Continental spol. s r.o. Cílem práce je zhodnocení stávajícího procesu nákupního marketingu nepřímého materiálu. V teoretické části je podrobně rozepsán nákupní marketingový mix a vysvětleny pojmy týkající se nákupu. V praktické části jsou uvedeny základní informace o firmě Barum Continental spol. s r.o. se zaměřením na nosné brandové produkty a detailní rozbor nákupního marketingového mixu aplikovaného na řízení dodávek nepřímého materiálu. Na základě analýzy ABC metodou podrobněji analyzuji TOP 10 dodavatelů nepřímého materiálu firmy Barum Continental spol. s r.o. Poté provedu analýzu objednávek vystavených v letech 2009 a 2010 se zaměřením na srovnání různých typů nákupů v této společnosti (standardní nákup zajišťovaný nákupcem, automatické objednávky, objednávky využívající on-line katalogy). Na základě zhodnocení výsledků budou navrženy doporučení vedoucí ke zlepšení stávající situace.

Klíčová slova: nákup, nákupní marketing, dodavatelé, ABC analýza

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on purchasing marketing in the company Barum Continental spol. s r.o. The goal of this thesis is to analyse the current process of purchasing marketing in the purchasing department of indirect material. In the theoretical part there is described purchasing marketing in detail and there are explained terms about purchasing. In the practical part there is mentioned basic information about the company Barum Continental spol. s r.o., with focus on important brands of tires made by Continental. In this part there is also a detailed description of purchasing marketing mix applied to supply management of indirect material.

On the basis of ABC analysis I will find out TOP 10 suppliers of indirect material for the Barum Continental spol. s r.o. company. Then I will analyze orders released in 2009 and 2010 with focus on comparison in different types of indirect material purchasing in the company, i. e. standard purchasing process with purchaser, automatic orders and orders via on-line catalogues. On the basis of results evaluation there will be proposed some recommendations, which should lead to improvement of the current situation.

Keywords: purchasing, purchasing marketing, suppliers, ABC analysis

Dovoluji si touto cestou poděkovat Ing. Blance Trčkové, vedoucí mé bakalářské práce, za odborné vedení, cenné rady a kritické připomínky.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 NÁKUPCI VERSUS DODAVATELÉ	12
1.1 NÁKUPCE	12
1.2 DODAVATEL	13
2 ZÁKLADNÍ ÚKOLY A CÍLE NÁKUPU	15
3 TYPOLOGIE A CHARAKTERISTIKA NÁKUPNÍCH SITUACÍ.....	16
3.1 PŘÍMÝ OPAKOVANÝ NÁKUP	16
3.2 MODIFIKOVANÝ OPAKOVANÝ NÁKUP	16
3.3 NOVÝ NÁKUP.....	17
4 NÁKUPNÍ MARKETINGOVÝ MIX.....	18
4.1 INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ NÁKUPNÍ MIX	18
4.1.1 Nákupní výzkum trhu	19
4.1.2 Výběr dodavatele	20
4.2 VÝROBKOVÝ NÁKUPNÍ MIX A MIX SLUŽEB	22
4.3 CENOVÝ A KONTRAKTAČNÍ MIX	23
4.4 LOGISTICKÝ A DODÁVKOVÝ MIX	24
5 METODA ABC	27
6 KONSIGNAČNÍ ZÁSObY	28
II ANALYTICKÁ ČÁST	29
7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BARUM CONTINENTAL, SPOL. S R.O.....	30
7.1 HISTORIE FIRMY BARUM	30
7.2 VÝROBNÍ PROGRAM	31
7.2.1 Značky vyráběné koncernem Continental	31
7.3 VIZE JAKO PROSTŘEDEK STRATEGICKÉHO SMĚROVÁNÍ FIRMY.....	34
7.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	35
8 PŘEHLED NAKUPOVANÉHO MATERIÁLU.....	37
9 NÁKUPNÍ MARKETINGOVÝ MIX APLIKOVANÝ NA NÁKUP NEPŘÍMÉHO MATERIÁLU VE FIRMĚ BARUM CONTINENTAL	38
9.1 INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ NÁKUPNÍ MIX	38
9.1.1 Vytvoření rezervace žadatelem.....	39
9.1.2 Založení nové položky do systému SAP	40
9.1.3 Přijetí požadavku na nákup.....	40
9.1.4 Nákupní výzkum trhu	41
9.1.5 Výběr potenciálního dodavatele.....	41
9.2 VÝROBKOVÝ NÁKUPNÍ MIX A MIX SLUŽEB	41
9.2.1 Poptávka	41
9.2.2 Výběr dodavatele	42
9.3 CENOVÝ A KONTRAKTAČNÍ MIX	43
9.3.1 Vystavení objednávky	43

9.3.2	Potvrzení objednávky	45
9.4	LOGISTICKÝ A DODÁVKOVÝ MIX	45
9.4.1	Termíny dodání	49
9.4.2	Dodávka zboží na sklad	49
9.4.3	Reklamační řízení	50
10	NÁKUPNÍ PROCES POMOCÍ AUTOMATICKÝCH OBJEDNÁVEK	52
11	NÁKUPNÍ PROCES POMOCÍ ONLINE KATALOGŮ	54
12	ANALÝZA OBJEDNÁVEK	56
13	ANALÝZA DODAVATELŮ NEPŘÍMÉHO MATERIÁLU	59
14	NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY NÁKUPNÍHO ODDĚLENÍ	62
	ZÁVĚR	65
	RESUMÉ	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	69
	SEZNAM OBRÁZKŮ	70
	SEZNAM TABULEK	71
	SEZNAM PŘÍLOH	72

ÚVOD

V současné době doznívající ekonomické krize, je jedním z důležitých parametrů pro udržitelný rozvoj firem důsledná kontrola nákladů vznikajících při pořizování surovin, zboží a režijního materiálu.

Nákupní činnost se tak stává velmi důležitým a strategickým procesem. V aktuálních tržních podmínkách, kdy podniky neustále bojují o své postavení na trhu, musí využívat všech způsobů, jak dosáhnout vysoké kvality svých výrobků, zároveň však i nízkých nákladů na vstupu a tím i konkurenceschopných cen na výstupu. Nezbytnými podmínkami úspěchu jsou sběr informací o možnostech nákupu, potenciálních dodavatelích, rozhodování o volbě vhodného dodavatele, oboustranně výhodné smluvní zajištění dodávek a v neposlední řadě také udržování optimálních zásob.

Nejdůležitějšími činiteli v nákupním procesu jsou nákupce a prodejce. Jsou to lidé zastupující dva podnikatelské subjekty a oba jsou povinni hájit zájmy své firmy. Na druhé straně jsou i partnerni, protože zájmy obou subjektů efektivně naplňuje jen kvalitní spolupráce. Dnešním trendem je udržování dobrých vztahů s dodavateli k zajištění oboustranné spokojenosti. Nákupce je osobnost, která je profesně zaměřena na nákup, nákupní jednání i rozhodování a významně se podílí na úspěchu celé společnosti.

V teoretické části mé bakalářské práce se na základě literárních zdrojů věnuji základním cílům a úkolům nákupu, jejich začlenění v podniku, rozdělení nákupních situací a nákupním marketingovým mixem, který při správné analýze maximálně usnadňuje rozhodovací roli nákupce. V praktické části analyzuji způsob použití nákupního marketingového mixu při výběru dodavatele nepřímého materiálu ve firmě Barum Continental spol. s r.o. a kontrolu dodržování podmínek dohodnutých v rámci jednotlivých nástrojů marketingového mixu, zjišťuji portfolio dodavatelů a vyhodnocením jimi dosahovaných ročních objemů, vytvářím žebříček TOP 10 klíčových partnerů, na nichž realizuji srovnání různých metod nákupu od individuálních nákupů přes automatické objednávání až po objednávání pomocí online katalogů. Cílem mé práce je identifikovat slabá místa v nákupním marketingu a podle zhotovených analýz navrhnout možnosti, které povedou ke zvýšení efektivity nákupního oddělení.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKUPCI VERSUS DODAVATELÉ

Na průmyslovém trhu můžeme zaznamenat úzké vztahy mezi odběrateli a dodavateli. Dodavatelé jsou často nuceni přizpůsobovat svou nabídku individuálním potřebám odběratele. Především pak skutečně komplexní zakázku nakonec většinou realizuje dodavatel, který spolupracuje s odběratelem na technických parametrech a obchodně smluvních podmínkách, investicemi svého času, prostředků a know how se podílí na vypracování detailní specifikace poptávky a tímto způsobem naplňuje kooperativní win – win strategii obou partnerů. [1]

Vztah nákupců a dodavatelů je nesmírně důležitý, proto zde uvádím obecnou charakteristiku nákupců a dodavatelů na průmyslovém trhu.

1.1 Nákupce

Nejdůležitějším činitelem působícím na úspěch nákupu organizace je nákupce. Jedná se o osobnost, která je profesně zaměřená na nákup a nákupní rozhodování. [2]

Nákupci musí mít samozřejmě jasnou představu o tom, co jejich interní zákazníci potřebují a chtějí, nicméně jejich starostí není často ani tolik zboží samo, nýbrž dodavatelé a stálost vybudovaných obchodních vztahů. [2]

Nákupci na průmyslovém trhu přesně specifikují své požadavky a pak vyjednávají. Neuvažují o nákupu jiných alternativ produktů, pokud jsou technické parametry jednoznačně dány. Při svých nákupních rozhodováních se často opírají o týmová rozhodnutí. Marketingová strategie nákupce je obecně defenzivnější ve srovnání s prodejcem, avšak nikoliv bez tvůrčích aktivit. [2]

Nákupce je při správném využití daných možností v silnějším postavení než prodejce jednoduše proto, že poslední rozhodující slovo patří jemu. Nákupce by si ale vždy měl uvědomit, že proti sobě má dosti pevně spojenou skupinu prodejců (dodavatelů), která je rozhodnuta prodat mu zboží. Pro jednotlivé obchodní zástupce dodavatelů tržby představují většinou zvláštní odměny. Zásada většiny prodejců je, že potřebují vůči nákupcům 80% prodejní psychologie a pouze 20% znalostí o produktu, zato nákupci očekávají přesný opak. [2]

1.2 Dodavatel

Dodavatel je terminologií ČSN EN ISO 9000 definován jako: „Organizace nebo osoba, která poskytuje produkt.“ [3]

Gerhard Krampf systematizuje osm typů dodavatelů:

- „zachránce v nouzi“ - typická záložní kapacita, zvyklý na střídavé vytížení,
- „řešitel problémů“ - s profesní budoucností a tvůrčími schopnostmi,
- „ten, kdo to zná lépe“ - řešitel problémů, avšak sotva schopný dohody,
- „kopírovač“ - bez vlastního konceptu, přejímající od ostatních, včetně chyb,
- „statik“ - konzervativce, zastává se osvědčených metod, odmítá věci nové,
- „allrounder“ - myšlenkově bohatý, ochotný riskovat, ale „tříštící“ síly a prostředky,
- „potápěč“ - provozující nepodloženou cenovou politiku, často s falešnou ctižádostí,
- „šťhlý“ - efektivní, s pragmatickým myšlením. [3]

Nákupci by se měli o dodavatele velmi významně zajímat. Nákupce musí nakupovat nejkvalitnější materiály, aby podnik mohl dodržet slibovanou jakost výstupních produktů. Nespolehliví dodavatelé mohou způsobit zpoždění ve výrobě a tím mohou být ohroženy termíny dodávek finálního produktu zákazníkům. Naopak kvalitní dodavatelé mohou kromě dodávek materiálu podnik inspirovat a dodávat mu podněty, které mohou přidávat hodnotu výrobkům. [4]

Přestože nákupci jsou vedeni k tomu, aby vyhledávali ty nejlepší dodavatele, jsou zároveň hodnoceni podle toho, na jak nízké úrovni se jim daří držet podnikové náklady, tzn. kolik uspoří firmě na vstupních nákladech. Tento tlak vede při výběru dodavatelů ke kompromisům. V případě, že se nákupce chová k dodavatelům macešsky a vždy požaduje co nejnižší cenu, i když to pro některé dodavatele může znamenat ohrožení jejich existence, nemusí se tento tah vždy vyplatit. Toto jednání je obecně považováno za velmi krátkozraké. [4]

V dnešní době se většina podniků snaží snižovat počty svých dodavatelů. Vychází se z předpokladu, že jeden dobrý dodavatel je lepší než tři průměrní. Tento dodavatel je pak považován za hlavního dodavatele pro určitý sortiment a je považován za partnera, který společně s výrobcem pomáhá zákazníkům dosáhnout úspěchu. [4]

Ve vztahu nákupy a dodavatel je nejdůležitější vzájemná komunikace. Procesy komunikace se stávají přirozenou součástí partnerství s dodavateli. Komunikace je vlastně vzájemná výměna a sdílení informací. Hlavní pravidla komunikace:

- komunikace odběratelů s dodavateli (také naopak) musí být formována a rozvíjena jako oboustranný tok informací,
- informace a také někdy nepříjemná fakta nesmí být úmyslně před obchodními partnery (pokud je skutečně za partnery považujeme) zatajovány nebo zkreslovány,
- sdílení všech důležitých informací přidává hodnotu oběma zainteresovaným stranám (jak odběrateli, tak dodavateli),
- obě strany se musí naučit hrát dobře roli jak sdělujících, tak i příjemců, pokud má skutečně jít o oboustranně hodnotný dialog,
- důležitá je také zpětná vazba. Jedná se o oboustranné propojení odběratele a dodavatele, za účelem kontroly toho, jak druhý z partnerů vnímá sdělovanou informaci. [5]

Dodavatelský řetězec – jedná se o systém, který se skládá z řady subjektů, mezi které patří:

- dodavatelé,
- výrobci,
- distributoři,
- prodejci,
- zákazníci.

Dodavatelský řetězec je vícestupňový systém, od horního stupně dodavatelů až ke spodnímu stupni koncových zákazníků. Mezi těmito dvěma stupni jsou dodavatelsko-odběratelské vztahy. [6]

Dodavatele je nutno pečlivě vybírat a vkládat do tzv. seznamu povolených dodavatelů. Není totiž praktické nakupovat od kohokoliv, kdo se namane. Nejvhodnější je mít, co nejmenší počet těch nejlepších dodavatelů. [7]

2 ZÁKLADNÍ ÚKOLY A CÍLE NÁKUPU

Nákup byl v podniku dlouhou dobu pokládán za výkonnou (exekutivní) funkci. Jeho role spočívala ve vyhledávání produktů, které byly předem definovány, v nejkratším termínu a za nejnižší ceny. Z této činnosti vycházela představa nákupce jako administrativního úředníka. [8]

Postupně však získala funkce nákupu v podniku důležité místo a stala se funkcí strategickou. Velmi často je spojována s funkcemi celkového řízení podniku, což posiluje její možnosti stát se zdrojem zisku. [8]

Pro funkci nákupu, která obecně představuje krytí potřeb, je v praxi i odborné literatuře používáno různých pojmů – zásobování, opatřování, nákup, materiálové hospodářství apod. [9]

Základní funkcí nákupního útvaru v podniku je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem, výrobky i službami, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě. [2]

Hlavní úkoly nákupu:

- analýza a výzkum trhu dodavatelů,
- analýza známých potřeb a zjišťování doposud neprojevených potřeb uživatele výrobků,
- analýza a zajišťování vztahů mezi nabídkou od dodavatelů a specifickými potřebami uživatelů v podniku,
- plánování nákupních operací,
- vedení obchodního jednání s dodavateli,
- koordinace nákupních činností. [2]

Základní cíle nákupu:

- uspokojování potřeb žadatelů,
- snižování nákupního rizika,
- snižování nákupních nákladů,
- zvyšování jakosti nákupu,
- zvyšování flexibility nákupu. [2]

3 TYPOLOGIE A CHARAKTERISTIKA NÁKUPNÍCH SITUACÍ

Oddělení nákupu musí provádět řadu nákupních rozhodnutí. Počet těchto rozhodnutí závisí na typu nákupní situace. Složitost rozhodování a počet zúčastněných osob ovlivňují nákupní proces. [2]

Méně složitá, rutinní rozhodnutí provádějí většinou jednotlivci nebo malá skupina lidí bez mimořádného úsilí. Druhým extrémem jsou velmi složitá rozhodnutí, která mají zásadní důsledky pro celou organizaci. Ta jsou velmi časově náročná a rozhodovacího procesu se účastní obvykle celý rozhodovací nákupní tým – skupina odborníků z nákupu. [2]

Rozlišujeme tyto nákupní situace:

- přímý opakovaný nákup,
- modifikovaný opakovaný nákup,
- nový nákup. [2]

3.1 Přímý opakovaný nákup

- Jedná se o stálý, opakující se sortiment nákupu.
- Dosavadní zkušenosti nákupců jsou pokládány za plně dostačující, nejsou zapotřebí nové informace.
- Každou transakci rozhoduje nákupní oddělení (nákupce).
- Formálně nebo neformálně existuje seznam vyhovujících dodavatelů.
- Tyto nákupy zpravidla představují většinu nákupů společností. [2]

3.2 Modifikovaný opakovaný nákup

- Rozhodovací situace není nová, avšak při ohlédnutí zpět je od podobných situací více či méně odlišná.
- Je zapotřebí brát ohled také na nové alternativy, které se mohou vyvinout z nové nebo přímé opakované nákupní situace.
- I v případě, že již existují zkušenosti s nákupem obdobného produktu, musí se zajistit dodatečné informace.
- Modifikované opakované nákupy nastávají za situace, kdy zákazník chce změnit druh výrobku, cenu, podmínky dodávek nebo jiné okolnosti. Většinou vyžaduje další účastníky jak ze strany nákupce, tak ze strany dodavatele. [2]

3.3 Nový nákup

- Nákupce stojí před zcela novým a dosud neřešeným problémem.
- Dosavadní zkušenosti nákupního chování jsou proto irelevantní a před nákupním rozhodnutím je třeba více informací.
- Nákupce musí hledat možné nové způsoby řešení problému a také možné nové dodavatele.
- O novém nákupu lze hovořit v případě, že zákazník požaduje zboží či službu poprvé.
- Čím je koupě finančně nákladnější a riskantnější, tím více účastníků se podílí na rozhodovacím procesu, sběr informací je usilovnější a rozhodnutí si vyžádá více času.
- Nové nákupy mívají důsledky, jež mohou ovlivnit finanční pozici organizace, kvalitu produktu a pověst společnosti. [2]

V důsledku rozdělení nákupních situací je věnován patřičný čas jednotlivým nákupům např. také délka jednání se bude u jednotlivých nákupů lišit. Pro přehled uvádím tabulku různých druhů nákupních situací.

Tab. 1. *Rozdílné problémy nákupních situací [10]*

Nákupní situace	Charakteristika problému	Novost	Potřeba informací	Zřetel na nové alternativy
Nový nákup		vysoká	maximální	velký
Modifikovaný opakovaný nákup		střední	mírná	ohraničený
Přímý opakovaný nákup		nízká	malá	žádný

4 NÁKUPNÍ MARKETINGOVÝ MIX

Nákupní marketing je analogickým funkčním souborem aktivit na „vstupu“, jako je tomu na „výstupu“, tj. při prodeji. Logistický řetězec začíná nákupním marketingem a končí marketingem prodejním. [11]

Uspořádání nástrojů marketingového nákupního mixu odpovídá chronologii nákupního procesu tzn. vychází z informačního a komunikačního mixu (rozhodování o zdroji pro uspokojení vnitropodnikových potřeb), pokračuje přes výrobový mix a mix služeb (nákupní sortiment), cenový a kontraktační mix (objednávka a smlouva) a končí logistickým mixem (dodávkou od dodavatele, uskladněním, udržováním zásob a přesunem na místa potřeb). [11]

4.1 Informační a komunikační nákupní mix

Předpokladem úspěšného nákupního rozhodování jsou kvalitní informace. Informační nákupní mix zahrnuje informace:

- o nakupovaných výrobcích a službách (včetně technických informací),
- o vyráběných produktech (službách), které jsou předmětem prodeje firmy,
- o dodavatelích,
- o cenách výrobků,
- o platebních, dodacích a logistických podmínkách dodavatele. [11]

Informace o dodavatelích a nakupovaných výrobcích musí být správné a komplexní. Musí obsahovat přesné a aktuální identifikační znaky jako jsou IČO organizace, přesná adresa firmy atd. [11]

Důležité jsou také informace, které charakterizují dodavatele jako partnera, jako je například jeho přístup při projednávání podmínek dodávek, vstřícnost při projednávání změn, řešení mimořádných situací, také ochotu ke spolupráci ve věcech kvality výrobků a zvýšení dodávkové disciplíny. [11]

Pro odběratele jsou také velmi důležité informace týkající se politiky dodavatele při projednávání podmínek dodávek, zejména platebních a logistických (doprava, balení, manipulace, atd.). [11]

Je vhodné také udržovat konkrétní informace o jménech osob na straně prodeje (případně jejich stručnou charakteristiku).

Je také nutné řešit otázky technického zpracování dat a samozřejmě také otázky týkající se způsobu získávání a aktualizace informačních souborů (informace od agentur, vlastní výzkum trhu). Důležitým zdrojem jsou vnitropodnikové informace, jako např. účetní evidence, statistika a operativní evidence nákupu (informace z jednání nákupců, poznatkové informace z výstav a veletrhů, dodavatelské prezentace výrobků, inzerce, výsledky testovaných výrobků, odborné statě ve specializovaných periodikách, katalogy, prospekty, brožury apod.). Velmi důležité jsou také informace z vnějších zdrojů, zejména od dodavatelů (jejich nabídková dokumentace, faktury či jiné dokumenty). [11]

Relativně samostatný je komunikační mix, který je někdy také označován jako „tržní“, „dodavatelský“ nebo „konkurenční“ mix. Komunikační mix a rozhodování, které s ním souvisí, předpokládá hlavně dokonalou znalost dodavatelů. Tento mix zahrnuje:

- nákupní výzkum trhu,
- volbu dodavatele,
- komunikaci v průběhu jednání o dodávkách,
- komunikaci po uskutečnění dodávek. [11]

4.1.1 Nákupní výzkum trhu

Aby nákupce získal nejvýhodnější nabídku, usiluje o získání takových souborů informací, které mu umožní volit optimálního dodavatele. Než přistoupíme k vlastnímu „terénnímu“ výzkumu dodavatelů, musíme prověřit tyto zdroje informací:

- evidence o výkonech dodavatelů, se kterými již firma obchodovala (evidence dodaného zboží, fakturace, operativní evidence jednotlivých nákupců),
- aktuální informace nákupců, pracovníků prodeje, techniků apod.,
- marketingové nákupní zpravodajství,
- inzeráty a reklama dodavatelů, brožury, katalogy, prospekty,
- informace získané na veletrzích a výstavách,
- odborný tisk, výzkumné zprávy a testy,
- zprávy z obchodních jednání, zprávy z obchodních cest jednotlivých nákupců, údaje obchodních přátel,
- zkušenosti jiných odběratelů, zprostředkovatelů apod. [11]

Prvotní výzkum v „terénu“ je možno uskutečnit telefonicky, dotazníkovou metodou, přes internet, zkoumáním obchodních zpráv, dotazy u ostatních organizací na jejich doporučení,

případně na základě referencí uživatelů výrobku, zprostředkovatelů či ovlivňovatelů. [11] Dodavatelé, kteří nemají dostatečné výrobní kapacity nebo mají špatnou pověst, mohou být zamítnuti. Ty, kteří připadají v úvahu, je možno navštívit, zjistit jejich výrobní možnosti a seznámit se s jejich personálem. Pak bude mít zákazník stručný seznam vyhovujících dodavatelů.

Čím je první nákup méně obvyklý a nákladnější, tím více času stráví nákupce hledáním a posuzováním vhodných dodavatelů. [1]

Tímto výzkumem zjišťujeme jednak identifikační údaje o dodavateli jako firmě, o jeho managementu, pověsti, ekonomické a technické situaci, kapacitních možnostech apod., dále zjišťujeme údaje o výrobku (technické parametry, funkčnost, spolehlivost, kvalita), o ceně a kontraktačních podmínkách (dodací a platební), o službách, které dodavatel poskytuje, jakož i o logistických podmínkách (dopravě, balení, manipulaci apod.). Neméně důležité jsou informace o spolehlivosti, pružnosti a ochotě dodavatelů řešit vzniklé spory.

4.1.2 Výběr dodavatele

Na rozhodování o výběru dodavatele a vůbec na nákupním rozhodování v podniku se nepodílí pouze pracovníci nákupu, ale i pracovníci jiných útvarů. Tito plní šest rolí v rozhodovacím procesu:

- Uživatelé – jednotliví pracovníci, kteří budou přímo používat nakoupené výrobky či služby. Právě tito uživatelé někdy dávají podnět ke koupi a podílejí se na specifikaci požadovaných vlastností a parametrů nakupovaných výrobků.
- Ovlivňovatelé – lidé, kteří ovlivňují kupní rozhodnutí. Pomáhají určit vlastnosti výrobků a poskytují informace pro způsob posouzení možnosti nákupu.
- Rozhodovatelé – lidé, kteří rozhodují o specifikaci výrobků, o dodavateli a také o podmínkách vlastního nákupu. O důležitých nákupech rozhoduje přímo top management podniku.
- Schvalovatelé – pracovníci, kteří jsou stanoveni podnikovou normou. Tito pověřeni pracovníci posuzují a schvalují rozhodnutí rozhodovatelů.
- Nákupci – lidé, kteří mají formální pravomoc vybrat a jednat s dodavatelem a dohodnout konkrétní podmínky nákupu. Podílejí se na definování požadavků na vlastnosti a parametry nakupovaného zboží. [11]

Členové tohoto nákupního týmu posoudí návrhy, např. všechny potenciální dodavatele, postupně posoudí stanovená kritéria a při vyšším rozsahu možností zúží počet potenciálních dodavatelů na skupinu dodavatelů, kteří přicházejí v úvahu pro další vyjednávání. [11]

V této fázi začnou nákupci pracovat na konečném rozhodnutí. Je možno použít analýzy dodavatelů pro volbu dodavatele. Zcela jistě budou hodnotit nejen schopnosti dodavatele po technické stránce, ale i jeho možnosti dodávat včas a možnosti nabídek dalších nezbytných služeb. Na základě studií nákupních manažerů bylo definováno následujících 8 vlastností a uspořádáno dle důležitosti:

- možnost dodávky,
- kvalita,
- cena,
- servis,
- technické možnosti,
- dosavadní výsledky,
- výrobní podmínky,
- pomoc a poradenství. [11]

Nákupci posuzují dodavatele dle těchto vlastností a vybírají toho nejvhodnějšího z nich. [1]

Kotler níže uvádí příklad analýzy dodavatele.

Tab. 2. Příklad analýzy dodavatele [1]

VLASTNOST	OCENĚNÍ				
	nepřijatelné 0	špatné 1	ucházející 2	dobré 3	výborné 4
technická a výrobní schopnost					X
finanční síla			X		
spolehlivost výrobku					X
spolehlivost dodávek			X		
servis					X
Celkem bodů: $4+2+4+2+4=16$					
Průměr $16/5=3,2$					

Tento dodavatel se jeví jako silný kromě dvou vlastností. Nákupce se musí rozhodnout, jak důležité jsou pro něj zjištěné dvě slabiny.

Nákupce ještě může před konečným rozhodnutím jednat se zástupci vybraných dodavatelů o lepších cenách a podmínkách. Dodavatel může na požadavek o snížení cen reagovat mnoha způsoby. Může zdůraznit kvalitu svých služeb, zvláště v případě je-li si jist, že úroveň jeho nabídky vysoce přesahuje úroveň konkurentů. Může mít propočteno, že ve vztahu k „životnímu cyklu“ jeho zboží jsou náklady mnohem nižší než náklady na konkurenční výrobky, přestože kupní cena je vyšší. [11]

Nákupci musí také rozhodnout, kolik dodavatelů využívat. Hodně zákazníků dává přednost více dodavatelům, aby vyloučili závislost na jednom dodavateli, a to pro případ nepředvídatelných potíží, nebo při srovnávání cen zboží a služeb. [11]

4.2 Výrobní nákupní mix a mix služeb

Tento mix se vztahuje na nakupované výrobky a služby. Zahrnuje rozhodovací aktivity o:

- kvalitě jednotlivých výrobků,
- šíři a hloubce sortimentu nakupovaných výrobků a jejich zahrnutí do skladových zásob,
- o službách, které bude odběratel nakupovat od externích podniků. [11]

Při rozhodování o výrobku (materiál, stroj, náhradní díl ke stroji, atd.) je důležité zvážit možné varianty jeho získání. Existují různé varianty rozhodovacích úloh: vyrobit z výchozího materiálu či nakoupit hotové (polotovary), někdy též „vyrobit v kooperaci“, u opakovaného nákupu pak „substituovat-zaměnit“ (dosavadní materiál kvalitnějším nebo naopak méně kvalitním, ale levnějším) a u pracovních nástrojů a zařízení lze také volit varianty „nakoupit-půjčit“. [11]

Rozhodování o šíři sortimentu (počet různých rozměrů, odlišných provedení a kvalitativních odstínech položek) souvisí s širším problémem hledání optimální míry standardizace. Týká se to jak základních a pomocných materiálů a výrobků, tak nářadí, strojů a zařízení. Na jedné straně se posuzuje vliv šíře sortimentu nakupovaných druhů na náklady nákupu, výroby, zásoby, ale i na prodejnost finálních výrobků. Vyšší míra standardizace (tzn. užší sortiment) příznivě ovlivňuje náklady na udržování zásob a náklady na nákup. [11]

Při rozhodování se také hodnotí rozsah a kvalita služeb, které dodavatel nabízí a realizuje při uskutečňování dodávky, také samozřejmě po uskutečnění dodávky. [11]

V případě, že chce kupující organizace nakoupit zboží, musí dále specifikovat technické vlastnosti požadovaného výrobku. Tuto činnost má obvykle na starosti tým techniků. [1]

4.3 Cenový a kontraktační mix

Nákupce se musí zabývat cenovou a kontraktační politikou, protože solidní rozhodování při přípravě a uskutečnění nákupu může do značné míry ovlivnit efektivnost výroby a prodeje, tzn. finální ekonomické efekty firmy. Předpokladem správného rozhodování o cenách jsou správné a aktuální informace, které nabízí soubor potenciálních dodavatelů (kteří si vzájemně konkurují), ale i informace o výrobku, jeho kvalitě, o platebních a dodacích podmínkách. Nelze pouze striktně požadovat absolutní minimalizaci cen bez ohledu na další kritéria rozhodování. Nákupce, zejména u opakovaných nákupů většího rozsahu, by si měl opatřit informace o konstrukci cen, o metodách, které dodavatel při tvorbě cen používá, jakož i o celkové „cenotvorné strategii“. Dobrá znalost těchto skutečností umožňuje nákupci aktivně jednat při uzavírání smluv o cenových podmínkách.

Při rozhodování a koncipování cenového a kontraktačního mixu si musíme povšimnout důležitých záležitostí, jako jsou cenové srážky a slevy. Uplatňují se slevy hotovostní, tj. při okamžitém placení či placení v kratší lhůtě (sleva např. 2-3 %), dále slevy množstevní, které dodavatel poskytuje jako část úspory, ke kterému odběratel přispěl tím, že nakoupil větší množství a tím příznivě ovlivnil jeho fixní náklady. Odběratel však musí v tomto případě zvážit, zda se tato strategie nepříznivě neodrazí ve zvýšení skladových zásob. Dále se poskytují tzv. funkční slevy (jestliže odběratel vykonává pro dodavatele určité funkce) nebo sezónní služby. [11]

Pro odběratele jsou při uzavírání smluv s dodavatelem důležité platební podmínky. Je nutno rozhodnout, zda usilovat o podmínky, které zajišťují cenové zvýhodnění „placení předem“ nebo běžnou splatnost na fakturu (jaká splatnost).

Součástí cenového a kontraktačního mixu je i způsob objednávání jednotlivých dodávek. Systém objednávání je možno realizovat formou:

- návštěv obchodního zástupce dodavatele (výhodou je pružnější komunikace a řešení specifických problémů),
- pružných telefonických objednávek,
- klasické písemné objednávky (je možno též v počítačové podobě),
- objednávek pomocí výpočetní a přenosové techniky (bezdokladová či dokladová),

- objednávek pořizovaných přímo ve vzorkově, na výstavách, veletrzích, výprodejních akcích apod. [11]

Pro tyto formy objednávání platí obecná pravidla a náležitosti běžných smluv.

V případě, že nákupce vystaví konečnou objednávku zvolenému dodavateli, musí uvést technické parametry, požadované množství, termín dodávky, postup při odmítnutí dodávky, záruky apod. [1]

4.4 Logistický a dodávkový mix

V rámci logistického a dodávkového mixu se uskutečňují marketingové operace, jejichž obsahem je rozhodování o nákupních logistických podmínkách. Týkají se základních složek logistiky, tj. dopravy, překládky a manipulace, balení, skladování a řízení zásob, vychystávání, distribuce na místa spotřeby, manažerského a informačního zabezpečení logistických procesů včetně jeho sledování a kontroly. Základním atributem logistického procesu a tudíž i mixu jsou: výrobky, jakost, čas, množství, ekonomické parametry. [11]

Při koncipování marketingového nákupního mixu v oblasti logistiky je nutné řešit několik problémů:

- volbu dodávkové cesty, dodavatelských článků a způsobu realizace dodávek (přímé dodávky od výrobce, dodávky přes mezičlánky, kombinace obou předchozích),
- logistické zabezpečení dodávek – přeprava, manipulace, balení, skladování,
- řešení dodávkového režimu – velikost dodávek, periodicita, řešené odchylek a problémů během dodávek,
- logistické zabezpečení dodávek při vstupu do podniku – přejímka, kontrola jakosti,
- způsob skladování a řízení zásob,
- rozsah dalších logistických služeb poskytovaných dodavatelem,
- rozsah návazných logistických služeb poskytovaných nákupem firmy pro jednotlivé vnitropodnikové spotřebitele,
- technické řešení logistického systému a jeho vlivu na funkci nákupních služeb,
- řízení logistického systému (včetně počítačových systémů na podporu optimálního množství pro nákup). [11]

Důležitou záležitostí pro řešení logistického systému je optimální harmonizace „míst styku“ navazujících subsystémů:

Dodavatel → Přejímka → Sklad → Uskladnění → Zásoba → Příprava pro spotřebitele → Kompletace → Aktivní přísun pro místa spotřeby → Odpad → Recyklace atd.

Zde vznikají hlavní uzly problémů týkajících se nákladů, časové harmonizace, organizování, technického zvládnání apod. [11]

A. FAKTORY MAKROPROSTŘEDÍ					
Ekonomické	Technické	Politické	Legislativní	Ekologické	Kulturní a sociální

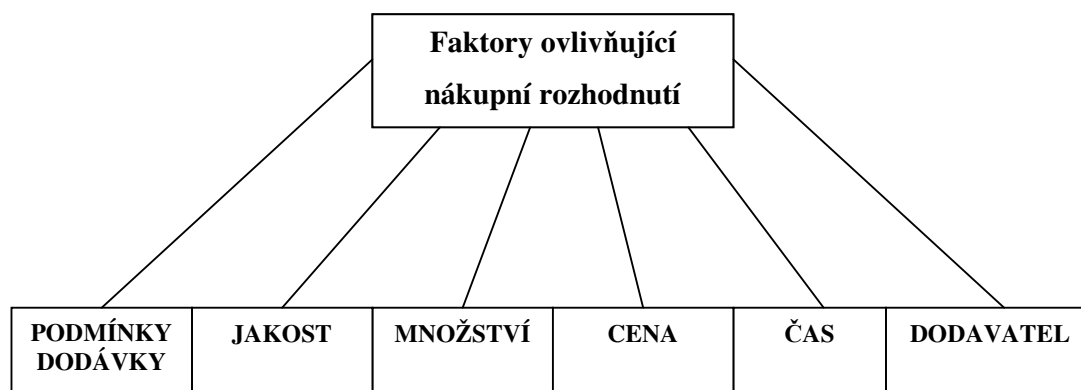
B. SUBJEKTY MIKROOKOLÍ NÁKUPU PODNIKU			
Výrobce-dodavatel	Zprostředkovatel	Ovlivňovatel	Kupující-zákazník

C. NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO NÁKUPNÍHO MIXU			
Informační a komunikační mix	Výrobní mix a mix služeb	Cenový a kontrakční mix	Distribuční dodávkový – logistický mix
Informační soubory o: <ul style="list-style-type: none"> • dodavatelích • výrobku • cenách • podmínkách dodávek platebních, logistických výzkum nákupního trhu úsilí o publicitu a image odběratele technická, ekonomická, propagační podpora dodavatele péče o dlouhodobé partnerství s dodavatelem	Kvalita, sortiment, funkčnost užití, vydatnost, spolehlivost, úspornost substituce, technické normy standardizace, způsob získávání „vyrobil - nakoupit“, balení manipul. jednotka, poskytované služby: <ul style="list-style-type: none"> • druhy, sortiment • kvalita • pružnost • pohotovost • preventivnost • garance • opravy 	Výše ceny, relace mezi druhy výrobků, změny cen, stabilita, kolísání cena/užitná hodnota, slevy, přírůžky, cenová pružnost, ceny substitutů, daňové a celní sazby, platební podmínky, dodací podmínky, logistické podmínky, ochota jednat o cenách, pochopení pro platební potíže, cenová vstřícnost	Dodávková cesta, počet článků na dodávkové cestě, formy vztahu k distribučním článkům, spolehlivost, rizika, pružnost, hospodárnost, náklady, ztráty na dodávkové cestě, logistika: <ul style="list-style-type: none"> • doprava • manipulace • balení • manipulační jednotka • software • poradenství • skladování • vnitropodnikové logistické služby • technika a technologie • organizace

D. MARKETINGOVÁ NÁKUPNÍ INFRASTRUKTURA		
Vytvoření organizačních, materiálových, finančních, personálních předpokladů pro nákupní marketing	Nákupní marketingový management jako součást podnikového managementu, filosofie, metody řídicí práce	Marketingová informační základna nákupu, technika sběru, přenosu, zpracování, uchování a aktualizace informací

Obr. 1. Zjednodušené schéma marketingového nákupního mixu [11]

Výsledek nákupního rozhodnutí není důsledkem náhody, ale závisí na manažerských rozhodnutích, přičemž existuje celá řada faktorů, které nákupní proces ovlivňují. Mezi hlavní patří tyto: podmínky dodávky, jakost, množství, cena, čas a dodavatel. [12]



Obr. 2. Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí [12]

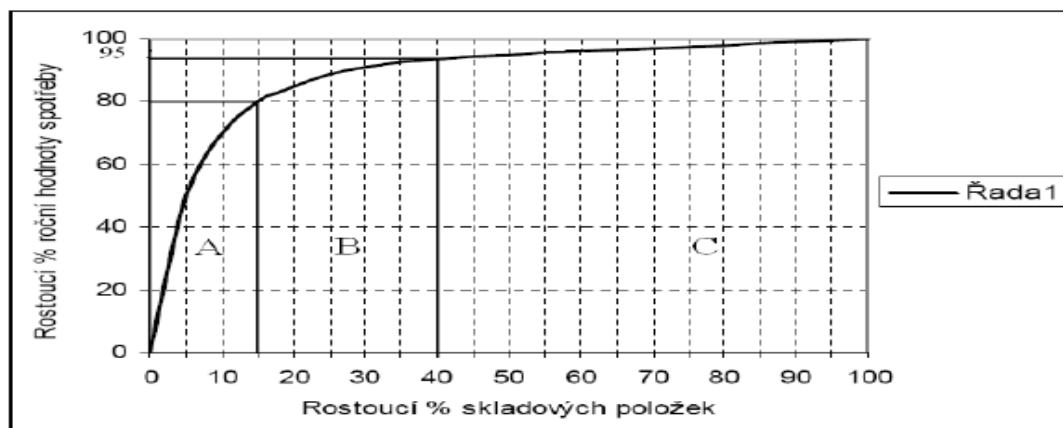
5 METODA ABC

Ve velké většině podniků je počet položek, které se nakupují do zásob, velmi vysoký. Tyto položky je nutné nějakým způsobem řídit a optimalizovat, proto je velmi neefektivní věnovat všem druhům položek v zásobách stejnou pozornost. [13]

K řešení této problematiky se využívá metoda ABC. Tato metoda je systém diferencovaného řízení zásob, který je založen na Paretově zákonu. Tento zákon obecně tvrdí, že zhruba 80% důsledku vyplývá přibližně z 20% počtu všech příčin. Což v nákupní praxi znamená, že 20% dodavatelů se podílí 80% na veškerých dodávkách materiálu. Přeneseno na sklad by tento zákon znamenal, že 20% skladových položek se podílí 80% na celkové hodnotě zásob. [13]

Podstatou této metody je roztřídění sortimentu na několik skupin podle podílu jejich spotřeby na celoroční spotřebě. Nejvyšší pozornost se klade na položky ve skupině A. V této skupině nalezneme takové položky, jejichž spotřeba tvoří nejvyšší podíl na celkové spotřebě. Řízení těchto položek je pro firmu klíčové a provádí se velmi intenzivně. Položky ve skupině B jsou středně důležité a je jim věnována menší pozornost. Do skupiny C patří položky, které jsou ještě méně důležité. Podíl položek C na celkové spotřebě je velmi malý, ale naopak počet těchto položek bývá zpravidla velmi vysoký. [13]

Tato metoda se dá v rámci nákupního marketingu přeneseně použít pro analýzu dodavatelů. Nesprávná volba dodavatele může vést ke ztrátám, které lze těžko likvidovat během vlastního nákupního procesu. [14]



Obr. 3. Grafické znázornění ABC analýzy [15]

6 KONSIGNAČNÍ ZÁSoby

Koncept konsignace není nový ani zvlášť složitý. Uzavření konsignační dohody s dodavatelem může snížit náklady na obou stranách dodavatelského řetězce.

Konsignační zásoby jsou ty, které jsou skladovány u odběratele, ale jsou vlastněny dodavatelem. Odběratel za toto zboží nemusí zaplatit, dokud není zboží z konsignační zásoby odebráno do spotřeby.

Hlavní výhody konsignace pro odběratele:

- nejsou vázány finanční prostředky v zásobách,
- předem dohodnuté a platné ceny na delší časové období – fixace cen.

Nevýhody konsignace pro odběratele:

- konsignační zboží je nutno spravovat oddělené od vlastních zásob,
- komplikovaný proces při změně dodavatele.

Hlavní výhody konsignace pro dodavatele:

- zboží dodavatele je k dispozici na skladě pro pracovníky údržby odběratele,
- možnost větších dodávek pro delší časové období → nižší přepravní náklady,
- nižší fixní náklady při výrobě vyššího množství.

Nevýhody konsignace pro dodavatele:

- vázané finanční prostředky v zásobách u odběratele,
- nutnost inventarizace zboží v závodě odběratele.

II ANALYTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BARUM CONTINENTAL, SPOL. S R.O.

Firma Barum Continental, spol. s r.o. (dále jen BaCo) je společností s dlouholetou tradicí výroby osobních pneumatik. V roce 2000 se podnik stal největším výrobcem pneumatik v Evropě.

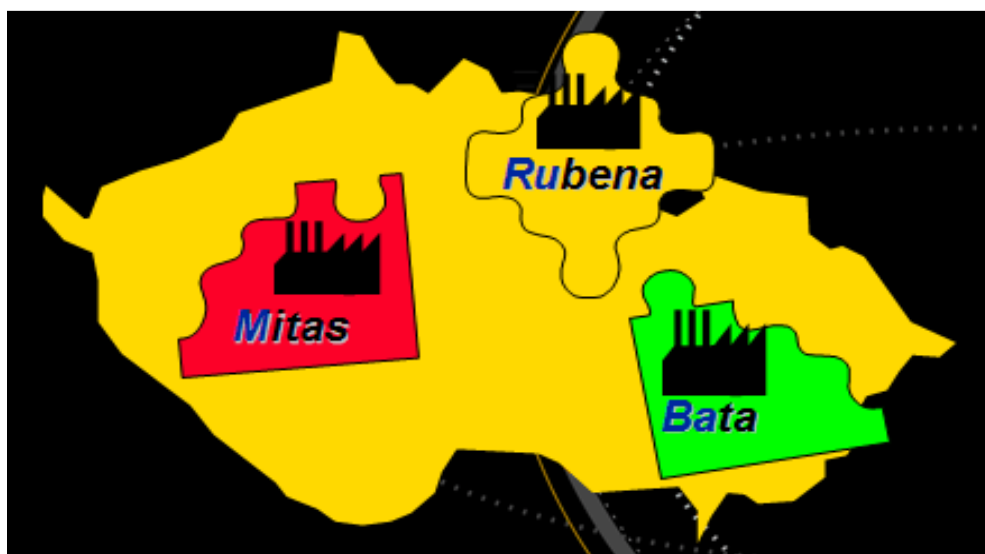


Obr. 4. Logo firmy

BaCo [16]

7.1 Historie firmy Barum

O vzniku značky BARUM nejsou jednoznačné historické podklady. Avšak nejpravděpodobnější původ názvu je z počátečních písmen tří největších gumárenských podniků v ČSR BAŤa Zlín, RUbena Náchod a MITas Praha.



Obr. 5. Vznik názvu značky BaRuM [16]

Pro ilustraci rekapituluji bohatou historii firmy BaCo ve stručných datech:

1932 – vyrobena první automobilová pneumatiky u firmy Baťa Zlín

1946 – vznikla nová obchodní značka Barum a nahradila jméno Baťa v názvu výrobku

1953 – vznik samostatného národního podniku Rudý říjen Gottwaldov

1966 – zahájení výstavby nové pneumatikárny v Otrokovicích

1972 – otevření nové pneumatikárny Rudý říjen Otrokovice

1990 – podnik zaregistrován pod názvem Barum a.s. Otrokovice

1992 – podepsán kontrakt s firmou Continental AG o založení Joint-Venture

1993 – vznik Barum Continental spol. s r.o. ke dni 1.března

2001 – založení společnosti Continental výroba pneumatik a zahájení výroby vysokorychlostních pneumatik

2004 – zahájení výroby nové společnosti Continental HT Tyres, rozšíření výroby vysokorychlostních pneumatik v Otrokovicích

2004 – prodej výroby zemědělských pláštů firmě Mitas a.s.

2006 – celková roční produkce pneumatik přesáhla 20 milionů kusů [16]

7.2 Výrobní program

Výrobním programem BaCo představuje především výroba pláštů pro:

- osobní automobily,
- nákladní automobily,
- autobusy,
- speciální stroje.

7.2.1 Značky vyráběné koncernem Continental

Marketingově nejúspěšnějšími a nejrozšířenějšími značkami jsou:

- Značka Continental



Obr. 6. Logo značky Continental [16]

Již od roku 1871 se mohou zákazníci setkávat s výrobky firmy Continental. Firma byla založena v Německu ve městě Hannover. V současné době její továrny vyrábí nejen klasické pneumatiky, ale i řadu technických výrobků z pryže pro automobilový průmysl. V posledních letech se společnost Continental zaměřila rovněž na vývoj a výrobu brzdových systémů, elektronických systémů podvozků atd. Své výrobní závody má rozmístěny po celém světě. [16]

Všechny výrobky značky Continental jsou zařazeny do nejvyššího – PREMIUM segmentu.

Nejvyšší kvalita, nejmodernější technologie, maximální zaměření na bezpečnost to jsou hlavní atributy, které nabízí pneumatiky Continental. Velká šíře sortimentu nabídky je proto určena především pro zákazníky, kteří požadují od pneumatik co nejkratší brzdnou dráhu, výborné vlastnosti na mokru a zároveň komfortní jízdu. [16]

- Značka Uniroyal



Obr. 7. Logo značky

Uniroyal [16]

Značka byla zaregistrována v USA a později ji koupila skupina Michelin. V současné době je na základě dlouhodobé smlouvy pronajata koncernu Continental, v USA je však nadále v nabídce Michelinu. Vůbec první speciální pneumatika do deště na světě byla vyrobena roku 1969, bylo to pod značkou Uniroyal a její název byl Rallye 180. Od této doby je Uniroyal synonymem pro bezpečnost na mokré vozovce. Rok 1991 znamená zavedení revolučního konceptu dezénu ve tvaru šípů, který je základem nové generace pneumatik do deště. [16]

Tato značka je určena pro ty, kteří chtějí být jedineční a chtějí se odlišit. Všechny pneumatiky této značky jsou konstruovány speciálně pro jízdu na mokré vozovce, tedy je určena všem, kdo chtějí jezdit bezpečně zejména za mokra. [16]

Značka je dle použitých technologií i cenové hladiny umístěna do vyššího středního – QUALITY segmentu.

- Značka Semperit



Obr. 8. Logo značky Semperit [16]

Počátky výroby pneu Semperit lze najít v roce 1900, kdy začíná v domovské zemi – Rakousku, výroba pneumatik. Název Semperit v překladu z latinského jazyka znamená „vždy v pohybu“. Semperit se postupně stává oblíbenou značkou zejména v oblasti zimních pneumatik. [16]

Slogan „Semperit – Testováno v Alpách“ připomíná, že zimní pneumatiky poskytují velice dobrý výkon i v extrémních podmínkách (sníh, zledovatělá vozovka). Společnou výhodou letních i zimních pneumatik Semperit je vysoce komfortní jízda. Značka je určena pro spíše konzervativní zákazníky, kteří kladou důraz na klidnou a tichou jízdu a zároveň vyžadují vysokou úroveň jízdní bezpečnosti. [16]

Značka je co se týče použitých technologií i cenové hladiny umístěna do nižšího středního – QUALITY segmentu.

- Značka General Tire



Obr. 9. Logo značky General Tire [16]

Značka vznikla v USA, kde je největší trh pneumatik pro vozidla velkoprostorová, dodávková a vozidla s použitím terénu (4x4, Off road). [16]

Pneumatiky General Tire jsou využívány hlavně na americkém trhu. Do Evropy se dodávají hlavně jako pneumatiky pro vozidla 4x4. Obchodně atraktivní součástí nabídky této značky jsou pneu pro zemní stroje. [16]

Značka je orientována na EKONOMICKÝ segment trhu.

- Značka Barum



Obr. 10. Logo značky Barum [16]

Historie značky Barum začíná rokem 1932, kdy Tomáš Baťa vyrobil první pneumatiku s označením Baťa. Po dynamickém rozvoji sortimentu i kvality pneumatik Baťa byla téměř všechna vozidla v Československu obuta do pneumatik domácí výroby. V roce 1946 vznikla nová obchodní značka Barum, která byla registrována 22.4.1948 a nahradila jméno Baťa v názvu výrobku. V současnosti je vlastněna mezinárodním koncernem Continental a je celosvětově nabízena prodejními sítěmi mateřské společnosti Continental AG Hannover. [16]

Pneumatiky Barum jsou určeny pro cílovou skupinu zákazníků, kteří požadují nejvýhodnější poměr mezi cenou a výkonem pneumatik. Slogan „chytrá volba“, který je se značkou Barum spojen, poukazuje na vysokou kvalitu a užitnou hodnotu pneumatik Barum, které jsou cenově umístěny v nižší cenové úrovni. [16]

Značka využívá moderních technologií koncernu Continental a je umístěna v EKONOMICKÉM segmentu.

7.3 Vize jako prostředek strategického směřování firmy

Dlouhodobá vize je důležitou součástí firemní strategie firmy BaCo. Jedná se o základní sdělení, kterým firma ukazuje svou odhodlanost. Důležité je mít cíl a snahu něco dokázat.

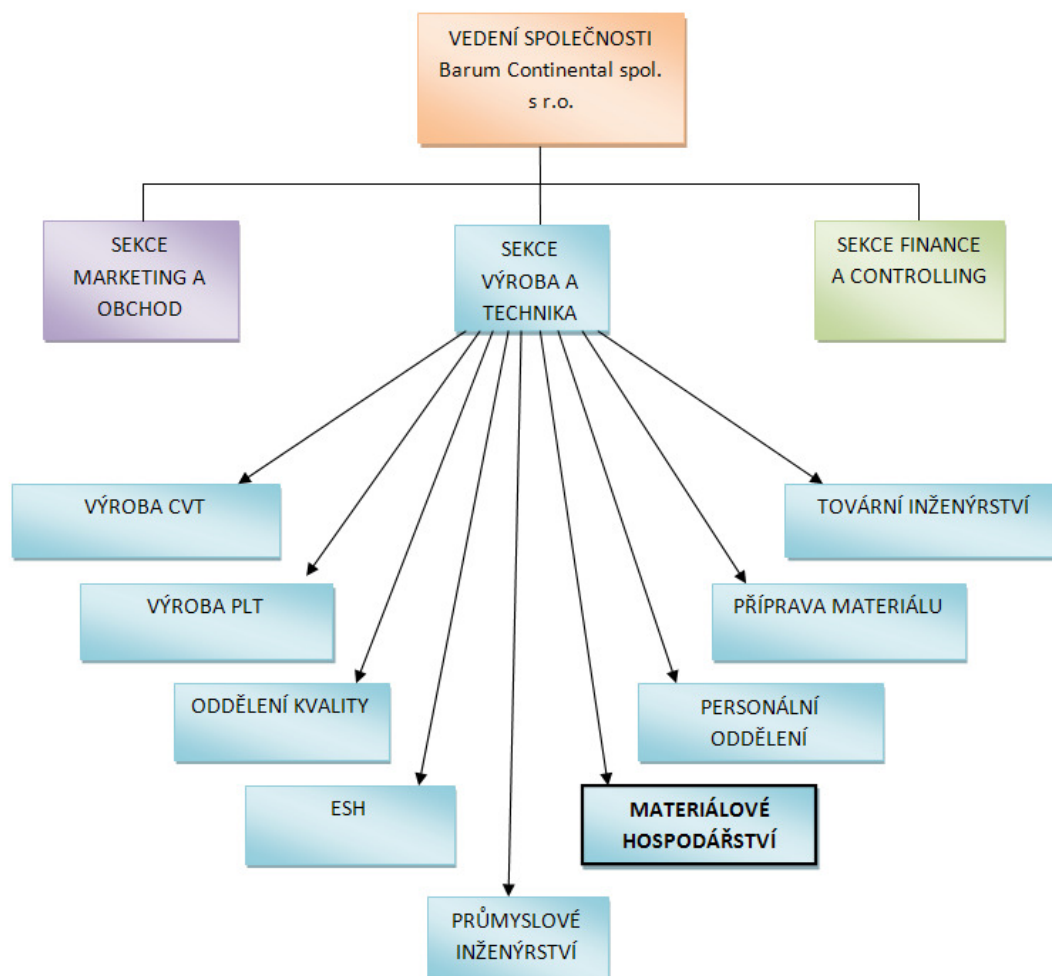
Vize firmy BaCo je definována následujícími principy:

- pokračovat v tradicích firmy Baťa a rozvíjet nejlepší principy výroby,
- uspokojovat své zákazníky kvalitními a spolehlivými výrobky,
- zajistit spokojenost zaměstnanců,

- zajistit ochranu životního prostředí,
- vytvářet předpoklady dlouhodobé úspěšnosti a prosperity firmy BaCo
- usilovat o to, aby byla firma vnímána zákazníky i konkurenty jako úspěšná gumárenská firma.

7.4 Organizační struktura

Organizační struktura firmy BaCo je velmi složitá. V bakalářské práci jsem uvedla zjednodušenou verzi zaměřenou konkrétně na oddělení, ve kterém pracuji. Jak je patrné z obrázku níže, firma má 3 hlavní sekce. Materiálové hospodářství spadá do Sekce výroba a technika.

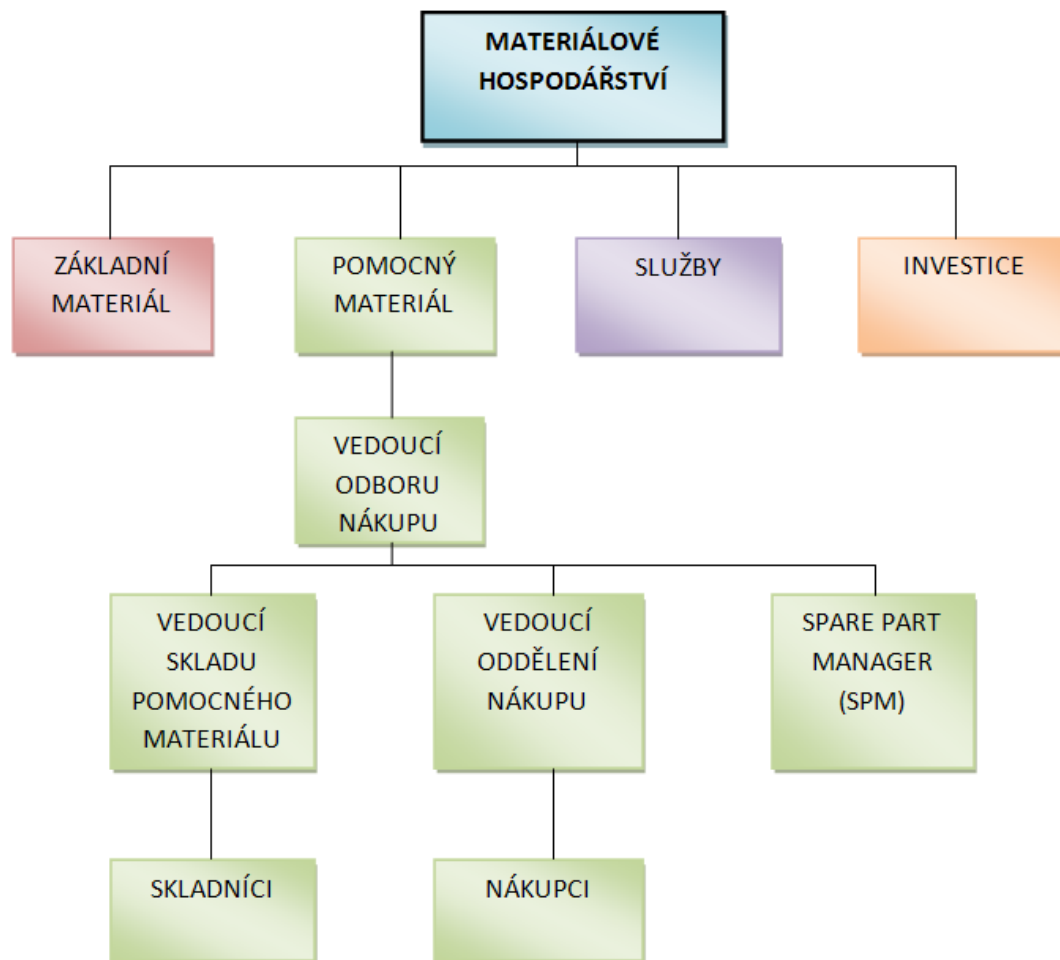


Obr. 11. Organizační struktura firmy BaCo

[vlastní zpracování]

Materiálové hospodářství se skládá z oddělení nákupu základního materiálu, pomocného materiálu, oddělení nákupu služeb a oddělení nákupu investic. Na obrázku níže je podrobněji zachyceno organizační schéma pracovníků pomocného materiálu. Vedoucímu odboru nákupu jsou přímo podřízeni:

1. vedoucí skladu pomocného materiálu, kterému jsou dále podřízeni skladníci,
2. vedoucí oddělení nákupu, kterému jsou podřízeni nákupci pomocného materiálu,
3. spare parts manager (SPM) – jedná se o speciální technickou funkci. Tento pracovník je zodpovědný za finanční hodnotu skladů, za správnost a korektnost názvů položek v systému a dále také za položky v konsignaci. Neméně důležitou funkcí SPM je kontrola procesu automatických objednávek, který je podrobně popsán v kapitole 10.



Obr. 12. Organizační struktura materiálového hospodářství ve firmě BaCo
[vlastní zpracování]

8 PŘEHLED NAKUPOVANÉHO MATERIÁLU

Ve společnosti BaCo je divize materiálového hospodářství rozdělena dle sortimentu, který je daným útvarem nakupován takto:

- *Nákup základního materiálu (ZM)* – Tato oblast zahrnuje materiály, používané jako vstupní materiál ve výrobním procesu a stávají se dříve nebo později součástí hotového výrobku. Zde můžeme zařadit nákup kaučuku, textilu, chemikálií, sazí, olejů, ocelového kordu, textilního kordu aj. Tento nákup je na rozdíl od nákupu pomocného materiálu řízen centrálně, což znamená, že není přímo v závodě v Otrokovicích uplatňován kompletní nákupní marketingový mix. Výhodou pro nákupce základního materiálu tedy je, že má ceny a veškeré nákupní podmínky dohodnuté centrálním nákupem, který sídlí v Hannoveru. Tudíž hlavním úkolem nákupce ZM je objednat u stanoveného dodavatele požadované množství materiálu na dohodnutý čas. Hledisko včasnosti a přesnosti dodávek je zde nejdůležitější.
- *Investiční nákup* – je financován přes „capital request“ (CR) schválený centrálou a jsou jako každá investice podle platných směrnic odepisovány. Zde můžeme zařadit nákupy celých investičních celků, například stroje a jejich části.
- *Nákup služeb* - zahrnuje veškeré služby včetně cestovního, pronájmu/nájmu, nákladní dopravy, poskytování úklidových služeb, stravovacích služeb, veškerých oprav náhradních dílů, budov, strojů, technického poradenství aj.
- *Nákupy pomocného materiálu (PM)* – Tento segment zahrnuje materiály používané pro podporu výrobního procesu, které se nestávají součástí hotového výrobku – pneumatiky. Hlavním předmětem činnosti tohoto oddělení je tedy nákup režijního materiálu a náhradních dílů souvisejících s výrobním procesem. Na tuto skupinu materiálů se podrobně zaměřím v další části mé bakalářské práce.

9 NÁKUPNÍ MARKETINGOVÝ MIX APLIKOVANÝ NA NÁKUP NEPŘÍMÉHO MATERIÁLU VE FIRMĚ BARUM CONTINENTAL

V této části bakalářské práce se zaměřím na analýzu použití nákupního marketingového mixu při nákupu nepřímého materiálu ve firmě BaCo působící na B2B trhu.

Jedná se o průmyslový trh, kde průmysloví zákazníci nekupují zboží a služby pro svou vlastní potřebu. Tito zákazníci nakupují zboží a služby proto, aby je použili při výrobě svých produktů, jejichž následným prodejem realizují svůj zisk, jehož výše je nepřímo úměrná vstupním nákladům.

Popíši zde informační a komunikační mix, dále výrobní mix a mix služeb, pak cenový a kontraktační mix a nakonec mix logistický a dodávkový. Jedná se o propojení mezi vnějším prostředím a vnitropodnikovým prostředím.

Nákupní marketingový mix znázorním na procesu nákupu nepřímého materiálu ve firmě BaCo. Zde je kladen velký důraz na informační systémy, které jsou důležitými nástroji při zabezpečování zásobování. V naší společnosti se nákup nepřímých materiálů provádí třemi metodami. Jsou to:

- standardní nákupní proces **zabezpečován nákupcem,**
- nákupní proces, který je prováděn **automaticky systémem SAP,** dle podmínek předjednaných nákupcem
- nákupní proces pomocí **online objednávkových katalogů,** opět dle podmínek sjednaných odpovědným nákupcem

Nákupní marketingový mix byl podrobněji popsán v teoretické části mé bakalářské práce. Nyní se zaměřím na praktické fungování nákupního marketingového mixu v naší společnosti. Fungování mixu prakticky popíši na standardním procesu nákupu zabezpečovaným nákupcem, v dalších kapitolách popíši nákup automatický a proces nákupu pomocí online objednávkových katalogů. Poté provedu analýzu jednotlivých typů nákupů a v závěru jejich vyhodnocení.

9.1 Informační a komunikační nákupní mix

Informační a komunikační nákupní mix začíná při první potřebě žadatele nakoupit určité zboží. Žadatelé mohou být z různých oddělení podniku a musí specifikovat, jaké mají potřeby a obrátit se na oddělení nákupu. Může také nastat situace, kdy se organizace

rozhodne např. zahájit výrobu nového typu výrobků a je zapotřebí za tímto účelem nakoupit nové zařízení popř. je nutno vyměnit starší zařízení za nové a modernější. V tomto případě je pro nový stroj třeba nakoupit nové náhradní díly a jedná se o nový nákup, jelikož se díl nebo část stroje nikdy nenakupovala. V tomto případě je třeba jednat rychle a s maximálním nasazením. Tomuto typu nákupu musí věnovat nákupce patřičný čas a pozornost, stejně jako v případě opakovaných nákupů, jedná-li se o nákup po době delší než jeden rok.

9.1.1 Vytvoření rezervace žadatelem

Potřeba žadatele je vyjádřena vytvořením rezervace. Rezervace se vytváří v systému CEOS (Continental Electronic Ordering System), který slouží pro objednávání ve všech závodech firmy Continental. Tímto způsobem lze objednat veškerý pomocný materiál a služby. Funguje zde přenos dat (tzv. interface) mezi systémy CEOS a SAP, ve kterém je vedena skladová evidence, vystavuje se objednávka dodavateli a následně probíhají účetní operace.

CEOS je intranetová aplikace, kde každý uživatel má svůj vlastní účet zabezpečený heslem. V jednom z prvních kroků je nutno zadat do systému číslo projektu stroje nebo nákladové středisko, které bude daný nákup hradit. Dále si musí uživatel zvolit, zda bude nakupovat ze skladu nebo z objednávkového online katalogu, který je popsán v kapitole 11. Žadatel definuje zboží, požadované množství a termín dodání. V Ceosu jsou definovány finanční limity pro schvalovací proces. Existují 4 stupně schvalování:

- Vedoucí střediska
- Ředitel divize
- Controlling
- TOP management



Obr. 13 Logo informačního systému CEOS [16]

9.1.2 Založení nové položky do systému SAP

Jak je vidět na schématu nákupního marketingového mixu na obrázku č.19, v případě, že položka neexistuje v systému, musí žadatel požádat o založení nové položky do systému SAP. Založení provádí zpravidla SPM popř. pověřený nákupce. Důvodem pro omezený počet autorizovaných osob je dodržování určitých striktně daných pravidel popisu položek. V případě, že je třeba založit produkt na chemické bázi, je nutno nejprve zažádat u dodavatele o bezpečnostní list (BL). Tento BL musí být evidován divizí životního prostředí (ESH – Environment Safety and Health), tzn. před založením položky je nutno nechat schválit BL touto divizí. Bez tohoto schválení nelze chemický produkt založit do systému a pak také nakupovat. Divize ESH si vytváří na základě BL od dodavatele vlastní „Interní bezpečnostní list“, kde jsou uvedeny další informace, které jsou vyžadovány společností BaCo.

9.1.3 Přijetí požadavku na nákup

Každý nákupce má svůj vlastní tzv. Requisition pool, kde se shromažďují požadavky na nákup požadovaného zboží. Řešení požadavků na objednávku je plně v kompetenci nákupce a je na něm, aby co nejdříve uspokojil požadavek interního zákazníka a zboží mu bylo dodáno v požadované kvalitě, množství a v co nejkratším termínu.

Nákupce nejprve zkontroluje historii objednávání dané položky, kde může zjistit například:

- dodavatele realizujícího poslední dodávku,

- datum posledního nákupu,
- nákupce,
- nakupované množství,
- historie spotřeby dané položky,
- počet objednávek položky,
- dodací lhůta při poslední objednávce,
- cena v poslední dodávce (je možno zobrazit scan faktury v systému),
- dodací podmínky (je také uvedeno na faktuře),
- splatnost faktury.

Tyto informace jsou cenné pro pracovníka nákupu a pro další postup jeho práce.

9.1.4 Nákupní výzkum trhu

Zdrojem informací je nákupci sám žadatel, dále interní zdroje – jako samotný informační systém, externí zdroje – veletrhy, výstavy, školení dodavatelů, katalogy a velmi využívaným zdrojem informací je internet.

9.1.5 Výběr potenciálního dodavatele

Na základě výše uvedených informačních zdrojů je pak vybírán okruh potenciálních dodavatelů, kteří budou osloveni při poptávkovém řízení.

9.2 Výrobní nákupní mix a mix služeb

Výrobní nákupní mix a mix služeb začíná poptávkou ze strany nákupu.

9.2.1 Poptávka

Poptávkové řízení je pro nákupce velmi důležité a je nutné jej předkládat při případných auditech. Proto je nutné jej archivovat současně s objednávkou, ať už v papírové či modernější elektronické formě.

V poptávkovém řízení je nutno zjistit informaci, zda existují na danou komoditu:

- centrálně vyjednané ceny (vyjednává centrální nákup) – zda existují centrální smlouvy,
- vyjednané podmínky v BaCo, které mají stále platnost,

- zda se jedná o tzv. Single Sourced položku, což znamená, že dodavatel (např. určitého náhradního dílu) je jeden jediný a tím je zpravidla výrobce daného stroje,
- zda se jedná o položku, která nebyla delší dobu nakupována (více jak 12 měsíců).

Úlohou nákupce je poptat minimálně 3 různé dodavatele.

V případě, že se jedná o nákup vyšší než 20 000 EUR je nákupce povinen kontaktovat centrální nákup, který výběr dodavatele provede.

Samotnou poptávku lze vystavit v systému SAP nebo ji vytvořit jako e-mailovou zprávu a zaslat i více příjemcům současně, což se jeví jako časově úspornější varianta, proto tuto variantu v praxi používám. V obou případech je nutné do poptávky vložit interní číslo položky, kompletní název položky, termín a požadované množství. V případě vyššího množství je standardním dotazem požadavek na množstevní slevu.

Pro větší systémovost bych však doporučila vystavování poptávek včetně jejich vyhodnocení v systému SAP. Výhodou systému je možnost vyhodnocení poptávky automaticky a poté vytvoření info záznamu k dodavateli (tzv. INFORECORD). Inforecord představuje vazbu mezi položkou a konkrétním dodavatelem. Zde je možnost nastavení správné ceny včetně doby její platnosti. Zavedením transparentního a jednotného systému hodnocení dodavatelů by bylo možno zjistit slabá místa jednotlivých dodavatelů a popřípadě vyloučit dodavatele slabé.

Po obdržení nabídky od dodavatele je možno ji vložit přímo do systému SAP ve formátu .pdf. Jedná se o časově náročnější variantu, ale celý proces je pak transparentnější. Při auditu by bylo možno doložit nabídku přímo ze systému SAP a nikoliv z vlastní evidence každého jednotlivého nákupce.

9.2.2 Výběr dodavatele

Po zaslání poptávek jsou obdrženy nabídky od jednotlivých dodavatelů a nastává fáze výběru dodavatele. Nejrychlejší způsobem pro vyhodnocení nabídek může být tabulka v programu Excel. V poptávce je přesně definován detailní popis produktu, jeho kvalita a celkové množství. Lze srovnávat pouze srovnatelné nabídky, čili v případě, že nabídka není vyhovující, nemůže být do výběru zařazena. V případě, že jsou nabídky v pořádku, lze srovnat cenovou úroveň (v přepočtu na požadovanou jednotku). Dalším důležitým aspektem pro cenové srovnání je dodací a platební podmínka. Dodací podmínky určují, zda

je cena uvedena včetně dopravy, bez dopravy, včetně pojištění a proclení atd. Platební podmínka určuje dobu splatnosti jednotlivých dodavatelských faktur.

9.3 Cenový a kontraktační mix

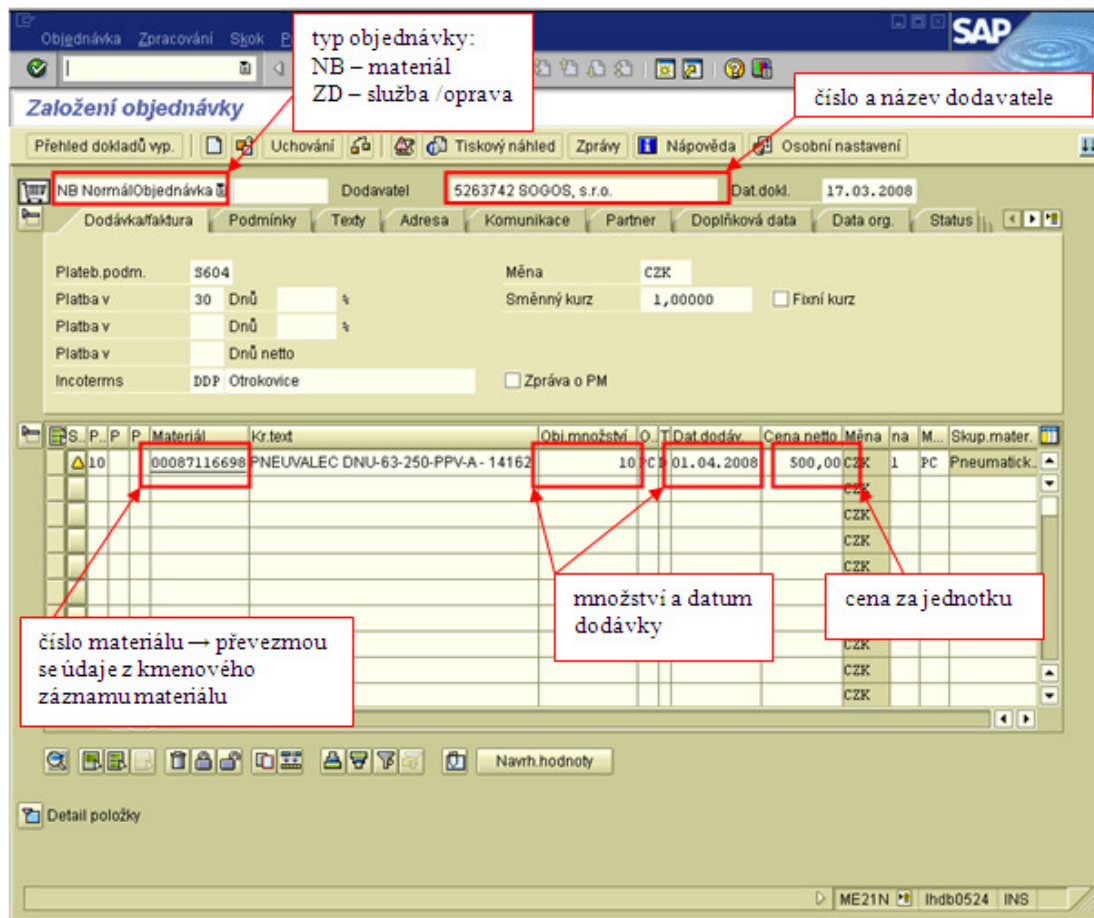
Cenový a kontraktační mix začíná v praxi vystavením objednávky nákupcem.

9.3.1 Vystavení objednávky

Po výběru dodavatele následuje vystavení objednávky na zvoleného dodavatele. Nezbytnou podmínkou je, aby dodavatel byl založen v systému SAP.

Pro založení je nutné vyžádat od dodavatele Výpis z obchodního rejstříku. Dle výpisu je nutno zadat do SAPu požadované údaje: fakturační adresa, telefonní kontakt, IČO, DIČ, bankovní spojení, číslo účtu, doba splatnosti faktur, dodací podmínka a e-mailová adresa pro zasílání objednávek. Zde bych chtěla podtrhnout důležitost doby splatnosti faktury. Splatnost faktury je uváděna na každé objednávce a tedy i při platbě faktur účetním oddělením je brána v potaz. V případě nesouladu splatnosti na faktuře a objednávce v SAP je důležitějším údajem systém SAP, jelikož se jedná o splatnost dohodnutou přímo každým jednotlivým nákupcem. Standardní splatnost vyžadovaná centrálou je 90 dní po vystavení faktury. Po zadání požadovaných informací je dodavateli přidělen jedinečný sedmimístný kód.

Vystavení objednávky je akt víceméně formální, ale velmi důležitý. Jedná se o závaznou objednávku s jistými náležitostmi. Některé jsou stanoveny zákonem a další jsou vyžadovány od organizace.



Obr. 14. Náležitosti objednávky v systému SAP [vlastní zpracování]

Nejdůležitější je technická specifikace výrobku, kterou je nutno neustále kontrolovat a udržovat aktuální popis v systému. Jak jsem již zmiňovala, tuto činnost má na starosti SPM na základě podnětů techniků, nákupců a skladníků.

U skladových položek systém generuje doporučené množství pro objednání, přesto je vhodné množství na objednávce ještě prověřit např. ve vztahu ke spotřebě.

Objednávku lze vytisknout ve formátu .pdf a tím je velmi snadné ji odeslat e-mailem dodavateli. Zde bych chtěla zdůraznit rychlost přijetí objednávky ve srovnání s minulostí, kdy byly objednávky tištěny a zasílány poštou. Dalším důležitým aspektem při posílání objednávek prostřednictvím internetu je eliminace poštovních nákladů. Jedná se o nejlevnější způsob odeslání objednávek (tisk do papírové formy již není vyžadován). Další výhodou elektronické objednávky je možnost elektronické archivace dokumentu. Při následném auditu je možno rychle najít požadované doklady. Při odeslání objednávky je nutno dodavateli zdůraznit požadavek na potvrzení objednávky.

9.3.2 Potvrzení objednávky

Potvrzení objednávky je vyžadováno do 24 hodin. V případě, že není potvrzení objednávky přijato, je nákupce povinen kontaktovat dodavatele a zjistit stav objednávky. Potvrzení slouží nejen jako informace o přijetí objednávky, ale také jako ujištění o správnosti cen, termínu dodání, dodacích a platebních podmínkách a podobně. V případě, že je potvrzen příliš dlouhý dodací termín je nutné informovat žadatele, zda je možno akceptovat avizovaný termín dodávky nebo je nutné objednat u jiného dodavatele popř. dohodnout kratší termín dodání u stávajícího dodavatele. V praxi se bohužel stává, že dodavatel potvrdí termín, který je pro něj vyhovující, aby nemusel vyvíjet tlak na subdodavatele popřípadě výrobce.

Vzhledem k tomu, že v systému SAP je nastavena tzv. nulová tolerance, je nutno upravit dohodnutou cenu dle potvrzení objednávky. Nulová tolerance znamená, že systém umožní zaúčtovat pouze fakturu s cenou odpovídající objednávce. V případě, že se cena na faktuře liší od ceny dodaného zboží, je nutno nejprve prověřit tento rozdíl a pak opravit cenu na objednávce. Tato informace je obvykle zjištěna v účtárně na základě dodavatelské faktury, která tuto informaci předá nákupci, který vystavil objednávku.

9.4 Logistický a dodávkový mix

Skladování je důležitou součástí logistického a dodávkového mixu, proto uvádím také informace o skladových položkách a skladech samotných. Sklad je nezbytnou součástí každého výrobního podniku a to jak na straně vstupů tak i výstupů. Z pohledu nákupu je nutno neustále pracovat s podrobnou evidencí skladových zásob a analyzovat dostupná data.

Zásoby samé, jejich množství i struktura, pak u dobře fungující organizace mají značnou vypovídací hodnotu o potřebách společnosti, o kterých hovoří řečí tvrdých dat, která jsou obecně snadněji uchopitelným základem pro další analýzy. Z procesního pohledu má řízení zásob obecně v kompetenci SPM. Ať se již jedná o celkovou hodnotu zásob nebo podíl jednotlivých položek na skladě a jejich množství.

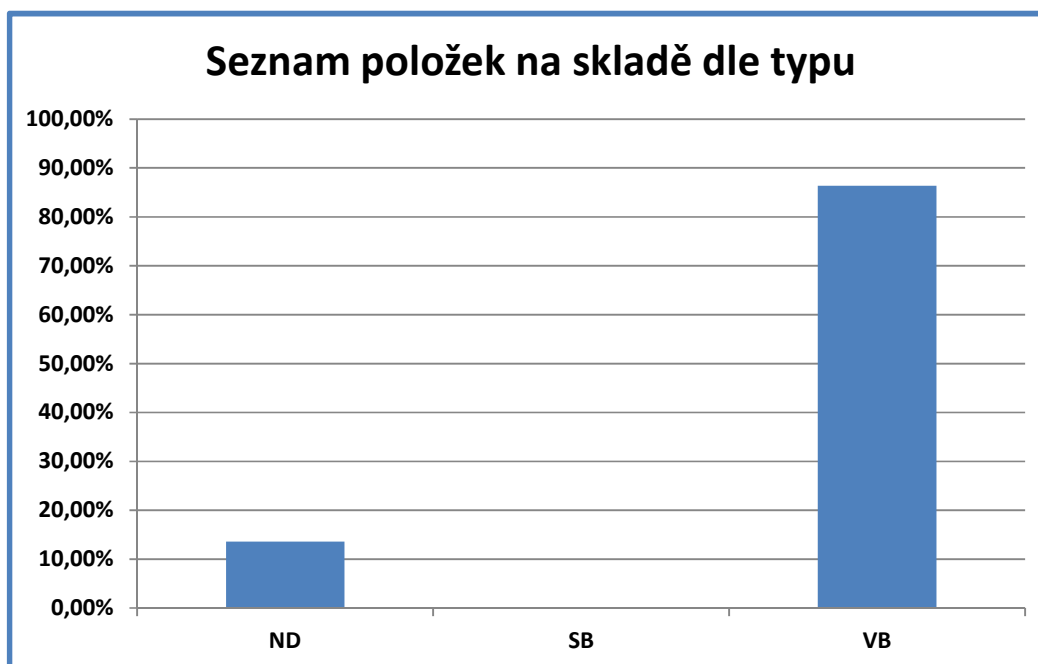
Z pohledu informačního systému a z pohledu dispozice je položky možno členit takto:

- SB – neskladová položka tzv. „SPOTBUY“ – není nakupována na sklad, nakupuje se pouze v případě potřeby. U SB položky se na základě rezervace automaticky

vytvoří požadavek na objednávku (POBJ), který je přiřazen příslušnému nákupu uvedenému v položce, a ten položku nakoupí.

- VB – skladová položka – nakupuje se na sklad dle stanovených hladin MIN/MAX. Tyto hladiny určuje SPM dle požadavků techniků a možnosti výše hodnoty skladu u dané materiálové skupiny. U položky typu VB se předpokládá pravidelná spotřeba nebo se jedná o kritickou položku z pohledu ohrožení výroby. Hladiny MIN/MAX lze libovolně kdykoliv měnit. Při poklesu pod hladinu MIN systém vytvoří automaticky POBJ pro doplnění do hladiny MAX.
- ND – skladová položka, která je nakupována na sklad pouze na přechodnou dobu. Množství položek ND není v systému vysoké z důvodu nutnosti manuální kontroly těchto položek. U těchto položek není automaticky spouštěna kontrola skladové hladiny, a proto se nevygeneruje automaticky požadavek na objednávku. Hlavní využití tohoto nastavení je zamezení nákupu daného typu položek při případném poklesu množství na skladě pod minimum.

Na grafu níže můžeme vidět rozdělení těchto položek dle skladové hodnoty. Je patrné, že položky s označením SB nejsou na skladě vůbec evidovány.



Obr. 15. Seznam položek na skladě dle typu [vlastní zpracování]

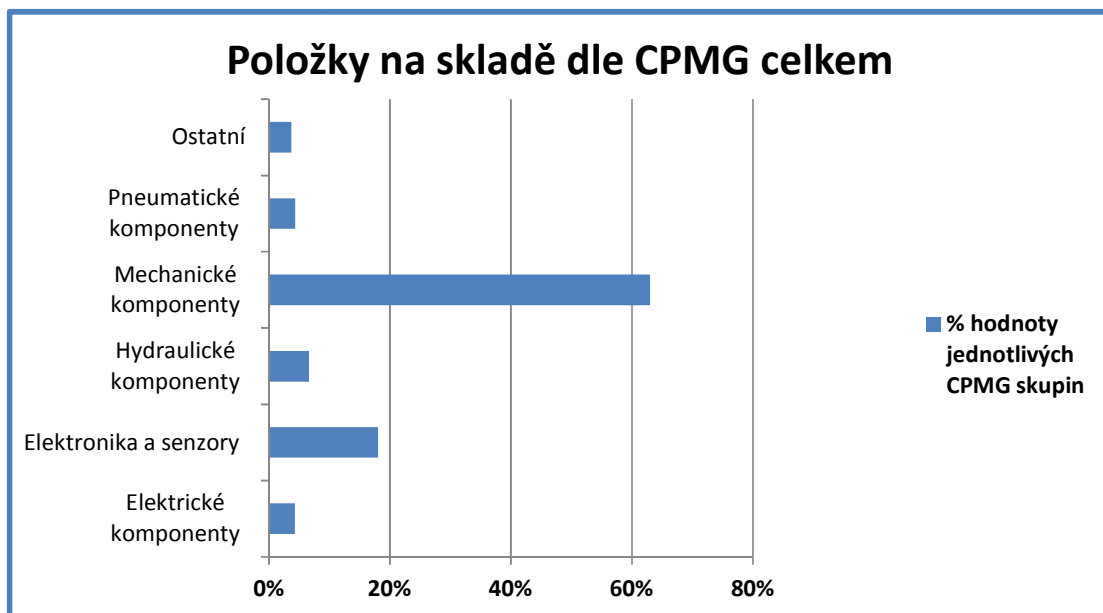
Na dalším grafu můžeme vidět podíl jednotlivých druhů položek v procentech. Z tohoto grafu vyplývá, že největší 48% podíl zaujímají skladové položky. Další neméně

významnou položkou s 37% podílem jsou neskladové položky (tzv. SB položky). Výhodou neskladových položek je, že si danou položku může žadatel objednat pro budoucí plánovanou potřebu a nezvyšuje tím hodnotu skladu. Dále na grafu ještě můžeme vidět 15% podíl ND položek.



Obr. 16. Celkový počet položek dle typu [vlastní zpracování]

Nepřímý materiál dále můžeme členit dle tzv. CPMG skupin. Continental Purchasing Material Groups (CPMG) je struktura, která zabezpečuje logický rámec pro shromažďování informací o nákupu materiálů a služeb v rámci koncernu Continental.



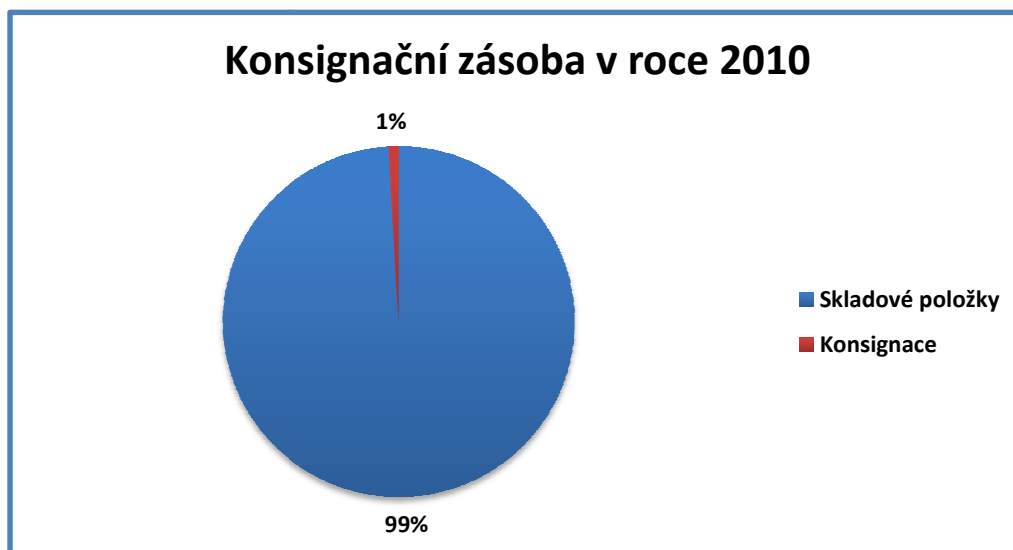
Obr. 17. Položky na skladě dle CPMG celkem [vlastní zpracování]

Seznam všech CPMG skupin včetně jejich názvů je uveden v Příloze P I.

V poslední době vedla snaha o snížení hodnoty skladu k zavedení konsignačních skladů. Konsignační zásobou se rozumí zboží či materiál dodaný dodavatelem odběrateli bez převodu vlastnictví. Materiál je tak k dispozici odběrateli a nárok na zaplacení vzniká dodavateli až okamžikem spotřeby. *Hlavní výhodou* konsignační zásoby je skutečnost, že odběratel nemá vázány finanční prostředky v zásobách.

Mohlo by se zdát, že pro stranu dodavatele tento obchod není nijak výhodný, avšak opak je pravdou. *Pro dodavatele je značnou výhodou* již ten fakt, že je zboží k dispozici u odběratele a v případě potřeby si je může žadatel na skladě vyzvednout. Další výhodou pro dodavatele je možnost větších dodávek, což v praxi znamená, že firma nevyrobí 10 ks daného produktu každý měsíc, ale vyrobí např. 120 ks na celý rok a tím si snižuje vlastní fixní náklady. Také je vhodné zmínit úspory přepravních nákladů plynoucích z kumulovaných dodávek zboží. Naše firma má v konsignační zásobě převážně náhradní díly.

Níže můžeme vidět graf s podílem hodnoty konsignační zásoby z celkových zásob. Zatím je tento podíl jednoprocentní se zvyšující se tendencí.



Obr. 18. Konsignační zásoba v roce 2010 [vlastní zpracování]

Zboží v konsignaci je v majetku dodavatele a ten má právo jej v dohodnutých intervalech inventarizovat.

9.4.1 Termíny dodání

Neméně důležitým úkolem nákupce je kontrola termínů dodání vystavených objednávek. Jelikož může být tato aktivita opomíjena, byla zhotovena pro tento účel speciální tabulka vytvořená v Excelu. Tato tabulka slouží nákupci jako pomocná evidence, která je pravidelně jednou týdně aktualizována vedoucím odboru nákupu. A je rovněž předmětem pravidelné kontroly ze strany vedení.

Tab. 3. Termíny dodání v objednávkách [vlastní zpracování]

Jméno dodavatele	Číslo objednávky	Datum objednávky	Číslo položky	Množství na objednávce	Otevřené množství	Termín dodání	Dnů po termínu	Komentář

Po vyplnění výše uvedené tabulky je nutno opravit příslušná data v systému SAP, aby byl informační systém aktuální.

9.4.2 Dodávka zboží na sklad

Dodávka zboží je většinou uskutečňována přepravními společnostmi přímo do našeho závodu. Zboží je přivezeno do centrálního skladu kusových zásilek. Zde probíhá první evidence dodaného zboží. V případě poškození dodávky je nutno ihned reklamovat dodávku přepravci.

Evidence dodaného zboží je vyplňována pomocí tabulky v programu Excel. Jak je možno vidět z obrázku níže, je zde nutno vyplnit různé údaje o dodávce. Po vyplnění tabulky a nashromáždění určitého množství balíčků (nejpozději však do 24 hodin) je nutno rozvézt zásilky do příslušných skladů, kde se pak provede vybalení a fyzická kontrola zboží. Následně po identifikaci zboží je objednávka přijata na sklad v systému SAP. V případě nehody s objednávkou je skladník povinen kontaktovat nákupce, který je uveden v objednávce.

Z hlediska zefektivnění skladových operací bych doporučila dvoustupňový příjem v systému SAP místo detailního vyplňování excelové tabulky. První stupeň by znamenal příjem zboží do areálu BaCo a druhý by znamenal příjem na konkrétní sklad. Tímto

procesem by nedocházelo ke zpoždění v příjmu zboží na sklad a předešlo by se častému hledání zboží.

Tab. 4. Evidence dodaného pomocného materiálu do firmy BaCo

[vlastní zpracování]

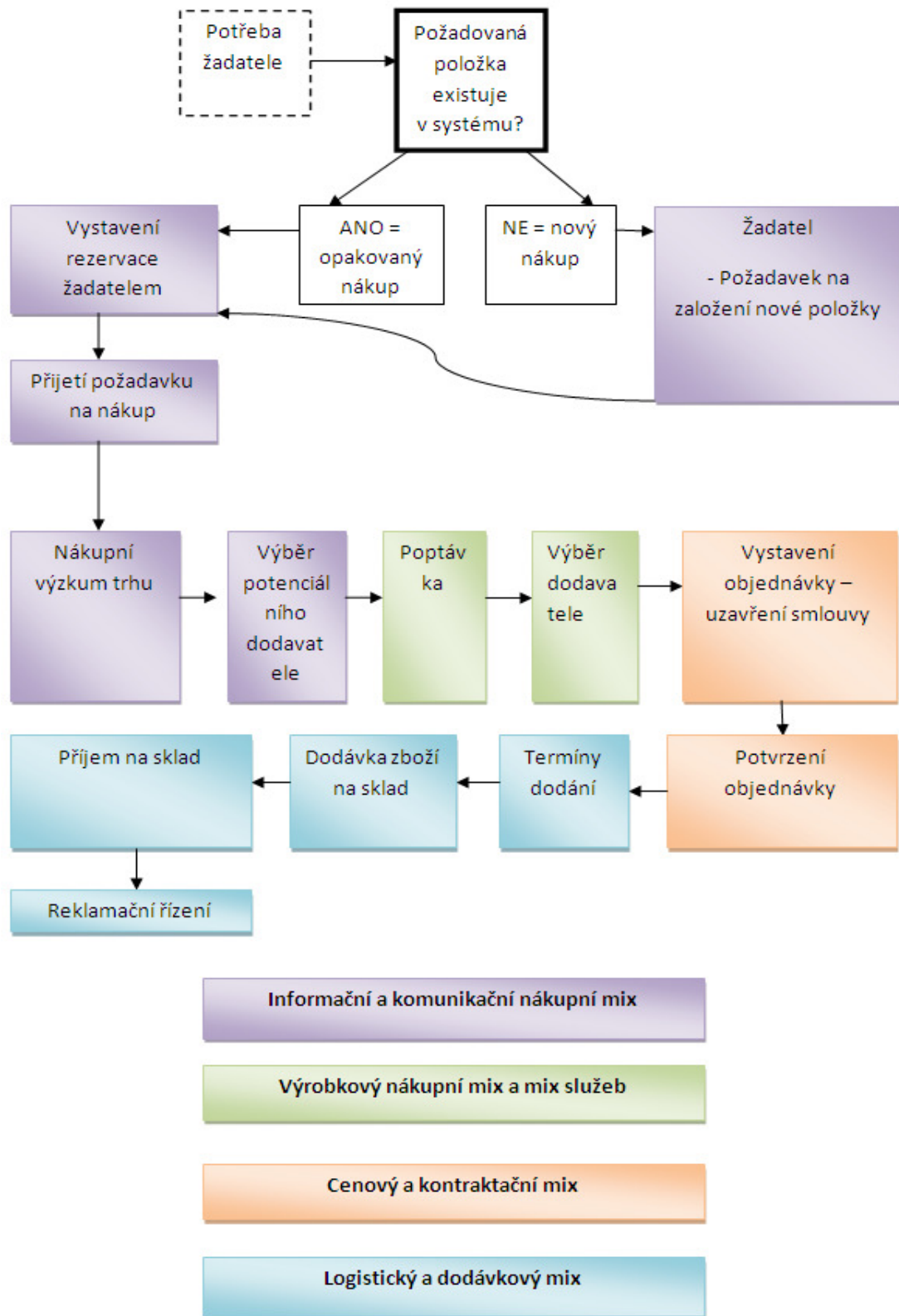
DATUM PŘIJETÍ	ČÍSLO BALÍKU	BALENÍ	ČÍSLO OBJEDNÁVKY	DODAVATEL (dle SAPu)	PŘEPRAVCE	Č. SKLADU	Název skladu	POZN.
	1					36	Hořlaviny	
	2					37	Elektromateriál	
	3					38	Normalizované díly	
	4					39	Vodoinstalační	
	5					43	Čistící prostředky	
	6					44	IT spotřební materiál	
	7					48	Kancelářské potřeby	
	8					49	Náhradní díly	
	9					51	Elektromotory	
	10					52	Nářadí	
	11					53	Nářadí "požadavkové"	

9.4.3 Reklamační řízení

Reklamacie může nastat v případě, kdy zboží:

- nebylo dodáno v požadovaném množství (chybějící zboží nebo naopak zboží dodáno navíc),
- nebylo dodáno v požadované kvalitě,
- bylo zaměněno za jiné zboží od stejného dodavatele,
- dodávka byla poškozena.

Reklamacie vyřizuje nákupce, který danou objednávku vystavil a vede si příslušnou agendu.



Obr. 19. Schéma nákupního marketingového mixu ve firmě BaCo

[vlastní zpracování]

10 NÁKUPNÍ PROCES POMOCÍ AUTOMATICKÝCH OBJEDNÁVEK

V případě častých opakovaných nákupů a jasně definovaných podmínek s dodavatelem lze položky v SAP nastavit na automatický nákup. Jak jsem již dříve zmiňovala, tuto činnost zastřešuje nákupce odpovědný za danou materiálovou skupinu ve spolupráci s SPM, který provádí nastavení v systému a spouští proces vystavování automatických objednávek. Jedná se o proces nákupu, kde je objednávka vytvářena automaticky na pozadí systémem a bez dalšího zásahu nákupce odeslána na předem definovaný e-mail dodavatele.

Nastavení položky na automatické objednávky předchází:

- cenové srovnání dodavatelů,
- výběr dodavatele,
- jednání o časové platnosti cen,
- dohodnutí termínů dodání jednotlivých položek (skupin položek),
- nastavení výše uvedených údajů v systému,
- nastavení hodnoty zaokrouhlení u každé jednotlivé položky (množství v balení, paleta),
- jednání o self-billingu.

Self-billing – znamená vystavování faktur odběratelem, v našem případě je tedy výstavcem faktury firma BaCo. Faktura se vystavuje automaticky na základě příjmu zboží na sklad v pravidelných intervalech a dle cen v objednávkách.

Hlavní výhoda self-billingu pro dodavatele:

- jsou eliminovány náklady na poštovné,

Hlavní výhoda self-billingu pro BaCo:

- proces standardizace a automatizace,
- faktura je vystavena ve stanovený termín,
- významná redukce administrativních činností v účtárně,
- archivace elektronických faktur,
- nejsou možné žádné změny cen mimo dohodnutý kontrakt.

Po vyjednání výše uvedených podmínek s dodavatelem, je možno spustit systém automatického objednávání, kdy SAP dávkově generuje objednávky.

Snahou nákupního oddělení ve firmě BaCo je zvyšování položek pro automatické objednávání. Tento druh objednávání je výhodný pro podnik ve smyslu uzavření dlouhodobějšího vztahu s dodavatelem, snížení administrativního zatížení pracovníků v nákupu a eliminace chyb vznikajících lidským faktorem.

11 NÁKUPNÍ PROCES POMOCÍ ONLINE KATALOGŮ

Firma BaCo se snaží sledovat nové trendy jako je např. nákup přes internet. V současné době se tento způsob nákupů rozšířil velmi významně. V minulosti, kdy se stály fronty v obchodech na nákup základních potřeb, bychom si jen těžko představili, že v budoucnu budeme nakupovat pomocí počítače a objednané zboží nám doručí až do domu.

Online objednávky patří k nové nákupní aplikaci CEOS ve firmě BaCo. Příklon k trendu samoobslužných internetových objednávek je patrný jak u nás, tak ve světě. Systém CEOS je intranetová aplikace, která již byla v této bakalářské práci popsána.

Při tvorbě nového katalogu musí nákupce:

- definovat rozsah položek obsažených v katalogu,
- srovnat ceny jednotlivých produktů,
- provést výběr dodavatele,
- dohodnout ceny včetně dopravy,
- vést jednání o časové platnosti cen,
- dohodnout termíny dodání jednotlivých položek (skupin položek),
- nastavit hodnoty zaokrouhlení u každé jednotlivé položky (balení),
- upravit fotky, které budou vidět v katalogu,
- vést jednání o použití self-billingu.

Přípravě katalogu předchází zpracování poměrně objemných datových souborů nabídek jednotlivých firem v celé šíři sortimentu což je časově poměrně náročné, ovšem po přenesení dat do systému, proces objednávání již nevyžaduje přímou účast nákupce. Po objednání uživatelem se objednávka vystaví elektronicky a odesílá se na zvoleného dodavatele. Objedávka je přenesena do informačního systému SAP.

Poté se nákupce opět procesu účastní v případě, kdy uživateli nevyhovují dispozice produktu (nabízený typ, barva, velikost atd.). Dále také nákupce musí řešit případy, kdy zboží nebylo dodáno včas nebo v požadované kvalitě. Poté je nutno řešit reklamační řízení s dodavatelem. Nákupcovou aktivitou pak také zůstává aktualizace katalogů.

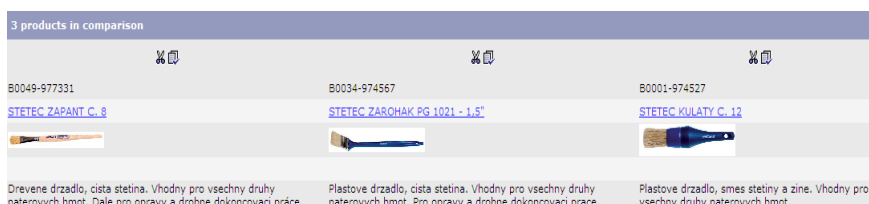
Hlavní cíle nakupování pomocí online katalogů:

- redukce nákladů pro zpracování objednávek,
- dodavatel může být vybírán centrálně pro všechny závody,

- dosažení nižších cen při kumulovaných objednávkách u zvoleného dodavatele.

Hlavní výhody nakupování pomocí online katalogů:

- zboží není skladem u odběratele,
- nejsou vázány finanční prostředky odběratele v zásobách,
- každý požadavek uživatele je individuálně zaslán dodavatelem,
- elektronické katalogy jsou publikovány na intranetu,
- ceny a termín dodání jsou předem dohodnuty,
- objednávky jsou zasílány dodavateli online elektronicky na e-mailovou adresu,
- platba je prováděna prostřednictvím self-billingu,
- uživatel má možnost širokého výběru sortimentu,
- systém se podobá nákupům přes internet, což znamená, že uživatel vidí konkrétní zboží, které požaduje nakoupit na vyobrazené fotografii,
- možnost porovnání s ostatními produkty (vzhled, cena, termín dodání,...).



Obr. 20. Ukázka jednotlivých položek s obrázky v katalogu

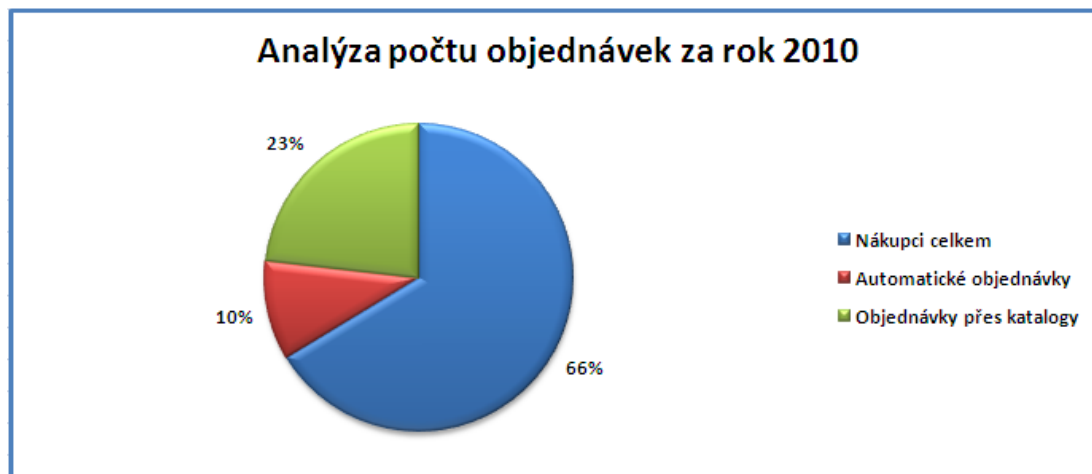
[16]

Stejně jako u automatických objednávek i u katalogových objednávek je snaha dohodnout se s dodavatelem na využívání self-billingu.

Současným trendem je zavádění dalších katalogů pro usnadnění výběru uživatelům v dalších oblastech. Tento systém je vhodný například pro kancelářské potřeby, ochranné a pracovní pomůcky, nářadí a jiný režijní materiál.

12 ANALÝZA OBJEDNÁVEK

Graf níže zobrazuje počet objednávek 7 nákupců, kteří vystaví 66% veškerých objednávek. Automatické objednávky se podílejí 10% na celkovém počtu. Objednávky přes katalogy tvoří 23%.



Obr. 21. Analýza počtu objednávek za rok 2010 [vlastní zpracování]

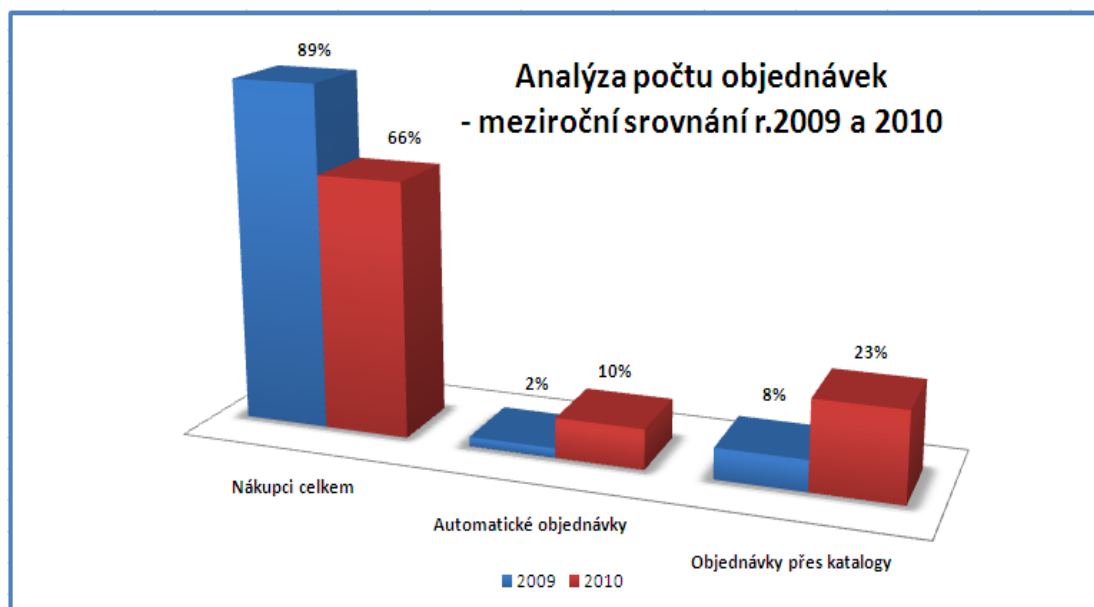
Avšak z pohledu další analýzy, kterou je položkový rozbor všech řádků na objednávkách, můžeme vidět, že nákupci nevytváří 66% činnosti nákupu nýbrž 50% řádků (čili jednotlivých položek). Jinak řečeno, nákupci objednávají 50% veškerých položek, které se nakupují a 50% rutinní činnosti nákupu nepřímého materiálu je tak automatizováno.



Obr. 22. Analýza počtu řádků v objednávkách za rok 2010 [vlastní zpracování]

Z výše uvedených analýz můžeme vidět srovnání počtu objednávek a počtu jednotlivých řádků v objednávkách. Srovnání je zajímavé tím, že nákupce vytváří vyšší počet objednávek s menším počtem řádků. Tento fakt je dán tím, že nákupce objednává položky denně, kdežto SPM spouští systém v pravidelných cyklech.

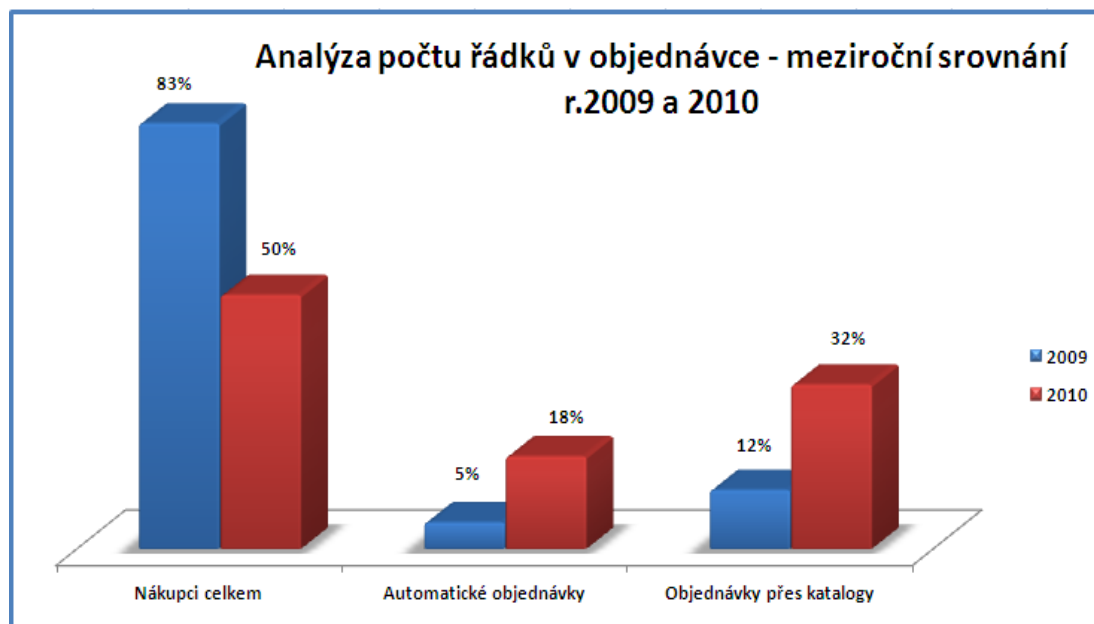
Dále jsem zpracovala analýzu s meziročním srovnáním roku 2009 a 2010. Zde je vidět pokles objednávek nákupců, nárůst počtu automatických objednávek a také navýšení objednávek přes katalogy.



Obr. 23. Analýza počtu objednávek – meziroční srovnání r.2009 a 2010

[vlastní zpracování]

V meziročním srovnání počtů řádků na jednotlivých objednávkách je možno vidět stejnou tendenci s ještě většími rozdíly ve skupinách v jednotlivých letech.



Obr. 24. Analýza počtu řádků v objednávce – meziroční srovnání r.2009 a 2010
[vlastní zpracování]

13 ANALÝZA DODAVATELŮ NEPŘÍMÉHO MATERIÁLU

Vzhledem k tomu, že v nákupu nepřímého materiálu je aktivně využíváno 884 dodavatelů, jsem si zvolila pro analýzu Metodu ABC. Pro rozdělení jednotlivých dodavatelů je, dle mého názoru, také vhodná.

Metodu ABC jsem prakticky realizovala následujícím způsobem. Nejprve jsem si vyexportovala data ze systému. Jednalo se o objednávky jednotlivých nákupců včetně dodavatelů a hodnoty objednávky. Následně jsem si sečetla celkové obraty u jednotlivých dodavatelů a seřadila je podle sestupného pořadí. Výsledkem byl přehled dodavatelů od nejvyššího obratu po nejnižší. Dále jsem si vypočítala kumulativní objem (součty obrátů za jednotlivé dodavatele) a poté kumulativní procento, dle kterého jsem následně definovala hranice mezi skupinami A, B a C. Nakonec jsem zařadila jednotlivé dodavatele do těchto skupin.

V tabulce níže můžeme vidět výsledky analýzy. Do kategorie A spadá 47 dodavatelů (tj. 5%) s 69% objemu, dále do kategorie B spadá 120 dodavatelů (tj. 14%) s 20% objemu a do poslední kategorie C spadá 717 dodavatelů (tj. 81%) s 11% objemu veškerých nákupů.

Tab. 5. Analýza dodavatelů – Metoda ABC [vlastní zpracování]

Dodavatelé	Kumulativní procento objemu	Počet dodavatelů	Počet dodavatelů v %
Kategorie A	0-69%	47	5%
Kategorie B	70-89%	120	14%
Kategorie C	90-100%	717	81%
CELKEM		884	

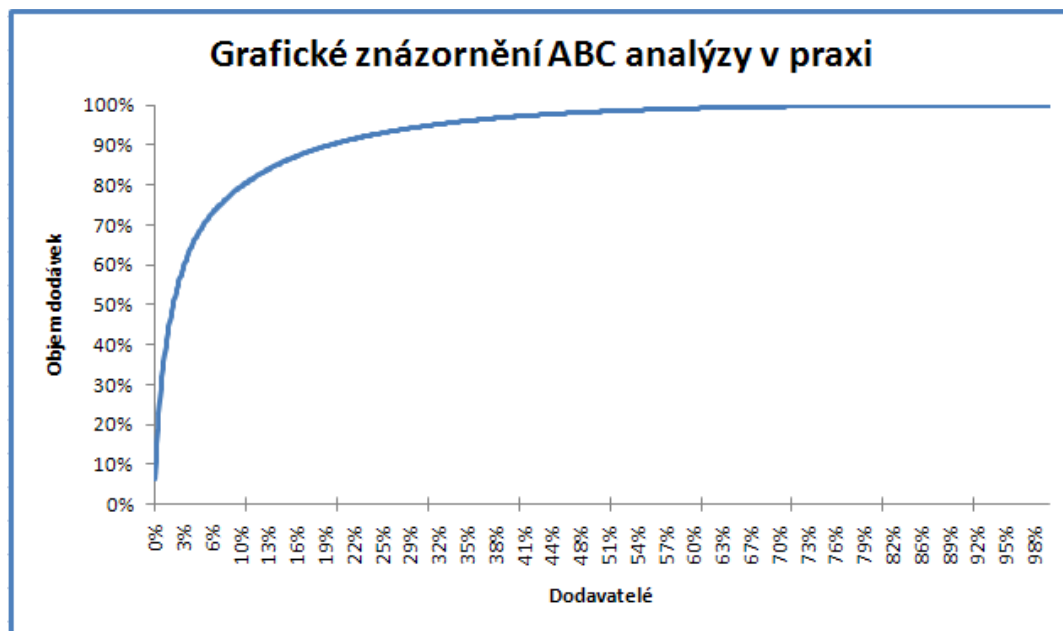
Pro snižování celkového počtu dodavatelů by bylo vhodné vytvořit seznam aktivních dodavatelů, od kterých je možno nakupovat a nezavádět nové dodavatele zbytečně. Např. u nákupu chemie bych doporučila vybrat pouze určitý počet dodavatelů, od kterých je možno nakupovat, tím by se zabránilo zdvojení stejných položek (např. univerzálních čističů) od různých dodavatelů.

Na základě provedené ABC analýzy bychom se měli více zaměřit na dodavatele ve skupině A popřípadě B. Ve skupině A je celkem 47 dodavatelů, kteří jsou pro nákup nepřímého materiálu klíčoví. Naopak dodavatelé ve skupině C mají nepatrný podíl na celkovém objemu. Tvoří pouze 10% obratu. Je nutno včas zvážit, kolik času budeme těmto

dodavatelům věnovat. Spíše je nutno kumulovat objemy u dodavatelů ve skupině A popřípadě B a dodavatele ve skupině C co nejvíce eliminovat. Snížením počtu dodavatelů ve skupině C a zvyšováním objemů u skupin A a B můžeme získat zajímavější podmínky u těchto dodavatelů.

Praktický přínos pro firmu bych viděla v motivování strategických dodavatelů (tedy skupiny A) pro zvýšení konsignačních zásob. Tedy přenesení zodpovědnosti za materiál na stranu dodavatele a tím dosáhnout snížení nákladů a množství zásob na skladě. Jako motivaci bych doporučila uzavření dlouhodobější smlouvy na dodávané výrobky tak, aby byla smlouva výhodná pro obě strany.

Grafické výsledky ABC analýzy tj. závislosti sestupně seřazeného objemu dodavatelů na jimi dosahovaných kumulativních finančních objemech zobrazuje následující graf.



Obr. 25. Grafické znázornění ABC analýzy v praxi [vlastní zpracování]

Dále jsem v mé bakalářské práci provedla detailnější hodnocení TOP 10 dodavatelů, které můžeme vidět v níže uvedené tabulce.

Tab. 6. Hodnocení TOP 10 dodavatelů [vlastní zpracování]

Hodnocení TOP 10 dodavatelů					
Dodavatel (dle pořadí)	Kumulativní %	Katalogové objednávky	Automatické objednávky	Selfbilling	Konsignace
1	6%		X		
2	11%		X	X	X
3	15%		X		X
4	19%				
5	23%		X		
6	26%	X	X	X	
7	29%		X		
8	32%		X	X	
9	34%		X		
10	36%				

Tabulka ukazuje TOP 10 dodavatelů nepřímého materiálu. Těchto 10 dodavatelů tvoří 36% celkového obratu nakupovaných položek. Zatím pouze jeden dodavatel realizuje objednávky přes online katalog a u 8 dodavatelů je zaveden systém automatického objednávání. Automatické objednávky šetří čas nákupcům, kteří se mohou věnovat složitějším nákupním případům. Self-billing, který usnadňuje evidenci v účtárně, je prozatím dohodnut se třemi dodavateli. Konsignační zásoby jsou pouze u dvou dodavatelů z TOP 10.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že by bylo vhodné se zaměřit na dodavatele číslo 4. a číslo 10. a také u nich prověřit jednotlivé možnosti pro zefektivnění nákupního procesu.

14 NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY NÁKUPNÍHO ODDĚLENÍ

Dle mého názoru současný stav aplikace nákupního marketingu v Barum Continental spol. s r.o. vykazuje známky rutinního zaužívaného procesu, který beze zbytku vykrývá jak standardní přímé opakující se nákupy, tak i mimořádné situace, kdy nákupní team čelí poptávkám výjimečných komponent (nový nákup), soustředěnému tlaku dodavatelů či flexibilně reaguje na krizové situace dodávkou nečekaně a pochopitelně urgentně poptávané komponenty ze strany interního zákazníka oddělení nákupu, tedy většinou z odboru údržeb (mechanické a elektrotechnické náhradní díly) a výrobních útvarů (pomocné materiály jako jsou různé chemikálie a pomůcky využívané ve výrobě, které se však samy nestávají součástí finálního produktu.)

Mohlo by se tedy zdát, že prostor pro případná vylepšení je velmi malý, či přímo žádný, což je pochopitelně pravdou jen do té míry, do jaké jsme v uvažování limitováni řešeními poplatnými hranicemi Barum Continental spol. s r.o. Zvážíme-li však možnosti dané korporátní povahou organizační struktury, tj. synergiami plynoucími z členství ve skupině Continental Reifen GmbH a příslušnost k neméně významné korporaci Schaffler Group, otevírají se nám netušené obzory dalších příležitostí na optimalizaci aplikace nákupního marketingu na koncernové úrovni. Skutečnou výzvou a posunem na kvalitativně vyšší metu, by dle mého soudu bylo **ustanovení regionálního koordinátora nákupních operací**, jehož pravomoci by byly dostatečně silné ke konsolidaci a tím i standardizaci nakupovaných položek v rámci skupiny, integraci obchodních vyjednávání pod hlavičkou koncernu za účelem zvýšení argumentační síly a dosažení podmínek výhodnějších, než by bylo možno docílit izolovaným jednáním jednotlivých nákupců. Funkce a kompetence regionálního koordinátora by mohly být z počátku pro jednoduchost, ale také z důvodu možných místních legislativních odchylek, definovány hranicemi států a následně pak hranicemi trhů ve smyslu rozdělení na rozvinuté trhy (země) a rozvíjející se trhy (země), jelikož v tomto členění by v dnešním globalizovaném světě aplikace nákupního marketingu lépe reflektovala stav na trzích a tedy i v businessu, který se hranicemi států řídí jen výjimečně.

Jako jednotící infrastrukturní platformou této aktivity se mimo komunikační vrstvu vytvořenou již implementovaným prostředím Lotus Notes (e-mail, sametime = instant messaging, sdílení dokumentů - teamroom, quickr) jako ideální jeví nasazení robustního

systému SAP pro monitoring a vyhodnocování výběrových řízení vedených již pod hlavičkou regionálního koordinátora. Byla-li by implementace provedena korektním způsobem a data v systému SAP byla průběžně udržována na základě těchto regionálně zastřešených jednání a výběrových řízení, pak by jednotlivá místní nákupní oddělení ve svých lokacích při objednávkách mohla využívat sílu celé skupiny nejen pro nákupy jednotlivých položek, ale i pro aplikaci nákupního marketingu obecně, tj. počínaje sledováním potřeb, nákupním výzkumem trhu, interním vyjednáváním, výběrem dodavatele a řízením dodávek konče. Nemalé benefity spatřuji i ve zpětné vazbě o místní situaci na trzích směrem od lokálních nákupců k regionálnímu koordinátorovi, které by mu umožnily pružnou reakci.

Výše uvedený námět však má povahu spíše strategického doporučení.

Zaměříme-li se na praktické a zdola realizovatelné možnosti parametrických změn stávajícího lokálního systému nákupního marketingového mixu, pak na základě provedené ABC analýzy spatřuji potenciál pro další rozvoj v následujících oblastech:

- 1) Zvýšení procentuálního zastoupení automatických a katalogových on-line objednávek s výhledem na snížení časové náročnosti nákupů, tím i zvýšení efektivity nákupců mohoucích se věnovat jiným složitějším obchodním případům, nebo ke snížení nákladů spojených s realizací každého jednotlivého nákupu prováděného již bez přímé účasti nákupců, jejichž počet může být optimalizován a stejně tak personální náklady.
- 2) Rozšíření množství konsignačních zásob dodavatelů skupiny A z důvodu jednoznačného finančního efektu (redukce vlastních skladových zásob) při současném zachování maximální možné, tedy okamžité, dostupnosti zboží.
- 3) Konsolidace dodavatelů ve skupině C vedoucí v případech, kde je to možné, k rozumné redukci jejich počtu cestou seskupení objednávek o nízké hodnotě a zvýšení objemů u jednotlivých dodavatelů skupiny B a A s výhledem na dosažení výhodnější vyjednávací pozice a tím i podmínek plynoucích ze zvýšených nákupních objemů.
- 4) Prověření TOP 10 dodavatelů z hlediska dalších možností: katalogové objednávky, automatické objednávky, self-billing a konsignace. Bylo by vhodné zaměřit se na dva dodavatele z vyhodnocených TOP 10, u kterých není používán katalogový ani automatický nákup potažmo také self-billing či konsignace.

- 5) Z hlediska zefektivnění skladových operací bych doporučila dvoustupňový příjem v systému SAP místo použití excelové tabulky. První stupeň by znamenal příjem zboží do areálu BaCo a druhý by znamenal příjem na konkrétní sklad. Tímto zefektivněním by nedocházelo ke zpoždění v příjmu zboží na sklad a předešlo by se hledání zboží v areálu BaCo.

ZÁVĚR

V současné době je poměrně velká konkurence na trhu s pneumatikami, proto je pro podnik velmi důležité si udržet dobré postavení na trhu příznivou cenou a vysokou kvalitou nabízených výrobků. Podnik si je této situace dobře vědom a snaží se proto minimalizovat veškeré náklady na vstupu (nákup materiálu).

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo provedení analýzy současného stavu nákupního marketingu nepřímého materiálu ve firmě Barum Continental spol. s r.o. a navrhnout možná řešení pro případné zlepšení současné situace. Na základě provedených analýz věřím, že se mi podařilo vytyčenému cíli přiblížit.

Pro vlastní analýzy jsem vycházela z poznatků čerpaných na základě literárního průzkumu v teoretické části a také z mých praktických znalostí a zkušeností.

V praktické části jsem detailně popsala nákupní marketingový mix. Pozornost jsem soustředila na popis jeho jednotlivých částí a jeho využití v praxi. Mou snahou také bylo popsat nové trendy ve formě automatického objednávání nebo také nákupů přes online objednávkové katalogy s využitím internetu uvnitř podniku.

Při zpracování mé práce jsem vycházela ze skutečných údajů a interních zdrojů informací firmy Barum Continental spol. s r.o.

Na základě vyvozených výsledků se domnívám, že nákupní oddělení plní svou úlohu v rámci možností dobře. Proces nákupu je plně funkční a nákupci flexibilní. Nastavení systému SAP je přijatelným kompromisem mezi požadavky nákupců, účetních, controllingu a managementu firmy. Jeho nastavení podporuje nákupce v jeho každodenních činnostech. Z doporučení, která byla navržena v závěrečné kapitole, bych zmínila jako hlavní konsolidaci dodavatelů, rozšíření konsignačních zásob a zvýšení procentuálního zastoupení automatických a katalogových on-line objednávek.

V případě, že se organizace chce nákupem detailněji zabývat a klást si dlouhodobé strategické cíle, měla by nákupní marketing plně využívat. Je vhodné mít jednotnou společnou vnitropodnikovou strategii, kterou se pak celé nákupní oddělení řídí.

RESUMÉ

In these days there is quite strong competition in the tyre market and because of this it is very important for the company to maintain good position in the market with having bargain prices and products of high quality. The company is well aware of this situation and that is why they try to minimize all input costs (i.e. purchasing of the material).

The main aim of the bachelor thesis was to analyse the current situation of purchasing marketing in the purchasing department of indirect material in the company Barum Continental spol. s r.o. and to suggest some possible solutions for potential improvement of the current situation. On the basis of the analysis performed, I think I have managed the task.

For my analysis I used the findings learnt on the basis of literary research in the theoretical part and of course my own knowledge and experience.

In the practical part I described the purchasing marketing mix in detail. I focused on the description of its individual parts and its usage in practice. My effort also was to describe new trends in purchasing such as automatic orders or on-line catalogue orders via internet in the company.

To write my bachelor thesis I used the real data from the company Barum Continental spol. s r.o..

On the basis of the results I think that the purchasing department works well. The process of purchasing works also well and purchasers are flexible. The set-up of the system SAP is an acceptable compromise for purchasers, accounting, controlling and also management of the company. The purchasers are working daily in SAP system. From the recommendations, which were mentioned in the final section, I would like to mention three main things, which are consolidations of suppliers, enlargement of the consignment supply and increase in automatic orders and catalogue on-line orders.

If the company wants to do the purchasing well and would like to achieve the long term strategic aims, it should use the purchasing marketing to its full extent. It is very good to have a single internal strategy, which will be used by everybody in the purchasing department.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. Rozšířené vydání. : Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [2] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Nákupní marketing*. Karviná : Slezská univerzita v Opavě Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. ISBN 978-80-7248-440-9.
- [3] PERNICA, Petr. *Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století. I.díl*. 1.vyd. Praha: Radix, 2005. 570 s. ISBN 80-86031-59-4
- [4] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manager*. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1
- [5] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli*. 1.vyd. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6
- [6] FIALA, Petr. *Modelování dodavatelských řetězců*, Praha : Professional publishing, 2005. ISBN 80-86419-62-2
- [7] KAPLAN, M., ZRNÍK, J. a kol. *Jak levněji a lépe nakupovat*. GRADA Publishing a.s., 2004. 160s ISBN 80-247-1145-1.
- [8] PERROTIN, Roger, HEUSSCHEN Pierre. *Jak nakupovat se ziskem*. Praha : Computer Press 1999. ISBN 80-7226-253-x
- [9] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno : Vydavatelství a nakladatelství Computer Press 2004. ISBN 80-251-0174-6
- [10] TOMEK, Gustav; TOMEK, Jan. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-85623-96-X
- [11] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X
- [12] TOMEK, Jan; HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5
- [13] RUDLOVÁ, Lucie, MIKULEC, Petr, POLÁŠKOVÁ, Magda, SVOBODA, Jiří. *Logistika Sběrka příkladů Studijní pomůcka pro distanční studium*. 2. upravené vydání. Zlína: Univerzita Tomáše Bati, 2006. ISBN 80-7318-475-3
- [14] TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0

[15] EMMENTT, Stuart. *Řízení zásob*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 298s.
ISBN 978-80-251-1828-3.

[16] Interní zdroje firmy Barum Continental, spol. s r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BaCo	Barum Continental spol. s r.o.
SPM	Spare parts manager (Manager náhradních dílů).
MIN/MAX	Nastavení objednacích hladin pro plánování stavu zásob v programu SAP.
CEOS	(Continental Electronic Ordering System) – elektronický systém pro objednávání položek.
POBJ	Požadavek na objednávku
CPMG	Continental Purchasing Material Groups = Materiálové skupiny nákupu Continental.
BL	Bezpečnostní list.
ESH	Environment Safety and Health (divize životního prostředí).
MRP	Material Requirement Planning. (Plánování materiálových požadavků).

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Zjednodušené schéma marketingového nákupního mixu [11]</i>	25
<i>Obr. 2. Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí [12]</i>	26
<i>Obr. 3. Grafické znázornění ABC analýzy [15]</i>	27
<i>Obr. 4. Logo firmy</i>	30
<i>Obr. 5. Vznik názvu značky BaRuM [16]</i>	30
<i>Obr. 6. Logo značky Continental [16]</i>	32
<i>Obr. 7. Logo značky</i>	32
<i>Obr. 8. Logo značky Semperit [16]</i>	33
<i>Obr. 9. Logo značky General Tire [16]</i>	33
<i>Obr. 10. Logo značky Barum [16]</i>	34
<i>Obr. 11. Organizační struktura firmy BaCo</i>	35
<i>Obr. 12. Organizační struktura materiálového hospodářství ve firmě BaCo [vlastní zpracování]</i>	36
<i>Obr. 13 Logo informačního</i>	40
<i>Obr. 14. Náležitosti objednávky v systému SAP [vlastní zpracování]</i>	44
<i>Obr. 15. Seznam položek na skladě dle typu [vlastní zpracování]</i>	46
<i>Obr. 16. Celkový počet položek dle typu [vlastní zpracování]</i>	47
<i>Obr. 17. Položky na skladě dle CPMG celkem [vlastní zpracování]</i>	47
<i>Obr. 18. Konsignační zásoba v roce 2010 [vlastní zpracování]</i>	48
<i>Obr. 19. Schéma nákupního marketingového mixu ve firmě BaCo</i>	51
<i>Obr. 20. Ukázka jednotlivých položek s obrázky v katalogu</i>	55
<i>Obr. 21. Analýza počtu objednávek za rok 2010 [vlastní zpracování]</i>	56
<i>Obr. 22. Analýza počtu řádků v objednávkách za rok 2010 [vlastní zpracování]</i>	56
<i>Obr. 23. Analýza počtu objednávek – meziroční srovnání r.2009 a 2010 [vlastní zpracování]</i>	57
<i>Obr. 24. Analýza počtu řádků v objednávce – meziroční srovnání r.2009 a 2010 [vlastní zpracování]</i>	58
<i>Obr. 25. Grafické znázornění ABC analýzy v praxi [vlastní zpracování]</i>	60

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. <i>Rozdílné problémy nákupních situací [10]</i>	17
Tab. 2. <i>Příklad analýzy dodavatele [1]</i>	21
Tab. 3. <i>Termíny dodání v objednávkách [vlastní zpracování]</i>	49
Tab. 4. <i>Evidence dodaného pomocného materiálu do firmy BaCo</i>	50
Tab. 5. <i>Analýza dodavatelů – Metoda ABC [vlastní zpracování]</i>	59
Tab. 6. <i>Hodnocení TOP 10 dodavatelů [vlastní zpracování]</i>	61

SEZNAM PŘÍLOH

P I Seznam CPMG skupin včetně názvů

PŘÍLOHA P I: SEZNAM CPMG SKUPIN VČETNĚ NÁZVŮ

CPMG - kód	CPMG - název
AS0201	Lepenka, papír, vlnitý papír
AS0202	Nálepky(čárkový kód - pneumatika)
AS0203	Balící materiál, ochr.obaly
AS0204	Přebaly, fólie, vložky
AS0205	Zařízení na značení a balení
AS0206	Obaly:dřevo
AS0207	Obaly: plasty
AS0208	Obaly: kovy
AS0301	Elektrické komponenty
AS0302	Hydraulické komponenty
AS0303	Pneumatické komponenty
AS0304	Mechanické komponenty
AS0305	Ruční nářadí
AS0306	Strojní nářadí
AS0307	Elektronika a senzory
AS0308	Lineární technologie
AS0309	Nábytek a vybavení dílen a laboratoří
AS0401	Technické plyny
AS0402	Oleje, vazelina, mazadla
AS0403	Chemikálie
AS0501	Kancelářský nábytek a vybavení
AS0502	Kancelářský materiál
AS0503	Knihy, předplatné, formuláře, tiskopisy
AS0601	Osobní ochranné pracovní pomůcky, pracovní oděvy
AS0602	Léky a lékařské vybavení
AS0701	Správcovské služby, zařízení a související dodávky
AS0702	Průmyslový úklid
AS0703	Opravy budovy a údržba
AS0800	Enviromentální služby
AS0900	Stravování a provoz jídelny
CS0201	Reklamní zboží
IT0201	IT tiskárny a scanery
IT0207	IT vybavení a příslušenství
IT0401	Telekomunikace a infrastruktura sítí
PE0220	Měřicí zařízení mechanických veličin
PE0221	Měřicí zařízení el. a magnetických veličin
PE0223	Zařízení pro měřicí pracoviště a spec. testy
PE0404	Oprava a údržba os automobilů