

Optimalizace nákupu ve vybraném podniku

Bc. Lucie Urbánková

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Urbánková**
Osobní číslo: **L17117**
Studijní program: **N3953 Bezpečnost společnosti**
Studijní obor: **Bezpečnost společnosti**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Optimalizace nákupu ve vybraném podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické poznatky týkající se firemního nákupu.
2. Analyzujte nákup ve vybraném podniku.
3. Navrhněte doporučení k optimalizaci nákupu ve vybraném podniku.
4. Navrhněte plán implementace doporučení k optimalizaci nákupu ve vybraném podniku.



Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] **TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. Podniková ekonomika – klíčové oblasti. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.**

[2] **GROS, Ivan. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.**

[3] **ČERVENÝ, Radim. Strategie nákupu: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.**

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Pavel Viskup, Ph.D.

Ústav krizového řízení

Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2018

Termín odevzdání diplomové práce:

15. května 2019

V Uherském Hradišti dne 30. listopadu 2018

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.

děkanka



doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.

ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 15.5.2019

Jméno a příjmení studenta: Bc. Lucie Urbánková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá optimalizací nákupu ve vybraném podniku. Cílem práce je navržení doporučení a plán jejich implementace tak, aby byly realizovatelné v praxi. Práce se věnuje analýze současného stavu nákupu v podniku a návrhům na jeho optimalizaci, s důrazem na organizaci a řízení nákupu. Součástí práce je také návrh implementačního plánu navrhovaných doporučení pro uvedení návrhů do praxe.

Klíčová slova: nákup, optimalizace, projekt, proces, řízení nákupu, dodavatelé

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the purchasing optimization in a selected company. The aim of the thesis is to propose recommendations and plan for their implementation so they can be realized in practice. The thesis is devoted to the analysis of the current state of purchase in the company and proposals for its optimization, with an emphasis on the organization and management of purchasing. Part of the thesis is also a proposal of the implementation plan of the proposed recommendations for putting the proposals into practice.

Keywords: purchase, optimization, project, process, purchasing management, suppliers

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Pavlovi Viskupovi, Ph.D., za cenné rady a připomínky při zpracování této práce.

Poděkování patří také mému konzultantovi v podniku XYZ, a.s. a zaměstnancům podniku za poskytnutí podkladů, možnost spolupráce a věnovaný čas.

Ráda bych také poděkovala své rodině a přátelům za trpělivost a podporu po celou dobu studia.

„Žádný cíl není velký, pokud se z počátku nezdá nemožným.“

Richard Branson

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 NÁKUP V PODNIKU	12
1.1 DEFINICE NÁKUPU	12
1.2 POSLÁNÍ NÁKUPU V PODNIKU	14
1.3 NÁKUPNÍ POLITIKA.....	14
1.4 STRATEGIE NÁKUPU	15
1.4.1 Segmentace portfolia nákupu	16
1.4.2 Hlavní prostředky nákupu	16
1.4.3 Stanovení strategie nákupu	17
1.5 STRUKTURA NÁKUPNÍHO PROCESU	18
2 ŘÍZENÍ NÁKUPU	21
2.1 KRITÉRIA ŘEŠENÍ ORGANIZACE NÁKUPU	21
2.2 CENTRALIZACE NÁKUPU	23
2.3 OPERATIVNÍ ORIENTACE SMĚREM K INTERNÍM ZÁKAZNÍKŮM A ŘÍZENÍ RIZIK	25
3 OPTIMALIZACE NÁKUPU	26
3.1 OPTIMALIZAČNÍ PROCES ORGANIZACE NÁKUPU	26
4 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	28
4.1 (PŘED)VÝBĚR DODAVATELE.....	30
4.2 HODNOCENÍ DODAVATELŮ	30
5 ANALYTICKÉ METODY	32
5.1 CHECKLIST	32
5.2 WHAT-IF ANALÝZA	32
5.3 MATICE HODNOCENÍ RIZIK	33
5.3.1 Kvalitativní hodnocení	33
5.3.2 Semikvantitativní hodnocení.....	34
5.4 ABC ANALÝZA.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
6 PODNIK XYZ.....	37
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	38
6.2 CÍLE SPOLEČNOSTI	39
6.3 ZÁKAZNÍCI SPOLEČNOSTI	39
6.4 ERP SYSTÉM	41
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU NÁKUPU.....	42

7.1	POZICE NÁKUPU VE SPOLEČNOSTI	42
7.2	STRATEGIE NÁKUPU A JEHO CÍLE.....	44
7.3	NAKUPOVANÉ KOMODITY	44
7.3.1	Materiál a zboží.....	44
7.3.2	Služby.....	45
7.3.3	Režijní nákupy	45
7.3.4	Nákupní data	46
7.3.5	ABC analýza nákupních dat.....	47
7.4	POZICE „NÁKUPČÍ“	48
7.4.1	Náplň práce	48
7.4.2	Objem práce	49
7.4.3	Zastupitelnost	49
7.5	ŘÍZENÍ NÁKUPU	49
7.5.1	Výběr dodavatelů	50
7.5.2	Hodnocení dodavatelů.....	50
7.5.3	Dokumentace a smlouvy	50
7.6	PROCES NÁKUPU	51
7.6.1	Definice nakupovaných položek	52
7.6.2	Předání zakázky	52
7.6.3	Nákup materiálu – jednoznačně identifikovatelný materiál.....	52
7.6.4	Neplánované operativní nákupy.....	52
7.6.5	Nákup materiálu – materiál není jednoznačně identifikovatelný.....	53
7.6.6	Vystavení interní objednávky v ERP systému	54
7.6.7	Problematická místa v procesu.....	54
7.7	WHAT-IF ANALÝZA	56
8	NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ	58
8.1	POZICE NÁKUPU VE SPOLEČNOSTI	58
8.2	STRATEGIE NÁKUPU A JEHO CÍLE.....	58
8.3	NAKUPOVANÉ KOMODITY	59
8.4	POZICE „NÁKUPČÍ“	60
8.4.1	Objem práce a její náplň	60
8.4.2	Zastupitelnost	60
8.5	ŘÍZENÍ NÁKUPU	62
8.5.1	Centralizace nákupu	62
8.5.2	Výběr dodavatelů	62
8.5.3	Hodnocení dodavatelů.....	63
8.5.4	Dokumentace a smlouvy	63
8.6	PROCES NÁKUPU	64
8.6.1	Předání zakázky	64
8.6.2	Nákup materiálu – jednoznačně identifikovatelný materiál.....	64
8.6.3	Neplánované operativní nákupy.....	65
8.6.4	Nákup materiálu – materiál není jednoznačně identifikovatelný.....	65
8.6.5	Uzavření obchodního případu v ERP Systému	66

8.7	VYNECHANÉ KROKY STÁVAJÍCÍHO PROCESU	66
8.7.1	Určení kompetencí k nákupu při předání zakázky	66
8.7.2	Zajišťování nákupu manažerem projektu	66
8.7.3	Jmenování odpovědné osoby pro zajištění nákupu	66
8.7.4	Informování o způsobu zajištění nákupu	66
8.7.5	Výběr dodavatele nákupčím	67
8.7.6	Odsouhlasení výběru dodavatele manažerem projektu	67
8.8	RIZIKA Z WHAT-IF ANALÝZY	67
8.8.1	Rizika náhlé indispozice či výpovědi nákupčího	67
8.8.2	Ukončení obchodního vztahu s dodavatelem	67
8.8.3	Dodavatel oznámí zpoždění dodávky	68
8.8.4	Ztráta certifikace	68
8.8.5	Další problémy	69
9	NÁVRH PLÁNU IMPLEMENTACE DOPORUČENÍ.....	70
9.1	PLÁN PROJEKTU.....	70
9.2	PROJEKTOVÝ TÝM	71
9.3	FÁZE IMPLEMENTACE	71
9.3.1	Fáze I.	72
9.3.2	Fáze II.....	74
9.3.3	Fáze III.	74
9.3.4	Fáze IV.	74
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	78
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM TABULEK.....	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Nákup nebo nákupní oddělení bývá v podnicích velmi často považováno za servisní oddělení pro ostatní obchodní a výrobní články. Za prapůvodce této mnohdy až neotřesitelné pozice „servisního oddělení“ lze označit vnímání oddělení nákupu, či činnosti nákupu jako takové, nejvyššími vrstvami managementu podniku, případně jeho majiteli, správní radou apod. Z tohoto důvodu je jedním z nejdůležitějších kroků vedoucích ke změně získání důvěry top managementu a jejich přesvědčení, že nákupní oddělení, potažmo nákup, je oddělením nejen plnohodnotným, ale především oddělením či činností, která je úzce spjata s podílem na zisku firmy. Protože jen správně organizovaný a vedený nákup může firmě přinášet za určitých podmínek (v závislosti na oblasti podnikání a nakupovaných položkách) i zisk v podobě úspor za nákupy a nejrůznějších bonusů od dodavatelů (např. za uskutečněný obrat, výhodnější dodací podmínky snižující podniku náklady, apod.).

V dnešní době se stále ještě mnoho firem nezaměřuje na problematiku firemního nákupu jako na svoji prioritu a nechává nákup fungovat setrvačností. Spouštěcím faktorem pro nutnost změn bývá růst firmy, navýšení objemu zakázek apod., kdy nákup není kapacitně schopen pokrýt požadavky, které jsou na něj kladeny.

Cílem této diplomové práce je na základě analýzy současného stavu navrhnout doporučení k optimalizaci podnikového nákupu ve vybraném podniku a sestavení plánu implementace těchto opatření do praxe. S ohledem na oblast podnikání a na zachování obchodního tajemství vybraného podniku, je tento v diplomové práci plně anonymizován.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKUP V PODNIKU

Nákup má velmi významný podíl na podnikovém úspěchu, jak z hlediska operativního, tak i strategického. Nákup lze chápat jako funkci, proces nebo organizační jednotku. Tyto tři úrovně chápání můžeme definovat následovně:

- Funkce – jako významný úkol v rámci souboru podnikových aktivit
- Proces – jako průběh dispozice s dodávaným zbožím
- Organizační jednotka – pracovní místo, kterému je přidělena nákupní činnost

(Tomek, Vávrová 2007, s. 208)

Bergmann a Hess (2014) pokládají několik zásadních otázek k důležitosti nákupu: Jak důležitý je nákup pro úspěch společnosti? Stará se o vynikající ceny? Zajišťuje v kritických fázích alokace zásobení a garantuje rychlou reakci na neplánované změny na trhu? Pokud nákup významně přispívá k úspěchu podniku, měl by být řízen profesionálně.

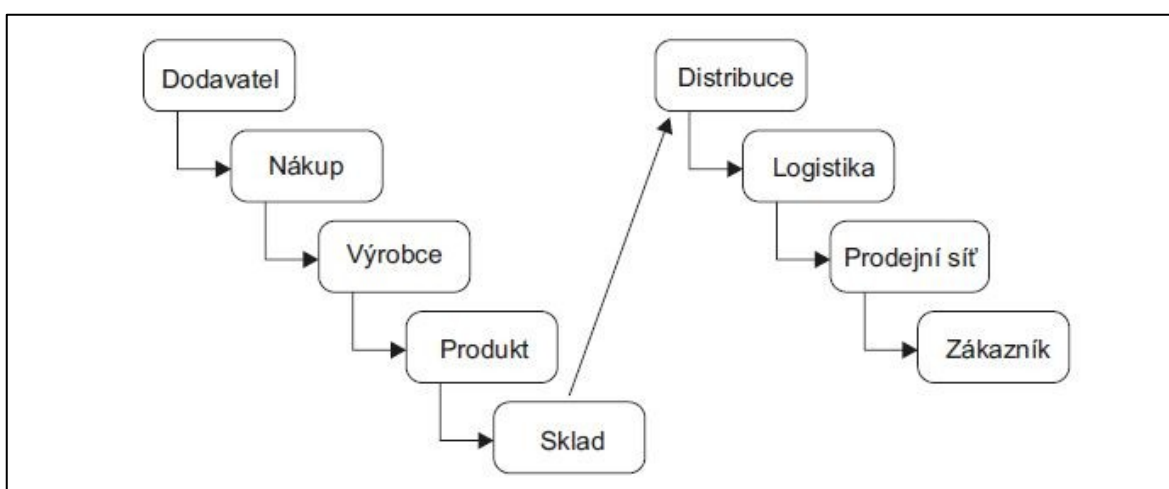
1.1 Definice nákupu

Pro nákup lze v literatuře a to jak české, tak i zahraniční, nalézt nespočet definic. Také vnímání nákupu v různých podnicích je velmi rozdílné. Pokud se zaměříme na literární zdroje, pak definici nákupu velmi výstižně popsal Gros (2016, s. 192) jako „*soubor manažerských a fyzických činností, jejichž základním cílem je zabezpečit veškeré výrobní a obchodní činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas a na požadované místo v souladu s plněním požadavků jejich zákazníků tak, aby dosažení tohoto cíle vedlo k přiměřeným nákladům*“. K této definici se velmi blíží i výklad pojmu nákup od profesora Kriegera, docenta Sorge a doktorky Wischermann (Gabler Wirtschaftslexikon 2018), kdy nákup definují jako součet všech provozních a strategických činností, které mají být provedeny v rámci nákupu materiálu, zboží, zařízení a služeb. Definice dále uvádí, že nákupní činností je také stanovení nákupní politiky, průzkum trhu, zpracování zadávacího řízení a nákupního controllingu.

Jelínková a Taušl Procházková ve své knize Podniková ekonomika (2018, s. 187) poznamenávají, že „*nákup sám o sobě už dávno není chápán jako pasivní opatřování materiálu v rámci vzniklých potřeb*“. S tímto tvrzením nelze plně souhlasit. Existuje stále mnoho podniků, kde je nákup pouze servisním oddělením. Obrátíme-li však pozornost k firmám typu Robert Bosch, TE Connectivity, Daimler a jim podobným společnostem,

pak lze hovořit o vysoce sofistikovaném řízení nákupu. V takových společnostech je nákup chápán jako velmi důležité a strategické oddělení. Z vlastních zkušeností mohu čerpat poznatky o propastných rozdílech chápání nákupu v zahraničních a v českých firmách. Velkým pozitivem je, že situace se za poslední léta obrací správným směrem i v českých firmách.

Charakteristickým rysem současného moderního nákupu je tlak na vytváření vztahů s dodavateli a jejich začleňování do dodavatelských řetězců. Dodavatel se stává partnerem v podnikání, je začleněn do přímého řetězce tvorby konečného produktu pro zákazníky (Jelínková a Taušl Procházková 2018, s. 187), viz obrázek 1.



Obr. 1. Dodavatelsko-odběratelský řetězec (zdroj: Jelínková, Taušl Procházková 2018, s. 188)

Nákup v tržně orientované firmě představuje proces, který na jedné straně zahrnuje úkoly na nákupním trhu, a na straně druhé z něj vyplývají úkoly nákupu uvnitř firmy. Všeobecně lze úkoly nákupu shrnout následovně:

- Definice potřeb
- Identifikace velikosti potřeb a termínů potřeby
- Hledání dodavatelů
- Výběr dodavatele
- Tvorba objednávky
- Kontrola a zúčtování dodávky
- Skladování a vyskladnění
- Sledování potřeby (Synek 2007, s. 199)

1.2 Poslání nákupu v podniku

Základním posláním nákupu v podniku je uspokojit potřeby interních zákazníků, hledat úspory na straně vstupů, vytvářet přidanou hodnotu na základě konkurenčních výhod, které souvisí s nakupovanými vstupy do výrobního procesu (suroviny, výrobky, atd.), a také zabezpečení kvality všeho, co podnik potřebuje pro výrobní a nevýrobní spotřebu. Realizace těchto poslání se promítá do činností nákupního oddělení (Kita 2017, s. 64 - 65).

1.3 Nákupní politika

Prof. Krieger (Wirtschaftslexikon 2018) definuje politiku nákupu jako část politiky podniku, která se zabývá definicí cílů nákupu a definicí nástrojů k dosažení cílů. Hlavními cíli nákupní politiky je zajistit dodávky správného materiálu z kvantitativního i kvalitativního hlediska a minimalizovat související náklady.

Nákupní politika je základem výkonnosti v oblasti nákupu a její vypracování je:

- Základem racionalizace v oblasti nákupu – vede nákupčí ke zlepšování nákupů pro podnik
- Vytváří rámec působení nákupu, vytváří přínos nákupu k celkové podnikové politice.
- U mikro, malých a středních podniků, kde není ustanoven nákupčí, vytyčuje kritéria činností, které musí být dodržovány při obchodních jednání a výběru dodavatelů.
- Zvyšuje výkonnost nákupu, především v případě, že jsou cíle nákupu vyjádřené v číslech. Nákupčí jsou tak stimulováni k dosažení těchto cílů. (Kita 2017)

Pro strategický a mezinárodní nákup platí, že sladění nákupní politiky s podnikovými zásadami, přizpůsobení trhu, spolupráce všech zodpovědných pozic v podniku, od ekonomického oddělení přes technické obory až po výrobu a příjem zboží, jsou předpokladem pro úspěšné prosazení těchto aktivit a úkolů:

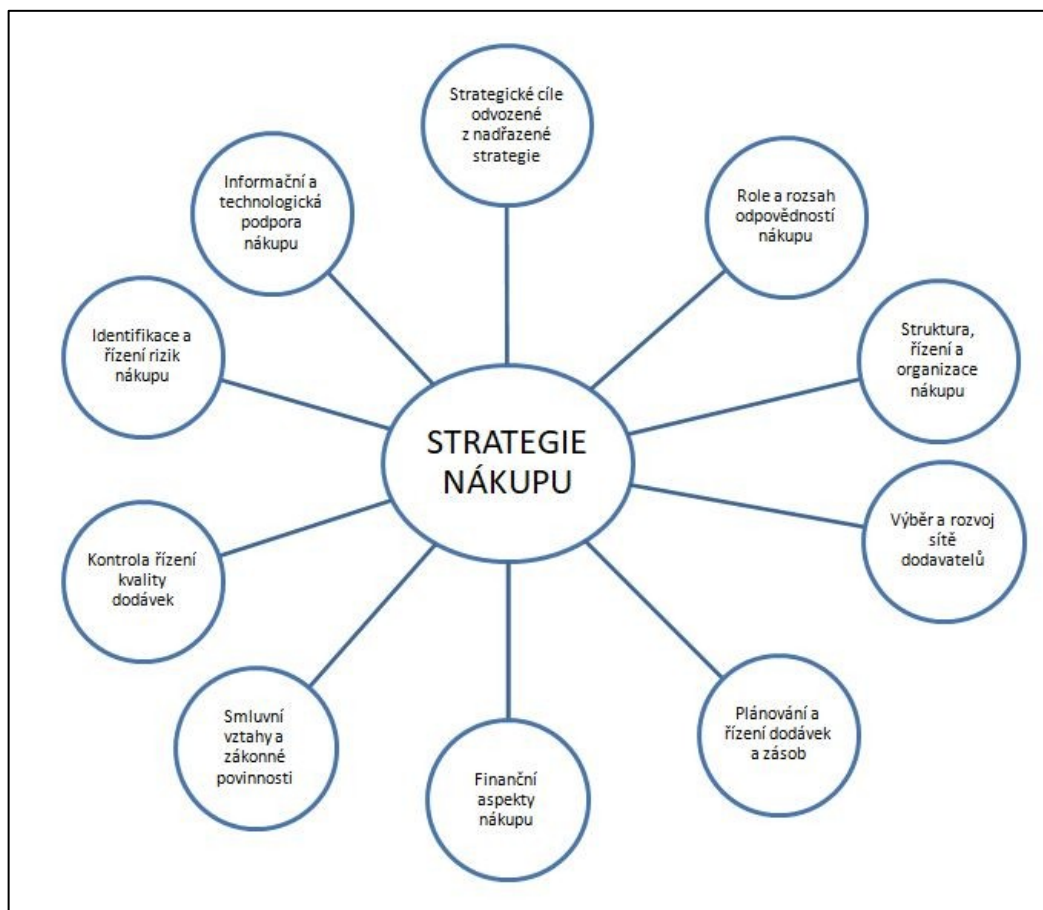
- Analýza a vyhodnocení celosvětového trhu a vytvoření hodnocení jednotlivých zemí.
- Vývoj nákladů z hlediska celkových nákladů (přímé a nepřímé náklady)
- Strategické vícedimenzionální hodnocení dodavatelů

(Lorenzen, Krokowski 2018, s. 64)

1.4 Strategie nákupu

Z nákupní politiky vychází strategie nákupu, které je souborem prostředků nákupní činnosti realizované ve vztahu k segmentu nákupu, a které pomáhají dosáhnout cílů nákupní politiky, tzn. definuje cíle pro každou nákupní skupinu, rozhoduje o způsobu činnosti a alokaci zdrojů, které umožní dosažení cílů (Kita 2017, s. 57)

Strategie nákupu by měla hierarchicky navazovat na obchodní strategii celého podniku, v případě podřízenosti obchodní jednotce, pak také její strategii. Obchodní strategie by měla být rozpracována do jednotlivých funkčních strategií (strategie marketingu, personální, nákupní, apod.). Strukturu funkčních strategií je nutné přizpůsobit podmínkám konkrétních obchodních jednotek a situaci, ve které se nachází (Červený 2013, s. 22 - 23). Příklad obsahového vymezení strategie nákupu dle Červeného (2013) je znázorněn na obrázku 2:



Obr. 2. Obsah strategie nákupu (vlastní zpracování dle Červeného 2013, s. 23)

Kita (2017) doporučuje před definováním vlastní strategie nákupu uskutečnit následující:

- Segmentaci portfolia nákupu
- Definovat hlavní prostředky nákupu

1.4.1 Segmentace portfolia nákupu

Nákupní portfolio je tvořené souborem skupin přímého a nepřímého nákupu. U přímých nákupů hovoříme o výrobcích a službách vstupujících do hodnoty výsledných produktů. Nepřímé nákupy charakterizujeme jako nákup výrobků a služeb potřebných k fungování podniku. Struktura nákupního portfolia je velmi proměnlivá a zahrnuje:

- suroviny, komponenty, polotovary
- finální produkty pro kompletizaci nabídky zákazníkovi (někdy označováno jako obchodní zboží)
- produkty dodávané subdodavateli
- energie
- produkty informačního průmyslu (programové a technické prostředky, software, apod.)
- produkty znalostního průmyslu (např. kurzy, poradenské služby, advokátní a notářské služby, apod.)
- marketing a marketingová komunikace (výzkum trhu, grafika, tisk, reklamní předměty, apod.)
- lidské zdroje (dočasné práce, technická pomoc)
- investiční nákupy (budovy, materiál. Průmyslová zařízení, apod.)

(Kita 2017, s. 57 – 58)

1.4.2 Hlavní prostředky nákupu

Nákupní strategie je tvořena na základě výběru specificky realizovaných prostředků pro danou nákupní skupinu, kterými lze dosáhnout cílů nákupu (Kita 2017, s. 58). Kita uvádí hlavní prostředky nákupní činnosti dle O. Brulea:

- Vyvolání konkurence mezi dodavateli (reálná soutěž)
- Předvídání potřeb (na základě spolupráce s útvarem výzkumu a vývoje)

- Technologický a obchodní dohled (přístup nakupujícího podniku využívaný k dokonalému informování nákupčích o inovacích na dodavatelském trhu a k možnosti ovlivňovat plány technického rozvoje dodavatelů)
- Systematické vyhledávání dodavatelů a internacionalizace portfolia dodavatelů
- Ověřování nových zdrojů nákupu (formální přístup k výběru potencionálních dodavatelů na základě objektivních a prokazatelných kritérií – zaměření na tvorbu panelu dodavatelů schopných reagovat na poptávku)
- Snižování počtu dodavatelů a budování partnerství s dodavateli
- Operativní spolupráce s dodavateli a hodnocení výkonnosti dodavatelů
- Eliminace nezodpovědných dodavatelů (tzv. black list)
- Globální nákup (jistota, že se nakupuje za výhodné světové podmínky – je nutná identifikace, hodnocení a konfigurace dodávek nejen na území podniku, ale i na dalších místech ve světě)
- Lokální nákup
- Plánování a standardizace potřeb
- Poznání nákladů (znalost celkové struktury nákladů souvisejících s nákupem)
- Rozdělení rizik (zdůvodnění závazků smluvních stran a předdefinování všech pravidel, kterými se budou řídit dodávky v případě poruch)
- Zabezpečení dodavatelské kvality
- Hodnocení spokojenosti interních zákazníků (zpětná vazba pro nákupčího od interních zákazníků)
- Hodnocení spokojenosti dodavatelů (zpětná vazba pro nákupčího ze strany dodavatele)

(Kita 2017, s. 58 – 61)

1.4.3 Stanovení strategie nákupu

Definování globální nákupní strategie je částečně nemožné nebo obtížně realizovatelné z důvodu heterogenity produktů / komodit. Tak vypadá strategie pro nákupy sériové výroby jinak a jinak pro projektový nákup. Ze skutečnosti, zda je nákup zapracován do procesů či nikoliv, vyplývají rozdílné strategie. Velikost společnosti a s tím počet závodů společnosti má také vliv na nákupní strategii (globální versus regionální nákup). Při určování nákupní strategie jsou nejdříve stanoveny obecné pokyny, před dalšími rozhodnutími, jako je zavedení konceptu lokální vs. globální zásobování, centrální vs. decentralizované nastavení nákupu. (Richard 2016)

Autoři německé literatury k problematice nákupu a Kita (2017) se shodují na postupu stanovení strategie nákupu:

1. Stanovení strategické analýzy nákupní skupiny – zahrnuje analýzu portfolia, potřeb, trhu a analýzu nákladů. Tato diagnostika vysvětluje silné a slabé stránky podniku ve vztahu k trhu nákupu (dodavatelům), stejně tak rizika a příležitosti tohoto trhu.
2. Stanovení cílů nákupu, které vycházejí z nákupní politiky a mohou mít strategický nebo operativní charakter. Je vhodné je pravidelně verifikovat, zda je vývoj nákupu v souladu se stanovenými cíly nákupní politiky.
3. Formulace strategie
4. Taktická realizace
5. Controlling

Dynamika a složitost trhů vyžadují rychlé a flexibilní reakce. Pouze vynikající řízení nákupu zajišťuje, že i v budoucnu budou vytvořeny vynikající strategie a budou realizovány. Příkladem je nutnost včas rozpoznat v řízené materiálové skupině tendence monopolizace a časně zahájit odpovídající strategii (Hess 2015)

1.5 Struktura nákupního procesu

Existuje mnoho různých modelů struktury nákupního procesu užívaných v závislosti od preferencí a zkušeností autora odborné literatury. Lambert, Stock a Ellram (2005) uvádí 6 fází nákupního procesu, kdy po identifikaci požadavků následuje hodnocení a výběr dodavatele, projednání požadavků a případný kontrakt s dodavatelem, doprava k odběrateli, ověření shody dodávky na základě požadovaných parametrů a jako poslední fázi uvádí skladování a tvorbu pojistných zásob.



Obr. 3. Struktura nákupního procesu (vlastní zpracování dle Lamberta, Stock a Ellram 2005)

Během jednoho z profesních školení, které jsem v rámci svého působení ve firemním nákupu absolvovala, byla věnována jedna z částí modelům procesu nákupu. Lektor Jaroslav Cirkovský srovnal různé modely procesů nákupu a přidal k přehledu také model nákupu, který využíval on jako nákupčí během své profesní kariéry nákupčího, tabulka č. 1.

Tab. 1. Přehled modelů procesu nákupu (vlastní zpracování dle Cirkovského 2015)

Fáze	Robinson a Faris	Moelerův model	Gros a Grosová	J. Cirkovský
I.	poznání problému	přípravná fáze nákupu	stanovení potřeb	identifikace požadavku
II.	definování požadavků	definování kritérií hodnocení	identifikace výrobků a služeb vhodných pro pokrytí potřeb identifikace dodavatelů	přípravná fáze: specifikace produktu a kritérií, tvorba dokumentace
III.	specifikace produktu	sběr informací o potencionálních dodavatelích	detailní specifikace potřeb a první výběr dodavatelů	analýza trhu: zákonitosti komodit, potencionální dodava- telé, jejich pozice a síly, analýza cen
IV.	vyhledávání dodavatelů	předvýběr dodavatelů	oslovení reálných dodavatelů	oslovení dodavatelů a první kolo jednání
V.	hodnocení dodavatelů	hodnocení nabídek	výběr dodavatelů	druhé kolo jednání s vybranými dodava- teli
VI.	výběr dodavatele	obchodní jednání s vybranými dodavateli	uzavření smlouvy	finální výběr dodavatele a uzavření smlouvy
VII.	vyřizování objedná- vek	konečný výběr dodavatele	realizace nákupu	realizace nákupu
VIII.	vyhodnocení nákupu	realizace nákupu	hodnocení dodavatelů	hodnocení dodávky

Model procesu nákupu od Robinsona a Farise je již z roku 1967, kdy stejně jako u mnoha marketingových aktivit byl i nákupní proces analyzován jako logický sled fází (Wilson

1999). Je to jeden z prvních modelů nákupního procesu a je považován za základní model. Moelerův model pak vzniknul koncem 20. století z analýzy procesu optimálního výběru dodavatelů, realizovaném u šesti finských společností. V modelu je patrný důraz na výběr dodavatelů a obchodní jednání s nimi (Lukoszová 2004). Modely Grosových a Cirkovského považují za v dnešní době běžně užívané modely nákupního procesu. Synek (2006) i Lukoszová (2004) se shodují, že není nutné v průběhu procesu nákupu projít všemi fázemi nákupního procesu, v závislosti na typu nákupu. Typy nákupu definuje Synek (2006) následovně:

- První nákup – materiál je nakupován poprvé
- Opakovaný nákup – nákup je realizován opakovaně na základě předchozích zkušeností
- Modifikovaný nákup – jsou požadovány změny ve specifikaci výrobků nebo obchodních podmínkách, případně dochází ke změně dodavatele

Ivan Gros (2016) rozpracoval typy nákupů a uvádí charakteristiku typu nákupu z různých aspektů – poptávka kupujícího, dodavatel, situace na trhu, hlavní cíle kupujícího, strategie současných prodejců, strategie potenciálních prodejců a jako poslední bod uvádí počet stupňů nákupního procesu, které je třeba absolvovat.

Tab. 2. Typy nákupu (Gros 2016)

	Typ nákupu		
	Opakovaný	Modifikovaný	Nový
Poptávka kupujícího	stabilní v kvalitě, dodacích podmínkách, menší výkyvy v množství	změna kvalitativních parametrů téhož výrobku nebo výrazné změny v množství, dodacích podmínkách	zcela nové výrobky a služby
Dodavatel	stabilní, osvědčený, většinou uzavřená dlouhodobá smlouva	možná změna standardního dodavatele	hledání nového dodavatele
Situace na trhu	standardní dodavatelé jsou ve výhodě, ostatní mají malou šanci	kritická situace pro současné, příležitost pro nové dodavatele	volný výběr dodavatelů
Hlavní cíle kupujícího	snižování nákladů, optimalizace velikosti objednávek, doprava JiT dodávky, automatizace operací	možnost posílení postavení u původního dodavatele, oslovení dalších možných dodavatelů	minimalizace rizik spojených s novými dodavateli
Strategie prodejců současných	snaha o udržení v zásobovacím řetězci, nabídka dalších služeb, spolupráce ve vývoji	rychle reagovat na změny požadavků	trvale sledovat možné změny v požadavcích potenciálních zákazníků, informovat o současných i budoucích nabídkách
Strategie prodejců potenciálních	předkládání nabídek výhodnějších dodávek a logistických služeb	sledovat funkci dosavadních dodavatelů, nabízet lepší řešení problémů	
Počet stupňů nákupního procesu	jen trvalé sledování a hodnocení dodavatelů	několik, nebo všech 8 kroků	všech 8 kroků

2 ŘÍZENÍ NÁKUPU

Řízení nákupu je nutno chápat jako neoddelitelnou součást řízení podniku a podnikových procesů. Moderní koncepce řízení nákupu navazuje na strategické firemní dokumenty (vize, cíle, strategie) a klade důraz na dlouhodobou a systematickou práci, spolupráci napříč podnikem s výslednou spokojeností zákazníka.

Se stoupající hodnotou dodávek roste také úloha a postavení nákupu v podniku. Nákup zodpovídá nejen za snižování ceny, ale také za vyjednání dalších podmínek, jako jsou kvalita, záruky, termíny dodání, servis apod. Rozvíjením strategické spolupráce s dodavateli pak vede k dlouhodobým úsporám.

Základním předpokladem pro fungování nákupu jsou správně nastavené a popsané procesy, které tvoří základ pro fungování oddělení nákupu. Dalším předpokladem jsou pak jasně definovaná pravidla, která nutně musí být v souladu s nastavenými procesy (Cirkovský 2015).

Neexistuje jeden správný model organizace nákupu aplikovatelný plošně pro jakýkoliv podnik. Při řešení organizace nákupu je nutné naprosto plně reflektovat potřeby konkrétního podniku (Kita 2017). Správná organizace nákupu zlepšuje spolupráci nejen interně v oddělení nákupu, ale také optimalizuje spolupráci s odděleními napříč podnikem a s dodavateli (Höveler Holzmann 2019).

Při řešení koncepce řízení nákupu v podniku je třeba hledat optimální řešení pro konkrétní podnik s ohledem na všechna jeho specifika – počínaje oblastí podnikání, strukturou podniku a způsobu jeho interního fungování. Z tohoto aspektu můžeme formulovat kritéria řešení organizace nákupu v podniku:

- Rozlišení zásobování a nákupu, jako dvou rozdílných procesů
- Centralizace nákupu
- Operativní orientace směrem k interním zákazníkům a řízení rizik (Kita 2017)

2.1 Kritéria řešení organizace nákupu

Rozlišení zásobování a nákupu

Zásobování plní technickou úlohu, tj. řízení dodávek a zásob, dodávky materiálu do výroby, realizace uzavřených smluv apod.

Nákup plní obchodní úlohu ve střednědobém časovém horizontu. Mezi hlavní úkoly nákupu řadíme průzkum trhu, definování potřeb, obchodní jednání s dodavateli, výběr dodavatelů.

Nákupní aktivity končí ve chvíli, kdy je uzavřena smlouva s dodavatelem na dodání konkrétního výrobku. Následně přebírá aktivitu zásobování, které zajišťuje dodávky výrobku dle podmínek sjednaných nákupem.

V praxi jsou procesy zásobování a nákupu často děleny jako strategický a operativní nákup, kdy strategický nákup určuje, co se bude u koho nakupovat, zodpovídá za smluvní vztahy s dodavateli a vyjednávání s nimi. Operativní nákup pak zajišťuje operativní nákupy, čili zásobování výrobky či službami od dodavatelů na základě výběru dodavatelů strategickým nákupem.

Bez ohledu na terminologii (zásobování x operativní nákup, nákup x strategický nákup) je zde zcela jasně daná podřízenost operativních činností, činnostem strategického charakteru (Kita 2017).

Rozdělení činností (úkolů) na operativní nebo strategické je odvislé od důležitosti těchto úkolů. Přičemž je nutné poznamenat, že zařazení úkolů je diskutabilní a vždy je velmi individuální (Krokowski, Lorenzen 2018).

Tab. 3. Příklady oblastí úkolů zaopatřování (vlastní zpracování dle Krokowski, Lorenzen 2018).

	ZÁSOBOVÁNÍ	NÁKUP
strategicky dispozitivní	<ul style="list-style-type: none"> - utváření logistických systémů - strategické rámcové plánování (výkonu, kapacit, rozpočtu) - stanovení principů nasazení Just-in-Time apod. - standardizace transportů a transportních prostředků - výběr lokality skladů 	<ul style="list-style-type: none"> - standardizace nakupovaných položek - management dodavatelů - uzavírání rámcových smluv - internacionalizace nákupu - optimalizace nákupních procesů - realizace Make-or-buy analýz - optimalizace potřeb a analýza hodnoty potřeb a zásob
operativně dispozitivní	<ul style="list-style-type: none"> - předpovídání potřeb - výpočet objednáčích množství a termínu objednávky - realizace transportů vnitrofiremních i externích - naskladňování a vyskladňování - zpracování příjmu zboží - zpracování vratek dodavateli 	<ul style="list-style-type: none"> - řešení a vyřízení objednávek - analýza cen - dohled nad termíny - zpracování reklamací - kontrola faktur - vedení statistik - řešení problémů

2.2 Centralizace nákupu

Existuje velký počet kritérií k otázkám centralizace či decentralizace nákupu. Z tohoto aspektu je také logické, že existuje bezpočet kompromisních modelů odpovídajícím specifikům jednotlivých podniků. V praxi to znamená, že centralizace / decentralizace nákupu musí být vždy řešením tzv. „šitým na míru“ pro konkrétní podnik. Vždy jde o strategické rozhodnutí vedení podniku, vzhledem k tomu, že jde o hledání takové struktury, která odpovídá požadavkům na efektivnost a ekonomickou optimalizaci (Kita 2017).

Při zakládání nákupního útvaru se nejčastěji rozhoduje, jak naložit se současnou strukturou. Je nutno posoudit, zda bude nákup dosahovat lepších výsledků v případě centralizace či decentralizace důležitých rozhodnutí. Situaci lze řešit také kombinovaným, tzv. hybrid-

ním způsobem. Hybridní způsob je vhodný například pro situace, kdy jsou centrálně nakupované strategicky významné položky nebo ty, u kterých je možné získat větší vyjednávací sílu vůči dodavateli v případě kumulace množství. Ostatní položky se pak nakupují decentralizovaně (Jelínková, Taušl Procházková 2018).

Výhody a nevýhody (de)centralizace uvádí Jelínková a Taušl Procházková (2018) následovně:

Tab. 4. Výhody a nevýhody centralizovaného nákupu (vlastní zpracování dle Jelínkové a Taušl Procházkové 2018)

CENTRALIZOVANÝ NÁKUP	
výhody	nevýhody
„krátká cesta“ k vedení společnosti	povrchní znalosti vlastní výroby
možnosti úspor na jednotku nákupu	zprostředkované požadavky, nedostatek detailů
jednotné směrnice a standardy	pomalejší reakce na změny požadavků i v rozhodování
lepší specializace a vyšší profesionální úroveň nákupčích	nepřízpůsobivost specifickým požadavkům
využití globálních příležitostí	neosobní kontakt s dodavateli

Tab. 5. Výhody a nevýhody decentralizovaného nákupu (vlastní zpracování dle Jelínkové a Taušl Procházkové 2018)

DECENTRALIZOVANÝ NÁKUP	
výhody	nevýhody
rychlost řešení problému a vysoká operativnost	horší znalost dlouhodobé strategie podniku, obtížné uplatnění jednotné nákupní strategie
individualizace a výborná znalost potřeb	malé objemy, nižší rabaty, vyšší náklady na nákup
vysoká technická znalost	slabší vyjednávací síla
znalost místních dodavatelů (regionálních zdrojů)	nevyužívání globálních příležitostí

2.3 Operativní orientace směrem k interním zákazníkům a řízení rizik

Nákup i zásobování musí zohledňovat potřeby nejen externích zákazníků (zákazníci podniku), ale také potřeby interních zákazníků. Interním zákazníkem rozumíme kterékoliv oddělení (či část) podniku, která vznesou požadavek směrem k nákupu či zásobování (technické oddělení, odbyt, management, sklad, kvalita, aj.). Úzká a především fungující spolupráce napříč podnikem je jedním ze základních kamenů fungování podniku. Nákup i zásobování se proto musí mimo své základní úkoly zaměřovat také na uspokojování potřeb interních zákazníků. Přehlížení nebo nedostatečné uspokojení potřeb interních zákazníků vede ke zvyšování rizik a tím ve výsledném efektu i ke zvýšení rizika ohrožení zákaznických objednávek. Například nespolupracující oddělení kvality a zásobování či nákupu může neřešeným problémem s dodávkou materiálu dovést k zastavení výrobní linky, a tedy k ohrožení realizace zákaznické objednávky.

Při správně nastavených procesech jsou jasně definovány kompetence a zodpovědnosti jednotlivých oddělení a je tedy možné se ve spolupráci napříč odděleními orientovat také na řízení rizik, kdy je spolupráce mezi jednotlivými odděleními velmi přínosná a nutná (Kita 2017).

3 OPTIMALIZACE NÁKUPU

Optimalizací nákupu získáme tři základní benefity – zvýšení zisku podniku, zvýšení bezpečnosti a zlepšení pověsti nákupního oddělení.

Zvyšování zisku:

- Zvyšují úspory, protože struktury a procesy optimálně sladí nákup s jeho hlavními úkoly
- Pracují nákladově efektivně, protože personální náklady v nákupním oddělení jsou udržovány pod kontrolou díky optimální velikosti zdrojů

Bezpečnost:

- Optimální dimenzování zdrojů vám umožňuje věřit, že máte schopnost zvládnout všechny hlavní nákupní úkoly.

Pověst:

- Optimalizované struktury / procesy vedou k hladké spolupráci v rámci nákupního oddělení, s ostatními odděleními a dodavateli. Tím se výrazně zlepší pověst pracovníků nákupu.(Höveler Holzmann 2019)

3.1 Optimalizační proces organizace nákupu

Transformace současného nákupní organizace k optimálnímu oddělení nákupu.

1. Sběr dat základ pro reorganizaci (akvizice aktuální situace):
 - Přehled existujících struktur a procesů pro tyto dvě skupiny materiálů
 - Přehled objemu nákupu, komodit a počet dodavatelů
 - Stanovení počtu nákupčích
 - Shromažďování profilů pracovních pozic, definování úkolů a hlavních činností nákupu
 - Stanovení kontaktní osoby pro interní zákazníky
2. Vývoj návrhu na redesign organizační struktury
 - Jaké úkoly by měl nákup provádět v budoucnu?
 - Na jaké úrovni v hierarchii podniku má být nákup ukotven?

- Jak by měly být regulovány pravomoci?
- Kolik zdrojů je zapotřebí?
- Kdo by měl převzít úkoly, které nákup nebude vykonávat?
- Jak má být organizována spolupráce se zástupci ostatních oddělení?
- Jaká míra centralizace má smysl?

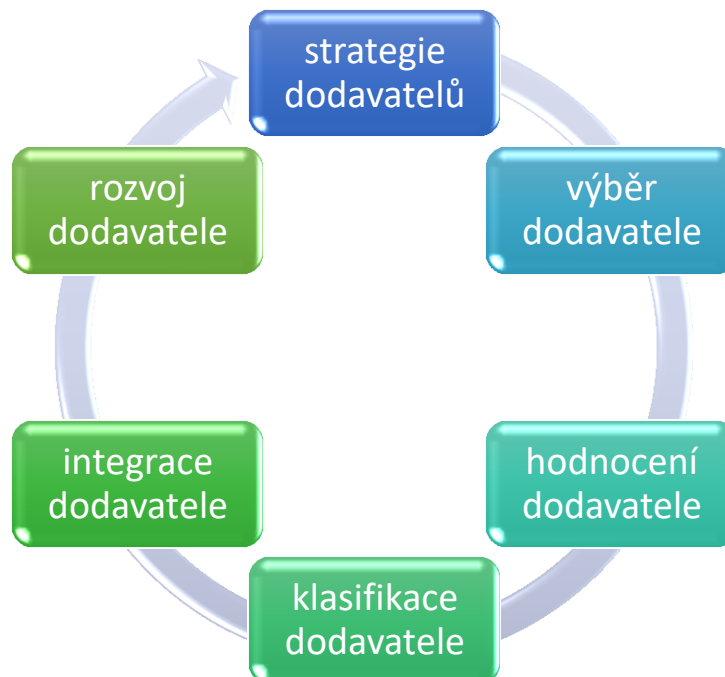
3. Odvození prováděcího plánu reorganizace (Höveler Holzmann 2019)

4 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Základem pro vznik řízení dodavatelů ve společnosti je především definice pojmu, která je specifická pro konkrétní společnost, stejně tak i vymezení jeho činností. V praxi je to velmi rozdílné. Někde začíná výběrem dodavatele, v jiných společnostech začíná řízení dodavatelů až po uzavření smlouvy. Diferencované přístupy jsou také s ohledem na dodavatele, kteří mají být zahrnuti do řídicího procesu. V některých je řízení dodavatelů aplikováno pouze na strategicky významné dodavatele nebo dodavatele přímého materiálu, v jiných společnostech se jedná o kontrolu a rozvoj všech dodavatelů.

Rozsah pojmu řízení dodavatelů lze vyložit pomocí následujících definic:

- "Řízení dodavatelů je kontrola a rozvoj dodavatelů po uzavření smlouvy."
- "Řízení dodavatelů řídí a rozvíjí dodavatele podle procesu výběru dodavatelů."
- "Řízení dodavatelů zahrnuje výběr, schválení, hodnocení a rozvoj dodavatelů."
- "Řízení dodavatelů zahrnuje veškeré činnosti související s jednáním s dodavatelem, s cílem implementovat firemní strategii a strategii materiálové skupiny. (Richard 2017)



Obr. 4. Proces řízení dodavatelů (vlastní zpracování dle Richard 2016)

Oblasti působení managementu dodavatelů uvádí Tomek a Vávrová v knize Integrované řízení výroby (2007), tabulka č. 6:

Tab. 6. Oblasti působení managementu dodavatelů (Tomek, Vávrová 2007).

Funkce	Činnosti	Obsah řešení
Strategické plánování	Analýza scénářů návrhu sítě	Analýza nákladů, zisku a nutných kompromisů v oblasti zákaznických služeb v logistickém řetězci s možností alternativních zdrojů, výroby, distribuce a dopravy.
	Analýza klíčových ukazatelů	Analýza klíčových ukazatelů a sledování odchylek od cílových hodnot.
	Optimalizace servisního rozpočtu	Stanovení strategických cílů pro úroveň servisních zásob s cílem maximalizovat využití zařízení při minimalizaci investic do náhradních dílů.
Společné plánování požadavků	Plánování požadavků	Stanovit, řídit a optimalizovat budoucí požadavky ve spolupráci se zákazníky, dodavateli a distribučními partnery.
	Spolupráce v optávce	Předávání očekávaných signálů požadavků zákazníků k dodavateli a potvrzených dodávek opačným směrem.
	Plánování prodeje	Integrace finančních, obchodních, sortimentních plánů a plánů maloobchodního prodeje. Vyhodnocování a aktualizace plánu podle aktuální situace.
Společné plánování dodávek	Mezipodnikové víceúrovňové plánování dodávek	Stanovení objemu a lhůtového plánu výroby, nákupu a přepravy pro optimální synchronizaci dodávek a požadavků mezi různými úrovněmi hodnototvorného řetězce.
	Dodavatelská spolupráce	Předávání informací o materiálových požadavcích a požadavcích na doplnění zásob mezi zákazníky a dodavateli.
	Spolupráce v oblasti zásob	Předávání informací o materiálových požadavcích, stavu zásob, cílovém stavu zásob a plánech doplňování zásob.
	Optimalizace zisku	Stanovení sortimentního plánu založeného na optimalizaci kritických zdrojů a materiálů s cílem dosažení maximálního zisku.
	Plánování výroby	Tvorba plánů výroby na základě disponibilních kapacit a materiálových možností.
	Plánování doplňování zásob	Stanovení množství pro doplnění zásob při současném sledování průběžné doby, expedice a omezení na straně prodejce.
	Rozvrhování	Rozvrhování ve výrobě a uvolňování výrobních zakázek.
	Plánování dopravy	Návrh plánů dopravy a využití přepravních prostředků.
Servisní služby	Plánování zásob dílů	Stavy zásob pro různé strategie objednávání.
	Plán doplňování zásob dílů	Návrh objednávek a přepravy s ohledem na průběžnou dobu, kapacity, důležitost dílů.
	Plánování servisních služeb	Plán servisních prohlídek s cílem uspokojení zákazníků a optimalizace servisních kapacit.

4.1 (Před)výběr dodavatele

Základem výběru dodavatele je průzkum trhu s potenciálními dodavateli, kteří by mohli být identifikováni pro potřeby společnosti. Výsledkem průzkumu trhu je identifikace dodavatele. Postup výběru dodavatelů závisí na situaci a liší se podle případu:

- (rutinní) poptávkové řízení z důvodu výše hodnoty objednávky
- Konec platnosti stávající smlouvy
- Hledání náhradního dodavatele v případě selhání dodavatele
- Existence probíhajících smluv
- Hledání dodavatelů pro nové produkty a materiálové skupiny
- Změna lokality

Proces výběru dodavatele se sestává ze základních kroků: identifikace potencionálních dodavatelů na trhu, z nichž je proveden předvýběr na základě stanovených kritérií (certifikáty, reference, lokace, apod.). Skupina předvybraných dodavatelů je následně podrobněji prověřena (možnosti produkce, strojový park, produktové portfolio, potřebné exportní licence, logistický koncept, apod.) v závislosti od charakteru následně poptávaných položek, jejich nákupnímu objemu a významnosti. Následuje vyjednávání s dodavateli o cenách a obchodních podmínkách a konečným bodem procesu je uzavření smlouvy s dodavatelem (Richard 2016).



Obr. 5. Proces výběru dodavatele (vlastní zpracování dle Richard 2016)

4.2 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů je neodmyslitelnou součástí nákupního procesu. „Důležitým parametrem hodnocení je vývoj v čase, který slouží například jako pomocný nástroj při výběrových řízeních. Mnohdy se stává, že dodavatel hodnocený lépe než jiný, může i s nabídkou horších cenových podmínek, díky hodnocení, v tendru vyhrát, protože dlouhodobě kvalitní výsledky jsou pro firmu důležitější než krátkodobá úspora.“ (Šlapota, Grabarczyk a Leták 2005)

Metod hodnocení dodavatelů je mnoho a v praxi se velmi často využívají různé kombinace či modifikace známých modelů hodnocení dodavatelů. Nežádka si větší společnosti vytváří vlastní modely hodnocení dodavatelů s podporou softwarových nástrojů, které mají k dispozici.

Velmi často se prezentuje jako metoda vhodná k hodnocení dodavatelů Scoring model. Jde o metodu multikriteriálního hodnocení dodavatelů, kde je velkou výhodou převod hodnot u kvantitativních i kvalitativních kritérií na kvantifikovatelnou veličinu (Benediktová, Žižka 2016). Scoring model častým základem pro tvorbu vlastního jedinečného modelu hodnocení dodavatelů.

5 ANALYTICKÉ METODY

V této kapitole jsou uvedeny analytické metody, které jsou použity v praktické části práce. Metoda Checklist byla oporou pro polostrukturované rozhovory se zaměstnanci společnosti XYZ, a.s., dále byly využity What-if analýza rozšířená o výpočet významnosti rizika, vyhodnocená pomocí matice hodnocení rizik, a ABC analýza pro analýzu poskytnutých nákupních dat.

5.1 Checklist

Checklist je postup založený na systematické kontrole plnění předem stanovených podmínek a opatření. Seznamy kontrolních otázek jsou zpravidla generovány na základě seznamu charakteristik sledovaného systému nebo činností, které souvisejí se systémem a potenciálními dopady, selháním prvků systému a vznikem škod. Jejich struktura se může měnit od jednoduchého seznamu až po složitý formulář, který umožňuje zahrnout různou relativní důležitost parametru (váhu) v rámci daného souboru.

„Kontrolní seznam je jednou z nejjednodušších, nejpoužívanějších a zároveň velmi účinnou technikou analýzy nebo kontroly. Kontrolní seznam vychází obvykle z nějaké dobré praxe, pomocí které je vytvořen - a vůči němu pak pracovník kontroluje správnost či úplnost svého počínání nebo stavu kontrolovaného předmětu. Výsledek lze buď zaznamenat jen jako ano / ne, nebo lze kontrolnímu seznamu přiřadit více možností (např. téměř splňuje, je třeba ještě jedna kontrola atd.). Analýza pomocí kontrolního seznamu nachází uplatnění téměř ve všech oblastech lidských činností. Velmi často jsou používány pro zjištění souladu s normami či standardy.“ (ManagementMania 2017)

5.2 What-if analýza

Jedná se o systematickou, ale ne přísně strukturovanou analytickou techniku, která pomocí týmu expertů generuje a hledá potenciální problémy, rizika a opatření k jejich nápravě. Její využití je zcela univerzální a jejím výstupem je popis potenciálních rizik včetně doporučení, jak jim předcházet.

What-if analýzy se zpravidla účastní skupina zkušených lidí, která klade otázky nebo vyslovuje možné dopady pomocí otázek “co se stane, když...”. Je velmi flexibilní

a může se přizpůsobit konkrétnímu účelu. Jejím cílem je identifikace problémů nebo nebezpečných stavů v procesu.

Postup Co když analýzy:

- 1) Definování oblasti zájmu
- 2) Definování cílových zájmů problémů (např. finanční rizika, environmentální problémy, bezpečnost při práci, atd.)
- 3) Generování otázek (když)
- 4) Generování odpovědí (co se stane)
- 5) Generování opatření na situace (rozhodnutí, opatření atd.)

(ManagementMania 2015)

5.3 Matice hodnocení rizik

„Matice hodnocení rizik jsou založeny na expertním hodnocení těchto rizik pracovníky, kteří mají potřebné znalosti a zkušenosti v oblastech, kam jednotlivé faktory rizika spadají. Podstata expertního posuzování významnosti rizik s využitím matic hodnocení rizik spočívá v tom, že se tato významnost posuzuje pomocí dvou hledisek“ (Fotr, Hnilica 2014).

Prvním hlediskem je pravděpodobnost výskytu rizika, druhé hledisko je intenzita negativního dopadu výskytu rizika na firmu či projekt. Konkrétní riziko je tím významnější, čím je pravděpodobnější výskyt rizika a čím vyšší je intenzita negativního dopadu.(Fotr, Hnilica 2014)

Expertní hodnocení rizik může být buď kvalitativní, nebo semikvantitativní.

5.3.1 Kvalitativní hodnocení

Stanovuje se slovně, hodnocení nemá číselnou formu. K expertnímu ohodnocení pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadů rizika se obvykle využívá pětistupňové hodnocení. Příklad stupnice kvalitativního hodnocení je v tabulce č. 7.

Tab. 7. Stupnice kvalitativního hodnocení (vlastní zpracování dle Fotra a Hnilici 2014)

Stupeň	Pravděpodobnost / intenzita negativního dopadu
ZV	zvláště vysoká
V	vysoká
S	střední
M	malá
VM	velice malá

Příklad výsledků expertního hodnocení rizik (R1, R2, ..., R10) v podobě matice hodnocení rizik uvádí tabulka č. 8.

Tab. 8. Matice kvalitativního hodnocení rizik (vlastní zpracování dle Fotra a Hnilici 2014)

Pravděpodobnost	Intenzita negativních dopadů				
	VM	M	S	V	ZV
ZV					R4
V				R1	R2
S			R9	R8	
M	R5			R3	
VM		R6		R10	R7

5.3.2 Semikvantitativní hodnocení

Je vyšší forma hodnocení, číselně vyjadřuje významnost rizik. K jednotlivým stupňům na stupnici pravděpodobnosti výskytu i stupnici intenzity se k hodnocení přiřadí číselné hodnocení. Ohodnocení významnosti rizika se pak stanoví součinem ohodnocení pravděpodobnosti jeho výskytu a ohodnocením negativního dopadu rizika. Příklad semikvantitativního hodnocení je v tabulce č. 9.

Tab. 9. Stupnice kvalitativního hodnocení (vlastní zpracování dle Fotra a Hnilici 2014)

Stupeň	Pravděpodobnost / intenzita negativního dopadu	číselné hodnocení
ZV	zvláště vysoká	5
V	vysoká	4
S	střední	3
M	malá	2
VM	velice malá	1

5.4 ABC analýza

Analýza ABC vychází z Paretova pravidla 80/20, používá se k prvotnímu hodnocení velkých souborů položek. Diferencují se tím položky s různou důležitostí.

„Členění materiálu podle hodnoty roční spotřeby může probíhat třemi způsoby:

- zjištění hodnoty roční spotřeby pro každou materiálovou položku a setřídění podle sestupného pořadí
- výpočet procentních podílů jednotlivých materiálových položek na celkové spotřebě a kumulace procentních hodnot podle zjištěného pořadí
- zjištění procentního podílů množství každé materiálové položky na celkovém počtu položek.“ (Schulte 1994, s. 52)

Rozdělení položek do skupin dle Synka (2007):

Tab. 10. Rozdělení položek ABC analýza (vlastní zpracování dle Synka 2007).

Skupina A	5-15 % položek představující 60-80 % podíl na celkovém objemu (finanční nebo množstevní)
Skupina B	15 – 25 % položek představující 15-25 % podíl na celkovém objemu
Skupina C	60-80 % položek představující 5-15 % podíl na celkovém objemu

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PODNIK XYZ

Podnik XYZ, a.s. je významným dodavatelem investičních celků zejména v energetickém průmyslu. Společnost se původně zaměřovala na dodávky technologií pro výrobu a rozvod tepla a na budování a rekonstrukce systémů centrálního zásobování teplem. Činnost postupně rozšiřovala i do dalších průmyslových oblastí, přičemž podstatnou podporou jí byl vlastní výzkum a vývoj, o jehož výsledky se mohla opřít. V současné době je společnost činná v oborech energetiky, strojírenství i stavebnictví. Společnost XYZ, a.s. má zaveden certifikovaný systém řízení kvality, environmentu a managementu bezpečnosti práce. Mezi hlavní činnosti společnosti patří výroba a rozvod tepelné energie, montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení, elektrických zařízení, tlakových zařízení a nádob na plyny, projektová činnost ve výstavbě, provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Společnost XYZ, a.s. má několik dceřiných společností, které realizují část z jejích hlavních činností.

Společnost XYZ, a.s. byla založena v roce 1999 z původního podniku ABC, s.r.o. zápisem do obchodního rejstříku u Krajského soudu. Společnost si za 26 let působení v oboru vybudovala svoji značku kvality, která je pro zákazníka zárukou dobře odvedené práce. Nabitě zkušenosti z mnoha realizovaných projektů a zaměstnávání kvalitních zaměstnanců dává firmě možnosti uplatnit své know-how a dále se rozvíjet.

Společnost má průměrně 200 zaměstnanců. Tento počet se v posledních letech nemění.

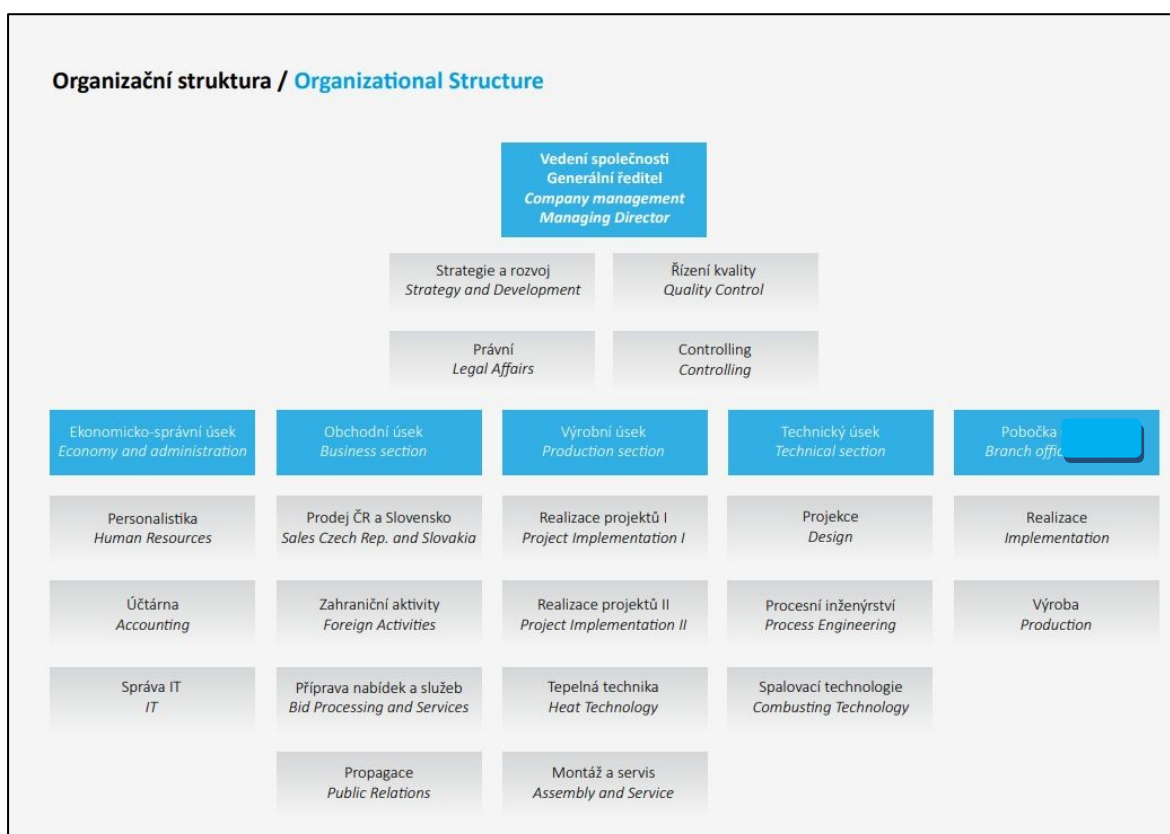


Obr. 6. Teplárna (archiv společnosti XYZ, a.s.).

6.1 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je formální liniiová organizační struktura, kdy jsou pozice a jejich vzájemné vztahy podřízenosti či nadřízenosti uspořádány a orientovány vertikálně. Ve společnosti je 6 úrovní řízení. Organizační struktura je plochá.

Nejvyšším orgánem společnosti XYZ, a.s., je valná hromada, která volí členy představenstva a členy dozorčí rady. Statutárním orgánem společnosti je tříčlenné představenstvo, které volí předsedu a místopředsedu. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, které nejsou obecně závaznými právními předpisy, stanovami společnosti nebo usneseními valné hromady vyhrazeny do působnosti valné hromady. Kontrolním orgánem společnosti je tříčlenná dozorčí rada, která ze svého středu volí předsedu. Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti.



Obr. 7. Organizační struktura společnosti XYZ, a.s. (interní dokumentace podniku 2019).

Do pozice generálního ředitele jmenuje představenstvo společnosti. Generálnímu řediteli je přímo podřízeno 5 úseků a 4 samostatná oddělení. Tato 4 oddělení zajišťují činnosti strategického charakteru a rozvoj, controlling, právní služby a řízení kvality. Do jednotli-

vých úseků spadají oddělení, která mají ve svém čele vždy vedoucího oddělení, který je zodpovědný za jeho chod.

6.2 Cíle společnosti

Cíle společnosti XYZ, a.s. jsou jako u všech firem zisk, stabilní a pevná pozice na trhu ve svém oboru působení. Vzhledem k oborům působení společnosti je to také udržení důvěryhodnosti. Společnost posiluje svoje aktivity na zahraničních trzích a hledá nové možnosti pro rozšiřování portfolia nabízených služeb a produktů zákazníkům. Šířka portfolia umožňuje společnosti nebýt plně závislá na jednom segmentu podnikání. Při realizaci svých podnikatelských aktivit je brán ohled na environmentální dopady jejich činnosti a cílem je snižovat tyto dopady na nejnižší možnou míru. V neposlední řadě si společnost klade za cíl minimalizovat fluktuaci zaměstnanců, především na klíčových pozicích. Dalším důležitým cílem je hledání a aplikace inovativních řešení nejen pro interní potřeby společnosti, ale především pro současné i budoucí projekty.

Bodově lze cíle společnosti XYZ, a.s. shrnout následovně:

- Zisk
- Stabilní pozice na trhu a získávání nových zakázek
- Udržení důvěryhodnosti
- Expanze na zahraniční trhy
- Rozšiřování portfolia produktů a služeb
- Minimalizace dopadů podnikatelských aktivit na životní prostředí
- Minimalizace fluktuace zaměstnanců
- Podpora vývoje a aplikace inovativních řešení

K naplňování těchto obecně definovaných cílů náleží dílčí cíle a plány k jejich naplnění pro jednotlivé úseky a jim podřízená oddělení. Za plnění cílů zodpovídají jednotliví vedoucí oddělení či úseků.

6.3 Zákazníci společnosti

Zákazníci společnosti jsou velmi rozdílní podle segmentu podnikání, který bereme do úvahy. V případě zákazníků v oblasti energetiky se jedná o zákazníky typu obcí,

městysů, měst, případně jimi vlastněných organizací. V tomto segmentu podnikatelských činností je 95% zakázek získaných ve výběrovém řízení na konkrétní projekt. Komunikace s tímto typem zákazníků má svá specifika, nelze zde přímo ovlivnit výběrové řízení nadstandardním vztahem mezi obchodními partnery, ale dobré jméno společnosti XYZ, a.s., její spolehlivost a dobrý zvuk na trhu ovlivňuje to, zda bude společnost oslovena v rámci uzavřeného výběrového řízení na zakázky menšího rozsahu, jako je údržba, revize apod., kdy zákazník sám oslovuje konkrétní dodavatele s žádostí o cenovou nabídku na daný projekt.

V oblasti stavebnictví se jedná jak o obce a města, o společnosti, tak i o soukromé osoby. Komunikace se zákazníky probíhá na více úrovních – od dojednání smluvních podmínek, přes projektovou činnost až po realizaci. Na všech úrovních musí společnost XYZ, a.s. projevovat maximální profesionalitu, aby uspěla mezi konkurencí, která je na trhu stavebnictví velmi vysoká.

Ve strojírenství je nejdůležitějším zákazníkem sama společnost XYZ, a.s., která si tak sama vyrábí potřebné komponenty pro realizaci zakázek. Dalším typem zákazníka je externí zákazník. Externím zákazníkem jsou společnosti využívající ke své činnosti ocelové konstrukce nebo působí v segmentu energetiky a je tedy i konkurentem společnosti v segmentu energetiky.



Obr. 8. Centrální výměňková stanice (archiv společnosti XYZ, a.s.).

6.4 ERP systém

Společnost XYZ, a.s. používá ERP Systém Microsoft Dynamics NAV.

„Microsoft Dynamics NAV je podnikový informační systém, určený pro řízení klíčových procesů ve společnosti. Umožňuje získat podrobnější přehled o dění ve společnosti pomocí široké škály reportů, automatizuje procesy, související s financemi, obchodem a marketingem, výrobou, sklady a zásobováním a mnoha jinými. ERP systém Microsoft Dynamics NAV je určen pro středně velké společnosti, které hledají softwarové řešení, které vyniká svou jednoduchostí, pružností a intuitivním uživatelským prostředím.“ (navisys 2019)

Posting Date	Document Type	Document No.	Customer No.	Description	Currency Code
31-12-2013	Invoice	00-1	10000	Opening Entries, Customers	
31-12-2013	Invoice	00-10	30000	Opening Entries, Customers	
31-12-2013	Invoice	00-11	10000	Opening Entries, Customers	
31-12-2013	Invoice	00-12	20000	Opening Entries, Customers	
31-12-2013	Invoice	00-13	30000	Opening Entries, Customers	
31-12-2013	Invoice	00-14	20000	Opening Entries, Customers	
31-12-2013	Invoice	00-15	30000	Opening Entries, Customers	
31-12-2013	Invoice	00-16	10000	Opening Entries, Customers	
31-12-2013	Invoice	00-17	01454545	Opening Entries, Customers	USD
31-12-2013	Invoice	00-2	20000	Opening Entries, Customers	
31-12-2013	Invoice	00-3	10000	Opening Entries, Customers	
31-12-2013	Invoice	00-4	30000	Opening Entries, Customers	
31-12-2013	Invoice	00-5	20000	Opening Entries, Customers	
31-12-2013	Invoice	00-6	10000	Opening Entries, Customers	
31-12-2013	Invoice	00-7	30000	Opening Entries, Customers	
31-12-2013	Invoice	00-8	20000	Opening Entries, Customers	
03-01-2014	Invoice	2801			

Obr. 9. Microsoft Dynamics NAV (ERP Focus 2019).

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU NÁKUPU

V této části práce se věnuji analýze současného stavu nákupu ve společnosti XYZ, a.s.. Abych zjistila slabá místa nákupu ve společnosti, bylo nejprve nutné identifikovat oblasti nákupu, které mají být analyzované. Při úvodních setkáních s konzultantem z řad vedení společnosti jsem byla obeznámena se základními informacemi o nákupu ve společnosti, které jsem doplnila o poznatky získané analýzou vnitřních dokumentů společnosti a polostrukturovanými rozhovory se zaměstnanci společnosti, kteří nákup realizují. Během prvních setkání se zaměstnanci společnosti jsem jako vodítko pro zjištění celkového stavu nákupu použila připravený Checklist (Příloha P I).

7.1 Pozice nákupu ve společnosti

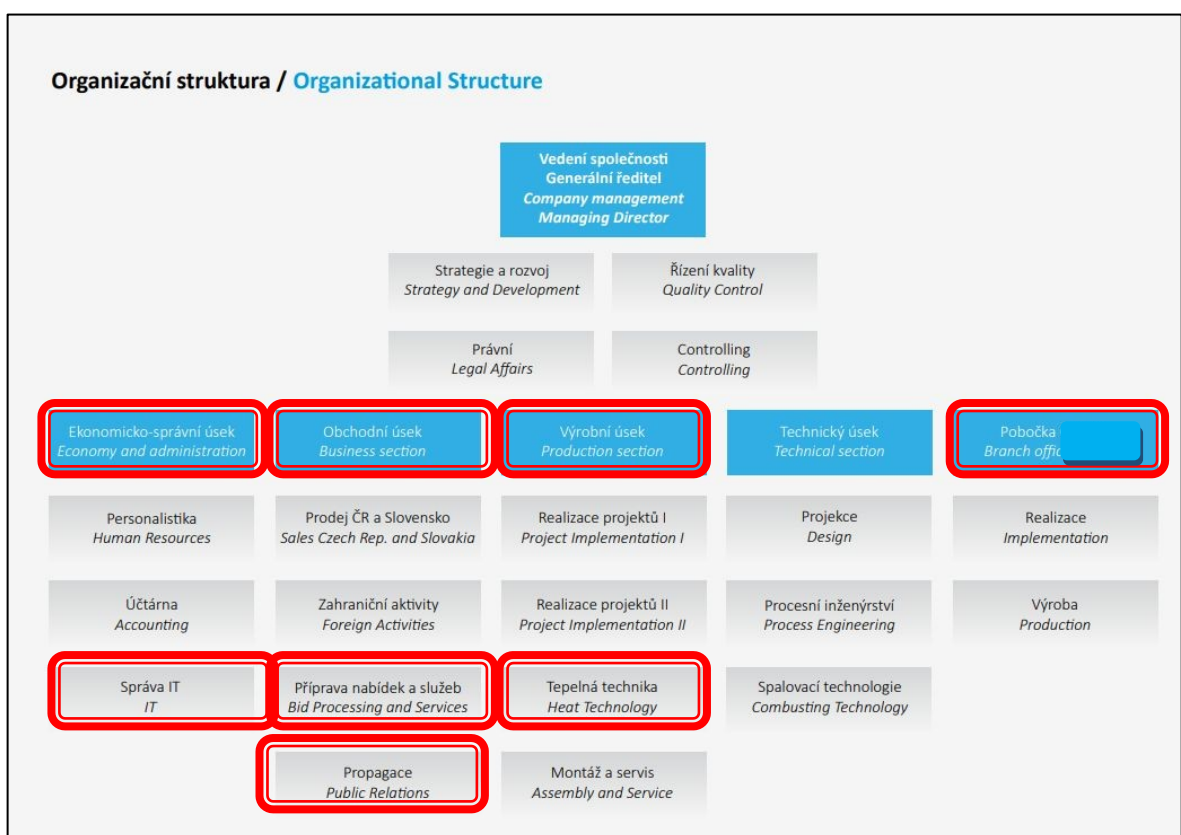
Pozice nákupu ve společnosti není zcela jednoznačná. Oddělení nákupu jako takové není ustanoveno a nákup různých komodit je realizován napříč celou společností. Nákup je ve společnosti vnímán jako servisní činnost – nikoliv oddělení, ale pouze jako činnost, kterou vykonává kdokoliv, komu je přidělena jako náplň pracovní činnosti. Nákupu se ve společnosti nepřisuzuje odpovídající důležitost, byť významně ovlivňuje pozici společnosti ve výběrových řízeních.

- Výčet organizačních jednotek realizujících nákup
 - IT oddělení
 - Personální oddělení
 - Obchodní oddělení
 - Oddělení přípravy nabídek a služeb
 - Propagace
 - Sekretariát
 - Výrobní úsek
 - Realizace projektů I.
 - Realizace projektů II
 - Výrobní pobočka

- Výčet pozic, které realizují nákup:
 - Nákupčí (Oddělení přípravy nabídek a služeb)
 - IT manažer (IT oddělení)

- Sekretářka (Sekretariát)
- Referentka personálního oddělení (Personální oddělení)
- Manažer projektu (Realizace projektů I. A II.)
- Vedoucí výrobního úseku (Výrobní úsek)
- Referent výrobní pobočky (Výrobní pobočka)
- Referent oddělení propagace (Propagace)

Oddělení realizující nákupy jsou označena v organizační struktuře společnosti červeně – obrázek č. 10.



Obr. 10. Nákup v organizační struktuře společnosti. (vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2017 společnosti XYZ, a.s.).

Nákup ve společnosti XYZ, a.s. je decentralizován, každá komodita je řízena pouze zodpovědným nákupčím. Ve společnosti úplně chybí komplexní přehled nakupovaných komodit s přiřazenými zodpovědnými osobami. V případě potřeby kontaktovat nakupující osobu pro konkrétní komoditu je nutné dohledávat v informačním systému v již uzavřených obchodních případech nebo mezi ostatními zaměstnanci zjišťovat, kdo je za danou komoditu zodpovědný. Toto se týká především režijních nákupů a komodit, které přímo

nesouvisejí s projekty. Výrobní úsek pak realizuje část nákupů materiálu a komponent pro výrobu zcela autonomně.

7.2 Strategie nákupu a jeho cíle

Společnost nemá definovanou strategii nákupu ani jeho cíle jako dokument, o který by se jak vedení společnosti, tak zaměstnanci realizující nákupy mohli opřít.

Strategie nákupu ve společnosti není žádná, výsledky nákupu nejsou nijak prezentovány vedení společnosti, pomineme-li data pro výroční zprávy, vyhodnocení projektů po jejich realizaci apod. Zpětně data nejsou analyzována, pokud toto není výslovně vyžádáno u konkrétního projektu.

Cíle nákupu nejsou ze strany vedení společnosti nijak oficiálně stanoveny, zaměstnanci podle nich nejsou hodnoceni, zcela chybí zpětná vazba nákupčím, zda odvádí pracovní výkon v souladu s očekáváním vedení společnosti, jelikož tato nejsou identifikována.

Zaměstnanci na pozici nákupčích byly schopni identifikovat tyto cíle nákupu:

- Nejnižší možná cena při zachování standardu kvality, případně jiných požadavků
- Včasné dodávky pro realizované projekty

7.3 Nakupované komodity

Nakupované komodity jsou ve společnosti definovány následovně:

Materiál – je materiál určený k dalšímu zpracování či zabudování

Zboží – takto je definováno zboží určené k prodeji bez dalšího zpracování a změn

Služby – jedná se o služby poskytované dodavateli pro konkrétní projekty.

Režijní nákupy – jsou definovány jako nákupy materiálu a služeb určené k interním potřebám společnosti a sloužící k zajištění chodu společnosti, správa vozového parku, apod.

7.3.1 Materiál a zboží

Materiál a zboží je z hlediska rozdělení definované, ale z hlediska nákupu se na toto rozdělení nebere zřetel. Z nákupních dat nelze vyjmout zvlášť zboží a zvlášť materiál.

Zvláštní komoditou, které je věnována zvýšená pozornost a dohled v rámci společnosti, je strategická položka ABC. Tuto komoditu spravuje zkušený nákupčí, který koncentruje veškerou svoji pozornost a práci pouze na tuto komoditu. Dle vyjádření jak vedení společnosti, tak i nákupčího, se jedná o nejstrategičtější komoditu. Jakékoliv pochybení by pro společnost znamenalo velké finanční ztráty v podobě penále za nedodržení termínů při realizaci projektů nebo v případě nekvalitních dodávek také poškození dobrého jména společnosti na trhu a finanční újmy při následných servisních pracích.

Ostatní materiály a zboží jsou velmi často nakupovány pouze jednorázově. Důvodem je vysoká technická specifická jednotlivých nakupovaných materiálů a zboží pro konkrétní projekty, kdy se většina materiálů vyrábí zakázkově pro konkrétní projekt. Z toho důvodu také nelze provést standardní ABC a XYZ analýzy pro jednotlivé nakupované položky.

7.3.2 Služby

Služby jsou nakupované v rámci obchodních případů pro jednotlivé projekty a je prakticky nemožné získat komplexní přehled nakupovaných služeb a jejich finanční vyčíslení, aniž by to extrémně zatížilo zaměstnance společnosti. Služby nespádající do realizace projektů jsou nakupovány různými odděleními. Po dohodě s mým konzultantem ve společnosti nebudou služby pro účely této práce dále analyzovány. I přes tuto komplikaci budou i pro tuto komoditu navržena doporučení.

7.3.3 Režijní nákupy

Spolu s konzultantem ve společnosti jsme identifikovali režie, které zapříčiňují většinu nákladů spojených s režijními nákupy.

- správa vozového parku
- energie
- nájem budov
- telekomunikační a datové služby
- kancelářské potřeby
- výpočetní technika a její servis, software (mimo investiční nákupy, jako nový informační systém apod.)

Režijní nákupy jsou realizovány několika na sobě zcela nezávislými zaměstnanci. Některé režijní nákupy schvaluje generální ředitel společnosti – jedná se především o nákupy na základě rámcových či jiných smluv pro delší časové období. Tyto smlouvy zpravidla vyjednává a uzavírá přímo generální ředitel, případně některý z vedoucích úseků na základě pověření generálního ředitele.

Část režijních nákupů realizují řadoví zaměstnanci společnosti. Zde je také potenciál a prostor pro optimalizaci bez toho, aby bylo zasáhnuto do výsostných kompetencí vedení společnosti či jejich zpochybňování, což ani není záměrem.

O nákupech kancelářských potřeb rozhoduje v rámci udělených kompetencí pracovnice sekretariátu vedení společnosti. Běžné nákupy na doplnění kancelářských potřeb jsou realizovány na základě jejího uvážení. Není uzavřena žádná rámcová smlouva na jejich dodávky ani není seznam schválených dodavatelů. Je zde absence stabilních nákupních podmínek, které by byly ošetřeny smlouvou.

Výpočetní technika, její servis a software (vše mimo investiční nákupy) jsou realizovány IT oddělením po schválení vedoucím IT oddělení, případně vystavení objednávky přímo jím. Opět je zcela na uvážení zaměstnance s udělenými kompetencemi, kde budou nákupy realizovány. V případě IT techniky, servisu a softwaru se jedná o velmi častý jev, který lze vidět v mnoha společnostech bez ohledu na jejich velikost.

7.3.4 Nákupní data

Neexistuje žádný komplexní přehled dat o nákupech ve společnosti. V případě potřeby jsou data z velké části manuálně získávána z informačního systému, což je až extrémně časově náročné a vázané na osobu nákupčího. Toto je zapříčiněno především nejednotnou a nesystematickou evidencí nákupních případů v informačním systému. Dalším aspektem je problematické zpracování faktur k objednávkám s více položkami, které není systémově dořešeno, a objednávky s více položkami jsou zadávány pod obecným kódem položky a objednané položky jsou vepisovány jako text manuálně. To znamená, že nelze z přehledů v systému identifikovat, co bylo pod konkrétním číslem objednávky objednáno. Jednotlivé položky objednávky je možné zjistit pouze vstupem do konkrétní objednávky v systému. Toto je z důvodu párování přijatých faktur, kdy účetní platforma ERP systému spáruje číslo faktury s číslem objednávky a zkontroluje pouze souhrnnou částku.

V systému není naprogramována možnost párování faktury s více položkami a objednávky s více položkami.

Pro potřeby diplomové práce jsem využila data, která jsou k dispozici. Tato data nejsou kompletní z důvodů popsanych výše. Dle expertního odhadu nákupčího i člena vedení společnosti se jedná o cca 2% všech realizovaných nákupů materiálu, zboží a služeb vstupujících do zakázek. Na základě projednání problému s těmito daty s mým konzultantem ve společnosti XYZ, a.s. lze tato data pojmout jako reprezentativní vzorek. Během implementace navrhovaných změn budou aktuální nákupní data podrobně analyzována a výstupy včetně níže uvedených analýz budou aktualizovány.

Tab. 11. Nákupní objemy (vlastní zpracování).

Nákupní objem dle dat (expertní odhad 2% z celkového objemu nákupů)	23 886 799 Kč
Přepočítání nákupního objemu na 100% na základě expertního odhadu	1 194 339 950 Kč

7.3.5 ABC analýza nákupních dat

Data pro analýzu jsou k dispozici za rok 2018 a tvoří asi 2% celkového nákupního obrátu u dodavatelů společnosti XYZ, a.s.

Analýzou poskytnutých dat bylo zjištěno následující:

- Společnost realizovala nákupní obrát u 66 dodavatelů
- Celkový objem nákupů je 23 886 799,00 Kč
- Na základě ABC analýzy je rozložení procentuálního podílu dodavatelů na nákupním objemu následující:

Tab. 12. ABC analýza (vlastní zpracování).

počty dodavatelů	% podíl v nákupním objemu	finanční podíl v nákupním objemu	skupina
17	85,12%	20 331 257,22 Kč	A
14	10,80%	2 580 645,83 Kč	B
35	4,08%	974 895,95 Kč	C
66	100%	23 886 799,00 Kč	celkem

Do skupiny A byli zařazeni dodavatelé, kteří tvoří 85% nákupního objemu. Dle Paretova pravidla by mělo jít optimálně o 80 % objemu, ale je zde zohledněn podíl na objemu u dodavatelů na konci A skupiny a na počátku B skupiny při rozdělení dle pravidla 80/20. Rozdíl finančního podílu v nákupním objemu u těchto dodavatelů je 7 000 Kč. Skupina 17 A dodavatelů je pro firmu stěžejní a v rámci realizace doporučení týkající se dodavatelů by jí měla být věnována zvýšená pozornost. Podrobněji je ABC analýza k dispozici v příloze P II.

7.4 Pozice „Nákupčí“

Pozici nákupčího tak, jak je standardně vnímána, zastávají ve společnosti XYZ, a.s. dva zaměstnanci, přičemž jeden z nich je zodpovědný pouze za strategickou komoditu ABC. Druhý nákupčí obstarává nákupní aktivity pro zbytek nákupního portfolia společnosti, který souvisí s realizací projektů a není předán do kompetence manažerů projektů či vedoucího obchodního úseku. Ve společnosti není zaveden komplexní systém odpovědností za konkrétní nakupované komodity, který by zcela jasně definoval vazbu nakupované položky a konkrétního nákupčího (nebo jinou osobu zodpovědnou za nákup).

7.4.1 Náplň práce

Náplň práce nákupčích jsou následující činnosti:

- Poptávkové řízení pro nové projekty
- Vystavování objednávek
- Uzavírání nákupních případů v systému
- Řešení reklamací
- Řešení zpožděných dodávek

Z důvodu nedostatku času nákupčí neprovádí tyto činnosti:

- Hodnocení dodavatelů
- Vydávání smluv či nových podmínek se současnými dodavateli
- Průzkum trhu a vyhledávání nových dodavatelů
- Evidence portfolia dodavatelů

7.4.2 Objem práce

Nákupčí zodpovědný za komoditu ABC má dle subjektivního hodnocení nákupčího objem práce přímo úměrný délce pracovní doby, bez výrazných obtíží lze odvádět práci v požadovaném rozsahu, kvalitě a časovém harmonogramu. S tímto tvrzením na základě svých předchozích zkušeností z oblasti nákupu a logistiky zcela souhlasím.

Ve zcela odlišné pozici se nachází nákupčí, který obstarává zbylé nakupované položky. Subjektivním hodnocením se nákupčí cítí zahlcen prací, velmi těžce plní termíny některých požadavků. Během rozhovoru s nákupčím, kdy jsem se doptávala na různé činnosti, které by měl nákupčí běžně dělat, jsem zjistila, že některé ze základních činností nákupčího není reálně provádět. Důvodem je prakticky neustálá časová tíseň při řešení projektů, kdy musí nákupčí neustále nejen priorizovat, jak by se dalo očekávat, ale prioritování se posunulo do stavu, kdy je nutné priorizovat z priorit. Množství přesčasových hodin, které není jen nárazové, ale pravidelné, zjištěné skutečnosti potvrzuje.

7.4.3 Zastupitelnost

Nákupčí jsou vzájemně zastupitelní pouze v minimálním rozsahu. Každý z nákupčích si vede agendu k dodavatelům a systém objednávání sám, vlastním způsobem. Nákupčí vzájemně detailněji neznají způsob práce toho druhého.

V době plánované nepřítomnosti je nákupčí stále k dispozici přes telefonní spojení, případně emaily. Záležitosti, které nesnesou odkladu, jsou řešeny buď telefonicky s nákupčím, případně jsou řešeny operativně po dohodě s nákupčím. Po návratu musí nákupčí kompletní agendu za dobu nepřítomnosti zpracovat.

Nákupčí si nevede dokumentaci k jednotlivým komoditám a dodavatelům, označuje to za své know-how.

7.5 Řízení nákupu

Nákup se ve společnosti XYZ, a.s. nedělí na strategický a operativní, ale obojí zajišťuje jedna osoba nákupčího. Nákup je decentralizovaný, výrobní pobočka nakupuje zcela autonomně a nákupy realizované nákupčími v sídle společnosti jsou řešeny jako samostatné obchodní případy – vyjma strategické položky ABC, jejíž dodávky jsou ošetřeny smlouvou s dodavatelem.

Řízení nákupu je neuspořádané, nemá jasně definovaná pravidla. Nepsanými pravidly se staly postupy, které vznikly během let. Vývoj pravidel ani samotná pravidla nejsou zdokumentována. S nadsázkou lze říct, že nákup ve společnosti XYZ, a.s. funguje na bázi setrvačnosti. Sami nákupčí i vedení společnosti připouští, že vypadnutí jednoho zaběhnutého článku, například odchod nákupčího, by znamenal vznik chaosu a způsobilo by to velké komplikace při obstarávání příslušných nákupních komodit, nehledě na časový rámec, který by se tak násobil i pro běžné činnosti nákupčího, jako je poptávkové řízení, vystavení objednávek apod., právě z důvodu neznalosti trhu, dodavatelů atd.

7.5.1 Výběr dodavatelů

Pro výběr dodavatelů jednotlivých nakupovaných položek není vytvořen žádný proces a ani žádná pravidla, kterými by se výběr dodavatelů řídil. Hlavními ukazateli jsou cena a kvalita, což je v souladu s očekávaným nákupním chováním. Pro jednotlivé projekty jsou dodavatelé vybíráni na základě historie nákupů konkrétní položky nebo jsou v poptávkovém řízení osloveni dodavatelé dle uvážení nákupčího. Vzhledem k aktuální situaci, kdy nákupčí z důvodů nedostatku času nedělají průzkum trhu, je výrazně omezen okruh oslovených dodavatelů. O výběru dodavatelů nejsou vedeny žádné protokoly či jiná dokumentace.

7.5.2 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů nákupčí nedělá. Zkušenosti s jednotlivými dodavateli považuje za své know-how a nikde je nelze dohledat, přestože ERP (Enterprise Resource Planning) systém používaný ve společnosti umožňuje hodnocení jednotlivých obchodních případů, z čehož je možné následně získávat data pro hodnocení dodavatelů.

7.5.3 Dokumentace a smlouvy

Smlouvy s dodavateli nejsou běžně uzavírány. Ve výjimečných případech jsou uzavřeny rámcové smlouvy na konkrétní položky. Výjimkou je položka ABC, která je ošetřena smlouvou. Smlouva nebyla od jejího uzavření revidována

Dokumentace k jednotlivým dodavatelům není systematicky vedena, nákupčí tedy nemůže snadno dohledat, zda má dodavatel platné certifikáty, jak se vyvíjí obrat za poslední období apod.

7.6.1 Definice nakupovaných položek

Materiál – je materiál určený k dalšímu zpracování či zabudování

Zboží – takto je definováno zboží určené k prodeji bez dalšího zpracování a změn

Služby – jedná se o služby poskytované dodavateli pro konkrétní projekty. (RGŘ 04/2016)

7.6.2 Předání zakázky

Při předání zakázky z obchodního úseku (OÚ) do výrobního úseku (VÚ) se stanoví odpovědnosti jednotlivých oddělení za nákup materiálu. Tyto odpovědnosti budou uvedeny písemně v předávacím protokolu o předání zakázky. (RGŘ 04/2016)

Vzhledem k povaze zakázek, které společnost XYZ, a.s. realizuje, probíhá u všech poptávkové řízení před předložením nabídky zákazníkovi. To znamená, že v případě získání zakázky jsou již známe veškeré materiály a služby, které bude třeba zajistit, existují k nim cenové nabídky od dodavatelů a tím jsou již dány i odpovědné osoby, které realizovaly poptávkové řízení.

7.6.3 Nákup materiálu – jednoznačně identifikovatelný materiál

Oddělení přípravy výroby (OPV) zajišťuje materiál, který je možné jednoznačně katalogově identifikovat (výrobním číslem, jmenným označením). Po obdržení požadavku na nákup materiálu jej zajistí. (RGŘ 04/2016)

7.6.4 Neplánované operativní nákupy

V případě neplánovaných operativních nákupů materiálu může, po předchozím písemném odsouhlasení vedoucím OPV, zajistit tento nákup i příslušný manažer projektu (MP). (RGŘ 04/2016)

Osoba manažera projektu je tímto krokem zcela zbytečně zatížena. Nákup materiálu má spadat pod gesci nákupčích a nikoliv manažera projektu. Manažer projektu by měl být o neplánovaných operativních nákupech informován, případně by s ním měly být vícenásledky konzultovány či odsouhlaseny.

7.6.5 Nákup materiálu – materiál není jednoznačně identifikovatelný

MP v závislosti na harmonogramu zakázky uplatní u vedoucího příslušného nákupního oddělení písemný požadavek na zajištění nákupu materiálu, a to v termínu umožňujícím jeho efektivní a zejména hospodárné zajištění. Nákup zajišťuje buď OPV nebo Oddělení přípravy nabídek a služeb (OPNaS). Písemný požadavek MP bude obsahovat jednoznačné vymezení předmětu a rozsahu nákupu, včetně všech nezbytných termínových, obchodních, cenových, jakostních a technických údajů nezbytných pro řádné provedení nákupu. (RGŘ 04/2016)

Vedoucí OPV/OPNaS bude pro jednotlivé obchodní případy jmenovat odpovědného pracovníka (OP), který bude příslušný nákup materiálu (ve všech jeho fázích) ve spolupráci s realizačním týmem, respektive jako jeho součást, nebude-li vedoucím příslušného oddělení stanoveno jinak, zajišťovat. (RGŘ 04/2016)

V krocích procesu popsaných výše nalézám nelogické kroky procesu. Pro každý projekt či zakázku je již ve fázi zpracování nabídky určeno, kdo je za nákup konkrétních materiálů zodpovědný, jelikož je třeba získat cenovou nabídku pro kalkulaci. Z tohoto pohledu je tento krok v procesu zcela zbytečný a snižuje efektivitu a plynulost procesu. Po prvním přečtení dokumentu RGŘ 04/2016 jsem nabyla dojmu, že nákup zajišťuje vždy jeden nákupčí pro konkrétní projekt. Při ověření tohoto u nákupčího mi bylo upřesněno, že za nákup odpovídá zodpovědný nákupčí pro danou komoditu / materiál. Sestavení realizačního týmu by mělo figurovat v prvních krocích procesu, kdy dochází k předání zakázky/projektu z obchodního úseku do výrobního úseku.

Pověřený OP provede kontrolu dodaných podkladů a srovnání s aktuálním stavem skladových zásob. Pokud jsou požadované položky k dispozici na skladě a nejsou evidovány jiné požadavky na jejich použití, zajistí OP, pokud je to s ohledem na rentabilitu a jakost možné, jejich uplatnění v rámci daného projektu/zakázky. (RGŘ 04/2016)

OP písemně (mailem) informuje MP o způsobu zajištění nákupu, seznamu poptaných subdodavatelů, vývoji a stavu nabídek pro poptávaný materiál, rozsahu, technické úrovni a cenách jednotlivých subdodavatelů. Na základě výsledků výběrového řízení provede OP výběr subdodavatele a MP provede jeho konečné odsouhlasení z pohledu splnění:

- Požadovaných technických parametrů
- Dodací lhůty v návaznosti na termíny realizace celého projektu
- Ceny v návaznosti na cenu zboží z plánované kalkulace

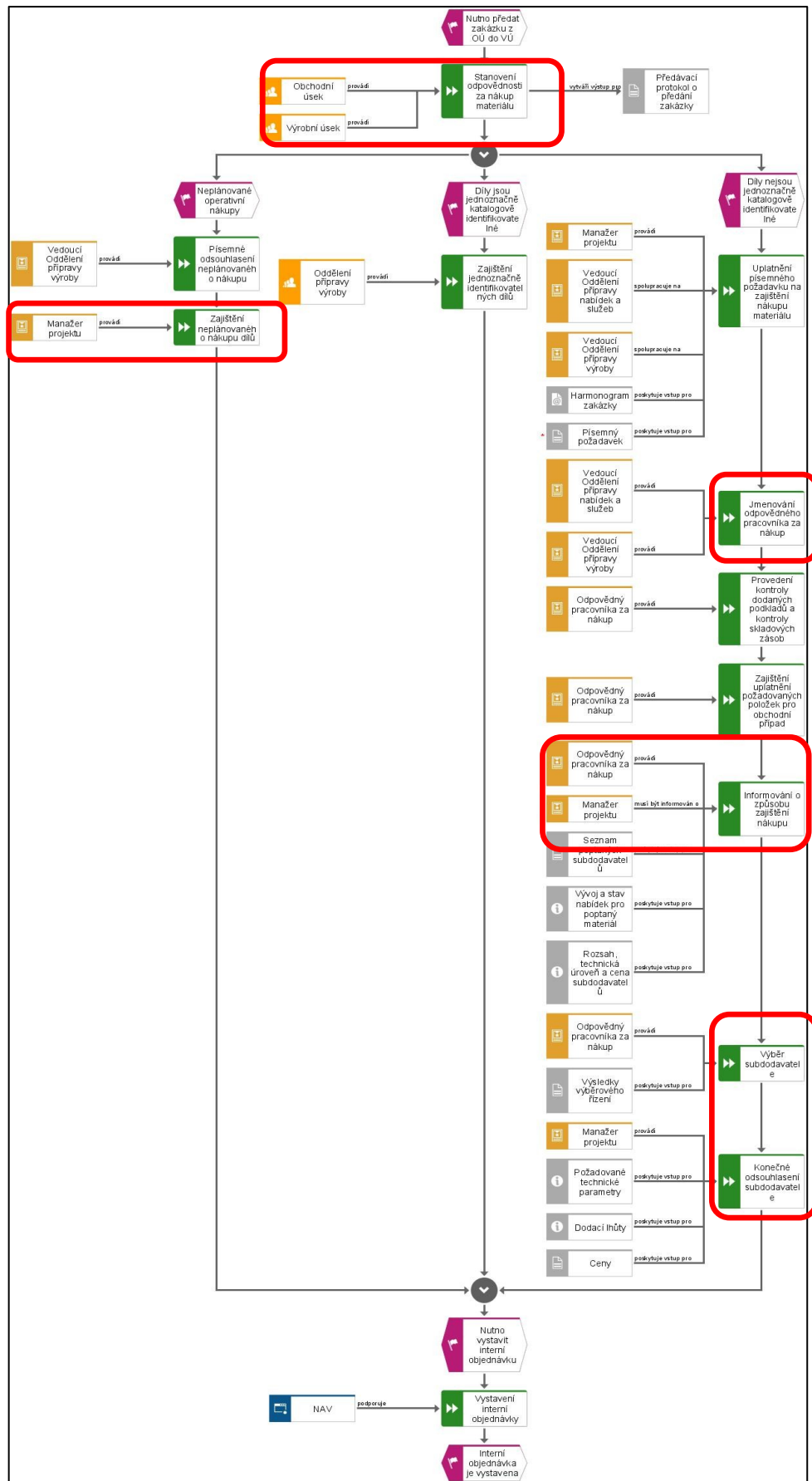
Pro každou zakázku či projekt je předkládána nabídka zákazníkovi, tedy výběrové řízení již muselo proběhnout, stejně jako výběr subdodavatele. Tento krok absolutně nezapadá do logiky nákupního procesu. Zdvojuje práci nákupčího i manažera projektu. Tato část procesu by měla zahrnovat jen odsouhlasení termínů a cen nákupčím s harmonogramem a kalkulací projektu. Pouze v případě nesrovnalostí by se mělo přistupovat k dalšímu řešení s manažerem projektu.

7.6.6 Vystavení interní objednávky v ERP systému

Schválená nabídka manažerem projektu je podkladem pro vystavení objednávky v ERP systému. (RGŘ 04/2016)

7.6.7 Problematická místa v procesu

Pro názornost jsem problematická místa v procesu označila červeně – obrázek č. 12.



Obr. 12. Problematická místa v nákupním procesu (vlastní zpracování).

7.7 What-if analýza

Je jednoduchá analytická technika používaná při rozhodování a řízení rizik. Její princip je postaven na hledání možných dopadů vybraných situací. (Managementmania 2019)

Během konzultací ve společnosti XYZ, a.s. došlo na otázky typu „co když...“, což jsem využila k sestavení What-if analýzy, kterou jsem rozšířila o výpočet rizika, kdy významnost rizika (R) je dána součinem pravděpodobnosti vzniku rizika (P) a možnými důsledky (D).

Významnost = Dopady * Pravděpodobnost

$$R = P \times D$$

Hodnotící kritéria What-if analýzy, pravděpodobnost vzniku a možné důsledky, byly upraveny tak, aby hodnoty byly vypovídající.

Tab. 13. Pravděpodobnost vzniku rizika (vlastní zpracování)

pravděpodobnost vzniku	Komentář	Hodnota
JISTÉ	vznik s pravděpodobností 90-100%	5
VELMI PRAVDĚPODOBNÉ	pravděpodobný vznik	4
PRAVDĚPODOBNÉ	Riziko někdy může vzniknout (např. za specifických podmínek)	3
NEPRAVDĚPODOBNÉ	Riziko někdy může vzniknout, ale je to nepravděpodobné	2
NAHODILÉ	Riziko vznikne pouze ve výjimečných případech a za specifických podmínek	1

Tab. 14. Možné důsledky (vlastní zpracování)

možné důsledky	Komentář	Hodnota
KRIZOVÉ	Situace zásadně omezí nebo ukončí provoz firmy (např. bankrot, ztráty na životech apod)	5
VÝZNAMNÉ	Situace velmi nebezpečně ovlivňuje vnitřní i vnější chod firmy (např. vznik významných ztrát finančních, časových zpoždění, vznik soudních sporů, vzniknou zranění apod.)	4
STŘEDNÍ	Situace nebezpečně ovlivní vnitřní i vnější chod firmy (např. ztráty vzniknou, ale firma je schopna dále fungovat, vzniknou finanční ztráty do výše 30% rozpočtu apod.)	3
NEVÝZNAMNÉ	Situace omezující vnitřní chod organizace (např. dojde k časovým zpožděním, nejsou přímo ohroženy projekty)	2
ZANEDBATELNÉ	Situace sice negativně neomezuje chod firmy, ale nezpůsobuje ztráty větší jak 5%	1

Tab. 15. What-if analýza (vlastní zpracování).

číslo	What if...	následek	pravděpodobnost vzniku P	*odhad	možné důsledky D	riziko R (R= P x D)
1	nákupčí bude náhle indisponován?	Komodity, které spravuje, nebudou obstarány odpovídajícím způsobem. Pro společnost to znamená možnou újmu v podobě ztráty zakázek.	2		4	8
2	dá nákupčí výpověď?	Lze předpokládat, že svého nástupce nebude moct (nebo chtít) řádně zaškolit, nepředá mu důležité informace k jednotlivým dodavatelům (považuje je za své vlastní know-how). Pro společnost to znamená možnou újmu v podobě ztráty zakázek.	3		4	12
3	dodavatel vypoví spolupráci nebo ukončí činnost?	Nedodání požadovaných komponent/služeb v požadovaném termínu a množství, protože ve většině případů nejsou zajištěni náhradní dodavatelé.	2		4	8
4	dodavatel oznámí zpoždění dodávky materiálu, čímž ohrozí realizaci projektu?	Nedodání požadovaných komponent/služeb v požadovaném termínu a množství, protože ve většině případů nejsou zajištěni náhradní dodavatelé. Společnost bude finančně poškozena smluvními pokutami za zpoždění realizace.	4		4	16
5	dodavatel ztratí požadovaný certifikát (nebo mu není obnoven) a sám to neohlásí?	Může dojít k problémům u konečných zákazníků nebo při realizaci (pokud se jedná o certifikáty kvality apod.), případně se tím společnost XYZ, a.s. vystavuje riziku smluvních pokut za necertifikované dodavatele a ztrátu zakázek, pokud je požadavek na certifikaci dodavatelů vznesen.	2		4	8
6	vznikne problém, který nákupčí neumí nebo nemůže vyřešit v rámci vlastních sil a kompetencí?	Nákupčí bude řešit problém nad rámec svých kompetencí nebo se prodlouží doba řešení problému následkem zjišťování, kdo může a umí problém v rámci svých kompetencí vyřešit. Toto může způsobit výrazné zdržení zakázky a následně finanční škody společnosti v podobě udělených smluvních pokut za nedodržení termínu apod.	3		3	9

Interpretace výsledků:

Tab. 16. Matice významnosti rizika (vlastní zpracování)

Matice významnosti rizika							
možné důsledky	5	5	10	15	20	25	vysoká významnost
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	
	2	2	4	6	8	10	střední významnost
	1	1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	nízká významnost
			Pravděpodobnost výskytu rizika				

Na základě analýzy rizik je nutné ošetřit dvě rizika s vysokou významností a 4 rizika se střední významností. Dle mého názoru a zkušeností je nutné velmi dobře ošetřit všechna rizika identifikovaná v této analýze, protože jakékoliv ohrožení chodu podniku z důvodu selhání nákupu je neakceptovatelné, pokud mu lze předejít vhodnými opatřeními.

8 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ

Po realizaci analytické části práce s ohledem na její výstupy jsem zhodnotila, že v případě společnosti XYZ, a.s. nelze aplikovat pouze jednotlivá dílčí doporučení, jelikož by to k optimalizaci nákupu jako celku příliš nepřispělo. Vzhledem k současnému stavu nákupu ve společnosti je nutné volit komplexní řešení. U navrhovaných doporučení je třeba zohlednit také postoj ke změnám dotčených zájmových skupin ve společnosti, nákladové stránce změn a způsobu práce projektových týmů. Toto se musí promítnout také do návrhu implementace, aby bylo možné změny prosadit jak u vedení společnosti, tak u dotčených osob a docílili bychom minimální vlny odporu.

8.1 Pozice nákupu ve společnosti

Pro ukotvení pozice nákupu ve společnosti XYZ, a.s. musí jako první být změněno jeho vnímání vedením společnosti. Aby byl nákup brán vážně, musí být schopen vykazovat svoji činnost v číslech. Tím se rozumí schopnost nákupu prokázat, že umí pro společnost dobře nakupovat, tedy je schopen minimalizovat náklady při zachování kvality a ostatních požadavků na nakupované komodity. V ideálním případě bude nákup vykazovat reálné úspory.

Jako první řešení jsem viděla zásah do organizační struktury společnosti, kdy by bylo zřízeno samostatné oddělení nákupu, které by zastřešovalo veškeré nákupy ve společnosti. Tím by se nákup ve společnosti centralizoval, byly by jasně dané kompetence a pozice obstarávající část nákupů by měly uvolněnou kapacitu. Toto řešení se jeví jako ideální, ale je realizovatelné za předpokladu, že nákupní proces i veškerá administrativa a dokumentace budou správně nastaveny.

Postupnými kroky v rámci implementačního plánu bude změny pozice nákupu ve společnosti dosaženo.

8.2 Strategie nákupu a jeho cíle

Strategie nákupu a jeho cíle musí být jasně definovány, nejlépe v podobě dokumentu. Toto je úkol pro vedoucího nákupu, v našem případě vedoucího obchodního úseku, pod nějž hierarchicky mají nákupčí spadat. Cíle musí být tzv. SMART a musí k nim být vypracovány i plány aktivit pro jejich plnění.

8.3 Nakupované komodity

Pro jednotlivé nakupované komodity by měli jednotliví nákupčí zpracovat strategii. U obchodního zboží (určenému k dalšímu prodeji či použití bez úprav) optimalizovat odběrová množství, frekvenci nákupů apod. Vše s ohledem na potřeby společnosti.

Režijní nákupy jsou velkou nepopsanou kapitolou nákupu ve společnosti XYZ, a.s. V rámci optimalizace navrhuji analýzu výdajů a revizi uzavřených smluv, především z oblastí energetiky, telekomunikace a správy vozového parku.

Dalším krokem je pak revize nákupů spotřebního materiálu, jako jsou kancelářské potřeby. Realizace výběrového řízení na hlavního dodavatele je velmi vhodná, aby byly nákupní objemy koncentrovány u co nejnižšího počtu dodavatelů a tím se zlepšila vyjednávací pozice společnosti XYZ, a.s. pro obchodní jednání s nimi.

Pro nákupy výpočetní techniky je vhodné provést minimálně průzkum trhu a porovnat jeho výsledky s realizovanými nákupy. Následně vyvolat jednání se současným dodavatelem, případně vypsát výběrové řízení. Je ovšem potřeba vést v patrnosti i zkušenosti a reference v případě servisu nakoupené techniky, náhradních dílů apod. Změny v tomto segmentu nákupu je třeba z důvodu jeho vysoké specifčnosti vždy konzultovat s IT oddělením.

Pro výběrová řízení lze využít nástrojů jako je e-aukce. Existují různé softwarové produkty pro elektronické aukce. Já osobně mám zkušenost s programem PROEBIZ, který je velmi intuitivní, je vyvinut v České republice, má české majitele a je k němu poskytován veškerý uživatelský servis v českém jazyce, což je velkou výhodou.

Pořadí	Název položky	MJ	Množství	Celkem v CZK	Min. nab. v CZK	Nabídka v CZK	Nabídka v CZK	Nabídka v CZK	Nabídka v CZK	Nabídka v CZK																																												
001.	Přeprava z Prahy																																																					
002.	PL-43 254 Warszowiec	návěs	50,00	425 000,00	8 500,00	9 700,00	9 400,00	10 000,00	10 000,00	8 500,00																																												
003.	D-04420 Markranstädt	návěs	55,00	407 000,00	7 400,00	7 400,00	8 000,00	8 500,00	8 500,00	8 000,00																																												
004.	D-97 070 Würzburg	návěs	70,00	766 500,00	10 950,00	10 950,00	12 000,00	11 700,00	11 000,00	12 700,00																																												
005.	Přeprava z Plzně																																																					
006.	D-20_095 Hamburg	vůz	60,00	768 000,00	12 800,00	13 500,00	14 500,00	14 200,00	12 800,00	13 800,00																																												
007.	D-20_095 Hamburg	vůz	60,00	687 000,00	11 450,00	11 500,00	13 000,00	12 900,00	12 400,00	11 450,00																																												
Splatnost faktury ve dnech od data dodání:				45	45	14	30	14	30																																													
Výše pojistné odpovědnosti z titulu dopravnice (hodnota v Kč):				10 000 000	5 000 000	3 000 000	4 000 000	2 500 000	10 000 000																																													
Výše obrátu Vaší společnosti v Kč bez DPH za rok:				120 - 200 mil.	50 - 80 mil.	5 - 10 mil.	10 - 20 mil.	méně než 5 m...	120 - 200 mil.																																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Název multikritéria</th> <th>Váha</th> <th>%</th> <th>Povaha</th> <th>Ztečinná hodnota</th> <th>Nej. body</th> <th>Body</th> <th>Body</th> <th>Body</th> <th>Body</th> <th>Body</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Splatnost faktury ve dnech od data dodání</td> <td>5,00</td> <td></td> <td>↓</td> <td>5,00</td> <td>5,00</td> <td>5,00</td> <td>1,67</td> <td>3,33</td> <td>1,67</td> <td>3,33</td> </tr> <tr> <td>Celková cena</td> <td>95,00</td> <td></td> <td>↓</td> <td>95,00</td> <td>95,00</td> <td>95,00</td> <td>88,25</td> <td>87,93</td> <td>92,34</td> <td>91,79</td> </tr> <tr> <td>Součet</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>100,00</td> <td>100,00</td> <td>100,00</td> <td>89,92</td> <td>91,26</td> <td>94,01</td> <td>95,12</td> </tr> </tbody> </table>											Název multikritéria	Váha	%	Povaha	Ztečinná hodnota	Nej. body	Body	Body	Body	Body	Body	Splatnost faktury ve dnech od data dodání	5,00		↓	5,00	5,00	5,00	1,67	3,33	1,67	3,33	Celková cena	95,00		↓	95,00	95,00	95,00	88,25	87,93	92,34	91,79	Součet				100,00	100,00	100,00	89,92	91,26	94,01	95,12
Název multikritéria	Váha	%	Povaha	Ztečinná hodnota	Nej. body	Body	Body	Body	Body	Body																																												
Splatnost faktury ve dnech od data dodání	5,00		↓	5,00	5,00	5,00	1,67	3,33	1,67	3,33																																												
Celková cena	95,00		↓	95,00	95,00	95,00	88,25	87,93	92,34	91,79																																												
Součet				100,00	100,00	100,00	89,92	91,26	94,01	95,12																																												

Obr. 13. PROEBIZ aukční software (Benefico 2019)

8.4 Pozice „Nákupčí“

8.4.1 Objem práce a její náplň

Rozložení objemu práce mezi nákupčí není optimální. Doporučuji hloubkovou analýzu vytiženosti nákupčích a reálné náplně jejich práce. Na základě výsledků pak realizovat opatření. V případě potvrzení hypotézy o přetíženosti nákupčích i přes eliminaci nenákupčích aktivit se jeví jako ideální řešení posílení týmu nákupčích – z vnitřních zdrojů, případně přijmutím nového zaměstnance.

8.4.2 Zastupitelnost

Stanovit pravidla pro zastupování nákupčích. Nákupčím uložit za povinnost vést veškerou dokumentaci k nakupovaným komoditám a portfoliu dodavatelů. Celá dokumentace musí být přístupná v nepřítomnosti nákupčího – např. uložení ve sdílených souborech, eventuálně v papírové podobě na místě přístupném zastupujícímu zaměstnanci, případně vedoucímu oddělení. Obsah dokumentace musí být vyspecifikován, je nutno počítat s neochotou nákupčích dokumentaci zpracovat. Dokumentaci je nutno zpracovat minimálně pro dodavatele strategických položek a dodavatele s nejvyšším obratem dle Paretova pravidla (Pravidlo 80/20). Dokumentace k nejdůležitějším komoditám by měla být zpracována důkladně a podrobně, k ostatním komoditám alespoň rámcově se základními parametry – viz navrhovaný obsah dokumentace ke komoditám níže.

Navrhovaný obsah dokumentace k dodavatelům:

- Nacionále dodavatele
- Kontaktní osoba u dodavatele, kontakty (email, telefon, mobil, adresa kanceláře)
- Pobočky a obchodní zastoupení dodavatele
- Certifikáty (ISO,...), včetně jejich platnosti
- Výrobní portfolio (např. odlitky, kabely, zdící materiál, dřevo, kancelářské potřeby apod.)
- Dodávané portfolio (obecně)
- Sjednané dodací a platební podmínky
- Uzavřené smlouvy
- Nákupní obrat u dodavatele za 12 měsíců (ideálně vývoj několik let zpětně)
- Hodnocení dodavatele (ABC)

Navrhovaný obsah dokumentace ke komoditám:

- Komodita
- Hlavní dodavatel
- Dohodnuté rámcové smlouvy
- Ostatní dohody a smlouvy
- Substituční dodavatelé

Dalším doporučením je matice zastupitelnosti, kde budou stanovené zodpovědnosti při zastupování nákupčího. Níže uvádím příklad jednoduché matice – tabulka č. 17.

Tab. 17. Matice zastupitelnosti (vlastní zpracování)

Nákupčí č. 1		
činnost	zastupuje	datum, podpis
Komodita ABC - objednávky - reklamační řízení	vedoucí nákupu	
Komodita 123 - výběrová řízení - objednávky - reklamační řízení	nákupčí č. 2	
Komodita 456 - výběrová řízení - objednávky - reklamační řízení	nákupčí č. 3	
Jednání s dodavateli - smlouvy	vedoucí nákupu	

8.5 Řízení nákupu

Řídit nákup ve společnosti XYZ, a.s. nelze pouze komoditně, ale třeba vzít v úvahu projektový systém práce napříč společnostmi. Kombinace těchto dvou způsobů se ovšem také nevylučuje a jejich vhodným spojením vznikne optimální řešení pro společnost.

Navrhuji rozdělení komodit dle náročnosti jejich správy mezi nákupčí tak, aby byl objem práce a časová náročnost správy komodit rovnoměrná. V rámci projektů pak bude ustanoven vždy jeden nákupčí jako prostředník pro komunikaci v rámci projektu.

8.5.1 Centralizace nákupu

Pro centralizaci nákupu musíme znát přesná nákupní data společnosti. Jelikož jimi v současné době společnost nedisponuje, je třeba tato data získat. Jednorázové získání těchto dat je řešením pro počáteční fázi, ale do budoucna zcela nevhodné.

Pro jednorázové získání potřebných dat postačí zadání správci ERP systému a vedení Controllingu, aby vyčíslili veškeré nákupy a přiřadili k nim objednatele a dodavatele těchto nákupů. Následně se z těchto dat provede analýza pro zjištění rozložení nákupních aktivit v rámci podniku. Pro potřeby diplomové práce tato analýza nebyla provedena, protože by se díky všudypřítomnému informačnímu šumu spustila lavina spekulací napříč společnostmi a mohla by způsobit velmi negativní naladění proti plánovaným změnám, což by komplikovalo implementační fázi.

Míra centralizace bude navržena až na základě podrobných analýz. V rámci centralizace doporučuji zřízení zvláštního oddělení nákupu, které by bylo zodpovědné za veškeré nákupy společnosti pro projekty (tedy materiál, zboží, služby) a po odborné stránce by zastřešovalo režijní nákupy, tzn. Odborný dohled při výběrových řízeních, analýzách, podíl na rozhodování.

8.5.2 Výběr dodavatelů

Pro výběr dodavatelů doporučuji sestavit proces výběru dodavatelů a definovat pravidla pro výběr dodavatelů. V rámci procesu doporučuji implementovat schvalovací proces pro nové dodavatele. Tento proces by měl obsahovat prověření dodavatele dle jeho významnosti pro společnost XYZ, a.s..

U stávajících dodavatelů je třeba provést analýzu obrátů, zodpovědět otázku, zda máme v portfoliu substitučního dodavatele pro dodávané položky. Tento krok je vhodný realizovat spolu s hodnocením dodavatelů.

Výsledným efektem je zúžení portfolia dodavatelů, koncentrace obrátů u nižšího počtu dodavatelů, což má za následek lepší vyjednávací pozici pro společnost XYZ, a.s. vůči dodavateli a otevírá možnosti pro dosažení úspor u nakupovaných komodit.

8.5.3 Hodnocení dodavatelů

Pro nalezení optimálního systému pro hodnocení dodavatelů je třeba nejprve uspořádat dodavatelská data, správně využívat možnosti ERP systému Navision a za podpory správce systému realizovat systémové řešení. Současný systém objednávání v ERP Systému Navision je přizpůsoben potřebám společnosti, kdy se do jedné objednávky manuálně vpisují objednané položky a jejich ceny, následně pak výsledná cena. Funguje je to tak z důvodu zjednodušení práce účetního oddělení, kdy systém přiřadí zadanou příchozí fakturu k vystavené objednávce 1:1. Momentální nastavení systému neumožňuje párování faktur a vystavených objednávek s více položkami.

Důležitými kritérii pro hodnocení dodavatelů jsou:

- Bezchybnost dodávek (kvalitativní)
- Včasnost dodání (dle požadovaného termínu)
- Správnost dodaného množství

8.5.4 Dokumentace a smlouvy

Obsah dokumentace vedené k dodavatelům bude specifikován v rámci opatření pro zastupitelnost nákupčích.

Pro uzavřené smlouvy s dodavateli doporučuji jejich revizi a jejich nové projednání s dodavateli. Zde je pak prostor pro doplnění smluv o ujednání o bonusech z uskutečněného obrátu za sjednané období, vyjednání výhodnějších cen či dodacích podmínek apod. Na základě těchto jednání a uzavření výhodnějších smluv lze dokumentovat realizaci úspor.

8.6 Proces nákupu

Na základě analýzy procesu nákupu jsem navrhla jeho úpravu. Tento návrh je určen k další diskusi se zástupci oddělení, jichž se proces týká, aby se doladily detaily. Výsledkem optimalizace procesu je časová úspora. Při standardním průběhu realizace zakázky se jedná o úspory v řádu dnů. Další přidanou hodnotou této změny je snížení byrokracie pro nákupčího a vrácení kompetencí k nákupu. Vzhledem k projektovému systému práce na zakázkách a jejich vysoké individualitě nelze objektivně měřit časovou úsporu na konkrétních aktivitách v rámci procesu. Časová úspora je odhadnuta expertním odhadem a jako další ukazatel zefektivnění procesu bude snížení počtu přesčasových hodin nákupčího.

Tab. 18. Expertní odhad časové úspory (vlastní zpracování)

činnost	aktuální doba vyřízení (expertní odhad)	doba vyřízení po optimalizaci (expertní odhad)
předložení cenových nabídek do nového projektu	3 dny	2 dny

8.6.1 Předání zakázky

Při předání zakázky z obchodního úseku (OÚ) do výrobního úseku (VÚ) se stanoví projektový tým pro realizaci zakázky.

Vstupní dokumenty: kompletní technická a obchodní dokumentace zakázky (včetně rozpisu materiálu a zboží s vybranými dodavateli)

Výstupní dokumenty: Protokol o předání zakázky

8.6.2 Nákup materiálu – jednoznačně identifikovatelný materiál

Oddělení přípravy výroby (OPV) zajišťuje materiál, který je možné jednoznačně katalogově identifikovat (výrobním číslem, jmenným označením). Po obdržení požadavku na nákup materiálu jej objedná. Po potvrzení dodacího termínu dodavatelem informuje manažera projektu o termínu dodání. V případě rozporu termínu, ceny, provedení,

množství apod. s požadavkem, nákupčí neprodleně informuje manažera projektu a dohodne se na dalším postupu.

Vstupní dokumenty: požadavek na nákup materiálu

Výstupní dokumenty: objednávka, potvrzení o termínu dodání

8.6.3 Neplánované operativní nákupy

Neplánované operativní nákupy materiálu může nákupčí realizovat pouze po předchozím písemném odsouhlasení vedoucím OPV. O těchto nákupech informuje nákupčí zároveň i manažera projektu. Po potvrzení dodacího termínu dodavatelem informuje manažera projektu o termínu dodání.

Vstupní dokumenty: požadavek na nákup materiálu, souhlas s nákupem

Výstupní dokumenty: objednávka, potvrzení o termínu dodání

8.6.4 Nákup materiálu – materiál není jednoznačně identifikovatelný

MP v závislosti na harmonogramu zakázky uplatní u vedoucího příslušného nákupního oddělení písemný požadavek na zajištění nákupu materiálu, a to v termínu umožňujícím jeho efektivní a zejména hospodárné zajištění. Nákup zajišťuje buď OPV nebo Oddělení přípravy nabídek a služeb (OPNaS) – dle protokolu o předání zakázky. Písemný požadavek MP bude obsahovat jednoznačné vymezení předmětu a rozsahu nákupu, čteně všech nezbytných termínových, obchodních, cenových, jakostních a technických údajů nezbytných pro řádné provedení nákupu.

Zodpovědný nákupčí provede kontrolu dodaných podkladů a srovnání s aktuálním stavem skladových zásob. Pokud jsou požadované položky k dispozici na skladě a nejsou evidovány jiné požadavky na jejich použití, zajistí nákupčí, pokud je to s ohledem na rentabilitu a jakost možné, jejich uplatnění v rámci daného projektu/zakázky. V případě, že požadované položky nejsou skladem, zajistí nákupčí jejich objednání. O potvrzeném termínu dodání pak písemně informuje manažera projektu.

V případě rozporu následujících požadavků s potvrzením od dodavatele, nákupčí neprodleně písemně informuje manažera projektu:

- Požadované technické parametry
- Dodací lhůta v návaznosti na termíny realizace celého projektu

- Cena v návaznosti na cenu zboží z plánované kalkulace

Vstupní dokumenty: požadavek na nákup materiálu, souhlas s nákupem

Výstupní dokumenty: objednávka, potvrzení o termínu dodání

8.6.5 Uzavření obchodního případu v ERP Systému

Po dodání materiálu a kontrole kvality vstupní kontrolou ohodnotí nákupčí obchodní případ v ERP systému a uzavře jej.

8.7 Vynechané kroky stávajícího procesu

Při úpravě stávajícího procesu jsem vynechala některé kroky procesu. K vynechaným krokům uvádím komentář v dalších podkapitolách.

8.7.1 Určení kompetencí k nákupu při předání zakázky

Tento krok je splněn již během poptávkového řízení, kdy jednotliví nákupčí předkládají na základě výběrových řízení cenové nabídky na požadované materiály.

8.7.2 Zajišťování nákupu manažerem projektu

Manažer projektu je tímto krokem zcela zbytečně zatížen, nevidím jediný důvod pro nutnost realizace nákupu manažerem projektu. Přehled o dodavatelích a trhu pro jednotlivé komodity má nákupčí, tedy je schopen zajistit požadované položky dle požadavků efektivněji. V případě, že manažer projektu sám trvá na realizaci nákupu jeho osobou, se nabízí spekulovat o nepodjatosti manažera projektu při volbě dodavatele.

8.7.3 Jmenování odpovědné osoby pro zajištění nákupu

Tento krok je splněn již při předání zakázky z Výrobního úseku do Obchodního úseku, kdy se stanovuje realizační tým.

8.7.4 Informování o způsobu zajištění nákupu

Dle stávajícího procesu musí nákupčí informovat manažera projektu o způsobu zajištění požadovaných položek. Tento krok v procesu devalvuje pozici nákupčího a je zcela nepři-

jatelný. Jakým způsobem budou konkrétní položky zajištěny je řešeno již během tvorby kalkulace jednotlivých projektů.

8.7.5 Výběr dodavatele nákupčím

Dodavatel je již vybrán v rámci výběrového řízení pro kalkulaci projektu. Tento krok zdvojuje práci nákupčího bez dalšího efektu.

8.7.6 Odsouhlasení výběru dodavatele manažerem projektu

Tento krok je zcela zbytečný, jelikož výběr dodavatele byl proveden již v poptávkovém řízení.

8.8 Rizika z What-if analýzy

Z provedené What-if analýzy vyplývá, že z šesti identifikovaných rizik je nutno ošetřit všechna tato rizika, přičemž dvě rizika mají vysokou významnost a zbylá čtyři rizika jsou se střední významností.

8.8.1 Rizika náhlé indispozice či výpovědi nákupčího

Riziko náhlé indispozice či výpovědi nákupčího lze ošetřit v rámci doporučení pro zastupitelnost. V momentě, kdy bude nákupčí zastupitelný, bude společnost schopna rychle a efektivně reagovat na vzniklou situaci, kdy nákupčí nebude moci vykonávat svoji práci, ať už z důvodu náhlé indispozice, plánované nepřítomnosti nebo ukončení pracovního poměru.

8.8.2 Ukončení obchodního vztahu s dodavatelem

V případě, že dodavatel ukončí svoji činnost nebo vypoví spolupráci se společností XYZ, a.s., je nutné velmi rychle reagovat a zajistit náhradního dodavatele. V současné době není standardně evidován substituční dodavatel k hlavnímu dodavateli jednotlivých komodit. Toto bude ošetřeno vytvořením dokumentace k dodavatelům, kde je nutnost uvádět substitučního dodavatele. U strategických položek je pak velmi žádoucí mít se substitučním dodavatelem buď dohodu o spolupráci, případně i zajištěnou pojistnou zásobu. Takové opatření je třeba řešit velmi individuálně pro každou položku zvlášť.

8.8.3 Dodavatel oznámí zpoždění dodávky

Pokud bereme v úvahu optimističtější variantu, kdy nás dodavatel předem informuje o neschopnosti dodržet požadovaný a případně již dříve potvrzený termín dodání, pak záleží, jak rychle bude nákupčí reagovat na vzniklou situaci. Aby bylo eliminováno selhání lidského faktoru na straně společnosti XYZ, a.s., doporučuji vytvoření tzv. záchranného plánu. Záchranným plánem je myšlen definovaný postup pro případ, že by k takové situaci došlo. Musí být zajištěno, že byly prověřeny všechny možnosti řešení nastalé situace, a že bylo zajištěno včasné informování zákazníka o nastalé situaci, pokud není v silách společnosti zajistit dodávku tak, aby nebyl ohrožen zákazník. Tento záchranný plán se běžně využívá i pro situace, kdy nákupčí zjistí, že objednávka nebyla včas dodána a dodavatel o zdržení neinformoval. V praxi se mi potvrdilo, že jde o velmi efektivní opatření.

8.8.4 Ztráta certifikace

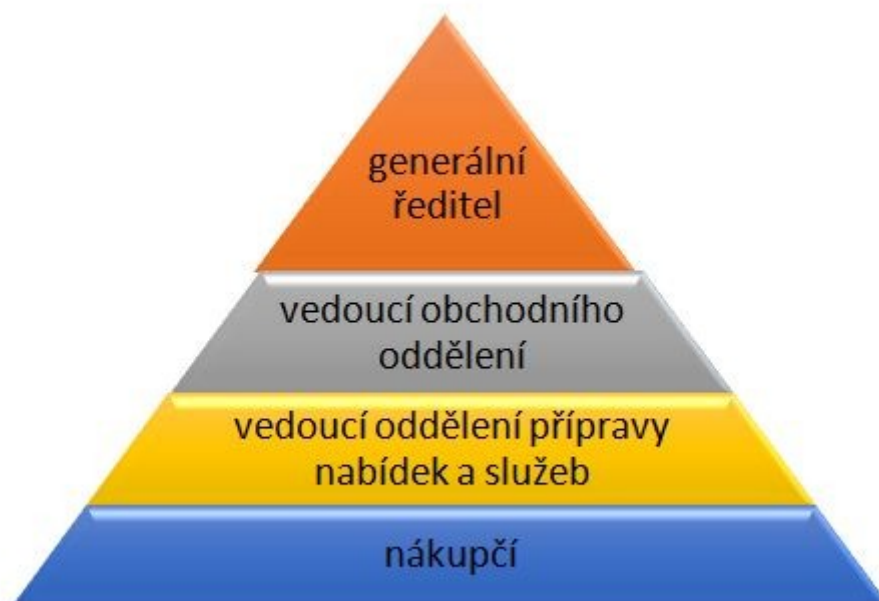
V případě, že dodavateli není obnoven certifikát, který společnost XYZ, a.s. vyžaduje pro dodávky materiálu, zboží či služeb, a neoznámí to společnosti, pak společnost XYZ, a.s. nezjistí, že tomu tak je. Záznamy o certifikaci dodavatelů, platnost certifikátů apod. nejsou evidovány. Tento problém řeší vytvoření a správa dokumentace k dodavatelům. Pro evidenci certifikátů postačí i jednoduchá evidence v tabulkovém editoru, příklad tabulka č. 19.

Tab. 19. Vzor evidence certifikátů (vlastní zpracování).

číslo dodavatele	certifikát	platnost do	poznámka
123456	ISO 9001	30. 10. 2019	
7891011	ISO 14001	18. 11. 2020	vyžadováno zákazníkem XYZ

8.8.5 Další problémy

Nové problémy, které nejsou v rámci kompetencí či sil nákupčího představují problém samy o sobě. Urychlením předání problému kompetentní osobě může být eskalační matice. Svým způsobem funguje v každé firmě, ale pokud je stanovená eskalační matice, tak to výrazně usnadňuje předávání problému nadřízeným s tím, že předávající zná další eskalační stupně a tedy ví, jakým způsobem bude problém předán dál, pokud jej nevyřeší jeho nadřízený. Pro sestavení funkční eskalační matice musí být jasně definované kompetence všech stupňů matice a pro případy jako je nedodržení termínu dodávky je vhodné celý proces eskalace popsat, včetně konkrétních kompetencí a činností jednotlivých stupňů matice doplněné o časové ohraničení pro další eskalaci (např. problém musí vyřešit do dvou dnů nebo eskalovat dále). Eskalační matice může být také součástí záchranného plánu.



Obr. 14. Eskalační pyramida (vlastní zpracování).

9 NÁVRH PLÁNU IMPLEMENTACE DOPORUČENÍ

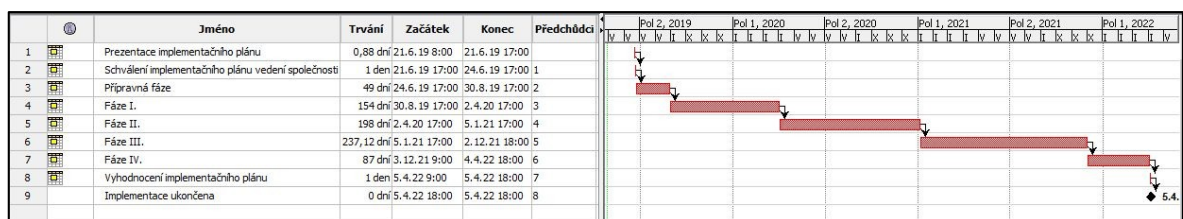
Součástí této práce je implementační plán, na základě kterého budou navrhovaná doporučení implementována. Protože se jedná o rozsáhlé změny napříč strukturou společnosti, nelze je implementovat v krátkém časovém horizontu. Celková doba implementace tak, jak je navržena, je 1892 pracovních dní (počítány jsou pracovní dny pondělí – pátek), což odpovídá časovému horizontu 21. 6. 2019 – 5. 4. 2022.

Pro lepší přehlednost jsem plán rozdělila do 4 fází. Jednotlivé fáze jsou pak dále rozpracovány podle jednotlivých skupin opatření. Každá skupina má pak svůj vlastní plán úkolů a časový harmonogram. Vše je naplánováno a provázáno tak, aby byla implementace postupná, logická a pro společnost akceptovatelná. Časové úseky pro jednotlivé úkoly jsou odhadnuty, jsou zohledňovány i aspekty jako doba letních dovolených, sezónní kumulace objemu práce a doba vánočních svátků.

9.1 Plán projektu

Projekt k plánu implementace jsem vytvořila v programu ProjectLibre, který umožňuje nejen systematické plánování, ale také disponuje možnostmi různých výstupů, jako je např. Ganttův diagram nebo síťová analýza. Tyto výstupy doplňují dle potřeby plán projektu.

Start projektu je stanoven na 21. 6. 2019, kdy má být implementační plán prezentován vedení společnosti XYZ, a.s. Na základě schválení plánu bude zahájena přípravná fáze plánu, kdy budou k plánovaným změnám připravovány prezentace, školení a dokumentace pro dotčené zaměstnance společnosti. Časový harmonogram a Ganttův diagram obecně pro celý plán implementace jako výstup z programu ProjectLibre, obrázek č. 15. Podrobný harmonogram implementačního plánu je v příloze P III.



Obr. 15. Harmonogram fází implementačního plánu (vlastní zpracování).

9.2 Projektový tým

Složení projektového týmu bude stanoveno po odsouhlasení implementačního plánu vedením společnosti, přičemž se předpokládá, že základ týmu bude tvořit vedoucí obchodního úseku, pověřený zástupce vedení společnosti a autorka navrhovaných opatření a implementačního plánu.



























Projektový tým se bude v průběhu implementace rozšiřovat o další členy dle potřeb konkrétních fází plánu – např. v první a ve čtvrté fázi bude tým rozšířen o správce systému, v první fázi pak ještě o pověřeného člena controllingu.

O průběžném stavu projektu bude pravidelně informován generální ředitel společnosti XYZ, a.s..

9.3 Fáze implementace

Obsah jednotlivých fází i jejich časový harmonogram je volen na základě mých zkušeností s implementací změn, přičemž jsem zohlednila i reálné časové možnosti zaměstnanců společnosti, bez jejichž participace na implementaci by realizace projektu nebyla možná.

Rozpracovaný plán pro jednotlivé fáze a jejich časové rozložení je patrné z výstupu projektu plánu implementace, vytvořeném v softwaru ProjectLibre, obrázek č. 16.

		Jméno	Trvání	Začátek	Konec	Předchůdci
1		Prezentace implementačního plánu	0,88 dní	21.6.19 8:00	21.6.19 17:00	
2		Schválení implementačního plánu vedení společnosti	1 den	21.6.19 17:00	24.6.19 17:00	1
3		Přípravná fáze	49 dní	24.6.19 17:00	30.8.19 17:00	2
4		☐ Fáze I.	153,88 dní	30.8.19 17:00	2.4.20 16:00	3
5		A - Hodnocení obchodních případů v ERP systému	59,88 dní	30.8.19 17:00	22.11.19 16:00	
6		B - opatření pro zastupitelnost	35,88 dní	2.9.19 17:00	22.10.19 16:00	5SF
7		C - změny v procesu nákupu	59 dní	2.9.19 17:00	22.11.19 17:00	
8		D - Hluboký audit výtženosti nákupčích	43 dní	22.11.19 17:00	22.1.20 17:00	7
9		E - Analýza nákupních aktivit mimo od. nákupu (bez výrobní pobočky)	81,88 dní	1.10.19 8:00	22.1.20 17:00	8SF
10		F - Návrh centralizace nákupu (bez výrobní pobočky)	49,88 dní	22.1.20 17:00	1.4.20 16:00	8;9
11		G - Prezentace návrhu centralizace a jeho odsouhlasení	1 den	1.4.20 16:00	2.4.20 16:00	10
12		☐ Fáze II.	198 dní	2.4.20 16:00	5.1.21 16:00	4
13		H - Centralizace nákupu (bez výrobní pobočky)	172,88 dní	2.4.20 16:00	1.12.20 15:00	
14		I - vyhodnocení změn	25,12 dní	1.12.20 15:00	5.1.21 16:00	13
15		☐ Fáze III.	237,12 dní	5.1.21 16:00	2.12.21 17:00	12
16		J - Analýza nákupních aktivit na výrobní pobočce	39 dní	5.1.21 16:00	1.3.21 16:00	
17		K - Návrh centralizace nákupu z výrobní pobočky	1 den	1.3.21 16:00	2.3.21 16:00	16
18		K - Centralizace nákupu z výrobní pobočky	153,12 dní	2.3.21 16:00	1.10.21 17:00	17
19		L - vyhodnocení změn	44 dní	1.10.21 17:00	2.12.21 17:00	18
20		☐ Fáze IV.	87 dní	2.12.21 17:00	4.4.22 17:00	15
21		M - Specifikace změn - problematika faktura-objednávka	25 dní	2.12.21 17:00	6.1.22 17:00	
22		N - Testování navržených změn v procesu a ERP systému – problematika faktura-objednávka	19 dní	6.1.22 17:00	2.2.22 17:00	21
23		O - Implementace změn v ERP systému a procesu faktura-objednávka	21 dní	2.2.22 17:00	3.3.22 17:00	22
24		Q - vyhodnocení změn	22 dní	3.3.22 17:00	4.4.22 17:00	23
25		Vyhodnocení implementačního plánu	1 den	4.4.22 17:00	5.4.22 17:00	20
26		Implementace ukončena	0 dní	5.4.22 17:00	5.4.22 17:00	25

Obr. 16. Harmonogram souhrnných úkolů (vlastní zpracování).

Síťovou analýzou při využití metody kritické cesty lze demonstrovat důležitost jednotlivých fází a úkolů v rámci implementačního plánu. Na základě výstupů této analýzy je patrné, že většina úkolů je na sobě vzájemně závislá a jejich pořadí nelze svévolně zaměňovat. Návaznosti jednotlivých úkolů jsou znázorněny v Ganttově diagramu, příloha P IV.

9.3.1 Fáze I.

V první fázi jsou v implementačním plánu zahrnuta opatření, která slouží především ke stabilizaci nákupu ve společnosti XYZ, a.s.. Kromě stabilizačních opatření jsem do této fáze zařadila analytickou část, která bude odrazovým bodem pro návrh centralizace nákupu. Analytická část i návrh centralizace nákupu se v této fázi plánu týká pouze nákupních aktivit společnosti mimo výrobní pobočku. Nákupu výrobní pobočky byla vyčleněna třetí fáze plánu. Poslední částí první fáze plánu zaujímá prezentace návrhu centralizace a jeho schválení.

Úkoly první fáze v bodech:

- Hodnocení obchodních případů v ERP systému
- Opatření pro zastupitelnost
- Změny v procesu
- Hlubkový audit vytíženosti nákupčích
- Analýza nákupních aktivit mimo oddělení nákupu (bez výrobní pobočky)
- Návrh centralizace nákupu (bez výrobní pobočky)
- Prezentace návrhu centralizace a jeho odsouhlasení

Časový harmonogram první fáze plánu jsem rozpracovala detailně – viz obrázek č. 17.

	📅	Jméno	Trvání	Začátek	Konec	Předchůdci
5	📅	☐ Fáze I.	154 dní	30.8.19 17:00	2.4.20 17:00	3
6	📅	☐ A - Hodnocení obchodních případů v ERP systému	60 dní	30.8.19 17:00	22.11.19 17:00	
7	📅	21 - školení nákupčích	1 den	30.8.19 17:00	2.9.19 17:00	
8	📅	22 - průběžná kontrola	58,88 dní	2.9.19 17:00	22.11.19 16:00	7
9	📅	23 - vyhodnocení získaných dat	9,88 dní	11.11.19 9:00	22.11.19 17:00	8SF
11	📅	☐ B - opatření pro zastupitelnost	36,88 dní	2.9.19 17:00	23.10.19 16:00	6SF
12	📅	10 - stanovení matice zastupitelnosti	0,88 dní	2.9.19 17:00	3.9.19 16:00	
13	📅	11 - zpracování dokumentace komodity	34 dní	3.9.19 17:00	21.10.19 17:00	12
14	📅	12 - zpracování dokumentace dodavatelé	34,88 dní	3.9.19 9:00	21.10.19 17:00	13FF
15	📅	13 - prezentace dokumentace	1,88 dní	21.10.19 17:00	23.10.19 16:00	13;14
17	📅	☐ C - změny v procesu nákupu	59 dní	2.9.19 17:00	22.11.19 17:00	
18	📅	1 - Představení navrhovaných změn	1 den	2.9.19 17:00	3.9.19 17:00	
19	📅	2 - Připomínkové řízení	4 dní	3.9.19 17:00	9.9.19 17:00	18
20	📅	3 - Zpracování připomínek do návrhu	3 dní	9.9.19 17:00	12.9.19 17:00	19
21	📅	4 - Prezentace finálního návrhu	1 den	12.9.19 17:00	13.9.19 17:00	20
22	📅	5 - Administrativní zpracování změn	1,62 dní	13.9.19 17:00	17.9.19 14:00	21
23	📅	6 - Školení dotčených zaměstnanců	0,38 dní	17.9.19 14:00	17.9.19 17:00	22
24	📅	7 - počátek platnosti změněného návrhu	0 dní	17.9.19 17:00	17.9.19 17:00	23
25	📅	8 - průběžná kontrola dodržování	43 dní	17.9.19 17:00	15.11.19 17:00	24
26	📅	9 - vyhodnocení přínosu implementovaných změn a prezentace	5 dní	15.11.19 17:00	22.11.19 17:00	25
28	📅	☐ D - Hlubkový audit výtříženosti nákupčích	43 dní	22.11.19 17:00	22.1.20 17:00	17
29	📅	30 - audit	35 dní	22.11.19 17:00	10.1.20 17:00	
30	📅	31 - vyhodnocení auditu a navržení opatření	8 dní	10.1.20 17:00	22.1.20 17:00	29
32	📅	☐ E - Analýza nákupních aktivit mimo od. nákupu (bez výrobní pobočky)	81 dní	1.10.19 17:00	22.1.20 17:00	28FF
33	📅	40 - analýza nákupních aktivit	74 dní	1.10.19 17:00	13.1.20 17:00	
34	📅	41 - vyhodnocení	7 dní	13.1.20 17:00	22.1.20 17:00	33
36	📅	☐ F - Návrh centralizace nákupu (bez výrobní pobočky)	50 dní	22.1.20 17:00	1.4.20 17:00	28;32
37	📅	50 - tvorba návrhu centralizace	42 dní	22.1.20 17:00	20.3.20 17:00	
38	📅	51 - příprava prezentace	8 dní	20.3.20 17:00	1.4.20 17:00	37
40	📅	☐ G - Prezentace návrhu centralizace a jeho odsouhlasení	1 den	1.4.20 17:00	2.4.20 17:00	36
41	📅	60 - prezentace návrhu	0,88 dní	1.4.20 17:00	2.4.20 16:00	
42	📅	61 - odsouhlasení návrhu	0,12 dní	2.4.20 16:00	2.4.20 17:00	41

Obr. 17. Harmonogram dílčích úkolů Fáze I. (vlastní zpracování).

Z harmonogramu je patrné, že souhrnné úkoly A, B, C a E mohou být započaty nezávisle na sobě, což umožňuje zrychlení realizace první fáze implementace. U Fáze D a E je nutné ukončení nejpozději ve stejném termínu, jelikož výstupem těchto úkolů jsou podklady pro souhrnný úkol Návrh centralizace nákupu (F). Stejně tak je závislé započetí úkolu G – Prezentace návrhu a jeho odsouhlasení na ukončení úkolu F. Hlubkový audit výtříženosti nákupčích (D) je třeba udělat až po ukončení Změn v procesu nákupu (C), a to z důvodu změn v procesu nákupu, které ovlivní i objem práce nákupčích. Posloupnosti jsou zobrazeny v Ganttově diagramu první fáze, přílohy P V.

V síťovém grafu jsou tyto vztahy čitelné, přičemž graf zobrazuje i kritickou cestu Fáze I., přílohy P VI a P VII.

9.3.2 Fáze II.

Dílní úkoly druhé fáze plánu jsou velmi zobecněny a budou detailně rozpracovány až na základě vytvořeného a schváleného návrhu centralizace nákupu ve společnosti XYZ, a.s.

Tato fáze bude velmi náročnou jak pro manažera implementačního procesu, tak i pro zaměstnance společnosti, protože půjde o velký zásah do dosavadního fungování nákupu ve společnosti.

Dílní úkoly druhé fáze v bodech:

- Centralizace nákupu – bez výrobní pobočky
- Vyhodnocení změn

9.3.3 Fáze III.

Nákup na výrobní pobočce je samostatnou částí plánu, protože aktuální autonomnost nákupu výrobní pobočky jej zcela vyčleňuje z dosavadního systému nákupu ve společnosti XYZ, a.s.

Dílní úkoly třetí fáze v bodech:

- Analýza nákupních aktivit na výrobní pobočce
- Návrh centralizace nákupu z výrobní pobočky
- Centralizace nákupu z výrobní pobočky
- Vyhodnocení změn

Nákupní aktivity na výrobní pobočce budou podrobně analyzovány a na základě výstupů této analýzy bude navrhována centralizace nákupu z této pobočky. Míra centralizace a její postup budou stanoveny až na základě výstupů analytické části této fáze.

9.3.4 Fáze IV.

Poslední fáze implementace změn je ponechána pro problematiku provázanosti a zpracování přijatých faktur k objednávkám s více položkami. Jedná se o oblast, kde hlavní díl práce spočívá na správci ERP systému, který bude dle zadaných požadavků hledat

vhodné řešení. Lze počítat i s nutností řešení na míru s programátory ERP systému, což s sebou nese i vícenáklady. Případné vysoké náklady na realizaci tohoto opatření mohou zapříčinit pozastavení nebo úplné zastavení.

Dílčí úkoly čtvrté fáze v bodech:

- Specifikace potřebných změn v procesu a v ERP systému – problematika příjmová faktura a objednávka s více položkami
- Testování navržených změn v procesu a ERP systému – problematika příjmová faktura a objednávka s více položkami
- Implementace změn v ERP systému a změny v procesu

ZÁVĚR

V teoretické části práce byla provedena rešerše literárních a online zdrojů jak od českých, tak i od zahraničních autorů k problematice firemního nákupu. V této části práce jsem využila i svých osobních materiálů z absolvovaných profesních školení v oblasti nákupu. V rámci rešerše byla obsáhnuta problematika organizace a řízení nákupu, hodnocení a výběru dodavatelů a analytických metod, které byly v praktické části práce využity.

V praktické části byl popsán vybraný podnik, který byl z objektivních důvodů, v práci uvedených, plně anonymizován. Následně byla provedena analýza současného stavu nákupu, od organizační struktury, přes strategické dokumenty, po pozici nákupčího a nakupované komodity. Na základě výsledků analýzy současného stavu nákupu ve společnosti XYZ, a.s. bylo zjištěno, že nelze optimalizovat pouze dotčené oblasti nákupu samostatně, ale je nutné začít optimalizovat nákup od základů jeho organizace a řízení, protože aplikování jednotlivých opatření samostatně bez širšího kontextu by nebylo efektivní. Nákup ve společnosti XYZ, a.s. je z části nesystematický a je decentralizovaný bez jednotnosti postupů a procesů, rozložení pracovního zatížení na pracovníky nákupu není rovnoměrné, chybí lidské zdroje, a v neposlední řadě je velkým problémem absence použitelných databází nákupních dat. Z tohoto důvodu se navrhaná doporučení dotýkají především organizace a řízení nákupu, optimalizace nákupu jednotlivých komodit byla pro počáteční fázi upozaděna. Nákup ve společnosti XYZ, a.s. pracuje setrvačností a jeho fungování je velmi závislé na současných zaměstnancích realizujících nákupy. Implementací navrhaných doporučení se zakotví a stabilizuje pozice nákupu ve společnosti a vytvoří se vhodné podmínky pro profesionální práci nákupčích. Optimalizací stávajícího nefunkčního procesu nákupu se zjednoduší proces objednání materiálů a zboží pro realizaci zakázek, čímž se výrazně zkrátí doba vyřízení požadavků interních zákazníků. Eliminací zásahů zájmových skupin ve společnosti do vlastního procesu nákupu (ať poptávkového řízení nebo objednání) se minimalizuje prostor pro případné nevýhodné nákupy s profitem třetí osoby na uskutečněném nákupu – jednodušeji řečeno, pro korupci. Uvolněním časového fondu nákupčích vznikne prostor pro aktivity, jako je průzkum trhu, hodnocení dodavatelů, revize stávajících smluv s dodavateli, vyjednávání nových smluv a obchodních podmínek,.... Tímto se také eliminuje nutnost přesčasových hodin pro zvládnutí běžné agendy nákupčího a vzhledem k následné zastupitelnosti nákupčích nebude společnost ve složité situaci v případě absence nákupčího.

Pro zavedení navržených doporučení do praxe je vypracován plán implementace, který je rozčleněn do 5 fází – z toho jedna fáze je přípravná a 4 fáze jsou implementační. Celý plán je posazen do horizontu necelých tří let trvání. Doba trvání jednotlivých fází je expertně odhadnuta a jsou zohledněny veškeré dnes známé aspekty, které mohou ovlivnit průběh implementace doporučení. Je třeba počítat i s negativními jevy v průběhu implementačních fází, především nesouhlasným postojem některých zaměstnanců k jakýmkoliv změnám oproti zaužívaným zvyklostem. Ve společnosti pracuje většina zaměstnanců na klíčových pozicích mnoho let, proto je nutné s tímto jevem počítat a být na něj připraveni.

Cílem diplomové práce byl návrh doporučení pro optimalizaci nákupu v podniku XYZ, a.s. a návržení implementačního plánu. Z pohledu autorky a na základě vyjádření zástupce společnosti XYZ, a.s. byly tyto cíle splněny a následovat budou další kroky pro uvedení těchto cílů do praxe.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Analýza pomocí kontrolního seznamu - CLA (Checklist analysis). ManagementMania.com [online]. ManagementMania.com, 2017 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-kontrolni-seznam-cla-checklist-analysis>
- [2] ARCHIV PODNIKU XYZ, a.s.
- [3] BENEDIKTOVÁ, Dagmar a Miroslav ŽIŽKA. VYUŽITÍ SCORING MODELU PŘI HODNOCENÍ DODAVATELŮ V PRŮMYSLÝCH PODNICÍCH V ČR. Trendy v podnikání [online]. 2016, 6(2), 12-19 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.dfek.zcu.cz/en/tvp/doc/akt/2-2016-clanek-2.pdf>
- [4] CIRKOVSKÝ, Jaroslav. Školící materiály, školení firemního nákupu, 2015
- [5] CIRKOVSKÝ, Jaroslav. Školící materiály, školení firemního nákupu, 2016
- [6] Co - když analýza (What-if Analysis). ManagementMania.com [online]. ManagementMania.com, c2011-2016, 2015 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/co-kdyz-analyza-what-if-analysis>
- [7] ČERVENÝ, Radim. Strategie nákupu: krok za krokem. Praha: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.
- [8] Einkauf. Gabler Wirtschaftslexikon: Das Wissen der Experten. [online]. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2018, 15.02.2018 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/einkauf-32285/version-255828>
- [9] FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 9788024751047.

- [10] GROS, Ivan. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
- [11] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. Tajemství moderního nákupu. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- [12] HESS, Gerhard. Reifegradmanagement im Einkauf: Mit dem 15M-Reifegradmodell zur Exzellenz im Supply Management [eBook]. Wiesbaden: Springer Gabler, 2015 [cit. 2019-05-02]. ISBN 978-3-658-09649-6. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09649-6>
- [13] HESS, Gerhard a Martin BERGMANN. Benchmark strategischer Einkauf: Reifegradanalyse für Unternehmen und Marktstudie 2014. Nürnberg: Inst. für Beschaffungsstrategie Heß, 2014. ISBN 9783000468742.
- [14] INTERNÍ DOKUMENTACE PODNIKU 2019, společnost XYZ, a.s.
- [15] LAMBERT, Douglas M. Logistika: [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]. Vyd. 2. Brno: CP Books, 2005. ISBN 9788025105047.
- [16] LORENZEN, Klaus Dieter a Wilfried KROKOWSKI. Einkauf [eBook]. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018 [cit. 2019-05-02]. ISBN 978-3-658-07222-3. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07222-3>
- [17] LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- [18] Microsoft Dynamics NAV. ERP Software [online]. Converted Media, 2019, 2019 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.erpfocus.com/microsoft-dynamics-nav-software-profile-3059.html>

- [19] Microsoft Dynamics NAV. NAVISYS.cz [online]. NAVISYS, c2013-2019, 2019 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.navisys.cz/produkty/podnikove-systemy-erp-aps-crm/microsoft-dynamics-nav>
- [20] RICHARD, Judith. Grundlagen des Einkaufs [online]. Frankfurt am Main: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME), 2016 [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: https://www.koinno-bmwi.de/fileadmin/user_upload/publikationen/Grundlagen_des_Einkaufs.pdf
- [21] RICHARD, Judith. BME-Leitfaden „Prozesse und Systeme im Einkauf“ [online]. Frankfurt am Main: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME), 2016 [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: https://www.koinno-bmwi.de/fileadmin/user_upload/publikationen/Prozesse__Systeme_im_Einkauf.pdf
- [22] RICHARD, Judith. BME-Leitfaden „Strategisches Lieferantenmanagement“ [online]. Frankfurt am Main: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME), 2017 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: https://www.koinno-bmwi.de/fileadmin/user_upload/publikationen/Leitfaden_Lieferantenmanagement.pdf
- [23] ROZHODNUTÍ GENERÁLNÍHO ŘEDITELE RGR 04/2016, interní dokument společnosti XYZ, a.s.
- [24] SCHULTE, Christof. Logistika. Přeložil Adolf BAUDYŠ, přeložil Gustav TOMEK. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 9788085605877.
- [25] SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024719924.
- [26] SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 9788071798927.

- [27] ŠLAPOTA, Boris, Kamil GRABARCZYK a Jiří LETÁK. Nákup?. Havířov-Podlesí: Question Marks, 2005. Head hunter's handbook.
- [28] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. Podniková ekonomika - klíčové oblasti. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.
- [29] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.
- [30] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4486-5.
- [31] VÝROČNÍ ZPRÁVA 2017 SPOLEČNOSTI XYZ, a.s.
- [32] VYZKOUŠEJTE OSTRÝ E-AUKČNÍ SOFTWARE. Benefico [online]. Benefico, c2011-2016, 2013 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <http://www.eaukcebenefico.cz/e-aukce/vyzkousejte-e-aukci/>
- [33] Weiterentwicklung der Einkaufsabteilung. HÖVELER HOLZMANN CONSULTING [online]. 2019, 2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.hoeveler-holzmann.com/beratungsangebot/einkaufsoptimierung/weiterentwicklung-der-einkaufsabteilung/>
- [34] WILSON, Dominic. Organizational Marketing. London: International Thomson Business Press, 1999. ISBN 1-86152-480-3.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OÚ	Obchodní úsek
VÚ	Výrobní úsek
a.s.	Akciová společnost
ERP	Enterprise Resource Planning
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
OPV	Oddělení přípravy výroby
OPNaS	Oddělení přípravy nabídek a služeb

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Dodavatelsko-odběratelský řetězec</i>	13
<i>Obr. 2. Obsah strategie nákupu</i>	15
<i>Obr. 3. Struktura nákupního procesu</i>	18
<i>Obr. 4. Proces řízení dodavatelů</i>	28
<i>Obr. 5. Proces výběru dodavatele</i>	30
<i>Obr. 6. Teplárna</i>	37
<i>Obr. 7. Organizační struktura společnosti XYZ, a.s.</i>	38
<i>Obr. 8. Centrální výměňková stanice</i>	40
<i>Obr. 9. Microsoft Dynamics NAV</i>	41
<i>Obr. 10. Nákup v organizační struktuře společnosti.</i>	43
<i>Obr. 11. Nákupní proces</i>	51
<i>Obr. 12. Problematická místa v nákupním procesu</i>	55
<i>Obr. 13. PROEBIZ aukční software</i>	59
<i>Obr. 14. Eskalační pyramida</i>	69
<i>Obr. 15. Harmonogram fází implementačního plánu</i>	70
<i>Obr. 16. Harmonogram souhrnných úkolů</i>	71
<i>Obr. 17. Harmonogram dílčích úkolů Fáze I.</i>	73

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Přehled modelů procesu nákupu</i>	19
<i>Tab. 2. Typy nákupu</i>	20
<i>Tab. 3. Příklady oblastí úkolů zaopatřování</i>	23
<i>Tab. 4. Výhody a nevýhody centralizovaného nákupu</i>	24
<i>Tab. 5. Výhody a nevýhody decentralizovaného nákupu</i>	24
<i>Tab. 6. Oblasti působení managementu dodavatelů</i>	29
<i>Tab. 7. Stupnice kvalitativního hodnocení</i>	34
<i>Tab. 8. Matice kvalitativního hodnocení rizik</i>	34
<i>Tab. 9. Stupnice kvalitativního hodnocení</i>	35
<i>Tab. 10. Rozdělení položek ABC analýza</i>	35
<i>Tab. 11. Nákupní objemy</i>	47
<i>Tab. 12. ABC analýza</i>	47
<i>Tab. 13. Pravděpodobnost vzniku rizika</i>	56
<i>Tab. 14. Možné důsledky</i>	56
<i>Tab. 15. What-if analýza</i>	57
<i>Tab. 16. Matice významnosti rizika</i>	57
<i>Tab. 17. Matice zastupitelnosti</i>	61
<i>Tab. 18. Expertní odhad časové úspory</i>	64
<i>Tab. 19. Vzor evidence certifikátů</i>	68

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: CHECKLIST

PŘÍLOHA P II: ABC ANALÝZA

PŘÍLOHA P III: HARMONOGRAM PROJEKTU – FÁZE A SOUHRNNÉ ÚKOLY

PŘÍLOHA P IV: GANTTŮV DIAGRAM PROJEKTU – FÁZE A SOUHRNNÉ ÚKOLY

PŘÍLOHA P V: GANTTŮV DIAGRAM – FÁZE I.

PŘÍLOHA P VI: SÍŤOVÁ ANALÝZA – FÁZE I. 1/2

PŘÍLOHA P VII: SÍŤOVÁ ANALÝZA – FÁZE I. 2/2

PŘÍLOHA P I: CHECKLIST

Checklist

otázka	ANO	NE	ČÁSTEČNĚ
obecné			
Je vytvořeno zvláštní nákupní oddělení?		x	
Je ustanovena pozice nákupčího?	x		
Je definována strategie nákupu?		x	
Jsou definovány cíle nákupu?			x
Jsou nakupované komodity definovány?	x		
Je proces nákupu popsán?	x		
Jsou s procesem nákupu (dokumentem) seznámeni zaměstnanci?		x	
Je zaveden "Notfallplan"? (záchranný plán pro krizové situace)		x	
Je ustanovena eskalační matice?		x	
nákup komodit			
Jsou komodity systematicky rozděleny?			x
Existuje přehled komodit a zodpovědných nákupčích?		x	
Jsou pro komodity zpracované strategie?		x	
Jsou definovány strategické komodity?	x		
Jsou k dispozici kompletní nákupní data za určité období? (Hospodářský nebo kalendářní rok)		x	
Lze nákupní data z ERP systému získat?			x
Lze získat alespoň 80% dat?		x	
Zpracovávají nákupčí základní analýzy? (ABC, XYZ)		x	
Realizují se výběrová řízení pro nakupované komodity?			x
Vyhledávají nákupčí nové dodavatele?			x
Uzavírají se s dodavateli smlouvy?			x
Jsou dodavatelé pravidelně hodnoceni?		x	
Jsou dodavatelé alespoň nějakým způsobem hodnoceni?		x	
Jsou stanovena pravidla pro výběr dodavatelů?		x	
Existuje schvalovací proces pro nové dodavatele?		x	

otázka	ANO	NE	ČÁSTEČNĚ
pozice nákupčí			
provádí nákupčí tyto činnosti?			
Poptávkové řízení pro nové projekty	x		
Vystavování objednávek	x		
Uzavírání nákupních případů v systému	x		
Řešení reklamací			x
Řešení zpožděných dodávek	x		
Hodnocení dodavatelů		x	
Vyjednávání smluv či nových podmínek se současnými dodavateli		x	
Průzkum trhu a vyhledávání nových dodavatelů		x	
Evidence portfolia dodavatelů		x	
Odpovídá objem práce časové dotaci pracovního úvazku?		x	
Je objem práce větší?	x		
Jsou nutné přesčasové hodiny?	x		
Jsou nákupčí mezi sebou zastupitelní?			x
Lze nákupčího rychle adekvátně nahradit?			x
















PŘÍLOHA P II: ABC ANALÝZA

poř. číslo	číslo dodavatele	součet nákladů	% podíl z obrátu	kumulativ v Kč	kumulativ v %	skupina
1	K02097	3 026 895,52 Kč	12,67%	3 026 895,52 Kč	12,67%	A
2	K00787	1 871 478,60 Kč	7,83%	4 898 374,12 Kč	20,51%	A
3	K02493	1 670 891,16 Kč	7,00%	6 569 265,28 Kč	27,50%	A
4	K01231	1 598 318,31 Kč	6,69%	8 167 583,59 Kč	34,19%	A
5	K02659	1 492 937,36 Kč	6,25%	9 660 520,95 Kč	40,44%	A
6	K00088	1 426 942,77 Kč	5,97%	11 087 463,72 Kč	46,42%	A
7	K00626	1 062 931,59 Kč	4,45%	12 150 395,31 Kč	50,87%	A
8	K03104	1 005 638,00 Kč	4,21%	13 156 033,31 Kč	55,08%	A
9	K00555	1 001 389,53 Kč	4,19%	14 157 422,84 Kč	59,27%	A
10	K11175	1 001 006,00 Kč	4,19%	15 158 428,84 Kč	63,46%	A
11	K01095	994 776,00 Kč	4,16%	16 153 204,84 Kč	67,62%	A
12	K02507	966 045,00 Kč	4,04%	17 119 249,84 Kč	71,67%	A
13	K01855	853 129,89 Kč	3,57%	17 972 379,73 Kč	75,24%	A
14	K02733	754 829,81 Kč	3,16%	18 727 209,54 Kč	78,40%	A
15	K02781	539 279,48 Kč	2,26%	19 266 489,02 Kč	80,66%	A
16	K02217	532 712,20 Kč	2,23%	19 799 201,22 Kč	82,89%	A
17	K03551	532 056,00 Kč	2,23%	20 331 257,22 Kč	85,12%	A
18	K01154	257 902,76 Kč	1,08%	20 589 159,98 Kč	86,19%	B
19	K07012	246 575,36 Kč	1,03%	20 835 735,34 Kč	87,23%	B
20	K02967	232 670,09 Kč	0,97%	21 068 405,43 Kč	88,20%	B
21	K02832	221 029,20 Kč	0,93%	21 289 434,63 Kč	89,13%	B
22	K02828	208 743,00 Kč	0,87%	21 498 177,63 Kč	90,00%	B
23	K02477	205 989,00 Kč	0,86%	21 704 166,63 Kč	90,86%	B
24	K14784	193 200,57 Kč	0,81%	21 897 367,20 Kč	91,67%	B
25	K13947	183 814,57 Kč	0,77%	22 081 181,77 Kč	92,44%	B
26	K02981	178 952,67 Kč	0,75%	22 260 134,44 Kč	93,19%	B
27	K01980	149 774,38 Kč	0,63%	22 409 908,82 Kč	93,82%	B
28	K13750	135 500,00 Kč	0,57%	22 545 408,82 Kč	94,38%	B
29	K10867	134 238,51 Kč	0,56%	22 679 647,33 Kč	94,95%	B
30	K14820	120 200,00 Kč	0,50%	22 799 847,33 Kč	95,45%	B
31	K15465	112 055,72 Kč	0,47%	22 911 903,05 Kč	95,92%	B
32	K04207	91 503,75 Kč	0,38%	23 003 406,80 Kč	96,30%	C
33	K10700	90 528,34 Kč	0,38%	23 093 935,14 Kč	96,68%	C
34	K03535	77 291,20 Kč	0,32%	23 171 226,34 Kč	97,00%	C
35	K04048	74 700,00 Kč	0,31%	23 245 926,34 Kč	97,32%	C
36	K11105	57 757,90 Kč	0,24%	23 303 684,24 Kč	97,56%	C
37	K00917	52 500,00 Kč	0,22%	23 356 184,24 Kč	97,78%	C
38	K01499	51 139,30 Kč	0,21%	23 407 323,54 Kč	97,99%	C
39	K00671	44 127,09 Kč	0,18%	23 451 450,63 Kč	98,18%	C
40	K02114	40 344,74 Kč	0,17%	23 491 795,37 Kč	98,35%	C
41	K03713	40 178,59 Kč	0,17%	23 531 973,96 Kč	98,51%	C
42	K01801	33 476,66 Kč	0,14%	23 565 450,62 Kč	98,65%	C
43	K12569	29 980,00 Kč	0,13%	23 595 430,62 Kč	98,78%	C
44	K02129	28 569,73 Kč	0,12%	23 624 000,35 Kč	98,90%	C
45	K15328	24 645,00 Kč	0,10%	23 648 645,35 Kč	99,00%	C

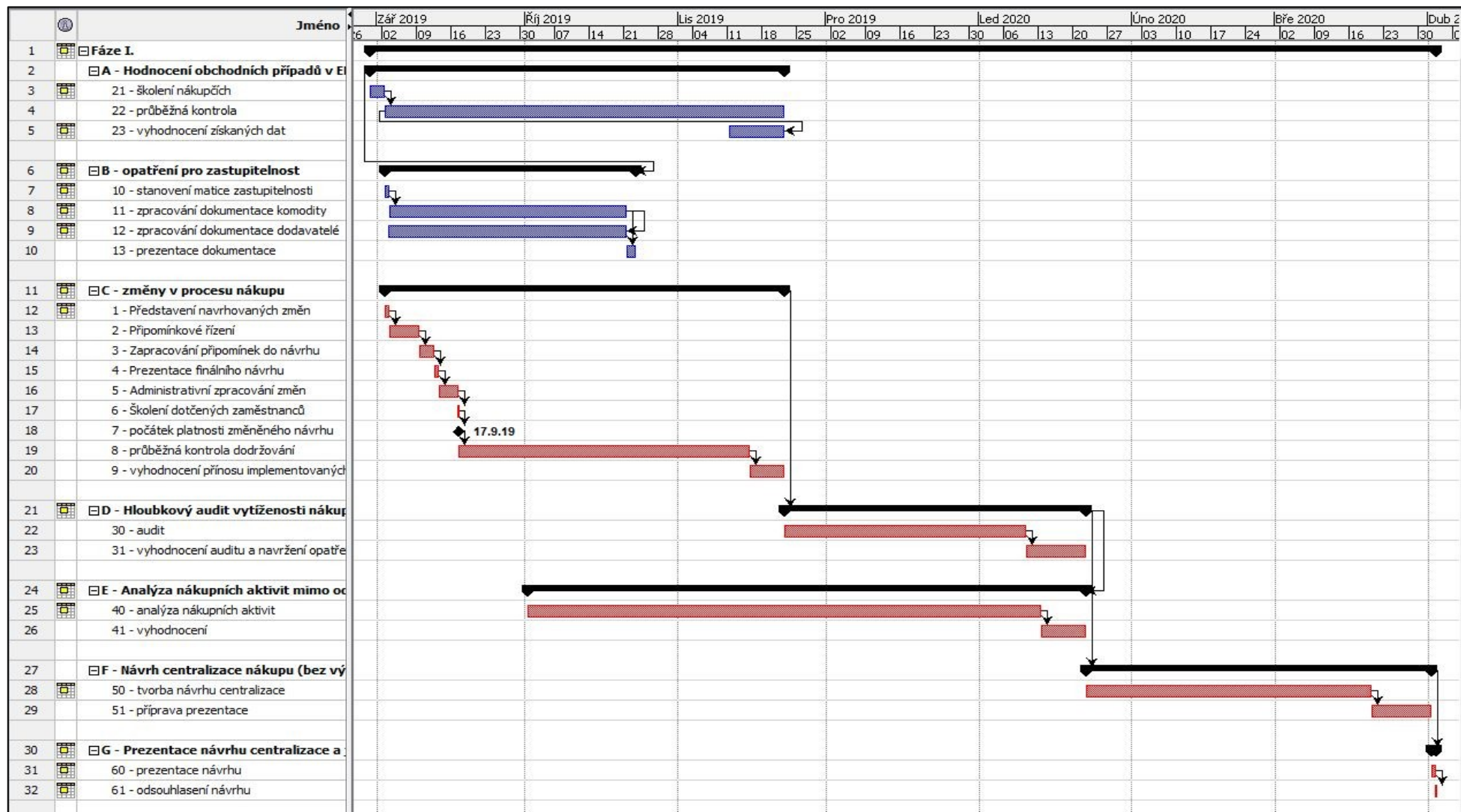
46	K04356	22 203,00 Kč	0,09%	23 670 848,35 Kč	99,10%	C
47	K05238	22 125,00 Kč	0,09%	23 692 973,35 Kč	99,19%	C
48	K05147	21 245,00 Kč	0,09%	23 714 218,35 Kč	99,28%	C
49	K12086	19 522,91 Kč	0,08%	23 733 741,26 Kč	99,36%	C
50	K15464	18 252,66 Kč	0,08%	23 751 993,92 Kč	99,44%	C
51	K11650	17 924,00 Kč	0,08%	23 769 917,92 Kč	99,51%	C
52	K03313	15 925,00 Kč	0,07%	23 785 842,92 Kč	99,58%	C
53	K00827	15 900,00 Kč	0,07%	23 801 742,92 Kč	99,64%	C
54	K15460	12 400,00 Kč	0,05%	23 814 142,92 Kč	99,70%	C
55	K01419	10 615,20 Kč	0,04%	23 824 758,12 Kč	99,74%	C
56	K01045	9 625,00 Kč	0,04%	23 834 383,12 Kč	99,78%	C
57	K03200	9 590,00 Kč	0,04%	23 843 973,12 Kč	99,82%	C
58	K01399	7 385,00 Kč	0,03%	23 851 358,12 Kč	99,85%	C
59	K14808	7 099,40 Kč	0,03%	23 858 457,52 Kč	99,88%	C
60	K00845	5 814,00 Kč	0,02%	23 864 271,52 Kč	99,91%	C
61	K15431	4 870,00 Kč	0,02%	23 869 141,52 Kč	99,93%	C
62	K04296	4 207,50 Kč	0,02%	23 873 349,02 Kč	99,94%	C
63	K01426	3 882,52 Kč	0,02%	23 877 231,54 Kč	99,96%	C
64	K04407	3 236,00 Kč	0,01%	23 880 467,54 Kč	99,97%	C
65	K12667	3 176,00 Kč	0,01%	23 883 643,54 Kč	99,99%	C
66	K00914	3 155,46 Kč	0,01%	23 886 799,00 Kč	100,00%	C
celkový součet		23 886 799,00 Kč	100%			

počet dodavatelů	66	100%
počet A	17	26%
počet B	14	21%
počet C	35	53%

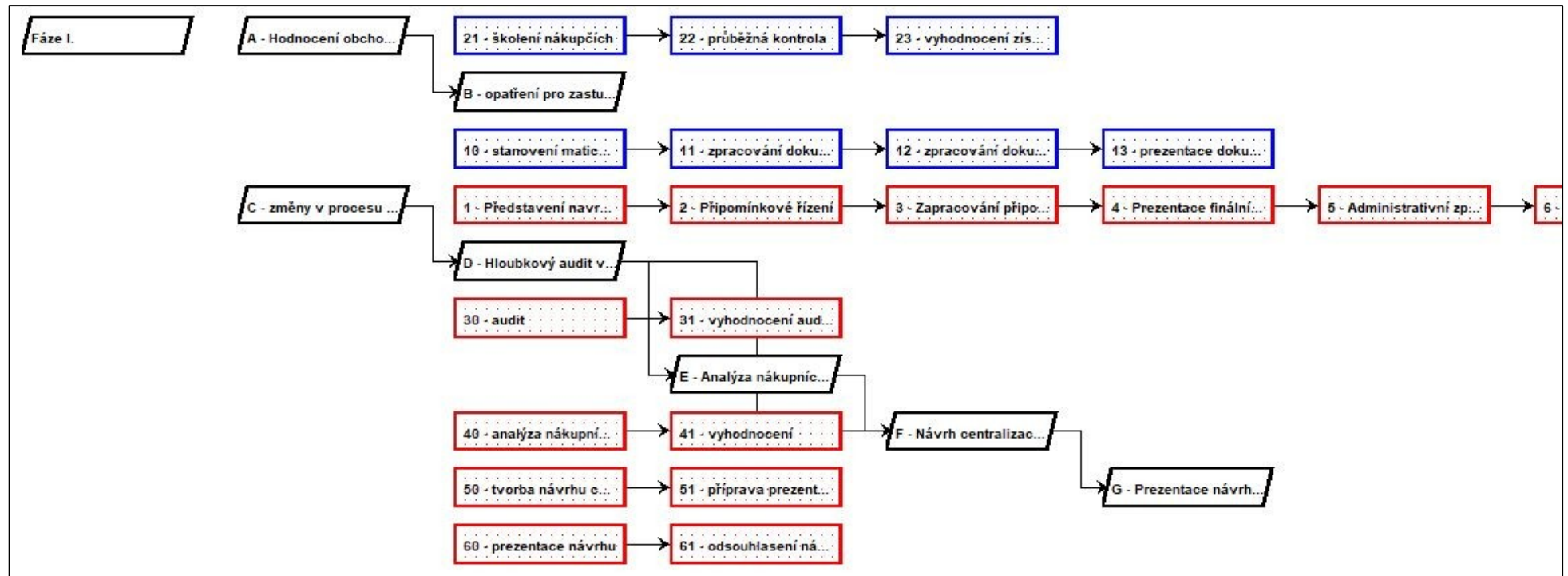
PŘÍLOHA P III: HARMONOGRAM PROJEKTU – FÁZE A SOUHRNNÉ ÚKOLY

		Jméno	Trvání	Začátek	Konec	Předchůdci
1		Prezentace implementačního plánu	0,88 dní	21.6.19 8:00	21.6.19 17:00	
2		Schválení implementačního plánu vedení společnosti	1 den	21.6.19 17:00	24.6.19 17:00	1
3		Přípravná fáze	49 dní	24.6.19 17:00	30.8.19 17:00	2
4		☐ Fáze I.	153,88 dní	30.8.19 17:00	2.4.20 16:00	3
5		A - Hodnocení obchodních případů v ERP systému	59,88 dní	30.8.19 17:00	22.11.19 16:00	
6		B - opatření pro zastupitelnost	35,88 dní	2.9.19 17:00	22.10.19 16:00	5SF
7		C - změny v procesu nákupu	59 dní	2.9.19 17:00	22.11.19 17:00	
8		D - Hlubkový audit využitosti nákupčích	43 dní	22.11.19 17:00	22.1.20 17:00	7
9		E - Analýza nákupních aktivit mimo od. nákupu (bez výrobní pobočky)	81,88 dní	1.10.19 8:00	22.1.20 17:00	8SF
10		F - Návrh centralizace nákupu (bez výrobní pobočky)	49,88 dní	22.1.20 17:00	1.4.20 16:00	8;9
11		G - Prezentace návrhu centralizace a jeho odsouhlasení	1 den	1.4.20 16:00	2.4.20 16:00	10
12		☐ Fáze II.	198 dní	2.4.20 16:00	5.1.21 16:00	4
13		H - Centralizace nákupu (bez výrobní pobočky)	172,88 dní	2.4.20 16:00	1.12.20 15:00	
14		I - vyhodnocení změn	25,12 dní	1.12.20 15:00	5.1.21 16:00	13
15		☐ Fáze III.	237,25 dní	5.1.21 16:00	2.12.21 18:00	12
16		J - Analýza nákupních aktivit na výrobní pobočce	19,12 dní	5.1.21 16:00	1.2.21 17:00	
17		K - Návrh centralizace nákupu z výrobní pobočky	21 dní	1.2.21 17:00	2.3.21 17:00	16
18		K - Centralizace nákupu z výrobní pobočky	153,12 dní	2.3.21 17:00	1.10.21 18:00	17
19		L - vyhodnocení změn	44 dní	4.10.21 9:00	2.12.21 18:00	18
20		☐ Fáze IV.	87 dní	3.12.21 9:00	4.4.22 18:00	15
21		M - Specifikace změn - problematika faktura-objednávka	25 dní	3.12.21 9:00	6.1.22 18:00	
22		N - Testování navržených změn v procesu a ERP systému – problematika faktura-objednávka	19 dní	7.1.22 9:00	2.2.22 18:00	21
23		O - Implementace změn v ERP systému a procesu faktura-objednávka	21 dní	3.2.22 9:00	3.3.22 18:00	22
24		Q - vyhodnocení změn	22 dní	4.3.22 9:00	4.4.22 18:00	23
25		Vyhodnocení implementačního plánu	1 den	5.4.22 9:00	5.4.22 18:00	20
26		Implementace ukončena	0 dní	5.4.22 18:00	5.4.22 18:00	25

PŘÍLOHA P V: GANTTŮV DIAGRAM – FÁZE I.



PŘÍLOHA P VI: SÍŤOVÁ ANALÝZA - FÁZE I. 1/2



PŘÍLOHA P VII: SÍŤOVÁ ANALÝZA - FÁZE I. 2/2

