

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Informační technologie v podpoře podnikového
nákupu**

**Information technology in support of enterprise
purchase**

Monika Dvořáková

Cheb 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika DVORÁKOVÁ**
Osobní číslo: **K13B0025K**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Informační technologie v podpoře podnikového nákupu**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte vybraný podnik od jeho založení do současnosti a uveďte výsledky jeho hospodaření v posledních letech.
2. Popište nákupní činnosti nebo procesy a jejich podporu v rámci podnikového informačního systému.
3. Specifikujte a analyzujte efektivnost podpory nákupu v rámci podnikového informačního systému.
4. Vyhodnoňte provedenou analýzu.
5. Navrhněte případná zlepšení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- **DANĚK, Jan, PLEVNÝ, Miroslav.** *Výrobní a logistické systémy.* Plzeň: ZČU, 2009. ISBN 978-80-7043-416-1.
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Manažerská ekonomika.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Manažerské výpočty a ekonomická analýza.* Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3.
- **SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol.** *Podniková ekonomika.* 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- **TOMEK, Jan, HOFMAN, Jiří.** *Moderní řízení nákupu podniku.* Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- **TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra.** *Řízení výroby a nákupu.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

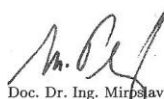
Vedoucí bakalářské práce:

Dr. Ing. Jiří Hofman

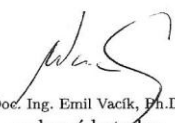
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Informační technologie v podpoře podnikového nákupu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce
za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne 24. 4. 2015

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi za mnoho cenných rad a podnětů, které byly velmi nápomocné pro dokončení této práce. Zároveň bych chtěla poděkovat firmě Key Plastics Janovice s.r.o., zejména logistickému oddělení, za poskytnutí důležitých informací a materiálů.

V neposlední řadě bych též poděkovala své rodině, přátelům a kolegům, kteří mě podporovali a inspirovali.

Obsah

ÚVOD	7
1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU KEY PLASTICS JANOVICE S.R.O.	9
1.1 Historie společnosti	9
1.2 Výroba a produkty společnosti	10
1.2.1 Záruka kvality.....	12
1.3 Management společnosti.....	13
1.4 Strategie KP Janovice a ekonomické výsledky	13
2 LOGISTIKA	17
2.1 Vývoj logistiky	17
2.2 Role logistiky v ekonomice a podniku	19
2.3 Logistické řízení.....	19
2.3.1 Reengineering	21
2.4 Logistické činnosti.....	22
2.4.1 Doprava / distribuce.....	22
2.4.2 Zásoby	23
2.4.3 Manipulace s materiálem	23
2.4.4 Balení / obaly	23
2.4.5 Skladování	23
2.4.6 Informační systémy	24
2.5 Logistické technologie	24
2.5.1 Kanban.....	24
2.5.2 Just in time.....	25
3 NÁKUPNÍ LOGISTIKA	28
3.1 Nákup v podniku	28
3.1.1 Základní funkce nákupu.....	29
3.1.2 Základní principy nákupu	30
3.1.3 Formy, metody a postupy řízení nákupního procesu	30
3.1.4 Nákupní rozhodovací proces	31
3.1.5 Cíle nákupu.....	31
3.2 Nákup ve skupině KP.....	32
4 PODNIKOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY	34
4.1 Enterprice Resource Planning (ERP)	34
4.1.1 ERP dle typu logistických procesů	36
4.1.2 Základní funkce ERP	36
4.1.3 ERP v logistice podniku	37
4.1.4 ERP na internetu	37

4.2 Elektronické podnikání.....	37
4.2.1 Vztahy mezi subjekty e-Businessu	38
4.2.2 Aplikace e-Business.....	40
4.2.3 Výhody a nevýhody e-podnikání	41
5 SAP	42
5.1 Moduly systému SAP	42
5.2 SAP v Janovicích	44
6 EFEKTIVNOST PODPORY NÁKUPU.....	45
6.1 Centrální nákup	45
6.2 Projektový tým	45
6.3 Výběr dodavatele.....	46
6.4 Vyřízení objednávek	47
6.4.1 Vytváření nákupních požadavků v SAP	48
6.4.2 Obalové materiály.....	54
6.4.3 Výše zásob.....	54
7 ZHODNOCENÍ PODNIKOVÉHO NÁKUPU.....	55
8 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	57
ZÁVĚR	58
SEZNAM GRAFŮ	59
SEZNAM OBRÁZKŮ	59
SEZNAM TABULEK.....	59
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	60
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
SEZNAM PŘÍLOH.....	65
ABSTRAKT	
ABSTRACT	

Úvod

Informační systémy jsou pro podporu logistických činností využívány ve všech typech organizací a podniků. To platí především pro podniky, které dominují danému trhu. Takovéto firmy využívají informační systémy v procesu přijímání objednávek, jejich vyřizování, řízení stavu zásob, při měření výkonu, v procesu řízení přepravy i v řízení skladu. Nejmodernější logistické systémy jsou jedním z hlavních faktorů při získávání konkurenční výhody.

Na přelomu 80. let 20. století došlo k velkému rozvoji informačních technologií. Podniky tak získaly nástroj, pomocí kterého byly schopny lépe sledovat aktivity náročné na počet transakcí, jako jsou objednávky, pohyb materiálu, skladování zboží atd. Zavedení informačních systémů napomohlo zvýšit schopnost řídit materiálové toky a optimalizovat výši a pohyb zásob.

Faktory, které zvyšují zájem o logistiku, mohou být rozvoj technologie informačních systémů, koncepce celkových nákladů, důraz na zákaznický servis, dosahování vyšších zisků a mnoho dalších. Logistiku lze použít jako strategický nástroj v konkurenčním boji.

Informační systémy dopadají i na oblasti nákupu v podniku. Ovlivňují zejména rychlost a pružnost nákupu, což též přispívá ke konkurenčním výhodám. Strategická úloha nákupu souvisí s výkonem činností pro získávání zdrojů a podporováním celkových cílů podniku. Ještě donedávna se na nákup pohlíželo jako na podpůrnou funkci interních požadavků.

Téma bakalářské práce je velice rozsáhlé. Vzhledem k úzkému vztahu autorky k tématům týkajících se logistiky, bude tato práce zaměřena především na nákupní logistiku vybraného podniku a její podporu informačními technologiemi.

Cílem této bakalářské práce je analýza využití informačních systémů v podpoře nákupních procesů firmy Key Plastics Janovice s.r.o. a navrhnout případná doporučení pro jejich zlepšení.

V práci je nejprve definována problematika dané oblasti. V první kapitole je představena firma Key Plastics Janovice s.r.o., která se zabývá výrobou plastových

komponentů pro automobilový průmysl. Následující kapitoly pojednávají o logistice. Čtenář bude seznámen s vývojem logistiky, dále s rolí logistiky v ekonomice podniku, významem logistického řízení, jednotlivými logistickými činnostmi a v nespolední řadě s dvěma nejvýznamnějšími logistickými technologiemi, kterými jsou Kanban a Just in time. Po seznámení se základním postavením logistiky v podniku, je zde popsána nákupní logistika se zaměřením na samotný nákup. Vzhledem k faktu, že pro podniky je v současné době klíčové využívání informačních technologií a systémů, je této problematice věnována kapitola, kde jsou uvedeny informační systémy ERP a možnosti využívání internetu k elektronickému obchodování.

Poslední kapitola je věnována systému SAP, jehož pomocí jsou integrovány všechny logistické řetězce a činnosti. V této části práce je definován proces nákupu KP Janovice a jeho propojení se systémem SAP. Výstupem těchto poznatků je poslední kapitola, která shrnuje postupy nákupního procesu za podpory SAP a zároveň obsahuje návrhy na zlepšení.

1 Charakteristika podniku Key Plastics Janovice s.r.o.

1.1 Historie společnosti

Závod sídlící v Janovicích nad Úhlavou byl prvotně dceřinou společností OLHO-Technik Oleff & Holtmann Ohg se sídlem v Löhne, Německo. Během několika let se ze skupiny Olho vyvinula globální partnerská síť s pobočkami na území Německa, Španělska, Portugalska, Anglie, Indie, Brazílie a též České republiky. Na trh vstoupila společnost s nabídkou komponentů pro automobilový průmysl. (Výroční zprávy, 2007 – 2013)

Závod v Janovicích je výrobního charakteru, zaměřeného na výrobu plastových interiérových dílů pro automobilový průmysl. V roce 2005 byl závod vybudován na „zelené louce“. Jeho výstavba trvala necelých šest měsíců. O rok později, v roce 2006, byla zahájena vlastní výroba. (Výroční zprávy, 2007 – 2013)

V následujících letech docházelo k rozšiřování výroby i růstu počtu zaměstnanců. Potenciál společnosti byl velký, tudíž vedení společnosti uvažovalo o dalších možnostech růstu firmy v oblasti výroby, konstrukce, optimalizace a řízení projektů, jež doposud zajišťovala sama mateřská společnost v Německu. (Výroční zprávy, 2007 – 2013)

První rok působení Olho v Janovicích lze označit jako úspěšný. Rok 2007 byl pro firmu rokem dynamického růstu výroby a prodeje. Došlo k ukončení první fáze investice do výrobního závodu a vybudování výrobně technologické základny. Firma disponovala technologií na vstřikování a lakování plastových dílů a montážními linkami funkčních dílů. Prohloubila se úzká spolupráce s různými útvary mateřské společnosti Olho v Löhne. Pravidelná podpora a výměna zkušeností mezi členy projektových týmů a specialistů výrazně zlepšila kvalitu základních výrobních procesů a interně poskytovaných servisních služeb. (Výroční zprávy, 2007 – 2013)

Zlomovým se stal rok 2008, kdy vyvstala celosvětová hospodářská krize, jejíž dopady se odrazily i na automobilovém průmyslu. Rok recese znamenal pro firmu zkoušku odolnosti a schopnosti rychle reagovat na nepředvídatelné změny. V důsledku

celosvětové recese došlo k dramatickému poklesu výroby. Na konci roku 2008 byla výroba zcela zastavena v reakci na odstavení výroby zákazníků. (Výroční zprávy, 2007 – 2013)

Mateřská společnost v Löhne se v důsledku krize dostala do finančních obtíží a byla nucena v roce 2009 vyhlásit insolvenční řízení. Probíhala jednání o novém strategickém partnerovi, který zastřeší aktivity skupiny Olho a vytvoří prostředí finanční stability. Hlavním úkolem jednání bylo začlenit podniky do velkého národního koncernu, který přinese jednak stabilitu a také nové zákazníky. (Výroční zprávy, 2007 – 2013)

V roce 2010 byla celá skupina OLHO převzata americkou skupinou Key Plastics. Key Plastics je členem skupiny Key Automotive Group. Specializuje se na plastové díly pro automobily a další produkty pro automobilový průmysl. Sídlo společnosti se nachází v Northville v Michiganu. Zastoupení skupiny Key nalezneme v Mexiku, Německu, Číně, Japonsku a České republice. Působením na českém trhu americká společnost očekává posílení přítomnosti ve východní Evropě. Původní mateřská společnost v německém Löhne bude využívána jako globální centrum návrhů a vývoje ofukovačů pro automobily. (Hospodářské noviny, 1996 – 2015)

V současné době je společnost velice úspěšná. Dosahuje vysokých obrátů, kterých vytváří pouze 0,5% firem v ČR. (Detail.cz, 2015)

1.2 Výroba a produkty společnosti

Skupina KP vyrábí platové produkty určené pro interiéry i exteriéry nejrozličnějších automobilů. V posledních letech jsou zákazníci i koneční spotřebitelé velmi nároční a firma musí zajistit, aby byla vždy o krok před nimi. Neustále integruje nové technologie a přidává inovativní prvky do interiérů i exteriérů automobilů svých zákazníků. Mezi produkty pro interiéry řadí (Key Plastics, 2015):

- osvětlení,
- konzole a čalounění,
- držáky nápojů,
- zásobníky,
- rámečky (rádio, navigace, klimatizace),
- mechanické sestavy (posuvné popelníky).

Obrázek 1- Interiérové produkty KP



Zdroj: www.keyplastics.com

Z externích produktů je nejdůležitější rukojeť (klika) auta. Rukojeť je prvním místem, kterého se spotřebitelé dotknou při koupi nového automobilu. Je očekáván komfortní design, dokonalý povrch a skutečný pocit kvality plně integrován s osobností značky vozidla. V současné době se firma zaměřuje na implementaci okolního osvětlení, které zákazníkům přinese ještě větší zážitek z jízdy. Nedílnou součástí je bezpečnost rukojeti. Byly vyvinuty úchyty, které pojmu celou řadu aktivních a pasivních vstupních systémů. (Key Plastics, 2015)

Obrázek 2 - Exteriérové produkty KP



Zdroj: www.keyplastics.com

Další díly produkované KP nalezneme pod kapotou automobilů – plastové nádoby na vodu pro ostříkovače a jiné provozní kapaliny.

Obrázek 3- Produkty KP skrývající se pod kapotou



Zdroj: www.keyplastics.com

Firma KP Janovice je samostatným výrobním závodem, který vyrábí a dodává plastové interiérové díly pro automobilový průmysl zákazníkům Tier 1. Z technologického hlediska se jedná o uzavřený okruh procesů zakončený konečným výrobkem. Výrobky lze dodávat přímo OEM nebo integrátorům funkčních celků dodávaných JIT do

výrobních závodů OEMs. Byla implementována metodika lean production na podporu snižování nákladů, zvyšování kvality a spokojenosti zákazníka. Kvalita bude i nadále iniciovat kroky KAIZEN a osobním nasazením zvýší celkové povědomí o kvalitě ve firmě. (Výroční zprávy, 2007 – 2013)

Výrobu lze rozdělit do tří technologických procesů, kterými jsou vstřikování a svařování, lakování i potisk platových dílů a montážní linky pro finalizaci výrobků.

Výrobky pocházející z Janovic nalezneme v automobilech značky Škoda, VW, Audi, Volvo, Ford, Peugeot, Citroen a dalších. Nejčastějšími výrobky jsou kompletní středové panely, ruční opěrky, mřížky klimatizace (též ofukovače) a nápojové držáky.

Obrázek 4 - Výrobky KP Janovice



Zdroj: interní dokument KP Janovice

Skupina Key Plastics je kompletním dodavatelem, který úzce spolupracuje se zákazníky na každém kroku procesu vývoje automobilových dílů – od projektových a inženýrských služeb po prototypy až po globální výrobu a dodání. Využívány jsou nejnovější výrobní procesy jako např. laserové leptání, horký tisk a mnoho dalších. Výsledkem je přizpůsobivý a módní vzhled interiérů. (Výroční zprávy, 2007 – 2013)

1.2.1 Záruka kvality

Aby společnost dostala svému celosvětovému jménu, bylo zapotřebí získat nezbytné certifikace pro automobilový průmysl. V roce 2007 proběhla certifikace systému řízení firmy v souladu s normou ISO 9001:2000. Navazující certifikace byly nezbytné pro automobilový průmysl. V průběhu následujícího roku se společnost intenzivně připravovala na certifikaci podle normy ISO 14001 týkající se životního prostředí. Její

úsilí se jí vyplatilo a k certifikaci došlo roku 2009. Úspěšný byl také dozorovaný audit na ISO 16949 – systém řízení kvality. (Výroční zprávy, 2007 – 2013)

Pověst, postavení firmy i její kvalitu určují nejen udělené certifikace a reference od zákazníků, ale také samotní zaměstnanci. Ti absolvovali v roce 2012 odborné školení napříč celým závodem. Školeno bylo 42 témat - skladové hospodářství, řízení kvality, výrobní technologie, práce s týmem, SAP atd. Vyšší management i v současné době navštěvuje mnoho školení, především v dceřiných společnostech na území Evropy. Jejich klíčovou úlohou je pochopit stěžejní body vybraných projektů a úspěšně je implementovat ve společnosti s jejich působením. (Výroční zprávy, 2007 – 2013)

1.3 Management společnosti

Vedení KP Janovice prosazuje „lean“ strukturu řízení s plochou organizační strukturou. Pravomoci a odpovědnosti jsou delegovány na jednotlivé pracovníky výroby. Vedení firmy se skládá z ředitele, vedoucího kvality – zastává i pozici zmocněnce pro jakost a interního auditora; vedoucího výroby, vedoucího technického oddělení – pravomoci technické podpory a řízení projektů; vedoucího logistiky, vedoucího oddělení HR a vedoucího finančního oddělení. Přehled organizační struktury podniku naleznete v **Příloze A**. (Výroční zprávy, 2007 – 2013)

1.4 Strategie KP Janovice a ekonomické výsledky

STRATEGIE KP JANOVICE (Výroční zprávy, 2007 – 2013)

Jak již bylo zmíněno výše, závod je čistě výrobní firmou. Potenciál převzít od mateřské společnosti některé podpůrné činnosti a umožnit tak růst v oblasti výroby, konstrukce a řízení projektů se stával skutečností. Na uskutečnění cílů se podílel management společnosti, jehož úkolem je i nadále rozpracovávat plány a zajistit potřebné zdroje k jejich naplnění. Významným podkladem se k těmto rozhodnutím stala strategie společnosti, která zůstala od založení závodu téměř neměnná, až na několik dílčích cílů. S příchodem skupiny Key Plastics byla dosavadní strategie pozměněna.

V roce 2007 byl klíčovým bodem strategie zrychlený přenos know-how z mateřské společnosti Olho. Firma OTC se stala preferovaným dodavatelem u svých zákazníků

a vytvořila specializovaný tým na podporu zákazníka. Součástí strategie bylo zahájení jednání o dodávkách dílů pro výrobce automobilů na území ČR a SR.

O rok později našel uplatnění interní dokument věnovaný analýze externích a interních rizik a jejich řízení. Mezi hlavní rizika byla zařazena hladina externího financování a řízení dodavatelského řetězce. Strategickým cílem bylo posílení technologické i finanční pozice závodu. Podpořena byla myšlenka vytvoření kompetenčního centra k diverzifikaci portfolia produktů v celé skupině Olho.

Následující rok firma samostatně zajišťovala podporu svých zákazníků. Nabízela se možnost podpory skupiny Olho ve strategickém nákupu pro oblast Střední a Východní Evropy. Vzhledem k existenci rezerv ve výběru a řízení dodavatelů a cen nakupovaných polotovarů. Strategickým cílem bylo posílení technologické a finanční pozice závodu v Janovicích.

Od roku 2010 byl závod v Janovicích nejziskovějším ve skupině KP. Podpořen byl návrh, který je zaměřen na výrobky s vyšší přidanou hodnotou, jako jsou ofukovače klimatizace, dveřní panely apod. Úspěšně se podařilo zavést nové formy výroby a samostatně se podílet na zakázkových projektech.

S příchodem roku 2011 došlo k přejmenování závodu v Janovicích a zařazení do jiné nadnárodní skupiny – Key Plastics.

Skupina KP přišla s **misí** „*Být dynamickou, kreativní a inovativní společností v oboru plastových dílů a kinematických modulů pro automobilový průmysl.*“

Svou **vizi** viděla ve vzdělávání zaměstnanců, využívání jejich znalostí, dovedností a nápadů a jejich aktivního zapojení do chodu podniku. Dále ve zpřístupnění změn a nových technologií v oboru.

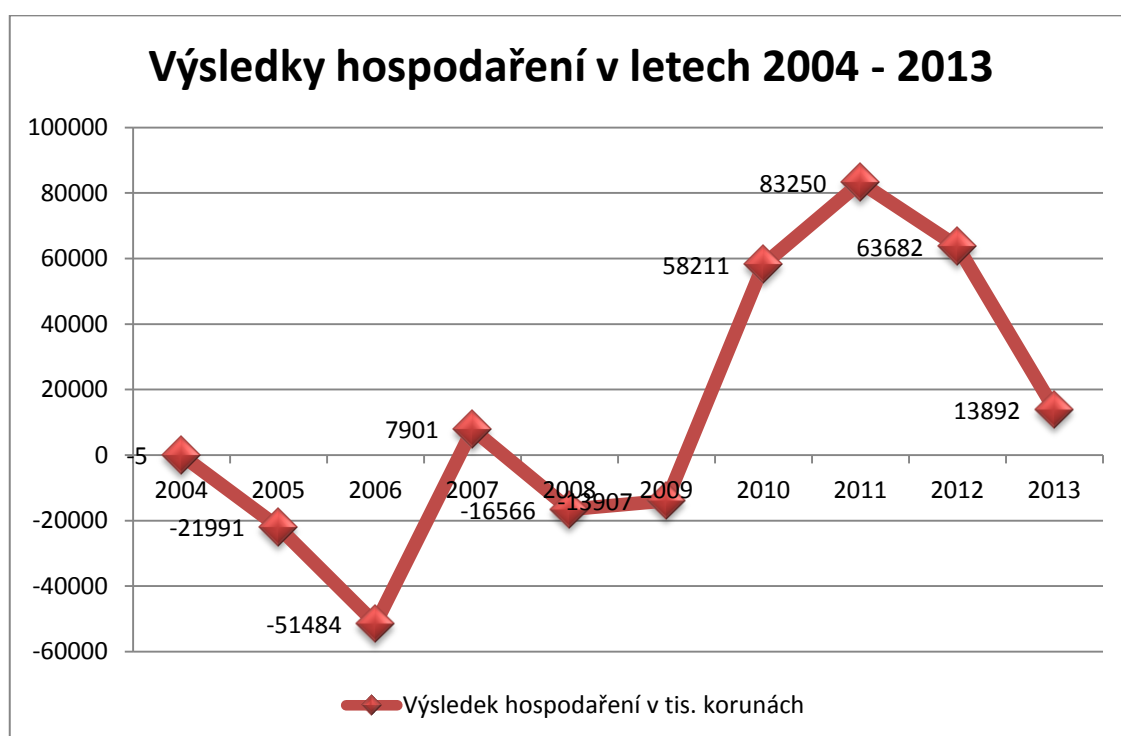
Strategie spočívala v nejvyšší míře servisu, orientaci na požadavky zákazníka, zvyšování komplexnosti výrobků, v trvalém zlepšování kvality a předcházení chyb.

Napříč celým podnikem i skupinou KP bude usilováno o zlepšení hospodářského výsledku za pomoci přeneseného know-how do sesterských závodů KP. Zejména půjde o znalosti v rámci tvorby montážních systémů a procesů.

Dlouhodobým cílem společnosti je se stát spolehlivým, respektovaným a vyhledávaným partnerem svých zákazníků. Klíčem k dosažení tohoto záměru jsou motivovaní, technicky zdatní a iniciativní zaměstnanci.

EKONOMICKÉ VÝSLEDKY (Výroční zprávy, 2007 – 2013)

Graf 1 - Vývoj výsledku hospodaření



Zdroj: vlastní zpracování dle (Výroční zprávy, 2007 – 2013)

Z **Grafu 1** lze vyčíst, že prvním rokem, kdy firma dosáhla zisku je rok 2007. Firma již byla zcela připravena pro výrobní procesy a získala své první zákazníky. Vzrostl i počet jejích zaměstnanců. Výhled pro následující rok byl optimistický. Očekávan byl růst výroby o více jak 25% a růst plánovaného zisku o 200%.

I přes predikci pozitivního ekonomického vývoje došlo v roce 2008 k poklesu výroby a prodeje v důsledku celosvětové hospodářské recese. V reakci na odstávku výroby svých zákazníků byla i společnost KP Janovice nucena odstavit výrobu na tři týdny. Této situaci napomohla i kursová ztráta vyvolaná oslabením koruny vůči euru. Díky stálému přesouvání projektů z mateřské firmy do KP Janovice se očekávalo ozdravení

celé situace. Nápomocná ji byla ta skutečnost, že se na českém trhu nachází levnější pracovní síla v porovnání s Německem. Prognózy roku 2009 byly značně pesimistické.

Rok 2009 se stal pro skupinu Olho natolik nepříznivým, že bylo vyhlášeno insolvenční řízení. Ač nepatrně, tak se podařilo zlepšit ekonomické výsledky, na kterých se podílelo snížení stavu zaměstnanců a snížení nákladů na nekvalitu.

Velmi pozitivních výsledků bylo dosaženo v roce 2010, kdy byl vybrán nový strategický partner – Key Plastics. Nejen, že došlo k ozdravení světové ekonomiky ukončením recese, ale také implementace nové strategie, kterou s sebou přinesla skupina KP, posílily postavení firmy. Závod v Janovicích upřednostnil výrobu dílu s vyšší přidanou hodnotou a získal nové projekty od svých zákazníků. Úspěšnost projektů zaručila pozitivní výhled i do dalšího období.

Nejvyššího hospodářského výsledku bylo dosaženo v roce 2011. Dle výroční zprávy došlo ke zvýšení obrátu o 30%. Zabudovány byly i nové technologie a s nimi související nábor nových zaměstnanců. Povědomí a image firmy se mezi zákazníky rychle rozšířila a pro budoucí roky jsou připravovány další a další projekty. Mezi ty nejvýznamnější lze zařadit sériovou výrobu pro Ford.

Nejpříznivějším rokem za dobu existence závodu se stal rok 2012. Uskutečnily se změny vedoucí k vyšší efektivitě práce – nové zařízení pro výrobu, skladování surovin a výstavba skladu s kapacitou 300 paletových míst. Díky rozhodnutí o vybudování skladu došlo ke snížení skladovacích nákladů. Vyrovnalo se i portfolio zákazníků, čímž se podpořila kapacitní vyváženost výrobních strojů a snížilo se riziko kolapsu výroby.

Vyhledy následujícího roku byly příznivé. Byla spuštěna sériová výroba pro tuzemského odběratele. Plánuje se vytvoření nového oddělení zaměřeného na inženýrsko-obchodní činnost, které má za úkol přispět k vyšším ekonomickým výsledkům. A též k upevnění stability v dlouhodobém časovém horizontu.

Výhled do roku 2014 má obdobné parametry jako rok minulý. Očekává se zvýšení prodejů osobních automobilů. Připravován je nový projekt pro zákazníka OEM a Tier 1.

2 Logistika

„Logistika představuje významnou oblast podnikání. Její nároky na zdroje – půdu, pracovní sílu, kapitál a informace, a její dopady na celosvětovou životní úroveň jsou enormní. Je s podivem, že první vážný zájem o logistiku ze strany podnikatelského světa lze zaznamenat teprve před 45 lety. Od této doby se však postavení logistiky zásadně změnilo. Z nepříliš významné funkce se vyvinula oblast, kde může podnik dosáhnout značných úspor nákladů. Dále se změnila v činnost, která má obrovský potenciální vliv na spokojenost zákazníků a tím na objemy prodeje. V neposlední řadě se z logistiky stala marketingová zbraň, kterou lze efektivně využít pro získání konkurenční výhody. Význam logistiky je dnes uznáván na celém světě.“ (LAMBERT a kol., 2005)

Jako pojem se dá logistika definovat několika způsoby. Pro účely této práce bude stačit následující shrnutí. Logistika se zabývá pohybem zboží a materiálu z místa vzniku do místa spotřeby. Opačným směrem proudí informační tok. Zahrnuje v sobě komponenty oběhového procesu (doprava, řízení zásob, manipulace s materiálem, balení, skladování, distribuce, apod.) a také komunikační, řídicí a informační systémy. Jejím úkolem je zajistit správný materiál na správném místě, ve správném čase, v požadované kvalitě, s příslušnými informacemi a s odpovídajícím finančním dopadem. (DRAHOTSKÝ, ŘEŽNÍČEK, 2003)

2.1 Vývoj logistiky

Pojem slova logistika lze nalézt již v tisíci let staré historii. Nejdříve ho používali řečtí filozofové, později se vyskytl v aritmetice. Od devátého století se tento pojem objevil v souvislosti s vojenstvím. Prostřednictvím logistiky byly zajišťovány veškeré potřeby vojska jako zásobování potravinami, zbraněmi a municí. Využita byla též v přípravách vojenských akcí, při kontrole pohybu jednotek, atd. (DRAHOTSKÝ, ŘEŽNÍČEK, 2003)

Logistika, v současném slova smyslu, je relativně mladá vědní disciplína, jejíž počátky lze datovat do padesátých let 20. století. Impulzů ke vzniku logistiky bylo hned několik. Prvotní impulz umožnila průmyslová revoluce, v jejímž průběhu koncentrace výrobních kapacit předstihla dosavadní možnosti distribučních metod. Potřebné byly rychlé inovace a nabídka širšího sortimentu výrobků v důsledku přechodu od trhu výrobce

k trhu zákazníka. Dalším impulzem byla změna ekonomického klimatu. Vedle silného tlaku na snižování nákladů, bylo třeba řešit realizaci nových požadavků marketingu. Jednalo se zejména o rozšíření distribučních řetězců a nutnost poskytovat zákazníkům širší nabídku služeb. Hledaly se nové metody distribuce, které by byly levnější a účinnější. Bohužel jejich uplatnění naráželo na nedostatky technických prostředků, moderních technologií a výpočetní techniky. Do roku 1950 řešil obor logistiky pouze dílčí problémy řízení materiálového toku (např. řízení skladů, technologické řízení výrobním procesů, statické řízení zásob, aj.). (GROS, GROSSOVÁ, 1996)

Koncept integrovaného logistického systému se objevil v návaznosti na zavedení systému MRP pro plánování potřeb materiálu. Do roku 1970 se testovali různé koncepce logistiky, její diferenciaci v různých oblastech aplikace a další integrace směrem od distribuce přes podporu výroby až k nákupu surovin. (GROS, GROSSOVÁ, 1996)

V sedmdesátých letech se pozornost logistiků obrací k problematice zásobování. Hlavním důvodem bylo období energetické krize. Začal se rozvíjet materiálový management, zaváděly se systémy dlouhodobých kontraktů s dodavateli a rozvíjely se nové výrobní strategie, např. JIT. (GROS, GROSSOVÁ, 1996)

S příchodem osmdesátých let došlo k masovému využívání výpočetní techniky, zejména v logistice. Tato IT revoluce umožnila zrychlení logistických systémů i komunikace. MRP 3 systémy jsou výsledkem integrace řízení materiálového toku se systémem řízení výroby a distribuce.

„S narůstající globalizací význam logistiky neustále roste. Firmy jsou vystavovány silným konkurenčním tlakům a logistika zaujímá v této situaci strategické postavení. Napomáhá zdokonalení zákaznického servisu, na který je od počátku devadesátých let kladen důraz především. Umožňuje snižování nákladů a tím dosahování vyšších zisků. Účinnost logistiky se zvyšuje s rozvojem informačních technologií. Pro úspěšnost logistiky je zcela nezbytný systémový přístup. Pochopení vzájemných souvislostí hraje klíčovou úlohu při zvyšování efektivnosti systému jako celku.“ (DRAHOTSKÝ, ŘEZNÍČEK, 2003, s. 2)

2.2 Role logistiky v ekonomice a podniku

Jak uvedl autor (LAMBERT a kol., 2005), role logistiky je v ekonomice podniku klíčová. Čím vyšší bude efektivita logistických operací, tím lepší ekonomické situace podnik dosáhne. Pokud by došlo k narušení byť je některé logistické funkce, následkem by byly ztráty pro všechny ekonomické subjekty i aktivity v rámci celého řetězce.

Logistika je zdrojem přidané hodnoty, jelikož vytváří určité přínosy. Z ekonomického hlediska je přínos vyjádřen užitečností daného zboží.

Existují čtyři typy přínosů:

- **výrobek** – je proces tvorby zboží do takové formy, která vyhovuje spotřebitelům
- **vlastnictví** – představuje přidanou hodnotu výrobku, kdy zákazník nabude skutečného vlastnictví
- **čas** – jeho přínos vzniká tím, že daná položka je k dispozici tehdy, když je potřebná
- **místo** – zboží je dostupné tam, kde je ho zapotřebí.

Přínosy času a místa přímo ovlivňuje logistika a tvoří základní předpoklad spokojenosti zákazníka. (LAMBERT a kol., 2005)

2.3 Logistické řízení

V průběhu let se měnily názvy logistiky. V zahraniční literatuře se můžeme setkat s následujícími termíny:

- Business logistics – podniková logistika
- Channel management – řízení distribučních kanálů
- Distribution – distribuce
- Industrial logistics – průmyslová logistika
- Logistical management – logistické řízení
- Materials management – řízení materiálů
- Physical distribution – distribuce zboží
- Quick-response systém – systémy „rychlé odezvy“

- Supply chain management – řízení zásobovacích/dodávkových řetězců
- Sypply management – řízení zásobování

Všechny tyto pojmy se týkají toku materiálu a zboží z místa vzniku do místa spotřeby. Jak je uvedeno v literatuře (LAMBERT a kol., 2005) logistické řízení lze definovat jako: „*Proces plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a sledování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby, jehož cílem je uspokojit požadavky zákazníků.*“

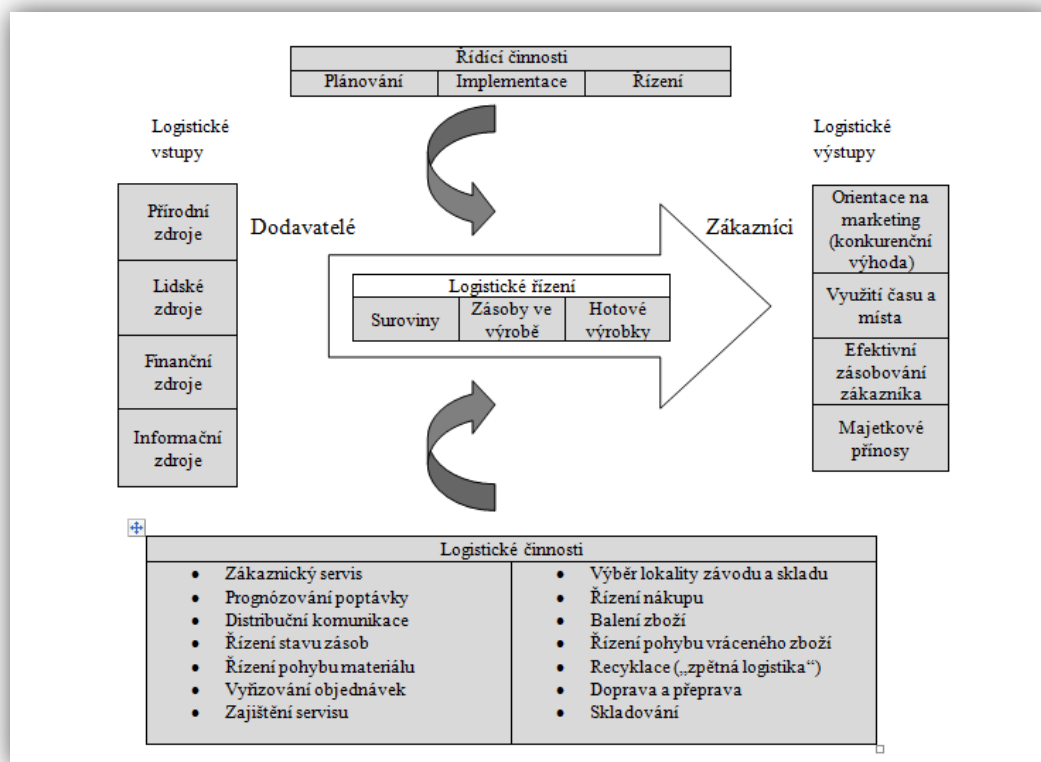
Na **Obrázku 5** jsou uvedeny nejdůležitější logistické aktivity dle (LAMBERT a kol., 2005). Toto schéma ilustruje závislost logistiky na přírodních, lidských, finančních a informačních zdrojích na straně vstupů. Dodavatelé poskytují suroviny, které logistika řídí ve formě surovin, zásob ve výrobě a hotových výrobků. Řídící činnosti poskytují rámec pro logistické činnosti, jako je plánování, implementace a řízení. Výstupy logistického systému jsou konkurenční výhody, využití času a místa, efektivní zásobování a poskytování souhrnu logistických služeb tak, že se logistika stává kapitálem podniku. Tyto výstupy jsou výsledkem efektivně a hospodárně prováděných činností logistiky, jejichž přehled je uveden ve spodní části **Obrázku 5**.

Nároky na úroveň řízení v současnosti ovlivňuje řada kvalitativních změn. Úspěch podnikání závisí na vývoji nabídky a poptávky na trhu. Prosperovat budou ty podniky, které dokážou včas reagovat na situaci na trhu.

Úspěchu je dosaženo při dodržování zásad, jakými jsou (DRAHOTSKÝ, ŘEZNÍČEK, 2003):

- řešení problému včas s využitím týmové práce,
- podstoupit riziko s vědomím, že odměnou bude zisk,
- udržovat blízký vztah se zákazníkem (znát jeho potřeby),
- věnovat pozornost strategii podnikání,
- operativní rozhodování přenechat nižším organizačním jednotkám,
- rozvíjet tvořivost pracovníků.

Obrázek 5 - Složky logistického řízení



Zdroj: vlastní zpracování dle (LAMBERT a kol., 2005)

2.3.1 Reengineering

Pokud některý z článků logistického řetězce nefunguje tak, jak by měl, či selhalo celé logistické řízení, přichází na řadu reengineering.

Reengineering znamená radikální změnu – nový začátek. Jeho úkolem je nalézt příležitosti úspěchu a konkurenční výhodu. V průběhu dochází k přehodnocení a rekonstrukci podnikových procesů za účelem zdokonalení měřítek výkonnosti podniku jakými jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.

Rozeznáváme v návaznosti na výše zmíněnou definici 4 základní kroky reengineeringu:

- **zásadní princip** – zkoumá se poslání a existence firmy bez ohledu na dosavadní poznatky a učí se, co podnik musí dělat
- **radikální princip** – vytvářejí se zcela nové způsoby podnikových činností, nikoli jejich vylepšování či dílčí změny

- **dramatický princip** – řeší se pouze kvantitativní výkonnostní skoky
- **procesy** – při restrukturalizaci podniku jsou předmětem našeho zájmu podnikové procesy vedoucí k vytvoření přidané hodnoty pro zákazníka, změnou rozumíme přehodnocení stávajících procesů v podniku.

Podrobnější informace o reengineeringu jsou uvedeny v literatuře (DRAHOTSKÝ, ŘEZNÍČEK, 2003) a (LAMBERT a kol., 2005).

2.4 Logistické činnosti

V předcházejících kapitolách bylo naznačeno, že předmětem zájmu logistiky je řízení toků materiálních, dodavatelsko-odběratelských a informačních.

Úkolem dodavatele (GROS, GROSSOVÁ, 1996) je uspokojit požadavky zákazníků a dle toho zaměřit své podnikatelské činnosti. Výrobce musí nakupovat suroviny, obaly a další výrobky nebo služby pro výrobní i nevýrobní potřebu, dopravovat své produkty, vyrábět, skladovat, balit výrobky, kompletovat dodávky. V případě obchodní organizace nebo i přepravce zajišťovat nakládku, dopravu a vykládku zboží. Maloobchod udržuje provoz prodejen, doplňuje zboží, aj.

2.4.1 Doprava / distribuce

Doprava zajišťuje přesun výrobků z místa výroby do místa spotřeby a zvyšuje tak jejich hodnotu. Ovlivňuje rychlost a spolehlivost přesunu zboží. Náklady spojené s distribucí jsou jedny z nejvyšších v logistice a významnou měrou se podílejí na ceně výrobků. (DANĚK, PLEVNÝ, 2009)

Klíčovými parametry distribuce jsou:

- spolehlivost,
- doba přepravy,
- pokrytí trhu,
- pružnost,
- řešení ztrát a poškození.

2.4.2 Zásoby

Zásobování zajišťuje hmotné i nehmotné výrobní činitele pro činnost podniku. Význam zásob pro podnik může být jak pozitivní, tak i negativní. Negativní význam spočívá ve vázání kapitálu, rizika znehodnocení, nepoužitelnosti či neprodejnosti. Na druhou stranu zásoby řeší časový, místní a kapacitní nesoulad mezi výrobou a spotřebou. Jejich pomocí je zajišťována plynulost výrobního procesu a jsou pokryty nepředvídatelné změny. Jsou-li dobře řízeny, lze dosáhnout zlepšení rentability podniku, cash-flow a návratnosti investic. (DANĚK, PLEVNÝ, 2009)

2.4.3 Manipulace s materiálem

Manipulační zařízení vyžadují kapitálové investice. Způsob skladování určuje, kolikrát bude s materiálem manipulováno. Nakupované množství má pak vliv na výběr manipulačních metod. Výběr manipulačního zařízení závisí na druhu obalu. Způsob dopravy je ovlivňován prostorovým uspořádáním manipulačního zařízení a pomocného vybavení. Pro zefektivnění manipulace se využívají progresivní technologie, např. automatické uskladňování, pásové dopravníky, roboti, atd. (DANĚK, PLEVNÝ, 2009)

2.4.4 Balení / obaly

Balení úzce souvisí s nákupem a dopravou. Vhodně zvolené obaly přispívají ke zlepšení zákaznického servisu, snižují náklady a zefektivňují manipulaci se zbožím. Také mají vliv na vytížení skladu. Hlavními funkcemi balení jsou: uspořádání, ochrana a identifikace. (DANĚK, PLEVNÝ 2009)

2.4.5 Skladování

Sklady umožňují překlenout prostor a čas. Rozeznáváme tři základní funkce skladování:

- **přesun produktů**
 - příjem zboží (vybalení, kontrola)
 - transfer, ukládání zboží (uskladnění)
 - kompletace dle objednávky (přeskupování)
 - překládka zboží (cross-docking)
 - expedice zboží (zabalení, expedice, kontrola)

- **uskladnění produktů**
 - přechodné (doplňování základních zásob)
 - časově omezené (sezónnost, kolísavá poptávka, spekulativní nákupy, atd.)
- **přenos informací** (využitím technologií je usnadněna evidence materiálu a zboží na skladě). (DANĚK, PLEVNÝ, 2009)

2.4.6 Informační systémy

IT ovlivňují rozvoj logistiky. Základem logistického systému je vyřizování objednávek. Nedokonalá komunikace může znamenat ztrátu zákazníků, zvýšení dopravních a skladovacích nákladů či růst nákladů na udržování zásob. Pro podporu všech logistických činností jsou využívány počítače od procesu nákupu po proces distribuce. (DRAHOTSKÝ, ŘEZNÍČEK, 2003)

2.5 Logistické technologie

Logistické technologie nacházejí své uplatnění v oblasti zásobování, výrobě i distribuci výrobků. Mezi nejdůležitější celosvětově využívané logistické technologie zařazujeme:

- Kanban
- Just in time (JIT)
- Hub & Spoke
- Quick Response (QR)
- Efficient Consumer Response (ECR)

Problematika logistických technologií je definována v literatuře (DANĚK, PLEVNÝ, 2009), (DRAHOTSKÝ, ŘEZNÍČEK, 2003), (LAMBERT a kol., 2005) a (LUKOSZOVÁ, 2012). Pro účely bakalářské práce je pozornost věnována technologii JIT a Kanban, které jsou implementovány ve firmě KP Janovice.

2.5.1 Kanban

Také znám jako systém TPS. Jeho princip spočívá v tom, že materiály a suroviny jsou dodávány v okamžiku, kdy je požaduje výrobní proces a to v 100% kvalitě. Využit se dá ve vnitřních i vnějších logistických řetězcích, mezi dodavatelem a odběratelem fungují

tzv. samořídící regulační okruhy, které jsou spojeny jednosměrným řetězcem, jejichž vztahy se řídí pull principem. (LAMBERT a kol., 2005)

Každý výrobní stupeň je zároveň zákazníkem, který své požadavky předává předchozímu stupni, a dodavatelem pro navazující stupeň. Objednávky se předávají pomocí kartiček – japonsky KANBAN, v současné době prostřednictvím počítačového informačního systému. (DANĚK, PLEVNÝ, 2009)

Zásady pracovišť (DANĚK, PLEVNÝ, 2009):

- odebrat objednané množství spolu s kartou,
- předat kartu jako objednávku dodavateli v potřebném předstihu,
- včas předat objednané množství navazujícímu pracovišti,
- nevyrábět na sklad,
- vyrábět pouze na základě karty.

Podstatnou výhodou je fakt, že se vyrábí jen to, co je nutné a nemůže proto dojít ke vzniku nedokončené výroby. Systém je vhodný v případech, kdy existuje možnost sladění výrobních operací, radikálně se nemění požadavky na finální výrobky a tok materiálu je převážně jednosměrný. Nejvhodnější oblastí pro využití jsou velkosériové výroby s ustáleným prodejem.

Předpoklady pro fungování systému dle (DANĚK, PLEVNÝ, 2009):

- harmonizace kapacit ve výrobním procesu,
- univerzálnost výrobních prostředků,
- stavebnicová konstrukce výrobků,
- nízké procento zmetků,
- konstantní velikost dodávek.

2.5.2 Just in time

Je nejznámější technologií. Spočívá v uspokojování poptávky po materiálu nebo výrobku „právě včas“ podle potřeby dodavatele. Dodávky probíhají v malých množstvích v co nejpozdějším okamžiku. Dodávky jsou velmi časté a navazují na sebe jen s minimálními zásobami. Vznik zásob signalizuje poruchu řízení.

Ideální prostředí pro JIT (DRAHOTSKÝ, ŘEZNÍČEK, 2003):

- malé náklady na změny vstupů,
- relativně stabilní poptávka,
- odběratel má dominantní postavení na trhu.

Předpoklady úspěšného fungování JIT (DANĚK, PLEVNÝ, 2009):

- dodavatel synchronizuje činnosti dle potřeb odběratele,
- přepravu zajišťuje kvalitní dopravce,
- vhodné rozložení míst výroby a spotřeby,
- spolehlivost intervalů dodávek (infrastruktura, dopravní prostředky).

Při zavádění JIT systému je kladen důraz na kontrolu kvality, dokonalý přísun materiálu v požadované kvalitě, termínu a na správné místo dle plánu. Jeho implementací je zamezeno plýtvání prostředků, času, kapacit, minimalizuje náklady a neustále zdokonaluje stav řízení.

Zavedení JIT přináší (GROS, GROSSOVÁ 1996):

20 – 50% zvýšení produktivity práce

80 – 90% zkrácení průběžné doby výroby

20 – 40% vyšší využití výrobního zařízení

40 – 50% snížení nákladů na zmetky

8 – 15% snížení nákladů na nákup

50 – 90% snížení stavu zásob

30 – 40% zlepšení využití výrobních prostor.

Významně systém JIT ovlivňuje nejen funkce skladování, distribuce, zásobování ale především funkce útvaru nákupu. Jádrem činnosti nákupního oddělení netkví ve vyřizování objednávek, ale ve výběru vhodných dodavatelů a sjednávání dlouhodobých dodavatelských smluv jak uvádí (LAMBERT a kol., 2005).

Na systém nákupu je aplikován systém nazývaný JIT II. Základem je umístění dodavatele přímo do výrobního, distribučního zařízení kupující organizace.

V **Tabulce 1** jsou uvedeny rozdíly mezi tradičním přístupem k nákupu a nákupem v prostředí JIT.

Hlavní rozdíly spočívají:

- ve výběru dodavatele,
- dobou potřebnou k zadání objednávky,
- rozdílných dodacích lhůtách,
- množství a kvalitě,
- nutnosti provádění kontrol dodávek,
- hodnocení dodavatele a fakturace.

Tabulka 1 - Rozdíly mezi tradičním přístupem k nákupu a nákupem v prostředí JIT

<i>Nákupní činnost</i>	<i>Tradiční přístup</i>	<i>Přístup JIT</i>
<i>Výběr dodavatele</i>	Minimálně 2 dodavatelů; kritériem výběru je cena	1 místní dodavatel; časté dodávky
<i>Podávání objednávek</i>	Objedávka specifikuje dodací dobu a kvalitu	Roční rámcová objednávka; dodávky realizovány dle potřeby
<i>Změny objednávek</i>	Dodací doba a kvalita se často mění na poslední chvíli	Dodací doba a kvalita pevně dána; množství se upravuje dle daného rozmezí
<i>Kontrola objednávek</i>	Mnoho problémů s dodávkami	Téměř žádné problémy díky jasně stanoveným smlouvám
<i>Kontrola dodaného zboží</i>	Kontrola nutná u všech dodávek	Počáteční namátkové kontroly, později nejsou nutné
<i>Hodnocení dodavatelů</i>	Kvalitativní hodnocení; tolerance dodacích odchylek do 10%	Odchyly se nepřipouštějí
<i>Fakturace</i>	Platba po každé dodávce	Faktury se shromažďují a uhrazují jednou za měsíc

Zdroj: vlastní zpracování dle (LAMBERT a kol., 2005)

3 Nákupní logistika

V předchozí kapitole byly shrnuty nejdůležitější části logistického řetězce. Nyní bude pozornost věnována nákupní logistice.

Literatura (SYNEK, KISLINGEROVÁ a kol., 2010) uvádí, že základním úkolem nákupní logistiky je zabezpečit odpovídající dostupnost materiálu v místě spotřeby s vynaložením co nejnižších nákladů a při optimální vázanosti prostředků v zásobách. Nákupní logistika je v moderně řízeném podniku důležitou složkou, která poskytuje vnitropodnikovým spotřebitelům komplexní materiálový servis.

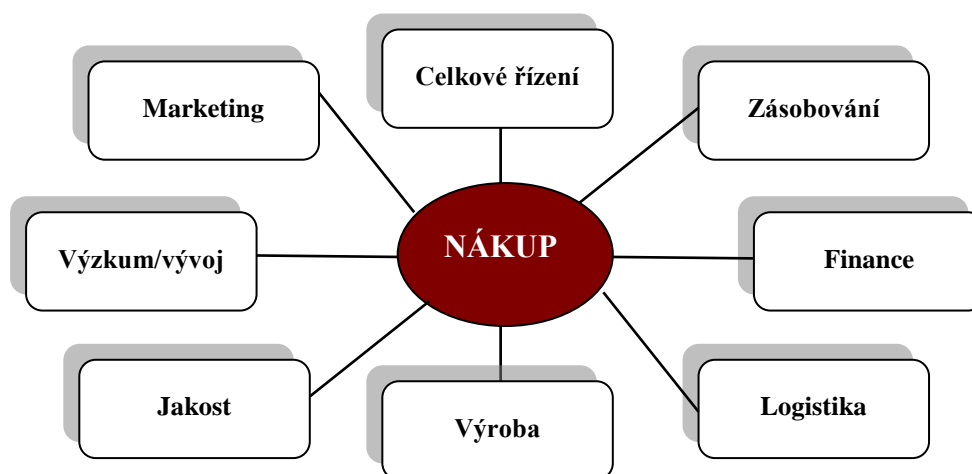
Moderní nákup vyžaduje moderní pojetí logistiky sledující logistické řetězce, kterými prochází materiálový tok. Důraz je kladen na sladění míst styku, která vznikají na hranicích mezi sousedními systémy či subsystémy v logistickém řetězci.

3.1 Nákup v podniku

Role podnikového nákupu se významně změnila s přechodem od produkčního hospodářství k hospodářství tržnímu. Změna vedla ke zvýšení zájmu o funkci nákupu v podniku. Cílem je koordinovat nákupní činnosti tak, aby vytvářely zisk. Taktéž pracovníci nákupu musejí rozvíjet své kompetence v oblastech záměrů podniku, struktury nákladů produkce, schopnosti porozumět technologii, správného výběru dodavatelů, atd. (PERROTIN, HEUSSCHEN, 1999)

Jak je znázorněno na **Obrázku 6**, útvar nákupu spolupracuje se všemi podnikovými funkcemi. Pro jeho úspěšnost jsou nezbytné znalosti v rovinách techniky, obchodování, průmyslu a administrativy.

Obrázek 6 - Spolupráce nákupu s podnikovými funkcemi



Zdroj: vlastní zpracování dle (PERROTIN, HEUSSCHEN, 1999)

3.1.1 Základní funkce nákupu

Nákup je zabezpečován útvarem nákupu. Jeho hlavní funkcí je efektivní uspokojování potřeb vyplývajících z předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, místě a času. (SYNEK a kol., 2011)

Je nutné vždy:

- včas zjistit budoucí potřebu materiálu,
- volit optimální zdroje pro uspokojování potřeb,
- včas a komplexně uzavírat smlouvy o dodávkách (sledovat jejich realizaci, řešit rozpory apod.),
- pravidelně sledovat a regulovat stav zásob,
- pružně reagovat na možné změny,
- zajistit správnost kvality materiálu,
- zabezpečit funkci skladového hospodářství a jiných logistických procesů,
- zdokonalovat informační systém pro řízení nákupu,
- zabezpečit personální, organizační a technický rozvoj řídicích i hmotných procesů,
- zajistit aktivní servisní podporu. (TOMEK, HOFMAN, 1999)

3.1.2 Základní principy nákupu

Než si oddělení nákupu vytvoří nákupní plán, mělo by zohlednit následující priority.

- **Zisk**, který je nejsnadněji ocnitelný. Závisí na dovednosti nákupce v dosažení konkurence mezi různými zdroji zásobování. Mezi činnosti jejichž pomocí lze dosáhnout stanoveného cíle patří určení skupin produktů, segmentace trhu a využívání nových metod vyjednávání.
- **Jakost** nakupovaného materiálu, kterou specifikuje nabídková dokumentace.
- **Služba**. Službami se rozumí například termíny dodávek, poskytování záruk, údržba, aj. Tedy všechny další podpůrné činnosti, které je dodavatel ochoten nabídnout či umožnit nákupci na jeho přání.
- **Image** podniku je velmi těžké bezprostředně ocenit. Z dlouhodobého hlediska je však velmi důležitá a může výrazně pomoci při sjednávání co nejlepších podmínek nákupu pro podnik. (PERROTIN, HEUSSCHEN, 1999)

3.1.3 Formy, metody a postupy řízení nákupního procesu

Zvolení vhodných forem, metod a postupů přispívá k ekonomicky efektivnímu zabezpečení základních funkcí nákupu. Pozornost je nutné zaměřit na průzkum trhu, plánování potřeb, řízení zásob a operativnímu řízení nákupního procesu – nákupu, přípravě a výdeji materiálu v celém materiálovém toku. (SYNEK a kol., 2011)

Nákup může mít formu:

- **přímého nákupu** – v případě jednorázových plateb
- **leasingu** – napomáhá společnosti eliminovat sumu jednorázových výdajů
- **pronájmu** – využívá se v případech, kdy společnost využívá určité prostředky pouze v krátkém časovém horizontu.

Z hlediska rozhodovací náročnosti nákupních aktivit (SYNEK a kol., 2011) rozlišují tyto nákupní situace:

- **opakovaný nákup**, který se uskutečňuje opakovaně dle předchozích zkušeností,
- **modifikovaný nákup**, který vyžaduje změny ve výrobku, cenách, dodacích podmínkách či samotných dodavatelů,

- **nová nákupní úloha** spočívají ve vyhledávání informací o výrobku (kvalita, dodavatelé, dodací a platební podmínky, spolehlivost a pružnost).

Opakovaný nákup je charakteristický tím, že se dodavatelé snaží dodržovat kvalitu a jakost svých výrobků včetně výhodných platebních a dodacích podmínek. V tomto případě je vhodný systém automatizovaného objednávání a řízení zásob v režimu JIT. (SYNEK a kol., 2011)

3.1.4 Nákupní rozhodovací proces

V obecné rovině se podle (SYNEK a kol., 2011) uskutečňují následující kroky nákupního procesu, nicméně jejich význam se liší podle toho, o jaký typ nákupu se jedná.

- Poznání problému – identifikace potřeb, nákupní impulz.
- Identifikace charakteru potřeby.
- Specifikace výrobku.
- Nákupní průzkum trhu, identifikace dodavatelů.
- Výběr dodavatele.
- Zadání objednávek a sjednání smlouvy.
- Kontrola dodávek.
- Hodnocení dodavatele.

3.1.5 Cíle nákupu

Jak uvádí autoři (TOMEK, HOFMAN, 1999), všechny nákupní činnosti jsou plánovány tak, aby ve finále naplnily stanovené cíle podniku.

- Uspokojování potřeb.
- Snižování nákupních nákladů.
- Zvyšování jakosti nákupu.
- Snižování nákupního rizika.
- Zvyšování flexibility nákupu.
- Podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy.

3.2 Nákup ve skupině KP

Nákup ve skupině KP je centralizovaný. Pro závody na území Evropy toto centrum představuje mateřská společnost v Löhne. Dílčí závody, jako ten v Janovicích, uskutečňují pouze operativní nákupy.

Centralizace v Löhne spočívá dle slov Ing. Vyroubala v:

- centrálně prováděných výběrových řízení na suroviny, která mohou, nebo nemusí být závazné,
- centrálním uzavření rámcových smluv,
- centrálním objednávání a skladování,
- vytvoření centrálního útvaru nákupu.

Přínosy centralizace nákupu dle (TOMEK, HOFMAN, 1999) spočívají ve výhodnější pozici pro vyjednávání s dodavateli, možnosti vybavit nákupní útvar odborníky, využít podpory IS a zamezit konkurenčnímu boji mezi vnitropodnikovými nákupními jednotkami s přihlédnutím na rozdílnost cen surovin.

Ve výrobních společnostech je zpravidla oddělení nákupu umístěno v těsné blízkosti výrobního úseku. Důležité je, aby toto oddělení spolupracovalo i se všemi dalšími úseky a společně koordinovali veškeré činnosti.

Převážně společnost KP Janovice uskutečňuje opakovaný nákup, kdy je materiál či zboží přesně definováno. Množství materiálu a jeho dodání je stabilně určeno s dlouhodobou předpovědí. Každý materiál má své evidenční číslo, pod kterým je zaveden v informačním systému SAP. Tento systém nezávisle na pokynu některého z odpovědných lidí rozezná potřebu dalšího nákupu. Dále systém eviduje množství potřebného materiálu, vhodného dodavatele, cenu nakupovaného materiálu a dodací i platební podmínky (viz kapitola č. 5 SAP).

S využitím systému SAP se nákupce nemusí starat o dílčí náležitosti nákupu, neboť sám systém vyhodnotí všechny potřebné informace. Úkolem centrálního nákupce je vyplnění nezbytných informací v SAP (cena, množství, způsob dopravy, dodací lhůta, kontaktní osoba, atd.). Operativní nákupci poté už zadávají konkrétní požadavky daného závodu.

Využívání systému SAP firmě umožňuje plynulou implementaci metody JIT a to nejen v oblasti nákupu, ale též na dalších úrovních logistického řetězce.

4 Podnikové informační systémy

Globalizace ekonomiky měla zásadní vliv na změny v rámci informačních systémů (IS) i podnikové ekonomiky. Zlomovým bodem pro informační systémy podniků se stala devadesátá léta 20. století. Zlepšila se dostupnost technických hardwarových i softwarových prostředků, zvyšovala se jejich rychlost, rostoucí kapacitní parametry a zkvalitňovala se uživatelská rozhraní. (BASL, 2002)

„Historie současných IS podniků začíná na počátku devadesátých let. Kdy efektivní přístup k požadavkům zákazníků, rychlé zpracování objednávek, včetně stanovení cen a termínů dodání začaly podniky nutit k zavádění integrovaných IS typu ERP (Enterprise Resource Planning).“ (BASL, 2002, s. 41)

4.1 Enterprice Resource Planning (ERP)

Informační systém ERP je účinný nástroj schopný pokrýt plánování a řízení podnikových procesů na všech úrovních řízení.

Mezi nejdůležitější vlastnosti ERP systému patří dle (TVRDÍKOVÁ, 2008):

- automatizace a integrace podnikových procesů,
- sdílení dat, postupů a jejich standardizace napříč celým podnikem,
- tvorba a zpřístupnění informací,
- schopnost zpracovávat historická data,
- komplexní přístup k řešení ERP.

ERP systémy umožňují sdílení dat v celém podniku. Fungují převážně na transakčním principu a sdílejí data ve společných databázích. Základními komponentami ERP jsou aplikační moduly, moduly správy celé aplikace, systémové moduly a další moduly provozního nebo podpůrného charakteru. (TVRDÍKOVÁ, 2008)

Nejběžněji používanými moduly jsou (TVRDÍKOVÁ, 2008):

- **ekonomika**
 - účetnictví
 - řízení majetku

- **výroba**
 - plánování výroby
 - dílenské řízení
 - řízení výroby
- **obchod**
 - nákup
 - prodej
 - skladové hospodářství
- **marketing**
- **lidské zdroje**
- **řízení projektů**

Podniky mohou využívat celou řadu dalších modulů dle své činnosti a velikosti. ERP systémy jsou určeny velkému počtu uživatelů. V první řadě jsou to manažeři, dále technicko-administrativní pracovníci a v nespolední řadě zaměstnanci, jakými jsou skladníci, dispečeři a další. Každý z nich má umožněn přístup do modulu dle svých pravomocí. Mají možnosti zobrazení dat, jejich aktualizaci, výpočty, výběry dle kritérií, aj. (TVRDÍKOVÁ, 2008)

V současné době jsou rozlišovány tři typy ERP systémů. Prvním z nich je **komplexní ERP**, který umožňuje řídit ekonomiku, výrobu, logistiku a personalistiku. **Problémově orientované ERP** jsou nabízeny dodavatelům, kteří se dlouhodobě věnují dodávkám IS v úzkém oboru (např. zdravotnictví, automobilový průmysl). Třetí typ je určen **malým a středním podnikům** využívající pouze určitý počet modulů. (TVRDÍKOVÁ, 2008)

ERP druhé generace jsou nadstavbou původních systémů ERP. Na rozdíl od původních systémů nyní integrují řízení vztahů se zákazníky, analytické a zobrazovací moduly Business Intelligence a moduly pro podporu elektronického obchodování. Mimo jiné zahrnují také funkce a technologie (TVRDÍKOVÁ, 2008):

- CRM (Customer Relationship Management) – řízení vztahů se zákazníky,
- BI (Business Intelligence) – pro oblast výkaznictví a analýzy,
- řízení nákladů ve vztahu se službami od externích dodavatelů (Supplier Relationship Management),

- řízení logistických řetězců (Supply Chain Management), umožňující změnu logistických procesů,
- Master Data Management, E-business Application, apod.,
- aplikace pro podporu vývoje nových produktů (Product Lifecycle Management).

4.1.1 ERP dle typu logistických procesů

Systémy ERP dle (BASL, 2002) se mohou uplatnit v podnicích s velkosériovou i malosériovou výrobou. Ve výrobních podnicích lze ERP využít ve všech bodech logistického rozpojení a objevují se v těchto typech výroby:

- MTS – **Make to Stock** – výroba na sklad včetně montáže; informace o výrobku jsou známy v okamžiku rozhodnutí o zařazení do výrobního plánu,
- ATO – **Assembly to Order** – montáž na zakázku,
- MTO – **Make to Order** – montáž na zakázku s konečnou úpravou dle přání zákazníka,
- ETO – **Enginee to Order** – vývoj a výroba na zakázku; výroba je plánovaná a řízená podle dokumentace

4.1.2 Základní funkce ERP

Programové produkty systému ERP v sobě integrují všechny podnikové činnosti zajišťující (BASL, 2002):

- plánování zdrojů (od dlouhodobého po krátkodobé),
- řízení realizace zakázek (dodržení termínů),
- sledování a plánování nákladů výroby,
- výkaznictví pro účely finančního účetnictví,
- logistiku od nákupu po koncový prodej,
- finance,
- lidské zdroje (personalistiku).

4.1.3 ERP v logistice podniku

- přijetí obchodního případu,
- vytvoření objednávky včetně specifikace ceny, obsahu a termínu,
- plánování materiálových požadavků,
- objednání a nákup materiálu od dodavatelů,
- zajištění skladového hospodářství,
- plánování výrobních kapacit,
- řízení výrobní zakázky, sběr dat z výroby,
- expedice výrobků, archivace zakázek a dat.

4.1.4 ERP na internetu

IS se v současnosti rozšiřují za hranice podniku. Hlavním důvodem je využívání internetové komunikace se zákazníky a dodavateli. Přínosy plynou všem zúčastněným subjektům. Zákazníkům prostřednictvím internetu nabízí aktuální informace, větší výběr, možnosti objednávek a plateb on-line, komunikovat s výrobcem. Pro výrobce plyne přínos v rychlé komunikaci se zákazníky a možnosti zlepšovat procesy i produkty. Partnerům je umožněna spolupráce v tzv. virtuálních firmách, plánovat v rámci dodavatelských řetězců a komunikovat prostřednictvím extranetů. Využití intranetů poskytuje zaměstnancům přístup ke všem potřebným informacím. (BASL, 2002)

Využití internetu přináší možnost pracovat s informacemi z širokého okruhu zainteresovaných subjektů. Dalším přínosem je snižování nákladů na získání, udržování, distribuci a využívání informací. Technologie internetu též motivuje výrobce i dodavatele ke změně podnikových procesů tak, aby je zjednodušili či zcela restrukturalizovali. Jak dále uvádí autor (BASL, 2002), očekávání podniků v souvislosti s internetem spočívají také ve zlepšování v oblastech CRM, plateb a faktur a SCM.

4.2 Elektronické podnikání

„Elektronické podnikání dnes představuje celou škálu produktů, aplikací a služeb, jejichž společným jmenovatelem je využití elektronických komunikačních kanálů, a zejména infrastruktury internetu, pro realizaci obchodních procedur a operací.“
(GÁLA a kol., 2006, s. 127)

Konec studené války v 80. letech minulého století umožnil demokratizaci technologií. Demokratizací se rozumí možnost připojení do sítě a vyměňování informací lidí po celém světě pomocí IT. (GÁLA a kol., 2006)

Podniky využívají obchodní i technologické otevřenosti, aby uspěli na trhu. S narůstajícím objemem informací a informačních služeb poskytovaných zákazníkům prostřednictvím webových stránek a jiných e-nástrojů mizí nutnost existence prostředníků. Zákazníci mohou přímo komunikovat s podniky, podniky s dodavateli, čímž dochází ke značné úspoře nákladů spojených s poskytováním zákaznických služeb. (GÁLA a kol., 2006)

Otevřenost podniků však přináší i jisté nevýhody. Jednou z nich je, že vztahy mezi podniky mají stále méně hranic – změnil se význam konkurence. Ve 21. století jsou podniky nuceny k vytváření partnerství s dodavateli, zákazníky i konkurenty. (GÁLA a kol., 2006)

Efekty e-podnikání podle (GÁLA a kol., 2006):

- zvýšení výnosů (individuální nabídka, automatická tvorba cen, poskytování služeb 365x7x24)
- využití ICT a pronikání na nové trhy
- efektivní kontakt s partnery
- snížení nákladů na prodej a marketing
- lepší využití zdrojů
- vyšší kvalita obchodu (např. řízení dodavatelsko-odběratelského řetězce, plánování poptávky, apod.)

4.2.1 Vztahy mezi subjekty e-Businessu

Do elektronického obchodování vstupují tři hlavní subjekty:

- podniky B – **Business**
- spotřebitel C – **Consumer**
- státní správa G – **Government**.

V **Tabulce 2** je uveden přehled vztahů mezi těmito subjekty. Následující **Tabulka 3** uvádí přehled hlavních rozdílů mezi B2B a B2C.

Tabulka 2 - Vztahy mezi subjekty e-Businessu

	<i>Podnik</i>	<i>Spotřebitel</i>	<i>Vláda</i>
<i>Podnik</i>	<p>B2B</p> <p>Systémy pro obchodní transakce mezi podniky.</p>	<p>B2C</p> <p>Internetové obchody určené koncovým spotřebitelům.</p>	<p>B2G</p> <p>Nabídka zboží a služeb, komunikace se státní správou.</p>
<i>Spotřebitel</i>	<p>C2B</p> <p>Prodej spotřebitelů firmám, sledování nabídek.</p>	<p>C2C</p> <p>Aukční systémy pro prodej zboží.</p>	<p>C2G</p> <p>Podávání daňových příznání, volby, sčítání lidu.</p>
<i>Vláda</i>	<p>G2B</p> <p>Zadávání veřejných zakázek a grantových projektů.</p>	<p>G2C</p> <p>Poskytování informací o veřejné správě.</p>	<p>G2G</p> <p>Spolupráce státních orgánů, mezinárodní koordinace.</p>

Zdroj: vlastní zpracování dle (GÁLA a kol., 2006)

Tabulka 3 - Hlavní rozdíly mezi B2B a B2C

	<i>B2B</i>	<i>B2C</i>
<i>Motivace</i>	Úspory, efektivita	Cena, výběr, pohodlí, zvědavost
<i>Objem obchodování</i>	Vysoký	Nízký
<i>Frekvence obchodování</i>	Vysoký	Nízký
<i>Dodací lhůty</i>	Rozhodující	Důležité
<i>Složitost dodávek</i>	Vysoká	Nízká
<i>Služby nad rámec vlastní transakce</i>	Velmi významné	Téměř bezvýznamné
<i>Náklady na přechod</i>	Vysoké	Nízké
<i>Význam vztahu</i>	Značný	Téměř žádný
<i>Vstupní práh</i>	Vysoký	Nízký

Zdroj: vlastní zpracování dle (TVRDÍKOVÁ, 2008)

4.2.2 Aplikace e-Business

Na základě výše zmíněných vztahů mezi subjekty rozlišujeme zejména tyto aplikace e-podnikání (GÁLA a kol., 2006), (TVRDÍKOVÁ, 2008):

- **e-Commerce** – elektronický obchod s primárním vztahem B2C
 - e-shop – forma přímého prodeje začínající výběrem zboží z online katalogu, přes vložení do košíku a konečná volba z platebních a dodacích podmínek
 - e-mall – elektronické obchodní centrum tvořené souborem e-shopů pod zastřešením jedné značky

- **e-Procurement** – elektronické zásobování či nákup zboží a služeb se vztahy B2B, B2C, B2G a současně mezi více obchodními partnery

- **e-Marketplace** – elektronické tržiště, kde se střetává nabídka s poptávkou, přičemž je rozděleno na spotřebitelské se vztahy B2C a firemní se vztahy B2B

- **e-Marketing** – představuje on-line prodej produktů, kdy hybnou silou je nabídka, podstatou je přesvědčování zákazníků o kvalitě a výhodnosti nákupu

Aplikace elektronického obchodu jsou propojeny s databázemi ERP systémů daného podniku. Vzhledem k faktu, že internetové obchodování nemá zavírací dobu, je významný způsob provázání e-Commerce aplikací se systémy ERP. Propojení řeší aktualizace a převzetí shromážděných dat (např. objednávky, aktualizace skladů, apod.). (GÁLA a kol., 2006)

4.2.3 Výhody a nevýhody e-podnikání

Výhody a nevýhody e-podnikání shrnuje **Tabulka 4** dle autorů (TVRDÍKOVÁ, 2008), (GÁLA a kol., 2006).

Tabulka 4 - Výhody a nevýhody e-Business

<i>VÝHODY</i>	<i>NEVÝHODY</i>
Úspora časových a administrativních nákladů	Nízký počet uživatelů internetu
Snížení chybovosti	
Oslovování nových zákazníků	Náklady na připojení k internetu
Nové distribuční cesty	
Zjednodušení dodavatelského řetězce	Vysoká cena HW a SW
Lepší služby a produkty	
Velikost firmy neovlivňuje velikost zisků	Bezpečnost a zabezpečení transakcí
Analýza dat o zákazníkovi (CRM)	
Pružnost vnitřní organizace	Vysoká kvalifikace zaměstnanců
Mzdové úspory	

Zdroj: vlastní konstrukce dle (TVRDÍKOVÁ, 2008)

5 SAP

SAP je dominující firmou poskytující podnikové aplikace a SW pro řízení podniku, řešení datových skladů a BI, SW pro malé střední podniky, SW pro integraci počítačových systémů i řešení pro cloud computing. (ANDERSON, 2012)

Své konkurenty SAP aktivně zapojuje do vývojových operací. Největším dodavatelem databáze je Oracle, operační systémy zajišťuje Microsoft a IBM patří k největším konzultačním partnerům. (ANDERSON, 2012)

Společnost SAP založili bývalí zaměstnanci IBM před 40 lety v německém Mannheimu. Jejich vizí bylo vytvoření komplexního řešení pro správu podnikových aplikací, které se jim podařilo dosáhnout. (ANDERSON, 2012)

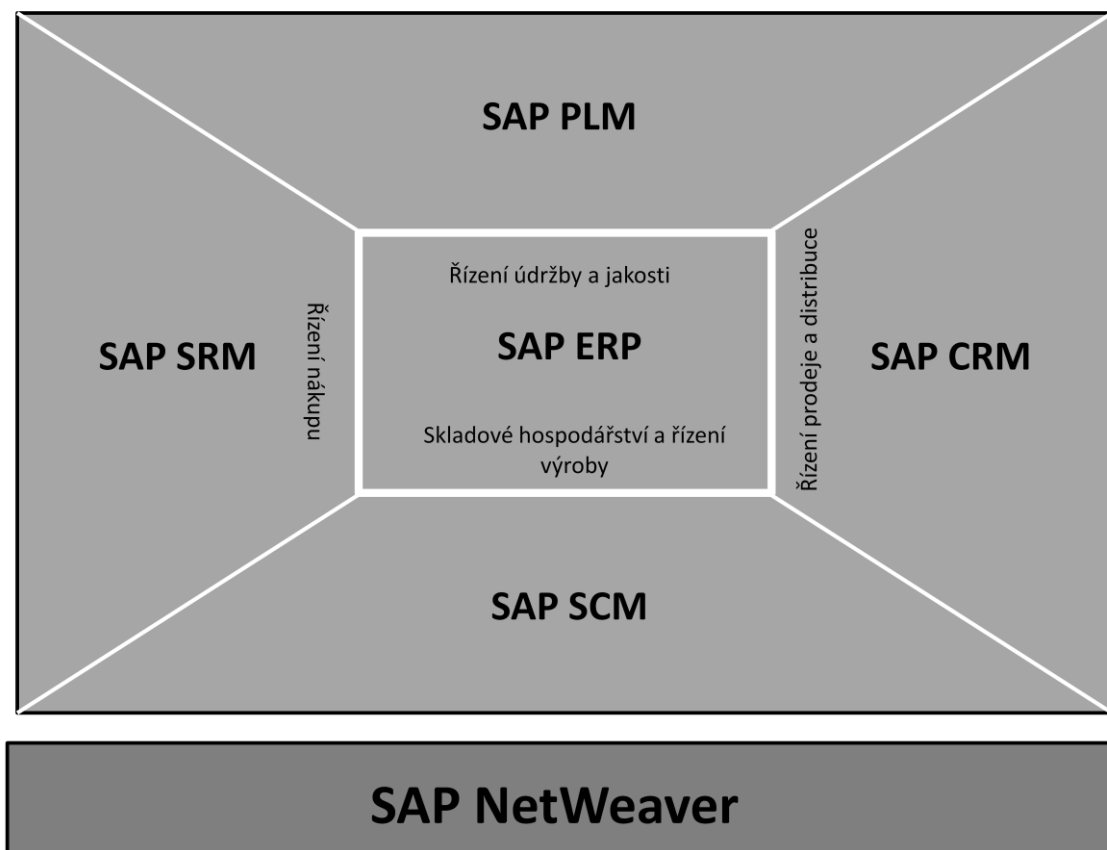
5.1 Moduly systému SAP

V současné době se SAP skládá z těchto řešení (GÁLA, 2006), (ANDERSON, 2012):

- SAP Enterprise Resource Planning (ERP)
- SAP Customer Relationship Management (CRM)
- SAP Supplier Relationship Management (SRM)
- SAP Supply Chain Management (SCM)
- SAP Product Lifecycle Management (PLM)

Jak je patrné z **Obrázku 7**, všechna řešení se v systému SAP do jisté míry překrývají. Například řízení nákupu je součástí jak řízení ERP, tak i řešení SRM. Všechna řešení SAP podporují operativní i strategické procesy a zpracovávají údaje dlouhodobějšího charakteru. Řešení SAP je možné aplikovat jednotlivě podle potřeb organizace nebo je realizovat jako celek. Všechna řešení SAP jsou vybudována na platformě zvané SAP Netweaver, která tvoří platformu umožňující provoz aplikací SAP i integraci aplikací, informací a služeb třetích stran. (GÁLA a kol., 2006)

Obrázek 7 - Řešení obsažená v SAP



Zdroj: vlastní konstrukce dle (GÁLA a kol., 2006)

SAP ERP

Modul ERP řeší základní podnikové služby, jakými jsou:

- Finance (finanční řízení, řízení tržních rizik, controlling, nemovitosti, atd.)
- Operace (logistika, vývoj a tvorba produktu, odbyt, služby)
- Personalistika (nábor zaměstnanců, vzdělávání, správa osobních dat)
- Podnikové služby (řízení projektu, ochrana životního prostředí, bezpečnost práce, management jakosti)
- Analýzy veškerých podnikových procesů

Zcela nejdůležitějším nástrojem pro řízení nákupu je modul MM (Material Management), jehož vlastnosti a možnosti jsou popsány v kapitole 6.4 Vyřízení objednávek.

SAP CRM

CRM je určen pro řízení vztahů se zákazníky, integruje obchodní procesy a zajišťuje orientaci činností pro zákazníky. Umožňuje řízení všech kanálů pro komunikaci se zákazníkem a dalšími nezbytnými články celého řetězce.

SAP SRM

Modul SRM umožňuje správu nákladů vynaložených při pořizování surovin a materiálů od dodavatelů. Napomáhá hodnocení a výběru dodavatelů a dalším operativním procesům nákupu.

SAP SCM

Tento modul zjednodušuje řízení logistického řetězce a umožňuje jeho rychlou reakci na měnící se podmínky trhu. Tzv. logistické sítě umožňují kooperaci podniků sdílející informace a znalosti k vytvoření efektivní koordinace logistických aktivit (např. nižší náklady, zvýšení služeb a produktivity).

SAP PLM

Vývoj nových produktů je podporován modulem PLM. Integruje všechna firemní oddělení (marketing, prodej, plánování, výrobu, atd.) i externí partnery, kteří se na vývoji podílejí.

5.2 SAP v Janovicích

Výrobní podnik v Janovicích nad Úhlavou je jedním z mnoha podniků vyrábějících komponenty pro automobilový průmysl, který pro účely řízení celého logistického řetězce využívá veškeré řešení, moduly a aplikace systému SAP. I přes to, že zavedení systému SAP s sebou nese značné finanční výdaje, jeho nepřítomnost je již zcela nepředstavitelná.

Od samotného založení společnosti jsou všechny podnikové činnosti řízeny tímto systémem. Na základě přeneseného know-how z původní mateřské společnosti OLHO v Löhne a následně skupiny KP, byla jeho implementace značně usnadněna. Předěšlé zkušenosti umožnily okamžitý přenos veškerých dat a informací nutných ke spuštění výroby. Následující kapitola demonstruje efektivnost podpory nákupu systémem SAP.

6 Efektivnost podpory nákupu

6.1 Centrální nákup

Nákup ve společnosti KP Janovice s.r.o. zachovává decentralizované organizační jednotky s centralizovanou komunikací. Decentralizace v tomto smyslu znamená, že jsou pravomoci rozloženy mezi jednotlivé úrovně řízení – mezi oddělení lidských zdrojů, administrativy, výroby, kvality, nákupu a logistiky a v nespolední řadě mezi technické oddělení. Využívání systému SAP umožňuje využívat výhody decentralizace a přitom komunikovat s řídicí společností v Löhne a se zákazníky, jako by byly jejich organizační struktury centralizované.

Informace o potřebných či chybějících položkách zajišťuje centrální nákup pomocí propojeného systému napříč všemi výrobními závody (vybírá dodavatele materiálu, uzavírá kontrakty, jedná o cenách pro všechny své výrobní podniky a dojednává množství potřebného materiálu pro konkrétní výrobní podniky. Výrobní podniky zpětně informují centrální nákup o již odebraném materiálu, jeho množství, a též o další předpokládané spotřebě materiálu.

V systému SAP tyto skutečnosti fungují tak, že vyjednané kondice jsou přesunuty do systému s platnými adresami, vyjednanými cenami, platbami a množstvím. Na základě operativních objednávek požadovaných závodem v Janovicích jsou v systému zadávány konkrétní potřeby pro výrobu v podobě tzv. leiferplánů.

6.2 Projektový tým

Než dojde k samotnému zadání požadavků od zákazníků k sériové výrobě, vytvářejí se projektové týmy. Tyto týmy jsou tvořeny několika zástupci, odborníky, z různých závodů skupiny KP. Přítomni jsou také zástupci zákazníků, kteří dohlížejí na správné plánování, složení a vizualizaci hotového výrobku.

V případě janovického závodu se členy těchto týmů stávají pracovníci technického oddělení, kteří společně s odborníky z Löhne přebírají informace a data o výrobku. Na tomto základě, tedy požadavků svých zákazníků, vytvářejí možné postupy výroby. Veškeré potřebné formy výrobků jsou dodávány samotným zákazníkem a dílčí závody

se následně starají o nástroje, jimiž se formy vystřikují a dále upravují až do finální podoby hotového výrobku.

Sériové výrobě předchází vytváření prototypů. Tyto prototypy umožňují zkoušku výroby, zda jsou veškeré výrobní procesy v souladu s požadavky zákazníků. Někteří zákazníci vyžadují auditované zkoušky. Účelem auditových zkoušek je zjištění, zda jsou všechny podnikové procesy a systémy řízení kvality v souladu s mezinárodními normami a tomu odpovídá i vybudovaný systém dokumentace. Po ukončení auditových zkoušek je nastavena a spuštěna sériová výroba.

6.3 Výběr dodavatele

Výběr dodavatele se ve společnosti liší v závislosti na požadavcích zákazníků. Veškeré dodavatele vybírá a eviduje centrální nákup v Löhne systémem SAP. Jsou předem určeni dodavatelé surovin a zboží (klik, komponentů a granulátů) na základě již provedených auditů. Pokud není dodavatel předem stanovený zákazníkem, může si výrobní podnik sám vybrat mezi dostupnými dodavateli daných surovin na základě rozhodnutí a doporučení projektových týmů, kteří vytvářeli prototypy. Někteří zákazníci si však určují dodavatele sami. V tomto případě firmě nezbyvá nic jiného, než se podrobit zákaznickovu přání.

Příloha B znázorňuje vývojový diagram výběru dodavatele. Důležitými parametry pro výběr dodavatele jsou informace o insolvenční, a zda má protipožární systém. V přípravě prototypů projektový tým spolupracuje na výběru vhodného dodavatele a všechny potřebné dokumenty předá centrálnímu nákupu (CN) do Löhne. Centrální nákup zadá příkaz k výběru možných dodavatelů prostřednictvím specifického modulu systému SAP. Po přijetí požadavků zasílá dodavatel, je-li to nezbytné, žádost o samoaudit společnosti KP. Po obdržení všech vyhodnocených dotazníků a zařazení do kontrolního listu společnost vybírá nejlepší možné dodavatele. Zkoumá požadavky, zda je nutný audit KP. Pokud je audit pro dodavatele nezbytný a neexistuje možnost alternativního dodavatele, audit je proveden. Jsou-li výsledky pozitivní, dochází k uvolnění dodavatele a předání informací o velikosti, ceně, šarži a dalších dodacích podmínkách. Souhlasí-li obě strany s podmínkami, dochází k uzavření obecné smlouvy a ukončení výběru dodavatele. Všechny logistické informace jsou poté předány nákupu KP Janovice prostřednictvím systému SAP. V případě, kdy dojde k selhání dodavatele, či se vychýlí

plánované dodávky od stanovené doby, využívá se podpora dodání zboží ze závodu v Löhne, který je závodu v Janovicích nejbližší.

6.4 Vyřízení objednávek

Logistické a nákupní oddělení v KP Janovice má přístup zejména k modulu MM, modulu materiálového hospodářství. Tento modul zastřešuje všechny činnosti od materiálových dispozic, nákupu, příjmu, zaplacení faktur po evidenci zásob a správu skladových míst. Každá z těchto činností nabízí až na 26 možností použití. Díky tomuto se oddělení logistiky a nákupu skládá z několika odborně proškolených specialistů, kteří každý den kontrolují veškeré své přidělené činnosti a zajišťují plynulý chod celého podniku.

Modul MM poskytuje komplexní řešení v rámci integrovaného dodavatelského řetězce. Také podporuje i další logistické funkce, jako je údržba zařízení a řízení projektu, který též vyžaduje informační materiály.

Modul materiálového hospodářství obsahuje následující submoduly:

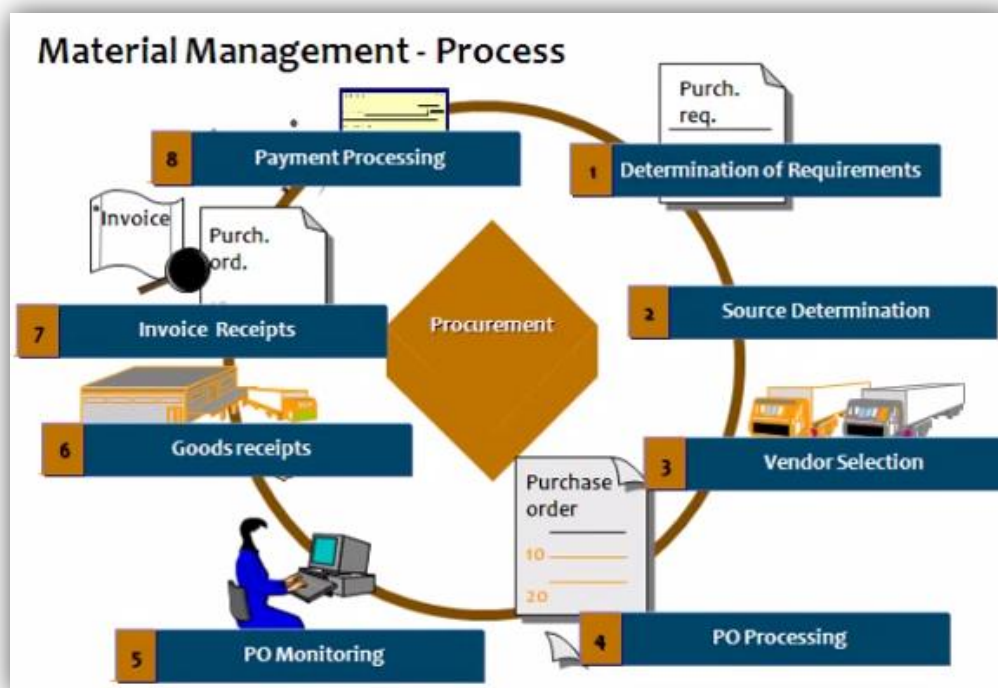
- MRP
- Nákup
- Řízení zásob
- Oceňování majetku
- Ověřování faktur

Následující **Obrázek 8** znázorňuje procesy probíhající v modulu MM. V **Příloze C** je znázorněn kompletní průběh materiálového hospodářství celým podnikem.

Zaměstnanec, který rozpozná potřebu nákupu, vyplní nákupní požadavek a odešle ho do nákupního oddělení. Nákupní požadavky jsou tvořeny interními dokumenty, poptávkou po produktu a také mohou být automaticky či manuálně zadávány. Automatické zadávání objednávky je výsledkem modulu MRP. Poté oddělení nákupu rozešle mezi dodavatele žádost o cenovou nabídku. Z vyplněných žádostí si zákazník vybírá nejvhodnějšího dodavatele a nakonec s ním uzavírá smlouvu a stanovuje harmonogram dodávek, zpravidla dlouhodobý v horizontu několika let. S příjmem dodávek souvisí

dokumentace materiálu, účetnictví, skladování a kontrola kvality. Po kontrole těchto náležitostí je provedena platba.

Obrázek 8 - Procesy modulu MM



Zdroj: (YouTube.com, 2013)

6.4.1 Vytváření nákupních požadavků v SAP

Přihlášení do systému SAP umožňuje každému členovi jednotlivých oddělení přístup k různým formám zadávání požadavků. Nákupní oddělení spravuje formy vytváření nákupních požadavků v modulu MM.

Veškeré požadavky jsou v Janovicích vytvářeny automaticky pomocí kódů:

- ME51N – vytvoření požadavku
- ME52N – změna požadavku
- ME53N – oznámení požadavku

Na následujících obrázcích bude vysvětleno, jak se v SAP tvoří nákupní požadavky. Jak již bylo naznačeno, uživatel se nejdříve přihlásí do systému a následně vykonává

oprávněné požadavky, které obdržel systémem od dílčích výrobních či skladovacích zaměstnanců.

ZADÁNÍ NÁKUPNÍHO POŽADAVKU

V tomto poli je uveden kód kupujícího, který požadavek uvedl.

Do těchto polí se zadává číslo materiálu, nebo jeho označení.

Důležité je označení žadatele, protože později bude uveden při příjmu zboží.

Je nutné zadat druh zboží nebo jeho číslo a kategorii.

St.	Pos.	P.	Material	Kurztext	Menge	ME	Lieferdatum	Warengrp	Werk	Lagerort	EK	BedarfsNr.	Wunschlieferf	Fst.Lieferant
			10 K	Handschuh	10	ST	21.2.2006	Arbeitsschutz	OLHO-Technik		101	Kr. Kleine		

Kontierungstyp (1) 15 Einträge gefunden

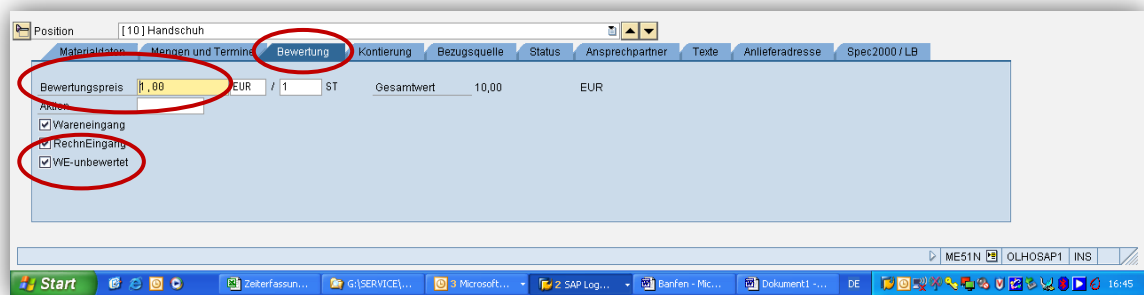
Einschränkungen

- K Bez. Kontierungstyp
- A Anlage
- B Lagerfert./Abr.KDAUF
- C Kundenauftrag
- D KD-Einzel/Proj.
- E KD-Einzel mit KD-CO
- F Auftrag
- G Lagerfert./Proj.
- K Kostenstelle
- M KD-Einzel ohne KD-CO
- N Netzplan
- P Projekt
- Q Projekt Kundenauftra
- T Alle neuen Nebenkont.
- U unbekannt
- X Alle Nebenkont.

Zdroj: interní materiál

Ke každému požadavku je vytvořena podsložka, která vyžaduje doplnění údajů.

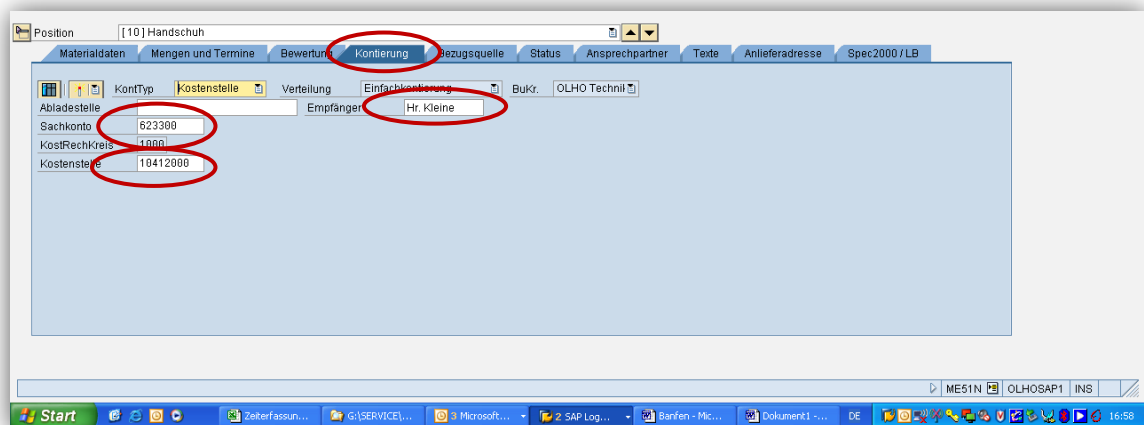
ZÁZNAM OCENĚNÍ



Zdroj: interní materiál

- **Ocenění** (Bewertungspreis) – i když není často cena známa dopředu, je nutné zadat minimální hodnotu 1€, později se cena automaticky upraví.
- **Příjem zboží** (Wareneingang) – toto políčko se zaškrtně pro automatické potvrzení příjmu zboží.
- **Fakturace** (RechnEingang) – toto pole zaručuje propojení a příjem faktur.
- **Vytížení skladu** – pole umožňuje detekovat stav skladu a provázat požadavky

ZÁZNAM PŘÍŘAZENÍ ÚČTŮ



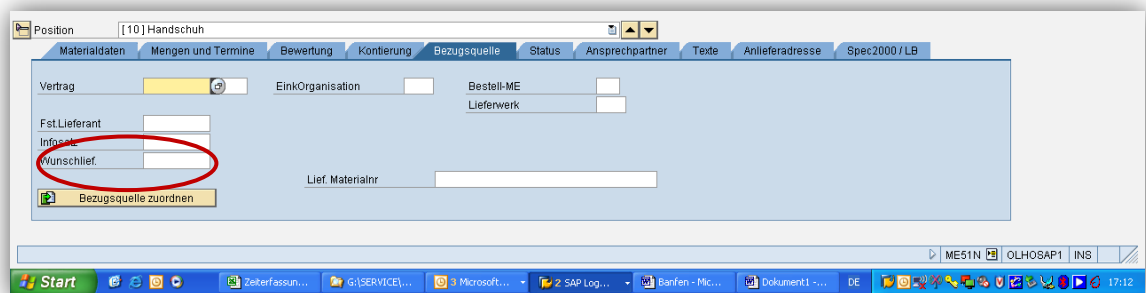
Zdroj: interní materiál

Je-li zboží objednáno bez SAP čísla, musí být zadána kategorie dle registru.

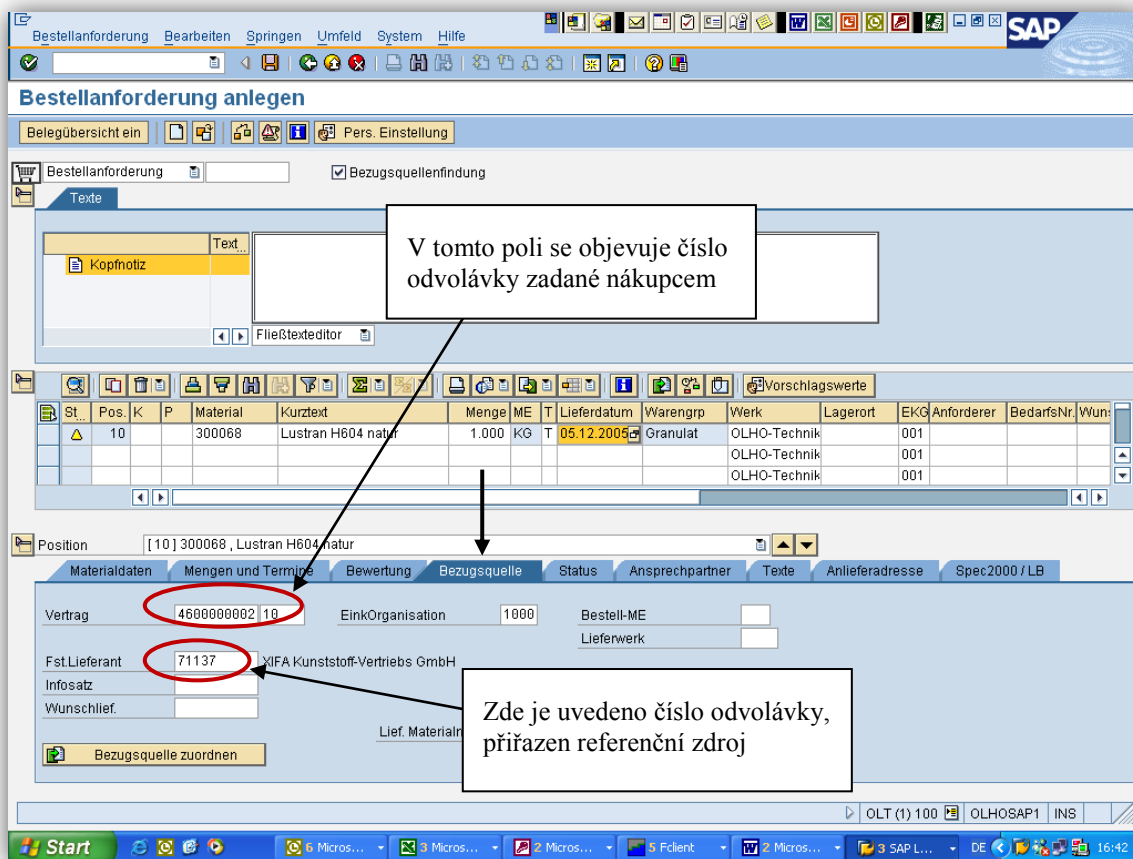
- **Přiřazení kategorie** (Kontierungstyp) – přiřazením kategorie jsou automaticky generována podrobná data.
- **Věcný účet** (Sachkonto) – na tomto poli je uvedeno číslo účtu, pod kterým je tento požadavek veden v hlavní knize.
- **Nákladové středisko** (Konstenstelle) – k požadavku je uvedeno příslušné nákladové středisko
- **Skladník** (Empfänger) – zde je uvedeno jméno skladníka, který bude mít na starost příjem materiálu a zboží

ZÁZNAM ZDROJE

Pokud je položka uvedena pod svým číslem v knize objednávek, tak je požadavek automaticky přidělen dodavateli.



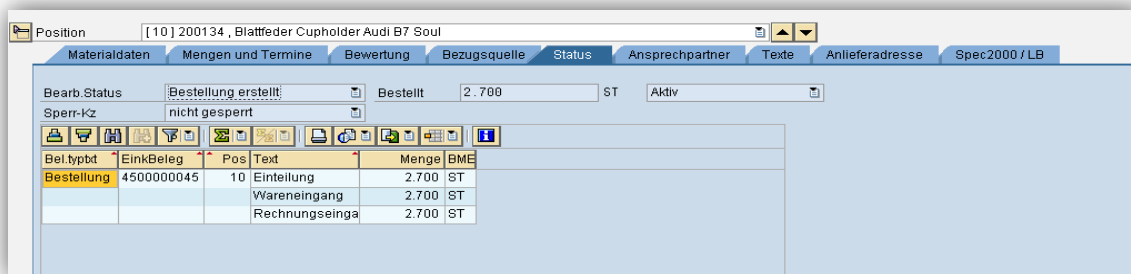
Zdroj: interní materiál



Zdroj: interní materiál

STAV POŽADAVKU

V záložce statut jsou zobrazeny vytvořené požadavky a veškeré příslušné dokumenty se zobrazí dvojitým kliknutím na danou položku.



Zdroj: interní materiál

ZÁZNAM KONTAKTU

Zobrazuje jméno a osobní číslo pověřených osob, které byly uvedeny v předešlé dokumentaci.

ZÁZNAM TEXTU

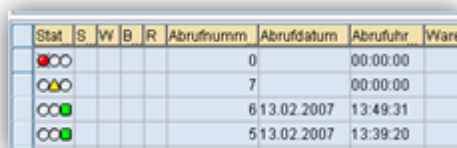
Položka textové zprávy udává pořadí objednávek. Také je možné zde uvést reference pro kupujícího.

ZÁZNAM ADRESY

Tato položka uvádí dodací adresu, kterou je možné v průběhu vyřizování odvolávky měnit.

Po dokončení požadavku může být odvolávka uložena. Při následné kontrole, mohou být opraveny chyby či doplněny chybějící údaje. Po odeslání požadavku je vygenerován Lieferplan, který je k nahlédnutí v **Příloze D**. Obsahuje nejen číselnou specifikaci dodavatele vedeného systémem SAP, ale také disponenty, nákupce, množství odvolávky, datum a čas uvolnění výroby a materiálu, dále také uvádí informace o posledním příjmu dodávky a předpovědi budoucích potřeb.

Chybovost při zadávání odvolávek je nulová díky tomu, že tyto odvolávky jdou přes několik členů nákupního oddělení. V případě nesouladu objednávek je nákupce upozorněn systémem SAP semaforovým systémem. U každé odvolávky je evidován statut, který může mít následující podobu:



Stat	S	W	B	R	Abrufnumm	Abrufdatum	Abrufuhr	Ware
●○○					0		00:00:00	
○○○					7		00:00:00	
○○●					6	13.02.2007	13:49:31	
○○●					5	13.02.2007	13:39:20	

Zdroj: interní materiál

Červená barva znamená povinnost nákupce neprodleně vyřešit danou odvolávku. Oranžová upozorňuje na co nejbližší termín, kdy se bude muset odvolávka vyřešit a zelená barva charakterizuje dostatek surovin a materiálu pro dosavadní plány.

Nákupní požadavky je možné též vyřizovat prostřednictvím e-mailu nebo faxu. Od tohoto způsobu se již opustilo vzhledem k vysoké nákladovosti a chybovosti. Nicméně

pokud by byl tento způsob komunikace s dodavateli nezbytný, využívá se též prostředí systému SAP. Automaticky jsou vygenerovány všechny dokumenty jako při automatickém i manuálním zadávání v prostředí systému SAP.

6.4.2 Obalové materiály

Nákupní oddělení je dále pověřeno přípravou obalových materiálů. Nejčastěji se využívají krabice, různá víka a palety. Výběr obalového materiálu závisí převážně na zákaznickou přání. V ostatních případech je výběr přenechán na uvážení nákupního a technického oddělení.

Obaly nejsou zpravidla určeny k jednorázovému použití a je důležitá jejich evidence v systému. Musejí splňovat nadefinované ochranné prvky a rozměry. Parametry obalů jsou významné při přepravě, která je zpravidla uskutečňována dopravou námořní. Jednotlivé palety jsou tak expedovány pomocí nákladních automobilů do Löhne a odsud jsou převáženy loděmi zákazníkům například do USA nebo Indonésie.

6.4.3 Výše zásob

Skladové zásoby jsou udržovány na úrovni pojistných zásob v souladu se zavedenou technologií JIT. Výše zásob se u jednotlivých druhů materiálů velmi liší a stejně tak i dodávkový cyklus. V případě evropských dodavatelů jsou dodávky uskutečňovány častěji. Naproti tomu v případě dodavatelů pocházejících z jiného světadílu se výše zásob stanovuje v mnohem vyšší míře. Způsobeno je to především vyššími náklady spojenými s přepravou.

7 Zhodnocení podnikového nákupu

SAP je velmi stabilní a dynamicky se rozvíjející informační systém v oblasti řízení podnikových procesů. Je celosvětově využíván v nejrůznějších oblastech činností, jako je výroba, poskytování služeb a veřejná správa. Dokáže se přizpůsobit národním legislativním podmínkám i specifickým požadavkům zákazníků.

Využívání systému SAP je zaručeným nástrojem, jak efektivně řídit podnikové procesy, od nákupu po správu skladování. Je zcela vyloučeno, že by se například ztratil objednaný materiál či by se naskladnil mimo určené místo. Veškeré změny, které by s touto situací souvisely, lze v systému zpětně dohledat.

Zaměstnanci mohou kdykoli nahlédnout do uložených dat a porovnat ceny materiálu, či výši zásob z předešlých let. Tímto způsobem lze analyzovat informace pro případ, kdy by bylo zapotřebí rychle reagovat na změny trhu. Skýtá se možnost výběru nového dodavatele, upravení plánu dodávek nebo rozšíření či úprava skladovacích prostor.

Další výhodou je propojení všech závodů po celém světě. Transparentnost SAP umožňuje kontrolu všech závodů, aniž by bylo potřebné fyzicky daný podnik navštívit. Ředitelé skupiny KP tak mají okamžitý přehled, jaké projekty jsou v závodech realizovány, které skupiny specialistů spolupracují na vývoji nových komponent, jaká je finanční situace podniku, atd. Všechny tyto činnosti jsou evidovány v jednotlivých řešeních SAP (ERP, CRM, SRM, SCM, PLM).

Zavedení systému v podnicích realizují specialisté konzultačního oddělení společnosti SAP. Dle přání zákazníka mohou být implementovány dílčí moduly systému SAP, které umožňují efektivní správu dílčího řešení (například pouze ERP). Tuto variantu volí především malé a střední podniky. Pro velké výrobní podniky, jakým jsou i KP Janovice, je výhodné zapojit systém SAP jako komplexní řešení pro všechny podnikové procesy. Přínosem komplexního řešení je efektivní správa nákupních procesů, monitoring dle jednotných výkazů, využití vložených dat, automatizace opakujících se činností, sdílení dat se všemi moduly a snížení chybovosti při vyplňování požadavků a dokladů.

Automatizace zadávání požadavků v systému umožňuje společnosti plynule následovat zavedenou filozofii Kanban a JIT. Na rozdíl od tradičního pojetí nákupu, SAP

automaticky následuje požadavky těchto filozofií. Nicméně k těmto krokům nestačí pouze přizpůsobení nákupního oddělení ale celého závodu. Reorganizací podnikových procesů je dosaženo vyšší produktivity práce, zkrácení výroby, vyšší využití zařízení, apod. Úspěšnou reorganizací si prošel i závod v Janovicích. Výsledkem bylo sladění míst styku logistických řetězců, aby mezi nimi nedocházelo k nežádoucím prodlevám. Příkladem těchto sladění může být vybudování plně automatizovaného skladu a pořízení speciálních zařízení, které též fungují dle automatizovaného nastavení. Mezi tato zařízení patří například váhy, které po jednom manuální odvážení tento proces plně automatizují bez nutné přítomnosti některého z pracovníků.

8 Návrhy na zlepšení

SYSTÉM SAP

Při analyzování podpory podnikového nákupu informačními systémy nebyl shledán nedostatek. Systém SAP je natolik efektivní, že jeho jediným zlepšením může být aktualizace systému na novou verzi. Příčiny aktualizace mohou spočívat v nedostatečné kapacitě či podpoře stávajících řešení starší verze, nebo kompatibilitě s operačními systémy. Implementace SAP znamená pro společnost v Janovicích zaručený nástroj, jak díky dokonalé a komplexní podpoře podnikových procesů získat konkurenční výhodu.

ROZŠÍŘENÍ ZÁVODU

Možným návrhem pro zvýšení produktivity podniku je výstavba nového automatizovaného skladu včetně výrobní a montážní haly. Rozšíření závodu by umožnilo rozšířit výrobní kapacitu, přijímat vyšší počet zakázek, zvýšení tržeb, nabídku pracovních míst, apod. V **Příloze E** je uveden dispoziční plán závodu KP Janovice a na něm vyznačena plocha určená k zástavbě.

EFEKTIVNĚJŠÍ SPRÁVA OBALOVÝCH MATERIÁLŮ

Doporučením pro firmu by mohlo být důkladnější vedení a plánování obalových materiálů. Často dochází k rozporu mezi představami a přáním zákazníka o obalových materiálech. Nedostatek je z drtivé většiny tvořen vzájemnou komunikací. S ohledem na velké množství sériově vyráběných komponent, jejichž finální podoba a vlastnosti se mění v závislosti na úpravě projektů, se zapomíná na přizpůsobení obalů. Výsledkem tohoto jsou pak stížnosti a připomínky zákazníků i přesto, že jimi dosavadní požadavky nebyly změněny. Navrhují tedy k jednotlivým projektům aktualizovat požadavky zákazníků týkajících se obalových materiálů.

Závěr

Předmětem práce byla analýza využití informačních systémů v podpoře nákupních procesů. Tato analýza spočívala nejprve v nadefinování nákupní logistiky, logistických technologií a vymezení samotného nákupního procesu. V současnosti jsou veškeré logistické procesy podporovány podnikovými informačními technologiemi. Základnu pro pochopení vzájemného provázání nákupní logistiky a informačních systémů tvoří zejména nástroj ERP určený pro plánování a řízení všech podnikových procesů. Je základem pro budování ostatních modulů informačních systémů, které řídí vztahy se zákazníky, dodavateli, zjednodušují chod logistického řetězce a podílejí se na vývoji nových produktů.

Společnost KP Janovice s.r.o. využívá podporu všech svých činností komplexním řešením systému SAP. Jak se ukázalo, tento systém umožňuje a zabezpečuje efektivní správu na všech úrovních logistických procesů. Jeho nevýhodou jsou vysoké náklady spojené s jeho implementací, nicméně tyto výdaje se dříve či později stanou zanedbatelnými s ohledem na úspory, kterých bylo jeho činnostmi dosaženo.

Hlavním úkolem autorky bakalářské práce bylo seznámení se systémem SAP a prozkoumání jeho funkčnosti v podpoře nákupu. Práce v prostředí SAP byla stěžejní s ohledem na jeho německou verzi, která je nezbytná pro kontrolu prováděnou nadřízeným závodem v Löhne. Po podrobném prozkoumání nebyly nalezeny žádné klíčové nedostatky. Systém SAP je tedy plně efektivní. Firmě je pouze doporučena důkladnější správa obalových materiálů, aby se předcházelo nedorozuměním týkajících se požadavků jednotlivých zákazníků.

Mimo oblast nákupu je dále doporučena aktualizace systému SAP, která umocní jeho efektivnost. Potenciál pro zvýšení produktivity a tržeb skýtá možnost výstavby nové výrobní haly a skladu. Toto rozhodnutí však záleží pouze na uvážení vedení společnosti v Löhne a Michiganu.

Seznam grafů

<i>Graf 1 - Vývoj výsledku hospodaření</i>	<i>15</i>
--	-----------

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1- Interiérové produkty KP</i>	<i>11</i>
<i>Obrázek 2 - Exteriérové produkty KP</i>	<i>11</i>
<i>Obrázek 3- Produkty KP skrývající se pod kapotou.....</i>	<i>11</i>
<i>Obrázek 4 - Výrobky KP Janovice.....</i>	<i>12</i>
<i>Obrázek 5 - Složky logistického řízení.....</i>	<i>21</i>
<i>Obrázek 6 - Spolupráce nákupu s podnikovými funkcemi.....</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek 7 - Řešení obsažená v SAP</i>	<i>43</i>
<i>Obrázek 8 - Procesy modulu MM.....</i>	<i>48</i>

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 - Rozdíly mezi tradičním přístupem k nákupu a nákupem v prostředí JIT....</i>	<i>27</i>
<i>Tabulka 2 - Vztahy mezi subjekty e-Businessu.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabulka 3 - Hlavní rozdíly mezi B2B a B2C</i>	<i>39</i>
<i>Tabulka 4 - Výhody a nevýhody e-Business</i>	<i>41</i>

Seznam použitých zkratk

aj. – A jiné

BI – Business Intelligence

Cloud computing – internetové úložiště pro sdílení hardwarových i softwarových prostředků

CN – Centrální nákup

CRM – Customer Relationship Management

ČR – Česká republika

ECR – Efficient Consumer Response

ERP – Enterprise Resource Planning

HR – Human Resources

HW - Hardware

IS – Informační systémy

IT – Informační technologie

ICT – Informační a komunikační technologie

JIT – Just in time

Kaizen – Japonský přístup k neustálému zlepšování procesů

Kanban – Logistická technologie

KP – Key Plastics

MM – Modul materiálového hospodářství

MRP – Material Resource Planning

OEM – Original Equipment Manufacturer. Označení pro výrobce zařízení, který při výrobě používá díly od jiných výrobců a hotový výrobek poté prodává pod svou vlastní obchodní značkou

OTC – Olho Technik

PLM – Product Lifecycle Management

Pull princip – Tažný systém

QR – Quick Response

SCM – Supply Chain Management

SR – Slovenská republika

s.r.o. – Společnost s ručením omezeným

SRM – Supplier Relationship Management

SW – Software

Tier 1 – Označení přímého dodavatele do AUTOMOTIVE

TPS – Toyota Production System

Seznam použité literatury

Monografie

ANDERSON, George W. *Naučte sa SAP za 24 hodin*. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-251-3685-0

BASL, Josef. *Podnikové informační systémy. Podnik v informační společnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0214-2

DANĚK, Jan, PLEVNÝ, Miroslav. *Výrobní a logistické systémy*. Plzeň: ZČU, 2009. ISBN 978-80-7043-416-1

DRAHOTSKÝ, Ivo, ŘEZNÍČEK, Bohumil. *Logistika - procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0

GÁLA, Libor, POUR, Jan, TOMAN, Prokop. *Podniková informatika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1278-4

GROS, Ivan, GROSOVÁ, Ivana. *Logistika*. Praha: VŠCHT, 1996. ISBN 80-7080-262-6

LAMBERT, Douglas, STOCK, James R., ELLRAM, Lisa. *Logistika. 2. vydání*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0504-0

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. Praha: Ekopress, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-86929-89-7

NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli. Nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-152-6

PERROTIN, Roger, HEUSSCHEN, Pierre. *Jak nakupovat se ziskem*. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-253-X

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vydání.* Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3

TOMEK, Gustav, TOMEK Jan. *Nákupní marketing. 1. vydání.* Praha: Grada Publishing, a.s., 1996. ISBN 80-8562323-96-X

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

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

TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2728-8

Internetové zdroje

Detail. *Key Plastics Janovice s.r.o., člen skupiny Key Plastics.* [online]. 2004 [cit.: 2015-03-22.]. Dostupné z: <http://www.detail.cz/firma/27199037-key-plastics-janovice-sro-clen-skupiny-key-plastics-rozvojova-zona-555-janovice-nad-uhlavou/>

Hospodářské noviny. *ihned.cz: Americký Key Plastics koupil závod na automobilové díly v Janovicích.* [online]. 1996-2015 [cit.: 2015-03-22]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-42224410-americky-key-plastics-koupil-zavod-na-automobilove-dily-v-janovicich>

Key Plastics. *Key Plastics L.L.C.* [online]. 2015 [cit.: 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.keyplastics.com/>

YouTube.com. *SAP MM Training - Optimized Purchasing.* [online]. 2015 [cit: 2015-04-10] Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=bApPiG206zo&list=PL2u3Kc_iv32fC_3ebW5L2FmSuVVGd9ahP&index=14

YouTube.com. *SAP Material Management (MM) Business Process Overview.*
[Online]. 2013 [cit.: 2015-04-11]. Dostupné z:
<https://www.youtube.com/watch?v=ZcHNvSvnzv4>

Interní dokumentace

Interní dokument KP, přehled projektů

Interní dokument KP, příručka systému SAP (2010)

Interní dokument KP, vývojový diagram dodavatele (2012)

Výroční zprávy KP (2007-2013)

Konzultace s vedoucím oddělení logistiky a nákupu Ing. F. Vyroubalem

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura KP Janovice

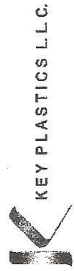
Příloha B: Výběrový diagram výběru dodavatele

Příloha C: Komplexní průběh procesů modulu MM

Příloha D: Lieferplan

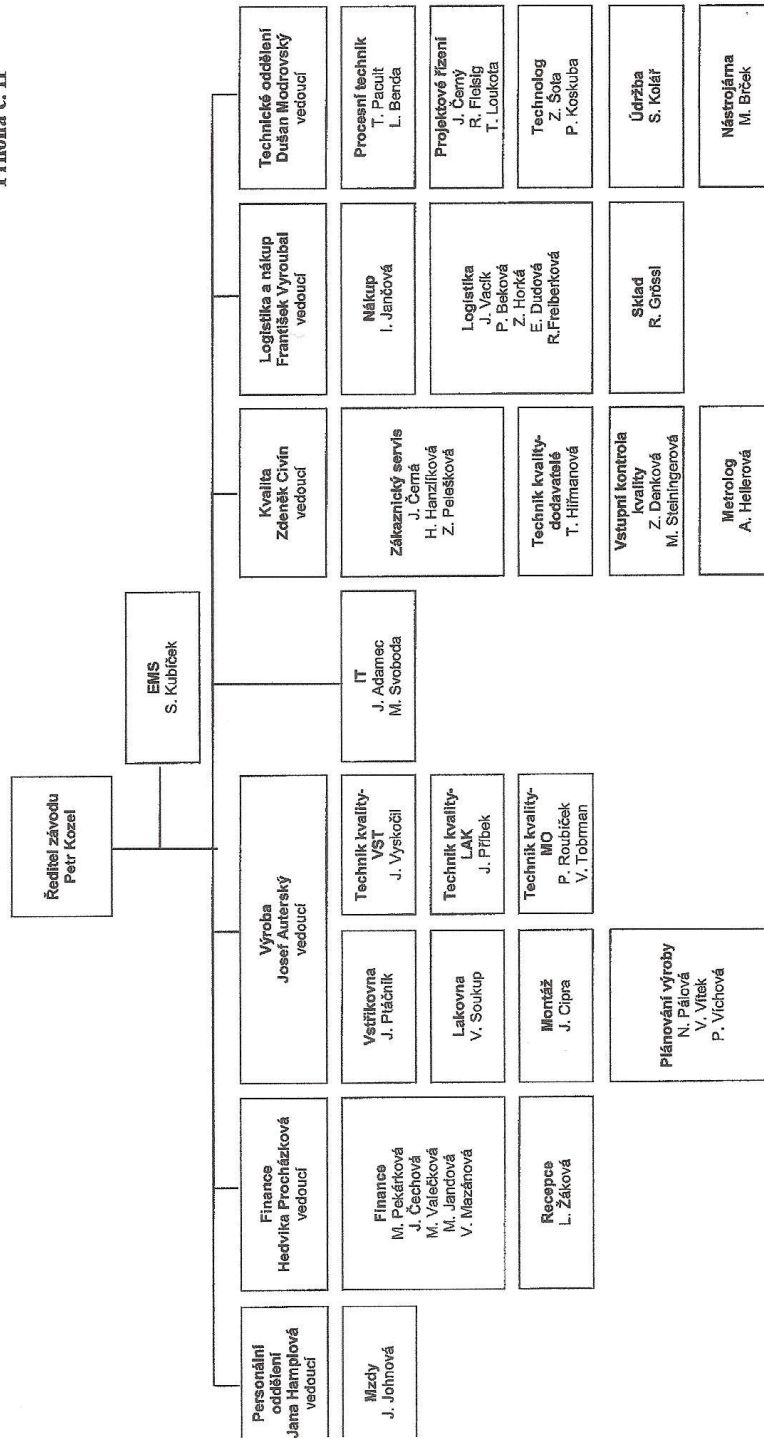
Příloha E: Dispozice společnosti KP Janovice

Příloha A: Organizační struktura KP Janovice



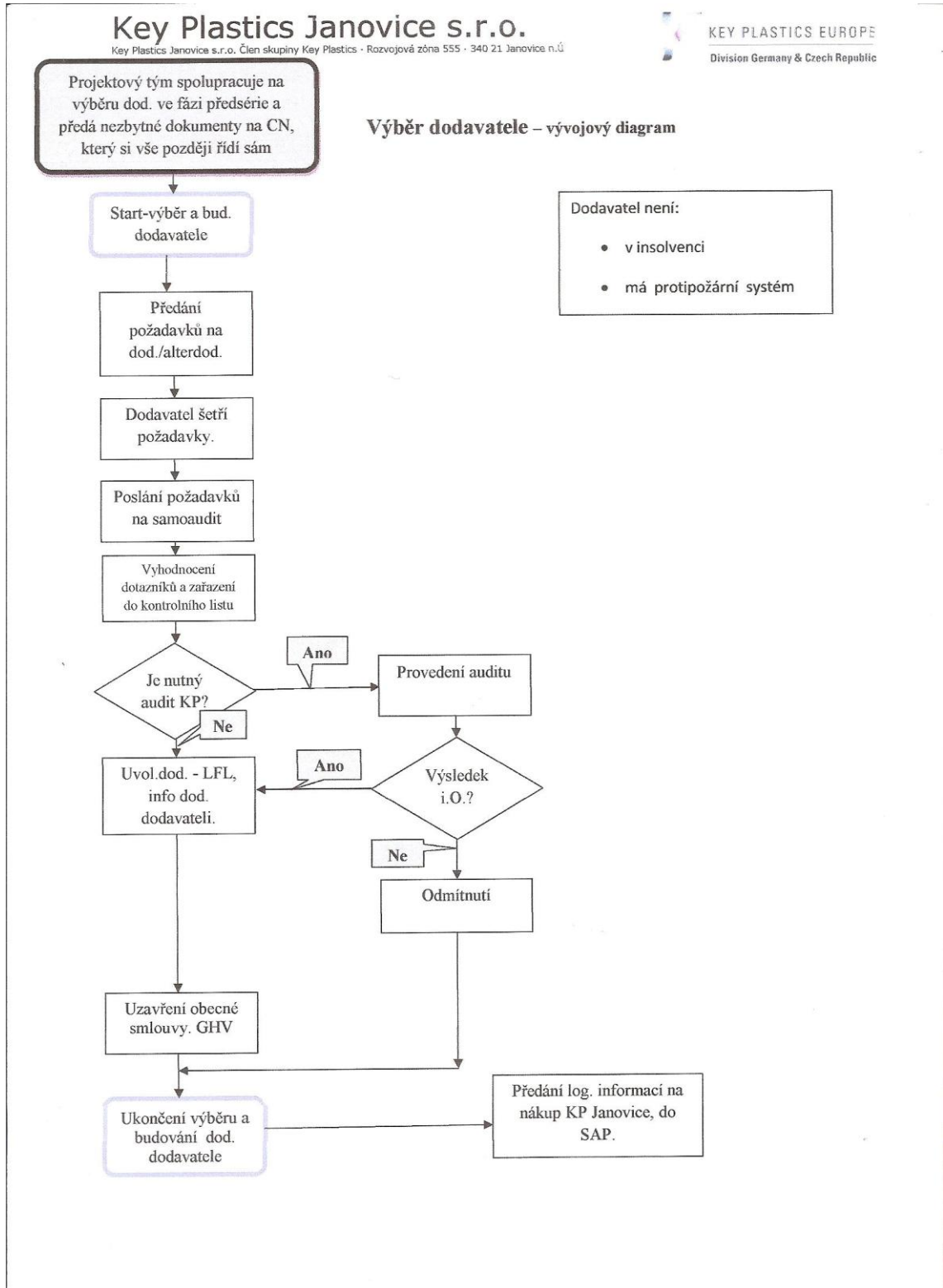
KEY PLASTICS L.L.C.

Příloha č. II



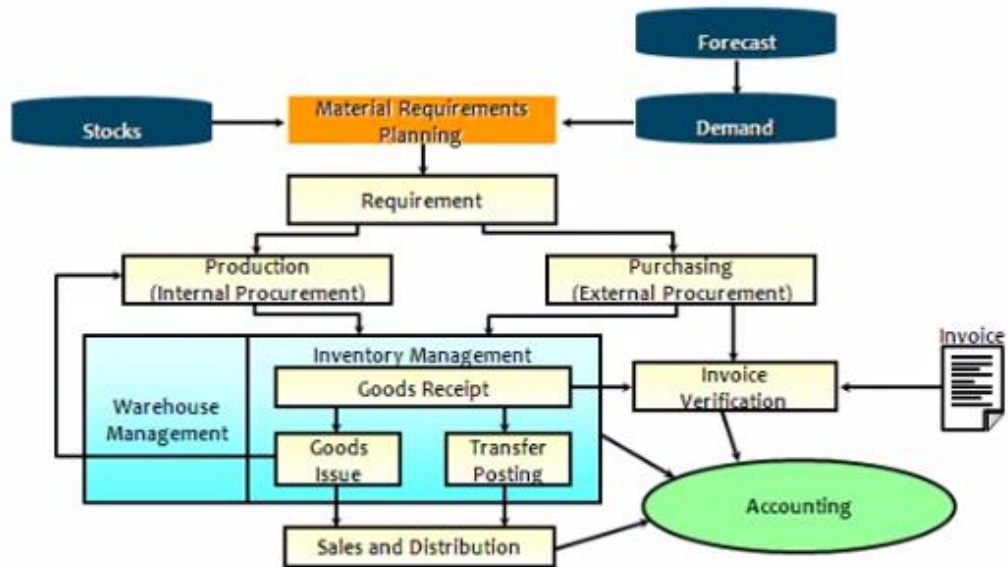
BDO Audit s.r.o.
 CZ-140 00 PRAHA 4, Obrachova 5
 Tel: 241 046 111
 Fax: 241 046 221
 e-mail: bdo@bdo.cz
 DIC: CZ45314381

Příloha B: Vývojový diagram výběru dodavatele



Příloha C: Komplexní průběh procesů modulu MM

Overall Business process



Material Management (MM) overall business process

Příloha D: Lieferplan



Odvol.plánu dod.

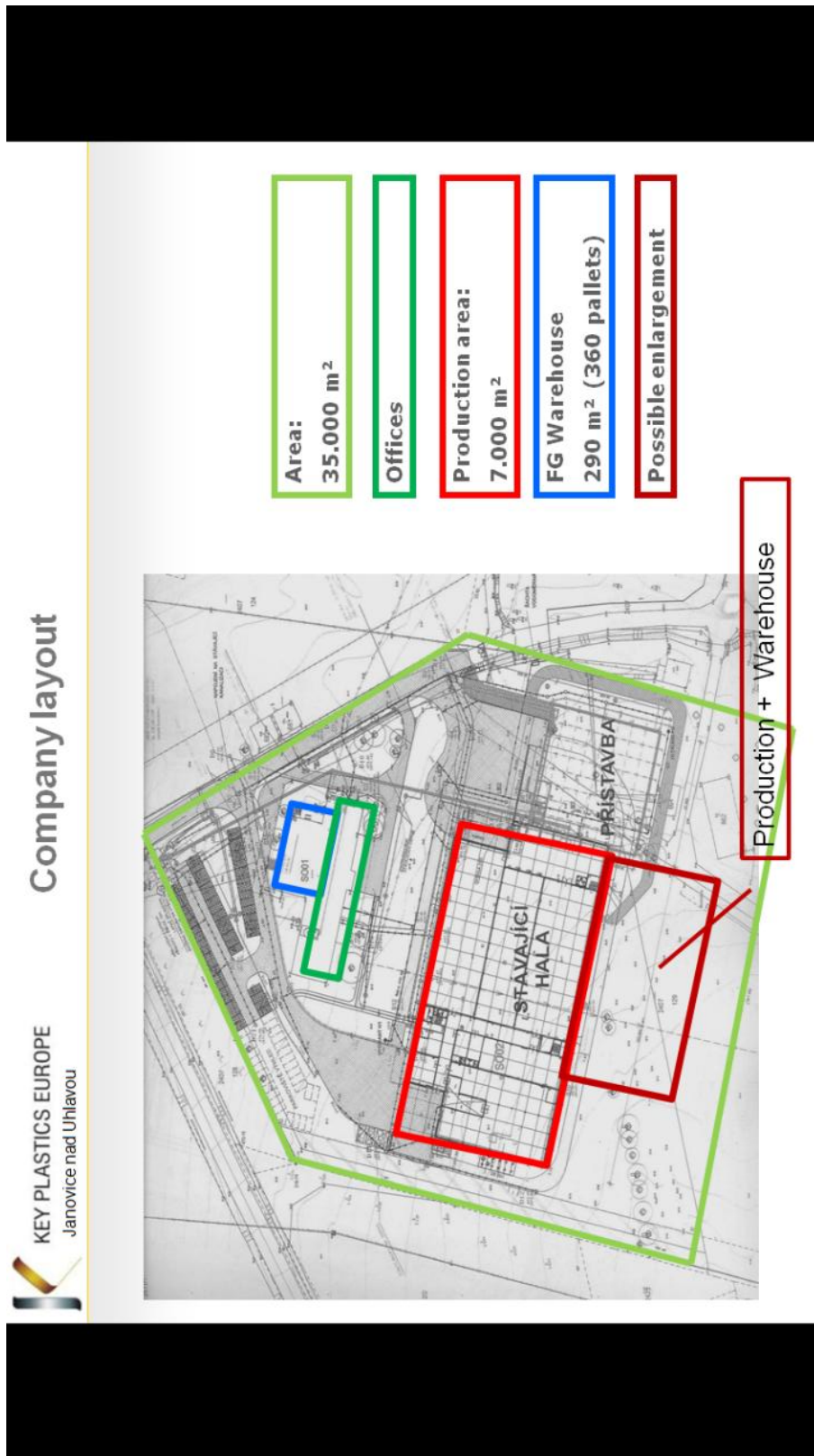
Key Plastics Janovice s.r.o. #/;>, Rozvojeová zóna 555, 340 21 Janovice nad Úhlavou

Firma
BASF Slovensko spol s. r. o.
 Prievozká 2
 SK-821 09 BRATISLAVA

(15) Číslo dodavatele 74684	(16) Skupina materiálu 1010100	(26) Místo vyl	(31) Měrná jednotka KG	(50) Číslo obvolávký dodávky 27	(51) Datum 20.03.2014		
(25) Expediční adresa Key Plastics Janovice s.r.o. Rozvojeová zóna 555 CZ-340 21 JANOVICE NAD ÚHLAVOU	(28) Měrná jednotka KG	(52) Nahrazeno číselníkem dod. 26	(53) Datum 10.03.2014	(54) Datum 27.06.2013			
(53) Disponent Zuzana Horká	(28) Číslo zboží objednané 30003237	(28.1) Číslo zboží dodavatele	(55) Referent dodavatele Stanislava Chromiakova	(56) Telefon +421			
(54) Nakupčí Ivana Jantčová	(29) Označení dodávky/výkonu Ultramid B3WG6 SW00564	(57) Uvolnění výroby (dan) 19.04.2014	(61) Číslo zboží následního materiálu				
(55) Kumulované množství 105.525.000	(57) Odlišná kumulovaná množství obvolávký +5.000.000	(67.1) Kapacita JN 1.000,000 KG					
(56) Jednotka nákupu (JN) 58000053	(67.2) Název jednotky nákupu OCTABIN						
(62) Datum posledního příjmu 07.03.2014	Zbytek	Okamžitá potřeba	09.04.2014	11.04.2014	23.04.2014	25.04.2014	12.05.2014
(30) Množství 5.000,000	(30) Množství (M) 5.000,000		5.000,000	0,000	5.000,000	0,000	5.000,000
(63) Vstupní KM 65.525,000	(63) Odšouhlasené KM 65.525,000		70.525,000	70.525,000	75.525,000	75.525,000	80.525,000
(64) Číslo dodacího listu 5000524774	(68) Datum odsouhlasení		+5.000,000	-5.000,000	+5.000,000	-5.000,000	+5.000,000
T 19.05.2014	02.06.2014	23.06.2014	30.06.2014	21.07.2014	15.08.2014	18.08.2014	03.09.2014
M 0,000	0,000	5.000,000	5.000,000	0,000	5.000,000	0,000	5.000,000
KM 80.525,000	85.525,000	90.525,000	95.525,000	95.525,000	100.525,000	100.525,000	105.525,000
D -5.000,000	-5.000,000	+5.000,000	+5.000,000	-5.000,000	-5.000,000	-5.000,000	+5.000,000
T							
M							
KM							
D							
(70) Poslední dodávky							
Číslo dodacího listu							
Datum							
Množství dodávky							
Operace							
(60) Poznámky							
							(66) Změnové stavy

Dieser Beleg basiert auf den "Global Terms and Conditions" Key Plastics, zur Verfügung gestellt unter
 Gedruckt: Zuzana Horká / 20.03.2014 / 14:58:30/ Tel.: 376711394-420 / Fax.: 376711300-420/ E-Mail: zhorka@keyplastics.com

Příloha E: Dispozice společnosti KP Janovice



Abstrakt

DVOŘÁKOVÁ, Monika. *Informační technologie v podpoře podnikového nákupu*.
Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni 65 s., 2015

Klíčová slova: logistika, nákup, informační technologie, informační systémy, SAP

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou informačních technologií v podpoře podnikového nákupu. V práci je nejprve věnována pozornost charakteristice firmy a jejím ekonomickým výsledkům v posledních letech. Následující část se zaměřuje na vymezení základních pojmů, principů, definic a cílů logistiky.

V návaznosti na tuto problematiku je další část věnována nákupní logistice a samotnému nákupu. Nákup podniku je podporován informačními technologiemi, jejichž podstata a význam jsou shrnuty v následující části práce.

Poslední kapitoly se zabývají analýzou systému SAP, který je v daném podniku využíván za účelem nákupu. Závěrečná kapitola obsahuje vlastní návrhy řešení.

Abstract

DVOŘÁKOVÁ, Monika. *Information technology in support of enterprise purchase*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 65 p., 2015

Key words: logistics, purchase, information technology, information systems, SAP

This bachelor thesis deals with issue of information technology in support of enterprise purchase. The first part is focused on company's characteristics and its economical results in few last years. The next part gives explanation the basic perception, principals, definitions and aims of logistics.

In response to this issue next part is devoted to purchase logistics and purchase. Enterprise purchase is supported by information technology, their nature and importance are summarized below.

Last part describes the analysis of SAP system, which is used for the purchase. The final part assess suggestion for improvement.