

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Efektivní organizace nákupu

Effective organization of purchase

Lenka Bártová

Plzeň 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Efektivní organizace nákupu“

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

V Plzni, dne.....

.....
podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Petrovi Čížkovi, M.A., vedoucímu mé bakalářské práce, za jeho odborné vedení, cenné rady a připomínky.

Současně chci poděkovat celému nákupnímu oddělení společnosti Kostal CR, spol. s r.o., za vstřícné jednání a poskytování potřebných informací. Velké poděkování patří zejména Ing. Heleně Eškové, za její čas a trpělivé zodpovídání mých dotazů.

Obsah

Úvod.....	7
1 Nákup.....	9
1.1 Změny v postavení nákupu ve firmě.....	9
1.2 Marketingové pojetí nákupu	11
1.3 Cíle nákupu	12
1.4 Funkce nákupu	13
1.5 Vymezení role a rozsahu odpovědností nákupu	13
1.6 Nákupní proces	14
1.6.1 Ovlivňující faktory.....	15
1.7 Nákupní situace.....	16
1.8 Nákupčí (nákupce).....	17
2 Organizace nákupu	19
2.1 Stupeň centralizace nákupu	19
2.2 Umístění nákupního oddělení	20
2.3 Vnitřní dělba práce v nákupu.....	21
2.4 Řízení vztahů s dodavateli	23
2.4.1 Volba dodavatele	24
2.4.2 Komunikace s dodavateli.....	25
2.4.3 Klasifikace dodavatelů.....	25
2.4.4 Hodnocení výkonnosti dodavatelů.....	26
3 Cíle a metodologie práce	28
4 Představení společnosti KOSTAL a Kostal CR, spol. s r.o.	29
4.1 Základní charakteristika Kostal CR, spol. s r.o.	29
4.1.1 Historie společnosti KOSTAL.....	30

4.1.2 Finanční situace ve společnosti Kostal CR, spol. s r.o.	31
4.1.3 Organizační struktura společnosti Kostal CR, spol. s r.o.	33
4.2 Nákupní oddělení.....	34
4.2.1 Organizační struktura nákupního oddělení	35
4.3 Nákup nepřímého materiálu a jednorázových služeb	39
4.3.1 Spolupráce s firmou OutFi.....	41
4.3.2 Nákupní proces	43
4.3.3 Řízení kvality dodávek a dodavatelů	47
4.3.4 Řízení nákladů	49
4.4 Souhrnné porovnání.....	53
Závěr	55
Seznam tabulek.....	57
Seznam obrázků.....	58
Seznam použitých zkratk	59
Seznam použité literatury	60
Seznam příloh	62

Úvod

Nákup se v průběhu času vyvíjel, stejně jako další podnikové funkce, až do své dnešní podoby. Je považován za základní podnikovou funkci a má přímý vliv na úspěšnost podniku na trhu. Pro každý podnik je charakteristické vymezení vlastní role nákupního oddělení a jeho rozsahu odpovědností. Liší se také umístění nákupu v organizační struktuře společnosti a jeho vnitřní dělba práce.

Neustále se měnící prostředí trhu klade velké nároky na flexibilitu celého podniku i nákupního oddělení. Každé nákupní oddělení má stanovené vlastní cíle, kterých se snaží dosáhnout i přes proměnlivé působení externích faktorů. Za tyto faktory lze považovat cenu, jakost, množství, čas apod. Intenzita jejich působení není vždy stejná a liší se v závislosti na druhu nákupní situace, její důležitosti a urgentnosti.

Tato bakalářská práce je zaměřena na efektivní organizaci nákupu ve společnosti Kostal CR, spol. s r.o. a je rozdělena do několika částí, které spolu vzájemně souvisí. V první části bakalářské práce jsou definována teoretická východiska problematiky a představeny cíle a metodologie bakalářské práce. Následuje charakteristika společnosti Kostal CR, spol. s r.o., která bude sloužit k lepšímu poznání společnosti, jejího historického vývoje a k identifikaci jejího postavení na trhu. Následně je definovaná organizační struktura celé společnosti a i nákupního oddělení.

Další část je zaměřena na popis spolupráce s outsourcingovou firmou v oblasti nákupu nepřímého materiálu a jednorázových služeb. Jelikož si společnost Kostal CR, spol. s r.o. nepřeje jméno outsourcingové firmy zveřejňovat, je dále uváděna jako firma OutFi. Po detailnější charakteristice této spolupráce je zhodnocena přidaná hodnota firmy OutFi pro společnost a definován její vliv na změnu nákupního procesu, řízení kvality dodávek a řízení nákladů v oblasti nepřímého materiálu a jednorázových služeb. Součástí této kapitoly je i zhodnocení výhod a nevýhod, které pro společnost Kostal CR, spol. s r.o. tato spolupráce přináší.

Následuje zpracování všech výše zmíněných bodů a zhodnocení změn, které by s sebou navrhované ukončení spolupráce přineslo. Po porovnání současné a potenciální situace následují možná doporučení, která by mohla pozitivně ovlivnit ekonomickou situaci společnosti Kostal CR, spol. s r.o.

Cílem bakalářské práce je identifikace současné situace v nákupním oddělení, konkrétně v části orientované na nákup nepřímého materiálu a jednorázových služeb, a porovnání této situace s navrhovaným řešením, které spočívá v ukončení spolupráce s firmou OutFi. Nejdříve budou porovnány oba nákupní procesy nepřímého materiálu a jednorázových služeb, řízení kvality dodávek a následně budou vyčísleny dodatečné náklady, které by toto ukončení spolupráce pro společnost Kostal CR, spol. s r.o. přineslo. V závěru budou shrnuta teoretická východiska problematiky a zjištěná data. Poslední částí budou navržena opatření, která by mohla zvýšit efektivnost nákupních procesů nepřímého materiálu a jednorázových služeb.

1 Nákup

Nákup představuje jednu ze základních funkcí podniku, a to jak u podniků výrobních, obchodních, i u podniků zaměřujících se na služby. U výrobního podniku je možné si rozdělit základní funkce na:

- **funkci nákupní** zajišťující podnikové potřeby;
- **funkci výrobní** zajišťující tvorbu podnikových výkonů;
- **funkci prodejní**, která se zabývá úspěšným zhodnocením vytvořených výkonů na trhu.

Obecně se tedy dá říct, že nákup zajišťuje krytí potřeb podniku při vynaložení co nejnižších nákladů. Aby mohl být nákup úspěšný, je nezbytné co nejdetailněji zjišťovat budoucí spotřebu materiálu, zvažovat potenciální zdroje, uzavírat efektivní smlouvy, zajistit efektivní skladové hospodářství, včetně regulace zásob, vytvářet a neustále zdokonalovat informační systém a zabezpečovat například personální a organizační rozvoj řídicích a hmotných procesů. (Lukoszová 2004)

Pojem nákup lze chápat jako funkci, proces a organizační jednotku. V případě funkce se jedná o významný úkol v rámci podnikových aktivit. Nákup jako proces označuje průběh dispozice s dodávaným množstvím a u organizační jednotky se jedná o pracovní místo, kterému je přidělena určitá nákupní činnost.

Nákup představuje proces, kdy je potřeba na jedné straně zajistit interní požadavky podniku na nákupním trhu, za předpokladu konkrétní analýzy potřeb a na straně druhé z něj vyplývají jasné úkoly, jako například plánování spotřeby a optimalizace dodacích množství. (Synek kol. 2011)

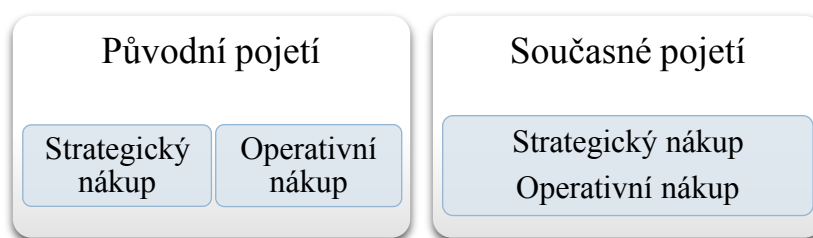
1.1 Změny v postavení nákupu ve firmě

Oblast nákupu byla dříve považovaná za podpůrnou funkci podniku, proto její zodpovědností bylo pouhé zajištění požadavků všech interních částí podniku na nákup materiálu. Funkce nákupu musela zajistit správnou dodávku ve správnou dobu na správném místě, k zajištění hladkého chodu výrobních i jiných operací podniku za co nejnižší cenu. Její povinností ale již nebylo skutečné porozumění potřebám zákazníků, ani snaha o vybudování dlouhodobých vztahů s dodavateli. (Douglas a kol. 2005)

V současnosti si podniky velmi dobře uvědomují význam nákupu pro celkovou úspěšnost svého podnikání, proto se mění rozsah i zaměření vykonávaných činností. Cílem je vytvoření dlouhodobých vztahů s dodavateli a zajištění interních požadavků v co nejvyšší kvalitě, v nejkratším možném čase a při vynaložení optimálních nákladů. Nákup je také velmi orientován na služby poskytované konečným zákazníkům a komplexní posuzování výhodnosti jednotlivých dodavatelů. Rozdíl mezi dřívějším a současným pojetím nákupu je zobrazen v Obrázku č. 1.

Velký důraz je kladen na strategický význam nákupu a to hlavně při získávání konkurenční výhody, kdy se podniky snaží o co největší zkrácení inovačního procesu, zejména při zavádění nových výrobků na trh. To však vyžaduje přesně načasované zapojení dodavatelů již do vývojové fáze výrobku. (Gros, Grosová 2006)

Obr. č. 1: Změny v pojetí nákupu



Zdroj: Vlastní zpracování podle Gros, Grosová, 2006

Dalším pojmem, se kterým se dnes běžně setkáváme i v oblasti nákupu, je **outsourcing**. Jeho podstatou je vyčlenění některých, nebo všech podpůrných podnikových funkcí, které následně podnik nakupuje jako jednotlivé činnosti nebo vstupy. K tomu, aby se jednalo o outsourcing, musí si společnost nejdříve dané služby zajišťovat sama a následně je přenechat externímu dodavateli. (Bruckner, Voříšek 1998)

Outsourcing je poměrně mladý pojem, jehož historie sahá do sedmdesátých let minulého století. V této době se stal součástí podnikových procesů ve velkých koncernech jako je Kodak, Xerox atd., kteří jsou považováni za jeho průkopníky. Tyto koncerny na základě ekonomických analýz poznaly, že je pro ně výhodnější pronájem externí firmy, která jim dodá již hotový informační systém, než vývoj vlastního. (Bruckner, Voříšek 1998)

I když se outsourcing může týkat i procesu nebo činnosti, je v praxi nejvíce spojován se službou, a to zejména proto, že je řízen na základě Service Level Agreement (SLA), což je dohoda o úrovni poskytovaných služeb. (ManagementMania 2016)

Aby byl outsourcing smysluplný, musí přinášet jisté výhody pro obě strany. Pro potřeby mé bakalářské práce se zaměřím pouze na výhody a nevýhody týkající se outsourcera – zobrazeno v Tabulce č. 1.

Tab. č. 1: Výhody a nevýhody pro outsourcera

VÝHODY	NEVÝHODY
Zaměření na hlavní činnost	Nedostatečné snížení nákladů
Přístup k expertním řešením	Náklady na změnu kontraktu
Časové výhody	Snížení kvality služeb či výrobků
Zlepšení operativního řízení	Riziko změny dodavatele
Snížení nákladů	Náklady na samotný outsourcing
Zlepšení cash-flow	Riziko úniku citlivých informací

Zdroj: Vlastní zpracování podle Bruckner, Voříšek, 1998

1.2 Marketingové pojetí nákupu

Marketing se v podnicích začal nejdříve prosazovat v době orientované zejména na prodej a až mnohem později došlo v USA k jeho implementaci na nákup. Tento pokrok byl spojen zejména se změnou trhu, kde dříve převažovala poptávka nad nabídkou, na vyrovnaný trh se stále silnějším konkurenčním napětím. Aby byla aplikace marketingového přístupu v nákupu efektivní, je nutné, aby byl nákup jednou z aktivních částí procesu plnění strategických cílů. Marketingové přístupy v nákupu musí být podpořeny existencí dostatečné informační základny a její neustálou aktualizací, aby bylo umožněno optimální rozhodování. (Synek a kol. 2002)

Z historického vývoje vyplývá, že nákup není již dlouho považován pouze za pasivní zajištění materiálu, ale protože silně ovlivňuje ekonomické cíle, musí nutně respektovat podnikatelské podmínky a kritéria. **Nákupní marketing** je označení pro pojetí nákupní činnosti, kdy jsou marketingové aktivity uplatňované směrem k zákazníkům, ale i k dodavatelům. (Procházková a kol. 2015)

V souvislosti s marketingovým přístupem se v tržních podmínkách používá tzv. **nákupní marketingový mix**. Jedná se o soubor nástrojů, který napomáhá nákupu naplnit své podnikové funkce. Mezi jeho základní nástroje patří informační, komunikační, dodavatelský, konkurenční, cenový a výrobní mix. Informační mix se zaměřuje na tvorbu informačních souborů o vnitřním a vnějším prostředí a komunikační mix je orientován na schopnost interní komunikace spolu s komunikací s tržními partnery.

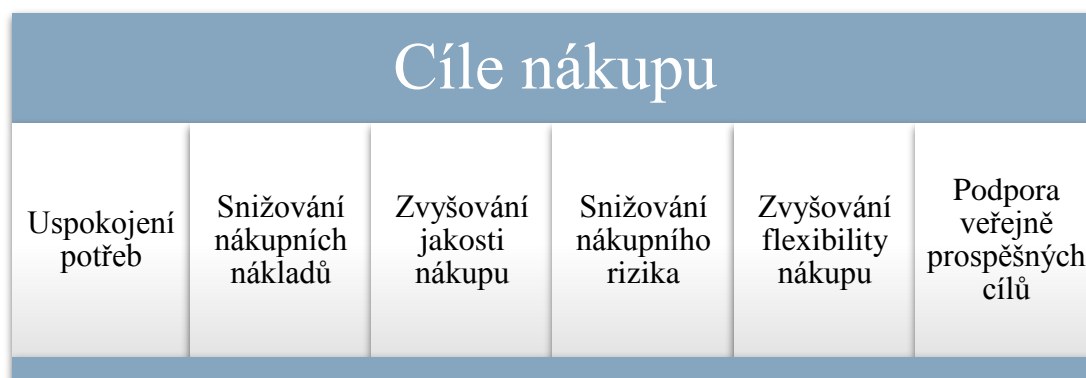
Dodavatelský mix se zabývá optimální volbou dodavatele a neustálým zlepšováním dodavatelsko–odběratelských vztahů, konkurenční mix napomáhá identifikaci a analýze konkurenční situace, která úzce souvisí s volbou dodavatele. Cenový mix je zaměřen na efektivní cenovou politiku, spolu s ohledem na důsledky realizovaných nákupních rozhodnutí a výrobní mix se snaží rozvíjet schopnost optimálního podnikového spolurozhodování o nejvýhodnější podobě finálního výrobku. (Tomek, Tomek 1996)

Charakteristickým znakem marketingového pojetí nákupu je vidění dodavatele jako partnera a spojence na trhu, kde podnikáme. (Synek a kol. 2002)

1.3 Cíle nákupu

Aby mohl být podnik úspěšný, je potřeba koordinovat cíle jednotlivých oddělení spolu s cíli celého podniku. Příklady základních cílů nákupního oddělení jsou zobrazeny v Obrázku č. 2.

Obr. č. 2: Cíle nákupu



Zdroj: Vlastní zpracování podle Tomek, Hofman, 1999

Uspokojování potřeb je cíl, který musí zajišťovat všechny druhy organizací. Každá potřebuje ke své činnosti vstupy, a to ať v podobě výrobků, nebo služeb. Snaha o **minimalizaci nákladů** se jeví jako samozřejmost, nicméně je nutné zvážit její dopady na ostatní podnikové cíle. Snížení nákladů může mít negativní efekt na kvalitu nakupovaného zboží, nebo zapříčiňovat nárůst rizika. **Jakost** by měla být v oblasti nákupu samozřejmostí, neboť nekvalitní vstupy mohou při svém průchodu podnikem způsobit multiplikační efekt škod. **Nákupní riziko** představuje situaci, kdy námi vybraná varianta přestane být optimální vzhledem k požadavkům nákupčího. Do této kategorie lze zařadit jak nedodržení parametrů nebo množství nakupovaného předmětu, tak nedodržení nákupních podmínek. **Nákupní flexibilitou** rozumíme chování, které nám v budoucnu

poskytuje dostatečný manévrovací prostor k využití většího množství nákupních příležitostí. Flexibilita úzce souvisí s rizikem a její zajištění spočívá ve volbě alternativ, které nám umožní přizpůsobit se i po vzniku rizika. **Veřejně prospěšné nákupní cíle** jistě nebudou prioritou podniku, nicméně každý podnik je součástí okolního prostředí a měl by proto přemýšlet o důsledcích svého jednání. (Tomek, Hofman 1999)

1.4 Funkce nákupu

Obecně lze říct, „že základní funkcí útvaru nákupu podniku je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky i službami, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.“ (Tomek, Hofman 1999, s. 17)

Její naplnění předpokládá:

- včasnou a co možná nejpřesnější predikci budoucí spotřeby materiálu;
- systematické zvažování potenciálních disponibilních zdrojů;
- komplexní a včasné projednávání a uzavírání smluv v ekonomicky efektivních dodávkách;
- systematické sledování a regulace stavu zásob, spojené s jejich co možná nejefektivnějším využíváním;
- zajištění efektivního fungování skladového hospodářství, spolu s dopravou a manipulačními procesy;
- vytváření a zdokonalování zavedeného informačního systému;
- zabezpečení rozvoje řídicích a hmotných procesů, po personální, organizační, metodické i technické stránce. (Lukoszová 2004)

1.5 Vymezení role a rozsahu odpovědností nákupu

Aby mohlo oddělení nákupu efektivně přispívat k plnění strategických podnikových cílů, je nezbytné si vymezit jeho specifickou roli. Jako první je nutné si odpovědět na několik otázek. Je hlavním cílem nákupu snížení nákladů, nebo včasné dodávky? Má pro nás větší váhu kvalita, nebo technická úroveň dodávek? Z odpovědí na tyto otázky se dají snadno konkretizovat očekávání od nákupního oddělení a je tak pro nákup snadnější efektivní podpora strategických cílů. Dále je nezbytné porovnání jednotlivých požadavků na nákup spolu s platnými směrnici a aktuálním stavem. (Červený a kol. 2013)

Při určování role a rozsahu nákupu musí tvůrci strategie najít kompromis mezi vlastními ambicemi a možnostmi, spolu s požadavky a možnostmi firmy. Musí se rozhodnout, zda bude nákup odpovědný pouze za zajištění výrobního materiálu, nebo například i plynu a pojištění a jestli budou veškeré drobné nákupy procházet schvalovacím procesem nákupu, nebo zda je mohou realizovat i jiná oddělení. Další oblast rozhodování se týká dopravy a logistiky, nebo například kvality. Bude nákup zodpovídat za samotnou dopravu a skladování zboží, nebo to bude úkolem logistiky? Kdo bude odpovědný za kvalitu dodavatelů a nakupovaných produktů? Na všechny tyto otázky a ještě na mnoho dalších je nutné si při vytváření strategie odpovědět. (Červený a kol. 2013)

1.6 Nákupní proces

Nákupní proces – zobrazen v Obrázku č. 3, začíná identifikací potřeby, která je samotným nákupním impulzem. Po ujasnění základních údajů, jejího charakteru a rozsahu, následuje průzkum trhu, výzkum nabídek a samotná volba dodavatele. Když jsou sepsány podmínky dodávek, je možné zadání objednávky, které je doprovázeno logistickými aktivitami při vstupu dodávky do podniku. Po zkontrolování kvality a kvantity dodávky, která je potvrzena přejímkou, nebo případnou reklamací, je možné přejít k finančnímu vypořádání a hodnocení výkonu dodavatele. (Synek a kol. 2002)

Obr. č. 3: Nákupní proces organizace



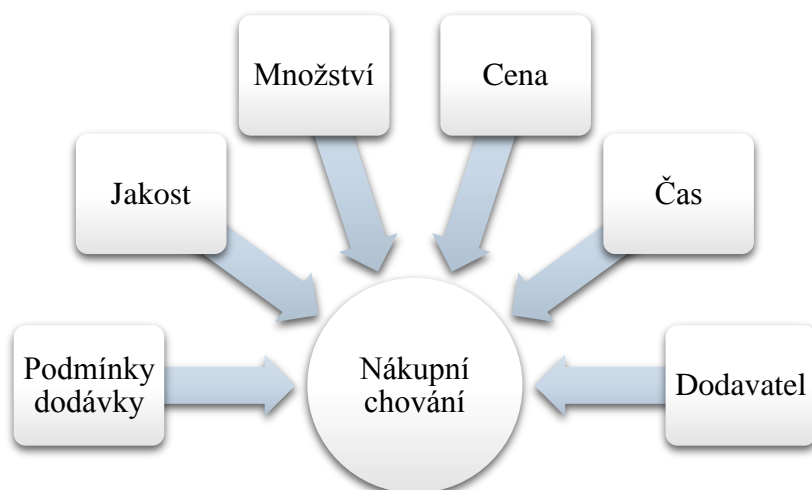
Zdroj: Vlastní zpracování podle Lukoszová, 2004

Další aktivitou, kterou nákupní oddělení nesmí podcenit je predikce budoucích potřeb. Její kvalita rozhoduje o stupni uspokojení vnitropodnikových potřeb a zároveň ovlivňuje výši nákladů, které jsou spojené s udržováním nadměrné výše zásob, nebo naopak jejím nedostatkem, kdy není možno uspokojit dané potřeby. Realizace výzkumu trhu umožňuje získávat informace o nabídkách, které usnadňují samotný výběr dodavatele a následně i stanovení jednotlivých podmínek dodávek. Dalším zdrojem informací může být odborný tisk, výzkumné zprávy a různé statistické soubory. (Synek a kol. 2002)

1.6.1 Ovlivňující faktory

Úspěšnosti podniku předchází řada manažerských rozhodnutí, které jsou neustále ovlivňovány spoustou faktorů – zobrazeny v Obrázku č. 4. V dnešním tvrdém konkurenčním prostředí podnik nikdy nezíská výhodu nad ostatními náhodou. (Tomek, Hofman 1999)

Obr. č. 4: Faktory ovlivňující nákupní chování



Zdroj: Vlastní zpracování podle Tomek, Hofman, 1999

Podmínky dodávky by měly být zřetelně uvedené v každé kupní smlouvě, protože dodávka je vždy realizovaná za určitých podmínek. **Jakost** nakupovaného předmětu může být stanovena různými produktovými vlastnostmi, velikostí, barvou, vzhledem, atd., ale vždy souvisí s jeho vhodností pro zamýšlený účel. **Množství** je další složkou nákupního rozhodování, která ovlivňuje na jedné straně cenu dodávky, a na straně druhé velikost zásoby. Objemově menší dodávky znamenají častější objednávání a vyšší jednicové náklady, ale mohou eliminovat hrozbu zastarání, nebo jiného znehodnocení daného předmětu nákupu. **Cena** je velmi důležitým faktorem ovlivňujícím rozhodování,

nicméně je třeba si uvědomit, že zboží nabízené za nejnižší cenu, nemusí splňovat požadavky naší společnosti na kvalitu. **Čas** zastává v nákupním chování nepostradatelnou roli, kdy je nutné určit dodací lhůtu materiálu a služeb tak, aby došlo k zajištění hladkého chodu výroby a všech závislých procesů, a zároveň, aby nebyl provozní kapitál zbytečně vázán v zásobách. **Dodavatel** je považován za hlavní předpoklad dobrého nákupu, protože i nejlepší obchodní strategie selže v případě, kdy bude vybrán nekompetentní dodavatel. (Tomek, Hofman 1999)

1.7 Nákupní situace

Vzhledem k druhu nákupní situace je možné některé aktivity z běžného nákupního procesu organizace standardizovat, ale u zbývajících je vždy nutné zohlednit, zda se jedná o naprosto **nový nákup**, nebo naopak o **nákup beze změny**, či **modifikovaný nákup**. Přehled charakteristik jednotlivých nákupních situací je zobrazen v Tabulce č. 2. (Synek a kol. 2002)

Tab. č. 2: Rozdílné nákupní situace

SITUACE	NOVOST	POTŘEBA INFORMACÍ	ZŘETEL NA NOVÉ ALTERNATIVY
NOVÝ NÁKUP	Vysoká	Maximální	Velký
MODIFIKOVANÝ NÁKUP	Střední	Mírná	Ohraničený
NÁKUP BEZE ZMĚNY	Nízká	Malá	Žádný

Zdroj: Vlastní zpracování podle Synek a kol., 2011

Nákup beze změny

Jeho charakteristickým znakem je relativně stabilní poptávka zákazníka, při které nedochází ke změně charakteru produktu nebo služby, ale pouze k úpravám v oblasti množství, či dodacích termínů. Tato nákupní situace je typická kvalitními dodavatelsko–odběratelskými vztahy, které umožňují optimalizaci materiálového toku a snižování stavu zásob. (Gros, Grosová 2006)

V tomto případě, kdy je nákupní produkt zcela definován, by se měl nákupčí orientovat na základní technické vlastnosti produktu, sledování změn jeho ceny a zkoumání historie předešlých nákupů. Potřebné informace je možno čerpat z katalogů zboží, které obsahují informace o cenách, množstvích produktu a o stavu zásob. Dalším zdrojem může být

katalog dodavatelů, obsahující charakteristiky známých dodavatelů, včetně jejich předností a nedostatků. (Perrotin, Heusschen 1999)

Modifikovaný nákup

Neustále se měnící požadavky zákazníků jsou důvodem formulace jednotlivých požadavků na změny v konstrukci, v kvalitě dodávaných surovin apod. Za modifikaci lze považovat i situace, kdy dochází ke změně přepravního a manipulačního balení produktu. Charakteristickým znakem modifikovaného nákupu je možnost volby dodavatele, zda chce a je schopen vyhovět novým požadavkům zákazníka. Rozhodovací proces je složitější a na straně zákazníka se na něm podílí více útvarů. Tato nákupní situace je typická vyvíjením tlaku na současné dodavatele prostřednictvím zapojení dodavatelů nových. (Gros, Grosová 2006)

Nový nákup

Neustálé změny výrobních programů a zavádění inovací v podniku vedou k rozhodování o zcela novém nákupu. Je zřejmé, že většinou dochází k rozhodnutí o novém dodavateli, se kterým nemá nákupčí zkušenosti. V této nákupní situaci proto do popředí vstupuje snaha o minimalizaci rizik, která jsou spojená s výběrem zcela nového dodavatele. Nový nákup klade velké nároky na zajištění všech potřebných informací a způsobuje, že se na rozhodovacím procesu podílí velké množství pracovníků. (Gros, Grosová 2006)

V případě nového nákupu jsou pro nákupčího klíčovými body vyjednávání technické vlastnosti, spolu se seznamem podmínek nákupu. Po vypracování těchto dokumentů následuje konzultace s dodavateli, zaměřená na přesnou specifikaci produktu. K jejímu určení by mělo dojít při kontaktu s potenciálními uživateli, se snahou získat co nejvíce detailních informací o jejich očekáváních od produktu. (Perrotin, Heusschen 1999)

1.8 Nákupčí (nákupce)

Nákupčí je jedním z článků nákupní skupiny a má významný vliv na celkový úspěch nákupu. Je to osoba zaměřená na nákup a nákupní rozhodování, která dále vstupuje do interakcí na nákupním trhu. Nákupčí patří do skupiny středních manažerů a je zodpovědný za obstarávání vstupů do podniku. Obecně lze rozdělit role manažera nákupu na interpersonální, informační a rozhodovací. (Tomek, Hofman 1999)

Interpersonální role (vedoucí, reprezentant, koordinátor)

Interpersonální role charakterizuje manažera nákupu jako **vedoucího**, kdy je zodpovědný za chod nákupního oddělení, **reprezentanta**, který má jisté ceremoniální povinnosti a reprezentuje firmu, a **koordinátora**, protože je zprostředkovatelem přenosu informací z kontaktů s externími partnery. (Tomek, Hofman 1999)

Informační role (monitor, rozsévač, mluvčí)

Manažer nákupu je označován jako **monitor**, protože přijímá informace o trhu, materiálech, legislativě, nových dodavatelích atd., a to jak z neformálních zdrojů, tak i z tisku, rozhlasu a dalších zdrojů. Jako **rozsévač** je označován proto, že nasbírané informace přerozděluje svým podřízeným, kterým by jinak nebyly přístupné. V roli **mluvčího** nevystupuje příliš často, ale pokud ano, tak informuje své okolí a vytváří image podniku. (Tomek, Hofman 1999)

Rozhodovací role (podnikatel, zachránce, alokátor, vyjednávač)

Rozhodovací role charakterizuje manažera nákupu jako **podnikatele**, který iniciuje především změny v podniku a jeho pozornost je zaměřena na nové myšlenky a rozvoj podnikové činnosti. Jako **zachránce** reaguje na změny v manažerských procesech, řeší problémy a snaží se co nejvíce sladit činnost podniku a zájmy obchodních partnerů. Manažer nákupu v roli **alokátora** rozhoduje o využívání omezených zdrojů společnosti ve své oblasti. V roli **vyjednávače** vystupuje manažer nákupu nejčastěji, neustále je nutné vyjednávat o cenách, kvalitě, dodacích podmínkách nebo například o čase. (Tomek, Hofman 1999)

2 Organizace nákupu

„Studium dostupné literatury zaměřené na organizační struktury ukazuje, že neexistuje nějaký nejlepší postup tvorby organizační struktury, který by bylo možno implementovat ve všech podnicích.“ (Gros, Grosová 2006, s. 111)

Když se vrátíme k definici nákupního procesu, jasně z ní vyplývá, že se jedná o rozsáhlý soubor činností, které velmi úzce souvisí s ostatními podnikovými útvary. Aby bylo možné se rozhodnout o zařazení nákupu do podnikové struktury, je nutné si uvědomit, jakou míru centralizace požadujeme, jak bude nákup do struktury zařazen a jakou bude mít vnitřní organizaci. (Gros, Grosová 2006)

V této oblasti je klíčové zaměřit se zejména na zodpovězení otázky centralizace a decentralizace nákupu, pojetí funkce nákupu, jeho vztahu k ostatním oddělením, apod. (Tomek, Hofman 1999)

Nejčastěji je funkce nákupu chápána převážně obecně jako uspokojování potřeb spolu se servisním pojetím služeb. Vedle základní funkce nákupu bychom neměli zapomínat například na funkci ekonomickou, etickou nebo ekologickou, které směřují k růstu podnikatelské efektivity. (Lukoszová 2004)

2.1 Stupeň centralizace nákupu

Při řešení této otázky se nám nabízejí v podstatě tři možnosti. Buďto zvolíme centralizaci nákupu do jednoho podnikového útvaru, jeho decentralizaci na nižší organizační jednotky, nebo máme možnost zvolit kombinovaný způsob, kdy bude stupeň centralizace diferencován. Centralizace i decentralizace má své výhody a nevýhody, nicméně v praxi se v naprosté většině podniků uplatňuje kombinovaný způsob. (Gros, Grosová 2006)

Při řešení otázky centralizace a decentralizace je nutné zvážit výhody i nevýhody, které s danou možností souvisejí. Přehled výhod a nevýhod je zobrazený v Tabulce č. 3. Vyšší **centralizaci** doprovází předpoklady pro efektivnější řízení zásob, které souvisí především s poklesem části režijních nákladů, ale i předpoklady menší pružnosti při reakci na změny. Naopak **decentralizace** je spojená s rozvojem vlastní iniciativy, detailnější znalostí potřeb, větší pružností, ale i s celkovou obtížnější koordinací. (Tomek, Hofman 1999)

Tab. č. 3: Výhody a nevýhody centralizace nákupu

NÁKUP	CENTRALIZACE	DECENTRALIZACE
VÝHODY	Lepší úroveň specializace	Detailní znalost potřeb
	Snadnější přístup ke zdrojům	Vysoká technická znalost
	Blízkost vrcholovému vedení	Znalost regionálních zdrojů
	Využití globálních příležitostí	Rychlost řešení problémů
NEVÝHODY	Povrchní znalosti vlastní výroby	Neznalost strategie firmy
	Obecné požadavky	Možný vliv ostatních funkcí
	Nižší flexibilita	Slabší vyjednávací síla
	Neznalost skrytých nákladů	Malé objemy odběrů

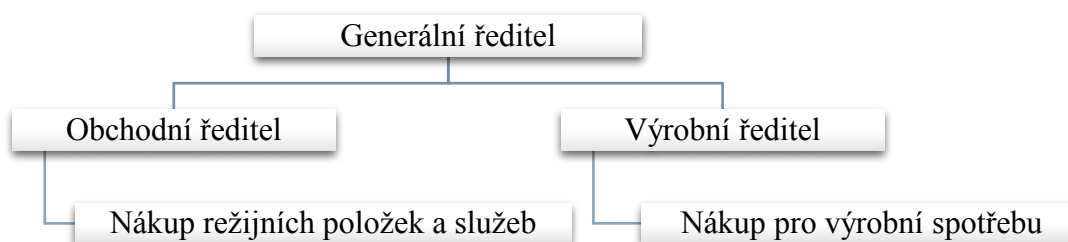
Zdroj: Vlastní zpracování podle Červený a kol., 2013

2.2 Umístění nákupního oddělení

Nákupní oddělení bývá nejčastěji součástí obchodního nebo obchodně–ekonomického úseku, ale například v těžkém strojírenství a podobných oborech, které jsou založené na pružném řešení operativních problémů, není výjimkou, že nákup je součástí výrobního útvaru. Aby mohlo být nákupní oddělení úspěšné, musí aktivně spolupracovat s ostatními útvary podniku, například s logistikou, kvalitou, výrobou, účetnictvím apod. a podílet se na zefektivňování oběhu, přenosu, zpracování, využití a uchování informací. (Lukoszová 2004)

Jedním z klasických řešení je zařazení nákupu pod výrobní útvar, které ale znamená jeho rozdělení na nákup pro výrobní spotřebu a pro krytí ostatních režijních potřeb společnosti – zobrazeno v Obrázku č. 5.

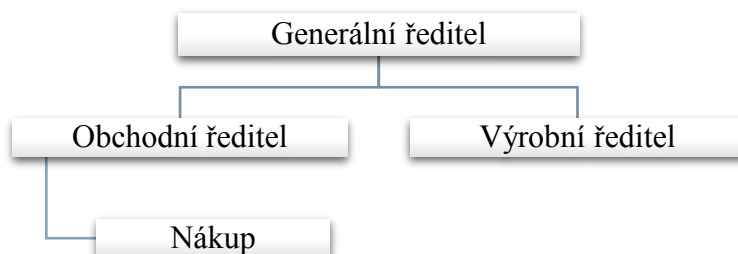
Obr. č. 5: Zařazení nákupu pod výrobní útvar



Zdroj: Vlastní zpracování podle Gros, Grosová, 2006

U většiny obchodních organizací a u některých výrobců, kteří se snaží využít výhod centralizace, je používaná koncentrace nákupních činností pod obchodního ředitele – zobrazeno v Obrázku č. 6.

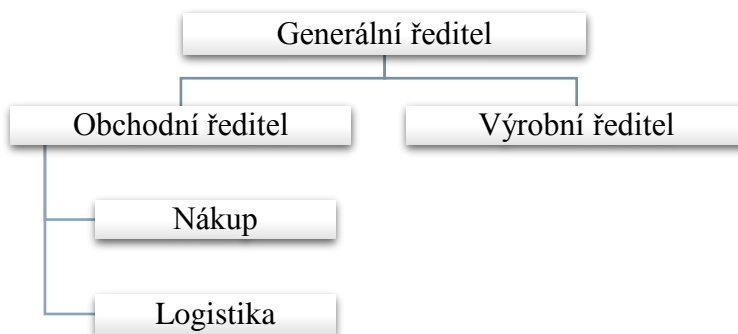
Obr. č. 6: Zařazení nákupu pod obchodního ředitele



Zdroj: Vlastní zpracování podle Gros, Grosová, 2006

Spolu s rozvojem trendu integrace činností spojených s řízením materiálových toků se začaly v organizačních strukturách objevovat útvary logistiky – zobrazeno v Obrázku č. 7. S jejich existencí docházelo k postupnému rozdělování strategických a operativních funkcí nákupu. Oddělení logistiky je odpovědné za zajištění fyzického toku zboží a nákupní oddělení se zaměřuje na strategické vyhledávání a výběr dodavatelů.

Obr. č. 7: Oddělení nákupu a logistiky



Zdroj: Vlastní zpracování podle Gros, Grosová, 2006

U velkých firem, které mají více podřízených organizačních jednotek, je v organizační struktuře štábní útvar nákupu rozhodující o metodice a strategické koncepci nákupu, a pak jednotlivé dislokované nákupní útvary zabezpečující zásobování vlastních organizačních jednotek. (Gros, Grosová 2006)

2.3 Vnitřní dělba práce v nákupu

Dále je nutné se rozhodnout, jak bude oddělení nákupu fungovat uvnitř. Nabízené možnosti se liší v otázkách vnitřního uspořádání a seskupování souborů aktivit. Jednou

z možností je **funkčně centralizovaný** nákup – zobrazen v Obrázku č. 8, který je založen na rozdělení práce podle obsahu činností, neboli podle fází nákupního procesu. (Tomek, Hofman 1999)

Obr. č. 8: Funkčně centralizovaný typ organizace nákupu



Zdroj: Vlastní zpracování podle Lukoszová, 2004

Funkčně decentralizovaný typ – zobrazen v Obrázku č. 9, je založen hlavně na sortimentní příbuznosti materiálových skupin, ve kterých se následně uplatňuje funkční členění. Jeho hlavní výhodou je především možnost pružněji uspokojovat proměnlivé potřeby, díky těsnému kontaktu s výrobou, ale naopak jeho nevýhoda spočívá v obvyklém přehlížení celkové nákupní strategie. Cílem **kombinovaného** typu je odstranění nevýhod předchozích možností a podpoření jejich pozitivních dopadů. Centralizované pojetí by mělo být přiděleno k dlouhodobějším činnostem strategického rozhodování a predikce, kdežto nákup jako výkonná činnost by měl být decentralizován. (Tomek, Hofman 1999)

Obr. č. 9: Funkčně decentralizovaný typ organizace nákupu



Zdroj: Vlastní zpracování podle Lukoszová, 2004

2.4 Řízení vztahů s dodavateli

Současné obchodní tlaky, jako zkracování životního cyklu výrobků nebo globální konkurence, jsou důvodem, proč podniky nemohou působit na trhu zcela osamoceně, a vytváří partnerství s dodavateli. Partnerství lze chápat jako druh obchodního vztahu, který je založený na důvěře, otevřenosti a sdílení rizik i zisků, který má za následek získání konkurenční výhody a vyšší podnikatelský výkon. Naprostá většina vztahů má charakter běžných obchodních vztahů, které jsou typické pro dodavatele nabízející své výrobky a služby velkému okruhu zákazníků. Obchod může být i dlouhodobého charakteru, ale neexistuje zde důvod pro tvorbu společných operací podniků. **Partnerství** je možno rozdělit do tří typů:

- typ I, kdy má partnerství převážně krátkodobý charakter a týká se nejčastěji jen jedné divize nebo funkční oblasti;
- typ II, který je charakteristický dlouhodobějším trváním a zapojením více divizí a oblastí organizací, které zároveň přecházejí k integraci svých činností;
- typ III, kdy obě organizace na sebe pohlížejí jako na rozšíření své vlastní působnosti a nebývá stanoveno žádné konečné datum trvání. (Douglas a kol. 2005)

2.4.1 Volba dodavatele

Výběr dodavatelů lze považovat za jednu z klíčových funkcí nákupu. Volba nekompetentního dodavatele může způsobit, že bude podnik platit více, než je nutné a samozřejmě nákup nekvalitních výrobků je spojený s dodatečnými náklady. „*Výběr dodavatelů závisí jak na hlavních strategických cílech, tak na typu a možnostech organizace nákupu.*“ (Červený a kol. 2013, s. 34)

Aby byl podnik schopný předejít vzniku problémů v případě, kdy bude dodavatel příliš drahý, nebo nebude schopen zajistit podnikové potřeby, je nezbytné mít v záloze více dodavatelů, než je pro danou činnost nezbytné. Při výběru dodavatele je třeba se vyvarovat dvou nebezpečných zlovyků, které mohou konečné rozhodnutí ovlivnit. Prvním nevhodným návykem je snaha o zapojení známých a sympatických lidí. Některé úspěšné obchodní vztahy mohou být spojené se vztahy přátelskými, nicméně velká část nejlepších obchodních vztahů je uzavírána mezi poměrně neznámými lidmi, kteří působí dojemem spolehlivých partnerů. Druhým nebezpečným návykem je příliš rychlé rozhodnutí o dostatku dodavatelů, když v budoucnu hrozí obnovení vyhledávání. Vždy je lepší mít komplexní přehled o dodavatelích dané oblasti podnikání. (Gammon 1994)

Při vlastním rozhodování o dodavateli je možné zvažovat mnoho kritérií, která definují dodavatelské výrobky a služby z různých hledisek. Při výběru je zásadní dát přednost těm kritériím, která ovlivní ekonomické a obchodní výsledky našeho podniku. Kromě těchto základních je ale nutné vzít v potaz i ty, které mají vypovídací hodnotu například o minulých zkušenostech s daným dodavatelem, nebo o jeho finanční situaci. Obecně se dají výběrová kritéria rozdělit do tří skupin. První se týká výrobků a služeb k nim příslušejícím, druhá ceny a kontraktačních podmínek a poslední je zaměřena na dodavatele, jeho image a chování. Toto rozdělení ovšem není pravidlem a kritéria konkrétního podniku mohou vypadat například následovně: (Tomek, Hofman 1999)

- **Cena** – Pokud dodavatel splňuje všechna zadaná kritéria na specifikaci výrobku a dodacích podmínek, přednost má vždy ten, který nabízí nižší cenu. Nikdy by však nemělo dojít k nákupu nekvalitních surovin, který bude spojený s dodatečnými náklady.
- **Platební podmínky** – Přednost má dodavatel s dlouhou splatností, která nám umožňuje snížení nákladů na pracovní kapitál.

- **Vstřícnost a komunikace** – Toto kritérium bývá hodně přehlížené, nicméně pro dlouhodobou spolupráci nezbytné.
- **Kapacita** – Vždy je nutné zjistit, zda je dodavatel schopný zajistit naše požadavky.
- **Finanční situace dodavatele** – Pro vyhodnocení tohoto kritéria je vhodné se zaměřit na provedení finanční analýzy dodavatele, která nám poskytne podrobnější informace a jeho stabilitě, ziskovosti a likviditě. (Červený a kol. 2013)

2.4.2 Komunikace s dodavateli

Pokud se má partnerský vztah mezi dodavatelem a odběratelem dále vyvíjet, musí následovat rozvoj vzájemné komunikace. Odlišujeme komunikaci **pravidelnou** a takovou, která je **vyvolaná jednorázovými potřebami** jednoho z partnerů. Pravidelná komunikace obsahuje informace o plánech produkce a dodávek, o požadavcích na objednávky, nejryznějších nabídkách a o pravidelném hodnocení dodavatele. Komunikace vyvolaná jednorázovými potřebami je charakteristická pro nestandardní situace, které jsou způsobené například problémy u jednoho z partnerů nebo změnami, které potřebují další projednání. (Nenadál 2006)

V dnešní době si není již možné představit komunikaci pouze v ústní podobě. Aby bylo předávání informací a jejich komunikování efektivní, je klíčové využívat počítačové techniky a informační systémy v maximální možné míře. Komplexní řešení bezpapírové komunikace a elektronické výměny dat je možno spatřovat v takzvaném systému Electronic Data Interchange (EDI), který propojuje všechny obchodní partnery skrz speciální informační centrum. Jednou z hlavních předností tohoto systému je, že dokáže transformovat kódy a formáty individuálních systémů používaných jednotlivými účastníky. Dále poskytuje možnost uchování dat podle potřeby jejich poskytovatele, který si tuto délku sám určuje a umožňuje jejich přenos právě včas, aby nepřicházela ani brzy, ani pozdě. (Nenadál 2006)

2.4.3 Klasifikace dodavatelů

Každé nákupní oddělení by mělo mít nadefinovanou svou klasifikaci dodavatelů, dle které se bude dále rozhodovat o případném rozvoji, nebo ukončení partnerského vztahu. Podoba této klasifikace je v kompetenci každého nákupního oddělení, podle svých

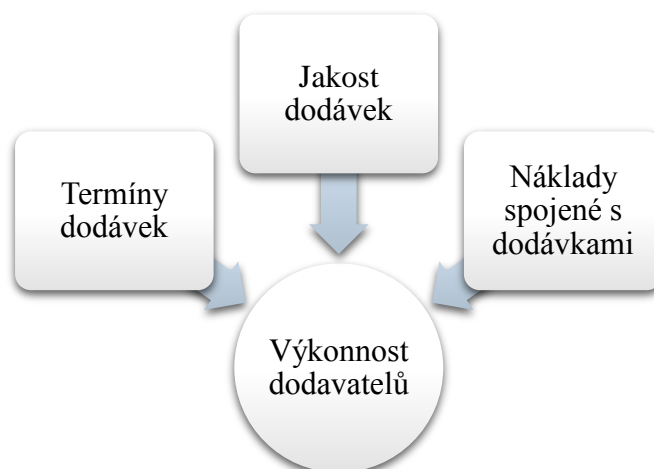
zvolených kritérií. Obecně lze rozřadit dodavatele do tří skupin. První skupina by měla obsahovat takové dodavatele, kteří jsou **naprosto spolehliví** a lze jim plně důvěřovat jak ve velikosti, tak i v úplnosti dodávek. V praxi na ně bývá převedena odpovědnost za kvalitu a odběratel ji kontroluje jen namátkově. Druhou skupinu tvoří takoví dodavatelé, kteří spadají do **průměru**. Tato skupina bývá nejpočetnější a je typická náhodnými výkyvy ve kvalitě, stejně jako ve schopnostech jednotlivých členů. Poslední kategorii tvoří **rizikovní dodavatelé**, kteří často neplní požadavky odběratele a pokud u nich nedojde ke značnému zlepšení, hrozí jim vyřazení z dodavatelského řetězce. Většina podniků má zavedenou tzv. **černou listinu** nespolehlivých dodavatelů, kteří se v dané oblasti pohybují, ale pro firmu jsou nepřijatelní. (Gros, Grosová 2006)

2.4.4 Hodnocení výkonnosti dodavatelů

Za výkonnost dodavatele je považována jeho schopnost dostát svým závazkům specifikovaných ve smlouvě o dodávkách, kterou uzavřel s odběratelem. Prostřednictvím hodnocení výkonnosti jsme schopni získávat informace, které nám pomohou odhalit různé příležitosti u dodavatelů, nebo naopak eliminovat zjištěná rizika. V případě, kdy trendy vývoje ukazatelů upozorňují na zvyšující se způsobilost dodavatele, může docházet k posílení důvěry mezi oběma stranami. Zjištěné výsledky jsou také zdrojem informací pro rozhodnutí, kterému dodavateli přidělíme další zakázky a napomáhají budoucí optimalizaci celkových nákladů na pořízení hmotných i nehmotných vstupů. Přirozenou součástí komunikace mezi dodavatelem a odběratelem se stala vzájemná výměna informací o výsledcích těchto hodnocení. Postupy a výsledky hodnocení by vždy měly být dokumentovány. V praxi se objevují i takové organizace, kde je hodnocení výkonnosti dodavatelů pravidelně prováděno vybraným pracovníkem, který se ale řídí pouze svými zkušenostmi a nepsanými pravidly. Takovéto hodnocení v žádném případě neposkytuje data, která by byla objektivní a dále využitelná. Aby nedocházelo ke sběru a vyhodnocování historických dat, která nám nic nepoví o současné situaci dodavatele, měla by být data sbírána a vyhodnocována několikrát za rok. Nikdy by však neměla být rychlost zpracování a prezentace výsledků stavěna manažery před přesností a objektivitou dat. (Nenadál 2006)

V oblasti hodnocení výkonnosti dodavatelů se vyskytují tři základní prvky – zobrazeny v Obrázku č. 10, na které se většinou odběratelské organizace zaměřují.

Obr. č. 10: Základní prvky hodnocení výkonnosti dodavatelů



Zdroj: Vlastní zpracování podle Nenadál, 2006

- **Jakost dodávek** je považována za samozřejmost, nicméně nikdo nemůže počítat s naprostou dokonalostí dodávek bez výskytu neshod, a proto je vždy v hodnocení sledován absolutní nebo relativní objem neshod.
- Dodržování domluvených **termínů dodávek** je další z velmi často sledovaných kritérií, zvláště u dodavatelů, kteří se snaží optimalizovat vázanost svého kapitálu v zásobách.
- Třetím posuzovaným prvkem jsou **celkové náklady** vynaložené na nákup a porovnávání ceny dodávek s ostatními alternativními nabídkami. (Nenadál 2006)

3 Cíle a metodologie práce

Ve své práci bych se chtěla zaměřit na analýzu současné situace a na návrh vlastního řešení v nákupním oddělení společnosti Kostal CR, spol. s r.o., konkrétně na nákup nepřímého materiálu a jednorázových služeb. Tyto nakupované položky jsou částečně zajišťovány outsourcingovou firmou (OutFi), což s sebou přináší kromě výhod i určitá rizika a dodatečné náklady, zmiňované již v teoretické části o outsourcingu.

Cílem mé bakalářské práce je zhodnocení současného nákupního procesu nepřímého materiálu včetně jednorázových služeb a návrhu potenciálního nákupního procesu bez spolupráce s firmou OutFi. Tento návrh chci posoudit i z hlediska dopadu na kvalitu a vlivu na výši nákladů.

Primární výzkum byl realizován prostřednictvím osobního dotazování orientovaného na pracovníky nákupního oddělení společnost Kostal CR, spol. s r.o. Celkem byli osloveni tři pracovníci – nákupčí nepřímého materiálu a služeb; nákupčí investic, služeb a logistiky a projektový nákupčí.

Během osobního dotazování byla použita technika polo–strukturovaného a otevřeného rozhovoru, kdy docházelo k použití předpřipravených otázek podle vývoje situace. Tato technika mi umožnila získání i takových dat, která by jinak nezazněla, a přispěla tak ke komplexnějšímu pochopení dané problematiky. Pokud byly některé otázky atraktivní pro více pracovníků, přeměnily osobní dotazování na skupinový rozhovor, který podnítil další diskusi.

4 Představení společnosti KOSTAL a Kostal CR, spol. s r.o.

V následující kapitole, pro lepší poznání společnosti, stručně shrnu její základní informace spolu s historií a přiblížím její vývoj v číslech od roku 2007. Je nutné také rozlišovat terminologii mateřské společnosti KOSTAL a její dceřiné společnosti Kostal CR, spol. s r.o. Dále bych chtěla poukázat na organizační strukturu dceřiné společnosti a umístění nákupního oddělení v této struktuře.

4.1 Základní charakteristika Kostal CR, spol. s r.o.

Datum zápisu: 21. října 1993

Spisová značka: C 23697 vedená u Městského soudu v Praze

Obchodní firma: Kostal CR, spol. s r.o.

Sídlo: Praha 6, Šárecká 26

Hořovice, Masarykova 234, okres Beroun, PSČ 26801

Černín čp. 87, PSČ 26751

Černín čp. 89, PSČ 26751

Identifikační číslo: 496 87 131

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 210 000 00 Kč – zapsáno 22. prosince 2010

Předmět podnikání:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej – vyjma činností uvedených v příloze 2 a 3 zákona číslo 455/91 Sbírký
- výrobní činnost – výroba a montáž komponentů autopříslušenství (mimo přílohy 1. 2. 3. a paragrafu 3 zákona číslo 455/91 Sbírký)
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd

Ostatní skutečnosti: Založení společnosti společenskou smlouvou ze dne 16. 9. 1993. (Justice 2017)

4.1.1 Historie společnosti KOSTAL

Společnost KOSTAL byla založena v roce 1912 ve městě Lüdenscheid, kde dodnes sídlí její vedení. Jejím zakladatelem byl Leopold Kostal, rodák z Mnichova Hradiště, který zemřel ve svých 77 letech v roce 1961. O více než 10 let později do firmy nastoupil jeho vnuk Helmut Kostal jako zástupce třetí rodinné generace. Poté co roku 1981 umírá Helmutův otec, přechází na něj vedení celé společnosti. Helmut Kostal umírá roku 2015 a vedení se ujímá jeho syn Andreas Kostal.

Do oblasti automobilové elektroniky společnost vstoupila v roce 1927 svým samostatně vyvinutým směrovým světlem. V době vedení společností druhou generací došlo k jejímu zaměření na automobilový průmysl a následně během třetí generace k orientaci zejména na mezinárodní trhy.

Roku 1993 byla zahájena výroba v Hořovicích a o tři roky později došlo k jejímu rozšíření do provozovny v Čenkově. Práce na výstavbu závodu Kostal CR, spol. s r.o. v Černíně započaly roku 2002 a o rok později byly dokončeny. Došlo tak ke slavnostnímu otevření nového závodu, který byl později v roce 2005 rozšířen o novou výrobní halu. 1. 9. 2007 byl jmenován nový jednatel společnosti, který svou funkci zastává dodnes. (Kostal 2016a)

Mateřská společnost KOSTAL je výrobce elektronických a mechatronických komponentů pro automobilový průmysl, dodavatel do 52 lokalit po celém světě a výrobce více než 7,5 mil podvolantových modulů za rok. (Kostal 2016b)

Přehled společností tvořící skupinu KOSTAL je zobrazen v Obrázku č. 11.

Obr. č. 11: Skupina společností KOSTAL



Zdroj: Kostal, 2016

Politika mateřské společnosti KOSTAL

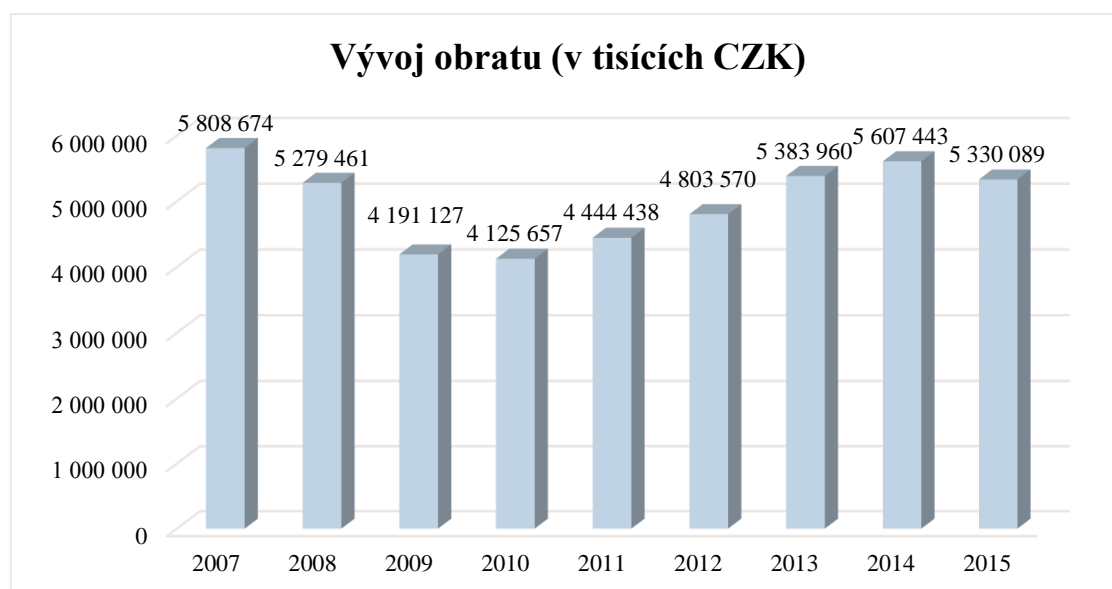
Pro firmu KOSTAL je kvalita základem pro všechny produkty, procesy a služby, u nichž se předpokládá výskyt nulového počtu závad. Hlavní prioritou jsou spokojení zákazníci, které si firma chce udržet prostřednictvím bezchybných výrobků, dodržováním smluvených podmínek a přátelským jednáním. KOSTAL se také snaží o nepřetržité zvyšování kvality a jako důkaz mezinárodní konkurenceschopnosti má stanoven cíl získávat mezinárodní certifikáty a ceny kvality. (Kostal 2016c)

Vzhledem k tomu, že jsou výrobky společnosti KOSTAL určeny zejména pro automobilový průmysl, je samozřejmostí, že mají na životní prostředí určitý vliv. Proto je jeho ochrana jednou z hlavních politik firmy. KOSTAL se tedy zavazuje k dosahování svých cílů s ohledem na životní prostředí, k šetrnému zacházení s přírodními zdroji a zaváděním maloodpadových technologií. (Kostal 2016c)

4.1.2 Finanční situace ve společnosti Kostal CR, spol. s r.o.

V následující kapitole se pro lepší seznámení se společností zaměřím na porovnání ročních dosahovaných hodnot v oblasti obrátu – zobrazen v Obrázku č. 12, a zisku – zobrazen v Obrázku č. 13, během let 2007–2015. Náplň činnosti společnosti tvoří převážně po celou dobu výroba a montáž komponentů autopříslušenství.

Obr. č. 12: Vývoj v obrátu v letech 2007–2015



Zdroj: Vlastní zpracování podle Justice, 2017

Kvůli hospodářské krizi došlo během roku 2008 k poklesu obratu o 20 % oproti roku 2007. Ve společnosti proběhla redukce stavu zaměstnanců a optimalizace ostatních nákladů s ohledem na aktuální úroveň výroby. V prosinci 2008 byla uzavřena smlouva o prodeji části podniku mezi společnostmi Kostal CR, spol. s r.o., která převedla tuto část na Kostal Kontakt Systeme GmbH. Společnost Kostal Kontakt Systeme GmbH se orientuje zejména na výrobu elektromechanických součástek, konkrétně konektorů a Kostal CR, spol. s r.o. na podvolantové spínače – moduly pro Original Equipment Manufacturer (OEM) automobilového průmyslu.

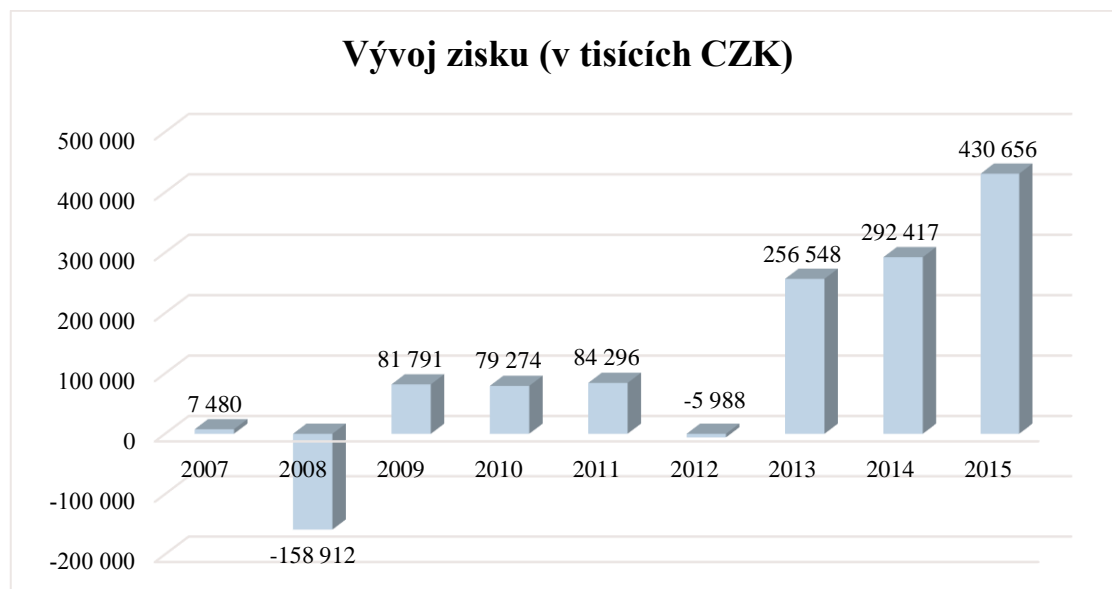
Situace se začala zlepšovat od března 2009, kdy bylo jednak zavedeno šrotovné v Německu a v dalších evropských zemích, a zároveň se podařilo společnosti převzít některé zakázky od konkurentů. V roce 2010 byl zaznamenán mírný pokles obratu, který byl zapříčiněn zrušením zavedeného šrotovného. Během tohoto roku byla realizována řada úsporných opatření, nicméně vyšší náklady na investice snižují tržby za tento rok. V roce 2011 společnost dosáhla jen mírného růstu obratu, což bylo zapříčiněno tím, že některé země jako například Španělsko, Francie a Itálie, se po překonání hospodářské krize, nedokázaly ani přiblížit původní úrovni a přemístily výrobu do ekonomicky výhodnějších oblastí.

Během roku 2012 bylo dosaženo mírného růstu obratu oproti přechozímu roku. V tomto roce se podařilo díky zemím jako je Čína, USA nebo Rusko pozvednout světový trh přibližně o 4 procenta, v západní Evropě bylo stále možno pocítit ekonomický pokles. V následujícím roce 2012 byly ve společnosti zaváděny nové produktové řady, díky kterým bylo dosaženo zvýšení obratu o 11 %. Společnost se také podílela na financování založení další dceřiné společnosti v Bulharsku, což se projevilo na jejím hospodářském výsledku. Pro nákupní oddělení to znamenalo zvýšení objemu práce – nákup výrobních zařízení, kancelářského vybavení, zajištění smluvních vztahů a vytváření velkého množství rámcových smluv pro Kostal Bulgaria (KOBU).

I přes negativní očekávání mnoha analytiků, kteří předpokládali pomalý růst automobilového průmyslu, se nakonec projevila rok 2014 jako velmi úspěšný. V tomto roce došlo k nárůstu tržeb společnosti přibližně o 4 %, což bylo přímo v souladu s trendem Evropského automobilového průmyslu. Následující rok 2015 byl nepříznivý pro mnoho rozvíjejících se světových trhů, ale naopak úspěšný z hlediska trhů vyspělých.

Kvůli převodu podnikání do KOBU lze pozorovat pokles obrátu o 10 %, ale zároveň i růst zisku.

Obr. č. 13: Vývoj zisku v letech 2007–2015

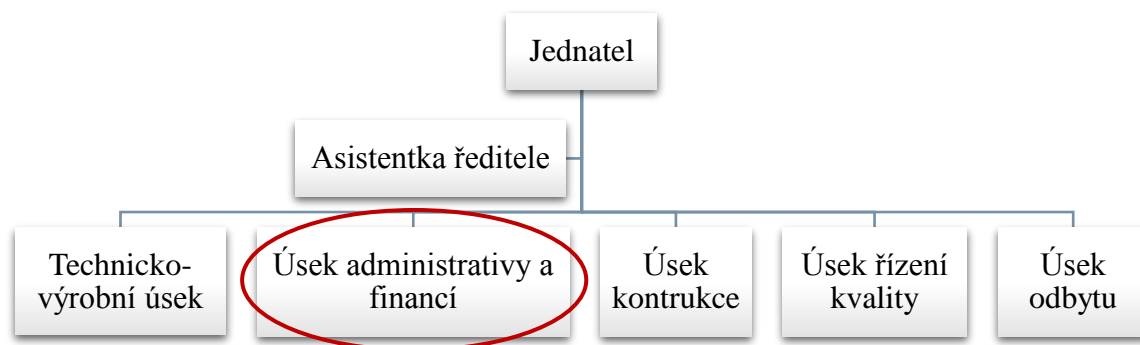


Zdroj: Vlastní zpracování podle Justice, 2017

4.1.3 Organizační struktura společnosti Kostal CR, spol. s r.o.

Stejně jako v každé společnosti s ručením omezeným, tak i ve společnosti Kostal CR, spol. s r.o., je na vrcholu organizační struktury jednatel. Jednatel řídí pět organizačních složek – technicko-výrobní úsek, úsek administrativy a financí, úsek konstrukce, úsek řízení kvality a úsek odbytu. Každý z nich se dále ještě člení na různé odbory a oddělení. Nákupní oddělení, kterým se budu dále zabývat, je zařazeno pod úsek administrativy a financí – v Obrázku č. 14 označeno červeně. Podrobnější členění úseku administrativy a financí obsahuje Příloha A.

Obr. č. 14: Organizační struktura společnosti Kostal CR, spol. s r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat, 2017

4.2 Nákupní oddělení

Nákupní oddělení společnosti Kostal CR, spol. s r.o. je centralizováno do jednoho podnikového útvaru, který splňuje teoretické požadavky marketingového pojetí a jeho marketingové činnosti jsou směřovány jak směrem k zákazníkům, tak i k dodavatelům.

Příkladem marketingového přístupu nákupu je každoroční akce organizovaná pro nejvýznamnější dodavatele „Dodavatelský den společnosti Kostal CR, spol. s r.o.“, kde jsou dodavatelům prezentovány požadavky, potřeby a cíle nákupu. Na akci jsou zváni též zástupci oddělení logistiky, kvality a konstrukce, kteří ve svých prezentacích informují dodavatele o toku materiálu, novinkách v konstrukci a o požadavcích na kvalitu. Po každé prezentaci následuje prostor pro diskusi s dodavateli. Obvykle se účastní přibližně 20 dodavatelů.

S klíčovými dodavateli se nákupčí setkává minimálně jednou ročně (není myšleno setkání vyvolané vzniklým problémem). Cílem setkání je vzájemné zhodnocení spolupráce za uplynulé období, seznámení s předpokládaným vývojem potřeb a poskytnutí informací o změnách s vlivem na vzájemnou spolupráci.

Cíle nákupního oddělení společnosti jsou srovnatelné s metodikou cílů podle Tomek, Hofman (1999) a jedná se zejména o uspokojování podnikových potřeb, snižování pořizovacích nákladů a zvyšování jakosti a flexibility nákupu.

Jak jsem již uvedla v teoretické části mé bakalářské práce, je klíčové se rozhodnout, jakou bude nákupní oddělení zastávat roli a jaký bude rozsah jeho zodpovědností. Ve společnosti Kostal CR, spol. s r.o. je nákupní oddělení odpovědné nejenom za nákup výrobního materiálu, ale i za zajištění nevýrobních nákupů pro jednotlivá oddělení i související dopravy. Všechny objednávky jsou tedy realizovány nákupním oddělením.

Nákupní proces ve společnosti je složitější než uvádí Lukoszová (2004), ale její ztvárnění lze brát jako jeho obecnou kostru. Samotným impulzem pro spuštění nákupního procesu je vždy identifikace potřeb a to jak výrobního či nevýrobního charakteru. V této kapitole se zaměřím na popis nákupního procesu orientovaného na výrobní materiál. Nepřímému materiálu a jednorázovým službám se budu dále věnovat podrobně v následujících kapitolách.

O vzniku potřeby na výrobní materiál se nákupčí dozívají prostřednictvím „Požadavku na objednávku“, který vytvoří v Systeme, Anwendungen, Produkte in der

Datenverarbeitung (SAP) disponenti z oddělení logistiky. Nákupčí na základě tohoto požadavku vytvoří poptávku. V poptávce je uvedena kromě specifikace materiálu jeho roční potřeba, požadovaný způsob balení, požadovaná dodací podmínka a datum první potřeby. Po vyhodnocení příchozích nabídek, kde se hodnotí nejen cena, ale i délka dodací lhůty, platební podmínka, zkušenosti s daným dodavatelem, vystaví nákupčí rámcovou smlouvu ve dvou výtiscích. Oba výtisky jsou podepsány vedoucím nákupu a odeslány společně s výkresovou dokumentací a nákupními podmínkami dodavateli. Vrácený a dodavatelem podepsaný jeden výtisk je archivován v archivačním systému Kostal CR, spol. s r.o.

Obzvláště v automobilovém průmyslu jsou kladeny velké nároky na kvalitu (viz politika společnosti Kostal CR, spol. s r.o.) a důrazné dodržování dodacích lhůt, aby nedošlo k ohrožení či zastavení konečného výrobce automobilů. Klíčovým faktorem rozhodování o dodavateli je cena, která je ovšem jen jedním z několika faktorů ovlivňujících nákupní chování viz Tomek, Hofman (1999).

Nákupčí společnosti Kostal CR, spol. s r.o. se běžně setkávají se všemi již zmíněnými nákupními situacemi (opakovaný nákup, modifikovaný a nový nákup), které uvádí Synek a kol. (2002). Opakovaný nákup má podobu zajištění již schválených materiálů a modifikovaný nákup je uskutečňován u dílů, u kterých proběhla konstrukční změna. U dílů po změně je nutné nejprve postoupit kvalifikační proces a teprve při schválení oddělením kvality je možno díly po změně začít sériově nakupovat. V případě nových nákupů je nákupčími kladen větší důraz na technickou specifikaci, správný výběr dodavatele a kvalitativní uvolnění.

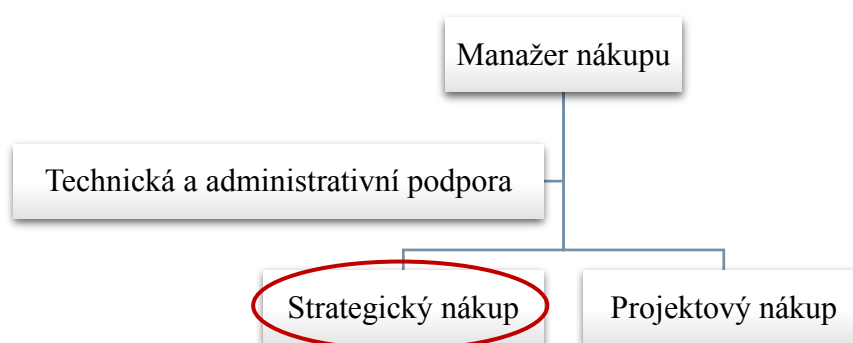
4.2.1 Organizační struktura nákupního oddělení

Nákupní oddělení je součástí obchodně–ekonomického úseku společnosti a jak uvádí Gros, Grosová (2006), úspěšně existuje vedle samostatného útvaru logistiky. Útvar nákupu a logistiky sdílí společnou kancelář.

Nákupní oddělení společnosti Kostal CR, spol. s r.o., zobrazeno v Obrázku č. 15, je rozděleno do dvou částí – strategický a projektový nákup. Každá z těchto částí se zodpovídá jednomu vedoucímu, kdy vedoucí strategického nákupu je zároveň manažerem celého oddělení. Technická a administrativní podpora spolupracuje jak s projektovými, tak se strategickými nákupčími.

Vnitřní organizační struktura nákupního oddělení je uspořádána podle kombinovaného typu členění viz Gros, Grosová (2006). V projektovém nákupu jsou činnosti rozděleny dle zákaznických projektů, což odpovídá funkční centralizaci. Každý projekt je přiřazen pouze jednomu nákupčímu, který je zodpovědný za nákup všech dílů bez ohledu na materiálovou skupinu. Naopak ve strategickém nákupu jsou činnosti rozděleny dle sortimentní příbuznosti materiálových skupin, což je znakem funkční decentralizace. Součástí strategického nákupu je i nákup nepřímého materiálu a služeb, kterým se budu dále zabývat – v Obrázku č. 15 zvýrazněno červeně.

Obr. č. 15: Oddělení nákupu



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat, 2017

Technická a administrativní podpora

Technickou a administrativní podporu vykonává osm pracovníků. **Nástrojoví inženýři** se zabývají vedením a aktualizací evidence nástrojů, uzavírají a aktualizují smlouvy o výpůjčkách, archivují a aktualizují konstrukční dokumenty nástrojů, kontrolují činnosti u dodavatelů, řídí opravy a modifikace nástrojů a připravují podklady pro rozpočet. Dále se podílejí na kvalifikaci výrobců forem a lisoven plastů, usilují o optimalizaci procesů u dodavatelů s cílem zajistit požadovanou výstupní kvalitu, specifikují zadání nových nástrojů, podílejí se na výběru dodavatelů a projednávají případné reklamace. **Nákladový inženýr** připravuje detailní kalkulace materiálových nákladů pro nabídky zákazníkům, analyzuje nabídky dodavatelů z hlediska významných nákladových položek, funguje jako podpora nákupčím při obchodním jednání s dodavateli a podílí se na vývoji a optimalizaci kalkulačních nástrojů používaných ve společnosti KOSTAL. U všech nakupovaných výrobních materiálů vyhledává potenciální úspory a podporuje projektový nákup ve fázích poptávkového řízení, výběru dodavatele a předání zodpovědnosti strategickému nákupu. **Administrativní podpora** vystavuje rámcové smlouvy a jednorázové

objednávky, zajišťuje změnové řízení u dodavatelů, dohlíží nad údržbou a aktualizací nákupních dat v SAP, realizuje dohodnuté úpravy a zakládá kmenová data dodavatelů.

Projektový nákup

Projektový nákup svou činností významně přispívá k zisku nových zakázek a přímo se podílí na ekonomických výsledcích společnosti. Zabývá se zajišťováním potřeb dílů před začátkem sériové výroby. Po schválení nových dílů prostřednictvím metody Production Part Approval Process (PPAP) jsou tyto díly předány z projektového na strategický nákup. Do začátku sériové výroby – Start of Production (SOP) by měli projektoví nákupčí předat díly do kompetence strategického nákupu. Zjednodušený projektový proces je zobrazen v Obrázku č. 16.

Obr. č. 16: Projektový proces



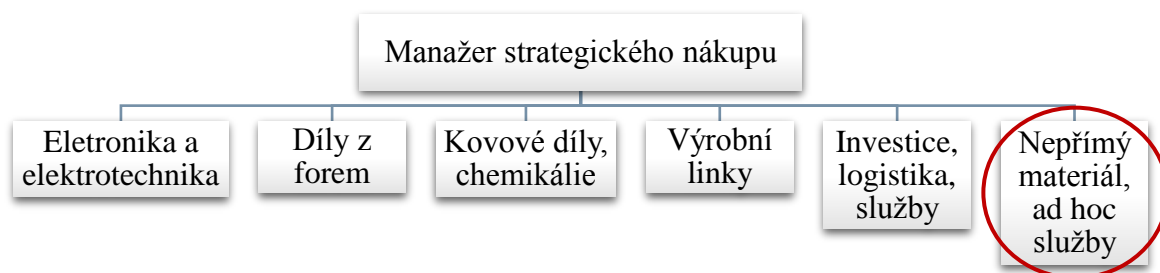
Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat, 2017

Proces projektového nákupu – viz Příloha B, je řízen projektovým nákupčím, který se aktivně podílí na sestavení počáteční nákladové kalkulace, která je dále využívána jako podklad pro přípravu nabídky zákazníkovi a zároveň jako ekonomické vyhodnocení projektu. Obsahem jeho práce je i vytipování vhodných potenciálních dodavatelů pro daný projekt, samostatná příprava a provedení poptávkového řízení, vyhodnocení nabídek a doporučení optimálních dodavatelů. Prostřednictvím samostatného vedení cenových jednání se snaží o optimalizaci celkových nákladů na projekt a nese plnou odpovědnost za náklady na externě nakupované materiály v rámci daného projektu. Při svých rozhodnutích zohledňuje požadavky na kvalitu, logistiku a balení spolu s riziky, které ohrožují jistotu dodávek. K úspěšnému fungování projektového nákupu je nezbytná spolupráce se strategickým nákupem, a to zejména při projednávání a uzavírání chybějících smluvních vztahů, při udržování a doplňování databanky potenciálních dodavatelů a při přebírání již používaných dílů do nových projektů (tzv. carry-over parts).

Strategický nákup

Strategický nákup ve společnosti Kostal CR, spol. s r.o. se dělí na nákup dílů pro sériovou výrobu, nákup investic a služeb, nákup režijního materiálu a jednorázových služeb a nákup výrobních linek. Konkrétní oblastí, kterou se budu detailně zabývat, je nákup nepřímého materiálu a jednorázových služeb s ním souvisejících – v Obrázku č. 17 zvýrazněno červeně.

Obr. č. 17: Strategický nákup



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat, 2017

Proces strategického nákupu – viz Příloha C, je řízen strategickými nákupčími, kteří se dají rozdělit do tří skupin podle části strategického nákupu, za kterou zodpovídají.

První část strategických nákupčích se zabývá zajišťováním výrobního materiálu pro sériovou výrobu – nákupem elektroniky a elektrotechniky, pořizováním dílů z forem, kovových dílů a chemikálií. Obsahem práce těchto nákupčích je provádění marketingu nákupu v dané oblasti, udržování a doplňování dodavatelské databanky, neustálá aktualizace smluvních vztahů s dodavateli a řízení těchto dodavatelů jménem skupiny KOSTAL. Kromě průběžného řízení všech dodavatelů je musí i pravidelně hodnotit a v případě vzniku potřeby kvalifikovat nového dodavatele. Nesou plnou odpovědnost za cenový vývoj materiálových skupin, musí aktivně vyhledávat příležitosti pro jejich snižování a analyzovat rizika ohrožující jistotu dodávek.

Druhou část strategického nákupu, která je zaměřena na nákup výrobních linek, investic, služeb a logistiky, tvoří dva strategičtí nákupčí. Kromě základních, již vyjmenovaných funkcí se zabývají vedením obchodního jednání v případě reklamace, samostatným řízením a prováděním koncentrace nákupu ke klíčovým dodavatelům a vystavováním jednorázových objednávek na investice a služby. Dále vyřizují administrativní záležitosti spojené s jejich činností. Za nákup výrobních linek se považuje pořízení jednotlivých částí výrobní linky dle požadavků konkrétních projektů. Příkladem investic je pořízení

osobních vozů, softwaru, vstřikovacích lisů a podobně. Do dlouhodobých služeb zajišťovaných touto skupinou nákupčích patří například facility management, který je zajišťován dodavatelskou firmou na základě smlouvy o poskytování služeb v oblasti správy budov.

Třetí část strategického nákupu je tvořena jedním strategickým nákupčím, který se orientuje na zabezpečení nepřímého materiálu (režijního materiálu a náhradních dílů) a jednorázových služeb. V jeho kompetenci je průběžná kontrola outsourcingové společnosti, která provozuje internetový objednávkový systém e-shop a zároveň je hlavním dodavatelem v této oblasti (z pohledu počtu dodávaných položek). Kromě již uvedených povinností týkajících se první části strategického nákupu, nákupčí posuzuje požadavky pracovníků z pohledu oprávněnosti, priority a úplnosti a rozhoduje o jejich zajištění. Při jejich realizaci musí brát ohled na termínové, technické a kvalitativní specifikace spolu se snahou o optimalizaci nákupních cen. Vystavuje též jednorázové objednávky na nepřímé materiály a služby.

4.3 Nákup nepřímého materiálu a jednorázových služeb

V přechodí kapitole byla stručně představena obecná struktura nákupního oddělení společnosti Kostal CR, spol. s r.o. a tato kapitola se bude zabývat nákupem nepřímého materiálu a jednorázových služeb, spadajícího pod strategický útvar nákupu – zobrazeno v Obrázku č. 17.

Zabezpečování nepřímého materiálu a jednorázových služeb je částečně zajišťováno outsourcingovou firmou, jejíž jméno si Kostal CR, spol. s r.o. nepřeje zveřejňovat. Firma OutFi je provozovatelem internetového objednávkového systému a zároveň vystupuje jako hlavní dodavatel v této oblasti. Není tím myšleno hlavní dodavatel ve smyslu velikosti obratu, ale v počtu dodávaných položek.

Společnost Kostal CR, spol. s r.o. si zajišťovala nákup nepřímého materiálu a jednorázových služeb do roku 2006 sama, prostřednictvím jednoho nákupčího a skladníka. Postupně docházelo ke zvyšování počtu vznikajících požadavků, které již nebylo možno zajišťovat stávajícím počtem zaměstnanců, a skladové prostory přestávaly být dostačující. Zajišťování velkého množství rozmanitých položek kladlo zvýšené nároky na počet nákupčích, docházelo ke zpožděnému vyřizování požadavků. Z těchto důvodů přistoupila společnost Kostal CR, spol. s r.o. na zřízení outsourcingové firmy.

Díky této spolupráci se nákupní oddělení mohlo více zaměřit na nákup výrobního materiálu a nebylo nutné řešit zvyšující se nároky na skladové prostory. Těž se snížil počet dodavatelů a počet zpracovávaných faktur ve finančním oddělení. Firma OutFi také vyřizuje reklamace, které se týkají nepřímého materiálu, který dodala.

Potenciálním rizikem je únik informací, který za dobu spolupráce s firmou OutFi nenastal. Vznikly náklady na samotný outsourcing, které jsou zahrnuty v marži z pořizovací ceny. Jistou nevýhodou je i nepřímá spolupráce s dodavateli, která může mít za následek nižší informovanost o novinkách.

Spolupráce tedy probíhá od roku 2006 na základě Rámcové smlouvy o nákupu zboží a služeb, která vymezuje podmínky pro obě smluvní strany pro veškeré budoucí dodávky zboží a služeb. Firma OutFi se ve výše uvedené rámcové smlouvě zavazuje dodávat společnosti Kostal CR, spol. s r.o. za obvyklé tržní ceny při zachování požadovaných **termínů dodání a kvality**. Cena za zboží a služby se skládá z pořizovací ceny zvýšené o marži. Pořizovací cena se skládá z nákupní ceny, za kterou firma OutFi zboží či služby pořídila a z nákladů, které vznikly v souvislosti s pořízením zboží nebo služby (cena externí dopravy, balné, poštovné). Výše marže byla na začátku spolupráce stanovena na 12 % a později byla snížena na současnou výši 10 %.

Aby byla firma OutFi motivována kupovat zboží za co nejnižší ceny, byla stanovena motivační složka z úspor. Výpočet motivační složky je uveden ve vzorci (1):

$$\text{Úspora} = (\text{PC položky za } P_0 - \text{PC položky za } P_{-1}) \times Q_0 \quad (1)$$

kde: PC ... průměrná cena

P_0 ... současné období

P_{-1} ... období předcházející

Q_0 ... fakturované množství za současné období

Z takto vzniklé úspory náleží firmě OutFi 50 %, které je oprávněna vyúčtovat 1x ročně k 7. lednu kalendářního roku následujícího po kalendářním roce, kdy úspora vznikla.

Internetový objednávkový systém byl vytvořen firmou OutFi přímo pro firmu Kostal CR, spol. s r.o. Jednu část objednávkového systému tvoří **internetový katalog** – viz Příloha D, ze kterého mají zaměstnanci firmy Kostal CR, spol. s r.o. možnost vybírat skladové položky (kancelářské potřeby, ochranné pracovní prostředky). Druhá část je

určena pro materiál, náhradní díly nebo jednorázové služby, které nejsou uvedeny v katalogu – zobrazeno v Příloze E.

Povinností firmy OutFi je **dodávat nepřímý materiál v množství, jakosti a provedení**, které si firma Kostal CR, spol. s r.o. objednala. Musí být zabaleno nebo opatřeno pro přepravu sjednaným způsobem nebo způsobem, který je obvyklý pro takový druh zboží v obchodním styku.

Další důležité ujednání je dodání objednaného plnění ve **stanovené lhůtě**. Lhůta dodání běží ode dne potvrzení příslušné objednávky. V případě, že firma OutFi zjistí, že není schopna dodržet sjednaný termín dodání, zavazuje se bez zbytečného odkladu, nejpozději v den odsouhlaseného termínu dodání, o této skutečnosti informovat společnost Kostal CR, spol. s r.o. a navrhnout nový termín dodání. V případě, že firma Kostal CR, spol. s r.o. s novým termínem dodání nesouhlasí, je oprávněna od objednávky odstoupit. V případě, že firma OutFi nedodá firmě Kostal CR, spol. s r.o. objednané plnění (nepřímý materiál nebo službu) ve stanoveném termínu (uvedeném v potvrzené objednávce), je firma Kostal CR, spol. s r.o. oprávněna uplatnit vůči firmě OutFi smluvní pokutu ve výši 500 CZK za každou nesplněnou objednávku. Pokud firma OutFi nedodá ani do jednoho měsíce od potvrzeného termínu, je firma Kostal CR, spol. s r.o. oprávněna uplatnit smluvní pokutu ve výši 10 % z ceny dodávky a odstoupit od objednávky bez ohledu na výši nákladů, která již pro firmu OutFi vznikla.

Jednou z podmínek uvedených v rámcové smlouvě je stanovení **cenových limitů** pro jednotlivé položky zboží nebo služeb a též pro položky celkem. Firma OutFi je povinna požádat strategického nákupčího nepřímého materiálu a služeb o písemné schválení předpokládaných cen, které:

- za jednu položku v poptávce přesáhnou částku 10 000 CZK;
- překročí 50 000 CZK na objednanou službu;
- přesáhnou 20 000 CZK za celkovou částku v jedné poptávce na nepřímý materiál či náhradní díly.

4.3.1 Spolupráce s firmou OutFi

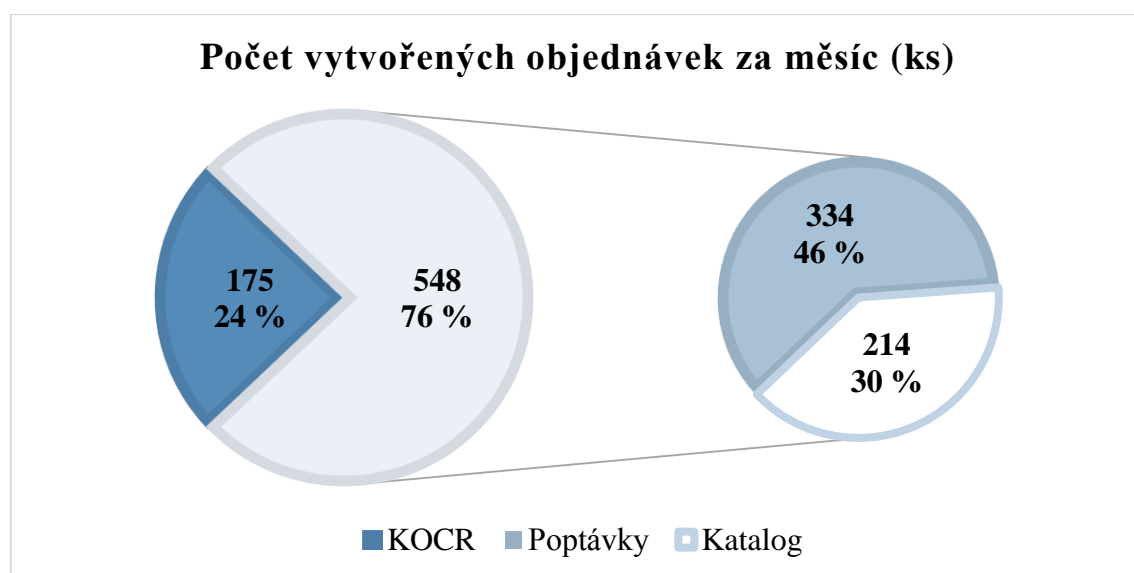
Z přehledu za rok 2016 vyplývá, že mezi nejvíce objednávaný nepřímý materiál firmou OutFi patří například papír A5 do kopírky, čistá průvodka, samolepící etikety, sáčky se zipem nebo hnědá lepící páska. Pokud se nezaměřím na počet měrných jednotek, ale na

hodnotu nepřímého materiálu, pořadí v přehledu se výrazně změní. Mezi nejhodnotnější položky se řadí čistič Lusin Clean, letovací hrot, samolepící kolečka, papír A4 do kopírky a podobně.

Celkový objem nákupů režijního materiálu a služeb činil na rok 2016 – 160 000 000 CZK od 165 dodavatelů. Podíl OutFi činil 33 004 246 CZK, což představuje 20,63 % z celkového objemu nákupu strategického nákupčího režijního materiálu a služeb.

Průměrný měsíční obrat za rok 2016 s OutFi činil 2 750 354 CZK. Při současné výši marže 10 % činily průměrné měsíční náklady za tuto službu 275 035 CZK.

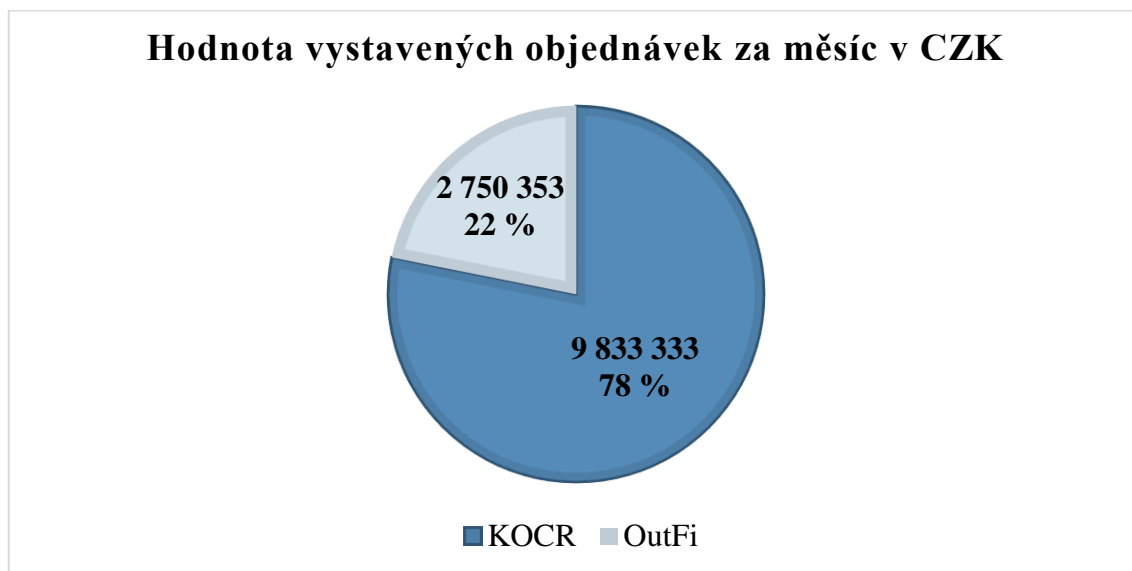
Obr. č. 18: Počet vytvořených objednávek za měsíc



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat, 2017

Z Obrázku č. 18 je vidět, že většina objednávek je zpracovávána prostřednictvím outsourcingu, konkrétně tedy 76 %. Ty mohou být dále rozděleny podle toho, zda se jedná o objednávku přímo z katalogu, nebo prostřednictvím specifikované poptávky pracovníka. Katalogové objednávky tvoří 30 % z celkového počtu.

Obr. č. 19: Hodnota vystavených objednávek za měsíc



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat, 2017

Obrázek č. 19 pouze potvrzuje předchozí tvrzení, že ačkoliv firma OutFi zajišťuje 76 % objednávek nepřímého materiálu a služeb, jsou tyto objednávky tvořeny položkami s nízkou hodnotou. Za rok 2016 dodala firma OutFi společnosti Kostal CR, spol. s r.o. 1 374 347 měrných jednotek (balení, kusy, litry) a její obrat tvořil 33 004 246 CZK. Z toho vyplývá, že průměrná hodnota jedné měrné jednotky je 24 CZK.

4.3.2 Nákupní proces

Aktuální nákupní proces v oblasti nákupu režijního materiálu a jednorázových služeb – zobrazen v Obrázku č. 20 je kvůli zapojení firmy OutFi složitý a pro přiblížení jej uvedu pouze ve zjednodušené formě. Tato složitost procesu může komplikovat tok informací, což může mít negativní dopad na flexibilitu.

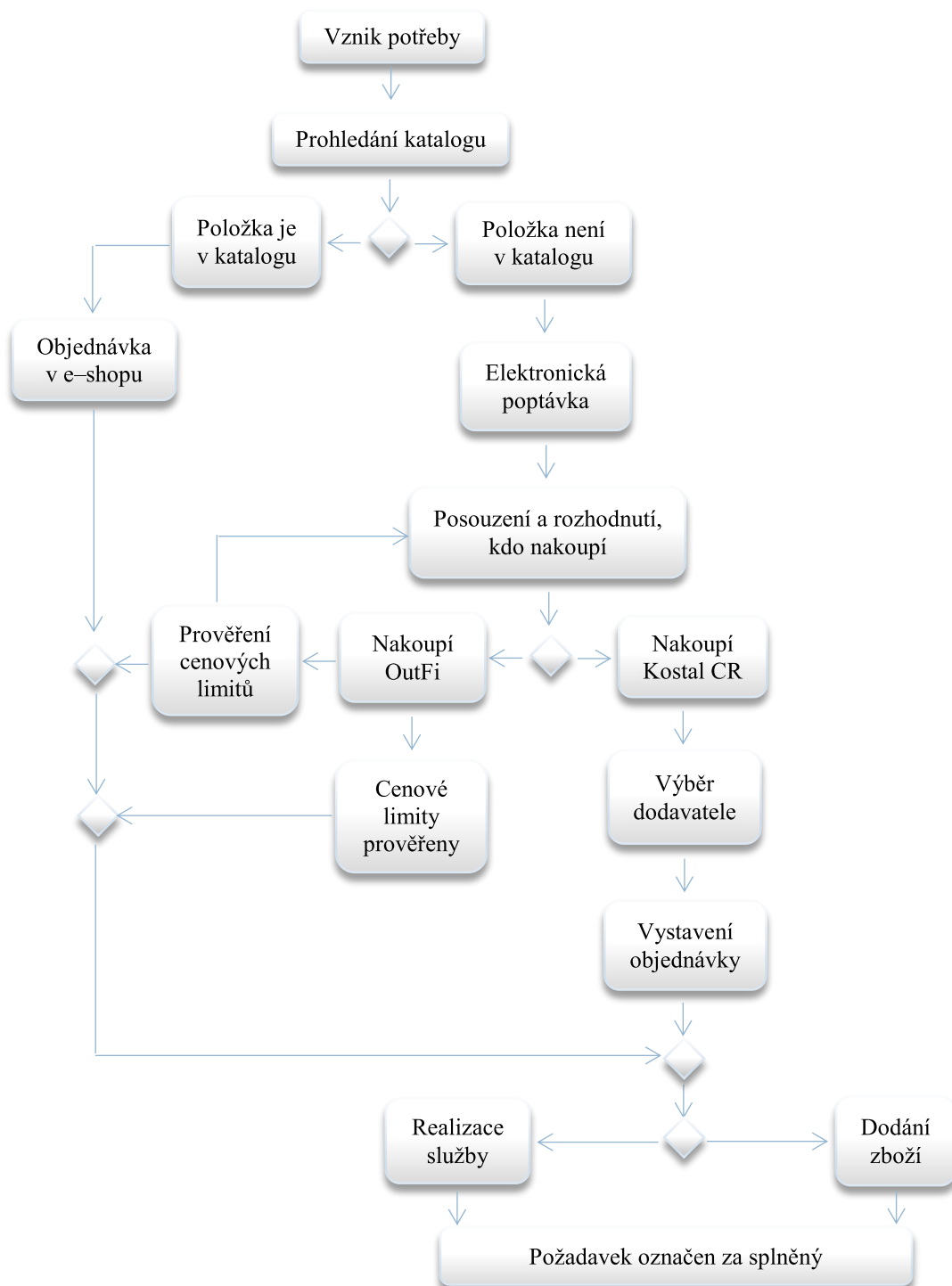
V případě vzniku potřeby nepřímého materiálu nebo jednorázové služby pracovník, který má oprávnění k přístupu do objednávkového systému firmy OutFi, prohledá sortiment katalogu. Zjistí, zda se požadovaný nepřímý materiál v katalogu vyskytuje či nikoliv. Pokud je v katalogu obsažen, objedná ho v e-shopu firmy OutFi. Ta následně zajišťuje jeho dodání prostřednictvím jednoho ze svých zaměstnanců, který osobně donese objednané plnění žadateli.

Pokud není požadovaný nepřímý materiál součástí katalogu, zaměstnanci firmy Kostal CR, spol. s r.o. vyplní tzv. poptávku, v níž specifikují požadované plnění (název,

číslo výrobku, označení dodavatele, popř. výrobce), množství zboží, které má být dodáno, rozsah služby, měrnou jednotku, termín a místo dodání. Vytvořené poptávky jsou posouzeny nákupčím nepřímého materiálu a jednorázových služeb, ten rozhodne, zda objedná společnost Kostal CR, spol. s r.o. nebo firma OutFi. V případě, že objedná společnost Kostal CR, spol. s r.o., jsou po obdržení nabídek vytvářeny objednávky v programu SAP. Pokud požadované plnění zajišťuje firma OutFi a cena překročí již výše zmiňované cenové limity, je povinna kontaktovat nákupčího nepřímého materiálu a jednorázových služeb a požádat ho o písemný souhlas k objednání. Tento krok je zaveden právě kvůli výše zmiňované 10% marži, která by výrazně ovlivnila pořizovací cenu zboží pro společnost Kostal CR, spol. s r.o. Nákupčí rozhodne, zda zpracuje sám, nebo poskytne písemný souhlas ke zpracování firmou OutFi.

Po přijetí materiálu na režijní sklad v prostorách firmy Kostal CR, spol. s r.o., je kontaktován žadatel a požádán o převzetí objednaného plnění. Tímto je požadavek označen za splněný.

Obr. č. 20: Současný nákupní proces



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat, 2017

Z předchozího obrázku je vidět, že současný nákupní proces v oblasti režijního materiálu a jednorázových služeb je komplikovaný. Pokud dojde k vynechání činností, které zajišťuje OutFi, dojde k jeho značnému zjednodušení.

Na základě osobního dotazování bylo navrženo alternativní schéma – zobrazeno v Obrázku č. 21, které předpokládá převedení aktuálně outsourcovaných aktivit zpět do kompetence společnosti Kostal CR, spol. s r.o.

Nákupní proces musí začínat vždy stejně a to vznikem potřeby. Po její identifikaci by zaměstnanci museli zadat poptávku do nového systému, který by byl zajišťován přímo společností Kostal CR, spol. s r.o. Takto vytvořenou poptávku by zpracovávalo nákupní oddělení.

Z Obrázku č. 18, který zobrazuje počet vytvořených objednávek, vyplývá, že jich je většina vytvářena firmou OutFi a tudíž tento objem nemůže být převeden pouze na stávajícího nákupčího. Za předpokladu, že by do nákupního oddělení byla přijata posila v podobě dalšího nákupčího a administrativní podpory, která by pro oba nákupčí zpracovávala poptávky a vyhotovovala by objednávky, by bylo možné tento objem pokrýt.

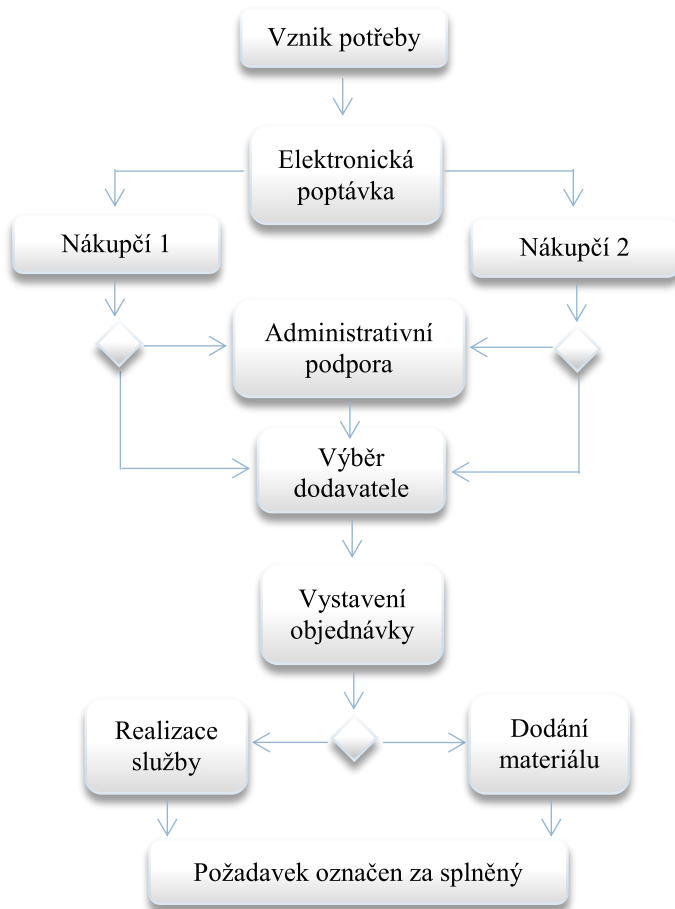
Rozdílem v obou zmiňovaných nákupních procesech by bylo zrušení katalogu a katalogových položek, které jsou v současnosti plně v kompetenci firmy OutFi. Další rozdíl by spočíval ve vynechání posuzovacího rozhodnutí nákupčího nepřímého materiálu a jednorázových služeb o tom, kdo nakoupí a následné prověřování cenových limitů firmou OutFi.

Další kroky navrhovaného nákupního procesu by se od současného příliš nelišily a následoval by tedy výběr dodavatele a tvorba samotné objednávky. Po přijetí objednaného nepřímého materiálu nebo po realizaci objednané služby, by došlo k označení požadavku za vyřízený a nákupním proces by byl tímto krokem ukončen.

Výhodou navrhovaného nákupního procesu by bylo jeho znatelné zjednodušení, které by usnadnilo tok informací. Hlavní výhodou tohoto návrhu by byl přímý kontakt nákupčích s dodavateli, který by mohl pozitivně ovlivnit budoucí vývoj dodavatelsko–odběratelských vztahů.

Nevýhodou navrhovaného nákupního procesu by byla nutnost přijetí minimálně jednoho dalšího nákupčího a administrativní podpory. Vzniká zde otázka rozdělování zodpovědností mezi více pracovníky. Aby nebyl ohrožen chod společnosti, mohl by mít maximálně jeden ze zaměstnanců volno, tudíž se zde dají předpokládat i problémy v období dovolených.

Obr. č. 21: Potenciální nákupní proces



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat, 2017

4.3.3 Řízení kvality dodávek a dodavatelů

Úroveň kvality je pro firmu OutFi definovaná v Rámcové smlouvě o nákupu zboží a služeb. Je pro ni předem definováno jaké zboží a od jakého výrobce má objednat, tudíž nemůže dojít ke zhoršení kvality objednaného nepřímého materiálu. Jednou z výhod zachování stávající spolupráce je zajištění nákupu požadovaných položek i v případě nemoci nebo dovolené strategického nákupčího, což se samozřejmě souvisí s vyššími náklady, ale i se zabezpečením provozu.

Navrhované ukončení spolupráce s firmou OutFi může mít vliv pouze na kvalitu dodavatelsko–odběratelských vztahů, kdy se v současné době nákupčí nepřímého materiálu a jednorázových služeb ochuzuje o bližší spolupráci s dodavateli.

Na základě osobního dotazování bylo zjištěno, že ve strategické části nákupního oddělení, která je zaměřená na nákup výrobního materiálu, je komunikace s dodavateli zajišťována prostřednictvím systému Electronic Data Interchange (EDI), který se, jak uvádí Nenadál (2006), stal v nákupním oddělení nutností. Na druhou stranu je komunikace s dodavateli v oblasti nákupu nepřímého materiálu a služeb uskutečňována prostřednictvím e-mailů a systému EDI nevyužívá.

Stejně jak ve své publikaci uvádí Gros, Grosová (2006), i společnost Kostal CR, spol. s r.o. má definovanou klasifikaci dodavatelů. Dodavatelé jsou zde rozdělení do čtyř kategorií:

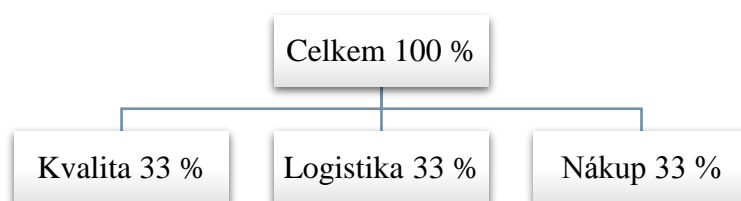
- klíčový dodavatel;
- ústupkový dodavatel;
- dodavatel k vyřazení;
- nový dodavatel.

K tomu, aby byl dodavatel zařazen do skupiny ústupkových dodavatelů, mohou společnost vést technické a logistické důvody, nebo kvalitativní důvody. Dodavatele k vyřazení je nutné nahradit jiným, je zařazen na tzv. černou listinu a dochází k ukončení spolupráce.

Jak uvádí Nenadál (2006), hodnocení dodavatelů slouží jako základ úspěšného obchodního vztahu. Vzájemná výměna informací a systematický postup mají rozhodující význam proto, aby mohlo být i v budoucnu komplexně vyhověno zákazníkům společnosti Kostal CR, spol. s r.o.

Na celkovém hodnocení dodavatele se rovným dílem podílí oddělení kvality, logistiky i nákupu – zobrazeno v Obrázku č. 22. Každé z těchto oddělení má svá kritéria vážení, která jsou používána pro všechny dodavatele.

Obr. č. 22: Hodnocení dodavatele



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat, 2017

Podle počtu celkových získaných procent je dodavatel zařazen do jedné z následujících skupin. Do skupiny A je dodavatel zařazen v případě, pokud uspokojivě splňuje požadavky společnosti. Když jsou požadavky společnosti splňovány s určitými rezervami a společnost Kostal CR, spol. s r.o. vidí u dodavatele potenciál pro zlepšení, je zařazen do skupiny AB. Ve skupině B jsou ti dodavatelé, kteří nesplňují stanovené požadavky a ohrožují tak vzájemnou spolupráci. Poslední skupinou je skupina C, která seskupuje ty dodavatele, kteří nesplňují požadavky společnosti, a není zde důvod pro pokračování spolupráce. Tabulka č. 4 zobrazuje počet potřebných procent pro zařazení do výše uvedených skupin hodnocení.

Tab. č. 4: ABC klasifikace

KLASIFIKAČNÍ SKUPINA	ZÍSKANÝ POČET PROCENT CELKEM
A	$X \geq 86$
AB	$73 \leq X < 86$
B	$50 \leq X < 73$
C	$X < 50$

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dat, 2017

4.3.4 Řízení nákladů

Kromě vlastního internetového objednávkového systému firma OutFi disponuje i vlastními skladovými prostory ve velikosti 150 m², kde skladuje společnost Kostal CR, spol. s r.o. často objednané zboží. Též disponuje prostory pro skladování speciálních chemických látek v rozloze 50 m², kde jsou kladeny speciální požadavky na skladování (teplota, vlhkost, protipožární zabezpečení). V případě alternativního scénáře ukončení spolupráce s firmou OutFi bude muset společnost Kostal CR, spol. s r.o. odkoupit všechny aktuální skladové zásoby.

Při objednání skladové položky pracovníkem společnosti Kostal CR, spol. s r.o. je zajištěn roznos objednávek přímo k žadateli, tím pádem nevzniká neefektivně využitý čas zaměstnanců při vyzvedávání objednávek ze skladu.

Firma OutFi zasílá konsolidovanou fakturaci jednou týdně, která je automaticky účtovatelná v SAP. V případě navrhovaného řešení by tedy vznikl větší tlak na finanční

oddělení, které by se muselo zabývat jednotlivými fakturami od velkého množství různých dodavatelů.

Firma OutFi také disponuje vlastním autem, pomocí kterého zajišťuje urgentní nákupy. Další problém by při navrhovaném ukončení spolupráce vznikl v oblasti objednávkového systému, kdy by zde byla možnost odkoupení e-shopu od firmy OutFi, nebo nutná implementace jiného.

Aby při navrhovaném ukončení spolupráce s firmou OutFi mohl být dále zajištěn hladký chod provozu, je nutné zvážit:

1. Mzdové náklady na nové pracovníky nákupu;
2. Náklady na skladové prostory;
3. Náklady na odkoupení stávajících skladových zásob;
4. Mzdové náklady pro finanční oddělení;
5. Mzdové náklady na pracovníka ve skladu;
6. Náklady na automobil;
7. Náklady na odkoupení e-shopu od OutFi, nebo na implementaci jiného;
8. Náklady na úpravu kanceláře;
9. Náklady na technické vybavení nových pracovníků.

1. Mzdové náklady na nové pracovníky nákupu

Aby bylo možné zpracovat celý objem vytvořených poptávek, bylo by nutné přijmout do nákupního oddělení další pracovníky. Předpokládané mzdové náklady, validované s Human Resources (HR) společnosti Kostal CR, spol. s r.o., na jednoho pracovníka na pozici nákupčího a na pozici administrativní podpory jsou zobrazeny v Tabulce č. 5.

Tab. č. 5: Mzdové náklady na další pracovníky

	NÁKUPČÍ	ADMINISTRATIVNÍ PODPORA
ČISTÁ MZDA	25 000–35 000 CZK	20 000–30 000 CZK
HRUBÁ MZDA	33 300–47 800 CZK	26 000–40 500 CZK
SUPERHRUBÁ MZDA	44 700–64 100 CZK	34 900–54 300 CZK

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

V Tabulce č. 5 kromě částky, kterou bude muset společnost Kostal CR, spol. s r.o. skutečně za zaměstnance uhradit (superhrubá mzda), je uvedeno v jakém intervalu se bude pohybovat hrubá a čistá mzda pracovníka. V případě navrhovaného ukončení

spolupráce s firmou OutFi by tedy mzdové náklady společnosti vzrostly přibližně o 79 600–118 400 CZK a ročně přibližně o 955 200–1 420 800 CZK.

2. Náklady na skladové prostory

Vzhledem k tomu, že společnost Kostal CR, spol. s r.o. již nemá žádné volné skladovací prostory, musela by si je pronajmout. Minimální rozměry skladu by musely být větší než 200 m², ze kterých by alespoň 50 m² zabíraly speciálně upravené prostory pro chemické látky. Předpokládané měsíční náklady na provoz skladových prostor jsou odhadnuty nákupním investic, služeb a logistiky v Tabulce č. 6.

Tab. č. 6: Náklady na skladové prostory

	BĚŽNÉ PROSTORY	SPECIÁLNÍ PROSTORY
ROZMĚRY	150 m ²	50 m ²
CENA	120 CZK/m ² /měsíc	150 CZK/m ² /měsíc
NÁKLADY CELKEM	18 000 CZK/měsíc	7 500 CZK/měsíc

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

3. Náklady na odkoupení skladových zásob

Výše této položky nebude nikdy konstantní a bude se vždy lišit podle objemu zásob držených firmou OutFi v danou chvíli. Dle osobního dotazování nákupčího nepřímého materiálu a jednorázových služeb se odhadovaná částka na odkup pohybuje přibližně ve výši 850 000 CZK.

4. Mzdové náklady pro finanční oddělení

Tyto náklady nejsou přímo vyčíslitelné, předpokládají se přibližně ve výši čtvrtiny průměrné měsíční mzdy finančního oddělení.

5. Mzdové náklady na pracovníka ve skladu

Náplní práce skladníka nepřímého materiálu by kromě samotné práce ve skladu bylo zajišťování urgentních dodávek. Jeho předpokládaná superhrubá mzda se pohybuje kolem 35 000 CZK.

6. Náklady na automobil

Aby bylo možno zajišťovat urgentní dodávky, bylo by nutné započíst náklady na provoz osobního automobilu. Při předpokladu ujetí 200 km/den a sazbě 7 CZK/km budou celkové náklady na provoz automobilu 28 000 CZK/měsíc.

7. Náklady na e-shop

V případě ukončení spolupráce s firmou OutFi se společnost připraví i o aktuálně interně používaný e-shop. Vystává tu tedy možnost od firmy OutFi e-shop odkoupit, nebo pořídit a zavést jiný. Kromě pořizovacích nákladů nového e-shopu je nutné počítat i s náklady spojenými se školeními na nový systém a potenciálními problémy, které zavádění nového systému může způsobit. Předpokládaná cena pořízení je dle odhadu nákupčího investic, služeb a logistiky přibližně 250 000 CZK a náklady na roční update systému se odhadují na 50 000 CZK ročně.

8. Náklady na úpravu kanceláře

Kapacita současných kancelářských prostor je naplněna a nová pracoviště není možné do současného uspořádání začlenit. V případě ukončení spolupráce s firmou OutFi by bylo nutné zvážit zřízení nových pracovišť.

9. Náklady na technické vybavení pracovníků

Do těchto nákladů lze zařadit pořízení notebooku a monitoru, pro které platí interní pravidlo výměny po třech letech, pořízení telefonu, u něhož má pracovník nárok na výměnu každé dva roky. Do těchto nákladů lze započítat i měsíční paušální částku za služby mobilních operátorů. Tyto náklady činí přibližně 2 000 CZK za měsíc, což pro tři pracovníky představuje měsíčně 6 000 CZK.

Celkové měsíční náklady

Celkové měsíční náklady jsou zobrazeny v Tabulce č. 7. Do jejich výpočtu jsou zahrnuty výše zmiňované položky kromě – odhadované částky ve výši 850 000 CZK na odkup skladových zásob, mzdových nákladů pro finanční oddělení a nákladů na úpravu stávající kanceláře nákupního oddělení. Pro výpočet odpisů softwaru je zvolen lineární způsob odepisování na tři roky a pro stanovení výše superhrubých mezd je použita horní hranice odhadovaných intervalů.

Tab. č. 7: Celkové náklady za měsíc

CELKOVÉ VYČÍSLENÍ MĚSÍČNÍCH NÁKLADŮ

SUPERHRUBÁ MZDA NÁKUPČÍHO	64 100 CZK
SUPERHRUBÁ MZDA ADMINISTRATIVNÍ PODPORY	54 300 CZK
BĚŽNÉ PROSTORY SKLADU	18 000 CZK
SPECIÁLNÍ PROSTORY SKLADU	7 500 CZK
SUPERHRUBÁ MZDA SKLADNÍKA	35 000 CZK
PROVOZ AUTOMOBILU	28 000 CZK
UPDATE SOFTWARE	4 167 CZK
ODPIS SOFTWARE	6 945 CZK
TECHNICKÉ VYBAVENÍ PRACOVNÍKŮ	6 000 CZK
CELKEM	224 012 CZK

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

4.4 Souhrnné porovnání

Předchozí kapitoly popisují současný stav nákupního oddělení a změny, které by s sebou navrhované řešení přineslo. Výše uvedené změny se týkají oblasti nákupního procesu, řízení kvality dodávek a dodatečných nákladů. Tato kapitola bude zaměřena na souhrnné porovnání obou výše zmiňovaných stavů, vyčíslení konečných rozdílů a budoucí doporučení.

Jak uvádí Tabulka č. 7, měsíční náklady na změnu nákupního procesu nepřímého materiálu a jednorázových služeb se pohybují kolem 224 012 CZK. Tato částka nezahrnuje náklady na odkup stávajících skladových zásob, mzdové náklady pro finanční oddělení a náklady na úpravu kanceláře.

Při porovnání dodatečných nákladů (viz Tabulka č. 7 – 224 012 CZK) s průměrnou měsíční marží firmy OutFi (275 035 CZK) vznikne rozdíl ve výši 51 023 CZK ve prospěch zrušení spolupráce. Na základě tohoto výsledku lze doporučit zajišťování nákupu nepřímého materiálu a jednorázových služeb bez účasti firmy OutFi.

Podrobné prozkoumání dodaných položek firmou OutFi za rok 2016 zjistilo, že rozdíl (51 023 CZK) mezi dodatečnými náklady a marží firmy OutFi je možno částečně vykompenzovat striktním nepostupováním položek v hodnotě nad 10 000 CZK ke zpracování firmou OutFi. Suma za položky s hodnotou nad 10 000 CZK za měrnou

jednotku činila za rok 2016 – 3 620 280 CZK. 10% měsíční marže z této částky činí 30 169 CZK a v případě zajištění těchto položek přímo společností Kostal CR, spol. s r.o. by se rozdíl měsíčních dodatečných nákladů navrhovaného řešení snížil na 20 854 CZK.

Kromě již výše zmíněných nákladů je nutné přihlédnout i k nákladům, které se v současné době nedají vyčíslit. Jedná se zejména zaslání konsolidované fakturace firmou OutFi finančnímu oddělení, jejíž zrušení by mělo za následek vznik dodatečných nákladů přibližně v podobě průměrné čtvrtiny mzdy. S nahrazením firmy OutFi více dodavateli souvisí neustálý tlak vedení společnosti na snižování počtu dodavatelů. Dalším velmi důležitým faktorem je zabezpečení provozu společnosti Kostal CR, spol. s r.o. i v případě nepřítomnosti nákupčího nepřímého materiálu a jednorázových služeb.

Spolupráce s firmou OutFi probíhá již od roku 2006 a společnost ji za celou dobu trvání hodnotí jako bezproblémovou. Další výhodou této spolupráce je doručování dodávek firmou OutFi přímo ke stolu žadatele, čímž nedochází k neefektivně využitému času pracovníků při cestě do skladu a zpět na pracoviště. Firma OutFi se také zabývá vlastním řešením reklamací, a to bez účasti společnosti Kostal CR, spol. s r.o.

Závěr

Nákupu jako jedné ze základních podnikových funkcí musí podnik věnovat notnou dávku pozornosti, pokud si chce zajistit místo na dnešním velmi proměnlivém trhu. Základem úspěchu celého nákupního oddělení je přesné definování nákupních cílů a funkcí. Aby mohlo být nákupní oddělení úspěšné, musí mít přesně stanovený svůj rozsah odpovědností. S tímto bodem je spojena otázka centralizace a decentralizace nákupního oddělení i jeho vnitřní dělby práce. Pro každé nákupní oddělení je charakteristické vytvoření vlastního nákupního procesu, který je více či méně složitý, a se kterým úzce souvisejí faktory ovlivňující nákupní chování a samotné druhy nákupních situací.

Tato bakalářská práce je věnována problematice efektivní organizace nákupu ve společnosti Kostal CR, spol. s r.o., která působí na českém trhu již 24 let. Je to jedna z dceřiných společností mateřské společnosti KOSTAL, která je výrobcem elektronických a mechatronických komponentů pro automobilový průmysl.

Všechny nákupní činnosti společnosti Kostal CR, spol. s r.o. jsou plně centralizovány do nákupního oddělení. To je dále rozděleno na strategický a projektový nákup. Strategický nákup je vnitřně decentralizovaný a v projektovém nákupu jsou činnosti rozdělovány podle jednotlivých projektů, což je projevem funkční centralizace. Projektový nákup zabezpečuje obstarávání dílů před zahájením sériové výroby a po jejím zahájení jsou díly předány strategickému nákupu.

Součástí strategického nákupu je i nákup nepřímého materiálu a služeb, který je částečně outsourcován na firmu pod krycím jménem OutFi. Spolupráce probíhá od roku 2006 a firmě OutFi je poskytována 10% marže z pořizovací ceny objednaného plnění a motivační složka z úspor. Firma OutFi zajišťuje přibližně 75 % objednávek, jejichž hodnota dosahuje pouze 22 % ze všech vystavených na nepřímý materiál a jednorázové služby.

Základní myšlenkou této práce je prozkoumání změn, které by s sebou přineslo zrušení této spolupráce a převedení outsourcovaných činností zpět do kompetence společnosti Kostal CR, spol. s r.o. Je porovnán stávající nákupní proces nepřímého materiálu a jednorázových služeb s procesem, který by vznikl při navrhovaném ukončení spolupráce s firmou OutFi. Tento návrh by ovlivnil i řízení kvality a nákladů.

Nákupní proces nepřímého materiálu a jednorázových služeb by se ukončením spolupráce výrazně zjednodušil a vzhledem k přesnému definování kvalitativních požadavků v Rámcové smlouvě o nákupu zboží a služeb by toto ukončení nemělo žádný vliv na kvalitu nepřímého materiálu a služeb.

Po provedené analýze zaměřené na dodatečné náklady, které by při navrhovaném ukončení spolupráce vznikly, a jejich porovnáním s marží firmy OutFi, se jako řešení jeví spolupráci ukončit. Toto rozhodnutí by sice přineslo odhadovanou úsporu nákladů ve výši přibližně 50 000 CZK za měsíc, ale nezohledňuje možné výkyvy objemu poptávek ani další náklady (úprava kanceláře, náklady pro finanční oddělení, odkup stávajících skladových zásob) a možné komplikace (zejména v době čerpání dovolených mezi pracovníky), které se nedají v současné době vyčíslit.

Po zvážení faktorů jako je bezproblémovost dosavadní spolupráce, komfort doručování dodávek firmou OutFi přímo ke stolu žadatele, vlastní řešení reklamací, konsolidované fakturace, nízký počet dodavatelů a dalších nevyčíslitelných nákladů, se přikláním k zachování spolupráce s firmou OutFi.

Navrhují nepostupovat firmě OutFi ke zpracování položky s hodnotou nad 10 000 CZK. Dle dat z roku 2016 by tento návrh snížil měsíční marži firmy OutFi přibližně o 30 000 CZK a ta by tedy činila 245 000 CZK za měsíc. Při porovnání této výše částky s kalkulovanými měsíčními náklady v Tabulce č. 7, by rozdíl činil přibližně 20 000 CZK.

Uváděnou hlavní nevýhodu této spolupráce – chybějící přímou vazbu s výrobcem a neinformovanost o novinkách, lze v budoucnu eliminovat občasnou účastí nákupčího nepřímého materiálu a jednorázových služeb u jednání s výrobcem, které je firmou OutFi realizováno.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Výhody a nevýhody pro outsourcera	11
Tab. č. 2: Rozdílné nákupní situace	16
Tab. č. 3: Výhody a nevýhody centralizace nákupu	20
Tab. č. 4: ABC klasifikace	49
Tab. č. 5: Mzdové náklady na další pracovníky	50
Tab. č. 6: Náklady na skladové prostory.....	51
Tab. č. 7: Celkové náklady za měsíc.....	53

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Změny v pojetí nákupu	10
Obr. č. 2: Cíle nákupu	12
Obr. č. 3: Nákupní proces organizace	14
Obr. č. 4: Faktory ovlivňující nákupní chování	15
Obr. č. 5: Zařazení nákupu pod výrobní útvar	20
Obr. č. 6: Zařazení nákupu pod obchodního ředitele	21
Obr. č. 7: Oddělení nákupu a logistiky	21
Obr. č. 8: Funkčně centralizovaný typ organizace nákupu	22
Obr. č. 9: Funkčně decentralizovaný typ organizace nákupu	23
Obr. č. 10: Základní prvky hodnocení výkonnosti dodavatelů	27
Obr. č. 11: Skupina společností KOSTAL	30
Obr. č. 12: Vývoj v obratu v letech 2007–2015	31
Obr. č. 13: Vývoj zisku v letech 2007–2015	33
Obr. č. 14: Organizační struktura společnosti Kostal CR, spol. s r.o.	33
Obr. č. 15: Oddělení nákupu	36
Obr. č. 16: Projektový proces	37
Obr. č. 17: Strategický nákup	38
Obr. č. 18: Počet vytvořených objednávek za měsíc	42
Obr. č. 19: Hodnota vystavených objednávek za měsíc	43
Obr. č. 20: Současný nákupní proces	45
Obr. č. 21: Potenciální nákupní proces	47
Obr. č. 22: Hodnocení dodavatele	48

Seznam použitých zkratk

EDI	Electronic Data Interchange – systém elektronické výměny dat
HR	Human Resources – personální oddělení
KOBU	Kostal Bulgaria – dceřiná společnost společnosti KOSTAL
OEM	Original Equipment Manufasturer – výrobce, jehož výrobek je prodáván a propagován jinou obchodní značkou
OutFi	Outsourcingová firma
PPAP	Production Part Approval Process – proces schvalování dílů do sériové výroby
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung – podnikový informační systém
SLA	Service Level Agreement – dohoda o úrovni poskytovaných služeb
SOP	Start of Production – začátek sériové výroby

Seznam použité literatury

Knižní publikace

BRUCKNER Tomáš, VOŘÍŠEK Jiří. *Outsourcing informačních systémů*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 1998, 119 s. ISBN 80-86119-07-6.

ČERVENÝ, Radim, HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, NĚMEČEK, František. *Strategie nákupu: Krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. 155 s. ISBN 978-80-7400-414-8.

GAMMON, John. *Nákup a prodej*. 1. vyd. Praha: Readers International Prague, 1994. 171 s. ISBN 80-901454-3-4.

GROS, Ivan, GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: VŠCHT v Praze, 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-6.

LAMBERT, Douglas, STOCK, James, ELLRAM, Lisa. *Logistika*. 2. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

PERROTIN, Roger, HEUSSCHEN, Pierre. *Jak nakupovat se ziskem*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 177 s. ISBN 80-7226-253-x.

PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol. *Podniková ekonomika 1*. 2. upr. vyd. Plzeň: ZČU v Plzni, 2015. 217 s. ISBN 978-80-261-0532-9.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

TOMEK, Gustav, TOMEK, Jan. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1996. 176 s. ISBN 80-85623-96-X.

TOMEK, Jan, HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s., 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

Elektronické zdroje

ALIAWEB. Obchodní rejstřík firem. *Kurzycz* [online]. Praha: AliaWeb, ©2000 - 2017 [cit. 23.2.2017]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/49687131/kostal-cr-sro/>

JUSTICE. Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin*. [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, ©2012-2015 [cit. 1.3.2017]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=596831&typ=UPLNY>

KOSTAL CR spol. s r.o. Historie a současnost. *Kostal* [online]. Plzeň: Barton studio, ©2016a [cit. 21.2.2017]. Dostupné z: <http://www.kostal.cz/a/o-spolecnosti/historie-a-soucasnost/index.html>

KOSTAL CR spol. s r.o. O společnosti. *Kostal* [online]. Plzeň: Barton studio, ©2016b [cit. 21.2.2017]. Dostupné z: <http://www.kostal.cz/a/o-spolecnosti/index.html>

KOSTAL CR spol. s r.o. Politika kvality. *Kostal* [online]. Plzeň: Barton studio, © 2016c [cit. 21.2.2017]. Dostupné z: <http://www.kostal.cz/a/o-spolecnosti/politika-spolecnosti/index.html>

MANAGEMENTMANIA. Outsourcing. *Managementmania* [online]. Plzeň: ManagementMania, ©2011-2016. 22.6.2016 [cit. 31.3.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/outsourcing>

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura společnosti Kostal CR, spol. s r.o.

Příloha B: Nákupní proces projektového nákupu

Příloha C: Nákupní proces strategického nákupu

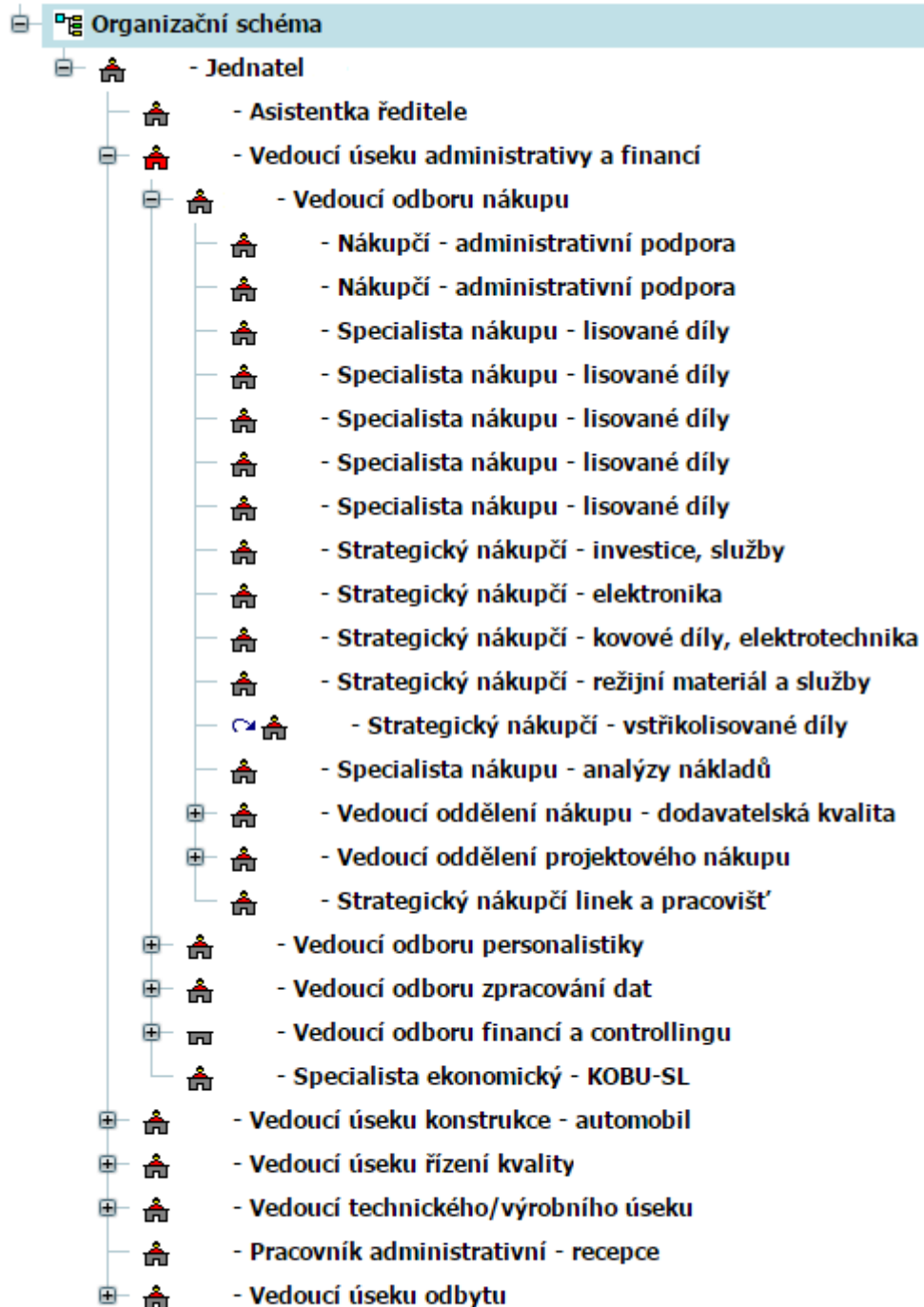
Příloha D: Poptávkový systém firmy OutFi – skladové položky

Příloha E: Poptávkový systém firmy OutFi – neskladové položky

Přílohy

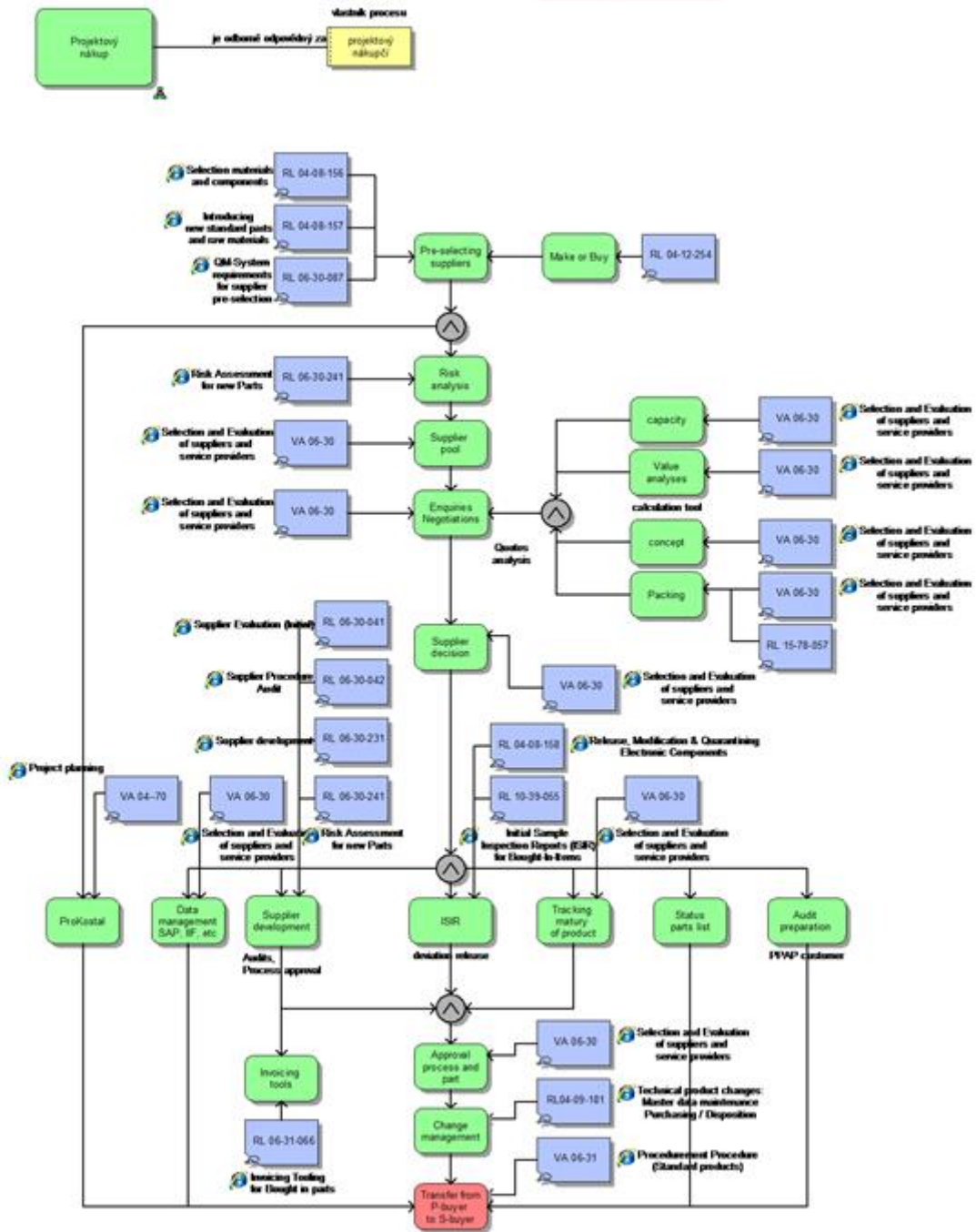
Příloha A

Organizační struktura



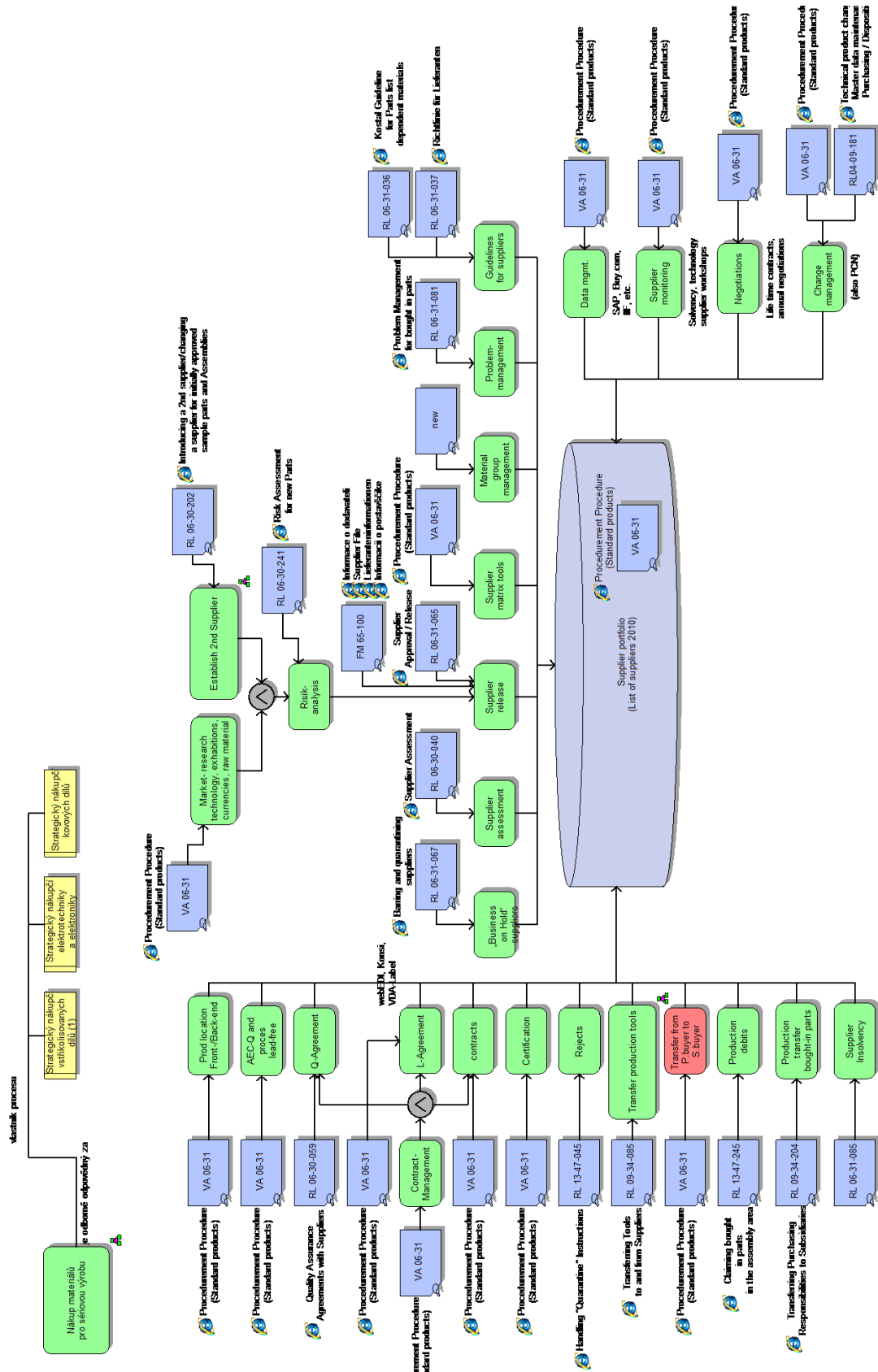
Příloha B

B202 Projektový nákup



Příloha C

B201 Nákup materiálů pro sériovou výrobu




Příloha D

Pero kuličkové Pilot Super Grip modré 0,7 (1376000645)

CENA PRODUKTU

23,10 Kč bez DPH /ks

Množství 



Příloha E

POPTÁVKA NESKLADOVÉ POLOŽKY

Název zboží	Množství	Mj	Dodavatel
	1	ks	

VLOŽIT DO KOŠÍKU

NÁKUPNÍ KOŠÍK

Č.zboží	Název zboží	Množství	Cena	Sleva	Cena po slevě	Σ Cena	DPH

Termín dodání

Realizovat do: 17. týden 2017

Výběr dodací adresy

Vyberte dodací adresu

Výběr střediska

60055600 - NÁKUP

Výběr zakázky

- Stávající zakázka - číslo:
- Bez zakázky / Nová zakázka (Zadejte do poznámky níže.)

Poznámka:

Cena celkem bez DPH 0,000 Kč

Cena celkem s DPH 0,000 Kč

PŘEPOČÍTAT

VYPRÁZDNIT KOŠÍK

Abstrakt

BÁRTOVÁ, Lenka. *Efektivní organizace nákupu*. Plzeň, 2017. 62 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: nákup, outsourcing, nákupní proces, dodavatel

Předložená práce je zaměřena na efektivní organizaci nákupu ve společnosti Kostal CR, spol. s r.o. První dvě kapitoly se věnují objasnění teoretických východisek problematiky – charakteristice nákupu, jeho historického vývoje, cílů, funkcí, rozsahu činností a odpovědností, nákupnímu procesu, umístění nákupního oddělení v podnikové struktuře, jeho vnitřní dělbě práce a řízení vztahů s dodavateli. Následující kapitola popisuje cíle a metodologii bakalářské práce. Čtvrtá kapitola slouží k představení jedné z dceřiných společností skupiny KOSTAL, společnosti Kostal CR, spol. s r.o., která působí na českém automobilovém trhu již 24 let. Následuje popis historického vývoje a politiky skupiny KOSTAL a seznámení s vývojem postavení společnosti Kostal CR, spol. s r.o. na trhu během posledních deseti let. Kapitola je dále zaměřena na přiblížení situace v nákupním oddělení, popis stávajícího nákupního procesu nepřímého materiálu a jednorázových služeb, řízení kvality dodávek a dodavatelů spolu s řízením nákladů v této oblasti. Všechny tyto tři podkapitoly jsou porovnávány s potenciální situací, která by vznikla při navrhovaném ukončení spolupráce s outsourcingovou firmou, která se podílí zajišťování těchto aktivit. Poslední část této kapitoly shrnuje předchozí poznatky a uvádí možná řešení. Závěr práce obsahuje shrnutí získaných poznatků z teoretické i praktické části a předkládá návrhy na zefektivnění organizace nákupu nepřímého materiálu a jednorázových služeb.

Abstract

BÁRTOVÁ, Lenka. *Effective organization of purchase*. Pilsen, 2017. 62 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: purchase, outsourcing, purchasing process, supplier

Submitted thesis is focused on effective organization of purchase in company Kostal CR. First two chapters are dedicated to the explanation of theoretical view on this issue – characteristics of purchase, historical evolution, targets, functions, range of activities and responsibilities, purchasing process, position of purchasing department in the company structure, internal division of labour and supplier relationship management. Following chapter is describing targets and methodology of the bachelor thesis. Fourth chapter is a presentation of one of the subsidiaries of KOSTAL group, company Kostal CR operating on the Czech automotive market for 24 years. Following topic is describing the historical evolution and policy of KOSTAL group and it is informing about the evolution of position of company Kostal CR on the market within the last ten years. This chapter is also focused on clarifying the situation in the purchasing department, description of current purchasing process of indirect material and one-time services, suppliers quality management together with cost management in this field. Those three subchapters are compared with the potential situation which would arise from the suggested termination of cooperation with outsourcing company participating in ensuring of those activities. The last part of this chapter is summarizing previous findings and presents potential solutions. Closing part of the thesis contains summary of gained knowledge from theoretical and practical section and it is submitting a proposal how to make the organization of purchasing of indirect material and one-time services more effective.