

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Efektivní organizace nákupu

Effective organization of purchase

Kristýna Šlehoferová

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

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

Jméno a příjmení: **Kristýna ŠLEHOFEROVÁ**
Osobní číslo: **K14B0310P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Efektivní organizace nákupu**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Zpracujte teoretická východiska pro řešené téma.
2. Charakterizujte zvolený podnikatelský subjekt.
3. Popište nákupní činnosti či procesy ve vybraném podniku.
4. Analyzujte a zkoumejte nákup zvoleného podniku.
5. Navrhněte případná zlepšení vedoucí ke zvýšení efektivity v oblasti nákupu.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:


- **GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ.** *Tajemství moderního nákupu.* Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- **LUKOSZOVÁ, Xenie.** *Nákup a jeho řízení.* Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- **TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN.** *Moderní řízení nákupu podniku.* Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- **SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ.** *Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C. H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Čížek, M.A.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

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 24.4.2017

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala panu Ing. Petru Čížkovi, M.A. za odborné vedení práce a poskytnutí cenných rad. Dále bych ráda poděkovala panu Petru Hájkovi, obchodnímu řediteli společnosti ŘEZPOF spol. s.r.o. za výbornou spolupráci při tvorbě této bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Charakteristika nákupu	8
1.1 Definice pojmu nákup	8
1.2 Funkce a cíle nákupu.....	8
1.2.1 Funkce nákupu.....	8
1.2.2 Cíle nákupu.....	9
1.3 Osobnost nákupce	12
1.4 Nákupní proces.....	12
1.4.1 Faktory ovlivňující nákupní proces	14
1.4.2 Pravomoc a odpovědnost při nákupu	16
1.5 Výběr a hodnocení dodavatele	16
1.5.1 Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů.....	17
1.6 Typy nákupních situací	18
1.7 Plánování nákupu.....	19
1.8 Organizace nákupu.....	21
1.8.1 Vnitřní dělba práce v nákupu	22
1.8.2 Umístění nákupního oddělení v organizační struktuře podniku.....	25
1.9 Kontrola nákupu.....	26
2 Charakteristika společnosti.....	27
2.1 Představení společnosti	27
2.2 Předmět činnosti.....	28
2.3 Výrobní portfolio.....	28
2.4 Mise, cíle společnosti.....	28
2.5 Organizační struktura	29

2.6	Informační systém společnosti	32
2.7	Vývoj tržeb a zisku za období 2012-2016.....	33
2.8	SWOT Analýza	33
3	Cíle a metodika práce	35
4	Nákupní činnosti a proces ve společnosti ŘEZPOF	35
4.1	Operativní nákup	36
4.1.1	Vznik požadavku	36
4.1.2	Specifikace požadavků pro vystavení objednávky.....	36
4.1.3	Vystavení objednávky	37
4.1.4	Příjem zboží a vstupní přejímka	37
4.1.5	Kontrola uskladněného zboží	38
4.2	Strategické řízení nákupu	38
4.2.1	Výběr a hodnocení dodavatele	38
5	Návrhy a opatření	41
5.1	Návrh na zlepšení organizace nákupu	42
	Závěr	47
	Seznam obrázků.....	50
	Seznam použitých zkratk	51
	Seznam použité literatury	52
	Seznam příloh	54

Úvod

Nákup jako jedna ze základních a nejdůležitějších podnikových aktivit nabývá v posledních letech velkého významu. V minulosti byl nákup považován spíše za pomocnou funkci, která měla v podniku zajistit dostatek materiálu, surovin či polotovarů pro vlastní proces výroby. Nákup byl v této době spojován pouze s plánem výroby a zajištěním zásob materiálu. Tento význam se začal postupně měnit a vlivem globalizace docházelo k rostoucímu tlaku konkurenčního prostředí. V průběhu 90. let se nákup začal projevovat jako funkce s významným strategickým potenciálem, který by mohl znamenat určitý zdroj přinášející konkurenční výhodu. Základní funkcí nákupu je zajištění potřebných materiálových vstupů co možná nejlepší kvality, za výhodnou cenu a ve správném čase. Nositelem této funkce bývá útvar nákupu, jehož význam také neustále roste. Umístění nákupu v organizační struktuře podniku může být různé. Nákup může být součástí výrobního úseku anebo ve větších společnostech může tvořit samostatné oddělení. V současné době se čím dál tím častěji setkáváme s centralizací útvaru nákupu. Tématem bakalářské práce je organizace nákupu ve společnosti ŘEZPOF. Pozornost je ale také věnována nákupnímu procesu a jeho jednotlivým fázím.

Cílem této práce je analyzovat současný stav nákupního oddělení z pohledu organizační struktury a zkoumat nákupní činnosti ve vybrané společnosti. Následně pak navrhnout opatření, která pro oblast nákupu představují zlepšení.

Práce je členěna celkem do pěti kapitol. První kapitola se věnuje teoretickému vymezení nákupu, jeho cílů a základních funkcí. Kapitola se dále zaměřuje z teoretického pohledu na nákupní proces, výběr a hodnocení dodavatelů, plánování, organizování a kontrolu nákupu. Ve druhé kapitole je představena společnost ŘEZPOF, a to z hlediska předmětu podnikatelské činnosti, výrobků, mise, cíle, organizační struktury a informačního systému. Kapitulu doplňuje SWOT analýza a vývoj tržeb a zisku za období 2012-2016. Ve třetí kapitole je zmíněna metodika práce, obsahuje cíl práce a zvolené metody. Další kapitola se zabývá současným stavem nákupního procesu z operativního hlediska a také strategickým řízením nákupu ve společnosti. Pátá kapitola obsahuje analýzu vlastního návrhu na organizaci nákupu ve společnosti, a to na základně provedeného výzkumu a teoretických východisek. Závěr shrnuje zjištěné poznatky a doporučení.

1 Charakteristika nákupu

1.1 Definice pojmu nákup

Nákup představuje veškeré aktivity podniku, jejichž hlavním cílem je efektivně zabezpečit hmotné i nehmotné vstupy do podniku. Tomek a Hofman (1999) dále definují nákup jako souhrn činností, které souvisejí s určením potřeb materiálových zdrojů na zajištění předmětu činnosti podniku. Ty jsou spjaté s obstaráním zdrojů, dopravou, příjmem, distribucí vstupů, řízením zásob, kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů.

Synek (2011) uvádí, že nákup zaujímá velmi důležité postavení téměř v každém podniku, jelikož jeho způsob fungování má podstatný vliv na chod celé organizace. Má významný podíl na podnikovém úspěchu, a to z hlediska strategického i operativního. Nákup můžeme chápat nejen jako proces, ale také jako funkci nebo organizační jednotku (Synek 2011).

Nákup má silnou vazbu k hlavní podnikatelské činnosti, a to v rámci výrobních i nevýrobních aktivit. V nákupu nelze rozhodovat bez určitého těsného vztahu k těmto činnostem, jež patří mezi ty nejdůležitější (Gros, Grosová, 2006).

V další literatuře, a i v praxi se pro nákup používají také pojmy materiálové hospodářství, opatrování, zásobování apod. Přesný význam těchto pojmů se od sebe liší jen nepatrně (Tomek G., Tomek J., 1996).

1.2 Funkce a cíle nákupu

Primárním úkolem nákupu je zajistit bezproblémový chod jak výrobních, tak i nevýrobních procesů v podniku (Lukoszová, 2004).

„Úspěšné fungování nákupu se odvíjí od správného a přesného vymezení funkcí a úkolů, na způsobu řešení vztahů s vnitřním a vnějším okolím, na používaných formách a metodách řízení procesu nákupu a dále také na účinnosti ekonomické stimulace útvaru nákupu jako celku i jeho jednotlivých pracovníků.“ (Tomek, Hofman, 1999, s. 17)

1.2.1 Funkce nákupu

Synek (2015) považuje za základní funkci nákupu efektivní uspokojování potřeb, které vycházejí z předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů, a to zabezpečováním vstupů krátkodobé povahy jako jsou suroviny,

materiál, nakupované výrobky a součástky, polotovary, náhradní díly a pomůcky pro řízení a správu.

Podmínkou pro správné a účelné plnění funkce nákupu je aktivní kooperace s ostatními podnikovými útvary jako například s útvarem výroby, účetnictví, financí, kontroly, logistiky atd. (Tomek G., Tomek J., 1996).

Činnosti nákupu jsou zabezpečovány zpravidla útvarem nákupu, ten je tedy nositelem základní funkce nákupu. Naplnění této funkce co nejefektivněji vyžaduje podle Tomka a Hofmana (1999) řadu předpokladů:

- přesné a včasné zjišťování budoucích předpokládaných potřeb,
- systematické zjišťování a volba optimálních zdrojů pro uspokojování potřeb,
- projednávání a uzavírání smluv o ekonomicky efektivních dodávkách kompletně a včas včetně jejich realizace, změn v potřebách a odchylek v dodávkách,
- systematické sledování a regulace stavu zásob a zajišťování jejich co nejefektivnějšího využití,
- v případě ohrožení uspokojování vnitropodnikových potřeb pružně realizovat operativní zásahy,
- systematicky pečovat o zabezpečení odpovídající kvality nakupovaných materiálů,
- zabezpečení efektivního fungování skladového hospodářství, dopravy a ostatních logistických procesů,
- vytváření a zlepšování odpovídajícího informačního systému pro řízení nákupního procesu,
- zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích i hmotných procesů,
- zajistit aktivní servisní uskutečňování přípravy, výdeje a přísunu materiálu na místa spotřeby

1.2.2 Cíle nákupu

Cíle podniku popisují určitý stav budoucnosti, kterého chceme dosáhnout nebo mu zabránit prostřednictvím různých činností (Tomek, Hofman, 1999). Stanovují určitý směr pro plánované kroky a představují vůdčí hodnotu v příslušném útvaru (Lukoszová, 2004). Nákupní cíle podle Tomka a Hofmana (1999) jsou:

- uspokojování potřeb
- snižování nákupních nákladů
- zvyšování jakosti nákupu
- snižování nákupního rizika
- zvyšování flexibility nákupu
- podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy (veřejně prospěšné cíle)

Uspokojování potřeb

Potřeba jako stav vnímaného nedostatku nevzniká jen u lidí ale i u organizací. Konkrétně to znamená, že organizace potřebuje určité výrobky a služby pro výrobní proces (Tomek, Hofman, 1999).

Snižování nákupních nákladů

Při snižování nákladů musí podnik brát v úvahu vždy i ostatní cíle, jelikož se s tímto procesem pojí značné riziko, a to může mít za následek snížení kvality nebo růst zásob.

Snižování nákladů se týká:

- nákladů na předmět nákupu (cena výrobku),
- nákladů spojených s nákupem (doprava, pojistné atd.)

Důležité je si uvědomit, že cena výrobku zahrnuje různé položky. Těmi mohou být například náklady na pojištění, přepravu anebo náklady na skladování. Náklady můžeme snížit i pomocí rabatů či subvencí (Tomek, Hofman, 1999).

Zvyšování jakosti nákupu

Pro každou organizaci by jakost měla být naprosto běžnou záležitostí, a to především právě v oblasti nákupu, protože nekvalitní materiál použitý ve výrobním procesu vyvolává z hlediska škod multiplikační efekt. Proces zvyšování jakosti nákupu můžeme vnímat ze dvou hledisek: nakupování produktů, u kterých usilujeme o nulovou úroveň závad a zvýšení výkonu nakupovaných produktů, což ve výsledku může vést až k nákupu substitutů či změně dodavatele. Kvalita zároveň souvisí na jedné straně s nakupovaným předmětem a na straně druhé s podmínkami nákupu (Tomek, Hofman, 1999).

Snížení nákupního rizika

Riziko nákupu bývá zapříčiněno snižující se jakostí. Při neplánované události může riziko znamenat i skutečnost, že podnik nevybere optimální řešení ve vztahu k předem stanoveným cílům, které vyplývají z požadavků nákupce. S nákupem se pojí několik možných rizik. Riziko spojené s místem dodání má dvě podoby: buď nelze vyvážit ze země dodavatele, nebo naopak není možné dovážet k nákupčímu. Další riziko je riziko dodací lhůty plynoucí z okolností, jež nemůžeme předpokládat, kdy produkty jsou v dostatečném množství k dispozici, avšak např. stávka železničářů brání včasnému dodání produktů. Na spolehlivosti dodavatelských či servisních firem závisí riziko špatného servisu. Posledním rizikem je riziko ceny, to způsobuje spekulativní nákupy, a to má za následek nedostatek výrobků na trzích (Tomek, Hofman, 1999).

Zvyšování flexibility nákupu

Dalším cílem, jak uvádí Tomek a Hofman (1999) je zvyšování flexibility. Flexibilita znamená co nejrychleji a pružně reagovat na měnící se požadavky zákazníků a nově vzniklé situace. Flexibilní chování je v dnešních nejistých podmínkách velmi důležité až nezbytné. Mezi flexibilitou a rizikem můžeme vidět jistou souvislost. Riziko nám totiž umožňuje rozpoznat rozdíly nákupních příležitostí na základě pravděpodobnosti, v jejíž důsledku dochází ke špatnému naplnění nákupních cílů. Zajistit flexibilitu při existujícím riziku lze pomocí výběru jiných vhodných možností, které ponechají podniku dostatek volného prostoru, aby se mohl přizpůsobit a zvládnout situaci i po vzniku kritické události.

Veřejně prospěšné nákupní cíle

Nákupní cíle orientované na veřejné zájmy nepatří v podnicích mezi dominantní cíle. Lze je rozdělit na dvě skupiny, a to na cíle národohospodářské a sociálně etické cíle. Národohospodářské nákupní cíle můžeme ještě dále dělit na cíle konjunkturální, strukturální a tuzemské. A cíle sociálně etické dělíme na cíle politické, světonázorové, interakční a charitativní cíle (Tomek, Hofman, 1999).

Synek (2011) doplňuje další dílčí cíl, a to zvýšení autonomie nákupu.

1.3 Osobnost nákupce

Nákupce je pracovník s formální mocí vybírat dodavatele a určovat nákupní podmínky. Každý nákupce má vlastní motivy, způsoby vnímání a různé preference, na které má určitý vliv jeho věk, vzdělání, pracovní pozice a osobnost (Kotler, Keller, 2007).

Za poslední roky se výrazně změnila požadavky a nároky na pracovní pozici nákupčího. Postupně se mění i obsah práce tohoto povolání, což je zapříčiněno změnami okolí a charakteru nákupních činností. Co se týče konkrétních požadavků na práci nákupčího jedná se především o tyto požadavky: používání analýz a technik, větší zapojení do nákupního marketingu (poznávání trhů a jejich ovlivňování), zapojování ostatních firemních útvarů do nákupu, přesun od operativy ke strategické úrovni a stále více využívat web aplikace (Modernizeni.ihned.cz, 2017).

Vyjma odborných znalostí a dovedností z oblasti nákupu by správný nákupčí měl mít některé další důležité kompetence. Jedná se o znalost potřeb zákazníků, marketingové chování (znalost trhu, reakce na změny trhu apod.), práce s elektronickými nástroji, znalost systému jakosti v podniku, schopnost týmové spolupráce. Dále by dobrý nákupčí měl mít kvalitní vyjednávací schopnosti, komunikační schopnosti, tzn. vést efektivní dialog. Měl by být také schopen jednat alespoň v jednom světovém jazyce. Mezi požadované osobnostní předpoklady patří flexibilita, ochota převzít riziko, spolehlivost, sebedůvěra a důslednost (Modernizeni.ihned.cz, 2017).

1.4 Nákupní proces

Trhy organizací se vyznačují tím, že zboží a služby jsou organizacemi pořizovány proto, aby přinášely zisky z jejich prodeje (obchodní podniky) dále, aby organizace mohly vyrábět, a přitom docházelo ke snižování výrobních nákladů (průmyslové podniky) anebo aby dostály svým závazkům vůči veřejnosti či státu (státní instituce). Při nakupování požadovaného zboží a služeb prochází podnik nákupním procesem (Lukoszová, 2004).

Nákupní proces z širšího hlediska zahrnuje (podle Tomka G., Tomka J.) následující fáze:

- určení potřeby,
- nákup,
- doprava,
- příjem,
- skladování.

Pokud se na nákupní proces podíváme z užšího hlediska, zahrnuje podle nákupního modelu Robinsona a Farise tyto fáze:

1. Poznání problému

Jedná se o samotný začátek procesu, kdy vznikne problém či potřeba, kterou lze vyřešit nákupem zboží či služby. Rozpoznání problému a vznik potřeby vyvolávají interní nebo externí podněty (Kotler, Keller, 2007).

2. Základní údaje o potřebě

V této fázi je kupujícím specifikován druh a požadované množství nakupované položky. U složitějších předmětů nákupu je vhodné na definování základních charakteristik (jako je spolehlivost, trvanlivost nebo cena) spolupracovat s jinými podnikovými útvary (Kotler, Keller, 2007).

3. Specifikace produktu

Jsou stanoveny a upřesněny veškeré technické parametry materiálu. Provádí se hodnotová analýza, jejímž výstupem je projekt, který se zaměřuje na snižování nákladů (Lukoszová, 2004).

4. Hledání dodavatelů

V tomto kroku podnik vyhledává jednotlivé dodavatele podle stanovených požadavků. Shromažďují se informace o potenciálních dodavatelích a ty jsou dále posuzovány. Jedná se o klíčovou fázi především v případě prvního nákupu (Lukoszová, 2004).

5. Posuzování nabídek

Lukoszová (2004) uvádí jako další krok posuzování nabídek. Ze získaných informací či na základě osobních jednání s prodejci, dochází k posuzování konkrétních nabídek. V případě složitějších nebo finančně náročnějších materiálů je potřeba provést detailnější analýzy. Poté jsou někteří dodavatelé ihned vyřazeni a s jinými se dále jedná.

6. Výběr dodavatele

Po zhodnocení schopností dodavatele podle různých stanovených kritérií a jejich váhy dochází ke konečnému výběru dodavatele. Nákupčí rozhoduje v této fázi také o počtu dodavatelů, aby se nezvětšovala vyjednávací síla některého z nich. Okruh dodavatelů

můžeme rozdělit na hlavní dodavatele mající největší podíl na nákupu daného vstupu, sekundární dodavatele snažící se o větší podíl a vedlejší dodavatele (Lukoszová, 2004).

7. Objednávka

Konečné objednávky obsahují dohodnuté technické parametry, množství, termín dodání, postup při vadných dodávkách, záruky apod. V případě navázání dlouhodobější spolupráce podnik upřednostňuje souborné objednávky, které šetří administrativní náklady. Dalším důvodem je to, že umožňují častější dodávky v menších množstvích, což má za následek snížení zásob a tím i skladovacích nákladů (Lukoszová, 2004).

8. Zhodnocení nákupu

Náplní tohoto kroku je hodnocení určitého dodavatele a celého nákupu. Odběratelům k tomuto účelu slouží několik přístupů:

- hodnocení na základě ohlasů uživatelů,
- zhodnocení podle předem stanovených kritérií (porovnání požadovaného a skutečného stavu),
- porovnání skutečných nákladů s plánovanými náklady (Lukoszová, 2004).

Výsledky hodnocení výkonů dodavatele mohou vést nákupčího k tomu, aby ve vztahu s dodavatelem pokračoval, obměnil ho anebo ho ukončil (Kotler, Keller, 2007).

Tento model nákupního procesu byl upraven, a ještě rozšířen tak, že se stal základem tzv. *modelu nákupní mřížky* (známý jako buygrid), kde je opravdové provedení těchto fází podmíněno typem nákupní situace (Lukoszová, 2004).

Existuje celá řada modelů nákupního procesu, většina fází se shoduje u každého z nich, ale některé modely mohou být daleko složitější.

1.4.1 Faktory ovlivňující nákupní proces

Malé podniky stavějí své rozhodnutí většinou na základě předpokládané poptávky zákazníků. Oproti tomu velké podniky se rozhodují za pomoci podnikových plánů výroby a prodeje. Nákupní rozhodování ovlivňuje celá řada faktorů, těmi podle Tomka a Hofmana (1999) jsou:

Podmínky dodávky

Pro každou dodávku jsou přesně stanovené a nadefinované dodací a platební podmínky. Ty musí být jako součást kupní smlouvy zřetelně stanoveny (Tomek, Hofman, 1999).

Jakost

Kvalita je spojena se způsobilostí materiálu nebo výrobku pro daný záměr. Cílem nákupce je tudíž nakoupit suroviny s co možná nejvyšší jakostí za co nejnižší cenu. Pro hodnocení kvality je výhodné použít hodnotovou analýzu, která systematicky studuje komponenty nebo výrobky. Ze získaných informací můžeme určit, jestli komponenty či výrobky přinesou uživateli stejnou „hodnotu“ s nízkými náklady anebo vyšší „hodnotu“ se stejnými náklady. Hodnotová analýza nám slouží k výběru jednotlivých součástí, ke změně designu anebo ke změně požadovaného materiálu.

Jakost můžeme také jinak stanovit podle požadovaných hledisek, kterými mohou být hmotnost, barva, velikost, vzhled či flexibilita (Tomek, Hofman, 1999).

Množství

Dalším faktorem ovlivňující nákupní rozhodování je podle Tomka a Hofmana (1999) správné množství materiálu nebo výrobku. Otázka „co je správné množství“ patří k těm nejdůležitějším a základním otázkám každého nákupce. Cílem každého z nich při nákupu ve velkém je dosáhnout úspor. Jejich velikost závisí i na velikosti slev, které poskytuje dodavatel materiálu či výrobku. Nicméně, nákupce by měl brát zřetel na to, že velký objem nakupovaných materiálů nebo výrobků představuje zároveň pro podnik i nadměrné množství zásob. Tím může dojít ke zkažení, zastarání anebo k jinému dalšímu znehodnocení produktů a v neposlední řadě i ke zvýšení nákladů spojené se skladováním. Nákupy malého množství s sebou nesou častější objednávky a vyšší jednicové náklady. Dále existuje možnost objednat produkt od dodavatele až ve chvíli, kdy přijde požadavek od zákazníka. A také existují různé metody a techniky zabývající se optimalizací nákupního množství.

Cena

Nákupním cílem je zabezpečit co možná nejvyšší hodnotu produktu, který vyhovuje určitým specifickým požadavkům za co nejnižší nákupní cenu. Jelikož nejnižší cena nemusí vždy znamenat kvalitu (Tomek, Hofman, 1999).

Čas

Dalším nezbytným rozhodnutím je, kdy nakoupit materiál nebo služby. Jestliže se podnik rozhoduje na základě očekávané poptávky po produktech, je potřeba stanovit dodací lhůtu a to tak, aby bylo možné reagovat i na příležitostnou poptávku. Dodací lhůta znamená uběhlý čas mezi vystavením a dodáním příslušného zboží či služeb. Důležité je správně načasovat objednávky a určit velikost dodávky materiálu nebo služeb. Pokud například objednáme na dlouhou dobu dopředu, je náš provozní kapitál vázán v zásobách. Oproti tomu nedostatečné dodávky mohou způsobit zpoždění finální produkce, což může vézt ze strany odběratele k odmítnutí dodávek jeho produkce, která zůstane na skladě a tím přináší podnikateli náklady a ztráty (Tomek, Hofman, 1999).

Materiál by měl být k dispozici právě v okamžik, kdy ho potřebujeme ve výrobním procesu. Výrobci musí být schopni za každých okolností dodat zboží v požadovaném čase (Tomek, Hofman, 1999).

Dodavatel

Volba dodavatele patří ke klíčovým faktorům, které jsou zásadní podmínkou pro dobrý nákup. Jejich výběr by měl probíhat opravdu pečlivě podle potřeb podnikatelů (Tomek, Hofman, 1999).

1.4.2 Pravomoc a odpovědnost při nákupu

Nákupní činnosti musí být uvedeny do vzájemného souladu se všemi ostatními činnostmi podniku. V malých podnicích provádí rozhodnutí o nákupu sám majitel, rozhoduje o uskutečnění nákupu, v jakém rozsahu, stanovuje požadavky na kvalitu zboží. Postupným rozvojem podniku majitel deleguje pravomoc svým spolupracovníkům, většinou nákupcům. Majitel přesně definuje pravomoci a odpovědnost nákupce. Pokud se vyskytne nějaký problém, nákupce je oprávněn ho řešit. Hodnocení nákupce v malém podniku provádí opět majitel firmy, ten také může koordinovat nákupní činnosti. Ve velkém podniku již nerozhoduje o nákupu sám majitel, nýbrž nákupní skupina (Tomek, Hofman, 1999).

1.5 Výběr a hodnocení dodavatele

Dodavatel je nejdůležitějším partnerem nákupu. Můžeme ho vnímat i jako spojence nebo dokonce jako protihráče. Předpokladem efektivního nákupu je mimo jiné dobrá znalost dodavatele, jeho slabín a kladných stránek (Tomek G., Tomek J., 1996).

Kvalitnímu výběru dodavatele by měl každý podnik věnovat značnou pozornost, jelikož dodavatel určuje úspěšnost podniku. A právě proto se tato fáze nákupního procesu stala nedílnou součástí strategického rozhodování v oblasti nákupu. Důležitým krokem ve výběru dodavatele je stanovení vhodných kritérií (Gros, Grosová, 2006).

1.5.1 Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů

Gros a Grosová (2006) rozdělují kritéria na zhodnocení úrovně případných partnerů v sedmi oblastech:

- Finanční situace dodavatele

Ekonomicky „zdravý“ dodavatel je pro podnik zárukou dlouhodobější spolupráce. Jaká je finanční situace dodavatele můžeme zjistit například z výročních zpráv, z počtu jeho zákazníků anebo podle vývoje jeho tržního podílu (Gros, Grosová, 2006).

- Perspektivnost vývoje dodavatele

Podnik také budou zajímat informace o tom, jakou má dodavatel výzkumnou a vývojovou základnu, zda spolupracuje s nějakými výzkumnými institucemi nebo zda vlastní různé systémy na podporu tvořivé činnosti. To je důležité z hlediska vývoje produktů ve společnosti (Gros, Grosová, 2006).

- Logistické služby poskytované dodavatelem

V oblasti řízení hmotných toků je stále více vyvíjen tlak na logistické služby. Pro některé firmy z různých odvětví je toto kritérium jedno z nejdůležitějších. Středem zájmu tedy je poloha dodavatele, dodací lhůta a termín vyřízení objednávek, schopnost rychlé reakce na výjimečné objednávky, způsob balení dodávaného zboží, schopnost zajistit Just in Time (JIT) ¹dodávky a poskytování dalších služeb (Gros, Grosová, 2006).

- Výrobní možnosti dodavatele

Na základě informací o výrobních možnostech dodavatele firma rozhodne, zda je dodavatel spolehlivý výrobce. Konkrétně se jedná o tyto informace: výrobní kapacita, množství výrobních jednotek, stupeň řízení výroby a v jakém stavu je výrobní zařízení (Gros, Grosová, 2006).

¹ Japonská metoda v oblasti zásobování založena na nerovnoměrných dodávkách „právě včas“ podle potřeby odběratelů. Podstatou je nepravidelný systém zásobování (Mulač, Mulačová 2013).

- Informační systém

Vzhledem k neustálému vývoji komunikačních technologií, je nutné brát v úvahu i to, jaký informační systém dodavatel používá (Gros, Grosová, 2006).

- Celkové pořizovací náklady a platební podmínky

Velmi důležité a rozhodující kritéria pro většinu firem. Jedná se o cenu a pořizovací náklady, podíl režijních a přímých nákladů, cenové rabaty anebo také předpokládaný vývoj ceny (Gros, Grosová, 2006).

- Požadovaná kvalita

Podmínka, kterou by měl jednoznačně splňovat každý dodavatel. Jelikož ti, co poskytují nižší kvalitu, nejsou podniky brány v potaz. Kvalitu můžeme měřit pomocí různých ukazatelů například v podobě procentuálního podílu vadných součástek z celkového počtu dodaných kusů. Mimo měření kvality dodávek se sledují i časové ztráty ve výrobě zapříčiněné právě vadnými součástkami. Proto je pro podnik důležité získání informací o systému řízení kvality či zda je dodavatel držitelem norem ISO (Gros, Grosová, 2006).

1.6 Typy nákupních situací

Nákupní proces, chování kupujících a prodávajících značně ovlivňuje typ nákupní situace.

Běžný, opakovaný nákup

Jedná se o typický relativně stálý sortiment nákupu, kdy zákazník nemění své požadavky na druh nakupovaného zboží nebo služby. Mění se pouze množství či dodací termíny. Tento druh nákupu probíhá podle již zaběhnutého postupu na základě dlouhodobé smlouvy o dodávkách. Distribuční řetězec je už navržen a používán, jsou využíváni osvědčení distributoři. V tomto případě je možná optimalizace materiálového toku a redukce stavu zásob. Realizace nákupu je delegována na obou stranách vztahu na nejnižší úroveň řízení. Tato situace vyžaduje málo nových informací nebo dokonce žádné nové informace. Je nutné trvale shromažďovat údaje o výkonech dodavatele a následně je hodnotit (Gros, Grosová, 2006).

Příkladem může být nemocnice, která takto nakupuje chirurgické rukavice, teploměry, injekční stříkačky apod. (Tomek, Hofman, 1999).

Modifikovaný nákup

Může jít o takovou modifikaci, kdy dodavatel požaduje výrobek v jiném přepravním či manipulačním balení. Tato rozhodovací situace není nová, avšak je více či méně odlišná. Rozhodování je zde složitější, u kupujícího se na něm podílí více podnikových útvarů, např. útvary jakosti, výrobní útvary. Kvůli změnám požadavků zákazníků se do hry dostávají možní noví dodavatelé. Stávající dodavatelé jsou nejistí a snaží se si udržet svou pozici. Pro nové dodavatelé se stává tato situace příležitostí a prostřednictvím nabízených lepších podmínek usilují a získání zakázky. Snahou prodejců je co nejrychleji reagovat na měnící se požadavky kupujících. Je nezbytné obstarávat dodatečné informace vzhledem k minulým zkušenostem. Modifikovaný nákup si obvykle žádá další účastníky procesu, a to jak u nákupce, tak i na straně dodavatele (Gros, Grosová, 2006).

Nový nákup

K rozhodování o zcela novém nákupu mohou podnik vést například změny ve výrobním programu, oblasti obchodování nebo poskytování služeb. Hovoříme o něm tehdy, pokud zákazník kupuje zboží či službu poprvé. Podnik stojí před novým dosud neřešeným problémem. Taková situace vyžaduje dostatek informací, rozhodovací proces je zde složitý. Nákupci musí hledat možné způsoby řešení problému, mají většinou nedostatečné minulé zkušenosti, a proto potřebují velké množství údajů. Rozhoduje se o novém dodavateli, se kterým nemá podnik žádné dosavadní zkušenosti, proto hlavním cílem podniku je minimalizace rizika spojeného s výběrem nového dodavatele. Rozhodovací pravomoci se zde posouvají až na nejvyšší stupeň řízení (Gros, Grosová, 2006).

1.7 Plánování nákupu

Funkce plánování je základem pro ostatní manažerské funkce. Zaměřuje se na budoucí vývoj podniku a stanovuje, čeho a jak má být dosaženo. „Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít.“ (Synek, 2015, s. 173)

Veškeré podnikatelské činnosti by neměly probíhat samovolně, taktéž ani nákupní činnosti. (Veber, Srpková a kol., 2012) Při plánování nákupu je nezbytné, aby podnik vycházel z předem stanovených cílů. Plánování v oblasti nákupu probíhá z časového hlediska na úrovni strategické, taktické a operativní (Lukoszová, 2004).

Mezi základní části nákupní strategie patří materiálová strategie, strategie nákupu informačních systémů, strategie řízení zásob a strategie dodavatelsko-odběratelských

vztahů (Lukoszová, 2004). Pro účely práce nebudu dále detailně popisovat všechny tyto strategie.

Materiálová strategie

Důležitým krokem je plánování materiálové spotřeby, a to buď podle výrobního programu anebo na základě vývoje spotřeby podle období. Samotné plánování materiálové spotřeby má dvě části: plánování materiálového sortimentu (druhu) a plánování materiálového množství (spotřeby) (Lukoszová, 2004).

Aby podnik mohl určit materiálovou spotřebu, je třeba sestavit plán nákupu, který úzce souvisí s plánem výroby a ten zase vychází z plánu odbytu. Hlavním cílem plánu nákupu je stanovení potřeby materiálu (dodávek) obstarávaného pro uspokojení požadavků výroby či jiných dalších míst v podniku, kde dochází ke spotřebě. Tento plán se vytváří pomocí tzv. bilanční metody, jejíž výsledek je mezi zdroji a potřebami (Lukoszová, 2004).

Zdroje představují zásobu, kterou má podnik pro dané období k dispozici a dodávky zajišťované na nákupním trhu. Na straně potřeb se nachází spotřeba materiálu pro dané zamýšlené období a požadavek na vznik zásoby zajišťující nepřerušovaný průběh výroby (Lukoszová, 2004).

Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů

Význam této strategie spočívá v soustavném vytváření podmínek, které vyhovují po věcné i ekonomické stránce platným právním normám a pravidlům. Takové podmínky by měly co možná nejefektivněji zabezpečovat uspokojování výrobních i nevýrobních potřeb podniku (Lukoszová, 2004).

Součástí strategie je:

- volba dodavatele,
- volba dodávkových cest,
- rozhodování o podmínkách dodávek,
- rozhodování o způsobu materiálně technického a právního zajištění dodávek.

Strategie nákupních informačních systémů

Náplní strategie informačních systémů je zpracování a následné vyhodnocení informačních souborů o zdrojových možnostech. Aby bylo možné správně a efektivně řídit a plánovat nákup v podniku, je potřeba mít k dispozici relevantní informace odpovídající dané situaci podniku. Veškeré tyto důležité informace by měl sdružovat nákupní informační systém (Lukoszová, 2004).

1.8 Organizace nákupu

Obecně při tvorbě organizační struktury platí zásada, že funkční organizační uspořádání musí být v souladu s požadovanými cíli při co nejnižších nákladech. Správně a efektivně nastavit organizaci nákupních činností zahrnuje několik výkonných i řídicích činností, které jsou úzce spjaté s dalšími podnikovými činnostmi a jejich realizace se účastní mnoho pracovníků. Spousta podniků mnohdy provádí změny v organizaci nákupu ve snaze neustále hledat účelnou organizaci nákupních činností, jež bude plnit své funkce tak, aby nebyla v rozporu s hlavními cíli firmy a brala v potaz měnící se ekonomické prostředí (Tomek, Hofman, 1999).

„Při řešení organizace nákupu v podniku je nutné hledat a činit správná rozhodnutí zaměřená zejména na pojetí funkce nákupu, míru a formu centralizace, případně decentralizace, umístění a ekonomické postavení nákupního oddělení v organizační struktuře podniku, vnitřní dělbu práce a řešení vztahů k ostatním vnitropodnikovým útvarům.“ (Lukoszová, 2004, s. 27)

V případě určení míry centralizace a decentralizace je nutné brát v úvahu konkrétní podmínky a možné důsledky v celkových hospodářských výsledcích, a to jak krátkodobých, tak především i dlouhodobých. Správně nastavená **centralizace** znamená dobré předpoklady pro lepší hospodaření se zásobami, pro úbytek některých položek režijních nákladů a jisté výhody při řešení vztahů s dodavateli. Další výhodou podle Tomka a Hofmana je lepší možnost kontroly. Ovšem nepříznivým projevem je menší přizpůsobivost v případě řešení změn potřeb a deficitních situací. Mezi další negativní aspekty patří častokrát i vyšší pořizovací náklady (např. dopravné, manipulační náklady) a zdlouhavé informační toky (Tomek, Hofman, 1999).

Systém **decentralizace** dokáže lépe a efektivněji řešit stimulaci a rozvoj iniciativy při realizaci pozitivních změn. Obecnou výhodou decentralizace je větší volnost

v rozhodování a také třeba možnost využít vzájemnou soutěž decentralizovaných útvarů (Gros, Grosová, 2006). Naopak nevýhodou je obtížné užití jednotné nákupní strategie, obtížná koordinace dislokovaných úseků anebo rozsáhlý a nákladný systém plánování a kontroly.

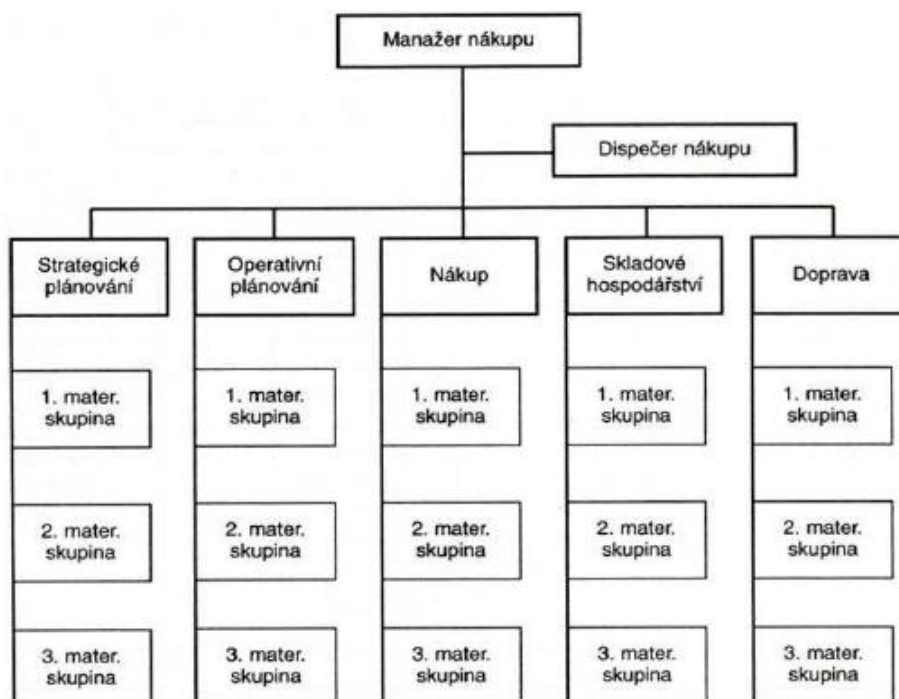
1.8.1 Vnitřní dělba práce v nákupu

Při organizaci vnitřní dělby práce se prakticky obvykle používají tři základní typy, a to funkčně centralizovaný, funkčně decentralizovaný a kombinovaný. Hlavní odlišnost mezi nimi je ve vnitřním uspořádání – seskupování základních aktivit, jež jsou realizovány v oblasti plánování, vlastního nákupu a skladování. A právě proto je velmi důležité, jakým způsobem jsou vymezeny odpovědnosti a pravomoci jednotlivých částí útvaru (Tomek, Hofman, 1999).

Funkčně centralizovaný typ

Centralizovaný typ funguje na základě dělby práce podle obsahu činností. Výhodou je vysoká profesionální úroveň nákupčích a nižší náklady na nákup. Naopak nevýhodou je nižší operativnost a pomalejší reakce na změny požadavků útvaru (Tomek, Hofman, 1999).

Obr. č. 1: Funkčně centralizovaný typ organizace nákupu

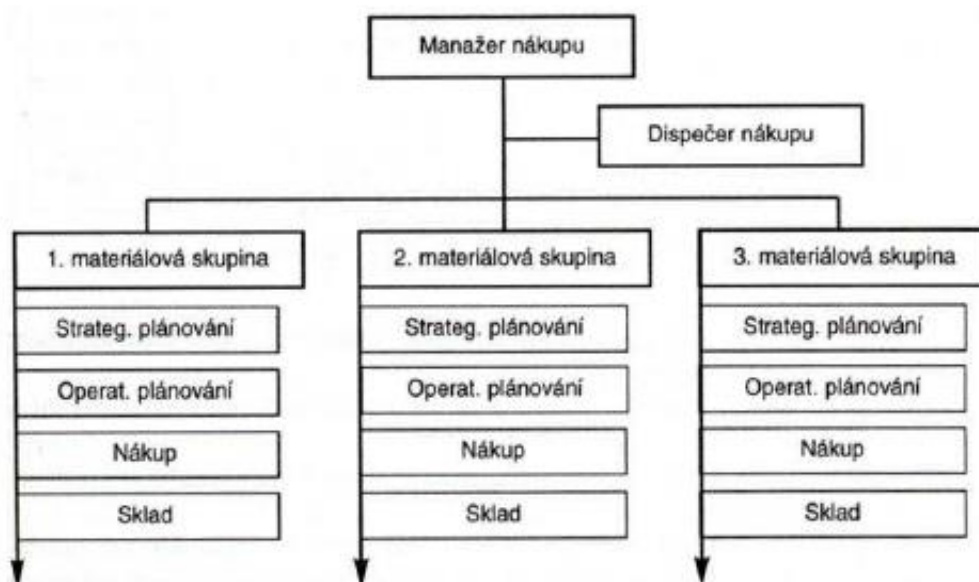


Zdroj: Tomek J., Hofman J., 1999

Funkčně decentralizovaný typ

Funkční decentralizace je sestavená zejména podle sortimentní příbuznosti skupin materiálů. Při uplatňování této vnitřní dělby práce je možné pružněji řešit problémy uspokojování nestálých potřeb pomocí těsnějšího kontaktu s výrobou. Nevýhoda tohoto typu spočívá v opomíjení ucelené nákupní strategie a oslabení zájmu k ekonomickému hledisku nákupu. To může mít projev například v podobě růstu zásob (Tomek, Hofman, 1999).

Obr. č. 2: Funkčně decentralizovaný typ organizace nákupu s materiálovou specializací

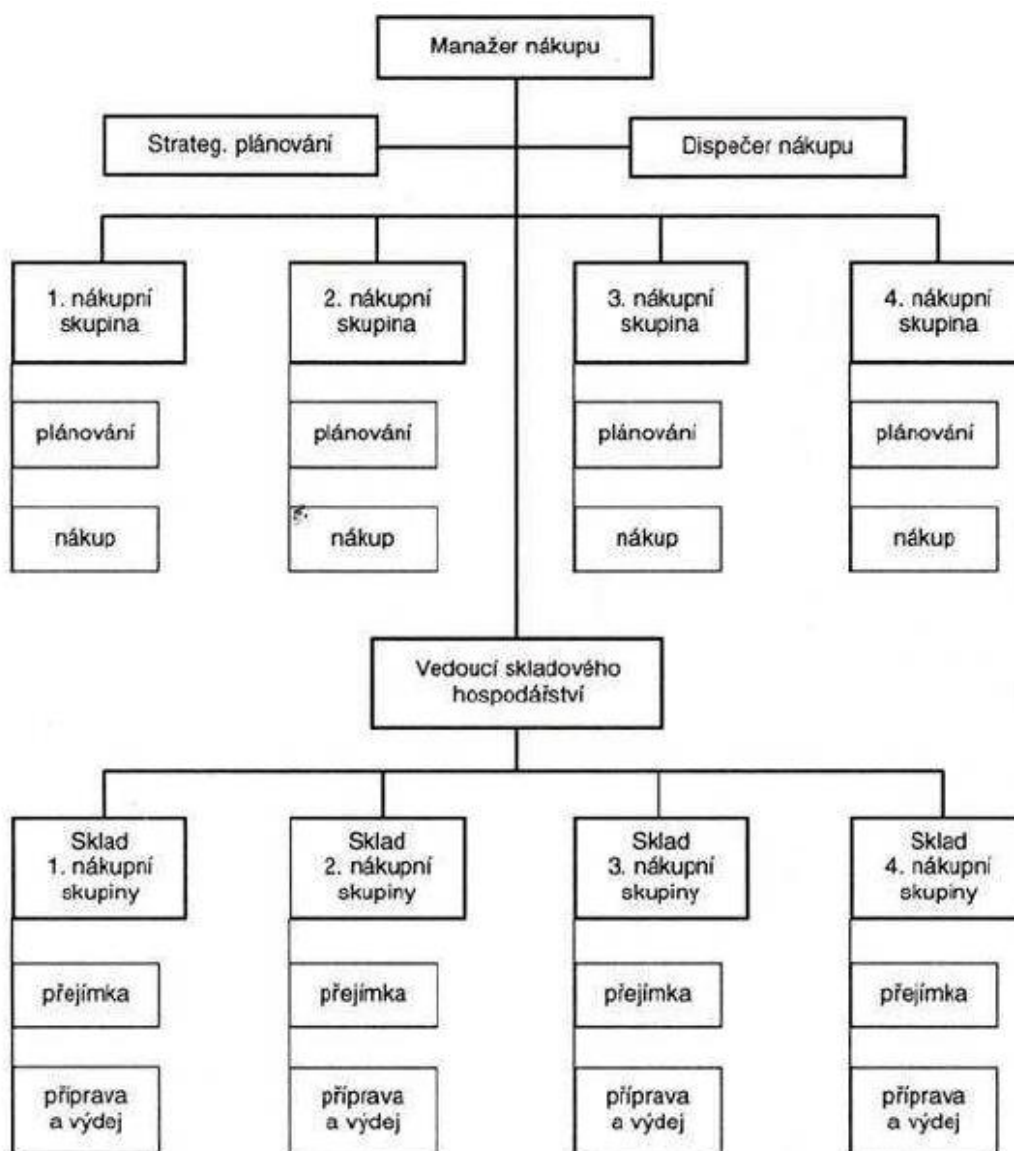


Zdroj: Tomek J., Hofman J., 1999

Kombinovaný typ organizačního řešení nákupu

Obrázek č. 3 znázorňuje poslední typ organizačního uspořádání nákupu. Kombinovaný typ by měl potlačit negativní stránky předchozích typů a zároveň zdůraznit využití těch pozitivních. Funkčně centralizované pojetí bude náležitě ponechat tam, kde obsah činnosti je založen na koncepčním, strategickém rozhodování a dlouhodobější předpovědi, koordinaci a sestavení činností. Naopak operativní výkonnou činnost – nákup spíše decentralizujeme (Tomek, Hofman, 1999).

Obr. č. 3: Kombinované organizační uspořádání



Zdroj: Tomek J., Hofman J., 1999

V praxi se nejčastěji uplatňuje kombinace obou krajních případů organizace nákupu.

Aby bylo dosaženo ekonomicky účinného zajištění základních funkcí nákupu, je potřeba komplexního přístupu ke zlepšení všech nejdůležitějších souborů řídicích aktivit. Podnik by se měl věnovat zvláště průzkumu trhu, plánování potřeb, řízení zásob a operativnímu řízení nákupního procesu (Tomek, Hofman, 1999).

Nákup můžeme také členit dle Tomka a Hofmana (1999) na:

- nákup materiálů a výrobků k jinému dalšímu prodeji,
- nákup materiálů a součástí pro potřeby výroby (montáž, zpracování),
- nákup materiálů, výrobků, součástí a služeb pro zabezpečení provozu podnikání,
- nákup služeb pro výstavbu, údržbu, zabezpečení provozu, pro management a k uspokojení sociálních potřeb,
- nákup materiálů, výrobků, služeb a informací pro výzkum, vývoj, investiční rozvoj apod.

1.8.2 Umístění nákupního oddělení v organizační struktuře podniku

Útvar nákupu bývá nejčastěji v organizačním uspořádání podniku součástí obchodního, obchodně-ekonomického, popřípadě i výrobního úseku. Zapojení nákupního úseku do úseku výroby přináší výhodu v podobě možnosti pružněji řešit problémy na operativní úrovni při změnách výrobního programu nebo technologie apod. Velké podniky především v zahraničí uplatňují formu organizace nákupu jako samostatného nákupního úseku či nákupní správy (divize). Tato nezávislá jednotka hospodaří naprosto samostatně podle svého finančního plánu a vykazuje výsledek hospodaření. Aby byla kvalitně naplňována funkce nákupu, je nezbytná aktivní spolupráce s ostatními útvary podniku (Lukoszová, 2004).

Šlapota (2005) uvádí, že na umístění nákupního úseku do organigramu (organizačního schématu) má značný vliv typ i velikost společnosti a také obor, ve kterém podnik působí.

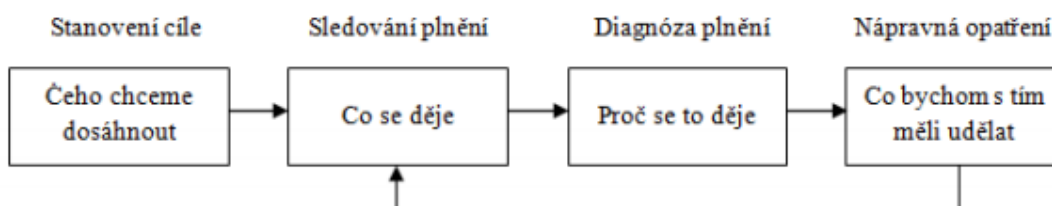
Podle typu firmy rozlišujeme nákup v obchodních a výrobních společnostech. V **obchodních společnostech** probíhá nákup na základně přímého požadavku od zákazníka a ve **výrobním podniku** je nákupní proces složitější a nákupní činnost je závislá na vzájemném působení s dalšími odděleními podniku (Šlapota, 2005).

1.9 Kontrola nákupu

Kontrola jako jedna ze základních manažerských funkcí umožňuje nepostradatelnou zpětnou vazbu do systému vedení a slouží ke korigování především plánů a strategií, procesů nebo situací v organizaci (ManagementMania.com, 2017).

Kontrolní činnost napomáhá ke zvýšení efektivnosti nákupu. Jejím účelem je ověření, zda je plán správně dodržován, zjišťují se možné odchylky od původního plánu a následně se vytvářejí nápravná opatření vedoucí k odstranění nežádoucích odchylek. Mezi kontrolováním a plánováním existuje těsný vztah, bez cílů a plánů by nebylo možné provádět jakoukoliv kontrolu, jelikož vykonanou práci lze měřit pouze na základě stanovených kritérií. Prostřednictvím průběžné kontroly nákupního plánu podnik dosáhne předem vytyčeného cíle, kterým je zabezpečení správného chodu výrobních i nevýrobních činností (Lukoszová, 2004).

Obr. č. 4: Kontrola plnění



Zdroj: Lukoszová X., 2004

Kontrolní proces dle Lukoszové (2004) zahrnuje tři hlavní kroky:

- Stanovení standardů (kritérií).
- Měření vykonané práce.
- Korekce rozdílů.

V podnicích se kontroluje a hodnotí i práce samotných nákupčích. Hlavním kritériem pro měření jejich výkonnosti jsou dosažené úspory pro firmu (Šlapota, 2005).

2 Charakteristika společnosti

2.1 Představení společnosti

Společnost ŘEZPOF spol. s.r.o. (dále jen ŘEZPOF) byla založena společenskou smlouvou v roce 1991 jako společnost s ručením omezeným a vznikla zapsáním do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Plzni dne 4. září 1992. Sídli ve Slovanské ulici č. p. 19 v Plzni. ŘEZPOF je řeznicko-potravinářská firma a jejím předmětem podnikání je:

- řeznictví a uzenářství,
- hostinská činnost,
- velkoobchod,
- maloobchod se smíšeným zbožím a specializovaný maloobchod,
- výroba, obchod a služby,
- silniční motorová doprava.

Statutárním orgánem jsou tři jednatelé – Helena Šůsová, Bohumil Šafařík a MVDr. Ladislav Hájek. Na základním kapitálu se podílejí jednatelé a další společníci Ladislav Hájek a MVDr. Radek Šůs, jeho výše činí 1 000 000 Kč (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2017).

V současné době existují v rámci společnosti dvě sekce. První je nově vybudovaný velkosklad včetně školicího střediska sídlící v Plzni v Koterovské ulici. A druhou sekci představuje výrobní závod v Třemošné u Plzně.

Firma získala v roce 2001 certifikát shody s normou ČSN EN ISO 9002:1995, a v současné době je držitelem nové normy pro systém jakosti ČSN EN ISO 9001:2009.

Obr. č. 5: Logo společnosti ŘEZPOF spol. s. r. o.



Zdroj: interní materiály společnosti

V silné konkurenci si podnik stabilně udržuje své postavení na trhu, a to především spolehlivostí, vysokou kvalitou a typickou českou chutí svých výrobků. Samozřejmostí je standard výrobních prostor, který splňuje požadavky evropské veterinární legislativy.

2.2 Předmět činnosti

Společnost dodává řeznické potřeby, koření pro řezníky a uzenáře na výrobu masných výrobků, nástřiky pro výrobu řeznických specialit, řeznické nože, ocílky, pracovní oblečení, jednorázové oděvy a úklidové prostředky. Zajišťuje si vlastní vývoj a výrobu kořenících směsí pro řezníky, balí jedno druhové koření a dodává koření pro profesionály i pro vaření v domácnosti. Zajistí klientům ochranné pracovní pomůcky zejména protipořezové rukavice a protipořezové zástěry. Od ledna 2015 se stává firma ŘEZPOF výrobcem vakuových sáčků na vlastní výrobní lince. Pro masnou výrobu a řeznictví vyvíjí vlastní nástřiky do masa, které se vyznačují velmi dobrým ekonomickým zhodnocením a nízkou ztrátou po tepelném opracování. Firma je schopná pomáhat svým zákazníkům i s vybavením jejich řeznických prodejen. Pro výrobní podniky společnost připravuje kalkulaci úspor.

2.3 Výrobní portfolio

Produkty byly rozděleny vedoucími pracovníky do tří skupin podle významu. První skupina je pro podnik nejvýznamnější a zahrnuje koření, nástřikové směsi, škroby, vakuové folie a sáčky. Další skupina je považována za významnou a patří do ní nože, ocílky či umělé obaly. Poslední skupina je méně významnou a zahrnuje pracovní oděvy a obuv spolu s obalovými materiály.

2.4 Mise, cíle společnosti

Počáteční snahou firmy bylo zajišťovat kvalitní služby nově vznikajícím i zaběhnutým maso zpracujícím podnikům. Společnost vznikla s cílem pomáhat začínajícím řezníkům. Nabízí svým zákazníkům vše z oblasti řeznictví - od řeznických strojů, nožů, přes široký výběr koření, až po pracovní oděvy. Firma dodává kompletní kořenící směsi vlastní výroby, i dovážené z celého světa. Vše s dodržением tradičních postupů, díky nimž dodá koření tu správnou, originální a lahodnou chuť. Společnost je zastáncem přírodních produktů, výrobky nejsou nijak geneticky modifikovány.

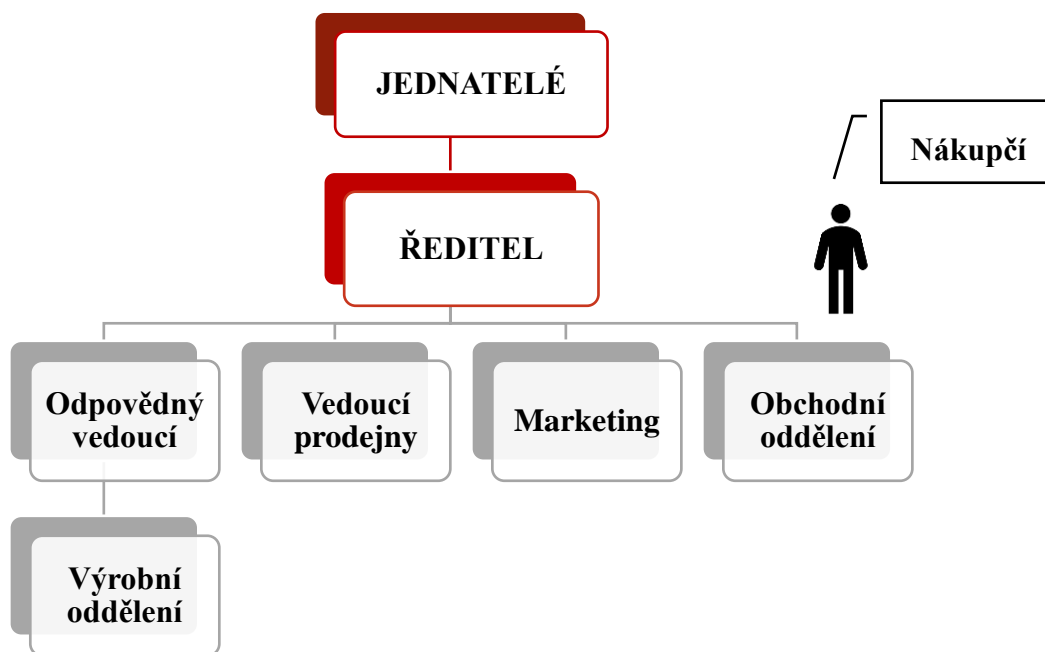
Hlavním cílem je snižování obsahu přídatných látek u masných výrobků a vyrábět produkty nejvyšší kvality.

2.5 Organizační struktura

Statutárním orgánem jsou tři jednatele, kterým je přímo podřízený ředitel a vedoucí provozu. Řediteli jsou přímo podřízeny čtyři útvary – **Business Manager, Hlavní technolog, Vedoucí skladu a Ekonom**. Každý útvar se dále dělí na jednotlivá střediska. Úsek Business Manager zahrnuje vedoucího prodejny, obchodní oddělení, oddělení marketingu a výrobní linku. Hlavní technolog má pod sebou jednotku zabývající se vývojem směsí koření pro maloobchod, úsek baličky s výrobním skladem a samotného technologa. Útvar skladu tvoří skladníci a sklad výrobní linky. Ekonom má na starosti účtárnu. Další úsek řídí odpovědný vedoucí provozu, pod kterého spadá výroba, nákup, expedice a doprava.

Co se týče útvaru nákupu, ten zahrnuje pouze jediného nákupčího a v současné době ho nahrazuje obchodní ředitel. Nákup je tím pádem součástí obchodního oddělení, jak můžete vidět na Obrázku č. 6 znázorňující zjednodušené schéma části organizační struktury.

Obr. č. 6: Zjednodušené schéma současné organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování

Kompletní přehled vztahů a vazeb v podniku ŘEZPOF zobrazuje organizační schéma v Příloze A. Pro účely této bakalářské práce je červeně zvýrazněno oddělení nákupu. Celkový počet zaměstnanců k 31.12.2016 činil 49.

Pracovní náplň obchodního ředitele

Jak bylo zmíněno v předchozím textu, obchodní ředitel vykonává i pozici nákupčího. Práce obchodního ředitele firmy je poměrně náročná, a především velmi důležitá pro chod celého podniku.

Jelikož práce obchodního ředitele zahrnuje velké množství činností, byly vybrány jen ty nejdůležitější.

Obchodní ředitel:

- organizuje, řídí a dohlíží na činnost obchodu firmy, obchodního zastoupení a marketingu
- sjednává a zúčastňuje se dodavatelských i odběratelských jednání
- aktivně se podílí na obchodní cenotvorbě a cenové strategii firmy
- kontroluje a spolu s ekonomem firmy vyhodnocuje činnost obchodního zastoupení
- sleduje reklamace odběratelů, zjišťuje příčiny a přijímá nápravná opatření
- aktivně se účastní na rozšíření portfolia firmy
- spolupracuje s marketingem na podobě a provozu e-shopu
- obchodně se zaměřuje na prodej sortimentu vlastní produkce firmy
- nepřetržitě pracuje na získání nových obchodních partnerů a vyhledávání nových obchodních příležitostí
- podílí se na budování Public Relations (PR)
- předkládá návrhy úsporných opatření a návrhy ke zlepšení produktivity firmy

Náplň práce obchodního ředitele je opravdu velmi rozmanitá. S těmito činnostmi souvisí i určité odpovědnosti. Obchodní ředitel zodpovídá za spokojenost zákazníků a jejich včasné zásobování, spoluzodpovídá za kvalitu dodávaného sortimentu produktů. Dále nese zodpovědnost za dodržování technologických a legislativních norem. Mezi obchodním oddělením a nákupem existuje úzká provázanost a spolupráce, neboť obchodní ředitel informuje nákupce o aktuálních nákupních cenách. Tyto informace zpracovává do přehledů a zasílá je ve formě tabulek nejen nákupci ale také řediteli společnosti.

Mimo aktivit, které patří k pracovní pozici obchodního ředitele, dále vykonává pan Petr Hájek jako současný nákupčí činnosti v oblasti nákupu a těmi jsou:

- zajištění nákupu produktů materiálové technického zabezpečení – folie, obaly, ochranné pomůcky, škrob, sůl aj.
- zajištění dodávek materiálů a zboží
- zpracovávání hodnocení dodavatelů
- vyhledávání nových dodavatelů a produktů
- předávání požadavků nadřízenému na doplnění zásob ve skladu
- kontrola faktur, vystavování objednávek
- podávání návrhů nadřízenému na možnosti zužitkování nízkoobrátkových položek
- spolupráce s účtárnou
- kontrola cen a jejich aktualizace v systému
- řízení skladových zásob
- podávání návrhů nadřízenému na změny v nákupu materiálu a zboží
- vyjednávání s dodavateli o cenách a dodacích podmínkách

Jak je vidět, jedná se především o činnosti operativního charakteru. Pozice nákupčího si vyžaduje také jisté pravomoci, například se jedná o hodnocení a posouzení kritérií při výběru dodavatele společně s konečnou volbou dodavatele, řízení reklamací anebo uzavírání smluv s dodavateli.

Kromě spolupráce s obchodním oddělením, která je pro správný chod společnosti nezbytná, nákup dále spolupracuje i s oddělením marketingu. Podle teorie kooperace nákupního oddělení s ostatními podnikovými útvary je základní předpokladem pro kvalitní naplňování funkce nákupu.

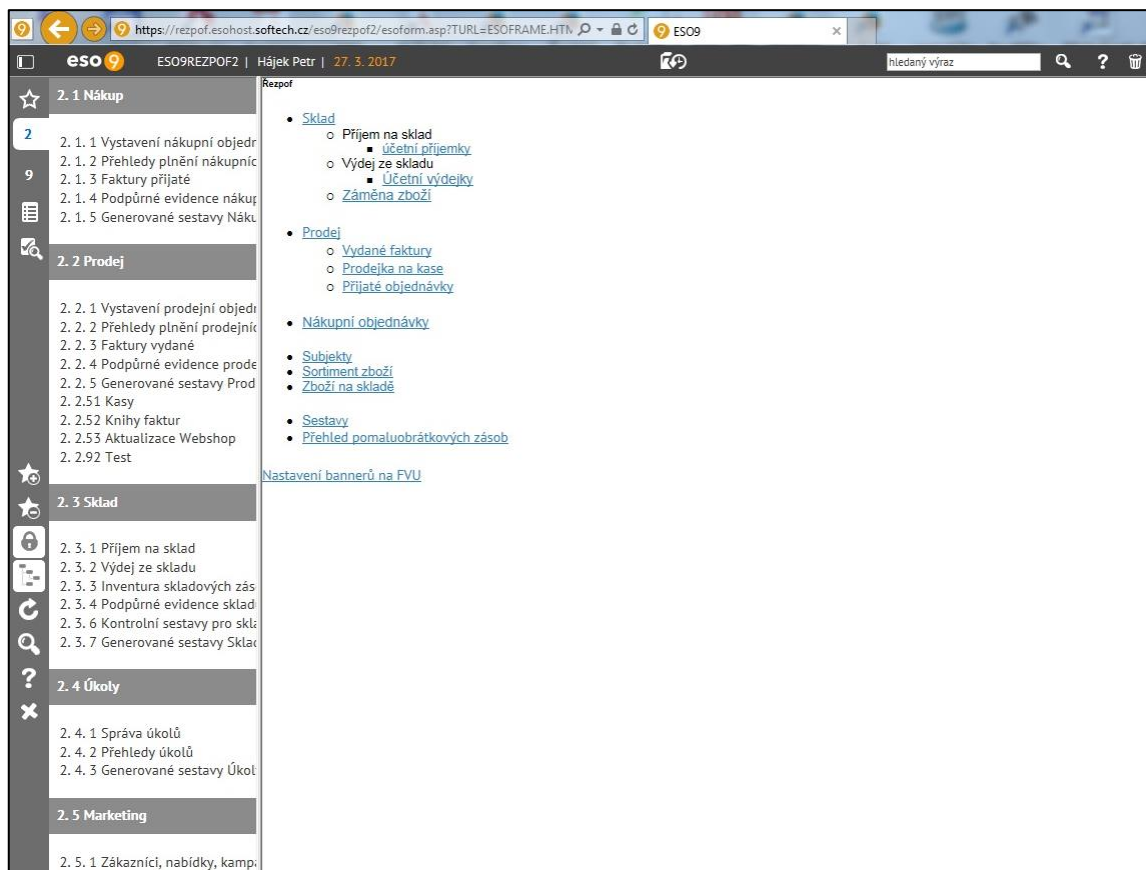
Pan Hájek má dostatečné odborné kompetence a osobnostní vlastnosti, aby mohl momentálně zastupovat roli nákupčího. Tato pracovní pozice vyžaduje především samostatnost a velmi dobré vyjednávací a rozhodovací schopnosti.

2.6 Informační systém společnosti

Ke zpracování a správě dat týkajících se nákupu, prodeje, účetnictví a skladování společnost používá software (SW) ESO 9. Tento podnikový informační systém má 4 edice podle velikosti a zaměření jednotlivých firem, které program využívají. Společnost ŘEZPOF pracuje s verzí „Start“, která je určena pro menší podniky s jednoduchými procesy.

V oblasti nákupu umožňuje vystavení nákupních poptávek s možností automatického generování objednávek, evidenci faktur a kontrolu plnění zaslaných objednávek. V rámci prodeje program dokáže vystavit cenové nabídky, vytvořit objednávky a faktury. Co se týče skladování, program poskytuje přehlednou skladovou evidenci, přehled o příjmech a výdejích ze skladů či inventuru skladových zásob. Tento systém také obsahuje jednoduchou evidenci majetku a další podpůrné činnosti.

Obr. č. 7: Náhled informačního systému ESO 9



Zdroj: interní materiály společnosti

2.7 Vývoj tržeb a zisku za období 2012-2016

Jak můžete vidět v Tabulce č. 1 tržby společnosti ŘEZPOF mají klesající tendenci. Rok 2012 byl ve znamení vysokých tržeb, stejně tak i rok 2013 vykazuje poměrně dobrou a uspokojivou hodnotu i přesto, že zde můžeme vidět největší pokles. Ovšem v dalších letech tržby nepřestávají klesat. Pokles je způsoben tím, že v předchozích letech prodávala společnost ŘEZPOF své výrobky několika velkým podnikům (masokombinátům) a od roku 2014 dvě velké firmy přestaly výrobky odebírat. A to se tedy projevilo v celkovém prodeji. Ani v jednom z analyzovaných roků se firma neocitla ve ztrátě, ba naopak svůj zisk od roku 2014 neustále zvyšuje, a to především díky většímu procentu marže, která se v posledních dvou letech navyšuje. Vývoj zisku od roku 2012 zaznamenává Tabulka č. 1, kde je možné vidět značný již zmíněný propad v roce 2014. Marže se zvýšila v důsledku lepších nákupů. Ceny nakupovaných výrobků se snížily, ale prodejní ceny zůstávají stejné, proto dochází ke zvýšení marže.

Tab. č. 1: Tržby a zisk za období 2012-2016

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby (v tis. Kč)	159 000	113 000	101 000	102 000	98 000
Zisk (v tis. Kč)	4 970	2 120	470	1 930	2 810

Zdroj: vlastní zpracování

2.8 SWOT Analýza

SWOT analýza patří mezi základní nástroje strategického managementu a často se používá v procesu strategického plánování. SWOT je zkratka pro silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Analýza vyžaduje identifikaci cíle podnikání a následné určení interních a externích faktorů, které podporují daný cíl anebo ho naopak nepříznivě ovlivňují (RapidBI.com, 2017). Analýza poskytuje dobrý rámec pro zkoumání firemní strategie, její pozice a směru, kterým se firma ubírá (BussinesBalls.com, 2017).

Tab. č. 2: SWOT analýza společnosti ŘEZPOF

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> - Velmi široký sortiment - Znalost receptů na dobré koření - Velké množství odběratelů - Vysoký stupeň odbornosti ve vlastním sortimentu 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatek informací o potřebách současných a potencionálních odběratelů - Neúplné znalosti o trhu týkajících se potřeb a poptávky
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - Oslovení nových odběratelů v oblasti gastronomie - Více oslovených potencionálních klientů - Vylepšení svých služeb 	<ul style="list-style-type: none"> - Ekonomická recese - Vstup nových konkurentů na trh - Nedostatek surovin

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě získaných informací o společnosti jsem sestavila výše uvedenou SWOT analýzu. Pro účel práce jsem vybrala jen ty nejdůležitější položky, jelikož obsahem práce nejsou situační či jiné analýzy. Tato provedená analýza slouží jen k dokreslení společnosti ŘEZPOF.

Za velmi silnou stránku považuji velké množství nabízeného sortimentu a znalost osvědčených receptů na dobré koření. Společnost si zakládá na své vysoké odbornosti v sortimentu vlastních produktů. Tyto silné stránky firma využívá v konkurenčním boji a díky nim buduje dobré jméno společnosti. Naopak společnost značně pokulhává v provádění průzkumů trhu a to znamená, že nemá dostatečné informace o současných potřebách a preferencích odběratelů. Z analýzy vychází, že podnik má spoustu příležitostí, které by mohl v budoucnu zužít. Pokud je společnost dokáže správně využít, mohou ji přinést značný úspěch. Uvedené hrozby pocházejí z okolí podniku, které sám stěží dokáže ovlivnit či eliminovat. Tyto skutečnosti musí podnik brát v úvahu, jelikož by v extrémním případě mohly ohrozit její ekonomickou stabilitu. Výstupem této analýzy je strategie firmy založená na využití svých silných stránek a příležitostí k odstranění svých nedostatků a minimalizaci hrozeb.

3 Cíle a metodika práce

Cílem práce je analyzovat a zkoumat současný stav útvaru nákupu ve společnosti ŘEZPOF z pohledu organizační struktury. Následně navrhnout vlastní opatření, popř. zlepšení vedoucí k efektivní organizaci nákupu.

Pro sběr dat jsem zvolila metodu osobního dotazování, a to z důvodu existence přímé zpětné vazby mezi tazatelem a respondentem, což je hlavní výhoda tohoto typu dotazování. Jako druh jsem zvolila polostrukturovaný (polostandardizovaný) rozhovor, jelikož pořadí otázek není striktně dané a zbytek dotazů a znění otázek se volně doplňuje během rozhovoru (Kozel, 2006).

4 Nákupní činnosti a proces ve společnosti ŘEZPOF

Řízením nákupu ve firmě ŘEZPOF se v současné době zabývá sám obchodní ředitel Petr Hájek, jelikož pracovník původně zodpovědný za veškeré nákupní činnosti je dlouhodobě nemocný. Pan Hájek je tedy na určitou dobu zároveň i nákupcem a na několik měsíců spadá nákup pod obchodního oddělení. Úsek nákupu správně patří pod výrobní středisko, které má na starosti odpovědný vedoucí provozu, ten je zodpovědný také za další úseky jako je například expedice a samotné výrobní oddělení i s dopravou. Odpovědnému vedoucímu jsou dále podřízeni obchodní zástupci.

Umístění nákupu v rámci výrobního úseku přináší firmě výhodu a tou je možnost pružněji reagovat na možné problémy či změny právě v oblasti výroby nebo technologie. Společnost ŘEZPOF se se svým počtem zaměstnanců (49) řadí podle definice malých a středních podniků mezi malé podniky (EU a Evropská komise, 2006). Jelikož se tedy jedná o malý podnik, na organizaci nákupu se podílí většinou jen jeden pracovník, který samozřejmě spolupracuje s dalšími pracovníky, odděleními ve firmě i se samotným ředitelem společnosti. Kooperace s ostatními odděleními ve společnosti je zde nezbytná.

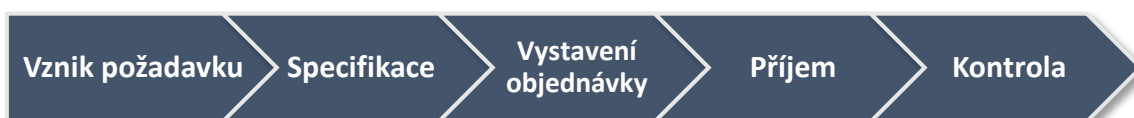
Ve společnosti se uplatňuje spíše centralizace nákupu. Pro podnik je to výhodné v oblasti řízení skladových zásob. Centralizace umožňuje i snazší kontrolu a lepší podmínky pro řešení vztahů s dodavateli. Nevýhodou je menší pružnost při řešení různých změn potřeb.

V následujícím textu bude nákup ve firmě ŘEZPOF detailně rozebrán, a to z hlediska operativního a poté i z pohledu strategického řízení.

4.1 Operativní nákup

Hlavní náplní operativního nákupu v podniku je řízení dodávek materiálu a zboží a tím zajistit bezproblémový chod výroby a prodeje. Postup řízení procesu nákupu ve společnosti ŘEZPOF probíhá v několika krocích. Veškeré aktivity v rámci operativního nákupu jsou popsány níže. Samotný proces nákupu zobrazuje Obrázek č. 8.

Obr. č. 8: Proces řízení nákupu



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.1 Vznik požadavku

Požadavky na nákup zboží projednává obchodní ředitel s odpovědným vedoucím provozu a také s vedoucím skladu na základě vzniku potřeby doplnit skladovou zásobu. Tyto požadavky na nákup vznikají v souladu s údaji ve firemní databázi SW ESO 9 a předpokládaných odběrů zákazníky. Potřeba doplnění zásob ve skladu se zjišťuje pomocí SW, a to v úseku nazvaným „skladové hospodářství“. Požadavky na nákup základního materiálu a zboží nemusí být schvalovány ředitelem společnosti.

Požadavek na nákup může být běžný (provádí se opakovaně) anebo nový (dochází k prvnímu objednání).

Pravomoci a odpovědnosti: tento krok má především na starosti obchodní ředitel, požadavky jsou schvalovány odpovědným vedoucím, který zde nese veškerou odpovědnost.

4.1.2 Specifikace požadavků pro vystavení objednávky

Při nákupu zboží je nezbytná přesná identifikace nakupovaného produktu. Je potřeba, aby požadavek obsahoval přesné označení materiálu, velikost balení, zda bude množství v kilogramech nebo kusech a termín dodání na sklad. Dále může obsahovat některé další povinné náležitosti jako například dokumenty kvality.

Pravomoci a odpovědnosti: specifikace požadavku je v plné kompetenci obchodního ředitele.

4.1.3 Vystavení objednávky

Na základě přezkoumaného a schváleného požadavku připraví a vystaví obchodní ředitel objednávku. V případě nového požadavku s novým dodavatelem se uzavře kupní smlouva. Za správnost a úplnost vystavené objednávky zodpovídá obchodní ředitel, ten má také povinnost ji přezkoumat po stránce formální i věcné. Věcné přezkoumání spočívá především, zda se uvedené specifikace shodují s podklady pro nákup. Vedoucí provozu sleduje celý průběh nákupu až do samotného dodání do skladu. V případě, že není zboží dodáno v požadovaném termínu, je provedena telefonická urgence dodavatele. Objednávky jsou opatřeny pořadovým číslem a po splnění se zakládají a archivují do pořadačů, ty jsou uloženy u obchodního ředitele.

Každá objednávka by měla obsahovat následující náležitosti:

- číslo objednávky,
- název zboží,
- obchodní název, IČO a DIČO dodavatele,
- bankovní spojení,
- požadované množství,
- způsob balení,
- termín dodání,
- datum vyhotovení, razítko a podpis.

Podobu vystavené objednávky obsahuje Příloha B.

Pravomoci a odpovědnosti: obchodní ředitel vystavuje objednávku a je odpovědný za její správnost, odpovědný vedoucí dohlíží a kontroluje, ředitel společnosti je oprávněn k podpisu objednávky.

4.1.4 Příjem zboží a vstupní přejímka

Zboží je od dodavatele expedováno na sklad společnosti ŘEZPOF. Převahu zboží do skladu zajišťuje výrobce nebo dodavatel. Kvantitativní a kvalitativní přejímku zboží na skladě společnosti provádí skladník. Přejímka se provádí na základě dodacího listu, podle kterého skladník nejdříve ověří totožnost zboží a následně provede kontrolu množství přepočítáním. Následuje uskladnění zboží skladníkem. Poté skladník potvrdí správnost dodávky na dodacím listě razítkem a podpisem. Potvrzené dodací listy, popřípadě faktury předá skladník vedoucímu skladu, který vystaví příjemku, na níž vyznačí: dodavatele

zboží, název zboží, měrnou jednotku, množství, cenu a datum přejímky. Vyhotovená příjemka společně s dodacím listem nebo fakturou musí být zaevidována do SW ESO 9 vedoucím účtárny.

V případě zjištění vad (nedodržené parametry jakosti anebo jiné odchylky) oddělí skladník neshodné či poškozené zboží do prostoru „Reklamované zboží“ a zahájí se reklamační řízení s dodavatelem.

Pravomoci a odpovědnosti: v této fázi procesu má vedoucí skladu odpovědnost za příjem zboží a následnou přejímku, skladníci pouze vykonávají tyto činnosti. Odpovědný vedoucí může v tomto kroku dohlížet.

4.1.5 Kontrola uskladněného zboží

Provádí se množstevní a položková kontrola uskladněného zboží, dále i kontrola záruční doby u skladovaných položek. Kontrolu má na starosti vedoucí skladu společně se skladníky a bývá realizována každý měsíc v rámci měsíčních inventur. Doba uskladnění položek se řídí záruční dobou nebo dobou expirace. Kontrola se provádí proto, aby podnik měl přehled o uskladněném zboží a aby se včas vědělo, které zboží je potřeba objednat.

Pravomoci a odpovědnosti: za kontrolu odpovídá vedoucí skladu, provádí ji ale skladníci. Veškerou odpovědnost nese vedoucí skladu.

4.2 Strategické řízení nákupu

Strategický nákup v organizaci zahrnuje výběr dodavatelů, jejich hodnocení a celkově se věnuje řízení vztahů s dodavateli. Pro účely práce se dále budu věnovat především výběru a hodnocení dodavatelů.

4.2.1 Výběr a hodnocení dodavatele

Cílem společnosti je vybírat dodavatele za účelem vytvoření a navázání dlouhodobých vztahů se spolehlivými dodavateli, kteří budou splňovat dané požadavky na nakupované zboží.

Podnik nakupuje od prověřených způsobilých, popř. podmíněně způsobilých dodavatelů, které vybírá ze schváleného seznamu dodavatelů. Na vytváření tohoto seznamu se podílí obchodní ředitel a odpovědný vedoucí provozu ve spolupráci s obchodním oddělením společně s ředitelem společnosti.

První výběr nového dodavatele zboží

Před nákupem je tedy nezbytné zvolit dodavatele, za což zodpovídá ředitel firmy. Tomu předchází posouzení, příjem a vyhodnocení nabídek na požadované dodávky. Pro výběr nového dodavatele jsou stanoveny parametry, které jsou hodnoceny obchodním ředitelem a dohlížející osobou je ředitel společnosti.

Kritéria pro výběr dodavatele jsou určena takto:

- a) vyhovující a úplné specifikace zboží: splňuje (S) – nesplňuje (N)
- b) cena, dodací a platební podmínky: splňuje (S) – nesplňuje (N)
- c) způsobilost zabezpečovat jakost zboží a dodávek
 - splňuje (S) – certifikát nebo jiný rovnocenný doklad a kladně vyplněný dotazník nejméně na 80 %
 - splňuje s výhradou (SV) – nevlastní certifikát, vyplněný dotazník nejméně na 50 %
 - nesplňuje (N) – nevlastní certifikát, dotazník pod 50 %

Pro koření, kořenící směsi a přídatné látky se hodnotí podle kritérií a) až c). A pro ostatní zboží se hodnotí pouze podle kritéria a) a c).

Celkové hodnocení dodavatele před prvním nákupem

Společnost na základě splnění výše stanovených kritérií rozlišuje dodavatele:

- Způsobilý dodavatel (Z) splňuje všechna požadovaná kritéria bez výhrad.
- Podmíněně způsobilý (PZ) splňuje a), b) a c) s výhradou.
- Nezpůsobilý (NZ) nesplňuje ani jedno kritérium.

Každá dodávka se hodnotí metodou bodového hodnocení, a to průběžně pomocí karty pro výběr a hodnocení dodavatele. Po celkové kvantitativní a kvalitativní přejímce zboží zaznamená obchodní ředitel hodnocení každé dodávky do karty, který je k tomuto oprávněn. V tomto strategickém kroku vše kontroluje a zároveň na vše dohlíží odpovědný vedoucí provozu. Příloha C obsahuje kartu hodnocení dodavatelů.

Tabulka č. 3 představuje bodový systém hodnocení jednotlivých dodávek zboží a materiálu.

Tab. č. 3. Hodnocení dodávek zboží

Požadavek	S	SV	N
byly splněny specifikace a dodáno požadované zboží ?	2	1	0
bylo dodáno nepoškozené zboží s vyhovující záruční lhůtou ?	2	1	0
bylo dodáno požadované množství ? (odchylka více než 50 % 0 bodů)	2	1	0

S – splněno, SV – splněno s výhradou, N – nesplněno

Zdroj: interní materiály společnosti

Opakovaný výběr

Pro každý kalendářní rok se sestavuje vždy nejpozději do 31.12. předešlého roku „Seznam způsobilých dodavatelů“, který je uložen pro potřeby nákupu u ředitele společnosti. Sestavení seznamu má na starosti obchodní ředitele společně s odpovědným vedoucím. V seznamu jsou uvedeni dodavatelé na základě průběžného hodnocení dodávek za kalendářní rok. Dodavatelé jsou rozděleni do tří skupin podle dosažených procent z celkového počtu bodů.

Cílem tohoto hodnocení je odstranění nedostatků a dosažení optimální úrovně jakosti.

Tab. č. 4: Hodnocení dodavatelů

Označení	Úroveň hodnocení	Dosažený výsledek v (%)
Z	Způsobilý	Více jak 80 %
PZ	Podmíněně způsobilý	60 – 80 %
MZ	Nezpůsobilý	Méně jak 60 %

Zdroj: interní materiály společnosti

Seznam dodavatelů bývá průběžně během roku doplňován vždy, když se vyskytne nový dodavatel a získá první hodnocení Z (nebo PZ). Výsledky ročního hodnocení (s případným komentářem a udáním důvodů při hodnocení PZ nebo NZ) oznámí ředitel svým dodavatelům písemně a podle potřeby se uskuteční další jednání a řešení případné další spolupráce.

5 Návrhy a opatření

V současné době pozici nákupčího zastupuje obchodní ředitel pan Petr Hájek, který tuto pracovní pozici vykonával 15 let v jiném podniku, má k tomu tedy dostatečné zkušenosti a odborné znalosti. Nicméně je zřejmé, že tato situace není obvyklá, pro podnik nevyhovující a dlouhodobě neudržitelná. Pro účel této práce se v dalším textu budu věnovat tomuto problému a následně i návrhům vedoucím ke zlepšení dané situace.

I přesto, že je firma ŘEZPOF malým podnikem, není vhodné, aby její obchodní ředitel zároveň vykonával další pracovní pozici, jelikož náplň obchodního ředitele je rozmanitá a výkon této pozice si vyžaduje dostatek času. Ovšem ve firmě nyní není nikdo jiný, kdo by zvládl vykonávat místo nákupčího. Přínosem pro obchodního ředitele je náplň práce nákupčího, jednotlivé aktivity, které v minulosti rád zastával a nyní má možnost se těmto činnostem opět věnovat. Získal mnohaleté zkušenosti na bývalém působišti, které teď mohl zúročit. Za několik měsíců na pozici nákupčího dokázal snížit nákupní ceny u nejdůležitějších položek a tím zvýšil marži. Jeho snahou bylo vybírat dodavatele podle kritérií kvality, ceny a také země původu, jelikož pan Hájek vždy upřednostňoval české výrobky před zahraničními. Největší a snad i jedinou nevýhodou pro obchodního ředitele je nedostatek času a celkově časová náročnost. Obchodní ředitel v oblasti nákupu spolupracuje především s odpovědným vedoucím provozu.

Systém spojení rolí v rámci organizace a řízení nákupu je vhodný u mikropodniků, kde veškerá rozhodnutí o nákupu provádí sám majitel firmy. Ten má v tomto případě veškeré pravomoci a odpovědnost, stanovuje požadavky na kvalitu apod. Společnost ŘEZPOF se tomuto modelu lehce přiblížila, ale je si vědoma nedostatků plynoucích z takového způsobu řízení nákupu. Nepříznivá situace trvá již několik měsíců a zatím není zcela jasné, jak dlouho ještě bude obchodní ředitel setrávat na místě nákupčího.

Nákup je nyní tedy součástí obchodního oddělení, jelikož nákupní činnosti vykonává obchodní ředitel. V literatuře i praxi se setkáváme jak s touto variantou, tak i s umístěním nákupu v rámci výrobního oddělení. Začlenění nákupu do obchodního oddělení ve firmě ŘEZPOF není příliš problematické, protože se jedná i o obchodní společnost. Obecně platí, že v obchodních společnostech bývá nákup umístěn v rámci obchodního, popř. obchodně-ekonomického úseku. A ve výrobních společnostech je nákup situován k úseku výroby.

5.1 Návrh na zlepšení organizace nákupu

V návaznosti na předcházející text bych návrh postavila na umístění nákupu v organizační struktuře. Nákup by podle mého uvážení měl být součástí výrobního úseku, jelikož se společnost zaměřuje především na výrobu koření a dalších produktů. Přikláním se k literatuře, že toto umístění by umožnilo pružněji řešit problémy na operativní úrovni a bylo pro podnik vhodným řešením. Klíčové je ovšem místo obchodního ředitele najít nového nákupčího, který by převzal a vykonával veškeré činnosti v oblasti nákupu.

Nový nákupčí

Nový zastupující nákupčí by měl mít dostatečné zkušenosti a znalosti k vykonávání této pracovní pozice, tím by se ušetřil čas i náklady na jeho zaškolení. Po přijetí nového nákupčího by úsek nákupu, a tedy i sám nákupčí byl součástí výrobního úseku, který řídí odpovědný vedoucí provozu.

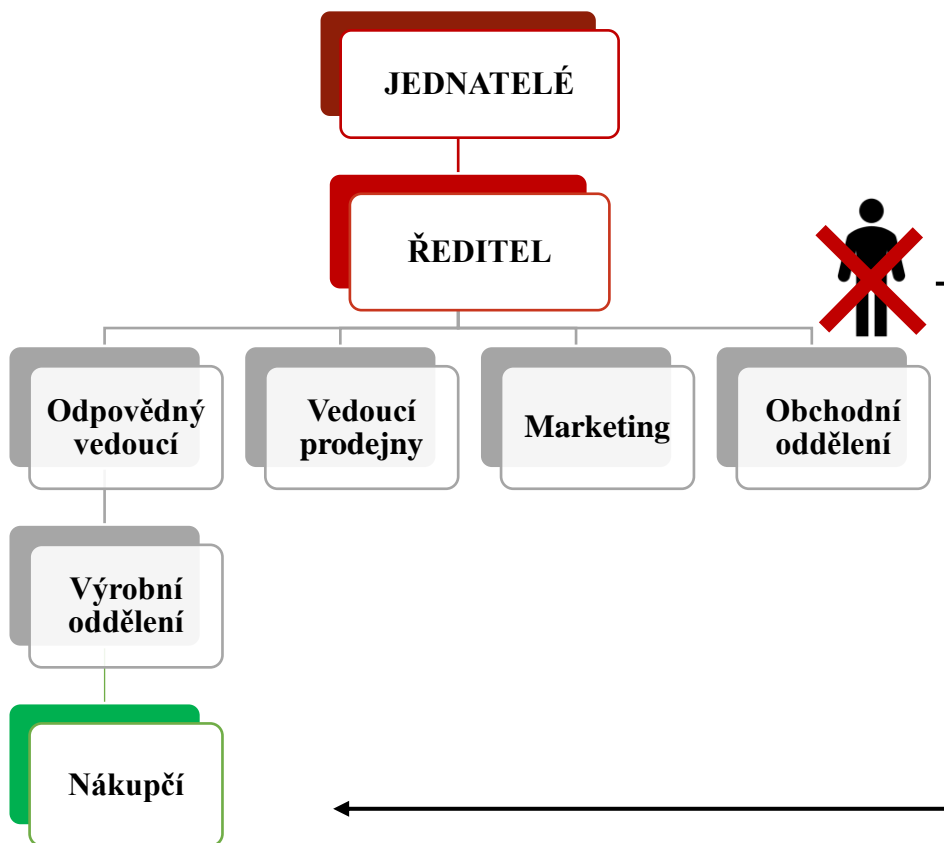
Jako součást návrhu bude popsán profil nového nákupčího. Profil bude obsahovat doplňující kompetence, které by nákupčí měl mít a které by zároveň mohly přispět k zefektivnění nákupu ve společnosti ŘEZPOF. Popis je sestaven na základě poznatků z teoretické části.

Kvalifikovaný nákupčí je považován za základní kámen správného fungování útvaru nákupu ve firmě. Mimo odborných znalostí, zkušeností a některých osobnostních vlastností, které současný zastupující nákupčí má, by schopný nákupce měl mít další způsobilosti. Dle provedeného výzkumu a doporučení literatury by to měla být znalost trhu, na kterém nákupce nakupuje, schopnost reagovat na změny trhu a měnící se potřeby zákazníků. S tím souvisí i schopnost podílet se s oddělením marketingu na analýze trhu. Také by se měl snažit hledat různé nástroje k optimalizaci nákupních činností. Jelikož společnost nakupuje i od zahraničních dodavatelů, nezbytnou schopností je jednat alespoň v jednom světovém jazyce. Přikláním se k tomu, že by dobrý nákupce měl být flexibilní, to představuje dovednost iniciovat a realizovat změny v práci nákupce. Ve firmě ŘEZPOF je nákupčí zaměřen spíše na operativní úroveň řízení nákupu a na strategické úrovni se zabývá jen řízením vztahů s dodavateli. Bylo by proto vhodné nákupčího nechat částečně zasahovat do tvorby a volby nákupní strategie podniku, jelikož dnešní doba tento posun ke strategickému řízení vyžaduje, jak je zmíněno v teorii.

Vedení společnosti by si mělo připomenout roli a důležitost nákupčího a vytvořit potenciálnímu novému pracovníkovi co možná nejlepší pracovní podmínky k výkonu jeho práce.

Následující zjednodušené schéma zobrazuje pozici nákupčího v organizační struktuře dle návrhu, který byl popsán v předchozím textu práce.

Obr. č. 9: Návrh organizace v oblasti nákupu



Zdroj: vlastní zpracování

Operativní nákup dle navrhovaného řešení

Nákupní proces by po umístění nákupu jako součást výrobního úseku a přijetí nového nákupčího nyní vypadal následovně:

- Vznik požadavku

Vzniklé požadavky na nákup shromažďuje nákupce a následně je projednává s odpovědným vedoucím provozu a také s vedoucím skladu. Požadavky vznikají na základě údajů v databázi podnikového informačního systému ESO 9. Veškeré požadavky předkládá nákupce svému nadřízenému (odpovědný vedoucí provozu) a ten je schvaluje.

Právě v tomto kroku procesu se výrazně objevuje výhoda umístění nákupu pod výrobu. Nejvíce požadavků na nákup přichází právě od úseku výroby a navrhované řešení přináší pružnější a rychlejší přísun informací o samotné potřebě, jak je uvedeno i v odborné literatuře.

- Specifikace požadavků pro vystavení objednávky

Před tvorbou objednávky je nezbytné přesně identifikovat daný materiál či zboží. Požadavek by měl obsahovat označení materiálu, způsob a velikost balení, množství aj. Tento krok má v plné kompetenci nákupčí, ten je také za správnou specifikaci odpovědný. Dohlížející osobou je zde odpovědný vedoucí provozu.

Zde byl identifikován zásadní rozdíl v tom, že obchodní ředitel nebyl schopen přesně a správně provést specifikaci požadavku, jelikož materiál nezná tak dobře jako nákupčí či vedoucí provozu. Obchodní ředitel tento krok vždy musel konzultovat s vedoucím provozu, aby nedošlo k nějakým chybám ve specifikaci. Nový nákupčí by měl dokonale znát vlastnosti nakupovaných vstupů, a tak pro něj nebude specifikace znamenat žádný problém. To přináší celému procesu výhodu v podobě úspory času.

- Vystavení objednávky

Na základě schválených požadavků včetně všech specifikací vystaví nákupčí konečnou objednávku. Objednávka obsahuje dohodnuté parametry materiálu či zboží a samozřejmě další důležité náležitosti. Za správnost a úplnost vystavené objednávky zodpovídá nákupce. Konečnou objednávku podepisuje ředitel společnosti, který jako jediný má k tomuto úkonu pravomoc.

V případě dlouhodobé spolupráce firma upřednostňuje souborné objednávky, tak jak to doporučuje i odborná literatura. Pokud společnost nakupuje od nového dodavatele, je potřeba, aby nákupce vytvořil kupní smlouvu.

V tomto kroku nebyl zjištěn žádný zásadní rozdíl. Ovšem můžeme zde určit nevýhodu spojenou s administrativou objednávek, jelikož veškeré objednávky se po splnění archivují u obchodního ředitele. Je tedy potřeba objednávku předat obchodnímu oddělení.

- Příjem zboží a vstupní přejímka

Na sklad je zboží expedováno od dodavatele a dopravu zajišťuje buďto výrobce anebo dodavatel. Po převzetí zboží následuje kvantitativní a kvalitativní přejímka zboží či materiálu, kterou provádí skladník poté je zboží uskladněno.

Veškerou odpovědnost za provedené úkony nese vedoucí skladu a skladníci dané činnosti pouze vykonávají. Vedoucí skladu je dále zodpovědný za řádné uložení materiálu a zboží v prostorech skladu. Má také hmotnou odpovědnost za veškeré zásoby ve skladu a zajišťuje výdej materiálu a zboží na řádně vyplněné výdejky. Právomoc převzít zboží od dodavatele má zde nákupčí.

Zásadní rozdíl zde vyplývá z náplně práce obchodního ředitele a nákupčího. Činnost nákupčího nyní nekončí dodáním zboží na sklad, součástí jeho práce je i skladové hospodářství. Stará se o udržování hladiny zásob ve skladu a zajišťuje výdej materiálu ze skladu do výroby. Nákupčí také dokáže vyhodnocovat potřeby výroby, popř. minimální zásoby potřebné k výrobě. A dále také kontroluje dodací lhůty materiálu. Některé tyto činnosti byly opomíjeny obchodním ředitelem a tím často docházelo ke špatnému řízení zásob.

- Kontrola uskladněného zboží

V této fázi procesu se provádí množstevní a položková kontrola materiálu a zboží. Mimo to se kontrolují i záruční doby. Zajištění provedení kontroly a celkových inventur má opět na starosti vedoucí skladu, ten také nese veškerou odpovědnost. Vedoucí skladu zajišťuje i evidenci pohybu zásob ve skladu v informačním systému podniku.

V této fázi nákupního procesu nepřineslo navrhované řešení žádnou změnu.

Strategické řízení nákupu dle navrhovaného řešení

Zde se budu věnovat opět výběru a hodnocení dodavatelů po zapojení nového nákupce do těchto aktivit a umístění nákupu pod výrobní oddělení.

- Výběr a hodnocení dodavatele

Podnik nakupuje od prověřených způsobilých, popř. podmíněně způsobilých dodavatelů, které vybírá ze schváleného seznamu dodavatelů, který vytváří nákupce a odpovědný

vedoucí provozu ve spolupráci s obchodním oddělením společně s ředitelem společnosti. Tato spolupráce je již několik let osvědčená a zaběhnutá.

Nákupčí je zodpovědný za vyhledávání a výběr dodavatelů, a to na základě analýzy nabídek. Kromě stanovení daných kritérií realizuje i výběrová řízení s dodavateli.

Co se týče **výběru nového dodavatele**, stanovují se parametry, které jsou hodnoceny nákupcem a dohlížející osobou je ředitel společnosti. Hodnocení dodavatele před prvním nákupem provádí a zaznamenává sám nákupce. Nákupčí vyhledává nové potenciální dodavatele a vyjednává s nimi o cenách. Vybírá optimální dodavatele tak, aby uspokojil potřeby firmy.

V případě **opakovaného výběru** se vždy pro každý kalendářní rok sestavuje „Seznam způsobilých dodavatelů“, ze kterého jsou dodavatelé vybíráni.

Výsledky hodnocení slouží nákupčímu jako nástroj ke zvyšování kvality dodávek. Seznamy způsobilých dodavatelů musí být průběžně aktualizovány, to má v kompetenci nákupčí. Dohlížející osobou v rámci strategického nákupu je ředitel společnosti.

Umístění nákupu pod výrobní úsek a přijetí nového nákupčího přináší výhodu z obchodního hlediska. Obchodní ředitel se nyní může plně věnovat obchodním partnerům a jednání s nimi, jelikož pro ně dříve nebyl dostatečný prostor kvůli řízení vztahů s dodavateli. Nákupčí nyní bude více zapojen do nákupní strategie a řízení vztahů s dodavateli. Opět je zde výhodou pružnější jednání a zajištění samotných dodavatelů.

Závěr

Nákup patří mezi základní podnikové funkce. Jeho primárním cílem je zabezpečit veškeré potřebné vstupy do podniku a tím zajistit plynulý chod výrobních i nevýrobních procesů. Pohled na nákup se za poslední roky výrazně změnil a dnes je tato podniková aktivita klíčová a nepostradatelná pro každou společnost. Za základní funkci nákupu je považováno efektivní uspokojování potřeb. Nositelem této funkce bývá útvar nákupu, který zajišťuje veškeré nákupní činnosti. V malých podnicích tyto činnosti vykonává většinou jen jeden pracovník (nákupčí). Ten by měl mít kromě odborných znalostí i určité osobnostní předpoklady pro výkon této práce, například spolehlivost, samostatnost, flexibilitu aj. Nákup je nejčastěji chápán jako proces, sled na sebe navazujících kroků, který ovlivňuje několik faktorů – dodavatel, jakost, cena, čas a dodací podmínky. Stejně jako jiné podnikové činnosti je potřeba i nákup plánovat, organizovat a kontrolovat.

Tématem předložené bakalářské práce byla organizace nákupu ve společnosti ŘEZPOF. Cílem práce bylo analyzovat současný stav nákupního úseku z hlediska organizační struktury a zkoumat nákupní aktivity ve společnosti ŘEZPOF. Na základě zjištění poté navrhnout opatření ke zlepšení.

Společnost ŘEZPOF je řeznicko-potravinářská firma dodávající řeznické potřeby pro řezníky a uzenáře, koření, nástřikové směsi, nože i ochranné pomůcky apod. Firma vznikla s cílem pomáhat začínajícím řezníkům. Dodržuje tradiční postupy a její snahou je vyrábět produkty nejvyšší kvality. I přesto, že se jedná o malý podnik, firma si stabilně udržuje velmi dobré postavení na trhu, a to díky spolehlivosti, vysoké kvalitě a širokému sortimentu.

Analýza nákupního procesu a organizace nákupu ve firmě byla provedena na základě teoretických východisek z odborné literatury, studia podnikových materiálů, a především konzultací a rozhovorů s obchodním ředitelem společnosti.

Na základě výzkumu byl popsán nákupní proces ve společnosti a jeho jednotlivé fáze. Byl analyzován operativní a strategický nákup. Operativní nákup zahrnuje aktivity, které začínají vznikem požadavku na nákup suroviny a končí příjmem materiálu a následnou kontrolou. V každém kroku jsou přesně stanovené pravomoci a odpovědnosti. Strategické řízení nákupu ve společnosti ŘEZPOF se věnuje výběru a hodnocení dodavatelů. Firma

má stanovená kritéria, podle kterých vybírá a hodnotí dodavatele a také sestavuje seznam způsobilých dodavatelů.

Z výzkumu bylo dále zjištěno, že došlo k dočasnému spojení rolí obchodního ředitele a nákupčího. Obchodní ředitel firmy nyní vykonává i pozici nákupčího, jelikož pracovník původně zastávající místo nákupce je dlouhodobě nemocný. Jeho agendu mohl převzít pouze obchodní ředitel, který má s prací nákupčího zkušenosti z předchozího pracoviště. Nákup je tedy nyní začleněn do obchodního oddělení. Ovšem tato situace není pro podnik dlouhodobě udržitelná, a tak bylo navrženo řešení v podobě přijmutí nového nákupčího a následného umístění celého nákupu pod výrobní oddělení. Řešení přináší své výhody ve fázi vzniku požadavku a jeho specifikaci, dále i oblasti řízení zásob a strategického řízení nákupu. Mírné nedostatky by se mohly projevit v kroku vystavení a řízení objednávek.

Tato opatření mají potenciál zkvalitnit řízení a organizaci nákupu v podniku a urychlit reakci na případné změny na operativní úrovni. Jsou tedy vhodným nástrojem pro zefektivnění organizace nákupu ve společnosti ŘEZPOF.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Tržby a zisk za období 2012-2016.....	33
Tab. č. 2: SWOT analýza společnosti ŘEZPOF	34
Tab. č. 3. Hodnocení dodávek zboží.....	40
Tab. č. 4: Hodnocení dodavatelů	40

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Funkčně centralizovaný typ organizace nákupu	22
Obr. č. 2: Funkčně decentralizovaný typ organizace nákupu s materiálovou specializací	23
Obr. č. 3: Kombinované organizační uspořádání	24
Obr. č. 4: Kontrola plnění	26
Obr. č. 5: Logo společnosti ŘEZPOF spol. s r. o.	27
Obr. č. 6: Zjednodušené schéma současné organizační struktury	29
Obr. č. 7: Náhled informačního systému ESO 9	32
Obr. č. 8: Proces řízení nákupu	36
Obr. č. 9: Návrh organizace v oblasti nákupu	43

Seznam použitých zkratk

aj.	a jiné
apod.	a podobně
JIT	Just In Time – „právě včas“
např.	například
popř.	popřípadě
PR	Public Relations – vztahy s veřejností
SW	software
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

EU a Evropská KOMISE. *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. Lucemburk: EUR-OP, 2006. ISBN 9289479175.

GROS I; GROSOVÁ S. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vydání. Praha: VŠCHT, 2006, ISBN 80-7080-598-6. Dostupné z: http://vydavatelstvi.vscht.cz/knihy/uid_isbn-80-7080-598-6/pages-img/

KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 12. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada Publishing). ISBN 80-247-0966-X.

LUKOSZOVÁ X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2004, ISBN 80-251-0174-6.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠLAPOTA B.; GRABARCZYK K.; LETÁK J. *Nákup?*. 1. vydání, Havířov: Question Marks 2005

TOMEK J.; HOFMAN J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vydání, Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1999, ISBN 80-85943-73-5.

TOMEK G.; TOMEK J. *Nákupní marketing*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-85623-96-X.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Internetové zdroje

CHAPMAN, Alan. *BusinessBalls.com* [online]. 2010 [cit. 2017-3-23]. SWOT analysis. Dostupné z: <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>.

ManagementMania.com. Kontrola (Control) [online]. ManagementMania.com, 2016. [cit. 2017-2-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kontrola>.

MORRISON, Mike. *RapidBI* [online]. 2010 [cit. 2017-3-23]. SWOT Analysis – Matrix, Tools, Templates and Worksheets. Dostupné z: <http://rapidbi.com/created/SWOTanalysis.html#Background>.

SLUKA, Zdeněk. Nové nároky na profesi nákupce. *Moderní řízení*. [online]. 2005. [cit. 2017-4-12]. 1213-7693. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17416780-nove-naroky-na-profesi-nakupce>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Výpis z obchodního rejstříku ŘEZPOF spol. s.r.o. [online]. Ministerstvo spravedlnosti, 2017. [cit. 2017-2-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=2932&typ=PLATNY>.

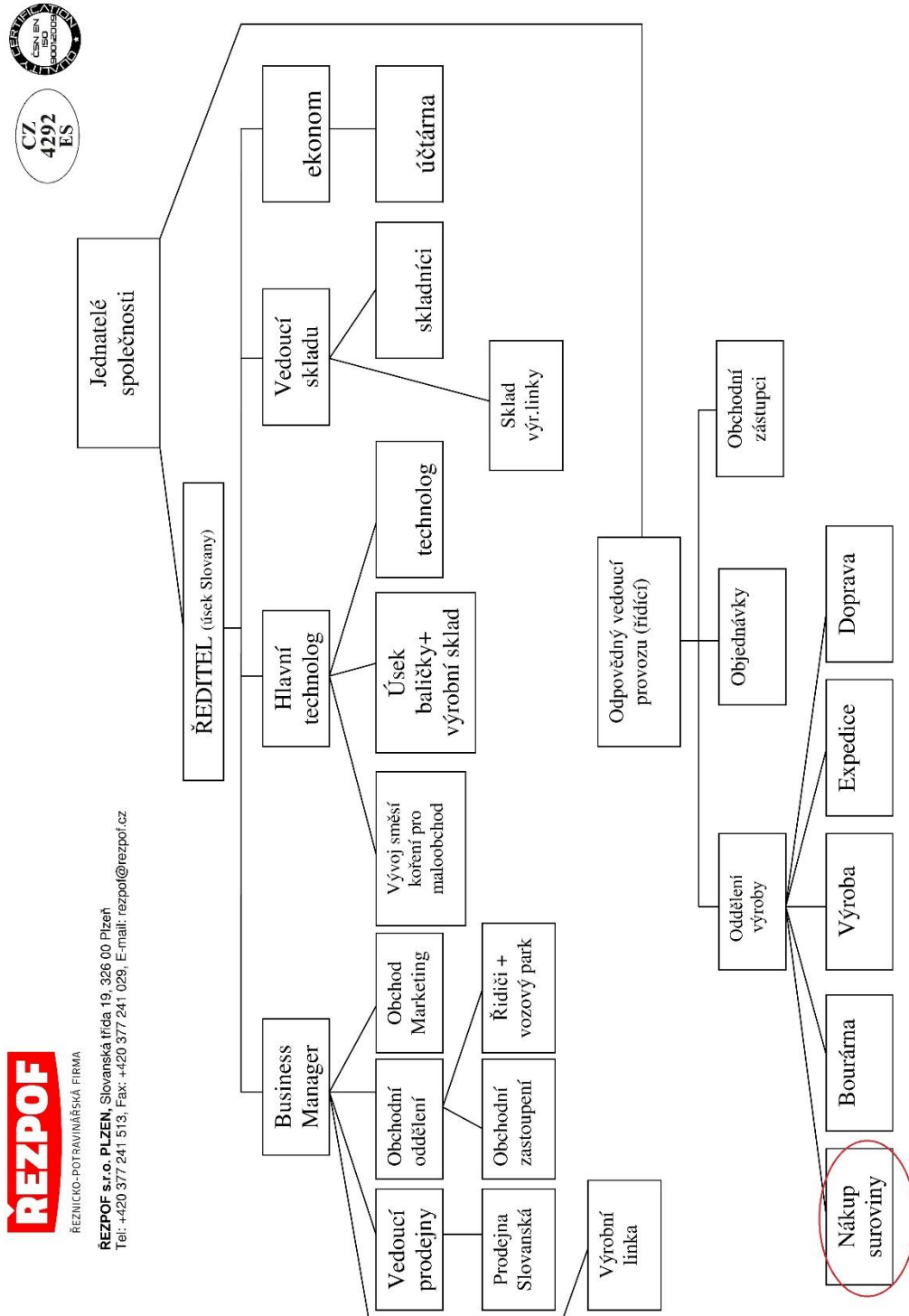
Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura společnosti

Příloha B: Objednávka

Příloha C: Karta pro výběr a hodnocení dodavatele

Příloha A: Organizační struktura společnosti



REZPOF

ŘEZNIČKO-POTRAVINÁŘSKÁ FIRMA

REZPOF s.r.o. PLZEN, Slovanská třída 19, 326 00 Plzeň

Tel: +420 377 241 513, Fax: +420 377 241 029, E-mail: rezpof@rezpof.cz



Zdroj: interní materiály společnosti

Příloha B: Objednávka

Odběratel: IČ: 46883045 DIČ: CZ46883045



ŘEZPOF spol. s r.o.

Slovanská 19
326 00 Plzeň
Česká republika

Bankovní spojení: 195446474 / 0300

IBAN:

Zapsána v obchodním rejstříku vedeném krajským soudem v Plzni oddíl C, vložka 2616

Dodací podmínky: Do 14 dnů

Platební podmínky: Převodním příkazem

Přepravní podmínky:

Objednávka

Datum vystavení:

Datum dodání:

Dodavatel:

IČ:

DIČ:

Objednáváme u Vás zboží / služby dle následujícího rozpisu:

Označení	Počet MJ	MJ	DPH	Cena MJ CZK	Celkem CZK	
Popis dodávky				Cena MJ s DPH CZK	Celkem s DPH CZK	Sleva%

Doklad celkem	0%	15%	21%	Celkem	CZK	
----------------------	-----------	------------	------------	---------------	------------	--

Základ DPH	0,00	0,00	0,00			CZK
------------	------	------	------	--	--	-----

Částka DPH		0,00	0,00			CZK
------------	--	------	------	--	--	-----

Celkem k úhradě včetně DPH						CZK
-----------------------------------	--	--	--	--	--	------------

Vystavil: Hájek Petr

Telefon: +420602408659

Email: hajekp@rezpof.cz

Objednané zboží doručte na adresu Koterovská 172, Plzeň.

Příjem zboží Po-Pá: 8:00-14:00

Podpis a razítko:

ŘEZPOF spol. s r.o.
potraviny průz. zemědělsko-
potrav. výroba a obchodování
Koterovská 172 315 01 PLZEŇ

Příloha C: Karta pro výběr a hodnocení dodavatele

Subdodavatel:									
První výběr: kritéria: a) b) c) Celkové hodnocení: Platné pro rok: Podpis, datum:									
Opakovaný výběr: Celkové hodnocení: Platné pro rok: Podpis, datum:									
Hodnocení subdodávek									
Datum	Kritéria				Datum	Kritéria			
	a	b	c	součet		a	b	c	součet
Hodnocení za rok:									
Součet bodů:			% z celk. počtu:			Hodnocení:			
Podpis, datum:									

Zdroj: interní materiály společnosti

Abstrakt

ŠLEHOFEROVÁ, Kristýna. *Efektivní organizace nákupu*. Plzeň, 2017. 54 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: nákup, nákupní proces, organizace nákupu, efektivní organizace

Předložená bakalářská práce je zaměřena na efektivní organizaci nákupu ve společnosti ŘEZPOF. Cílem této práce je analyzovat současný stav nákupu z pohledu organizační struktury, zkoumat nákupní aktivity ve společnosti a navrhnout opatření ke zlepšení. Práce je rozdělena do pěti kapitol. Teoretická část práce zahrnuje dvě kapitoly a zabývá se vymezením nákupu, jeho cílů, funkcí a dále nákupním procesem a organizací nákupu v podniku. V praktické části, kterou tvoří zbylé tři kapitoly, je představena společnost ŘEZPOF, popsán současný stav systému řízení nákupu a jednotlivé kroky nákupního procesu. Na základě zjištěných dat jsou navržena opatření v oblasti organizace nákupu. V závěru práce je shrnutí získaných poznatků z praktické i teoretické části a návrhů na vylepšení v oblasti nákupu podniku.

Abstract

ŠLEHOFEROVÁ, Kristýna. *Effective organization of purchase*. Plzeň, 2017. 54 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: purchase, purchasing process, organization of purchase, effective organization

The presented bachelor thesis is focused on effective organization of purchase in the company ŘEZPOF. The goal of this work is to analyze the current state of the purchase from the perspective of the organizational structure, to examine the purchase activity in the company and suggest measures to improve. The work is divided into five chapters. The theoretical part of work includes two chapters and deals with the definition of the purchase, its objectives, functions and on the purchase process and organizations purchasing in the company. In the practical part, which consists of three chapters, is introduced the company ŘEZPOF, described the current state of purchase management system and the individual steps of the purchasing process. Based on the data are suggested actions in the area of organization of purchase. At the conclusion of the work is a summary of knowledge from the practical and theoretical part and proposals for improvements in the area of the purchase in the company.