

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Návrh strategie pro vybraný nákupní trh podniku

**Strategy proposal for the selected purchasing
market of the company**

Bohumil Neubauer

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Návrh strategie pro vybraný nákupní trh podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 19.4.2023

v. r. *Bohumil Neubauer*

Zásady pro vypracování práce

1. Vymezte teoretické poznatky z oblasti řízení nákupu.
2. Představte vybraný podnik.
3. Analyzujte vybraný nákupní trh podniku.
4. Zpracujte strategii pro analyzovaný nákupní trh.

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval mé vedoucí bakalářské práce Ing. Evě Jelínkové za její užitečné rady, cenné připomínky a odborné vedení při tvorbě této bakalářské práce.

Poděkování patří také mé matce Ing. Dagmar Neubauerové, která je současně nákupčí ve společnosti PEŠEK Machinery, s.r.o., za strávený čas a také její ochotu při poskytování potřebných informací a materiálů .

Obsah

Úvod	6
1 Nákup.....	8
1.1 Cíle nákupu	8
1.2 Strategický nákup.....	10
1.2.1 Identifikace potřeb	11
1.2.2 Nákupní cíle.....	11
1.3 Nákupní proces.....	12
1.4 Fáze nákupního procesu.....	13
1.5 Standardizace	14
1.6 Nákupní informační systém	15
2 Dodavatelé	16
2.1 Analýza dodavatelů.....	16
2.2 Hodnocení dodavatelů.....	17
2.3 Dodavatelsko-odběratelské vztahy.....	18
3 Charakteristika společnosti	20
3.1 Zaměstnanci	21
3.2 Hospodářské výsledky posledních let.....	22
3.3 Produkt firmy	24
3.4 Přidaná hodnota v řešení zakázky	25
3.5 Úspěchy a hodnoty firmy	25
3.6 Podnik v kontextu současné situace.....	26
4 Analýza nákupu firmy a nákupního trhu výpalků	28
4.1 Zjištění potřeb zákazníka a získání zakázky	28
4.2 Nákupní proces.....	29

4.3	Nákupní informační systém	32
4.4	Nakupované položky.....	34
4.5	Dodavatelé.....	37
4.5.1	Vztahy s dodavateli.....	39
4.5.2	Kritéria pro výběr dodavatele	41
4.6	Zhodnocení současného řízení nákupu podniku	42
4.6.1	Silné stránky nákupu v podniku.....	42
4.6.2	Nedostatky v nákupu podniku	43
5	Návrh strategie pro nákupní trh výpalků.....	45
5.1	Získání nových dodavatelů	45
5.2	Úspora nákladů související se získáním nového dodavatele.....	46
5.3	Standardizace	47
5.4	Smluvní ošetření obchodních vztahů s dodavateli	48
5.5	Úspora nákladů na základě smluvního ošetření obchodního vztahu	49
	Závěr	50
	Seznam použitých zdrojů	51
	Seznam tabulek	53
	Seznam obrázků.....	54
	Seznam použitých zkratk	55
	Abstrakt	56
	Abstract.....	57

Úvod

Cílem této bakalářské práce je na základě teoretických poznatků analyzovat a vyhodnotit nákupní aktivity realizované na vybraném nákupním trhu firmy PEŠEK Machinery, s.r.o. a navrhnout případná opatření vedoucí ke zlepšení nákupního procesu podniku na vybraném nákupním trhu.

Podnik PEŠEK Machinery, s.r.o. se zabývá výrobou strojírenských unikátů a správně fungující nákup je tak pro něj stěžejním pilířem. Důležitost správného fungování nákupu je také dána tím, že přímo ovlivňuje výrobní i prodejní oddělení, protože do výroby vstupují produkty získané právě nákupním oddělením a výrobky vyrobené pomocí těchto vstupů jsou následně prodávány. Kvalita produktů získávaných nákupem podniku tak určuje kvalitu vyráběných a prodávaných produktů podniku.

Teoretická část této bakalářské práce je rozdělena do dvou kapitol. První část se zabývá definicí nákupu jako takového a popisem jeho cílů. Dále jsou zde podrobně popsány konkrétní fáze nákupního procesu a je zde také zmíněna významnost podnikových informačních systémů. V druhé části jsou charakterizováni dodavatelé, jejichž výběr je jedním z hlavních článků celého nákupního procesu. Tato část je také zaměřena na jejich analýzu a hodnocení. Jako poslední jsou zde zmíněny dodavatelsko-odběratelské vztahy, jejich důležitost pro podnik a určité typy partnerství, které mohou mezi dodavatelem a odběratelem vznikat.

Praktická část této bakalářské práce je rozdělena na tři kapitoly. První z nich je zaměřena na představení společnosti. Je popsána hlavně organizační struktura firmy, její produkt, stručná historie a jsou zmíněny také některé z úspěchů, kterých firma v posledních letech dosáhla.

Pro účely této bakalářské práce byl k analýze vybrán nákupní trh výpalků. Tento trh byl vybrán z toho důvodu, že nejvyšší část nákladů na pořízení vstupů do výroby firmy PEŠEK Machinery, s.r.o. je alokována právě na nákupním trhu výpalků. Je to dáno tím, že výpalky tvoří podstatnou část každého produktu vyráběného touto firmou.

Další kapitola je věnována analýze aktivit na vybraném nákupním trhu. Detailně popisuje celý nákupní proces firmy a také to, co mu předchází – jakým způsobem firma získává požadavky a jak následně probíhá nákup na základě těchto požadavků. Dále jsou

představení nejvýznamnější dodavatelé vybraného nákupního trhu. V této kapitole je také zanalyzována síla postavení firmy PEŠEK Machinery, s.r.o. vůči právě těmto nejvýznamnějším dodavatelům. Je zde také zmíněno, jakým způsobem firma své budoucí dodavatele vybírá a jaká kritéria jsou pro ni v tomto výběru klíčová. Na základě této analýzy jsou poté identifikovány a popsány jednotlivé nedostatky nákupního procesu podniku.

Poslední kapitola se zabývá návrhy opatření, které jsou doporučeny na základě provedené analýzy a zhodnocení v předchozí kapitole. Tyto návrhy by mohly pomoci zefektivnit celý nákupní proces na nákupním trhu výpalků a snížit tak celkové náklady firmy.

1 Nákup

Nákup můžeme považovat za jednu z nejdůležitějších aktivit podniku. Jeho úkolem je totiž získávat a zajišťovat veškeré vstupy (materiál, suroviny a výrobky) pro potřeby podniku. Jako součást nákupu můžeme brát všechny procesy a úkony, které se tohoto zajišťování týkají.

„Základní funkci nákupu představuje systematické zabezpečování surovin, materiálů, služeb a informací tak, aby byly plněny všechny požadavky nakupujícího z hlediska množství, jakosti, termínů, struktury a místa dodání.“ (Nenadál, 2004)

1.1 Cíle nákupu

Základní cíle nákupu definují Tomek a Hofman (1999) jako:

- uspokojování potřeb;
- snižování nákupních nákladů;
- zvyšování jakosti nákupu;
- snižování nákupního rizika;
- zvyšování flexibility nákupu;
- podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy.

Snižování nákupních nákladů

Snižování nákladů je jedním z hlavních stále trvajících cílů podniku obecně. A právě nákup váže téměř ve všech případech největší část celkových nákladů podniku.

Snižování nákladů nákupu můžeme rozdělit na dvě části – snižování nákladů na samotný předmět nákupu a snižování nákladů spojených s nákupem (náklady na dopravu, pojistné, clo apod.). Snaha snížit náklady vede k nárůstu rizika jako je snížení kvality výrobků, což může vést ke snížení spokojenosti koncového zákazníka a na základě toho hrozí snížení výnosů. (Tomek & Hofman, 1999)

Zvyšování jakosti nákupu

Do jakosti nákupu může být zahrnuta jak kvalita nakupovaných produktů, tak i kvalita samotného fungování nákupního oddělení v podniku. Obojí spolu velice úzce souvisí,

protože kvalita vstupů je ovlivněna správným rozhodováním nákupčího, který nákup těchto vstupů zajišťuje. „V oblasti nákupu by měla být jakost samozřejmostí, protože nekvalitní materiál na vstupu do podniku způsobuje při průchodu výrobním procesem z hlediska škod multiplikační efekt.“ (Tomek & Hofman, 1999)

Součástí kvality nákupu jsou i nákupní podmínky nakupovaných produktů. Ty nákupčí nemůže přímo ovlivnit, ale i přesto je za ně zodpovědný, protože je jeho povinností zajistit pro podnik co nejkvalitnější vstupy a s tím související podmínky jejich nákupu. Je důležité, aby objednané produkty byly dodány ve správném množství, ve správné kvalitě a také ve správný čas. V neposlední řadě do kvality nákupu zahrnujeme i dodací servis týkající se pořizovaných předmětů. Jedná se o nadstandardní služby jako je prodloužená záruka, manuál v jazyce zákazníka (při nákupu ze zahraničí), možnost výměny po vyzkoušení nebo například následná instalace.

Mezi kvality týkající se práce nákupčího můžeme zařadit komunikační schopnosti, které jsou velkou výhodou například v situacích, kdy je možnost vyjednat lepší individuální podmínky. Nákupčí by měl také dobře znát podnik, ve kterém pracuje a zároveň být velmi dobře seznámen s problémem, který zrovna řeší, aby byl schopen využít argumentů k získání co nejlepších podmínek.

Snižování nákupního rizika

Stejně jako u předchozích cílů nákupu se nákupní riziko může týkat jak přímo nakupovaného předmětu, tak i podmínek souvisejících s takovýmto nákupem. Nejpodstatnějším rizikem ohledně předmětu nákupu je nejspíše dodání v nevyhovující kvalitě či špatném množství. Fatální dopad mohou mít ale také rizika týkající se dodávky zboží. Dodání zboží může ovlivnit velké množství faktorů. Mnoho z nich je nepředvídatelných, a tudíž neexistuje téměř žádný způsob prevence těchto rizik. Takovým rizikem může být výpadek železniční sítě kvůli špatnému počasí a například spadlému stromu na kolejích nebo také autonehoda nákladního vozu dodávajícího objednané předměty. Dalším z rizik je podle Tomka a Hofmana (1999) riziko spojené s místem dodání, kdy buď není možné vyvázet ze země dodavatele nebo nelze dovážet do země odběratele (například z politických důvodů).

Rizika týkající se nákupních podmínek souvisí také s výběrem vhodného dodavatele. Dodavatel může poskytovat nadstandardní služby jako je třeba následný servis, ale to

neznamená, že bude takovýto servis provádět kvalitně a zodpovědně. Z tohoto důvodu je také nezbytné, aby měl podnik zajištěné určité substituční možnosti, pokud je to možné. Bez substitutů je podnik odkázán pouze na jednoho dodavatele, který tak může nenadále změnit ceny, nebo například zcela přestat vyrábět, což by pro podnik znamenalo vážné následky zapříčiněné absencí potřebných vstupů.

Zvyšování flexibility nákupu

Flexibilita nákupu úzce souvisí se snižováním nákupního rizika. Zvyšování flexibility nákupu je důležitá zejména z důvodu existence těchto rizik, které mohou významně ovlivnit fungování podniku. Je důležité, aby měl podnik dostatečný prostor na reakci a přizpůsobení se v případě nahodilých událostí. Této flexibility by mělo být dosaženo bez zbytečných nákladů, ztráty času nebo omezení výkonu podniku. (Zhang a kol., 2005)

Podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy

Tento cíl nepatří mezi ty, na které by firma měla cílit z důvodu zlepšení nákupního procesu či zvýšení zisku, ale jedná se o velmi důležitý cíl z pohledu společnosti. Podnik by měl přemýšlet o důsledcích svého jednání a dbát na okolní prostředí, se kterým je propojený. Mezi tyto cíle patří například nákup u hůře prosperujících dodavatelů z důvodu podpory ekonomického růstu, nebo volba méně ekonomického řešení, které však bude ekologicky mnohem šetrnější. (Tomek & Hofman, 1999)

1.2 Strategický nákup

Za účelem úspěšného fungování podniku i v dlouhodobém horizontu je důležité si stanovit určité cíle a podle nich se v rámci nákupu rozhodovat. K tomu slouží strategické řízení nákupu, které zahrnuje aktivity zaměřené na plánování a řízení dlouhodobého rozvoje firmy, na udržování souladu mezi dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji (včetně lidských) a rovněž na soulad mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. (Červený a kol., 2013)

Rozhodování na strategické úrovni se většinou týká ojedinělých okolností, které je velice obtížné předvídat. Proto je téměř nemožné zvolit vždy správné strategické rozhodnutí. I přesto je ale strategické rozhodování, které vytváří plány pro budoucí fungování podniku, nezbytnou součástí nákupu podniku. „Plány v současném dynamickém a turbulentním podnikatelském prostředí častokrát velmi rychle zastarávají, takže

systemy strategického řízení, které umožní toto zastarávání vyhodnocovat a pružně rozhodovat o potřebných změnách strategie, nabývají stále více na významu a stávají se základním předpokladem pro úspěšný rozvoj firmy.“ (Červený a kol, 2013, s. 3)

1.2.1 Identifikace potřeb

První fází celého nákupního procesu je fáze poznání potřeb. Veškeré uskutečněné nákupy musí být založeny na nějaké potřebě k zajištění materiálu. Ta je založena na nějakém impulsu, kterým je nejčastěji poptávka po produktu firmy ze strany zákazníka. Tato potřeba musí být v zájmu úspěšného fungování tohoto podniku uspokojena. Nákup uspokojením interních potřeb podniku uspokojuje také potřeby externích zákazníků, díky kterým daná potřeba v podniku vznikla.

Podle Procházkové a Jelínkové (2018) se musí nákup účastnit už vývoje a konstrukce nového produktu, což se týká například zajištění požadavků na vstupní materiál anebo podílení se na volbě vhodných materiálů.

Stanovení nákupních cílů a nákupní strategie je základem pro následné strategické rozhodování v podniku. Z tohoto důvodu je důležité provést situační analýzu, která vyhodnotí všechny významné faktory ovlivňující současnou i budoucí situaci organizace. Je důležité zanalyzovat jak vnější podmínky nákupního trhu, tak i vlastní slabé a silné stránky podniku. Z hlediska věrohodnosti analýzy a eliminace opomenutí některé z podstatných oblastí je výhodné využít soustavy dílčích analýz. (Červený a kol., 2013) Mezi tyto analýzy je možné zařadit PEST analýzu, SLEPT analýzu, Porterův model pěti sil, nebo také SWOT analýzu, která shrnuje nejzásadnější a nejdůležitější závěry všech uskutečněných analýz. Na základě provedení těchto analýz si může následně podnik správně zvolit své nákupní cíle, které se bude v budoucnu snažit naplňovat. (Procházková & Jelínková, 2018)

1.2.2 Nákupní cíle

Každá organizace byla založena za účelem naplňování nějakého svého poslání, kterým může být výroba či poskytování služeb. Strategie podniku by tak měla korespondovat s tímto posláním. Každý podnik má v rámci této strategie nastavené vlastní dlouhodobé cíle, které sleduje. Těmito cíli jsou žádoucí budoucí stavy, kterých chce firma prostřednictvím své existence dosáhnout. (Červený a kol., 2013)

Všechny tyto cíle by měly být stanoveny pomocí metody SMART. Metoda SMART je technika využívaná právě ke stanovení jednotlivých cílů a vyjadřuje, že každý cíl by měl být specifický (Specific), měřitelný (Measurable), dosažitelný (Acceptable), realistický (Realistic) a časově určený (Timed).

V souladu s těmito nastavenými cíli si může podnik na základě situační analýzy nastavit svou nákupní strategii a své nákupní cíle. Při formulaci této strategie je zapotřebí držet se určitých pravidel. Nákupní cíle musí vyplývat z již nastavené strategie podniku, protože tyto cíle jsou především vymezeny pomocí požadavků a úkolů, které vyplývají z nadřazené úrovně strategického řízení. Cíle musí být v souladu se souvisejícími strategiemi podniku, mezi které se může řadit například strategie výroby, nebo finanční strategie. Cíle musí být určeny také na základě vlivů a faktorů vnějšího prostředí, které vyplývají ze situační analýzy. Mezi vnější faktory a vlivy se řadí například legislativa, dostupnost zdrojů, vývoj trhů výrobních faktorů, jednotlivé trendy, nebo také aktivity dodavatelů a konkurentů. Vymezená strategie a všechny cíle by v nejlepším případě měly také zohledňovat požadavky důležitých stakeholderů (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

1.3 Nákupní proces

Struktura nákupního procesu je ovlivněna typem nákupní situace, které jsou rozděleny na běžný (opakovaný) nákup, modifikovaný nákup a nový nákup.

Běžný nákup

O běžný nákup se jedná, pokud kupující nemění své požadavky na druh zboží. Jedinými rozdíly jsou termíny dodání a množství. V těchto případech bývá nákupní proces podniku velice zjednodušen. Požadované položky jsou totiž objednávány u standardního dodavatele (Gros & Grosová, 2006).

Modifikovaný nákup

Modifikovaným nákupem je každý nákup, u kterého ze strany zákazníka dochází ke změnám požadavků na dodávky u původního dodavatele. Modifikací se rozumí i požadavek na stejný výrobek, který je jen v jiném přepravním a manipulačním balení. V případě takovýchto změn může dojít i k tomu, že nákup bude muset projít všemi kroky nákupního procesu pro zajištění potřebných položek. Podnik využívá tuto nákupní situaci, aby vyvíjel tlak na současné dodavatele. Do hry se totiž dostávají i konkurenční

dodavatelé, kteří jsou schopni požadavkům vyhovět. Díky tomu může podnik získat od současného dodavatele lepší cenovou nabídku, nebo jiné výhody, které dodavatel kupujícímu nabídne z důvodu zachování spolupráce. Podnik takovýmto nákupem usiluje o zlepšení postavení vůči dodavatelům (Gros a Grosová, 2006).

Nový nákup

Poslední nákupní situací, která může nastat, je nový nákup. Do takové situace se podnik dostane, pokud objednává položky, které dosud neobjednával. V této situaci podnik musí rozhodovat o dodavateli, se kterým do té doby nemá žádné zkušenosti. Proto se také s touto situací pojí složitý a náročný rozhodovací proces, do kterého je zapojeno více pracovníků podniku (Gros a Grosová, 2006).

1.4 Fáze nákupního procesu

Jedním z podrobnějších popisů nákupního procesu je podle Coyla a kol. (1996) rozdělení tohoto procesu do jedenácti kroků:

- Identifikace ověřených požadavků – Je potřeba ověřit požadavky ze strany oddělení, či jednotlivců ve firmě, ale také požadavky ze strany zákazníka.
- Specifikace požadavků – Je důležité zadané požadavky vhodně specifikovat pomocí měřitelných kritérií. Nákup podniku musí zcela přesně vědět co je po něm vyžadováno.
- Rozhodnutí o nákupu, nebo vlastní výrobě položky – Outsourcing je jednou z možností podniku, jak může v určitých situacích využít specializace dodavatelů, snížit svou odpovědnost za řízení určitých oblastí a zároveň se soustředit více na vlastní kompetenci firmy na trhu (Tomek & Vávrová, 2014).
- Určení typu nákupu – Je potřeba rozhodnout o jakou nákupní situaci se jedná, protože to má velký vliv na další průběh nákupního procesu.
- Analýza trhu – Jde o zjištění, zda se bude daná položka nakupovat na volném, oligopolním, nebo monopolním trhu. Nákup podniku na základě toho dále řeší počet možných dodavatelů, nebo také vyjednávací sílu dodavatele a zákazníka.
- Určení všech možných dodavatelů – Mezi potenciální dodavatele je důležité zahrnout i ty, kteří dosud nebyli v zásobovacím řetězci firmy.

- **Předběžný výběr možných zdrojů** – Doporučením je odlišit skutečné požadavky podniku na dodavatele od pouhých přání podniku, která mohou být pro chod firmy nedůležitá.
- **Hodnocení redukované základny** – Jedná se o posuzování nabídek dodavatelů na základě získaných informací, nebo osobních jednání. Z těchto nabídek je nutné vybrat ty dodavatele, kteří nejlépe vyhovují požadavkům podniku. V některých případech je možné využít k výběru veřejné soutěže.
- **Vlastní výběr dodavatele** – Tato fáze se týká konečného výběru dodavatele podle předem daných kritérií. Tento výběr může být ovlivněn i požadavkem ze strany zákazníka na základě vztahů s některými z dodavatelů. V tomto kroku je také důležité myslet na celkový počet dodavatelů podniku, aby nedocházelo k přílišné vyjednávací síle některého z nich (Lukoszová, 2004).
- **Uskutečnění objednávky** – Po výběru vhodného dodavatele uskuteční podnik u tohoto dodavatele objednávku, která obsahuje technické parametry, objednané množství, termíny dodávek, informace ohledně záruk atd. V případě dlouhodobější spolupráce se dává přednost souborným objednávkám před periodickými z důvodu úspory administrativních nákladů spojených s podáním nové objednávky. Další preferencí odběratele jsou častější objednávky v menších množstvích z důvodu snížení nákladů, které jsou vázány na zásoby v podniku (Lukoszová, 2004).
- **Hodnocení dodavatele** – Jednou z možností podniku je hodnotit dodavatele pomocí předem stanovených kritérií. Mezi tato kritéria může být zařazena cena, komunikace, kvalita, nebo například spolehlivost dodávek. „Vytvoření trvalých dodavatelsko-odběratelských vztahů, což je předpokladem dalšího vývoje dodavatelského řetězce, vyžaduje trvalé sledování a hodnocení dodavatelů na základě vlastních podnikových kritérií.“ (Tomek & Vávrová, 2007, s. 292).

1.5 Standardizace

Standardizace je určitý proces sjednocování a stabilizace určitých variant řešení a postupů. Cílem standardizace je snížení nahodilosti v procesu výroby a zároveň sjednocení v procesech podle zavedených norem. (Soukupová & Strachotová, 2006)

Podle Tomka a Vávrové (2014) výsledný produkt vytvořený na základě požadavků zákazníka ovlivňuje také procesy, které jeho výrobě předcházejí. Z tohoto důvodu je i pro nákupní oddělení podniku důležité zaměřit se na standardizaci ve výrobě. Standardizace výrobků může být dosaženo několika způsoby:

- Dědičnost konstrukce – úprava již dříve vytvořených konstrukcí nebo jejich částí podle konkrétních požadavků zákazníka.
- Unifikace a typizace – sjednocování výrobků a jejich částí.
- Normalizace – využívání co nejvíce normalizovaných součástí, které jsou celostátně nebo mezinárodně certifikované (spojovací materiál, šrouby, těsnění atd.)

1.6 Nákupní informační systém

Podnikové informační systémy se v podniku využívají ke zefektivnění jednotlivých procesů a celkově jednodušší a řádné správě velkého množství dat. Nejčastěji využívaným podnikovým systémem je ERP (Enterprise Resource Planning), který může být využit v několika odvětvích. Těmi jsou výroba, personalistika, prodej, nebo například právě nákup podniku. Systém ERP si podnik může nechat objednat a nastavit podle svých konkrétních potřeb tak, aby byl zaměřený na požadované typy procesů.

Systémy jako ERP fungují komplexně zejména v logistickém řetězci podniku. Dokáží spojit všechny úlohy logistického řetězce od vytvoření objednávky přes nákup požadovaného zboží u dodavatelů až po archivaci zakázek a souvisejících dat. Díky archivaci je ERP systém také dobře využitelný ke zpětné kontrole provedených úkonů v celém procesu. Logistické procesy je tak možno sjednotit do komplexního organizačního celku, který všechny tyto procesy výrazně urychluje, zjednodušuje a zlepšuje tak tok veškerých informací. V nákupu podniku jsou ERP systémy nejčastěji využívány ke správě velkého množství dat (kusovníky, dodavatelé, sklady atd.) a komunikaci s jinými odděleními v podniku. (Basl & Blažíček, 2008)

2 Dodavatelé

Dodavatel je klíčovou součástí celého nákupního a výrobního procesu. Při jeho výběru je podstatné provést analýzu, která podniku pomůže vybrat takového dodavatele, který bude schopen zajistit požadovaný materiál v požadované kvalitě a v požadovaném čase.

2.1 Analýza dodavatelů

Podle Kraljiče (1983) závisí strategie nabídky firmy na dvou faktorech. Jedním z nich je strategická důležitost nákupu a s tím související vliv na zisk podniku. Druhým faktorem je složitost dodavatelského trhu měřená nedostatkem dodávek nebo například logistickými náklady. Celkově se tyto dva faktory dají nazvat „vliv na zisk“ a „dodatelské riziko“. Pomocí těchto dvou faktorů lze vytvořit Kraljičovu matici, která je vhodná k analýze dodavatelského trhu.

Obrázek 1: Matice nákupního portfolia



Zdroj: vlastní zpracování podle (Kraljič, 1983)

Na základě této analýzy je možné dodavatele rozdělit podle jejich strategické významnosti pro podnik do čtyř kategorií. Jak je viditelné na obrázku 1, těmito kategoriemi jsou vlivní dodavatelé, strategiční dodavatelé, bezproblémoví dodavatelé a úzkoprofiloví dodavatelé.

Do kategorie vlivných dodavatelů se řadí dodavatelé, kteří podniku dodávají kapitálově náročnější produkty. Může se jednat například o nové zařízení či výstavbu (Procházková

& Jelínková, 2018). Tyto produkty představují relativně velký podíl na konečné ceně produktu firmy, ale na druhou stranu je u nich možné pozorovat relativně nízké dodavatelské riziko. Z toho důvodu má kupující mnoho možností a podnětů k vyjednávání, protože i nízké procento úspor nákladů na sebe váže velké množství peněz (Olsen & Ellram, 1997).

Další kategorií dodavatelů v matici jsou strategičtí dodavatelé. Těmi jsou dodavatelé produktů, které mají vysoký vliv na zisk firmy a zároveň nesou také vysoké dodavatelské riziko, protože tyto produkty lze často nakupovat pouze od jednoho dodavatele. S takovými dodavateli je doporučeno udržovat strategické partnerství například pomocí rámcové smlouvy. Strategičtí manažeři nákupu používají ve vztahu s těmito dodavateli dvě strategie. Tou jednou je vyjednání a přijetí uzavřeného partnerství a tou druhou je ukončení partnerství a nalezení alternativního dodavatele, pokud je to možné (Gelderman & Van Weele, 2003).

Mezi bezproblémové dodavatele je možné zařadit ty, kteří firmě dodávají produkty s nízkým vlivem na zisk a zároveň nízkým dodavatelským rizikem. Z hlediska nákupu tyto produkty nezpůsobují téměř žádné problémy. Jedná se například o dodavatele kancelářských potřeb. Existuje zde nízká vzájemná závislost mezi kupujícím a dodavatelem. V případě těchto dodavatelů se doporučuje standardní přístup k nákupní strategii. (Procházková & Jelínková, 2018)

Poslední kategorií dodavatelů jsou úzkoprofiloví dodavatelé. Do této kategorie patří dodavatelé takových produktů, které mají nízký vliv na zisk firmy, ale neexistuje u nich mnoho alternativ na pořízení. Zpravidla se sem řadí dodavatelé s monopolním nebo jinak dominantním postavením na trhu. V tomto případě je doporučovanou nákupní strategií přijetí závislosti na dodavateli a eliminace negativních dopadů takového postavení. (Caniëls & Gelderman, 2005)

2.2 Hodnocení dodavatelů

Na základě provedené analýzy dodavatelů je může podnik následně hodnotit podle jím zvolených kritérií. Každý podnik si tato kritéria volí sám vzhledem ke svým potřebám a požadavkům na své dodavatele. Podle Červeného a kol. (2013) mohou být hodnotícími kritérii například:

- Cena – Vzhledem k obecnému cíli podnikání, kterým je dosažení a maximalizace zisku, je logické, že podnik hledí na cenu jako na jedno z nejdůležitějších kritérií. „Bohužel se často zapomíná na skryté náklady (náklady na kvalifikaci, na dopravu, nekvalitu, zpoždění, vícepráce, monitorování dodavatele, čas strávený řešením problémů atd.)“ (Červený a kol, 2013, s. 35)
- Platební podmínky – Preferovaným dodavatelem je ten, který nabízí dlouhé splatnosti faktur, protože to podniku umožňuje snížit náklady na pracovní kapitál.
- Vstřícnost a komunikace – Toto kritérium je velmi těžko analyzovatelné a zjistitelné dříve, než je s dodavatelem navázána spolupráce, ale je zároveň velice důležitým pro dlouhodobou spolupráci a prosperitu dodavatelsko-odběratelského vztahu.
- Technické schopnosti – Jedno z nejdůležitějších kritérií vyjadřující, zda má vůbec dodavatel potřebné vybavení, lidi a zkušenosti, aby byl schopen dodat zboží v potřebné kvalitě.
- Finanční situace – Pro zjištění finanční situace dodavatele je možné využít analýz od ratingových agentur nebo si z veřejně dostupných finančních výkazů vypočítat ukazatele stability, likvidity a ziskovosti.
- Podíl na trhu, reputace a jiní zákazníci – Je důležité vybírat dodavatele podle více než jen základních kritérií jako je cena, kvalita a platební podmínky. Dodavatel se může jevit ve všech těchto ohledech jako ideální, ale na základě zkušeností jiných odběratelů bude zjištěno, že se řadí spíše mezi průměrné.

Z pohledu strategie podniku je výhodnější vybírat dodavatele, kteří si udržují nebo zlepšují svou pozici na trhu mezi konkurencí. Pro firmu je takový přístup k volbě dodavatele klíčový, protože si tím zajišťuje, že nakupované výrobní vstupy budou dostačující nebo lepší kvality a tím pádem si tak udržuje vlastní konkurenceschopnost. Dalším důvodem výběru dodavatele, který prosperuje na svém trhu, je minimalizace nákladů firmy na změnu dodavatele (Lukoszová, 2004).

2.3 Dodavatelsko-odběratelské vztahy

Z důvodu udržení dlouhodobé prosperity podniku je důležité nevnímat dodavatele jen jako článek v obchodním řetězci, který dokáže zajistit objednané zboží v případě potřeby podniku. Na základě pozitivních zkušeností s potenciálním dlouhodobým dodavatelem,

který úspěšně plní podnikem nastavená kritéria, může podnik začít pracovat na zdokonalení dodavatelsko-odběratelského vztahu a vytvářet širší hodnototvorný dodavatelský řetězec. Management tohoto řetězce vychází z myšlenky, že kromě optimalizování interní struktury a procesů podniku, je potřeba se zaměřit na propojování a vytváření sítí s dodavateli (Tomek & Vávrová, 2014).

Za účelem získání lepšího postavení na trhu pomocí vysoké kvality, jedinečnosti nebo také nižších cen jsou v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů navazovány trvalé spolupráce. Dochází v nich ke vzájemně hlubšímu propojení dodavatele s odběratelem, kdy se oba snaží vzájemně přizpůsobit a snížit rozdíly, které mezi sebou mají. Během fázi tohoto prohlubování vztahů je i přes kvalitnější kooperaci odběratel stále vystaven transakčním rizikům. Mezi ty se řadí například stabilita jakosti nakupovaných výrobků, dodržování dodacích lhůt, potřeba poradenství, rychlost reklamačního řízení, platební podmínky nebo také cenový vývoj. (Lukoszová, 2004)

Partnerství v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů se stává z důvodu obchodních tlaků (např. zkracování životního cyklu výrobku) v některých případech téměř nezbytnou součástí úspěšného řízení podniku. Ideální obchodní partnerství, které by bylo možné využít v každém oboru a každé situaci, nelze jednoznačně vymezit, protože ne vždy existuje důvod pro společné prohlubování vztahů mezi dvěma podniky. Většina vztahů mezi podniky může být založena pouze na vzájemné obchodní výměně, kterou tento obchodní vztah končí. Existují však situace, kdy je pro oba podniky přínosné vytvořit mezi sebou určitý typ partnerství:

- Typ I – Oba podniky se navzájem uznávají a v určité míře koordinují své činnosti. Tento typ partnerství je krátkodobého charakteru a týká se pouze jedné oblasti v každé organizaci.
- Typ II – Podniky přechází k integraci určitých činností v podniku. Tento typ partnerství už má dlouhodobější charakter a je do něj zapojeno více oblastí zúčastněných organizací.
- Typ III – Jeden podnik na druhý nahlíží jako na určité rozšíření své vlastní organizace. V tomto případě už se jedná o významnou úroveň integrace (Douglas a kol., 2000)

3 Charakteristika společnosti

Firma PEŠEK Machinery, s.r.o. je rodinný podnik sídlící v Dnešicích, které se nacházejí 17 km jihozápadně od Plzně. Firma byla sice založena v roce 2005 pod názvem Kovo Pešek, ale na trhu působí ještě o čtyři roky déle, kdy její majitel Michal Pešek podnikal na vlastní jméno jako fyzická osoba. Michal Pešek je zároveň od založení až po současnost jediným majitelem a jednatelem této firmy. Název PEŠEK Machinery firma získala až v roce 2018.

Firma působí v oblasti strojírenství a jejich hlavní předností je výroba strojních kompletů a svařenců, které vyžadují jedinečný přístup a unikátní řešení. (PEŠEK Machinery, n.d.) Mimo to se také zabývá výrobou svařenců pro kolejový průmysl a automotive. Zajišťuje komplexní dodávky od návrhu řešení a zpracování dokumentace po vlastní výrobu. Svařence dodává včetně tepelného zpracování, NDT zkoušek a povrchové úpravy. Speciální jednoúčelové stroje často zahrnují i automatické řízení pomocí malých průmyslových počítačů (PLC) či hydraulické a pneumatické prvky.

Obrázek 2: Logo firmy



Zdroj: pesekm.com (2022)

Základní údaje

Datum vzniku:	12.12.2005
Spisová značka:	C 17918 vedená u Krajského soudu v Plzni
Obchodní firma:	PEŠEK Machinery, s.r.o.
Sídlo:	Dnešice 6, PSČ 334 43
IČO:	26401967

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: - zámečnictví, nástrojařství
 - obráběčství
 - výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Statutární orgán: Michal Pešek – jednatel (zároveň společník s vkladem)

Základní kapitál: 200 000,- (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2022)

3.1 Zaměstnanci

Na začátku působení na trhu pracoval současný majitel firmy pouze sám, jelikož začal podnikat jako fyzická osoba. Podnikat začal na svém vlastním pozemku, doslova „ve stodole“. Prvními zaměstnanci, nebo spíše spolupracovníky se stali jeho otec a kamarád. O rok později se k němu připojil i jeho tchán. Na základě zvýšení poptávky po nabízených službách se na konci roku 2005 rozhodl podnikání rozšířit a založil firmu Kovo Pešek, s.r.o. Zároveň se založením firmy přišlo i rozšíření pracovních prostor. Stávající budovy na pozemku se zmodernizovaly tak, aby odpovídaly zásadám bezpečnosti práce a normám platným pro prováděné činnosti a vznikla tak dílna, obrobna a svařovna. S přibývajícím zakázkami se počet zaměstnanců postupem let zvyšoval a s tím se rozšiřovaly i pracovní prostory.

Tabulka 1: Počet zaměstnanců

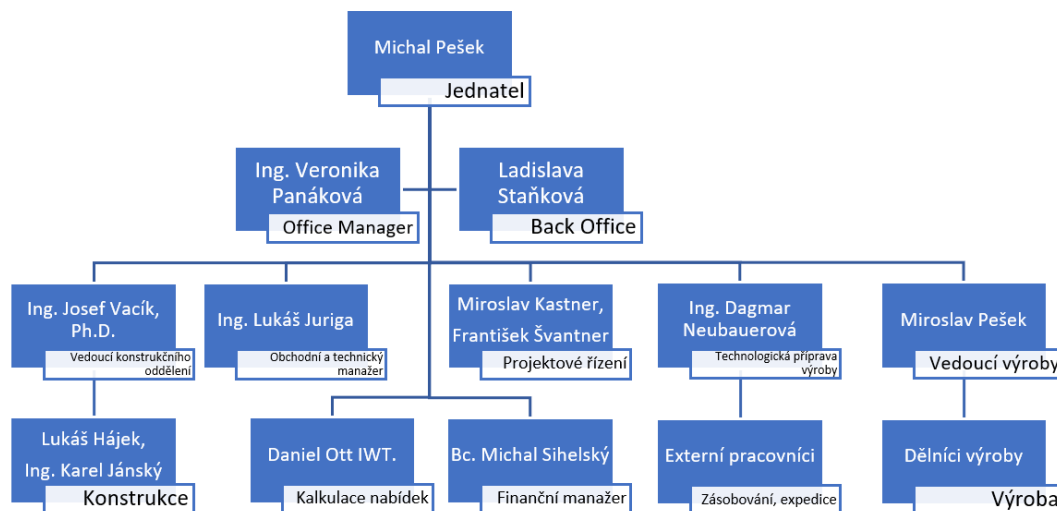
Rok	2005	2006	2008	2012	2015	2016	2017	2022
Počet zaměstnanců	6	8	10	15	16	18	19	20

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

V průběhu let se do firmy postupně připojili další zaměstnanci včetně rodinných příslušníků. Od svého vzniku se počet zaměstnanců ve firmě více než ztrojnásobil z původního počtu pouhých 6 na nynějších 20. Postupný vývoj je viditelný v tabulce 1. V současné době má firma, jak již bylo zmíněno, 20 kmenových zaměstnanců, mezi kterými jsou mimo jiné otec, bratr, tchán, strýc, dcera i synovec majitele. „Poznal jsem, že mít zaměstnance je velká zodpovědnost, ale mít zaměstnance z rodiny je zodpovědnost

největší. Musíte totiž opravdu věřit tomu, co děláte. Ale bez ohledu na příbuzenské stavy si troufám říct, že všichni ve firmě jsme jedna velká rodina.“ (Pešek, n.d.)

Obrázek 3: Organizační struktura firmy PEŠEK Machinery, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Ve firmě PEŠEK Machinery, jakožto malém rodinném podniku, fungovala vždy liniová struktura vedení. Jak je viditelné v tabulce 1, počet zaměstnanců se během posledních let postupně zvyšoval. Tím se pro majitele firmy stále rozšiřovalo rozpětí řízení, které musel být schopen zvládnout. Proto také bylo nutné organizační strukturu podniku trochu pozměnit. Pod vedením majitele firmy vznikly další stupně řízení, kdy se například výrobní pracovníci nezodpovídají přímo majiteli firmy, ale vedoucímu výroby, který je nově jejich nadřízeným. Stejně tak tomu bylo v případě konstrukčního oddělení firmy, kde byl na pozici vedoucího konstrukčního oddělení přijat nový zaměstnanec, který má na starost správný chod tohoto oddělení a zadávání úkolů konstruktérům. Nákupčímu byla delegována zodpovědnost za externí pracovníky, kteří ve firmě zabezpečují například dodání zboží v případě, že dodavatel nedisponuje vlastními dopravními prostředky. Současná podoba organizační struktury ve firmě je popsána na obrázku 3.

3.2 Hospodářské výsledky posledních let

Tato kapitola popisuje hospodaření firmy PEŠEK Machinery v letech 2017 až 2021. K tomuto popisu je využit vývoj celkových tržeb a ukazatel rentability tržeb.

Firma PEŠEK Machinery je malým rodinným podnikem, který není součástí žádného většího holdingu, a proto se její tržby pohybují maximálně v řádech desítek milionů.

Obrázek 4: Vývoj tržeb



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

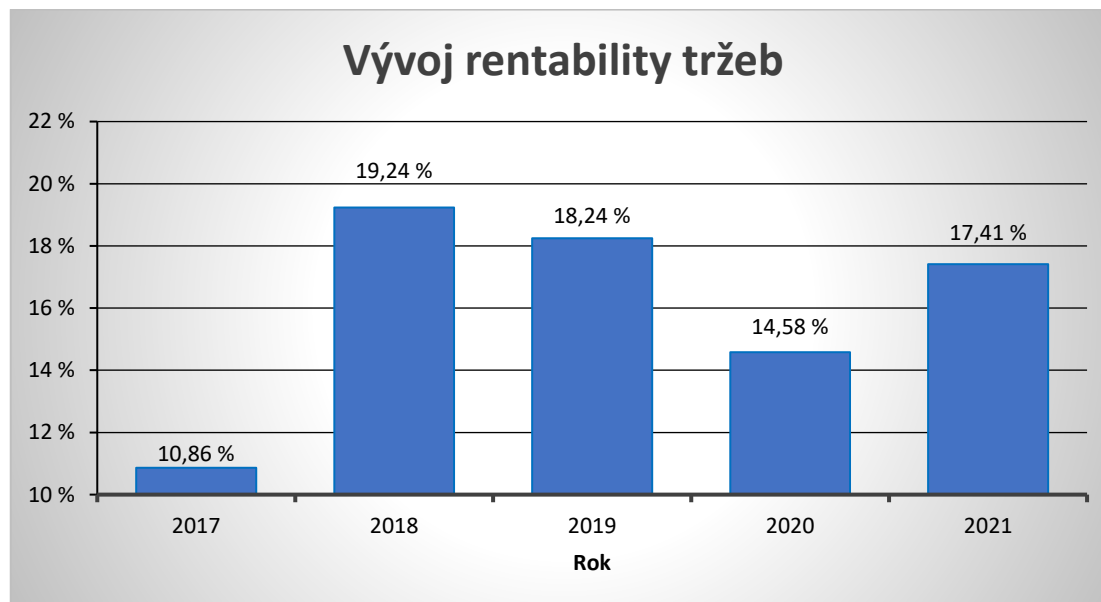
Na obrázku 4 je znázorněn vývoj celkových tržeb v tisících korun ve firmě PEŠEK Machinery ve zvoleném období. Firma v roce 2018 dosáhla tržeb ve výši 47 910 000 Kč. Tržby v tomto roce dosáhly téměř dvojnásobné výše než v roce předchozím. Firma totiž v roce 2018 získala nového zákazníka z oblasti kolejového průmyslu. Tímto zákazníkem byla společnost Tatravagónka a.s. sídlící na Slovensku ve městě Poprad. Firma PEŠEK Machinery od tohoto odběratele získala několik objednávek na vyhotovení přípravků pro svařování brzdových systémů a částí podvozku vagónů.

V následujícím roce se tržby opět snížily, ale i přesto byly téměř o polovinu vyšší než v roce 2017. V roce 2020 se přes všechna očekávání výše tržeb o trochu snížila, a to hlavně z důvodu celosvětové pandemie způsobené koronavirem SARS-CoV-2. Tato pandemie měla za následek globální nedostatek čipů nezbytných například k výrobě osobních automobilů. Z tohoto důvodu ztratila firma PEŠEK Machinery několik odběratelů z automotive průmyslu.

Pro zhodnocení finanční situace v podniku je možno využít několika ukazatelů. Mezi tyto ukazatele patří například ukazatele rentability. Tyto ukazatele zobrazují, jak efektivně

dokáže firma podnikat. Jedním z těchto ukazatelů je rentabilita tržeb, která vedení podniku poskytuje informaci o tom, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. V procentuálním vyjádření tento ukazatel zobrazuje, jak velkou část tržeb tvoří zisk.

Obrázek 5: Vývoj rentability



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Z obrázku 5 je viditelné, že firma si v posledních letech drží rentabilitu tržeb ve výši zhruba 15-20 %. Opět je viditelný menší propad v roce 2020 zapříčiněný koronavirovou pandemií. V tomto roce rentabilita tržeb činila 14,58 %, což je i tak pro firmu stále vyhovující výše. V posledním zaznamenaném roce byla výše rentability tržeb 17,41 %, což znamená, že firma z jedné koruny tržeb získala 0,17 korun zisku.

3.3 Produkt firmy

Nejstarším produktem společnosti jsou hydraulické a pneumatické nosiče forem, využívané pro ovládání napěňovacích, sekacích, laminovacích a lisovacích nástrojů zejména v automobilovém a kolejovém průmyslu. Nosiče forem vlastní konstrukce firma vyrábí již od roku 2005, kdy byla založena. Úspěšně je dodává výrobním podnikům v řadě zemí (Německo, Velká Británie, Španělsko, Polsko, Slovensko atd.), a to jak samostatně (pro zabudování do stávajícího pracoviště), tak jako kompletní pracoviště včetně periferií, případně také včetně karuselového pracoviště. Společnost se dále zabývá

navrhováním a výrobou speciálních přípravků pro zefektivnění výrobních procesů, například přípravků pro svařování, montáž či obrábění, kontrolních přípravků či přípravků pro testování. Ve svém portfoliu má společnost také zařízení pro manipulaci s těžkými či těžko uchopitelnými břemeny, jako jsou otáčecí stoly, transportní vozíky či polohovadla.

3.4 Přidaná hodnota v řešení zakázky

Největší výhodou firmy, co se produktu týče je služba, kterou společně s ním nabízejí. Jedná se o kompletní proces zahrnující počáteční konzultaci se zájemcem o produkt, návrh řešení daného problému či požadavku a nadále výrobu, následnou instalaci produktu, a také servis s ním spojený. Tímto se firma nejvíce odlišuje od velkých strojírenských firem, u kterých tento proces není ve většině případů samozřejmostí. Díky tomu firma získává spoustu velkých zakázek, které se pokouší získat i velké strojírenské firmy, ať už české, či zahraniční. Nejčastěji zákazníci přicházejí s požadavky na unikátní strojírenské produkty. K takovýmto zakázkám se musí přistupovat individuálně.

Během 20 let činnosti si firma vytvořila okruh prověřených a spolehlivých dodavatelů jak materiálu, tak práce. Mezi stálé dodavatele, kteří jsou využíváni při každé zakázce (firma PEŠEK Machinery nemá k těmto činnostem potřebné vybavení) patří dodavatelé tepelného zpracování (žihání, kalení, nitridace atd.), povrchové úpravy (tryskání, lakování, zinkování atd.), instalace hydrauliky a elektrických komponentů a v neposlední řadě dopravci.

3.5 Úspěchy a hodnoty firmy

Kvalitu procesů a zpracování produktů dokazuje i to, že firma během svého působení získala několik ocenění jako například Vodafone Firma roku 2019, kdy byla zvolena nejlepší firmou Plzeňska. V následujícím roce se umístila na druhém místě v soutěži Equabank Rodinná firma roku, stala se součástí Registru rodinných podniků ČR a zařadila se mezi 100 nejlepších firem roku 2020.

Nejlépe své hodnoty definuje sám majitel na webových stránkách firmy. Patří mezi ně tradice, kontinuita, preciznost, přidaná hodnota, kvalifikace, kvalita a spokojenost.

„Je pro nás důležité udržet tradici českého strojírenství před silnou mezinárodní konkurencí.“ (Pešek, n.d.) Na základě dlouholetých zkušeností v oboru se je Michal Pešek prostřednictvím svojí firmy a zaměstnanců snaží šířit dál a tím budovat kvalitní, dokonale vypadající a funkční produkty. I během výroby a řešení zakázek se snaží zdokonalovat vlastní produkty a díky získaným zkušenostem rozšiřuje znalosti a dovednosti vlastních zaměstnanců. Vzhledem k osobnímu přístupu k zákazníkům jsou zaměstnanci firmy schopni dojít k řešení i těch nejsložitějších požadavků a vytvořit tak kvalitní prototypy a strojírenské unikáty. To je jednou z největších výhod rodinného podniku, kde se většina zaměstnanců zná navzájem již několik let a na každé zakázce spolupracují všichni společně.

Asi tou nejvýznamnější hodnotou firmy je spokojený zákazník. Protože spokojený zákazník je zákazník, který se „vrací“ a který o firmě pozitivně informuje své okolí a tím přispívá k rozšíření počtu klientů a zájemců o produkty firmy. Na základě toho se firma může dále rozvíjet a poskytovat tak ty nejkvalitnější služby.

3.6 Podnik v kontextu současné situace

V roce 2023 je asi největší hrozbou všech firem (minimálně co se týče strojírenského průmyslu) vypuknutí pandemie jakékoliv nebezpečné nebo rychle se šířící nemoci. Ta totiž může způsobit například nenadálý nedostatek pracovní síly z důvodu povinných karantén a následné pracovní neschopnosti zaměstnanců. Celosvětová pandemie způsobená virem SARS-CoV-2 v letech 2020-2022 je názorným příkladem toho, jak enormně negativní dopad na firmu může mít takováto neovlivnitelná situace. V mnoha případech totiž právě pandemie byla důvodem, který způsobil krach společnosti.

Co se týče strojírenského průmyslu, dopad pandemie byl také enormní. Asi největším problémem byl nedostatek čipů, který se projevil již v první polovině roku 2020 jen pár měsíců po vypuknutí pandemie. V důsledku výluk klesla všeobecná spotřebitelská poptávka po automobilech. Výrobci čipů se museli zaměřit na jiná odvětví, například na výpočetní techniku a mobilní zařízení, po nichž prudce vzrostla poptávka, protože stále více lidí bylo nuceno pracovat na dálku či z domova z důvodu velkého množství nařízených karantén. Kvůli home office byla poptávka po čipech zvýšena navíc z důvodu využívání streamovacích a komunikačních online kanálů. Více procesorů bylo potřeba

pro komunikační platformy, jako je Zoom, a streamování videa, protože rostla popularita 5G a cloudových aplikací. (Perić, 2022)

V souvislosti se strojírenským průmyslem a firmou PEŠEK Machinery se nedostatek čipů projevil velice intenzivně. Zasáhl totiž největší odběratele této firmy. Všichni tito odběratelé byli součástí automotive průmyslu. Největším zástupcem této skupiny odběratelů byla společnost HP Pelzer působící v ČR. Společnost HP Pelzer spadá pod holding Adler Pelzer Group, který působí ve 22 zemích po celém světě. (Adler Pelzer Group, n.d.) Firma PEŠEK Machinery spolupracovala konkrétně se závody firmy HP Pelzer sídlící v Gliwicích, Bratislavě a Zaragoze. Dalším odběratelem z automobilového průmyslu, o kterého firma přišla, byla společnost CAB Automotive. Tato firma je také součástí holdingu Adler Pelzer Group. Odebíraným produktem ze strany této firmy byla hlavně celá pracoviště. Šlo o zhotovení celého pracoviště pro účely výroby komponentů (sedačky, loketní opěrky, víka pro zavazadlové prostory) do aut značek Bentley v závodu CAB Automotive. Posledním klíčovým odběratelem, co se týče automotive, o kterého firma přišla z důvodu nedostatku čipů je společnost Autoneum a její český závod sídlící v Boru u Tachova. To mělo za následek nutnost hledání nových klíčových zákazníků, jelikož firma přišla o několikamilionové zakázky. Některé ze zmíněných společností měly totiž v plánu rozšiřování výroby anebo její modernizaci. Vedení firmy PEŠEK Machinery tudíž vědělo, že nebýt pandemie, bylo by toto zboží, na základě předchozí úspěšné spolupráce a kompaktnosti celé výroby, poptáváno právě u nich.

Dalším negativním dopadem pandemie bylo celkové zvýšení dodacích lhůt téměř všech firem z důvodu nařízených karantén a tím způsobeného nedostatku zaměstnanců. Tento problém souvisí i s konkurenceschopností samotné firmy. Není totiž možné nabídnout potenciálním zákazníkům dobrou nabídku, pokud firma musí počítat s dlouhými dodacími lhůtami ze strany svých dodavatelů.

Další velmi nepříjemnou a téměř nepředvídatelnou hrozbou, která způsobila velké potíže téměř všem strojírenským firmám v ČR, byla ruská invaze na Ukrajině na začátku roku 2022 přetrvávající dodnes. Výroba oceli a železa v ČR je totiž z velké části závislá na dovozu železné rudy z Ukrajiny, který byl z důvodu invaze značně omezen. Dalším významným dodavatelem železné rudy pro ČR je také Rusko, na které ale bylo v důsledku invaze uvaleno embargo a ČR tak během chvíle přišla o 2 významné dodavatele.

4 Analýza nákupu firmy a nákupního trhu výpalků

Celá tato kapitola je zpracována na základě poskytnutých interních materiálů firmy a informací, které byly získány z rozhovorů a konzultací s nákupčím.

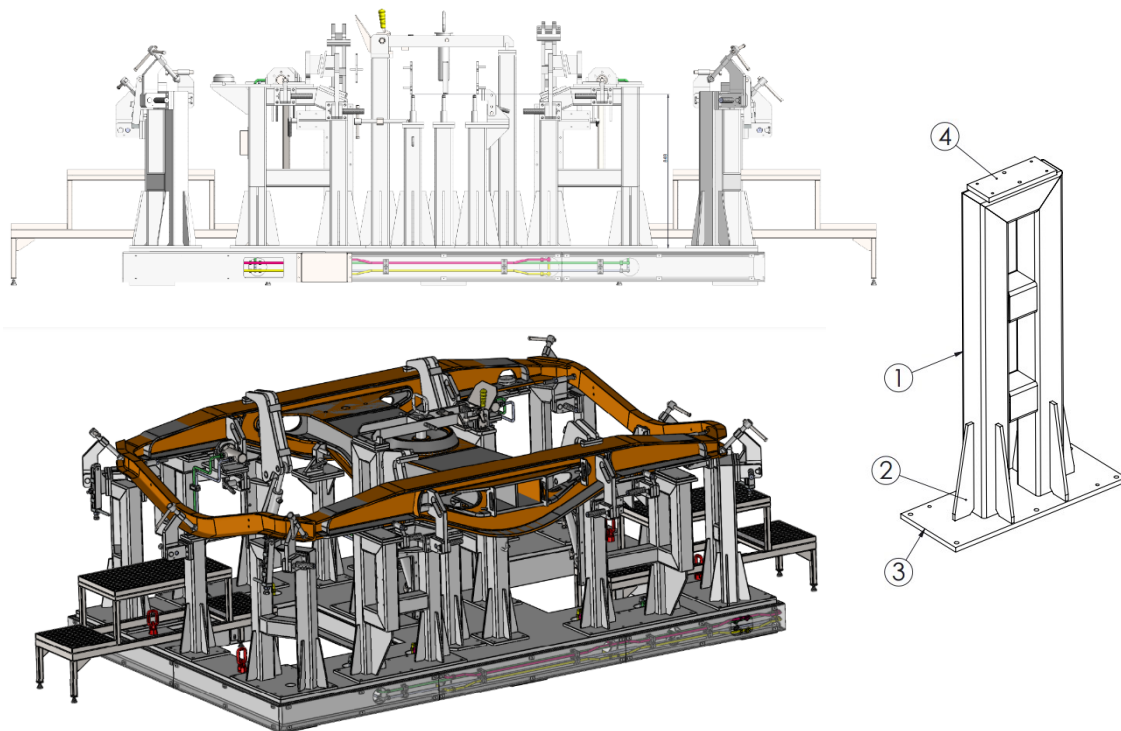
Jak bylo zmíněno v kapitole výše, hlavním předmětem podnikání firmy PEŠEK Machinery je výroba strojních kompletů a svařenců. Nákupní proces a procesy jemu předcházející jsou tak velmi důležitými články, protože zjištění potřeb a požadavků zákazníka je pro firmu klíčovým pro správný návrh a následné zhotovení objednaného výrobku.

4.1 Zjištění potřeb zákazníka a získání zakázky

Celému nákupnímu procesu předchází proces získání zakázky, ve kterém se zjišťují potřeby potenciálního zákazníka. Zákazník nejprve zašle poptávku s představou, jak by měl dodaný výrobek vypadat, jaké parametry by měl splňovat a jaký problém by měl řešit. Na základě této poptávky zašle firma PEŠEK Machinery první cenovou nabídku včetně 3D modelu řešení. Pokud zákazníka takováto nabídka zaujme, následuje první osobní návštěva ve firmě PEŠEK Machinery s konstruktéry, kteří návrh řešení upravují na základě dohody podle přání zákazníka. Během dalších konzultací dojde k upřesnění požadavků zákazníka a k přesné definici zadání na základě předloženého 3D modelu. Výstupem takovéto návštěvy (v některých případech více návštěv) je schválený 3D model řešení. Dále firma se zákazníkem jedná o ceně a termínu dodání na základě dostupnosti materiálů. V průběhu těchto jednání musí projektový manažer brát v potaz cenu a dostupnost materiálu. Po jednáních o finální ceně a termínu dodání dochází k dohodě. Po dohodě zákazník zašle objednávku, na jejímž základě konstrukce vytvoří kompletní výkresovou dokumentaci. Během toho musí být konstrukce stále v kontaktu se zákazníkem pro případ řešení problémů nebo úprav vzniklých z důvodu upřesnění specifikace produktu. Po dokončení výkresové dokumentace je vytvořen kusovník, který konstrukce předá projektovému manažerovi. Ten provede poslední kontrolu před tím, než kusovník předá nákupčímu jako podklad pro zajištění materiálu. Současně jsou výkresy předány také vedoucímu výroby, který na jejich základě zarezervuje výrobní kapacity. Musí vzít v úvahu termíny dodání materiálu a náročnost vyráběných či svařovaných dílů.

Pokud je kapacita ve vlastní výrobě nedostatečná, části výroby jsou zadány do zpracování do kooperace externím firmám.

Obrázek 6: Výkresová dokumentace



Zdroj: Interní materiály firmy PEŠEK Machinery, s.r.o.

Obrázek 6 zachycuje výkresovou dokumentaci svařovacího přípravku, který byl navržen jedním z pracovníků konstrukčního oddělení ve firmě PEŠEK Machinery pro společnost NYMWAG CS a.s. Tato společnost se zaměřuje na výrobu nákladních železničních vagónů. Konkrétně tento přípravek slouží pro manipulaci s částmi vlakových souprav a jejich následnému svařování.

4.2 Nákupní proces

Firma PEŠEK Machinery nemá zadané žádné pravidelné objednávky. Požadované materiály na jednotlivé zakázky se prakticky pokaždé liší, co se týče délky, tvaru, povrchové úpravy atd. Nákupy materiálu na tyto zakázky probíhají v několika krocích. Impulsem pro nákupčího je obdržení kusovníku, na jejímž základě se spouští celý nákupní proces.

Obrázek 7: Kusovník

Č.	Výkres	Popis	Materiál	Položovar	Rozměr	Povrchová úprava
1	PM 22242.001	Rám	1.0037 (S235JR)	UPN 260x90		dále se svařuje
2	PM 22242.002	Plech	1.0037 (S235JR)	Pl.15-výpalek	290x120x15	dále se svařuje
3	PM 22242.003	Plech	1.0037 (S235JR)	Pl.15-výpalek	560x370x15	dále se svařuje
4	PM 22242.090	Plech	1.0037 (S235JR)	Pl.12-výpalek	378x258x12	dále se svařuje
5	PM 22242.005	Plech	1.0037 (S235JR)	Pl.15-výpalek	675x390x15	dále se svařuje
6	PM 22242.200	Věž				dále se svařuje
6.1	PM 22242.006	Plech	1.0037 (S235JR)	Pl.15-výpalek	580x580x15	dále se svařuje
6.2	PM 22242.008	Plech	1.0037 (S235JR)	Pl.25-výpalek	390x163x25	dále se svařuje
6.3	PM 22242.009	Plech	1.0037 (S235JR)	Pl.15-výpalek	390x512,50x15	dále se svařuje
6.4	PM 22242.010	Plech	1.0037 (S235JR)	Pl.15-výpalek	390x300x15	dále se svařuje
6.5	PM 22242.011	Plech	1.0037 (S235JR)	Pl.15-výpalek	580x350x15	dále se svařuje
6.6	PM 22242.014	Plech	1.0037 (S235JR)	Pl.20-výpalek	125x515x20	dále se svařuje
6.7	PM 22242.015	Plech	1.0037 (S235JR)	Pl.15-výpalek	292x172x15	dále se svařuje
6.8	-	Kulatina	1.0037 (S235JR)	KR60	L-390	předopracování, dále se svařuje
6.9	PM 22242.279	Plech	1.0037 (S235JR)	Pl.20-výpalek	450x220x20	dále se svařuje
7	PM 22242.018	Hranol	1.0037 (S235JR)	4HR60	L-110	předopracování, dále se svařuje
8	PM 22242.004	Plech	1.0037 (S235JR)	Pl.12-výpalek	378x258x12	dále se svařuje
9	PM 22242.019	Plech	1.0037 (S235JR)	Pl.20-výpalek	310x140x20	dále se svařuje
10	-	Držák trubek-základna	1.0037 (S235JR)	APK-A1 - Charvát		ND
11	Zrcadlení PM 22242_APK-A1		1.0037 (S235JR)	APK-A1 - Charvát		ND
12	PM 22242.1700	Konzole				dále se svařuje
12.1	PM 22242.105	Rameno	1.0037 (S235JR)	JAKL 100x100x5	L- dle výkresu	dále se svařuje
12.2	PM 22242.106	Víčko	1.0037 (S235JR)	Pl.5-výpalek	95x95x5	dále se svařuje
12.3	PM 22242.107	Víčko	1.0037 (S235JR)	Pl.25-výpalek	100x100x25	dále se svařuje
12.4	PM 22242.111	Kostka	1.0037 (S235JR)	4HR50	50x50x30	opracování, dále se svařuje
12.5	PM 22242.128	Plech	1.0037 (S235JR)	Pl.15-výpalek	120x80x15	dále se svařuje
13	PM 22242.117	Žebro	1.0037 (S235JR)	Pl.12-výpalek	336x126x12	dále se svařuje
14	PM 22242.1700_zrcadlový	Konzole				dále se svařuje
14.1	PM 22242.118	Rameno	1.0037 (S235JR)	JAKL 100x100x5		dále se svařuje
14.2	PM 22242.106	Víčko	1.0037 (S235JR)	Pl.5-výpalek	95x95x5	dále se svařuje
14.3	PM 22242.107	Víčko	1.0037 (S235JR)	Pl.25-výpalek	100x100x25	dále se svařuje
14.4	PM 22242.111	Kostka	1.0037 (S235JR)	4HR50	50x50x30	opracování, dále se svařuje
14.5	PM 22242.128	Plech	1.0037 (S235JR)	Pl.15-výpalek	120x80x15	dále se svařuje
15	PM 22242.022	Žebro	1.0037 (S235JR)	Pl.20-výpalek	241x80x20	dále se svařuje

Zdroj: Interní materiály firmy PEŠEK Machinery, s.r.o.

Formát kusovníku není předem daný a každá firma si ho vytváří po svém, aby byl přehledný a sloužil ke svému účelu, příklad části kusovníku je vidět na obrázku 7. Formát kusovníku používaného ve firmě PEŠEK Machinery obsahuje číslo požadované položky, označení výkresu, materiál nebo například rozměry dané položky. Kusovník vytváří pracovník konstrukčního oddělení, který ho následně předá nákupčímu. Ten podle něj shání potřebné položky a vytváří objednávky. Z kusovníku je jasně viditelné, co se má objednat, s jakými parametry, v jakém množství a zda se také následně bude daná položka svařovat ve výrobě či například povrchově upravovat. V kusovníku na obrázku 3 jsou modře zvýrazněny všechny položky patřící do kategorie výpalků. Z toho je jasně viditelné, že významnost výpalků při výrobě je velice vysoká. Díky kusovníku není nutné,

aby nákupčí musel zjišťovat od konstruktéra co a jak bylo myšleno nebo co bude potřeba s danou položkou nadále udělat.

Prvním úkolem nákupčího je si kusovník projít a rozdělit si jednotlivé položky podle komodit (hutní materiál, výpalky, spojovací materiál, neželezné kovy, elektromateriál, hydraulické komponenty atd.). Dále si k jednotlivým položkám kusovníku přiřadí obvyklé dodavatele. Některé položky mohou být častěji objednávané a nákupčí tak ví, u kterého dodavatele budou objednány. Ze zkušenosti zná nákupčí dodací doby jednotlivých komodit. Požadované termíny dodání zadá do objednávky. Dodavatel obratem potvrdí cenu a termín dodání. Jednotlivé komodity jsou objednány u prověřených dodavatelů na základě předchozích zkušeností a poptávek. Pokud existuje předpoklad, že celková cena položek na objednávce bude převyšovat cenu 20 000 Kč, nákupčí vytvoří poptávku a zašle ji minimálně třem vyhovujícím dodavatelům, pokud jich je na trhu více, kteří by byli schopni tuto objednávku přijmout. To samé platí v případě, že se jedná o méně frekventovaný materiál nebo o obvyklý materiál, ale ve větším množství. Po obdržení cenových nabídek vybere nejvhodnějšího dodavatele a poptávku překlopí do nabídky. U těchto objednávek nákupčí od dodavatele požaduje písemné potvrzení ceny a termínu uvedeného na objednávce. V průběhu zpracování jednotlivých položek kusovníku nákupčí pracuje s příloženou výkresovou dokumentací a zároveň provádí kontrolu materiálu uvedeného na výkrese s materiálem uvedeným u dané položky v kusovníku. Pokud dojde k nějakým nesrovnalostem, nákupčí to obratem řeší s konstruktérem. Může dojít k nedostupnosti materiálu, která by značně prodloužila termín dodání a došlo by k nesplnění dodacích podmínek a následným pokutám ze strany zákazníka. Z tohoto důvodu řeší nákupčí s konstruktérem i možnost použití alternativy. V průběhu celého objednávacího procesu je nákupčí povinen stále kontrolovat, jestli se cena objednávaného materiálu vejde do celkové ceny, která je uvedená v objednávce. Po objednání všech položek kusovníku obdrží nákupčí potvrzení ceny a doby dodání od všech dodavatelů komodit.

Informace ohledně termínu dodání předá nákupčí projektovému manažerovi. Tato informace je pro projektového manažera klíčová, protože na jejím základě sestavuje harmonogram výroby. Nákupčí je dále povinen průběžně kontrolovat telefonicky nebo e-mailem termíny dodání u jednotlivých dodavatelů, aby nedocházelo ke zbytečným prostojům. Pokud nákupčí dostane informaci o zdržení dodávky ze strany dodavatele,

opět toto musí neprodleně řešit s projektovým manažerem. Ten podle toho může upravit harmonogram výroby a využít volné časové úseky vzniklé nedodáním objednávky včas. Nákupčí je také zodpovědný za kvalitu jednotlivých dodávek. Při jejich přebírání musí kontrolovat hlavně množství a kvalitu dodaných položek. Nesprávně dodané zboží je třeba okamžitě reklamovat a zajistit co nejdříve nápravu.

Po výrobě jednotlivých dílů (podsestav kusovníku) je třeba tyto díly dále zušlechtit (laserové kalení, cementace, kalení, nitridace, tryskání, práškové lakování, zinkování, žihání atd.), k čemuž se váže povinnost tyto služby také objednat. U výrobků, u kterých je nášlapná plocha, je nutno tuto plochu natřít protiskluzovou barvou. Finální operací u většiny výrobků je lakování, které se také objednává a provádí externě. Informace o dokončení výroby jednotlivých dílů předává vedoucí výroby e-mailem nákupčímu, pro kterého je to impuls k následnému zajištění povrchové úpravy položek uvedené v kusovníku.

Po dokončení výroby všech dílů a celkovém dokončení zakázky je projektový manažer povinen vše zkontrolovat. Po této kontrole dává projektový manažer nákupčímu příkaz k zajištění dopravy k zákazníkovi a k vystavení příslušné dokumentace. Vzhledem k absenci vlastních firemních prostředků schopných přepravit dokončenou zakázku musí nákupčí zajistit dopravu externě. Zajišťování dopravy probíhá také většinou na základě předchozích zkušeností a poptávek.

4.3 Nákupní informační systém

Na konci roku 2022 si firma PEŠEK Machinery objednala podnikový informační systém Helios. Ten je ale stále ve stádiu vývoje a vytváření funkcí na základě požadavků majitele firmy. Tudíž tento systém ještě není integrovaný a není ani ve stádiu pilotního testování. Zaměstnanci firmy tedy nadále pracují se systémem niCONTROL. V tomto systému probíhá také celý proces od vytvoření nabídky konečnému zákazníkovi až po případnou zpětnou kontrolu už dokončených zakázek. Součástí toho je samozřejmě také celý nákupní proces.

Obrázek 8: Přehled objednávek v systému niControl

#	Dodavatel	Zakázka č.	Zakázka popis	Zadáno	Termín
0230238	IT Bohemia, spol. s r.o. Plzeň, Domažlická 1121/142	Z22242	Svařovací přípravek 1.montáž rámu ESP	09.02.2023	17.02.2023
0230254	IT Bohemia, spol. s r.o. Plzeň, Domažlická 1121/142	Z22242	Svařovací přípravek 1.montáž rámu ESP	10.02.2023	17.02.2023
0230402	IT Bohemia, spol. s r.o. Plzeň, Domažlická 1121/142	Z22242	Svařovací přípravek 1.montáž rámu ESP	08.03.2023	20.03.2023
0230406	IT Bohemia, spol. s r.o. Plzeň, Domažlická 1121/142	Z22242	Svařovací přípravek 1.montáž rámu ESP	08.03.2023	17.03.2023
0230475	IT Bohemia, spol. s r.o. Plzeň, Domažlická 1121/142	Z22242	Svařovací přípravek 1.montáž rámu ESP	17.03.2023	24.03.2023

Zdroj: Interní materiály firmy PEŠEK Machinery, s.r.o.

V tomto systému je nejprve vytvořena nabídka, která se v případě získání zakázky překloupí do objednávky. Na obrázku 8 je příklad toho, jak takové objednávky v systému niControl vypadají. Při zadávání do systému musí v objednávce být zadáno několik podrobností – zákazník, termín dodání, cena a položky zakázky (výsledné výrobky, kterých se zakázka týká). Všechny další operace se provádí v systému už přímo na dané zakázce. Mezi tyto operace patří hlavně vytváření jednotlivých objednávek.

Práce nákupčího v ERP spočívá hlavně ve vytváření objednávek jednotlivých položek a komponentů tvořících finální produkt. Nákupčí musí nejprve vytvořit objednávku a odeslat jí dodavateli. Ten, pokud možno, obratem zašle cenu a termín dodání. Tyto údaje je nutno vložit do systému k dané objednávce. Někteří dodavatelé nemají čas na zaslání informací o ceně předem. V takovém případě se cena do systému zadává až z výsledné faktury od dodavatele. V případě objednávek za nižší částky není problém cenu zadávat do systému zpětně. V případě větších objednávek je ale nutno poptat u dodavatelů informaci o ceně předem. To samé platí i o termínu dodání. Je možno ho do systému zadat zpětně až podle skutečnosti. Po dodání a převzetí objednaných položek společně s fakturou je nutno do systému zadat číslo faktury a spolu s ním i cenu, datum uznatelného zdanitelného plnění a datum splatnosti. Po zaplacení faktury už se do systému zadá jen datum zaplacení. Tímto krokem práce nákupčího v ERP končí.

Veškeré údaje zadávané do systému slouží také ke zpětné kontrole. Pokud je potřeba zkontrolovat například datum dodání jednotlivých dílů. Na základě toho může nákupčí zpětně jednoduše zkontrolovat spolehlivost jednotlivých dodavatelů. Projektový manažer může kontrolu využít také k identifikaci a následné eliminaci zjištěných zpoždění či prostojů ve výrobním procesu.

Využívání podnikových informačních systémů ve firmách je dnes už prakticky samozřejmostí. Tyto systémy nabízí nespočet funkcí usnadňujících fungování interních procesů. I přesto ale firma PEŠEK Machinery systém niControl využívá spíše k archivaci dat, případné zpětné kontrole provedených úkonů a získání informací ohledně celkových nákladů a výnosů na jednotlivých zakázkách. Nejdůležitějším článkem, na kterém si firma zakládá, je totiž stále nákupčí, který je ve firmě již několik let a má mnoho zkušeností v oboru. Celý nákupní proces je tak spíše zaměřen na znalosti samotného nákupčího než na využívání výhod podnikového informačního systému. Jedním z důvodů této skutečnosti je zaměření výroby firmy zejména na strojírenské unikáty. To si žádá znalosti kvalitního nákupčího, který je i přes variabilitu zpracovávaných zakázek schopen správně zorganizovat celý nákupní proces a správně poptat potřebné položky. Dalším důvodem je i to, že firma PEŠEK Machinery je stále rodinnou firmou a zakládá si na svých hodnotách. Do profesionality nákupčího je tak vkládána větší důvěra než do podnikového informačního systému.

4.4 Nakupované položky

Vzhledem k již několikrát zmiňovanému zaměření firmy PEŠEK Machinery na výrobu strojírenských unikátů je zřejmé, že procentuální zastoupení nakupovaných položek není předem dáno na základě nějakých pravidelných zakázek. Z toho samého důvodu zároveň také firma téměř nevyužívá skladových prostor. Veškeré skladované položky jsou jen ty, které budou například nadále povrchově upravovány. Všechny tyto položky jsou pouze v rámci probíhajících zakázek, tudíž neváží dlouhodobě vysoké náklady. Povaha výrobků se ve firmě neustále mění na základě aktuální situace na trhu a podle získaných zakázek. V této práci jsou k vyjádření zastoupení jednotlivých nakupovaných položek vůči celkovým nákladům firmy použita data z roku 2021.

Tabulka 2: Podíl druhů položek na celkových výdajích firmy

Položka	Částka (Kč)	Podíl (%)
Služby	19 277 046	71,83
Hlavní materiál	6 850 645	25,53
Vedlejší materiál	710 286	2,65
Celkem	26 837 978	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Obrázek 9: Graf podílu druhů položek na celkových výdajích firmy



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

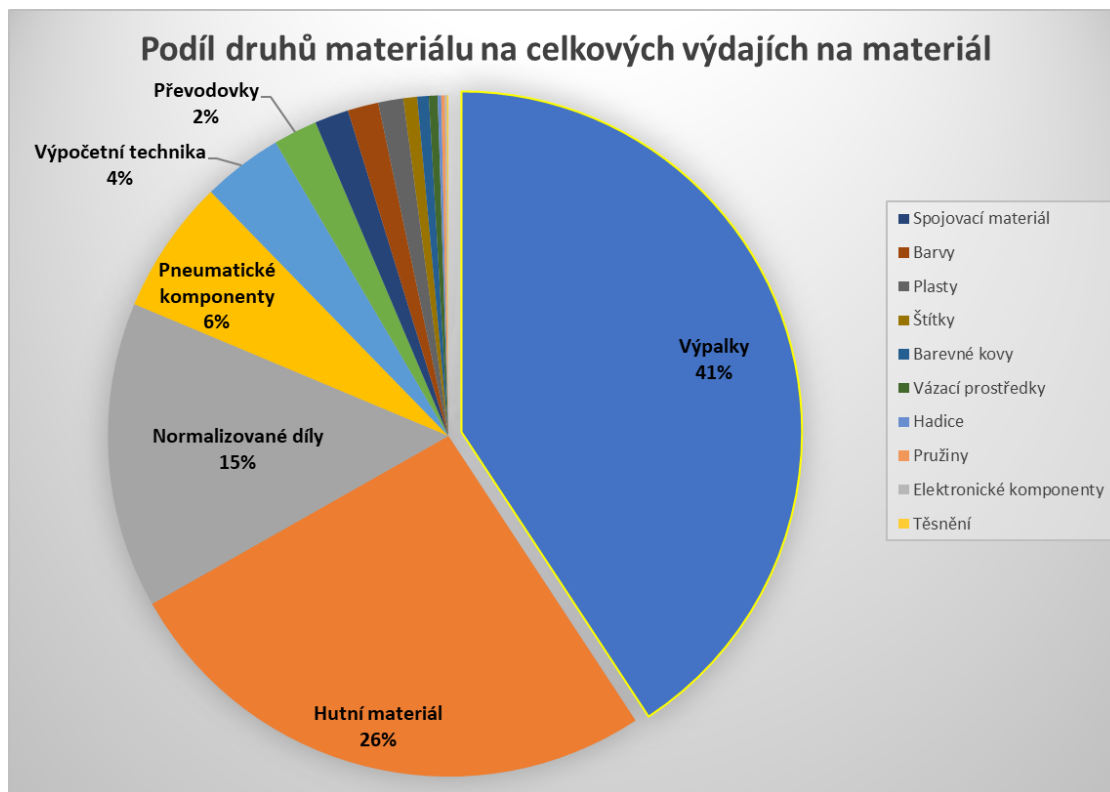
Jak je zřejmé z tabulky 2 a obrázku 9, kategorie „hlavní materiál“ tvoří sama o sobě čtvrtinu všech výdajů firmy za rok 2021. Většinu výdajů sice tvoří kategorie „služby“, to je ale způsobeno tím, že vedení firmy do této kategorie započítává veškerou kooperaci (obrábění, svařování, tváření a povrchová úprava). Kategorie „hlavní materiál“ je tvořena hlavně výpalky, hutním materiálem nebo například normalizovanými díly. Do této kategorie je zařazen všechen materiál potřebný k výrobní činnosti. Do kategorie „vedlejší materiál“ jsou zařazeny například provozní náplně nebo ochranné pomůcky.

Tabulka 3: Podíl druhů materiálu na celkových výdajích na materiál

Hlavní materiál	Částka (Kč)	Podíl (%)
Výpalky	2 792 862	40,77
Hutní materiál	1 786 369	26,08
Normalizované díly	995 820	14,54
Pneumatické komponenty	438 222	6,40
Výpočetní technika	261 551	3,82
Převodovky	143 023	2,09
Spojovací materiál	110 913	1,62
Barvy	100 188	1,46
Plasty	81 252	1,19
Štítky	44 965	0,66
Barevné kovy	37 390	0,55
Vázací prostředky	28 510	0,42
Hadice	11 532	0,17
Pružiny	11 523	0,17
Elektronické komponenty	6 524	0,10
Těsnění	4 887	0,07
Celkem	6 850 645	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Obrázek 10: Graf podílu druhů materiálu na celkových výdajích na materiál



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Tabulka 3 a obrázek 10 vzhledem k výši výdajů jasně vyjadřují, že nejčastěji nakupovanými položkami firmy PEŠEK Machinery jsou výpalky, hutní materiál, spojovací materiál a v neposlední řadě například také pneumatické komponenty. Výpalky konkrétně tvoří 41 % nakupovaného materiálu, který spadá do kategorie „hlavní materiál“. Další nejvíce zastoupenou kategorií je hutní materiál. Tato skutečnost je způsobena tím, že výpalky a hutní materiál jsou základním stavebním kamenem každého výrobku firmy PEŠEK Machinery. Přesný podíl na výdajích nelze jednoznačně podložit fakty ani předem odhadnout, vzhledem k tomu, že hlavním sloganem firmy PEŠEK Machinery je „Vyrábíme strojírenské unikáty“. Z tohoto důvodu je povaha výrobků téměř každým rokem jiná v závislosti na získaných zakázkách a na celkové situaci na trhu.

4.5 Dodavatelé

Jednou z nejdůležitějších částí procesu nákupu je výběr dodavatele. Tento proces je o to složitější a náročnější, jestliže se jedná o první nákup daného materiálu či služby a firma nemůže zvolit dodavatele, se kterým už má nějaké zkušenosti z předchozích uskutečněných nákupů. Při výběru nového dodavatele jsou pro firmu PEŠEK Machinery důležitými kritérii hlavně:

- kvalita dodávaného materiálu,
- cena,
- platební podmínky,
- komunikace s dodavatelem,
- rychlost dodání.

Vzhledem k výši podílu nákladů vázaných k jednotlivým druhům materiálu se tato práce bude zaměřovat na nákupní trh výpalků, protože právě ty na sebe vážou téměř polovinu všech nákladů firmy. Na základě již zmíněných kritérií se postupem času a díky dlouhodobé spolupráci mezi nejvýznamnějšími dodavateli tvarových plechů (výpalků) firmy PEŠEK Machinery dostali:

- IT Bohemia, spol. s r.o.,
- PŘESNÉ VÝPALKY Z PLECHŮ - ING. ŠLECHTA s.r.o.,
- EuroTec JKR s.r.o.

Všichni tito dodavatelé poskytují nabídku stejného zboží. Na základě dodacích podmínek se však firmě PEŠEK Machinery vyplatí od každého z nich odebírat jiné produkty na základě potřeby výroby.

Dodavatelem s největším podílem na obratu firmy je společnost IT Bohemia, spol. s r.o. Tato společnost disponuje širokou škálou sortimentu. Její hlavní předností je, že dokáže zajistit i plechy s výškou nad 100 mm. Nejsou jedinou firmou v okolí, která tyto výpalky nabízí, ale jsou jedinou, která nestandardní plechy drží skladem a je u nich možné objednat takovéto výpalky v malém množství, aniž by se jejich nákupní cena zvýšila o nutnost nakoupení velkého množství a dopravní náklady spojené s tímto nákupem. Jejich zboží se pohybuje ve vyšších cenách. Tato skutečnost je však vyvážena velice krátkou dodací dobou, která se pohybuje v rozmezí do maximálně 5 pracovních dní. Zároveň je tato společnost velice spolehlivá co se týče dodání. V nedávné době došlo ve společnosti IT Bohemia k rozšíření technologie pořízení ohraňovacího stroje. Díky této investici mohla společnost rozšířit nabídku svých produktů a získala tím více objednávek ze strany firmy PEŠEK Machinery. Ta do té doby tyto produkty poptávala například u společnosti EuroTec, která však tyto objednávky vyřizovala v kooperaci s jinými dodavateli a jejich cena byla tím pádem vyšší.

Druhým z top 3 dodavatelů výpalků je společnost PŘESNÉ VÝPALKY Z PLECHŮ - ING. ŠLECHTA s.r.o. Jedná se o dodavatele s nejlevnějšími produkty, co se týče nákupního trhu výpalků. Zároveň poskytují produkty ve vysoké kvalitě. Na rozdíl od společnosti IT Bohemia nedrží nestandardní plechy skladem, tudíž se firmě PEŠEK Machinery, vzhledem k povaze jejich objednávek, nevyplatí tyto produkty u společnosti Šlechta poptávat. Nabízejí však bohužel nejdelší dodací lhůty (nejčastěji 10 pracovních dní), které občas ani nejsou schopni dodržet. Firma PEŠEK Machinery má s touto společností negativní zkušenosti ohledně komunikace, které jsou nejčastěji spojené s dodací lhůtou. V případě nedodržení dodacích termínů vznikají problémy s plánováním výroby. Pokud není materiál dodán ve slíbený čas, je nutné hledat náhradní výrobní program. Vznikají zbytečné a drahé prostoje lidí. Následkem nedodržení termínů zároveň může vzniknout i nedodržení slíbených termínů ze strany firmy PEŠEK Machinery vůči zákazníkům

Posledním z nejdůležitějších dodavatelů je firma EuroTec JKR s.r.o. Největší předností této společnosti jsou jejich dodací lhůty. Běžná doba dodání se totiž pohybuje v rozmezí

dvou až tří pracovních dní, ale na základě velice dobré předchozí spolupráce jsou schopni objednané produkty dodat již do druhého pracovního dne. Vzhledem k používané technologii (pálení laserem) dodávají plechy pouze do výšky 20 mm. Jejich předností jsou velice dobré ceny. Zároveň nabízejí nejnižší ceny v rámci Plzeňska, co se týče nabídky plechů. Další výhodou je blízké umístění jejich výrobní haly k firmě PEŠEK Machinery. Díky této skutečnosti může firma ušetřit na nákladech na dopravu, protože si ji může zajistit pomocí vlastního firemního automobilu.

Všichni tito dodavatelé poskytují velice kvalitní produkty. Během několika let spolupráce a několika stovek objednávek byla firma PEŠEK Machinery nucena reklamovat zboží od těchto dodavatelů pouze několikrát (počet reklamací se pohybuje v rámci jednotek). V těchto výjimečných případech, kdy k reklamaci došlo se dodavatel k této situaci vždy postavil velice vstřícně a materiál na vlastní náklady dodal promptně nový.

4.5.1 Vztahy s dodavateli

Mezi dodavatelem a odběratelem nefunguje jen obchodní vztah, kdy dodavatel prodá produkt a odběratel ho koupí. Součástí dodavatelsko-odběratelských vztahů je také vzájemná komunikace, dlouhodobá spolupráce a také kvalitní přístup. Na základě těchto skutečností je mnohdy pro firmu možné získat například lepší dodací podmínky. Ze strany dodavatele je také mnohem větší šance, že vyhoví potřebám a zvláštním požadavkům svého ověřeného a kvalitního odběratele, než že tak učiní v případě, že s daným odběratelem nemá dobré zkušenosti. Tento fakt je ovlivněn také postavením odběratele vůči svému dodavateli. Pokud je dodavatel velkou částí své produkce závislý na nákupech svého odběratele, je bezesporu jisté, že v dodavatelsko-odběratelském vztahu bude mít menší vyjednávací schopnost a naopak.

Tabulka 4: Ekonomické vztahy s dodavateli

Dodavatel	Tržby z prodeje	Počet objednávek	Hodnota objednávek materiálu	Podíl objednávek firmy PM na tržbách jednotlivých dodavatelů
IT Bohemia, spol. s r.o.	84 212 000	100	1 600 032	1,90%
PŘESNÉ VÝPALKY Z PLECHŮ - ING. ŠLECHTA s.r.o.	95 930 000	17	800 682	0,83%
Eurotec JKR s.r.o.	32 793 000	133	360 713	1,10%

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Jak ukazuje tabulka 4, nejvýznamnějším dodavatelem firmy PEŠEK Machinery je společnost IT Bohemia, spol. s r.o., u které firma za poslední rok objednala dodávky v hodnotě dvojnásobně větší oproti dalšímu z nejvýznamnějších dodavatelů. To je zapříčiněno hlavně vyššími cenami jejich služeb. Firma PEŠEK Machinery u nich objednává i přes jejich vyšší ceny hlavně z toho důvodu, že jsou spolehlivým dodavatelem a také proto, že mají kratší dodací lhůty než například společnost PŘESNÉ VÝPALKY Z PLECHŮ – ING. ŠLECHTA s.r.o. Zároveň dokáží zajistit i tenké plechy jako společnost Eurotec JKR s.r.o. Takže v mnoha případech je výhodnější objednat i takovéto zboží u společnosti IT Bohemia v rámci jedné větší objednávky. Spolu s tím, že nabízí dopravu vlastními dopravními prostředky, je tak tento dodavatel velice komplexní, co se týče nabízených a poskytovaných služeb.

U společnosti PŘESNÉ VÝPALKY Z PLECHŮ – ING. ŠLECHTA s.r.o. je vázáno nejvíce peněz v přepočtu na jednu objednávku. Je tomu tak z důvodu delších dodacích lhůt, které tento dodavatel nabízí. Na druhou stranu mnohdy nabízí také nejnižší ceny na trhu. Pokud je tomuto dodavateli vystavována objednávka, tak na velké množství materiálu. Náklady spojené s dobou čekání na dodání zboží jsou pokryty ušetřenými náklady za objednávku oproti potenciální nabídce od jiného dodavatele s vyššími cenami. Dalším důvodem jsou specifické požadavky jednotlivých odběratelů. Někteří například přímo vyžadují plechy od společnosti PŘESNÉ VÝPALKY Z PLECHŮ – ING. ŠLECHTA s.r.o. pro výrobu jimi objednaných produktů od společnosti PEŠEK Machinery. Tyto požadavky musí firma PEŠEK Machinery respektovat, a proto je možné, že je materiál objednán i od dodavatele, od kterého by za běžných podmínek objednán nebyl. Dalším důvodem malého počtu objednávek u tohoto dodavatele byl ten fakt, že kvůli pandemii Covid-19 bylo méně zakázek. Firma PEŠEK Machinery proto přijímala i objednávky menšího rozsahu, které v mnoha případech vyžadovaly pouze plechy nižších výšek, které objednává u společnosti Eurotec JKR s.r.o.

Za rok 2021 bylo od společnosti Eurotec JKR s.r.o. objednáno celkem za 360 713 Kč. Navzdory tomu, že se jedná o nejnižší částku v porovnání s dalšími popisovanými dodavateli, bylo u tohoto dodavatele naopak objednáno nejvíce objednávek. S celkovým počtem 133 objednávek u společnosti Eurotec JKR s.r.o. je viditelný opačný jev co se týče velikosti objednávek v porovnání s dodavatelem PŘESNÉ VÝPALKY Z PLECHŮ – ING. ŠLECHTA s.r.o. To je způsobeno povahou objednávek. Společnost

Eurotec JKR s.r.o. je schopna zajistit poptávaný materiál během velice krátkých dodacích lhůt a zároveň je velice spolehlivým dodavatelem. Na základě této skutečnosti a velice dobrých předchozích zkušeností je u tohoto dodavatele doobjednáván chybějící materiál v případě časové tísně ve výrobním procesu. Firma PEŠEK Machinery se tím snaží co nejvíce eliminovat vznikající prostoje ve výrobě a náklady s nimi spojené.

Vzhledem ke své velikosti není firma PEŠEK Machinery pro žádného ze svých nejvýznamnějších dodavatelů v pozici silného nepostradatelného zákazníka. Firma nemůže využívat svého postavení a snižovat tak cenu, získávat množstevní slevy, nebo například získat právo prioritního odběru materiálu v případě jeho nedostatku. Z tohoto důvodu je pro firmu nákup velice důležitou součástí. U toho je hlavní pečlivě volit priority zásadní pro nákupní proces. V mnoha případech je nutné rozhodovat, zda je pro firmu důležitější termín dodávky (potenciálně vznikající náklady za prostoje pracovníků výroby) nebo nižší cena, která dorovná případné náklady promítající se v celkové ceně zpracovávané objednávky. Nákupčí se proto také musí snažit udržovat korektní vztahy s dodavateli, kteří jsou potom schopni přijmout a zpracovat i objednávky za ceny pro ně téměř zanedbatelné v poměru s velkými národními společnostmi, které jsou také jejich odběrateli.

4.5.2 Kritéria pro výběr dodavatele

Stavebním kamenem pro zhotovení každého výrobku firmy PEŠEK Machinery jsou výpalky a hutní materiál. Z toho důvodu je u těchto položek pro nákupčího největší prioritou čas dodání. Snaží se tedy pro zakázku získat dodavatele, který bude schopen objednané zboží dodat v co nejkratším čase. Pokud je ale cena vůči krátkému čas dodání neúměrně vysoká, přichází v potaz rozhodování, zda se vyplatí nákup u daného dodavatele uskutečnit, nebo se firmě vyplatí objednat poptávané zboží u jiného dodavatele za nižší cenu s delší dobou dodání. Tato možnost je přijatelná pouze v případě, že je firma schopna delší čas dodání vykompenzovat ušetřením času v následujících procesech (výroba, obrábění, montáž apod.). Hutní materiál a výpalky se objednávají vždy jako první, bez nich není možné začít výrobu daného výrobku. U těchto položek se proto téměř vždy objednává u dodavatele s nejkratší dodací lhůtou. Následně má nákupčí například den času na to doobjednat elektrické a hydraulické komponenty. Během tohoto dne má čas zjistit si ceny různých dodavatelů a jejich časy dodání. V součinnosti s tím

spolupracuje také s projektovým manažerem, který má na starosti harmonogram výroby. Na základě toho má nákupčí na starost vybrat nejlepší dodavatele pro dané položky. Při tomto výběru postupuje podle předem stanovených kritérií firmy pro výběr dodavatele. S harmonogramem výroby se v průběhu výroby stále pracuje, ale je možné jej měnit jen z hlediska posloupnosti jednotlivých výrobních operací. Není možné oddalovat konec výroby z důvodu zaslíbeného času dodání vůči odběrateli. V případě, že není možno dané položky zajistit v souladu s časem dodání, je možné rozhodnutí o případné kooperaci.

Existuje také spousta položek, u kterých je rozhodovací proces nákupního oddělení ve firmě úplně vynechán. Některé výpalky (např. plechy do určité výšky) se objednávají ihned po obdržení kusovníku u prověřeného dodavatele. Jedná se o spolehlivého dodavatele, se kterými má firma předchozí kladné zkušenosti. Dalším důvodem může být také skutečnost, že je tento dodavatel jediným na trhu, který je schopen požadované produkty zajistit a dodat v potřebné kvalitě.

Dalším kritériem, které musí nákupčí zohlednit jsou dodací podmínky. V případě prvního nákupu u nějakého dodavatele je většinou požadována platba v hotovosti. Firma PEŠEK Machinery nedrží hotovost, a proto je pro nákupčího důležité získat takového dodavatele, se kterým je možno se domluvit na platbě na fakturu s kratší dobou splatnosti, nebo na zálohovou fakturu. U stálých dodavatelů bývají nejčastější faktury s dobou splatnosti 30 dní. Jinak je tomu u dodavatelů hutního materiálu, u kterých bývá splatnost faktury většinou 60 dní. Firma má ve svém portfoliu i dodavatele, u kterého bylo na základě dlouhodobé spolupráce možno zvýšit dobu splatnosti faktur až na 90 dní.

4.6 Zhodnocení současného řízení nákupu podniku

Na základě předchozích kapitol týkajících se analýzy řízení nákupu v podniku a nákupního trhu výpalků je možné zhodnotit současný stav řízení nákupu a sumarizovat jeho silné stránky a nedostatky.

4.6.1 Silné stránky nákupu v podniku

Z kapitoly popisující nákupní proces firmy PEŠEK Machinery je zřejmé, že jednou z nejsilnějších stránek nákupního oddělení firmy je kvalita samotného nákupčího, který v oboru pracuje už několik let a má mnoho zkušeností. Firma se tak prakticky výlučně

setkává s problémy, které by byly zapříčiněny chybou nákupčího. Díky tomu se také firma může zaměřovat na řešení jiných problémů a zlepšování fungování podniku.

Další silnou stránkou, patrnou také z kapitoly o dodavatelích, je snaha o udržování dobrých vztahů s dodavateli, kteří jsou téměř vždy spokojeni s kvalitou spolupráce s firmou PEŠEK Machinery. To je zapříčiněno zodpovědným přístupem firmy, dobrou komunikací a včasným placením závazků vůči dodavatelům.

Další velmi významnou silnou stránkou je přístup firmy ke svým nejvýznamnějším dodavatelům, ze kterého je jasně viditelné, že si takovýchto dodavatelů a dlouhodobé spolupráce s nimi firma váží. Na základě preferencí těchto dodavatelů je tak ve velkém množství případů urychlen proces výběru dodavatelů což vytváří úspory nákladů v celém nákupním procesu.

4.6.2 Nedostatky v nákupu podniku

Na základě předchozí analýzy dodavatelů a nakupovaných položek vyplývá, že asi nejvýznamnější slabou stránkou firmy je přílišná závislost na významných dodavatelích. V některých případech firma vůbec nemá vyřešeny alternativy nákupu určitých produktů. Existují některé položky, které firma objednává jen u jednoho jediného dodavatele. Na základě této skutečnosti a absence alternativního dodavatele by jakýkoliv problém na straně dodavatele znamenal problém také pro firmu PEŠEK Machinery. Velkou hrozbou je krach dodavatele, v jehož případě by firma ztratila svého jediného dodavatele určitých položek a přišla tak dost možná i o už započaté zakázky pro své odběratele. Další hrozbou může být například požár výrobní haly dodavatele či pouhá změna strategie a výrobního portfolia dodavatele.

Další slabou stránkou související s tímto problémem je smluvní ošetření obchodního vztahu s nejvýznamnějšími dodavateli. Firma i přes svoje dlouhodobé působení na trhu nemá s žádným ze svých významných dodavatelů ošetřeny obchodní vztahy na smluvní úrovni. Tento problém by mohl znamenat téměř stejné následky jako v případě ztráty některého z dodavatelů.

Méně významnou slabou stránkou firmy jsou jejich malé skladové prostory. Tato slabá stránka patří mezi méně významné z toho důvodu, že firma sklad téměř nepotřebuje z důvodu variability jimi nakupovaných položek. I přesto se ale v nákupním portfoliu

firmy najdou takové položky, které jsou součástí většiny vyráběných produktů a bylo by výhodné je držet skladem.

Je tedy zřejmé, že podnik se stále nachází v nejistotě ohledně budoucí situace na trhu a celkově ve světě. Na základě toho je možné identifikovat i určité hrozby plynoucí z okolí podniku. Asi největší hrozbou, která se týká oblasti nákupu, je tedy v současné době výpadek některého z významných dodavatelů nebo dokonce některé z položek z důvodu jejího celkového nedostatku. To by totiž pro firmu mohlo znamenat existenční problémy vzhledem k závislosti na některém z dodavatelů.

Další možnou hrozbou v oblasti nákupu je pro firmu určitě nedostatek poptávané položky na trhu. Takovýto nedostatek určité položky na trhu může být způsoben také nenadálými politickými vlivy jako je například válka či mezinárodní embarga. To bylo možné pozorovat například u železa v minulém roce z důvodu válečného konfliktu mezi Ukrajinou a Ruskem. V té době se ceny železa měnily až dvakrát denně a pro pracovníky nákupních oddělení bylo téměř nemožné nastavit optimální dodací podmínky zákazníkům. V případě firmy PEŠEK Machinery nebylo ani možné tento problém řešit zvýšením skladových zásob železa, protože z důvodu výroby strojírenských unikátů nikdo dopředu neví, jaké položky budou v budoucnu potřeba.

5 Návrh strategie pro nákupní trh výpalků

Největší nevýhodou pro firmu PEŠEK Machinery je její zaměření na zakázkovou výrobu a výrobu zejména strojírenských unikátů. Tato skutečnost je pro firmu samozřejmě značnou výhodou, co se týče prodeje a přizpůsobení se požadavkům zákazníka. Ale z pohledu nákupního procesu se z této výhody stává bohužel nevýhoda z důvodu časové náročnosti získání potřebných materiálů a samotné výroby. Téměř vůbec se nestává, aby firma vyráběla jeden stejný výrobek více než jednou. Výjimkou jsou objednávky požadující větší množství výrobků. Ty jsou také unikáty navrženými konstruktéry z firmy PEŠEK Machinery, ale odběratel zadal objednávku na více takovýchto výrobků. Při zaměření čistě na nákup podniku a nákupní trh výpalků byly identifikovány slabé stránky, na které reagují následující návrhy strategií.

Jednou z příležitostí firmy, jak zlepšit svou nákupní strategii, se stala příležitost, která stojí v přímém protikladu s nejpodstatnější zjištěnou slabou stránkou. Touto příležitostí je získání nových dodavatelů některých nakupovaných položek. Firma by tak mohla snížit či úplně eliminovat závislost na jediném dodavateli co se týče určitého produktu. Společně s tím přichází v úvahu další příležitost, která s touto problematikou úzce souvisí. Tou je nastavení určitého hodnocení dodavatelů, na jehož základě by byla firma schopna rychleji a kvalitněji vybírat z dodavatelů na trhu. Zároveň je to pro firmu příležitost zvýšit kvalitu svých výrobků zvýšením kvality produktů na vstupu. Další ne tak významnou příležitostí pro firmu je blízkost skladu jednoho z jejich dodavatelů. Tím se nabízí otázka, zda některé potenciální objednávky nezískat právě u tohoto dodavatele a snížit tak náklady na dopravu v protipólu s jinými dodacími podmínkami či cenou.

5.1 Získání nových dodavatelů

Jedním z návrhů je strategie reagující na slabou stránku firmy, kterou je přílišná závislost na nejvýznamnějších dodavatelích a nezajištění alternativ pro nákup produktů odebíraných právě od těchto dodavatelů. Z důvodů již zmíněných v kapitole 4.6.2 ohledně rizik souvisejících s absencí alternativních dodavatelů by firma PEŠEK Machinery měla na trhu najít právě takové dodavatele, na které by se v podobných případech mohla obrátit a využít jejich nabídek.

5.2 Úspora nákladů související se získáním nového dodavatele

Jednou ze situací, ve kterých by bylo výhodné vyhledat a získat nového dodavatele jsou objednávky převyšující určitou cenovou hranici. V současné době firma poptává objednávku vždy u alespoň 3 různých dodavatelů za předpokladu, že cena objednávky nejspíše bude převyšovat hranici 20 000 Kč, jak už bylo zmíněno v kapitole popisující průběh nákupního procesu. Pokud by u poptávaného zboží na trhu existovalo větší množství dodavatelů, kteří by byli schopni objednávku přijmout za téměř stejných podmínek, firma by mohla potřebné produkty poptávat vždy alespoň u jednoho z dodavatelů, se kterým dosud neměla žádné obchodní vztahy. V takovém případě by byla velká pravděpodobnost snížení nákladů na nákup z hlediska získání výhodnější ceny. Dodavatelé se totiž velmi často snaží získat zákazníky tím, že novým potenciálním odběratelům vystaví nižší cenovou nabídku, než jaká by jim byla nabídnuta v případě dlouhodobějšího obchodního vztahu.

Tabulka 5: Úspora nákladů související se získáním nového dodavatele

Počet objednávek s cenou převyšující hranici 20 000 Kč	30
Celková cena objednávek	2 108 741 Kč
Celková cena objednávek se slevou u nového dodavatele	2 003 304 Kč
Celková úspora za rok	105 437 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Jak je viditelné v tabulce 5, v roce 2021 uskutečnila firma PEŠEK Machinery 30 objednávek v ceně převyšující hranici 20 000 Kč. Toto číslo je již upraveno o objednávky, které by z důvodu povahy poptávaných položek nemohly být objednány u jiného dodavatele, než byly skutečně objednány. U všech 30 položek tak tedy existoval alternativní dodavatel, se kterým firma do té doby nespolečně pracovala. Kdyby u každé takovéto zakázky firma získala nového dodavatele, který by jim poskytl cenu nižší například o 5 % než konkurence, činila by výsledná úspora na nákladech přes 100 000 Kč za tento rok.

Další situací, kdy by firma mohla využít nového dodavatele a snížit tak náklady nákupu, je získání zakázky, kvůli které by vznikla potřeba poptat neobvyklé výpalky v hodnotě

několik stovek tisíc korun. V takovýchto případech se nabízí využít dodavatele i z jiného než jen Plzeňského kraje nebo celkově blízkého okolí. V mnoha případech nabízí totiž dodavatelé například z Moravy cenově výhodnější nabídky. Vzhledem k nabízenému cenovému rozdílu je tak možné, že by v některých případech vyšlo levněji objednat zboží právě od těchto dodavatelů i za cenu vyšších nákladů na dopravu. Dalším benefitem je, že někteří dodavatelé nabízí dokonce dopravu zdarma v případě, že celková váha objednávaných položek je vyšší než například půl tuny. Za těchto podmínek firma získá objednávku s markantně nižšími náklady na pořízení a zároveň ušetří i za dopravu.

5.3 Standardizace

Vzhledem k tomu, že řešení mimořádných požadavků a výroba strojírenských unikátů je ale hlavní misí firmy PEŠEK Machinery, není tak možné spoléhat na to, že firma bude mít často možnost získávat pravidelné zakázky. A proto by dalším návrhem pro zlepšení nákupního procesu mohlo být začlenění nákupčího do procesu s mnohem širší kompetencí než doposud. Nákupčí by mohl být do procesu zapojen už ve chvíli, kdy vzniká první konstrukční návrh. Nákupčí zná totiž dostupnost a ceny různých komponentů na trhu mnohem lépe než konstruktér, který vytváří výkresovou dokumentaci. Na základě toho by bylo možné předejít tomu, že by nákupčí byl nucen poptávat neobvyklé nebo méně dostupné produkty. Takovéto zapojení nákupčího do procesu by samozřejmě neznamenalo, že by byl nákupčí nucen spolu s konstruktéry řešit každou objednávku. Šlo by zejména o zavedení určité standardizace ve výrobě. To by v důsledku mohlo, jak snížit náklady nákupu, tak zkrátit dodací doby jednotlivých produktů. Zároveň by firma mohla být konkurenceschopnější co se týče získávání a přijímání zakázek. Firma by byla schopna předem stanovit celkovou cenu potenciální objednávky s mnohem vyšší přesností a měla by tak mnohem větší šanci nabídnout nižší cenu než konkurence a zároveň by neriskovala případné problémy z důvodu opoždění dodávek materiálu. Tomu, že dodávka nebude doručena včas nebo daný produkt nebude vůbec k sehnání na trhu, samozřejmě firma nemůže nijak zabránit. Ale je stále mnohem menší šance, že tento problém nastane u běžně nakupovaných produktů než například u na míru upravovaného výpalku.

Další výhodou standardizace je celkové zefektivnění nákupního procesu. Nákupní oddělení totiž získá užší škálu nakupovaných výrobků. To znamená snížení potřeby více

specializovaných dodavatelů z důvodu poptávaných produktů což souvisí s již zmíněným návrhem smluvního ošetření obchodního vztahu se stávajícími významnými dodavateli. Menší portfolio dodavatelů s sebou přináší také lepší vztahy s těmito dodavateli, v důsledku čehož je pro firmu snazší získat výhodnější podmínky nákupu u těchto dodavatelů i bez existence rámcové smlouvy.

Častější nákupy u menšího počtu dodavatelů také znamenají jednodušší zaměření na jejich hodnocení. Firma může mnohem rychleji, jednodušeji a efektivněji zhodnotit celkovou spolupráci s dodavatelem. Firma tím pádem získá i více času na prověření a získání jiného dodavatele v případě zjištění nevyhovujících faktorů některého z již stávajících dodavatelů.

5.4 Smluvní ošetření obchodních vztahů s dodavateli

Firma zároveň pro žádného ze svých významných dodavatelů není v pozici významného odběratele a v případě změn cenových nabídek nemá téměř žádnou vyjednávací moc. V případě, že se na trhu nenachází žádný vhodný dodavatel, má toto řešení ještě jinou alternativu. Tou je smluvní ošetření obchodního vztahu se strategickými dodavateli. Jedním z takovýchto smluvních ošetření je například rámcová smlouva. Ta stanoví pravidla a podmínky (zpravidla výhodnější a méně nákladné pro odběratele) pro všechny budoucí smlouvy uzavřené mezi odběratelem a dodavatelem. Rámcová smlouva je výhodná využít v případě, pokud odběratel ví, že z jeho strany v budoucnu bude vznikat poptávka na stejné nebo podobné produkty, ale neví v jakém množství nebo jak často. Což se nabízí vzhledem k výrobní činnosti firmy PEŠEK Machinery a jejímu zaměření zejména na strojírenské unikáty, které na sebe váží pokaždé jiný objem a povahu materiálu.

Rámcová smlouva je velice výhodným nástrojem, co se týče snížení nákladů v nákupním procesu firmy. Na jejím základě je možnost získat mnoho výhod jak pro dodavatele, tak pro odběratele. Dodavatel si její pomocí zajistí zakázky od odběratele, který se zaváže, že nakupované zboží nebude nakupovat u jiného dodavatele. V případě, že se na trhu nenachází jiný vhodný dodavatel daného zboží, by tento fakt pro firmu PEŠEK Machinery nebyl žádnou nevýhodou. To pro dodavatele znamená také jisté snížení nákladů vzhledem k tomu, že si může dovolit objednat potřebné množství zboží od svého dodavatele a tím ušetřit na dopravě a skladování. Na druhé straně odběratel získá lepší

dodací, platební a cenové podmínky a ve výsledku také lepší celkové postavení v dodavatelsko-odběratelském vztahu. Odběratel má také možnost získat lepší dodací podmínky (kratší dodací lhůty) nebo si přímo v rámcové smlouvě domluvit s dodavatelem množstevní slevu na provedené objednávky. Na tyto podmínky jsou navázané také další náklady vznikající ve vnitřním prostředí podniku. Kratší dodací lhůta znamená menší riziko vzniklých prostojů ve výrobě. Zároveň to nese také výhody jako je například nabídnutí kratších dodacích lhůt odběratelům, což pro firmu PEŠEK Machinery znamená zvýšení její konkurenceschopnosti na trhu. Jelikož také firma PEŠEK Machinery nedisponuje velkými skladovými prostory a nedrží téměř žádné zásoby, mohla by pomocí rámcové smlouvy získat výhody rychlejšího dodání a ušetřit tak na nákladech na skladování. V neposlední řadě může být díky rámcové smlouvě velice zefektivněn administrativní proces mezi odběratelem a dodavatelem, což znamená další snížení nákladů a ušetření času jak pro odběratele tak i pro dodavatele.

5.5 Úspora nákladů na základě smluvního ošetření obchodního vztahu

Pro firmu PEŠEK Machinery by bylo největším přínosem, kdyby se dokázala dohodnout na rámcové smlouvě se svým největším dodavatelem, kterým je společnost IT Bohemia, spol. s r.o. Za rok 2021 bylo u tohoto dodavatele provedeno přesně 100 objednávek v celkové výši 1 600 032 Kč. Získáním pouhého dvouprocentního snížení ceny by tak firma za rok 2021 ušetřila 32 000 Kč.

Další úspory nákladů by bylo možné dosáhnout také urychlením nákupního procesu. Nákupčí by na základě rámcové smlouvy nemusel u některých objednávek vůbec zboží poptávat a pouze by jej rovnou objednal u zasmulvněného dodavatele. Tímto způsobem by mohly být ušetřeny v přepočtu 2 hodiny času nákupčího stráveného na poptávání položek u jedné objednávky. Tento ušetřený čas by mohl být využit například pro již zmíněné zapojení nákupčího do procesů předcházejících samotnému nákupu firmy.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat nákupní proces v podniku a na základě této analýzy navrhnout vhodná opatření, která by mohla vést k celkové optimalizaci tohoto procesu.

Firma PEŠEK Machinery, s.r.o., která působí v České republice, má významný dosah i na zahraničních trzích. Mezi jejich zákazníky patří například firmy ze Slovenska, Polska, Španělska, anebo Velké Británie. Jelikož se firma zabývá výhradně výrobou strojních kompletů a svařenců na míru, nepatří do jejího portfolia mnoho dlouhodobějších zákazníků.

Na základě provedené analýzy nákupního procesu ve firmě bylo zjištěno několik nedostatků, na které by se firma mohla zaměřit. Mezi tyto nedostatky patří například přílišná závislost na některých dodavatelích, což firmu vystavuje potenciální hrozbě, že v důsledku nenadálé události nebude schopna plnit závazky vůči svým vlastním odběratelům. Tím firma zvyšuje riziko případných smluvních pokut z prodlení či dokonce zrušení objednávky. Dalším zjištěným nedostatkem firmy je absence smluvního ošetření alespoň s některým ze svých nejvýznamnějších dodavatelů.

Vzhledem ke zjištěným nedostatkům v nákupním procesu firmy a na nákupním trhu výpalků byly doporučeny konkrétní návrhy řešení, čímž byl naplněn cíl této bakalářské práce. Jeden z návrhů se týkal konkrétně změny v nákupním procesu, kdy bylo navrženo zapojení nákupčího již do procesů předcházejících samotnému nákupu ve firmě z důvodu zavedení určitého stupně standardizace ve výrobě. Dalším z návrhů bylo vyjednání rámcové smlouvy s některým z nejvýznamnějších dodavatelů firmy, což by vedlo ke snížení nákladů z důvodu zasmluvnění cen a také urychlení nákupního procesu týkajícího se určitých položek.

Případným využitím některého z návrhů by firma mohla v budoucnu dosáhnout podstatného snížení nákladů, zefektivnění nákupního procesu a také eliminace některých rizik souvisejících se zajištěním potřebného materiálu.

Seznam použitých zdrojů

- Adler Pelzer Group (n.d.). <https://www.adlerpelzer.com/about-us>
- Basl, J., & Blažíček, R. (2008). *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. Grada Publishing.
- Caniëls, M. C. J., & Gelderman, C. J. (2005). Purchasing strategies in the Kraljic matrix—A power and dependence perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(2-3), 141-155. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2005.10.004>
- Coyle, J. J., Bardí, E. J., Langley, C. J. (1996). *The Management of Business Logistics*. West Publishing Company.
- Červený, R., Hanzelková, A., Keřkovský, M., Němeček, F. (2013). *Strategie řízení nákupu: Krok za krokem*. C. H. Beck.
- Gelderman, C. J., & Van Weele, A. J. (2003). Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(5-6), 207-216. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2003.07.001>
- Gros, I., & Grosová, S. (2006). *Tajemství moderního nákupu*. Vydavatelství VŠCHT.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi* (2. vyd.). C. H. Beck.
- Kraljič, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard business review*, 61(5), 109-117. <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>
- Lambert, D. M., Stock, J. R., Ellram, L. M. (2000). *Logistika*. Computer Press.
- Lukoszová, X. (2004). *Nákup a jeho řízení*. Computer Press.
- Nenadál, J. (2004) *Měření v systémech managementu jakosti*. Management Press.
- Olsen, R. F., & Ellram, L. M. (1997). A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 101-113. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\)00089-2](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00089-2)
- Perić, J. (2022). *Příčiny nedostatku čipů sahají ještě před pandemií. Příští měsíce ukážou, zda čipový průmysl dokáže reagovat pružněji než v minulosti*. KurzyCZ. <https://www.kurzy.cz/zpravy/633257-priciny-nedostatku-cipu-sahaji-jeste-pred-pandemi-i-pristi-mesice-ukazou-zda-cipovy-prumysl-dokaze/>
- Pešek, M. (n.d.). *O nás*. PEŠEK Machinery. <https://www.pesekm.com/cz/o-spolecnosti/>
- PEŠEK Machinery (n.d.). <https://www.pesekm.com/>
- Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Grada Publishing.
- Soukupová, V., & Strachotová, D. (2006). *Podniková ekonomika*. Vydavatelství VŠCHT.
- Tomek, J., & Hofman, J. (1999). *Moderní řízení nákupu podniku*. Management Press.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2007). *Řízení výroby a nákupu*. Grada Publishing.

Tomek, G., & Vávrová, V. (2014). *Integrované řízení výroby*. Grada Publishing.

Veřejný rejstřík a sbírka listin (2022). *PEŠEK Machinery, s.r.o.* Dostupné 23. 9. 2022 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=178655>

Zhang, Q., Vonderembse, M. A., Lim, J. (2005). Logistics flexibility and its impact on customer satisfaction. *The international Journal of Logistics Management*, 16(1), 71-95. <https://doi.org/10.1108/09574090510617367>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet zaměstnanců.....	21
Tabulka 2: Podíl druhů položek na celkových výdajích firmy.....	35
Tabulka 3: Podíl druhů materiálu na celkových výdajích na materiál	36
Tabulka 4: Ekonomické vztahy s dodavateli	39
Tabulka 5: Úspora nákladů související se získáním nového dodavatele	46

Seznam obrázků

Obrázek 1: Matice nákupního portfolia	16
Obrázek 2: Logo firmy	20
Obrázek 3: Organizační struktura firmy PEŠEK Machinery, s.r.o.....	22
Obrázek 4: Vývoj tržeb.....	23
Obrázek 5: Vývoj rentability	24
Obrázek 6: Výkresová dokumentace	29
Obrázek 7: Kusovník	30
Obrázek 8: Přehled objednávek v systému niControl.....	33
Obrázek 9: Graf podílu druhů položek na celkových výdajích firmy	35
Obrázek 10: Graf podílu druhů materiálu na celkových výdajích na materiál.....	36

Seznam použitých zkratek

ERP	Enterprise Resource Planning – podnikový informační systém
NDT	Nedestruktivní testování
PEST	Political, Economical, Social, Technological – analýza
PLC	Programmable Logic Controller – programovatelný logický počítač
SLEPT	Social, Legislative, Economical, Political, Technological – analýza
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – analýza

Abstrakt

Neubauer, B. (2023). *Návrh strategie pro vybraný nákupní trh podniku* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: nákup, nákupní proces, strojírenství, dodavatel

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu nákupního procesu na vybraném nákupním trhu podniku. První kapitola se věnuje charakteristice nákupu, vymezení jeho cílů, nákupnímu procesu a jeho fázím, standardizaci a také nákupnímu informačnímu systému. Druhá kapitola je zaměřena na teoretický popis dodavatelů, jejich analýzu a hodnocení a popis dodavatelsko-odběratelských vztahů. Následující kapitola je využita k představení společnosti PEŠEK Machinery, s.r.o. Čtvrtá kapitola je věnována analýze nákupu firmy a nákupního trhu výpalků. Je zde popsán nákupní proces firmy na tomto vybraném nákupním trhu. Jsou zde také představeni nejvýznamnější dodavatelé firmy. V závěru této kapitoly je vyhodnocen současný stav nákupu podniku. Na základě tohoto hodnocení jsou v závěrečné kapitole navržena možná řešení pro zefektivnění nákupního procesu podniku na zvoleném nákupním trhu.

Abstract

Neubauer, B. (2023). *Strategy proposal for the selected purchasing market of the company* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: purchasing, purchasing process, engineering, supplier

This bachelor's thesis is focused on the analysis of the purchasing process on the selected purchasing market of the company. The first chapter is devoted to the characteristics of purchasing, the definition of its goals, the purchasing process and its phases, standardization and also the purchasing information system. The second chapter is focused on the theoretical description of suppliers, their analysis and evaluation, and the description of supply chain relationships. The following chapter is used to introduce the company PEŠEK Machinery. The fourth chapter is devoted to the analysis of the purchase of the company and the purchase market of metal burn parts. The purchasing process of the company in this selected purchasing market is described here. The company's most important suppliers are also presented here. At the end of this chapter, the current status of the purchase of the company is evaluated. Based on this assessment, the final chapter proposes possible solutions for improvement of the company's purchasing process on the selected purchasing market.