



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Řízení nákupu v mezinárodní firmě  
Purchasing management in an international company

Student: David Tabach

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Leo Tvrdoň

Ostrava 2016

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě 05.05.2016

A handwritten signature in blue ink, consisting of several connected strokes that form a stylized name.

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **David Tabach**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: **Řízení nákupu v mezinárodní společnosti**  
**Purchasing Management in an International Company**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska řízení nákupu
  3. Charakteristika podniku
  4. Analýza stávajícího stavu řízení nákupu
  5. Návrh opatření ke zvýšení efektivity nákupu
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

- LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení: Učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty*. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 978-80-251-0174-2.  
SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada, 2011. 480 s. ISBN: 978-80-247-7528-9.  
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-7017-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Leo Tvrdoň, Ph.D., ALog.**

Datum zadání: 20.11.2015  
Datum odevzdání: 06.05.2016

  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

## Obsah

1	Úvod.....	6
2	Teoretická východiska řízení nákupu .....	7
2.1	Logistika .....	7
2.2	Nákup.....	9
2.3	Hlavní funkce nákupu .....	14
2.4	Rozdělení nákupu.....	15
2.5	Řízení nákupu .....	16
2.6	Začlenění nákupu ve firmě.....	18
2.7	Provázanost nákupu .....	20
3	Charakteristika podniku .....	22
3.1	Představení nákupního modelu ve vybrané společnosti .....	24
4	Analýza stávajícího stavu řízení nákupu.....	27
4.1	Nákupní činnosti vybrané společnosti.....	27
4.2	Nákupní kontrolní mechanismy .....	33
5	Návrh opatření ke zvýšení efektivity nákupu .....	39
6	Závěr .....	43
	Seznam použité literatury .....	44
	Seznam zkratk .....	44
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	45
	Seznam příloh.....	46
	Přílohy .....	46

# 1 Úvod

Nákupní činnost podniku má významný dopad na provozní a ekonomické výsledky celé firmy. V moderně řízené výrobní firmě má nákup pod kontrolou většinu výdajů firmy (uvádí se 70%) a má proto strategický význam, na který musí management společnosti zaměřit svou pozornost. V této bakalářské práci bude navrženo řešení jak řídit nákup v mezinárodní výrobní společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou část a praktickou část. V teoretické části se hodláme zabývat vysvětlením základních nákupních pojmů, popsat hlavní cíle, funkce a nástroje nákupu. Jedním z hlavních cílů nákupů je snižování nákladů za nákup, při zachované kvalitě. Tyto výdaje mají velký dopad na řízení práce a také finanční toky společnosti. Jelikož má nákup ve výrobní společnosti jen malý dopad na snižování fixních nákladů, musí se soustředit na snižování nákladů variabilních, u položek mající hlavní výrobní náplň společnosti. V závěru teoretické části se budeme také soustředit na logistiku nákupu, upozorním na náklady a rizika s ní spojené. Jelikož námi popisovaná společnost se soustředí zejména na východní trhy, kde cena hraje značnou roli v rozhodovacím procesu koncového zákazníka, je snižování nákupních cen možné zejména vhodně řízeným vyjednáváním, optimalizací dodavatelského portfolia a zefektivnění procesů interních na straně výrobní společnosti, tak optimalizací procesů externích u dodavatelů. Důraz bude kladen rovněž na včasný a komplexní přenos informací, které rovněž mají dopad na snižování nákladů dodavatele i odběratele.

V praktické části bakalářské práce budeme vycházet z praktických poznatků, které jsem získal vlastní praxí a konzultací s kolegy na obdobných pozicích v rámci koncernu po celém světě. Rozbor se bude týkat konkrétní společnosti Bosch Termotechnika s.r.o. a sesterskými firmami v rámci koncernu Robert Bosch GmbH. Nejprve popíšeme samotný podnik a poté provedeme analýzu nákupní činnosti, kdy v závěru navrhneme možná zlepšení a opatření, vedoucí k efektivnějšímu řízení nákupu a dosahování optimalizace nákupních nákladů.

Hlavní cíl této bakalářské práce je návrh možných zlepšení v procesu řízení a realizace nákupu v konkrétní firmě, mezi vedlejší cíle této práce řadíme nalezení pravých kořenových příčin neefektivity ve vybrané společnosti a správné pochopení funkce celé firmy v rámci koncernu.

## 2 Teoretická východiska řízení nákupu

Níže uvedené podkapitoly logistika a nákup se budou zabývat základním popisem obou funkcí v podniku, představíme si základní charakteristiky a cíle.

### 2.1 Logistika

Nezbytnou součástí nákupního procesu je logistika, kterou si nyní blíže představíme. Než získala logistika svou dnešní podobu, prošla nespočtem přeměn, její prvopočátky nalezneme ve vojenství, kdy její hlavní význam spočíval v zajišťování prostředků pro financování výzbroje, výbavou a pomáhala v plánování jednotlivých tažení. První velké uplatnění logistiky nalezneme v Itálii za Benita Mussoliniho a hlavně v průběhu druhé světové války.<sup>1</sup>

Po skončení druhé světové války se výraz logistika začal objevovat i v civilní sféře, kde její význam spočíval v zboží, surovinách a výrobcích. Na konci 90. let se logistika rozšiřuje za hranice podniků a integruje se do logistických řetězců s cílem maximálního uspokojení konečného zákazníka. V dnešní době je logistika chápána jako proces plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby, jehož cílem je uspokojit požadavky zákazníků<sup>2</sup>. Tuto hospodářskou logistiku můžeme rozdělit na zásobovací, výrobní, distribuční, recyklační a likvidace odpadů. Zásobovací a výrobní logistika, zvaná též materiálová je vytváření účelného výrobního toku podniku, pomáhá k řízení výroby. Distribuční logistika zajišťuje spojení mezi výrobou a odbytem společnosti a recyklační logistika řeší zpětný tok statků. Jedná se o likvidaci odpadů, reklamace neshodného zboží nebo špatně dodaného. Pro potřeby této bakalářské práce se zaměříme na logistiku zásobovací.

#### **Zásobovací logistika**

Aby společnost mohla rychle reagovat na měnící se potřeby svých zákazníků, efektivně využívala všech svých kapacit, ať už lidských nebo finančních, musí mít propracovaný zásobovací systém. Kdy je potřeba brát zřetel nejen na výběr správných dodavatelů, kteří dodají za rozumnou cenu, včas a v požadované kvalitě, ale také na velikost zásob držených námi. Tedy abychom nevážali příliš skladovacích kapacit a také finančních prostředků v přebytečných zásobách, nebo abychom naopak nezastavily výrobu z důvodu chybějícího materiálu. Abychom optimálně využili všech možností je potřeba zavést systém řízení zásob.

---

<sup>1</sup>STEHLÍK, A.;KAPOUN, J. Logistika pro manažery. 1 vyd.Praha:Ekopress,2008. 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8. s. 13-14.

<sup>2</sup>LAMBERT, D. M. a kol. Logistika. Řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží, příkladové studie. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1. s. 3.

Cílem řízení zásob je dosažení maximální obrátky zároveň při uspokojení požadavků zákazníků<sup>3</sup>.

Zásoby nám vznikají ve chvíli kdy je nesoulad mezi požadavkem a disponibilitou. V dnešní době se firmy soustředí na snižování hodnoty zásob, důvodem jsou vázané finanční prostředky v nich a s tím spojené náklady, tyto náklady dělíme na:

- Náklady na opatření zásob – náklady na objednání až do okamžiku příjmu zboží
- Náklady na skladování – prostory, vozíky, regály, ale také ztráty při skladování
- Náklady nedostatku – zde najdeme pokuty a penále za nedodání zboží zákazníkovi, ztrátu dobrého jména firmy, prostoje ve výrobě nebo ušlý zisk.

Zásoby také musíme rozdělit do několika skupin:

- Vstupní materiál – základní výrobní suroviny a pomocný materiál
- Nedokončená výroba a polotovary – jedná se o zpracovaný, nebo částečně zpracovaný vstupní materiál. Materiál prošel nějakou výrobní operací a čeká na dokončení nebo další operaci.
- Výrobky – výsledky výrobní činnosti, finální produkt
- Mladá a ostatní zvířata
- Zboží – jedná se o materiál, který podnik nakupuje za účelem dalšího prodeje, do materiálu není zasahováno, jedná se čistě o pře prodej.
- Zálohy na zásoby – jedná se o materiál, kdy jsme museli složit zálohu na dodavatelem v budoucnu dodaný materiál.

Zásoby také mohou vznikat rozdílným způsobem:

- Obratová zásoba – zásoba pro potřeby výroby v období mezi dvěma dodávkami.
- Pojistná zásoba – tvoří bezpečnostní polštář pro případné neplánované zvýšení výroby, nebo nepřesným plánováním.
- Havarijní zásoba – jedná se o variantu pojistné zásoby, nicméně tady se jedná po položku nebo komoditu, jejíž nedostatek by zastavil celý výrobní proces.
- Sezónní zásoba – jedná se o předzásobení v případě, kdy není možné nakoupit na naší hlavní výrobní sezónu dostatečné množství materiálu, ale je potřeba jej postupně dokupovat a na sezónu strádat. Nebo pro vykrytí určitého období kdy například

---

<sup>3</sup>BOWERSOX, D. J.; CLOSS, J. Logistical management. The Integrated Supply Chain Process. 1st ed. New York: McGraw-Hill, 1996. 730 s. ISBN 0-07-006883-6. s. 31.



dodavatel plánuje výpadek v dodávkách ať už z důvodu technické údržby nebo například letní celozávodní dovolené.

- Technická zásoba – jedná se o uskladnění materiálů, nebo surovin, na které navazuje nějaký technologický proces, například vysychání dřeva, nebo tvrdnutí nějaké stavební směsi, například betonu.

## 2.2 Nákup

Nákup je systémový proces sloužící k získání potřebné komodity, myšlenky nebo služby výměnou za protihodnotu. Nákup musí zajistit potřeby materiálových zdrojů potřebných k hlavní činnosti podniku, za co nejlepších podmínek pro firmu samotnou. Nákup má velmi specifické postavení ve výrobním podniku, neboť je zde neustálý střet mezi tlakem dodavatelů a managementem podniku. *Jak uvádí Monzcka, důležitost nákupu je demonstrována vztahem nákupní funkce a její důležitosti k ziskovosti podniku:*

- *jedná se o jednu ze základních oblastí pro nákladové úspory, protože náklady na pořízení zboží a služeb tvoří 50% celkových nákladů.*
- *nákup má hlavní vliv na kvalitu, která je vnímána jako jeden z důležitých faktorů konkurenceschopnosti*
- *je zde počátek technologických změn a zdokonalení produktu nebo procesu<sup>4</sup>*

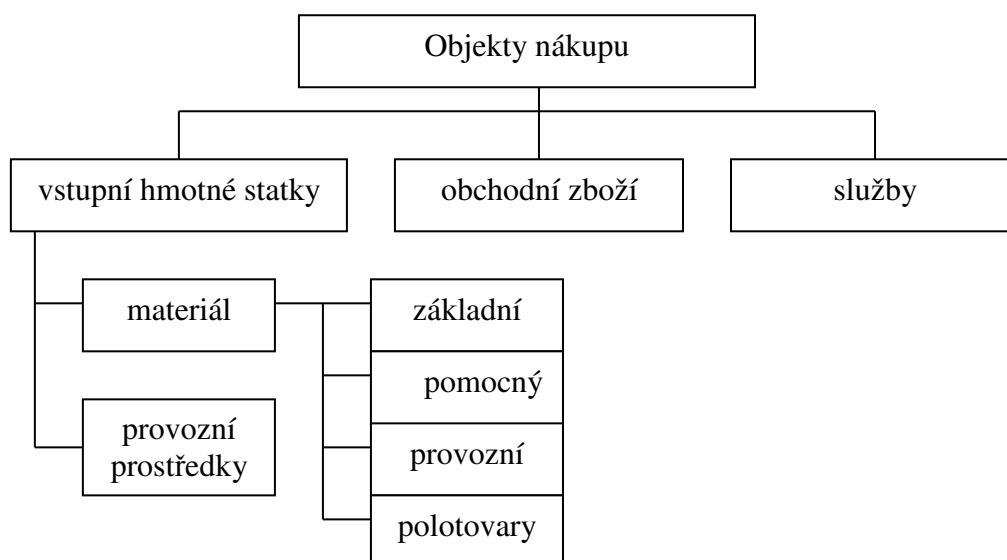
Jednotlivými subjekty nákupu jsou dodavatelé a odběratelé, rozdělení nákupu v praxi nejlépe demonstruje obrázek č.2.1 dle Lukoszové<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> MONCZKA R.M.; TRENT R. J. *Purchasing and sourcing strategy: trends and Implications. Center for Advanced Purchasing Studies, 1995 (CAPS report)*

<sup>5</sup> LUKOSZOVÁ X., *Nákup a jeho řízení, 1. vydání, Brno, Computer Press, 2004, 170 s., ISBN 80-251-0174-6, s. 9*

**Obrázek č. 2.1 – Objekty nákupu v praxi**



*Pramen: LUKOSZOVÁ X., Nákup a jeho řízení, 1. vydání, Brno, Computer Press, 2004, ISBN 80-251-0174-6, s. 9*

Lukoszová uvádí sedm hlavních kategorií nakupovaných průmyslových výrobků:

#### 1. Suroviny

Většinou se vyskytují regionálně a tím s sebou nesou vyšší dopravní náklady v případě, že místo určení je alokováno dále od zdroje. Proto je při plánování nezbytně nutné počítat také s dostupností vstupních surovin.

#### 2. Procesní základní materiály, meziprodukty

Jsou to výrobky, které vyžadují další opracování, a tím se stávají součástí finálního výrobku. Může se jednat například o plechy určené k dalšímu nastříhání, ohýbání a svařování do podoby finálního produktu. Meziprodukty jsou základní materiály, které již prošly nějakou částí výrobního procesu, tyto nakupujeme zejména v případě, kdy by k jejich výrobě byla potřebná vysoká investice do technologií.

#### 3. Doplnkový režijní materiál

Jedná se o rozmanitý materiál, který slouží k zabezpečení výrobních i nevýrobních procesů v podniku. Zde se jedná například o úklidové prostředky, bezpečnostní a ochranné pomůcky, elektřina, voda, plyny.

#### 4. Komponenty, díly, polotovary

Komponenty, díly a polotovary jsou do finálních výrobků montovány přímo nebo jen s minimálními úpravami. Jedná se o podobné položky jako meziprodukty, jen s tím, že se do nich po nákupu zasahuje jen minimálně. Důvodem pro nákup už hotových komponent, před jejich interní výrobou může být složitost, nákladovost nebo chybějící zkušenosti s výrobou takového typu dílu.

#### 5. Zařízení

Jsou to rozmanité druhy zboží (jako je vybavení pracovišť, počítače, stroje, atd.) investičního charakteru, které jsou využívány pro výrobní i nevýrobní účely. Zde se může jednat od největších investičních akcí v podobě nových technologických zařízení, jako jsou 3D měřicí přístroje, nové jeřáby, robotické svařovací systémy, automatizace výrobního procesu, až po nejběžnější položky typu stolní počítač nebo digitální posuvné měřidlo.

#### 6. Systémy

Jedná se například o informační systémy. Toto zboží investičního charakteru je nezbytně nutné pro chod výrobních procesů a obchodních činností. Nemusí se zde jednat jen o operační systém, či balíky běžného kancelářského software. Systémy řízení společnosti mohou mít charakter investice, protože jejich pořízení a implementace se může pohybovat v řádech statisíců (běžný v ČR vyvinutý MRP systém) nebo například 50 milionů v případě zavedení a implementace systému SAP do velkého výrobního podniku.

#### 7. Služby

Služby vstupují do finálních výrobků nepřímo, ale bez jejich působení je tržní prostředí nemyslitelné.<sup>6</sup>

Hlavní cíle nákupu jsou sestupně takto:

#### **Uspokojování potřeb**

Nákup zajišťuje svou činností uspokojování potřeb jak vnitro-firemních (např. výroba), tak externích (zajištění dodávek ND, servis, poradenství atp.).

#### **Zvyšování kvality nákupu**

Nákupní činnosti musí být vždy v souladu s kvalitativními požadavky na výrobek/službu. Cena nesmí být hlavním rozhodovacím prvkem. Nákup musí zajistit dodání výrobku v požadované kvalitě nebo vyšší. Zvyšováním kvality nákupu myslíme preventivní plánování kvality už při zavádění výrobku/služby, s dodavatelem. Zahrnujeme zde proces neustálého zlepšování jak uvnitř firmy tak rozvoj dodavatele. Spoluprací s dodavatelem lze docílit jeho

---

<sup>6</sup> LUKOSZOVÁ X., Nákup a jeho řízení, 1. vydání, Brno, Computer Press, 2004, 170 s., ISBN 80-251-0174-6, s.

rozvoje na požadovanou úroveň. Velmi častý je vstupní filtr pro výběr dodavatele, právě pro zajištění minimální úrovně, tímto filtrem bývá například držení certifikátu (např. ISO 9001). Tyto kroky vedou k zavedení nebo rozvoji dodavatele, který bude snižovat riziko vadné dodávky. Nákupní proces musí už v počáteční fázi eliminovat možná kvalitativní rizika, právě výběrem vhodného dodavatele. Někdy i vyšší nákupní cena výrobku, může ve finále být nižší, právě díky nižším navazujícím nákladům, třeba pro ztrátu obchodního jména v případě častých reklamací koncových zákazníků.

### **Snižování nákladů na nákup**

Snižovat náklady na nákup lze rozdělit do několika podskupin:

- snížení nákupní ceny dané položky/komodity
- cenovým vyjednáváním se stávajícím dodavatelem
- výběrovým řízením a případně vybráním nového dodavatele
- změnou objednávkové dávky (větší výrobní dávky, větší dodací dávky atp.)
- snížení ceny na základě pevně daného kvartálního/pololetního/ročního objemu (dodavatel si tak může napevno rezervovat kapacity a vyrobit pro něj neefektivnějším způsobem)
- náklady spojené s nákupem (jako jsou náklady na dopravu, náklady na balení, pojistné, dodatečné certifikáty (např. doplňkový atest 3.1 u nákupu oceli) atp.).
- efektivnější spotřeba – jako příklad uvedu nákup ocelových plechů na přesnou míru, čím odpadne ořezávání a s tím spojený odpad. Zde je však potřeba přiznat, že se nesnižuje nákupní náklad, ale celkový nakupovaný objem, nicméně i tak se jedná o výsledek aktivity ve spojení nákup, technické oddělení a dodavatel.

### **Neustálé zvyšování dodavatelské flexibility**

Tímto cílem rozumíme zajištění nepřerušovaných dodávek nakupovaného materiálu při co nejnižších nákladech. Vysoká flexibilita dodavatele znamenají kratší dodací lhůty, vytváření pojistných zásob nejlépe na straně dodavatele, odborná výpomoc se zvyšováním efektivity výroby na straně dodavatele. Například za pomoci workshopů, auditů a konzultací. Nebo rovnou propojení vnitřních plánovacích systémů mezi dodavatelem a odběratelem. Kdy dodavatel sám zná dopředu požadavky zákazníka právě díky detailní znalosti jeho nadcházejících výrobních požadavků. Nákup má možnost rovněž zvyšovat dodavatelskou

flexibilitu takzvaným vícezdrojovým způsobem. Kdy jednu komoditu může dodávat více dodavatelských subjektů.

### **Snižování rizik při nákupu**

Nákupní činnost je ve většině případů externí obchodní vztah a s tím jsou spojená rizika.

Rizika při nákupu jsou:

- Kvalita – kvalita dodávaného produktu a její stálost pomáhá zajistit systém výběru dodavatelů a jejich uvolňování pro sériovou výrobu. Snižovat kvalitativní rizika při nákup nám pomáhají právě vhodně vybraní dodavatelé a systémy jakosti na jejich i naší straně.
- Nedodávky – nedodávky a tím ohrožení plynulosti chodu výroby mohou být zaviněné a nezaviněné. Nicméně výsledek je ve své podstatě vždy stejný. Nákup se tedy musí zaměřit na eliminaci takových rizik, jakým jsou nedodávky. Mezi ty zaviněné počítáme chyby na straně dodavatele, ať už lidský faktor nebo technické selhání. Může se však jednat také o nedodávky způsobené naší činností, například nerespektováním dodací lhůty či neplánované navýšení výroby, které dodací lhůtu nerespektuje. Mezi ty nezaviněné počítáme projevy vyšší moci, kam spadají různé živelné pohromy a nehody. Eliminace nedodávek jakéhokoliv typu nám pomáhá kombinace různých systému, ať už zajištění více dodavatelů pro jednu položku, tak logistické nástroje jakými jsou kanban či konsignační sklady. Kdy zde máme materiál k dispozici. Nejzastší způsobem je tvoření pojistných zásob na straně nakupujícího.
- změna ceny – rizikem při nákup je rovněž neplánovaná změna ceny, která může vést ke ztrátě ziskovosti celého produktu a tím ohrožení činnosti podniku. Pokud hovoříme o možném riziku změny ceny, tak v tomto případě není myšleno samotné rozhodnutí dodavatele, ale situace, kterou ani dodavatel neumí a nemůže ovlivnit. Jedná se zejména o situace, kdy produkt jako takový bude mít jinou cenu, ať už zvolíme libovolného dodavatele. Tyto situace nastávají u globálně nakupovaných surovin, které mohou například vstupovat do výroby našeho dodavatele. Příkladem mohou být vzácné kovy, kdy dojde z nějakého důvodu k uzavření dolů na tyto kovy a jsou tak ohroženy celosvětové zásoby což vede k dramatickému zvýšení ceny daného kovu. Nebo se může jednat o globálně obchodovanou surovinu, na kterou nemají běžní ani větší dodavatelé vliv, jako příklad uvedu cenu mědi nebo oceli. Jak může nákup taková rizika minimalizovat je především díky detailní znalosti nakupovaného

produktu. Před závěrečným rozhodnutím, zejména během vývojové fáze, je provedení analýzy rizik a díky tomu i vhodný výběr vstupních surovin. V případě nutnosti nakupovat výrobky, kde rizika výkyvu jsou, nám pomáhá uzavírání dlouhodobých kontraktů, kdy je cena pevně stanovena. Jedná se o kontrakty uzavírané na rok. Takový typ kontraktů zpravidla minimalizuje riziko výkyvu, nicméně cena pak bývá vyšší, protože dodavatel musí možný vývoj odhadnout a promítnou zde také možný negativní vývoj. Takto lze dopředeně eliminovat možná rizika spojená se změnou ceny.

### **Nákup jako podpora veřejného zájmu**

Nákupní činnost může také sloužit k podpoře veřejného zájmu, když pomineme fakt, že efektivně řízený nákup v soukromé firmě přináší investice a větší zaměstnanost v kraji, tak veřejně prospěšné nákupní cíle jsou:

- Národohospodářské nákupní cíle: konjunkturální, strukturální, tuzemské
- Sociálně etické nákupní cíle: politické, světonázorové, interakční, charitativní.<sup>7</sup>

## **2.3 Hlavní funkce nákupu**

Hlavní funkcí nákupu je efektivní zabezpečení základních a pomocných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky. Podstatnou součástí je, aby to bylo v požadovaném množství, kvalitě, ceně a času.

Pro zajištění těchto funkcí musí nákup zvládnout 3 klíčové úkoly:

### **Výběr vhodného dodavatele**

Výběrem vhodného dodavatele můžeme ovlivnit celou řadu ukazatelů.

Tím hlavním je kvalita, vhodně vybraný dodavatel nám pomůže eliminovat náklady spojené s nekvalitou hned od začátku. Součástí rozhodovacího procesu při výběru dodavatele by tak mělo být vyžadování certifikátů kvality (ISO 9001) a provedení před-auditů. Návštěvou u dodavatele a prohlídkou závodu získáme základní představu o přístupu dodavatele ke kvalitě.

Dalším ukazatelem, který musíme zohlednit při výběru dodavatele je cena za požadovanou službu/komoditu/výrobek. Záměrně uvádím cenu až na druhém místě v rozhodovacím procesu při výběru dodavatele, ač se to může zdát nelogické, nicméně

---

<sup>7</sup> TOMEK J.; HOFMAN J., *Moderní řízení nákupu podniku*, 1. vydání, Praha, Management Press, Ringier ČR, a.s., 1999, 276 s., ISBN 80-85943-73-5, s. 22

náklady na zhoršenou kvalitu při nejlepší možné ceně nám v součtu mohou vycházet mnohem dráž, nemluvě o poškození dobrého jména výrobku/firmy.

Mezi další ukazatele, které musíme zohlednit při výběru dodavatele je pružnost reakce na naše požadavky, rychlost dodávky a logistický koncept v případě komplikovanějších systémů zásobování (např. externí milkrun).

### **Správné uskutečnění dodávky**

Správností dodávky je myšleno, že proběhne v námi definovaném čase, kvalitě a nákladech. Jedině takto zajistíme plynulý chod výroby, je potřeba pochopit, že výrobní zaměstnanci mají zcela jiný úhel pohledu než má oddělení nákupu. Výroba potřebuje především udržet plynulost provozu, zajistit využití svých kapacit maximálně efektivně, zamezit prostojům a více pracím způsobené neshodným nakoupeným dílem. Jinými slovy výrobní zaměstnanci potřebují mít dostupné kvalitní díly a jejich cena pro ně není řídicím ukazatelem. Proto je správně uskutečněná dodávka tak důležitá, zajišťuje plynulost chodu toho co firmu doopravdy živí a vytváří zisk.

### **Neustálé zefektivňování procesu nákupu**

Proces neustálého zlepšování nákupního procesu neboli KAIZEN, obecně samozřejmě toto pravidlo zahrnuje celou firmu, nicméně my se podíváme na této proces v nákupu. Čím nejistější je budoucnost, tím flexibilnější musí být plánování.<sup>8</sup>

## **2.4 Rozdělení nákupu**

Nákup můžeme rozdělit podle typu nakupujícího:

- Jednorázový nákup – například vzorek, či prototyp na vyzkoušení při vývoji nového produktu.
- Opakovaný nákup – plánovaný nákup stejné položky, nemusí být vždy u stejného dodavatele.
- Rámcový nákup – vystavení objednávky na definované časové období s průběžnými dodávkami u jednoho dodavatele. Používá se v případě, kdy chceme dosáhnout nižší nákupní ceny díky většímu nakoupenému objemu, nebo například pokud si chceme zajistit dostupnost materiálu.

---

<sup>8</sup> TOMEK J., HOFMAN J. : „Moderní řízení nákupu podniku“, Management Press, 1999., 21 s. ISBN 80-85943-73-5.

Podle dostupnosti nakupované položky:

Běžný nákup – nákup běžně dostupných položek, katalogové díly, nebo díly které je možno nakoupit u více dodavatelských subjektů.

Specializovaný nákup – položky vyráběné podle dodavatelského zadání na míru, díly podle naší výkresové dokumentace, zpravidla včetně investice do přípravků nebo forem. Tento typ položek vyžaduje citlivý výběr dodavatelů, kteří zpravidla disponují složitou technologií nutnou k výrobě. Například keramické žáruvzdorné tvarové cihly, litinové komponenty s přídavkem chromu a podobné atypické díly. Vyznačují se dlouhou dodací lhůtou prvních dílů a nutností kvalitního technologického dozoru ze strany zadavatele.

## 2.5 Řízení nákupu

Řízení dodavatelského řetězce – Supply chain management (SCM) je soubor ucelených činností, které vedou k uspokojení zákazníka, kdy za zákazníka je považován každý následující článek, nikoliv pouze koncový zákazník. Například logistika má zákazníka výrobu. Mentzer popisuje supply chain management jako „systémovou, strategickou koordinaci tradičních podnikových funkcí uvnitř konkrétní společnosti a napříč podniky v rámci dodavatelského řetězce za účelem zlepšení dlouhodobé výkonnosti jednotlivých společností a dodavatelského řetězce jako celku“<sup>9</sup>.

Jednou z prvních otázek při výběru způsobu řízení je jakou zvolíme míru centralizace nákupního procesu, bude nákup centralizovaný, decentralizovaný nebo se bude jednat o kombinaci obojího?

---

<sup>9</sup>MENTZER, J. T. Supply Chain Management. 2001. ISBN 0-7619-2111-7. [online]. [cit. 2010-06-14]. Dostupný na <[http://books.google.cz/books?id=Y60qVumXKEwC&pg=PP1&ots=Lvfk1x\\_vvu&dq=supply%20chain%20management&pg=PA2#v=onepage&q&f=false](http://books.google.cz/books?id=Y60qVumXKEwC&pg=PP1&ots=Lvfk1x_vvu&dq=supply%20chain%20management&pg=PA2#v=onepage&q&f=false)>. S. 2.



Tabulka 2.5.1 Výhody a nevýhody centralizovaného nákupu

Nákup	Přednosti	Nevýhody
centralizovaný	vysoká profesionální úroveň nákupčích	prostředkovaný přenos požadavků na nákup
	vyšší vyjednávací síla	pomalejší reakce na změny požadavků útvarů
	nižší náklady na nákup	nižší operativnost
	možnosti účinné kontroly objektivitu nákupu	
decentralizovaný	dokonalá znalost potřeb	vyšší náklady na nákup
	vysoká operativnost	nižší dosahované množstevní rabaty
	znalost regionálních zdrojů	obtížnější eliminace subjektivních vlivů

*Pramen: vlastní tvorba*

Mezi způsoby řízení nákupu patří nepochybně i rozhodovací proces co vlastně nakoupit. Tento systémový proces se mezinárodně nazývá Make or buy nebo Design or buy. V případě make or buy znamená vyrobit nebo zakoupit, v případě Design or buy znamená vyvinout nebo nakoupit.

Metoda vyrobit nebo nakoupit spočívá v rozhodnutí, zda chceme danou věc sami vyrábět nebo už hotovou nakupovat. Toto rozhodnutí však není jen výsledkem cenové kalkulace, co je pro nás výhodnější. Roli tedy nehraje jen cena, ale také to zda nám interní výroba nepomůže například efektivněji vytížit a využít naše kapacity a nám se tak podaří snížit fixní náklady ve firmě, což povede ke zlevnění výroby i dalších výrobků. Interní výrobou můžeme také dosáhnout většího objemu nákupu některé vstupní suroviny a tím pádem dosažení nižší nákupní ceny což sníží opět všechny výrobky obsahující tuto surovinu. Proto je potřeba mít na paměti, že je zde vysoká provázanost a neumíme rozhodnout jen na základě ceny námi vyrobeného dílu a ceny nakoupeného dílu.

Podobný princip platí u metody, kdy rozhodujeme, zda něco vyvineme nebo nakoupíme už hotové. Pokud totiž budeme nakupovat už existující technologii, design, či službu, tak bude pravděpodobně levnější než její vytvoření od nuly, ale opět musíme vzít v potaz, že zde nehovoříme o prostém cenovém srovnání, zde musí rozhodovat celý management, protože zde řešíme i strategické směřování firmy. Například nákupem existujícího komponentu ušetříme za nákup nástrojů a technologii potřebných k jeho výrobě, ale zařadíme se tak mezi všechny ostatní výrobce, kteří používají tento stejný komponent. Čím potom chceme zákazníka přesvědčit, aby koupil náš výrobek?! Když obsahuje komponenty, které má široká řada dalších výrobců?! Je potřeba vzít v potaz více ukazatelů než jen náklad, investice do nového vývoje nám pomůže se možná odlišit od naší konkurence.

Pokud se, ale bavíme o rozhodovacích procesech, tak jedním z nástrojů, který nám umí pomoci s řízením nákupního oddělení, jeho směřováním a tak nastíněním možného rozvoje je SWOT analýza. Nástroj pro orientaci mezi silnými, slabými stránkami a identifikací příležitostí a hrozeb.

Obrázek 2.5.2 – SWOT analýza



*Pramen: <http://www.dreamacademy.cz/naucime/vyklad/planovani-projektu/planovani/swot-analyza/>*

Analytická metoda vyvinutá Albertem Humphreym, který vedl v 60. letech výzkum, při němž využil dat od 500 významných amerických společností. Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.<sup>10</sup>

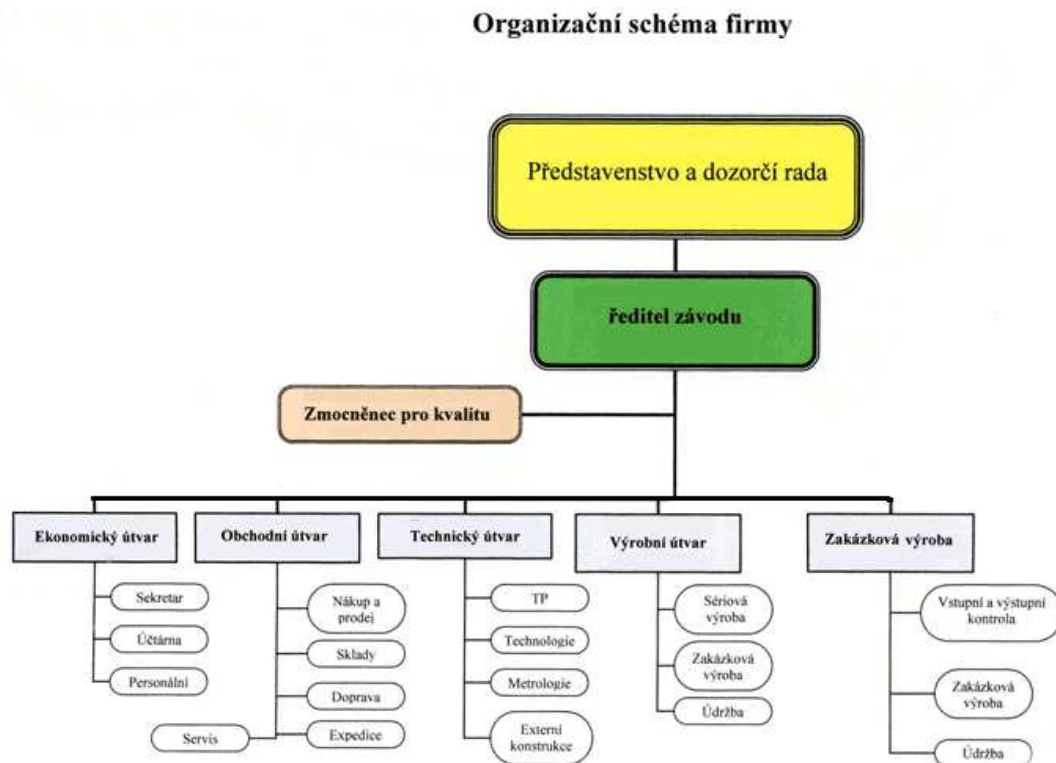
## 2.6 Začlenění nákupu ve firmě

Nákupní organizace je ve výrobní firmě součástí ekonomického sektoru, nákup samotný pak bývá začleněn do obchodního útvaru, kam obvykle spadá nákup i prodej. Někdy však tvoří nákup samostatné oddělení. Pro vedení podniku je samotný proces nákupu pomyslným kohoutkem, kterým proudí peníze směrem ven z firmy, proto je pro vedení podniku nejlepší

<sup>10</sup> <https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

tento proces centralizovat do jednoho oddělení, protože kontrolovat jeden tok nákladů je snazší než několik. Nákup je klasickým podpurným oddělením, není tvůrcem hodnot ani strategie podniku, zajišťuje nejlepší možné podmínky pro chod podniku v jeho oblasti.

Obrázek 2.6.1 Příklad umístění nákupního oddělení ve výrobní firmě:



*Pramen: vlastní tvorba*

## 2.7 Provázanost nákupu

Obrázek 2.7.1 – provázanost nákupu ve firmě



*Zdroj: vlastní tvorba*

Na uvedeném obrázku vidíme, na co vše má nákup vliv a nyní si to detailněji vysvětlíme.

**Vývoj** – zajištění takového dodavatelského portfolia oddělením nákupu, který by nejen umožnil vznik nových produktů, ale také kooperace při vývoji či zefektivnění řešení samotným dodavatelem. Kvalitní dodavatelé zajistí také rychlé dodání vzorků pro test při vývoji nového výrobku a pomohou s analýzou v případě nezdaru.

**Výroba** – nákupem vybraní dodavatelé nezpomalují výrobu pozdním dodáním dílů do výroby, vhodně vybraní dodavatelé zamezují prostojům díky včasnosti dodávek.

**Kvalita** – díly vyráběné ve shodě se zadáním nezvyšují interní ani externí náklady na kvalitu finálního výrobku, nezatěžují odběratele řešením ve výrobě, poškození dobrého jména u zákazníka v neposlední řadě nezatěžují interní kapacity firmy na řešení neshod.

**Technologie** – nákup pomáhá zajistit nákup technologii, které povedou k zefektivnění výroby nebo služeb a tím zvyšuje konkurenceschopnost celé firmy, vhodně vybraný dodavatel rovněž poradí s výběrem technologii v případě nevhodného výběru dodavatelem nebo zbytečné nad dimenzovanosti celého systému a tím zbytečně vysokých nákladů na pořízení a poté také na provoz.

**Sklady** – vysoká flexibilita dodavatele snižuje finanční, lidskou a skladovací kapacitu odběratele. Flexibilní dodavatel zvládne častější a přesnější závozy zásobami, které tak nemusíme držet na skladě my jako odběratel a nemáme v takovém materiálu vázané prostředky, které tak můžeme použít jinde efektivněji.

**Lidské zdroje** – nákupní funkce a nákupní oddělení má také vliv na lidské zdroje, vhodně zvolená dodavatelská strategie totiž může mít vliv na potřebnou kapacitu k obsluze dodavatelů. Pokud například efektivně snížíme počet dodavatelů tak nebudeme k jejich obsluze potřebovat tolik lidských kapacit a oddělení je schopno efektivně fungovat v menším složení. Tyto náklady na lidské zdroje mohou být poté užity jinde. Nebo naopak, pokud jsme si vědomi faktu, že zhruba 70% výdajů ve firmě jde na nákup vstupních surovin pak je potřeba si uvědomit, kdo tyto náklady spravuje a že je nezbytné, aby takoví lidé byli motivováni svou prací odvádět co nejlépe.

**Marketing** – nákupní činnosti se nevztahují jen na výrobní suroviny, jedná se o efektivní využití zdrojů na nákup reklamního času, marketingové agentury, reklamní agentury či propagačních předmětů.

**Dodavatelé** – to, jakým způsobem funguje nákupní činnost, ovlivňuje rovněž dodavatele, může se jednat o společný růst, kdy se oba účastníci obchodního vztahu od sebe navzájem učí a společně spolu rostou. Nákupní oddělení a nákupní strategie tak může mít vliv na úspěch a rozvoj dodavatele.

Jak jsme si stručně předvedli, nákupní činnost má vliv na chod a úspěch nejen celé organizace, ale také směrem ven z podniku. Přesto, že se jedná o podpůrnou činnost jednoho oddělení dopad, je na takřka každou jednu činnost podniku. Jednotlivé procesní kroky uvnitř podniku jsou totiž propojené a navazují na sebe.

### 3 Charakteristika podniku

V této kapitole si představíme konkrétní zkoumaný podnik, proběhne krátké seznámení s historií i způsobem fungování podniku. Nastíníme si způsob řízení a také detailní seznámení s oddělením nákupu, jeho funkcí a popisem jednotlivých nástrojů a zodpovědností.

Společnost Bosch Termotechnika s.r.o. se sídlem v Krnově, se zabývá vývojem a výrobou kotlů na tuhá paliva. Spadá pod německou mateřskou organizaci Robert Bosch GmbH. Bosch Termotechnika s.r.o. má dva výrobní závody, v Krnově a Městě Albrechticích, tyto dva závody jsou od sebe vzdáleny 15km a nachází se na Severní Moravě.

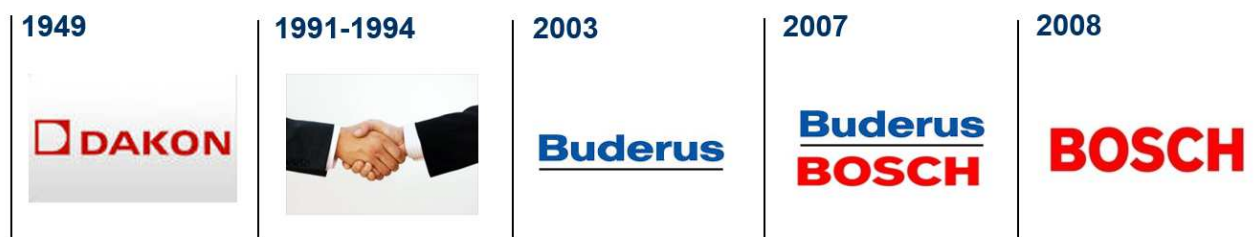
Obrázek č.3.1 : mapa Bosch závodu v ČR



*Pramen: interní materiály společnosti*

#### Stručná historie

Obrázek č. 3.2 – historie



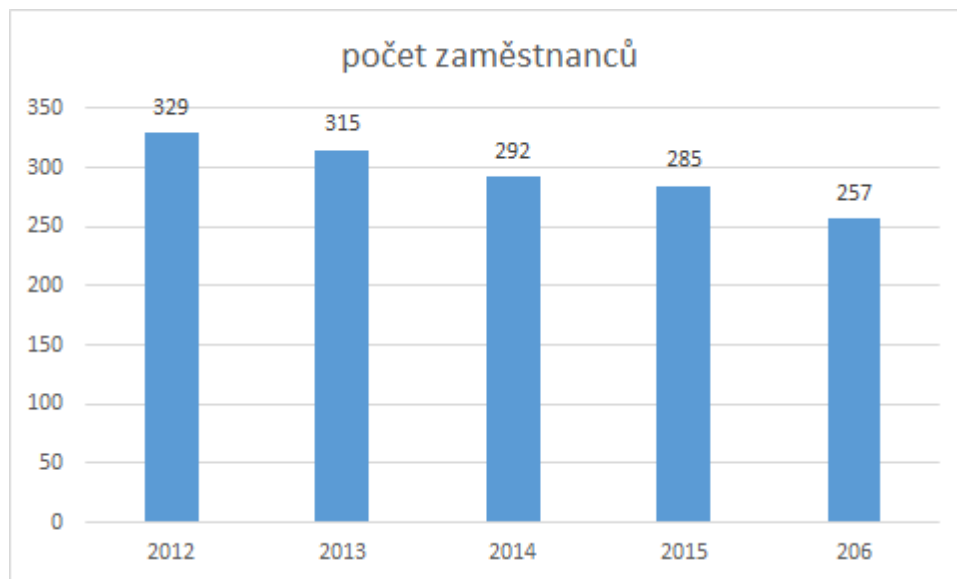
*Pramen: interní materiály společnosti*

- 1949 – vznik firmy Dakon – teplovodní kotle, ocelové konstrukce, hřídelové klouby a zařízení pro stavebnictví
- 1994 – privatizace státního podniku, přechod pod fyzické osoby
- 2003 – majoritní podíl ve firmě Dakon získala firma Dakon firma Buderus Heiztechnik GmbH

- 2007 – došlo k akvizici společnosti Buderus firmou Bosch, tím se stal Dakon součástí celosvětového koncernu Bosch
- 2008 – vznik Bosch Termotechnika s.r.o. pod jejíž názvem funguje dodnes.

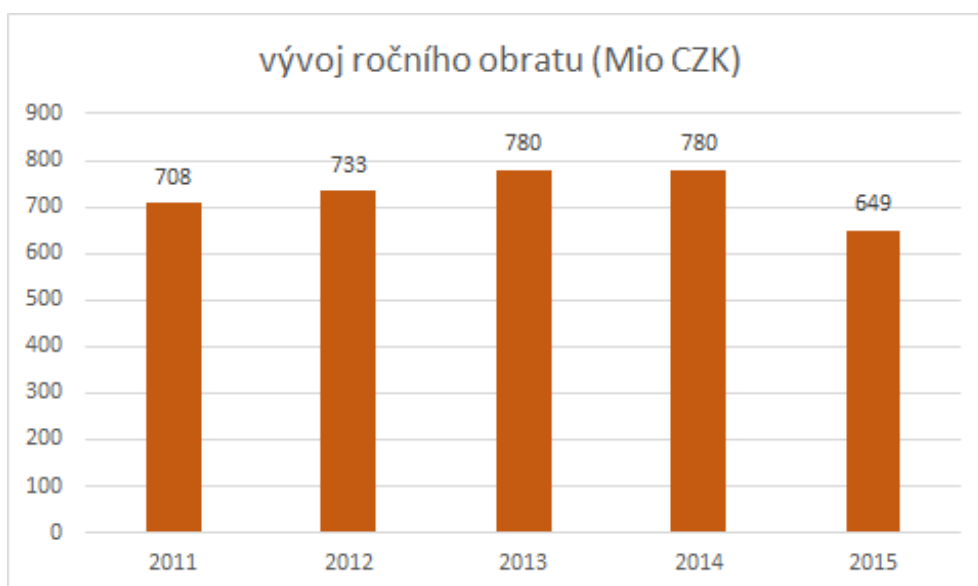
Firma Bosch Termotechnika s.r.o. vyrábí ocelové a litinové kotle na tuhá paliva pod značkami Bosch, Dakon, Buderus a Junkers. Mezi hlavní trhy a odbytiště patří ČR, SR a Rusko. Aktuální počet zaměstnanců se pohybuje mezi 240-260.

Graf 3.3 Vývoj počtu zaměstnanců za posledních 5 let



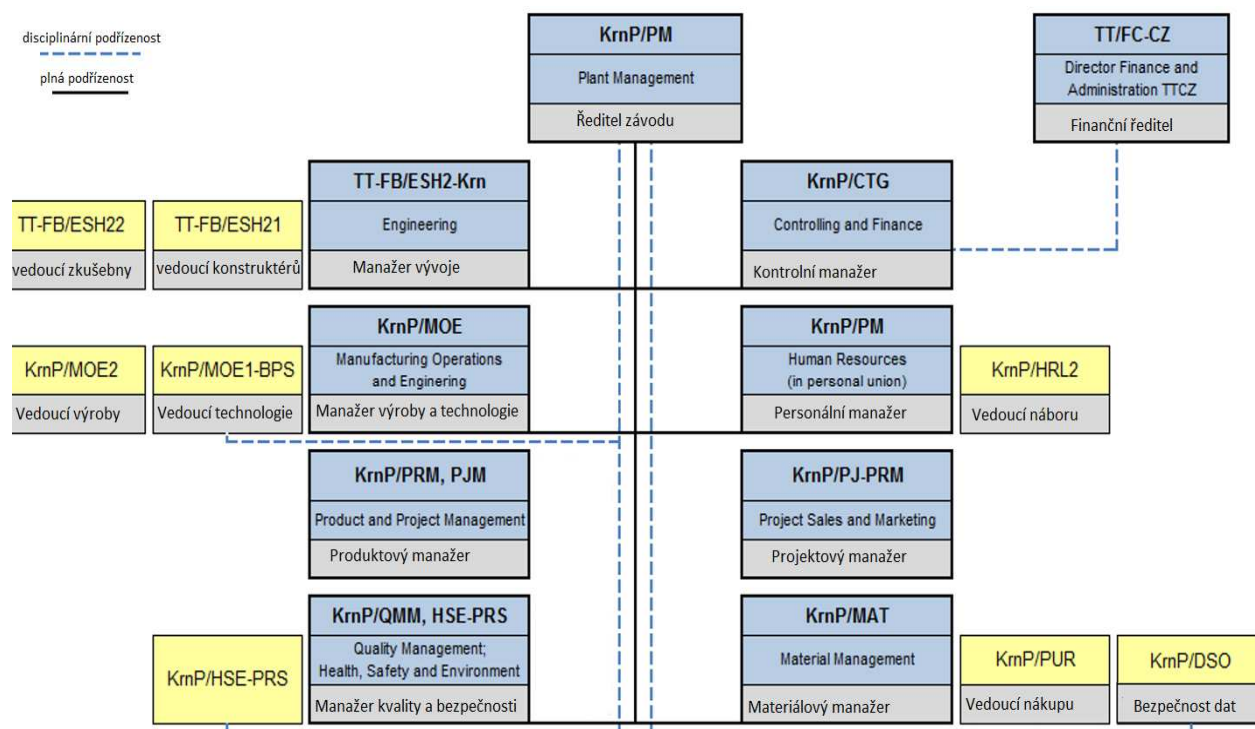
*Pramen: interní materiály společnosti*

Graf 3.4 Obrat firmy za posledních 5 let



*Pramen: interní materiály společnosti*

Obrázek č. 3.5 – organizační diagram firmy



Pramen: interní materiály společnosti

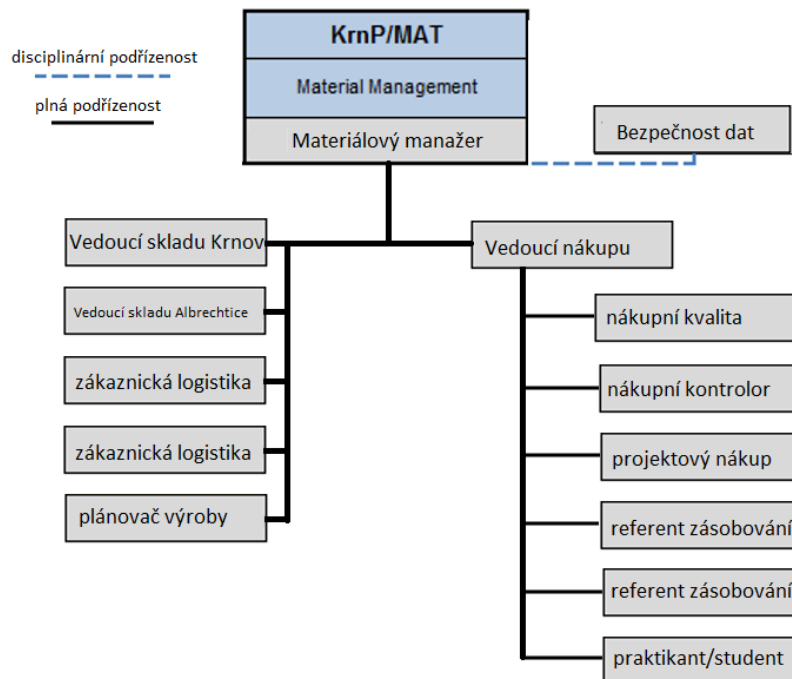
### 3.1 Představení nákupního modelu ve vybrané společnosti

Firma je řízena liniovým způsobem, kdy každý manažer má dva nadřízené, ředitele závodu a nadřízeného jeho sekce pro danou divizi. Konkrétně manažer oddělení nákupu je odpovědný řediteli lokálního závodu, ale je také podřízen vedoucímu nákupu celé divize. Divizní manažer nákupu dohlíží na dodržování předpisů a systémů zavedených v nákupním procesu, ty nemůže ředitel závodu z důvodu rozsáhlosti detailně znát.



# Organigram nákupního oddělení

## 3.1.1 Organizace oddělení nákupu



*Pramen: interní materiály společnosti*

## Popis jednotlivých nákupních funkcí

Referent nákupní kvality (PUQ Purchasing quality) – osoba odpovědná za řešení dodavatelských reklamací, provádění dodavatelských auditů, uvolňování externě nakupovaných dílů do sériové výroby a je součástí skupiny pro řízení změn uvnitř firmy za oddělení nákupu,

Referent nákupu (PUR - Purchasing) – osoba odpovědná za jednání s dodavateli, výběr dodavatelů, organizace výběrových řízení, řízení nákupních projektů, rozvoj stávajících dodavatelů stejně jako aktivní eliminace spolupráce s těmi nevhodnými.

Technický nákupčí (PUE – Purchasing engineer) – zástupce oddělení nákupu v projektové činnosti při vývoji nových kotlů nebo modernizaci stávajících, odpovědnost za vybírání nových dodavatelů v průběhu projektů, případně rozšiřování spolupráce se stávajícím portfoliem dodavatelů. Technický nákupčí vede s dodavateli technické debaty, kdy projednávaným bodem je zejména vyrobiteľnosť/provediteľnosť a tvoří tak komunikační most mezi konstruktérem a výrobcem. Technický požadavek na vlastnosti či vzhled od konstruktéra nemusí být totiž v možnostech výrobce. Je potřeba pochopit, že zaměstnanec

z vývoje má velmi často úzký pohled na věc a velmi často opomíjí nákladovou stránku věci, životnosti forem, možné následné reklamace a podobně. Technický nákupčí je obecně zástupce oddělení nákupu v projektech celé firmy.

Nákupní kontrolor (PUC – Purchasing controlling) – osoba odpovědná za reporting manažerovi nákupu i diviznímu manažeru nákupu. Předmětem kontroly je zejména kontrola zavádění cen do plánovacího systému MRP (Visual Manufacturing Engeneering), zamezení tzv. překlepu, kdy porovná cenovou dohodu uzavřenou s dodavatelem a cenu, kterou zadal do systému nákupu (PUR/PUE). Osoba odpovědná za sledování nákupních projektů, zpracovávání výhledu a kalkulací ke konci roku. Je hlavním nástrojem pro ověření, že bude dosažen plán konkrétními kroky. Sleduje na pravidelné bázi vývoj jednotlivých nákupních cen v podniku, zda jsou v souladu s plánem a rozpracovanými projekty.

### Schéma nákupního procesu

Obrázek 3.1.2 – nákupní postup



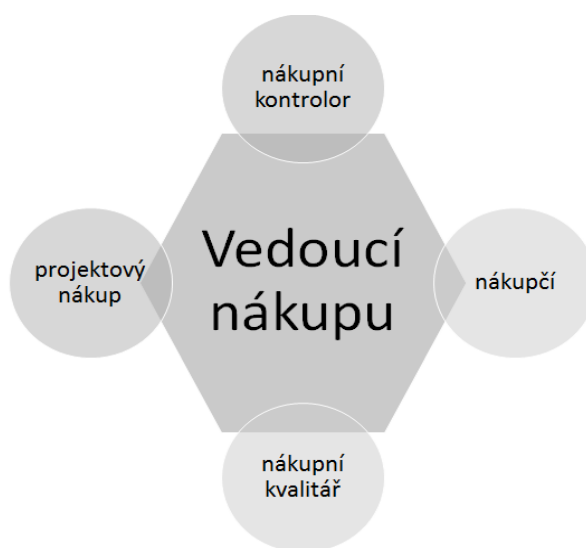
*Pramen: vlastní produkce*

## 4 Analýza stávajícího stavu řízení nákupu

Tato kapitola se zabývá konkrétními postupy a způsoby ve zkoumané společnosti, popíšeme si jednotlivé zvyklosti a provedeme SWOT analýzu se zaměřením na nákupní oddělení uvnitř firmy.

V námi vybrané organizaci je součástí nákupního oddělení celkem 5 lidí.

Obrázek 4.1 – složení nákupního oddělení



*Pramen: vlastní tvorba*

Jak můžeme vidět na vyobrazeném grafu, všichni jsou řízení vedoucím oddělení, ale jejich vztahy jsou rovněž provázané a mnohdy jejich práce na sebe navazuje. Tím, že je jen jeden na každé z pozic je poměrně komplikovaná zastupitelnost, kdy pro výkon dané pozice je na některé úkony potřeba certifikát a ten zajistit a pravidelně aktualizovat u více lidí, kdy ten druhý ho mám jen pro potřeby zástupu je komplikované a nákladné. Rovněž znalostně jsou požadavky na výkon velmi odlišné.

### 4.1 Nákupní činnosti vybrané společnosti

Mezi hlavní cíle nákupu v této společnosti je dosažení úspor s tím, že kvalita nakupovaných položek musí být stejná nebo lepší, dosažení úspory snížením nároků na kvalitu není přípustné, stejně jako neúměrné zvyšování stavu skladu zásob, nebo jejich opak, zastavení výroby z důvodu chybějícího materiálu.

Než se dostaneme k tomu jak dosáhnout finanční úspory, představím jednotlivé nákupní činnosti a pravidla v této společnosti.

Nákup v této společnosti, je takzvaný přímý, tedy zajišťuje jen nákup materiálů přímo spojených s výrobkem. Nepřímé vstupy zajišťuje oddělení nákupu nepřímého materiálu s názvem Ibuy. Jedná se o centralizované oddělení pro Českou Republiku, kdy nákupce z tohoto oddělení sedí například v Praze a má na starosti kancelářské potřeby, všechny Bosch závody v ČR požádá o vstupy týkající se kancelářských potřeb, klasicky kusy, typ, specifikace jednotlivých položek atp. a pro ty pak uspořádá výběrové řízení v zástupu za všechny závody. Bude tak operovat větším objemem, kterého by jednotlivé závody nedosáhly. Obecně se tento typ nákupu používá na vše, co se identicky používá ve všech závodech a jsou to běžně dostupné katalogové položky. Příkladem jsou již zmíněné kancelářské potřeby, svařovací plyny, agentura pro ostrahu objektů, mobilní operátor, dodavatel elektrické energie či plynu a tak dále. Oddělení nákupu v naší vybrané společnosti tedy zajišťuje jednotlivé materiály pro výrobu kotlů, ocelové plechy, litinové díly, spojovací materiál, izolace, keramický izolační materiál, práškové barvy, chladicí smyčky a další díly vstupující do kotle.

### **Roční vyjednávání**

Ceny všech komponent jsou fixovány v cenové dohodě na určitý časový úsek, standardní procedura je fixovat ceny na období jednoho roku s tím, že dohoda o cenách může platit až po dobu tří let, pokud po uplynutí jednoho roku ani jedna ze stran nevyvolá jednání o ceně. Uzavřené ceny jsou zaneseny do cenové dohody, kterou si představíme níže. Vyjednávání o cenách se účastní vždy minimálně dva nákupčí pro zachování principu čtyř očí, který jsme si popsali dříve.

### **Dodavatelský audit**

Pokud hovoříme o dodavatelském auditu, tak se jedná o audit externí a je to systémový nástroj pro ověření dodavatelské způsobilosti nových nebo stávajících dodavatelů. V případě nového dodavatele se před realizací spolupráce provádí vstupní audit, který může být odlišný od pravidelného auditu u již zavedeného dodavatele. Cílem je ověřit papírový stav deklarovaný dodavatelem, například certifikátem ISO 9001, také fyzicky v praxi.

Audit může být prováděn odběratelem, může být proveden zákazníkem a může být také proveden třetí stranou, což může být například certifikační komise případně dohledový orgán. Auditor by měl mít předepsanou kvalifikaci, pro běžný externí audit u dodavatele není zákonem kvalifikace stanovena, ale zadavatel by ji měl požadavky na kvalifikaci auditora písemně stanovenou ve vlastní interní směrnici.

Audit by měl být vypracován písemně, měl by mít popsany postup i kritéria hodnocení. Výsledek auditu musí reflektovat zjištěný stav a zjištěné neshody musí být vyhodnoceny. Akceptovatelné neshody mohou obsahovat například časový termín nápravy nebo neakceptovatelné neshody, do jejichž odstranění není možno s dodavatelem začít spolupracovat nebo nadále spolupracovat.

V případě auditu u již existujícího dodavatele by si měl odběratel vytvořit roční plán auditů, se kterým všechny dodavatele seznámí a předběžně si rezervuje termín i kapacitu zodpovědných osob na straně dodavatele.

### **Proces uvolnění nakupované položky do sériové výroby**

V námi vybrané společnosti má tento proces zkratku ISIR – Initial Sample Inspection Report – jedná se o řízený dokument ve kterém dodavatel i odběratel potvrdí, že takto dodaný díl vyhovuje zadání a bude takto dodáván rovněž ve všech dalších, sériových, dodávkách. Osoba odpovědná za uvolnění takového dílu na straně naší společnosti je nákupní kvalitář. Dokument obsahuje všechny informace o dodavateli a odběrateli, kdo kdy a jak díl uvolnil, rovněž součástí je měrový protokol, kdy zkušební náměry jsou provedeny dodavatelem i odběratelem. Případně jiné způsoby měření či doložení, že díl má vlastnosti požadované zadavatelem/objednatelem. Takto oboustranně potvrzený dokument je oběma stranami podepsán a založen. Odběratel si rovněž ponechává v případě potřeby takzvané referenční vzorky. Tedy kusy řádně označené a zdokumentované, pro případnou kontrolu v průběhu dodávek kdy ověřujeme, že dodávaný materiál/zboží je stále v identické podobě.

### **Smluvní vztahy**

Společnost Bosch používá jako základní dokument Korporátní smlouvu a Smlouvu o kvalitě. Oba tyto dokumenty jsou řízené centrálně a jednotlivé pobočky nemají pravomoc je měnit. Kdokoliv tedy v rámci interního světa Bosch zjistí, že dodavatel podepsal tyto dva dokumenty tak ví co je jejich obsahem a nemusí je tedy dále studovat. Obě tyto smlouvy obsahují standartní požadavky společnosti Bosch na své dodavatele. Jen na okraj zmíníme ISO 9001, pojištění firmy dodavatele, pojištění dodavatele za výrobek, znalost běžných kvalitativních nástrojů jako je například 8D report a reakčních dob na reklamace, možnost provádění auditů a také místo a způsob řešení právních sporů. Tyto dvě smlouvy jsou základním dokumentem pro začátek spolupráce. Smlouvy jsou uzavírány vždy mezi nejvyšším správním celkem dodavatele a odběratele, nikdy mezi dcerami jednotlivých korporací. Tím, že ale nemohou být tyto smlouvy modifikovány a v podstatě se mění jen

hlavička dodavatele tak neošetřují konkrétní situace a konkrétní potřeby jednotlivých divizí a závodů, k tomu slouží Dohoda a o ceně, Dohoda o zápůjčce a Dohoda o utajení.

**Dohoda o ceně** je základní dokument uzavíraný mezi dodavatelem a konkrétním Bosch podnikem. Uvádí se zde konkrétní podmínky obchodního vztahu, jako je způsob a metoda uvolnění dílů do sériové výroby, způsob dodání, balení, způsob řešení reklamace, kontaktní osoby pro různé oddělení, splatnost faktur a samozřejmě cena za každý jeden díl. Cenová dohoda rovněž obsahuje, po jakou dobu jsou ceny platné, a může rovněž obsahovat vzorec, jak se může cena měnit v následujících letech v návaznosti například na vstupní komodity, jakou jsou například měď, železo, platina nebo jiné vzácné kovy. Tento dokument je naprosto klíčový, ošetřuje mnohdy spolupráci na dlouhé časové období a fixuje ceny na určité hladině, což nám může pomoci při stanovení ceny hotového výrobku, ale rovněž pokud je cena pro nás nepříznivá může nás to konkurenčně ohrozit na celé období platnosti této dohody. Proto časové období fixace cen a způsob stanovení ceny je naprosto klíčovým pro vyváženost nákladových rizik.

**Dohoda o zápůjčce** je dokument ošetřující vlastnická práva a servis na straně dodavatele u nástroje, přípravku nebo formy ve vlastnictví odběratele. Tento dokument nám ošetřuje, kdo je vlastník, kdo předmětnou věc používá a jak se o ni bude starat. V našem konkrétním případě nám tento dokument pomáhá ochránit věc v našem vlastnictví pro případ úpadku dodavatele nebo neoprávněným vícenákladům na spravování svěřené věci.

**Dohoda o utajení** je standardizovaný dokument, který ošetřuje mlčenlivost v obchodním vztahu v případě účasti na vývoji nových produktů ať už u dodavatele nebo odběratele, dohoda zavazuje k mlčenlivosti obě strany stejným způsobem. V našem konkrétním případě je to nutnost, neboť výrobová povaha společnosti Bosch Termotechnika nás nutí používat dodavatele specialisty, kteří se účastní vývoje našich výrobků, ale také výrobků naší konkurence. Trh s dodavateli s úzkou specializací je totiž značně omezen a dochází tak k používání jednoho dodavatele, který dodavatelsky obsluhuje více podobných firem. Zde je vysoká míra profesionality na straně dodavatele naprostou nezbytností, stejně jako ochrana know how, k tomu slouží předmětná smlouva.

## **Správa dodavatelského portfolia**

Společnost Bosch Termotechnika rozděluje nakupované položky do materiálových skupin, tyto skupiny tvoří například, tiskoviny, elektrické komponenty, litinové díly, ocelové plechy, měděné trubky, obráběné díly a tak dále. Tyto materiálové skupiny jsou rozděleny podle toho, jestli jsou používány ve více závodech nebo nikoliv. Pokud se nějaká materiálová skupina vyskytuje ve více závodech, jako například obráběné položky, tak celou skupinu bude mít na starost centrální nákup, pokud je to materiálová skupina, která je používána v malé míře nebo jen v jednom výrobním závodě, tak ji spravuje samotný výrobní závod.

## **Centrální správa dodavatelů**

Materiálové skupiny zařazené pod centrální nákup, dávají nákupčímu větší vyjednávací sílu a také lepší možnosti při výběru dodavatele. Nákupčí jako podklad pro výběrové řízení, nebo pro roční vyjednávání cen posbírání veškeré podklady od výrobních závodů, které má na starosti. Podklady myslíme kompletní specifikace položek a roční plánované množství a tyto poté poptává u vybraných dodavatelů, případně vyjednává o nové roční ceně u dodavatelů určených. Určený dodavatel může být například materiálový specialista, jediný na celém trhu kdo je schopen daný díl dodat.

Nákupčí má tak v rukou daleko větší objem nákupu a tím je zajímavější pro potencionální dodavatele než by jimi byly jednotliví nákupčí z jednotlivých závodů. Výsledky výběrového řízení, případně ceny platné pro daný rok centrální nákup oznámí výrobním Bosch závodům a ti už dále jen následují sjednané podmínky.

## **Lokální správa dodavatelů**

Ty materiálové skupiny, které z nějakého důvodu nespádají pod centrální nákup, jsou organizovány a řízeny lokálním výrobním závodem. V takovém případě, celé výběrové řízení nebo případně roční vyjednávání o cenách provádí lokální nákupní organizace v daném závodě, centrální nákup je poté pouze informován o výsledku.

Schvalovací proces je však pro oba způsoby správy dodavatelů identický, je jím níže popsany „sourcing meeting“.

## **Proces výběru dodavatelů**

Výběr dodavatelů má, jako všechno v korporátní sféře, svá pravidla a podmínky. Cena není hlavním ukazatelem, tím hlavním měřítkem je kvalita, ta musí být dodržena na prvním

místě. Proto při vyhledávání nových dodavatelů je jednou z podmínek vlastnictví takového certifikátu kvality, který by i bez zevrubného auditu prokázal, že dodavatel má systém řízení jakosti, který eliminuje neshodné díly v naší výrobě. Nejčastěji požadovaným certifikátem je pak ISO 9001. Pokud tedy námi vybraný dodavatel disponuje potřebným certifikátem a jeho cenová nabídka je výhodná tak přistupujeme k vstupnímu auditu, který vykoná nákupce se zástupcem nákupní kvality, pokud ani tyto dva neshledají možná rizika v kvalitě, pak můžeme přistoupit ke schvalovacímu procesu nově zaváděného dodavatele. Tento schvalovací proces je nazýván zdrojovou schůzkou. Ta má tři úrovně, kdy princip je takový, že tyto schůzky se pořádají jako telekonference v pravidelných měsíčních termínech, nákupce se pak přihlásí se svým bodem na takovou poradu a přednese určeným schvalovatelům, koho chce zavést a proč, jaké jsou další možnosti, co to přinese a jaká jsou případně rizika, tento proces schvalování má 3 kola, které si popíšeme níže. Nyní si popíšeme zmíněné tři úrovně těchto porad. Nejvyšší úroveň je pokud řešíme položky spadající do centrální správy dodavatelů, kdy zavádíme nového dodavatele pro centrálně spravované skupiny položek a zároveň s ním překročíme stanovený roční objemu nákupu. Druhou úrovní je dodavatel pro skupinu položek s lokální správou, ale překročením stanovené částky ročního obratu. A třetí nejnižší úrovní je zavádění dodavatele, který spadá pod lokální správu dodavatelů a nepřekročí částku ročního obchodování. Tyto částky i materiálové skupiny jsou ve směrnici, která je řízená centrálním oddělením kvality. Pokud tedy víme pod, kterou úroveň jednání spadáme a kam se máme přihlásit tak na každou takovou telekonferenci se přihlašujeme celkem třikrát, celý proces schvalování má totiž tři kola. V prvním kole představíme schvalovatelům, které dodavatele jsme vybrali pro jakou položku, jaká jsou možná rizika i možné šance, tento náš první výběr nám musí určená komise schválit, poté následují návštěvy dodavatelů, před-audity, cenová vyjednávání. Následuje druhé kolo schvalování, kde představíme schvalovatelům, které dodavatele jsme museli jako nevyhovující vyřadit a proč a navrheme konečného výherce, kterého musíme rovněž obhájit před komisí. Po schválení komisí následují podpisy všech smluv s dodavatelem a vzorování dílů pro sériovou výrobu, výsledky prezentujeme schvalovací komisi ve třetím kole, kdy dojde k potvrzení, že vybraný dodavatel dostal všem nárokům na něj námi kladených a můžeme začít se sériovými dodávkami. Rozdílem mezi jednotlivými úrovněmi je kdo je schvalovacím teamem, ale jednotlivá schvalovací kola jsou vždy stejná, mají stejný průběh, jen osoby schvalovatele se mění. V případě první nejvyšší úrovně jsou schvalovatelé lidé z centrálního nákupu a vedoucí celého nákupu za divizi, v našem případě je to vedoucí nákupu divize tepelné techniky. V druhé nižší úrovni jsou to lidé z nákupních organizací nižší divize v tomto případě management nákupu v divizi kotlů na



tuhá paliva. Nejnižší třetí úroveň je lokální, kdy schvalovatelem je vedoucí materiálového managementu společně s ředitelem daného závodu.

Zpravidla na začátku roku nákupní kontrolor daného závodu, svolá poradou celého nákupního oddělení. Kde dojde k vyhodnocení všech nákupních aktivit a projektů a provede se ponaučení do budoucna. Dojde k zhodnocení výsledku ať už negativnímu nebo pozitivnímu, cílem je totiž plánovat přesně, jedině to umožní efektivní plánování kapacit ať už lidských nebo nákladových pro každý z projektů (nákup forem, zahraniční služební cesty, nákup licencí či zaplacení externího vývoje atp.). Tyto nabitě zkušenosti se poté přenáší do plánování projektů pro další roky.

Je také nezbytné porozumět metodice výpočtu úspory, pokud totiž nákupní oddělení vykazuje jakoukoliv částku jako výsledek jejich činnosti, je nezbytné znát, co toto číslo znamená a odkud se vzalo. Uspořená částka může být stanovena dvěma způsoby. Prvním je porovnání s průměrnou fakturovanou cenou v loňském roce, zde tedy máme historický údaj a bázi a nám byla v loňském roce průměrně fakturována položka „A“ za 100kč a v roce následujícím budeme nakupovat tu samou identickou položku za 90Kč tak spoříme 10Kč na jednom nakoupeném kuse. Porovnáváme tedy aktuální možnou cenu s průměrnou loňskou fakturovanou částkou. Může se nám však stát, že nakupovaný díl modifikujeme, bude z jiného materiálu nebo bude mít jiný tvar či váhu, takový díl v naší firmě má pak nové vlastní číslo a k takovému číslu neexistuje historie, zde je pro vyhodnocení takové změny nutno ručně spárovat historické hodnoty u předchozí položky. Jedině tak umíme u nově zavedené položky, která nahrazuje přechozí říci co nás tato výměna stála.

## 4.2 Nákupní kontrolní mechanismy

Převzali jsme základní kontrolní mechanismus z bankovní sféry, jedná se o tak zvaný princip čtyř očí. Tento systém zajišťuje, že jsou vždy dva lidé přítomni obchodnímu jednání, dva lidé při vstupním auditu u dodavatele. Každý obchodní dokument je podepsán dvakrát, nákupcem a vedoucím oddělení, případně ředitelem, záleží na velikosti obchodu a limitech podpisových práv pro konkrétní objem obchodu. Tento systém znesnadňuje poškození firmy, kteroukoliv ze stran jednání.

## Změny cen v systému

Jakékoliv zadávání cen do nákupního systému nebo jejich úprava musí být potvrzena dvěma lidmi, zadavatelem a druhým člověkem z nákupu, zabráníme tak překlepům či lidské chybě. Autor úpravy, v tomto dokumentu rovněž vypočítává roční vliv této změny, tedy nárůst nebo úsporu. Výsledný dokument se dvěma podpisy posléze schvaluje vedoucí oddělení nákupu. Dojde v jednom dokumentu k eliminaci lidské chyby, například překlepu a zároveň vedoucí oddělení potvrzuje nákupní rozhodnutí učiněné podřízenými. Tento dokument je posléze převeden do elektronické podoby a je rovněž uchováván na sdíleném a zálohovaném externím úložišti. Pro potřeby auditu je tak jakákoliv změna vždy snadno dohledatelná.

## Měsíční zpráva o vývoji cen

Interní report vypracovaný nákupním kontrolorem, který eviduje čistý obchodní výsledek oddělení nákupu. Tento dokument obsahuje vývoj jednotlivých nákupních komodit (elektro komponenty, ocel, kartonové krabice, měděné trubky, teploměry, litina), obsahuje jak zvýšení tak snížení cen s celkovým výsledkem. Manažer oddělení stejně jako management celé firmy má tak snadno přehled o vývoji a tento dokument obsahuje také výhled tohoto trendu na celý zbytek roku. Máme tak přehled o tom co jsme naplánovali, co se doopravdy událo a také kalkulaci toho jaký bude pravděpodobný výsledek celého sledovaného období.

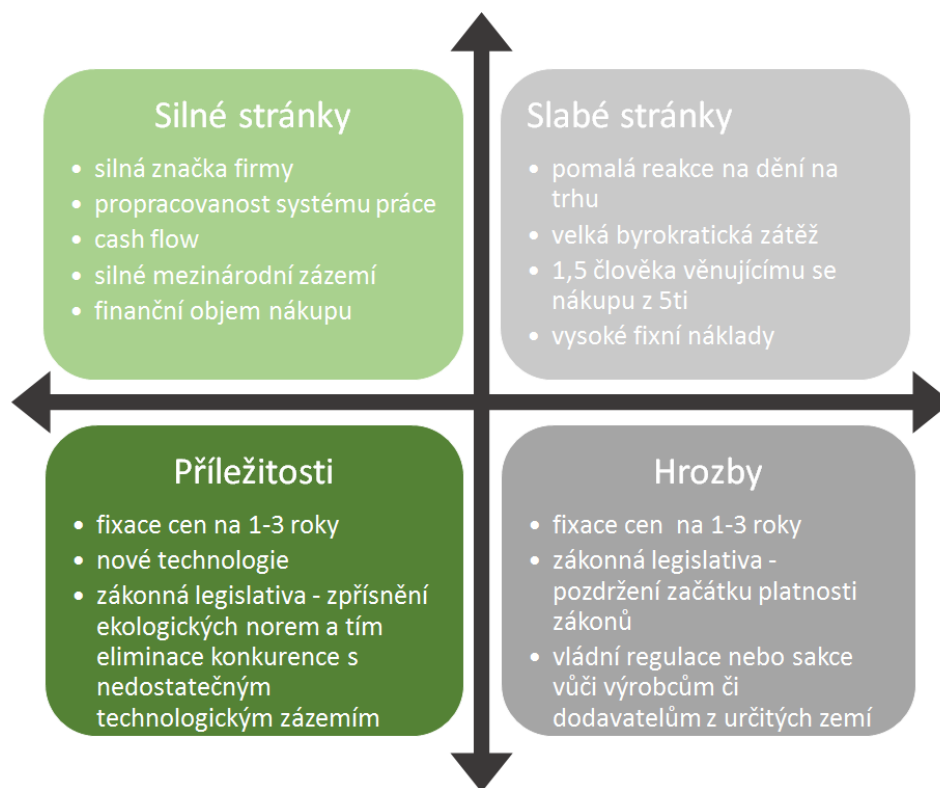
## Nákupní projekty

manažer oddělení nákupu stejně jako jeho podřízení mají své roční cíle, které slouží jako podklad pro výpočet roční odměny. Mezi hlavní cíle oddělení nákupu patří finanční úspora na nakupovaném materiálu. Tento je stanoven % z obrátu celkového ročního plánovaného nákupu. V našem případě hovoříme o 2-3%. Tento cíl je zadán z úrovně vedení celé divize v Německu. Problémem v našem případě je, že cíl je spočten %, ale nastaven je jako konkrétní číslo, což je problém ve chvíli kdy se plánovaný objem obchodu nenaplní a tím pádem, i když % hodnoty úspory dosáhneme tak nedosáhneme požadované částky. Mezi dílčí cíle máme dále cíle ke zlepšení dodavatelské kvality, cíle pro dodržení termínů u jednotlivých projektů nebo zavádění zlepšovacích návrhů. Abychom těchto cílů dosáhli tak si musíme stanovit dílčí projekty, jejichž splněním dosáhneme cílové úspory. Jednotlivé projekty jsou rozděleny mezi pracovníky oddělení nákupu. Jelikož platí, že čím dříve uzavřeme projekt tak tím více na úspoře vybereme, je nezbytně nutné jednotlivé projekty dobře naplánovat, protože pozdější uvedení do provozu než jsme plánovali, nám způsobí výpadek ve splnění cíle. Proto

manažer oddělení používá systém PDCA, kde na pravidelných schůzkách s podřízenými kontroluje průběh realizace projektů a tím má možnost včas zasáhnout v případě vývoje špatným směrem. Zasáhnout myslíme dodatečný projekt na dodatečnou úsporu v případě neúspěchu předchozího projektu, nebo korekce stávajícího jiným směrem.

Toto jsou základní systémy, které ověří, že celé oddělení funguje v zájmu firmy, ošetřuje zákonné i etické jednání. Tyto mechanismy rovněž ošetřují, že procesy jsou řízené a dosažení cílů je věcí systematické a řízené práce.

Obrázek 4.2 SWOT analýza vybrané společnosti se zaměřením na nákup



*Pramen: vlastní tvorba*

**Silnou stránkou** firmy je bezesporu její jméno a s ní spojené renomé, značka Bosch je dobře známa široké veřejnosti. Firma má díky své velikosti rovněž výbornou platební morálku, na které si zakládá. Systém řízení, vývoje, predikce i efektivita práce je u tak velké společnosti velkým plusem a rovněž velkou konkurenční výhodou. Celá firma disponuje velmi nadstandartním zázemím, nejen v oblasti technologie a strojového parku, ale především znalostmi, Bosch má vlastní univerzitu, testovací a výzkumné ústavy a odborníky po celém světě, kteří v případě potřeby poradí, přiletí na řešení daného problému nebo alespoň navedou k správnému řešení jakékoliv situace. Objem velikosti nákupu, nejen přímo ve vybrané

továrně, ale myšleno jako celku, celé divize dává oddělení nákupu rovněž obrovskou konkurenční výhodu. Zejména jednáte-li s jiným velkým mezinárodním dodavatelem, který k Vám dodává jen malý objem, tak svůj význam zvedáte tím, že patříte k firmě, která však celosvětově s tímto dodavatelem realizuje velké finanční objemy, proto i přes svou zdánlivou malost máte velmi silnou pozici.

**Slabou stránkou** firmy i oddělení nákupu je velký čas nutný pro reakci na poptávku na trhu. V tomto případě, dlouhý rozhodovací a schvalovací řetězec, který jinak chrání firmu před špatným rozhodnutím, trvá oproti konkurenci příliš dlouho. Ať už se jedná o úpravu ceny, zvýšenou podporu prodeje v postižené oblasti (válkou napadená Ukrajina 2015) nebo úpravu stávajícího produktu. Velká byrokratická zátěž je rovněž spojena s využitelnými kapacitami. Celé oddělení nákupu čítá pět zaměstnanců, reálnou práci nákupčího vykonává pouze jedna osoba na 100% a druhá jen z 50% svých kapacit. Zbytek jsou podpůrné činnosti, které mají své opodstatnění, ale nejedná se o přímou nákupní činnost. Tyto kapacity právě čerpá velké množství dokumentace, ať už papírové nebo elektronické, kterou je potřeba vést, zakládat a spravovat. Problémem je, že přístup celého koncernu je stejný k automobilové divizi jako k divizi například kotlů na tuhá paliva pro domácnosti. Obě kategorie pracují s jiným objemem obchodu a jinou marží koncového produktu, mají však srovnatelné byrokratické zatížení. Což vede jednoznačně ke zvýšení celkových nákladů na straně námi zkoumaného výrobního podniku.

Mezi **příležitostmi** řadíme fakt, že fixací cen na dané časové období víme přesně, kolik budou naše produkty stát a také jaký bude jejich cenový vývoj. Tento fakt nám pomáhá v situaci, kdy se nám podařilo ceny zafixovat v době, kdy jsou vstupní suroviny levnější. Netýkají se nás tak výkyvy trhu ani možná další zdražení na světových trzích. Můžeme mít tak jistotu levnějšího produktu než konkurence na rok a více. Bosch díky svým vývojovým kapacitám, disponuje rovněž konkurenční výhodou v oblasti nových technologií a nejnovějších vědeckých poznatků. Mnohdy významný pokrok v jednom odvětví pomůže i ostatním divizím v rámci koncernu. Mezi příležitostmi řadíme rovněž úpravu legislativy, ať už na úrovni lokální, v EU nebo celosvětové v rámci například sankcí vůči nějaké zemi, která může vyrábět podřadné, zdraví škodlivé nebo neekologické výrobky, které nám tak mohou cenově konkurovat. Jako možnou výhodu v úpravě legislativy řadíme rovněž zavedení přísnějších emisních limitů pro výrobce kotlů na tuhá paliva. Tyto totiž kladou velký důraz na nové technologie, výzkum a vývoj, který si většina menších výrobců prostě nemůže dovolit.

Jsou tak odkázáni na vyspělejší konkurenci, kterou později okopírují a převzou tak již existující technologie, jako tomu bylo už v minulosti, avšak se značným časovým odstupem což umožní technologicky vyspělejší firmám zabrat větší podíl na trhu.

Mezi **hrozby** řadíme rovněž fixaci cen na delší časové období, protože nikdy nemůžeme vědět přesný vývoj trhu. Uvedeme si to na příkladu vývoje ceny mědi, viz Obrázek č. 4.3 níže.

Obrázek č. 4.3 – Vývoj ceny mědi na Londýnské burze



Pramen: <http://lme.com/metals/non-ferrous/copper/#tab2>

Pokud totiž zafixujeme cenu mědi na 3 roky v období č. 1 a nikoliv v období č. 2, tak máme oproti konkurenci, která tak neučinila značnou nevýhodu, která ve finále může ohrozit celé naše podnikání<sup>11</sup>. Důkladná analýza je tedy naprostou nezbytností, stejně jako zvážení zařazení případné klauzule o oboustranné úpravě cen v případě výkyvu vstupní suroviny nad očekávaný limit. Což nám může opět pomoci stejně jako nás poškodit. Vše je o nalezení správné rovnováhy, nikdy se nesmí jednat o sázku na nejistotu.

Námi zkoumaná firma se zabývá výrobou kotlů na tuhá paliva, vyráběné kotle bychom mohli rozdělit na dvě skupiny podle hlavní vstupní suroviny. Hlavní výrobní surovina je plochá ocel, kdy ocelové svařované kotle tvoří 60% objemu celé výroby, druhá hlavní výrobní surovina je šedá litina. Pokud tedy zůstaneme u hlavní komodity, kterou je ocel, tak je

<sup>11</sup><http://lme.com/metals/non-ferrous/copper/#tab2>

nezbytné si říct, že neumíme ovlivnit vývoj ceny na trhu, který tvoří hutě. Hlavní hutě, kterých je v Evropě jen pár nastavují ceny pro celou Evropu a přilehlé země. Toto je tedy věc, kterou tvoří trh a naše poptávka, nebo nákupní síla, vyjednávací schopnosti a jiné nákupní nástroje toto neumí ovlivnit. Jediné co umíme je nakoupit, případně zafixovat cenu v nejvíce vhodný okamžik, tak abychom po zbytek doby měli náklady v rukou a cena pro nás byla výhodná. Z obrázku č. 4.3 je jasně patrné jakých výkyvů je trh schopen a jak moc nás umí ovlivnit pokud víme, že 60% objemu nákupu tvoří jediná komodita! Mezi další hrozby řadíme rovněž legislativu, ale tentokrát v případě, že dojde k odložení plánovaných ekologických norem, to pomůže menším výrobcům, kteří prodávají zastaralé produkty a nemají na vlastní vývoj či zavedení složitějších řešení. Rovněž vládní regulace, či sankce vůči vybraným zemím mohou být pro nás konkurenční hrozbou. Vysvětlíme si to na konkrétním případě, EU uvalila na Ruskou federaci sankce kvůli Krymu na Ukrajině. Ruská federace zvedla clo pro dovážené výrobky. Tím pádem klesla kupní síla v Rusku a rovněž se prodražil dovoz tamtéž. Společnost Bosch Termotechnika má 50-60% exportu právě do zemí Ruské federace. Vládní politický zásah měl naprosto zásadní vliv na obchodní bilanci této společnosti v posledních dvou letech.

## 5 Návrh opatření ke zvýšení efektivity nákupu

V této kapitole si představíme konkrétní návrhy na zlepšení efektivity oddělení nákupu, které vycházejí z analýzy v předchozí kapitole. Představíme si jednotlivé body a uvedeme si příklady možné nápravy.

Jako prvním návrhem ke zlepšení efektivity oddělení nákupu je užší komunikace s nákupci z jiných závodů na pravidelné bázi. Užší a častější výměna informací zejména z nízkonákladových krajin, kterou například ČR je, může pomoci rychleji zavést jednoho cenově výhodnějšího dodavatele do více výrobních závodů a uspořit tak více peněz rychleji. Uvedeme si to na příkladu zavedení dodavatele kartonových obalů. Závod v Německu vyráběl kotle, jejichž výroba se přesunula do závodu v ČR, převod proběhl 1:1 včetně dodavatelské báze. Poté co jsme provedli zavedení nového výrobku do sériové produkce, poté co si celý proces výroby sedl a byly vyladěny všechny počáteční potíže nastalo druhé kolo, a sice lokalizace dodavatelů do ČR. Jedním z projektů bylo nalezení lokálního výrobce kartonových krabic, které jsme do té doby vozili z Německa. Po výběrovém řízení, ze kterého vzešel vybraný lokální výrobce, po provedení všech kvalitativních testů došlo k uvolnění tohoto výrobku do sériové výroby. Tento krok nám umožnil úsporu na úrovni 19%. Uspořená částka je bezesporu zajímavá, nicméně je potřeba asi uvědomit, že závod v ČR tvoří 6% z celkového objemu nákupu s původním dodavatelem z Německa. Lze tedy očekávat minimálně stejnou 19% úsporu také pro původní závod v Německu a možná nějaké % úspory také pro závod v ČR, protože se nám dramaticky zvedne objem celkové poptávky s novým lokálním dodavatelem. Nicméně tento proces není aktuálně propojen, oba závody si dále řeší své dodavatele odděleně. Návrh na zlepšení v tomto případě spočívá v zapojení obou závodů, kdy oba závody by měli mít motivaci na tom znát výsledek celého procesu.

Dalším z návrhů je větší možnost jak zohlednit dopad centrálně nakupovaných položek na výrobní závod. Centrální nákupce může zajišťovat jednu položku pro několik závodů, důvodem je větší objem v rukou jednoho subjektu a tím lepší vyjednávací pozice a také obchodní výsledek. Problém nastává ve chvíli, kdy jeden ze závodů nakupuje větší množství, ale od svého lokálního dodavatele, kdy nespadá pod centrální správu nákupu, důvody pro takové situace jsou různé, nejčastěji historické důvody. Pokud tedy centrální nákupce navýší poptávaný objem také o roční objem tohoto závodu, tak dosáhne cenové úspory pro všechny již obsluhující závody, nicméně pro ten jeden závod, který mněl dosud lokálního dodavatele

toto může znamenat zdražení. V našem případě to probíhá tak, že se upřednostní úspora celé skupiny před zájmem jednotlivého závodu, protože celek šetří více. Nicméně tomu dotčenému závodu takto zdražíme jejich vlastní výrobek, snížíme tak možná jeho konkurenceschopnost a rovněž zasáhneme do jejich nákupního výsledku. Tento přístup poté vede k velké nelibosti lokálních závodů na kooperaci, pokud bychom zavedli nějakou formu kompenzace dotčenému závodu tak bychom zvýšili míru vlastní iniciativy v takových projektech. Tento proces by se nejen zrychlil, ale vlastní závody by jevíli zájem o sjednocení dodavatelského portfolia z vlastní iniciativy.

Soustředění se na jádro vlastní práce, takto by se dalo nazvat další z řady možných zlepšujících opatření. Jak jsme si představili tak v námi zkoumané firmě pracuje na oddělení nákupu celkem 5 lidí, nicméně nákupu samotnému se věnuje jen 1,5 člověka. Procesy nastavené ve firmě jsou identické pro všechny závody ve všech divizích, problémem je, že každý závod má jiné marže, objemy prodeje, typ výroby, technologie i nákladovost. Náš závod vyrábí kotle na tuhé paliva, kdy hlavní odbytiště jsou východní trhy. Tedy výrobek určený pro koncového zákazníka s vysokou cenovou citlivostí, tento typ produkce má nepoměrně nižší marže oproti jiným divizím, například proti automobilový průmysl nebo průmysl letecký. Nicméně nároky na chod oddělení, evidenci, správu procesů a reportování jsou identické se všemi závody. Náklady na chod oddělení jsou tak podobné, i když si všechny tyto procesy na sebe nemusí vydělat. Pokud bychom tedy přizpůsobili požadavky na všechny procesní kroky typu daného průmyslu i maržím v takovém odvětví mohlo by dojít k omezení doprovodných a podpůrných procesů tak aby lidské kapacity byly použity pro přímé nákupní činnosti. Pokud bychom tedy vzali v potaz, že k dosažení potřebné čisté nákupní úspory nám stačí 1,5 člověka, tak navýšením kapacity na 3 lidi z 5 celkem, bychom mohli nákupní výsledek zlepšit. Nelze však očekávat, že navýšení nákupní úspory bude % kopírovat % navýšení nákupních kapacit, dosažení úspor v nákupu má své limity. Nákupní oddělení by se tak mohlo věnovat více projektům, nacházení nových technických řešení, nových materiálů, více výběrových řízení pro více oblastí nakupovaných položek. Přinášení úspor v nákupu není jen levnější nákup, nebo například nalezení jiného technického řešení s dodavatelem může vést ke zvyšování konkurenceschopnosti celého výrobního podniku.

V neposlední řadě musíme zmínit systém zadávání cílů pro oddělení nákupu. Tento systém ve svém principu totiž počítá s každoroční úsporou, nikdy nejsou cíle stanoveny tak, že by počítali i s nárůstem cen, vždy se jedná o úsporu. A dosaženou úsporu počítáme do splněných cílů vždy jen ten daný jeden rok, takže i když naše aktivita šetří peníze i v následujících letech



po zavedení tak již není započítávána mezi úspory dosažené nákupním oddělením, po něm se vyžadují nové další úsporné opatření. Technicky není možné každý rok šetřit požadovanou částku pouhou změnou dodavatele, jednáním o ceně nebo úpravou dílu (tenčí materiály, horší materiály, méně materiálu atp.). Tento systém zadávání cílů totiž v dlouhodobém časovém období vede k tomu, že nákup plánuje jen takové projekty, aby pokryl cíle stanovené pro tento rok. Pokusíme si to demonstrovat na příkladu níže, kdy například víme o sérii 5 projektů, kdy každý firmě ušetří 100 000 € ročně. Cílem pro úsporu na daný rok je právě oněch 100 000€. Kdy se jedná o hypotetický příklad, nicméně snažím se nastínit způsob uvažování, který na oddělení vznikne.

Tabulka č. 5.1 – hypotetický příklad realizace projektů

	2016	2017	2018	2019	2020	Celkem firma ušetří
projekt A	100 000 €					500 000 €
projekt B		100 000 €				400 000 €
projekt C			100 000 €			300 000 €
projekt D				100 000 €		200 000 €
projekt E					100 000 €	100 000 €
cíl úspory 100 000€	splněno	splněno	splněno	splněno	splněno	1 500 000 €
projekt A	100 000 €					500 000 €
projekt B	100 000 €					500 000 €
projekt C	100 000 €					500 000 €
projekt D	100 000 €					500 000 €
projekt E	100 000 €					500 000 €
cíl úspory 100 000€	splněno	nesplněno	nesplněno	nesplněno	nesplněno	2 500 000 €

*Pramen: vlastní tvorba*

Na uvedeném příkladu tedy vidíme, že v prvním případě, nákupce každý jeden rok splní stanovený cíl a celkem firmě přinese kumulovaně 1 500 000€. Kdy počítáme s tím, že 100 tis uspořené v prvním roce automaticky šetříme i v dalších letech, jen to nemůžeme vykázt jako nový nákupní projekt. V druhém případě je nákupce zodpovědný a zavede všech pět projektů hned v prvním roce, firmě tak za stejné časové období ušetří 2 500 000€, tedy o 1 000 000€ více, to je rozdíl 66%! To je naprosto zásadní rozdíl v přínosu pro celou firmu a tyto peníze jsme mohli investovat do nových technologií a zvýšit tak ještě více svůj technologický náskok před konkurencí či zlevnit prodejní cenu našeho výrobku při zachování marže a prodat tak ještě více, získat větší část trhu a tak podobně. Přesto, že modelový případ číslo dvě je prokazatelně lepší tak bychom reálně našeho nákupce v letech 2017 až 2020 potrestali, protože by ani v jednom z roků nedosáhl vytyčeného cíle. Potrestali bychom jej tak za jeho odpovědný přístup. Proto návrhem v tomto případě je úprava vyhodnocování cílů, jejich stanovení a také možnost dosáhnout vyšší roční odměny při přeplnění cíle. V našem konkrétním případě dostane nákupce stejný roční bonus, pokud splní na 100% nebo na 300%,

umíme si tedy zřejmě představit, jak je takový zaměstnanec motivován dělat více a nad rámec toho co po něm požadujeme. Zvláště pokud by si ztížil svou vlastní práci v následujícím roce. Nicméně je v zájmu všech, aby k takovým úsporám docházelo pokud možno okamžitě a bez ohledu na úroveň plnění cílů. Ne každý nákupce však dokáže takto zodpovědně uvažovat a udrží si tento proaktivní přístup po dobu mnoha let, kdy ve firmě působí.

## 6 Závěr

V této práci jsme se zaměřili na nákupní oddělení ve velké mezinárodní výrobní společnosti, kdy jsem nejdříve charakterizoval standartní postupy v této firmě. Tato firma nakupuje vstupní suroviny, ze kterých následně vyrábí finální produkt, kdy hlavní výrobní surovinou je ocel a litinové komponenty. Nákupní oddělení je ve firmě zařazeno mezi řízení materiálů, kdy zde spadá nákup, zákaznická logistika, plánování výroby a sklady. Zmíněná firma má zpracované postupy a nařízení pro jednotlivé kroky v procesu na velmi vysoké úrovni, kdy veškeré postupy vychází z automobilového průmyslu. Jak jsme si v této bakalářské práci vysvětlili, ne všechny procesy a postupy vyžadované celou firmou, pomáhají v soustředění se na to co firmu opravdu živí a zda zejména mzdové náklady vynaložené na chod některých procesů jsou využívány efektivně ve vztahu k typu výroby a typu výrobku. Bylo představeno několik návrhu na zlepšení celého procesu, kdy bychom zejména měli zmínit návrh na užší kooperaci a komunikaci mezi jednotlivými závody, které jsou k sobě navzájem v rovnocenném postavení, dále pak nabídnout výrobnímu záводу Bosch Termotechnika variantu vyřazení procesů, které administrativně přetěžují závod s možností využít uvolněných kapacit na efektivnější činnost navázanou na vyšší prodeje či nižší výrobní cenu celého výrobku. Jako hlavní doporučení jsme si představili úpravu systému stanovování cílů pro oddělení nákupu a systému motivace jednotlivých zaměstnanců oddělení, kdy by zaměstnanec nákupu měl mít možnost dostat odměnu, pokud přinese firmě zisk v podobě úspory nad stanovený cíl. Tato možnost poté eliminuje systém schovávání si myšlenek a projektů na úsporu na další léta.

Závěrem si tedy sumarizujeme návrhy na zlepšení:

- alokace většího počtu lidí z oddělení nákupu na hlavní nákupní činnosti,
- změnit motivační bonusový systém odměn, tak aby zaměstnanec byl motivován přinést firmě co nejvíc je možné,
- užší spolupráce s kolegy ze zahraničí, zvětšení vlastního objemu nákupu a tím dosažení úspory pro více závodů,
- větší lokalizace existujících dodavatelů z vysoko nákladových krajin

Cíl bakalářské práce byl tedy splněn.

## Seznam použité literatury

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, J. Logistical management. The Integrated Supply Chain Process. 1st ed. New York: McGraw-Hill, 1996. 730 s. ISBN 0-07-006883-6

Interní materiály společnosti

LAMBERT, D. M. a kol. Logistika. Řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží, příkladové studie. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1

LUKOSZOVÁ X., Nákup a jeho řízení, 1. vydání, Brno, Computer Press, 2004, 170 s., ISBN 80-251-0174-6,

MENTZER, J. T. Supply Chain Management. 2001. ISBN 0-7619-2111-7

MONCZKA R.M.; TRENT R. J. Purchasing and sourcing strategy: trends and Implications. Center for Advanced Purchasing Studies, 1995 (CAPS report)

STEHLÍK, A.; KAPOUN, J. Logistika pro manažery. 1 vyd. Praha: Ekopress, 2008. 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8

TOMEK J.; HOFMAN J., Moderní řízení nákupu podniku, 1. vydání, Praha, Management Press, Ringier ČR, a.s., 1999, 276 s., ISBN 80-85943-73-5

<http://www.dreamacademy.cz/naucime/vyklad/planovani-projektu/planovani/swot-analyza/>

## Seznam zkratk

ND – náhradní díly

MRP – Materials Requirements Planning – plánování materiálových požadavků

SCM – supply chain management - Strategický nákup - manažerská metoda řízení

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – Silné, Slabé stránky, možnosti, hrozby

PUE – purchasing engeneer – projektový nákupčí

PUR – purchasing - nákupčí

PUQ - purchasing quality – nákupní kvalita

PUC – puchrasing controlling – nákupní kontrolor

ISIR – Initial Sample Inspection Report

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. autorský zákon, zejména § 35 užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití děl a školního a § 60 školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany uzavřu licenční smlouvu, s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 05.05.2016



.....  
David Tabach

## Seznam příloh

Příloha č. 1 - Dakon DOR N automat - ocelový automatický kotel na pevná paliva

Příloha č. 2 – Logano SK755 – ocelový plynový/olejový kotel

Příloha č. 3 – Logano S111-2 – ocelový kotel na pevná paliva

Příloha č. 4 – Logano S161 – zplynovací ocelový kotel

Příloha č. 5 – Logano G221 A – automatický litinový kotel s podavačem

## Přílohy

Příloha č. 1



Zdroj: <http://www.dakon.cz/produkty/dor-n/>

Příloha č. 2



Zdroj: <http://www.buderus.cz/produkty/kotle/olejove-plynove-ocelove-kotle/logano-sk655-sk755.html>

Příloha č. 3



Zdroj: <http://www.buderus.cz/produkty/kotle/kotle-na-tuha-paliva-prod/logano-s111-2.html>

Příloha č. 4



Zdroj: <http://www.buderus.cz/produkty/kotle/kotle-na-tuha-paliva-prod/logano-s161.html>

Příloha č. 5



Zdroj: <http://www.buderus.cz/produkty/kotle/kotle-na-tuha-paliva-prod/logano-g221a.html>