



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Bakalářská práce

NÁKUPČÍ V PRŮMYSLOVÉM PODNIKU

Vypracovala: Jana Papoušková
Vedoucí práce: Ing. Bc. Alena Srbová, Ph.D.

České Budějovice 2017

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana PAPOUŠKOVÁ**

Osobní číslo: **E15231**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Nákupčí v průmyslovém podniku**

Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

Cíl práce:

Zhodnocení činností nákupčího působícího v konkrétním průmyslovém podniku na základě terénního výzkumu.

Metodický postup:

1. Studium teoretických východisek
2. Provedení terénního výzkumu
3. Zhodnocení výzkumu
4. Závěr a interpretace výsledků

Rámcová osnova:

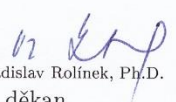
1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíle a metody. 4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání. 5. Vlastní návrhy. 6. Závěr. 7. Seznam literatury. 8. Summary. 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Dědina, J. (1996). *Podnikové organizační struktury teorie a praxe.* Praha: Victoria publishing.
Lukoszová, X. (2004). *Nákup a jeho řízení.* Praha: Computer Press.
Nenadál, J. (2006). *Management partnerství s dodavateli.* Praha: Management Press.
Pooler H. Victor, P. J. (2004). *Global Purchasing and Supply Management.* Boston: Kluwer Academic Publishers.
Tomek, G. (2007). *Řízení výroby a nákupu.* Praha: Grada Publishing, a. s.
Vašítková, M. (2007). *Nákupní marketing.* Karviná: Slezská univerzita v Opavě.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Alena Srbová, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: **11. ledna 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2017**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
STUDENTSKÁ 13 (26)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor VOJTKO, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 25. ledna 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci na téma Nákupčí v průmyslovém podniku jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 3.dubna 2017

Jana Papoušková

Poděkování

Velice děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Bc. Aleně Srbové, Ph.D., za cenné rady a odborný dohled v průběhu zpracování práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti SINOP SPM s. r.o., za poskytnuté informace, za čas strávený při rozhovorech a zjišťování potřebných informací pro bakalářskou práci.

V neposlední řadě děkuji celé své rodině za stálou podporu, shovívavost a trpělivost.

Obsah

1 Úvod	1
2 Literární přehled	2
2.1 Trh	2
2.1.1 Trh organizací	2
2.1.2 Vlivy působící na chování zákazníka na trzích organizací	3
2.1.3 Typy kupních situací na trzích organizací	5
2.1.4 Proces kupního rozhodování zákazníka na trzích organizací	5
2.1.5 Zboží neboli objekty na trzích organizací	7
2.2 Nákup a jeho řízení	10
2.2.1 Výzkum nákupního trhu	12
2.2.2 Plánování nákupu	13
2.2.3 Organizace nákupu a vedení nákupních skupin	14
2.3 Motivace pracovníků nákupu	20
2.4 Kontrola nákupu	21
2.5 Dodavatel	23
2.6 Nákupčí	24
2.7 E-AUKCE	25
2.7.1 Fáze e-aukce	25
2.7.2 E-nákupce	26
2.7.3 Pravidla e-aukce	26
2.8 Marketingový výzkum	27
3. Cíl, výzkumná otázka a metodika práce.....	30
3.1 Cíl práce	30
3.2 Výzkumná otázka	30
3.3 Metodický postup práce	30
4 Vlastní práce	32
4.1 Charakteristika firmy SINOP SMP s. r. o.	32

4.1.1	Organizační struktura.....	33
4.1.2	Charakteristika nákupního oddělení.....	34
4.2	Plán výzkumu	34
4.3	Řízený hloubkový rozhovor s vedoucím oddělení	35
4.3.3	Řízený hloubkový rozhovor se členem nákupního oddělení.....	42
4.3.4	Řízený hloubkový rozhovor se členem nákupního oddělení.....	45
4.3.5	Případová studie na realizaci zakázky	47
4.3.6	Případová studie na hodnocení dodavatelů podle normy ISO 9001	56
4.4	Návrhy na zlepšení	59
4.4.7	Kvalitnější kontrola dovezeného materiálu nebo zboží.....	59
4.4.8	Rozčlenění dodavatelů do skupin dle jejich důležitosti	60
4.4.9	Zkvalitnění motivace pracovníků	62
5	Závěr.....	63
6	Summary and keywords.....	65
7	Seznam použitých zdrojů	I
8	Seznam obrázků	III
9	Seznam příloh	IV
10	Přílohy	V

1 Úvod

Tématem bakalářské práce je nákupčí v průmyslovém podniku. Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení činností nákupčího, působícího v konkrétním průmyslovém podniku, na základě terénního výzkumu. Dále navrhnutí změn pro lepší efektivitu nákupního oddělení v podniku. Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách. Nákupčí podniku je proto nezbytný pro jakýkoliv podnik. Nákupčí v podniku zodpovídá za dostatek materiálu a zboží nezbytného pro výrobu, musí v podniku sledovat minimální zásobu, pod kterou nesmí zásoba materiálu a zboží klesnout. Také zodpovídá za kvalitu materiálu a zboží. Každý podnik by měl mít svého nákupčího.

Společnost, která byla pro bakalářskou práci vybrána, je společnost SINOP SMP s. r. o. Společnost má sídlo v Homolích u Českých Budějovic. V podniku budou pomocí individuálních hloubkových rozhovorů s vedoucím nákupního oddělení a podřízenými získány informace o činnosti nákupního oddělení.

Rozhovory budou vedeny s každým členem nákupního oddělení zvlášť, na předem sjednané schůzce v sídle společnosti. Otázky, které budou kladeny členům nákupního oddělení, budou předem připraveny a schváleny vedoucím bakalářské práce. Následně budou tyto informace použity pro zhodnocení činností nákupčích v tomto podniku.

Po získání informací od všech členů nákupního oddělení budou vytvořeny případové studie. Tyto studie se zaměří na největší potíže, které v podniku budou shledány.

Také budou společnosti SINOP SMP s. r. o. navrženy návrhy na zlepšení, které budou vytvořeny na základě získaných informací z rozhovorů od všech členů nákupního oddělení.

2 Literární přehled

2.1 Trh

Trh je soubor osob, které aktuálně nebo potenciálně uspokojují v určitých situacích daným výrobkem či službou jednu nebo několik potřeb (Kotler, 2005).

Na trh vstupuje do interakce poptávka s nabídkou, dochází zde k transakcím a směně. Střetávají se zde výrobci, prodejci, zákazníci, vláda.

Výrobci vstupují na trh zdrojů (práce, suroviny, trh peněz), kupují je, přeměňují ve výrobky či služby, prodávají je zprostředkovatelům, ti je prodávají zákazníkům (spotřebitelům).

Prodejci jsou obvykle chápáni jako tvůrci odvětví, kupující jako tvůrci trhu.

Zákazníci prodávají svou práci, dostávají peníze, platí za zboží a služby.

Vláda používá příjmy z daní na koupi zboží na trhu zdrojů, výrobců, zprostředkovatelů a nakoupené zboží a služby používá pro zabezpečení veřejně prospěšných služeb (Kincl & kolektiv, 2004).

Trh určitého výrobku nebo skupiny výrobků je možno definovat jako souhrn mechanismů, které v určité geografické oblasti zabezpečují rovnováhu nabídky a poptávky (Lukoszová, 2004).

2.1.1 Trh organizací

Členění trhů organizací:

- trh průmyslový,
- trh obchodníků a
- trh státních organizací.

Trh průmyslový je možné charakterizovat jako trh výrobců a trh producentů služeb. Tato kategorie zákazníků je největším „nákupcím“ strojů, zařízení a kompletních instalací, zároveň je také největším zákazníkem na trhu služeb.

Trh obchodníků zahrnuje všechny velkoobchody a maloobchody. Patří sem všichni, kteří nakupují zboží s úmyslem dalšího prodeje a generování zisků touto transakcí. Kromě toho, že obchodníci nakupují zboží za účelem dalšího prodeje, jsou významnými

zákazníky na trhu služeb a zákazníky finálních produktů, které nakupují, aby zabezpečili chod svých společností.

Trh státních organizací je tvořen ministerstvy, státními úřady, samosprávami, úřady veřejné správy a všemi dalšími státními institucemi (například školami, nemocnicemi). Nákupy státních organizací podléhají legislativním nařízením, jejich rozpočty jsou přísně stanovovány a jejich dodržování monitorováno (Kincl & kolektiv, 2004).

Trhy organizací disponují těmito specifiky, která jsou determinující pro uskutečňování nákupních činností:

- omezený počet kupujících,
- větší kupující, odborný nákup,
- úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy a
- rostoucí spolupráce se zahraničními dodavateli (Lukoszová, 2004).

Na trhu organizací jsou zboží a služby nakupovány za tím účelem, aby přinášely zisky z prodeje, aby organizace mohly produkovat a přitom snížily výrobní náklady (průmyslové podniky) nebo splnily své závazky vůči veřejnosti nebo státu (státní instituce). Při nákupu potřebného zboží nebo služeb prochází nakupující organizace nákupním procesem.

Nákupní proces zahrnuje:

- určení potřeby,
- nákup,
- dopravu,
- příjem a
- skladování (Lukoszová, 2004).

2.1.2 Vlivy působící na chování zákazníka na trzích organizací

Vlivy prostředí

Zákazník na trhu organizací je významně ovlivňován vlivy ze současného a očekávaného ekonomického prostředí, jako jsou úroveň primární poptávky, hospodářský výhled a hodnota peněz.

Obchodníci na průmyslovém trhu jsou také ovlivňováni technologickými, politickými a konkurenčními změnami v okolí. Průmyslový obchodník musí pozorovat všechny tyto vlivy, správně odhadnout, jak ovlivní zákazníky.

Vlivy organizace

Každá kupující organizace má specifické cíle, způsob jednání, organizační struktury a systémy. Obchodník s nimi musí být seznámen co nejvíce.

Interpersonální faktory

Kupní centrum tvoří obvykle několik lidí s různými zájmy, pravomocemi a schopnostmi přesvědčit. Obchodník zpravidla neví, ale může vědět, jaké bude chování kupujících v průběhu rozhodování.

Individuální faktory

Každý účastník rozhodovacího a kupního procesu má své motivy, přesvědčení a preference. Ty jsou ovlivněny jeho věkem, příjmem, odborností a ochotou riskovat.

Na kupním průmyslovém procesu se podílí zejména nákupní organizace nebo nákupní oddělení. Největší vliv na volbu nakupovaného zboží mívá technický manažer, zatímco nákupčí zpravidla nejvíce ovlivňuje volbu dodavatele.

Zákaznické role

Existuje několik zákaznických rolí na trhu organizací.

Uživatelé jsou pracovníci, kteří budou přímo používat nakoupené zboží a služby.

Ovlivňovatelé jsou osoby ovlivňující kupní rozhodnutí.

Rozhodovatelé jsou ti, kteří rozhodnou o požadavku a dodavateli.

Schvalovatelé jsou osoby, které schválily rozhodnutí rozhodovatelů a kupujících.

Nákupčí jsou osoby s formální pravomocí vybrat dodavatele a dohodnout podrobnosti nákupu. Nákupčí mohou pomoci i při definici vlastností výrobku. Jejich hlavní úloha spočívá ve výběru dodavatele a ve vyjednávání.

Strážci mají za úkol chránit lidi z kupního centra před nežádoucím přístupem informací do dodavatelů (Kincl & kolektiv, 2004).

2.1.3 Typy kupních situací na trzích organizací

Vlastní nákup je zde determinován třemi důležitými faktory, a to novostí problému a zkušeností centra s obdobným problémem, potřebou konkrétních informací v kupním centru a počtem alternativních produktů, které je nutné zhodnotit před samotným nákupem.

Na základě těchto faktorů lze vymezit tři typy kupních situací.

Opakovaný přímý nákup

Jedná se většinou o nákup běžných produktů a služeb, které společnost nakupovala již mnohokrát. Takové nákupy jsou pak vyřizovány zcela rutinně a automaticky, většinou pouze nákupním oddělením, bez zásahu ostatních.

Modifikovaný přímý nákup

Případ modifikovaného opakovaného nákupu nastane v momentě, kdy potřeby nakupující organizace jsou nezměněny, ale členové kupního centra nejsou spokojeni se současným dodavatelem nebo produktem, který dodává. Organizace může požadovat vyšší kvalitu, nižší cenu nebo lepší služby s produktem spojené.

Nový nákup

Někdy označovaný jako přímý nákup, přichází na řadu, pokud nakupující organizace zjistí doposud nepoznanou potřebu, a to takovou, se kterou členové nákupního centra mají nulové nebo malé zkušenosti (Kincl & kolektiv, 2004).

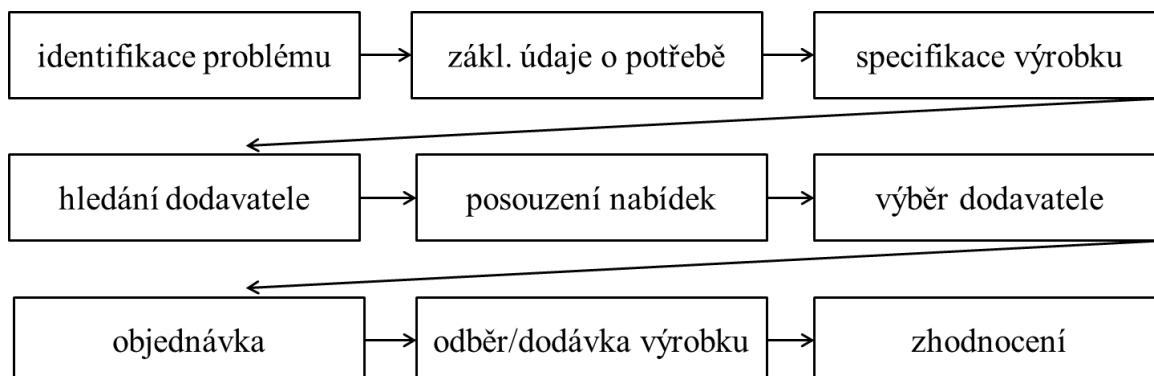
2.1.4 Proces kupního rozhodování zákazníka na trzích organizací

Důvod pro nakupování zboží na trzích organizací se podstatně liší od toho, který k nákupu vede běžné spotřebitele. Na trzích organizací nenakupují zákazníci s cílem uspokojit svoji osobní potřebu, ale s cílem vydělat, snížit náklady či splnit závazky vůči státu a veřejnosti. Kupní proces či jeho fáze se proto liší od kupního procesu spotřebitelských trhů. Zároveň se pak výrazně liší podle typu kupní situace. V případě nového nákupu prochází nákup všemi devíti fázemi, které jsou uvedeny níže.

Pokud se jedná o přímý opakovaný nákup, tak zákazník dodavateli pouze specifikuje výrobek, odebere výrobek, zhodnotí výrobek.

V případě modifikovaného opakovaného nákupu prodeje vždy se stejnými třemi fázemi jako v minulém případě a zároveň ještě některými z dalších zbývajících pěti fází, v závislosti na konkrétním případě (Kincl & kolektiv, 2004).

Obrázek 1: Proces kupního rozhodování



Zdroj: Kincl & kolektiv, 2004, str. 102

V závislosti na činnosti podniku, velikosti podniku, jeho vlivu na domácí a mezinárodní prostředí, mnozí autoři v současnosti člení proces nákupu od vzniku problému až po uspokojení interních nebo externích zákazníků do osmi etap (Kita, 2010).

Vznik problému

Proces nákupu začíná poznáním problému nebo potřeb, které lze řešit nákupem výrobků či služeb. Tato 1. etapa umožňuje určit podstatu potřeb, a to z kvantitativního a kvalitativního hlediska. Poznání problému vychází z interních nebo externích nabídek, zejména od potenciálních dodavatelů.

Všeobecná charakteristika potřeby

Pokud poznáme potřebu, pak si nákupčí zpracuje všeobecnou charakteristiku potřeby, která obsahuje očekávané vlastnosti výrobku, surovin, zařízení a množství potřebné v určitém období ve formě základních požadavků na produkt.

Specifikace kupovaného produktu

V další etapě si zákazník zpracuje technické podrobnosti – specifikace produktu. Při řešení tohoto problému často spolupracují odborníci z oblasti hodnotové analýzy.

Průzkum potenciálních zdrojů nákupu

Zákazník si v této etapě vypracuje seznam potenciálních dodavatelů, aby našel nejvýhodnější nabídky. Seznam obsahuje dosavadní dodavatele, ale i dodavatele, kteří s podnikem doposud nespolečně pracovali.

Předložení nabídek

V této etapě nákupního procesu nákupčí požádá dodavatele, aby předložili své nabídky. Někteří dodavatelé pošlou pouze katalog s nabídkou nebo pošlou svého obchodního zástupce. Ať je položka složitá, nebo nákladná, nákupčí potřebuje podrobné písemné podklady od každého potenciálního dodavatele. Nakonec vytvoří přehled o dodavatelích.

Výběr dodavatele

Výběr dodavatele závisí na interních, zejména na technických překážkách.

Zadání objednávky

V této fázi nákupčí zpracuje zadání objednávky. Patří sem závazná objednávka pro zvoleného dodavatele, seznam technických specifikací, požadovaná kvalita, termín dodávky, cena, podmínky vrácení, garanční lhůty atd. Na zajištění údržby, oprav a provozního materiálu uzavírají odběratelé většinou rámcové smlouvy a nikoliv jednotlivé objednávky.

Vyhodnocení dodávky a dodavatelské organizace

Proces nákupu vyžaduje etapu kontroly. Podnik by měl disponovat kontrolním systémem, který by měl informovat o odchylkách v objednávce. Měl by si stanovit rozsah a frekvenci kontrol (Kita, 2010).

2.1.5 Zboží neboli objekty na trzích organizací

Rozlišujeme tři základní kategorie na trzích organizací:

- materiál a polotovary,
- kapitálové položky a
- pomocný materiál a služby.

Materiál a polotovary

Takový typ zboží, který jako celek vstupuje do výrobního procesu, zejména na trzích průmyslu. Materiál a polotovary je dále možné členit na přírodní materiál a zpracovaný materiál (polotovary).

Kapitálové položky

Kromě surovin jsou zapotřebí ještě další věci, jako jsou například výrobní a skladovací prostory, nářadí a stroje. Tyto položky můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na investice a na příslušenství.

Pomocný materiál a služby

Pomocný materiál můžeme charakterizovat jako zboží denní spotřeby, jeho nákupu není věnována příliš velká pozornost.

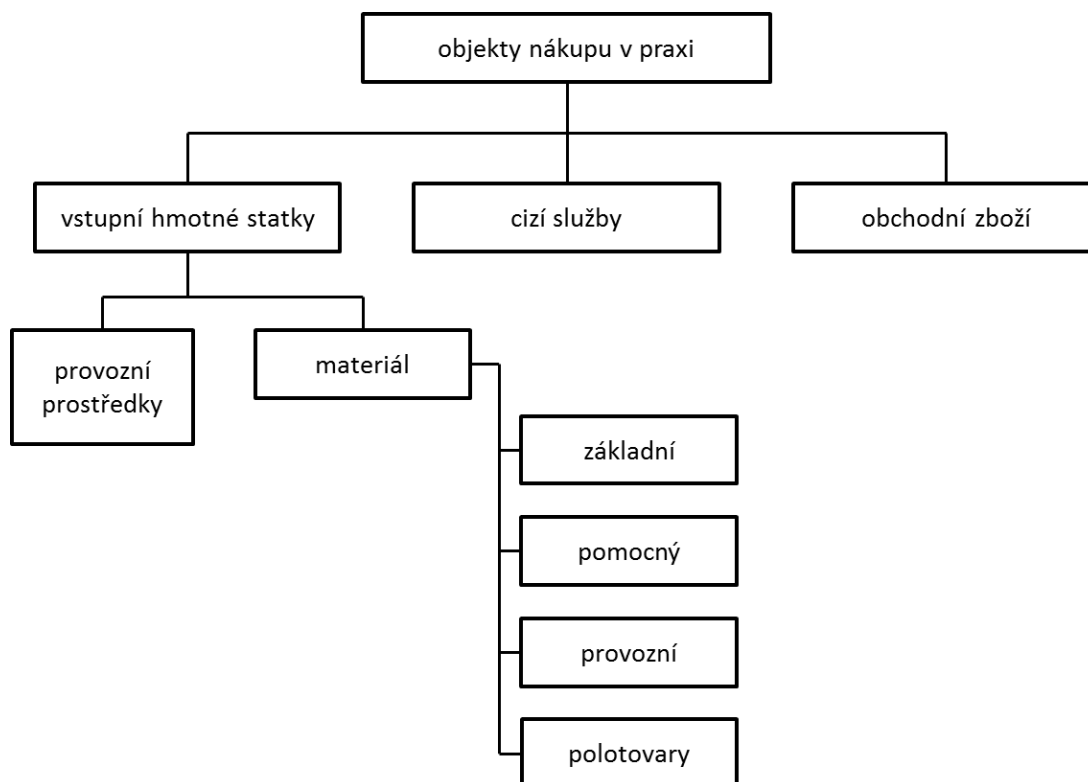
Pokud se jedná o službu typu úklidu, oprav nebo údržby, jsou tyto služby většinou zajišťovány přímo výrobcem daného zařízení, popřípadě relativně malými firmami. Při rozhodování zde hraje velkou roli kvalita služeb (Kincl & kolektiv, 2004).

V průmyslových podnicích rozlišujeme následujících sedm kategorií nakupovaných průmyslových výrobků.

- Suroviny (dřevo, uhlí) jsou výrobky, které jsou dodávány v původním přírodním stavu, často jsou jejich dodavatelské trhy regionálně koncentrovány, což vyvolává zvýšené logistické náklady. Tyto vstupy jsou navíc obvykle objemově i prostorově náročné a vyskytují se v různé kvalitě.
- Procesní základní materiály, meziprodukty (stavební materiál) jsou výrobky, které vyžadují další opracování, nezískají podobu finálního výrobku nebo jeho dílů, jehož součástí se v procesu přeměn stávají.
- Doplnkový režijní materiál (kancelářské potřeby) se v podnicích vyskytuje ve velkých množstvích a rozmanitosti. Slouží k zabezpečování jak výrobních, tak i nevýrobních procesů, bývají nakupovány od velkého množství dodavatelů, čímž přispívají ke zvýšení nákladů. Pro podnik obvykle představují významný zdroj úspor.
- Komponenty, díly, polotovary (motory) jsou obvykle buď plně hotovy, nebo určeny pro přímou montáž, popřípadě vyžadují jen minimální opracování či úpravu. Při jejich nákupu je zapotřebí klást důraz na vymezení technických parametrů a jakost.
- Zařízení (vybavení pracovišť, stroje, počítače) je zboží investičního charakteru jak pro výrobní, tak nevýrobní účely. Jedná se o rozmanité a finančně náročné zboží, u něhož je důležitá spolehlivost, přesnost, úspornost fungování, cena pořízení ve vztahu k provozním nákladům.
- Systémy (informační systémy) jsou kombinované, systémově propojené zboží investičního charakteru je nezbytné pro kontinuální průběh logistických a manažerských procesů jak ve výrobě, tak v obchodě. Obvykle vykonávají několik funkcí a mají velký podíl na ekonomických výsledcích firmy. Jsou pro ně typické vysoké finanční náklady na pořízení a vysoká transakční rizika.

- Služby (opravy, údržba, doprava) jsou aktivity nehmotné povahy, které většinou jen nepřímo přispívají k vytvoření finálních výrobků. Jejich význam však v současném tržním prostředí neustále roste, z hlediska jejich nehmotnosti jsou obtížně porovnatelné, a navíc značně proměnlivé (Lukoszová, 2004).

Obrázek 2: Objekty nákupu v praxi



Zdroj: Lukoszová, 2004, str. 9

Nákup (pořizování výše uvedených objektů) může nabýt jedné ze tří typických forem:

- přímého nákupu s jednou platbou nebo s platbou ve splátkách v dohodnutém časovém intervalu při nákupech na půjčku,
- leasingu, který je obvykle v konečném zúčtování dražší, ale nevyžaduje nutně okamžité vysoké výdaje (na něž podnikatel nemusí mít vždy dostatek disponibilních prostředků) a
- pronájmu je-li například určité výrobní zařízení zapotřebí pouze na krátké časové období (Lukoszová, 2004).

2.2 Nákup a jeho řízení

Nákup představuje základní podnikovou funkci. Hlavním úkolem nákupu je efektivně zajistit potřebnými vstupy všechny výrobní i nevýrobní procesy podniku. Plnění úkolů nákupu je podmíněno řadou vazeb s jinými podnikovými útvary, jako je v průmyslovém podniku útvar výroby, technické přípravy výroby, financí, marketingu, logistiky, informatiky, účetnictví a statistiky. Základní objekty podnikového nákupu představují hmotné statky, služby a obchodní zboží.

Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách.

V praktickém slova smyslu nákupem (zásobováním) zajišťujeme pouze hmotné statky a služby.

Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.

Splnění této funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá v samostatném podniku:

- co nej přesněji a včas zjišťovat předpokládanou budoucí spotřebu materiálu,
- systematicky zvažovat potenciální disponibilní zdroje pro uspokojování těchto potřeb,

- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách,
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečit jejich co nejefektivnější využití,
- zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy, manipulačních procesů,
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu,
- systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů a
- uskutečňovat aktivní servisní přípravu (dělení zásilky, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních a skladovacích jednotek apod.) (Lukoszová, 2004).

Základním úkolem nákupu je zabezpečit bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů podniku.

Nákupní cíle podniku:

- uspokojení potřeby,
- snížení nákladů nákupu,
- snížení rizika nákupu,
- zvýšení rychlosti nákupu, zvýšení flexibility nákupu,
- zvýšení kvality nákupu a
- sledování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy.

Každé podnikání je ve své podstatě nákup a prodej jako základ směny, vedoucí k uspokojení potřeb. Směnu chápeme jako proces získávání žádoucího produktu od někoho nabídnutím něčeho jiného na oplátku (Lukoszová, 2004).

Kotler (2007) uvádí, že k tomu, aby mohla být směna realizována, musí být splněno pět základních podmínek.

- směny se musí účastnit alespoň dvě strany,
- každá strana má něco, co má hodnotu pro druhou stranu,
- každá ze stran je schopna komunikace a dodání,
- každá ze stran má svobodu odmítnout nebo přijmout nabídku a

- každá ze stran se domnívá, že je vhodné jednat s druhou stranou.

Teprve, jsou-li splněny tyto podmínky, dochází ke směně jako procesu, jejímž výsledkem je dohoda. Jestliže je dosaženo dohody, hovoříme o tom, že se uskutečňuje transakce. Transakce je tedy základní jednotkou směny. Jednou ze stran transakce je kupující, který uskutečňuje nákup. Tímto kupujícím je na trzích organizací podnik, který je na straně nákupu zpravidla reprezentován nákupčím.

Celkový nákupní proces průmyslového podniku můžeme rozdělit do třech základních podnikových funkcí:

- funkce nákupní (zásobovací, opatrovací) zabezpečuje pokrytí podnikových potřeb,
- funkce výrobní zabezpečuje vytvoření podnikových výkonů a
- funkce prodejní zabezpečuje uplatnění podnikových výkonů na trhu.

Podnik má tedy zabezpečit vlastními činnostmi svůj chod a co nejpríznivější výsledek hospodaření. Konkrétně to znamená zajištění potřebných výkonů při zvážení šancí a rizik jak na nákupním, tak na prodejním trhu (Lukoszová, 2004).

2.2.1 Výzkum nákupního trhu

Pro získávání informací o situaci nebo subjektech trhu se využívají sekundární i primární informace.

Za sekundární informace považujeme ty informace, které již byly dříve k nějakému jinému účelu vytvořeny. Každému marketingovému výzkumu musí předcházet práce se sekundárními informacemi, které pomáhají upřesnit problém a cíl výzkumu.

Primární informace jsou získávány přímo v terénu, tzn. pomocí metod marketingového výzkumu, uplatňovaných vůči zkoumaným subjektům trhu. Získané informace mohou být povahy kvantitativní, které konstatují vyčíslitelné skutečnosti, nebo kvalitativní, jež vysvětlují chování zúčastněných subjektů.

Mezi zdroje sekundárních informací o nákupním trhu patří například:

- zprávy nákupčích (obsahují informace o dodavatelích a podmínkách dodávek),
- přehledy o obchodních jednáních (informace o kontaktních osobách a jejich charakteristikách),

- seznamy dodavatelů,
- internet,
- tisk a
- statistické přehledy apod.

Základní fáze marketingového výzkumu jsou:

- definování problému,
- plán výzkumu,
- sběr informací,
- analýzy údajů a
- závěry a doporučení.

V nákupu se při získávání informací často využívají techniky osobního rozhovoru, telefonického rozhovoru a písemného dotazování. Využívání výzkumných metod a technik má v oblasti nákupu svá specifika. Při rozhovorech nemůže docházet k prostému pokládání otázek dotazníku, jedná se o rozhovory, které kladou nároky zejména na odborné znalosti tazatele.

V rámci podniku je tento rozhovor nejčastěji veden s:

- vedením,
- nákupčími,
- pracovníky výroby a
- prodejci.

Informace získané pomocí výzkumu trhu pak představují východisko pro užitečné plánování nákupních informací (Lukoszová, 2004).

2.2.2 Plánování nákupu

Při plánování nákupu se vychází ze stanovených cílů a strategie podniku, respektive obchodní činnosti podniku.

Tvorba nákupního strategického dokumentu se definuje jako tvůrčí proces, který zahrnuje průzkumné, analytické, predikční, rozhodovací a tvůrčí projekční aktivity, jež formují cíle, určují optimální použitelné nástroje pro jejich realizaci a požadavky na zdroje (Synek, 1996).

Plánování nákupu probíhá z časového hlediska v těchto úrovních:

- strategické,
- taktické a
- operativní.

Východiskem pro určení strategických cílů v oblasti nákupu jsou analýzy, a to jak situace na trhu, tak i situace vnitropodnikové. Analýzy pro nákup mají zpravidla tyto následující fáze:

- analýza situace nákupního trhu, určení potenciálních příležitostí a ohrožení a
- vnitropodnikové analýzy.

Analýza situace nákupního trhu zahrnuje:

- rozbor trhu, respektive odvětví – charakteristiku nákupního trhu (dodavatelů, ostatních poptávajících, zvyklostí apod.) a
- rozbor vlastní pozice na trhu – jaký podíl svým nákupem podnik představuje vzhledem k celkovému prodeji na daném trhu a jaký podíl máme na prodeji svých dodavatelů.

Vnitropodnikové analýzy obsahují:

- ABC analýzu s možností využití Paretova principu 20/80, který lze využít k určení nejvýznamnějších položek zásob z hlediska významnosti pro výrobní nebo obchodní proces, k určení nejvýznamnějších položek zásob z hlediska jejich finanční vázanosti.
- analýzu silných a slabých stránek firmy, která slouží jako podklad pro vymezení cílů nákupu posouzením hospodárnosti, finančních možností, personálních dovedností, technologických zkušeností, vlastnictví patentů, apod. a
- portfolio analýzy a analýzy životního cyklu výrobků, kde jsou východiskem pro tvorbu materiálové nákupní strategie (Lukoszová, 2004).

2.2.3 Organizace nákupu a vedení nákupních skupin

K základním kritériím tvorby oddělení nákupu v podniku patří jeho výnosnost, která závisí na několika kritériích:

- úspory z nákupu by měly být vyšší než náklady na nákup,

- složitost nakupovaných komodit (elektronické komponenty),
- rozmanitost nakupovaných vstupů a
- objem nákupu.

Při vzniku samostatného oddělení nákupu mohou nastat dvě možnosti:

- vznik samostatného oddělení nákupu a
- vztah samostatného oddělení nákupu a nově vznikajícího oddělení Supply chain.

Vznik samostatného oddělení nákupu

V tomto modelu je oddělení nákupu hierarchicky na stejné úrovni s ostatními funkcemi podniku a za svou činnost odpovídá přímo vedení podniku. Rozšiřuje se zde rozsah kompetencí, které už není schopný plnit jedna osoba. Roste rozsah specialistů v oblasti nákupu, například analytik trhu dodavatelů. Zásobování je řízeno oddělením nákupu, ale často patří do kompetence logistiky podniku.

Vztah samostatného oddělení nákupu a nově vznikajícího oddělení Supply chain

Celková odpovědnost za řízení materiálových toků od dodavatele ke konečným zákazníkům je svěřena útvaru Supply chain, který za svoji činnost přímo odpovídá vedení podniku (Kita, 2010).

Nákupní oddělení je nejčastěji součástí obchodního, případně obchodně-ekonomického úseku. V některých oborech výroby, zejména ve stavebnictví, a také v méně opakovaných výroбах, je nákupní úsek součástí výrobního útvaru. Výhodou začlenění nákupního oddělení do výrobního úseku je pružnější řešení operativních problémů při změnách výrobního programu, technologie, časového průběhu výroby apod. Ve velkých podnicích se, v České republice spíše ojediněle, uplatňuje forma organizace nákupu jako samostatného nákupu závodu či nákupní správy. Podstatnou složkou úspěšného plnění funkce nákupu je aktivní spolupráce s útvary přípravy výroby, řízení výroby, údržby, účetnictví, rozborů, financí, kontroly, statistiky a obchodně technického řízení při řešení a zdokonalování oběhu, přenosu, zpracování, uchování a využití informací, s cílem zvýšit ekonomickou a technickou kvalitu řízení nákupního procesu (Lukoszová, 2004).

Při řešení vnitřní dělby práce v útvaru nákupu se prakticky často uplatňují tři základní typy, a to funkčně centralizovaný, funkčně decentralizovaný a kombinovaný.

Odlišují se hlavně vnitřním uspořádáním, seskupováním základních souborů činností, jichž útvar uskutečňuje v oblasti plánování, vlastního nákupu a skladování. Proto je důležitý způsob a obsah vymezení odpovědnosti a pravomoci jednotlivých článků útvaru.

Funkčně centralizovaný typ je založen na dělbě práce podle obsahu činnosti, zatímco funkčně decentralizovaný typ je uspořádán především podle sortimentní příbuznosti skupin materiálů, podle místní odloučenosti vnitropodnikových odběratelských článků, případně se přihlíží k lokalizaci hlavních dodavatelů.

Výhodou funkční decentralizace je schopnost pružněji řešit problémy uspokojování potřeb na základě těsnějšího kontaktu s výrobou. Nevýhodou je zpravidla opomíjení ucelené nákupní strategie, oslabení pozornosti k ekonomické stránce nákupu, což se následně projeví růstem zásob a některých nákladových položek při nákupu (Lukoszová, 2004).

Kombinovaný typ organizačního řešení nákupu má vyloučit negativní stránky předchozích typů. Platí zde ovšem určité zásady: funkčně centralizované pojetí bude vhodnější ponechat tam, kde obsah činností tvoří spíše koncepční – strategické rozhodování. Na druhé straně operativní výkonnou činnost spíše decentralizujeme. Způsob vnitřního organizačního uspořádání má značný vliv na řešení vnitropodnikového ekonomického řízení útvaru (Lukoszová, 2004).

Zda je oddělení centralizováno nebo decentralizováno může záviset na takových faktorech, jako na preferencích top managementu, využití sofistikovaných informačních systémů, fyzické dispoziční a umístění závodů společnosti a typech vyráběných výrobků či typech využívaných procesů. Centralizovaný nákup snadněji dosáhne jednotných postupů a udržuje lepší kontrolu nad nimi. Je snazší přivést nové zaměstnance oddělení a naučit je správně zvládat práci nákupčího, než budou uvedeny na důležité nákupní práce. Jednotlivcům mohou být přiděleny úkoly, pro které jsou nejvhodnější. Ti, kteří mají mimořádné vyjednávací schopnosti, mohou být určeny k manipulaci s předměty vysoké hodnoty, a ti, kteří jsou, zvláště agresivní, se mohou stát vynikajícími odstraňovači problémů (Pooler & kolektiv, 2004).

Jestliže požadavkům rozvoje podniku jeden nákupčí nepostačuje, je třeba rozšířit stávající útvar nákupu. Zde je nutné řešit problém s dělbou práce. Dělbou práce můžeme

rozdělit do tří skupin, a to na dělbu práce na základě produktu, respektive komoditního rozdělení, na základě projektového rozdělení a na základě regionálního rozdělení.

Dělba práce na základě produktu, resp. komoditního rozdělení, je nejrozšířenější, spočívá v rozdělení portfolia nákupů na nejdůležitější komodity a stanovení nákupčího, který bude zodpovědný za příslušnou část nákupu.

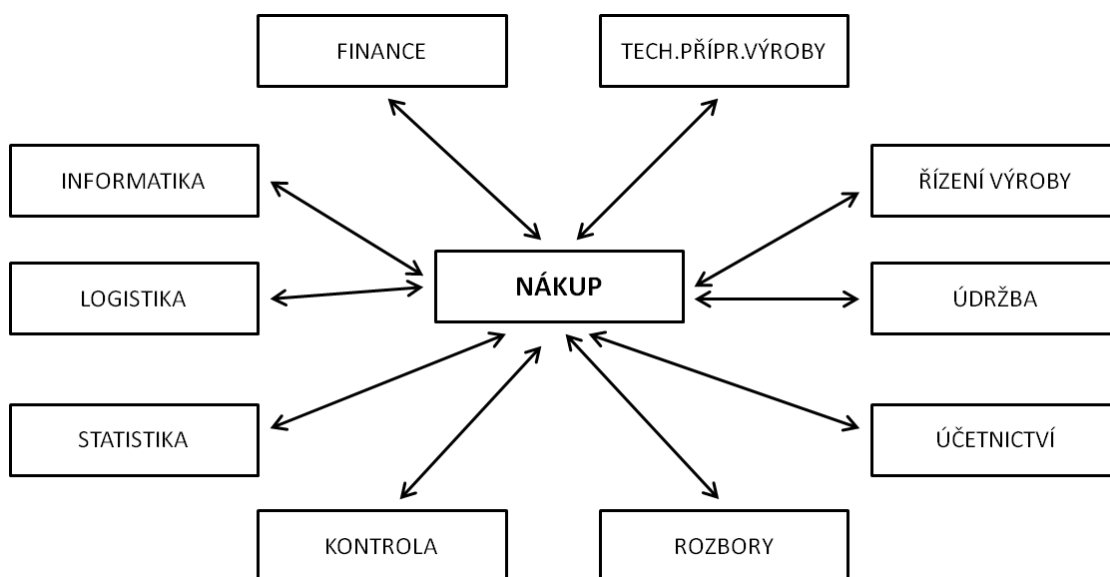
Dělba práce na základě projektového rozdělení je charakteristická pro podniky, které jsou subdodavateli objednavatele a závisí na velikosti podniku. Výrobky nejsou vyráběné sériově, ale každý nový projekt vytváří příležitost k novým nákupům.

Dělba práce na základě regionálního rozdělení se týká nákupů v regionech s odlišnými kulturami a v případě, že rozsah nakupovaných komodit není velký. Jde o strukturování útvaru nákupu podle regionů, za něž jsou odpovědni jednotliví nákupčí (Kita, 2010).

Oddělení nákupu je v neustálém kontaktu s marketingovým oddělením podniku, oddělením konstrukčního a technologického vývoje, oddělením výroby a technické přípravy výroby, finančním oddělením, prodejem, sklady apod. Nákupní aktivity proto musí být koordinovány se všemi činnostmi podniku.

Je možné říci, že nákup napomáhá k upřesnění nových potřeb podniku, hned když vzniknou. Nejproblémovější zpravidla bývá vztah nákupu k výrobě. Nákup musí vyžadovat poměrně značné množství informací, které v předstihu umožní plnit ve vztahu k výrobě požadované funkce. Musí se tedy neustále snažit o zkvalitnění informační základny. Toto je nutné uplatňovat i v případech, kdy se momentálně žádné negativní reakce ze strany výroby nevyskytují (Lukoszová, 2004).

Obrázek 3: Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary



Zdroj: Lukoszová, 2004, str. 5

Univerzální doporučení, jaký styl vedení by měl manažer nákupu uplatňovat, neexistuje. Autoritativní styl vedení nákupčích je charakteristický vydáváním příkazů bez ohledu na zjišťování názorů členů nákupní skupiny, udržování značné sociální distance je vhodné především v krizových situacích. Tento styl je také uplatňován, jestliže je nutný vysoký výkon ve velmi krátkém časovém intervalu, jestliže vedoucí nákupu nemá příliš velkou formální ani neformální autoritu, jsou-li vztahy v nákupní skupině velmi narušené. V případě tohoto stylu vedení nákupčích jsou nutné časté a přísné kontroly a není zde prostor pro spokojenost nákupčích a zkvalitňování mezilidských vztahů.

Demokratický styl je charakterizován málo častou kontrolou svých podřízených, neměla by však nikdy poklesnout pod určité minimum. Nákupčí by tedy měl mít kontrolní zpětnou vazbu od nařízeného. Vedoucí nákupu přesně stanoví hranice a nechává nákupní skupinu v rámci definovaného prostoru samostatně pracovat.

Z dlouhodobého hlediska je pro skupinu nákupu efektivní demokratické a participační vedení, kdy vedoucí nákupu hraje především úlohu koordinátora a usměrňuje činnost nákupčích a nákupní skupiny (Lukoszová, 2004).

K oblasti vedení nákupních skupin se vztahuje problematika:

- vlastností a dovedností vedoucího nákupu,
- stylu vedení nákupních skupin a
- motivace pracovníků nákupu (Lukoszová, 2004).

Vlastnosti a dovednosti vedoucího nákupu

Každý vedoucí pracovník v oblasti nákupu by měl disponovat:

- obchodní logikou,
- odbornou kvalifikací v oblasti nákupu,
- pravomocí a
- tvořivostí ducha.

Obchodní logika se vyznačuje uměním projevít v diskusi své argumenty se záměrem vedení pracovníků ke splňování nákupních cílů. Psychologickým aspektem je mít smysl pro komunikaci a praxi vzájemného ovlivňování a ovládáním technik vedení nákupčích s cílem rozvíjet spolupráci.

Široká odborná kvalifikace vedoucího v oblasti nákupu se vyznačuje uměním vytvořit představu silné osobnosti, pro upevnění své důvěryhodnosti. Vedoucí nákupu vyhledává nové osobní zkušenosti, aby zvýšil úroveň svých řídicích a odborných znalostí (Lukoszová, 2004).

Vedoucí nákupu by měl disponovat těmito pravomocemi:

- pravomocí podporovanou vzděláním, které by mělo být ekvivalentní, nebo dokonce vyšší, než je vzdělání pracovníků nákupní skupiny a
- oficiálními rozhodovacími nástroji, interní autoritou v rámci celého podniku, která mu umožní osobně reprezentovat podnik při řízení nákupčích.

Vedoucí nákupu musí umět analyzovat oprávněnost argumentů svých podřízených, aby uměl přijímat rozhodnutí a dělat závěry (Lukoszová, 2004).

K základním podmínkám úspěšného vedení nákupních skupin vedoucím nákupů patří:

- pozitivní přístup, pohled na pracovníky a věci s optimismem,
- využití svého vlivu na rozvíjení vztahů s nákupčích,
- otevřenost, vnímavost, schopnost naslouchat a poznávat možnosti nákupčích, schopnost umět přijímat návrhy a myšlenky nákupčích,
- respektování zodpovědnosti za svoje návrhy a jednání, nedávat nereálné sliby,
- organizovanost, umět si zorganizovat čas, delegovat část svých úkolů a

- konkrétnost, podílet se na diskusi a poradách za účelem vypracování plánu činností nákupu a jeho realizaci, využívat příležitosti a odstraňovat překážky (Lukoszová, 2004).

2.3 Motivace pracovníků nákupu

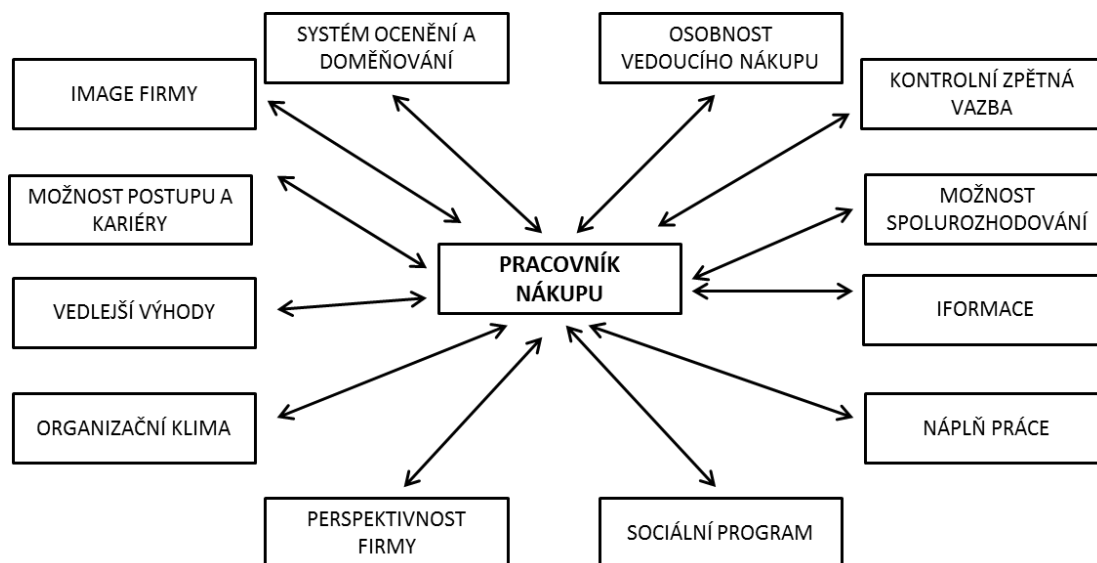
Motivace nákupčích k pracovnímu výkonu je závislá na „sebemotivaci“ a současně na vedení a stimulaci těchto pracovníků ze strany vedoucího nákupu.

Základním předpokladem motivování nákupčích je znalost lidských potřeb, faktorů, jež jsou pro pracovníka nákupu podstatné (Lukoszová, 2004).

Motivovat nákupčí znamená:

- vyvolat určitou aktivitu v oblasti nákupu,
- zajistit určitou dobu trvání nákupní aktivity,
- směřovat nákupní aktivitu k požadovanému cíli a
- zajistit, aby nákupčí vyvíjel svou aktivitu.

Obrázek 4: Motivační faktory působící na nákupčí



Zdroj: Lukoszová, 2004, str. 35

Osobnost vedoucího nákupu, styl vedení nákupčích, který uplatňuje, jeho schopnost stanovovat cíle nákupu, patří k velmi silně působícím faktorům motivace. Zejména cíle jsou významnými motivačními prvky. Cíle nákupu musí být přiměřené schopnostem nákupčích, kteří je realizují, a měly by být reálné.

Žádný pracovník nepracuje efektivně, je-li vystaven nejistotě. Obecně platí, že nedostatek informací působí na zaměstnance demotivačně.

Mzda není vždy nejsilnějším motivačním faktorem, může jím být i možnost seberealizace, dosažení úspěchu, vzestup kariéry a zajímavá práce (Lukoszová, 2004).

2.4 Kontrola nákupu

Kontrola jako jedna z hlavních manažerských funkcí se zabývá měřením a korigováním vykonané práce. Účelem je získat jistotu, že plán je úspěšně realizován, a skrze zjišťování odchylek od plánu vytvořit předpoklad pro uskutečnění nápravných opatření k odstranění skutečných nebo potenciálních nežádoucích odchylek.

Složitost a podrobnost plánu nákupu může být taková, že to znemožní manažerům účinně a pohotově reagovat na případné problémy. Proto jsou pro účely kontroly často vytvářeny speciální standardy. Tyto standardy se stávají kritérii vykonané práce. Jsou určitými body z plánu, které umožní vyhodnocovat vykonanou práci a zjistit, zda je postup prací příznivý, bez toho, aby manažer musel kontrolovat veškeré podrobnosti

plnění plánu. Efektivní kontrola vyžaduje věnovat pozornost jen těm faktorům, jež jsou významné z hlediska hodnocení vykonané práce vzhledem k plánu (Lukoszová, 2004).

Kontrola nákupního plánu se uskutečňuje v těchto klíčových oblastech:

- sortiment,
- zásoby,
- nákupní informační systém a
- dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Na vytvoření standardů v těchto oblastech závisí spolehlivost kontroly nákupního plánu. U sortimentu lze předpokládat stanovení standardů kvality, struktury, finanční náročnosti. U zásob bude předmětem kontroly především jejich výše a s tím související ukazatele rychlosti obratu zásob. V oblasti nákupního informačního systému a dodavatelsko-odběratelských vztahů jde především o kontrolu kvality tržních analýz, vyhodnocování dodavatelů a neustálou práci se získanými informacemi, což jsou oblasti, jež lze objektivně daleko hůře ohodnotit (Lukoszová, 2004).

Pro kontrolu nákupu se používají logistické ukazatele:

Strukturní a rámcové ukazatele, mezi něž je možné řadit například počet nákupních míst, počet dodavatelů, počet objednávek za měsíc.

Ukazatele produktivity zjišťují počet zásilek na hodinu pracovníka, čas příjmu zboží na došlou zásilku.

Ukazatele hospodárnosti zjišťují náklady příjmu na došlou zásilku, opatrovací náklady na objednávku.

Ukazatele jakosti zjišťují počet vadných dodávek, počet zdržených objednávek.

Neméně důležitou fází kontrolního procesu je korekce odchylek. Pokud je přesně stanovena skupinová nebo individuální odpovědnost, je korekce odchylek daleko snazší (Lukoszová, 2004).

2.5 Dodavatel

Za hlavní problém marketingu nákupu se považuje vyhledávání a volba dodavatele. Dodavatel a jím dodávané složky rozhodují o úspěšnosti podniku, a to ve třech základních oblastech:

- kvality výstupní produkce,
- nákladovosti a
- aspektů dodávek zákazníkovi.

Existují dva typy dodavatelů:

- konzervativní, kteří nabízejí neměnný sortiment řadu let a jsou zpravidla velmi spolehliví a
- inovativní, kteří jsou vhodní pro inovativní odběratele, ale jejich stabilita je nižší

V praxi se nákupčí zpravidla orientuje na výběr takového dodavatele, který svou filozofií odpovídá filozofii podniku odběratele.

Odpovědnost za volbu dodavatele nese za normálních okolností nákupčí, který jako lidský prvek nákupu významným způsobem přispívá k efektivnosti nákupu (Lukoszová, 2004).

Po zhodnocení situace na nákupním trhu přistupuje nákupčí k samotnému výběru dodavatele. Při vlastním rozhodování o dodavateli lze postupovat tak, že rozhodnutí je výsledkem některé z metod:

- expertního odhadu, týmu nebo jednotlivce,
- scoring-modelu, který probíhá na základě kvantitativního hodnocení předem stanovených kritérií,
- porovnání nabídek z hlediska cenové úrovně dodavatele a
- kombinované metody, v praxi nejčastěji uplatňovaný přístup, představuje kombinaci výše uvedených metod.

Kromě uplatnění uvedených víceméně objektivních metod je možné se v nákupní praxi podniků setkat s dalšími, specifickými přístupy k výběru dodavatele:

- nákupčí má příkaz nakoupit co nejlevněji,
- nákupčí razí subjektivní přístup,
- nákupčí se řídí subjektivními zájmy a

- výběr probíhá formou konkursního řízení (Lukoszová, 2004).

Dodavatelsko-odběratelské vztahy představují obchodní kontakt nebo různé formy spolupráce mezi podnikem dodavatele a odběratele na trhu organizací. Tyto vztahy jsou obvykle zabezpečovány smluvně, podle legislativy obchodně závazkových vztahů. S realizací dodavatelsko-odběratelských vztahů je spjata řada marketingových, logistických a obchodních aktivit. Při uspořádání dodavatelsko-odběratelských vztahů musí podnik vycházet z vnějších i vnitřních vlivů, kdy za nejdůležitější faktor je považována pozice podniku na daném trhu (Lukoszová, 2004).

2.6 Nákupčí

Nákupčí je zodpovědný za vyhledávání a výběr vhodných dodavatelů, a to na základě analýzy jednotlivých nabídek. Náplní práce je získání co nejlepších podmínek z hlediska ceny a kvality zboží. S dodavateli je nákupčí v pravidelném kontaktu, vyjednává s nimi o cenách, množství a kvalitě odebíraného zboží. Je zodpovědný za uzavírání smluv s dodavateli a jejich hodnocení (Novinky.cz, 2015).

Uchazeč na pozici nákupčího by měl mít středoškolské či vysokoškolské vzdělání s velmi dobrou znalostí anglického jazyka, případně v kombinaci s jinými světovými jazyky. Důraz je kladen na analytické uvažování, práci s čísly, schopnost a zkušenosti s vyjednáváním, prezentační a komunikační dovednosti, samostatnost. Důležitá je odolnost vůči stresu. Praxe na obdobné pozici v nákupu je zpravidla podmínkou. Obvyklým požadavkem je také výborná znalost práce na počítači (Novinky.cz, 2015).

Co by měl nákupčí umět a ovládat:

- evidenci dodavatelů zboží,
- přípravu podkladů pro uzavírání obchodních smluv, popř. objednávek s obchodními partnery,
- vedení požadovaných evidencí v rámci obchodního styku s obchodními partnery,
- orientaci v příslušné oborové legislativě,
- projednávání běžných záležitostí s obchodními partnery včetně reklamačního řízení,
- zpracování příslušné dokumentace a evidence ve skladovém hospodářství,

- posuzování a porovnávání ekonomické výhodnosti pořizovaných produktů a služeb,
- vyhodnocování a rozbor obchodní činnosti v rámci nákupu zboží a materiálu na sklad dle požadovaných kritérií velkoobchodu a ve stanovených časových intervalech,
- vytvoření návrhů poptávky při obchodním jednání v rámci podporované psychologie nákupů a
- řízení centrálního nákupu, monitoring skladových zásob a jejich porovnávání s plánem organizace a s požadavky zákazníka, včetně řízení logistických a distribučních procesů (Nákupčí, 2016).

2.7 E-AUKCE

E-aukce je on-line výběr dodavatele ve sdíleném webovém prostředí, kde na zveřejňovanou nejlepší nabídku některého z dodavatelů mohou ostatní zúčastnění dodavatelé výběru reagovat zlepšováním svých nabídek (Kaplan & Zrník, 2007).

2.7.1 Fáze e-aukce

Čas přípravy

Formuluje se zde zadání, specifikuje se množství, kvalita, podmínky dodání, kontrola, fakturace, požadované certifikáty. Součástí je i výběr dodavatelů k oslovení a určení časového plánu e-aukce a způsobu hodnocení.

Čas pozvánek

Pozvánka ve svých přílohách obsahuje předmět e-aukce a podmínky, za kterých bude uskutečněna. Vše odchází elektronicky e-mailem na adresy vybraných dodavatelů.

Čas předkládání nabídek

Pokud oslovený dodavatel souhlasí s podmínkami e-aukce, vyjádří svůj souhlas a na základě jeho souhlasu dostává přístupová hesla.

Čas kontroly nabídek a kvalifikačních podmínek

Zde je nutné překontrolovat shodu poptávky s nabídkou a obdržené dokumenty dokládající splnění kvalifikačních požadavků na soutěžení. Výsledky kontroly se oznámí dodavateli.

Čas soutěžení, e-aukce

V určeném dni a hodině, ohlášeném v pozvánce, se dodavatelům zaktivní e-aukční systém, ve kterém vidí své nabídky a nabídky ostatních dodavatelů. Dodavatelé během e-aukce mohou své nabídky upravovat.

Čas vyhodnocení, určení vítěze, protokoly

Po ukončení e-aukce si mohou účastníci vytisknout protokoly, které zaznamenávají jejich změny nabídky a komunikaci s vyhlášovatelem (Kaplan & Zrník, 2007).

2.7.2 E-nákupce

Pokud firma uvažuje, že začne ve firmě provozovat e-aukce pouze s jedním až dvěma administrátory, tak potřebuje osobu, která:

- má již profesní zkušenost s nákupem,
- je komunikativní,
- neobává se práce na počítači a internetu,
- je kreativní a logická,
- je schopna kooperovat a podporovat ostatní členy nákupního týmu a
- umí vyhodnotit a formulovat zprávu pro vedení (Kaplan & Zrník, 2007).

2.7.3 Pravidla e-aukce

Definovat předmět e-aukce

Podrobné, detailní a přesné specifikace předmětu e-aukce jsou nezbytné proto, aby se zabránilo nedorozuměním a záměnám.

Dodavatelské podmínky

Zde by si firma měla určit například splatnost faktury, garanci ceny, délku záruky, termín dodání od objednávky, možnost náhradního plnění a další.

Speciální nastavení, pomocné výpočty

Jedná se obvykle o speciální výpočty, které e-aukční software umožňuje použít, ale nejsou v základním nastavení e-aukce tak, jak ho firmy nabízí.

Kriteriální hodnocení

Umožňují přednastavit jednotlivým kritériím výběru poměrnou rozhodovací důležitost a pak přes ni interaktivně během e-aukce přepočítávat výsledek nabídek.

Určení způsobu vyhodnocení celého výběrového řízení

O způsobu vyhodnocování nabídek a váze elektronického porovnávání dodavatelů a jejich nabídek by mělo být rozhodnuto už při tvorbě zadání a jednotliví potenciální účastníci by o této skutečnosti měli být informováni.

Informace, které by měl účastník e-aukce vidět na své obrazovce

Co má být a nemá být dodavateli zobrazeno, určuje nákupčí již během tvorby zadání a je odrazem tržní situace.

Určení provozovatelů

Pozorovatelé jsou osoby, které získaly oprávnění sledovat přípravu a realizaci e-aukce, ale nemají možnost přímo vstupovat do nastavení, komunikace a nabídek.

Pozvánky

Musí ve svých jednotlivých částech obsahovat nejdůležitější údaje, podle kterých se soutěžící dozví, co přesně firma chce, v jakém množství, v jakém balení, kdy, kam, za jakou cenu a za jakých dodavatelských podmínek.

Vlastní e-aukce

Ve stanoveném čase se každému účastníkovi zobrazí jeho nabídka společně s nabídkou, kterou software vyhodnotil jako aktuálně nejvýhodnější.

Závěreční protokoly

Po ukončení e-aukce si mohou účastníci vytisknout protokoly. Každý soutěžící si ale může vytisknout pouze své nabídky (Kaplan & Zrník, 2007).

2.8 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je funkce, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingovému procesu (Kotler & kolektiv, 2007).

Pracovníci výzkumu určí, jaké informace potřebují, navrhnou metodu jejich získání, řídí a provádějí sběr dat, analyzují výsledky a sdělují zjištění a jejich důsledky.

Proces marketingového výzkumu zahrnuje čtyři kroky: definování problému a stanovení cílů výzkumu, vytvoření plánu výzkumu, implementace plánu, interpretace a sdělení zjištění (Kotler & kolektiv, 2007).

Na základě stanovených cílů výzkumu je stanovena metoda výzkumu.

Kvantitativní výzkum

Principem kvantitativního výzkumu je získání informací od velkého množství respondentů, slouží zejména pro zjištění stanovisek, postojů a pocitů. Kvantitativní marketingový výzkum je proveden shromážděním odpovědí respondentů na naše otázky, a to tak, že každému člověku položíme otázku stejným způsobem.

Kvantitativní metody výzkumu slouží pro kvantifikaci některých jevů. Zjišťuje stanoviska, postoje, pocity, je proveden shromážděním odpovědí respondentů na otázky, a to tak, že každému člověku položíme otázku stejným způsobem. Výzkum je prováděn pomocí dotazníkového šetření (Marks, 2016).

Jako metody kvantitativního výzkumu lze také použít pozorování. Při pozorování se nevstupuje do interakce s pozorovanými subjekty. Ty tak vůbec nemusí vědět, že jsou pozorovány. Další metodou je experiment, který lze charakterizovat jako výzkumný přístup, kdy manipulujeme s jednou proměnnou, tzv. nezávislou, a sledujeme její příčinný (kauzální) vliv na jinou proměnnou, tzv. závislou. Jediná metoda, která je schopná prokázat při vhodném provedení příčinný vztah (Vojtko, 2015).

Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum je charakterizován sběrem velkého množství informací na malém vzorku. Zmíněný výzkum slouží ke stanovení frekvence stanovisek, postojů v populaci mezi uživateli dané kategorie.

Kvalitativní metody výzkumu hledají příčiny, porozumění problematice, vcítění se do pozice spotřebitelů, osvětlení souvislostí, zjištění názorů, pocitů, dojmů, detailního hodnocení. Mezi metody výzkumu patří mystery shopping, focus group, pozorování a individuální pohovory (Marks, 2016).

Dalšími metodami kvalitativního výzkumu jsou projektivní techniky, které pomáhají respondentům projektovat jejich skryté nevědomé motivace, víry, postoje anebo pocity k danému objektu. Dále případové studie, které do hloubky a v kontextu zkoumají událost, aktivitu nebo proces v čase, jednu či více osob. Etnografický výzkum je další

metodou, v níž se sledují kultury skupiny lidí v přirozených podmínkách během delšího časového období (Vojtko, 2015).

3. Cíl, výzkumná otázka a metodika práce

3.1 Cíl práce

V rámci této bakalářské práce byl stanoven cíl: zhodnocení činností nákupčího působícího v konkrétním průmyslovém podniku na základě terénního výzkumu.

3.2 Výzkumná otázka

V této bakalářské práci byla stanovena následující výzkumná otázka:

Je činnost nákupčího v podniku SINOP SMP s. r. o. dostačující?

3.3 Metodický postup práce

V rámci metodiky práce je stanoveno studium teoretických východisek u nákupčího v průmyslovém podniku a následné provedení terénního výzkumu za pomoci hloubkového řízeného rozhovoru s vedoucím nákupního oddělení a jeho podřízenými. Dále je uskutečněno zhodnocení provedeného terénního výzkumu v nákupním oddělení ve vybraném průmyslovém podniku SINOP SMP s. r. o. a následuje výsledná interpretace výsledků výzkumu.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Metodický postup práce se skládá ze tří částí:

- **Analytická část**

Při zpracování teoretické části byl proveden sběr sekundárních dat a došlo ke studiu literatury, zaměřené na charakteristiku základních pojmů a problematiku trhu organizací a nákupčího. Literární rešerše shrnula získané nejdůležitější informace z literárních a internetových pramenů, upravené pro potřeby této práce a týkající se nákupčího v průmyslovém podniku, definice trhu organizací a nákupčího.

- **Syntetická část**

V úvodu praktické části je uvedena charakteristika firmy SINOP SMP s. r. o. a charakteristika nákupního oddělení firmy. Pro potřeby praktické části jsou klíčové informace čerpány převážně metodou hloubkového řízeného rozhovoru.

- **Aplikační část**

Závěrečná část práce se zabývá zanalyzováním hloubkového řízeného rozhovoru dle jednotlivých bodů tohoto dokumentu.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika firmy SINOP SMP s. r. o.

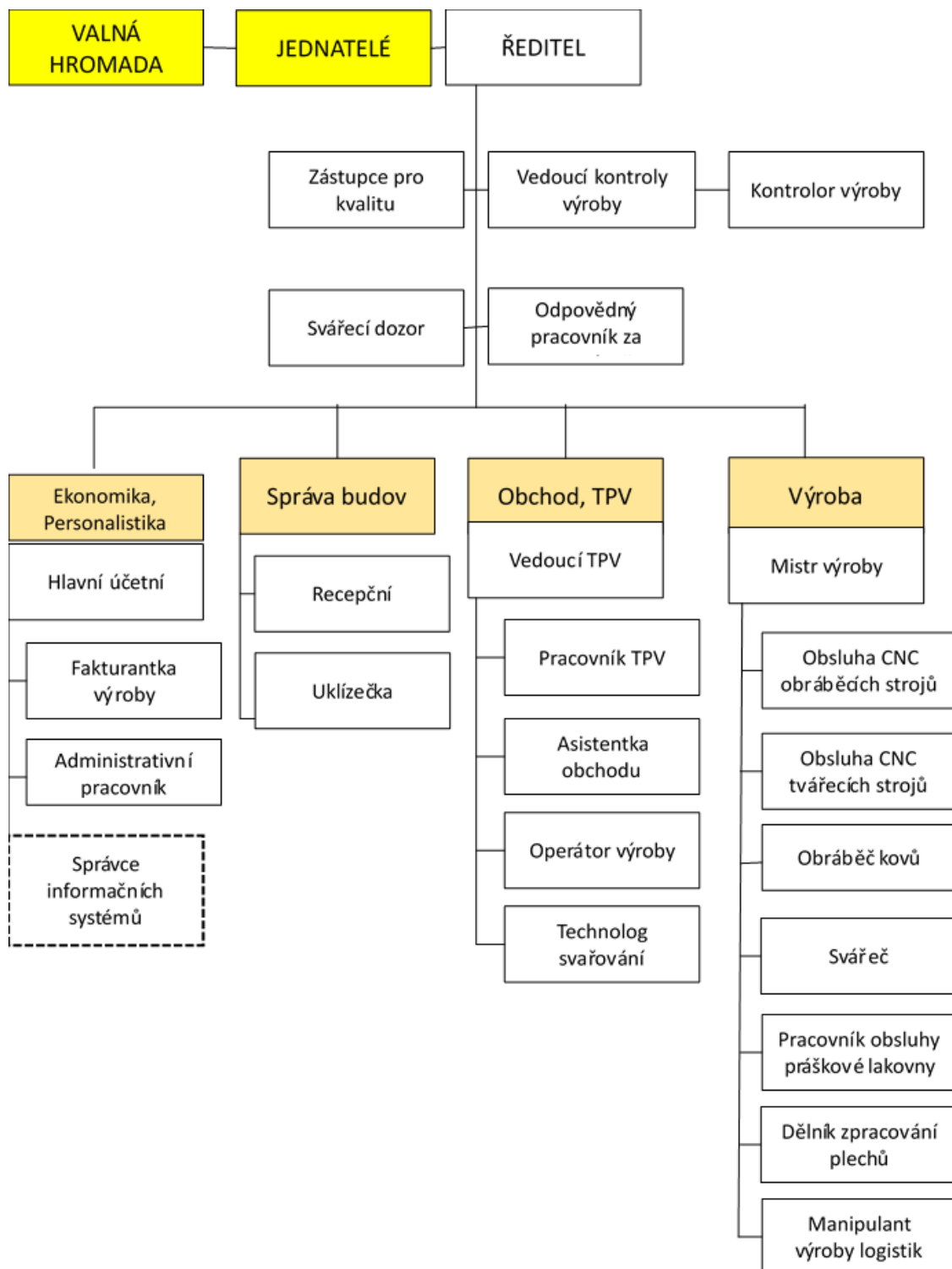
SINOP SMP s. r. o. je výhradně česká soukromá strojírenská společnost založená v roce 2014, se sídlem v Homolích u Českých Budějovic, která vznikla ze společnosti SINOP CB a. s. se sídlem v Litvínovicích. Společnost SINOP CB a. s. působí na trhu od roku 2000 a zabývá se výrobou konstrukčních prvků a zpracováváním plechů včetně konstrukční přípravy. Rozloha výrobních a montážních prostorů činí 8 544 m². V roce 2014 vystavěla v Homolích novou halu s nejnovějším vybavením.

Společnost disponuje 169 zaměstnanci a její roční obrat činí 214 miliónů korun českých. SINOP SMP s. r. o. je vlastníkem certifikátu ISO 9001:2008, certifikátu kvality svařování ISO 3834-2 a strojního vybavení od renomovaných výrobců, jako jsou TRUMPF, MAZAK, WEBER a FRONIUS. Strojní vybavení, kterým firma disponuje, je například 2D laser, robot na svařování (MIG/MAG, TIG/WIG), stroje na odporové a laserové svařování, ohraňovací lisy, vysekávací stroje a zařízení pro třískové obrábění – soustružení a frézování v pěti osách.

Společnost spolupracuje například s firmou Pöttinger, ENGEL, EGE, Meiller – Kipper, FRONISU ČESKÁ REPUBLIKA a FAIVELEY TRANSPORT CZECH a.s. (SINOP SMP s. r. o., 2016).

4.1.1 Organizační struktura

Obrázek 5: Organizační struktura



Zdroj: SINOP SMP s. r. o., 2016

4.1.2 Charakteristika nákupního oddělení

Nákupní oddělení firmy SINOM SMP s. r. o. je tvořeno tříčlenným týmem, který se skládá z vedoucího Pavla Slámy a dvou podřízených – Bc. Tomáše Říhy a Bc. Lenky Papouškové. Každý člen nákupního oddělení má na starost určitý druh materiálu a zboží, které musí objednávat. Všichni členové nákupního oddělení se nachází ve stejné kancelářské místnosti, proto komunikace probíhá ústně a nedochází k větším problémům v komunikaci. Každý člen nákupního oddělení si hlídá stav materiálu, jenž objednává. Stav žádného materiálu nesmí klesnout pod minimální zásobu, kterou si firma stanovila. Nákupní oddělení komunikuje se všemi odděleními v podniku.

4.2 Plán výzkumu

V rámci této bakalářské práce byly použity metody kvalitativního výzkumu, a to řízený hloubkový rozhovor a případová studie.

Řízený hloubkový rozhovor proběhl v říjnu 2016 s vedoucím nákupního oddělení Pavlem Slámou a jeho podřízenými Bc. Tomášem Říhou a Bc. Lenkou Papouškovou. Tyto rozhovory byly zaměřeny na všeobecnou činnost nákupu v dané firmě.

Řízený rozhovor pro vedoucího nákupního oddělení obsahoval 25 otázek, které byly vytvořeny během září 2016. Otázky byly rozděleny do kategorií na obecné otázky a vedení nákupních, objednávání zboží, dále na kategorie dodavatelé a doplňující otázky. Rozhovor se uskutečnil v místě sídla firmy SINOP SMP s. r. o. přímo v nákupním oddělení firmy. Veškeré informace, které vedoucí nákupního oddělení poskytoval, byly zapisovány na papír a rozhovor trval kolem dvou hodin.

Po skončení rozhovoru s vedoucím byl uskutečněn rozhovor s dalšími členy nákupního oddělení. Každý z podřízených dostal 12 otázek, týkajících se převážně toho, jaké jsou jejich povinnosti a jaká je jejich zodpovědnost. Pro doplnění chybějících informací byl využit e-mail každého člena nákupního oddělení.

Dále, 6. listopadu 2016, se konal druhý rozhovor s vedoucím nákupního oddělení a týkal se zejména otázek ohledně tvoření zakázek firmy SINOP SMP s. r. o., dále ohledně výběru a hodnocení dodavatelů. Tento rozhovor trval hodinu. Další komunikace se uskutečnila prostřednictvím e-mailu.

Na základě tohoto rozhovoru a primárních podkladů, které byly získány od této firmy, byly vytvořeny dvě případové studie, a to zhodnocení postupu při tvorbě zakázky a hodnocení dodavatelů.

4.3 Řízený hloubkový rozhovor s vedoucím oddělení

Rozhovor poskytl Pavel Sláma, vedoucí nákupního oddělení. Rozhovor proběhl v místě sídla firmy a respondent odpovídal na 25 předem připravených otázek, rozdělených do několika kategorií. Během rozhovoru přibyly další tři otázky, týkající se například reklamace a dalších činností, které ve firmě jako vedoucí nákupního oddělení zastává.

Pavel Sláma ve firmě působí již dlouhou dobu, přesně 16 let. Začínal pracovat ve firmě SINOP CB a. s. a po vzniku společnosti SINOP SMP s. r. o. změnil své působiště. Ve firmě působil jako zástupce pro kvalitu a jakost, nyní zhruba 10 let vykonává vedoucího nákupního oddělení.

Obecné otázky a vedení nákupčích

1. Zde v podniku jste 3 nákupčí, jak máte rozdělenou pravomoc a povinnosti?

Líbí se Vám práce nákupčího?

Zde v podniku zastávám funkci vedoucího nákupu, tato práce se mi velice líbí, protože mám rád práci v kolektivu a to zde je, protože pode mnou jsou další dva nákupčí, s nimiž jsem každý den v kontaktu. Na práci nákupčího se mi nelíbí, když například dodavatel nedodrží podmínky dodání zboží či materiálu nebo nejedná férově, což znamená, že nechce uznat reklamaci, na kterou máme právo.

2. Pokud chybíte, dokážou Vás ostatní členové nákupního oddělení zastoupit?

Jsem přesvědčen, že jsou schopni mě zastoupit v každodenních problémech a činnostech, které každý den vyřizují. Pokud se jedná o větší rámcové objednávky, tak mě v tomto případě zastupuje majitel firmy pan Kříž.

3. Jaký styl vedení nákupního oddělení Vy upřednostňujete?

Upřednostňuji demokratický styl vedení, ale samozřejmě ho neplním na 100 %, vždy se najde situace, kdy tento styl nemůžu uplatnit a musím rozhodnout sám.

4. Motivujete své podřízené? Pokud ano, jak?

Motivuji. Hlavně tím, že jim velmi často přináším sladké jídlo, které sám připravuji. Samozřejmě je zde i finanční odměna, která následuje za dobře vykonanou prací.

Snažím se také být svým podřízeným vzorem. Myslím, že motivace by mohla být i lepší, ale snažím se.

5. Provádíte nahodilou kontrolu svých podřízených nebo kontrolujete vše, co udělají?

Provádím nahodilou kontrolu svých podřízených, pokud bych měl dělat kontrolu všeho, co udělají, tak bych nemohl vykonávat svoji práci. Taková kontrola by byla fyzicky i technicky velmi náročná.

6. Jak taková kontrola vypadá a jak probíhá?

Pokud se mi něco nezdá, tak danou věc zkontroluji, nebo pokud dostanu upozornění od dalších členů, kteří se na dané zakázce podílejí, nebo pokud kontrola už dlouho neproběhla, tak kontrolu provedu. Vše, co chci zkontrolovat, tak zkontroluji sám. Většinou kontroluji cenu materiálu či zboží, jak byly materiál či zboží přijaty na sklad nebo zda má objednávka vše, co by měla obsahovat. Kontroluji tak, že po svém nadřízeném chci ukázat, jak vypadá stav dané zakázky či objednávky nebo nahlédnu do systému, kde mohu aktuální stav zkontrolovat.

7. Komunikujete se všemi odděleními v podniku?

Komunikuji se všemi odděleními zde v podniku. Při komunikaci s odděleními se mi komunikuje dobře, hlavně komunikuji s výrobou, protože potřebuji vědět, zda daný materiál či zboží odpovídá všem potřebám zakázky.

8. Mohu se zeptat, pokud nastane krizová situace, dokážete se okamžitě rozhodnout, nebo potřebujete chvíli na rozmyšlenou?

Potřebuji chvíli na rozmyšlenou, ale bohužel se musím rozhodnout okamžitě. Například pokud zjistíme, že materiál je poškozen těsně před tím, než se má použít, tak se musím rozhodnout, zda materiál použít na danou zakázku, nebo materiál vyhodit a počkat na další zásilku.

Objednávání zboží

9. Jaký materiál či zboží Vy konkrétně nakupujete?

Já osobně nakupuji ocelový plech, všechny druhy ocelového plechu, nástroje na ohraňovací stroj a děrovací lis a spotřební materiál na laser, jako např. filtry, čočky, trysky a další příslušenství s tím spojené. Většinu objednávám pro zakázky, které jsou objemově větší. Ocelového plechu objednávám tak 500 tun za půl roku. Samozřejmě se to odvíjí od toho, kolik máme zakázek a kolik na dané zakázky potřebujeme materiálu.

Také objednávám jednou za dva měsíce nástroje na ohraňovací stroj a děrovací lis. Další objednávky se odvíjí od toho, jaká je situace.

10. Co děláte, pokud daný materiál, zboží není k dispozici nebo pokud je nemáte na skladu?

Hledáme nového dodavatele, ale snažíme se zajišťovat tolik materiálu a zboží, aby k takovýmto situacím vůbec nedocházelo. To je zajištěno tak, že máme určenou minimální zásobu, pod kterou materiál či zboží nesmí klesnout, aby se neohrozila výroba a plnění zakázek. U ocelového plechu nám tuto minimální zásobu hlídá náš systém. Pokud se jedná o další zboží a materiál, tak to závisí na osobě, která je zodpovědná za sledování stavu tohoto materiálu a zboží, např. čocky. V případě, že některý materiál nebo zboží není na skladě v tom množství, které je potřeba pro bezproblémový chod výroby, tak daná osoba upozorní na nutnost objednání zboží nebo materiálu.

11. Jak dopředu objednáváte materiál, zboží?

To je velmi různé. Může to být i půl roku dopředu nebo 1 až 2 dny předem nebo také ze dne na den. Pokud se však jedná o velmi atypický tvar plechu, tak objednáváme s dostatečným předstihem, protože je zde dlouhá čekací lhůta na to, než se tento plech vyrobí. Půl roku dopředu obvykle objednávám běžný ocelový plech.

12. Jaká je nejkratší doba dodání objednaného materiálu, zboží?

Pár hodin, pokud si u dané objednávky zajistíme vlastní dopravu. V tomto případě je daný materiál a zboží k dispozici do pár hodin od objednání. Je to například u destilované vody do laseru, kdy zavolám do firmy ČB Teplárna a. s., kde si destilovanou vodu objednám. Následně je tento materiál vyzvednut a dovezen do našeho provozu naším vlastním automobilem. Co se týče nástrojů potřebných na děrovací lis a další stroje, je tato lhůta 1 až 2 dny.

13. Využíváte systém e-aukce? Pokud ne, přemýšleli jste, zda tento systém nevyužít?

Nevyužíváme e-aukce. O tomto systému jsem již slyšel. Také jsme se do podobného systému zapojili, ale tuto aktivitu zajišťoval sám majitel firmy pan Kříž. Já tento systém nevyužívám, protože nejsem jeho zastáncem a preferuji odlišný způsob nákupu. Jedná se o to, že raději s daným dodavatelem komunikuji sám. To znamená přes e-mail nebo telefon, nikoli prostřednictvím softwaru. Raději si vybírám dodavatele, kteří se nám

osvědčili, nebo kteří mají dobré reference. Pokud se jedná o dodavatele, jehož jsme doposud nevyužili, tak u takového dodavatele objednáme jen menší množství dodávky, abychom vyzkoušeli, jak tento dodavatel bude spolehlivý a jaká s ním bude spolupráce. Když se nový dodavatel osvědčí, tak od něho začneme odebírat větší množství materiálu nebo zboží.

Dodavatelé

14. Jak vyhledáváte své dodavatele? Pomocí internetu, tisku, pomocí výstav a veletrhů nebo na doporučení dalších dodavatelů nebo podniků a odběratelů?

Využíváme všechny uvedené možnosti, hlavně pomocí internetu. Z tisku a časopisů už ne tolik, ale dříve jsme hledali dodavatele z časopisů zaměřených na strojírenský průmysl. Také hledáme nové dodavatele pomocí veletrhů. Poslední veletrh, který jsme navštívili, byl veletrh v Brně a v Hannoveru, kde jsme získali nové dodavatele, s nimiž začínáme postupně spolupracovat. Na doporučení našich odběratelů i dodavatelů vyhledáváme nové dodavatele také.

Výběr dodavatele pomocí internetu:

Například u ocelového plechu vyhledáváme nové dodavatele pomocí internetu, protože stávající dodavatelé nejsou schopni nabídnout takové podmínky dodání materiálu či zboží, které nutně potřebujeme. To znamená, že mají až moc dlouhou čekací lhůtu na dodání materiálu.

Pokud materiál nebo zboží dodavatel, kterého jsme vyhledali pomocí internetu, má, tohoto dodavatele oslovíme. Provedeme prvotní objednávku, kterou si vyzkoušíme spolehlivost dodavatele. Neobjednáme hned velké množství materiálu a zboží, ale pouze menší množství. Takto si dodavatele vyzkoušíme, zda dodá materiál a zboží ve lhůtě stanovené a domluvené, ve správné kvalitě a bez jakéhokoliv problému.

Pokud dodavatel podmínky splní a my jsme s pokojem, poté se většinou setkáme s obchodním zástupcem dané firmy, kde proběhne vzájemné představení. Po představení začneme domlouvat podmínky naší spolupráce s novým dodavatelem. Vyjednáváme hlavně platební podmínky, dodací podmínky a vyřízení reklamací. Samozřejmě tyto podmínky se během naší spolupráce občas mění. Zvláště to je u reklamace, kdy podmínky, které jsme si stanovili na začátku spolupráce, u první reklamace už neplatí. Na to jsme už ale připraveni a snažíme se upozornit dodavatele, že na tyto podmínky přistoupil a musí je dodržet.

Výběr dodavatele na základě doporučení:

Další možností výběru dodavatele je výběr na základě doporučení zákazníka nebo našeho partnera SINOP CB a. s. Důvod je ten, že stejně jako my požadujeme kvalitního dodavatele materiálu nebo zboží, tak stejný požadavek také mají naši zákazníci. Proto nám doporučují dodavatele, které už nějaký čas znají a osvědčili se jim. U takového doporučení je velká pravděpodobnost, že materiál a zboží přijde nepoškozené a v dobré kvalitě a spolupráce s dodavatelem bude probíhat bez problémů.

15. Jaká kritéria musí dodavatel splňovat, abyste s daným dodavatelem začali spolupracovat? Rozhodujete se podle určitých rozhodovacích modelů?

Rozhodovací modely nevyužíváme. Rozhodujeme se na základě toho, pokud daný dodavatel už je na trhu několik let, také za jakou cenu dodává materiál a zboží. Dále jakou kvalitu nám může zaručit, zda nám poskytne záruku a vyřídí reklamacii k našemu prospěchu. Nenakupujeme od malého překupníka, protože ten nám neposkytne reklamacii daného materiálu a zboží. Vyhýbáme se tak problémům, které by mohly nastat.

16. Pokud najdete nového a lepšího dodavatele, než jste dosud měli, musí Vám nového dodavatele schválit vedení společnosti nebo můžete Vy sám rozhodnout, že s novým dodavatelem začnete spolupracovat?

Schválení nového dodavatele potřebuji pouze v případě, že by se jednalo o velkou objednávku. Jinak mohu sám rozhodnout, že u daného dodavatele začneme odebírat materiál nebo zboží, protože předem vím, co od daného dodavatele očekáváme.

17. Máte své klíčové dodavatele? Pokud ano, máte dané dodavatele rozdělené do skupin podle důležitosti daného dodavatele?

Ano, klíčové dodavatele máme. Dalo by se říci, že na každý materiál máme své klíčové dodavatele. Na ocelový plech, který objednáváme, máme asi 3 klíčové dodavatele. Je to například firma Feron a. s.

Se svými klíčovými dodavateli máme sepsanou smlouvu s obchodními podmínkami, abychom si nemuseli u každé menší objednávky ujednávat podmínky znovu. Pouze daný materiál objednáme, například pomocí telefonu a oni ho připraví a přivezou. Navíc nepotřebují zaplatit předem zálohu. Pouze je zapotřebí, aby osoba, která materiál převezme, prokázala, že daný materiál převzít může. Důvod je ten, aby materiál nebyl

náhodou odeslán do jiné firmy a nebyl zneužit. Dodavatele do skupin podle důležitosti rozřazeny nemáme, pouze víme, kteří dodavatelé jsou pro nás klíčoví.

18. Řešíte každý den nějaký problém s materiálem?

Každý den řešíme nějaký problém anebo řešíme podmínky dodávání materiálu nebo zboží právě s našimi klíčovými dodavateli. Poslední problém, který jsme řešili, byl, že dodávka plechu přišla poškozená z důvodu špatného zaplachtování nákladního auta, které daný plech převáželo. Často se stává, že materiál na nákladním autě je nedostatečně zabezpečen proti poškození během přepravy. Pokud je dodán takto poškozený plech, tak se zde opět musíme rozhodnout, jestli materiál necháme uskladnit, nebo bude poslán zpět dodavateli. Pokud se rozhodneme, že si daný materiál necháme, tak vyjednáváme s dodavatelem slevu za to, že plech přišel poškozený.

19. Stalo se Vám, že jste musel opustit svého klíčového dodavatele? Například z důvodu zhoršení kvality dodávaného zboží nebo materiálu?

Ano, stalo. Stalo se to, že dodavatel materiál přivezl zcela poškozený a zrovna u zakázky, která byla objemově velká. Zde je pak nutné se rozhodnout, jestli si plech nechat a zhotovit výrobky, které se ale musejí opravit, to znamená, že hotové výrobky například musíme přebrousit nebo přeleštit, aby na výrobku nebylo vidět, že byl plech poškrábán, anebo materiál poslat zpět dodavateli. Také je nutné se domluvit i se zákazníkem, který si je ochotný připlatit za to, že výrobek bude opraven, nebo že si počká. To znamená, že zakázka bude mít zpoždění. Důvodem zpoždění je to, že je nutné čekat, až bude dodán nový nepoškozený materiál a z něj budou vyrobeny výrobky. Takového dodavatele jsme opustili.

20. Jak komunikujete se svými dodavateli? Pouze písemně nebo telefonicky?

Komunikuji s nimi hlavně prostřednictvím e-mailu, ale i telefonicky. Telefonicky hlavně řešíme například to, že dovezli jiný materiál, než jsme si objednali.

21. Setkáte se se svými dodavateli i osobně během roku?

Během roku se s dodavateli setkáváme a řešíme nové podmínky dodávání materiálu a zboží. Řešíme hlavně cenu, způsob dodání a objednání.

22. Když nakupujete zboží, pokaždé hledáte nové dodavatele nebo se obrátíte pouze na ty, se kterými jste již spolupracovali?

Hledáme i nové dodavatele. Není to pravidelně, ale jednou za dva měsíce oslovíme nového dodavatele. Odvíjí se to hlavně od frekvence dodávek, které uskutečňujeme.

23. Při každém nákupu jednáte o ceně, i když je to nákup, který se neustále opakuje?

Snažíme si pokaždé vyjednat ty nejlepší cenové podmínky. Takže ano, skoro pokaždé jednáme o ceně. Ale jsou případy, kdy cenu vyjednat nelze, protože dodavatel stanovil pevnou cenu a nehodlá o ceně materiálu nebo zboží vyjednávat. U takového dodavatele lze někdy pouze vyjednat množstevní slevu, pokud objednáme materiál ve větším množství.

24. Nakupujete zboží i ze zahraničí? Jestli ano, jak tento proces probíhá?

Ano, nakupujeme. Většinou má zahraniční firma v České republice své zastoupení. Například spolupracujeme s firmou Weyland, od které nakupujeme ocelový plech nebo kulatiny. V tomto případě vyjednáváme s pobočkou, která má sídlo v České republice. Také spolupracujeme s firmou Novatrading, která má sídlo v Polsku. S firmou Novatrading jednáme i česky, protože jsou zde obchodní zástupci, kteří česky trochu umí.

25. Kde nakoupený materiál, zboží skladujete?

Nakoupený materiál skladujeme v regálech v hale, kde má každý materiál přesně vymezené místo. Venku materiál neskladujeme kvůli tomu, abychom materiál nebo zboží nepoškodili. Například pokud bychom nechali plech venku na slunci, tak by daný plech ztratil své vlastnosti a fólie na něm přilepená by nešla odstranit. U ocelového plechu by mohlo dojít ke korozi a u pozinkovaného plechu k oxidaci. Zboží jako šroubky, matice a hřebíky skladujeme ve skladu, který se také nachází ve výrobní hale.

26. Jak řešíte reklamace?

Reklamace vyřizujeme podle vnitřního předpisu firmy, kdy se vyplňuje reklamační protokol. Reklamační protokol se následně odesílá dodavateli společně s fotografiemi, které jsme pořídili pro důkaz toho, aby dodavatel viděl, jak je materiál poškozen. Přikládáme i popis toho, jakým způsobem je materiál nebo zboží poškozeno.

Doplňující otázky

27. Pokud nějaký zaměstnanec podniku potřebuje zakoupit určitý materiál či zboží, musí zajít za Vámi a Vy mu daný materiál či zboží objednáte nebo může tento krok udělat sám?

Veškeré nákupy, které firma uskutečňuje, jdou přes naše oddělení. Žádný zaměstnanec si nemůže sám objednat daný materiál nebo zboží. Musí přijít k nám a říci, co potřebuje a my mu daný materiál nebo zboží objednáme.

28. Zastáváte ve firmě ještě jinou funkci, než je vedoucí nákupu?

Ano, působím jako zástupce pro kvalitu a jakost. Mám na starosti veškeré směrnice a příručky nebo také normu ISO 9001 a 3834, což je norma na svařování.

4.3.3 Řízený hloubkový rozhovor se členem nákupního oddělení

Rozhovor poskytl Bc. Tomáš Říha, který odpovídal na 12 předem připravených otázek. Rozhovor proběhl v místě sídla firmy SINOP SMP s. r. o. v oddělení nákupcích. Během rozhovoru vznikla nová otázka, která měla zjistit, zda má Bc. Tomáš Říha rád pozici nákupčího ve firmě.

Tomáš Říha působí ve firmě SINOP SMP s. r. o. jako nákupčí dva roky. Ve firmě začínal jako dělník u svařovacího robota. Po vypsání konkurzu na místo nákupčího byl na danou pozici přijat. Titul bakalář získal na Zemědělské fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

1. Jaké máte povinnosti a za co všechno máte zodpovědnost?

Mojí povinností je zajišťovat potřebný materiál a zboží, aby ho bylo dostatek a aby neklesl pod minimální skladovou zásobu. Dále řeším reklamace, které vznikly na materiálu či zboží, které jsem objednával. Zodpovědnost mám za materiál a zboží, které objednávám, za jejich včasné doručení, za kontrolu, zda jsou v pořádku, nebo nejsou poškozeny. U plastového materiálu jsem při převzetí objednávky vždy osobně, abych si byl na sto procent jistý, že přišel v nepoškozeném stavu. Ostatní materiál přejímají skladníci.

2. Pokud nastane krizová situace v podniku, můžete ji Vy osobně vyřešit, nebo musíte jít za svým nadřízeným a danou situaci vyřešíte společně?

Každou reklamaci oznámím svému nadřízenému, aby věděl o problému, který nastal. Podle vážnosti reklamace buď řeším problém sám, nebo společně s nadřízeným.

3. Jaký materiál, zboží Vy osobně nakupujete?

Osobně nakupuji:

- nerezový materiál – plechy, kulatiny, tyčový materiál,
- ocelový materiál – kulatiny, tyčový materiál,
- hliník, mosaz, měď,
- plastový materiál – kulatiny, desky,
- obalový materiál – pásy na svařování fólie, bublinkové fólie, mirelon a palety.

4. Vyhledáváte Vy osobně nové dodavatele?

Vyhledávám dodavatele sám. Hlavně dodavatele, kteří dodávají mosaz a barevný kov, protože takových dodavatelů je málo. Hledám je převážně pomocí internetu anebo se rozhoduji i na základně obchodních zástupců, kteří do naší firmy jezdí pravidelně.

5. Když najdete lepšího dodavatele, musíte dostat souhlas Vašeho nadřízeného nebo s dodavatelem můžete začít spolupracovat?

Nového dodavatele musím svému nadřízenému oznámit. Z důvodu toho, že vedoucí musí daného dodavatele zavést do systému firmy, abychom s daným dodavatelem mohli vůbec začít spolupracovat. Bez toho bychom nemohli vytvořit nákupní objednávku, bez které nejde nákup uskutečnit.

6. Jednáte s některými vašimi klíčovými dodavateli?

Ano, s klíčovými dodavateli jednám. Jednám s firmou ITALINOX s. r. o., je to italská firma, která ale vše vyrábí v České republice. Dále jednám s českou firmou ALFUN a. s., od které odebíráme hliník.

7. Jak často kontrolujete skladové zásoby?

Minimálně jednou denně, a to většinou hned po ránu, pomocí systému Trutops a Visual. V programu Visual uskutečňujeme objednávky a v programu Trutops vidí dělníci, kde je daný materiál uskladněn a co je potřeba na zakázce udělat. Já pomocí tohoto programu vidím, kde je materiál uskladněn a můžu si ho dojít zkontrolovat.

8. Hlídáte každý den ceny materiálu, zboží, které objednáváte?

Ceny kontroluji každý den, hlavně u nerezového materiálu. Je to materiál, u kterého se cena neustále mění. Ale většinou nás informuje sám dodavatel o tom, že daný materiál zdražil. Informuje nás, o kolik se materiál nebo zboží zdražilo a pošle dokumentaci, kde jsou vypsány všechny ceny materiálů, které od daného dodavatele odebíráme. Na základě této dokumentace se rozhodneme, zda budeme stále od dodavatele odebírat daný materiál. Například u tyčového materiálu nevyjednáváme o cenách, protože ceny zde bývají stejné, zpravidla se moc nemění a materiál není tak drahý.

9. Máte hodně reklamací na objednaný materiál, zboží? Jak tyto reklamace vyřizujete a evidujete je v nějakém systému?

Jelikož objednávám 4 tuny nerezového materiálu týdně, tak se nějaký ten problém vždy vyskytne. Na druhou stranu na takové množství objednávek si myslím, že reklamací není zase tolik. Reklamace evidujeme do našeho systému, kdy se musí vyplnit reklamační protokol. V protokolu vyplňujeme, co přesně s materiálem nebo zbožím je v nepořádku, a přikládáme fotografie, abychom dodavateli mohli dokázat, že daný materiál je opravdu poškozen.

10. Kontroluje Vás Váš nadřízený? Je Vám tato kontrola příjemná?

Kontroluje, ale ne často. Spíše kontrola probíhá na základě toho, že se vedoucí zeptá, jestli nenastal nějaký problém a jestli ano, tak jak daný problém řeším a jaký je aktuální stav řešení problému.

Kontrola mi nevadí.

11. Motivuje Vás Váš nadřízený? Je daná motivace dostačující?

Motivaci pociťuji, hlavně tu finanční, ale vždy potěší ta, kdy vás vedoucí pochválí za dobře odvedenou práci.

12. Posílá Vás Váš nadřízený na strojírenské veletrhy a výstavy?

Posílá, ale vždy je to na dohodě, zda na daný veletrh chceme jet. Naposledy jsem byl na veletrhu v Brně.

13. Posílá Vás firma na vzdělávací kurzy?

Posílá, v tuto chvíli zde probíhají kurzy cizích jazyků, ale já se žádného neúčastním.

14. Líbí se Vám práce nákupčího?

Líbí, líbí se mi hlavně komunikace se zaměstnanci na dílně a s některými dodavateli. Líbí se mi i to, že nesedím pořád jen u stolu za počítačem, ale musím jít i na dílnu mezi dělníky a řešit každodenní problémy.

4.3.4 Řízený hloubkový rozhovor se členem nákupního oddělení

Rozhovor poskytla Bc. Lenka Papoušková, odpovídala na 12 předem připravených otázek. Rozhovor se uskutečnil v místě sídla firmy SINOP SMP s. r. o. v nákupním oddělení firmy.

Bc. Lenka Papoušková působí ve firmě již dva roky a k pozici nákupčího firmy ještě zapisuje a plánuje zakázky do výroby. Studovala na Pedagogické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

1. Jaké máte povinnosti a za co všechno máte zodpovědnost?

Mojí povinností je nákup spojovacího a ostatního materiálu. Mám zodpovědnost za to, aby bylo dostatek materiálu na všechny zakázky firmy. V případě individuální poptávky musím materiál poptat a zajistit do požadovaného termínu. Mám na starosti zajištění dodávek materiálu do firmy. S některými dodavateli mám dohodnuto, že daný materiál nebo zboží odešlou konkrétní den v týdnu. U některých dodavatelů dochází k osobnímu vyzvednutí.

2. Pokud nastane krizová situace v podniku, můžete ji Vy osobně vyřešit, nebo musíte jít za svým nadřízeným a danou situaci vyřešíte společně?

Záleží na druhu problému. Některé problémy vyřeším sama. Jsou to problémy typu, že daný druh zboží nebo materiálu není v danou chvíli na skladě. Výroba ale materiál nebo zboží potřebuje, tak telefonicky zavolám dodavateli, jestli daný druh zboží nebo materiál mají. Jestliže jsou k dispozici, tak zaměstnanec naší firmy k tomu určený je vyzvedne. Složitější problémy ale řeším s vedoucím. Jsou to především problémy týkající se reklamace.

3. Jaký materiál, zboží Vy osobně nakupujete?

- spojovací materiál – šrouby, podložky, matice, trhací nýty, nýtovací matice, navařovací šrouby,
- ostatní materiál a zboží – zámky, kancelářské potřeby, lepidla a lepicí pásy a
- obalový materiál – kartony, lepenkové krabice a polystyren.

4. Vyhledáváte Vy osobně nové dodavatele?

Ano, v případě, pokud u stávajících dodavatelů materiál není. Moc často nové dodavatele nevyhledávám, naši stálí dodavatelé materiál mají skladem.

5. Když najdete lepšího dodavatele, musíte dostat souhlas Vašeho nadřízeného, nebo s dodavatelem můžete začít spolupracovat?

Nepotřebuji souhlas, jen vedoucího informuji o lepším dodavateli. Vedoucí nového dodavatele zavede do informačního systému Visual.

6. Jednáte s některými Vašimi klíčovými dodavateli?

Ano, jednám. Mezi naše klíčové dodavatele patří např. firma Ferospoj s. r. o., která je dodavatelem spojovacího materiálu. Stejný materiál nám také dodává firma Trans-Technik s. r. o. Dále máme další dva klíčové dodavatele na spojovací materiál.

Výše uvedení dodavatelé se specializují na jiný druh materiálu a zboží. Ferospoj s. r. o. dodává šrouby, matice a podložky. Firma Trans-Technik s. r. o. dodává trhací nýty, nýtovací matice a navařovací šrouby. HAMIZA s. r. o. je dodavatelem lepenkových krabic a UNION TRADE s. r. o. dodává polystyren konkrétních rozměrů.

7. Jednáte s některými dodavateli v cizím jazyce?

Ano, s některými dodavateli jednám v cizím jazyce, hlavně v anglickém jazyce. Např. s dodavatelem LA.GO.S SRL, jelikož firma sídlí v Itálii, hovoříme prostřednictvím e-mailu jazykem, jímž se oba domluvíme, tedy anglicky. Dále s firmou Penn Elcom GmbH, která sídlí v Německu, komunikujeme rovněž anglicky.

8. Jak často kontrolujete skladové zásoby?

Skladové zásoby kontroluji minimálně dvakrát týdně. Ve výjimečných případech i několikrát týdně. Kontroluji je tak, že si vytisknu sjetinu toho, co nakupuji, a zkontroluji stav zásob.

9. Hlídáte každý den ceny materiálu, zboží, které objednáváte?

Každý den nekontroluji ceny materiálu a zboží. Kontroluji je v tom případě, pokud materiál nebo zboží objednávám. S některými dodavateli mám nastaveny stálé ceny, proto nemusím ceny kontrolovat.

10. Máte hodně reklamací na objednaný materiál, zboží? Jak tyto reklamace vyřizujete a evidujete je v nějakém systému?

Reklamací není tolik, jelikož objednávám velký počet položek, například trhacích nýtů objednáám i 6 000 kusů měsíčně. Vyřizujeme je pomocí reklamačního protokolu a evidujeme je v interním systému firmy. K reklamačnímu protokolu přikládáme fotografie, aby dodavatel viděl, jak moc je materiál nebo zboží poškozeno.

11. Kontroluje Vás Váš nadřízený? Je Vám tato kontrola příjemná?

Kontroluje, ale namátkově. V případě problémů se ptá, jak jsem daný problém vyřešila. Kontrola mi nevadí.

12. Motivuje Vás Váš nadřízený? Je daná motivace dostačující?

Motivuje, ale motivace by mohlo být i více, než je doposud.

13. Posílá Vás Váš nadřízený na strojírenské veletrhy a výstavy?

Posílá, vždy je to na společné dohodě. Poslední veletrh, který jsem absolvovala, byl strojírenský veletrh v Brně.

14. Zastáváte ve firmě ještě jinou práci než práci nákupčího?

Ano, zastávám. Mojí další náplní práce je zapisování nově přichozích objednávek od firmy SINOP CB a. s. a FAIVELEY TRANSPORT CZECH a.s. do informačního systému firmy Visual. Poté předávám informační materiály pro výrobu, kde je například uvedeno, kolik, čeho a kdy má být dodáno. Také v některých případech řeším termín dodání s odběrateli a tisknu štítky na konkrétní výrobní průvodky.

15. Posílá Vás firma na vzdělávací kurzy?

Ano, posílá. Nyní docházím na hodiny německého jazyka.

16. Líbí se Vám práce nákupčího?

Ano, líbí. Hlavně proto, že se mi líbí komunikovat se zahraničními dodavateli, uplatním tak své jazykové dovednosti, které jsem se dříve naučila, a hlavně si je navíc vylepším.

4.3.5 Případová studie na realizaci zakázky

Pro vytvoření případové studie byly použity informace řízeného hloubkového rozhovoru s vedoucím nákupního oddělení, který proběhl 16. září 2016, a dále informace poskytnuté při druhém hloubkovém rozhovoru, který se uskutečnil 6. listopadu 2016. Pro případovou studii byly využity materiály potřebné pro realizaci zakázky nákupním oddělením.

Tato případová studie se zaměří na hodnocení postupu příjmu a realizaci zakázky na spony (350 kusů) pro firmu Termobazény s. r. o.

Postup příjmu zakázky z pohledu nákupního oddělení

Jak by se mělo postupovat:

Prvním krokem pro to, aby mohla být zakázka přijata, je domluva s obchodním oddělením a technologem, kdy se zjišťuje, zda je nákupní oddělení schopno zajistit potřebný materiál a zboží pro danou zakázku a za jakou cenu. Nákupní oddělení zjišťuje, zda materiál nebo zboží jsou na skladě anebo jestli materiál či zboží je nutné objednat. V případě, že materiál ani zboží nejsou na skladě, poptávají své dodavatele. Zjišťuje se, jestli budou schopni potřebný materiál nebo zboží dodavatelé doručit včas, a to v požadované kvalitě a ceně. Po obdržení informací, zda je nákupní oddělení schopno materiál a zboží zajistit, se tyto informace předávají obchodnímu oddělení. Obchodní oddělení vytvoří obchodní nabídku pro zákazníka, který s nabídkou souhlasí, anebo nesouhlasí. Pokud zákazník souhlasí, daný materiál nákupní oddělení objedná a zakázku zavede do systému Visual.

V druhém kroku se musí přijmout objednaný materiál na sklad. Materiál, který přišel, musí nejprve projít vstupní kontrolou, kterou zajišťují skladníci. Pokud se jedná o nový materiál nebo o materiál, u kterého se vyskytovaly neustálé problémy, tak tuto kontrolu realizuje osobně člen nákupního oddělení. Kontrolu provádí ten člen nákupního oddělení, který daný materiál objednal. Materiál, který prošel vstupní kontrolou a nebyly u něj shledány žádné problémy, se přijme do skladu. Označí se příslušnými údaji. Například rozměr plechu, číslo objednávky a druh materiálu nebo zboží.

U hutního materiálu vyžaduje nákupní oddělení inspekční certifikát 3.1, kde najde veškeré informace o výrobcí, složení materiálu a hlavně správnou kvalitu a jakost 1.4016. V ojedinělých případech i původ, protože někteří zákazníci požadují materiál, který pochází pouze z Evropské unie. Tyto údaje se nacházejí v inspekčním certifikátu.

Po zkontrolování tohoto certifikátu, zda má veškeré náležitosti, které požadují, certifikát označí zelenou samolepkou. Je to z toho důvodu, aby bylo všem jasné, že materiál splňuje na základě certifikátu všechny potřebné vlastnosti.

Jestliže v tomto kroku zjistí, že materiál a zboží je poškozeno, musí zde provést rozhodnutí, zda materiál nebo zboží i přesto přijmout.

Pokud se jedná o drobné poškození, jako je např. ohnutý roh plechu, a je rozhodnuto, že materiál je nepoužitelný pro výrobu, tak tento materiál nebo zboží jsou odvezeny zpět dodavateli. Než se tak učiní, musí se vyplnit reklamační protokol a napsat do dodacího listu, který přišel spolu s materiálem nebo zbožím, o jaké poškození se jedná. Poškození materiálu a zboží se musí nafotit, aby nákupní oddělení mělo důkaz o tom, že materiál či zboží bylo opravdu poškozené nikoli firmou (zaměstnanci), ale už při přívozu do firmy. Tyto fotografie se přikládají k reklamačnímu protokolu, který následně odesílá nákupní oddělení dodavateli, který poškozený materiál nebo zboží dodal.

Reklamační protokol obsahuje název firmy, která materiál či zboží dovezla. Popisuje problém, zmiňuje, o jaký druh materiálu či zboží se jedná, dále uvádí jejich množství a rozměry. Dále se uvede, co s daným materiálem nebo zbožím není v pořádku, a jestli jsou použitelné, nebo naopak zcela nepoužitelné. Navíc se stanoví, co je požadováno – náhrada, nebo dobropis. Nakonec se vyplní datum a kdo reklamační protokol sepsal. Část tohoto protokolu vyplňuje i dodavatel. Vyhodnocuje odstranění reklamace, zda reklamaci přijímá, nebo neuznává. Následně protokol odešle zpět.

Když je materiál či zboží částečně použitelné, dodavatel většinou vystaví dobropis na část hodnoty daného materiálu nebo zboží. Jestliže je ale materiál poškozen tak, že nelze použít pro výrobu, dodavatel dodá nový nepoškozený materiál. Pokud se u dodavatele neustále opakuje reklamace, kterou dodavatel neuznává, s dodavatelem přestává nákupní oddělení postupně spolupracovat.

Materiál, který prošel vstupní prohlídkou a nebyla na něm shledána žádná závada, je předán do výroby. Během výroby ale může dojít k problému, a to v podobě jakéhokoliv poškození.

Poškození materiálu nemusí být vždy při vstupní prohlídce odhaleno. Jelikož materiál, zvláště plech, je do firmy doručen ve velkých balících, které jsou zabaleny, a tím chráněny od vnějších činitelů (prach, manipulace, doprava, atd.), které by mohly materiál poškodit. Tyto balíky se při vstupní kontrole nerozebírají, ale pouze se kontrolují z vnější strany. Nerozebírají se, protože takto kontrolovat každý balík by bylo velice obtížné a těžko proveditelné. Proto se tyto vady na materiálu odhalí až při výrobě, kde se balík plechů postupně rozebírá a používá. Pravidlem je, že první plech z balíku je v pořádku, ale následující plechy jsou poškozeny, například jsou poškrábány tak, že ani následná oprava, jako je zbroušení, toto poškrábání neopraví, a plech se musí

vyřadit. Právě v tomto okamžiku nastupují technolog, mistr a člen nákupního oddělení, kteří se musí okamžitě rozhodnout, co s materiálem nebo zbožím udělají.

Rozhodnutí, co udělat s materiálem, musí být rychlé, aby se výroba nezastavila a nevzniklo zpoždění na vytvořené objednávce. Vždy by se měli všichni jednohlasně shodnout, co by se mělo s daným materiálem udělat. Jestli materiál opravit a použít, anebo vyřadit.

Pokaždé, když se zjistí poškození, závada na materiálu nebo zboží ať při vstupní prohlídce, nebo až ve výrobě, musí se vypsát reklamační protokol k dodavateli a zahájit reklamační řízení. Během reklamačního řízení přijíždějí do firmy zástupci dodavatelů, tzv. reklamační technici, kteří si danou závadu, poškození chtějí prohlédnout osobně a udělat si svůj vlastní zápis. Na základě této návštěvy později rozhodují o uznání či neuznání reklamace.

Reklamací většinou neuznají, pokud se mohou opřít o normy, které vymezují, do jaké míry se nejedná o poškození. Například norma ČSN EN 10021, která upravuje, do jaké míry lze tolerovat maximální a minimální tloušťku plechu. Tato norma nám tedy říká, že pokud plech nebude mít požadovanou tloušťku a vejde se i přesto do rozmezí normy, nejedná se o reklamaci.

Zde práce nákupního oddělení na výrobku končí, ale oddělení se opět zapojuje, pokud přijde reklamace například na zreznutí výrobku. Poté, kdy se o reklamaci dozví nákupní oddělení, zjišťuje, proč se tak stalo. Prvním krokem je, že dohledává certifikační listiny, které v sobě ukrývají složení daného materiálu. Nákupní oddělení podle toho může dokázat, že výrobek nemohl zreznout z důvodu nekvalitního materiálu. Většinou je výrobek poškozen zákazníkem, a to nevhodným zacházením a nesprávnou manipulací, kdy například zákazník na výrobek použije nevhodný čisticí prostředek a výrobek zrezne.

Jestliže po předání výrobku nepřijde žádná reklamace, kterou by se mělo zabývat nákupní oddělení, starost o danou zakázku končí a začíná starost o novou.

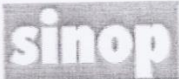
Postup nákupního oddělení při přijetí a následném plnění zakázky:

Přijetí zakázky od firmy Termobazény s. r. o. na spony (350 kusů) z materiálu nerez mořený (nerezový materiál bez povrchové úpravy).

Do nákupního oddělení přichází člen obchodního oddělení a technolog, aby zjistili, jestli je materiál dostupný (zda ho mají skladem), za jakou cenu a popřípadě za jak dlouho by materiál nebo zboží bylo dodáno do firmy SINOP SMP s. r. o.

Obrázek 6: Nákupní objednávka na materiál

Strana: _____



NÁKUPNÍ OBJEDNÁVKA Číslo: NV1602628

Dodací adresa SINOP SMP s.r.o. Budějovická 466 Homole 370 01 CZ	Fakturační adresa SINOP SMP s.r.o. K Hrušovu 1400 102 00 Praha 10 Česká republika DIČ: CZ699003918 IČ: 02308703	Adresa dodavatele ITALINOX s.r.o. Zděbradská 58/59 Říčany-Jažlovice 251 01 CZ IČO: 45306591
---	---	--

Požadovaný termín: _____

Vystavil: _____

Tel: _____

E-mail: _____

Zakázka - Určeno p: _____

Kontakt: _____

Tel: _____

Fax: _____

E-mail: _____

Poř. Číslo zboží - kód	Popis	Mn.	Mj	Cena/Mj	Ci
1 1.4301 2B	Plech 3,0x1000x2000 ner.moř. 1.4301	240,00	kg		

Požaduji inspekční certifikát 3.1

Datum objednání: _____ Vystavil: _____

S účinností od 1.1.2015 je SINOP SMP s.r.o. registrován jako člen skupiny - plátce daně z přidané hodnoty.
 Nové DIČ je: CZ699003918.
 Žádáme o změnu na všech fakturách i účetních podkladech s datem zdanitelného plnění od 1.1.2015.
 Na daňovém dokladu a dodacím listu uvádějte vždy číslo nákupní objednávky, v opačném případě přiložte kopii objednávky.
 Při nesplnění uvedených požadavků bude daňový doklad vrácen k doplnění a prodloužení splatnosti.

Zdroj: SINOP SMP s. r. o., 2016

Materiál nerez mořený (bez povrchové úpravy) nebyl skladem, proto člen nákupního oddělení udělal poptávku u dodavatele ITALINOX s. r. o. Objednávka tohoto konkrétního případu je znázorněna na obrázku 6.

Dodavatel přistoupil na podmínky, které nákupní oddělení žádalo (cena za materiál, datum dodání) hlavně z toho důvodu, že firma ITALINOX s. r. o. drží skladovou zásobu nejpoužívanějšího materiálu, do kterého se zařazuje i nerez mořený, pro firmu SINOP SMP s. r. o. Na základně této skladové zásoby se termín dodání výrazně zkrátí. SINOP SMP s. r. o. uzavírá s dodavatelem rámcovou smlouvu na vybrané druhy a

množství materiálu na určité období, zpravidla na půl roku. Důvodem uzavírání těchto smluv je držení stále stejné ceny, tedy zafixování ceny na určité období a flexibilní dodání požadovaného materiálu.

Nákupní oddělení následně informovalo obchodní oddělení o tom, že je schopno požadovaný materiál obstarat za určité podmínky (cena materiálu, termín dodání). Obchodní oddělení vytvořilo na základě těchto podmínek objednávku pro zákazníka, který jí následně přijal.

Objednávka byla zavedena do systému Visual. Objednaný materiál přišel do firmy SINOP SMP s. r. o. do pěti pracovních dnů. Při převzetí materiálu skladníky nebyla na materiálu shledána žádná závada, proto materiál přijali na sklad a označili příslušnými údaji. Štítkem, který obsahuje údaje o rozměrech materiálu, číslo objednávky, druh materiálu (viz obrázek 7). Zde nebyla potřeba kontroly člena nákupního oddělení z důvodu, že tento druh materiálu se objednává často a nebývá s ním problém.

Obrázek 7: Štítek materiálu



Zdroj: SINOP SMP s. r. o., 2016

Objednaný materiál nerez mořený vstoupil do výroby, kde dělníci měli vytvořit 350 kusů spon pro firmu Termobazény s. r. o. Tento materiál je dodáván ve formě plechů. Zmíněné plechy mají tvar tabulí o rozměru 1000 x 2000 mm a jsou chráněny vrchními

obaly. Po odstranění vrchních obalů jsou tyto tabule dávány do stroje, který následně z plechu vysekává požadované spony.

Po sundání vrchní tabule dělníci zjistili, že následující tabule je poškrábaná. Poškození materiálu se neodhalilo při vstupní kontrole, protože balík plechů se při kontrole nerozbaluje, pouze se kontroluje zvenčí.

Proto musel člen nákupního oddělení spolu s mistrem výroby a technologem tento kus plechu zkontrolovat, aby zjistili, nakolik je plech poškrábaný a jestli by nestačila pouze oprava (přebroušení plechu, kdy se škrábance ztratí). Po zkontrolování plechu a po domluvě s mistrem výroby a technologem byla tabule mořeného nerezů vyřazena a započala reklamace. Výroba pokračovala dál, protože materiálu se objednalo více, aby se zabránilo poklesnutí minimální zásoby materiálu.

Zahájení reklamace začalo vyplněním reklamačního protokolu a pořízením fotografií poškrábaného plechu, které se k protokolu přiložily. Poškrábaná tabule plechu je znázorněna na obrázku 8. Na obrázku 9 je ukázka reklamačního protokolu k firmě ITALINOX s. r. o.

Obrázek 8: Poškrábaná tabule plechu



Zdroj: SINOP SMP s. r. o., 2016

Obrázek 9: Reklamační protokol k dodavateli

 SINOP SMP s.r.o. IČ: 023 08 703 DIČ: CZ 699003918		REKLAMAČNÍ PROTOKOL k dodavateli (Beanstandungsprotokoll)		Číslo reklamace (Beanstandung Nr.): 1_11_2016	
1. DODAVATEL					
dodavatel (Lieferant)		ITALINOX		sídlo (Wohnsitz)	
Tel :		e-mail :		kontaktní osoba (Kontaktperson)	
				Zděbradská 58/59	
2. POPIS PROBLÉMU, NEVYHOVUJÍCÍ (Fehlerbeschreibung):					
Místo vzniku neshodné události (označit křížkem „X“)					
☒ NÁKUP MATERIÁLU ☐ KOOPERACE ☐ JINÉ					
specifikace zboží (Artikelbezeichnung)		Plech 3,0x1000x2000 ner. moř. 1.4301		Množství (ks, l, m, m ² ,...) Menge (Stck, Lt, m, m ² ,...)	
počet zkontrolovaných kusů (m, m ² , ...) z dodávky (überprüfte Teil-, Meter-, Quadratmetermenge aus der Lieferung)				Č. objednávky: NV1602628	
Popis (Beschreibung)		Závada (Fehler)		OK / Not OK (i.O. / N.I.O.)	
Poškrábaná tabule plechu		Poškrábaná jedna tabule plechu na celém svém povrchu		Nepoužitelné	
ostatní údaje (andere Angaben)		Požadujeme dobropis			
3. MOŽNOST POUŽITÍ DÍLU/ZBOŽÍ (Möglichkeit der Teilverwendung):					
Výrobek je: (Teil ist:)	uvolněn* (freigegeben)	uvolněn s výhradou* (freigegeben mit der Ausnahme)	uvolněn po opravě* (freigegeben nach der Reparatur)	neuvolněn* (nicht freigegeben)	
Poznámka (Bemerkung)					
4. NÁPRAVA – POSTUP K ODSTRANĚNÍ NEDOSTATKU					
☒ UPLATNIT REKLAMACI K DODAVATELI ☐ UZNÁNA REKLAMACE ☐ NEUZÁVNÁ REKLAMACE					
☐ NEUPLATNIT REKLAMACI K DODAVATELI					
Datum: 1.11.2016		Sepsal (jméno): Říha			
5. VYHODNOCENÍ ODSTRANĚNÍ REKLAMACE DODAVATELEM					
☐ ODSTRANĚNO ☐ NEUZÁVNĚNO					
Datum:		Sepsal (jméno):			
6. PŘÍČINA VZNIKU NESHODY (proč k události došlo, čeho se problém týká, čeho již ne, definovány příčiny)					
Popis nápravného opatření:	Jméno (odpovědná osoba)	Termín dokončení	Převzal - podpis	Termín splnění	
7. VYHODNOCENÍ VÝSLEDKU, EFEKTIVNOSTI NÁPRAVNÉHO OPATŘENÍ (ZDA JSOU OPATŘENÍ TRVALÁ)					
NÁPRAVNÉ OPATŘENÍ ☐ BYLO PROVEDENO / ☐ NEBYLO PROVEDENO V TERMÍNU – NOVÝ TERMÍN: _____					
NÁPRAVNÉ OPATŘENÍ ☐ JE EFEKTIVNÍ k předcházení příčin neshody					
☐ JE VYHODNOCENO JAKO NEEFEKTIVNÍ					
Následný postup:					
8. VYHODNOCENÍ NESHODY, PODĚKOVÁNÍ TEAMU					
☐ Neshodu lze uzavřít	náklady neshody	kontroloval, odsouhlasil	dne		
☐ Neshodu nelze uzavřít					

* - nehodící se škrtněte (nicht zutreffendes streichen)

831 V1 010114

Zdroj: SINOP SMP s. r. o. 2016

V protokolu se vyplnily následující údaje:

- číslo reklamace,
- název dodavatele a jeho identifikační údaje,
- specifikace materiálu, kterého se problém týká, v tomto případě nerez mořený 3,0 x 1000 x 2000,

- množství,
- popis problému, který nastal,
- fotografie poškrábané tabule plechu na celém svém povrchu a
- informace o tom, zda lze plech použít nebo nikoliv – plech použít nelze.

Zbytek reklamačního protokolu vyplnil dodavatel, kde zaškrtl, že reklamaci uznává. Ke kladnému vyřízení reklamace přispělo i to, že poškrábaný plech přijel zkontrolovat osobně reklamační technik firmy ITALINOX s. r. o.

Reklamace tabule plechu byla vyřízena do dvou dnů od zahájení reklamace. Problém poškrábaného plechu vyřešili tím, že dodavatel vystavil dobropis na poškrábaný plech. Poškrábaná tabule byla odeslána zpět dodavateli.

Většina reklamací, která se ve firmě SINOP SMP s. r. o. uskuteční, je vyřízena dobropisem. Jeden z hlavních důvodů, proč takto řeší reklamaci, je, že tento způsob je jeden z nejrychlejších a dodavatelé s ním souhlasí.

Výroba spon už nadále probíhala bez problémů a odběrateli byla objednávka doručena včas a v dobré kvalitě. Odběratel později neuplatňoval žádnou reklamaci na vyrobené spony.

Závěr

Z případové studie vyplývá, že největší problém pro nákupní oddělení, který může během zakázky nastat, je poškozený materiál, který se neodhalí při vstupní kontrole, když je materiál přejímán skladníky firmy. Toto zjištění je pro firmu velmi nebezpečné, protože pokud firma zjistí, že je materiál poškozený až ve výrobě, může takové zjištění způsobit i zastavení výroby a může dojít ke zpoždění dodávky hotových výrobků odběrateli. Tím, že firma nedokáže splnit lhůtu dodání, riskuje ztrátu dobrého jména. Tyto problémy sice nejsou tak časté vzhledem k tomu, kolik tun materiálu firma objedná, ale stále je tu hrozba, že poškozený materiál zastaví celou výrobu, a to by pro firmu nebylo příznivé.

Další problém, který je pro nákupní oddělení velmi nepříjemný, je, když dodavatel neuzná reklamaci. Po takovém zjištění přichází i myšlenka na změnu dodavatele, aby již nedocházelo k podobnému problému. Ale najít nového a vhodnějšího dodavatele je také velmi obtížná práce. Proto se všichni členové nákupního oddělení snaží s dodavatelem

na reklamaci materiálu nebo zboží dohodnout tak, aby rozhodnutí o reklamaci vyhovovalo každé zúčastněné straně.

4.3.6 Případová studie na hodnocení dodavatelů podle normy ISO 9001

Pro vytvoření případové studie byly použity informace řízeného hloubkového rozhovoru s vedoucím nákupního oddělení, který proběhl 16. září 2016, a dále informace poskytnuté při druhém hloubkovém rozhovoru, který se uskutečnil 6. listopadu 2016. Pro případovou studii byly využity materiály potřebné k hodnocení dodavatelů podle normy ISO 9001.

Tato případová studie se zaměří na to, jak firma SINOP SMP s. r. o. postupuje při hodnocení dodavatelů pomocí normy ISO 9001 a jak takové hodnocení vypadá.

Firma SINOP SMP s. r. o. splňuje normu ISO 9001 a součástí této normy je postup, jak hodnotit své vlastní dodavatele. Důvodem toho, proč se hodnocení dodavatelů provádí, je, aby se vyřadili takoví dodavatelé, kteří nevyhovují a nesplňují podmínky firmy. Hodnocení všech dodavatelů probíhá v lednu nebo únoru každý rok.

Než začne samotné hodnocení dodavatelů, musí se dodavatelé roztrždit do skupin podle oboru, kterému se dodavatelé věnují.

Ve firmě SINOP SMP s. r. o. mají tyto skupiny:

- hutní materiál,
- nerezový materiál,
- pozink (druh materiálu),
- kooperace (povrchové úpravy, broušení, kalení) a
- služby (doprava).

U každého dodavatele se musí ohodnotit tato kritéria:

- kvalita produktů,
- dodavatelská morálka,
- ochrana produktů,
- stálost cen a
- související dokumentace.

Po zařazení dodavatelů do skupin začíná hodnocení, které se uskutečňuje pomocí bodů. Dodavatele hodnotí každý, kdo s dodavatelem jakýmkoliv způsobem spolupracuje nebo komunikuje.

Hodnotí se body 1 až 4, kdy:

- 1 znamená příkladný,
- 2 znamená uspokojivý,
- 3 znamená akceptovatelný s výhradami a
- 4 znamená nepřijatelný (vyřadit).

Dodavatelé, kteří obdrží v součtu všech obdržených čísel nejnižší číslo, zůstávají v evidenci dodavatelů a může se s ním i nadále spolupracovat. Dodavatelé, kteří obdrží příliš vysoké číslo, tedy překročí hodnotu 2,51; jsou automaticky vyřazeni. Automaticky je vyřazen i ten dodavatel, který během hodnocení obdrží od kohokoliv známku 4.

Po každém hodnocení, které firma provede, vyřadí jednoho, maximálně dva dodavatele, kteří překročí hodnotu hranice, kterou si firma stanovila, anebo obdrží minimálně jednu 4, která znamená automatické vyřazení ze seznamu dodavatelů vhodných ke spolupráci.

Na obrázku 10 je možné vidět protokol na hodnocení dodavatelů

Obrázek 10: Protokol na hodnocení dodavatelů

SINOP SMP s.r.o. Hodnocení dodavatelů za rok 2015 - KOOPERACE

Stupně hodnocení

1 - příkladná
2 - uspokojivá
3 - akceptovatelná s výhradami
4 - nepřijatelná (vyřadit)

Vyhodnocení

Průměrná známka za hodnocené období je podkladem ke schválení dodavatele na období následující.

Schválený dodavatel na další období:
- průměr obdržených známek z hodnocení je menší než 2,51
- obdržené známky neobsahují 4.

Kvalita produktu	Kvalita produktu	Kvalita produktu
Dodavatelská morálka	Dodavatelská morálka	Dodavatelská morálka
Ochrana produktu	Ochrana produktu	Ochrana produktu
Stálost cen	Stálost cen	Stálost cen
Související dokumentace	Související dokumentace	Související dokumentace

Dodavatel	Stát	Známka	Předmět dodávky	Zajišťuje	Hodnotil	Hodnotil
	ČR					
	ČR					
	ČR					
	ČR					
	ČR					
	ČR					
	ČR					
	ČR					
	ČR					
	ČR					

Hodnotil

Podpis

Zdroj: SINOP SMP s. r. o., 2016

Poté, co vedoucí nákupu vyhodnotí výsledky hodnocení dodavatelů, vydá seznam schválených dodavatelů, s nimiž může firma následující rok spolupracovat. Hodnocení dodavatelů se zase opakuje další rok.

Hodnocení firmy XY

Firma XY se zařazuje do skupiny kooperace, která zajišťuje povrchové úpravy plechu.

Firmu postupně hodnotili 3 účastníci hodnocení dodavatelů, kteří museli vyplnit připravený formulář, vytvořený vedoucím nákupního oddělení. Tento formulář je účastníkům hodnocení rozesílán pomocí e-mailu.

Všichni účastníci museli ohodnotit tato kritéria (kvalitu produktů, dodavatelskou morálku, ochranu produktů, stálost cen a související dokumentaci). Hodnotili body od 1 do 4, kdy hodnocení 1 je nejlepší hodnocení, které může dodavatel obdržet.

Nikdo z účastníků, kteří hodnotili, neobodoval dodavatele známkou 4, proto nebyl s okamžitou platností vyřazen ze seznamu dodavatelů. Nyní se musí spočítat průměr získaných bodů (známek) a zjistit, zda se dodavatel vešel do kritéria stanoveného firmou. Tato hodnota činí 2,51.

Dodavatel obdržel z většiny kritérií známku 2, z méně kritérií poté známku 3 a jeho průměr činil 2,33. Díky tomuto výsledku dodavatel zůstává v seznamu schválených dodavatelů na další rok.

Závěr

Z případové studie vyplývá, že hodnocení dodavatelů je pro firmu velmi přínosné a důležité, protože ze seznamu dodavatelů se vyřadí ti, kteří nevyhovují a nesplňují podmínky, které si firma stanovila.

Vyřazení takových dodavatelů, kteří nesplňují podmínky firmy, snižuje riziko vzniku problémů mezi nákupním oddělením a dodavatelem. Problémům, kterým se firma snaží vyhnout, jsou hlavně nepříjemnosti, které provází průběh reklamace, jako je neuznání reklamace nebo protahování reklamačního řízení. Třídění dodavatelů pomocí normy ISO 9001 je pro firmu velkým přínosem.

4.4 Návrhy na zlepšení

4.4.7 Kvalitnější kontrola dovezeného materiálu nebo zboží

Na základě získaných informací z individuálních hloubkových rozhovorů a případové studie, která byla zaměřena na tvorbu zakázky, je navrhována kvalitnější kontrola dovezeného materiálu a zboží.

Společnost SINOP SMP s. r. o. měla v roce 2016 v průměru 3,4 reklamace za měsíc. Podle těchto získaných informací od vedoucího nákupního oddělení vyplývá, že podle propočtů vychází zhruba jedna reklamace na týden. Proto je navrhováno zkvalitnit kontrolu přijímaného zboží, aby se snížil počet reklamací, protože 3,4 reklamace za měsíc je vysoké číslo.

Kontrola přijímaného zboží by mohla být zlepšena tím, že by tuto kontrolu prováděl zaměstnanec k tomu určený a vyškolený. Náklady na tohoto zaměstnance jsou ve srovnání s náklady na reklamaci nižší, jelikož průměrná měsíční hrubá mzda ve společnosti SINOP SMP s. r. o. činí 18.000 Kč. Zaměstnavatele by tento zaměstnanec stál měsíčně zhruba 24.120 Kč včetně nákladů na sociální a zdravotní pojištění, placené zaměstnavatelem.

Náklady na reklamaci jsou vysoké, protože materiál, který je poškozený a nelze použít, je vrácen zpět dodavateli, a tím dochází ke zpoždění celé výroby. Pokud dojde ke zpoždění dodání zakázky odběrateli, společnost musí tomuto odběrateli slevit určitá procenta z ceny zakázky. Tímto krokem tak společnost přichází o zisk ze zakázky.

Další náklad, který společnosti vzniká z důvodu poškozeného materiálu, je, že pokud zákazník přistoupí na variantu, že výrobky budou vyrobeny z poškozeného materiálu, musí mu tak společnost slevit z ceny výrobku. Další náklad, který také zvyšuje náklady na reklamaci, je důvod toho, že pokud by výrobky mohly být doručeny dodavateli včas pomocí dopravního podniku, tuto variantu společnost většinou využije. Náklady na expresní dodávku výrobků zákazníkovi jsou velmi vysoké. Neposlední náklad, který vzniká v případě poškozeného zboží nebo materiálu, je, že pokud je materiál odvezen a do několika dnů je dovezen nový a nepoškozený, zaměstnanci, kteří se podílejí na uskutečnění zakázky, musí tento materiál zpracovat za co nejkratší dobu. Tím, aby tento materiál zpracovali co nejrychleji, musí v zaměstnání zůstat déle, a tak si vytvářejí přesčasové hodiny, které společnost stojí velké množství peněz.

Největším a nejdůležitějším důvodem, proč zkvalitnit kontrolu přijímaného zboží, je, že pokud společnost bude dodávat výrobky odběratelům se zpožděním, získá si tak špatné jméno u svých odběratelů tím, že se jeví jako nespolehlivá. Odběratelé tak nebudou jevit o služby společnosti zájem.

Z těchto důvodů je společnosti SINOP SMP s. r. o. navrhováno přijmout nového zaměstnance, který by prováděl kontrolu přichozího materiálu a zboží do podniku. Společnost má rozšiřovat své výrobní haly, a proto by mohli při tomto rozšiřování zřídit oddělení na důkladnější kontrolu přijímaného materiálu a zboží. Kontrola přijímaného materiálu, hlavně plechu, který přichází ve tvaru tabulí, by musela být důkladnější, jelikož tabule jsou zabaleny do balíků, musely by být rozbaleny a zkontrolovány. Tento krok se jeví jako zdlouhavý. V balících je velké množství tabulí plechu, které by musely být jednotlivě zkontrolovány. Zpravidla ale bývá z balíků plechů poškozená první a druhá tabule plechu, proto by u materiálu, s nímž není většinou problém, stačilo kontrolovat jen první a druhou tabuli plechu.

4.4.8 Rozčlenění dodavatelů do skupin dle jejich důležitosti

Společnost SINOP SMP s. r. o. nemá své dodavatele rozčleněny do skupin podle důležitosti. Společnost má pouze určeny některé své klíčové dodavatele. Proto navrhuji, aby si nákupní oddělení rozčlenilo všechny své dodavatele do skupin podle jejich důležitosti. Nákupní oddělení by mohlo použít pro rozdělení svých dodavatelů Paretovo pravidlo a ABC analýzu.

ABC analýza je jednoduchý nástroj, vycházející z pravidla 80/20 italského ekonoma Vilfreda Pareta, který umožní zefektivnit práci s nakupovaným sortimentem zboží a materiálu. Přesně matematicky lze posoudit, které položky, skupiny zboží, dodavatelé či zásoby jsou důležité a čemu či komu by se především měla věnovat pozornost.

Paretovo pravidlo

Paretovo pravidlo říká, převedeno do podmínek nákupu, že například:

- 80 % nákupního obrátu bude tvořit 20 % položek,
- 80 % objemu nákupu zrealizujete u 20 % dodavatelů,
- 80 % skladové plochy zabere 20 % skladových položek,
- 80 % výsledků své práce se získá z 20 % času.

Z výše uvedeného vyplývá, že budou-li členové nákupního oddělení věnovat pouze 20 % svého času omezenému počtu klíčových dodavatelů, ovlivní to výsledek práce z 80 %.

Proto je dobré si provést tuto analýzu a soustředit pozornost na klíčové činnosti, dodavatele, komodity či nakupované položky.

Dále je nutné podotknout, že pokud bude nákupní oddělení pracovat např. s nákupním obratem, tak rozdělení 80/20 neplatí absolutně.

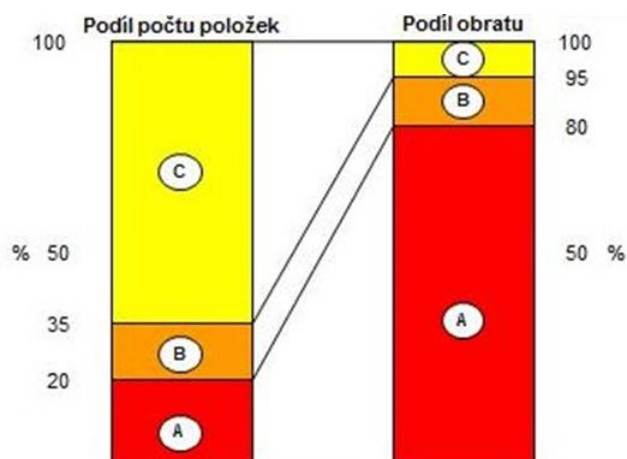
Jestliže Paretovo pravidlo v nákupní praxi nestačí, tak se pro účely detailnějšího rozdělení používá ABC analýza. Ta zařazuje jednotlivé komodity, dodavatele, zásoby či položky do tří kategorií dle jejich významu.

V závislosti na účelu použití může nákupní oddělení nalézt více variant procentuálního rozdělení položek do jednotlivých kategorií. Například mohou použít toto rozdělení:

- kategorii A – klíčové položky, mající pro organizaci zásadní význam, přibližně 20 % položek a 80 % nákupního obratu,
- kategorii B – středně důležité položky, přibližně 15 % položek a 15 % nákupního obratu,
- kategorie C – velké množství málo důležitých položek, pravděpodobně s nízkým objemem nákupu a možností náhrady, přibližně 65% zbytek s přibližným 5% nákupním obratem (Benefico, 2013).

Rozdělení podílu počtu položek do jednotlivých kategorií a jejich podíl na obratu znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 10: ABC analýza



Zdroj: Benefico, 2013

4.4.9 Zkvalitnění motivace pracovníků

Dalším návrhem je zlepšení motivace pracovníků nákupního oddělení, kdy vedoucí nákupního oddělení by mohl své podřízené více motivovat. Každý člen nákupního oddělení ještě zastává práci, která nesouvisí s nákupem materiálu nebo zboží.

Například Bc. Lenka Papoušková ke své práci nákupčího musí ještě zastávat práci, kdy musí zapisovat nově příchozí objednávky od firmy SINOP CB a. s. a od firmy FAIVELEY TRANSPORT CZECH a.s.do informačního systému Visual. Další činnost, kterou musí zastávat, je předávání informačních materiálů pro výrobu a tištění štítků pro označení materiálu a zboží. V případě nepřítomnosti recepční zastává i její pozici. Pokud zastává práci recepční, její práce nákupčího stojí a čeká na vyřízení.

Proto je navrženo zlepšení motivace pracovníků, aby své povinnosti vykonávali důkladněji a kvalitněji obzvláště v případě, pokud zastávají práci, která nesouvisí s prací nákupčího. Tuto motivaci by bylo možné zajistit finančními odměnami, protože každý pracovník bezesporu finanční odměnu ocení. Jako další krok ke zlepšení motivace je navrženo více slovního uznání pracovníků, tedy častovat podřízené pochvalami za dobře odvedenou práci. S finančním ohodnocením přichází i větší náročnost na náklady společnosti, ale každý pracovník, který je za svou práci řádně odměněn, svoji práci vykonává lépe a důkladněji. Ve společnosti SINOP SMP s. r. o. nemají zaměstnanci v kancelářích hrazené přesčasy, ale svoji práci musí mít hotovou včas a řádně. Proto bylo navrženo, aby tito zaměstnanci byli motivováni finanční odměnou. Tato odměna by mohla být vyplácena čtvrtletně.

5 Závěr

Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách.

Hlavním cílem bakalářské práce s názvem „Nákupčí v průmyslovém podniku“ bylo zhodnocení činností nákupčího, působícího v konkrétním průmyslovém podniku, na základě terénního výzkumu a dále zpracování návrhů na zlepšení činností nákupčích v daném průmyslovém podniku.

Pro získání informací byly využity individuální hloubkové rozhovory, které byly vedeny s vedoucím nákupního oddělení a jeho podřízenými. Každý rozhovor byl veden s každým členem nákupního oddělení zvlášť. Otázky byly vytvořeny předem a schváleny vedoucím bakalářské práce. Otázky pro vedoucího nákupu byly navíc rozděleny do kategorií.

Na základě získaných informací z rozhovorů a z podkladů, které byly obdrženy od společnosti SINOP SMP s. r. o., byly vytvořeny dvě případové studie. První studie se zaměřila na uskutečnění zakázky, ve které vznikla reklamace na materiál, který měl být použit na výrobu spon pro firmu Termobazény s. r. o. Řešení reklamace v tomto případě proběhlo rychle, a protože firma měla zásobu materiálu, který měl být použit na výrobu spon, nedošlo ke zpoždění. Společnost tedy nemusela zákazníkovi slevovat z ceny výrobků.

Dodání výrobků se zpožděním je jedním z hlavních problémů společnosti. Pokud dojde ke zpoždění dodání výrobků odběrateli (zákazníkovi), společnost musí tento problém vyřešit tak, že zákazníkovi sleví určité procento, které si dohodnou z ceny zakázky. Proto jeden z hlavních návrhů na zlepšení je důkladnější kontrola přijímaného materiálu na sklad. Podle informací poskytnutých vedoucím nákupu má nákupní oddělení v průměru 3,4 reklamace za měsíc. Toto zjištění dokazuje, že počet reklamací na dovezený materiál je opravdu vysoký. Podle propočtů tak vychází jedna reklamace na týden.

Díky tomu, že společnost má v plánu rozšiřovat své výrobní haly, mohou tak zřídit prostor, kde by se tato kontrola přijímaného materiálu uskutečňovala. Tuto kontrolu by vykonával zaměstnanec k tomu určený a zaškolený. Zaměstnanec, který by kontrolu vykonával, by dostával zhruba 18.000 Kč hrubého. Společnost by tento zaměstnanec

stál zhruba 24.120 Kč měsíčně. Tato částka je určena podle průměrné hrubé mzdy společnosti. Náklady spojené s novým zaměstnancem jsou oproti zpoždění zakázky nižší, protože zpoždění zakázky z důvodu špatného materiálu nese mnohem vyšší náklady a riziko. Riziko spočívá v tom, že pokud firma dodává výrobky se zpožděním, bude se svým zákazníkům jevit jako nespolehlivá. Pokud se společnost jeví zákazníkům jako nespolehlivá, je zákazníky málo vybírána pro uskutečnění jejich potřeb a přání.

Proto bylo společnosti navrženo, aby takové pracoviště zřídila a vyhnula se tak problémům, které s řešením poškozeného materiálu souvisejí.

Druhá případová studie, která byla vytvořena na základě individuálních rozhovorů, se týká hodnocení dodavatelů podle normy ISO 9001. Společnost každý rok hodnotí veškeré své dodavatele. Dodavatele hodnotí všichni, kteří s dodavatelem jakkoliv spolupracují. Pro hodnocení dodavatelů má společnost vytvořeny kategorie podle toho, s čím dodavatel obchoduje. Tyto kategorie jsou hutní materiál, nerezový materiál, pozink (druh materiálu), kooperace (povrchové úpravy, broušení, kalení) a služby (doprava). Po rozčlenění dodavatelů do skupin tyto dodavatele hodnotí body 1 až 4, kdy známka 4 je nejhorší. Pokud dodavatel obdrží známku 4, je automaticky vyřazen ze seznamu dodavatelů, se kterými může nákupní oddělení spolupracovat. Toto hodnocení dodavatelů společnosti velice pomáhá, protože ze seznamu dodavatelů se vyřadí ti, kteří nevyhovují a nesplňují podmínky, které si firma stanovila. I přesto, že společnost své dodavatele hodnotí pomocí normy ISO 9001, bylo navrženo, aby společnost použila pro rozřídění a ohodnocení svých dodavatelů ABC analýzu. Tato analýza společnosti ulehčí práci s dodavateli, protože dodavatelé budou rozčleněni do kategorií podle důležitosti. Takže v případě potřeby budou členové nákupního oddělení vědět, ze které kategorie mají vybrat dodavatele na určitý druh materiálu nebo zboží.

Návrhy, které byly vytvořeny z informací, které společnost poskytla, jsou tedy důkladnější kontrola přijímaného materiálu, rozřídění dodavatelů podle ABC analýzy a zlepšení motivace členů nákupního oddělení. V souvislosti s motivací členů nákupního oddělení bylo navrženo, aby členové nákupního oddělení byli finančně odměněni a byli častováni slovním uznáním od svého nadřízeného. Důvodem této motivace bylo, že členové nákupního oddělení mnohdy ve společnosti zastávají funkce nesouvisející s prací nákupčích. Pokud zastávají práci, která nesouvisí s nákupem, jejich práce stojí a musí být vykonána později, ale přesčas, který jin vznikne nemají proplacen.

6 Summary and keywords

Purchase represents one of the fundamental functions of any company regardless of whether the company operates in the field of manufacturing, commerce or services. Purchasing Officers are, therefore, essential for any business. The aim of this Bachelor's thesis is to evaluate the activities of a Purchasing Officer in the SINOP SMP company and propose changes to improve the efficiency of the company's Purchasing Department. The thesis is divided into a theoretical and a practical part.

The theoretical part describes organizational market and definitions of purchase and Purchasing Department.

The practical part examines efficiency of the operation of the company's Purchasing Department with a special focus on the department's management – i.e. whether employees communicate with each other without problems, how complaints about material or goods are handled, and how suppliers are selected. The objective of this part is to present a controlled depth interview with the management of the Purchasing Department and other managers. Case studies on the process of selecting suppliers and handling complaints about material or goods are presented, too.

Keywords: Purchasing Department, Purchasing Officer, manufacturing company, suppliers

7 Seznam použitých zdrojů

Publikace

Kaplan, M., & Zrník, J. (2007). *Firemní nákup a e-aukce: Jak šetřit čas a peníze*. Praha: Grada Publishing.

Kincl, J., & kolektiv. (2004). *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing.

Kita, J. (2010). *Nákup a predaj: základné obchodné funkcie výrobného podniku*. Bratislava: Iura Edition.

Kotler, P. (2005). *Inovativní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Kotler, P., & kolektiv. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Lukoszová, X. (2004). *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press.

Pooler, V., & kolektiv. (2004). *Global Purchasing and Supply Management*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Internetové zdroje

Benefico, s. (13. 9 2013). *Paretovo pravidlo a ABC analýza*. Načteno z BENEFICO:
<http://www.eaukcebenefico.cz/paretovo-pravidlo-a-abc-analyza/>

Marks, m. (2016). *Marks marketing*. Načteno z Marketingový výzkum:
<http://www.marksmarketing.cz/rubriky/marketingovy-vyzkum/metody-vyzkumu/>

Nákupčí. (2016). Načteno z Vzdělávání a práce:
<https://www.vzdelavaniaprace.cz/profese/nakupci/2201>

Novinky.cz. (2015). *Nákupčí*. Načteno z Novinky.cz:
<https://www.novinky.cz/kariera/241582-slovník-pracovních-pozic-nakupci-buyer.html>

SINOP SMP s. r. o. – o společnosti. (2017). Načteno z SINOP SMP s. r. o.:
<http://www.sinopsmp.cz/o-spolecnosti>

Vojtko, V. (2015). *Prakademik*. Načteno z Prakademik: <http://prakademik.blogspot.cz/>

Osobní rozhovor

Papoušková, L. (10. 9 2016). Individuální hloubkový rozhovor. (J. Papoušková, Tazatel)

Říha, T. (10. 9 2016). Individuální hloubkový rozhovor. (J. Papoušková, Tazatel)

Sláma, P. (10. 9 2016). Individuální hloubkový rozhovor. (J. Papoušková, Tazatel)

8 Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces kupního rozhodování	6
Obrázek 2: Objekty nákupu v praxi	9
Obrázek 3: Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary ...	18
Obrázek 4: Motivační faktory působící na nákupčí	21
Obrázek 5: Organizační struktura	33
Obrázek 6: Nákupní objednávka na materiál	51
Obrázek 7: Štítek materiálu	52
Obrázek 8: Poškrábaná tabule plechu	53
Obrázek 9: Reklamační protokol k dodavateli	54
Obrázek 11: ABC analýza	61

9 Seznam příloh

Příloha 1: Individuální hloubkový rozhovor pro vedoucího nákupního oddělení

Příloha 2: Individuální hloubkový rozhovor pro podřízeného

Příloha 3: Individuální hloubkový rozhovor pro podřízeného

10 Přílohy

Příloha 1: Individuální hloubkový rozhovor pro vedoucího nákupního oddělení

Obecné otázky a vedení nákupčích

1. Zde v podniku jste 3 nákupčí, jak máte rozdělenou pravomoc a povinnosti? Líbí se Vám práce nákupčího?
2. Pokud chybíte, dokážou Vás ostatní členové nákupního oddělení zastoupit?
3. Jaký styl vedení nákupního oddělení Vy upřednostňujete?
4. Motivujete své podřízené? Pokud ano, jak?
5. Provádíte nahodilou kontrolu svých podřízených nebo kontrolujete vše, co udělají?
6. Jak taková kontrola vypadá a jak probíhá?
7. Komunikujete se všemi odděleními v podniku?
8. Mohu se zeptat, pokud nastane krizová, dokážete se okamžitě rozhodnout, nebo potřebujete chvíli na rozmyšlenou?

Objednávání zboží

9. Jaký materiál či zboží Vy konkrétně nakupujete?
10. Co děláte, pokud daný materiál, zboží není k dispozici nebo pokud je nemáte na skladu?
11. Jak dopředu objednáváte materiál, zboží?
12. Jaká je nejkratší doba dodání objednaného materiálu, zboží?
13. Využíváte systém e-aukce? Pokud ne, přemýšleli jste, zda tento systém nevyužít?

Dodavatelé

14. Jak vyhledáváte své dodavatele? Pomocí internetu, tisku, pomocí výstav a veletrhů nebo na doporučení dalších dodavatelů nebo podniků a odběratelů?
15. Jaká kritéria musí dodavatel splňovat, abyste s daným dodavatelem začali spolupracovat? Rozhodujete se podle určitých rozhodovacích modelů?
16. Pokud najdete nového a lepšího dodavatele, než jste dosud měli, musí Vám nového dodavatele schválit vedení společnosti nebo můžete Vy sám rozhodnout, že s novým dodavatelem začnete spolupracovat?

17. Máte své klíčové dodavatele? Pokud ano, máte dané dodavatele rozdělené do skupin podle důležitosti daného dodavatele?
18. Řešíte každý den nějaký problém s materiálem?
19. Stalo se Vám, že jste musel opustit svého klíčového dodavatele? Například z důvodu zhoršení kvality dodávaného zboží nebo materiálu?
20. Jak komunikujete se svými dodavateli? Pouze písemně nebo telefonicky?
21. Setkáte se se svými dodavateli i osobně během roku?
22. Když nakupujete zboží, pokaždé hledáte nové dodavatele nebo se obrátíte pouze na ty, se kterými jste již spolupracovali?
23. Při každém nákupu jednáte o ceně, i když je to nákup, který se neustále opakuje?
24. Nakupujete zboží i ze zahraničí? Jestli ano, jak tento proces probíhá?
25. Kde nakoupený materiál, zboží skladujete?
26. Jak řešíte reklamace?

Doplňující otázky

27. Pokud nějaký zaměstnanec podniku potřebuje zakoupit určitý materiál či zboží, musí zajít za Vámi a Vy mu daný materiál či zboží objednáte nebo může tento krok udělat sám?
28. Zastáváte ve firmě ještě jinou funkci, než je vedoucí nákupu?

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2: Individuální hloubkový rozhovor pro nadřízeného

1. Jaké máte povinnosti a za co všechno máte zodpovědnost?
2. Pokud nastane krizová situace v podniku, můžete ji Vy osobně vyřešit nebo musíte jít za svým nadřízeným a danou situaci vyřešíte společně?
3. Jaký materiál, zboží Vy osobně nakupujete?
4. Vyhledáváte Vy osobně nové dodavatele?
5. Když najdete lepšího dodavatele, musíte dostat souhlas Vašeho nadřízeného nebo s dodavatelem můžete začít spolupracovat?
6. Jednáte s některými vašimi klíčovými dodavateli?
7. Jak často kontrolujete skladové zásoby?
8. Hlídáte každý den ceny materiálu, zboží, které objednáváte?
9. Máte hodně reklamací na objednaný materiál, zboží? Jak tyto reklamace vyřizujete a evidujete je v nějakém systému?
10. Kontroluje Vás Váš nadřízený? Je Vám tato kontrola příjemná?
11. Motivuje Vás Váš nadřízený? Je daná motivace dostačující?
12. Posílá Vás Váš nadřízený na strojírenské veletrhy a výstavy?
13. Posílá Vás firma na vzdělávací kurzy?
14. Líbí se Vám práce nákupčího?

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3: Individuální hloubkový rozhovor pro nadřízeného

1. Jaké máte povinnosti a za co všechno máte zodpovědnost?
2. Pokud nastane krizová situace v podniku, můžete ji Vy osobně vyřešit nebo musíte jít za svým nadřízeným a danou situaci vyřešíte společně?
3. Jaký materiál, zboží Vy osobně nakupujete?
4. Vyhledáváte Vy osobně nové dodavatele?
5. Když najdete lepšího dodavatele musíte dostat souhlas Vašeho nadřízeného nebo s dodavatelem můžete začít spolupracovat?
6. Jednáte s některými Vašimi klíčovými dodavateli?
7. Jednáte s některými dodavateli v cizím jazyce?
8. Jak často kontrolujete skladové zásoby?
9. Hlídáte každý den ceny materiálu, zboží, které objednáváte?
10. Máte hodně reklamací na objednaný materiál, zboží? Jak tyto reklamace vyřizujete a evidujete je v nějakém systému?
11. Kontroluje Vás Váš nadřízený? Je Vám tato kontrola příjemná?
12. Motivuje Vás Váš nadřízený? Je daná motivace dostačující?
13. Posílá Vás Váš nadřízený na strojírenské veletrhy a výstavy?
14. Zastáváte ve firmě ještě jinou práci než práci nákupčího?
15. Posílá Vás firma na vzdělávací kurzy?
16. Líbí se Vám práce nákupčího?

Zdroj: vlastní zpracování