

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

NÁKUP A JEHO ŘÍZENÍ VE FAURECIA EXHAUST SYSTEMS s. r. o.

Kateřina KOLUMPKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Martina Beránek, Ph. D.

Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne

.....

Děkuji Ing. Martině Beránek, Ph. D. za odborné vedení bakalářské práce a poskytování rad.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická východiska řešení	9
1.1 Podnik, podnikové činnosti a cíle podniku	9
1.1.1 Vnitřní podmínky podniku	10
1.1.2 Okolí podniku	11
1.2 Nákup v podniku	11
1.2.1 Marketingové pojetí nákupu	12
1.2.2 Význam nákupu v podniku	12
1.2.3 Funkce a základní cíle nákupu	14
1.2.4 Fáze nákupního procesu	15
1.2.5 Faktory ovlivňující rozhodování při nákupu a výběr dodavatelů	17
1.2.6 Sourcingové strategie nákupu	17
1.2.7 Řízení nákladů v oblasti nákupu	19
1.2.8 Objednávky a schvalování kontraktů	19
1.3 Nákupní marketingový mix	20
1.4 Informační systémy nákupu	22
2 Analýza současného stavu	23
2.1 Společnost Faurecia	23
2.2 Nákup v podniku Faurecia	24
2.2.1 Rozsah nákupu z hlediska vykonávaných činností	25
2.2.2 Rozsah nákupu z hlediska nakupovaných výrobků a služeb	30
3 Vlastní návrh řešení	33
Závěr	35
Seznam literatury	36
Seznam obrázků a tabulek	38

Seznam použitých zkratk a symbolů

APS – advanced planning and scheduling

B2B – Business to business

B2C – Business to customer

ČR – Česká republika

ERP – Enterprise resource planning

IT – information technology

JIT – just in time

MOQ – minimum order quantity

SCM – supply chain management

TQM – total quality management

€ - Euro

Úvod

Ve své bakalářské práci se věnuji tématu Nákup a jeho řízení ve společnosti Faurecia Exhaust Systems s. r. o., kde jsem již více jak dva roky na pozici asistentky sériového nákupčího. Cílem mé bakalářské práce je analýza řízení nákupu ve Faurecii a řešení pro vyvstalý problém s procesem nakupování náhradních dílů.

V teoretické části bakalářské práce se soustředím nejprve na obecný popis podniku, jeho definici, cíle, funkce a podmínky, které mohou podnik ovlivňovat, a to jak zvenčí, tak zevnitř podniku. Dále popisuji i okolí podniku, které je důležité pro jeho začlenění a fungování, jelikož sám podnik by si nevystačil pro svou činnost. Následně už se zaměřím na nákup v podniku v teoretické rovině, tedy co je to nákup, co je to marketingové pojetí nákupu a význam nákupního útvaru v podniku. V dřívějších dobách byl nákup chápán jako podřadné oddělení, které pouze zařizuje materiál a služby pro podnik. V dnešní době je proces nákupu velice složitý a je potřeba jej zdokonalovat pro efektivní fungování celé firmy. Oddělení nákupu je tedy jedním z nejdůležitějších oddělení celého podniku. Ve své teoretické části popisuji funkce a základní cíle nákupu a jednotlivé fáze nákupního procesu od rozpoznání potřeby nákupu až po ponákupní hodnocení dodavatele. Následuje deskripce faktorů ovlivňujících rozhodování při nákupu a výběru vhodného dodavatele a na jednotlivé sourcingové strategie, které může nákup v podniku mít. Důležitou činností nákupu je řízení nákladů a hledání úspor, aby podnik mohl snižovat své výrobní náklady. Následuje proces objednávek a jejich schvalování. V neposlední řadě věnuji teoretickou část popisu nákupního marketingového mixu, což je marketingový mix přetvořený pro oddělení nákupu. V poslední části teorie ještě v krátkosti sepisuji používané informační systémy v podniku, které pomáhají k usnadnění procesů v oddělení nákupu a obecně ve firmě.

V praktické části se zaměřuji nejprve na analýzu činností, kterými se zabývá nákupní útvar v Bakově nad Jizerou, shrnuji veškeré činnosti útvaru a jednotlivé činnosti popisují. Následně analyzuji nakupované výrobky a služby, které zařizuje oddělení nákupu v bakovském závodě a tím je materiál a outsourcing výrobních operací. Outsourcing popisují jen krátce, jelikož dále už nebude předmětem mé

bakalářské práce. Věnuji se především nakupovanému materiálu, kde vyvstává problém s náhradními díly.

V poslední kapitole navrhuji možné řešení procesu nákupu náhradních dílů po konci projektu, který souvisí s chybějícími podmínkami pro nákup náhradních dílů. Moje bakalářská práce by tedy mohla sloužit pro společnost Faurecia jako námět pro zlepšení procesu, který zde budu analyzovat.

1 Teoretická východiska řešení

První kapitola je soustředěna nejprve na vymezení pojmu podnik, jeho činností, cílů a následně je kapitola věnována obecné deskripci nákupního procesu, cílů a funkcí nákupu a jeho významu v podniku. Dále jsou zde popsány jednotlivé fáze nákupního procesu a faktory, které ovlivňují rozhodování při nákupu a výběru dodavatelů. Jsou zde také vypsány sourcingové strategie a řízení nákladů v oblasti nákupu a dále marketingový mix a informační systémy, které napomáhají ke správnému fungování nejen nákupního procesu, ale především celého podniku.

1.1 Podnik, podnikové činnosti a cíle podniku

„Podnikem označujeme plánovaně organizovanou hospodářskou jednotku, ve které jsou výrobní faktory kombinovány tak, aby bylo vyrobeno a prodáno zboží a služby“ (Wöhe a Kislingerová 2007, s. 41).

Podnik, jenž vyrábí zboží nebo poskytuje služby, má za cíl především uspokojování potřeb zákazníka. Každý podnik by měl mít jasně specifikovanou svoji činnost, své poslání, a to ne podle toho, jaké výrobky vyrábí, ale zejména formou vize podniku, tedy kterým směrem se podnik ubírá (Kotler a Keller, 2007).

„Podnik je instituce vytvořená k podnikatelské činnosti. V našem obchodním zákoníku je podnik definován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podniky existují proto, aby vyráběly a distribuovaly výrobky a poskytovaly služby zákazníkům a také uspokojovaly potřeby všech ostatních, kteří jsou s vývojem podniku spjatí“ (Martinovičová 2006, s. 10).

„Prvním krokem vrcholového managementu v rámci strategického plánování podniku je odpovědět na otázky: „V jakém odvětví podnikáme?“, „Jakým zákazníkům chceme sloužit?“ a „Jak bychom měli rozvíjet schopnosti firmy a na co zaměřit své úsilí?““ (Solomon a kol. c2006, s. 37).

Hlavní motiv podnikání je snaha dosáhnout zisku, tedy přebytek výnosů nad náklady. Zisku docílí podnik uspokojováním potřeb zákazníků, z toho můžeme usoudit, že v centru pozornosti podniku je zákazník, tedy jeho zájmy, požadavky,

potřeby a preference. Potřeby zákazníků podnik uspokojí svými výrobky nebo službami na trhu. Další snahou podnikatele je zhodnotit kapitál vložený do podniku, a to především ten vlastní. Miroslav Synek ve své knize uvádí, že cizí kapitál je pro firmu jen prostředek pro zhodnocení kapitálu vlastního (Synek a kol. 2006, s. 3).

„Své cíle uskutečňuje podnik svou činností. Ta se může lišit podle charakteru podniku, odvětví, velikosti, právní formy atd.

Mezi hlavní činnosti podniku patří:

Prodejní – činnosti, které souvisí s prodejem výrobků a služeb

Výrobní – výroba výrobků (popřípadě u nevýrobních podniků funkce provozní)

Zásobovací – pořízení surovin materiálů, součástí, příjem, skladování, výdej do výroby

Personální – zajištění pracovní síly, hodnocení pracovníků, růst jejich kvalifikace, systém odměňování

Finanční – obstarávání potřebných financí, použití finančních zdrojů k obstarání potřebných statků a k úhradě výdajů na činnost podniku, rozdělování zisku, finanční operace při založení a rozšiřování podniku, při fúzi, sanaci a likvidaci podniku

Vědeckotechnická – aplikovaný výzkum, technický vývoj, příprava výroby

Investiční – zajištění potřebného dlouhodobého majetku

Správa – controlling, plánování, účetnictví, statistika, právní činnosti, interní audit“ (Martinovičová 2006, s. 10 až 12).

1.1.1 Vnitřní podmínky podniku

Podniky rozlišujeme obecně podle dvou skupin faktorů, a to podle takzvaných měkkých a tvrdých prvků.

„Tvrdé prvky představují hmotné, hmatatelné, prezentovatelné entity jako jsou výrobky nebo služby podniku, technické zázemí podniku, organizace logistiky, zásoby, finance, organizační struktura podniku, distribuční kanály, datové soubory, stimulační nástroje, hygienické zázemí atd.

Měkké prvky jsou představované nehmatatelnými akty, do kterých zařadíme například jednání, chování a vystupování lidí uvnitř organizace i vně (jednání s obchodními partnery, úřady, zájmovými skupinami apod.). Měkké prvky jsou ty, ve kterých jde o projevy a reakce jednotlivce (nebo celé organizace) na nejrůznější situace, impulzy, podněty, které vyplívají z konkrétního jednání, chování, vystupování pracovníků organizace.

V současné době se pozornost obrací z tvrdých prvků (dříve byla ceněna především aktiva firmy) na ty měkké, protože podnik bez vhodných vztahů není schopen fungovat“ (Váchal a Vochozka 2013, s. 85).

1.1.2 Okolí podniku

Podnik není závislý pouze sám na sobě, ale je především závislý na svém okolí, jelikož každý podnik vždy potřebuje dodavatele, odběratele, zákazníky, zaměstnance atd. Z toho důvodu je dobré, pokud si podnik dělá průzkum svého okolí a to nejen v ekonomické sféře. Do okolí podniku řadíme vše vně podniku co má určitý vztah k podniku samotnému. Rozlišujeme:

- Okolí geografické, které ovlivňuje rozhodnutí o umístění podniku.
- Sociální okolí, kdy podnik musí brát v úvahu společenskou zodpovědnost a na základě ní se rozhodovat.
- Politické okolí, kdy jde především o zájmy státu předávané politickými stranami-
- Ekonomické, které je závislé na ekonomice daného státu.
- Ekologické, kdy podnik musí brát ve svém rozhodnutí v úvahu i zodpovědnost za životní prostředí.
- Dále pak můžeme uvést například okolí technologické, etické a kulturně historické (Váchal a Vochozka 2013, s. 85 až 86).

1.2 Nákup v podniku

Mezi firmami probíhá takzvaný B2B nákupní proces, což znamená, že mezi sebou obchodují firmy, na rozdíl od B2C, kdy jde o nákup konečným zákazníkem – spotřebitelem.

Oddělení nákupu zajišťuje efektivní hospodaření podniku a minimalizaci nákladů. Nákup se vždy snaží zajistit materiál a služby ve správné kvalitě, správném

množství ve správný čas, za správnou cenu a od nejlepšího dodavatele. (Monczka a kol. 2009, s. 7)

1.2.1 Marketingové pojetí nákupu

Podniky ve vyspělých státech se začaly v posledních letech zaměřovat na marketingové přístupy nejen v oblasti prodeje, ale také v oblasti nákupu. Nutno říci, že rozvoj marketingu začal nejprve v podobě, které dominovala výstupní strana – prodej. Později poválečné době v USA (a v Evropě minimálně o 20 let později) se pozvolna začala využívat praktická implementace marketingu na vstupu podniku – nákupu.

Potřeba rozvoje nákupního marketingu se začala stále silněji projevovat poté, kdy začala převažovat poptávka nad nabídkou a trh se měnil v dynamicky vyrovnaný. Mezi dodavateli začala sílit konkurence, která se projevovala touhou získat zákazníka díky lepšímu uspokojení jeho potřeb a požadavků. Nákupní marketing využívá podobné metody jako prodejní marketing, které začínají u průzkumu trhu dodavatelů, následně pokračují rozhodnutím o vhodném dodavateli, podmínkách dodání, množství zásob, i logistickém řešení. Odběratel a dodavatel usilují o dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské vztahy, které budou výhodné pro obě strany a to i co se týče kvality, spolehlivosti, pružnosti a efektivnosti.

Nákupní marketing tak, dá se říci, začíná podnikový logistický řetězec, a ten pak na straně prodeje marketingem končí. V opačném směru však probíhá předávání informací ze strany prodeje k nákupu. Obě strany mají společnou funkci a tou je propojení podniku pomocí těchto dvou oddělení s vnějšími subjekty (dodavateli a odběrateli), kdy vzájemná komunikace mezi těmito subjekty a podnikem je předpokladem k úspěchu (Synek a kol. 2006, s. 183 až 184).

1.2.2 Význam nákupu v podniku

Nákup je velmi důležitá část podniku, jelikož zajišťuje statky a služby pro zajištění plynulého vyrábění dalších výrobků, nebo poskytování jiných služeb daným podnikem. „Základní funkcí útvaru nákupu v podniku je efektivní uspokojování potřeb vyplývajících z plánovaného průběhu základních, pomocných i obslužných výrobních i nevýrobních procesů, a to zajišťováním dodávek surovin, základních i pomocných materiálů, nakupovaných výrobků a součástí, polotovarů,

náhradních dílů, náradí, přípravků, režijních materiálů a pomůcek pro řízení a správu, pro sociální služby a bezpečnost podniku atd.“ (Synek a kol. 2006, s. 183).

Webster a Wind definují nákupy společnosti jako proces rozhodování, s jehož pomocí firmy zajišťují potřeby nákupu materiálu a služeb, identifikují, hodnotí a vybírají mezi alternativními značkami a dodavateli. Takzvané nákupní centrum obsáhne v podniku nejen oddělení nákupu, ale také další oddělení, která se podílejí na rozhodovacím procesu a sdílejí také společné cíle a rizika vyplývající z jejich rozhodnutí (Kotler a Keller 2007, s. 253).

Řízení nákupu má také zásadní dopad na kvalitu produktů a služeb. V mnoha případech se společnosti snaží zvýšit podíl nakupovaných součástí, komponent a služeb, aby se tak mohly soustředit na oblast svojí specializace a kompetence. Tím pádem se zvyšuje význam dodavatelsko-odběratelských vztahů (Monczka a kol. 2009, s. 7).

Podle Kotlera zastávají tito jedinci jednu ze sedmi rolí:

- a) Iniciátoři, kteří iniciují nákup.
- b) Uživatelé, kteří budou statek nebo službu využívat.
- c) Ovlivňovatelé, kteří často pomáhají definovat specifika a poskytují informace pro vyhodnocení alternativ.
- d) Rozhodovatelé, kteří se rozhodují o požadavcích na výrobek nebo o dodavatelích.
- e) Schvalovatelé, kteří schvalují rozhodnutí nákupčích.
- f) Nákupčí, kteří mají za úkol vybírat dodavatele a stanovují nákupní podmínky.
- g) Vrátní, kteří mají možnost bránit prodejčům v kontaktu se členy oddělení nákupu ve firmě.

Zaměstnanci často zastávají více rolí. Každý jedinec bude také vzhledem ke svému zaměření, pozici, autoritě, mít jiné priority a zájmy pro nákup statků a služeb. Například technik bude mít zájem na maximalizování funkčních vlastností výrobku, na rozdíl od finančního oddělení, které se bude zajímat spíše o hospodárnost nákupu (Kotler a Keller, s. 253 až 254).

Dominantní zásady:

„Nákup se musí stát aktivním článkem v procesu plnění strategických cílů podniku, které jsou vrcholovými kritérii rozhodování.

Marketingové přístupy v nákupu vyžadují vytvoření a aktualizaci odpovídající nákupní informační základny umožňující optimální rozhodování o druhu materiálu na daný finální výrobek, o optimálním dodavateli, dodacích, cenových, platebních a logistických podmínkách.

Nové marketingové přístupy k nákupu vyžadují takovou osobnost nákupčího, který splňuje náročné požadavky: musí být nejen připraven po odborné stránce, ale musí být schopen důstojně plnit funkci jakéhosi „obchodního vyslance firmy na trhu“. Musí ovládnout nejen znalosti o materiálu, který nakupuje, ale i přiměřené znalosti ekonomické, znalosti právních norem, psychologie a etiky obchodního jednání“ (Synek a kol. 2006, s. 184).

1.2.3 Funkce a základní cíle nákupu

Stejně jako se rozhoduje konečný zákazník, tedy spotřebitel, jímž se stává každý z nás denno denně, rozhoduje se i podnikový nákupčí, jestli daný produkt či službu koupit. Ovšem na rozdíl od nákupu spotřebitele, může jít v podnikovém nákupu o miliony (Solomon a kol. c2006, s. 172).

Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity. Hlavní funkcí útvaru nákupu v podniku je efektivní uspokojování potřeb, které vyplívají z plánovaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů, a to například zajišťováním:

- Dodávek surovin
- Základních i pomocných materiálů
- Nakupování výrobků a součástí
- Polotovarů
- Náhradních dílů
- Nářadí
- Přípravků
- Režijních materiálů a pomůcek pro řízení a správu pro sociální služby a bezpečnost podniku (Martinovičová 2006, s. 120).

Je důležité podotknout, že ne ve všech společnostech má nákup na starost veškeré činnosti spojené s objednáním materiálu nebo služeb. Tyto činnosti mohou být rozděleny mezi nákupní oddělení a oddělení logistiky, popřípadě také kvality, kdy nákup zařizuje (jako v případě Faurecie) veškerou komunikaci s dodavateli, vyjednávání o cenách a zařizování otevřených kontraktů a jejich schvalování a logistika má na starosti (kromě příjmu a skladování) dodávky, objednané množství, objednávky dopravy atd.

1.2.4 Fáze nákupního procesu

Nákupní proces obsahuje několik kroků. Podle R. Solomona se nákupní proces dělí na 5 fází.

a) Rozpoznání problému

Stejně jako u spotřebitelských nákupů je hlavní moment, kdy si někdo uvědomí, že nákup může vyřešit problém. V první řadě jde o to, o jaký nákup se bude jednat.

Pokud se bude jednat o přímý opakovaný nákup, kdy jde o to, že firmě dojdou statky, které firma běžně objednává, často u stejného dodavatele, firma tyto statky objedná a tím proces rozhodování končí.

Modifikovaný opakovaný nákup vychází z toho, že firma má potřebu najít dodavatele s lepší cenou, kvalitou nebo rychlostí dodávek. Dalším případem, kdy dochází k modifikovaným opakovaným nákupům je zjištění, že firma potřebuje nové vlastnosti, či změny u výrobků, které opakovaně nakupuje.

Třetí možností je nový nákup, což je první nákup, který provází také rizika a velká nejistota, a proto vyžaduje takový nový nákup největší úsilí při procesu rozhodování (Solomon a kol. c2006, s. 175).

b) Hledání informací

V další fázi jde především o obecný soupis charakteristiky výrobku, jeho vlastností a možností daného dodavatele. Členové nákupního centra spolupracují na studiu brožur a informačních materiálů od dodavatelů a komunikují s marketingovými odděleními potenciálních dodavatelů, kteří tak mohou pomoci s tím, jak jejich výrobky splňují nebo dokonce překračují požadavky firmy (Solomon a kol. c2006, s. 176).

Tento bod procesu může být také spojený s výzvou dodavatelů k předložení detailně rozepsaných návrhů (Kotler a Keller 2007, s. 263).

c) Hodnocení alternativ

V této fázi procesu vyhodnotí nákupní centrum získané možnosti a nabídky. Celková výše nákupu může mít značný dopad na ziskovost firmy, takže pokud jsou ostatní parametry dodavatelů shodné, rozhoduje vždy cena.

Po vyhodnocení vybere nákupčí několik málo dodavatelů, a pozve si jejich zástupce - marketéry, aby mu udělali prezentaci svých výrobků, popřípadě předvedli vzorky výrobků (Solomon a kol. c2006, s. 177).

d) Výběr produktu a dodavatele

Jakmile vyhodnotí nákupčí všechny obdržené návrhy, musí provést výběr vhodného dodavatele. Ačkoliv je cena výrobku velmi důležitým faktorem výběru, firmy se v dnešní době soustředí na takzvaný TQM – total quality management, jehož součástí je kvalita, spolehlivost, trvanlivost materiálu a součástek. Spolehlivost a trvanlivost jsou hlavními kritérii při nákupu zařízení, které pak zajistí hladký průběh chodu firmy.

Důležitým rozhodnutím je pro nákupčího tedy, zda je pro firmu lepší zásobovat více produktů z jednoho zdroje nebo zásobovat od více dodavatelů. Výhodou zásobování od jednoho nebo mála dodavatelů je, že je mezi firmami úzká spolupráce, která je obzvlášť důležitá při dodávkách specializovaných produktů. Další výhodou je, že nakupující firma získává postavení velkého odběratele a tudíž má velký vliv na výši ceny. Nevýhodou ovšem je, že se firma vystavuje velkému riziku, když přenechává zásobování pouze jednomu nebo pár dodavatelům a tento dodavatel má dodávat bez přerušení dodávek (Solomon a kol. c2006, s. 178).

e) Ponákupní hodnocení

Firmy sledují, zda výkon a kvalita odpovídá očekávání. Mnoho dodavatelů ztratí klienta kvůli pozdním dodávkám nebo nedostatečné údržbě, opravám nebo kvůli kvalitě svých výrobků. Firmy si uvědomují důležitost dodržení smluvených detailů, protože při jejich nedodržení mohou přijít o důležitého zákazníka. Setkala jsem se i s případy, kdy si zástupce dodavatele sjednal schůzku, aby mohl zjistit

spokojenost svého zákazníka s dodávkami výrobků a služeb (Solomon a kol. c2006, s. 179).

1.2.5 Faktory ovlivňující rozhodování při nákupu a výběr dodavatelů

Při výběru dodavatele je doporučováno, aby podnik zvažoval tato kritéria:

- a) *Kritéria výrobku* – v tomto kritériu je řešena především dostupnost potřebného množství, odpovídající kvalita a s tou související spolehlivost a spracovatelnost materiálu.
- b) *Kritéria ceny* – v dnešní době cena již není primárním faktorem pro výběr dodavatele. Ovšem pokud jsou ostatní kritéria shodná nebo velmi podobná, rozhoduje se nákupčí právě podle kritéria ceny.
- c) *Kritéria podmínek dodávek* – v tomto kritériu jde především o objednáací a dodací lhůty, lhůty splatnosti faktur, způsob placení, způsob dopravy, manipulační a balicí jednotky, služby poskytované dodavatelem.
- d) *Kritéria samotného dodavatele* – jedná se o chování v obchodních vztazích jako spolehlivost dodávek, ochota pro změny, řešení mimořádných situací. Dále je důležitá také ochota dodavatele zvyšovat kvalitu a uskutečňovat požadované úpravy. Důležitá součást je také systém kontroly kvality ze strany dodavatele, pověst daného dodavatele a přístup managementu daného dodavatele k obchodním jednáním a předávání informací. Nákupčí musí být také informovaný o ekonomické a finanční stránce podniku (Martinovičová 2006, s. 122).

Firma má snahu vytvářet a udržovat soustavu kompetentních dodavatelů.

1.2.6 Sourcingové strategie nákupu

„Součástí nákupní strategie je volba zdrojů. Sourcingové strategie mohou být členěny podle několika možných hledisek. Mimo geografické aspekty je můžeme členit podle počtu dodavatelů a stejně tak podle rozsahu požadovaných výkonů.

Podle geografického rozložení, tedy vzdálenosti jednotlivých dodavatelů rozlišujeme tyto strategie:

- *Global sourcing* - podniky využívají světový potenciál a snaží se tak rozšiřovat nákupní politiku na mezinárodní trhy. Tuto možnost firmy mohou využít například při nákladové výhodě, tedy pokud například náklady na

mzdy v zemi dodavatele jsou levnější. Naopak si ale musí nákupčí uvědomit, že zde mohou být logistické problémy, tedy problémy související s dopravou a vzdáleností, a také nemožnost přímé kontroly a spolupráce mezi firmou a dodavatelem.

- *Local sourcing* – podnik soustřeďuje pozornost na tuzemské dodavatele a cílem je tedy využití domácích dodavatelů, kteří rychle uspokojí potřeby firmy. Tato strategie má také své logistické výhody jako je krátká vzdálenost mezi dodavatelem a odběratelem a menší riziko nedodání. Tato strategie je také klíčová pro úspěšné zavedení systému JIT¹.

Počet dodavatelů pro firmu závisí na mnoho faktorech, jako například struktura trhu, velikost daného dodavatele, případně spolehlivost dodávek. Především řešení možných rizik může vést ke změně koncentrace dodavatelů. Rozlišujeme je na:

- *Single sourcing* – počet dodavatelů se redukuje, snahou je soustředit se na zvýšení kvality dodávek.
- *Multiple sourcing* - podnik využívá nejméně dvou dodavatelů pro jeden druh materiálu (*v případě dvou dodavatelů = double sourcing*). Cílem této strategie je zamezit úzkým místům v dodávkách. Zpravidla je postup takový, že větší riziko je ponecháno na velkém, kapacitně výkonnějším dodavateli a naopak.

Další dělení strategie je podle rozsahu dodávaných výkonů, které je dáno funkční orientací dodávek vzhledem k napojení na výrobní proces.

- *Component sourcing* – dodávky pro montážní činnosti. Zde je hlavní problematikou otázka koordinace, respektive vytvoření pevných vazeb mezi dodavatelem a odběratelem, což je opět předpokladem systému JIT.
- *Modular sourcing* – výběr dodavatelů přímo v návaznosti na jednotlivé stupně výrobního procesu“ (Tomek a Vávrová 2007, s. 279).

¹ systém dodávek *Just In Time*, tedy přesně ve chvíli, kdy je materiál ve firmě potřeba

1.2.7 Řízení nákladů v oblasti nákupu

„Vzhledem ke skutečnosti, kolik podnik v oblasti nákupu utratí v souvislosti s nákupem materiálu a služeb, musí oddělení nákupu efektivně hospodařit a pokud možnost snižovat náklady. Při snižování administrativních nákladů, kupních cen a nákladů na udržování zásob může oddělení nákupu použít řadu metod, mezi nejrozšířenější však patří: programy snižování nákupních nákladů, program řízení cenových změn, smluvní využití přínosů z objemu (času nebo množství)...“ (Lambert a Ellram 2000, s. 364)

Jelikož se firmy snaží zvýšit hodnotu výrobku pro zákazníka zlepšením výkonů, mnoho společností se zaměřuje právě na oddělení nákupu a řízení dodávek. Člověk nemusí být finanční genius, aby si uvědomil dopad, který mohou mít dodavatelé na celkové náklady firmy. Navíc mnoho prvků, které vstupují do finálního výrobku, pochází právě od dodavatelů. Ve výrobním sektoru dosahuje procento hodnoty nákupu v ceně prodeje cca 55 %, to znamená, že více než polovina příjmu se vrátí dodavateli. Je tedy jasné, proč právě nákup je hlavní oblastí úspory nákladů. Úspory se však dají zajistit různými přístupy. Tradiční přístup velí tvrdě vyjednávat o snížení cen. Novější přístup je budovat vztahy s dodavateli, aby se společně mohli zasadit o snížení nákladů na produkt nebo službu (Monczka a kol. 2009, s. 7).

Musíme si, ale také uvědomit, že náklady nejsou to jediné, čím by se měl nákupčí řídit. Pokud nezíská materiál pro podnik v potřebné kvalitě je úplně jedno, zda ušetří náklady. Oddělení kvality v podniku by mělo vydat přesné specifikace výrobku a potřebnou kvalitu, kterou by měl právě nákupčí vyžadovat po dodavatelích. Nákupčí by se tedy měl snažit o jakousi rovnováhu mezi cenou a požadovanou kvalitou materiálu. Vždy by měl tedy ve výběru dodavatelů zvítězit ten, který nabídne právě nejlepší kombinaci mezi kvalitou svých výrobků a cenou (Lambert a Ellram 2000, s. 357 až 358).

1.2.8 Objednávky a schvalování kontraktů

Po výběru dodavatele obdrží nákupní oddělení od dodavatele požadovanou nabídku. Následně je nutný souhlas k nákupu, který je zajišťován z různých pozic, a to podle typu organizačního systému. Při nákupu je třeba věnovat velkou pozornost tomu, že uzavírání smlouvy je závazný dokument. Objednávka

obsahuje podrobné informace o nákupu jako množství, specifikace materiálu, požadavky na jakost, cena, datum doručení (lead time), způsob doručení, adresy, datum splatnosti objednávky a její číslo. Dodavatel obdrží originální kopii objednávky spolu s kopií souboru. Dodavatel podepíše originál a odešle jej zpět kupujícímu. Toto potvrzuje, že dodavatel obdržel objednávku a souhlasí s jejím obsahem. Z právního hlediska představuje předání objednávky smluvní nabídku, zatímco souhlas dodavatele představuje akceptaci objednávky. U materiálu, který je objednávaný opakovaně od stejného dodavatele, může nákup vydat otevřenou objednávkou, která je obvykle platná po dobu několika let. Takový typ objednávky eliminuje potřebu vystavit velké množství objednávek a dodavatelé jsou jen odesílané potřebné velikosti dodávek materiálu (Monczka a kol. 2009, s. 61).

1.3 Nákupní marketingový mix

Marketingový mix nákupu je v podniku využíván obdobně jako v oddělení odbytu. Obsahuje soubor nástrojů, které má nákup v podniku k dispozici k tomu, aby splnil své funkce (Synek a kol. 1998, s. 176).

Jednotlivé uspořádání nástrojů v nákupním marketingovém mixu odpovídá chronologii hlavních činností nákupního oddělení. Skládá se z informačního a komunikačního mixu, výrokového mixu a mixu služeb, cenového a kontrakčního mixu a končí mixem logistickým.

a) Informační a komunikační mix

K úspěšnému průběhu nákupního procesu musí mít nákupčí k dispozici tyto informace:

- Znat nakupované výroky a služby, u kterých bude znát plné technické a ekonomické informace.
- Znat vlastní vyráběné produkty a poskytované služby, které jsou předmětem činnosti firmy a jejich materiálovou náročnost.
- Mít v povědomí informace o cenách výrobků a zároveň také jednotlivých proměnných složkách, jako například slevách, daních, přírážkách atd.
- Získat informace o dodavatelích společnosti.
- Informovat se o platebních a logistických podmínkách.

- Zjistit informace o předchozích spotřebách, zásobách, nákupu, plnění dodávek, fakturovaných cenách atd.
- Mít povědomí o makroekonomických skutečnostech.

Tyto informace musí být natolik aktuální a podrobné, aby bylo možné se na jejich základě efektivně rozhodnout a uskutečnit tak nezbytné činnosti v oddělení nákupu.

Komunikační mix představuje veškerou komunikaci při nákupním rozhodování a zahrnuje také průzkum a volbu dodavatelů.

b) Výrobní mix a mix služeb

Výrobek je nutné posuzovat podle toho, zda splňuje normy požadované odběrateli finálních výrobků, a to nejen normy národní, ale také mezinárodní, které neustále nabývají na významu. A s tímto souvisí také rozhodnutí, jestli materiálové zpracování výrobku odpovídá požadavkům uživatele, a to například požadavkům estetickým, bezpečnostním, hygienickým, ergonomickým a dále také požadavkům na hospodárny provoz a údržbu. Je nutné také rozhodnutí, zda je lepší variantou pro nákup výrobku vlastní výroba, kooperace nebo leasing.

Další důležitým rozhodovacím krokem je stanovení šíře sortimentu a s tím související hledání optimální standardizace. Podnik potřebuje tak široký sortiment, aby uspokojil potřebu podniku, a to s nejnižšími možnými náklady bez újmy na kvalitě a prodejnosti finálního výrobku.

c) Cenový a kontrakční mix

Nedílnou součástí mixu je cenový mix, jelikož cena nikdy neovlivňuje jen náklady na výrobek, ale také cenu finálního produktu, parametry prodeje a tím také pozici podniku na trhu. Aktualizované informace o dodavatelích, jejich výrobcích, kvalitě a poskytovaných službách, cenách a dodacích lhůtách jsou předpokladem pro správné rozhodování o cenách. Podniky se v dnešní době snaží absolutně minimalizovat ceny bez ohledu na další kritéria. Zjeměna u opakovaných nákupů by si měl nákupčí zjistit metody stanovení cen, které využívá dodavatel při jejich tvorbě a konstrukci cen a dále také musí zvažovat možné slevy a srážky.

d) Logistický mix

Nákupní útvar má v tomto případě na starost možné způsoby realizace dodávek, stanovuje velikost jednotlivých dodávek materiálu, jejich periodicitu a řeší logistické úkony (Synek a kol. 2006, s. 185-188).

1.4 Informační systémy nákupu

V současné době jsou informační systémy nedílnou součástí fungování firmy. Jsou důležité pro fungování všech podnikových funkcí jako finance, personalistika, plánování, nákup, prodej a logistika. V současné době musí informační systémy držet krok s businesssem, jeho požadavky a potřebami, například na podporu efektivnosti a flexibility různých podnikových procesů. V dnešní době podniky využívají takzvané ERP systémy, což jsou celopodnikové softwarové systémy, které podniku pomáhají řídit celý logistický proces od nákupu přes sklady po výdej materiálu, obchodní zakázky, plánování výroby a s tím spojené finance.

Další možností je pro podnik podnikový systém SCM – řízení dodavatelského řetězce. „SCM představuje soubor nástrojů a procesů, které slouží k optimalizaci řízení a k maximální efektivitě provozu všech prvků celého dodavatelského řetězce s ohledem na koncového zákazníka. SCM jsou konkrétním příkladem vzájemného propojení dodavatelů s odběrateli na bázi informačních a komunikačních technologií. Prostřednictvím propojení a výměny informací mohou partneři v rámci řetězce spolupracovat, sdílet informace, plánovat a koordinovat tak celkový postup tak, aby se zvýšila akceschopnost celého řetězce“ (Basl a Blažíček 2008, s. 78).

Třetí možnost informačního systému ve firmě, který je možné použít v nákupním procesu je APS, „tedy systémy pokročilého plánování. Informační systém APS se zabývá plánováním a detailním dílenským rozvrhováním. V systému se definují výchozí podmínky a vstupní parametry a systém APS má následně za úkol nalézt optimální variantu řešení. Se změnou vstupních parametrů se mohou měnit i výsledná doporučení systému. Optimalizační algoritmy pracují na základě kritériálních funkcí, kdy je každý požadavek ohodnocen“ (Basl a Blažíček 2008, s. 81).

2 Analýza současného stavu

V úvodu praktické části své bakalářské práce nejprve představím firmu Faurecia Exhaust Systems s. r. o. a následně se zaměřím na analýzu činností oddělení nákupu přímo v Bakově nad Jizerou. Postupně jednotlivé činnosti detailněji popíši a navrhnu řešení problému v procesech nákupu, který se týká náhradních dílů nakupovaných Faurecií po konci projektu. Informace pro praktickou část jsem čerpala z interních dokumentů, z vlastních pozorování v rámci své práce na pozici asistentky, a především pak z konzultací s nadřazeným - seriovým nákupčím závodu.

2.1 Společnost Faurecia

„Vize společnosti pro tvorbu hodnot je Being Faurecia. Hlavní osy vize Being Faurecia jsou decentralizované organizační principy, operativní systémy a lidé tvořící základ v naší sdílené firemní kultuře“ (*Management Faurecia*, Intranet, 2018).

Faurecia je světový leader v technologiích pro automobilový průmysl. Faurecia nabízí inovativní řešení pro nové projekty a výzvy v oblastech sedadel, interiéru vozidla a clean mobility. Faurecia má po celém světě 330 výrobních závodů ve 36 zemích. V České republice se nachází 7 těchto závodů, a to v Pardubicích, Písku, Nýřanech u Plzně, Mladé Boleslavi – Plazích, Mladé Boleslavi – Bezděčíně a v neposlední řadě v Bakově nad Jizerou.

Jednotlivé výrobní závody v ČR vyrábějí výrobky jedné nebo dvou oblastí, které Faurecia nabízí. V Pardubicích jsou to interiéry vozidel, v Písku sedačky a výfukové systémy, Mladé Boleslavi – Plazích se nachází vývojové centrum a výroba interiéru, v Bezděčíně zase IT centrum a výfukové systémy a v Bakově nad Jizerou jsou vyráběné pouze výfukové systémy (*Management Faurecia*, Intranet, 2018).

Faurecia Exhaust Systems s. r. o.

Faurecia Exhaust Systems s. r. o. je závod nacházející se v Bakově nad Jizerou, kde se vyrábějí, jak už jsem psala výše, výfukové systémy. První část výroby se otevírala v roce 2000.

Mezi hlavní zákazníky patří koncern Volkswagen, Opel, Volvo, Audi a celá řada dalších výrobců automobilů. „V současné době se výroba zaměřuje na „cold end“, což je část výfuku za katalyzátorem až po koncovku. Specifickou činností v závodě v Bakově je výroba výfukových klapek, které zvyšují výkon motoru a vytvářejí zvukový efekt a to především u sportovních vozů, jako je například Ferrari, Lamborghini, Porsche, ale v poslední době se začínají používat i u dalších automobilů. (*Management Faurecia v ČR, 2018*)

2.2 Nákup v podniku Faurecia

Nákup ve společnosti Faurecia je samostatné oddělení, které má na starost uzavírání standardních kontraktů a udržování a zlepšování vztahů s dodavateli. V jiných společnostech se můžeme setkat s tím, že je nákup spojen s logistikou a kvalitou podniku. Ve Faurecii by však tento systém nefungoval, a to především kvůli velikosti podniku. Ve společnosti je využívána hybridní struktura organizace, tedy nákup je rozdělen dle jednotlivých komodit a také na jednotlivé regiony (Evropa, Kanada, Mexiko, Jižní Amerika a Čína).

Toto rozdělení umožňuje firmě efektivnější zaměření na činnost jednotlivých závodů. Oddělení nákupu ve Faurecii materiál neobjednává, pouze vytváří otevřené kontrakty potřebné pro objednání. Otevřené kontrakty mají neomezenou platnost a jediné, čím jsou omezené, je počet kusů, které přes ně lze u dodavatele objednat. Pokud logistika dvrší daného počtu kusů, musí zadat požadavek na nákup, aby kontrakt obnovil. Za objednání potřebného množství je odpovědné oddělení logistiky, které posílá takzvané odvolávky s potřebným množstvím materiálu pro určité období.

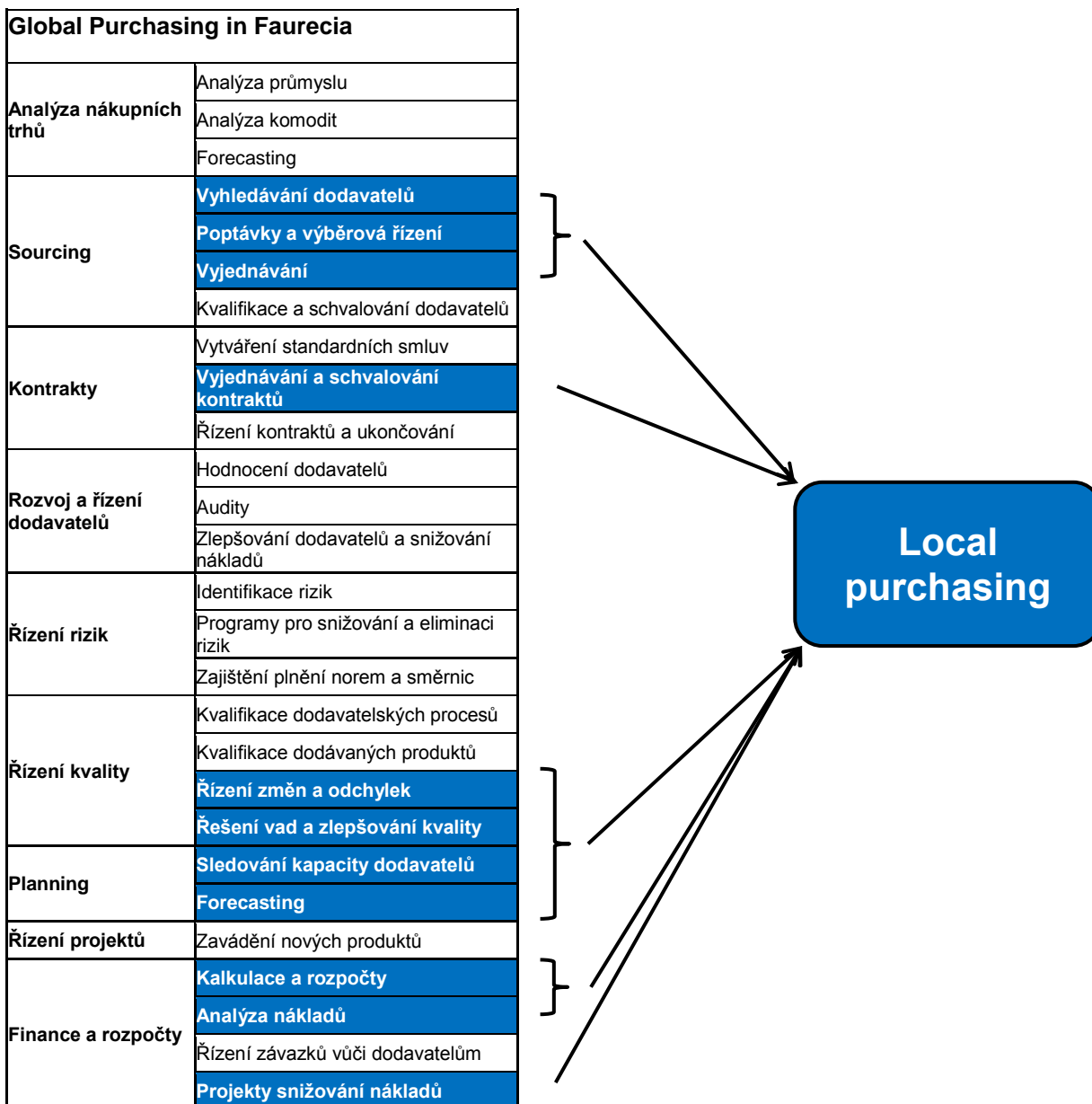
Zároveň ale logistika vytváří takzvané jednorázové kontrakty (close orders), které jsou jednorázové a jsou využívány buď pro objednání prototypových dílů, nebo pro objednávku materiálu od jiného dodavatele v případě, že u stávajícího dodavatele, se kterým je uzavřen otevřený kontrakt, nastal problém s dodávkou materiálu. Dalším důvodem, proč oddělení logistiky zakládá jednorázové objednávky, může být extra doprava. Takové uzavřené kontrakty jsou poté od určité výše korun nebo Eur právě na oddělení nákupu schvalovány.

Nákup dělíme na nákup projektový, který má na starost náběh projektu, určení dodavatelů, stanovení cen materiálu pro průběh projektu atd., a nákup sériový

kterému předává projektový nákup zaběhnutý projekt. Nákupní oddělení v bakovském závodě je pro nákup sériový.

2.2.1 Rozsah nákupu z hlediska vykonávaných činností

Následující tabulka rozděluje činnosti nákupu na globální, které provádí nákup ve Faurecii v globálním měřítku, a činnosti lokální, které budu dále podrobněji popisovat, tedy činnosti, které provádí nákup přímo v závodě Bakov nad Jizerou.



Obrázek č. 1 – činnosti nákupu ve Faurecii

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhledávání dodavatelů

Vyhledávání dodavatelů má na starost především oddělení Commodity. Pokud se navrhne nový dodavatel do panelu dodavatelů, musí projít schválením celého útvaru nákupu. Takový dodavatel by ovšem neměl mít pouze lokální přínos. Sériový nákupčí vyhledává dodavatele pouze v případě, že má stávající dodavatel problém dodat požadovaný materiál. Nejdříve se poptávají možní dodavatelé, kteří mají možnosti výrobek vyrobit, přímo z panelu dodavatelů, což znamená ze seznamu dodavatelů, kteří byli nákupem schváleni. Pokud se nenajde na panelu dodavatelů vhodný dodavatel, má nákupčí možnost vyhledat dodavatele mimo panel, se kterým ale musí nejprve sepsat „confidential agreement“². V momentě, kdy nákupčí obdrží nabídku, musí být schválená opět oddělením Commodity, které za panel dodavatelů odpovídá.

Poptávky a výběrová řízení

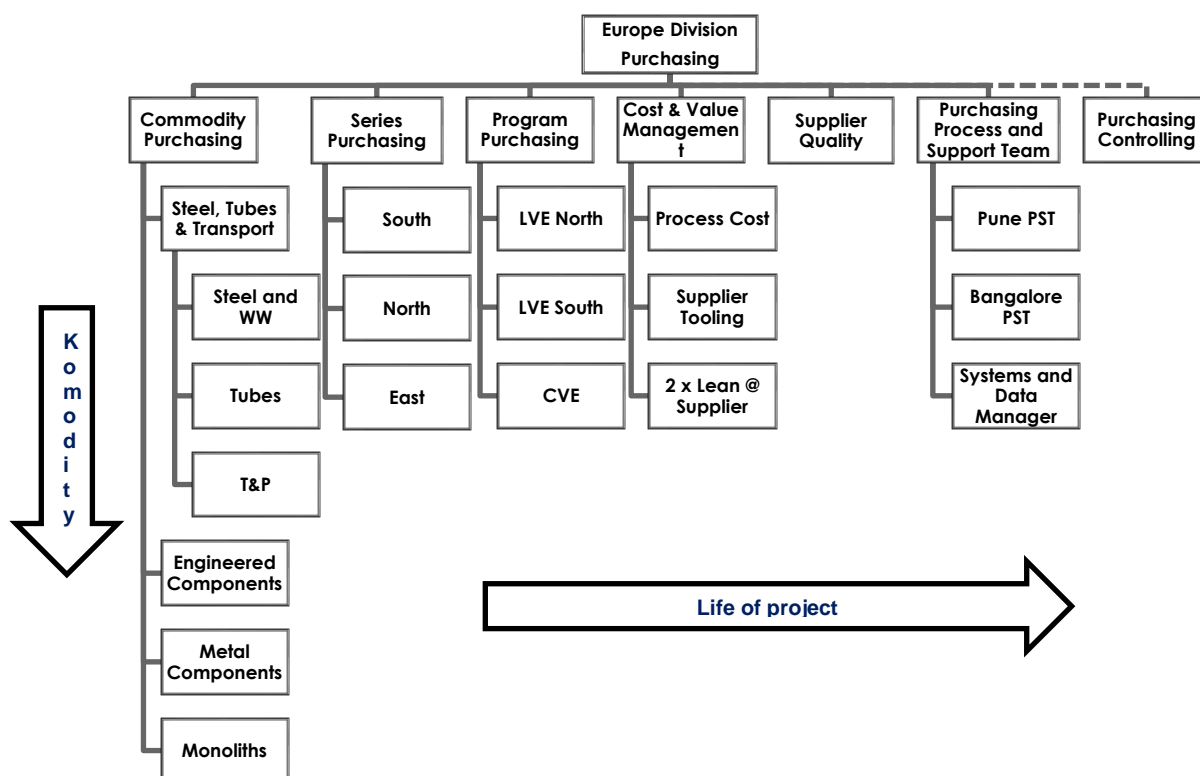
Tato činnost je velmi důležitá. Pokud nastane situace, že je potřeba kontrakt na nový díl, je nezbytné, aby sériový nákupčí závodu rozeslal poptávky po všech potenciálních dodavatelích, kteří nabízejí možnost dodání potřebného materiálu. Pokud nákupčí poptává dodavatele, požaduje od něj především kalkulaci ceny na materiál, lead time, potřebné parametry a kvalitu, druh balení při transportu a MOQ (minimální objednávková množství). MOQ se dá zjednodušeně říci, že je počet kusů, které musí dodavatel dovézt najednou, aby se mu přeprava materiálu vyplatila. Kalkulace materiálu běžně obsahuje běžnou cenu materiálu, potom cenu za extra alloy, což je přírůžka za určitý druh slitiny oceli, cenu za dopravu na 1 kus materiálu a cenu celkovou. Nákupčí se pak podle obdržených nabídek musí rozhodnout, který dodavatel bude nejlepší volbou. Důležitou součástí bude také správná a včasná komunikace mezi oběma stranami. Pokud dodavatel nebude komunikovat, uškodí tak oběma stranám, on přijde například o spolupráci a odběratelská firma bude mít problém s dodáním svých výrobků pro zákazníky. Vybraný dodavatel musí být následně schválen oddělením commodity.

² Dokument, který zavazuje dodavatele, že nebude sdělovat a přeposílat poskytnuté informace a výkresy.

Vyjednávání

Vyjednávání je důležitou schopností každého nákupčího, jelikož cílem nákupu je zajistit materiál pro výrobu s co nejlepšími podmínkami ať už cenovými, kvalitativními či kvantitativními. Vyjednat však musí nákupčí nejen při potřebách nového materiálu. Stává se, že jiný dodavatel nabídne lepší cenu, lepší podmínky, a to v průběhu seriové výroby. Potom je na nákupčím, aby vyjednal lepší cenu se stávajícím dodavatelem, nebo vytvořil kontrakt pro dodavatele nového. Podnik pak hospodaří mnohem ekonomičtěji, pokud nákupčí najde jiného dodavatele s lepšími podmínkami. Pokud má nákupčí vyjednaného dodavatele, vyplní požadavek pro vytvoření otevřeného kontraktu. Tvorbu otevřeného kontraktu poté schvaluje commodity leader pro danou komoditu a porovnává ceny v návrhu s ceníkem daného dodavatele, popřípadě si ujasňuje další informace týkající se materiálu. Po schválení požadavku je otevřený kontrakt od komoditního nákupčího vytvořen.

Na následujícím grafu je zobrazená organizační struktura jednoho regionu, kdy v horizontální rovině jsou oddělení zabývající se jednotlivými obdobími projektu a ve vertikální rovině jsou zobrazená oddělení pro jednotlivé nakupované komodity. Jednotlivá oddělení musí mezi sebou vyjednat pro správné fungování nákupu.



Obrázek č. 2 - Organizační struktura nákupu v regionu

Zdroj: Interní zdroj Faurecia

Řízení změn a odchylek

Nákupčí řeší také změny materiálu. Může se jednat například o zkrácení přířezu trubky, které může přinést vyšší využití a zároveň úsporu peněz. Při zadávání do výroby mohou pracovníci přijít na to, že přířez je zbytečně dlouhý a odřezávají při ohýbání zbytečně moc. V tomto případě přechází úkol na oddělení nákupu, kdy nákup poptá od stávajícího dodavatele stejný přířez s požadovaným zkrácením. Tento přířez bude následně levnější a díky tomu se šetří jak materiál, tak jsou úspory v ceně. Následně probíhá stejný proces jako při tvoření nového kontraktu, kdy se trošku změní externí Faurecia číslo přířezu (většinou s 1 na konci) a parametry až na délku budou stejné. Opět musí žádost z našeho oddělení schválit commodity leader a oddělení commodity vytvořit kontrakt.

Řešení vad a zlepšování kvality

V případě kvalitativních nebo logistických (doprava) reklamací řeší oddělení nákupu také nápravu u dodavatele. Jsou požadována nápravná opatření, návrhy pro zlepšení a v případě větších problémů následuje i kontrola výroby u dodavatele, kde se snaží společnými silami zástupci obou firem odstranit problémy, týkající se kvality dodávaných výrobků. Zároveň jsou také částečně řešená vyúčtování reklamací, kdy připravujeme podklady pro vyúčtování a požadujeme dobropis nebo fakturu pro správu reklamací v systému.

Sledování kapacity dodavatelů

Předmětné oddělení nákupu má za úkol také společně s oddělením logistiky, které odesílá dodavateli odvolávky na materiál, sledovat jeho kapacitu výroby. Pokud dodavatel nemá možnost vyrobit potřebné množství kusů, které je objednané stranou logistiky, musí nákupčí najít vhodného náhradního dodavatele, a to jak kvalitou a kvantitou tak i cenou.

Forecasting

Forecasting zpracovává pro nákupní oddělení controlling, jelikož informace o potřebách musí pocházet z oddělení prodeje. Oddělení prodeje poskytne očekávaný počet prodaných dílů, následně se musí udělat rozpad dílů na jednotlivé součásti, k čemuž slouží především informační systém SAP, který firma používá, a z toho může controlling zjistit přibližný počet dílů potřebný pro výrobu pro konkrétní období. Nákupní oddělení po obdržení forecastu tento dokument

přeposílá na daného dodavatele a informuje se, zda je dodavatel schopný objem potřebných dílů splnit – vyrobit.

Kalkulace a rozpočty, analýzy nákladů, projekty snižování nákladů

Nákupní oddělení má stanovený roční budget na náklady na nakupované díly. V polovině roku tak oddělení musí vykázat zatimní náklady a navrhnout na vedení možné úspory a zlepšení tak, aby se dostala na konci roku nejméně na výši budgetu, nejlépe však pod hranici ročního budgetu.

Nákupčí závodu musí měsíčně vykazovat svým nadřízeným náklady závodu na nakupované díly, kdy musí být sledováno, za jakou cenu závod nakoupil, kde nakoupil draž a kde naopak ušetřil. Zároveň v průběhu roku jedná s dodavateli o možných úsporách, změnách materiálu na levnější verzi atd. Ovšem například změna materiálu musí být potvrzena oddělením kvality daného závodu.

Řízení zpoždění

V případě, že má dodavatel zpoždění s dodávkou materiálu, je nákupčí nucen tuto situaci řešit, a to především společně s oddělením logistiky. Nákupčí ve spolupráci s logistikou musí zjistit potřeby pro dané období a zároveň konkrétní množství, které je dodavatel schopen dodat. Poté se hledá řešení této situace, a to buď objednááním zbytku potřebného množství u jiného dodavatele, který je schopen materiál dodat, ale v tomto případě by neměl dodávat materiál za vyšší cenu, než je cena standardní. Popřípadě může výroba vyrábět z materiálu podobného (platí u trubek, které jsou druhem materiálu, tlouškou a průměrem stejné, pouze jsou delší). Nebo může nákupčí zjistit, že daný materiál nebo jemu podobný využívá i jiný závod Faurecie, a tudíž tento díl může být odkoupen. Třetí možností, ale zároveň tou nejméně pravděpodobnou je využití nějakého obsolitu, což platí pouze u trubek, jelikož u ostatních specifických dílů není pravděpodobnost, že by se dal využít pro výrobu jiného výrobku, než pro jaký byl určen.

2.2.2 Rozah nákupu z hlediska nakupovaných výrobků a služeb

V tabulce níže můžeme vidět rozsah nákupu globálně a rozsah nákupu v závodě v Bakově nad Jizerou. Nákupní oddělení ve Faurecii nakupuje pouze statky a služby potřebné do výroby. Zbylé statky a služby jako jsou energie, voda, IT služby, poradenství, přepravní služby a skladování atd. zajišťují jiná oddělení.

Tabulka č. 1 – Nakupované výrobky a služby

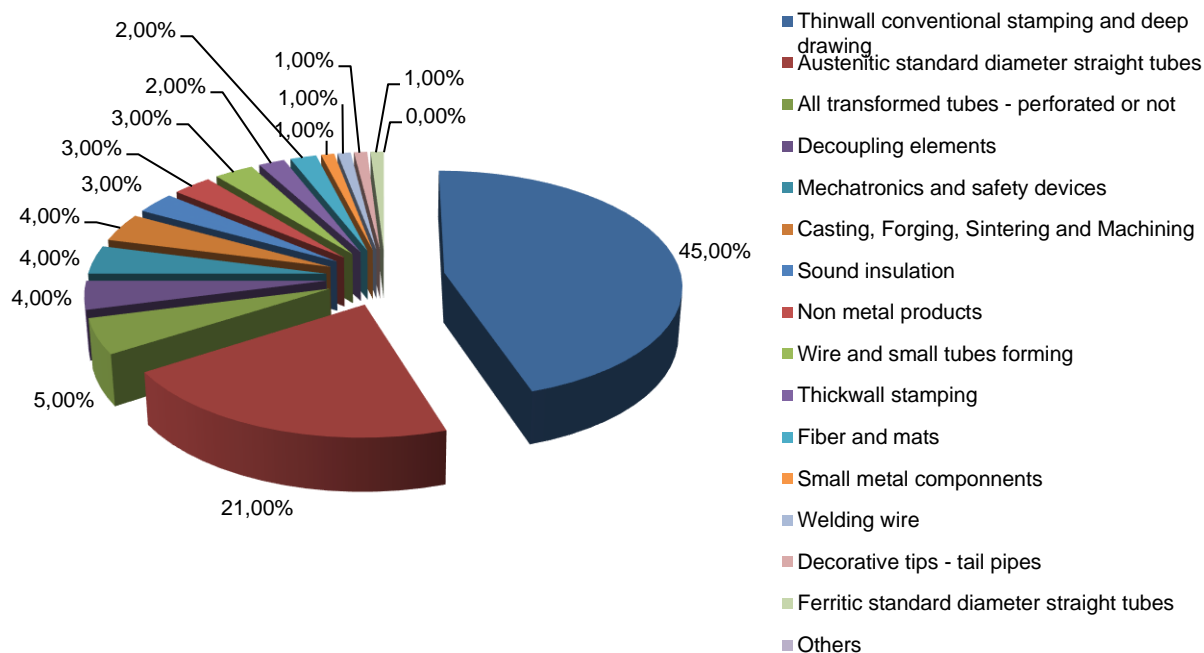
Global purchasing	Local purchasing
Materiál, Polotovary	Materiál, polotovary
Nástroje a nářadí	Outsourcing výrobních operací
Stroje, zařízení, vozidla	

Zdroj: Vlastní zpracování

V následujících podbodech podrobněji popíšu nakupované výrobky a služby, které zajišťuje nákupní oddělení v závodě Bakov nad Jizerou. Do analýzy jsem zahrнула také outsourcing výrobních operací a krátce toto téma popsala, ale nebude dále předmětem mé bakalářské práce.

Materiál a polotovary

Faurecia Exhaust Systems se zabývá, jak již bylo řečeno, výrobou výfukových systémů pro automobilový průmysl.



Obrázek č. 3 – Nakupované komodity v bakovském závodě 2018

Zdroj: Interní zdroj Faurecia

Nejvíce nakupovanou komoditou jsou v případě Bakovského závodu tence lisované díly, což jsou díly do cca 0,2 až 0,3 mm tloušťky. Tyto díly tvoří cca 45 % objemu nákupu a zároveň to jsou díly, se kterými jsou po konci projektu největší problémy. Další nejčastěji nakupovanou položkou, tvořící cca 21 % objemu nákupu, jsou rovné trubky se standardním průměrem z austenitické oceli. Tato ocel má jiné příměsi než ferritická a je mnohem kvalitnější, proto je využívána nejčastěji. Dalších 5 % tvoří veškeré trubky, které jsou ohýbané již od dodavatele a dále sem patří například trubky perforované.

Materiál, který je nakupován naším oddělením, můžeme rozdělit na materiál výrobní, jednorázové obaly a náhradní díly. Mezi jednorázové obaly patří především kartonové krabice, proklady atd. Standardně je veškerý materiál objednávaný přes open kontrakty, pouze ve výjimečných případech je využíván jednorázový kontrakt.

Obsolity jsou díly, které už nejsou využitelné pro výrobu, a tudíž zůstávají ve skladu a jsou pouze postupně periodicky odepisovány. Může se pro ně najít ale i využití, což platí pro trubky z běžné oceli, které se dají zkracovat a mohou být tak využity v případě nedostatečného materiálu pro výrobu jiného výrobku, než bylo jejich původní určení.

Faurecia dlouhodobě řeší problém s náhradními díly, a to především s lisovanými díly, kdy po skončení projektu nejsou jasně dané žádné podmínky, za kterých bude dodavatel dodávat náhradní díly, které musí být Faurecia schopná dodat ještě 15 let po skončení projektu. Na začátku každého projektu se projektový nákup zajímá pouze o náběh, výběr dodavatelů, stanovení přibližného dodávaného množství během projektu, a jakmile projekt naběhne, předává starost sériovému nákupu. Ovšem nikdo se nestará o to, co bude, až skončí daný projekt. A tudíž pro každý jeden dodávaný díl musí seriový nákup vyjednávat zvlášť podmínky. Jednoduše řečeno, pokud dodavatel dodává během projektu 2000 kusů materiálu na týden a po konci projektu mu bude řečeno, že bude dodávat pouze 100 kusů měsíčně, tak dodavatel navýší několikanásobně cenu a stanoví pro Faurecia nákup vysoké minimální objednávkové množství, jelikož se mu jinak nevyplatí vyrábět pouze tak málo kusů.

To se samozřejmě nelíbí oddělení nákupu. Pokud dodavatel nemá materiál na skladě, tak jsou zároveň nepřiměřeně dlouhé i dodací lhůty a v momentě, kdy zákazník Faurecie náhradní díly objedná, trvá i několik měsíců, než se vůbec mezi

nákupem ve Faurecii a dodavatelem vyjedná únosná cena, MOQ a další přijatelné podmínky pro obě strany, nebo Faurecia přejde k jinému dodavateli, kam musí zajistit nástroj pro konkrétní díl, a potom následuje ještě několik týdnů, kdy musí dodavatel počkat, až bude mít volnou výrobní kapacitu. Největší problémy jsou především u dodavatelů lisovaných výrobků z progresivních lisů, kdy musí nejprve zajistit materiál, který se ovšem prodává po celých několikátunových cívkách, poté seřídít lis, což může trvat i několik hodin a teprve potom může začít lisovat výrobky. Jenže když jich má lisovat ne 2000, ale pouze 100, má vysoké nároky, jelikož musí vzít v úvahu i čas, kdy byl lis nastavovaný pro výrobu a popřípadě i nakoupený materiál, který není schopný spotřebovat i pro něco jiného, než je daný díl (speciální materiál).

Zároveň je nutné říci, že je velmi špatná komunikace mezi Faurecií a některými dodavateli, jelikož se může stát, že daný dodavatel nebude dodávat několik let a Faurecia při zaslání odvolávek teprve zjišťuje, že daný dodavatel například zkrachoval.

Outsourcing výrobních operací

Outsourcing výrobních operací je vlastně dělba práce, kdy firma svěřuje především podpůrné a vedlejší činnosti výroby kvalifikovaným firmám na základě smlouvy. Běžně se outsourcing provádí především pro snížení nákladů, jelikož specializovaný dodavatel může tuto činnost provádět za nižší výrobní náklady (princip make-or-buy). Ovšem ve Faurecii se provádí outsourcing z jiného důvodu, a to především kvůli změně layoutu a programového zaměření výroby, tedy kvůli nedostatečné kapacitě výroby. V nových projektech, které Faurecia realizuje, nebo bude realizovat, se už nepoužívá například technika lisování tlumičů, a tak starý lis, na kterém se lisují náhradní díly, zabírá zbytečné místo ve výrobě, a tudíž snižuje potenciální výrobní kapacitu závodu. V takovém případě chce Faurecia outsourcovat lisování náhradních dílů a zbavit se tak starého lisu, který může uvolnit místo pro nové stroje. Nákupní oddělení v Bakově potom v tomto případě jedná s dodavatelem o cenách, poskytuje informace potřebné pro zahájení výroby u dodavatele.

3 Vlastní návrh řešení

V další části své bakalářské práce se pokusím navrhnout možné řešení pro problém s náhradními díly, které je potřeba vyrábět dalších 15 let.



Obrázek č. 4 – Navrhovaný průběh řízení náhradních dílů
Zdroj: Vlastní zpracování

Řešením by v tomto případě mohlo být (jak můžete vidět na obrázku č. 4), že pracovníci projektového nákupu už při zadávání projektu dojednájí se zákazníkem přibližné množství náhradních dílů jak pro projekt, tak i na dobu po jeho konci. Následně by začali jednat s dodavatelem o jednotlivých podmínkách, a tedy nejen na průběh projektu, ale také na dobu 15 let po konci projektu. Nákupní oddělení by mělo s dodavatelem na základě navržených potřeb náhradních dílů dohodnout, jaké bude MOQ pro nákup náhradních dílů, jaká bude cena za 1 kus a jaký bude lead time, tedy doba, za kterou je schopný dodavatel dodat náhradní díly. Faurecia se bude snažit snížit MOQ a zároveň cenu, kdežto dodavatel bude chtít tyto dva parametry navýšit, jelikož pokud by bylo MOQ příliš nízké, nemuselo by se mu vyplatit takto malý objem vyrábět. MOQ a cena bývají tedy dohodnuté pouze pro průběh projektu. Ovšem to samé by bylo potřeba vyjednat i na dobu po konci projektu.

Příklad:

Pokud by Faurecia měla vyjednáno s dodavatelem, že v průběhu projektu bude odebírat 2000 kusů týdně za cenu 0,5 € a po konci projektu by svému dodavateli oznámila, že chce odebírat jen 100 kusů za měsíc, jak se v tomto případě dodavatel zachová? Dodavatel se bude snažit, aby se mu výroba daného dílu vyplatila, tudíž zvedne MOQ a zvedne několikanásobně i cenu za 1 kus. Takže nabídne Faurecii, že MOQ bude v tomto případě 500 kusů na měsíc a za cenu 5 € za kus. Pokud ovšem právě nebudou stanovena jasná pravidla i po konci projektu, bude se často stávat, že firmy budou mezi sebou jednat několik měsíců a tím pádem není absolutně šance splnit lead time ze strany Faurecie pro zákazníka.

Podle mého názoru je tedy nutné stanovit ihned při začátku projektu, jaké bude MOQ, cena a jaký bude lead time, tedy doba, za kterou je dodavatel schopný náhradní díl dodat po konci daného projektu. Obě strany by se tak vyhnuly dlouhému vyjednávání, aby spokojenost byla na obou stranách.

Zároveň by tak bylo pro dodavatele snazší shánět potřebný materiál pro výrobu náhradních dílů, protože by věděli přibližné množství a nezačali by tak řešit materiál až v době, kdy Faurecia pošle odvolávky na náhradní díly.

Bohužel, jak jsem byla informována svým nadřízeným, nikomu se nechce pouštět do stanovení podmínek zvlášť pro každou nakupovanou komoditu, jelikož každá komodita bude mít trochu jiné podmínky. Například dodavatelé trubek z běžně používané oceli by měly jiné mírnější podmínky než právě dodavatelé lisovaných dílů na progresivních lisech, kde cena a minimální objednávací množství pro Faurecii bude hodně ovlivněno tím, aby se dodavateli vyplatilo takto velký stroj nastavit a vyrábět na něm. Nikomu se nechce pouštět do určení těchto podmínek, kdy by musel stanovit cenu, MOQ a dodací podmínky pro náhradní díly, z toho důvodu, že ani nákupčí ve Faurecii, ani dodavatel neví, jestli se mu vyplatí po konci projektu náhradní díly dodávat/odebírat za několik let dopředu stanovených podmínek.

Bylo by tedy potřeba stanovit jasné vzorce pro jednotlivé nakupované komodity, jak budou vypadat podmínky pro nakupování jednotlivých komodit, a to jak z hlediska ceny, tak MOQ a dodacích lhůt. Tyto podmínky by tak mohly vyřešit několikaleté problémy s náhradními díly, a to nejen v Bakovském závodě. Bylo by ovšem potřeba určit oddělení, které by mělo tyto podmínky na starost.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat řízení nákupu ve společnosti Faurecia Exhaust Systems s. r. o. na základě poskytnutých materiálů, vlastního pozorování a konzultace se sériovým nákupčím závodem a zároveň navrhnout možné řešení pro problém s procesem objednání náhradních dílů.

V teoretické části jsem se zaměřila nejprve obecně na to, co je to podnik, jaké má cíle a funkce a následně podrobně popsala oddělení nákupu, tedy co je to nákup, čím se zabývá, jaké má cíle, a u některých jeho činností jsem provedla podrobnější deskripci. Následovala ještě zmínka o informačních systémech podniku, jelikož podnik v dnešní době bez informačního systému dle mého názoru nemůže spolehlivě a efektivně fungovat.

V praktické části jsem nejprve vytřídila činnosti, které z činností globálního nákupu ve společnosti Faurecia spadají na zkoumané oddělení. Následně jsem tyto činnosti podrobněji rozepsala. V druhé části jsem z globálního nákupu Faurecie vyčlenila výrobky a služby, které nakupuje pouze dané oddělení. Předmětné oddělení tedy nakupuje materiál a řídí outsourcing výrobních operací. Dále jsem se zabývala pouze materiálem, který jsem nejprve rozdělila na jednotlivé nakupované komodity vyjádřené procentách v grafu a následně se už zaměřila na problematiku náhradních dílů ve Faurecii, kdy naprosto chybí podmínky, kterými by se obě strany (Faurecia a její dodavatelé) řídily při obchodu po konci projektu.

Navrhla jsem dílčí řešení pro tuto problematiku pro dobu po konci projektu, kdy stejně jako v době na začátku projektu mělo zabývat oddělení projektového nákupu. Bakalářská práce by tedy mohla sloužit jako námět na zlepšení procesu nákupu náhradních dílů nejen pro Faurecii v Bakově nad Jizerou, ale pro Faurecii obecně, jelikož úlohu tvorby a správy podmínek, ať už cenových nebo ostatních, pro nákup náhradních dílů by mělo mít jiné oddělení, než je sériový nákup v Bakově, a to projektový nákup, který se stará o nákby projektů.

Seznam literatury

MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*. Praha: Alfa Publishing, 2006. Ekonomie studium. ISBN 80-86851-50-8.

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 2., výrazně přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2279-5.

SOLOMON, Michael R, Greg W MARSHALL a Elnora W STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-x.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.

SYNEK, Miloslav a kol. *Nauka o podniku: učební texty pro bakalářské studium*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-7079-981-1.

LAMBERT, Douglas M a Lisa M ELLRAM. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-221-1.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

WÖHE, Gütner a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.

Faurecia v ČR. Faurecia: FAURECIA EXHAUST SYSTEMS s. r. o. (Bakov nad Jizerou) [online]. 2018 [cit. 2018-10-22]. Dostupné z: <https://faurecia.jobs.cz/faurecia-v-cr/>

MONCZKA, Robert M., Robert B. HANDFIELD, Larry C. GIUNIPERO a James L. PATTERSON. *Purchasing and Supply Chain Management*. Fourth edition. Mason: South-Western, 2009. ISBN 978-0-324-38134-4.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5

Faurecia. Faurecia Intranet 2018 [cit. 2018-10-22]. Dostupné z: <https://group.faurecia/beingfaurecia/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – činnosti nákupu ve Faurecii.....	25
Obrázek č. 2 – Organizační struktura nákupu v regionu.....	27
Obrázek č. 3 – Nakupované komodity v bakovském závodě 2018	30
Obrázek č. 4 – Navrhovaný průběh řízení náhradních dílů.....	33

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Nakupované výrobky a služby	30
--	----

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Kateřina Kolumpková		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Nákup a jeho řízení ve Faurecia Exhaust Systems s. r. o.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Martina Beránek, Ph. D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2018
POČET STRAN	38		
POČET OBRÁZKŮ	4		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tématem bakalářské práce je řízení nákupu ve Faurecia Exhaust Systems s. r. o. Práce má za cíl pomocí analýzy činností a řízení nákupu vyřešit problém, se kterým se Faurecia potýká, a kterým je proces nákupu náhradních dílů, které musí Faurecia dodávat ještě dalších 15 let po konci projektu. Díky analýze činností nákupu jsem zjistila, že nejsou stanovené podmínky pro objednávání materiálu po konci projektu, ale jen během něj. Závěrem jsem tedy navrhla, aby tyto podmínky týkající se především ceny náhradních dílů a objednaného množství, byly vytvořeny, a to již na začátku projektu oddělením projektového nákupu. Pokud by byly cenové a dodací podmínky stanoveny předem, obě strany by se jimi musely řídit a nebyl by problém především v dlouhých vyjednáváních o jednotlivých podmínkách. Práce by mohla posloužit společnosti Faurecia pro dílčí řešení tohoto problému.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Nákup, řízení, dodavatel, podnik		

ANNOTATION

AUTHOR	Kateřina Kolumpková		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Purchasing management in Faurecia Exhaust Systems s. r. o.		
SUPERVISOR	Ing. Martina Beránek, Ph. D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2018
NUMBER OF PAGES	38		
NUMBER OF PICTURES	4		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>The topic of the bachelor thesis is purchasing management in Faurecia Exhaust Systems s. r. o. The purpose of the bachelor thesis is to solve problem with spare parts, which have to be available for 15 years after end of project, using analyses of purchasing activities. I found out that there are no conditions for spare parts buying after the end of project and the conditions are existing only for the period of the project. In conclusion I propose to specify the conditions for buying spare parts, which relate especially for prices and delivery conditions, before start of project by the project purchasing. If the conditions were set in advance, both sides would have to follow them and there would not be any problem especially with long negotiation about price and deliveries. The thesis could help to partly solve the problem with spare parts to Faurecia company.</p>		
KEY WORDS	Purchasing, management, supplier, company		