



**Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics**

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Fakulta ekonomická

Katedra řízení

Diplomová práce

Řízení procesu nákupu ve vybrané společnosti

Vypracovala: Bc. Michaela Zimprichová

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2019

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci 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 diplomové práce, a to v nezkrácené podobě archivovaných Ekonomickou fakultou 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 12. 04. 2019.

.....

Bc. Michaela Zimprichová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala především vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky a veškerou poskytnutou pomoc.

Dále bych také ráda poděkovala všem pracovníkům společnosti MEA GROUP s.r.o., kteří byli ochotni mi poskytovat veškeré potřebné informace a podklady ke zpracování této práce a zároveň také za jejich podporu.

Obsah

1	Nákup	6
1.1	Historické milníky nákupu	6
1.2	Definice nákupu	6
1.3	Model nákupního marketingu	7
1.3.1	Situační analýza	8
1.3.2	Volba nákupní strategie a nákupních cílů	8
1.3.3	Poznání potřeb	8
1.3.4	Analýza a volba nákupního trhu	8
1.3.5	Analýza a volba dodavatele	9
1.3.6	Poptávka a hodnocení nabídky	9
1.3.7	Jednání s dodavatelem a vystavení objednávky	9
1.3.8	Kontrola objednávky a hodnocení dodavatele	9
1.4	Objekty nákupu	10
1.5	Cíle nákupu	11
1.6	Klasické modely nákupního procesu	12
1.6.1	Model Robinsona a Farise	12
1.6.2	Ozanův a Churchillův model	13
1.6.3	Websterův a Windův model	13
1.6.4	Cordozův model	13
1.6.5	Shethův model	13
1.6.6	Choffrayův-Lilienův model	14
1.7	Informační systém nákupu	14
1.8	Fáze nákupu	15
1.9	Nákupní marketingový mix	16
2	Dodavatelé	18
2.1	Volba dodavatelů	18
2.2	Metody výběru dodavatele	18
2.2.1	Metoda porovnání nabídek	18
2.2.2	Metoda expertního odhadu nebo odpovědného jednotlivce	18
2.2.3	Scoring modely	18
2.2.4	Kombinované modely	19
2.3	Hodnocení dodavatelů	19
2.4	Metoda hodnocení dodavatelů	19

2.4.1 Scoring model	19
3 Proces	21
3.1 Definice procesu	21
3.2 Ukazatele výkonnosti procesů	21
3.3 Procesní mapa	22
3.4 Vývojový diagram	22
3.4.1 Symboly vývojových diagramů	22
3.5 Proces zpracování objednávky	23
3.6 TOC (Theory of Constraints)	26
3.6.1 Metoda Drum – Buffer – Rope	27
3.6.2 Pět kroků vedoucí k trvalému zlepšování podniku	28
4 Cíl a metodika	30
4.1 Cíl práce	30
4.2 Metodika práce	30
5 MEA GROUP s.r.o.	31
5.1 Charakteristika zkoumané společnosti	31
5.2 Historické milníky společnosti MEA GROUP	34
5.3 Organizační a řídicí struktura	35
5.4 SWOT analýza	36
5.5 Informační systém	39
6 Nákupní oddělení	40
6.1 Základní transakce nákupního oddělení používané v informačním systému SAP	40
6.2 Zaměstnanci nákupu a jejich pracovní náplň	41
6.3 Vztah nákupního procesu k ostatním vnitropodnikovým útvarům	43
6.4 Pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců nákupního oddělení	44
6.4.1 Pořizování objednávek ze zemí mimo EU	44
6.4.2 Intrastat	45
6.4.3 Kontrakt zakázky	46
6.5 Porady	46
6.5.1 Strategická porada	46
6.5.2 Dispo porada	46
6.5.3 Porada s dodavateli	47
6.6 Analýza současného nákupního procesu	47

6.6.1 Náležitosti objednávky	47
6.6.2 Schvalovací proces	48
6.6.3 Výběr dodavatele.....	48
6.6.4 Fyzický příjem zakázky a následné proplacení daňového dokladu.....	49
7 Hodnocení dodavatelů	51
7.1 Postup při výběru dodavatele	53
7.2 Formy výběru dodavatele	54
8 Návrhy na zlepšení	55
8.1 Zavedení artiklového čísla pro všechny nakupované zakázky, které jsou vystaveny na základě požadavku (BANFu)	55
8.2 Inovace informačního systému.....	56
9 Závěr	61
I. Summary and keywords	62
II. Seznam použitých zdrojů.....	63
III. Seznam obrázků a tabulek.....	65
IV. Seznam příloh.....	66
V. Přílohy	67

Úvod

Nákupní proces se řadí mezi nejdůležitější články v podniku, jehož cílem je zajistit dostatečné množství vstupů v požadované kvalitě, ve správný čas, na určité místo a s přiměřenými náklady. Z těchto důvodů je oddělení nákupu úzce spojeno s výběrem dodavatelů a vzájemnou spoluprací, kde je vhodné udržovat dobré dodavatelské a přínosné vztahy pro efektivní partnerství. Vzhledem k tomu, že výběr dodavatele nákupním oddělením z velké části ovlivňuje nejen celkový chod podniku, ale také zisk, je zapotřebí, aby volba dodavatele byla co nejlépe zužitkována.

V dnešní době, kdy dochází k rychlému růstu v oblasti automatizace administrativních procesů, již mnoho společností došlo k uvědomění si, že právě tento pokrok ovlivňuje jejich úspěšné podnikání. Výsledkem celé této skutečnosti je změna charakteru pracovního místa. Výhodou automatizace je převzetí rutinních lidských činností, kdy lidé tak mají možnost se soustředit na sofistikované úkoly. Další výhodou je možnost komunikace s dalšími systémy, práce s aktuálními daty, ke kterým mají přístup veškeré zainteresované subjekty, a zároveň také eliminace lidské chyby. Tento celkový trend vede ke zvýšení efektivity práce, k úspoře času a také k poskytnutí vyšší přidané hodnoty zákazníkům.

Cílem diplomové práce je popis a zhodnocení nákupního procesu ve vybrané společnosti a následná optimalizace tohoto procesu, která by vedla k efektivnějšímu využití v oddělení nákupu.

Teoretická část diplomové práce je rozdělena do tří hlavních celků. V první části je charakterizována problematika nákupu, včetně jeho cílů, objektů a nákupního marketingu. Druhá část obsahuje uvedení do oblasti dodavatelů, kde je popsán výběr a následné hodnocení dodavatelů. Poslední celek literárního celku se zabývá definicí procesů, která v sobě zahrnuje také mapování procesů, potřebné ke zpracování praktické části.

V praktické části se vyskytují celkem čtyři hlavní bloky. První kapitola vystihuje popis zkoumané společnosti. Druhá část je věnována nákupnímu oddělení, kde je stručně popsána analýza současného nákupního procesu včetně vymodelovaného procesu. Ve třetí kapitole se autorka věnuje hodnocení dodavatelů, které v dané společnosti

probíhá, a v poslední části tohoto bloku jsou navrženy optimalizační kroky z hlediska informačního systému.

Závěr diplomové práce obsahuje shrnutí poznatků a následný zhodnocený přínos implementovaných opatření.

Literární přehled

1 Nákup

1.1 Historické milníky nákupu

Již v padesátých letech 20. století bylo silné zaměření na výrobu a následný prodej, díky zavedení hromadné výroby. Na konci padesátých let se změnil trh prodávajícího na trh kupujícího, kdy se požadovalo dlouhodobé zaměření nabídky výkonu dle potřeb poptávajících.

V šedesátých letech 20. století převažuje nabídka nad poptávkou, zejména v USA a dalších vyspělých státech světa. Významnou osobností v tomto období je Philip Kotler, který se proslavil publikací týkající se marketingu. Z tohoto důvodu se toto období stalo tzv. „zrozením„ praktické aplikace marketingu.

Léta sedmdesátá 20. století jsou výjimečná tím, že se na nákup a jeho aktivity začalo nahlížet podnikatelským a důraznějším pohledem. Příčinou toho bylo, že manažeři si uvědomili, jak je důležité vlastnit zásoby, které mají pozitivní vliv na hospodářský výsledek.

Devadesátá léta 20. století jsou typická pro silný logistický vývoj, rozvoj informačních technologií nebo celosvětovými globalizačními tendencemi.

Dnešní doba se v této oblasti vyznačuje silným růstem internetového nakupování, které přináší mnoho výhod nejen pro zákazníka, ale také pro podnik.

1.2 Definice nákupu

Nákup je souhrn aktivit, které úzce souvisí s potřebami materiálových zdrojů sloužící k předmětu činnosti podniku, včetně jejich dopravy, obstaráváním, příjmem, distribucí či adaptací před jejich konečným odevzdáním do výroby, kontrolou a případnou reklamací nevhodných vstupů (Vašítková, 2007).

Za úspěšným podnikem se z velké části podílí nákupní oddělení, které zajišťuje veškeré potřebné zdroje pro další využití. Z tohoto principu je možno chápat pojem nákup jako funkci, proces či organizační jednotku (Tomek, Vávrová, 2007).

Dle Lukoszové je pojem nákupu definován takto: *„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 místa“.

Podmínkou efektivních plnění úkolů z pohledu nákupu je spolupráce s dalšími odbory, se kterými je oddělení nákupu v neustálém kontaktu. Mezi tyto odbory se řadí odbor technické přípravy výroby, řízení výroby, údržby, rozborů, účetnictví, kontroly, statistiky, logistiky a v neposlední řadě informatiky a odbor financí. Z tohoto důvodu musí nákupní aktivity koordinovat se všemi činnostmi podniku. Vzhledem k tomu, že nákup musí obstarávat velké množství informací z oddělení výroby, řadí se toto propojení vztahů mezi nejproblémovější (Lukoszová, 2004).

Předmětem nákupní činnosti se rozumí veškeré nakoupené fyzické výrobky či služby, které podnik není schopen vyrobit z vlastních zdrojů.

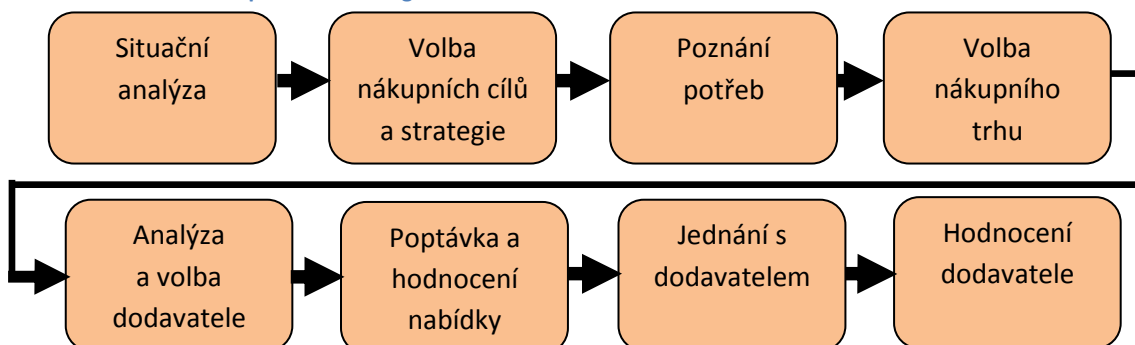
Nákup z tohoto hlediska musí plnit celou řadu úkolů, které jsou následovně shrnuty:

- Ujasnění potřeb;
- Stanovení velikosti a termínů potřeby;
- Hledání dodavatelů;
- Volba dodavatele;
- Tvorba objednávky;
- Kontrola a zúčtování dodávky;
- Skladování;
- Vyskladnění;
- Sledování spotřeby (Gustav, Vávrová, 2007).

1.3 Model nákupního marketingu

Nákupní marketing vzniká za pomoci nákupní činnosti, kde se uplatňují marketingové přístupy ve všech fázích nákupního procesu, které nám zobrazuje obrázek č. 1.

Obrázek 1 - Model nákupního marketingu



Zdroj: Přepracováno autorkou od Tomek, Vávrová, 2007

1.3.1 Situační analýza

Tato analýza slouží k určení a vyhodnocení podmínek a zároveň funguje k volbě strategie nákupního marketingu. Jedná se o tzv. mapování situace, dle které nákup využije případné šance či naopak zjistí možná rizika a následná opatření pro snížení těchto rizik. Pomocí situační analýzy se tedy podnik připravuje na možné konflikty, mezi které se řadí: pokles poptávky, zhoršení kvality dodavatelů nebo docílení flexibility vůči převisu nabídky na trhu. Situační analýza je v podstatě obdobou SWOT analýzy, jelikož vedle vnějších podmínek obsahuje také vlastní silné a slabé stránky z hlediska ovlivnění nákupní činnosti.

1.3.2 Volba nákupní strategie a nákupních cílů

Strategický management nákupu je důsledkem situační analýzy, průniku nákupního managementu a podnikového strategického managementu a zároveň poskytuje podstatná kritéria pro rozhodování kroků v nákupním marketingu. Přístup nákupu k realizaci strategie lze pojmut dvěma způsoby. Prvním z těchto způsobů je aktivní chování, jehož cílem je dosažení změny a následné využití podmínek pro rozhodování v oblasti nákupu. Druhou metodou je pasivní chování, které je tvořeno pouze pouhou snahou o využití podmínek při rozhodování.

1.3.3 Poznání potřeb

Vymezení požadavků by mělo být stanoveno tak, aby byly podkladem pro volbu dodavatele a zároveň také trhu. Proces potřeby není založen pouze na výpočtu spotřeby materiálu, kusovníků nebo časových řad o minulé spotřebě, ale musí také obsahovat předcházející spoluúčast nákupního oddělení při tvorbě nového výrobku.

1.3.4 Analýza a volba nákupního trhu

Analýza nákupního trhu umožňuje rozbor jednotlivých dodavatelů dle daných kritérií a zároveň jejich redukci. Subjektem nákupního trhu jsou zejména dodavatelé, u kterých se hodnotí výkony, náklady na výkony, rizika spojená s nabídkou či pružnost nabídky a spotřebitelé, u kterých se určuje množství spotřeby, jakost výkonů a spotřebované druhy.

1.3.5 Analýza a volba dodavatele

Jedním z možných rizik týkajících se této analýzy, je špatně zvolený dodavatel, který může podnik dovést až ke ztrátám. Proto je nutné se na tuto etapu efektivně zaměřit a využít metodu ABC, která využívá diferenciaci materiálových položek. Z daných výsledků by se organizace měla specializovat položkám typu A. Důsledkem této analýzy je tvorba potencionálních dodavatelů, kteří splňují kritéria kvality, dodacích lhůt, vyžadované technologie, požadovaných služeb. Podrobnější rozsah tohoto tématu je rozepsán v kapitole č. 2 Dodavatelé.

1.3.6 Poptávka a hodnocení nabídky

Základní informace, které by poptávka měla zahrnovat, jsou: označení materiálu, množství, dodací lhůta včetně platebních podmínek nebo způsob zpracování. Doplňkové informace se mohou týkat výkresů na produkt, očekávané záruky, služby, rabaty či požadavky na balení. Uveden by měl být také kontakt na nákupčího, případně na jinou zodpovědnou osobu. Pokud objednávka je vyhotovena na základě nabídky, dochází k porovnání nabídek mezi jednotlivými dodavateli dle faktorů, které jsou požadovány.

1.3.7 Jednání s dodavatelem a vystavení objednávky

Tato situace je z velké části ovlivněna charakterem a stavem nákupčího, respektive jeho psychickou přípravou. Vlastnostmi, kterými by měl pracovník disponovat při jednání s dodavatelem, jsou následující: výkonnost, znalost, sebevědomí, vnímavost a trpělivost. Důležitou roli zde také hraje motivace nákupčího. Co se týče organizační přípravy je nutnost vymezit účastníky jednání, čas, trvání doby jednání, místo a náklady.

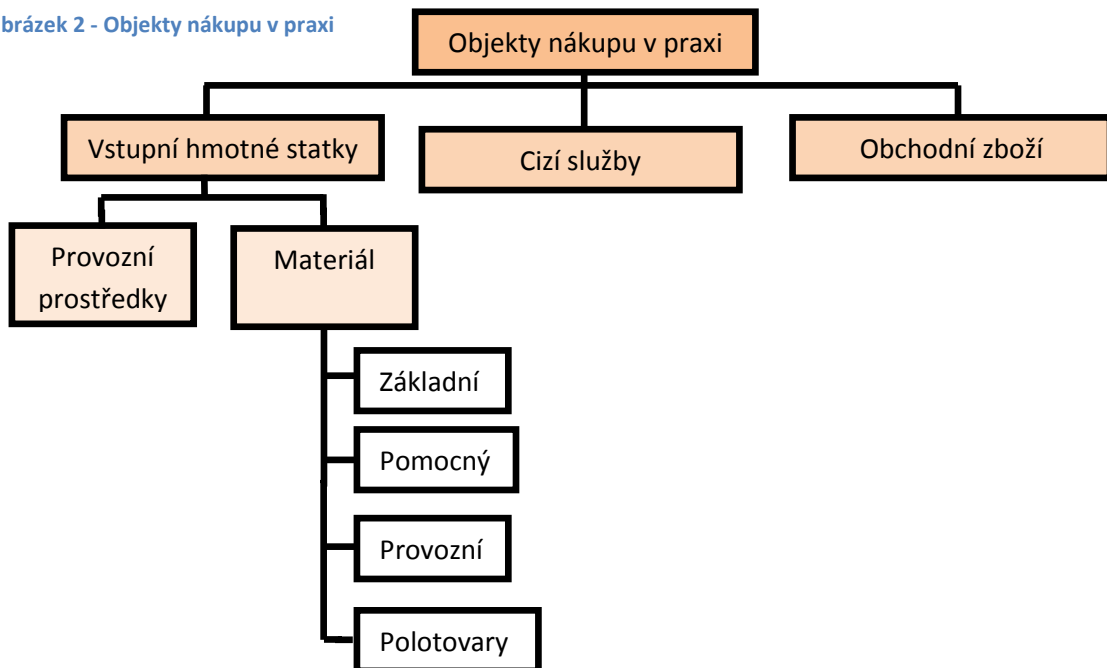
1.3.8 Kontrola objednávky a hodnocení dodavatele

Místo, kde dochází k převzetí dodávky, je tzv. příjem zboží. Po převzetí dodaného zboží a jeho kvalitativní a kvantitativní kontrole, dochází buď k přesunu dodávky do skladu, nebo k vytvoření podkladů pro reklamaci (Gustav, Vávrová, 2007).

1.4 Objekty nákupu

Dle ekonomické teorie se očekává, že pro výrobu jsou nejdůležitější tři vstupy, mezi které se řadí práce (dispoziční a prováděcí práce), půda a kapitál (peníze, úvěry). Tyto tři vstupy lze v širším slova smyslu označit za všeobecné objekty opatřování. Avšak z praktického hlediska je zapotřebí tyto objekty zúžit následujícím způsobem (obrázek č. 2).

Obrázek 2 - Objekty nákupu v praxi



Zdroj: Přepracováno autorkou od Lukoszové, 2004

Mezi základní průmyslové (výrobní) výrobky se řadí:

1. Suroviny (uhlí, dřevo, zemědělské produkty);
2. Procesní základní materiály, meziprodukty (sklo, řezivo, stavební materiál a plasty);
3. Doplnkový režijní materiál (mazadla, kancelářské potřeby a čisticí prostředky);
4. Komponenty, díly, polotovary (ovladače, výkovky a motory);
5. Zařízení (počítače, stroje, dopravní prostředky a vybavení pracovišť);
6. Systémy (informační systémy a výrobní linky);
7. Služby (výzkum, doprava, čištění, propagace, údržba a oprava) (Lukoszová, 2004).

1.5 Cíle nákupu

Každá z organizací si ve svých plánech vytvoří soubor nákupních cílů (strom cílů), které je možné dělit na hlavní a vedlejší cíle, či je postupem času rozšiřovat. Následně je uveden seznam základních šesti nákupních záměrů:

1. **Uspokojování potřeb** – stejně tak, jako lidé pociťují určitý nedostatek, tak i organizace mají potřebu určitých výrobků či služeb.
2. **Snížování nákupních nákladů** – redukce nákladů je možné za pomoci snížení ceny vlastního výrobku či zakoupením většího množství zásob, které vedou ke snížení dopravních nákladů. Tyto formy mohou naopak vyvolat rizika, jelikož se například sníží kvalita nakupovaného výrobku nebo se projeví růst zásob.
3. **Zvyšování jakosti nákupu** – tento cíl lze pojmut jako zvýšení kvality nakupovaných produktů, kdy se nepředpokládá žádný nedostatek tohoto produktu. Druhou variantou, jak lze tento cíl chápat, je zvýšení jakosti nakupovaných produktů, které vedou k větší efektivitě produktu, což směřuje k nákupu substitutů či dokonce k výměně dodavatele.
4. **Snížování nákupního rizika** – do této oblasti lze zařadit riziko spojené s místem dodání, riziko dodací lhůty, riziko špatného servisu nebo riziko cenových změn.
5. **Zvyšování flexibility nákupu** – důležitou roli zde hraje nezávislost podniku (znalost know - how, dostatečný, věcný a finanční potenciál v personálním i technickém vybavení), který v budoucnosti umožňuje volný prostor pro využití více nákupních možností.
6. **Veřejně prospěšné nákupní cíle** – tyto cíle jsou děleny do dvou následujících skupin:
 - a) Národohospodářské nákupní cíle: konjunkturální cíle (např. nahrazení stroje v době hospodářského úpadku), strukturální cíle (dosažen ve slabých oblastech, kde je potřeba podpořit ekonomický růst), tuzemské cíle (preferuje se tuzemský dodavatel od zahraničního dodavatele).
 - b) Sociálně etické nákupní cíle: politické cíle, světonázorové cíle (podnik je orientovaný na ekologický nákup), interakční cíle (podnik se zaměřuje na pozitivní vztahy či spolehlivé nákupní chování), charitativní cíle (nákup

je preferován v podniku, kde jsou zaměstnání tělesně postižení pracovníci) (Vašítková, 2007).

Nákupní oddělení by nemělo opomenout na ekonomická kritéria, do kterých se řadí náklady na dodávky, náklady vzniklé udržováním zásob a náklady, které vznikají na základě nekvalitního plnění funkce nákupu (dodání materiálu nižší kvality, za vyšší cenu či opožděné dodání) (Tomek, Tomek, 1996).

1.6 Klasické modely nákupního procesu

První zmínka o modelech nákupního procesu se začala objevovat v zahraniční literatuře od 60. let. Domnívá se, že vznik těchto modelů spočíval v určení, z jakých fází je nákup vytvořen, které z těchto fází jsou klíčové a pomocí kterých lze dosáhnout kladných změn v nákupu. Avšak až v 70. letech 20. století došlo k rozvoji přístupů k modelování nákupního procesu a tím pádem se stal nákupní proces předmětem zkoumání. Jednotlivé typy modelů jsou uvedeny následovně (Lukoszová, 2004):

- Procesně orientované modely: etapy rozhodovacího procesu jsou věcně i časově uspořádány.
- Systémové modely: obsahuje veškeré důležité faktory, které mají vliv na nákupní rozhodování.
- Induktivní modely: tyto modely jsou vytvořeny dle analyzovaného nákupního průběhu z praxe.
- Interakční modely: tvoří základ pro dlouhodobé partnerské vztahy na nákupních trzích (Vašítková, 2007).

Mezi významné modely, které se týkají nákupního procesu, patří:

- Model Robinsona a Farise (1967);
- Ozanův a Churchillův model (1971);
- Model Webstera a Winda (1972);
- Cordozův model (1972);
- Model Shetha (1973);
- Model Choffraya a Liliena (1978).

1.6.1 Model Robinsona a Farise

Následující model je až do současnosti brán za základní model nákupního procesu, který se skládá z osmi částí: poznání problému, definování požadavků, specifikace

produktu, vyhledávání dodavatelů, hodnocení dodavatelů, výběr dodavatele, vyřizování objednávek a vyhodnocení nákupu. Model Robinsona a Farise je považován za tzv. model nákupní mřížky, jenž definuje závažnost a problémovost nákupu dle časové délky.

1.6.2 Ozanův a Churchillův model

Tento model je využíván ve zpracovatelském průmyslu a rozlišuje pět hlavních skupin faktorů: faktory související s nákupním procesem, časové faktory, jiná možnost řešení, význam informací či faktory, které podmiňují konečné rozhodnutí. Jeho hlavním cílem je zkoumání komunikačního vztahu mezi nákupním procesem a potenciálními dodavateli.

1.6.3 Websterův a Windův model

Vychází z předpokladu, že nákupní chování ve výrobním podniku je procesem rozhodování uskutečňovaným individualitami a z tohoto důvodu se pozice nákupčího nachází v centrále tohoto modelu. Nákupní chování definuje tento model jako funkci čtyř parametrů: individuální charakteristiky členů nákupního centra, interpersonální vztahy mezi členy centra nákupu, organizační charakteristiky týkající se nákupu a činitelé prostředí.

1.6.4 Cordozův model

Autor v tomto procesu rozlišuje dvě nákupní politiky:

1. Politika synchronního hodnocení – předpokladem synchronního hodnocení je, že dodavatel zodpovídá za přesně požadované nároky odběratele. V českých podnicích není tato politika příliš častá.
2. Politika sekvenčního hodnocení – podmínkou sekvenčního hodnocení je vylučování dodavatelů až do té doby, dokud není vybrán nejlepší z nich na základě vzájemné konzultace.

1.6.5 Shethův model

Shethův model pokládá pět základních veličin nákupního chování: proces rozhodování, centrum nákupu, vliv individuálních charakteristik, vliv organizačních charakteristik a kolektivní charakter rozhodování.

1.6.6 Choffrayův-Lilienův model

Na rozdíl od předchozích modelů, Choffrayův-Lilienův model se snaží o zkoumání nejvýznamnější proměnné nákupního procesu. Z tohoto důvodu je nákupní rozhodování ovlivněno dodavateli a jejich cenou, kvalitou produktu a propagací. Zkoumá spojitost mezi nákupní skupinou a třemi faktory: zdroje informací, hodnotící kritéria a interaktivní struktura (Lukoszová, 2004).

1.7 Informační systém nákupu

Informační systém vymezuje soubor lidí, technických prostředků a metod, které zajišťují sběr, přenos, uchování a zpracování dat, jejichž využití spočívá v tvorbě a prezentaci informací sloužící uživatelům, kteří spadají do systému řízení (Molnár, 1992).

Informační systém představuje široký rozsah informací z různých oblastí. Jeho základní činností je zpracování dokumentů, komunikační systémy a systémy podporované výpočetní technikou (Tomek, Tomek, 1996).

Podnikový informační systém v oddělení nákupu umožňuje plánování potřebných požadavků, včetně vypracování plánů na nákup a jednotlivé kooperace, nákup a v neposlední řadě také skladové hospodářství. Jednotlivé systémy se rozlišují dle uživatelské náročnosti, šíří záběru nebo adaptabilitou na podnikové prostředí. To vše má vliv na to, zda licence systémů má hodnotu v milionech, desítkách či dokonce stovkách milionů. U jednodušších systémů se časová náročnost implementace pohybuje v rozmezí 1 – 6 měsíců, avšak u obsáhlejších systémů se vyžaduje časový prostor od 6 až do 18 měsíců.

Podnikové informační systémy se neustále modernizují a přispívají k efektivnějšímu využití práce s nimi. Z tohoto důvodu již umožňují zkrácení času pro vyřizování objednávek, zakázek, faktur apod. Vyvíjí se možnost integrace, podpory či workflow.

K tomu, aby byla interní podniková komunikace využita lépe, se podnikové informační systémy rozšiřují ve smyslu intranetu (komunikační síť určena vnitřním potřebám podniku), extranetu (komunikační síť pro výměnu informací a dat mezi obchodními partnery) a internetu (globální počítačová síť) (Lukoszová, 2004).

Vzhledem k tomu, že informace jsou důležitou složkou pro předmět podnikání, není zapotřebí se zabývat myšlenkou, *“že bez dobré informace nelze dosáhnout podnikatelského úspěchu“*, jak uvádí Tomek, Tomek 1996.

Informace, které jsou významné pro činnost nákupu:

- Informace, týkající se hospodářské politiky (daňové veličiny, celní a měnové veličiny);
- Právní informace, které se týkají smluvních podmínek;
- Aktuální tržní informace (dodavatelé a platební podmínky, konkurence, nabídka);
- Informace poskytující substituční varianty a technické identifikace;
- Informace o výrobcích, včetně jejich materiálové náročnosti;
- Informace o nákladech;
- Informace o vlastních zásobách;
- Informace, které zobrazují realitu o dodávkách a spotřebě v předchozích obdobích;
- Ostatní informační soubory.

1.8 Fáze nákupu

V současné době se mnoho autorů shoduje na tom, že nákupní proces lze rozdělit do následujících osmi fází:

1. Vznik problému

První fáze nákupního procesu začíná poznáním určitého problému či posouzením potřeby, jak z hlediska kvantitativního tak i kvalitativního.

2. Všeobecná charakteristika potřeby

Následná charakteristika potřeby je v rukou nakupujícího, který má za úkol stanovit vlastnosti a kvalitu výrobku (materiálu) nebo potřebné množství k danému časovému okamžiku.

3. Specifikace kupovaného produktu

Poté, co je vyhotovena charakteristika potřeby, zašle zákazník specifikaci produktu, která obsahuje technické podrobnosti.

4. Průzkum potenciálních zdrojů nákupu

Zákazník v této etapě vypracuje seznam potenciálních dodavatelů, kteří by mohli mít nejlepší nabídky pro zvolený produkt. Až poté nakupující zvolí jednoho z těchto nabízených dodavatelů, kterého dle svých úsudků zvolil za nejlepšího.

5. Předložení nabídek

V této etapě nakupující požádá dodavatele o zaslání nabídek, které se týkají požadovaného produktu. Na úkor tohoto požadavku, dodavatelé zašlou katalog, písemnou nabídku nebo vyšlou obchodního zástupce.

6. Výběr dodavatele

V této fázi se nejen vybírá konečný dodavatel, ale také se zde rozhoduje o konečném počtu dodavatelů, kteří se následně dělí do skupiny hlavních, sekundárních a vedlejších dodavatelů.

7. Vytvoření objednávky

Poté, co nakupující zvolí svého dodavatele pro daný produkt, vypracuje objednávku. Tato objednávka by měla obsahovat kritéria, jako např. termín dodávky, cena, popis produktu. Pokud již existují dlouhodobější obchodní vztahy, odběratelé upřednostňují souhrnné objednávky z důvodu nižších administrativních nákladů (Lukoszová, 2004).

8. Vyhodnocení dodávky a dodavatelské organizace

Proto, aby proces nákupu fungoval správně, je nutné mít zavedenou kontrolu, která informuje o odchylkách, týkajících se objednávky (Kita, 2011).

1.9 Nákupní marketingový mix

Nákupní marketingový mix se vyznačuje souborem nástrojů, které jsou určeny oddělení nákupu pro splnění jednotlivých funkcí. Tyto nástroje jsou totožné s marketingovým prodejním mixem, avšak i přesto se zde vyskytují rozdílné funkce a odlišné váhy pro dané nástroje. Členění nákupního mixu závisí na schopnostech a dovednostech nákupu:

1. **Informační mix** – vyjadřuje schopnost zpracovat nejen informační soubory o vnitřních parametrech podniku, ale také o vnější situaci na trhu.
2. **Komunikační mix** – formuluje schopnost komunikace s veškerými tržními partnery i partnerskými odbory uvnitř firmy.
3. **Dodavatelský mix** – obsahuje schopnost zvolit nejvhodnějšího dodavatele a zároveň se snaží o zlepšování vztahů, týkající se jednotlivých fází nákupního procesu.
4. **Konkurenční mix** – základní úlohou tohoto mixu, je schopnost zjištění konkurenční situace na trhu a tím pádem i schopnost zvolit nejvhodnějšího dodavatele.

5. **Cenový mix** – vyjadřuje schopnost stanovit optimální cenovou politiku, ve které se neřeší pouze výše ceny, ale zejména ekonomický efekt podniku a veškeré nákupní rozhodnutí.
6. **Výrobní mix** – znázorňuje schopnost zvolení o optimální materiálové variantě produktu, o prodejnosti, o nákladech či o konkurenční schopnosti těchto výrobků.
7. **Mix kvality** – tento mix těsně souvisí s mixem výrobním. Zabývá se působením vzájemných vztahů s dodavatelem ohledně kvality výrobků.
8. **Množstevní mix** – řeší otázky týkající se rozhodování o režimu dodávek a strategií řízení zásob.
9. **Termínový mix** – udává schopnost časově sladit a zajistit jak vztahy informační a hmotné ve vnitropodnikové sféře, tak i vztahy vnější, které vedou k dlouhodobému přínosu pro efektivně vedený podnik.
10. **Mix nákupních podmínek** – definuje schopnost o prosazení optimálních dodacích, platebních a logistických podmínek, které se vztahují k dodávce materiálu (Tomek, Tomek, 1996).

2 Dodavatelé

2.1 Volba dodavatelů

Nákupní marketing se zabývá dvěma důležitými otázkami, na které si musí umět zodpovědět. První záležitost se týká toho, zda je podnik ochoten vyrobit potřebný produkt nebo zda jej musí koupit u dodavatele. Na což navazuje druhá základní otázka, jak podnik zvolí toho nejvhodnějšího dodavatele. Jelikož nákupčí je ten, kdo zodpovídá za výběr dodavatele, je zapotřebí, aby tito zaměstnanci byli vhodně motivováni.

Na efektivnosti podniku se z velké části podílí dodávané produkty a dodavatelé, kteří ovlivňují rychlost dodávky, flexibilitu, spolehlivost a včasnost, cenovou úroveň výstupu či náklady vstupů.

2.2 Metody výběru dodavatele

Úspěšné budování a rozvíjení dodavatelských vztahů je jedním ze základních činností vedoucí k efektivnosti organizace včetně fungování jejího procesu. V dnešní době mnoho manažerů zastává názor, že globální trhy spočívají ve fungování pevných a spolehlivých vztahů mezi dodavateli (Coyle, Bardi, Langley, 2003).

2.2.1 Metoda porovnání nabídek

Tato metoda je důležitým podkladem pro výběr optimálního dodavatele. Jejím cílem je vyřadit dodavatele s nejvyššími vstupními náklady za jednotku množství, s malou kvalitou nebo s pozdním termínem dodání.

2.2.2 Metoda expertního odhadu nebo odpovědného jednotlivce

Expertní odhad neboli „Expert estimation“ nám vytyčí důležité hodnoty, které jsou stanoveny na základě znalostí, dovedností a zkušeností expertů. Cílem tohoto odhadu je stanovení přesnějších způsobů určení požadované hodnoty (výpočet, měření). Celková podstata expertního odhadu spočívá v tom, že zpracují logickou analýzu zkoumané záležitosti a následně vyhodnotí danou problematiku (Vašítková, 2007).

2.2.3 Scoring modely

Scoring model se řadí mezi efektivní a nezaujaté modely, které jsou prostředkem pro kvantitativní vyhodnocení dodavatelů dle stanovených kritérií. Více informací o tomto modelu je v kapitole metody hodnocení dodavatelů.

2.2.4 Kombinované modely

V praxi se tento model využívá nejčastěji, jelikož se soustředí na veškeré předchozí modely a kombinaci mezi nimi. Jedná se například o výběr dodavatelů dle expertů a následná aplikace scoring modelu. Velký vliv zde má také osobní jednání či cena.

2.3 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení probíhá na základě kritérií, která byla hlavním aspektem pro výběr dodavatele, ale také skutečné realizace provedených dodávek. Mezi tyto kritéria se řadí:

- Kvalita (bezchybné produkty);
- Náklady (tvorba a úroveň ceny, platební podmínky);
- Dodavatelská spolehlivost (stanovené množství, dodací flexibilita);
- Technické schopnosti (nové technologie, vstřícnost k změnám);
- Dodavatelský servis (záruky, technická podpora, příprava materiálu);
- Komunikace s dodavatelem (přijatelnost vzájemných vztahů);
- Ostatní (dispozice, vztah k životnímu prostředí, dodržování stanovených předpisů o obalech) (Vašítková, 2007).

Avšak největší pozornost odběratelů se soustředí zejména na tři již zmíněné základní prvky hodnocení výkonnosti dodavatelů: jakost dodávek, termíny dodávek a náklady spojené s dodávkami. Těmito třemi kritérii se zabývá scoring model, který je představen v následující kapitole 2.4. Metoda hodnocení dodavatelů (Nenadál, 2006).

2.4 Metoda hodnocení dodavatelů

2.4.1 Scoring model

Tento model se řadí do kvantitativního vyhodnocování dodavatelů dle daných kritérií, které se dělí do hlavních a vedlejších kritérií.

Hlavní kritéria – cena, servis, kvalita a podmínky dodávky.

Vedlejší kritéria – image, ochota a přístup dodavatele (Vašítková, 2007).

Výpočty týkající se scoring modelu:

$$\text{Výpočet stupně jakosti} = \frac{\text{Součet získaných bodů}}{\text{Maximální počet bodů}} * 100 (\%)$$

$$\text{Výpočet \% nejakosti} = \frac{\text{Hodnota shodného materiálu (Kč)}}{\text{Hodnota dodaného materiálu (Kč)}} * 100$$

$$\text{Výpočet stupně plnění} = \frac{\text{Součet dosažených bodů}}{\text{Maximální počet bodů}} * 100$$

Tabulka 1 - Bodovací Scoring Model pro hodnocení dodavatelů

Hodnotící kritérium		Dodavatelé		
		A	B	C
A. JAKOST				
	* váha			
	* počet bezchybných dodávek z celkového počtu třiceti	22,0	25,0	18,0
	* podíl v %	73,3	83,3	60,0
	Podíl krát váha			
BODY		33,0	37,5	27,0
B. CENA				
	* váha			
	* prům. cena za posledních třicet dodávek v Kč	160,0	180,0	100,0
	* reciproční index	62,5	55,5	100,0
	Index krát váha			
BODY		18,8	16,7	30,0
C. SPOLEHLIVOST				
	* váha			
	* celk. překroč. dodací lh. za posledních 30 dodávek ve dnech	190,0	105,0	160,0
	* reciproční index	55,3	100,0	65,6
	Index krát váha			
BODY		13,8	25,0	16,4
Pořadí:		3.	1.	2.

Zdroj: Přepřacováno autorkou od Tomek, Tomek, 1996

3 Proces

3.1 Definice procesu

Význam procesu spočívá ve společném působení lidí, strojů, materiálu a metod, jejichž zaměření je základem k poskytnutí služby či výrobě konečného produktu. Identifikaci procesů lze rozdělit na deduktivní způsob, který zahrnuje procesy standardního software nebo na induktivní způsob, které se orientuje na potřeby zákazníků (Nenadál, 2004).

3.2 Ukazatele výkonnosti procesů

Měřením procesů se rozumí aktivity, které udávají přesné informace o celkovém průběhu jednotlivých výrobních i nevýrobních (proces nákupu) procesech. Cílem tohoto měření je zaměření se na tyto procesy a následně jejich zlepšení.

Během měření procesů se sleduje mnoho kontrolních ukazatelů, které objektivně hodnotí výkonnost zkoumaného procesu. Tyto ukazatele si každý vedoucí pracovník volí na základě svého úsudku. Jednotlivé ukazatele se dělí do následujících dvou skupin.

Univerzální ukazatele výkonnosti procesů:

- Doba trvání (časový interval pro činnost procesu);
- Efektivnost nákladů (finanční efektivnost, která zobrazuje zdroje a jednotlivé rentability);
- Účinnost procesů (stupeň automatizace, probíhající prostoje, chybovost procesu);
- Přidaná hodnota;
- Vliv na prostředí (hladina hluchosti).

Ukazatele měření výkonnosti výrobních a nevýrobních procesů:

- Produktivita pracovníků (výstup na jednoho pracovníka);
- Produktivita stroje;
- Bod zvratu;
- Podíl prodeje produktů;
- Průměrná ziskovost na pracovníka;
- Vítěznost vstupů (Nenadál, 2004).

3.3 Procesní mapa

Procesní mapa znázorňuje nejen jednotlivé pořadí procesů, ale také jejich vzájemné působení. Poskytuje rovněž informace o:

- procesech, které v podniku již existují;
- vztazích, které existují prostřednictvím procesů mezi zákazníky a dodavateli;
- procesech, pomocí kterých je podnik spojen se svými zákazníky a dodavateli.

Procesní mapa neobsahuje žádné údaje o procesech v ní uvedených a tedy z ní ani nevyplývá, které informace se používají při procesních krocích. Tato mapa by se měla zabývat zejména procesy, které se pravidelně opakují a jenž odhalují podstatnou část činnosti podniku. Z těchto důvodů se procesní mapa soustřeďuje na podstatné procesy, které jsou důležité k realizaci výrobků a služeb, nikoliv na procesy, které se v podniku vyskytují pouze zřídka. Optimální počet procesů v procesní mapě se pohybuje v rozmezí pět až patnáct procesů (Hučka, 2017).

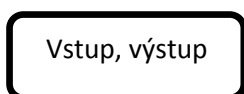
Základními výsledky u procesní mapy jsou zejména výkonnosti jednotlivých procesů a klíčové faktory úspěchu, mezi které se řadí nízká prodejní cena, dobré vztahy s dodavateli, spokojení zákazníci či motivovaní pracovníci. Tyto faktory lze zjistit na základě SWOT analýzy (Rolínek, 2008).

3.4 Vývojový diagram

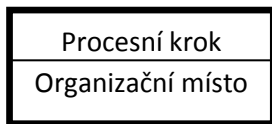
Poté, co jsou v procesní mapě vyzdvíženy procesy, které se v podniku nejčastěji vyskytují, se přechází do fáze, kdy jsou jednotlivé procesy znázorněny ve formě **vývojového diagramu**. Vývojové diagramy jsou snadné pro jejich zpracování a zároveň také pro snadné pochopení. Na rozdíl od procesní mapy, vývojový diagram určuje:

- skrz které procesní kroky je vstup převeden do výstupu;
- způsob vzájemně spojených procesních kroků;
- informace, které jsou potřebné k provedení procesních kroků.

3.4.1 Symboly vývojových diagramů



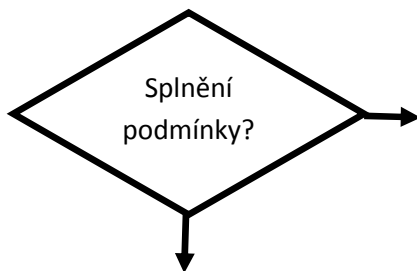
Ze vstupu musí být zřejmé, která situace je spouštěčem procesu. Z výstupu musí být patrné, které možné výsledky jsou předpokládány po skončení procesu.



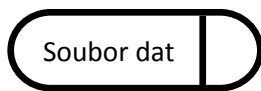
Procesní krok musí být určen takovým výrazem, který vyjadřuje obsah dané činnosti. Ve většině případů se jedná o podstatné jméno slovesného a předmětu činnosti, např. kontrola úplnosti dodávky.



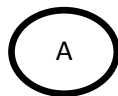
Pomocí šipky se znázorňuje posloupnost procesních kroků.



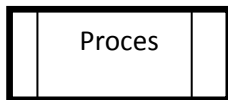
Tzv. kosočtverec určuje stav rozvětvení dle splnění či nesplnění podmínky.



Např. data shromážděná v informačním systému.



Spojka.



Proces, který je podrobně zobrazen v jiném vývojovém diagramu.



Tato značka zobrazuje zprávu, která je umístěna na jakémkoliv nosiči dat, např. písemný dokument.

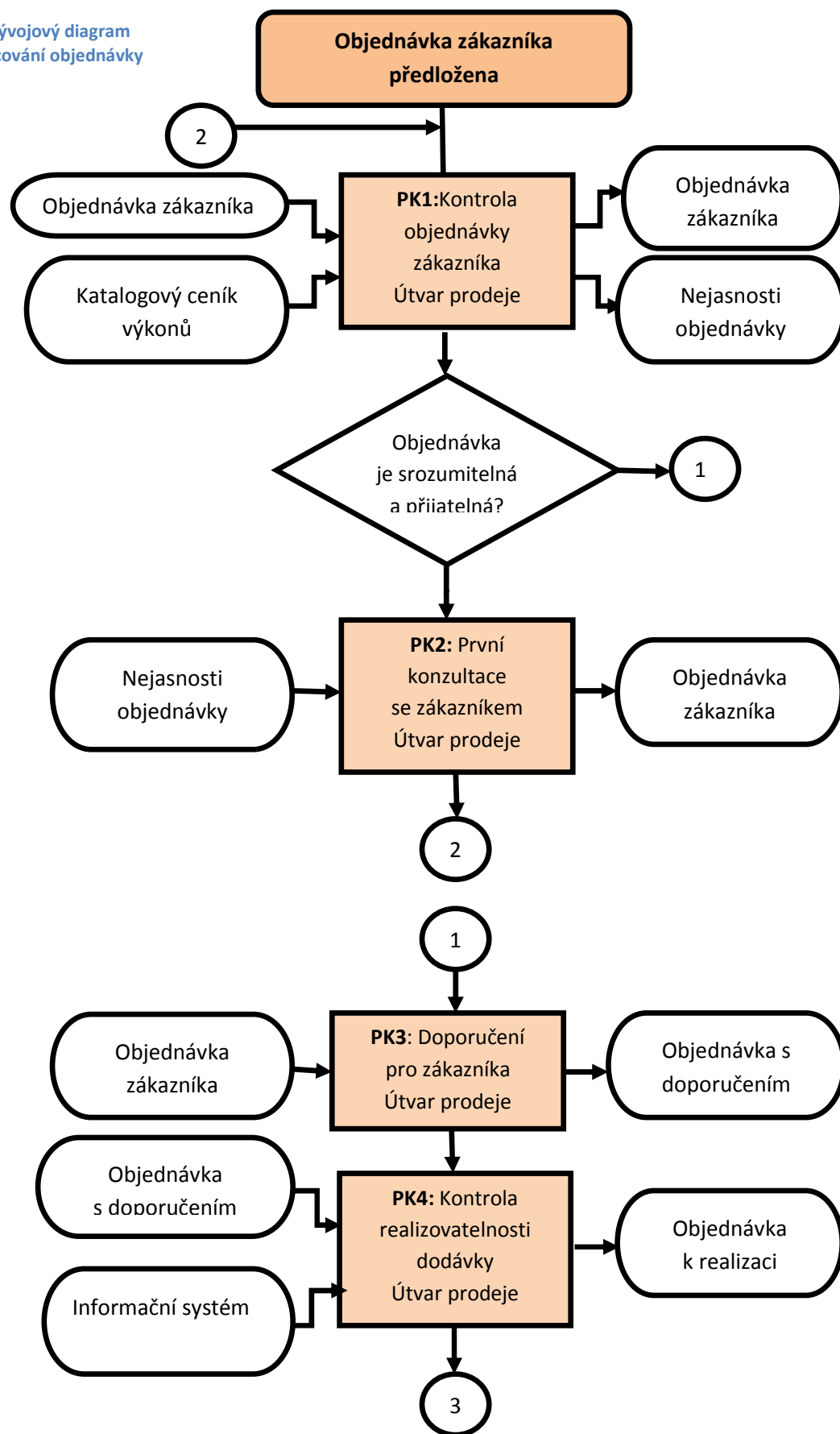
A-spojení: Procesní kroky probíhají vedle sebe a veškeré cesty musí být povinně uskutečněny.

Nebo-spojení: Poté, co je situace rozhodnuta, se provedou buďto jedny nebo druhé procesní kroky. Viz symbol kosočtverec (Hučka, 2017),

3.5 Proces zpracování objednávky

Tento proces vychází z plánu prodeje, kde zákazníci mají zájem o nabízené produkty a tuto náklonnost projeví pomocí objednávky, která je písemně či elektronicky doručena dodavateli. Celkový proces zpracování objednávky je uveden na obrázku č. 3.

Obrázek 3 - Vývojový diagram procesu zpracování objednávky



Zdroj: Přepřacováno autorkou od Hučka, 2017

Procesní krok 1: Kontrola objednávky zákazníka

Vyskytne-li se situace, kdy objednávka není dostatečně specifická nebo obsahuje jiné spektrum výkonů podniku, dochází ke zpětné konzultaci mezi zákazníkem a nákupčím. Pokud disponuje podnik rozšířenou výrobou produktů, je vhodné použít katalog (tištěný, elektronický) a dle něho specifikovat výkon pomocí obrázků, objednávkových čísel (artiklů) či cenových údajů.

Procesní krok 2: První konzultace se zákazníkem

Pokud dochází k nesrozumitelným záležitostem nebo je objednávka nepřijatelná, následuje konzultace se zákazníkem, aby mohl být tento problém vyjasněn.

Procesní krok 3: Doporučení pro zákazníka

Jestliže zákazník požaduje produkt, který se například skládá z technických výkresů, je vhodné, aby tuto situaci prokonzultoval s dodavatelem. Dodavatel v tomto případě má lepší informovanost o požadavku na zamýšlený účel použití a eventuálně mu může doporučit jiné účelnější výkony. Z tohoto pohledu je vhodné vést databázi zákazníků, která umožňuje náhled do dřívějších zákaznických objednávek a zároveň lepší začlenění aktuální objednávky pro uskutečnění optimálnějších návrhů.

Procesní krok 4: Kontrola realizovatelnosti dodávky

V této fázi se zjišťuje, zda je možné poskytnout objednávku zákazníkovi včas v požadovaném termínu. Na základě informačního systému se určí, jestli je k dispozici potřebný stav zásoba počet pracovníků, kteří se výrobou zabývají.

Procesní krok 5: Druhá konzultace se zákazníkem

Ukáže-li se z předchozího kroku, že objednávka nemůže být zhotovena dle přání zákazníka, dochází k opakované konzultaci, kde se vyjasní veškeré další postupy (např. nabídka jiného srovnatelného produktu nebo návrh, že část výrobků bude zaslána ihned a druhá část výrobků později).

Procesní krok 6: Zavedení objednávky zákazníka do podnikového informačního systému

Příjem objednávky je v současné době nejčastěji zaveden do podnikových informačních systémů. Pokud zákazník zajišťuje objednávku telefonicky, je nutné, aby ji srozumitelně

dodavateli sdělil. Avšak i přesto, dodavatelé raději uvítají písemnou objednávku, aby nedošlo k možným odchylkám během zpracování objednávky i po jejím dokončení.

Procesní krok 7: Odeslání potvrzené objednávky zákazníkovi

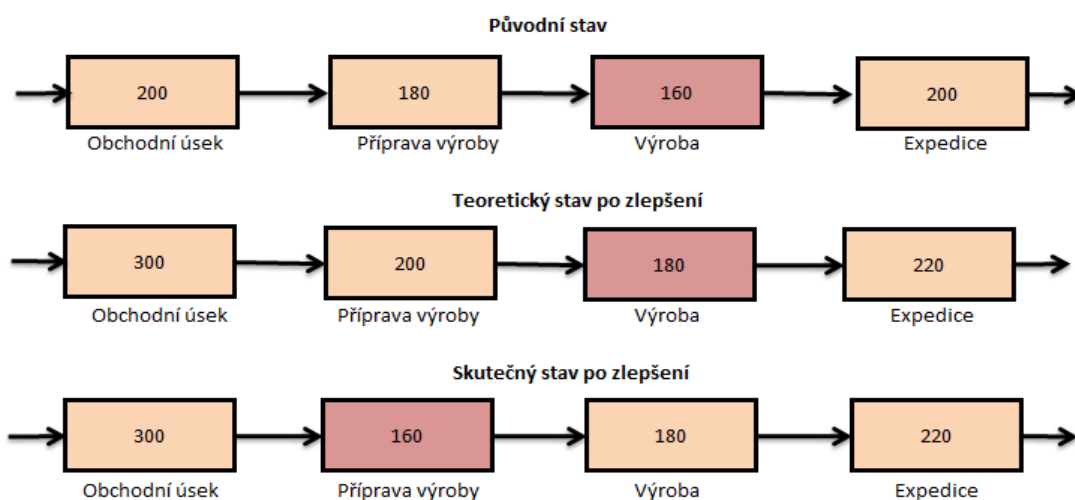
Na základě zaslání objednávky zákazníkem, odešle dodavatel zpětnou vazbu ve formě zpětné objednávky, kde se vyjádří ke správně uvedeným cenám a k termínu. Problém v tomto kroku nastává tehdy, pokud dodavatel v krátkém čase obdrží více objednávek najednou a z časových důvodů nestíhá vyhovět všem požadavkům v daném termínu (Hučka, 2017).

3.6 TOC (Theory of Constraints)

Teorie omezení neboli TOC (Theory of Constraints) je dle izraelského fyzika Eliaha Goldratta definována jako manažerská filozofie, která poskytuje nové přístupy řízení a následné zlepšování jednotlivých činností v organizaci (Goldratt.cz, 2015).

Hlavní myšlenka v TOC spočívá v tom, že je zapotřebí nalézt pouze jedno úzké místo v procesu, které brání plynulému procesnímu řízení a tím ovlivňuje průtok v daném procesu. Z tohoto pohledu je patrné, že není vhodné, aby byla úzká místa odstraňována, ale naopak, aby podle úzkého místa byl řízen celý proces. Vyskytne-li se porucha v úzkém místě procesu, která nemá na rozdíl od ostatních etap procesu určitou rezervu výkonu, vždy to bude mít vliv na celkový výsledek celého procesního řízení (viz obrázek č. 4).

Obrázek 4 - Relativní zlepšení procesu



Zdroj: Přepřacováno autorkou od Basl, Majer, Šmíra, 2003

Z obrázku č. 4 je zřejmé, že obchodní úsek zvýšil svoji kapacitu v přijímání objednávek, díky rychlejšímu zpracovávání nabídek, lepší komunikace se zákazníky a následném uzavírání smluv. Tento efekt negativně ovlivnil přípravu výroby i přesto, že také zvýšila svoji kapacitu, jelikož podklady, které směřovaly do výroby, byly nekvalitně zpracovány. Tento následek se tedy promítl ve skutečné přípravě výroby, kde kapacita byla nižší než před zlepšením. Konečný výsledek spočívá v tom, že celková kapacita procesu se nezlepšila a úzké místo procesu se přesunulo z úseku výroby do přípravy výroby. Zde je vhodné použít Goldrattovo již zmíněný návrh, že dle úzkého místa je vhodné řídit celý proces (Basl, Majer, Šmíra, 2003).

3.6.1 Metoda Drum – Buffer – Rope

Metoda DBR identifikuje úzké procesní místo včetně jeho ochránění před případnými výpadky na odlišném místě procesu. Jednotlivé části tohoto procesu jsou definovány následovně:

Drum (buben):

Buben je charakteristický pro sestavení hlavního plánu výroby, týkající se kritického místa. Nejen, že určuje rytmus celé výroby, ale musí také reagovat na požadavky zákazníků a na fyzické omezení výroby. Z tohoto důvodu je nutné, aby se buben zabýval kritickými výrobními zdroji. Mezi základní rysy, které určují výkonnost výroby, se řadí jednotlivé priority výroby, procesní velikosti dávek a přepravní velikosti dávek.

Buffer (zásobník):

Zásobník slouží k celkové ochraně výrobního procesu. Cíl této ochrany spočívá v tom, že před úzkým místem procesu musí být dostatečná zásoba vstupů, pomocí které bude úzké místo pracovat i při možných výpadcích. Je zapotřebí rozlišovat kusový a časový zásobník.

Kusový zásobník – zabezpečuje rychlou reakci výroby na tržní podmínky. Jedná se o nakupovaný materiál či hotové výrobky, díky nimž je možné splnit objednávky zákazníkům i přesto, že požadovaná dodací lhůta je kratší než průběžná doba výroby.

Časový zásobník – zabezpečuje dostupnost materiálu, který dosáhne plánovaného bodu výroby dříve, než byl zvolen plánovaný časový úsek. Zároveň také chrání podstatná místa ve výrobě před nepředvídatelnými výkyvy.

Rope (lano):

Cílem lana je zajistit neoptimálnější sladění všech možných nekritických výrobních zdrojů. Tuto činnost plní pomocí odpovědí na následující základní otázky:

1. Na jakém systému by měly pracovat veškeré výrobní zdroje, které jsou nekritické?

Všechny nekritické výrobní zdroje by měly pracovat dle plánu, stejně jako u kritických výrobních zdrojů.

2. Princip řízení výroby nekritických výrobních zdrojů?

Tento problém se řeší řízením dostupné práce, včetně jednoduchých pravidel, které se týkají plánu. U klasických řídicích systémů se spolupracuje se seznamem dávek, které je nutné splnit, a následným sledováním tohoto plnění (Basl, Majer, Šmíra, 2003).

3.6.2 Pět kroků vedoucích k trvalému zlepšování podniku

Teorie omezení předpovídá, že podnik bude mít omezení pokaždé. Tedy jakmile dojde k odstranění jednoho úzkého místa, vznikne omezení nové. Opakovaným odstraněním by docházelo ke kontrolní ztrátě nad firemním systémem, což směřuje k neefektivitě podniku. Z tohoto důvodu Goldratt navrhl postup o pěti krocích, které vedou k rozvoji celého podniku:

1. Identifikace systémového omezení

Omezení mohou vzniknout z interní (výrobní zařízení) či externí (dodavatel) povahy. Dále se mohou dělit na fyzické omezení, která jsou snadno definována a odstraněna. Lze sem zařadit materiálové vstupy nebo opět výrobní zařízení. Naopak nefyzická omezení se vyskytují v chybně daných pravidlech, např. u nefunkčního motivačního systému.

2. Maximální využití zjištěného omezení

Ve druhém kroku je zapotřebí se zaměřit na omezení plýtvání a neefektivitě v úzkém místě. Například u fyzického omezení dojde k zajištění 100% kvality vstupů nebo zlepšení údržby zařízení. V tomto kroku může docházet k 10-20% nárůstu výkonu úzkého místa neboli celého podniku, i přesto, že se neinvestuje do technologií.

3. Podřízení všeho v systému tomuto omezení

V této fázi udává úzké místo rytmus celému procesu, kdy všechny operace s vyšší kapacitou nesmí využívat svou plnou výkonnost, aby nevznikaly přebytečné zásoby nedokončené výroby. U fyzického omezení se zavádí tzv. DRUM-BUFFER-ROPE, kdežto u nefyzického omezení není vždy jasné řešení.

4. Odstranění systémového omezení

Pokud předchozí kroky nezajistily dostatečný průtok procesu, je zapotřebí zvýšit kapacitu úzkého místa pomocí nových zaměstnanců, zakoupení výrobních zařízení či aplikace nápravného opatření na úrovni nefyzického omezení. Zde je nutné brát v úvahu to, že zvýšení výkonu v úzkém místě vede k jeho přemístění do jiného místa.

5. Návrat k identifikaci systémového omezení

Ve čtvrtém kroku bylo odstraněno původní omezení a tím pádem vzniklo omezení nové. Z tohoto důvodu postupujeme opět dle stanovených principů pěti kroků a vracíme se na počátek etapy (Fišer, 2014).

4 Cíl a metodika

4.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je popis nákupního procesu ve vybrané společnosti včetně jeho zhodnocení a následné optimalizace, jejíž změny by vedly k efektivnějšímu a kvalitnějšímu využití v oddělení nákupu.

4.2 Metodika práce

Před zpracováním praktické části, která v sobě zahrnuje i možný návrh pro zlepšení celého nákupního procesu, je zapotřebí se podrobněji seznámit s problematikou, jenž vyplývá z této práce. Prvním krokem bylo nastudování literárních pramenů zabývajících se nákupním procesem, do kterého rovněž spadá hodnocení dodavatelů. Získané znalosti byly interpretovány v předcházející kapitole.

Další krok ke zpracování diplomové práce se týkal charakteristiky zkoumané společnosti včetně grafického zobrazení organizační struktury. Veškeré dostupné informace a data jsem získala za pomoci interních dokumentů a informačního systému SAP. Samozřejmě nedílnou součástí pro sběr dat byly také rozhovory se zaměstnanci a osobní zkušenosti na pozici nákupčí. Aby bylo možné navrhnout efektivní změnu, bylo zapotřebí zhodnotit a popsat stávající stav nákupního oddělení společně s analýzou současného procesu.

Na závěr se již mohlo přistoupit ke stanovení vhodných opatření vedoucích k optimalizaci nákupního procesu. Pro toto zjištění byla kromě pozorování celkového chodu nákupního procesu, také použita metoda osobních rozhovorů, převážně s vedoucím pracovníkem nákupního oddělení, ale i s jeho podřízenými. Výsledkem použité metody byly získané informace prostřednictvím cílených otázek.

K tomu, zda bylo zlepšení dosaženo, nám napovídají základní ukazatele, mezi které se řadí úspora času pro práci v nákupním oddělení a zároveň také snížení nákladů.

Vlastní práce

Obrázek 5 - Logo společnosti

5 MEA GROUP s.r.o.



5.1 Charakteristika zkoumané společnosti

BUILDING SUCCESS

Společnost MEA GROUP s.r.o. nabízí širokou škálu produktů pro odvodňovací systémy, výstavba sklepů a výroba mřížových roštů.

Společnost MEA GROUP s.r.o. má hlavní centrálu v Německu ve městě Aichach, kde se uskutečňuje prodej výrobků, zatímco centrální sklad se nachází ve městě Gersthofen. Podnik byl založen v roce 1886, kdy hlavním předmětem činnosti bylo zámečnictví, ale postupem času přešla k nynějšímu působení. Od té doby se tato společnost stala jedním z předních dodavatelů ve stavebnickém průmyslu na mezinárodním trhu (Mea.cz, 2010).

Podnik vlastní i mnoha dceřiných společností po celém světě, přičemž jednou z nich je MEA GROUP s.r.o. v Plzni, založena roku 1994 s celkovým počtem zaměstnanců 340. Koncern MEA GROUP s.r.o. má v Plzni 3 divize: MEA Metal Applications s.r.o., MEA Water Management s.r.o a MEA Service s.r.o., které mají shodné DIČ, avšak odlišují se svými IČO a jednatelem firmy, kteří sídlí v mateřské společnosti v Německu. Podrobnější popis jednotlivých divizí je v tabulce č. 2, 3 a 4. MEA GROUP s.r.o. má své hlavní výrobní závody ve Francii ve městě St. Dié, kde se vyrábí kompozitní žlaby ze SMC (polyeter vyztužený skelnými vlákny) materiálu a v České Republice v Plzni.

Mezi další dceřiné společnosti MEA GROUP s.r.o. se řadí:

- Francie: Saint-Dié-des-Vosges;
- Polsko: Wroclaw;
- Rumunsko: Dej;
- Velká Británie: Deeside;
- Rakousko: Herzogenburg, Sipbachzell;
- Švýcarsko: Olten;
- Slovensko: Drietoma;
- Čína: Kunshan City, provincie Ťiang-su;
- Nizozemí.

Veškeré tyto dceřiné podniky včetně mateřské firmy mají mezi sebou dohodnuté vnitropodnikové ceny s 5ti % podílem.

Tabulka 2 - Představení společnosti MEA Metal Applications s.r.o.

Název společnosti	MEA Metal Applications s.r.o.
Sídlo	Domažlická 180, 318 00 Plzeň
IČO	00871281
DIČ	CZ699002861
Datum vzniku	16. března 1994
Počet zaměstnanců	180
Produkty	<ul style="list-style-type: none"> • Lisované rošty (mřížové rošty); <ul style="list-style-type: none"> • Schodišťový montážní set; • Rošty z plechových profilů; <ul style="list-style-type: none"> • Plné rošty; • Rámy; • Rošty z nerezové oceli; • Protiskluzová a speciální úprava; <ul style="list-style-type: none"> • Regálové moduly.

Zdroj: Zpracováno autorkou

Společnost MEA Metal Applications s.r.o. patří do nákladového střediska „2201“, kam spadá pouze výrobní proces a proces zinkování, nikoliv zde nejsou zahrnuti administrativní pracovníci.

Nákladové středisko „2201“ je rozděleno do tří závodů:

1. závod: Domažlická 180, hala A – zinkovna, hala B – výroba;
2. závod: Věžnice Borská pole;
3. závod: Věžnice Horní Slavkov.

Plzeňská společnost MEA Metal Applications s.r.o. poskytuje pracovní místa také pro odsouzené, kteří jsou ve věznici na Borských polích v Plzni. Vzhledem k tomu, že

podnik dbá na kvalifikovanost pracovníků, poskytuje těmto pracovníkům každodenní svářečské kurzy včetně školení vysokozdvizných vozíků.

Tabulka 3 - Představení společnosti MEA Water Management s.r.o.

Název společnosti	MEA Water Management s.r.o.
Sídlo	Domažlická 180, 318 00 Plzeň
IČO	27999734
DIČ	CZ699002861
Datum vzniku	16. března 1994
Počet zaměstnanců	35
Produkty	<ul style="list-style-type: none"> • Sklepní světýlka a okna; • Odvodňovací žlaby; • Rohožky a rámy; • Odlučovače ropných látek a tuků.

Zdroj: Zpracováno autorkou

Společnost MEA Water Management s.r.o. spadá do nákladového střediska „3701“, do kterého se vztahuje jak výrobní proces, tak i administrativní pracovníci. První zmínka o této divizi byla v roce 2014, kdy se začaly vyrábět polymer betonové žlaby.

Tabulka 4 -Představení společnosti MEA Service s.r.o.

Název společnosti	MEA Service s.r.o.
Sídlo	Domažlická 180, 318 00 Plzeň
IČO	03647501
DIČ	CZ699002861
Datum vzniku	16. března 1994
Počet zaměstnanců	125

Zdroj: Zpracováno autorkou

MEA Service s.r.o. spadá do nákladového střediska „3901“, do kterého patří pouze administrativní pracovníci.

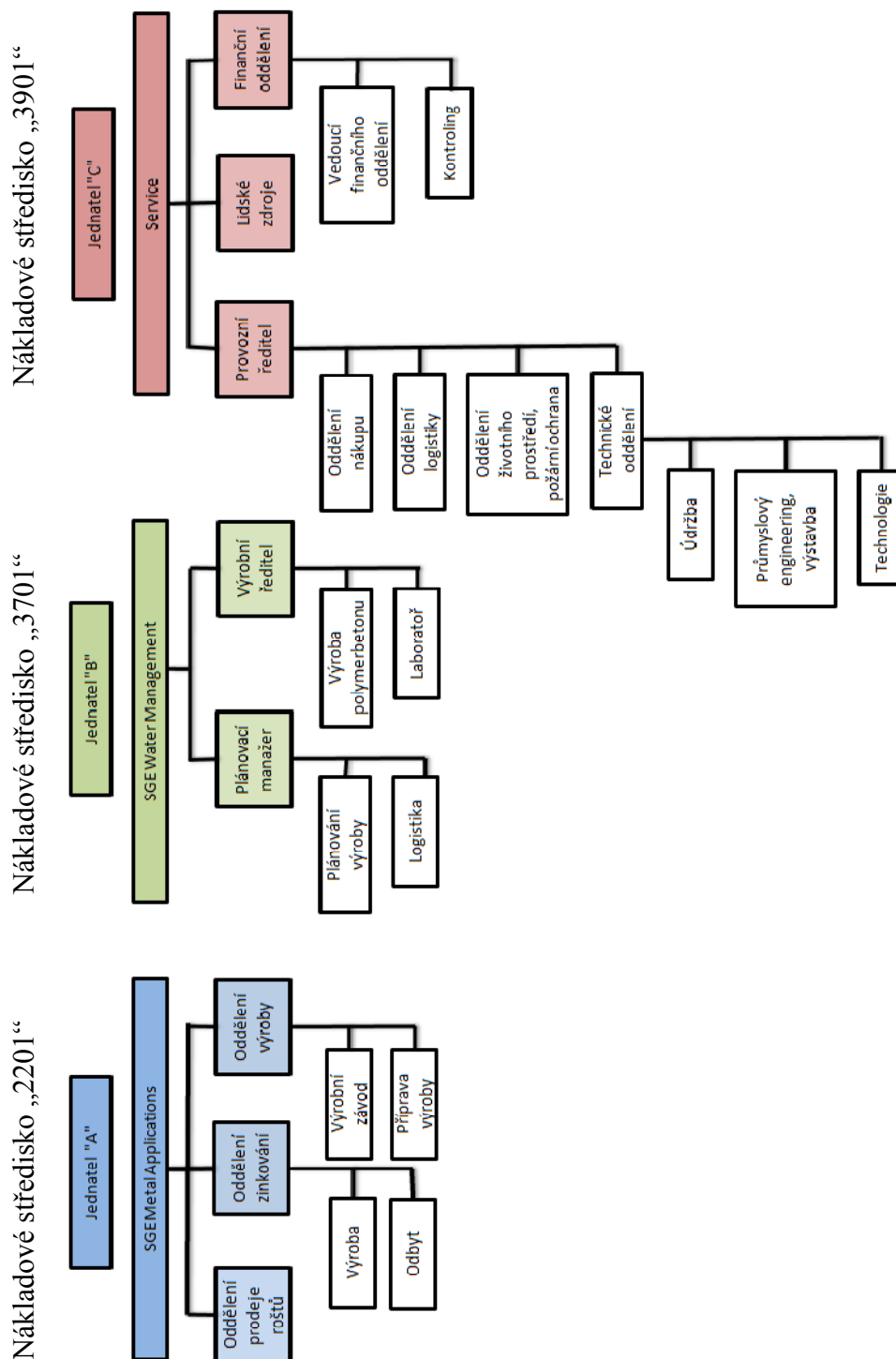
5.2 Historické milníky společnosti MEA GROUP

- **1994** – Zahájení výstavby dvou výrobních hal v ČR, včetně jejich dokončení.
- **1995** - Rozšíření výroby ocelovými mřížovými rošty, které byly původně vyráběny v Německu.
- **1996** - Zahájení provozu žárové zinkovny, v té době největší a nejmodernější v ČR.
- **1997** - Výstavba třetí výrobní haly.
- **1998** - Přesun zbývajících výrobních kapacit z Německa do Plzně.
- **2006** - Založení dceřiné společnosti MEA Metal Applications s.r.l. v Rumunsku.
- **2007** - Investice do plně automatizované výrobní linky ocelových roštů.
- **2007** – Založení druhé dceřiné společnosti MEA Metal Applications TOV na Ukrajině.
(Mea.cz, 2010)

5.3 Organizační a řídicí struktura

Jak již bylo zmíněno, společnost MEA GROUP s.r.o. je v České republice rozdělena do tří divizí, přičemž každá z těchto divizí má odlišeného jednatele. Každý z těchto jednatelů má pod sebou dané úseky, které má na starosti (viz obrázek č. 6).

Obrázek 6 – Organizační a řídicí struktura společnosti



Zdroj: Zpracováno autorkou

5.4 SWOT analýza

V této kapitole jsou shrnuty silné stránky (tabulka č. 5) a slabé stránky (tabulka č. 6) podniku neboli vnitřní prostředí, které je možné ovlivnit ze strany managementu a tím se podílet na úspěšnosti či neúspěšnosti tržního postavení společnosti.

Zároveň jsou zde vypsané příležitosti (tabulka č. 7) a ohrožení (tabulka č. 8) podniku neboli vnější prostředí, do kterého management nemá možnost přímo zasahovat.

Následně jsem se v této problematice také zaměřila na vyhodnocení SWOT (tabulka č. 9) strategie pro lepší identifikaci jednotlivých kategorií, které je zapotřebí zlepšit.

Hodnocení obsahuje jednotlivé váhy, které zobrazují sílu působení daného kritéria na jednotlivé kategorie. Celkový součet vah v dané kategorii musí být roven jedné. Čím vyšší je zvolené číslo váhy, tím větší důležitost se klade k jednotlivé položce v dané kategorii.

Druhým potřebným ukazatelem je hodnota položek, která nám charakterizuje významnost působení na podnik. U silných stránek a příležitostí je použita hodnota 1 – 5, přičemž 5 definuje nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost.

U slabých stránek a ohrožení je použita záporná stupnice hodnocení od -1 (nejnižší spokojenost) do -5 (nejvyšší spokojenost).

Tabulka 5 - Silné stránky společnosti

Silné stránky	Váha	Hodnota	Výsledek
Dlouhodobá tradice firmy na trhu	0,15	3	0,45
Certifikace dle normy ISO 9000 a ISO 14000	0,2	4	0,8
Vhodné motivující podmínky pro zaměstnance	0,1	2	0,2
Unikátní výrobek na českém trhu	0,2	4	0,8
Finanční stabilita	0,1	3	0,3
Flexibilita v reakcích na tržní změny	0,25	5	1,25
Součet			3,3

Zdroj: Zpracováno autorkou

Tabulka 6 - Slabé stránky společnosti

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
Nejasné vymezení kompetencí	0,3	-4	- 1,2
Nepropracovanost informačního systému	0,35	-5	- 1,75
Jazyková bariéra mezi zaměstnanci	0,18	-2	- 0,36
Nedostatečná prezentace na sociálních sítích	0,17	-3	- 0,51
Součet			-3,82

Zdroj: Zpracováno autorkou

Tabulka 7 - Příležitosti společnosti

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Výsledek
Demografický vývoj	0,2	3	0,6
Vzrůstající poptávka po produktech	0,3	5	1,5
Spolupráce s novými dodavateli	0,15	2	0,3
Zkvalitňování nabízených produktů	0,2	4	0,8
Nová technologie	0,15	2	0,3
Součet			3,5

Zdroj: Zpracováno autorkou

Tabulka 8 - Ohrožení společnosti

Ohrožení	Váha	Hodnocení	Výsledek
Recese světové ekonomiky	0,3	-4	- 1,2
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce	0,3	-4	- 1,2
Kurzy zahraničních měn	0,3	-3	- 0,9
Existence substitutů na českém trhu	0,1	-1	- 0,1
Součet			- 3,4

Zdroj: Zpracováno autorkou

Tabulka 9 - Vyhodnocení SWOT analýzy

Bilance SWOT analýzy	
Interní část	- 0,52
Externí část	0,1
Celkem	- 0,42

Zdroj: Zpracováno autorkou

Po zpracování interní a externí analýzy bylo zjištěno, že zde převažují slabé stránky nad silnými stránkami, což má zcela negativní vliv, avšak pozitivní vliv mají příležitosti, které jsou v převaze nad hrozbami. Konečná bilance s hodnotou – 0,42 není pro společnost moc příznivá a je zapotřebí zapracovat na zlepšení i přesto, že se podnik nachází v atraktivním prostředí. Je zde příznivé využít strategii WO (slabé stránky – příležitosti), neboli odstranění slabých stránek, které by mohly vést k ohrožení příležitostí. Podnik tak musí posílit svoji pozici a odstranit hlavní nedostatky, které tuto strategii zapříčiňují.

Největší váha je kladena nedostatečné propracovanosti informačního systému, přičemž se tento nedostatek také vztahuje k hlavnímu cíli celkové práce a následnému navrzení optimalizace. Další slabá stránka spočívá v jazykové bariéře mezi zaměstnanci/zaměstnavateli i přesto, že podnik nabízí jazykové placené kurzy. Důvodem tohoto nedostatku je bohužel nízký zájem o tyto kurzy. Bylo by vhodné, kdyby někteří zaměstnanci měli tyto kurzy povinností. Co se týče nedostatečné prezentace na sociálních sítích, plzeňská společnost by se měla podílet i na těchto sítích a nejen pouze na svých internetových stránkách či billboardech v blízkém okolí. Mezi poslední slabou stránku se řadí nejasné vymezení kompetencí, což se ukazuje zejména v době nemoci či čerpání dovolené daného zaměstnance. Vedoucí oddělení by měl jasně vymezit zodpovědnost převzaté práce v době, kdy daný zaměstnanec nebude v práci přítomen.

5.5 Informační systém

Společnost MEA GROUP s.r.o. využívá ke zpracování firemních dat informační systém SAP MAP od roku 1994, tedy od založení této společnosti. U tohoto informačního systému celosvětově dochází k neustálé inovaci a následnému zlepšování systému, avšak ve společnosti se za poslední dobu vyskytly pouze drobné investiční implementace systému.

SAP je tvořen z těchto jednotlivých modulů:

- Řízení toku materiálu;
- Nákup a sklady;
- Prodej a expedice;
- Plánování výroby;
- Finance;
- Řízení jakosti;
- Služby zákazníkovi.

Necelých 80 % zaměstnanců má nastaven informační systém v německém jazyce. Hlavním důvodem jsou jednak jednatelé, kteří sídlí v Německu, kde společnost pořizuje modulové vybavení systému, a také širší rozšířenost zakoupených modulů v německém jazyce oproti českému jazyku. Zbylá část zaměstnanců má zvolený informační systém v českém jazyce, avšak tuto volbu mohou uplatnit pouze pracovníci, kteří ke své pracovní činnosti nevyužívají transakce, které jsou povoleny pouze v německém jazyce.

6 Nákupní oddělení

V kapitole „Nákupní oddělení“ jsou shrnuty a popsány základní transakce informačního systému, bez kterých by nákup neměl možnost plnit svoji funkci. Dále jsou zde vyjmenováni jednotliví zaměstnanci nákupního oddělení včetně vztahu tohoto oddělení k ostatním vnitropodnikovým úsekům.

6.1 Základní transakce nákupního oddělení používané v informačním systému SAP

- **Transakce „Mk01“** – Získá-li podnik nového dodavatele, je zapotřebí, aby byl založen do informačního systému pod tzv. kreditorem pomocí „Mk01“. Transakce vyžaduje celkové údaje o dodavateli, jako např. název a adresa dodavatele, dodací podmínky nebo doba splatnosti daňového dokladu od jeho přijetí. (Viz příloha č. 1)
- **Transakce „Me21n“** - Hlavní činností v oddělení nákupu je vytvoření objednávky na základě podkladů (BANFů). Zkratka transakce, pod kterou se požadovaná objednávka tvoří, je „Me21n. Do záhlaví dodavatele se vyplní kreditor, pod kterým je společnost v systému uložena, např. „820465“ a poté se v jednotlivých políčkách vyplní datum dodání, text objednávky, množství, jednotka, cena a účetní konto včetně nákladového střediska, ke kterému bude následující objednávka doručena. To vše je zapotřebí vyplnit v případě, pokud je BANF vytvořen bez artiklového čísla. V případě, kdy je uvedeno artiklové číslo, údaje jsou vyplněny automaticky. (Viz příloha č. 2)
- **Transakce „Migo“** – Poté co je požadovaná objednávka doručena, je povinnost toto zboží naskladnit pomocí transakce „Migo“. Zde se zvolí položka „příjem“ a vypíše se pouze číslo interní objednávky, např. číslo 4500298432, kde se také zkontroluje, zda souhlasí dodané množství s cenou. Tímto krokem se dává pokyn finanční účtárně, že je možné proplatit daňový doklad k došlé objednávce (viz příloha č. 3). Tato transakce se rovněž využívá pro zrušení objednávky (viz příloha č. 4).
- **Transakce „Me23n“** - V transakci „Me23n“ se zkontroluje, zda je objednávka naskladněna a proplacena z účetního oddělení. Pokud je objednávka správně naskladněna, zobrazí se pozice „příjem materiálu“ a je-li také daná objednávka proplacena, ukáže se v programu další položka tzv. „příjem faktury“. Tímto krokem je celá objednávka zhotovena (viz příloha č. 5).

- **Transakce „Me21“**- Pro případ, kdy je nutné zjistit předchozí objednávky u jednotlivých dodavatelů, použije se zkratka “Me21“, kam se opět zadá kreditor dodavatele a následně se nám zobrazí seznam všech předchozích objednávek. U těchto objednávek se nám ukáže vše, co bylo jejich obsahem, včetně data objednání, ceny zboží, data naskladnění apod. Zaměstnanci tak mají možnost zjistit, zda je možné zboží objednat u tohoto dodavatele, popřípadě za jakou cenu dané zboží nabízí (viz příloha č. 6).
- **Transakce „Meis“** – Tato transakce umožňuje zobrazení veškerých dat, které jsou potřebné pro zpracování intrastatu. Zaměstnanec zde má k dispozici celní kód, váhu celkové objednávky, celkovou hodnotu včetně paletového množství či dodací podmínky (zajištění dopravy, zajištění nakládky, zodpovědnost za export) (viz příloha č. 7). Pro snadnější přístup zadávání informací a dat, je soubor z informačního systému převeden do tabulkové podoby v excelu (viz příloha č. 8).

Stejně tak jako v ostatních podnicích, ani zde nemají všichni zaměstnanci přístup ke všem nabízeným transakcím, které podnik produkuje na základě zakoupených modulů. Například oddělení nákupu má přístup k transakci: „Me21n“ – vytvoření objednávky, „Me22n“ – změna objednávky a také k transakci „Me23n“ – čtení objednávky. Naopak finanční oddělení má přístup pouze k transakci „Me23n“ – čtení objednávky, aby nedocházelo ke změně dat bez vědomí nákupního oddělení.

6.2 Zaměstnanci nákupu a jejich pracovní náplň

V nákupním oddělení je nyní zaměstnáno 5 zaměstnanců, přičemž každý z těchto zaměstnanců obstarává rozdílné nákupní komodity a zároveň se také řadí do dvou odlišných nákladových středisek (2201, 3701). MEA GROUP s.r.o. disponuje třemi nákladovými středisky: 2201, 3701 a 3901, jak již bylo zmíněno v představení společnosti. I přesto, že jednotliví pracovníci nákupního oddělení pracují pro odlišná nákladová střediska, mzdově jsou všichni zaměstnanci začleněni do nákladového střediska 3901, kde se nachází veškerí administrativní pracovníci. Níže jsou uvedeni všichni zaměstnanci nákupního oddělení včetně nákladových středisek, pro které spolupracují, a podle jednotlivých pracovních náplní.

Vedoucí nákupního oddělení

Nákladové středisko: 2201

Pracovní náplň:

- Přehled o celkovém chodu nákupního oddělení;
- Uzavírání smluv s dodavateli;
- Vytváření kontraktu pro nákladové středisko 2201;
- Sledování jednotlivých pohybů na burze;
- Sledování trendů v jednotlivých ročních obdobích;
- Obstarávání objednávek nejhodnotnějšího zboží (zinek, olovo);
- Motivování svých podřízených k výkonu práce;
- Rozhodování o přidělení úkolů.

Nákupčí

Nákladové středisko: 3701

Pracovní náplň:

- Hodnocení dodavatelů;
- Objednávky pro polymerbeton;
- Vytváření kontraktu pro nákladové středisko 3701;

Nákupčí

Nákladové středisko: 3701

Pracovní náplň:

- Objednávka litiny;
- Administrativa pro nákladové středisko 3701;
- Tvorba intrastatu pro nákladové středisko 3701;
- Činnosti spojené se služebními osobními automobily (servis, mytí).

Disponent nákupního oddělení

Nákladové středisko: 2201

Pracovní náplň:

- Administrativa pro nákladové středisko 2201;
- Objednávka roštů;
- Celní poplatky;
- Tvorba intrastatu pro nákladové středisko 2201;
- Zakládání dokumentů do šanonů;
- Zpracování objednávek na základě požadavků.

Disponent nákupního oddělení

Nákladové středisko: 2201

Pracovní náplň:

- Schvalování daňových dokladů;
- Získávání cenových nabídek;
- Zpracování objednávek na základě požadavků;
- Činnosti spojené s pronájmem pracovních oděvů;
- Činnosti spojené s úklidem jednotlivých hal.

6.3 Vztah nákupního procesu k ostatním vnitropodnikovým útvarům

Důležitou součástí nákupu je každodenní kontakt a spolupráce s ostatními zaměstnanci daných oddělení ve společnosti. Z největší části se podílí na komunikaci s oddělením skladu, jelikož veškeré přijaté zakázky jdou skrze toto oddělení a dochází tak k předání dodacích listů a daňových dokladů do nákupního oddělení.

Spolupráce se ve velké míře uskutečňuje i s vedoucím výrobního oddělení či s vedoucím údržby, kteří osobně přináší schválené požadavky k objednavce každý den. Jednotliví zaměstnanci výroby se s nákupním oddělením spojují tehdy, přinesou-li požadavek objednávky osobně nebo zda je zapotřebí navýšit výrobní zakázku pro naše zákazníky.

Nákupčí jsou také denně ve spojení s oddělením finančním, kam pravidelně předávají schválené daňové doklady k proplacení.

V neposlední řadě je nákupní oddělení v denním kontaktu s dodavateli. I přesto, že podnik má k dispozici vlastní informační systém SAP, interní ani externí komunikace neprobíhá na základě tohoto systému, nýbrž prostřednictvím e-mailové pošty.

6.4 Pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců nákupního oddělení

V této kapitole shrnu pár vybraných pracovních náplní jednotlivých zaměstnanců nákupního oddělení.

6.4.1 Pořizování objednávek ze zemí mimo EU

Společnost MEA GROUP s.r.o. pravidelně objednává své zakázky i ze třetích států neboli ze zemí, které nepatří do EU. Mezi tyto státy patří Čína, Indie, Amerika a v budoucnu možná i Anglie? Jelikož se v poslední době mluví o vstupu Anglie do Brexitu, řeší se i zde otázka, jak tato situace ovlivní naše dodavatelsko-odběratelské vztahy, vzhledem k tomu, že Anglie patří mezi dceřiné společnosti firmy MEA GROUP s.r.o.

V tomto případě je nutné řešit celní poplatky (tabulka č. 10), které spadají do pracovní náplně nákupního disponenta. Zakázky z těchto zemí se objednávají cca 3x ročně s celkovou hmotností 44 tun (2 kontejnery) pro jednu objednávku. Všechny zakázky z těchto zemí mají přidělené vlastní artiklové číslo včetně správně uvedeného celního kódu, které má značný podíl na celkové hodnotě celního poplatku. Objednávky jsou zasílány alespoň 10 měsíců dopředu. Hlavním důvodem je zdlouhavější proces výroby a dodání:

- Dodávky materiálu - 1 měsíc;
- Výroba zakázky – 2 měsíce;
- Přeprava lodí – 1 měsíc;
- Proclení – 1 týden.

V době, kdy je vyrobená zakázka naložena na lodní dopravu, již musí být vystaven námořní ložný list v originálu. Tento dokument zahrnuje veškeré podklady, jako je dodací list, daňový doklad a certifikát zboží. Námořní ložný list je zaslán společnosti

prostřednictvím elektronické pošty. Zboží je vyloděno v Německu ve městě Hamburg a odtud jede do České republiky, kde dochází k proclení od jedné nejmenované firmy.

Na celkovém celním poplatku se podílí hodnota daňového dokladu, hmotnost uvedená v dodacím listu, náklady na dopravu a DPH.

Tabulka 10 - Celní poplatky dle celkové hodnoty objednávky

Celková částka objednávky	Platba celního poplatku?	Platba DPH?
< 22 EUR	NE	NE
22 EUR až 150 EUR	ANO	NE
> 150 EUR	ANO	ANO

Zdroj: Zpracováno autorkou

6.4.2 Intrastat

Společnost má povinnost vykazovat intrastat od roku 2005. Do této doby byla tato práce vykazována jednotným celním dokladem (JSD), který měl jednotnou formu pro členské státy EU.

Disponenti nákupu jednou do měsíce vytváří tzv. intrastat, nebo-li sbírají a zpracovávají data o pohybu zboží mezi členskými státy. Každý disponent zpracovává intrastat pro jednotlivé nákladové středisko (2201, 3701). Potřebné podklady pro zpracování intrastatu:

- Daňové doklady (měna, hodnota);
- Dopravní dokumenty (CMR, dodací list);
- Objednávka či kontrakt.

Zpracovaný výkaz intrastatu je podáván celnímu úřadu v elektronické podobě do 12. pracovního dne následujícího měsíce.

Veškeré náležitosti potřebné k intrastatu, které informační systém vygeneruje prostřednictvím transakce „Meis“ jsou následující: dodací podmínky, nákup v EURech, doprava, číslo dokladu, hmotnost v kg, celní číslo, členský stát (viz příloha č. 8).

6.4.3 Kontrakt zakázky

Kontrakt vyjadřuje dlouhodobý vztah mezi prodávajícím a nakupujícím, kteří mezi sebou uzavřeli smluvní ujednání do budoucna o dodávkách zboží. Tuto akci má na starosti vedoucí oddělení, který plánuje zakázky následujícím způsobem:

Kontrakt je smluvený na 1 rok dopředu v požadovaném množství a fixní ceně, za kterou dodavatel tento kontrakt nakupuje a ke které se vyjádří vedoucí nákupního oddělení, zda s touto hodnotou souhlasí. Zároveň nám někteří dodavatelé umožňují skladovat zakázku u nich ve skladě, přičemž společnost MEA GROUP s.r.o. odebírá své dojednané zakázky buďto dle svých potřeb či v dohodnutých termínových intervalech (většinou v rozmezí 3 měsíců).

Údaje, které kontrakt obsahuje: artiklové číslo, název položky, množství, jednotková cena, nákladové středisko (viz příloha č. 9)

6.5 Porady

6.5.1 Strategická porada

Strategická porada se uskutečňuje 1x do měsíce a jsou zde přítomni vedoucí obchodu a vedoucí z oddělení konstrukce z mateřské společnosti, včetně vedoucích jednotlivých oddělení v Plzni. Hlavními tématy této porady jsou budoucí projekty či velké zakázky, se kterými musí být seznámeni všichni vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení, kteří budou do tohoto projektu či zakázky zapojeni.

6.5.2 Dispo porada

Této porady se pravidelně každé úterý zúčastňují vedoucí jednotlivých oddělení. Celý průběh porady je veden provozním ředitelem a řeší se zde informace týkající se projektů či zakázek ze strategické porady. Řeší se zde vzniklé problémy, které se vyskytly v předcházejícím týdnu. Vedoucí výroby informuje ostatní nadřízené, které zakázky se stihly/nestihly vyrobit, na úkor čehož vedoucí nákupního oddělení zjistí, zda je zapotřebí něco nového objednat. Všechny tyto získané informace jsou důležité také pro vedoucího expedice, který informuje své podřízené o vzniklé situaci.

6.5.3 Porada s dodavateli

Vedoucí nákupního oddělení se také setkává s dodavateli, se kterými udržuje dlouholeté obchodní vztahy a se kterými má nasmlouvané pravidelné velké zakázky. Osobní schůzky s dodavateli se uskutečňují buďto ve společnosti MEA GROUP s.r.o. nebo vedoucí nákupu navštíví dodavatele v místě jejich podnikání.

6.6 Analýza současného nákupního procesu

Nákupní proces je zahájen od chvíle, kdy nákupčí obdrží požadavek od jednotlivých zaměstnanců společnosti (žadatelů) ve formě tzv. BANFu (viz příloha č. 10). Jedná se o požadavek objednávky, kde je uvedeno potřebné zboží či materiál charakterizován v podání artiklového čísla či bez artiklového čísla.

6.6.1 Náležitosti objednávky

Pouze 20 % z celkového počtu objednávek má své vlastní artiklové číslo, např. „010152196“, které se vygeneruje v informačním systému, včetně dodací lhůty, účetního konta, jednotkové ceny bez DPH, nákladového střediska, skupiny zakázek (tabulka č. 11) a také dodavatele. V tomto případě se jedná o materiál, který je nakupován v pravidelných časových intervalech.

Zbylých 80% objednávek na základě BANFu je v podobě stručně uvedeného požadavku, kde žadatel je povinen uvést veškeré náležitosti, které jsou uvedeny výše včetně možnosti uvedeného dodavatele. Požadavek objednávky nemusí obsahovat dodavatele, je to pouze status doporučení. Závěrečné rozhodnutí o výběru dodavatele spadá na nákupní oddělení, které může zvolit jiného dodavatele na základě nižší ceny, stanovené kvality či dalších obchodních podmínek. V případě, kdy výběr dodavatele provádí nákup, je zapotřebí, aby tento krok výběru byl odsouhlasen žadatelem.

Zde se jedná o zakázku, která není poptávána v častých a pravidelných intervalech, ale i přesto, tento způsob formy je nejen pro nákupní oddělení, ale také pro zaměstnance, kteří jsou do daného úkonu zapojeni, méně optimální než předchozí forma.

Hlavním důvodem je zdlouhavější proces vypracování BANFu, jelikož žadatelova povinnost je zjistit ke každé jednotlivé položce nejen účetní konto ve finančním oddělení, ale také rozepsat nákladová střediska, ke kterým se daná položka vztahuje. Za správnost a úplnost podkladů nutných k zajištění požadavků tedy zodpovídá žadatel.

Nákupní oddělení uskutečňuje přezkoumání požadavků co do jednoznačnosti, kompletnosti, obsahové a logické správnosti. V případě nesrovnalostí zjištěných

v požadavku je nákupčí oprávněn tento doklad vrátit zpět danému žadateli k následnému doplnění nebo přepracování. Nákupčí nemá právo vypracovávat požadavky za odborné útvary ani v nich provádět jakékoliv změny.

Jak již bylo zmíněno, do informačního systému je nutné uvést konkrétní zakázkovou skupinu, která je rozdělena do jednotlivých nákladových středisek (2201, 3701) a taktéž do kategorie kvality či údržby.

Tabulka 11 - Zakázkové skupiny

Nákladové středisko „2201“		Nákladové středisko „3701“	
Kvalita:		Kvalita:	
<u>A001</u> – Kvalita		<u>A010</u> – Kvalita	
<u>A002</u> – Bezpečnost práce		<u>A011</u> – Bezpečnost práce	
<u>A003</u> – Životní prostředí		<u>A012</u> – Životní prostředí	
<u>A004</u> – Požární ochrana		<u>A013</u> – Požární ochrana	
Údržba:		Údržba:	
<u>A100 – A113</u> (zaměstnanci, kteří mají právo schválit požadavek objednávky)		<u>A150 – A153</u> (zaměstnanci, kteří mají právo schválit požadavek objednávky)	

Zdroj: Zpracováno autorkou

6.6.2 Schvalovací proces

Přesahuje-li hodnota objednávky 15.000 Kč bez DPH, je zapotřebí, aby tuto žádost schválil a podepsal provozní ředitel společnosti. Jeho právo ke schvalování objednávek se vztahuje do výše 100.000 Kč bez DPH. V případě, kdy celková cena objednávky činí více než 100.000 Kč bez DPH, nárok k odsouhlasení zakázky má pouze jednatel společnosti. Vedoucí oddělení, do kterého žadatel spadá, podepisuje všechny požadavky objednávek, v jakékoliv hodnotě. Veškeré schvalování objednávek si musí žadatelé zajistit sami, nikoliv nákupní oddělení.

6.6.3 Výběr dodavatele

Poté, co je požadavek objednávky zpracován a zkontrolován nákupčím, je zapotřebí, aby v případě neuvedeného dodavatele žadatelem, zaměstnanec nákupu zvolil neoptimalnějšího dodavatele pro požadovanou zakázku z pohledu termínu dodání, kvality a ceny. Ve většině případů podnik má dlouhodobě sjednané dodavatele

pro konkrétní zakázky, u kterých dlouhodobě nakupuje a se kterými má sjednané výhodné podmínky. Zřídka se stane, že firma nemá stálého dodavatele na požadovanou zakázku. V tomto případě nákupčí zajišťuje výběr dodavatele, kteří obratem zasílají cenové nabídky a dle kterých je dodavatel zvolen, samozřejmě na základě zvolené nejlevnější cenové nabídky. Jedná-li se o rozsáhlou objednávku, dochází ještě k vyjednávání ze strany nákupčího ke snížení ceny. Tento cíl je ve většině případů splněn, zaváže-li se nákupní oddělení s daným dodavatelem spolupracovat minimálně po určitou dobu.

Po skončení výběru dodavatele a následnému zadání objednávky do informačního systému SAP, nákupčí pošle objednávku dodavateli a čeká na zpětné potvrzení dané zakázky ze strany dodavatele a vyjednání o jednotlivých náležitostech objednávky (dodací termín), o kterých je žadatel informován. Dojde-li k nepotvrzení této zakázky, nákupčí je povinen zvolit jiného dodavatele.

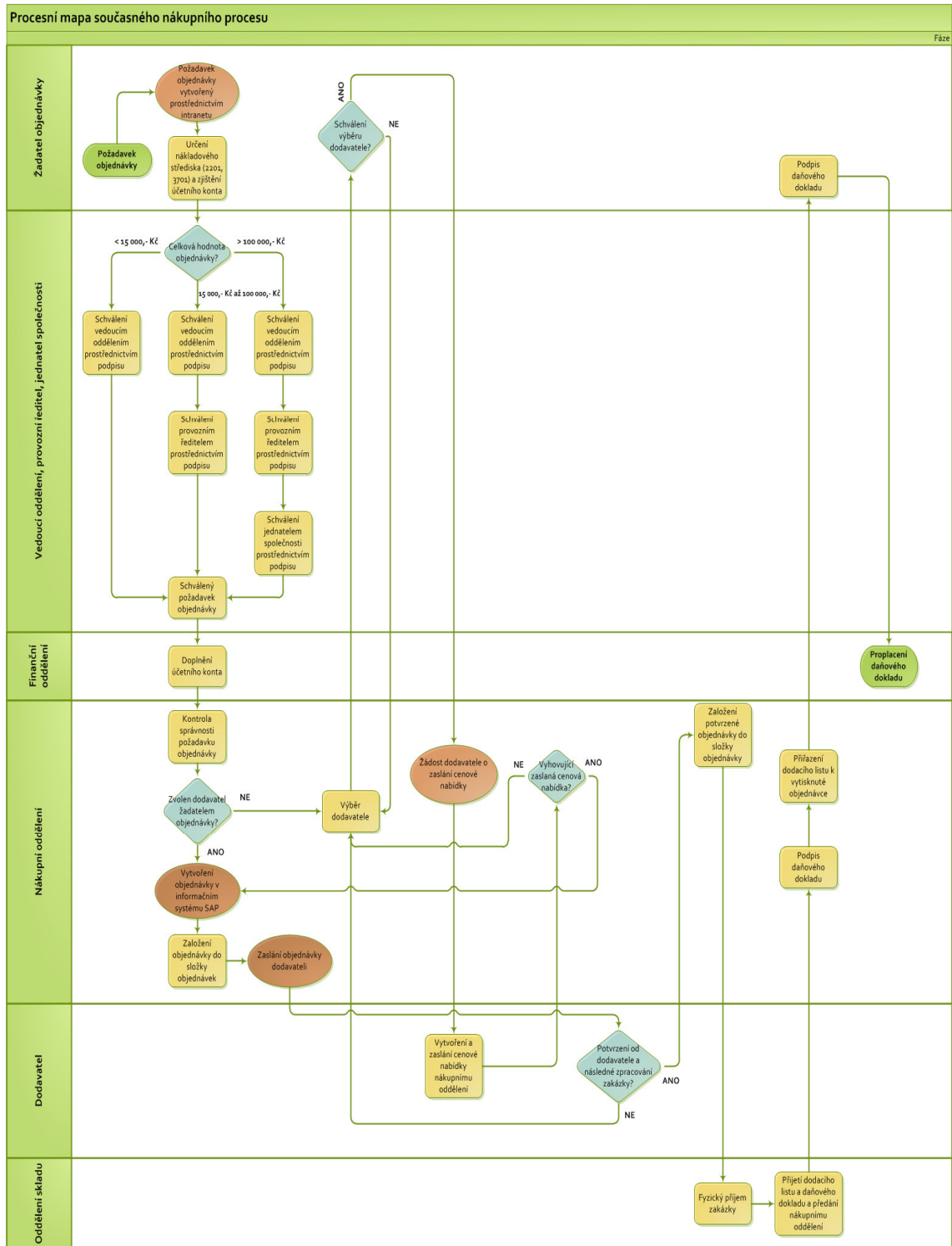
6.6.4 Fyzický příjem zakázky a následné proplacení daňového dokladu

Jakmile je zakázka fyzicky přijata, skladové oddělení kontroluje dodané množství s požadovanou kvalitou, na jehož základě přebírá potvrzené dodací listy a zakázku naskladní v informačním systému. Zjistí-li se, že zboží neodpovídá požadované kvalitě nebo kvantitě, nedochází k příjmu zboží a k potvrzení dodacího listu ze strany skladového oddělení. Dodací listy jsou stejně jako daňové doklady přijaty prostřednictvím e-mailové adresy či spolu s přijatou zakázkou.

Ještě před tím, než nákupčí kontaktuje žadatele o příjmu zakázky, zkontroluje veškeré náležitosti daňového dokladu a poté dochází ke schválení tohoto dokladu jak ze strany žadatele, tak i ze strany nákupčího.

Uvedený popis nákupního procesu je zpracován pomocí procesní mapy (obrázek č. 7).

Obrázek 7 - Současná procesní mapa nákupního oddělení



Zdroj: Zpracováno autorkou

7 Hodnocení dodavatelů

Po provedení výběru dodavatele je vedena průběžná evidence a hodnocení dodávek dodavatele dle jednotlivých kritérií. U každého příjmu materiálu jsou posuzována dvě základní kritéria: je posuzována jak kvalita zakázky (shoda s objednávkou), tak termín dodání, kde se hodnotí, zda nedošlo ke zpoždění fyzického dodání materiálu se smluvním termínem dodání uvedeným na objednávce či v kupní smlouvě.

Kritérium kvalita (40%) – jakákoliv neshoda s objednávkou je posuzována jako nesplnění tohoto kritéria. Hodnocení kvality je prováděno při každém příjmu odpovědným pracovníkem, který o případné neshodě neodkladně informuje referenta nákupu. Každá nekvalita je evidována na kartě Hodnocení dodavatele, vedeného odpovědným referentem nákupu, na které je sledována kvalita dodávek a dodavatel je podle jejich vývoje zařazen do příslušné kategorie.

Kritérium dodací termín (20%) – nesplnění termínu o více jak 2 pracovní dny od potvrzeného data dodání na objednávce či v kupní smlouvě je rovněž považováno za nesplnění tohoto kritéria. Hodnocení termínu dodání je vyhodnocováno útvarem nákupu pravidelně 1x týdně formou automaticky generované sestavy.

Ostatní sledované parametry, mezi které se řadí cena (20%), platební podmínky nebo certifikace (20%), jsou předmětem výběrových řízení a volby dodavatele při objednávání zakázky.

Po schválení nového dodavatele je dodavatel automaticky zařazen do kategorie „A“. Dodavatelé jsou informováni o případné změně přeřazení do nižší kategorie včetně následných opatření. Mimo toto hodnocení je u rozhodujících zakázek prováděno vyhodnocení hlavních dodávek mimo tento systém, s kterými jsou dodavatelé hlavních dodávek seznámeni. Toto hodnocení zpracovává odpovědný projektový manažer hodnocené zakázky.

Tabulka 12 - Dodavatelské kategorie

Dodavatelské kategorie	
Kategorie „A“	<ul style="list-style-type: none"> • Přednostně volení dodavatelé; • Dodavatelé dodávají přímo do výroby a montáží bez vstupní kontroly.
Kategorie „B“	<ul style="list-style-type: none"> • Dodavatelé akceptovatelní; • Provádění namátkové vstupní kontroly.
Kategorie „C“	<ul style="list-style-type: none"> • Dodavatelé akceptovatelní v režimu podmíněného zlepšení; • Provádění 100% vstupní kontroly; • Odpovědnost za kontrolu realizace nápravných opatření na straně dodavatele.
Kategorie „D“	<ul style="list-style-type: none"> • Rizikový dodavatel; • Provádění 100% vstupní kontroly; • Provádění kontrolních auditů postupu prací dle dodavatelem zpracovaného harmonogramu výroby; • Odpovědnost za kontrolu realizace nápravných opatření na straně objednatele.
Kategorie „E“	<ul style="list-style-type: none"> • Neakceptovatelný dodavatel.

Zdroj: Zpracováno autorkou

Tabulka 13 - Zařazení dodavatelů do dodavatelských kategorií

Nesplněná kritéria		Dodavatelská kategorie	Činnost
Nekvalita (neshoda s objednávkou)	Zpoždění termínu dodání		
0	0	A	
0	1	B	Písemné upozornění odpovědného referenta nákupu s požadavkem na písemné sdělení příčin a přijatých nápravných opatření ze strany dodavatele.
0	2	C	Písemné upozornění vedoucím nákupu. Pozvání dodavatele na osobní jednání. Projednání příčin a přijmutí nápravných opatření ze strany dodavatele. Písemné potvrzení o realizaci nápravných opatření ze strany dodavatele.
1	0 - 1		

0	≥ 3	D	Provedení auditu u dodavatele odpovědnými pracovníky. Projednání příčin a přijetí nápravných opatření ze strany dodavatele. Zkontrolování realizace nápravných opatření pracovníkem kvality.
1	≥ 2		
2	≥ 1		
≥ 3	≥ 0		
Setrvalý stav bez zlepšení dodavatelské morálky po provedení 2 auditů		E	Nahrazení novým dodavatelem.

Zdroj: Zpracováno autorkou

7.1 Postup při výběru dodavatele

Při výběru dodavatele referent vychází z:

- Hodnocení dodavatelů;
- Seznamu alternativních dodavatelů pro danou položku;
- Cen;
- Platebních a dodavatelských podmínek;
- Analýzy ABC díly (tabulka č. 14).

Tabulka 14 - Analýza ABC díly

	% z hodnotového objemu dodávek	Výběr dodavatele
Díly A	80 %	Povinný výběr dodavatele, není-li předepsán.
Díly B	15 %	Výběr dodavatele není podmíněn, záleží na povaze materiálu a uvážení referenta nákupu.
Díly C	5 %	Výběr dodavatele u jednotlivých položek, pokud není výběr dodavatele požadován, není prováděn, je realizován výběr dodavatele materiálových komodit, není podmíněn poptávkovým řízením.

Zdroj: Zpracováno autorkou

Analýza ABC – hodnocení důležitosti položek v hodnotovém vyjádření za kalendářní rok. Postup výpočtu:

- spotřebované položky v hodnoceném období se seřadí sestupně podle hodnoty spotřeby;
- hodnoty spotřeby v sestupné řadě se vyjádří v kumulativní řadě;
- kumulativní hodnota se vyjádří pomocí procent;
- díly jsou podle procentní hodnoty rozděleny na díly A (0 – 80%), díly B (80 – 95%) a díly C (95 – 100%).

7.2 Formy výběru dodavatele

Společnost MEA GROUP s.r.o. vybírá své budoucí dodavatele následujícími třemi způsoby řízení:

Poptávkové řízení – kontrolní řízení s cílem ověření výhodnosti nákupu od již vybraného dodavatele. V případě výhodnějšího dodavatele je celá situace projednána se současným dodavatelem a dodavatelské podmínky upraveny podle nejvýhodnější nabídky nebo je poptávkové řízení rozšířeno o výběrové řízení a dodavatel je nově vybrán.

Výběrové řízení – řízení s více stupni oproti poptávkovému řízení. V prvním kole jsou vybráni dodavatelé s akceptovatelnými nabídkami, dodávka je znovu projednána a v dalším kole je vybrán konečný dodavatel. Je-li to vhodné, závěrečné kolo je provedeno formou aukce.

Aukce – konečné provedení výběru dodavatele s cílem maximalizace snížení nákupních cen.

8 Návrhy na zlepšení

Po zhodnocení veškerých získaných informací došlo ke zjištění několika nedostatků ve fungování nákupního procesu a k následnému doporučení návrhů, které by mohly tyto problémy odstranit. Jedním z těchto návrhů je zavedení artiklových čísel pro všechny objednávané zakázky. Druhým možným doporučením je inovace do informačního systému SAP, která by umožnila snadnější a rychlejší zpracování objednávek.

První návrh se týká zavedení artiklových čísel pro všechny nakupované zakázky. Výhodou tohoto návrhu jsou nulové náklady na jeho pořízení a snadnější přehled o objednávkách, které byly v minulosti realizovány. Mezi nevýhody se řadí to, že firma bude muset i nadále využívat dokumenty v papírové podobě a proces objednávky se sice urychlí oproti současnému objednávkovému stavu, avšak ne natolik, jako když by došlo k inovaci informačního systému.

Druhým možným návrhem je inovace informačního systému SAP, kde by došlo k propojení objednávkového procesu se všemi subjekty, kteří do tohoto procesu spadají (nákupní oddělení, zadatel objednávky, finanční oddělení, vedoucí oddělení, provozní ředitel, majitel společnosti a oddělení skladu). Nejen, že by všichni zapojení zaměstnanci měli přístup k tomuto procesu a plnění úkolů by probíhalo prostřednictvím systému, ale další výhodou tohoto návrhu je rovněž také snadnější a rychlejší zpracování objednávek a odstranění papírové podoby dokumentů. Nevýhodou je to, že společnost by zde musela vynaložit značné finanční prostředky, které byly v průměru vyčísleny na 3 000 000 Kč.

8.1 Zavedení artiklového čísla pro všechny nakupované zakázky, které jsou vystaveny na základě požadavku (BANFu)

Zavedení jednotlivých artiklových čísel na veškeré nakupované zakázky, které se objednávají minimálně 1x do týdne. Pro ostatní zakázky, které se neobjednávají v pravidelných intervalech, kam se řadí například nákup kancelářských potřeb, náhradní díly či opravy, by byl zvolen tzv. „všeobecný artikl“. U všeobecného artiklu by nedocházelo k automatickému vložení účetního konta či nákladového střediska pomocí informačního systému, jelikož kancelářské potřeby či opravy se řadí do odlišných účetních kont. Tento artikl by sloužil pouze ke snadnějšímu vyhledávání objednávek v informačním systému, které byly uskutečněny v minulosti.

Měsíční rozsah přijatých požadavků ke zpracování objednávky na základě BANFu bez artiklového čísla (80%) se v průměru vyskytuje okolo 224 kusů objednávek a průměrně se v každé objednávce objeví 4 položky bez přiděleného artiklového čísla. Pracovník oddělení nákupu tak musí manuálně zadávat jednotlivé údaje objednávky (dodavatele, účetní konto, popis objednávky, množství, jednotkou cenu, nákladové středisko) do informačního systému, což při zadávání jednoho požadavku objednávky o rozsahu čtyř položek, zabere nákupčímu společně s kontrolou v průměru 4 minuty.

Výpočet roční úspory času při zavedení artiklových čísel lze vidět v následující tabulce č. 15.

Tabulka 15 - Roční úspora času při zavedení artiklových čísel

	Postup výpočtu	Výsledek
Roční rozsah objednávek	224 x 12	2 688 objednávek
Roční úspora času	2 688 x 4	10 752 minut (179,2 h)

Zdroj: Zpracováno autorkou

Již z výsledku roční úspory času při zavedení artiklového čísla na veškeré objednávané zakázky je patrné, že se tento návrh efektivně vyplatí. Celkový proces objednání zakázky, která nemá přidělené artiklové číslo, zabere zhruba měsíční pracovní dobu na jednoho zaměstnance. Celkové náklady na tuto činnost jsou nulové.

8.2 Inovace informačního systému

Na základě současné procesní mapy pro zpracování objednávky jsem usoudila, že nejen pro zaměstnance nákupního oddělení, ale také pro ostatní pracovníky, kteří jsou do tohoto procesu zapojeni, bude časově efektivnější, když tyto zúčastněné strany budou mít přístup do tohoto procesu pro zpracování svého úkolu.

Podnik by tak ušetřil nejen své finanční prostředky na tisk pracovních dokumentů (viz tabulka č. 17), ale také by se osvobodil od užívání šanonů a přispěl by tak k úspoře místa a zároveň k úspoře času zaměstnance nákupu, který denně tyto dokumenty třídí. Další výhodou je ochrana životního prostředí.

Jak již bylo zmíněno v předchozím návrhu, měsíčně se v průměru vytvoří 224 objednávek obsahujících 4 položky po 2 listech (1 stránka na jednom listě). Z celkového měsíčního počtu objednávek je 6,7% (15 kusů) dodacích listů a 6,7% (15 listů) daňových dokladů v elektronické podobě, které si musí zaměstnanci nákupu vytisknout. Dodací listy obsahující 4 položky jsou na 1 listu papíru, přičemž daňové

doklady o pozici 4 položek na 2 listech papíru. Taktéž požadavky k objednavce (BANFy) jsou tištěny na 1 list papíru a doneseny zaměstnanci nákupu. I zde se tiskne 1 stránka na 1 list. Celkový roční rozsah listů je znázorněn v tabulce č. 16. Pro zakládání dokumentů jsou zde využívány šanony, u kterých je měsíční spotřeba 5 kusů. Společnost objednává kancelářské potřeby od jedné nejmenované společnosti, kde za jeden list papíru zaplatí 0,2156 Kč, za 1 šanon 27 Kč a za barvu do tiskárny 1 400 Kč/1 200 stran. Celkové roční náklady za kancelářské potřeby jsou uvedeny v tabulce č. 17.

Tabulka 16 - Roční rozsah listů papíru

	Postup výpočtu	Výsledek
Roční rozsah listů za požadavky k objednavce	2 688 x 1	2 688 listů
Roční rozsah listů za objednávky	2 688 x 2	5 376 listů
Roční rozsah listů za dodací listy	180 x 1	180 listů
Roční rozsah listů za daňové doklady	180 x 2	360 listů
Roční rozsah listů papíru		8 604 listů

Zdroj: Zpracováno autorkou

Tabulka 17 - Roční úspora nákladů za kancelářské potřeby

	Postup výpočtu	Výsledek
Roční náklady na šanony	27 x 60	1 620 Kč
Roční náklady na list papíru	0,2156 x 8 604	1 855,1 Kč
Roční náklady na barvu do tiskárny	8 604 x 1400 / 1200	10 038 Kč
Roční úspora nákladů za kancelářské potřeby		13 513,1 Kč

Zdroj: Zpracováno autorkou

Žadatel:

Žadatel objednávky (BANFu) by na základě intranetového formuláře vytvořil požadavek objednávky, kam by následně uvedl nákladové středisko. Daný požadavek by zaslal zaměstnanci nákupního oddělení, který se danými zakázkami zabývá.

Disponent nákupu a nákupčí:

V případě neuvedeného dodavatele žadatelem vybere dodavatele osobně zaměstnanec nákupu. O výběru dodavatele zpětně kontaktuje žadatele, zda s tímto výběrem souhlasí a následně zašle požadavek dodavateli o zaslání cenové nabídky. V případě schválení cenové nabídky, nákupčí uvolní požadavek objednávky do informačního systému, který prostřednictvím e-mailové pošty upozorní veškeré subjekty spadající do tohoto úkonu o splnění svého úkolu. Proces splnění jednotlivých úkolů by probíhal návazně. Pracovníci by měli určitou dobu ke splnění svých úkolů a poté, co svoji povinnost splní, vygeneruje jim informační systém oznámení, že úkol byl dokončen. Pracovník by ho měl potvrdit a tím se splní i úkol v Outlooku.

Vedoucí oddělení, provozní ředitel a jednatel:

Vedoucí daného oddělení, jehož žadatel vystavil požadavek k objednávce, bude povinen schválit BANF v jakékoliv hodnotě objednávky stejně jako je tomu v současné době s výjimkou toho, že se tento úkon bude provádět pomocí elektronického podpisu. Pokud by se jednalo o objednávku, jejíž hodnota by přesahovala 15 000 Kč, vystavil by se požadavek elektronického podpisu pro provozního ředitele. Pokud by cena objednávky převyšovala 100 000 Kč, elektronický podpis by byl nutný také od jednatele společnosti daného nákladového střediska (2201, 3701, 3901).

Finanční oddělení:

Poté, co je požadavek schválen všemi nadřízenými, finanční oddělení doplní či zkontroluje předurčené účetní konto pro správné zařazení majetku.

Disponent nákupu, nákupčí:

Až v této fázi, jsou-li veškeré předchozí aktivity splněny, může disponent nákupu či nákupčí zadat objednávku do informačního systému SAP. Disponent nákupu nebo nákupčí objednávku uloží, která se automaticky propojí s e-mailovou poštou zvoleného dodavatele.

Dodavatel:

Po obdržení objednávky dodavatel zašle potvrzení o přijetí a zpracování objednávky skrze e-mailovou poštu, které opětovně zaměstnanec nákupu uloží do systému ke konkrétnímu požadavku objednávky (BANFu).

Poté, co bude zakázka přijata a naskladněna, je zapotřebí přiřadit také související dodací list do informačního systému. Dodavatelé zasílají dodací listy fyzicky spolu s přijatou zakázkou, pouze v minimálních případech (viz výše) je dodací list zaslán prostřednictvím elektronické pošty. V případě, kdy by nákupní oddělení obdrželo dodací list fyzicky, bylo by zapotřebí tento dokument naskenovat a vložit do informačního systému pod konkrétní objednávku. Stejně tak jako dodací listy, tak na stejném principu by fungovaly i daňové doklady, kde je navíc zapotřebí schválení nákupčím a žadatelem prostřednictvím elektronického podpisu.

Za celkový objednávkový proces, včetně správného přiřazení dodacích listů a daňových dokladů k vytvořené objednávce do informačního systému, by nepochybně zodpovídalo nákupní oddělení. Z tohoto důvodu by bylo zapotřebí, aby při každém přijatém dokumentu (dodací list, daňový doklad) nákupčí či disponent nákupu zkontroloval správnost zařazení dokumentů pod číslem objednávky, které je automaticky vygenerováno informačním systémem.

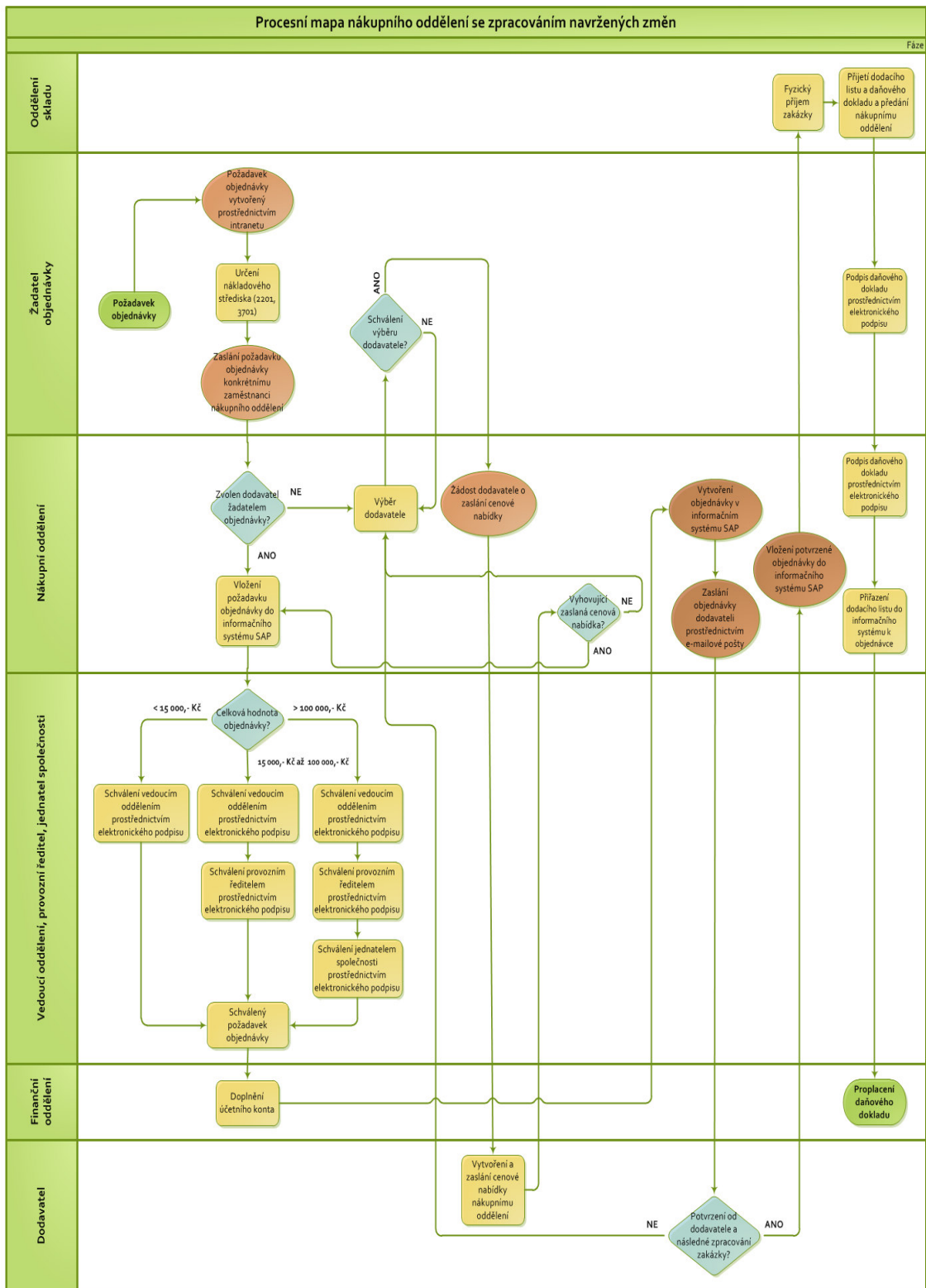
Na konci pracovního týdne uskutečňuje finanční oddělení platby jednotlivým dodavatelům. I zde by byla možnost rychlejšího a snadnějšího zpracování plateb. Za celý týden by se zobrazily veškeré platby, které je potřeba v daný týden uskutečnit a kde by byl podrobný přehled daňových dokladů. Zaměstnanci finančního oddělení by měli možnost prostřednictvím informačního systému zkontrolovat souhrn všech dostupných plateb a jedním potvrzením by se platby všem dodavatelům odeslaly.

Celkový navržený proces tohoto návrhu je znázorněn prostřednictvím procesní mapy (obrázek č. 8).

Odhadované celkové náklady na vytvoření tohoto optimalizačního procesu by byly ve výši cca 3 000 000 Kč prostřednictvím jednoho nejmenovaného externího dodavatele, který se zabývá úpravou tohoto systému ve společnosti MEA GROUP s.r.o.

V případě schválení a přijetí těchto optimalizačních návrhů je zapotřebí, aby tyto změny byly zaznamenány do směrnice nákupního oddělení.

Obrázek 8 - Procesní mapa nákupního oddělení se zpracováním navržených změn



Zdroj: Zpracováno autorkou

9 Závěr

Diplomová práce se zabývala řízením procesu nákupu ve zvoleném podniku. Na základě studia odborné literatury je v první části definován pojem nákupu, dodavatelé a procesy včetně procesních map, na které se váže praktická část této práce. Ve vlastní práci je představena vybraná společnost, která se může pyšnit dlouholetou tradicí nejen na českém trhu, ale také v zahraničí. Podrobněji je zde rozepsána a graficky znázorněna analýza současného nákupního procesu a taktéž je vypracována SWOT analýza, pomocí které byla určena pozice podniku na trhu.

Cílem práce je popis a zhodnocení nákupního procesu ve vybrané společnosti a následná optimalizace nákupního procesu, která by vedla k efektivnějšímu využití v oddělení nákupu. Tento cíl byl naplněn prostřednictvím interních dokumentů společnosti, vlastní zkušeností autorky na pracovišti a také osobními rozhovory se všemi zaměstnanci nákupu. Na základě zjištěných informací došlo k navržení dvou možných změn, které by vedly ke zjednodušení a zároveň také ke zrychlení nákupního procesu.

Rozhodne-li se podnik pro variantu zavedení artiklových čísel k pravidelným zakázkám, ušetří tak náklady dané společnosti a získá snadnější přehled o jednotlivých objednávkách uskutečněných v minulosti.

Avšak pokud se podnik rozhodne pro druhou variantu opatření, která se týká inovace do informačního systému SAP, je zde zapotřebí vynaložit značnou hodnotu peněz, která by v budoucnu přispěla k efektivnějšímu fungování společnosti MEA GROUP s.r.o., jelikož SAP se řadí mezi přední dodavatele informačního systému, který umožňuje flexibilní a rychlé zajišťování podnikových vstupů.

Závěrem lze konstatovat, že neustále dochází k růstu v oblasti administrativních procesů a z tohoto důvodu je zapotřebí tyto změny sledovat a následně se tak snažit o přizpůsobení se těmto změnám.

I. Summary and keywords

This thesis is focused on the process management of the purchasing department. The aim of this thesis is to describe the purchasing process in the selected company, including its evaluation and subsequent optimization, whose changes would lead to more efficient and better use in the purchasing department. In order to achieve this result, it was necessary to obtain the necessary data that were obtained through interview with the purchasing staff and their own experience in the purchasing department.

The theoretical part presents a general introduction to the chosen topic. The purchase process, goals, and purchase objects are graphically shown and explained in detail in this part. Furthermore, the concept of process is characterized, including the mapping of processes and characters needed to create the process map. The next chapter is for suppliers, which also includes supplier selection and evaluation.

After the theoretical part, the practical part follows. The first part of the practical work deals with the description of the chosen organization, where the organizational structure is also presented. This company can be proud of its long history not only regarding the Czech market, but also abroad. The second part is aimed at the employees of the purchasing department, including a description of the work contents. Then, it summarizes the current analysis of the purchasing process, which also includes a process map. The next section deals with supplier selection and subsequent evaluation.

The last part proposes an optimization solution for the purchasing process, which concerns the efficiency of the information system. This improvement is also reflected in the developed process map using „Microsoft Visio“ program.

The proposed results were given to the employees of the company for subsequent assessment.

Keywords: purchasing department, suppliers, processes, mapping

II. Seznam použitých zdrojů

1. BASL, Josef, Pavel MAJER a Miroslav ŠMÍRA. *Teorie omezení v podnikové praxi: zvyšování výkonnosti podniku nástroji TOC*. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0613-x.
2. COYLE, John J, Edward J BARDI a C. John LANGLEY. *The management of business logistics: a supplychainperspective*. 7th ed. Mason, Ohio: South-Western/Thomson Learning, c2003. ISBN 0324007515
3. FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.
4. Goldratt.cz (2015). Teorie omezení. [online]. Dostupné z: <http://www.goldratt.cz/teorie-omezeni/o-teorii-omezeni>
5. HUČKA, Miroslav. *Modely podnikových procesů*. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-468-1.
6. KITA, Jaroslav. *Nákup a prodej základné obchodné funkcie výrobného podniku*. ISBN 978-80-8078-380-8.
7. LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: ComputerPress, 2004. Vysokoškolské učebnice (ComputerPress). ISBN 80-251-0174-6.
8. Mea.cz. (2010). *O společnosti - Základní informace* [online]. Dostupné z: <http://rosty.mea.cz/component.php?cocode=section&seid=3>
9. MOLNÁR, Z. *Moderní metody řízení informačních systémů*. 1. vyd. Praha : GradaPublishing, 1992. 347 s. ISBN 80-85623-07-2
10. NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha, Management Press. ISBN 80-726-1110-0.
11. NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6
12. ROLÍNEK, Ladislav. *Procesní management: vybrané aspekty*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-148-2.
13. TOMEK, Gustav a Jan TOMEK. *Nákupní marketing*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-85623-96-x.
14. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.

15. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Nákupní marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. ISBN 978-80-7248-440-9.

III. Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Model nákupního marketingu	7
Obrázek 2 - Objekty nákupu v praxi.....	10
Obrázek 3 - Vývojový diagram procesu zpracování objednávky.....	24
Obrázek 4 - Relativní zlepšení procesu	26
Obrázek 5 - Logo společnosti	31
Obrázek 6 – Organizační a řídicí struktura společnosti MEA GROUP s.r.o.....	35
Obrázek 7 - Současná procesní mapa nákupního oddělení.....	50
Obrázek 8 - Procesní mapa nákupního oddělení se zpracováním navržených změn	57

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Bodovací Scoring Model pro hodnocení dodavatelů	20
Tabulka 2 - Představení společnosti MEA Metal Applications s.r.o.....	32
Tabulka 3 - Představení společnosti MEA Water Management s.r.o.	33
Tabulka 4 -Představení společnosti MEA Service s.r.o.....	33
Tabulka 5 - Silné stránky společnosti	36
Tabulka 6 - Slabé stránky společnosti	37
Tabulka 7 - Příležitosti společnosti.....	37
Tabulka 8 - Ohrožení společnosti	37
Tabulka 9 - Vyhodnocení SWOT analýzy.....	38
Tabulka 10 - Celní poplatky dle celkové hodnoty objednávky	45
Tabulka 11 - Zakázkové skupiny.....	48
Tabulka 12 - Dodavatelské kategorie	52
Tabulka 13 - Zařazení dodavatelů do dodavatelských kategorií	52
Tabulka 14 - Analýza ABC díly	53

Tabulka 15 - Roční úspora času při zavedení artiklových čísel	56
Tabulka 16 - Roční rozsah listů papíru	57
Tabulka 17 - Roční úspora nákladů za kancelářské potřeby	57

IV. Seznam příloh

Příloha 1 - Transakce MK01	67
Příloha 2 - Transakce ME21N	67
Příloha 3 - Transakce MIGO (storno).....	68
Příloha 4 - Transakce MIGO (příjem)	68
Příloha 5 - Transakce ME23N	69
Příloha 6 - Transakce ME2L.....	69
Příloha 7 - Transakce MEIS.....	70
Příloha 8 - Intrastat (excel)	70
Příloha 9 - Kontrakt zakázek	71
Příloha 10 - Požadavek k objednavce (BANF).....	72

V. Přílohy

Příloha 1 - Transakce MK01

The screenshot displays the 'Kreditur anlegen: Anschrift' (Create Credit: Address) screen in SAP. The interface includes a menu bar with options like 'Kreditur', 'Bearbeiten', 'Springen', 'Zusätze', 'Umfeld', 'System', and 'Hilfe'. Below the menu, there are navigation icons and a search field containing 'mk01'. The main title is 'Kreditur anlegen: Anschrift' with a sub-header 'Business Partner Classification (RO)'. The 'Kreditur' field is set to 'INTERN'. A 'Vorschau' (Preview) button is visible. The form is organized into several sections: 'Name' (with a dropdown and checkboxes), 'Suchbegriffe' (Search terms), 'Straßenadresse' (Street address, including street number, postal code, and country set to 'CZ'), 'Postfachadresse' (Post office address), 'Kommunikation' (Communication, including language set to 'Tschechisch', phone, mobile, fax, and email fields), and 'Bemerkungen' (Remarks).

Zdroj: Zpracováno autorkou

Příloha 2 - Transakce ME21N

The screenshot shows the 'Bestellung anlegen' (Create Order) transaction in SAP. The menu bar includes 'Bestellung', 'Bearbeiten', 'Springen', 'Umfeld', 'System', and 'Hilfe'. The search field contains 'me21n'. The title is 'Bestellung anlegen' with sub-headers 'Belegübersicht ein', 'Merken', 'Drucksicht', 'Nachrichten', and 'Pers. Einstellung'. The order type is 'Normalbestellung' and the vendor is '115281 Kavovytroba Koufner'. The order date is '08.03.2019'. A table lists materials with columns: 'EP', 'Pos.', 'ST...', 'K', 'P', 'Material', 'Kurztext', 'Bestellmenge', 'BME', 'Nettopreis', 'pro', 'Lieferdatum', 'Werk', 'Lagerort', 'Infosatz', 'Post...', 'Barf', 'Bedarfsfr.', 'Barf...', 'BPM', 'Ware...'. The first row shows material '10' with a quantity of '1' and a delivery date of '17.09.2016'. Below the table, there are buttons for 'Vorschlagswerte' and 'Zusatzdisposition'. The 'Position' is set to '10'. A pricing table at the bottom shows fields for 'Bestellmenge', 'Best.Mng in LME', 'Nettogewicht', 'Bruttogewicht', 'Volumen', and 'Punkte', with values like '0,000' and '1'.

Zdroj: Zpracováno autorkou

Příloha 3 - Transakce MIGO (storno)

The screenshot shows the SAP MIGO transaction for a credit note. The title is "Storno Materialbeleg 6000019567 - Karolina Fajfrova". The document type is "Storno" and the material is "Materialbeleg". The document number is 6000019567, dated 2019.

General Data:

- Belegdatum: 02.04.2019
- Lieferschein: [empty]
- Lieferant: Arcus engineering spol. s r.o.
- Buchungsdatum: 02.04.2019
- Frachtnr.: [empty]
- Kopfzsc: [empty]
- Einzelnschein: [checked]
- Weglschein: [empty]

Zeile	Material	Materialkurztext	OK	Menge in ...	EMK	Kostenstelle	Ge...	Lagerort	Sachkonto	Profilcenter	Bew...	R	Bestandsart	Werk	Lieferant	Liefer...
1		Oprava rybnoucí pistole	<input type="checkbox"/>	1	ST	445457		0110	615570	264	102	-	Frei. rezerv.	MGA Metal_3	Arcus	

Material Data:

- Menge in ErfassungME: 1 ST
- Menge im Lieferschein: 0,000
- Bestellte Menge: 1 ST
- Eingegangene Menge: 1
- Netto: 2,333,21

Zdroj: Zpracováno autorkou

Příloha 4 - Transakce MIGO (příjem)

The screenshot shows the SAP MIGO transaction for a receipt. The title is "Wareneingang Bestellung 4500324451 - Karolina Fajfrova". The document type is "Bestellung" and the material is "Werk". The document number is 4500324451, dated 2019.

General Data:

- Belegdatum: 05.04.2019
- Lieferschein: [empty]
- Lieferant: Arcus engineering spol. s r.o.
- Buchungsdatum: 03.04.2019
- Frachtnr.: [empty]
- Kopfzsc: [empty]
- Einzelnschein: [checked]
- Weglschein: [empty]

Zeile	Material	Materialkurztext	OK	Menge in ...	EMK	Kostenstelle	Ge...	Lagerort	Sachkonto	Profilcenter	Bew...	R	Bestandsart	Werk	Lieferant	Liefere...
1		Oprava rybnoucí pistole	<input type="checkbox"/>	1	ST	445457		0110	615520	264	101	-	Frei. rezerv.	MGA Metal_3	Arcus	

Material Data:

- Menge in ErfassungME: 1 ST
- Menge im Lieferschein: [empty]
- Bestellte Menge: 1 ST

Zdroj: Zpracováno autorkou

Příloha 5- Transakce ME23N

The screenshot displays the SAP ME23N transaction interface. At the top, it shows the order details: 'Normalbestellung 4500323179' created by Alice Wagner on 07.03.2019. The supplier is '500370 Mea Metal Application s.r.o.'. Below this, there is a table of items with columns for position, material, description, quantity, unit, net price, and delivery date. The first item is 'Gussrost TSH 200' with a quantity of 270 and unit 'ST'. A pop-up window titled 'Bestellung 4500323179' is open, showing options for 'Bestellung', 'Bestellanforderung', and 'SRM Kontrakt'. At the bottom, there is a detailed view for the selected item, showing various weights and volumes.

Pos.	St...	K	P	Material	Kurztext	Bestellmenge	SME	Nettopreis	pro	Lieferdatum	Werk	Lagerort	Infosatz	Posit...	Barf	Bedarfsfr.	Barf...	BPM Ware	
10				012159003	Gussrost TSH 200	270	ST	968,70	100	14.03.2019	MEA In	LG St.Di	5300097					ST	Gussro

Zdroj: Zpracováno autorkou

Příloha 6 - Transakce ME2L

The screenshot shows the SAP ME2L transaction, which is a list of purchase orders for a specific supplier. The title is 'Einkaufsbelege zum Lieferant'. The list contains multiple rows of order data, including order number, material, description, quantity, unit, net price, and delivery date. The orders are sorted by date, with the most recent ones at the bottom. The supplier is identified as 'Kovovýroba Kaufner, s.r.o.'.

Bestellung	Art	Lieferant	Name	Ekj	Best.Datum
4500224955	NB	820846	Kovovýroba Kaufner, s.r.o.	065	27.05.2014
00010	010712470		HEADRAIN TOPSLOT TS1000.0 N L=1m verz. 999		
3701	3710		350 ST	46.900,00	CER 100 ST
T	20.06.2014		350 ST		
00020	010712474		HEADRAIN TOPSLOT TS1000.0 S L=1m verz. 999		
3701	3710		150 ST	46.000,00	CER 100 ST
T	20.06.2014		150 ST		
00030	010712479		TOPSLOT COUV. A FENTE SYMETR 1MX0 50cm 999		
3701	3710		25 ST	72.200,00	CER 100 ST
T	20.06.2014		25 ST		
4500225573	NB	820846	Kovovýroba Kaufner, s.r.o.	065	09.06.2014
00010	153080050		EDELSTAHLKANTE F, HEADRAIN 1000 STIRNPL, 910		
3701	27		300 ST	28,00	CER 1 ST
T	19.06.2014		300 ST		

Zdroj: Zpracováno autorkou

Příloha 7 - Transakce MEIS

Belegnummer	Position	Art	WarenNr / Imp. CodeNnr	Rechnungswert	Währ	Statistischer Wert	Währ
4500306739	10	NB	73181650	7.376,67	EUR	0,00	EUR
4500313005	40	NB	73259910	6.134,08	EUR	0,00	EUR
4500314436	10	NB	39259080	612,00	EUR	0,00	EUR
4500314943	10	NB	73209090	9.993,16	EUR	0,00	EUR
4500317102	10	NB	73259910	5.263,20	EUR	0,00	EUR
4500317268	10	NB	73259910	5.263,20	EUR	0,00	EUR
4500317272	10	NB	73251000	27.600,00	EUR	0,00	EUR
4500317425	20	NB	44152090	910,44	EUR	0,00	EUR
4500317895	10	NB	73259910	10.147,68	EUR	0,00	EUR
4500318582	20	NB	44152090	32,50	EUR	0,00	EUR
4500318582	10	NB	73259910	5.396,00	EUR	0,00	EUR
4500318591	20	NB	44152090	32,50	EUR	0,00	EUR
4500318591	10	NB	73259910	4.079,76	EUR	0,00	EUR
4500318601	20	NB	44152090	26,00	EUR	0,00	EUR
4500318601	10	NB	73259910	6.793,20	EUR	0,00	EUR
4500318795	20	NB	44152090	58,50	EUR	0,00	EUR
4500318795	40	NB	73251000	7.084,00	EUR	0,00	EUR
4500318947	10	NB	73259910	5.946,25	EUR	0,00	EUR
4500318947	20	NB	44152090	65,00	EUR	0,00	EUR

Zdroj: Zpracováno autorkou

Příloha 8 - Intrastat (excel)

Belegnr.	Position	Art	Codenummer	Rechn.Wert	Währ	Stat. Wert	Währ	Eigenmas:Eh	Bes. Maß. Eh	Vers.land	BuKr	Werk	Dienstl	USt-Id.Nr
4500306739	10	NB	73181650	7.376,67	EUR	0	EUR	312,24 KG	39.030	ST	DE	37	3701	DE123840697
4500313005	40	NB	73259910	6.134,08	EUR	0	EUR	5,288 KG	661	ST	FR	37	3701	FR38517280186
4500314436	10	NB	39259080	612	EUR	0	EUR	66,6 KG	18	ST	DE	37	3701	DE316216433
4500314943	10	NB	73209090	9.993,16	EUR	0	EUR	762,4 KG	95.300	ST	DE	37	3701	DE123840697
4500317102	10	NB	73259910	5.263,20	EUR	0	EUR	4,284 KG	1,224	ST	FR	37	3701	FR04515700393
4500317268	10	NB	73259910	5.263,20	EUR	0	EUR	4,284 KG	1,224	ST	FR	37	3701	FR04515700393
4500317272	10	NB	73251000	27.600,00	EUR	0	EUR	23,460 KG	23.000	ST	LT	37	3701	LT477905515
4500317425	20	NB	44152090	910,44	EUR	0	EUR	777,6 KG	108	ST	FR	37	3701	FR38517280186
4500317425	20	NB	44152090	13	EUR	0	EUR	46 KG	2	ST	FR	37	3701	FR38517280186
4500317895	10	NB	73259910	10.147,68	EUR	0	EUR	7,168 KG	1,792	ST	FR	37	3701	FR38517280186
4500317895	20	NB	44152090	58,50	EUR	0	EUR	207 KG	9	ST	FR	37	3701	FR38517280186
4500318582	20	NB	44152090	32,50	EUR	0	EUR	4,465 KG	950	ST	FR	37	3701	FR38517280186
4500318582	10	NB	73259910	5.396,00	EUR	0	EUR	115 KG	5	ST	FR	37	3701	FR38517280186
4500318591	20	NB	44152090	32,50	EUR	0	EUR	3,476,200 KG	764	ST	FR	37	3701	FR38517280186
4500318591	10	NB	73259910	4.079,76	EUR	0	EUR	92 KG	4	ST	FR	37	3701	FR38517280186
4500318601	20	NB	44152090	26	EUR	0	EUR	207 KG	9	ST	FR	37	3701	FR38517280186
4500318601	10	NB	73259910	6.793,20	EUR	0	EUR	5,856,840 KG	1,836	ST	FR	37	3701	FR38517280186
4500318601	20	NB	44152090	58,50	EUR	0	EUR	207 KG	9	ST	FR	37	3701	FR38517280186
4500318795	40	NB	73251000	7.084,00	EUR	0	EUR	4,928 KG	1,232	ST	FR	37	3701	FR38517280186
4500318795	10	NB	73259910	5.946,25	EUR	0	EUR	5,567,250 KG	975	ST	FR	37	3701	FR38517280186
4500318947	20	NB	44152090	65	EUR	0	EUR	230 KG	10	ST	FR	37	3701	FR38517280186
4500318949	10	NB	73259910	6.032,00	EUR	0	EUR	5,512 KG	1,040	ST	FR	37	3701	FR38517280186
4500318949	20	NB	44152090	65	EUR	0	EUR	230 KG	10	ST	FR	37	3701	FR38517280186
4500319244	10	NB	73089098	70	EUR	0	EUR	7,2 KG	1	ST	DE	37	3701	DE316216433
4500319317	10	NB		724	EUR	0	EUR	0 KG			DE	37	3701	DE119107417
4500319317	20	NB		530	EUR	0	EUR	0 KG			DE	37	3701	DE119107417
4500319345	10	NB	73089098	9.500,00	EUR	0	EUR	520 KG	100	ST	DE	37	3701	DE12726561
4500319347	10	NB	73259910	8.562,90	EUR	0	EUR	6,706,500 KG	510	ST	FR	37	3701	FR38517280186
4500319347	20	NB	44152090	110,50	EUR	0	EUR	391 KG	17	ST	FR	37	3701	FR38517280186
4500319380	10	NB	39269097	19.385,49	EUR	0	EUR	6,207,300 KG	363	ST	NL	37	3701	NL802570987801
4500319406	10	NB		5.175,00	EUR	0	EUR	0 KG			DE	37	3701	DE119107417
4500319406	20	NB		1.725,00	EUR	0	EUR	0 KG			DE	37	3701	DE119107417
4500319469	10	NB	73259910	7.333,20	EUR	0	EUR	6,318 KG	1,080	ST	FR	37	3701	FR38517280186

Zdroj: Zpracováno autorkou

Příloha 9 - Kontrakt zakázek

Kontrakt ändern : Positionsübersicht

Vertrag: 4600001425 Vertragsart: NK Verbidatum: 19.11.2016
 Lieferant: 118022 STEEL PROFIL s.r.o. Währung: EUR Procurement Report

Rahmenvertragspositionen

Pos.	P. K.	Material	Kurztext	Zielmenge	BME Nettopres	pro	BPM	Warengp	Werk	LÖT	L	T...
10		011337010	Laufrohr Nr. 0 / 4 m / unwe...	2.500 ST	589,00100		ST	1013	2201	2414		
20		011337011	Laufrohr Nr. 1 / 4 m / unwe...	5.900 ST	1.118,00100		ST	1013	2201	2414		
30		011337013	Laufrohr Nr. 2 / 4 m / unwe...	6.400 ST	1.579,00100		ST	1013	2201	2414		
40		011337015	Laufrohr Nr. 3 / 4 m / unwe...	800 ST	2.652,00100		ST	1013	2201	2414		
50		011337018	LAUFROHR NR. 2 5 M UNW.	200 ST	1.316,00100		ST	1013	2201	2414		
60								1013	2201	2414		
70								1013	2201	2414		
80								1013	2201	2414		
90								1013	2201	2414		
100								1013	2201	2414		
110								1013	2201	2414		
120								1013	2201	2414		
130								1013	2201	2414		
140								1013	2201	2414		
150								1013	2201	2414		
160								1013	2201	2414		
170								1013	2201	2414		
180								1013	2201	2414		
190								1013	2201	2414		
200								1013	2201	2414		
210								1013	2201	2414		
220								1013	2201	2414		
230								1013	2201	2414		
240								1013	2201	2414		
250								1013	2201	2414		
260								1013	2201	2414		
270								1013	2201	2414		
280								1013	2201	2414		
290								1013	2201	2414		

Position: 10

Zdroj: Zpracováno autorkou

Příloha 10 - Požadavek k objednávce (BANF)

Požadavek k objednávce/ BANF																	
Datum:		6.3.2019															
Žadatel / Vergeber		<table border="1"> <tr> <td>Iméno / Name</td> <td colspan="5" style="text-align: center;">Jiří Nováček</td> </tr> <tr> <td>Odd. / Abt.</td> <td colspan="5" style="text-align: center;">Údržba</td> </tr> </table>				Iméno / Name	Jiří Nováček					Odd. / Abt.	Údržba				
Iméno / Name	Jiří Nováček																
Odd. / Abt.	Údržba																
Poptat / Anfragen	<input type="checkbox"/>	Nabídku dodat do: / Angebot bis:		Výrobní zakázka / Fertigungsauftrag	Zákaznická zakázka / Kundenauftrag												
Objednat / Bestellen	<input checked="" type="checkbox"/>																
Vyskladnit na oddělení:	Oddělení na vyskladnění text:	Kostenstelle	Stat. Zakázka	Úč. Konto / Sachkonto	Skupina zboží / Warengruppe												
		175 183	A 100	615 200	9999												
U položek s hodnotou nad €1.000,- časové rozlišení		<i>TECHNICKÉ ZHODNOCENÍ HLAVA HARTJ</i>															

Nr.	Popis / Beschreibung	Počet / Menge	Množství jednotka / ME	Dodavatel / Lieferant	Materiálové číslo SAP	Č. výkresu / Zeichnungsnummer	Cena / Preis
1.	Napínač lana oko-hák	4	ks	<i>Nástroje J.L.S.</i>			193,8
2.	Svorka lanová M8	10	ks	"			42,5
3.	Šestipramenné lano pozinkované	120	m	"			2754
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							
13.							
14.							
15.							
16.							
17.							
18.							
19.							
20.							
21.							
22.							

Cena celkem bez DPH / Gesamtpreis ohne MwSt.:	2 990,30
Měna / Währung	Kč
Dodací podmínky / Lieferbedingungen	
Platební podmínky / Zahlungsbedingungen	
Požadavek na termín dodání / Anforderung	
Pozn. / Bemerkung	Materiál na závěs osvětlení
Podpis žadatele / Unterschrift	
Schváleno (podpisy) / Freigegeben von	<i>[Signature]</i>

Zdroj: Zpracováno autorkou