

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské kombinované studium

2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Zdeněk Hrdlička

Nákupní činnost ve společnosti Český Aeroholding, a. s.

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Lenka Hanáčková

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Studies

2010-2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Zdeněk Hrdlička

Purchase activity in company Czech Aeroholding j.s.c.

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Lenka Hanáčková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 1. března 2012

Bc. Zdeněk Hrdlička

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval Ing. Lence Hanáčkové za odborné vedení mé diplomové práce. Dále bych rád poděkoval oddělení centrálního nákupu, společnosti Český Aeroholding, a.s., za poskytnutí informací, podkladů a cenných rad.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou nákupní činnosti. První část diplomové práce je zaměřena na teoretickou část oblasti nákupu a obsahuje definice základních ekonomických pojmů souvisejících s nákupní činností. Druhá část diplomové práce představuje praktickou ukázkou nákupní činnosti v holdingově uspořádané společnosti a zabývá se změnou nákupní strategie a nákupní činnosti ve společnosti Český Aeroholding.

Klíčové pojmy

Logistika, marketingové pojetí nákupu, nákup, nákupní oddělení, nákupní proces, nákupní strategie.

Annotation

This thesis deals with the purchasing activity. The first part of this thesis is focused on the theoretical part of the purchase and includes definitions of basic economic concepts related to purchasing activities. The second part of this thesis presents a practical demonstration of purchasing activities in a holding company and seeks to amend purchasing strategy and purchasing activities in the company Czech Aeroholding.

Key words

Logistic, marketing concept of purchasing, purchase, purchase department, purchasing activity, purchase process, purchase strategy.

OBSAH

ÚVOD.....	1
TEORETICKÁ ČÁST.....	5
1. Definice trhu a jeho subjektů.....	5
1.1 Trh.....	5
1.2 Subjekty trhu.....	6
2. Definice poptávky, nabídky a ceny.....	8
2.1 Poptávka.....	8
2.2 Nabídka.....	10
2.3 Vzájemné působení poptávky a nabídky.....	11
2.4 Cena.....	12
3. Definice podniku.....	13
4. Logistika.....	18
5. Nákup.....	33
PRAKTICKÁ ČÁST.....	45
6. Český Aeroholding a jeho dceřiné společnosti.....	46
7. Impulsy ke změně nákupní strategie.....	54
8. Nová nákupní strategie.....	56
9. Oddělení centrálního nákupu a klíčové iniciativy v procesu centralizace nákupní činnosti.....	57
10. Zhodnocení dosavadního procesu centralizace nákupní činnosti.....	59
ZÁVĚR.....	63
SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ.....	65
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	68

ÚVOD

V každém podnikání můžeme nalézt dvě základní činnosti, kterými jsou nákup a prodej. Jedná se o základní principy směny, kterými dochází k uspokojování potřeb.

Téma této diplomové práce se týká jedné z výše uvedených základních činností, a to oblasti nákupu a nákupní činnosti. Nejenom z důvodu stále trvající ekonomické krize se na tuto oblast stále více zaměřuje management společností s cílem zefektivnění nákupní činnosti a snížení nákladů související s nákupem zboží a služeb. Management podniků spatřuje v nákupní činnosti jakousi potencionální možnost zisku a také z tohoto důvodu implementuje efektivnější nákupní strategie a nákupní marketing. Dá se říci, že v dnešní době je již nákupní činnost vnímána jako jedna ze strategických činností podniku. Vybrané nákupní strategie vyžadují pro aktivní přístup výběr kvalitních a spolehlivých dodavatelů, kteří pomohou zajistit efektivnější a dlouhodobě spolehlivé zásobování. Nicméně pouze kvalitní a spolehlivý dodavatel nestačí. Se stoupajícími nároky na nákupní činnost stoupají rovněž nároky na kvalitní lidské zdroje, které v této oblasti působí.

Manažeri, vedoucí zaměstnanci a samotní nákupčí zásobovacích jednotek a nákupních oddělení jsou často zainteresováni svým osobním ohodnocením na procesu snižování nákladů a hledání úspor při zachování minimálně stejné úrovně poskytovaných služeb a kvality zboží v rámci nákupní činnosti podniku.

Jednou z možných a často využívaných cest, které lze realizovat ve větší podnikové organizaci, je centralizace nákupních aktivit. Principem je vznik centrálního nákupního oddělení, které plní roli servisního střediska pro všechna podniková oddělení. Cílem je sjednocení nákupních požadavků, vyjednání výhodnějších obchodních podmínek a např. také efektivnější řízení skladových zásob. V neposlední řadě je tímto servisním střediskem řízeno, spravováno a optimalizováno portfolio dodavatelů tak, aby naplňovalo potřeby podniku a provozních požadavků jeho jednotlivých oddělení.

Rovněž cesta hledání synergií v nákupní činnosti se stává v posledních letech stále oblíbenější. Možnost realizace synergických efektů byla jedním z hlavních důvodů pro vznik společnosti Český Aeroholding, a.s., který působí jakožto celkem unikátní skupina společností v letecké dopravě s cílem posílení životaschopnosti a konkurenceschopnosti jeho jednotlivých dceřiných společností.

Právě tématem nákupní činnosti ve společnosti Český Aeroholding se bude blíže zabývat tato diplomová práce. Nákupní činnost této společnosti nebyla vybrána náhodou, ale na základě skutečnosti, že autor diplomové práce se jako člen centrálního nákupního oddělení podílí každodenní činností na realizaci zvolené nákupní strategie. Autor se ve své bakalářské práci zabýval nákupním managementem a centralizací nákupních aktivit ve společnosti Letiště Praha, a.s. Události posledních měsíců vyústily v založení společnosti Český Aeroholding, jehož „hlavní úlohou je zajistit koordinaci, finanční řízení a realizaci synergií uvnitř celé skupiny tak, aby došlo k významným provozním a finančním úsporám a zvýšení hodnoty majetku pro hlavního akcionáře, tedy stát. Ten si tímto nechává do budoucna otevřenou možnost nalézt pro jednotlivé dceřiné společnosti holdingu strategického partnera“¹. V této diplomové práci by autor rád využil znalosti a zkušenosti nabyté právě při centralizaci nákupních aktivit a změnou nákupní strategie ve společnosti Letiště Praha a pomocí deskripce a případové studie představil nákupní činnost v holdingově uspořádané společnosti Český Aeroholding.

Cílem diplomové práce je zhodnocení zvolené nákupní strategie a její efektivity v prvních měsících fungování skupiny a eventuelní porovnání s trendy a teorií, které jsou uvedeny v první části diplomové práce.

Diplomová práce je zaměřena na téma nákupní činnosti ve společnosti Český Aeroholding. V první, teoretické části, jsou uvedeny základní ekonomické pojmy související s nákupní činností a logistikou vůbec. Dále jsou představeny teoretické úlohy nákupního oddělení v rámci podniku, základní logistické modely a role dodavatele.

¹ Zdroj: Český Aeroholding [online]. 2012, [cit. 2012-02-06]. Dostupné na WWW: <http://www.cah.cz/cs/o-nas/>

Praktická, druhá část, diplomové práce se bude týkat samotné nákupní činnosti v rámci skupiny Český Aeroholding. Ve druhé části diplomové práce bude představena jednak samotná společnost Český Aeroholding a jednak také jednotlivé dceřiné společnosti a jejich činnosti, aby bylo možné lépe přiblížit a představit zamýšlené synergie v oblasti nákupní činnosti celé skupiny.

Vzhledem k tomu, že autor několik let pracovně působí v oblasti nákupu a měl mimo jiné možnost podílet se na změně nákupní strategie ve společnosti Letiště Praha, uvede některé své postřehy a pracovní zkušenosti. Rovněž poskytne možnost porovnat je s teoretickými východisky v první části diplomové práce. Jako zaměstnanec oddělení centrálního nákupu společnosti Český Aeroholding se autor pokusí představit nákupní činnost této, v České republice unikátní, skupiny zabývající se leteckou dopravou. Zvolená nákupní činnost a strategie by měla pomoci nejen k přežití, ale také ke zvýšení konkurenceschopnosti a rozvoji všech dceřiných společností skupiny Český Aeroholding tak, aby bylo možné uspět v dnešním velmi tvrdém konkurenčním prostředí oblasti letecké dopravy.

První část diplomové práce se zabývá základními teoretickými pojmy, které souvisí s nákupní činností podniku. Ve druhé části se deskripcí a případovou studií koncentruje na praktickou situaci nákupní činnosti v rámci nově vzniklé společnosti holdingového uspořádání.

Podklady pro vypracování první části diplomové práce vycházejí z literární rešerše elektronických a tištěných zdrojů a materiálů. Ve druhé části diplomové práce autor vychází z interních materiálů a informací, zkušeností a postřehů zaměstnanců společnosti Český Aeroholding a jejich dceřiných společností, jakožto i z autorovy vlastní praxe zaměstnance oddělení centrálního nákupu společnosti Český Aeroholding.

Vstupy byly zpracovány a rozděleny do níže uvedených částí a jednotlivých kapitol této diplomové práce. Jako případová studie je ve druhé části diplomové práce představena společnost Český Aeroholding, která byla založena s cílem zvýšení hodnoty majetku hlavního akcionáře, tedy státu.

Počátečním stavem případové studie je založení společnosti holdingového uspořádání a implementace zvolené strategie nákupní činnosti. Případová

studie vychází se stavu, kdy je v některých oblastech ještě pořád decentralizovaná nákupní činnost, ale rovněž přijatá strategie se snahou o naplnění v oblasti hledání synergických efektů uvnitř skupiny, které by přispěly ke zhodnocení a rozvoji jednotlivých dceřiných společností, ale také k přežití v odvětví, které bylo jako mnohá jiná zasaženo ekonomickou krizí.

TEORETICKÁ ČÁST

Ještě než se začneme zabývat zvolenou problematikou, bude vhodné představit základní ekonomické definice a pojmy, které s problematikou nákupní činnosti souvisí. S danými termíny se bude v diplomové práci dále přímo pracovat anebo souvisí s danou problematikou.

Uvedené pojmy jsou rovněž zpravidla běžně používané při vykonávání nákupní činnosti v podniku.

Začneme představením pojmu „trhu, kde probíhá výše zmiňovaný nákup a prodej“², tedy „základní principy směny, pomocí které dochází k uspokojení potřeb subjektů trhu“³.

1. DEFINICE TRHU A JEHO SUBJEKTŮ

1.1 Trh

„Představuje určitý prostor, kde se setkávají kupující a prodávající. Na trhu se uskutečňuje nákup a prodej, dochází zde tedy ke směně“⁴

Dá se říct, že trh je systém, který určuje pravidla, podle kterých kupující a prodávající stanovují své ceny a nakupované množství. „Tržní systém je založen na tržních vztazích.“⁵

Tržní vztahy probíhají mezi nezávislými výrobci a spotřebiteli zboží. Každý výrobce je rovněž spotřebitelem jiného zboží. Tímto se tvoří trh, ve kterém vzniká obchodní vztah mezi kupujícími a prodávajícími.

Tržní systém je rozvinutý v tržní ekonomice, kterou můžeme charakterizovat jako rozvinutý mechanismus pro vědomou koordinaci lidí a jejich činností prostřednictvím cen a trhu. V tržní ekonomice jsou výrobní

² JUREČKA, Václav a kolektiv, Mikroekonomie, GRADA, 2010, ISBN 978-80-247-3259-6

³ JUREČKA, Václav a kolektiv, Mikroekonomie, GRADA, 2010, ISBN 978-80-247-3259-6

⁴ SYNEK, Miloslav a kolektiv, Podniková ekonomika, C.H. BECK, 2006, ISBN 80-7179-892-4

⁵ HOLMAN, Robert, Ekonomie 5. Vydání, C.H. BECK, 2011, ISBN 978-80-7400-006-5

prostředky v soukromém vlastnictví a stimuluji lidi k tomu, aby používali majetek k dosažení zisku. Velikost zisku ovlivňují příjmy a výdaje.

„Zisk je ekonomickou kategorií, kritériem efektivnosti výroby, finančním zdrojem pro rozšiřování výroby a rozvoj podniku a stimulem pro podnikatele a tím i pro podnikání.“⁶

1.2 Subjekty trhu

Stát

Vstupuje na trh jako specifický subjekt s cílem ho ovlivňovat, působí na trh prostřednictvím institucí a zákonodárných orgánů, vydává zákony (živnostenský zákon, obchodní zákoník, zákon o hospodářské soutěži, atd.), dále působí na trhu jako kupující (státní zakázky). Spojení prodávajících a kupujících je zajištěno „tržním mechanismem“⁷.

Domácnosti

Vystupují na trhu zboží a služeb jako kupující a prodávající (nabízí práci, kapitál, atd.).

Podniky

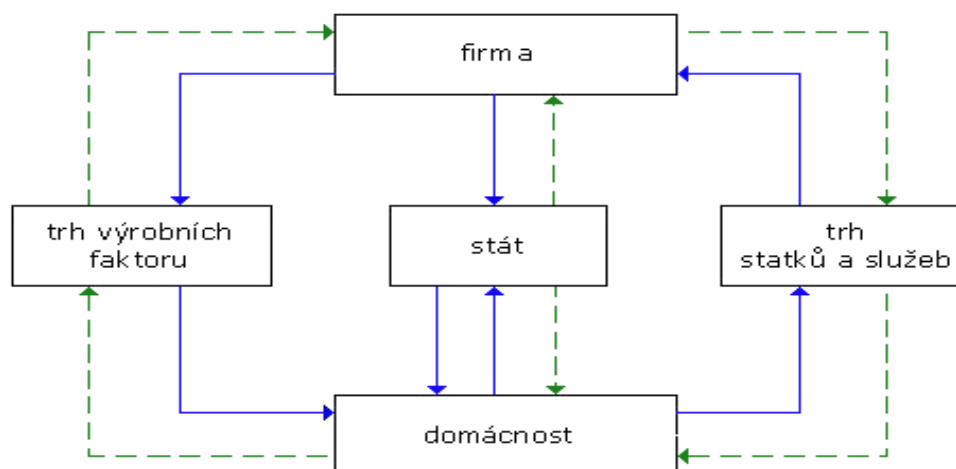
Jejich cílem je dosažení zisku, na trhu vystupují jako prodávající, ale pro zajištění výroby musí také nakupovat.

Stát neurčuje výrobcům co vyrábět a za kolik prodávat, ale nechává vše na působnosti trhu. Tím se vytváří prostor pro soutěž mezi podnikatelskými subjekty. Pokud trh dobře funguje, tak platí, že kdo nabídne nižší cenu, při zachování srovnatelné kvality, více prodá.

⁶ SYNEK, Miloslav a kolektiv, Podniková ekonomika, C.H. BECK, 2006, ISBN 80-7179-892-4

⁷ JUREČKA, Václav a kolektiv, Mikroekonomie, GRADA, 2010, ISBN 978-80-247-3259-6

Graf č.1 Schéma tržního koloběhu



Zdroj: [Ekonomie.topsid \[on-line\]. 2012. Dostupné na WWW:
<http://ekonomie.topsid.com/index.php?war=trh_a_jeho_zakony>](http://ekonomie.topsid.com/index.php?war=trh_a_jeho_zakony)

Trh samotný stanovuje, jak mají tyto jednotlivé subjekty na trhu působit a to pomocí základních funkcí trhu jako je např. rozdělování důchodů, přenos informací, atd.

Trh je také velmi senzitivní, co se týče změn, jako např. změna množství zboží na trhu, jeho cena, atd.

2. DEFINICE POPTÁVKY, NABÍDKY A CENY

2.1 Poptávka

Poptávka (označována jako „D“ demand) je ochota a schopnost spotřebitelů kupovat statky nebo služby „v určitém čase, místě a za určitou cenu“⁸ Cena je klíčovým faktorem. Zákon poptávky popisuje vztahy mezi cenami a množstvím statků a služeb, které byly za jednotlivé ceny nakoupeny.

Druhy poptávky:

„Individuální – poptávka jednoho kupujícího

Dílčí (tržní) – poptávka po jednom konkrétním výrobku

Celková (agregátní) – souhrn všech zamýšlených koupí“⁹

Velikost poptávky po určitém množství produktů za dané časové období je určována řadou činitelů, jako je např. cena poptávaného produktu, ceny ostatních produktů, apod.

„Faktory ovlivňující poptávku:

Snížení příjmů. Snížení množství peněz, které mají potenciaální zákazníci k dispozici se může projevit snížením nakupovaného množství zboží, pokud se cena nezmění.

Zvýšení příjmů. Zvýšení množství peněz, které mají potenciaální zákazníci k dispozici se může projevit zvýšením nakupovaného množství zboží, pokud se jeho cena nezmění.

Populační změny. S nárůstem populace se zvýší poptávka a naopak.

⁸ HOLMAN, Robert, *Ekonomie 5*. Vydání, C.H. BECK, 2011, ISBN 978-80-7400-006-5

⁹ JUREČKA, Václav a kolektiv, *Mikroekonomie*, GRADA, 2010, ISBN 978-80-247-3259-6

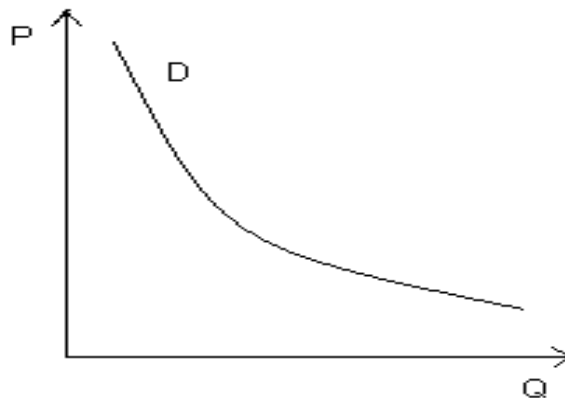
Změny cen komplementů. Tedy změnou cen zboží, které doplňuje, resp. souvisí se sledovaným zbožím.

Změny cen substitutů. Tedy změnou cen zboží, kterým lze nahradit sledované zboží.

Změny preferencí a zvyklostí zákazníků. Např. v důsledku reklamy, rozdílných zvyklostí u různých částí populace, států, atd.¹⁰

Poptávku lze vyjádřit pomocí níže uvedené křivky, kde P představuje cenu a Q množství nabízeného zboží.

Graf č.2 Křivka poptávky



Zdroj: Ekonomikon, [on-line]. 2012. Dostupné na WWW:
<http://www.ekonomikon.cz/ekonomika/poptavka>

¹⁰ DUCHOŇ, Bedřich, Inženýrská ekonomika 1. Vydání, C.H. BECK, 2007, ISBN 978-80-7179-763-0

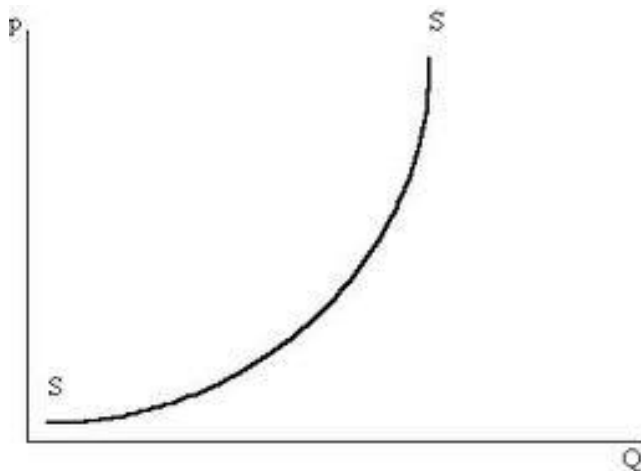
2.2 Nabídka

„Nabídka (označována jako „S“ – supply) představuje množství statků a služeb, které podniky vyrábějí za určitou cenu.“¹¹

„Součet individuálních nabídek na určitém trhu se nazývá tržní nabídka“¹². Nabízené množství produktů je závislé na jeho ceně, pokud např. cena materiálu, mzdové náklady, ceny substitutu a organizaci trhu budeme považovat za konstantní.

Nabídku lze vyjádřit pomocí níže uvedené křivky, kde P představuje cenu a Q množství zboží.

Graf č.3 Křivka nabídky



Zdroj: [Home.ef.jcu](http://home.ef.jcu.cz/public/users/urbanek/publikace/html/scripta/mikroekonomie/kapitola3.htm) [on-line]. 2012. Dostupné na WWW:

<http://home.ef.jcu.cz/public/users/urbanek/publikace/html/scripta/mikroekonomie/kapitola3.htm>

¹¹ JUREČKA, Václav a kolektiv, Mikroekonomie, GRADA, 2010, ISBN 978-80-247-3259-6

¹² HOLMAN, Robert, Ekonomie 5. Vydání, C.H. BECK, 2011, ISBN 978-80-7400-006-5

„Faktory ovlivňující nabídku“¹³

S výjimkou specifických faktorů jako např. státní regulace, živelné katastrofy, ale i změny počasí, se jedná o tyto faktory:

Cena zboží

Cena substitutů zboží

Cena komplementů zboží

Ceny vstupů (např. vyšší ceny surovin způsobují zdražení výroby)

Technický pokrok (technický pokrok zlevňuje výrobu, pokles nákladů umožňuje se stejnými zdroji vyrobit větší množství výrobků – zvýšit nabízené množství)

Velikost populace

Zvyklosti potencionálních zákazníků

Struktura daného trhu

Organizace daného trhu (např. odstranění omezení dovozu automobilů zvyšuje nabídku a posouvá níže uvedenou křivku doprava)

2.3 Vzájemné působení poptávky a nabídky

Při zvýšení ceny určitého statku klesá jeho poptávané množství. Naproti tomu nabízené množství jiného se zvyšuje. Střetávání poptávky a nabídky na trhu vytváří rovnovážnou cenu a rovnovážné množství. Vzniká „tržní rovnováha“.¹⁴

¹³ SYNEK, Miloslav a kolektiv, Manažerská ekonomika, GRADA, 2007, ISBN 80-247-1992-4

¹⁴ HOLMAN, Robert, Ekonomie 5. Vydání, C.H. BECK, 2011, ISBN 978-80-7400-006-5

Graf č. 4 Tržní rovnováha



Zdroj: Ekonomie.topsid, [on-line]. 2012. Dostupné na WWW:

http://ekonomie.topsid.com/index.php?war=trh_a_jeho_zakony&unit=trzni_rovnovaha

2.4 Cena

„Cena je hodnota zboží nebo služeb vyjádřená v penězích“¹⁵. Dle obecné teorie ekonomie je cena, resp. její výše střed nabídky a poptávky. Vysoká cena snižuje poptávku, zvyšuje nabídku a naopak. „V okamžiku rovnováhy, tedy v bodě, kdy jsou nákupčí (kupující) ochotni za danou cenu nakoupit určité množství zboží, vzniká rovnovážná cena“¹⁶. V tomto bodě dochází k optimální alokaci zdrojů tam, kde vzniká jejich potřeba.

Vychýlení rovnovážné ceny, tedy vznik ceny tržní, znamená posun nabídky nebo poptávky, mechanismus se dává do pohybu. Tímto ekonomika reaguje na změny cen, stejně tak jako cena ovlivňuje poptávku i nabídku.

Avšak někdy se zdá, jako by tento obecně platný algoritmus neplatil za všech okolností, i zde existuje určité rozdělení četností, stejně tak jako výjimky, které naplňují pravidlo.

Jsou situace, kdy vysoká cena může přilákat určitý okruh zákazníků a prodávající může mít dobrý důvod, aby jí takto stanovil. Jedná se např. o tzv. psychologický efekt, kdy vysoká cena vzbuzuje u nákupčího předpoklad o vysoké kvalitě zboží, naopak cena nízká může vyvolat pocit nízké kvality výrobku.

¹⁵ HOLMAN, Robert, *Ekonomie 5*. Vydání, C.H. BECK, 2011, ISBN 978-80-7400-006-5

¹⁶ HOLMAN, Robert, *Ekonomie 5*. Vydání, C.H. BECK, 2011, ISBN 978-80-7400-006-5

3. DEFINICE PODNIKU

„Podnik je právní celek, který je vytvořen předepsaným způsobem z lidí, hmotného, nehmotného a finančního majetku“¹⁷ proto, aby produkoval a prodával statky, a tímto svým vlastníkům zhodnocoval kapitál dosahováním „zisku“¹⁸.

„Obchodní zákoník uvádí podnik jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.“¹⁹

Podnik je tvořen níže uvedenými složkami

- „hmotné (materiální) složky
vozidla, stroje, výrobní a administrativní budovy, nakoupený materiál a zboží apod.
- nehmotné složky
do této kategorie spadají např. licence, patenty, SW, atd.
- osobní složky – management, kvalifikace zaměstnanců, atd.“²⁰

Podnik je ekonomicko-právním subjektem, tedy ho charakterizuje ekonomická samostatnost a právní subjektivita. „Podnik slouží podnikateli k podnikatelské činnosti a představuje základní prvek institucionálního uspořádání hospodářství, které je založeno na výrobě zboží a poskytování služeb za úplatu“²¹.

¹⁷ SYNEK, Miloslav a kolektiv, Manažerská ekonomika, GRADA, 2007, s. 219. ISBN 80-247-1992-4

¹⁸ SYNEK, Miloslav a kolektiv, Podniková ekonomika, C.H. BECK, 2006, ISBN 80-7179-8924

¹⁹ Zdroj: Zákony-online, [on-line]. 2012. Dostupné na WWW: <http://zakony-online.cz/?s1&q1=all>

²⁰ SYNEK, Miloslav a kolektiv, Manažerská ekonomika, GRADA, 2007, s. 219. ISBN 80-247-1992-4

²¹ SYNEK, Miloslav a kolektiv, Manažerská ekonomika, GRADA, 2007, s. 219. ISBN 80-247-1992-4

„V rámci národního hospodářství zajišťují podniky produkci zboží a služeb, nabízí pracovní místa a v ekonomice státu hrají důležitou roli.“²² Mají důležité postavení.

Podnik je obvykle vnímán jako ziskový výdělečný subjekt, který hospodaří se svým majetkem a své hospodaření vede prostřednictvím účetnictví. Princip hospodaření podniku spočívá v tom, že svoje náklady uhrazuje z výnosů.

Podnik lze dle obecného hlediska rozdělit:

Dle právní formy (např. společnost s ručením omezeným, akciová společnost, apod.). Dle velikosti (malé, střední, velké). Dle sektorů. Dle odvětví

„Základní „funkcí podniku je přeměna vstupů pomocí výrobních faktorů na výstupy.“²³

Dle hlediska funkce podniku lze podniky rozlišovat dle hlavních a podpůrných funkcí.

„Hlavní funkce jsou např. Zásobování (diplomová práce se funkcí zásobování bude podrobněji zabývat), Výroba, Odbyt.“²⁴

„Podpůrné funkce jsou např. Personalistika, Financování, Účetnictví, Administrativa, Marketing, Výzkum a vývoj.“²⁵

„Podniky existují v různých právních formách a jejich podnikatelské činnosti si kladou více cílů“²⁶. Při realizaci těchto cílů dochází k propojení

²²CIHELKOVÁ, Eva a kolektiv, Mezinárodní ekonomie II, C.H. BECK, 2008, ISBN 978-80-7400-054-6

²³DUCHOŇ, Bedřich, Inženýrská ekonomika 1. Vydání, C.H. BECK, 2007, ISBN 978-80-7179-763-0

²⁴SYNEK, Miloslav a kolektiv, Podniková ekonomika, C.H. BECK, 2006, ISBN 80-7179-892-4

²⁵SYNEK, Miloslav a kolektiv, Podniková ekonomika, C.H. BECK, 2006, ISBN 80-7179-892-4

²⁶SYNEK, Miloslav a kolektiv, Podniková ekonomika, C.H. BECK, 2006, ISBN 80-7179-892-4

snahy o osobní prospěch vlastníků podniku, jako je např. růst hodnoty podniku, maximalizace zisku, růst tržního podílu atd., a zároveň k prospěchu pro okolí podniku.

Rozdělení cílů podniku z hlediska:

Času:

Krátkodobé cíle - cca do 3 měsíců, stanovuje je nejnižší management podniku

Střednědobé cíle - cca do 3 let, stanovuje je střední management podniku, jedná se např. o technické plánování

Dlouhodobé cíle - tj. strategické plánování, stanovuje je TOP management podniku

Významu:

Primární cíle - tj. maximalizace tržní hodnoty podniku

Dílčí cíle - všechny ostatní

Velikosti:

Omezené cíle

Neomezené cíle

Obsahu:

Ekonomické cíle - např. finanční výsledky

Technologické cíle - týkají se výroby

Sociální cíle – týkají se zaměstnanců

Vtahu mezi cíli:

Komplementární cíle - vzájemně se doplňující

Protikladné cíle - splní se „jeden nebo druhý“

Indiferentní cíle - navzájem se nemohou doplnit

Konkurenční cíle - splněním jednoho cíle se sníží druhý

Při plnění a realizaci těchto cílů nutně dochází ke kontaktu s podnikovým okolím.

„Okolím podniku se rozumí vše, co je vně a zároveň ve vztahu s ním.“²⁷
Vazba okolí k podniku je oboustranná, okolí působí na podnik a podnik působí na okolí. Rozlišujeme tzv. Mikroprostředí a Makroprostředí.

„Mikroprostředí představuje síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy.

Makroprostředí představuje širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí – demografické, ekonomické, přírodní technologické, politické a kulturní faktory“²⁸

Rozlišujeme níže uvedené okolí podniku

Geografické – má vliv např. na logistiku podniku, atd.

Ekonomické – míra zdanění, kupní síla, stav národního hospodářství, apod.

Právní – právní rámec pro podnikání a další činnosti podniku

Sociální – životní styl obyvatelstva, ale také společenská zodpovědnost podniku, může se jednat o vztah mezi podnikem a společností

Technologické – technický pokrok a jeho tempo mají nemalý vliv na produktivitu podniku, atd.

Politické – státní hospodářská politika, ale také např. zájmy politických stran (také v komunální politice)

Kulturní – kulturní úroveň obyvatel, vzdělání, atd.

²⁷DUCHOŇ, Bedřich, Inženýrská ekonomika 1. Vydání, C.H. BECK, 2007, ISBN 978-80-7179-763-0

²⁸ Zdroj: KOTLER, Philip, *Moderní marketing*, 4. evropské vydání, GRADA, 2007, s. 130, ISBN 978-80-247-1545-2

Ekologické – vztah podniku k životnímu prostředí

Etické – vztah podniku s okolím, čestné jednání v rámci hospodářské soutěže,
atd.

4. LOGISTIKA

„Logistika zastřešuje činnosti související s materiálovými toky.“²⁹
„Jejím hlavním úkolem je zajistit dopravu zboží ve stanovený čas, na stanovené místo, v požadované kvalitě a to pokud možno s co nejmenšími náklady.“³⁰

Samotný proces logistiky se skládá z jednotlivých logistických činností, které jsou navázány tak, aby zajistily fungování logistiky jako celku.

V rámci logistiky můžeme rozlišit níže uvedené logistické činnosti:

Plánování poptávky - tato činnost zahrnuje plánování druhu zboží, jeho množství a požadovaného času dodání

Vyřizování objednávek – souvisí s činnostmi týkajícími se samotných objednávek zboží

Logistická komunikace – jedná se o komunikaci s dodavateli a ostatními články logistického řetězce

Nákup - zahrnuje pořizování zboží pro potřeby ostatních podnikových činností

Doprava - jedná se o jednu z nejdůležitějších činností zahrnující zajištění druhu dopravy, trasy, atd.

Manipulace se zbožím - zahrnuje např. přesun zboží do skladu a ze skladu do výroby, atd.

Skladování - uspořádání skladů a skladové hospodářství

Řízení stavu zásob – zahrnuje řízení a optimalizaci skladových zásob při zachování dobré dostupnosti pro jednotlivá podniková oddělení

²⁹ ŠTŮSEK, Jaromír, Řízení provozu v logistických řetězcích 1. Vydání, Praha C.H. BECK 2007, ISBN 978-80-7179-534-6

³⁰ GROS I., GROSOVÁ S., Tajemství moderního nákupu 1. Vydání, Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. ISBN 80-7080-598-6

4.1. Logistické technologie

Logistické technologie představují soubory metod sloužící k lepšímu fungování logistických systémů. Mezi nejznámější logistické technologie patří „Just in Time“, „Kanban“ a „ABC“.

Just in Time (JIT)

Tento způsob řeší klasické kroky materiálového hospodářství, zejména dublování řady operací mezi dodavatelem a odběratelem, jako je např. skladování, příprava a kompletování materiálu, apod. Základní postup způsobu JIT předpokládá, že se dodavatel vzdal skladování a své produkty dodával bezprostředně po ukončení výroby odběrateli do předem určených prostor. V důsledku toho dochází často k situaci, kdy odběratel vyčlení svému dodavateli určité prostory přímo v areálu podniku.

System JIT tak řeší:

- množstevní problém, který by byl řešitelný jen s velkými skladovacími náklady
- problém pořadí dodávek (zvláště citlivý v podnikové výrobě, která je schopna produkovat velké množství různých produktů a vlastní zásoby by znamenaly značné kapitálové zatížení
- problém prostor, a to jak dodavateli, tak i odběrateli

Při použití tohoto systému vznikají dodavateli tyto požadavky:

- dodavatel je zodpovědný za bezchybné dodávky, protože nepřichází v úvahu provádění kontroly při vstupu do výroby (s tím mu mohou stoupnout náklady na zajištění kvality)
- systém JIT předpokládá dohody o řízení informačního a materiálového toku obou subjektů

Z výše uvedeného vyplývá, že volba vhodného dodavatele – partnera je při tomto systému velice důležitá a je třeba jí věnovat mimořádnou pozornost.

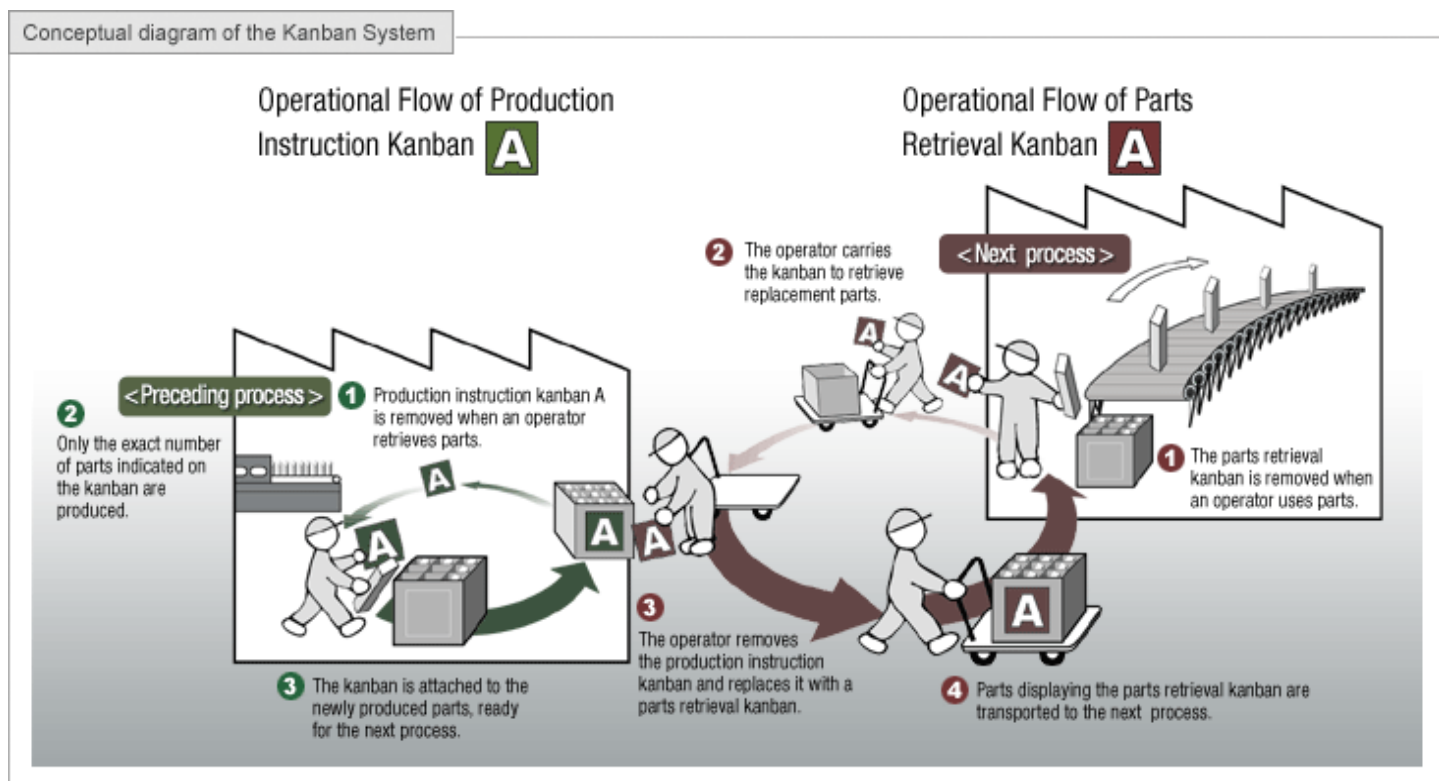
Kanbanové zásobování

„Tento původem japonský systém používá např. společnost TOYOTA. Kanban je japonský výraz pro kartu nebo štítek. Je založen na zásobování pomocí sběrných středisek, kamiony se překládají a vykládají na sběrných střediscích mimo podnik, kde dohlížíjí pracovníci logistiky z podniku. Tím se usnadní vykládka v podniku, šetří se počet vozů, které by musely projet až do skladu. Používá se v podmínkách velkosériové až hromadné výroby.

K nejpodstatnějším prvkům tohoto systému náleží:

- samořídící regulační kruh mezi dodavatelem a odebírajícím místem
- flexibilní nasazení lidí i výrobních prostředků
- přenesení krátkodobých řídicích funkcí na provádějící pracovníky

Graf č. 5: Schéma možného konceptu kanbanového systému



Zdroj: Toyotaglobal, [on-line]. 2012 Dostupné na WWW:

http://www.toyotaglobal.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/just-in-time.html

Průběh systému KANBAN si lze představit takto:

Spotřebitelské místo zaregistruje, že předem stanovená výše zásoby dosahuje spodní hladiny nebo je dokonce pod ní, hlásí dodavatelskému pracovišti svoji potřebu a předá kartu KANBAN. Dodavatel musí zajistit dodání v požadovaném množství a čase. Materiál se odesílá i s kartou KANBAN. Řízení probíhá na základě aktuální potřeby.

Použití má svá pravidla:

- spotřebitel nesmí požadovat ani více ani dříve
- dodavatel nesmí vyrobit více než je požadováno a nesmí dodat zmetky
- řídicí pracovník je povinen vytěžovat rovnoměrně jednotlivé výrobní úseky a v regulovaném okruhu vystavit adekvátní – pokud možno malý počet karet KANBAN

Jako nezbytné informace je třeba u tohoto systému uvést např. číslo dílu, požadované množství, spotřebitelskou jednotku. Dále je třeba, aby všechna pracoviště hlásila centrálnímu řízení procesy zhotovení operací nebo částí zakázek.

Použití přímo v nákupní činnosti je známo jako EXTERNÍ KANBAN při zajišťování rozměrných dílů se systémem JIT. Dodavatel v rámci tohoto systému nedodá přímo na montážní pracoviště, ale na sklad, avšak dodávka je výsledkem těsného spojení mezi dodavatelem a skladem výrobce na základě aktuálně existujícího požadavku. Výsledkem jsou opět nižší zásoby, snížení vlastního kapitálu, úspora prostor a pravidelnost dodávek.“³¹

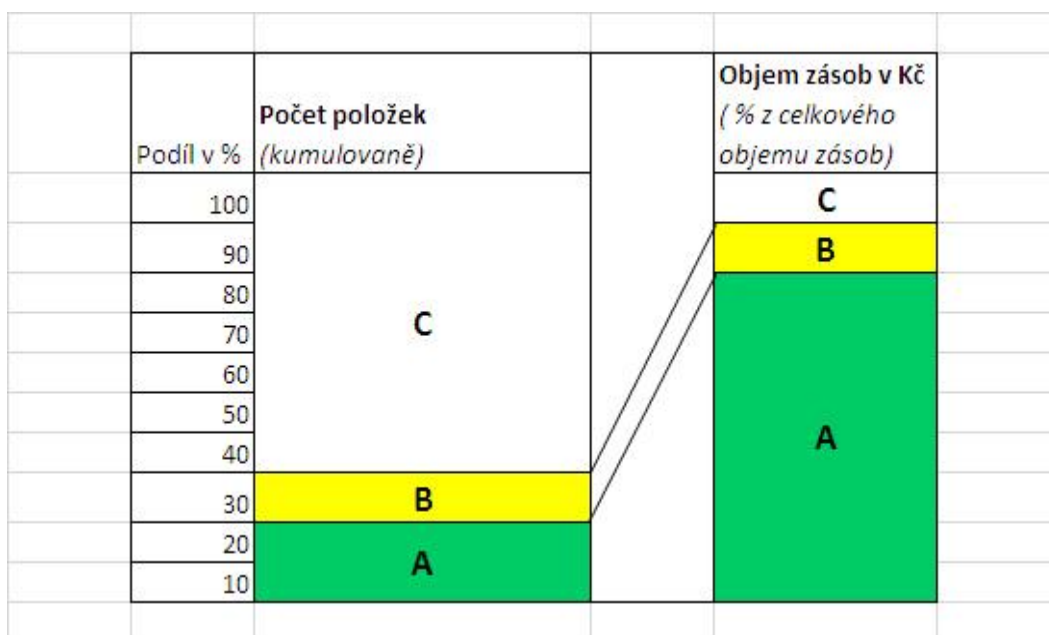
³¹ SYNEK, Miloslav a kolektiv, Manažerská ekonomika, GRADA, 2007, ISBN 80-247-1992-4

ABC

Metoda ABC je v podstatě založena na principu diferenciaci jednotlivých materiálových položek. Materiál je rozdělen do skupin podle významu podílu na spotřebě.

„Podstatou je nalezení třídícího kritéria, které uplatňujeme při diferenciaci jednotlivých druhů materiálu v rámci celého řetězce nákupní činnosti. Např. u materiálu, který tvoří významnou část spotřeby, je třeba stanovit správnou výši pojistné zásoby, pravidelně sledovat stav a tento srovnávat s normou či plánovaným stavem. Naopak u materiálu běžného nákupního charakteru, kde jednotlivé položky nemají podstatný vliv např. na výrobu, není kontrola pravidelná“.³²

Graf č. 6 Metoda ABC v grafu



Zdroj: Eulog, [on-line]. 2012. Dostupné na WWW:

<http://www.eulog.cz/?m=z01&id=1620&lang=0>

³² SYNEK, Miloslav a kolektiv, Manažerská ekonomika, GRADA, 2007, s. 219. ISBN 80-247-1992-4

„Systém řízení zásob rozlišený dle ukazatelů:

Jednohladinové

kontrolní výše zásob je stanovena jedním ukazatelem, např. průměrnou výší zásoby, pojistnou zásobou, apod.

Dvouhladinové

např. systém min-max – stanovena minimální a maximální objednávací hladina

Vícehladinové“³³

např. kombinace min-max s pojistnou zásobou

Rozdíly mezi jednotlivými modely teorie zásob vyplývají zejména z toho, jak je vyjádřena předpokládaná spotřeba, jakými dalšími ukazateli ji charakterizujeme, jakým pravděpodobnostním modelem je testována spotřeba, dodávkový cyklus, jak je vyjádřena míra rizika, atd.

4.2. Dodací podmínky

V rámci nákupních činností podniků mají dodací podmínky nezastupitelné místo a významný vliv na zajištění celkové logistiky a úspěšnosti celého zásobovacího procesu.

Nejčastěji používané mezinárodní obchodní podmínky jsou upraveny pravidly tzv. INCOTERMS, tedy „International commercial terms“.

„Soubor mezinárodních výkladových pravidel INCOTERMS je připravován a vydáván Mezinárodní obchodní komorou v Paříži. Použitím těchto mezinárodních pravidel je možné vyhnout se nejistotě odlišných výkladů různých dodacích doložek v různých zemích. V současné době stále běžně používané znění pravidel bylo vydáno v roce 2000. Toto vydání již zohledňuje moderní trendy v mezinárodním obchodě. Jedná se zejména o dynamický rozvoj elektronických výměn dat, využívání systému EDI,

³³ TOMEK, G., VÁVROVÁ V., Řízení výroby a nákupu, GRADA, 2007, ISBN 978-80-247-1479-0

o změny v oblasti mezinárodní přepravy a o liberalizaci mezinárodního obchodu.

INCOTERMS jsou vydávány od roku 1936. Další změny a dodatky byly publikovány v letech 1953, 1967, 1976, 1980, 1990, 2000 a 2010. Vydáním nové verze pravidel starší verze nezanikají. Proto je nutné u jednotlivých dodacích parit uvádět rok vydání INCOTERMS, kterými se hodljají strany kupní smlouvy řídit, např. INCOTERMS 2000 nebo INCOTERMS 2010.

INCOTERMS nemají povahu právní normy a závaznými se stávají pouze tehdy, jestliže se na ně strany kupní smlouvy výslovně odvolají v textu smlouvy. INCOTERMS určují pouze vztahy mezi prodávajícím a kupujícím. Vztahy k ostatním subjektům, např. k bankám, dopravcům nebo speditérům, musejí být řešeny formou jiných smluvních typů. Např. vztah k dopravci je upraven přepravní smlouvou, vztah ke speditérovi zasílatelskou smlouvou, vztahy k bankám např. smlouvou o otevření dokumentárního akreditivu atp. Je samozřejmé, že veškeré smluvní zajištění dané obchodní operace musí být v souladu s příslušnou dodací podmínkou v kupní smlouvě.

INCOTERMS neřeší otázku přechodu vlastnictví ke zboží, ale pouze otázku přechodu nákladů a rizik. Otázka přechodu vlastnictví ke zboží musí být vyřešena v kupní smlouvě zvlášť, a pokud tomu tak není, pak tyto záležitosti rozhoduje mezinárodní soukromé právo.

INCOTERMS vycházejí ze zásady určování minimálních povinností stran. Strany, pokud si to přejí, si mohou domluvit povinnosti širší. Výslovná ujednání v kupní smlouvě mají před ustanoveními v INCOTERMS přednost.

K základním povinnostem prodávajícího patří:

- dodat zboží v souladu s podmínkami uvedenými v kupní smlouvě;
- dát zboží kupujícímu k dispozici v čase a místě stanoveném v kupní smlouvě nebo v místě, které je obvyklé pro odevzdání takového zboží;

- má-li být zboží baleno, opatřit na vlastní náklady potřebné balení, které kupujícímu umožní řádně zboží převzít;
- vyrozumět kupujícího v přiměřené lhůtě o tom, kdy mu bude zboží dáno k dispozici;
- nést výlohy s kontrolními úkony, které jsou nutné k tomu, aby kupujícímu bylo zboží dáno k dispozici;
- nést všechny výlohy spojené se zbožím, dokud nebylo dáno kupujícímu k dispozici.

K základním povinnostem kupujícího patří:

- převzít zboží v místě a čase stanoveném v kupní smlouvě;
- zaplatit kupní cenu;
- pokud si vyhradil lhůtu k převzetí zboží a/nebo volbu místa dodání a nedodal včas instrukce, pak musí nést výlohy a rizika tím vzniklá;
- nést všechny výlohy spojené se zbožím od okamžiku, kdy mu bylo dáno k dispozici.

INCOTERMS 2000 obsahují celkem třináct doložek, které člení do čtyř skupin podle počátečního písmena jednotlivých doložek – E (*ex*), F (*free*), C (*cost, carriage*), D (*delivered*). Uspořádání doložek je přehledné a umožňuje poměrně snadnou orientaci. U prvních tří skupin přecházejí povinnosti z prodávajícího na kupujícího při odeslání zboží, a jsou tedy relativně náročnější pro kupujícího, u čtvrté skupiny přecházejí povinnosti při dodání zboží, a proto jsou dodací parity skupiny D často označovány jako doložky dodání a jsou z hlediska nutnosti plnění povinností náročnější pro prodávajícího.

Skupina E má pouze jedinou doložku a povinností prodávajícího je připravit zboží ve svém objektu (závodě) k odebrání. U skupiny F má prodávající dodat zboží dopravci, kterého určuje kupující. Skupina C obsahuje doložky, podle nichž prodávající zajišťuje přepravní smlouvu, ale nenesení rizika

ztráty nebo poškození, k nimž dojde po naložení a odeslání zboží. U skupiny D nese prodávající všechny výlohy a rizika až do země určení.“³⁴

Grafické znázornění jednotlivých dodacích podmínek INCOTERMS 2000:



EXW (jakýkoliv druh dopravy) ZE ZÁVODU (ujednané místo)



Prodávající splní svou povinnost dodání, jakmile dá zboží k dispozici kupujícímu ve svém závodě (např. v podniku, továrně, skladišti, atd.). Zvláště není odpovědný za nakládku zboží na dopravní prostředek obstaraný kupujícím, ani za proclení zboží ve vývozu.

FCA (jakýkoliv druh dopravy) VYPLACENĚ DOPRAVCI (ujednané místo)



³⁴ Zdroj: Businessinfo, [on-line]. 2012. , [cit. 2012-02-10]. Dostupné na WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/parita-v-mezinarodnim-obchodu/1001370/43590/>

Prodávající splní svou povinnost dodání, jakmile dá zboží celně odbavené pro vývoz k dispozici dopravci jmenovanému kupujícím na sjednaném místě. Zvolené místo dodání je rozhodující pro určení odpovědnosti za nakládku a vykládku zboží v ujednaném místě. Pokud dochází k dodávce v objektu prodávajícího, je prodávající odpovědný za provedení nakládky, pokud k dodávce dochází v jakémkoliv jiném místě, prodávající není odpovědný za vykládku zboží.

FAS (námořní, vnitrozemská vodní doprava) VYPLACENĚ K BOKU LODI (ujednaný přístav nalodění)



Prodávající splní svou povinnost dodání, jakmile dodá zboží k boku lodi v ujednaném přístavu nalodění. Kupující nese všechny náklady a nebezpečí ztráty nebo poškození zboží od tohoto okamžiku. Doložka FAS vyžaduje, aby prodávající odbavil zboží pro vývoz.

FOB (námořní, vnitrozemská vodní doprava) VYPLACENĚ NA LOŽ (ujednaný přístav nalodění)



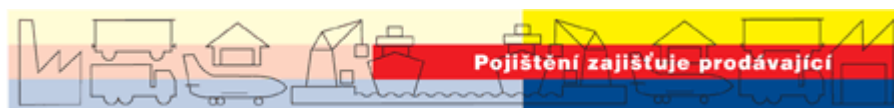
Prodávající splní svou povinnost dodání, jakmile zboží přešlo zábradlí lodi v ujednaném přístavu nalodění. Kupující nese všechny náklady a nebezpečí ztráty nebo poškození zboží od tohoto okamžiku. Doložka FOB vyžaduje, aby prodávající odbavil zboží pro vývoz.

CFR (námořní, vnitrozemská vodní doprava) NÁKLADY A PŘEPRAVNÉ (ujednaný přístav určení)



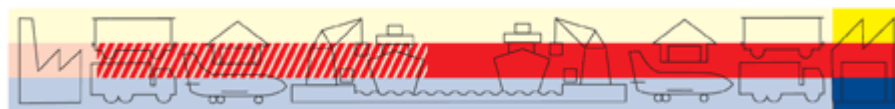
Prodávající splní svou povinnost dodáním zboží přes zábradlí lodi v přístavu nalodění. Proávající musí zaplatit náklady a přepravné potřebné k přepravě zboží do ujednaného přístavu určení, ale nebezpečí ztráty a poškození zboží, jakož i jakékoliv dodatečné náklady vzniklé po dodání zboží, přechází z prodávajícího na kupujícího.

CIF (námořní, vnitrozemská vodní doprava) NÁKLADY, POJIŠTĚNÍ A PŘEPRAVNÉ (ujednaný přístav určení)



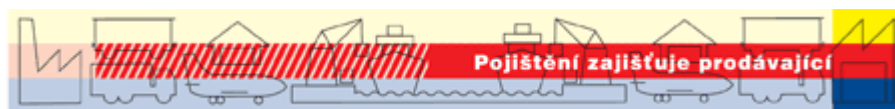
Prodávající splní svou povinnost dodáním zboží přes zábradlí lodi v přístavu nalodění. Proávající musí zaplatit náklady a přepravné potřebné k přepravě zboží do ujednaného přístavu určení, ale nebezpečí ztráty a poškození zboží, jakož i jakékoliv dodatečné náklady vzniklé po dodání zboží, přechází z prodávajícího na kupujícího. Proávající je dále povinen obstarat námořní pojištění kryjící kupujícího proti nebezpečí ztráty a poškození zboží během přepravy, uzavřít pojišťovací smlouvu a zaplatit pojistné.

CPT (jakýkoliv druh dopravy) PŘEPRAVA PLACENA DO (ujednané místo určení)



Prodávající splní svou povinnost dodáním zboží dopravci jím jmenovanému. Prodávající musí zaplatit náklady a přepravné potřebné k přepravě zboží do ujednaného místa určení, ale nebezpečí ztráty a poškození zboží, jakož i jakékoliv dodatečné náklady vzniklé po dodání zboží do péče dopravce, přechází z prodávajícího na kupujícího.

CIP (jakýkoliv druh dopravy) PŘEPRAVA A POJIŠTĚNÍ PLACENY DO (ujednané místo určení)



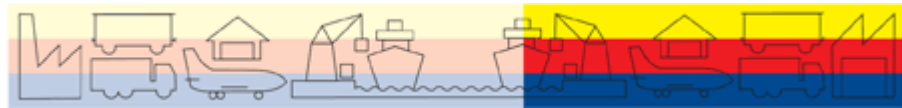
Prodávající splní svou povinnost dodáním zboží dopravci jím jmenovanému. Prodávající musí zaplatit náklady a přepravné potřebné k přepravě zboží do ujednaného místa určení, ale nebezpečí ztráty a poškození zboží, jakož i jakékoliv dodatečné náklady vzniklé po dodání zboží do péče dopravce, přechází z prodávajícího na kupujícího. Prodávající je dále povinen obstarat pojištění kryjící kupujícího proti nebezpečí ztráty a poškození zboží během přepravy, uzavřít pojistnou smlouvu a zaplatit pojistné.

DAF (jakýkoliv druh dopravy) S DODÁNÍM NA HRANICI (ujednané místo)



Prodávající splní svou povinnost dodání, jakmile dá zboží k dispozici kupujícímu na příchozím dopravním prostředku nevyložené, odbavené pro vývoz, ale nikoli pro dovoz v ujednaném bodě a místě na hranici, ale před celní hranicí sousední země.

**DES (námořní, vnitrozemská vodní doprava) S DODÁNÍM Z LODI
(ujednaný přístav určení)**



Prodávající splní svou povinnost dodání, jakmile dá zboží neodbavené pro dovoz k dispozici kupujícímu na palubě lodi v ujednaném přístavu určení. Prodávající nese veškeré náklady a nebezpečí spojená s dodáním zboží do přístavu určení před jeho vykládkou.

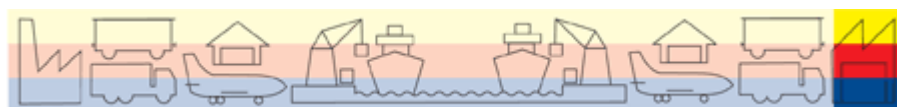
**DEQ (námořní, vnitrozemská vodní doprava) Z DODÁNÍM Z NÁBŘEŽÍ
(ujednaný přístav určení)**



Prodávající splní svou povinnost dodání, jakmile dá zboží neodbavené pro dovoz k dispozici kupujícímu na nábřeží v ujednaném přístavu určení. Prodávající nese všechna nebezpečí a náklady spojené s dodáním zboží do ujednaného přístavu určení a s vykládkou zboží na nábřeží. Doložka DEQ

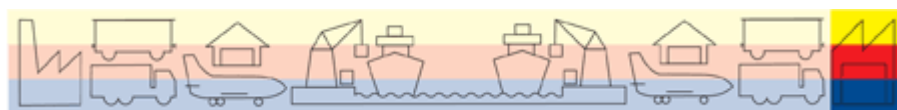
vyžaduje, aby kupující odbavil zboží pro import a zaplatil veškeré formality, clo, daně a jiné poplatky účtované v dovozu.

**DDU (jakýkoliv druh dopravy) S DODÁNÍM CLO NEPLACENO
(ujednané místo určení)**



Prodávající splní svou povinnost dodáním zboží kupujícímu, celně neodbažené v dovozu a nevyložené z příchozího dopravního prostředku do ujednaného místa určení. Prodávající je povinen nést náklady a nebezpečí spojená s takto dodaným zbožím kromě „povinností“ spojených s dovozem zboží do země určení. Tyto „povinnosti“ musí nést kupující, jakož i veškeré náklady a nebezpečí zaviněná jeho opomenutím odbavit včas zboží pro dovoz.

**DDP (jakýkoliv druh dopravy) S DODÁNÍM CLO PLACENO (ujednané
místo určení)**



Prodávající splní svou povinnost dodáním zboží kupujícímu, odbavené pro dovoz a nevyložené z příchozího dopravního prostředku do ujednaného místa určení. Prodávající je povinen nést všechny náklady a nebezpečí do

dodání do tohoto místa včetně “povinností“ souvisejících s dovozem zboží do země.“³⁵

³⁵ Zdroj: Deltrans spedition, [online]. 2012, [cit. 2012-02-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.deltrans.cz/incoterms-2000.html>>

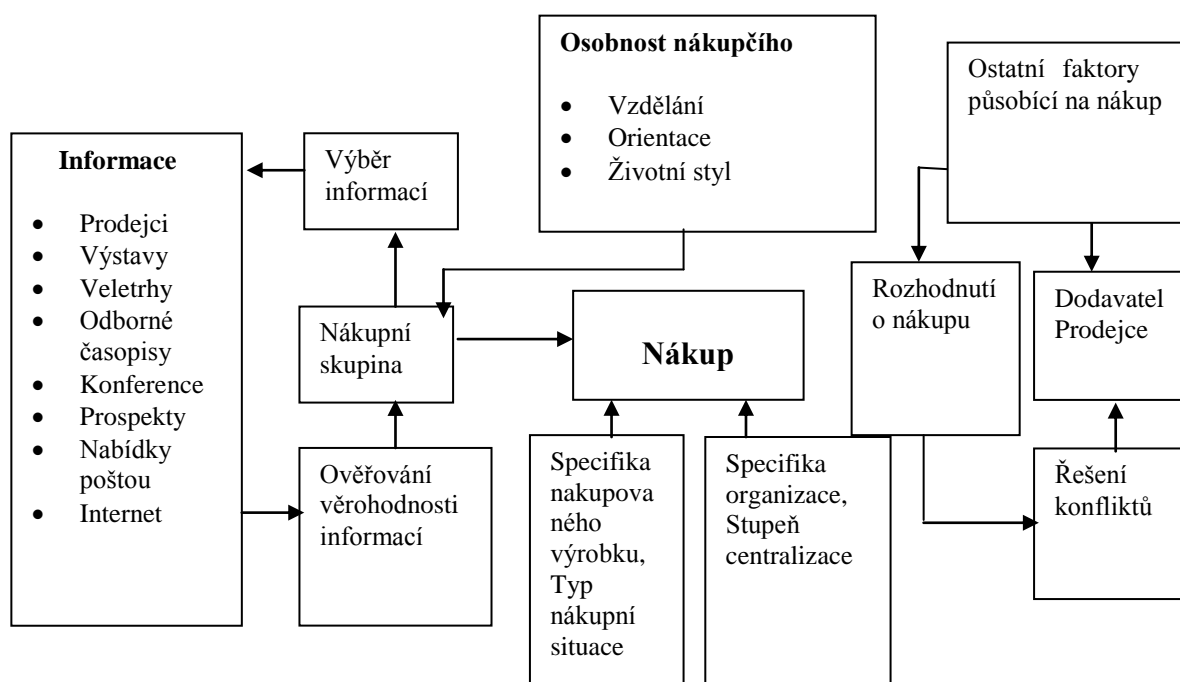
5. NÁKUP

Nákup se zabývá problematikou jaké zboží a služby nakoupit, kdy je nakoupit, v jakém množství nakoupit a kde nakoupit. Nákupní činnost je jednou z nejdůležitějších podnikových činností, která je zpravidla zajišťována oddělením nákupu pro ostatní podnikové jednotky.

Historii „dnešního pojetí“ nákupu a nákupní činnosti v Evropě můžeme zaznamenat v šedesátých letech, kdy se rozvíjel průmysl, a tržní nabídka začala převyšovat tržní poptávku, začaly se používat marketinkové nástroje a strategie orientace na zákazníka. Sedmdesátá léta zaznamenala počátky rozvoje teorií zásob a skladového hospodářství a osmdesátá léta přinesla oddělení nákupní činnosti od logistiky. Devadesátá léta jsou u nás např. ve znamení počátku moderního pojetí nákupní činnosti, neboť se skončila doba řízených nákupů ze SSSR, z Polska, atd.

Nákup by měl zajišťovat výrobní zdroje (materiál pro výrobu nebo hlavní činnost), ale také provozní a spotřební materiály pro ostatní podnikové jednotky (např. pro stravování, účetní jednotku, atd.).

Graf č. 7: Schéma nákupního chování



Zdroj: školící materiály Českého Aeroholdingu

5.1 Účastníci nákupního procesu

Nákupní oddělení. Je zpravidla samostatný podnikový útvar, který plní stanovené nákupní cíle a zvolenou strategii podniku. Toto oddělení tvoří tým zaměstnanců, které řídí nákupní manažer.

Pracovní role zaměstnanců nákupního oddělení:

Nákupní manažer vede oddělení na základě mandátu daným vedením společnosti a to s cílem efektivního plnění strategie. Bývá zpravidla přímo podřízen řediteli podniku a zodpovídá mimo dodržení zvolené strategie také např. za úspory. V moderně řízených podnicích bývají nejčastěji dalšími členy tohoto oddělení operativní a strategičtí nákupčí.

Operativní nákupčí zodpovídají za operativní stránku nákupu, což je např. včasné a správné vystavení objednávky, komunikace s dodavatelem, kontrola dodacích lhůt, příprava podkladů pro fakturační oddělení a sklady, eventuálně výše zásob, apod.

Strategičtí nákupčí mají zpravidla na starost nákupní zastřešení určitého spektra komodit potřebných pro činnost a fungování podniku. Jejich práce začíná komunikací se zástupci organizačních jednotek podniku, jejíž výsledkem je specifikace nákupní potřeby, následuje průzkum trhu, oslovení potencionálních dodavatelů, modelování podmínek smluvního vztahu s dodavatelem, cenové vyjednávání, uzavření smluvního vztahu a předání podkladů operativnímu nákupčímu. V některých případech do tohoto obecného postupu vstupuje proces zpracování tendrové dokumentace.

Role nákupního oddělení v rámci podniku

Oddělení nákupu má v rámci podniku svoji nezastupitelnou roli přinejmenším z důvodu, že ovlivňuje podstatnou část celkových nákladů podniku. Odpovídá za náklady na pořízení výrobních surovin, služeb, energií, ale i nákladů spojených se samotným nákupním procesem.

K eliminaci těchto nákladů a řízení nákupního procesu postupuje nákupní oddělení se zvolenou strategií nákupu. Bez dobré nákupní strategie se podnik zpravidla dříve nebo později dostává do situace, kdy ho negativně formuje jeho vnější a vnitřní prostředí. Aby nákupní oddělení zvolilo správně nákupní strategii, potřebuje znát jednak plánované objemy nákupu jednotlivých oddělení, pro které bude svou službu poskytovat a jednak objem přidělených peněžních prostředků určených na pořízení investice, popř. náklady.

Hlavním posláním nákupního oddělení je tedy uspokojení potřeb ostatních oddělení podniku, tedy interních zákazníků, a to za co nejmenších nákladů, při zachování požadované kvality a v co nejkratším čase.

Nákupní oddělení se zpravidla zabývá těmito úkony

- Specifikace a upřesnění požadavků a potřeb interního zákazníka
- Specifikace množství a časového rámce požadavku, resp. budoucí dodávky
- Stanovení okruhu potencionálních dodavatelů a na základě daných kritérií výběr dodavatele, který bude realizovat dodávku
- Příprava smluvních podkladů anebo přímo tvorba objednávky
- kontrola a převzetí dodávky
- příjem do centrálního nebo servisního skladu, eventuelně přímo do spotřeby dané podnikové jednotky
- zpětná kontrola realizovaného procesu, vedení statistiky a evidence

Nákupní oddělení tedy plní očekávání podniku představující včasné a ekonomicky efektivní vyřizování nákupních požadavků. Nákupní požadavky jednotlivých oddělení podniku vycházejí z ad hoc potřeb anebo z plánovaného objemu a výše finančních prostředků přidělených podnikem pro chod daného oddělení.

Vzhledem k tomu, že oddělení nákupu intenzivně komunikuje s interními zákazníky podniku, je důležité, aby pracovníci nákupního oddělení vykazovali vysokou míru profesionality a výborné komunikační schopnosti. Jen díky dobré oboustranné komunikaci a konstruktivnímu přístupu k danému obchodnímu případu lze dosáhnout očekávaného výsledku. Přístupem pracovníků nákupního oddělení k internímu zákazníkovi a správné vnímání jeho potřeb ovlivňuje rovněž celkový obraz nákupního oddělení v podniku.

Mimo nákupního oddělení a samotného interního zákazníka vstupují do nákupního procesu také další podniková oddělení, které mohou nákupní proces ovlivnit. Jedná se zejména o právní oddělení, finanční oddělení, oddělení pro jakost, ale také např. plánovací oddělení, atd. Tato oddělení se zpravidla označují jako nákupní skupina.

5.2 Nákupní skupina

„Nákupní skupinu tvoří pracovníci s různými funkcemi a pravomocemi, kteří zastupují jednotlivá výše zmíněná oddělení. Tzn. pracovníci:

- kteří nákup navrhují
- kteří nakupované výrobky užívají
- kteří nákup ovlivňují
- kteří nákup koordinují
- kteří o nákupu rozhodují

Role členů této skupiny je velmi rozdílná a každý z nich může být přímo i nepřímo zdrojem jak úspěšného tak neúspěšného rozhodnutí o nákupu. Této situace si velmi dobře všímá a využívá ji dodavatel. Obchodní zástupci dodavatele se zpravidla snaží v této situaci orientovat tak, aby rozpoznali role jednotlivých členů této nákupní skupiny a podle toho na ně diferencovaně působí prostřednictvím prodejních dovedností, taktik a strategií.

Motivace nákupních skupin

Motivace nákupních skupin je rozdílná a je spojena s nákupním chováním podniku. Rozlišujeme tři druhy nákupního chování, resp. motivace nákupních skupin.

a) New task

Tzv. nový problém – nová koupě. Jedná se zpravidla o prvotní nákup nového výrobku, zde se nákupní skupina chová pečlivě ve výběru produktu i ve výběru dodavatele. Je to z toho důvodu, že si je vědoma rizika plynoucího z nákupu. Tato opatrnost je úměrná ceně nakupovaného produktu. Čím více osob je členy nákupní skupiny, tím více jsou zvažovány všechny podmínky nákupu jako jsou např. cena, značka, dodací a záruční podmínky, pozáruční servis. Je zde tedy v teorii i praxi zdůrazňována minimalizace rizik spojených s novým dodavatelem, novým výrobkem, dá se říci, že zde platí známé pravidlo, že zákazníci jen neradi mění své zvyklosti. Tohoto využívají stávající dodavatelé, kteří se snaží udržet si zákazníka. Nové požadavky jsou příležitostí pro široký okruh zájemců a jejich účasti ve výběrových řízeních.

Stávající dodavatelé volí v těchto případech zpravidla tyto strategie:

- u opakovaných prodejů se snaží udržet v našich zásobovacích plánech a poskytují stále lepší služby, bonusy, množstevní a jiné slevy
- při modifikaci našich požadavků většinou spolupracují, někteří dodavatelé mohou sami nabízet změny konstrukce, parametrů, apod. snaží se předejít neočekávaným změnám z naší strany

b) Modifikovaná koupě

K tomuto druhu nákupu dochází zpravidla při požadavku na změnu nakupovaného zboží nebo služby. Změny v našich požadavcích jsou dobrým východiskem pro získání výhodnějšího postavení u dodavatele. Stavíme ho

před nové úkoly a je otázka, zda je schopen akceptovat a adekvátně reagovat. Otevírá se možnost na vyvíjení nátlaku na dodavatele s upozorněním na možnost jeho výměny za dodavatele, který je schopen naše nové požadavky akceptovat za lepších podmínek, apod. Nákupní skupina se v těchto případech soustředí na předmět změny.

V případech, kdy se jedná o mimořádně nákladnou změnu předmětu koupě, může nastat situace, kdy se firma rozhodne pro jiného dodavatele, popř. substitut. V tomto případě se přesouváme zpět do fáze nové koupě.

c) Přímá koupě

Pokud má podnik dostatek dobrých zkušeností s určitým dodavatelem, je zde riziko koupě malé, protože je již ověřena kvalita a standard služeb dodavatele. Nákupní skupina v tomto případě již nebude zkoumat tolik kritérií jako v předchozím případě koupě prvotní. Zde bude předmětem porovnávání spíše cenová stránka nákupu, protože ostatní aspekty má podnik již ověřené. Ze strany nákupní skupiny zde může být tedy vyvíjen tlak na ceny. Nákup je již svěřován stejnému dodavateli. Zboží nebo služby jsou dodávány na základě objednávek, případně odvolávek ke kontraktu a to „bez rozmyslu“. Protože byl nákupní problém již v minulosti vyřešen, není třeba získávat nové informace týkající se nakupovaného zboží. V této fázi již v obchodním vztahu působí operativní nákupčí.“³⁶

5.3 Marketingové pojetí nákupu

„Moderní podniky v tržně vyspělých ekonomikách v posledních letech začaly uplatňovat i v oblasti nákupu marketingové přístupy, metody a techniku. Je nutno připomenout, že marketing v podnicích se začal rozvíjet nejprve v podobě, které dominovala strana výstupní, tj. prodej. Teprve mnohem později, v USA v poválečných letech, v Evropě nejméně o dvě desetiletí později, se

³⁶ Zdroj: HRDLIČKA, Zdeněk, Nákupní management – Letiště Praha, a.s.: bakalářská práce. Praha: Universita Jana Amose Komenského Praha, Katedra ekonomických studií, 2010.62 l., 20 l. příloh. Vedoucí bakalářské práce Ing. Štefan Toth

objevily snahy o praktickou implementaci marketingu na tržním vstupu do podniku, tedy v nákupu.

Potřeba rozvíjet marketing v nákupu s důrazem i na vnější strategické a taktické aktivity se stále naléhavěji začala projevovat poté, kdy se dřívější, vesměs deficitní trh, v němž převažovala poptávka nad nabídkou, měnil v dynamicky vyrovnaný a kdy mezi dodavateli sílilo konkurenční napětí projevující se v úsilí získat zákazníka lepším uspokojením jeho potřeb. Marketingové pojetí nákupu používá obdobné metody a techniku jako marketing s dominantou na straně prodeje, počínaje výzkumem dodavatelského trhu (potenciální nabídky), rozhodováním o optimálním dodavateli, režimu a podmínkách dodávek (cenových, dodacích, platebních, logistických atd.), zásobách a logistickém zajištění nákupních procesů atd.). Při tom všem odběratel (kupující) usiluje o dlouhodobé partnerské, vzájemně výhodné dodavatelsko odběratelské vztahy³⁷.

5.4 Situační analýza

Situační analýza je metoda pro zkoumání vnějšího prostředí, které obklopuje a působí na firmu. Jedná se o všeobecnou metodu zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy, její schopnosti vyvinout a vyrábět výrobky a tyto následně prodávat.

Hlavním smyslem této analýzy je pomoci k nastavení správné firemní strategie, která povede k úspěšnému chodu a rozvoji firmy. Analýza se provádí pro nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro firmu, a mezi schopnostmi a zdroji firmy.

Nákupní oddělení by provedením situační analýzy mělo získat potřebné informace z trhu ke stanovení správné nákupní strategie.

³⁷ SYNEK, Miloslav a kolektiv, Podniková ekonomika, C.H. BECK, 2006, ISBN 80-7179-892-4

5.5 Nákupní strategie

Zvolená nákupní strategie vycházející ze situační analýzy by měla být v souladu s celkovou podnikovou strategií a podnikovými cíly.

Výsledkem situační analýzy může být však také zjištění, že pro podnik není efektivní provozovat vlastní nákupní oddělení a jako nejefektivnější řešení se ukáže přenechání nákupních aktivit externímu dodavateli, resp. poskytovateli těchto služeb, tzv. outsourcingu nákupních aktivit.

Mezi výhody tohoto řešení může patřit snížení personálních nákladů, využívání know how externího poskytovatele, atd.

V činnosti zásobování se nejčastěji také outsoursuje a nebo přenáší na dodavatele činnost spojená se skladováním zboží a vedením celkového skladového hospodářství. Podnik se tak může více soustředit na jiné provozní činnosti. Jako nevýhoda těchto řešení se často zmiňuje nutnost vytvoření dalších externích vztahů anebo únik informací.

5.6 Metody výběru dodavatele

Výběr dodavatele je jedním z nejdůležitějších kroků v nákupním procesu. Špatně zvolený dodavatel může vést ke komplikacím hlavních a provozních činností podniku anebo ke vzniku ztrát. Pro výběr dodavatelů můžeme použít metody na níže uvedených principech.

„Metody expertního odhadu týmu nebo jednotlivce

- kvalitativní metoda vyhodnocování odběratelů
- členy expertního týmu jsou pracovníci nákupu a managementu podniku (+ externí poradci)

Metoda bodového hodnocení dodavatelů (SCORING modely)

- kvantitativní vyhodnocování dodavatelů podle předem stanovených kritérií (dle norem ISO 9000 stanovuje oddělení nákupu)
- jde o porovnání nabídek (časté použití v praxi)

Metoda cenového porovnání nabídek

- klíčová nákladovost dodavatelů
- pracuje se třemi úrovněmi nákupní ceny:

1. základní nákupní cena (předběžná v katalogu, v nabídkovém ceníku)

+ rabat

- bonus

2. čistá nákupní cena

+ dopravní

+ dovozní

+ náklady balení

+ náklady pojištění

+ náklady za příslušenství

+ náklady za vrácení obalů

- dobropisy za vrácené obaly (odpočet)

+ celní poplatky a dovozní

výdaje

3. zaručená cena na rampě příjmu zboží v podniku (srovnatelná cena pro porovnání nabídek dodavatelů – ve stejné bázi) (čistou nákupní cenu nemá smysl srovnávat, výsledná se může velice lišit)

Kombinace předchozích metod

- kvalitativní a kvantitativní kritéria např. Scoring model + expertní odhad³⁸

³⁸Zdroj: Marketing.chytrak, [on-line]. 2012. [cit. 2012-02-15]. Dostupné na WWW:
<<http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=v%C3%BDvoj%20n%C3%A1kupu%20v%20podniku&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.marketing.chytrak.cz%2F%3Fact%3Ddl%26file%3D2O16ZW7tIG7ha3VwdSBw%2BGVkuGaa3kuZG9j&ei=2L1QT6PcFoeWhQeJvt3wCw&usq=AFQjCNFKPDh7WbLMHQVdT1FoWuJq6ZKCWQ>>

5.7 Poptávka z hlediska nákupu

Poptávka je jedním z prvních kroků vedoucích k pořízení zboží nebo služby, resp. uspokojení nákupního požadavku. Obsahem poptávky jsou informace (např. specifikace zboží, množství, požadované záruky, dodací platební podmínky, atd.), dle kterých předloží potencionální dodavatel nabídku odpovídající daným požadavkům

Jako příloha poptávky se uvádí např. další informace o použití materiálu, výkresy, alternativní návrhy k požadavkům dodávky. Dále kontakty na nákupčího, apod.

Vyhodnocení nabídek se provádí dle stanovených kritérií. Jedná se zpravidla o tato kritéria: výše nabízené ceny, spolehlivost dodávky, úroveň kvality a záruk, servis, apod.

5.8 Jednání s dodavatelem

Po vyhodnocení nabídek přichází zpravidla (pokud tedy neuzavřeme rovnou kupní smlouvu nebo jiný nákupní doklad, jehož návrh může být součástí poptávky) obchodní jednání, které bývá nejčastějším krokem v nákupním procesu hned po výše zmíněném vyhodnocení nabídek.

Předmětem tohoto jednání bývá nejčastěji zpravidla cena, dále dodací lhůty, platební podmínky, servisní podmínky, délky záručních lhůt, popř. bonusy, apod.

Tyto typy obchodních jednání vede zpravidla strategický (popř. operativní) nákupčí. Příprava takového typu jednání je dána zpravidla mentálními schopnostmi nákupčího. Jedná se např. o výkonnost, kapacitu schopností a znalostí, sebevědomí, vnímavost, trpělivost. Nákupčí by si měl mimo jiné určit, co je prioritou jednání a na toto se zaměřit. Výše uvedené vlastnosti a znalosti nákupčí zúročí zpravidla při setkání s obchodníky, kteří bývají mnohdy velmi dobře proškoleni v oblasti vyjednávacích taktik.

Co se týče věcné přípravy nákupčího na jednání, měl by především vycházet z přijaté nákupní, popř. podnikové strategie. Důležitá je dobrá znalost předmětné zakázky, požadavků na její plnění a technicko – ekonomických

parametrů. Dále uvědomění si vlastní pozice a kompetencí, znalost prostoru pro možné změny a alternativní řešení. Nákupčí v rámci organizační přípravy osloví další pravděpodobné účastníky jednání, stanoví termín a místo, popř. definuje náklady s jednáním spojené.

Vlastní jednání může obsahovat níže uvedené body:

- definice tématu jednání
- diskuze – vzájemné získávání a předávání informací
- návrhy a vyjednávání – stanovení podmínek, apod.
- uzavírání jednání – zjišťování dalších rezerv v jednání
- výsledek – shrnutí dohodnutých bodů a ověření, zda jsou pro všechny účastníky formulované v přijatelné formě, eventuálně zhotovení zápisu z jednání

Na základě sjednaných podmínek vystavuje zástupce nákupního oddělení nákupní doklad. V této fázi zpravidla předává strategický nákupčí podklady pro samotný nákup operativnímu nákupčímu, který doklad vystaví v souladu se sjednanými podmínkami.

Zpravidla rozlišujeme níže uvedené druhy nákupních dokladů:

Objednávka – používá se jednak v případě jednorázového nákupu v menší pořizovací hodnotě a jednak jako odvolávka na sjednaný kontrakt

Kupní smlouva – volíme ji zpravidla v případech, kdy budeme nakupovat postupně sjednané množství zboží v souhrnné vyšší hodnotě (např. postupné dodávky polotovarů do výroby), nebo při jednorázovém nákupu zboží vyšší hodnoty (např. nové strojní zařízení, apod.). Mezi základní rozdělení kupních smluv patří smlouvy na postupné dodávky, na jednorázové dodávky a rámcové kupní smlouvy (zde je možnost uzavření s více dodavateli).

5.9 Hodnocení plnění dodavatele

Dodáním daného předmětu zakázky obchodní případ nekončí. Vybudování fungujících dodavatelsko-odběratelských vztahů vyžaduje trvalé sledování a hodnocení dodavatelů a procesu dodávek. Dále sledujeme plnění např. záručních a pozáručních podmínek, komunikaci, ale také např. vztah dodavatele k životnímu prostředí, atd. Je třeba vzít v úvahu požadovaná kritéria, hodnotit výkon dodavatele, znázornit výsledky, přijmout adekvátní opatření, popř. zahájit další obchodní jednání vedoucí ke změně požadovaných bodů.

PRAKTICKÁ ČÁST

Druhá část diplomové práce představuje praktickou ukázkou nákupní činnosti se zaměřením na konsolidaci nákupních aktivit. V současné době (první čtvrtletí roku 2012) probíhá na trhu v České republice (a možná i v rámci Evropy) jeden z nezajímavějších a dá se říci také unikátních projektů v oblasti letecké dopravy týkající se nákupní činnosti a hledání synergií. Jedná se o nedávno vzniklou společnost Český Aeroholding, a.s., jehož jednou z hlavních úloh je realizovat synergie mezi šesti dceřinými společnostmi tak, aby došlo k významným provozním a finančním úsporám. Tímto se budou moci jednotlivé dceřiné společnosti věnovat více svým hlavním činnostem, které jsou uvedeny níže ve stručném představení jednotlivých společností a jejich činností.

Jak je uvedeno v první, praktické části diplomové práce, realizace úspor a hledání synergií je jedním z úkolů nákupní činnosti, resp. nákupního oddělení. V rámci úvodu do problematiky a pochopení celkové vize synergických efektů probíhajících procesů představme společnost Český Aeroholding a jeho dceřiné společnosti.

6. ČESKÝ AEROHOLDING A JEHO DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI

6.1 Představení společnosti Český Aeroholding



„Český Aeroholding je skupinou společností, které působí v oblasti letecké přepravy a souvisejících pozemních službách. Jeho dceřinými společnostmi jsou anebo se postupně stanou (stav k první čtvrtletí roku 2012) Letiště Praha - provozovatel mezinárodního letiště Praha/Ruzyně, letecké společnosti České aerolinie a HOLIDAYS Czech Airlines, Czech Airlines Technics poskytující služby v oblasti technické údržby letadel, Czech Airlines Handling zajišťující pozemní odbavení letadel a cestujících a CSA Services nabízející především personální služby.

Základní a identifikační údaje

Český Aeroholding, a.s., jejímž jediným akcionářem je Česká republika – Ministerstvo financí ČR, sdružuje společnosti působící v oblasti letecké dopravy. Český Aeroholding, a.s. vznikl dne 11. března 2011 zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 17005.

Statutární orgán: Představenstvo společnosti (5 členů)

Kontrolní orgán: Dozorčí rada společnosti (12 členů)

Obchodní firma: Český Aeroholding, a.s.

Sídlo: K Letišti 1040/10, PSČ 160 08

Identifikační číslo: 248 21 993

Daňové identifikační číslo: CZ 248 21 993

Počet zaměstnanců: 5600 (k 1.1.2012)

Vlastní kapitál: 26,5 mld. Kč

Aktiva: 36 mld. Kč³⁹

6.2 Představení společnosti Letiště Praha



„Letiště Praha, a. s., je součástí skupiny Český Aeroholding, a.s. Tato společnost zastřešuje firmy vlastněné státem, které působí v oblasti letecké přepravy a v souvisejících pozemních službách. Letiště Praha, a. s., je provozovatelem nejvýznamnějšího mezinárodního letiště v České republice a největšího mezi novými členskými státy EU. Za rok 2011 získalo ocenění Eagle Award od asociace IATA za nejvíce se rozvíjející letiště světa. Ročně tento mezinárodní vzdušný přístav odbaví mezi 11 – 12 milióny cestujících. Ti mají v průběhu roku k dispozici nabídku kolem 50 leteckých společností spojujících Prahu přímou linkou se zhruba 130 destinacemi po celém světě. Operuje zde i 5 pravidelných cargo dopravců a další desítky společností pak zajišťují charterovou přepravu. Letiště Praha, které v roce 2010 hospodařilo s miliardovým ziskem, zaměstnává přes 2000 zaměstnanců, dalších odhadovaných více než 15 000 lidí zaměstnávají firmy působící na letišti či navázané na jeho provoz. Společnost Letiště Praha, a. s., vznikla v únoru 2008 v rámci privatizační transformace ze státního podniku Správa Letiště Praha, s.p. V roce 2011 bylo Letiště Praha, a. s., začleněno do výše zmíněné holdingové struktury a jeho jediným akcionářem je Český Aeroholding, a.s. Orgány akciové společnosti tvoří tříčlenné představenstvo a dozorčí rada.

Letiště Praha, a. s., úzce spolupracuje zejména s Ministerstvy financí a dopravy České republiky, Úřadem pro civilní letectví, Řízením letového provozu České republiky, leteckými dopravci, s orgány veřejné správy v

³⁹ Zdroj: Český Aeroholding [online]. 2012, [cit. 2012-02-25]. Dostupné na WWW: <http://www.cah.cz/cs/o-nas/>

sektoru letectví i mimo něj, s uživateli letiště a v neposlední řadě s hlavním městem Prahou a obcemi ležícími v jeho blízkosti.

Základní a identifikační údaje

Společnost Letiště Praha, a. s., jejímž akcionářem je stát zastoupený Ministerstvem financí ČR, provozuje civilní mezinárodní Letiště Praha. Letiště Praha, a. s. (dále také jen „LP“) vznikla dne 1. prosince 2008 zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 14003.

Obchodní firma: Letiště Praha, a. s.

Sídlo: K Letišti 6/1019, 160 08 Praha 6

Identifikační číslo: 282 44 532

Daňové identifikační číslo: CZ 282 44 532

Statutární orgán: představenstvo společnosti⁴⁰

6.3 Představení společnosti České Aerolinie



„České aerolinie patří mezi nejstarší letecké společnosti v Evropě. Své služby poskytujeme cestujícím již od roku 1923. Skupina České aerolinie poskytuje široké portfolio služeb v oblasti pravidelné i nepravidelné letecké přepravy. Prostřednictvím dceřiných společností a organizačních jednotek zajišťuje další profesionální služby, jako například odbavení cestujících a letadel, nepravidelnou charterovou přepravu, technickou údržbu letadel, výcvik posádek, přepravu zásilek a pošty, provoz kontaktního centra, služby cestovní kanceláře a agentury práce a mnoho jiných.

⁴⁰ Zdroj: Letiště Praha [online]. 2012, [cit. 2012-02-25]. Dostupné na WWW: <http://www.prg.aero/cs/o-letisti-praha/o-letisti-praha/>

Pravidelná letecká přeprava

Základní oblastí podnikání společnosti České aerolinie je přeprava cestujících na pravidelných linkách. České aerolinie jsou vlajkovým leteckým dopravcem České republiky, působící v oboru od října 1923. Patří k pěti nejstarším leteckým společnostem na světě. České aerolinie zajišťují spojení z hlavního města Prahy do většiny metropolí Evropy, do významných míst na Blízkém a Středním východě, ale také do zakavkazských republik nebo Střední Asie. S Českými aeroliniemi se pohodlně, bezpečně a rychle dostanete do všech významných obchodních a politických center díky operování pouze na hlavní letišti.

Nepravidelná letecká přeprava

Pro cestovní kanceláře a další smluvní partnery zajišťuje dceřiná společnost HOLIDAYS Czech Airlines nepravidelné (charterové) lety do atraktivních turistických center. Realizují také speciální nebo VIP lety či pronájem volné kapacity flotily Českých aerolinií. Společnost tak po celý rok přepravuje za výhodné ceny stovky tisíc turistů za odpočinkem a zábavou, ale i sportovní týmy, hudební tělesa, poutníky a další speciální a vážené klienty. HOLIDAYS Czech Airlines jsou svébytnou samostatnou leteckou společností.

Přeprava zásilek a pošty

Kromě pravidelné osobní dopravy zajišťují České aerolinie prostřednictvím organizační jednotky Cargo také přepravu leteckých zásilek a pošty. Využívají k tomu zejména nákladní kapacity na palubách letadel Českých aerolinií nebo speciálně vypravované nákladní lety v režimu charterových i pravidelných linek. České aerolinie Cargo jsou členem aliance SkyTeam Cargo.

Pozemní služby

Skupina České aerolinie zajišťuje prostřednictvím dceřiné společnosti Czech Airlines Handling také odbavení cestujících a letadel, a to nejen na vlastní linky, ale i na lety celé řady dalších společností. Díky špičkovému vybavení a zkušenému personálu společnost každoročně odbavuje více než polovinu všech cestujících na letišti Praha/Ruzyně.

Údržba letadel

Mimořádně velkou pozornost věnují České aerolinie technické údržbě letadel, kterou ve Skupině zajišťuje další dceřiná společnost: Czech Airlines Technics. Kromě údržby flotil Českých aerolinií a HOLIDAYS Czech Airlines vykonávají Czech Airlines Technics pravidelný certifikovaný servis i pro řadu významných mezinárodních leteckých dopravců.

Výcvik posádek

Z dlouholetých zkušeností profitují České aerolinie i v oblasti výcviku posádek. Ve vlastním výcvikovém centru na letišti Ruzyně-Jih společnost organizuje specializovaný výcvik vlastních posádek i posádek jiných leteckých společností, včetně HOLIDAYS Czech Airlines, ale také například oblíbené kurzy jako „Létání bez strachu“ nebo „Letuškou/Stewardem na zkoušku“ či zážitkové „Létání pro radost“ určené široké veřejnosti.

Cestovní kancelář

Důležité místo v portfoliu služeb Skupiny Českých aerolinií zaujímá cestovní kancelář HOLIDAYS Czech Airlines, která je součástí stejnojmenné dceřiné společnosti. Nabízí komplexní služby v oblasti cestovního ruchu jak pro jednotlivce tak i společnosti, od na míru šitých cest za odpočinkem a poznáním, přes řešení služebních cest až po zajištění služeb pro organizaci kongresů, symposií, konferencí a obchodních jednání. Cestovní kancelář HOLIDAYS Czech Airlines je členem IATA a Asociace cestovních kanceláří ČR.

Základní a identifikační údaje:

Obchodní firma: České Aerolinie, a.s.

Sídlo: Letiště Ruzyně, Praha 6

Identifikační číslo: 45795908

Daňové identifikační číslo: CZ 457 95 908

Statutární orgán: představenstvo společnosti⁴¹

6.4 Představení společnosti Czech Airlines Services



„Společnost CSA Services, s.r.o. byla založena v roce 1996 jako dceřiná společnost Českých aerolinií, a. s. V současné době je jejím 100% vlastníkem společnost Český Aeroholding, a.s. CSA Services původně zajišťovalo pouze cateringové a neletecké aktivity Českých aerolinií. V roce 2005 se aktivity společnosti rozšířily o služby Kontaktního centra poskytované výhradně Českým Aeroliniím a následně o služby Agentury práce v oblasti zprostředkování zaměstnanců a dočasného přidělení zaměstnanců. V současnosti poskytuje společnost i služby v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. CSA Services má dlouholeté zkušenosti s poskytováním služeb v oblasti letectví, svoji působnost ale rozvíjí i v dalších průmyslových odvětvích.

Základní a identifikační údaje:

Identifikační číslo: 250 85 531

Daňové identifikační číslo: CZ 250 85 531

Sídlo společnosti: K letišti, Praha 6

Společnost zapsaná u Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 48439

Základní kapitál: 270 000,- Kč⁴²

⁴¹ Zdroj: České aerolinie [online]. 2012, [cit. 2012-02-25]. Dostupné na WWW: http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us.htm

6.5 Představení společnosti Czech Airlines Technics



Společnost Czech Airlines Technics, a.s. byla založena 1.8.2010 jako dceřiná společnost Českých Aerolinií. Czech Airlines Technics, resp. jeho zaměstnanci, mají více než osmdesátileté zkušenosti v oblasti údržby a oprav letadel a zajišťuje údržbu letadel a pravidelný certifikovaný servis řadě významných mezinárodních leteckých dopravců (např. Air Berlin, Transavia, Finnair, atd.)

Základní a identifikační údaje:

Identifikační číslo: 27145573

Daňové identifikační číslo: CZ27145573

Sídlo společnosti: Jana Kašpara 1/1069, Praha 6

Společnost zapsaná u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 9307

Základní kapitál: 814.1 milionů Kč

6.6 Představení společnosti HOLIDAYS Czech Airlines



Společnost HOLIDAYS Czech Airlines zajišťuje nepravidelné (charterové) lety do

atraktivních turistických destinací a realizují také speciální nebo VIP lety či pronájem volné kapacity flotily Českých aerolinií.

⁴² Zdroj: CSA Services, [online]. 2012, [cit. 2012-02-25]. Dostupné na WWW: http://www.csa.cz/cs/services/services_about.htm

Základní a identifikační údaje:

Identifikační číslo: 61860336

Daňové identifikační číslo: CZ61860336

Sídlo společnosti: Jana Kašpara 1069, Praha 6

Společnost zapsaná u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 2929

Základní kapitál: 172 milionů Kč

6.7 Představení společnosti Czech Airlines Handling



„Společnost Czech Airlines Handling zajišťuje kompletní služby odbavení zákazníka od jeho příchodu k přepážce až po dobu jeho nástupu do letadla, a to pro všechny lety Českých aerolinií, smluvní i nesmluvní dopravce, včetně charterových letů po 24 hodin denně. Odbavení letadel společnosti Czech Airlines Handling zajišťuje odmrazování letadel a kompletní handlingové služby na odbavovací ploše leteckým dopravcům na letišti Praha - Ruzyně. Czech Airlines Handling poskytuje služby i pro nesmluvní partnery všech kategorií General Aviation, obchodních, VIP, vládních a vojenských letů. „⁴³

Základní a identifikační údaje:

Identifikační číslo: 25674285

Daňové identifikační číslo: CZ25674285

Sídlo společnosti: Jana Kašpara 1069, Praha 6

Společnost zapsaná u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 17139

Základní kapitál: 574 milionů Kč

⁴³ Zdroj: Czech Airlines Handling [online]. 2012, [cit. 2012-02-25]. Dostupné na WWW: http://www.czechairlineshandling.com/cs/odbaveni/handl_new_odb_cest.htm

7. IMPULSY KE ZMĚNĚ NÁKUPNÍ STRATEGIE

V souladu s jedním z hlavních úkolů Českého Aeroholdingu, kterým je realizace synergií v rámci celé skupiny, bylo přistoupeno k vytvoření a implementaci nové nákupní strategie, s cílem dosažení provozních a finančních úspor.

K nutnosti vytvoření nové nákupní strategie, resp. nákupního modelu vedly management společnosti mimo jiné vnější a vnitřní faktory, které ovlivňují oblast nákupní strategie a samotné nákupní činnosti.

Mezi jedny z hlavních vnějších faktorů můžeme uvést zejména úmysl vlastníka společnosti České Aerolinie nabídnout tuto společnost k odprodeji. Hledání nového potencionálního kupce, resp. vlastníka a zejména příprava společnosti k prodeji se dotýká rovněž zefektivnění politiky zásobování a tím zlepšení celkové bilance společnosti tak, aby byla pro potencionálního kupce zajímavá. Dále nepříznivá situace na trhu letecké dopravy způsobená z velké části ekonomickou krizí vede management k efektivnějšímu hospodaření podniku, což se opět dotýká oblasti nákupní činnosti, tlaku na snížení provozních nákladů, atd. Nepříznivá situace na trhu letecké dopravy má negativní dopad do celé skupiny a postihuje mimo CSA Services všechny subjekty. Zejména v minulosti rostoucí zisky společnosti Letiště Praha budou pravděpodobně minimálně stagnovat z důvodu rušení linek leteckých dopravců a tím budou samozřejmě sníženy počty příletů na letiště, odbavení letadel, atd. Rovněž situace na dodavatelských trzích, zejména v oblasti paliva, která byla velmi zasažena rapidním růstem cen ropy v posledních měsících, nahrává ke strategii konsolidace nákupních aktivit a tím získání větší šance na vyjednání výhodnějších nákupních cen. V neposlední řadě také legislativní úpravy v oblasti veřejných zakázek vedou nutně ke změně fungování nákupního procesu.

K vnitřním faktorům, které ovlivnily úmysl pro přijetí nové nákupní strategie, můžeme zařadit zejména roztříštěnost kupní síly ve skupině. V situaci, kdy sedm společností má tři nákupní oddělení a další zaměstnance zabývající se vyřizováním a logistikou obchodních případů, lze najít příležitosti k centralizaci nákupních aktivit, ale také k redukci počtu zaměstnanců a snížení

personálních nákladů. S tímto samozřejmě souvisí také multiplikace nákupních činností a procesů, které se pomocí centralizace podaří zredukovat a zefektivnit. Se vznikem Českého Aeroholdingu je dále nutné zavedení monitoringu centrální nákladové efektivity v oblasti nákupu, což je právě v rámci centralizace nákupních aktivit snadno realizovatelné. Také nutnost jednotného hodnocení výkonnosti a spolehlivosti dodavatelů celé skupiny je jedním z interních faktorů pro centralizaci nákupních aktivit, v rámci kterých by měly být prováděny činnosti tohoto typu.

8. NOVÁ NÁKUPNÍ STRATEGIE

Výše uvedené vnější a vnitřní faktory daly podobu nové nákupní strategii v rámci skupiny Českého Aeroholdingu a nová nákupní strategie víceméně naplňuje potřeby z těchto faktorů vycházející.

Mimo základní ideu nákupní strategie, tedy vytvoření přehledného nákupního systému a zajištění efektivního zásobování a pořizování služeb v požadované kvalitě a za co nejnižších nákladů, obsahuje rovněž několik klíčových úkolů. Jedná se zejména o zřízení nové jednotky centrálního nákupu, která za realizaci strategie bude odpovědná. Dále nastavení, řízení, optimalizace a rozvoj sítě dodavatelů a monitoring jejich spolehlivosti a výkonnosti.

Centralizace nákupu jednotlivých komodit v rámci skupiny, které tomu svou povahou odpovídají.

Jedná se zejména o oblast sjednocení nákupu v oblastech:

- nákup vozového parku a postupné sjednocení stávajícího,
- nákupy kancelářských potřeb a papíru,
- nákupy provozních materiálů pro servisní střediska (chemikálie, spojovací a hutní materiály, atd.),
- nákupy v oblasti IT a souvisejícího spotřebního materiálu (počítače, tiskárny, atd.),

Z oblasti pořizování služeb můžeme zmínit např.

- marketingové služby a reklama,
- údržba budov a venkovních ploch, atd.

9. ODDĚLENÍ CENTRÁLNÍHO NÁKUPU A KLÍČOVÉ INICIATIVY V PROCESU CENTRALIZACE NÁKUPNÍ ČINNOSTI

Hlavní jednotkou, která bude realizovat nákupní činnosti v rámci skupiny celého holdingu, je nové oddělení centrálního nákupu. Tato jednotka bude v souladu s nově přijatou nákupní strategií jakýmsi servisním centrem, které bude zajišťovat nákupní aktivity téměř pro všechny společnosti v rámci skupiny včetně samotného Aeroholdingu. Jedinou společností, která má částečně decentralizovanou nákupní činnost je Czech Airlines Technics, která zajišťuje činnosti v oblasti oprav a údržby pro flotily letadel Českých aerolinií a HOLIDAYS Czech Airlines. Právě z důvodu specifické komodity a oblasti nákupu letadlových celků a potřeby přímého kontaktu nákupčích s pracovníky údržby je tato oblast, zejména operativního nákupu, prozatím mimo oddělení centrálního nákupu.

Nové oddělení centrálního nákupu odpovídá za klíčové iniciativy v několika hlavních oblastech.

Personální oblast

V oblasti personální se jedná zejména o vybudování nového nákupního týmu, který bude mít vysoké obchodní, manažerské a prozákaznické schopnosti. Většina tohoto týmu vznikne zejména spojením oddělení centrálního nákupu Letiště Praha a Českých Aerolinií. V této oblasti je třeba rovněž nastavit a implementovat novou organizační strukturu a určit role a kompetence jednotlivým zaměstnancům.

Oblast komunikace

Nastavení fungujícího a efektivního vztahu mezi nákupčích a interními zákazníky v rámci skupiny, který bude vycházet z prozákaznického přístupu. Rovněž nastavit komunikaci a procesy s dalšími jednotkami, které vystupují v rámci nákupního procesu. Jedná se zejména o právní oddělení, ekonomické oddělení, controlling, atd.

Snižování nákladů a centralizace nákupních aktivit

Jedná se o jednu z nejdůležitějších oblastí. S pomocí obchodně schopných nákupčích hledat cesty pro snižování nákladů. Ať už přesoutěžením některých komodit, tak např. pomocí sjednocování nákupů vyjednat výhodnější nákupní ceny. Dále např. hledat cesty v oblastech outsourcing některých činností, které dokáže externí poskytovatel provádět efektivněji, atd. Také eliminace nákladů na skladování v podobě snížení skladových zásob a zavedení zásobování přímo na místo je jednou z daných strategií.

Nastavení procesů

Do této oblasti můžeme zařadit digitalizaci nákupních procesů a eliminaci papírové agendy. Rovněž implementaci centrálního elektronického oběhu spisů, který bude sloužit k tvorbě a schvalování dokumentů celé skupiny (např. proces tvorby smlouvy, směrnic, zápisů, atd.)

10. ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍHO PROCESU CENTRALIZACE NÁKUPNÍ ČINNOSTI

Počátek nově zvolené strategie nákupní činnosti ve společnosti Český Aeroholding se datuje k listopadu roku 2011. Přestože se jedná svým charakterem spíše o strategii dlouhodobou, můžeme již po více než 4 měsíčním počátečním období zhodnotit některé realizované kroky charakterizující implementaci zvolené strategie. Nicméně je potřeba zmínit, že ve společnosti velikosti Českého Aeroholdingu se zvolená strategie plně projeví cca po roce fungování v provozu. Rovněž je třeba zmínit skutečnost, že holding je poměrně nový projekt, který bude vyžadovat určité časové období, aby si všechny procesy takzvaně zaběhly.

Začněme u samotného oddělení centrálního nákupu a jeho personální struktury. Spojením centrálního nákupu Letiště Praha a Českých Aerolinií vzniká oddělení, která má cca 30 zaměstnanců. Oddělení centrálního nákupu řízené ředitelem je rozděleno na sedm sekcí, z nichž šest je přímo vedeno nákupním manažerem pro každou oblast a jedno přímo ředitelem. Jedná se o sekci zajišťující paliva a handlingové služby, sekci staveb a facility, sekci skladů, sekci operativních nákupčích, sekci datové podpory a sekci zajišťující nákup ostatních komodit, jako např. investic, služeb, surovin pro stravování, IT, atd. Sekce datové podpory odpovídá za zajištění hladkého průběhu elektronického procesu nákupu (zakládání dodavatelů do systému, pomoc při tvorbě nákupních košíků v systému, vývoj elektronického oběhu spisů, atd.)

Další oblastí je nastavení komunikace v rámci nákupního procesu. Efektivní komunikace je jednou ze základních prvků vedoucích k porozumění nákupnímu požadavku a představ interního zákazníka. V rámci nákupní činnosti probíhá komunikace na dvou úrovních. První se týká zjištění představ a požadavků interního zákazníka na nákup a druhá jednání s dodavatelem. Rovněž můžeme zmínit oblast komunikace, resp. prezentace směrem do firmy a směrem ven z firmy.

Aby bylo možno dosáhnout požadovaných výsledků v oblasti komunikace, klade nová nákupní strategie vysoké požadavky na profesionální

úroveň pracovníků nákupního oddělení. Zejména strategičtí nákupčí, kteří vyjednávají s dodavateli a s pomocí interního zákazníka rovněž navrhují nákupní postupy ve svěřených komoditách, absolvují rozvojové komunikační a vyjednávací programy, které napomáhají zvýšení efektivity v komunikační oblasti. Vzhledem k tomu, že strategičtí nákupčí komunikují a prezentují nákupní oddělení nejen uvnitř firmy, ale také směrem navenek, jsou na tyto dovednosti oprávněně kladeny vysoké nároky. Nákupní manažeři a strategičtí nákupčí se tedy rovněž podílejí na utváření obrazu firmy na dodavatelských trzích. Jako další z prvků podpory těchto dovedností byl implementován rozvojový program, tzv. Talent management pool, který je určen pro perspektivní a talentované zaměstnance, a týká se nejen pracovníků nákupního oddělení, ale také vybraných zaměstnanců průřezem z celé firmy. Výběr těchto talentů je jedním z důležitých kroků v celém programu, protože pouze výběrem správných kandidátů a talentů je možné zajistit vysokou pravděpodobnost pro efektivní využití všech investovaných prostředků (zejména finančních a časových). V rámci Talent management pool probíhají nominace talentů ve spolupráci s výkonnými řediteli (linie B -1) všech organizačních jednotek. Výsledkem nominací je skupina cca 15 talentů průřezem ze všech organizačních jednotek. Cílem rozvojového programu je rozvíjet a udržet talentované zaměstnance a rovněž si předat zkušenosti na formální a neformální úrovni. V rámci programu Talent management pool absolvují talenti roční rozvojový trénink. Ještě před samotným programem předchází teambuilding, který má za cíl navázání bližších a neformálních kontaktů pro usnadnění pozdější spolupráce v rámci týmu Talent management pool. Obsah samotného programu se týká především rozvoje následujících oblastí, které mohou talenti využít při pozdější manažerské práci a svěřených pracovních úkolech.

- Tréninky komunikačních dovedností
- Tréninky prezentačních dovedností
- Tréninky v oblasti vyjednávání a zvládnání konfliktních situací
- Tréninky efektivního řízení času
- Tréninky úspěšné týmové spolupráce

V rámci výše uvedených programů vybraní talenti trénují jednotlivé dovednosti a pracují na svěřených úkolech. Při těchto trénincích dochází k prohlubování znalostí a dovedností jednak samotnou teoretickou částí a jednak diskuzí s porovnáváním dosavadních zkušeností s kolegy talenty. Rozvojový program Talent management pool je zakončen jakousi „závěrečnou zkouškou“ v podobě prezentace. Prezentace je rozdělena na dvě části. V první části mohou talenti pohovořit na téma, co jim rozvojový program přinesl a druhá část se týká přednesu návrhu, co by rád talent změnil ve společnosti a jak by to navrhoval udělat. Prezentace se odehrává před vybranými manažery a zástupci personálního oddělení. Poslední částí rozvojového programu je slavnostní ukončení s vyhlášením nejlepších prezentací a neformální setkání s manažery a managementem společnosti. Nejlepší prezentace je odměněna poukázkou na další tréninky dle vlastního výběru.

Na oblast komunikace a rozvoje zaměstnanců navazuje již samotná oblast snižování nákladů a centralizace nákupních aktivit. V rámci několika měsíčního procesu vycházejícího z nově přijaté nákupní strategie, byly centralizovány komoditní oblasti, které tomu svou povahou odpovídají a u kterých je předpoklad, že implementace centralizace nákupní činnosti proběhne bez větších dopadů na každodenní chod společnosti.

Jedná se zejména o oblast nákupu kancelářských potřeb, papíru a spotřebního materiálu pro IT technologie, jako např. tonery. Celkové potřeby všech interních zákazníků byly v tomto ohledu centralizovány a tím bylo možno vyvíjet větší tlak na cenu a podmínek dodání u dodavatelů. Stejně jako u jiných komodit, i zde byl implementován model zásobování přímo ke konečným uživatelům, tedy interním zákazníkům. Díky tomuto modelu se podařilo eliminovat skladové zásoby a z nich další vyplývající náklady.

Dále probíhá implementace sjednocení dodavatelů dodávajících oděvy, uniformy a ochranné pomůcky. Vzhledem k značnému počtu provozních pracovníků, kterým společnost poskytuje pracovní oděvy a ochranné pomůcky, se jeví tato oblast jako velmi vhodná pro centralizaci. Rovněž je implementováno sjednocení v jedné z oblastí s vysokými náklady a tou je

správa vozového parku. Tato nyní bude centrálně řízena Českým Aeroholdingem a bude spravovat vozový park všem holdingovým subjektům. Role nákupního oddělení je v tomto případě zajištění spolehlivého dodavatele jednotného vozového parku a tím opět možnost dosažení výhodnějších podmínek a investičních a provozních úspor.

V neposlední řadě probíhá s těmito procesy rovněž vývoj a postupná implementace elektronického oběhu spisů v rámci holdingu. Jedná se o nástroj, který výrazně sníží papírovou agendu a nutnost sledování oběhu papírových dokumentů. Elektronický oběh spisů bude umožňovat odsouhlasování a připomínkování podnikových dokumentů, mimo jiné např. souvisejících s pořizováním veřejných zakázek v souladu se zákonem č. 137/2006 Sb. Oběh spisů bude rovněž řešit schvalovací proces smluv a dodatků ošetřující dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Přestože můžeme na základě výše uvedených příkladů říci, že implementace nové nákupní strategie probíhá úspěšně a po více než čtyř měsíčním fungování prozatím naplňuje požadavky, které byly na novou strategii a nákupní činnost kladeny. Při zhodnocení celkové úspěšnosti procesu je objektivní rovněž uvést, že se objevují také některé negativní dopady, ostatně jako u mnoha dalších lidských činností. Jedním z negativních dopadů při hledání synergií a úspor může být např. nervozita a psychická „nepohoda,, některých pracovníků v důsledku redukce pracovních míst, zvýšeného tlaku na pracovní výkon a výsledky, atd. Nicméně je vždy na vedení firmy jak se k negativním jevům postaví, např. ve výše uvedeném případě pomoc při hledání nových pracovních míst. Pro zhodnocení lze říci, že doposud proběhnuté a implementované kroky ve změnách nákupní činnosti byly ve výsledku úspěšné a bezpochyby přispějí k prosperujícímu chodu a rozvoji celé holdingové skupiny.

ZÁVĚR

Diplomová práce je teoretickou a praktickou částí zaměřena na nákupní činnost podniku. Cílem této diplomové práce bylo představit základní teoretické pojmy související s nákupní činností podniku a seznámit s praktickou oblastí nákupu týkající se nákupní činnosti, změny a implementace nákupní strategie ve společnosti Český Aeroholding.

První, teoretická, část diplomové práce se koncentruje na základní ekonomické pojmy vstupující do nákupní činnosti. Jedná se především o trh a jeho subjekty a dále definice nejčastěji skloňovaných pojmů v nákupní činnosti jakými jsou nabídka, poptávka a cena. Rovněž byla představena definice a význam logistiky jakož i příklady nejčastěji používaných logistických technologií a také dodací podmínky INCOTERMS. V teoretické části týkající se samotného nákupu jsou zmíněny účastníci nákupního procesu a jejich role, dále např. marketingové pojetí nákupu a význam situační analýzy v oblasti nákupu. Rovněž jsou uvedeny nečastější metody pro výběr dodavatele a zmíněn je také význam hodnocení dodavatelů. Podklady pro teoretickou část byly čerpány zejména s rešerše literárních a elektronických zdrojů.

Ve druhé části diplomové práce je s pomocí případové studie uveden praktický příklad ukázky nákupní činnosti ve společnosti Český Aeroholding.

Počátečním stavem případové studie je založení společnosti holdingového uspořádání a implementace nové strategie nákupní činnosti. Případová studie vychází ze stavu decentralizované nákupní činnosti a vizí o hledání synergických efektů uvnitř skupiny, které by přispěli k efektivnějšímu fungování, zhodnocení a rozvoji jednotlivých dceřiných společností.

Vstupy získané z interních materiálů, informací, zkušeností a postřehů zaměstnanců Českého Aeroholdingu související s nákupní činností a změnou nákupní strategie, byly roztrženy do uvedených kapitol počínajících představení jednotlivých společností v holdingu a jejich činností. Navazuje seznámení s vnitřními a vnějšími impulsy vedoucími ke změně nákupní strategie. Také samotná změna nákupní strategie týkající se zejména centralizací nákupních činností a hledáním synergií a úspor v rámci celého holdingu je představena v jedné z kapitol. Rovněž je představena vize nového

oddělení centrálního nákupu zajišťujícího nákupní činnost pro Český Aeroholding a jeho dceřiné společnosti, včetně klíčových iniciativ souvisejících s přijetím nové strategie nákupu. Jedná se zejména o personální oblast zahrnující požadavky na profesionalitu pracovníků nákupního oddělení, ale také oblast komunikace. Rovněž je představena oblast hledání úspor a synergických efektů s praktickými příklady na daných komoditních oblastech. Také je představena oblast procesů nutných pro každodenní bezproblémový chod nákupního oddělení a realizaci nákupních aktivit. Posledním z kapitol praktické části představuje zhodnocení dosavadně realizovaných a aktuálně probíhajících změn.

Pro závěrečné zhodnocení můžeme konstatovat, že managementem Českého Aeroholdingu zvolená nákupní strategie a doposud realizované změny v nákupní činnosti jsou úspěšné a plní očekávání, která na tyto změny byla kladena. Zejména oblast hledání synergických efektů přináší již první pozitivní výsledky nejen v oblasti finančních úspor, ale také v oblasti procesní. Pokračováním v této započaté strategii a dalším proaktivním přístupem lze efektivně zvyšovat hodnotu podniku pro jeho hlavního akcionáře a také spokojenost zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

CIHELKOVÁ, Eva a kolektiv, Mezinárodní ekonomie II, C.H. BECK, 2008,
ISBN 978-80-7400-054-6

DUCHOŇ, Bedřich, Inženýrská ekonomika 1. Vydání, C.H. BECK, 2007,
ISBN 978-80-7179-763-0

GROS I., GROSOVÁ S., Tajemství moderního nákupu 1. Vydání, Vysoká
škola chemicko-technologická v Praze, 2006. ISBN 80-7080-598-6

HOLMAN, Robert, Ekonomie 5. Vydání, C.H. BECK, 2011, ISBN 978-80-
7400-006-5

JUREČKA, Václav a kolektiv, Mikroekonomie, GRADA, 2010, ISBN 978-80-
247-3259-6

KOTLER, Philip, *Moderní marketing*, 4. evropské vydání, GRADA, 2007, s.
130, ISBN 978-80-247-1545-2

SYNEK, Miloslav a kolektiv, Manažerská ekonomika, GRADA, 2007, ISBN
80-247-1992-4

SYNEK, Miloslav a kolektiv, Podniková ekonomika, C.H. BECK, 2006, ISBN
80-7179-892-4

ŠTŮSEK, Jaromír, Řízení provozu v logistických řetězcích 1. Vydání, Praha
C.H. BECK 2007, ISBN 978-80-7179-534-6

TOMEK, G., VÁVROVÁ V., Řízení výroby a nákupu, GRADA, 2007, ISBN 978-80-247-1479-0

Businessinfo, [on-line]. 2012, [cit. 2012-02-10]. Dostupné na WWW:
<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/parita-v-mezinarodnim-obchodu/1001370/43590/>>

CSA Services, [online]. 2012, [cit. 2012-02-25]. Dostupné na WWW:
<http://www.csa.cz/cs/services/services_about.htm>

Czech Airlines Handling [online]. 2012, [cit. 2012-02-25]. Dostupné na WWW:
<http://www.czechairlineshandling.com/cs/odbaveni/handl_new_odb_cest.htm>

České aerolinie [online]. 2012, [cit. 2012-02-25]. Dostupné na WWW:
<http://www.csa.cz/cs/portal/company/about_us.htm>

Český Aeroholding [online]. 2012, [cit. 2012-02-06]. Dostupné na WWW:
<<http://www.cah.cz/cs/o-nas/>>

Deltrans spedition, [online]. 2012, [cit. 2012-02-10]. Dostupné na WWW:
<<http://www.deltrans.cz/incoterms-2000.html>>

Ekonomie.topsid [on-line]. 2012. Dostupné na WWW:
<http://ekonomie.topsid.com/index.php?war=trh_a_jeho_zakony>

Ekonomikon [on-line]. 2012. Dostupné na WWW:
<<http://www.ekonomikon.cz/ekonomika/poptavka>>

Ekonomie.topsid [on-line]. 2012. Dostupné na WWW:
<http://ekonomie.topsid.com/index.php?war=trh_a_jeho_zakony&unit=trzni_r_overnovaha>

Eulog, [on-line]. 2012. Dostupné na WWW:

<<http://www.eulog.cz/?m=z01&id=1620&lang=0>>

Home.ef.jcu. [on-line]. 2012. Dostupné na WWW:

<<http://home.ef.jcu.cz/public/users/urbanek/publikace/html/scripta/mikroekonomie/kapitola3.htm>>

Letiště Praha [online]. 2012, [cit. 2012-02-25]. Dostupné na WWW:

<<http://www.prg.aero/cs/o-letisti-praha/o-letisti-praha/>>

Marketing.chytrak, [on-line]. 2012. [cit. 2012-02-15]. Dostupné na WWW:

<<http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=v%C3%BDvoj%20n%C3%A1kupu%20v%20podniku&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.marketing.chytrak.cz%2F%3Fact%3Ddl%26file%3D2O16ZW7tIG7ha3VwdSBw%2BGVkbuGaa3kuZG9j&ei=2L1QT6PcFoeWhQeJvt3wCw&usq=AFQjCNFKPDh7WbLMHQVdT1FoWuJq6ZKcWQ>>

Toyotaglobal, [on-line]. 2012 Dostupné na WWW:

<http://www.toyotaglobal.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/just-in-time.html>

Školící materiály společnosti Český Aeroholding

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

SEZNAM GRAFŮ

GRAF Č. 1: SCHÉMA TRŽNÍHO KOLOBĚHU.....	14
GRAF Č. 2: KŘIVKA POPTÁVKY.....	16
GRAF Č. 3: KŘIVKA NABÍDKY.....	17
GRAF Č. 4: TRŽNÍ ROVNOVÁHA.....	18
GRAF Č. 5: SCHÉMA MOŽNÉHO KONCEPTU KANBANOVÉHO SYSTÉMU.....	26
GRAF Č. 6: METODA ABC V GRAFU.....	28
GRAF Č. 7: SCHÉMA NÁKUPNÉHO CHOVÁNÍ.....	38

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Zdeněk Hrdlička

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: kombinované

Název práce: Nákupní činnost ve společnosti Český Aeroholding, a.s.

Rok: 2011/2012

Počet stran bez příloh: 64

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů české literatury a pramenů: 10

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 1

Počet internetových zdrojů: 14

Vedoucí práce: Ing. Lenka Hanáčková