



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZEFEKTIVNĚNÍ NÁKUPNÍ ČINNOSTI PŘI AUTOMATIZOVANÉM PROCESU OBJEDNÁVKY

IMPROVING PURCHASE ACTIVITIES EFFICIENCY IN AUTOMATED ORDER PROCESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Martina Hlavatá

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Martina Hlavatá**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Zefektivnění nákupní činnosti při automatizovaném procesu objednávky

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis současného podnikání vybrané organizace se zaměřením na:

- nákupní portfolio
- dodavatele
- způsob řízení nákupu

Cíle řešení

Vyhodnocení teoretických přístupů pro efektivnost nákupních procesů

Analýza vybrané skupiny druhů portfolia po věcné i informační stránce

Tvorba produktového katalogu pro efektivnost nákupních činností

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Tvorba metodiky pro realizaci indirect nákupu pro vybrané druhy portfolia za využití vytvořeného produktového katalogu.

Základní literární prameny:

BOSSIDY, L. a R. CHARAN. Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 219 s. ISBN 80-7261-118-6.

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

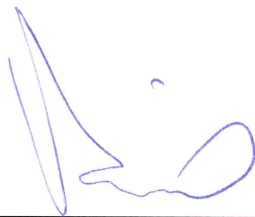
LUKOSZOVÁ, X. et al. Logistické technologie v dodavatelském řetězci. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 121 s. ISBN 978-80-86929-89-7.

ŠTŮSEK, J. Řízení provozu v logistických řetězcích. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xi, 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6

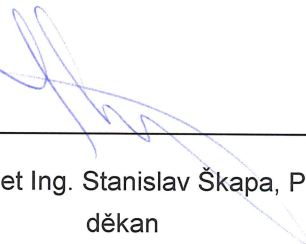
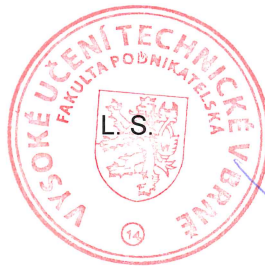
SCHULTE, CH. Komplex IT/ project management. New York CSC Press 2004, 314p. ISBN 0-8493-1932-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18.

V Brně, dne 28. 2. 2018



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práca sa zaoberá nákupnými činnosťami a plynulosťou informačných tokov v medzinárodnej spoločnosti Zebra Technologies CZ s.r.o.. Cieľom je tvorba metodiky pre realizáciu nepriamych nákupov tovarov a služieb slúžiacich interným zákazníkom prostredníctvom katalógových objednávok. Štúdia obsahuje návrh riešenia pre zefektívnenie nákupných činností ako aj celého cyklu Procure-To-Pay.

Abstract

The diploma thesis deals with purchasing activities and fluency of information flow in the international company Zebra Technologies CZ s.r.o.. The aim is to create a methodology for indirect purchases of goods and services used by internal customers through catalog orders. The study includes a proposal for improving purchase activities efficiency, as well as the entire Procure-To-Pay cycle.

Klíčové slová

nákupný manažment, informačný tok, objednávka, informačný systém, automatizácia, katalóg

Key words

purchase management, information flow, purchase order, information system, automation, catalogue

Bibliografická citácia

HLAVATÁ, M. Zefektivnění nákupní činnosti při automatizovaném procesu objednávky. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 87 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc..

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorskom a o právach souvisejících s právem autorským).

V Brne dňa 20. mája 2018

.....
Podpis študenta

Pod'akovanie

Rada by som sa pod'akovala vedúcej mojej diplomovej práce prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za jej ochotu a ústretový prístup, rady a odporúčenia počas konzultácií, ktoré mi poskytla pre spracovanie mojej práce. Ďalej ďakujem zamestnancom Zebra Technologies za poskytnutie cenných informácií a ochotu venovať mi čas a úsilie pre zhotovenie tejto práce. Osobitná vďaka patrí mojej rodine, ktorá ma podporovala počas celej doby štúdia.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CIEĽ PRÁCE, METODIKA SPRACOVANIA A POSTUPY	13
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	15
2.1 Význam nákupu v podniku	15
2.2 Úrovne nákupných činností	16
2.3 Informačný systém.....	17
2.3.1 Podnikový informačný systém.....	17
2.3.2 Systémy EDI	18
2.4 ICT v organizácií	18
2.4.1 Podpora nákupu prostredníctvom ICT.....	18
2.5 E-procurement	19
2.6 Elektronické katalógy	19
2.6.1 Typy elektronických katalógov	20
2.6.2 Druhy elektronických katalógov na strane nákupu.....	21
2.7 Centrum zdieľaných služieb	22
2.8 Priame a nepriame obstarávanie	23
2.9 Procure-to-Pay cyklus.....	25
2.9.1 Výhody automatizácie Procure-to-Pay cyklu	25
2.9.2 Rozdiel medzi nákupnou požiadavkou a nákupnou objednávkou.....	26
2.10 Controlling nákupu	27
2.11 SWOT analýza.....	28

3	PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI.....	30
3.1	História.....	31
3.2	Podnikateľská (Corporate) stratégia	32
3.3	Svetový obchod.....	33
3.4	Predaje a vývoj tržieb	34
3.5	Výrobný program, trhy a zákazníci	35
3.5.1	Maloobchod	36
3.5.2	Logistika a doprava.....	36
3.5.3	Výroba	37
3.5.4	Zdravotníctvo.....	37
3.5.5	Portfólio produktov.....	37
3.6	Zebra Technologies CZ, s.r.o.....	38
3.6.1	Oblasť nepriameho nákupu.....	39
3.6.2	Vízia a poslanie nepriameho nákupu	41
3.6.3	Informačný systém.....	42
4	ANALÝZA SÚČASNÉHO PROCESU NEPRIAMEHO NÁKUPU	43
4.1	Globálna politika nepriameho obstarávania spoločnosti Zebra.....	43
4.1.1	Čo znamená nepriame obstarávanie?.....	43
4.2	Analýza nákupu na strategickej úrovni – obstarávanie	44
4.2.1	Identifikácia potreby	45
4.2.2	Sourcing.....	46
4.2.3	Zmluva	46
4.3	Operatívna procesa nákupu	48
4.3.1	Informačná podpora nákupu	48
4.3.2	Pravidlá nepriameho nákupu	49

4.3.3	Role a zodpovednosť za nákup	50
4.3.4	P2P Cyklus.....	51
4.3.5	Rola Indirect Procurement Operations Specialist – Buyer (Nákupca)	54
4.4	SWOT analýza.....	56
4.4.1	Vyhodnotenie analýzy a vytvorenie relevantných záverov	56
5	NÁVRH ZEFEKTÍVNEŇA NÁKUPNÝCH ČINNOSTÍ.....	59
5.1	Produktové katalógy	59
5.1.1	Interný katalóg	61
5.2	Rozdiely vo vytváraní Catalog PR a Non-Catalog PR	65
5.3	Rozdiely v P2P procesoch pre Catalog PR a Non-Catalog PR.....	65
5.4	Prínosy navrhovaného riešenia	70
5.4.1	Prínosy	70
5.4.2	Negatíva	71
5.5	Záverečné zhodnotenie návrhu – posúdenie nákladového hľadiska.....	71
	ZÁVER	72
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	73
	ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK	78
	ZOZNAM OBRÁZKOV	79
	ZOZNAM TABULIEK	81
	ZOZNAM PRÍLOH.....	82

ÚVOD

Literatúra radí nákup medzi najdôležitejšie podnikové aktivity a predstavuje funkčnú činnosť podniku, ktorou začína transformačný proces v ňom prebiehajúci. Proces nákupu však nespočíva len v činnostiach súvisiacich so stanovením potrieb materiálových zdrojov na zabezpečenie predmetu činnosti podniku, ale spočíva aj v zabezpečovaní činností pre jeho každodennú prevádzku. Vo veľkých nadnárodných spoločnostiach sa zdroje obstarávania okrem iného rozdeľujú na dve veľké skupiny: priame a nepriame. Obstarávanie zahŕňa pojem nákupu na strategickej úrovni a nepriame obstarávanie zahŕňa všetky činnosti spojené so získaním tovarov a služieb, ktoré slúžia hlavne interným zákazníkom – zamestnancom spoločnosti.

Štúdia nepriameho nákupu je aplikovaná v praxi medzinárodnej spoločnosti Zebra Technologies Inc., ktorá prevádzkuje centrum zdieľaných služieb pre nepriamy nákup, účtovníctvo, zákaznícku podporu a i. v pobočke so sídlom v Brne s názvom Zebra Technologies CZ, s.r.o..

V roku 2014 odkúpila spoločnosť Motorola a tým aj prebrala časť portfólia produktov, ktoré v súčasnosti zahŕňajú výrobu a predaj skenovacích (*scanning*), sledovacích (*tracking*) a počítačových tlačiarenských technológií (*computer printing*) pre výrobu, logistiku, maloobchod a zdravotníctvo.

Vzhľadom k skutočnosti, že diplomová práca je zameraná na proces nákupu vo vybranej spoločnosti, nezaobrá sa nákupom tovarov/služieb pre výrobu ani nákupom investícií. Táto práca pojednáva o tom, ako zefektívniť činnosti nepriameho nákupu prostredníctvom vytvorenia interných katalógov pri automatizovanom procese objednávky, kde základ tvorí podnikový informačný systém.

Pre objednanie tovarov a služieb, ktoré nesúvisia s výrobou, sa v podniku v súčasnosti využíva forma manuálnych objednávok. Tie si vyžadujú vkladanie presných dát na základe predbežne vypracovaných cenových kalkulácií poskytnutých dodávateľom, voľbu správnej entity

dodávateľa a iných systémových informácií a procesov v každom kroku objednávky, ktoré sú náročné na čas a náchylné k chybovosti.

Na základe dostupných informácií som uskutočnila analýzu nákupných procesov v spoločnosti, od strategickej cez taktickú, popisujem činnosť nákupu v celom jeho cykle, od vytvorenia nákupnej požiadavky a schvaľovacieho toku, až po uskutočnenie platby za faktúru – Procure-to-Pay cyklus na operatívnej úrovni.

Na základe vyhodnotenia súčasných krokov v tvorbe objednávok pre nepriame nákupy, navrhujem ich zlepšenie formou katalógových objednávok, kde popisujem postupy a metodiku vytvorenia interného katalógu ako aj zodpovedné osoby. Na záver sú komplexným pohľadom posúdené prínosy ale aj možné slabé stránky navrhovaného riešenia.

1 Cieľ práce, metodika spracovania a postupy

Hlavným cieľom diplomovej práce je tvorba metodiky pre realizáciu indirect nákupu vybraných druhov portfólia za pomoci využitia vytvoreného produktového katalógu.

Dielčie ciele k dosiahnutiu hlavného cieľa sú:

- Vyhodnotenie teoretických prístupov a vymedzenie základných pojmov.
- Predstavenie spoločnosti v oblasti:
 - globálneho obchodu,
 - manažmentu nákupu,
 - výrobného portfólia, trhov.
- Analýza súčasného stavu obstarávania vybranej skupiny druhov portfólia spoločnosti s dôrazom na:
 - súčasnú politiku obstarávania,
 - spôsob vytvárania objednávok,
 - informačnú podporu nákupu.
- Zhodnotenie súčasných prístupov a vyvodenie záverov, SWOT analýza.
- Vytvorenie produktového katalógu pre zefektívnenie nákupných činností:
 - podmienky tvorby katalógu,
 - porovnanie variant,
 - zhodnotenie prínosov.

Pri riešení problematiky diplomovej práce budem využívať analytické postupy na základe vlastného pozorovania a skúseností, ktoré som nadobudla počas práce v spoločnosti. Budem čerpať najmä z interných materiálov spoločnosti, ktoré sú dôverného charakteru, ale aj z verejne dostupných informácií, prevažne zahraničných zdrojov, marketingových údajov a odbornej literatúry. Počas pôsobenia v spoločnosti som si osvojila nákupný proces jednak zo strany vytvárania objednávok pri jeho iniciovaní a jednak zo strany spracovávania faktúr pri

platení za objednané tovary a služby. Bola mi udelená právomoc a prístupy do informačného systému spoločnosti, práve vďaka čomu budem využívať aktuálnosť údajov, databázy, ale aj archívne materiály. Pre grafické zobrazenie využijem obrázky, procesné mapy a tabuľky. Metodika nákupnej činnosti spoločnosti je založená na Purchase-to-Pay prístupe (P2P), ktorý v sebe integruje logistické činnosti s finančnými, čo budem rešpektovať aj pri spracovávaní návrhovej časti práce. Súsledne budem využívať informačné zdroje poskytnuté prostredníctvom rozhovorov s pracovníkmi spoločnosti v spolupráci s jej manažmentom. Ide teda o kvalitatívny a kvantitatívny zber informácií spracovávaný v reálnom čase, na základe kombinácií primárnych a sekundárnych dát.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Táto kapitola predstavuje základnú teóriu súvisiacu s vysvetlením terminológie pri spracovaní diplomovej práce.

2.1 Význam nákupu v podniku

Význam nákupu v rámci riadenia organizácií rastie. Predstavuje významný hodnototvorný proces, pretože má pramy vplyv na zisk a tým i na hodnotu podniku, ako ju posudzujú jeho vlastníci, prípadne akcionári. Závislosť správneho fungovania firmy na kvalite nákupu je teda veľmi vysoká. Chybne vyjednaná cena či nesprávne riadenie dodávateľov má za následok konkurenčnú nevýhodu, či už vo forme poklesu zisku alebo odlivu zákazníkov.

V oblasti nákupu existuje množstvo termínov a konceptov, ktoré sa používajú v literatúre aj v praxi. Neexistuje však jasný konsenzus o tom, ako by sa mali tieto rôzne pojmy používať a ako medzi sebou vzájomne súvisia. Anglické termíny nákupu ako „procurement“, „purchasing“, „sourcing“ a „buying“ sa môžu používať zameniteľne, no v slovenčine pre nich neexistuje výstižný ekvivalent. Použitím definícií od rôznych autorov táto diplomová práca definuje uvedené relevantné pojmy nasledovne:

Nákup (Purchasing) pozostáva z obchodných transakcií súvisiacich s operatívnym nákupom tovarov alebo služieb. Tieto transakcie zahŕňajú cenovú kalkuláciu, výber dodávateľa, objednávanie, expedíciu, riadenie zásob, platobné transakcie a kontrolu. Týmito činnosťami sú teda zabezpečované vstupy do reprodukčného procesu v požadovanom množství, kvalite, sortimente a čase s rešpektovaním kritéria optimálnosti v podobe minima nákladov (1, s. 17), (2, s. 3-4).

Rozdiel medzi nákupom anglického ekvivalentu „**buying**“ a „purchasing“ spočíva v tom, že „buying“ nemusí zahŕňať zodpovednosť za určenie špecifikácií a výber dodávateľa.

Obstarávanie (Procurement) zahŕňa širšiu oblasť činností než nákup (Purchasing) a obsahuje všetky transakcie, ktoré sú potrebné na dodanie materiálu alebo služieb od dodávateľa do konečného miesta určenia. Znamená to riadenie vonkajších zdrojov spoločnosti, aby bola zabezpečená dodávka všetkých zdrojov potrebných na prevádzku, údržbu a riadenie hlavných

a podporných činností. Tieto zdroje zahŕňajú požadovaný tovar, služby, schopnosti a znalosti (3, s. 8-10).

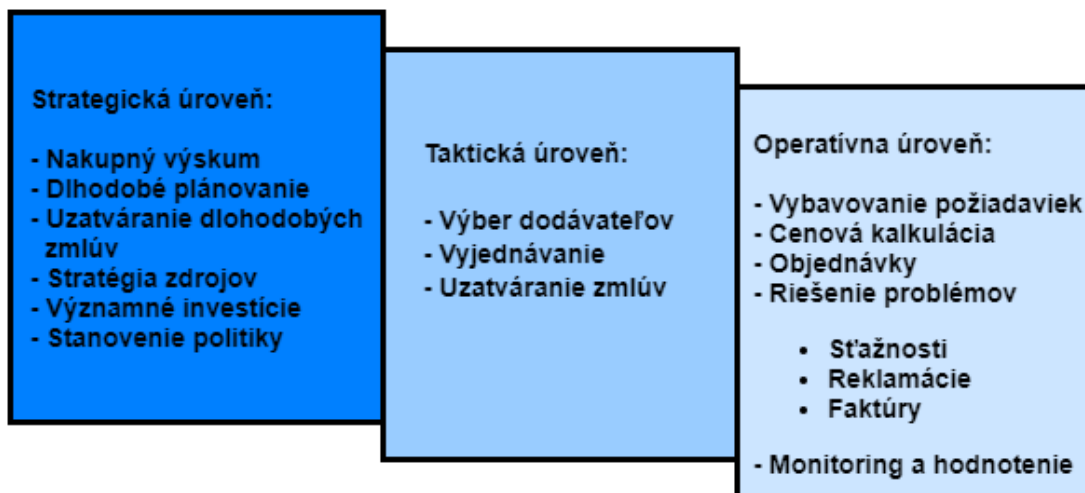
Sourcing je proces identifikácie, výberu, uzatvárania zmlúv s dodávateľmi a riadenie správnych zdrojov dodávok - je kľúčovou nákupnou aktivitou. Mapovaním potenciálnych zdrojov dodávok môže spoločnosť zabezpečiť dostupnosť tovarov a služieb, kontinuitu dodávok a alternatívne zdroje dodávok. Podľa Baily a kol. (4, s. 198), výber správneho zdroja dodávok môže byť najdôležitejším rozhodnutím o obstarávaní, pretože správne rozhodnutie o zdroji zaistí, aby mala spoločnosť vždy zabezpečené požadované materiály a služby (5, s. 367).



Obr. 1: Model procesu nákupu a súvisiace koncepty. (Upravené podľa 3, s. 9)

2.2 Úrovne nákupných činností

Pokiaľ ide o úlohy, zodpovednosti a právomoci týkajúce sa oblasti nákupu možno oddeliť tri rôzne úrovne: strategickú úroveň, taktickú úroveň a operačnú úroveň. Strategická úroveň zahŕňa plánovanie, vývoj a riadenie funkcie obstarávania. Strategické obstarávanie je zodpovedné za tvorbu dlhodobých a strategických rozhodnutí, ktoré majú vplyv na konkurenčnú pozíciu spoločnosti. Taktická úroveň pozostáva z úloh a zodpovedností, ktoré ovplyvňujú výber produktov, procesov a dodávateľov. Rozhodnutia na tejto úrovni majú zvyčajne strednodobý dosah. Operačná úroveň zahŕňa rutinné každodenné činnosti súvisiace s objednávaním materiálov a služieb a monitorovaním dodávok (3, s. 282). Obrázok č. 2 znázorňuje, ako sa úlohy, zodpovednosti a právomoci rozdeľujú na tieto tri úrovne obstarávania.



Obr. 2: Úlohy, zodpovednosti a právomoci rôznych úrovní nákupu (Upravené podľa 4, s. 36).

2.3 Informačný systém

Informačný systém (IS) je súbor ľudí, technologických prostriedkov a metód, ktoré zabezpečujú zber, prenos, spracovanie a uchovanie dát za účelom tvorby prezentácie informácií pre potreby užívateľov. Modularitou môžeme chápať mimo iné aj schopnosť IS integrovať do seba funkcionality tretích strán alebo vytvárať nové funkcionality na mieru požiadaviek užívateľov. Zároveň sa tým otvára možnosť spolupráce s vonkajšími zdrojmi (6, s. 115).

2.3.1 Podnikový informačný systém

Podnikový informačný systém ERP (Enterprise Resource Planning) tvorí základný prvok informačného systému v podniku. ERP systém je možné členiť na jednotlivé funkčné moduly (výroba, logistika, financie, personalistika apod.), ktoré je možno ďalej upravovať a prispôbovať požiadavkám daného podniku. ERP systémy, v rámci zefektívnenia informačných tokov, umožňujú zdieľať dáta, postupy a ich štandardizáciu v celom podniku, čím poskytujú potrebné informácie v reálnom čase všetkým zainteresovaným užívateľom na všetkých úrovniach. Tým súčasne dochádza i k zrýchleniu, zefektívneniu a zautomatizovaniu podnikových procesov (7, s. 103).

2.3.2 Systémy EDI

Elektronická výmena dát EDI (Electronic Data Interchange) znamená elektronickú výmenu štruktúrovaných dát medzi počítačmi. Týmto spôsobom si môžu podniky vzájomne posielat' obchodné dokumenty (objednávky, materiálové bilancie, faktúry, prehľady o stave objednávok apod). EDI systém bez ľudského zásahu prevedie tieto dokumenty do štandardizovaných dátových formátov a je možné s nimi hneď začať pracovať (7, s. 118).

2.4 ICT v organizácií

Pre každú organizáciu pôsobiacu v rámci ľudskej spoločnosti je použitie ICT (informačných komunikačných technológií) nutnou podmienkou existencie v modernom svete. V súčasnosti chápeme ICT v organizácii ako efektívnu podporu pre dosiahnutie stanovených cieľov. ICT by mali predstavovať nástroj, ktorý zvyšuje produktivitu procesov v rámci organizácie. Medzi strategické ciele použitia ICT patrí:

- Umocniť schopnosť realizácie stanovených cieľov a vízií organizácie,
- poskytnúť vyššiu flexibilitu v reakcii na vývoj, rast a diverzifikáciu organizácie,
- umožniť zdieľanie znalostí a zdrojov v rámci celej organizácie,
- zlepšiť komunikáciu,
- zvýšiť účasť členov, zamestnancov a partnerov organizácie na jej kvalite a schopnostiach,
- zvýšiť cenu ICT pre organizáciu,
- zlepšiť kontrolu nákladov na ICT (6, s. 112).

2.4.1 Podpora nákupu prostredníctvom ICT

Úspešnosť, transparentnosť a efektívnosť nákupu je závislá nielen na správnom nastavení priebehu procesu nákupu, ale aj na jeho podpore informačným systémom, respektíve prostriedkami ICT. Nákupné transakcie možno v informačnom systéme evidovať od ich vzniku v podobe nákupnej požiadavky (Purchase Request - PR), jej schválenia, na základe ktorého je vytvorená nákupná objednávka (Purchase Order - PO) cez následnú príjemku a faktúráciu.

Primárnou požiadavkou pre automatizovanú kontrolu formálnej správnosti dokumentov v uvedených oblastiach je ich elektronická evidencia v informačnom systéme a efektívna správa kmeňových dát nákupu. Vhodne nastavený informačný systém nákupu umožňuje automatizáciu jednotlivých činností procesu nákupu a zrýchlenia jeho priebehu v celom podniku. Prostredníctvom zdieľania dát o nákupných transakciách sa zlepšuje komunikácia medzi účastníkmi procesu nákupu a znižuje sa náročnosť riadenia nákupu. Jednotný informačný systém eliminuje duplicitné a viacnásobné vkladanie dát do rôznych informačných systémov či aplikácií, čím sa znižuje riziko výskytu chýb, a zabezpečuje transparentný obeh nákupných dokumentov (8).

Neoddeliteľnou súčasťou podpory nákupu prostredníctvom ICT je zabezpečenie elektronického priebehu schvaľovania dokumentov internej legislatívy nákupu, ktorý zvyšuje transparentnosť procesu nákupu a znižuje riziko straty príslušných dokladov. Pri elektronickom obeh, schvaľovaní dokladov a dokumentov možno ľahko zistiť, kde a v akom stave sa v danom okamihu dokument v rámci schvaľovacieho procesu nachádza. Elektronický priebeh schvaľovania vychádza zo stanovených schvaľovacích limitov (9).

2.5 E-procurement

Pre tento anglický pojem doposiaľ neexistuje výstižný slovenský ekvivalent. Veľmi voľne je možné ho preložiť ako „získavanie“, „obstarávanie“ niečoho prostredníctvom internetu (8, s. 139). V súčasnosti predstavuje najrozšírenejší typ aplikácií elektronického podnikania, pretože realizuje elektronické obchodné vzťahy medzi dvoma obchodnými partnermi na úrovni firiem, resp. obchodných spoločností. Jeho základným princípom je elektronická výmena dokumentov a dát medzi informačnými systémami oboch obchodných partnerov (10, s. 139). Prakticky vychádza z potrieb nakupujúcich. E-procurement je teda elektronický nákup tovarov a služieb, pre ktorého realizáciu je hlavným dôvodom zníženie transakčných nákladov (11, s. 139).

2.6 Elektronické katalógy

E-katalógy umožňujú automatický nákup tovarov a služieb, ktoré sú zahrnuté v dohode medzi spoločnosťou a dodávateľom. Pre obidve strany sú prospešné tým, že:

- uľahčujú obojsmernú komunikáciu v reálnom čase medzi kupujúcimi a predávajúcimi,
- umožňujú rozvíjať bližší dodavateľsko-odberateľský vzťah vďaka lepším dodavateľským službám a informovaním kupujúcich o produktoch, o ktorých by inak nemuseli vedieť,
- prakticky odstraňujú časové oneskorenie medzi vytváraním požiadavky používateľom katalógu a vydaním objednávky ako napríklad:
 - autorizácia (ak potrebná), môže byť vykonaná online a oznámená a potvrdená e-mailom;
 - kde sú používatelia oprávnení generovať svoje vlastné nákupy (v závislosti od hodnoty a obmedzenia položky), môže byť objednávka automaticky generovaná bez zásahu nákupného oddelenia,
- nákup alebo "off-contract" nákup je zredukovaný, pretože je jednoduchšie a rýchlejšie nakúpiť od dodávateľov, ktorí sú zmluvnými partnermi, než ísť mimo oficiálny systém (5, s. 195).

2.6.1 Typy elektronických katalógov

Katalógy na strane predaja

Poskytujú potenciálnym kupujúcim prístup k online katalógom konkrétneho dodávateľa, ktorý poskytuje online nákupné zariadenie. Katalógy na strane predaja prinášajú dodávateľom mnoho výhod, vrátane zjednodušenia aktualizácie obsahu, úspory nákladov na reklamu a nákladov na spracovanie predaja. Medzi prínosy pre potenciálnych kupujúcich patrí prístup 24 hodín denne k informáciám a jednoduchosť objednania. Predajné katalógy majú však niekoľko nevýhod, medzi ktoré patria:

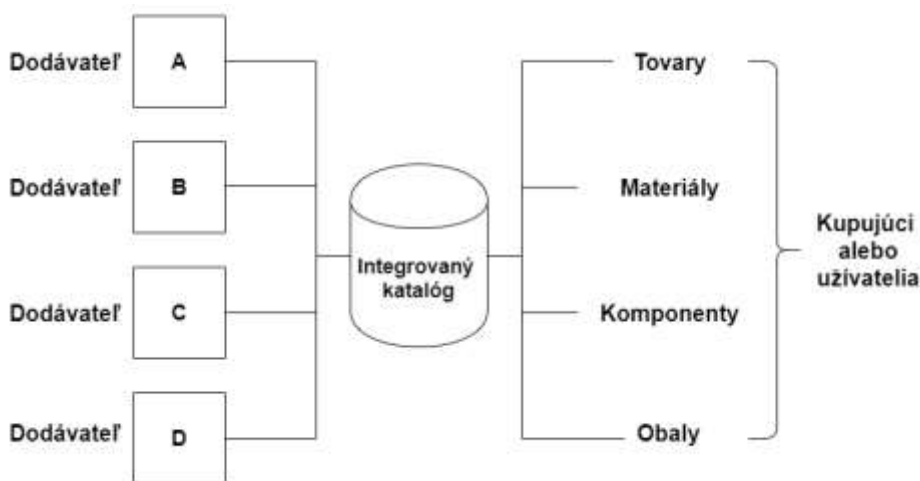
- kupujúci, ktorí nemajú dostatok času na surfovanie na všetkých dostupných webových stránkach dodávateľov,
- zákazníci sa stávajú príliš závislí od konkrétnych dodávateľov, ak sú vyžadované školenia v používaní nového softvéru v prípade, že zmenia svojich dodávateľov,

- ak sa cena výrobku líši od jedného kupujúceho k druhému, môže byť potrebné použitie personalizovaných, obmedzených, vopred-vyjednaných (dohodnutých) katalógov alebo šifrovaných katalógov.

Katalógy na strane nákupu

Ide o katalógy vytvorené nakupujúcimi organizáciami. Za normálnych okolností sú takéto katalógy obmedzené na tovary, na ktoré sa vzťahujú predbežne dohodnuté ceny, špecifikácie a podmienky, a ktoré sa riadia programom, ktorý je integrovaný do intranetu nakupujúcej organizácie. Príklad katalógov na strane nákupu je znázornený na obrázku č. 3. Výhody pre nakupujúcich zahŕňajú:

- znížené náklady na komunikáciu,
- zvýšená bezpečnosť,
- do mnohých katalógov je možné vstupovať cez rovnaké intranetové aplikácie (5, s. 196).



Obr. 3: Katalóg na strane nákupu. (Upravené podľa 5, s. 197)

2.6.2 Druhy elektronických katalógov na strane nákupu

Statický (Internal) katalóg

Statický katalóg prezentuje najzákladnejšie informácie o produkte predávajúceho; hrubé údaje, ako je názov, popis a cena. Statické katalógové dáta sa poskytujú nákupcovým e-Procurement

system manažerom a nahrávajú sa do ich e-Procurement systémov. Pretože načítanie tohto typu katalógu je z veľkej časti manuálnym procesom, je ťažké uchovávať údaje o produktoch, zásobách a cenách aktuálne. Kupujúci sú schopní tieto položky vyhľadávať v svojom e-Procurement systéme, ale kvôli obmedzeným informáciám to spôsobuje, že je pre nich ťažké uskutočniť smerodajné nákupné rozhodnutie. To je jeden z hlavných dôvodov, prečo kupujúci uprednostňujú katalógy Punchout.

Dynamický (Punch-out) katalóg

Punch-out katalógy sú dynamické, takže ponúkajú rôzne výhody vrátane schopnosti poskytovať cenovú dostupnosť a viditeľnosť v reálnom čase, množstvo možností konfigurácie, priestor pre takmer neobmedzenú dokumentáciu a iné informácie na podporu rozhodovania a pokročilých služieb zákazníkom prostredníctvom rýchlejšieho naplnenia objednávok (12).

2.7 Centrum zdieľaných služieb

Centrum zdieľaných služieb (anglicky SSC – Shared Service Centrum) je samostatný subjekt sídliači zväčša v odlišnom štáte ako centrála spoločnosti. Poskytuje najmä účtovnú, mzdovú, ale i IT podporu jednotlivým útvarom v rámci spoločnosti. Sú zakladané v krajinách s nízkou cenou práce a vysokokvalifikovanou pracovnou silou, čím sa významnou mierou podieľajú na znižovaní prevádzkových nákladov spoločnosti (13). SSC môžeme chápať ako špecializovanú pobočku firmy, ktorá preberá a vykonáva vedľajšie prevádzkové činnosti s cieľom ich 1. štandardizácie, 2. zjednodušenia, 3. vyššej efektivity a 4. nižších nákladov (14). Tieto vedľajšie činnosti sa tak stávajú ich hlavným podnikovým procesom. Typickým rysom takmer každého centra je kultúrna rozmanitosť. „V Českej republike sú rozšírené strediská, ktoré koncentrujú finančné a IT služby. Menej bežné sú zatiaľ integrácia HR a právnych služieb, tie však naberajú na popularite.“ (15).

Hlavné dôvody pre vznik centier zdieľaných služieb:

- Znižovanie nákladov
- Zvyšovanie kvality

- Znižovanie rizika
- Štandardizované procesy
- Podpora myslenia „jednej spoločnosti“
- Zvýšenie produktivity
- Úspory z rozsahu
- Zlepšenie kontroly
- Včasnejšie a presnejšie informácie (16, s 284).

2.8 Priame a nepriame obstarávanie

Existujú dve hlavné kategórie obstarávania tovarov a služieb:

Priame obstarávanie (Direct procurement) - priame obstarávanie je akt nadobúdania surovín a tovarov pre výrobný proces. Tieto nákupy sa vo všeobecnosti realizujú vo veľkých množstvách, získané od skupiny dodávateľov za čo najlepšie možné náklady, kvalitu a spoľahlivosť. Tieto nákupy sa robia často a sú nevyhnutné pre kľúčové obchodné praktiky, ako napríklad pekár získava múku na výrobu chleba. Ak priame obstarávanie prestane fungovať alebo sa v ňom vyskytnú problémy, spoločnosti nebudú naďalej schopné produkcie a vytvárať príjmy. Historicky, priame obstarávanie pochádza z výroby.

Nepriame obstarávanie (Indirect procuremet) - nepriame obstarávanie je akt nákupu služieb alebo dodávok potrebných pre zabezpečenie každodennej činnosti organizácie. Zahŕňa napríklad zariadenia pre opravu a údržbu správy budov, nákup kancelárskych potrieb a služby rôzneho druhu, ktoré nesúvisia s výrobou. Bez nepriameho obstarávania by neboli podniky schopné fungovať efektívne. Obvykle sa pohybuje v rozmedzí od 15 do 27% celkových príjmov spoločnosti (17, s. 448-449).

	Priame materiály	Nepriame materiály
Použitie	Výroba	Údržba, opravy a podporné operácie
Účtovníctvo	Náklady na predané tovary	Náklady všeobecné - na predaj a administratívu
Dopad na produkciu	Akékoľvek oneskorenie spôsobí problémy vo výrobe	Menší priamy dopad
Náklady na spracovanie vzhľadom k hodnote transakcie	Nízke	Vysoké
Počet transakcií	Nízky	Vysoký

Obr. 4: Rozdiel medzi priamymi a nepriamymi materiálmi. (Upravené podľa 17, s. 449)

V akejkoľvek organizácii sa peniaze vynakladajú na dva rôzne druhy tovarov a služieb: priame tovary a nepriame tovary. Spoločnosti často hľadajú spôsoby, ako znížiť výrobné náklady tým, že nájdu lacnejší zdroj priameho tovaru, ako sú suroviny alebo služby.

Optimalizácia výdavkov na nepriame výrobky sa však často prehliada alebo úplne ignoruje. Výskum ukázal, že 41% zisku v organizácii sa často vynakladá na nepriame tovary a služby (18). Náklady na spracovanie u nepriamych tovarov sú vysoké kvôli náročnosti výberu, získaniu schválenia, vytváraniu a odoslaniu objednávok. Dobrý e-procurement proces, ktorý umožní jednoduché vyhľadávanie a automatizuje schvaľovací proces a spracovanie objednávky, **pomôže zredukovať spracovateľské náklady**. E-procurement proces by mal tiež zapájať ostatné zainteresované strany, ako je účtovanie záväzkov a prijímanie tovarov. Toto je možné jedine v spolupráci s dodávateľmi, ktorí zavedú katalógový nákup a automatizujú všetky transakcie s kupujúcim (17, s. 449).

Bez ohľadu na to, či je nákup príkladom priameho alebo nepriameho obstarávania, proces získavania položky na spracovanie konečnej faktúry sa nazýva Procure to Pay.

2.9 Procure-to-Pay cyklus

Procure-to-Pay, Purchase-to-Payment, P2P cyklus podľa RPI Consultants znamená "celý proces, kedy organizácie nakupujú a platia za tovary a služby, od požiadavky pre objednávku výrobku prevádzkových zamestnancov až po vydanie objednávky, prijatie tovaru a nakoniec platbu faktúry. " Jednoducho povedané: Procure-to-Pay zahŕňa každý krok v podniku pri získavaní tovaru alebo služby. "Využíva technológie pre zefektívnenie časti alebo celého procesu obstarávania".

Pokiaľ ide najmä o objednávky, softvér pre automatizované objednávky je softvérové riešenie, ktoré elektronicky vytvára objednávky, ktoré obsahujú všetky požadované informácie pre odoslanie dodávateľovi. Objednávky vytvorené v takomto softvéri sú taktiež katalogizované pre ľahkú orientáciu.

2.9.1 Výhody automatizácie Procure-to-Pay cyklu

Automatizácia Procure-to-Pay cyklu šetrí čas, peniaze a zabezpečuje kritickú viditeľnosť výdavkov spoločnosti:

- vytvorenie bezpapierového prostredia – nižšie administratívne zaťaženie,
- zníženie času potrebného pre každý krok obstarávacieho cyklu,
- zvýšenie počtu prijatých alebo odoslaných elektronických transakcií,
- zvyšovanie viditeľnosti informácií vrátane výdavkov spoločnosti,
- odstránenie manuálnych procesov (19).



Obr. 5: Procure-to-Pay cyklus. (Upravené podľa 20)

2.9.2 Rozdiel medzi nákupnou požiadavkou a nákupnou objednávkou

Nákupná požiadavka (Purchase Requisition, PR)

Proces žiadosti o nákup začína nákupnou požiadavkou, dokumentom, ktorý je vytvorený kupujúcim (ktokoľvek v organizácii označený ako „žiadateľ“) a predložený oddeleniu, ktoré kontroluje financie. Často sa vyžadujú pre tovary a služby nad určitú peňažnú hranicu. V skutočnosti ešte nejde o objednávku, ale slúži k udeleniu súhlasu pre jej uskutočnenie.

Nákupná objednávka (Purchase order, PO)

Akonáhle oddelenie nákupu alebo obstarávania schválilo nákupnú požiadavku (PR) na kúpu požadovaných tovarov a služieb, vystaví sa objednávka dodávateľovi. Objednávky sa zvyčajne vytvárajú pomocou elektronických nákupných systémov, ktoré umožňujú podnikom sledovať PO a generovať ich elektronicky. Údaje vystavené v objednávke sa môžu v rôznych spoločnostiach líšiť, ale spravidla obsahujú názov spoločnosti, ktorá kupuje tovary alebo služby, popis a množstvo tovaru alebo služieb, cenu, poštovú adresu, platobné informácie a platobné podmienky, adresu faktúry a PO číslo.

Dôležitosť nákupných požiadaviek a nákupných objednávok spočíva v ich účinnom monitorovaní v elektronickom systéme, ktorý sa ľahko integruje s inými finančnými systémami. Podniky, ktoré používajú sofistikované elektronické systémy namiesto toho, aby sa spoliehali na aplikácie Excel a e-mail na vytváranie, zdieľanie a sledovanie týchto dokumentov, majú výrazné zníženie nákladov, väčšiu kontrolu nad výdavkami spoločnosti a efektívnejšie podnikové procesy.

Bez ohľadu na použitý proces sú nákupné požiadavky a nákupné objednávky kľúčovou súčasťou riadenia výdajov. Pomáhajú nielen pri riadení nákladov a zásob, ale pomáhajú podnikom vyhnúť sa duplicitným alebo chýbajúcim objednávkam, objasňujú dôležité detaily, umožňujú chrániť sa pred finančnými auditmi a chrániť nákupcov aj predajcov (21).

2.10 Controlling nákupu

Nákupný controlling poskytuje informácie potrebné pre manažérske rozhodovanie, prostredníctvom ktorých je možné vyhodnocovať efektivitu procesu nákupu a posudzovať uskutočnené nákupné transakcie z rôznych pohľadov: z pohľadu dodávateľov, nákupných kategórií a položiek, nákupných cien, agregácie nákupu atď. V rámci nákupného controllingu by mali byť pravidelne vykonávané analýzy, pokrývajúce proces nákupu v celom jeho priebehu. Ako zdroj údajov nákupný controlling využíva informačný systém nákupu. Pri extrakcii dát o uskutočnených nákupných transakciách je potrebné správne definovať obmedzujúce podmienky v nadväznosti na spôsob evidencie dát v informačnom systéme. Ako zdroj dát možno okrem informačného systému využiť rovnako ďalšie príslušné databázy, interné a externé zdroje informácií, diskusiu v pracovných tímoch a rokovania s dodávateľmi.

Medzi základné ciele nákupného controllingu patria:

- priebežné zlepšovanie v oblasti nákupu, ktoré je pravidelne vyhodnocované na základe definovaných KPIs;

- podpora riadenia nákupu prostredníctvom vyhodnocovania merateľných údajov o uskutočnených nákupných transakciách a predpovede budúcich nákupných potrieb vo vzťahu k plneniu podnikateľského plánu podniku;
- poskytnutie podpory pracovníkom útvaru nákupu pri tvorbe kvalifikovaných rozhodnutí o spôsobe, predmetu, množstva a termíne nákupu pre jednotlivé nákupné kategórie a položky prostredníctvom vyhodnotenia analýz nákupného controllingu vykonaných na základe dát o uskutočnených nákupných transakciách;
- identifikácia oblastí s potenciálom ku zlepšeniu a úsporám, a pravidelné, prípadne ad hoc predkladania požadovaných výstupov, odporúčaní a podnetov na zlepšenie pre vrcholové vedenie podniku (9).

2.11 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzálna **analytická technika** zameraná na zhodnotenie vnútorných a vonkajších faktorov ovplyvňujúcich úspešnosť organizácie alebo konkrétneho zámeru (napríklad nového produktu alebo služby). Najčastejšie je SWOT analýza využívaná ako situačná analýza v rámci strategického riadenia.

Jej podstatou je identifikovať kľúčové silné a slabé stránky vo vnútri (SW – Strengths, Weaknesses), teda v čom je organizácia (alebo jej časť) dobrá a v čom je zlá. Rovnako tak je dôležité poznať kľúčové príležitosti a hrozby (OT – Opportunities, Threats), ktoré sa nachádzajú v okolí, teda vo vonkajšom prostredí. **Cieľom** SWOT analýzy je identifikovať a následne obmedziť slabé stránky, podporovať silné stránky, hľadať nové príležitosti a poznať hrozby. Organizácia by mala využívať príležitosti, ktoré sa ponúkajú a predchádzajú hrozbám.

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obr. 6: SWOT analýza. (22)

3 Predstavenie spoločnosti

Kapitola Predstavenie spoločnosti sa zameriava na analyzovaný podnik pre danú tému diplomovej práce. Zvolenú spoločnosť popisujem z viacerých perspektív – jednak z pohľadu štruktúry korporátu ako materskej spoločnosti a oblastí svetového pôsobenia jej jednotlivých SBU¹ a jednak z pohľadu samotného nákupného manažmentu, v ktorom prebieha analyzovaný dej a tvorí jadro predmetu, o ktorom v konečnom dôsledku práca pojednáva.



Obr. 7: Logo spoločnosti. (23)

Názov materskej spoločnosti :	Zebra Technologies Corporation
Oblasť činnosti:	Počítačový Hardware
Rok založenia:	1969
Sídlo:	Lincolnshire, Illinois, USA
Trh:	Celosvetový
Produkty:	RFID tlačiarne / snímače, tlačiarne čiarových kódov, mobilné tlačiarne, tlačiarne na zobrazovanie kariet, kioskové tlačiarne, lokalizačné systémy v reálnom čase, UWB a súvisiace produkty a služby
Počet zamestnancov:	6500

Zebra Technologies je verejná spoločnosť so sídlom v Lincolnshire, Illinois , USA, ktorá vyrába a predáva skenovacie (*scanning*), sledovacie (*tracking*) a počítačové tlačiarenské

¹ Z anglického „Strategic business units“ - Strategická obchodná jednotka, všeobecne známa ako SBU, je plne funkčná jednotka podniku, ktorá má vlastnú víziu a smer. Typicky funguje ako samostatná jednotka, ale je tiež dôležitou súčasťou spoločnosti. Zodpovedá sa a plne podlieha materskej spoločnosti. (Zdroj - <https://economictimes.indiatimes.com/definition/strategic-business-unit>)

technológie (*computer printing*). Spoločnosť sídli v takmer 120 kanceláriách vo viac ako 40 krajinách po celom svete. Ich klientelu tvoria tisícky zákazníkov, takmer 10 000 obchodných partnerov vo viac ako 100 krajinách globálne (24). Tlačiarne značky Zebra, ktoré používajú tlačový jazyk ZPL II vytvorený práve touto spoločnosťou používa viac ako 90 percent spoločností figurujúcich v rebríčku Fortune 500² a dodáva produkty do priemyslu, zdravotníctva a ďalších (23).

3.1 História

Spoločnosť Zebra bola založená v roku 1969 ako spoločnosť "Data Specialties Incorporated", ktorá vyrábala vysokorychlostné elektromechanické produkty. Neskôr v roku 1982 zmenila svoje zameranie na výrobu označovacích a tlačiarenských systémov pre tlač lístkov a v roku 1986 sa stala "Zebra Technologies Corporation". V roku 1991 presunula svoju výrobu z Ázie do USA a založila obchodnú prevádzku v Európe kedy sa stala verejne obchodovanou spoločnosťou (IPO – Initial Public Offering). Takmer od počiatku nového tisícročia sa začala zlučovať a odkupovať viaceré spoločnosti, kedy si postupom času osvojila firmy ako Eltron International, Inc. - poskytovateľ a stolných tlačiarní a tlačiarní pre ID karty (1998); Comtec Information Systems - poskytovateľ a bezdrôtových mobilných tlačiarní (2000); WhereNet Corp – poskytovateľ a identifikačných rádiových technológií (RFID) (2007); Hart Systems, LLC – vývojára v oblasti cloudových riešení pre riadenie zásob (physical inventory management solutions) v maloobchode (2013). Od roku 2008 Zebra outsourcuje väčšinu svojej výroby tlačiarní Jabil Circuit v Guangzhou, Čína (24).

V apríli roku 2014 došlo k dôležitej akvizícii, kedy spoločnosť Zebra Technologies odkúpila veľkú časť spoločnosti Motorola Solutions' Enterprise business v rámci transakcie vo výške 3,45 miliardy dolárov, ktorá poskytuje mobilné počítačové technológie a pokročilé komunikačné technológie a služby. Zebra tak získala niekoľko produktových radov spoločnosti Motorola a výrazne si tak posilnila svoju pozíciu na trhu. Získala produkty ako **mobilné počítače, tablety a technológie skenovania čiarových kódov a bezdrôtovej siete WLAN**

² Fortune 500 - zoznam 500 najväčších amerických korporácií, každoročne zostavený a zverejnený časopisom Fortune podľa celkových príjmov za príslušné fiškálne roky (Zdroj - https://en.wikipedia.org/wiki/Fortune_500).

(wireless local area networking). „Táto akvizícia umožní Zebre vedúce postavenie v oblasti inteligentných riešení a poskytne spoločnosti niekoľko doplnkových technológií k svojim existujúcim produktovým radom“ uviedol v roku 2014 Anders Gustafsson, výkonný riaditeľ spoločnosti Zebra (25).



Obr. 8: História spoločnosti. (24)

3.2 Podnikateľská (Corporate) stratégia

Stratégia spoločnosti Zebra definuje smer, ktorým sa uberá a spôsob, ktorým spoločne pracuje na dosahovaní stanovených cieľov. Dlhodobé ciele a prístup spoločnosti sú jasné a konzistentné odkedy odkúpila spoločnosť Motora Enterprise Business v roku 2014. Taktiež reprezentujú "sľub" voči investorom a širokej verejnosti.

Sľub („Promise“) - Zebra robí biznis tak inteligentný a prepojený ako je svet, v ktorom žijeme (Z anglického „Zebra makes businesses as smart and connected as the world we live in“).

Vízia spoločnosti - Spoločne s partnermi vytvoriť inteligentnejšiu, viac prepojenú globálnu podnikateľskú komunitu (Z anglického „Together, with partners, create a smarter, more connected global business community“) (26).

Dlhodobé ciele:

Tab. 1: Podnikateľská stratégia. (Upravené podľa 27)

Stratégia	Financie
<p>„Rozšíriť vedúce postavenie na trhu prostredníctvom uplatňovania našej vízie a prinášať presvedčivú hodnotu pre zákazníkov v oblastiach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • riešení (HW + SW + služby), • vertikálnom / tech. vedení, • výkonnej organizačnej kultúry“. 	<p>„Prinášať jednotné a atraktívne výsledky pre zvýšenie hodnoty akcionárov (viac ako 150 USD na 1 akciu):</p> <ul style="list-style-type: none"> • viac než 4-5% nárast tržieb kvartálne, • viac než 18-20% marža EBITDA, • 3x nižšia dlhová páka“.

3.3 Svetový obchod

Spoločnosť Zebra Technologies operuje na trhu B2B celosvetovo. Jej zákazníkmi sú veľmi rôznorodé spoločnosti zo štyroch oblastí – maloobchod, logistika a doprava, zdravotníctvo, výroba. Obchodné zastúpenie spoločnosti ako aj koncentrácia jej zákazníkov sa nachádza v štyroch hlavných regiónoch: Európa, Stredný východ, Afrika (EMEA); Južná Amerika (LATAM); Severná Amerika (NA) a Ázia (APAC) (24).

Produkty firmy sú dodávané buď priamo hlavným odberateľom alebo prostredníctvom svojich distribútorov koncovým zákazníkom. Medzi najvýznamnejších priamych zákazníkov patrí spoločnosť Tesco, spoločnosť Royal Mail či DHL. Najväčší distribútori produktov spoločnosti Zebra sú spoločnosti ScanSource a Ingram Micro (24).

Konkurencia v odvetví, na ktorom Zebra predáva svoje produkty je veľmi veľká. Jej najväčšími súpermi sú spoločnosti Honeywell (zastáva 73. miesto rebríčka Fortune 500 s ročným príjmom

39 302 mil. USD) a Datalogics, s ktorými Zebra bojuje o prvenstvo na trhu už niekoľko rokov. Jej výhodou je snáď ale to, že ako jediná dokáže uspokojiť dopyt po jej produktoch v takej širokej oblasti obchodu, priemyslu a služieb. V súvislosti s jej stratégiou odkupovania konkurenčných podnikov si Zebra postupne buduje impérium a leadership na svetovom trhu (24).



Obr. 9: Koncentrácia obchodného zastúpenia. (24)

3.4 Predaje a vývoj tržieb

Z hľadiska objemu predaja produktov je percentuálne rozdelenie trhov v jednotlivých svetových regiónoch nasledovné:

- $\pm 30\%$ EMEA
- $\pm 10\%$ APAC
- $\pm 60\%$ NALA

Čo sa týka vývoja tržieb spoločnosti Zebra Technologies, v posledných 3 rokoch vykazujú rastúci trend. Zatiaľ čo v roku 2014 tržby dosiahli hodnotu 1671 mil. USD, v nasledujúcom roku 2015 sa ich hodnota takmer zdvojnásobila na 3650 mil. USD. V roku 2016 sa tržby ustálili približne na úrovni predchádzajúceho roka. Je tomu tak práve vďaka spomínanej akvizícii zo spoločnosťou Motorola. Spoločnosť taktiež investuje značné objemné finančné prostriedky do výskumu a vývoja, ktoré tvoria hodnotu cez 10% tržieb.

Annual Income Statement (values in 000's)		Get Quarterly Data			
Period Ending:	Trend	12/31/2016	12/31/2015	12/31/2014	12/31/2013
Total Revenue		\$3,574,000	\$3,650,000	\$1,671,000	\$1,038,000
Cost of Revenue		\$1,932,000	\$2,006,000	\$893,000	\$535,000
Gross Profit		\$1,642,000	\$1,644,000	\$778,000	\$503,000
Operating Expenses					
Research and Development		\$376,000	\$394,000	\$151,000	\$91,000
Sales, General and Admin.		\$751,000	\$777,000	\$351,000	\$234,000

Obr. 10: Zebra Technologies Corporation - Výkaz ziskov a strát. (28)

3.5 Výrobný program, trhy a zákazníci

V roku 2016 zastávala spoločnosť Zebra vedúcu pozíciu na trhu pre všetky Zebra produkty (mobilné počítače, skenovanie, čítačky RFID, stolové tlačiarne a mobilné tlačiarne). Z tých najznámejších obdržala ocenenia ako „Best Channel Vendor Award“, „Supplier Innovation Award“, „Good Design Australia“, a pod. (24).



Obr. 11: Obálky časopisov. (29)

Celosvetovo operuje v štyroch oblastiach: maloobchod, logistika a doprava, výroba, zdravotníctvo.

3.5.1 Maloobchod



Obr. 12: Skenovanie a evidencia tovaru. (30)

Zariadenia spoločnosti Zebra poskytujú mobilné riešenia od maloobchodného skladu až po predajnú plochu, ktoré posilňujú pracovnú silu a zlepšujú efektivitu procesu. Optimalizujú trasu, zabezpečujú doklad o dodaní a zhodu pre každú dodávku. Taktiež umožňuje zákazníkom skenovať svoje tovary, ktoré nakupujú, čo vedie k úspore času a efektívite, a zákazníci si tak môžu svoj nákup vložiť do tašky hneď po jeho naskenovaní (30).

3.5.2 Logistika a doprava



Obr. 13: Logistika. (31)

Zebra umožňuje integrovať dodávateľský reťazec pomocou najlepšieho hardvéru a softvéru vo svojej triede. Ponúka riešenia pre inteligentné sklady, zrýchľuje operácie odstránením ručných procesov, ktoré spomaľujú pokrok. V oblasti dopravy poskytuje elektronické zariadenia na sledovanie aktív a viditeľnosť v reálnom (31).

3.5.3 Výroba



Obr. 14: Sledovanie výrobkov. (32)

Keďže sa výrobcovia usilujú o štíhle a agilné výrobné zariadenia, ktoré dokážu neustále vyrábať za nízke náklady, podľa plánu a podľa špecifikácií, riešenia Zebra Plant Floor im umožňujú prehľadnosť v reálnom čase, urýchľovať tempo pokroku a transparentnosť. Od prijímania po vyzdvihnutie, prekladanie a načítanie, výroba je optimalizovaná, kompatibilná a všetky zariadenia integrované (32).

3.5.4 Zdravotníctvo



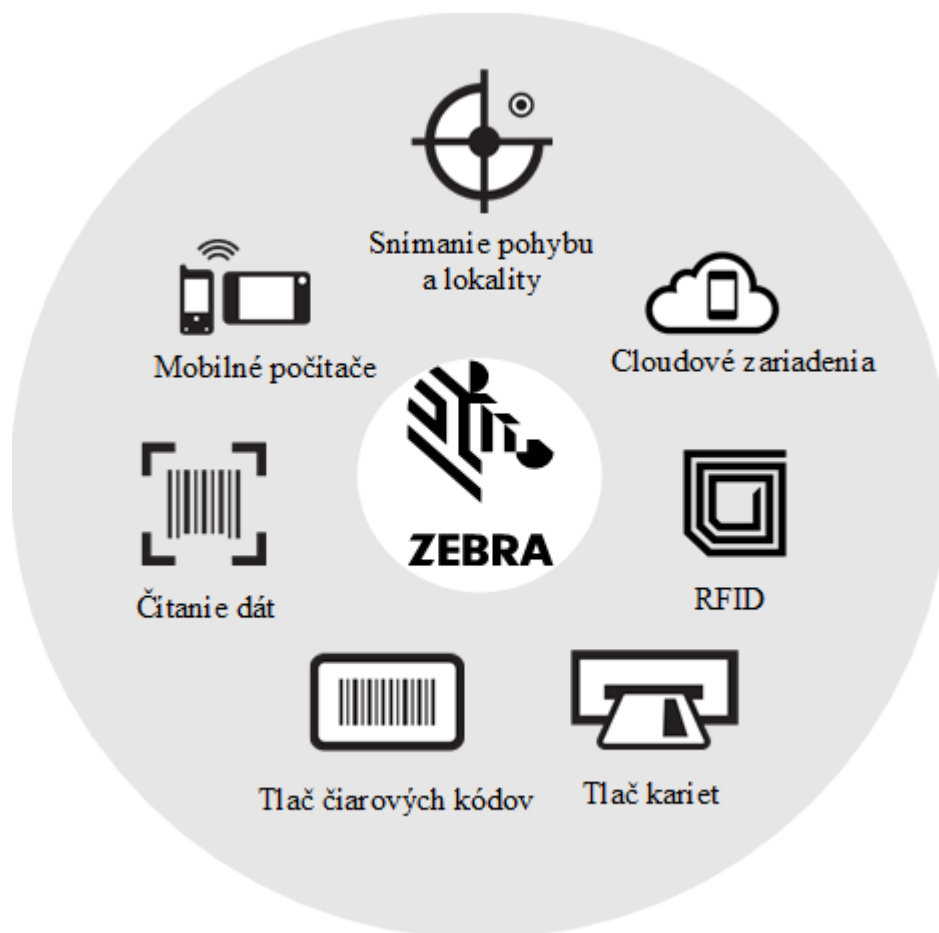
Obr. 15: Zebra technologies a zdravotníctvo. (33)

Prvenstvo spoločnosť taktiež prezentuje aj v oblasti identity pacientov a mobilnej zdravotnej starostlivosti. Jej technológie prepojujú zamestnancov zdravotnej starostlivosti na záznamy pacientov, opatrovateľov s opatrovateľmi a pacientov na doktorov pre lepšiu starostlivosť a lepšie výsledky. Ponúka kompletnú sadu technológií - vrátane náramkov a tlačenia štítkov, skenerov, mobilných počítačov a softvéru (33).

3.5.5 Portfólio produktov

Zebra má rozsiahle produktové portfólio, ktoré je najširšie spomedzi akéhokoľvek iného poskytovateľa riešení v odvetví. Tieto kľúčové technológie ponúkajú širokú škálu

integrovaných produktov, ktoré taktiež môžu byť podporované a vylepšené softvérom a službami, ktoré Zebra ponúka.



Obr. 16: Portfólio produktov. (Upravené podľa 24)

3.6 Zebra Technologies CZ, s.r.o.

Spoločnosť Zebra Technologies CZ, s.r.o. tvorí súčasť americkej spoločnosti Zebra Technologies Corporation a zastáva funkciu Centra zdieľaných služieb (SSC – Shared Service Center) pre jej zastúpenie v regiónoch EMEA, LATAM, NA a APAC. Nachádza sa v Brne, Technologickom parku.

Jeho štruktúru tvoria nasledujúce oddelenia:

- Zákaznícke centrum

- Zákaznícka podpora
- Oddelenie servisných zmlúv
- Oddelenie spracovania objednávok
- Centrum zdieľaných finančných služieb
 - Hlavná kniha
 - Oddelenie faktúr prijatých
 - Oddelenie faktúr vydaných
- Marketingové oddelenie a služba podpory partnerov

V Českej republike Zebra zamestnáva nad 500 osôb, z ktorých časť personálu spadá do obchodného tímu sídliaceho v pražskej kancelárii firmy. Štruktúra každého oddelenia spadajúceho pod Brnenskú pobočku má svoje hierarchické vzťahy vo vnútri aj mimo spoločnosť – v inej pobočke Zebra Technologies, kde ďalšie centrum zdieľaných služieb môžeme nájsť napríklad v Penangu - Malaysii alebo Bourne Ende – Veľkej Británii.

Centrum zdieľaných finančných služieb sa zameriava na spracovanie faktúr či už vydaných, alebo prijatých. Účtujú sa tu pohľadávky všetkých amerických a európskych zákazníkov a taktiež záväzky od dodávateľov zo spomenutých oblastí. Práve účtovanie záväzkov **má priamu náväznosť na činnosti nákupu** v súvislosti s Procure-to-Pay cyklom (P2P). Cyklus P2P predstavuje činnosti spojené s kúpou tovarov a služieb, ktorým predchádza štandardizovaný proces objednávky. Po ich následnom dodaní na miesto určenia, nadväzuje proces platby za zakúpené položky – a to je práve to miesto, kde sú sledované a prepojené súvislosti medzi činnosťou nákupu a jeho finančnou stránkou. Podrobný proces P2P bude predmetom objasňovania v ďalších kapitolách.

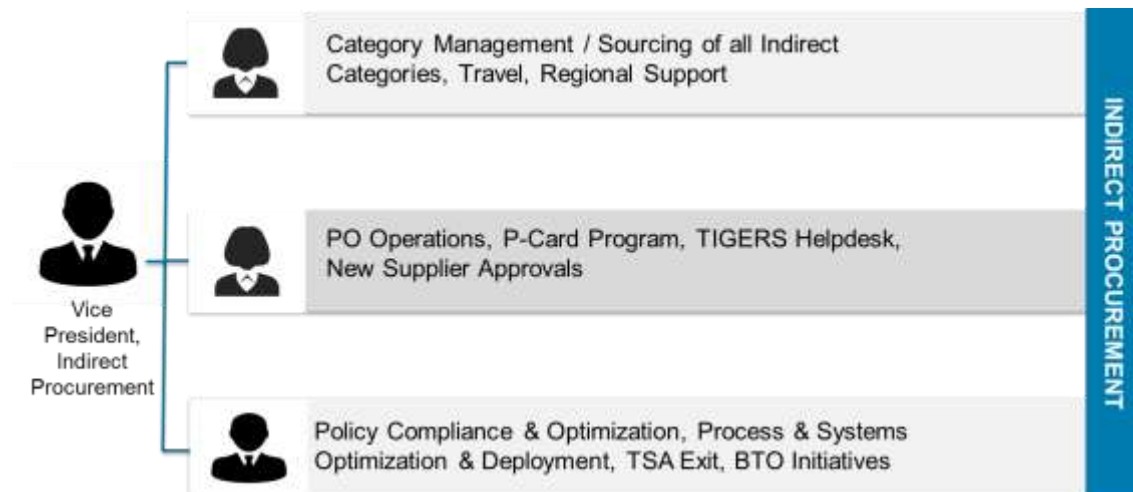
3.6.1 Oblasť nepriameho nákupu

Tak, ako každá SBU spoločnosti Zebra technologies, aj toto centrum zdieľaných služieb vykonáva nákupné činnosti pre zabezpečenie potrieb každodenného chodu spoločnosti. Túto úlohu zastáva oblasť nákupu a je súčasťou nepriameho obstarávania tovarov a služieb (Indirect Procurement). V rámci globálneho rozmiestnenia jednotlivých pobočiek spoločnosti, má každý

región svojho predstaviťa, ktorý je zodpovedný za nákup takéhoto charakteru. Dole uvedené obrázky zobrazujú organizačnú štruktúru indirect procurement tímu zo svojimi zástupcami pre jednotlivé svetové regióny. Vzhľadom k terminológii a originálnemu názvosloviu je štruktúra ponechaná v pôvodnom znení.



Obr. 17: Operatívny tím. (Upravené podľa 24)



Obr. 18: Globálna organizačná štruktúra. (Upravené podľa 24)

Zo štruktúry môžeme vidieť, že nákupné oddelenie pre indirect procurement ako také neexistuje. Iniciáciu nákupných požiadaviek tovarov a služieb podávajú len určení zamestnanci v súlade s riadnym vymedzením povinností. K ich nákupu potom udelí súhlas tím pracovníkov podľa jednotlivých právomocí (väčšinou formou tzv. „schvaľovacieho toku“ (Approval flow), kde prvý stupeň schvaľovania tvorí „Procurement Operational Specialist“ (nedávno nazývaný „Buyer“ - nákupca). Celý proces nákupu bude podrobne vymedzený v analytickej časti diplomovej práce.

3.6.2 Vízia a poslanie nepriameho nákupu

Vízia

Zámerom vízie nepriameho obstarávania spoločnosti je *„Byť uznávaná ako vedúca spoločnosť v oblasti strategického získavania zdrojov (sourcing) prostredníctvom:*

- *poskytovania výnimočnej hodnoty a služieb interným klientom,*
- *rozvíjania silných partnerstiev s dodávateľmi,*
- *vytvárania dynamického tímového prostredia, ktoré je považované za lídra v odvetví“.*

Poslanie

Ich poslaním je dodať merateľnú hodnotu dosiahnutú prijatím nasledujúcich strategických rozhodnutí:

- Zamerať sa na činnosti s pridanou hodnotou súvisiace so všetkými aspektmi nepriameho obstarávania (Procure to Pay).
- Poskytnúť výnimočné služby všetkým interným klientom.
- Rozvíjať vzájomne prospešné partnerstvá so všetkými kľúčovými dodávateľmi.
- Zavádzať osvedčené postupy, nástroje a technológie v celej organizácii.
- Vytvoriť world-class procurement s vysoko talentovanými jednotlivcami (34), (35).

3.6.3 Informačný systém

Informačný systém hrá v podniku veľmi významnú rolu, ako už bolo naznačené, všetky procesy sú založené na automatizácii a elektronickom spracovávaní dát. Všetky podnikové informačné systémy sú transformované do podoby EAI riešení (Enterprise Application Integration- prístup k systémovej integrácii), čo znamená že všetky SBU spoločnosti Zebra po celom svete využívajú jediný systém so vzájomne prepojenými aplikáciami. Hlavným ERP systémom spoločnosti je softvér od spoločnosti Oracle, ktorého nákupná platforma pre nepriame obstarávanie sa nazýva Oracle iProcurement (indirect procurement). Pre potreby spracovávania faktúr a vedenie účtovníctva využíva software od spoločnosti Oracle, verzia Merlin; OBIEE (Oracle Business Intelligence Enterprise Edition) a OnBase platformu, ktorá funguje ako databáza a zhromažďuje všetky e-faktúry od dodávateľov pre ich neskoršie spracovanie v Merline (36).

4 Analýza súčasného procesu nepriameho nákupu

Táto kapitola obsahuje štruktúrnú analýzu súčasného stavu v spoločnosti Zebra technologies v oblasti nepriameho nákupu. Zameriam sa na procesy, ktoré predchádzajú samotným nákupným činnostiam ako súčasť P2P cyklu a taktiež následnými finančnými procesmi. Detailne popíšem jednotlivé role a zodpovednosť pracovníkov zapojených do procesu vytvárania objednávok, jej jednotlivé kroky a schvaľovací proces v návaznosti na informačný systém spoločnosti.

V celej kapitole bude obsiahnuté množstvo odborných anglických pojmov a skratiek v ich originálnom znení tak, ako ich má spoločnosť zaužívané a vyplývajú z medzinárodnej komunikácie naprieč celou spoločnosťou. V súvislosti so zachovaním kvality spracovania diplomovej práce budú niektoré textové či obrazové materiály ponechané v pôvodnom jazyku.

4.1 Globálna politika nepriameho obstarávania spoločnosti Zebra

(Zebra's Global Indirect Procurement Policy)

Pravidlá politiky nepriameho obstarávania stanovujú hlavné zásady, ktoré sa majú dodržiavať vo všetkých SBU na podporu dosiahnutia strategických cieľov spoločnosti Zebra. Pokrývajú:

- Všetky nepriame položky, pokiaľ nie sú formálne vyňaté.
- Všetky oddelenia (napríklad financie, právne, marketingové, inžinierske) a všetky obchodné jednotky, pokiaľ nie sú formálne vyňaté.
- Všetky regióny a krajiny, v ktorých spoločnosť Zebra nakupuje nepriame položky, pokiaľ nie sú formálne vyňaté.

4.1.1 Čo znamená nepriame obstarávanie?

Nepriame obstarávanie zahŕňa nákup nepriamych položiek. Sú to tovary a služby zakúpené členmi spoločnosti Zebra (interní zákazníci), ktoré **NIE** sú predávané zákazníkovi ani použité pri výrobe predmetov predávaných zákazníkovi. Delia sa do niekoľkých kategórií (celkom 190), ktorých príklady zobrazuje tabuľka č. 2. Nákupné kategórie sú potrebné k tomu, aby zjednodušili nákupný proces a pomáhali Category manažérom pri podávaní správ a

controllingu. Takisto v pozadí programu vchádzajú do automaticky vygenerovaného účtu, z ktorého Zebra platí za zakúpené tovary alebo služby. Úplný zoznam všetkých kategórií a pod-kategórií je dostupný v prílohe I.

Tab. 2: Nákupné kategórie. (Upravené podľa 24)

Kategórie	Pod-kategórie (príklady, neúplné)
Engineering	Vybavenie, Poradenstvo, Služby, Dodávky
Zariadenia	Vybavenie, Kaviareň, Bezpečnosť, Pomôcky
HR ³	Pracovná zmluva, Prenájom, Zdravotná starostlivosť, Poistenie
IT	Hardware, Software, Telefóny, Náklady na sieťové pokrytie
Marketing	Agentúra, Digitálne služby, Event Marketing, Výskum
Kancelárske potreby a príslušenstvo	Stolové príslušenstvo, Tlačiareň a Kopírka, Papierové potreby
Profesionálne služby	Účtovníctvo, Podnikové poradenstvo, Daňové poradenstvo
Cestovanie	Vzdušné, Železničné, Hotel, Auto

Oproti tomu, **priame položky** (zásoby) sú suroviny a tovary skladované v sklade, ktoré sa predávajú zákazníkovi.

4.2 Analýza nákupu na strategickej úrovni – obstarávanie

Ako už bolo v teoretickej časti vysvetlené, existujú tri úrovne nákupu: Strategická, taktická a operatívna. Strategická úroveň sa predovšetkým zameriava na určenie zdroja tovaru alebo služby ešte pred jej obstaraním (objednaním) do podniku. Tento proces začína tzv. identifikovaním potreby, ktorá korešponduje s cieľmi spoločnosti. Ďalej nasleduje proces získavania dodávateľov (Sourcing) až po uzatvorenie zmluvy s vybraným dodávateľom.



Obr. 19: Diagram stratégie nákupu. (Upravené podľa 24)

³ HR - Human Resources (Ľudské zdroje)

4.2.1 Identifikácia potreby

Tento proces sa začína, keď obchodný žiadateľ (Business Requester, ďalej len BR) rozhodne, že tovar alebo služby sú potrebné na dokončenie pracovnej úlohy alebo cieľa spoločnosti Zebra. Podľa tohto pravidla musí BR zapojiť tím nepriameho obstarávania na získavanie akýchkoľvek tovarov alebo služieb, ktorých hodnota celkových ročných objednávok dosiahne **50 000 USD alebo viac**. BR môže zapojiť tím nepriameho obstarávania tým, že podá žiadosť prostredníctvom vstupného formulára projektu: **Sourcing Project Intake Form**.

The image displays a screenshot of the Sourcing Project Intake Form, which is a web-based application for project management. The form is divided into several sections:

- PROJECT DETAILS:** This section includes fields for PROJECT NAME (with the value "Draft request"), CATEGORY (with a dropdown menu showing "Select Category..."), and PROJECT TYPE (with a dropdown menu showing "General Project"). There is also a field for PROJECT DESCRIPTION (with the value "Project description text").
- ESTIMATED SPEND & SAVINGS:** This section includes fields for ESTIMATED SPEND (with a dollar sign symbol) and ESTIMATED SAVINGS (with a dollar sign symbol).
- REGION & BUSINESS UNIT DETAILS:** This section includes fields for REQUESTER REGION (with a dropdown menu showing "Select Region"), BUSINESS UNIT (with the text "Enter Business Unit"), and COST CENTER (with the text "Enter Cost Center").
- SERVICE DATES:** This section includes fields for SERVICES START DATE and SERVICES END DATE, both with calendar icons.
- SUPPLIERS:** This section includes a message: "No suppliers have been added to this project. Open your Supplier Directory to add suppliers to your project."
- PROJECT MILESTONES:** This section includes fields for START DATE, EST. START DATE, END DATE, and EST. END DATE, with calendar icons for the estimated dates.

Obr. 20: Žiadosť o obstaranie - Sourcing Project Intake Form. (24)

4.2.2 Sourcing

Ak dodávatelia alebo zmluvy ešte neexistujú pre splnenie obchodných požiadaviek, Nepriame Obstarávanie vykoná previerku s cieľom určiť vhodný postup získavania zdrojov. Proces nepriameho obstarávania je zhrnutý nasledujúcimi krokmi:

- **Kick-off:** Zozbierať vstupné dáta od.
- **Výskum:** Vyhodnotiť podmienky na trhu, identifikovať potenciálnych dodávateľov a vypracovať celkovú stratégiu.
- **Sourcing:** Spustiť vhodný proces výberového konania (Bidding process).
- **Vyjednávanie:** Uskutočniť vyjednávanie s vybraným užším okruhom dodávateľov a uzatvoriť dohodu o konečných cenách a obchodných podmienkach.

4.2.3 Zmluva

(Contract)

Akonáhle Nepriame Obstaranie dokončí proces získavania zdrojov (Sourcing) a vyberie dodávateľa, pôsobením právnych a obstarávacích funkcií sa vyjedná Dohoda, ktorá spĺňa potreby podniku a dodržiava pokyny spoločnosti Zebra. Obstarávanie potom zabezpečí realizáciu zmluvy v súlade s DOA (Delegation of Authority, Delegácia právomocí).

Autorizácia zmlúv (*Contract Authorization*) - Všetky zmluvy s dodávateľmi musia byť schválené na príslušnej riadiacej úrovni a musia byť schválené v súlade s povolenými limitmi špecifikovanými v DOA.

DOA:

- Definuje celopodnikové limity oprávnenia na schválenie výdavkov finančných prostriedkov.
- Vychádza z pracovného pomeru zamestnanca (jeho pracovného titulu).
- Dodržiava hierarchiu Zamestnanec / Manažér definovanú HR pri pridelení pracovnej pozície.

Tab. 3: Limity oprávnenia na schvaľovanie (Approval Authority Limits). (24)

Level	Title	USD
9	Board of Directors	>20,000,000
8/7	CEO/CFO Co-Sign	20,000,000
8	CEO	10,000,000
7	CFO	5,000,000
6	Senior VPs	3,000,000
5	Regional/Business Unit VPs	2,000,000
4	All Other VPs	500,000
3	Directors	150,000
2	Managers	25,000
1	Supervisors/Buyers	2,500

Level 9: Zebra Board of Directors – Predstavenstvo

Level 8: Chief Executive Officer – Výkonný riaditeľ

Level 7: Chief Financial Officer – Finančný riaditeľ

Level 6: Senior VP's – Vice Prezident Senior

Level 5: Regional & Business VP's

- Zahŕňa Vice Prezidenta Supply Chain⁴ a ostatných vybraných VP s výdavkami vyššími než level 4.

Level 4: All Other VP's

- Vice Prezidenti nenachádzajúci sa v Leveli 5 alebo 6.

Level 3: Directors - Riaditelia

- Zahŕňa pracovníkov označených titulom Riaditeľ alebo Riaditeľ Senior v globálnej pracovnej štruktúre HR.

Level 2: Managers - Manažéri

⁴ Supply Chain – Dodateľský reťazec

- Zahŕňa pracovníkov označených titulom Manažér alebo Manažér Senior, Projektových/Programových Manažérov v globálnej pracovnej štruktúre HR.
- Nezahŕňa pozície, ktorých názov sa týka riadenia obchodného vzťahu, ako je napríklad "Manažér Predaja".

Level 1: Supervisors/Buyers – Vedúci pracovníci, Nákupci

- Vedúci pracovníci podľa priradeného pracovného titulu.
- Zahŕňajú administratívnych pracovníkov.
- Zahŕňajú Nákupcov/Plánovačov, obmedzených na nákupy zásob v ich priradenej kategórie a všeobecné výdavky súvisiace s týmito nákupmi zásob.

4.2.3.1 Platobné podmienky

Želanou pozíciou spoločnosti Zebra je vyhľadávať platobné podmienky s lehotou splatnosti faktúr do 75 dní od ich vydania (Net 75 payment terms). Druhou želanou pozíciou je 60 dní. Vo všetkých prípadoch sa faktúry vyplácajú odo dňa, kedy ich spoločnosť Zebra obdrží bez ohľadu na to, kedy boli vydané dodávateľom. Každá zmena platobných podmienok, ktorá má za následok menej ako 60 dní, musí byť schválená oddelením obstarávania na základe predloženia žiadosti.

4.3 Operatíva procesu nákupu

4.3.1 Informačná podpora nákupu

Ako už bolo vyššie predstavené, hlavným ERP systémom spoločnosti je softvér od spoločnosti Oracle. V oblasti nepriameho nákupu využíva aplikáciu Oracle iProcurement. Táto platforma umožňuje interným zákazníkom nezávisle vytvárať objednávky účinným a automatizovaným spôsobom. Oracle iProcurement:

- Predstavuje kľúčovú zložku procure-to-pay toku obchodných transakcií.

- Pomáha podnikovým procesom a spravuje nákupné požiadavky.
- Spravuje príjem(ky) požadovaného tovaru/služieb. (37)

4.3.2 Pravidlá nepriameho nákupu

Pravidlá pre vytváranie objednávok predstavujú politiku nepriameho nákupu na najnižšej, operatívnej úrovni. Obsahuje záväzné nariadenia, procesy a praktiky, ktoré si spoločnosť stanovila a ktoré systém iProcurement v súčasnosti umožňuje jej interným užívateľom. K najdôležitejším patria:

- Business stakeholders (zainteresované strany) musia vopred zaangažovať Procurement tím pre akýkoľvek nákup alebo hodnotu nákupu, ktorý dosiahne 50 000 USD a vyšších celkových ročných výdavkov alebo ich ekvivalent v inej mene.
- Nákupné požiadavky (Purchase Requisitions, **PR**) musia byť spracované a schválené prostredníctvom Oracle iProcurement pomocou vopred schválených dodávateľov.
- Nákupné objednávky (Purchase Orders, **PO**) musia byť vystavené dodávateľom ešte pred tým, než sú tovary dodané alebo služby uskutočnené. (Súvisí s „No PO, no Work policy“ / „No PO, no Pay policy“, kedy nie je možné bez spätne obdržaného PO čísla zaplatiť za objednané položky).
- Noví dodávatelia musia byť schválení ešte pred tým, než sú sprístupnení v systéme ku vytvoreniu objednávky.
- Každá „nekatalógová“ Nákupná požiadavka (**Non-Catalog PR**) vyžaduje kontrolu a schválenie Procurement tímom.
- Pre jednotlivé „nekatalógové“ nákupy **menšie** než 50 000 USD (alebo ekvivalent), užívatelia musia priložiť jeden z možných dokumentov, ktoré sú relevantné k PR:
 - Cenovú kalkuláciu,
 - Sadzobník,

- Výkaz práce.
- Všetky **non-catalog PR** pre nákupy **nad** 50 000 USD (alebo ekvivalent) musia v systéme vyžadovať príjemku.

4.3.3 Role a zodpovednosť za nákup

Od iniciácie nákupu až po jeho platbu, zastáva v spoločnosti dôležitú rolu niekoľko zainteresovaných strán:

- Poweruser
- Requestor
- Schvaľovací tím

Pre všetky kategórie, v ktorých môže byť nepriamy nákup realizovaný, sú poverení určití zamestnanci, ktorí môžu vytvárať objednávky v systéme. Ak hovoríme konkrétne o pobočke v Brne, oprávnenie vytvárať objednávky majú presne tri autorizované osoby, ktoré sa okrem svojej oficiálnej role bežne v spoločnosti označujú ako „**Poweruser**“. Voľne by sa tento pojem dal preložiť ako osoba, ktorá má určitú „silu“, „schopnosť“, možnosť alebo právomoc rozhodovať o tom, či sa určitý tovar/služba objedná, alebo nie (rozhoduje o vytvorení nákupnej požiadavky). Tento názov je zaužívaný na všetkých pobočkách, v každom zo štyroch regiónov.

Requestor (žiadateľ) je osoba, ktorá žiada Powerusera o vytvorenie PR na jeho meno. Táto požiadavka musí byť spravidla v písomnej podobe a Requestor musí poskytnúť všetky potrebné informácie alebo dokumenty (cenovú kalkuláciu, sadzobník, výkaz práce) o požadovanej položke (tovare alebo službe) pre zadanie do systému.

Schvaľovací tím pozostáva z pracovníkov Zebry a má právomoc schvaľovania PR do výšky ich nominálnej hodnoty. Akonáhle je nákupná požiadavka vytvorená, systém vygeneruje tzv. „Schvaľovací tok“ ľudí (Approval Flow) na základe zadanej nákupnej kategórie (HR, IT, Marketing atď.) a peňažnej čiastky nákupu. Jednotliví schvaľovatelia sú teda osoby, ktoré sú istým spôsobom relevantné k danej položke/službe a taktiež osoby, ktoré predstavujú zástupcov nákupu v spoločnosti. Napríklad, pri zadaní PR pre prenájom služobných vozidiel na jeden

mesiac v hodnote prenájmu 25,000 USD program vytvorí Schvaľovací tím pozostávajúci najskôr z Requestora, ktorý svojím schválením potvrdí, že žiadosť prišla skutočne od neho; následne zo Zebra Buyer Group (viacero nákupcov v rôznych čas. pásmach z toho dôvodu, aby sa požiadavka schválila v čo najkratšom čase – vždy schvaľuje jeden); a napokon zo schvaľovateľov potriacich do oddelenia HR – manažerov rôznych úrovní riadenia podľa ich DOA, ktorý schvália, že objednávka prenájmu vozidiel v hodnote 25,000 USD, čo je hodnota DOA najvyššieho z nich, môže byť vytvorená.

Ak sa zamestnanec zdržuje dlhšiu dobu mimo kanceláriu, je na doloženke apod., musí v systéme nastaviť presmerovanie upozornení alebo delegovanie schválenia na iné zodpovedné osoby.

4.3.4 P2P Cyklus

V návaznosti na strategické riadenie nepriameho nákupu a vstupnou podmienkou pre začatie P2P cyklu je existencia (dostupnosť) dodávateľov v podnikovom systéme, s ktorými má spoločnosť uzatvorené dlhodobé aj krátkodobé kontrakty. Dostupnosť dodávateľov v systéme je nutná k vytvoreniu nákupnej požiadavky, ktorá má automatizovaný charakter, tzn. že celý proces prebieha v programe na základe preddefinovaných možností výberu. Dole uvedený obrázok znázorňuje sled činností operatívny nákupu v Procure-to-Pay cykle.



Obr. 21: Diagram operatívny nákupu – P2P cyklus. (Upravené podľa 24)

4.3.4.1 Nákupná požiadavka (PR) pre tovary alebo služby

Nákupná požiadavka je oprávnenie (dokument), ktoré zaväzuje spoločnosť Zebra k nákupu tovarov alebo služieb. Všetky PR sa zadávajú v systéme iProcurement, ktorý umožňuje vytvoriť dva typy nákupných požiadaviek: **Catalog PR** a **Non-Catalog PR**. Non-Catalog PR predstavuje obstarávanie tovarov a služieb takých položiek, ktoré **sa nenachádzajú**

v **internom katalógu**, tzn. že sú vytvorené manuálnym spôsobom. Catalog PR sa zvolí v prípade položiek, ktoré **sú dostupné v katalógu** za predpokladu, že existuje. **V spoločnosti Zebra sa doposiaľ vytvárajú objednávky nekatalógovým spôsobom** - obrázok č. 22.

Priebeh vytvárania nákupnej požiadavky

PR ponúka možnosť pridať tovar alebo službu do nákupného košíka na základe jeho popisu. Pri vytváraní PR v systéme, musí poverená osoba vyplniť povinné polia, ako sú: Typ položky (tovar/služba), Popis položky, Kategória, Kvantita, Merná jednotka, Cena za jednotku, Mena, Názov dodávateľa, Názov entity dodávateľa (Site). Pole Názov dodávateľa umožňuje vybrať jedine schváleného dodávateľa, ktorý prešiel výberovým procesom a s ktorým už má Zebra uzatvorenú zmluvu (inak by ho nebolo ani možné zvoliť z preddefinovaného zoznamu).

Následne sa zvolí „vložiť do košíka“, po ktorom nasleduje voľba lokality doručenia, dátum do kedy má byť tovar/služba doručená a „cost centre = nákladové stredisko“⁵ zamestnanca, ktorý žiada konkrétnu objednávku.

The screenshot shows the Oracle iProcurement interface for a Non-Catalog Request. The form is divided into several sections. On the left, there are fields for Item Type (set to 'Goods billed by quantity'), Item Description, Category, Quantity, Unit of Measure, Unit Price, and Currency (set to USD). There are also checkboxes for 'RFQ Required' and 'Negotiated'. On the right, there are input fields for Contract Number, Supplier Name, Site, Contact Name, Phone, and Supplier Item. Buttons for 'Clear All', 'Add to Cart', and 'Add to Favorites' are located at the top and bottom of the form. A 'Shopping Cart' sidebar on the right indicates 'Your cart is empty.' The footer contains navigation links and copyright information.

Obr. 22: Non-Catalog Purchase Request. (38)

⁵ Cost Centre - je oddelenie v rámci podniku, do ktorého sú alokované súvisiace náklady.

4.3.4.2 Objednávka – PO

Akonáhle je PR na nákup požadovaných tovarov a služieb schválená, systém vytvorí objednávku, ktorá sa automaticky odošle dodávateľovi elektronicky spolu s číslom PO. Podmienkou je presnosť a aktuálnosť dát, ktoré spoločnosť uchováva o svojich dodávateľoch, v tomto prípade platná e-mailová adresa. Bez nej sa dodávateľ o objednávke nedozvie. Po tom, ako dodávateľ obdrží PO číslo, podľa politiky spoločnosti „No PO – NO Pay⁶“ je tento povinný ho uviesť na vystavovanú faktúru, ktorú doručí spoločnosti Zebra (spravidla elektronicky), aby mohla byť po správnosti zaplatená.

4.3.4.3 Príjemka

Príjemka je doklad, ktorý potvrdzuje, že spoločnosť Zebra prijala objednaný tovar alebo službu. V tomto prípade sa vytvára v systéme jednoduchým odkliknutím, kedy zamestnanec – Requestor kontaktuje Powerusera, že objednávka bola doručená a on tak môže vytvoriť príjemku.

4.3.4.4 Platba

Platba dodávateľovi prebehne na oddelení Účtovania záväzkov spoločnosti. Účtovník má k dispozícii prístup do aplikácie OnBase, ktorá funguje ako úložisko a zároveň aj e-mailová schránka, na ktorú dodávatelia zasielajú faktúry obsahujúce PO číslo. V inom softwéri – Oracle-Merlin – tieto faktúry spracovávajú. Tento systém je integrovaný so systémom Oracle iProcurement. Zamestnanec do systému zadá číslo faktúry a číslo PO, na ktoré spáruje príjemku. Ak všetko sedí a hodnoty sa zhodujú, faktúra môže byť zaplatená.

Problémy pri uskutočňovaní platieb v súvislosti s príjemkami

Ak by sa stalo, že faktúra príde skôr ako je tovar/služba prijatá, systém ho upozorní, že príjemka neexistuje. V takomto prípade zamestnanec spracovávajúci faktúru ju presunie do špeciálnej zložky. Na faktúry v tejto zložke sa každý týždeň vytvárajú (generujú) reporty o tom, či už bola

⁶ Bez uvedeného PO čísla na faktúre dodávateľa za ňu nie je možné zaplatiť. PO číslo slúži ako doklad pre účtovníkov finančného oddelenia, že si spoločnosť daný tovar/službu skutočne objednala.

príjemka vytvorená alebo nie. Ak nie, kontaktuje sa Poweruser, ktorý ich spravuje na základe správy od Requestora. Mohlo sa totiž stať, že sa na vytvorenie príjemky zabudlo alebo dodávateľ z nejakého dôvodu daný tovar nedoručil/službu neposkytol, tovar sa cestou poškodil – následne bol vrátený a pod. V tomto prípade musí Poweruser buď zrušiť celé PR alebo ho upraviť, kde nastaví nový dátum doručenia kedy je aktualizovaná objednávka zaslaná opäť dodávateľovi. Najskôr však musí znova prebehnúť schvaľovací proces (tentokrát len u toho, kto to pôvodné PR schválil, nie celému tímu.

Často sa stáva, že už pri vytváraní PR v dôsledku ľudskej chyby vkladania údajov pre objednávku manuálne (ceny, mena, ...), pri párovaní faktúr od dodávateľa s príjemkami jednoducho tieto údaje nesedia. Vtedy nie je možné za faktúru zaplatiť. Potom sa buď spáruje príjemka s čiastkou uvedenou na faktúre, pokiaľ je nižšia, alebo sa musí celé PO vytvoriť odznova, vrátane schvaľovacieho procesu. Vtedy je dôležité pôvodnú objednávku zatvoriť. Ak sa nezatvorí, v účtovnej knihe sa tak prenáša do ďalšieho mesiaca v podobe tzv. Dohadu (Accrual Principle)⁷, pretože otvorené objednávky predstavujú náklady, ku ktorým neznikli žiadne výdaje. Tieto a rôzne iné problémy v procese vytvárania objednávok a následom uskutočnení platby za ne len dokazujú, ako veľmi je dôležitá spolupráca nákupu a finančného oddelenia v P2P cykle.

4.3.5 Rola Indirect Procurement Operations Specialist – Buyer (Nákupca)

Indirect Procurement Operations Specialist je súčasťou Zebra Buyer Group (v rámci celého korporátu) v schvaľovacom toku. Jeho poradie schvaľovania je hneď na druhom mieste po Requestorovi. Okrem podpory užívateľov systému pre vytváranie objednávok (zahŕňajú aj školenia na tento systém) je úlohou Procurement špecialistu na nepriame obstarávanie preskúmať a schvaľovať Non-Catalog PR (akonáhle sa objavia v schvaľovacom toku) s nasledujúcimi činnosťami:

⁷ Accrual Principle – Časové rozlíšenie; Predstavuje úpravu výnosov a výdavkov, ktoré vznikli, ale zatiaľ sa nezaznamenávajú v účtoch; Predstavuje koncept, kedy sa účtovné transakcie musia zaznamenať do obdobia, v ktorom skutočne vznikli, než do obdobia, na ktoré sa vzťahujú ich peňažné toky.

- Overovanie správnosti nákupných kategórií – pretože sú viazané na konkrétny účet hlavnej knihy a vstupujú do finančného výkazníctva.
- Kontrola príloh pre zhodu (dodávateľ'a, platnosť cenovej kalkulácie, položky a ceny zodpovedajúce PR).
- Súlad PO (tzn. bola PR vytvorená pred vystavením faktúry?).
- Znižovanie spotreby a objemu finančných prostriedkov.
- Monitorovanie a oprava zlyhaní pri komunikácii PO.

4.4 SWOT analýza

Tab. 4: SWOT analýza spoločnosti. (Vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - leader na svetovom trhu - história spoločnosti - široká distribučná sieť - široké portfólio produktov využiteľné rôznymi spoločnosťami a inštitúciami - kvalitné produkty a najnovšie technológie - spokojnosť zákazníkov - kvalifikovaná pracovná sila - strategické umiestnenie svojich pobočiek - zamestnanecké výhody - fluktuácia zamestnancov medzi oddeleniami - koncept centra zdieľaných služieb - audity, kontroly 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatočne veľké priestory z dôvodu neustáleho expandovania a pribúdania činností - korporátny podnik – nejednotnosť informácií medzi pobočkami, dlhý čas odozvy, - zamietnuté platby dodávateľom - nespokojnosť dodávateľov - nekonzistentnosť podnikových dát - príliš veľa dodávateľov - manuálna tvorba objednávok – zdĺhavý proces - príliš veľa ľudí v procese objednávky - fluktuácia zamestnancov - byrokracia - nízke mzdové ohodnotenie zamestnancov - podriadenosť, centralizácia - jazykové bariéry
Príležitosti	Ohrozenia
<ul style="list-style-type: none"> - prenikanie na nové trhy prostred. akvizícií - zlepšenie podnikových dát - rozširovanie kapacít - využívať katalógové objednávky 	<ul style="list-style-type: none"> - strata dobrého mena spoločnosti - strata dodávateľov - konkurenčné spoločnosti - odchod kvalifikovaných zamestnancov

4.4.1 Vyhodnotenie analýzy a vytvorenie relevantných záverov

SWOT analýza spoločnosti je poňatá jednak z hľadiska spoločnosti v Brne ako aj z globálneho hľadiska. Obsahuje vonkajšie a vnútorné prvky spoločnosti, ktoré boli identifikované na základe zistených informácií vo vnútri podniku.

Silné stránky

Za silnú stránku považujem jednoznačne pôsobenie spoločnosti na medzinárodnej úrovni, ako lídra vo svojej oblasti s dlhoročnou históriou a spokojnými zákazníkmi. Pôsobenie v Českej republike ako konceptu centra zdieľaných služieb pre financie, procurement, IT servis a iné, je úspešné a vhodné pre podnik tak širokej oblasti pôsobnosti. Má výhodnú lokalitu, zaisťuje pomerne lacnú ale aj kvalifikovanú pracovnú silu, ktorej poskytuje rôzne zamestnanecké výhody v podobe školení a kurzov pre zvyšovanie kvalifikácie pracovníkov ale aj veľké množstvo jazykových kurzov. Za silnú stránku považujem aj fluktuáciu zamestnancov medzi oddeleniami, kedy majú zamestnanci možnosť zmeniť oblasť pôsobenia a nájsť svoje uplatnenie v inom tíme.

Slabé stránky

Za slabú stránku považujem nedostatočne kvalitnú komunikáciu a nejednotnosť informácií medzi pobočkami spoločnosti, čo môže vyplývať z pôsobenia v rôznych časových pásmach a veľkých vzdialenostiach, jazykových bariérach, v nejednotnej organizácii a z neosobných kontaktov. S tým súvisí aj nekonzistentnosť podnikových dát.

Nespokojnosť dodávateľov je spojená so zamietnutými platbami za objednané tovary a služby dodávateľom. K zamietnutým platbám dochádza z dôvodu chybných dát, chybné vytvorených objednávok, chybné vložených systémových údajov a všetkých ostatných dôležitých informácií, ktoré vstupujú do ERP systému a nekorešpondujú zo skutočnosťou. Tieto nedostatky sú spôsobené ľudskou chybovosťou a takisto aj pomerne veľkou fluktuáciou ľudí v smere do a von z podniku. Tým, že pobočka v Brne funguje ako koncept SSC, je zameraná na opakujúce sa procesy, ktoré môžu pôsobiť rutinne pre zamestnancov, ktorí preferujú rašdej dynamický a meniaci sa charakter práce. Aj preto tento koncept môže byť istým negatívom v návaznosti na fluktuáciu zamestnancov.

Pobočka v Brne je podriadená svojej materskej spoločnosti v USA. Tá môže kedykoľvek rozhodnúť o presunutí celého centra zdieľaných služieb napríklad do lacnejšej Ázie alebo inej krajiny, kde vidí výhody spojené s redukovaním nákladov.

Súvislosť s byrokratickým zaťažením vidím v procese spracovávania faktúr ale aj pri vytváraní objednávok. Na spracovanie a následné zaplatenie jednej faktúry je potreba

minimálne troch zamestnancov a celkom šesť sotwarov. Pri schvaľovaní objednávok sa vyžaduje niekoľkoúrovňové schvaľovanie. Vďaka tomu sa procesy naťahujú z čoho vyplývajú neefektívne využité zdroje. Pri vytváraní nákupnej požiadavky taktiež hrozí riziko chybného zadania informácií, čo vyplýva z absencie interných nákupných katalógov. Zdlhavosť procesu nastáva už pri prvotnej komunikácii medzi Requestorom a Poweruserom, kedy sa dohaduje o tom, čo Requestor potrebuje objednať (písomná forma). Do procesu objednávky je zapojených príliš veľa ľudí.

Príležitosti

Príležitosťou spoločnosti je prenikanie na nové trhy prostredníctvom akvizícií, čoho v minulosti využila už niekoľkokrát (posledná akvizícia bola uskutočnená v r. 2014, kedy Zebra kúpila Motorolu). V súvislosti s nekonzistentnými dátami sa ponúka príležitosť niekoľkých projektov, kde sa uvažuje kooperácia naprieč podnikmi, aby sa v podnikovom ERP uchovávali iba jednotné a správne informácie napríklad o dodávateľoch spoločnosti. Tu je potrebné zabezpečiť analýzu procesov z cieľom ich zlepšenia a následného jednotného zaužívania. Ako už bolo vyššie spomenuté, pracovníci nevyužívajú systém katalógových objednávok, ale pri voľbe nákupnej požiadavky zvolia spôsob pre jej vytvorenie ako „Non-Catalog PR“. Tu vidím veľkú príležitosť v odstránení zdlhavosti tohto procesu s pomocou vytvorenia interných katalógov. Tak by bolo možné vytvárať katalógové objednávky pre isté nákupné portfólio.

Ohrozenia

Spoločnosť je vystavená hrozbe straty dodávateľov v súvislosti s ich nespokojnosťou s platobnou morálkou spoločnosti. K tomu dochádza pri nedodržaní doby splatnosti prijatých faktúr, kedy sa celý proces platby predlžuje v dôsledku či už spomínanej chybovosti pri vytváraní objednávok alebo kvôli nesprávnym systémovým dátam.

Z globálneho hľadiska je veľkou hrozbou spoločnosti ako aj väčšiny podnikateľských subjektov ich konkurencia a odchod kvalifikovaných pracovníkov.

5 Návrh zefektívnenia nákupných činností

Hlavnou témou tejto kapitoly je navrhnúť riešenie, ktoré povedie k zefektívneniu nákupnej činnosti spoločnosti, ktorá doposiaľ využíva manuálny spôsob objednávok nepriamych tovarov a služieb v podnikovom ERP systéme. Následne budú uvedené podmienky realizácie a prínosy navrhovaného riešenia, ako aj ich celkové kritické zhodnotenie.

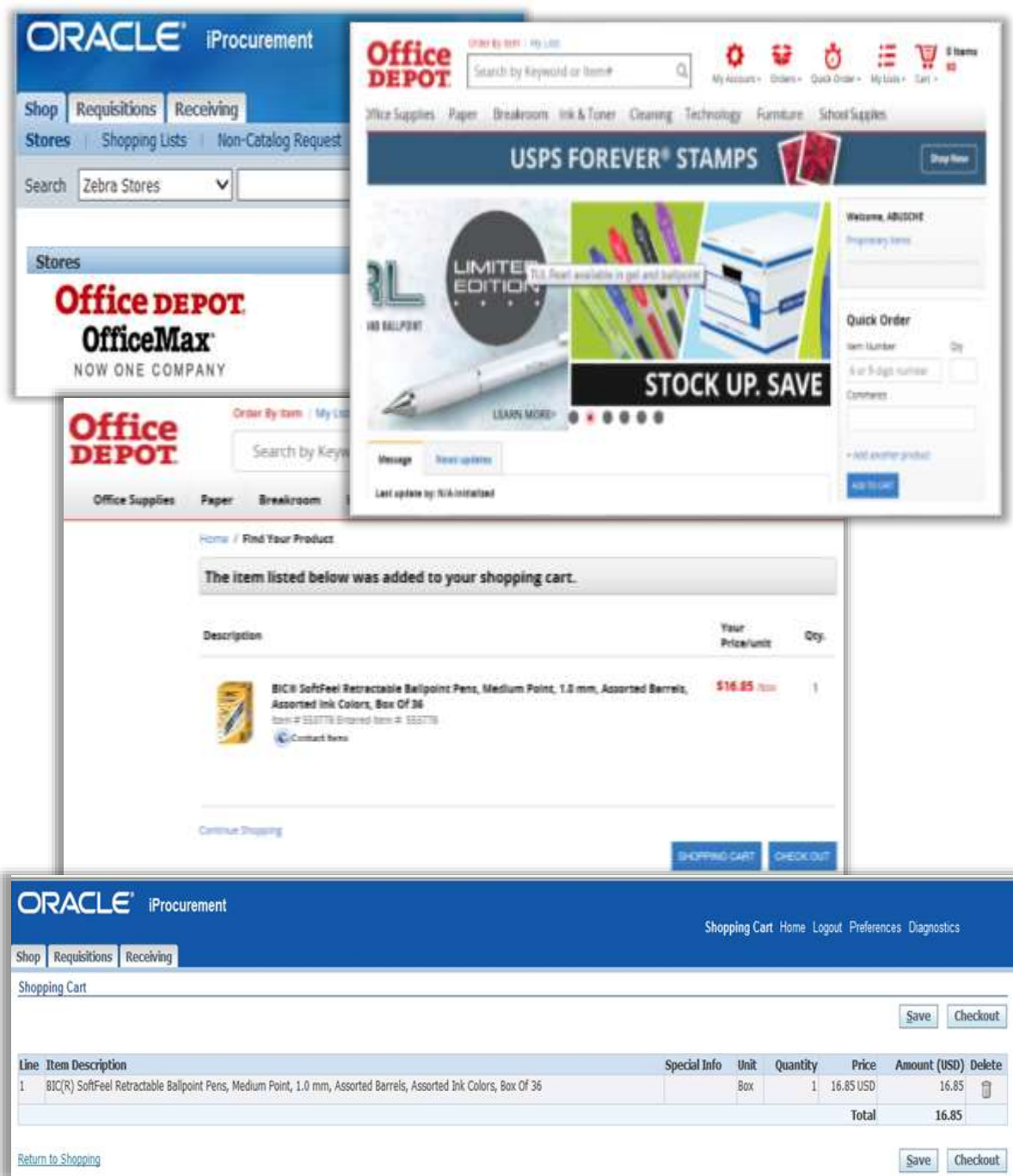
Na základe popisných analýz súčasnej situácie činnosti nákupu na strategickej ako aj taktickej úrovni v predchádzajúcej kapitole bola zostavená SWOT analýza, ktorá prehľadne zobrazuje slabé stránky či príležitosti, ktoré sa danej spoločnosti ponúkajú. Ukázalo sa, že súčasný spôsob vytvárania objednávok **nevyužíva možnosti obstarávacieho softvéru iProcurement efektívne**, pokiaľ ide o určité druhy nepriamych nákupov. Pri voľbe nákupnej požiadavky má spoločnosť **možnosť objednania** tovarov a služieb **prostredníctvom interných katalógov**, ktorú doposiaľ **nevyužíva**. Aby mohli pracovníci túto príležitosť využiť, je potrebné katalógy najskôr vytvoriť. Nasledujúce podkapitoly popisujú tvorbu interných katalógov a zmyselnosť ich použitia.

5.1 Produktové katalógy

Spoločnosť má príležitosť využívať dva druhy katalógov:

- Punch-Out katalóg a
- Interný katalóg.

V súčasnosti sú v systéme dostupné **Punch-Out** katalógy, avšak **len pre americký trh**. Je tomu tak preto, lebo trh USA sa považuje za jednotný trh, kde sa vo všetkých entitách objednáva v rovnakých národných menách. Tento katalóg sa označuje za dynamický, ktorý je náročný ako po finančnej tak aj z IT stránky na jeho prevádzku. Ceny v ňom sú vždy aktuálne, môžu sa meniť, odrážajú súčasný stav zásob na sklade dodávateľa a obsahuje široký výber produktov, ktoré môže dodávateľ kedykoľvek pridať, odobrať, aktualizovať atp. Svojím charakterom pripomína e-shop. Na obrázku č. 29 je zobrazený postup vytvorenia PR prostredníctvom Punch-Out katalógu pre kancelárske potreby dodávateľa Office Depot.



Obr. 23: Vytvorenie nákupnej požiadavky s využitím Punch-Out katalógu. (24)

Po kliknutí v systéme iProcurement na ikonu Office Depot sa prístup užívateľa presmeruje na online produktový Punch-Out katalóg dodávateľa, kde sa vyhľadá potrebný produkt (buď prostredníctvom kódu produktu pre „rýchlu objednávku“ alebo cez vyhľadávacie pole),

následne sa zvolí počet kusov a po kliknutí na tlačítko „Check out“ (Výstup) je Poweruser presmerovaný naspäť do Oracle iProcurement. Potom už len zadá dátum doručenia a meno Requestora, na ktorého meno objednávku vytvára (ak osoba Requestora nie je totožná s osobou Powerusera). Requestor má automaticky priradenú lokalitu doručenia, podľa toho, pod ktorú entitu patrí. Následne je vytorená nákupná požiadavka čakajúca na schválenie – jeden schvaľovateľ.

Zaviesť tento systém **Punch-Out** katalógových objednávok by bol však **na európskom trhu**, Strednom východe a v Afrike regiónov EMEA **veľmi náročný**, pretože by si vyžadoval vysoké náklady. Aby sa tieto vysoké náklady dali pokryť, musel by katalóg od jedného dodávateľa združovať všetky entity, teda všetky krajiny, v ktorých má spoločnosť svoje SBU a slúžiť tak veľkému množstvu interných užívateľov, ako aj pre časté objednávky. Okrem toho, trh regiónov EMEA sa z cenového hľadiska považuje za nejednotný, pretože každá krajina má svoju národnú menu. Tým pádom by každá entita musela akceptovať napríklad platbu v EUR alebo v USD.

5.1.1 Interný katalóg

Tento katalóg narozdiel od Punch-Out katalógov prezentuje najzákladnejšie informácie o vopred dohodnutých produktoch/službách predávajúceho, ktoré sú častým predmetom nákupu spoločnosti Zebra. Pri rozhodovaní o jeho tvorbe je najskôr potrebné zvážiť niekoľko podmienok, za akých sa vyplatí takýto katalóg vytvoriť.

Zámerom vytvorenia interných katalógov je skombinovať jednoduchosť postupu pri nákupoch z Punch-Out katalógov a zároveň zachovať minimálne náklady na ich tvorbu a udržiavanie spolu s efektívnym využívaním času pracovníkov a možností systému.

5.1.1.1 Podmienky pre vytvorenie Interného katalógu

Prvou podmienkou, ktorú je potrebné zvážiť pred vytvorením interného katalógu je to, **ako často** sa vytvárajú objednávky pre určité druhy tovarov a služieb **a v akej hodnote**. Tieto informácie sú dostupné a dajú sa jednoducho dohľadať v systémoch spoločnosti stiahnutím **reportu** o nakupovaných položkách. Reporty okrem iného slúžia aj finančným analytikom pri

porovnávaní plánovaných finančných prostriedkov zo skutočne vynaloženými, dodržiavanie rozpočtu alebo naopak jeho nadmerné prekročovanie.

Pri analyzovaní reportu z hľadiska frekvencie objednávok, by sa mal hľadať tovar alebo služba, ktorá sa objednáva veľmi často, najlepšie niekoľkokrát za týždeň/mesiac. Naopak, ak by predmetom nákupu bolo niečo, čo sa neobjednáva až tak často, ale za to vo veľkej finančnej hodnote, aj to by mohlo byť podnetom na tvorbu interného katalógu. Tieto dva kritériá by mali byť splnené zároveň.

Druhou podmienkou sú **stabilné ceny** tovarov a služieb, najlepšie také, ktoré sa nemenia na základe kurzu, a taktiež pre také tovary/služby, z ktorých sa dá ľahko vypočítať jednotková cena. Tu sa dá predpokladať, že katalóg by bol asi vhodnejší pre produkty viac než služby, pretože u služieb cena väčšinou závisí od vykonanej práce a kalkuluje sa až po jej uskutočnení.

Tretou podmienkou je schopnosť a ochota dodávateľa tieto stabilné ceny poskytnúť a zaručiť na určité časové obdobie.

Prvá podmienka frekvencie objednávok a ich finančnej hodnoty je veľmi individuálna a závisí od charakteru služby alebo objednávaného tovaru. Je ťažké kvantifikovať, aká by bola jej minimálna prípustná hranica, ktorá už akceptuje podmienky pre to, aby sa interný katalóg vytvoril. To by mali posúdiť nákupcovia **na základe** svojich **predchádzajúcich skúseností**. Avšak po konzultovaní so zodpovednou osobou by to vo všeobecnosti mali byť predmety, ktoré sa objednávajú minimálne 10-12 krát za rok a/alebo také, ktorých minimálna finančná hodnota sa pohybuje okolo 1000 USD. **Príkladom** by mohla byť **služba lekárskeho prehliadok**, ktoré sú dané zo zákona, a to prehliadka vstupná, pravidelná a výstupná. Cenníky týchto služieb sú pevne stanovené a spoločnosť posiela svojich zamestnancov do jedinej ambulancie, s ktorou má uzatvorenú zmluvu. Tieto objednávky sú vytvárané na mesačnej báze a ich tok bude neustále zaistený ako povinnosť majúca zákonodarný charakter.

5.1.1.2 Osoba zodpovedná za tvorbu katalógu a jej povinnosti

Najvhodnejšou osobou, ktorá by mala interné katalógy vytvárať je rola nákupcu spoločnosti Zebra, ako zástupcu Indirect Procurement tímu, ktorý je zostavený na globálnej úrovni.

V analytickej časti práce popisujem činnosti a právomoci nákupcu v spoločnosti, ktorý poskytuje podporu užívateľom Oracle iProcurement systému, čo zahŕňa aj školenia. To znamená, že má dokonalú znalosť a prístupy do všetkých rozhraní systému. Jeho každodennou činnosťou je však z 90% rutinná práca, ktorá zahŕňa kompletnú kontrolu Non-Catalog PR, či obsahuje potrebné dokumenty, jej schvaľovanie, prípadné zamietnutie a monitorovanie. Denne tak v jeho systéme čaká veľké množstvo objednávok, vytvorené Powerusermi na poskytnutie súhlasu pre vytvorenie objednávky. Schvaľovací tok potom pokračuje ďalej v hierarchii podľa schvaľovacích oprávnení v rámci konkrétnej nákupnej kategórie.

Zodpovednosťou nákupcu pred vytvorením samotného interného katalógu by malo byť **uzatváranie zmlúv** s existujúcimi dodávateľmi o odberoch určitých druhov tovarov a služieb, v určitých objemoch a cenách na vopred dohodnuté obdobie.

Postup činností pre vytvorenie interného katalógu:

- 1 Analýza reportov nakupovaných položiek.
- 2 Výber vhodného predmetu nákupu.
- 3 Komunikácia s Poweruserom o vhodnosti vytvorenia katalógu.
- 4 Uzatváranie zmlúv s dodávateľmi; podmienky : stabilné ceny,
dlhšie časové obdobie.
- 5 Tvorba katalógu vo formáte XML – konvert z programu Excel.
- 6 Upload katalógu do Oracle iProcurement.
- 7 Správa a údržba katalógov.

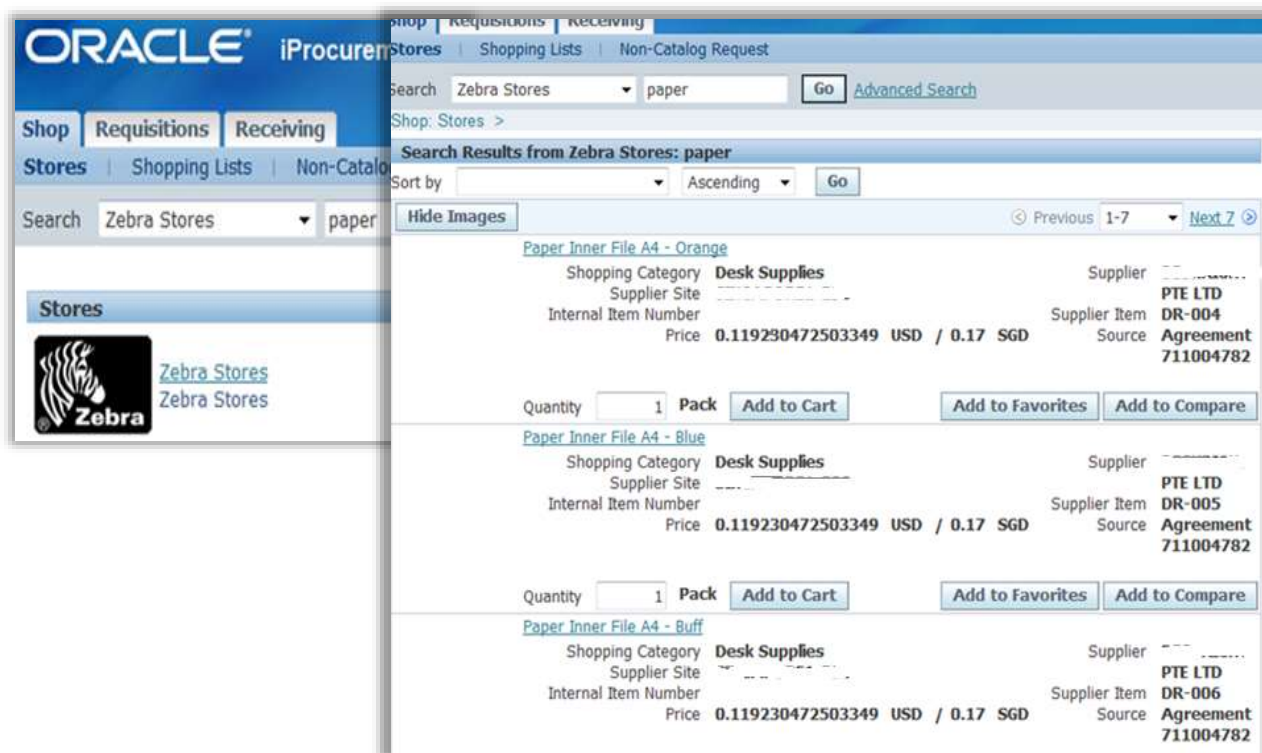
Uzatvorená zmluva na dlhšie časové obdobie definuje platnosť katalógu po túto stanovenú dobu. Pre minimalizáciu obnovovania ich platnosti by sa malo jednať aspoň o obdobie 6 mesiacov – 1 rok, kedy je dodávateľ ochotný po túto dobu garantovať stabilné ceny.

Tým, že na každý katalóg bude uzatvorená zmluva, znamená to, že rola nákupcu bude úplne vylúčená zo schvaľovacieho toku, nebudú už preskúmavať priložené dokumenty a ich zhodu s

PR, nákupné kategórie a iné. Schvalovací tok pri voľbe Catalog PR bude obmedzený už len na nadriadeného danej nákupnej kategórie (DOA), ktorý je zodpovedný za finančný rozpočet nákladového strediska (viaže sa na účet nákupnej kategórie). Týmto by sa znížili rady čakajúcich PR na schválenie a činnosti nákupcov by sa presunuli z pasívnej preskúmvacej na aktívnu činnosť v podobe tvorby interných katalógov a činností s tým súvisiace.

5.1.1.3 Náhľad interného katalógu

Nasledujúci obrázok znázorňuje ako by mal vyzerat' interný katalóg v systéme iProcurement Zebra. Jeho tvorba predchádzala metodike tvorbe katalógov splňujúcej všetky podmienky. Bola uzatvorená zmluva s dodávateľom o pravidelných odberoch kancelárskych potrieb jednej z pobočiek, ktoré spoločnosť potrebuje ku zabezpečeniu denného chodu prevádzky. Nebolo potrebné vyhľadávať vhodného dodávateľa, ale na základe stiahnutého reportu sa oslovil existujúci dodávateľ o podmienky nutné pre zabezpečenie katalógového spôsobu objednávaní.



Obr. 24: Interný katalóg. (24)

5.2 Rozdiely vo vytváraní Catalog PR a Non-Catalog PR

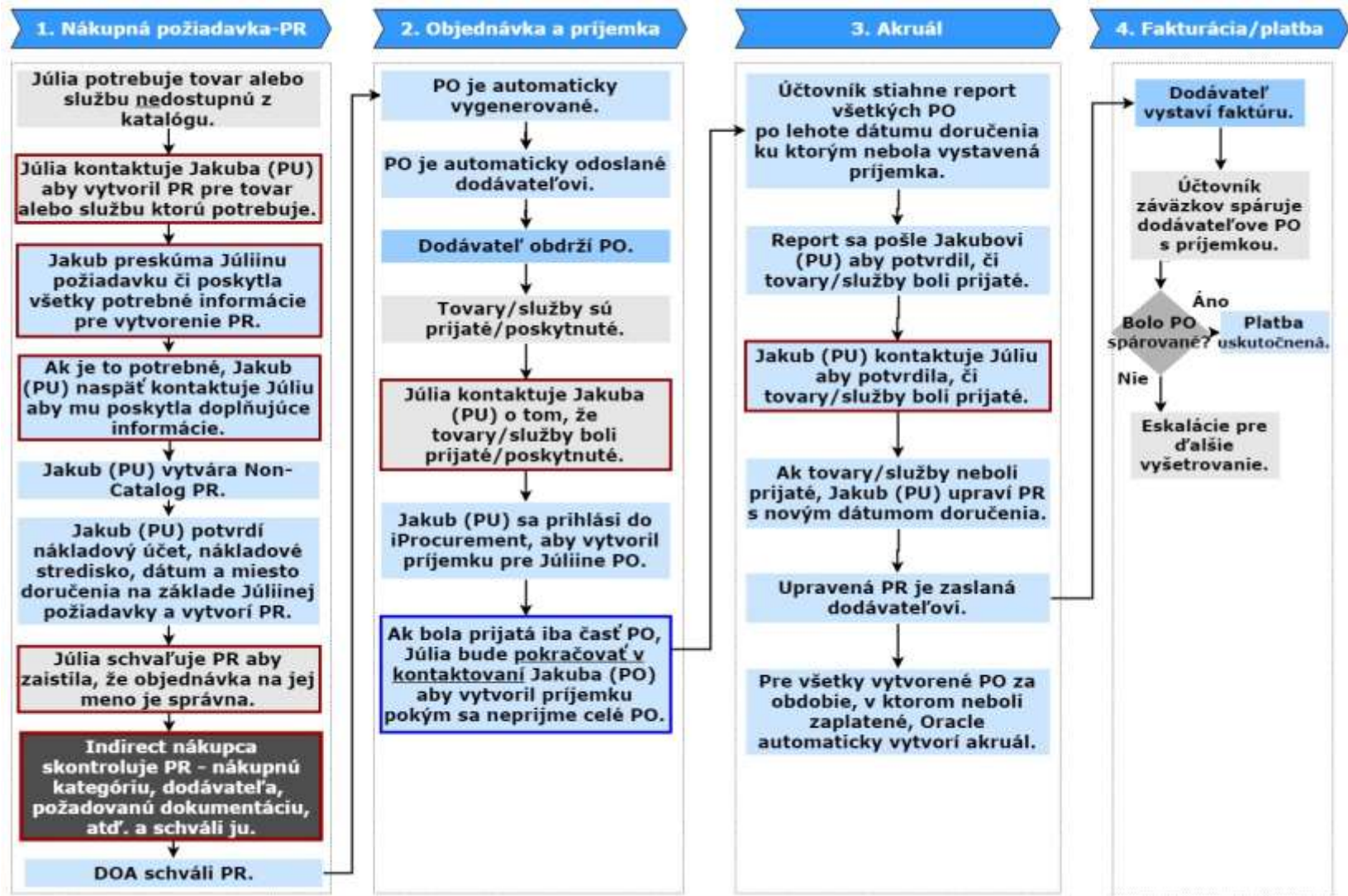
Pretože charakter pri vytváraní Catalog PR a Non-Catalog PR sa v systéme iProcurement líši, nasledujúca tabuľka zobrazuje rozdielnu kvantitu informácií, ktoré je potrebné zadať pre každú z nich.

Tab. 5: Informácie vstupujúce do nákupnej požiadavky. (24)

Catalog PR	Non-Catalog PR
<ul style="list-style-type: none">Požadovaný tovar/služba	<ul style="list-style-type: none">Typ položky
<ul style="list-style-type: none">Množstvo	<ul style="list-style-type: none">Popis položky
<ul style="list-style-type: none">Dátum doručenia	<ul style="list-style-type: none">Nákupná kategória
<ul style="list-style-type: none">Miesto doručenia	<ul style="list-style-type: none">Množstvo
<ul style="list-style-type: none">Nákladové stredisko	<ul style="list-style-type: none">Merná jednotka
	<ul style="list-style-type: none">Jednotková cena
	<ul style="list-style-type: none">Mena
	<ul style="list-style-type: none">Názov dodávateľa
	<ul style="list-style-type: none">Názov entity dodávateľa
	<ul style="list-style-type: none">Dátum doručenia
	<ul style="list-style-type: none">Miesto doručenia
	<ul style="list-style-type: none">Nákladové stredisko
	<ul style="list-style-type: none">Dokumety (Cenová kalkulácia, Sadzobník, Výkaz práce)

5.3 Rozdiely v P2P procesoch pre Catalog PR a Non-Catalog PR

Existencia interných katalógov umožní nielen možnosť voľby vytvorenia Catalog PR a s tým spojené trávenie menej času pri vytváraní objednávok, ale spôsobí aj skrátenie celého cyklu P2P, teda od vytvorenia prvej nákupnej požiadavky až po platbu faktúry. Celý proces pre obidva spôsoby vytvárania objednávok ako aj všetky činnosti v každom z nich je znázornený na obrázkoch č. 25 a č. 26.



Obr. 25: P2P cyklus pri Non-Catalog PR (Vlastné spracovanie)

Popis diagramu

Prvý obrázok znázorňuje P2P cyklus **pri súčasnom spôsobe vytvárania objednávok**, teda pri nedostupnosti Interných katalógov. Je tu možné vidieť, že v tomo procese sú na seba úzko previazané dve strany: strana nákupu a oddelenie financií – účtovníctvo. Procesy orámované červenou farbou sú procesy, ktoré sa pri navrhovanom spôsobe objednávok cez katalógy odstránia.

Nákupná požiadavka - PR

Prvý proces sa začína, keď Júlia – interný zákazník – identifikuje potrebu nákupu tovaru alebo služby. Júlia ako zamestnanec nemajúci status Powerusera (ďalej len PU), čiže právomoc na vytváranie objednávok, musí kontaktovať Jakuba, ktorý túto právomoc má, aby vytvoril objednávku na jej meno. Júlia sa stáva Requestorom a musí Jakubovi dodať všetky potrebné informácie pre vytvorenie PR písomnou formou (E-mail) ako doklad o tom, že daná strana žiada určité tovary/služby. Keďže sa v praxi často stáva, že Requestor nie vždy dodá všetky informácie hneď na začiatku (nevedomosť, nedostupnosť informácií v okamihu požiadavky), nastáva komunikácia medzi obidvoma stranami, kedy PU oboznamuje Requestora o tom, čo všetko je potrebné pre vytvorenie PR. Keď už má Jakub všetky informácie k dispozícii, vytvára Non-Catalog PR.

Nasleduje systémom vygenerovaný schvaľovací tok, kedy postupne udeľuje schválenie k nákupu každý účastník Schvaľovacieho tímu: 1. Requestor,

2. Zebra Buyer Group – Indirect nákupca,
3. DOA nákupnej kategórie.

Objednávka a príjemka

Po udelení schválenia systém automaticky vygeneruje PO číslo a zašle ho dodávateľovi, aby ho uviedol na faktúre podľa platných pravidiel No PO – No Pay.

Keď sú tovary/služby prijaté, Júlia kontaktuje Jakuba, aby mohol v systéme vytvoriť príjemku, ktorá je potrebná pri zaúčtovaní faktúr na finančnom oddelení. Účtovník záväzkov využíva iný modul Oracle (Merlin), kde páruje prijaté faktúry od dodávateľa s príjemkami.

Akruál

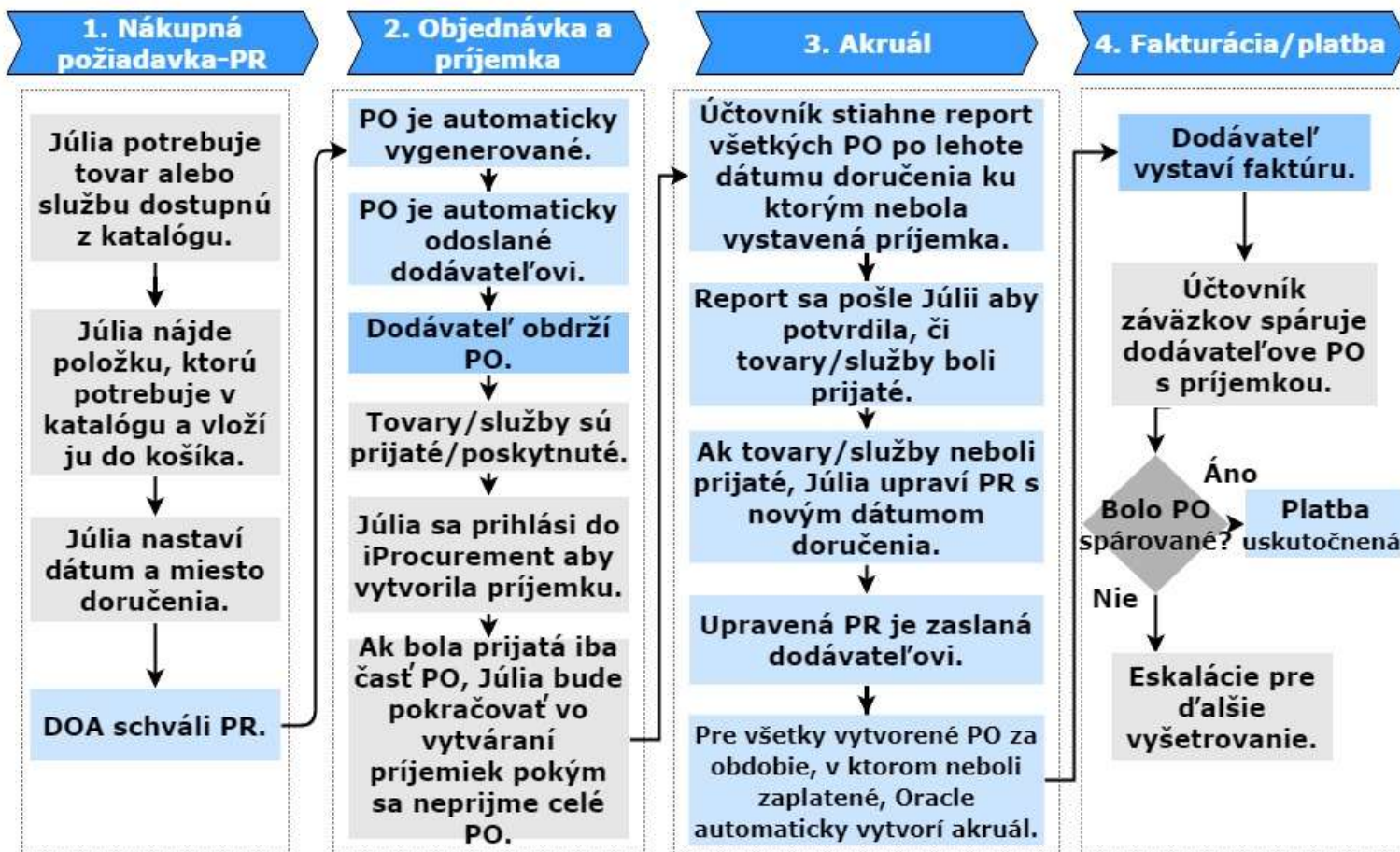
Niekedy sa tiež stáva, že dodávateľovi nemôže byť zaplatené, pretože systém neobsahuje príjemku. Práve preto sa na finančnom oddelení sťahujú reporty všetkých otvorených PO, ktoré zostávajú v systéme, pretože neboli naprijímané a ich dátum doručenia už vypršal a zisťuje sa, či tovar/služba naozaj nebola doručená, tovar prišiel poškodený alebo sa na vytvorenie príjemky zabudlo. Tieto PO sa tak presúvajú z obdobia na obdobie a vytvára sa na nich akruál, ktorý v účtovnej knihe zobrazuje výdaje ku ktorým nevznikli náklady. Report o všetkých otvorených PO sa zasiela PU, ktorí potom spätne kontaktujú Requestorov, aby sa zistilo, čo sa s objednávkou stalo.

Iným prípadom je, keď sa príjemka nezhoduje s faktúrou od dodávateľa, pretože bola zle vytvorená (zle vytvorené PO) a schvaľovací tím túto chybu nespozoroval. V tomto prípade sa taktiež vytvára akruál, pretože PO nemohlo byť v zatvorené.

Ak z nejakého dôvodu tovary/služby neboli doručené do požadovaného dátumu, Jakub upraví PR s novým dátumom doručenia a vyvolá tak „change request“. Táto zmena sa znovu objaví v schvaľovacom toku, ale už len nákupcovi v Zebra Buyer Group – tomu, kto schválil pôvodnú PR, nie celému tímu. Následne je upravená odoslaná dodávateľovi.

Fakturácia/platba

Ak sa nevytvára akruál, v ideálnom prípade pri vytvorenej príjemke ju účtovník spáruje s faktúrou od dodávateľa a uskutoční sa platba. Ak hodnoty na príjemke nesedia s vyfakturovanými tovarmi/službami, finančné oddelenie uskutočňuje opatrenia pre zistenie príčin nezhody.



Obr. 26: P2P cyklus pri Catalog PR. (Vlastné spracovanie)

Popis diagramu - rozdiely

Procesný diagram cyklu P2P pre katalógové objednávky sa od toho predchádzajúceho líši v tom, že rola PU je úplne odstránená (respektíve splynie do jednej osoby s Requestorom) a Interný zákazník - Júlia si vytvorí objednávku sama. V tomto prípade už neprebíha komunikácia o poskytnutí všetkých potrebných informácií pre vytvorenie PR a navyše sa už ani nevyžadujú v takom počte, ako bolo možné vidieť v tab. č. 5. Takisto sa odstráni 3-úrovňové schvaľovanie a schvaľovací tím bude pozostávať už len z jednej osoby a to z nadriadeného v oddelení, na ktoré sa viaže nákupná kategória podľa hodnoty objednávky a jeho DOA (HR, IT, Marketing atď.). Pri problémoch s príjemkami už nebude musieť účtovné oddelenie kontaktovať PU a ten následne Requestora, ale kontaktuje sa priamo Requestor, ktorý s tovarom/službami a so systémom prichádza priamo do styku.

5.4 Prínosy navrhovaného riešenia

Rozhodnutie o zavedení tvorby katalógov do platnosti zo sebou prináša množstvo prínosov, ktoré istým spôsobom ovplyvnia súčasnú prácu nákupcov, ako aj pracovníkov vytvárajúcich objednávky. Avšak komplexným pohľadom je vhodné posúdiť aj možné slabé stránky navrhovaného riešenia.

5.4.1 Prínosy

1. Eliminácia ľudských chýb a s tým spojené zamietnutie objednávok.
2. Efektívne využívanie času aj systému.
3. Rýchlejší informačný tok.
4. Skrátenie času potrebného na vytvorenie jednej objednávky.
5. Pri uzatváraní zmlúv možnosť vyjednaní lepších cien.
6. Efektivita práce Indirect nákupcu - zmena z pasívnej na aktívnu.
7. Skrátenie P2P cyklu – schvaľovací tok, komunikácia.

5.4.2 Negatíva

1. Potreba aktualizácie katalógov – pri akejkoľvek internej/externej zmene.
2. Predlžovanie zmlúv pri skončení platnosti.
3. Školenia zamestnancov na systém.

5.5 Záverečné zhodnotenie návrhu – posúdenie nákladového hľadiska

Možnosti systému Oracle iProcurement ponúkajú okrem vytvárania objednávok manuálnym spôsobom aj katalógový spôsob objednávok, za predpokladu ich existencie. Punch-Out katalógy sú z hľadiska nákladovosti realizovateľné iba na stabilných trhoch, za ktorý sa považuje trh USA s jedinou menou. Avšak tento spôsob objednávania sa osvedčil, pretože je rýchly a jednoduchý na obsluhu. Zavedenie Interných katalógov sleduje podobné zámery, ktoré kombinujú jednoduchosť postupu pri nákupoch z Punch-Out katalógov a zároveň zachovávajú minimálne (takmer žiadne) náklady na ich tvorbu a udržiavanie spolu s efektívnym využívaním času pracovníkov a eliminácie možných chýb pri manuálom vkladaní informácií do objednávky. Analyzovaním činností spojených s nákupom sa zistilo, že zaviesť Interné katalógové objednávky by bolo prospešné pre obidve strany participujúce v cykle P2P – pre nákupcov aj pre subjekty vytvárajúce objednávky. Činnosti nákupcov doposiaľ spočívajú v preskúmaní a schvaľovaní nákupných požiadaviek, prípadne ich zamietnutí. Tvorbou katalógov by sa zčasti odstránili rady čakajúcich požiadaviek zo schvaľovacích tokov nákupcov, pretože správnosť ich vytvárania je z istej časti kodifikovaná v katalógoch. Navyše nevzniknú žiadne náklady v súvislosti z ich vytváraním. Na druhej strane môžu vzniknúť dodatočné náklady na školenie zamestnancov, ktorí už nebudú kontaktovať Powerusera pre vytvorenie objednávky na ich meno, ale budú si môcť objednávku vytvoriť sami. Záleží na vedení podniku, či bude tieto právomoci delegovať aj na ostatných pracovníkov alebo ich ponechajú súčasným Poweruserom, ktorým sa len odstráni zdĺhavý proces vkladania informácií od Requestora a prikladania dokumentov.

ZÁVER

Cieľom Diplomovej práce bolo navrhnúť riešenie, ktoré povedie k zefektívneniu nákupnej činnosti prostredníctvom vytvárania objednávok vybraných druhov portfólia za využitia produktových katalógov v spoločnosti Zebra Technologies CZ, s.r.o.

Práca sa skladá z niekoľkých kapitol, ktoré nadväzujú na dlhšie ciele a metodiku spracovania diplomovej práce. V prvej časti uvádzam teoretické prístupy a odborné názvy, ktoré boli použité v celom rozsahu práce. Následne predstavujem spoločnosť z hľadiska korporátnej organizácie, jej vývoj, zákaznícky trh, finančné výsledky a vyrábané produkty. Na pôsobnosť materskej spoločnosti nadväzujem činnosť jednej z jej centier zdieľaných služieb so sídlom v Brne, kde je realizovaná problematika nákupu a informačných tokov.

Po predstavení spoločnosti nasleduje analýza súčasnej situácie, postupy a činnosti nepriameho obstarávania na operatívnej úrovni realizácie objednávok ako uzavretého cyklu P2P. V závere analýzy som odhalila silné/slabé stránky, príležitosti a ohrozenia spoločnosti, na základe ktorých som vyvodila relevantné závery.

V návrhovej časti práce sa zaoberám príležitosťami, ktoré sa ponúkajú pre zlepšenie súčasných procesov nákupu. Tieto procesy hodnotím ako náročné na čas a na informačné zdroje ako aj z hľadiska neefektívneho využívania podnikového informačného systému. Nákupné činnosti sa snažím optimalizovať odstránením niekoľkých krokov v procese P2P a tým aj zabezpečiť ich plynulé informačné toky. Výsledkom je proces katalógovej objednávky, ktorý je rýchlejší, presnejší a efektívnejší.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- (1) TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. Praha:Management Press, 1999, 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
- (2) ŠTŮSEK, Jaromír. Řízení provozu v logistických řetězcích. V Praze: C.H. Beck, 2007, 227 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071795346.
- (3) ARJAN J. VAN WEELE. Purchasing & supply chain management: Analysis, Strategy, Planning and Practice. 5th ed. Andover: Cengage Learning UK, 2010, 418 s. ISBN 978-1-4080-1896-5.
- (4) BAILY, Peter J. H. Procurement principles and management. Eleventh edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education, 2015, 616 s. ISBN 978-1292016016.
- (5) LYSONS, Kenneth a Brian FARRINGTON. Procurement and supply chain management. Ninth Edition. Boston: Pearson, 2016, 696 s. ISBN 978-1-2920-8614-9.
- (6) STRŽÍŽOVÁ, Vlasta, Tomáš SIGMUND, Petr DOUCEK, Alexander GALBA a Lenka ŠVECOVÁ. Organizace v podmínkách informační společnosti. Praha: Oeconomica, 2014, 236 s. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-20728.
- (7) LUKOSZOVÁ, Xenie. Logistické technologie v dodavatelském řetězci. Praha: Ekopress, 2012, 121 s. ISBN 9788086929897.
- (8) SCHULTE, Peter. Complex IT project management: 16 steps to success. Boca Raton, FL: Auerbach Publications, 2004, 336 s. ISBN 0-8493-1932-3.
- (9) Proces nákupu ve výrobním podniku v mezinárodním prostředí [online]. Praha, 2009 [cit. 2018-01-21]. Dostupné z: https://insis.vse.cz/zp/index.pl?podrobnosti_zp=17024. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Doc. Ing. Josef Taušer, Ph.D.

- (10) GÁLA, Libor, Jan POUR a Prokop TOMAN. Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky. Praha: Grada, 2006, 482 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1278-4.
- (11) TVRDÍKOVÁ, Milena. Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů. Praha: Grada, 2008, 173 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2728-8.
- (12) Punchout Catalogs Vs. Hosted Catalogs. [Www.greenwingtechnology.com](http://www.greenwingtechnology.com) [online]. © 2017 [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: <http://www.greenwingtechnology.com/punchout-catalogs-vs-hosted-catalogs>.
- (13) Slovník trhu práce. [Www.pozicie.sk](http://www.pozicie.sk) [online]. [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: <https://www.pozicie.sk/?go=cms&id=43110>.
- (14) Centrá zdieľaných služieb – čo ste o nich ešte (možno) nepočuli. [Www.ezisk.sk](http://www.ezisk.sk) [online]. ©2016 [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <http://www.ezisk.sk/clanok/centra-zdielanych-sluzieb-co-ste-o-nich-este-mozno-nepoculi/2885>.
- (15) Centra sdílených služeb získávají nové funkce i širší dosah. [Www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org) [online]. © 2015 [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Homepage/Novinky/Brezen-2015/Centra-sdilenych-sluzeb-ziskavaji-nove-funkce-i-sirsi-dosah>.
- (16) KEUPER, Frank a KAI-EBERHARD LUEG (EDS.). Finance bundling and finance transformation shared services next level. Wiesbaden: Springer Gabler, 2013, 532 s. ISBN 9783658003739.
- (17) CHOPRA, Sunil. Supply chain management: strategy, planning, and operation. 3rd ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2007, 536 s. ISBN 0-13-173042-8.

- (18) Direct Goods vs. Indirect Goods. Www.blog.procurify.com [online]. © 2018 [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: <https://blog.procurify.com/2012/12/17/direct-goods-vs-indirect-goods/>.
- (19) An Introduction to Automated Purchase Order Software. Www.blog.procurify.com [online]. © 2018 [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: <https://blog.procurify.com/2014/11/06/introduction-automated-purchase-order-software/>.
- (20) Procure to Pay Optimization Solutions (P2P). Www.cbiconsultinggroup.com [online]. © 2013 [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <https://www.cbiconsultinggroup.com/our-services.html>.
- (21) Difference Between a Purchase Requisition & Purchase Order. Www.purchasecontrol.com [online]. ©2018 [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: <https://www.purchasecontrol.com/blog/purchase-requisition-vs-purchase-order>.
- (22) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008, 272 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- (23) Zebra Technologies. Www.wikiwand.com [online]. [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: https://www.wikiwand.com/en/Zebra_Technologies.
- (24) Interné materiály spoločnosti.
- (25) How A \$1 Billion Company You've Never Heard Of Bought A Big Chunk Of Motorola For \$3.45 Billion. Www.businessinsider.com [online]. ©2018 [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <http://www.businessinsider.com/how-zebra-nabbed-motorola-2014-4>.

- (26) Zebra Corporate Fact Sheet. Www.zebra.com [online]. ©2017 [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: https://www.zebra.com/content/dam/zebra_new_ia/en-us/corporate-and-brand/brand/corporate-fact-sheet/corporate-fact-sheet-en-us.pdf.
- (27) Corporate Strategy. Www.zebra.com [online]. © 2018 [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <https://zebra.sharepoint.com/ourcompany/Pages/Corporate-Strategy.aspx#>.
- (28) Company Financials. Www.nasdaq.com [online]. © 2018 [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <http://www.nasdaq.com/symbol/zbra/financials?query=income-statement>).
- (29) We're on Top of the World: 2016 Awards. Www.zebra.sharepoint.com [online]. © 2018 [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <https://zebra.sharepoint.com/News%20and%20Events/Pages/2016-Another-Big-Year-for-Zebra-Wins.aspx>.
- (30) RETAIL TECHNOLOGY SOLUTIONS. Www.zebra.com [online]. © 2018 [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <https://www.zebra.com/us/en/solutions/retail-solutions.html>.
- (31) TRANSPORTATION AND LOGISTICS SOLUTIONS. Www.zebra.com [online]. © 2018 [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <https://www.zebra.com/us/en/solutions/transportation-logistics-solutions.html>.
- (32) MANUFACTURING SOLUTIONS. Www.zebra.com [online]. © 2018 [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <https://www.zebra.com/us/en/solutions/manufacturing-solutions.html>.
- (33) HEALTHCARE TECHNOLOGY SOLUTIONS. Www.zebra.com [online]. © 2018 [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <https://www.zebra.com/us/en/solutions/healthcare.html>.
- (34) Indirect Procurement. Www.zebra.com [online]. © 2018 [cit. 2018-01-31]. Dostupné z: <https://zebra.sharepoint.com/IndirectProcurement/Pages/default.aspx?#>.

- (35) BOSSIDY, Larry a Ram CHARAN. Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů. Praha: Management Press, 2004, 219 s. ISBN 8072611186.
- (36) JUROVÁ, Marie. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: Grada Publishing, 2016, 254 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.
- (37) Oracle iProcurement in Comprehensive Procure-to-Pay Flow. Www.docs.oracle.com [online]. © 2009, 2010 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: https://docs.oracle.com/cd/E18727_01/doc.121/e13409/T207713T208906.htm.
- (38) Smart Forms. Www.docs.oracle.com [online]. © 2009, 2010 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: https://docs.oracle.com/cd/E18727_01/doc.121/e13409/T207713T473155.htm.

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

P2P cyklus	Procure-to-Pay cyklus – cyklus činností prebiehajúcich medzi obstarávaním a platbou za tovary a služby
BR	Business Requestor – osoba majúca požiadavku súvisiacu s obchodnou činnosťou
PR	Purchase Request - Nákupná požiadavka
PO	Purchase Order – Nákupná objednávka
SBU	Strategic Business Unit – Strategická Obchodná Jednotka
DOA limits	Delegation of Authority limits – Limity delegujúce oprávnenia na schvaľovanie výdavkov finančných prostriedkov
HR	Human Resources – Ľudské zdroje
ERP	Enterprise Resource Planning- Podnikový informačný systém

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1: Model procesu nákupu a súvisiace koncepty.	16
Obr. 2: Úlohy, zodpovednosti a právomoci rôznych úrovní nákupu.....	17
Obr. 3: Katalóg na strane nákupu.	21
Obr. 4: Rozdiel medzi priamymi a nepriamymi materiálmi.	24
Obr. 5: Procure-to-Pay cyklus.	26
Obr. 6: SWOT analýza.....	29
Obr. 7: Logo spoločnosti.	30
Obr. 8: História spoločnosti.	32
Obr. 9: Koncentrácia obchodného zastúpenia.	34
Obr. 10: Zebra Technologies Corporation - Výkaz ziskov a strát.	35
Obr. 11: Obálky časopisov.....	35
Obr. 12: Skenovanie a evidencia tovaru.	36
Obr. 13: Logistika.	36
Obr. 14: Sledovanie výrobkov.	37
Obr. 15: Zebra technologies a zdravotníctvo.	37
Obr. 16: Portfólio produktov.	38
Obr. 17: Operatívny tím.	40
Obr. 18: Globálna organizačná štruktúra.	41
Obr. 19: Diagram stratégie nákupu.....	44

Obr. 20: Žiadosť o obstaranie - Sourcing Project Intake Form.	45
Obr. 21: Diagram operatívny nákupu – P2P cyklus.	51
Obr. 22: Non-Catalog Purchase Request.	52
Obr. 23: Vytvorenie nákupnej požiadavky s využitím Punch-Out katalógu.	60
Obr. 24: Interný katalóg.	64
Obr. 25: P2P cyklus pri Non-Catalog PR.	66
Obr. 26: P2P cyklus pri Catalog PR.	69

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1: Podnikateľská stratégia.....	33
Tab. 2: Nákupné kategórie.....	44
Tab. 3: Limity oprávnenia na schvaľovanie (Approval Authority Limits).	47
Tab. 4: SWOT analýza spoločnosti.	56
Tab. 5: Informácie vstupujúce do nákupnej požiadavky.	65

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha I: Zoznam kategórií podporovaných nepriamym obstarávaním

Príloha I - Zoznam kategórií podporovaných nepriamym obstarávaním. Pod-
 kategórie zvýraznené **červeným** písmom nie sú podporované nepriamym
 obstarávaním.

Facility Management

- Cafeteria Subsidy
- Cleaning services
- Company Uniform
- Document Management
- Environmental Safety
- Equipment
- EU WEEE Collection
- EU WEEE Recycling
- Furniture
- Ground maintenance services
- Maintenance & Repair
- Pantry Supplies
- Personal Property Rates/Tax
- Property Insurance
- Remodeling project costs
- Rent
- Rent/Lease-Future
- Security
- Utilities
- Waste Management
- Outsourced Services

HR

- Contract labor
- Donations
- Employee Benefits-Current
- Employee Benefits-Future
- Consulting
- Fleet-Company Provided
- Fleet-Fuel card
- Fleet-Lease
- Executive Education
- Executive Coaching
- Healthcare
- Incentives & rewards
- Insurance-Future
- Insurance-Workers Compensation
- Liability Insurance
- Meal Vouchers
- Outplacement
- Pension
- Recruitment
- Relocation
- Salaries Accrued
- Training

Engineering

- Engineering & Manufacturing Equipment
- Consulting
- Engineering compliance
- Quality assessment
- Services
- Supplies

Travel

- Air transportation
- Entertainment
- Ground transportation
- Hotel
- Meals-Employees
- Meals-Non Employees
- Meals- On Premise
- Meetings

Professional Services

- Accounting Compliance
- Accounting Services-Bookkeeping
- Accounting Services-General
- Annual Reports
- Audit Services
- Business Consulting
- Financial Services
- Legal Services
- Payroll
- Public Company Expenses
- Tax Advisory
- Tax Compliance
- Translations
- Clubs and organizations
- Subscriptions
- Non-negotiable

Marketing

- Agency
- Digital Services
- Direct
- Event Marketing
- Interactive/Online
- Market Development Funds
- Market Research
- Media
- Print services
- Promotional
- Production
- Public Relations

IT

- Application Software
- Infrastructure Software
- IT Software
- Computer Hardware
- Computer Hardware-Lease
- Consulting Services
- Internet service
- Maintenance & support services
- Mobile/Cellular
- Network Hardware
- Peripherals
- Security
- Telecom devices-Lease
- Telecom devices Purchase
- Telephony & Conferencing

Office Supplies & Equipment

- Desk Supplies
- Business Cards/Stationary
- Paper supplies
- Printers & Copiers-Buy
- Printers & Copiers-Lease
- Printer Maintenance and supplies

Production Equipment

- Industrial Equipment
- Packaging
- Tooling

Systems Integration

- 3rd Party Hardware
- 3rd Party Software
- 3rd Party Services

Material

- Application Software
- Broker Price Adder
- Comfy Band Raw
- Engineering Buy
- Expedite Material
- GZS Repair Parts
- Ink and Toner
- Jabil Duty and VAT
- Jabil Inventory Revaluation
- NRE/Set up Fees
- Offcut
- OSP(Reconfig)
- Raduis Raw Material
- Rework Charges
- RM Surcharge
- Royalty Payments
- Scrap At Supplier
- Service Contract Repairs
- ShortPayRev-NPI
- ShortPayRev-PRT
- ShortPayRev-SUP
- Supplier PPV
- Warranty Contract Repairs
- Dies
- Hologram Setup Charges
- Plates

Transportation & Logistics

- Duty
- Freight Admin Charges
- Inbound Freight / InterWarehouse
- Logistics Services
- Outbound/Nonbill/Non Warranty/Warranty
- Shipping
- Storage