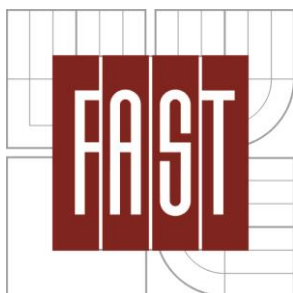


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

ŘÍZENÍ PODNIKOVÉHO NÁKUPU VE STAVEBNÍ FIRMĚ

MANAGEMENT OF CORPORATE PURCHASING IN A CONSTRUCTION COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

MARTINA PAULIŠOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

ING. TOMÁŠ HANÁK, PH.D.

BRNO 2015



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	B3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Bakalářský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607R038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student	Martina Paulišová
Název	Řízení podnikového nákupu ve stavební firmě
Vedoucí bakalářské práce	Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.
Datum zadání bakalářské práce	30. 11. 2014
Datum odevzdání bakalářské práce	29. 5. 2015
V Brně dne 30. 11. 2014	

.....
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA
Děkan Fakulty stavební VUT

Podklady a literatura

Kaplan M., Zrník J.; Firemní nákup a e-aukce. Jak šetřit čas a peníze, 2007, Praha, ISBN: 978-80-247-2002-9.

Mikšovský P., Jiráček P.; Aukce a elektronické aukce, ARK, Praha, 2009. 144 s.

Kaplan M.; Jak levněji a lépe nakupovat : on-line výběrová řízení ve firemním nákupu, 2004, ISBN: 8024711451.

Lukosztová, X. Nákup a jeho řízení. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2004. 120 s., ISBN 80-251-0174-6.

Tomek, G., Vávrová, V. Řízení výroby a nákupu. 1. vydání, Praha: Grada, 2007, 384 s., ISBN 978-80-247-1479-0.

Zásady pro vypracování

1. Úvod a cíle práce
2. Problematika podnikového nákupu
3. Specifika stavební výroby
4. Analýza stávajícího stavu podnikového nákupu ve vybrané stavební firmě
5. Návrhy zlepšení a doporučení týkající se podnikového nákupu v kontextu provedené analýzy.

Cílem práce je popsat problematiku podnikového nákupu ve stavebnictví a realizovat analýzu podnikového nákupu konkrétní stavební firmy.

Výstupem bakalářské práce bude vyhodnocení analýzy a soubor návrhů zlepšení, formulací doporučení, jež by měly vést k efektivnějšímu procesu řízení nákupu v dané firmě.

Struktura bakalářské/diplomové práce

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).
- 3.

.....

Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.
Vedoucí bakalářské práce

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na řízení podnikového nákupu ve stavebních podnicích. V teoretické části je definován pojem podnikový nákup a je popsán průběh řízení podnikového nákupu. Jsou popsány některé modely nákupních organizací a výběr dodavatele. Praktická část je zaměřena na analýzu nákupního chování tří malých stavebních podniků. Výsledky analýzy jsou vzájemně porovnány a jsou navržena doporučení pro jednotlivé podniky pro zlepšení podnikového řízení v oblasti nákupu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Nákup, řízení nákupu, výběr dodavatele, stavební podnik, vnitropodniková analýza

ABSTRACT

This bachelor's thesis is focused on management of purchase in construction companies. In theoretical part of the work is defined term corporate purchase and described process of purchasing management. Some models and process of supplier selection is described. Theoretical part analysis situation in three small construction companies. The results are compared and improvements are proposed.

KEY WORDS

Purchase, purchasing management, supplier selection, construction company, intradepartmental analysis

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Martina Paulišová *Řízení podnikového nákupu ve stavební firmě*. Brno, 2015. 55 s., Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 20. 5. 2015

.....
podpis autora
Martina Paulišová

Poděkování:

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Tomáši Hanákovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování bakalářské práce. Další poděkování patří zástupcům stavebních podniků za poskytnutí cenných informací pro zpracování praktické části práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 NÁKUP	11
1.1 ZÁKLADNÍ FUNKCE NÁKUPU	11
1.2 OBJEKTY NÁKUPU	12
1.3 FORMY NÁKUPU	14
1.4 NÁKUPNÍ SITUACE	15
2 ŘÍZENÍ PODNIKOVÉ FUNKCE NÁKUPU	17
2.1 PLÁNOVÁNÍ	17
2.1.1 NÁKUPNÍ STRATEGIE	18
2.1.2 URČENÍ MATERIÁLU A SPOTŘEBY	19
2.2 ORGANIZACE	20
2.3 KONTROLA	21
3 MODEL Y NÁKUPNÍHO PROCESU ORGANIZACÍ	22
3.1 KLASICKÉ MODEL Y NÁKUPNÍHO PROCESU ORGANIZACÍ	22
3.1.1 MODEL ROBINSONA A FARISE (1967)	22
3.1.2 SCHÉMA ROBINSONOVO-FARISOVO-WINDOVO.....	23
3.2 MODEL Y NÁKUPNÍHO PROCESU ORGANIZACÍ KONCE 20. STOLETÍ.....	23
3.2.1 MODEL WOODSIDA A VYASE	24
3.2.2 VŠEOBECNÝ MODEL NÁKUPNÍHO CHOVÁNÍ ORGANIZACÍ.....	24
3.3 ZÁVĚREČNÉ SHRNU TÍ KE KAPITOLE	24
4 LOGISTIKA NÁKUPU A ŘÍZENÍ ZÁS OB	25
4.1 DOPRAVA	26
4.2 SKLADOVÁNÍ.....	28
5 DODAVATELÉ	29
5.1 NÁKUPNÍ TRH	29
5.2 ROZHODOVÁNÍ O DODAVATELI.....	31
5.2.1 PŘEDVÝBĚR DODAVATELE	31
5.2.2 VÝBĚR DODAVATELE	33
5.2.3 DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÉ VZTAHY	35
6 PRAKTICKÁ ČÁST.....	36
6.1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKŮ	36

6.1.1	PODNIK A.....	36
6.1.2	PODNIK B.....	37
6.1.3	PODNIK C.....	37
6.2	CHOVÁNÍ PODNIKŮ V NÁKUPNÍCH SITUACÍCH.....	38
6.2.1	NÁKUP MATERIÁLU VÝROBNÍHO	38
6.2.2	VÝBĚR SUBDODAVATELE	40
6.2.3	NÁKUP MATERIÁLU KANCELÁŘSKÉHO	42
6.2.4	NÁKUP VÝPOČETNÍ A KANCELÁŘSKÉ TECHNIKY	44
6.2.5	NÁKUP PRACOVNÍCH ODĚVŮ A OCHRANNÝCH POMŮCEK.....	45
6.2.6	NÁKUP MALÉHO NÁŘADÍ.....	47
6.2.7	NÁKUP STAVEBNÍCH STROJŮ A ZAŘÍZENÍ.....	49
6.3	ZÁVĚREČNÉ SHRNTÍ A DOPORUČENÍ	51
7	ZÁVĚR.....	52
8	POUŽITÉ ZDROJE	53
9	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	55

ÚVOD

Nákup je součástí každého podniku a zaujímá stěženi položku v celkových nákladech. Vzhledem ke konkurenčnímu prostředí na trhu je nutné dbát na snižování nákladů, což je právě díky správnému řízení nákupu možné a zajistit tak pomocí nižších cen nakupovaných položek a strategickému řízení tvorbu vyššího zisku. Cílem práce je porovnat nákupní chování tří malých stavebních podniků včetně vyhodnocení a doporučení.

Práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části se zabývám hlavními charakteristikami nákupu, objekty nákupu, jeho formy a jednotlivé situace, jež mohou při nákupu nastat. Dále se věnuji otázce řízení nákupu, především krokům plánování, organizace a kontroly. Zmíněny jsou některé modely nákupního procesu organizací klasické i moderní. Dalším tématem je otázka logistiky a řízení zásob. V poslední kapitole je řešena otázka dodavatelů, vymezení pozic na trhu a především výběr dodavatele, kritéria a rozhodující faktory. V celé části jsou zmíněny příklady a konkrétní situace, jež se v oblasti nákupu týkají stavební výroby.

Praktická část práce je zaměřena na porovnání nákupního chování tří malých stavebních podniků v okolí mého bydliště. V první části jsou jednotlivé podniky stručně představeny a zbývající část je věnována konkrétním situacím, kde jsou popsány a porovnány postupy jednotlivých podniků včetně vyhodnocení. V závěru praktické části jsou uvedena jednotlivá doporučení pro podniky.

1 NÁKUP

V této kapitole se zabývám obecnými definicemi smyslu a funkcí nákupu, vymezení podmínek, za jakých nákup může probíhat, jaké jsou jeho cíle, jakých forem může nabývat a s jakými objekty lze obchodovat.

„Každé podnikání je ve své podstatě nákup a prodej jako základ směny vedoucí k uspokojení potřeb. Směnu chápeme jako akt získávání žádoucího produkt od někoho nabídnutím něčeho jiného na oplátku“ [1 str. 4]

Vzhledem k faktu, že žádný podnik není schopný zařídit nebo vyrobit veškeré potřebné komodity a služby vlastní výrobou je nákup součástí každého podniku, ať už se jedná o podnik výrobní nebo obchodní. Nákup tedy představuje jednu z nejzákladnějších činností podniku a je tedy provázán s ostatními činnostmi, kterými se podnik zabývá. [2]

„Podíl nakupovaných položek tvoří 40 až 60 % celkových nákladů ve výrobních organizacích a lze najít i obory, v nichž se tento podíl blíží až 80 %. Každá relativně malá úspora pak významně ovlivňuje efektivnost podnikání.“ [6, str. 7]

Podobně tvrdí i jiná literatura.

„Statistiky ukazují, že obecně okolo 50% výdajů podniků představují nákupy. Proto podnik, který dosáhne 2% úspor z celkových nákupů, zvýší svůj zisk o 1%“ [12, str. 8]

Podmínky realizace směny:

1. Směny se musí účastnit alespoň dvě strany
2. Každá strana má něco, co je atraktivní pro druhou stranu
3. Každá ze stran je schopna komunikace a dodání
4. Každá ze stran má svobodu odmítnout nebo přijmout nabídku
5. Každá ze stran se domnívá, že je vhodné jednat s druhou stranou

Pokud jsou splněny tyto podmínky, může dojít ke směně – procesu, z něhož vzniká dohoda. [1]

1.1 Základní funkce nákupu

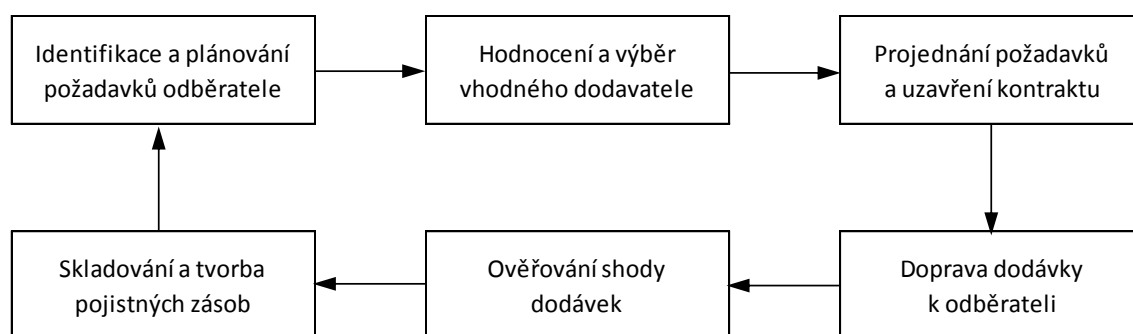
Z tvrzení uvedeného výše vyplývá, že dobře organizovaný a systematický nákup může pro podnik znamenat i zvýšení zisku, což nemusí napoprvé vypadat jako záměrný cíl. I když se jedná na první pohled o malé procento, může znamenat i velký objem financí, z čehož plyne, že je velmi vhodné se otázkou nákupu zabývat i případě malých podniků, jež realizují jen malé zakázky.

Jednoduše lze pak říci, že nákup zajišťuje plynulý a trvalý přísun materiálu výrobního i nevýrobního, surovin, strojů, energií a služeb potřebných pro plynulý chod podniku. Vzhledem k faktu, že se jedná o základní podnikovou funkci, nemělo by se řízení nákupu podceňovat i v uspokojování relativně nepodstatných položek – kupříkladu kancelářských potřeb apod. a mělo by být řízeno systémově v rámci snižování nákladů. Systémové řízení tedy spočívá v predikci budoucích potřeb ideálně s přesnou specifikací a vyhledání potencionálního dodavatele.

Obecně lze úkoly nákupu dle [2] shrnout:

- Ujasnění potřeb
- Stanovení velikosti a termínů potřeby
- Hledání dodavatelů
- Volba dodavatele
- Tvorba objednávky
- Kontrola a zúčtování dodávky
- Skladování
- Vyskladnění
- Sledování spotřeby

Jednotlivé činnosti nákupu lze zobrazit dle [4] do schématu, jež může vypadat jako uzavřený kruh kroků, ale spíše by se dalo vnímat jako spirála, kdy by mělo docházet neustálému zlepšování jednotlivých sledů v procesu.



Obrázek 1.1 Tradiční činnosti procesu nakupování [14, str.22]

1.2 Objekty nákupu

V průmyslových podnicích, kam stavebnictví spadá, rozlišujeme sedm kategorií nakupovaných průmyslových výrobků. Zde je dělení dle [1] včetně základní charakteristiky kategorie a konkrétního příkladu:

1) Suroviny

Jedná se o výrobky dodávané v původním přírodním stavu a jejich dodavatelské trhy jsou často regionálně soustředěny, což může vést ke zvýšeným nákladům na dopravu. Jejich kvalita je často různá a obvykle bývají objemově a prostorově náročné. Jako příklad lze uvést dřevo, uhlí nebo zemědělské plodiny.

2) Procesní základní materiály, meziprodukty

Tyto výrobky zpravidla vyžadují další opracování pro další použití. Jedné se především o plasty, sklo, řezivo nebo stavební materiál.

3) Doplnkový režijní materiál

Tyto výrobky se obvykle vyskytují v podnicích ve velkém množství a rozmanitosti. Jedná se především o doplnkový materiál, jež neslouží přímo k výrobním účelům, ale zabezpečuje plynulý chod výrobního procesu – mazadla, čisticí prostředky, nebo se jedná o spotřební kancelářský materiál. Tato položka může pro podnik představovat významný zdroj úspor.

4) Komponenty, díly, polotovary

Obvykle bývají plně hotovy nebo určeny pro přímou montáž. Při výběru bývá největší důraz kladen na technické parametry a jakost. Jedná se především o různé motory a ovladače.

5) Zařízení

Jedná se o zboží investičního charakteru, jež je pořizováno jednou za určité období. Může být pro výrobní i nevýrobní účely. Hlavními kritérii pro výběr je spolehlivost, přesnost, úspornost fungování a cena pořízení ve vztahu k provozním nákladům. Do této kategorie spadá vybavení pracovišť, dopravní prostředky, stroje, kancelářská technika – počítače, tiskárny atd.

6) Systémy

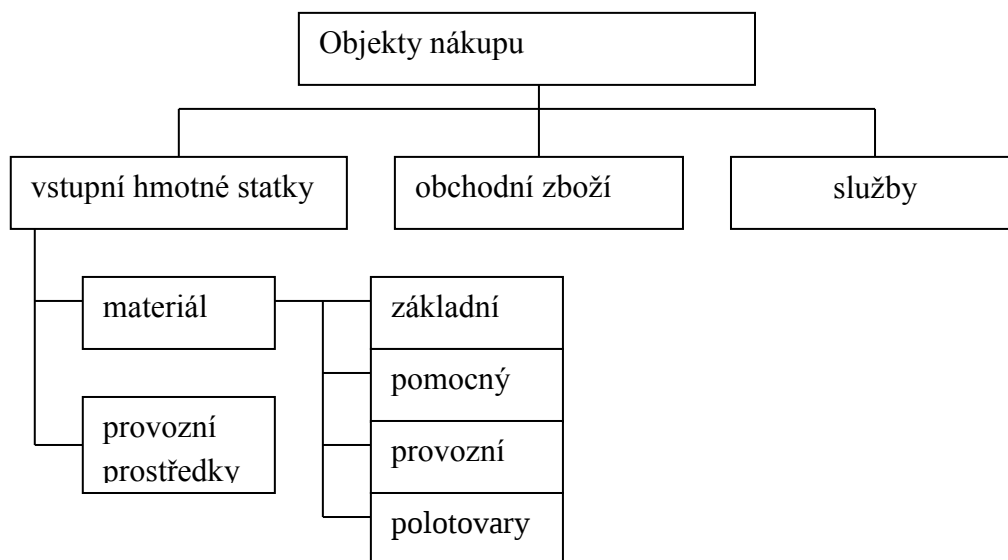
Zboží investičního charakteru, které je nezbytné pro plynulý průběh logistických a manažerských procesů ve výrobě i obchodě. Obvykle vykonává několik funkcí a má podstatný vliv na ekonomické výsledky firmy. Typickým znakem jsou vysoké pořizovací náklady. Jedná se především o výrobní linky a informační systémy.

7) Služby

Služby jsou aktivity nehmotné povahy a obvykle jen nepřímou přispívají k vytvoření finálního výrobku. Z hlediska nehmotnosti jsou těžko porovnatelné a značně proměnlivé v závislosti na poskytovateli daných služeb. V současném

tržním prostředí je jejich význam rostoucí. Do této kategorie patří opravy, údržba, propagace, doprava nebo výzkum.

Dle [1] lze objekty nákupu pro praktické účely zúžit do následujícího schématu:



Obrázek 1.2 Objekty nákupu v praxi [1, str. 9]

1.3 Formy nákupu

Pořízení objektů uvedených výše může dle [1] nabýt jedné ze tří typických forem, jež jsou obecně platné pro jakékoli odvětví trhu:

1) Přímý nákup

Může být uskutečněn s jednou platbou, nebo ve splátkách po určitém časovém intervalu. Jedná se o nákup zboží nebo služby přímo. Zdroje financování mohou být různé. Nakoupený objekt se stává majetkem kupujícího.

2) Leasing

V konečném zúčtování bývá dražší, výhodou však je, že nevyžaduje okamžité vysoké výdaje při pořízování. Zde můžeme rozlišovat dva základní druhy leasingu:

- Finanční leasing

V tomto případě je financovaný předmět po celou dobu v majetku leasingové společnosti a na konci leasingového období přechází do vlastnictví zákazníka.

- Operativní leasing

Hlavním rozdílem od finančního leasingu je především to, že předmět nájmu zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti i po skončení smlouvy. [10]

3) Pronájem

Tento způsob financování je vhodný, pokud je potřeba určitého výrobního zařízení v podniku pouze dočasná a není tedy nutné jej pořizovat nastálo.

1.4 Nákupní situace

Rozhodování a jeho složitost, nebo naopak rutina v otázce nákupu je ovlivňováno z podstatné části nákupní situací, ve které se nákupčí nachází. Dle [6] jsou situace rozděleny na tři nejzákladnější:

1) Běžný, opakovaný nákup

Poptávka po tomto zboží je dlouhodobě stálá a stabilní a rozhodování jsou nekomplikovaná a obvykle mohou být prováděna jednou osobou bez souhlasu vyššího vedení. Objednávky jsou zpravidla uskutečňovány u stálých dodavatelů, se kterým má podnik velmi častý obchodní styk a s velkou pravděpodobností uzavřenou i dlouhodobou smlouvu.

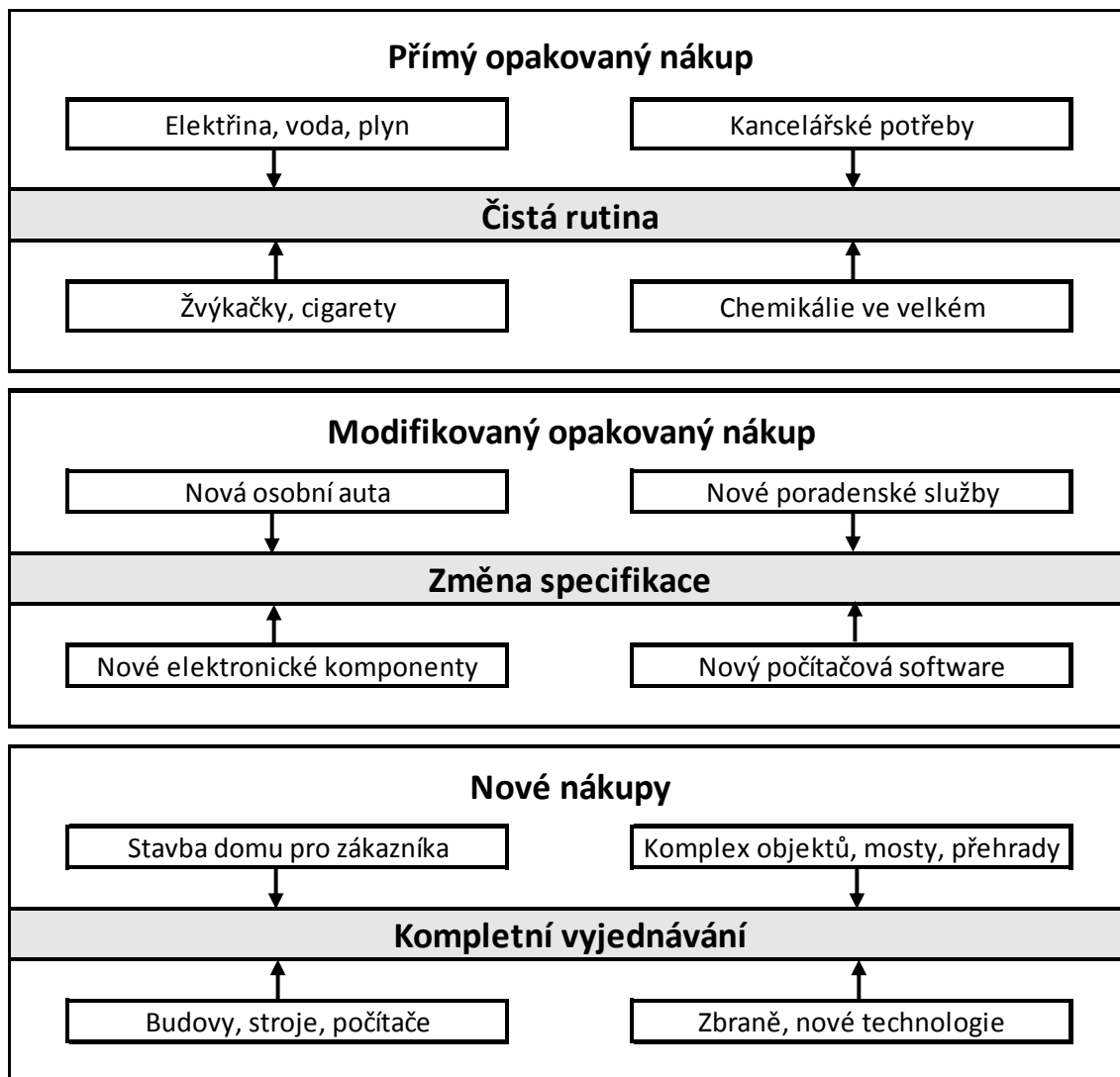
2) Modifikovaný nákup

Do této kategorie spadá objednávka, jež může být uskutečněna u stálého dodavatele, vyznačuje se však určitou změnou oproti běžnému nákupu. Rozhodovací proces je tedy v tomto případě oproti předchozímu složitější, neboť stávající dodavatel nemusí dostát novým požadavkům podniku a tím pak dochází k procesu vyhledání nového dodavatele, jež by podmínky splňoval.

3) Nový nákup

Účastníci stojí při tomto rozhodování před zcela novým problémem a proto je toto rozhodování nejsložitější. Vzhledem k nezkušenosti s nastalou situací je potřeba získat velké množství informací a ve větších podnicích není výjimkou, pokud se na rozhodovacím procesu podílí více osob, případně celý tým odborníků. Výsledek musí zpravidla projít schválením vyššího vedení podniku.

Přehled nákupních situací a příklady produktů, kterých se mohou týkat je přehledně zobrazen v následujícím schématu.



Obrázek 1.3 Příklady produktů v jednotlivých nákupních situacích [7, str.48]

2 ŘÍZENÍ PODNIKOVÉ FUNKCE NÁKUPU

Cílem této kapitoly je definování základních funkcí a pojmů, které se týkají manažerské organizace nákupu, uvedení základních postupů při plánování nákupu, zásad vedení pracovníků a následná kontrola, její průběh a vyhodnocení.

V této problematice je zapotřebí vzít v úvahu různorodost organizací a s tím související různorodost požadavků na uspokojení potřeb, z nichž vyplývá nákupní chování subjektu na trhu a výběr dodavatelů. [7]

Řízení podnikové funkce nákupu je soustavná činnost a v této kapitole ctím rozdělení těchto aktivit dle [1] na čtyři části, z nichž jsem si vybrala tři stěžejní, kterým se budu věnovat v následujících podkapitolách. Část nazvanou „Vedení nákupních skupin“ záměrně opomím, neboť se v praktické části věnuji pouze malým stavebním podnikům, kde se nákupní skupiny nevyskytují.

2.1 Plánování

„Plánování je předjímání budoucích rozhodnutí, které povedou k dosažení stanovených cílů, což znamená získat a uspořádat údaje o budoucích situacích a dějích. U plánování spotřeby a nákupu je tedy nutné získat údaje o očekávané spotřebě materiálu ve výrobě a návazně pak o postupech při jeho nákupu“ [11, str. 36]

Vzhledem k povaze stavebnictví, kdy lze jen velmi těžko odhadnout spotřebu výrobního materiálu na delší časový úsek – zejména pak v případě malých stavebních podniků, je plánování spotřeby materiálu a nákupu k pokrytí této spotřeby spíše záležitostí operativní a realizuje se v přímé vazbě k rozpočtu na daná stavební objekty.

Operativní plánování je pak typické pro stavebnictví, kdy na straně potřeb máme množství a specifikaci materiálu pro jasně stanovené období.

Operativní plán se dle [2] realizuje v těchto krocích:

- Výpočet spotřeby materiálu jednotlivých položek (v počtech kusů i peněžních jednotkách)
- Výpočet pojistné zásoby, která by měla být v průběhu plánovacího období vytvořena a udržována jako rezerva pro zjištění požadované spotřeby
- Zjištění očekávané zásoby k počátku plánovacího období jako dispozičního zdroje spotřeby
- Výpočet potřeby dodávek jednotlivých položek materiálu v plánovacích, objednacích i peněžních jednotkách.

Postupně je tedy řešena bilanční rovnice:

$$D_o = M_{sk} + Z_p - Z_o, \quad (1)$$

kde D_o ... potřeba dodávek,

M_{sk} ... spotřeba,

Z_p ... zásoba pojistná,

Z_o ... očekávaná zásoba.

Dlouhodobější plánování lze pak aplikovat v případě nevýrobního materiálu a zboží, jež nemusí přímo souviset s činností podniku. V tomto případě by se mohlo například jednat o kancelářské potřeby, zejména pak papír, kdy lze spotřebu průběžně odhadnout například čtvrtletně. Rozhodně se však nedá mluvit o neustálém zásobování, jako v případě výrobních strojírenských závodů a podniků s pásovou výrobou.

2.1.1 Nákupní strategie

Pojem strategie bývá spjat s jistou taktikou dosahování cílů, většinou dlouhodobých, kterých nelze dosáhnout bez důkladné přípravy. S tímto souvisí stanovení strategických cílů, které by měly být obecně vyjádřeny podle způsobu SMART, kde jednotlivá písmena vyjadřují požadavky na cíle v anglickém jazyce:

- S (stimulating) – cíle musí stimulovat k dosažení výsledků
- M (measurable) – cíle musí být měřitelné
- A (attainable) – cíle musí být dosažitelné
- R (realistic) – cíle musí být reálné
- T (timed) – cíle musí být časově určené [9]

V oblasti nákupu se poté hovoří o nákupní strategii, která vychází ze stanovených nákupních cílů, kterými dle [1] zejména jsou:

- Uspokojení potřeby
- Snížení nákladů nákupu
- Snížení rizika nákupu
- Zvýšení rychlosti nákupu
- Zvýšení flexibility nákupu
- Zvýšení kvality nákupu
- Sledování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy

Následná tvorba nákupní strategie probíhá dle [7] jako tvůrčí proces, který zahrnuje podrobnou analýzu a vyhodnocení vnějších podmínek na trhu i vnitřní situace a požadavků podniku a lze rozdělit do těchto následných fází:

- 1) Fáze průzkumná
Tato fáze zahrnuje především nákupní a dodavatelský průzkum trhu, identifikaci potencionálních dodavatelů, vyjasnění a kompletaci podkladů, jež jsou nezbytné pro následující kroky.
- 2) Fáze analytická
Zde se hodnotí výsledky průzkumu dodavatelského trhu a zároveň obsah tvoří i analýza vnějších podmínek ve vztahu k vnitropodnikové situaci, zvláště pokud na ni mají výrazný vliv.
- 3) Fáze predikční
Fáze zahrnuje identifikaci a předvídání možných budoucích potřeb podniku v období, na které se strategický plán vytváří. Zohledněny jsou i změny vnějších parametrů, jež by mohly vést ke změnám vnitropodnikovým.
- 4) Fáze projekční (rozhodovací)
Tato fáze je považována za nejdůležitější, neboť zde dochází k volbě a formulování strategických cílů a o rozhodování o způsobu jejich dosažení. Dále se řeší výběr dodavatelů a rozhodování o zásobách, jejich tvorbě a režimu tvorby a užívání. V neposlední řadě je součástí i hodnocení a porovnání vhodnosti jednotlivých navrhovaných variant a volba varianty nejvhodnější.
- 5) Fáze implementační, kontrolní a korekční
Zde dochází k přerozdělení nástrojů marketingového mixu do prováděcí podoby a dochází ke stanovení odpovědnosti za kontroly a korekce strategického plánu.

2.1.2 Určení materiálu a spotřeby

Další nedílnou součástí plánování nákupu je určení množství a specifikace potřebného materiálu.

Potřeby podniků lze dle [1] obecně rozdělit do pěti základních skupin:

- 1) Pravidelná spotřeba – plánované objednávky
- 2) Nepravidelná spotřeba – vzniká na základě speciálních objednávek odběratelů
- 3) Nepředvídatelná spotřeba – příkladem může být zajištění oprav
- 4) Statky investičního charakteru – nákup probíhá na základě konkursu a je střednědobě plánován
- 5) Neodkladné objednávky – okamžitá potřeba doplnění stavu zásob z důvodu nepředvídaných událostí – např. špatná kvalita

Ve stavebnictví je specifické plánování dle projektu, protože každá zakázka je jedinečná a neopakovatelná. Materiálová potřeba je tedy vázána na konkrétní projekt dle projektové dokumentace a dalších specifikací.

V tomto kroku je velmi významným prvkem predikce potřeb, tedy správný odhad druhu, množství, jakosti a dalších vlastností potřebného materiálu a přesné určení místa a času, kdy jej budeme potřebovat.

„Chyby v predikci se projevují buď tím, že některé potřeby nejsou uspokojeny včas a v potřebné kvalitě, nebo tím, že dojde k nepřiměřenému nárůstu zásob.“ [7, str. 172]

2.2 Organizace

Organizace nákupu je velmi individuální v každém jednotlivém podniku a nelze proto navrhnout jednoznačné a obecné řešení, které by bylo aplikovatelné na každý podnik. Při rozhodování o začlenění nákupu do struktury podniku pak záleží na jedinečných podmínkách a konečné rozhodnutí je pak odrazem zvolené strategie podniku. [6]

Při organizaci je kladen důraz zejména na hledání a činění správných rozhodnutí. Podstatnou částí je pak hlavně postavení nákupního oddělení v podniku jakožto celku.

Obecně bývá nákupní oddělení součástí ekonomického nebo obchodního úseku. V oborech strojírenské výroby nebo ve stavebnictví pak častěji bývá součástí úseku výroby vzhledem k jednoduššímu operativnímu řízení při změnách zadání, technických a materiálových požadavků a dalších jiných, zejména pak časových, změn. V České republice se i v případě velkých podniků jen zřídka uplatňuje systém nákupního oddělení jako samostatně fungujícího oddělení vzhledem k nutnosti úzké spolupráce s ostatními sektory podniku jako je část přípravy výroby, řízení výroby, kontrola jakosti a další. [1]

2.3 Kontrola

Jedná se o činnost, při které se ověřuje dodržení kvality, způsobu provedení a celková správnost odvedené práce. Úzká souvislost je tu především s fází plánování, neboť bez předchozího určení plánu by nebylo možno kontrolovat jeho dodržování.

„Účelem je získat jistotu, že plán je úspěšně realizován, a skrze zjišťování odchylek od plánu vytvořit předpoklad pro uskutečnění nápravných opatření k odstranění skutečných nebo potencionálních nežádoucích odchylek.“ [1, str. 38]

Proces kontroly probíhá ve třech krocích:

- 1) Stanovení standardů
- 2) Měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům
- 3) Korekce odchylek od standardů a plánů

Oblasti kontroly:

- 1) Sortiment
- 2) Zásoby
- 3) Nákupní informační systém
- 4) Dodavatelsko-odběratelské vztahy

3 MODELÝ NÁKUPNÍHO PROCESU ORGANIZACÍ

V této části mé práce popisují teoretické modely nákupního procesu, které byly v minulosti vytvořeny zejména zahraničními odborníky na základě pozorování a zkoumání chování podniků v různých odvětvích.

Snaha o zvýšení efektivnosti a podnikové výkonnosti v oblasti strategie plánování nákupu vedla v minulosti ke vzniku tzv. modelů nákupního procesu. První zmínky o těchto modelech můžeme zejména v zahraniční literatuře nalézt již od 60. let.

„Je možno se domnívat, že vznikly proto, aby bylo zřejmé, z jakých fází se nákup skládá, které z nich jsou klíčové, jak je správně provádět a pomocí identifikace fází nákupního procesu a revize jejich obsahu dosáhnout pozitivních změn v nákupu s dopadem na navazující podnikové procesy a podnikový výstup.“ [1, str. 42]

Nejvíce se nákupním procesem zabývají modely ze 70. let, v různých obměnách a modifikacích se však nákupní proces objevuje i v modelech pozdějších. Tyto novější modely daleko více odpovídají současné praxi.

3.1 Klasické modely nákupního procesu organizací

Počátek těchto modelů lze hledat v 60. letech dvacátého století. Práci na těch to modelech započal Levitt, který rozlišil tři nákupní situace – první nákup, modifikovaný nákup a opakovaný nákup, jež jsem popsala v předchozí kapitole.

„Procesní modely nákupu se zabývají průběhem nákupu, jednotlivé fáze rozhodovacího procesu odběratele chronologicky a věcně strukturují“ [1, str. 42]

Z důvodu velkého množství modelů jsem se rozhodla pro popis vybrat pouze dva, přičemž ostatní modely jsou z většiny pouhými modifikacemi těchto původních, pouze jsou upraveny dle požadavků konkrétních podniků, kde byly vyvíjeny, nebo dle jednotlivých průmyslových odvětví.

3.1.1 Model Robinsona a Farise (1967)

V tomto modelu je jednoznačně určen sled osmi kroků, délka je závislá na složitosti nákupu konkrétní položky. Tento model je do současnosti považován za obecný a ostatní modely se o něj v různých modifikacích odvíjejí.

Autoři postupovali na základě svých empirických zkušeností a proces nákupu je v tomto modelu dělen do osmi fází:

- fáze 1 – poznání problému – iniciace nákupu
- fáze 2 – definování požadavků – identifikace charakteru potřeby
- fáze 3 – specifikace produktu – specifikace vlastností a množství výrobku
- fáze 4 – vyhledávání dodavatelů – nákupní průzkum trhu
- fáze 5 – hodnocení dodavatelů – soustředění a analýza nabídky
- fáze 6 – výběr dodavatele – vyhodnocení nabídky a výběr dodavatelů
- fáze 7 – vyřizování objednávek – uzavření kupní smlouvy a zadání objednávek
- fáze 8 – vyhodnocení nákupu – kontrola dodávek, zhodnocení dodavatelů včetně poznatků pro případný další nákup

Zpracováno dle [1], [7].

3.1.2 Schéma Robinsonovo-Farisovo-Windovo

Jedná se o sestavení tzv. nákupní mřížky dle jednotlivých kroků z předchozího modelu Robinsona a Farise a dle nákupních situací, které rozdělil Levitt.

Tato nákupní mřížka zobrazuje nutnost fází v nákupních situacích.

Fáze/situace	První nákup	Opakovaný nákup	Modifikovaný nákup
1. Poznání problému	Ano	Ne	Možná
2. Definování požadavků	Ano	Ne	Možná
3. Specifikace produktu	Ano	Ano	Ano
4. Hledání dodavatelů	Ano	Ne	Možná
5. Hodnocení dodavatelů	Ano	Ne	Možná
6. Výběr dodavatele	Ano	Ne	Možná
7. Vyřizování objednávek	Ano	Ne	Možná
8. Vyhodnocení dodavatelů	Ano	Ano	Ano

Tab. 3.1 Model nákupní mřížky [1, str. 44]

3.2 Modely nákupního procesu organizací konce 20. století

Tyto modely pochází z doby 80. let, kdy došlo k rozpracování původních předchozích modelů a jevy jsou zde popisovány reálně, prakticky a co možná nejméně teoreticky. Fáze, jež jsou teoreticky definovány, se netestují.

Opět jsem se rozhodla uvést pro příklad dva zástupce z obsáhlé skupiny těchto modelů.

3.2.1 Model Woodsida a Vyase

Při tvorbě tohoto modelu vycházeli autoři z chování šesti amerických podniků působících v průmyslovém odvětví. Podle autorů se nákupní proces skládá z pěti fází:

- 1. Příprava konkursního řízení
- 2. Průzkum potencionálních dodavatelů
- 3. Hodnocení a výběr dodavatelů na základě předvýběru
- 4. Analýza přijatých nabídek
- 5. Hodnocení a výběr dodavatelů

Z jejich zkoumání vyplynulo několik zajímavých poznatků, jež ovlivňují nákupní proces:

- Pravidla výběru dodavatele mají poměrně stálou strukturu
- Cena je považována za důležité kritérium, nabídka je aktuální, pokud nepřevyší nejvýhodnější nabídku o více než 6%
- Počet kandidátů se pohybuje v rozmezí 3-16 dodavatelů
- Závěrečný výběr se provádí po analýze přijatých nabídek, dále pak postoupí 2-4 dodavatelé, s nimiž mohou být později uskutečněna obchodní jednání [1]

3.2.2 Všeobecný model nákupního chování organizací

Tento všeobecný model vychází dle [7] z nákupního chování spotřebitele, kdy lze na podnik pohlížet velmi podobně jako například na domácnost, kde je chování ovlivněno určitým životním stylem. Stejně tak podniky vykazují obdobné znaky způsobu práce, jež je ovlivněn stylem organizace, který je pro každý podnik jedinečný a odráží různé potřeby, postoje, cíle a v neposlední řadě zkušenosti.

3.3 Závěrečné shrnutí ke kapitole

S největší pravděpodobností se v případě malých stavebních podniků nedá hovořit o záměrném a cíleném chování v oblasti nákupu dle určitého modelu. Dost možná osoba pověřená touto činností nemusí mít teoretické povědomí o existenci modelů, ale vzhledem k faktu, že byly zhotoveny na základě výzkumu praktických činností podniku, je pravděpodobné, že podnik jedná podle těchto modelových vzorců, ať už celých, nebo jen v rozsahu jednotlivých fází, aniž by si tuto činnost uvědomoval.

4 LOGISTIKA NÁKUPU A ŘÍZENÍ ZÁSOB

Kapitola je zaměřena na definování a rozdělení základních pojmů v oblasti logistiky nákupu a řízení zásob. Pozornost věnuji především dopravě a skladování, jež jsou použitelné pro obor stavebnictví.

Obor logistiky se zabývá sledováním a řízením toků peněz, zboží a informací mezi odběratelem a dodavatelem na trhu, ale zároveň i na úrovni vnitropodnikové. Chápání pojmu logistika není zcela přesně stanoveno, ale obecně lze definovat jako vědu o hmotných a informačních tocích.

„Z mnoha definic logistiky je nejznámější definice z roku 1988 podle H. C. Phola: Logistika má dbát na to, aby místo příjmu bylo zásobeno podle jeho požadavků z místa dodání správným výrobkem, ve správném množství a stavu, ve správném čase a za minimálních nákladů.“ [1, str. 53]

Logistické rozhodování v oblasti nákupu je dle [7] děleno do šesti oblastí, nichž se především první tři dají aplikovat v oblasti stavebnictví. Další tři oblasti, jež nezmiňuji, se soustřeďují především na logistiku uvnitř podniku při výrobním procesu, jež se ve stavebnictví vzhledem jeho povaze nevyskytuje. (jedná se o Logistické zabezpečení vstupu výrobků do podniku, Rozsah a obsah logistických služeb vnitropodnikových a Technologie, technické vybavení a organizace procesů v logistických uzlech)

- 1) Dodávková cesta

Řeší se zejména jednotlivé dodavatelské články, jejich počet a případně provázanost mezi nimi a způsob realizace dodávek.

- 2) Dodávkový režim

Tato oblast řeší problémy ohledně velikostí jednotlivých dodávek, jejich četnost a pravidelnost a zároveň se zabývá řešením situací v případě logistického výpadku nebo jiných poruchách v průběhu zakázky.

- 3) Logistické zabezpečení dodávek

Řešena je především doprava zboží, způsob manipulace, balení, skladování a velikosti jednotlivých zásilek.

Obecně lze tedy říci, že se jedná o proces rozhodování ohledně způsobu realizace fyzického přesunu nakupovaného zboží od dodavatele do místa určení – v případě stavebnictví místo realizované zakázky tak, aby nedocházelo k výpadkům z důvodu chybějícího materiálu a zároveň s co možná nejmenšími náklady na dopravu a skladování.

4.1 Doprava

Další významnou úlohu v oblasti logistiky má doprava, která zajišťuje přepravení zboží od dodavatele k odběrateli v předem stanoveném množství, kvalitě ve stanoveném termínu na určité místo.

Dopravní zařízení by pak měla být vhodně vybavena technologií pro manipulaci a vykládku zboží. Zároveň by měla splňovat požadavky dle charakteru zboží na ochranu před poškozením, krádeží a jinými nepříznivými vlivy.

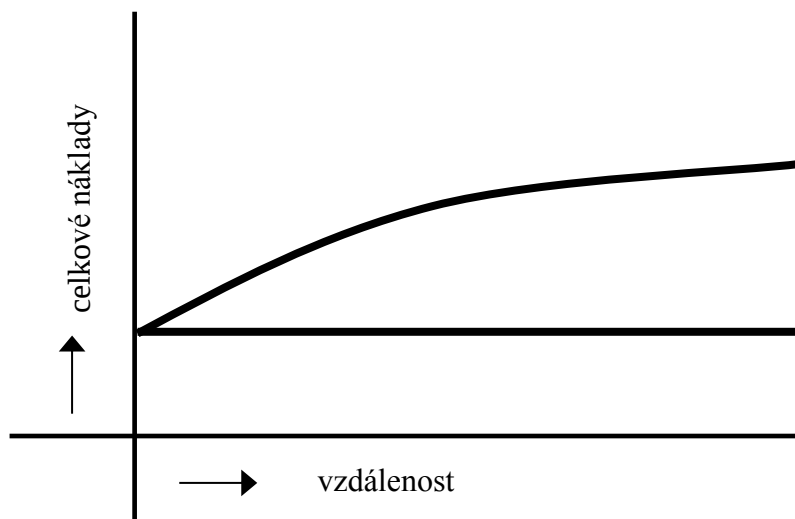
V oblasti stavebnictví je nejčastějším používaným typem doprava silniční, která se vyznačuje rychlostí a flexibilitou, ale je do jisté míry závislá na povětrnostních podmínkách a aktuální dopravní situaci.

„Za velmi negativní je považována skutečnost, že tento druh dopravy výrazně čerpá neobnovitelné zdroje pohonných hmot a neúměrně zatěžuje životní prostředí: doprava přispívá k ročnímu růstu exhalací o cca 3,5 %.“ [6, str. 162]

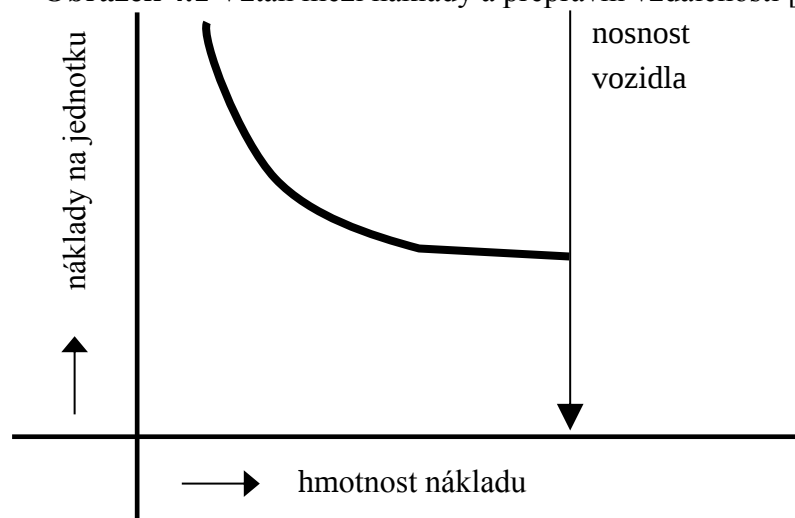
Položkou, vstupující do nákladů jsou pak přepravní náklady, jež mohou být v mnohých případech rozhodujícím kritériem při výběru dodavatele. S ohledem na povahu stavebnictví se často stává, že je dodavatel materiálu často vybírán dle místa výstavby a je tak ušetřeno na zakázce na přepravních nákladech i v případě, že je materiál dražší, než od konkurenčních dodavatelů. Z tohoto důvodu je také při výběru dodavatele důležité myslet na vlivy, jež přepravní náklady ovlivňují. Dle [6] jsou to zejména:

- přepravní vzdálenost
- přepravované množství
- měrná hmotnost přepravovaného nákladu
- požadavky na manipulaci, zejména nakládku, vykládku a fixaci zboží
- přepravovatelnost nákladu
- rizikové faktory

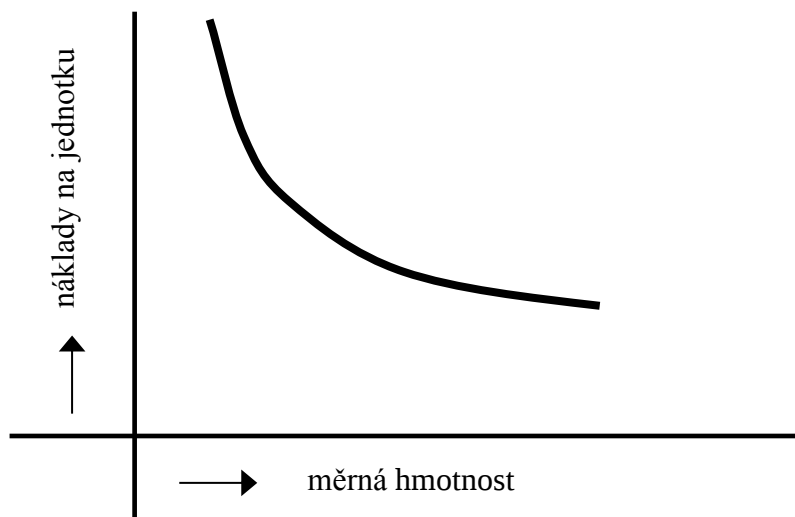
Mezi těmito vlivy lze hledat souvislosti a to zejména mezi přepravní vzdáleností a celkovými náklady (Obr. 4.1), dále pak vztah mezi náklady na přepravovanou jednotku a hmotností nákladu (Obr. 4.2) a závislost nákladů na dopravu vzhledem k měrné hmotnosti nákladu (Obr. 4.3). Tyto závislosti lze graficky následovně znázornit.



Obrázek 4.1 Vztah mezi náklady a přepravní vzdáleností [6, str. 164]



Obrázek 4.2 Závislost nákladů na jednotku na hmotnosti nákladů [6, str. 164]



Obrázek 4.3 Závislost nákladů na dopravu na měrné hmotnosti nákladu [6, str. 165]

Dalším faktorem, jež může významně ovlivnit dopravu je i velikost přepravovaného zboží, neboť zejména ve stavebnictví může docházet k potřebě atypické a rozměrné konstrukce, jež lze přepravit velmi obtížně a pouze vcelku. S tímto se pak spojují náklady navíc, jako je například zajištění uzavírky dotčených přepravních komunikací, jež je nutno předem pečlivě vybrat, aby bylo možno s takovým nákladem projet, a dalším nákladem může být i doprovod při přepravě.

4.2 Skladování

Další nedílnou částí logistiky v podniku je část skladování. Dle [7] je řízení zásob považováno za jednu z nejdůležitějších manažerských aktivit v podniku, jelikož zabezpečuje výrobní chod a v případě nesprávného řízení těchto procesů může dojít k nežádoucím pracovním výpadkům z důvodu nedostatku surovin.

V případě malých stavebních podniků zpravidla k tvoření a udržování zásob stavebního materiálu nedochází už jen z toho důvodu, že takovéto podniky obvykle nedisponují prostory pro skladování velkých objemů materiálu. Pokud se však v daném regionu nachází větší množství takovýchto podniků, je možno využít společných prostor ke skladování stavebního materiálu.

Vzhledem k tomu, že stavební výroba je jedinečná, individuální a neopakovatelná zásobování materiálem tedy není zajištěno v pravidelných dodávkách je vhodné využití i tzv. konsignačních skladů. Zboží v konsignačních skladech zůstává majetkem dodavatele do té doby, než si jej odběratel odebere. Dodavatel takto zpravidla poskytuje přístup ke zboží více odběratelům v dané lokalitě, což je pro dodavatele většinou kompenzující vzhledem k nákladům na skladovací plochy a organizaci zásobování těchto skladů. Pro tyto odběratele je takovýto model jednoduchý a praktický. [3]

V případě podniků obecně však dochází k tvorbě zásob zboží nevýrobního charakteru, jako jsou například kancelářské potřeby, zejména papír a také pomocného materiálu, který je nezbytný pro výrobu, například oleje a mazadla pro stroje a zařízení. Dalším zbožím, jež může být nakupováno do zásoby v oblasti stavebnictví je například pracovní oděv nebo ochranné pracovní pomůcky, jež mají omezenou určitou životnost a jejich spotřeba je pravidelná.

5 DODAVATELE

V této kapitole se budu zabývat především postupem při výběru dodavatele, jak probíhá rozhodovací proces a průzkum trhu. Dalším bodem bude definování dodavatelsko-odběratelských vztahů a budování dlouhodobé spolupráce. V kapitole jsou také zmíněny moderní způsoby výběru dodavatele za použití výpočetní techniky a internetu.

5.1 Nákupní trh

Prvním krokem před samotným výběrem konkrétního dodavatele by měla být analýza nákupního trhu, v které se budeme snažit zjistit co nejvíce možných informací ohledně vývoje cen, dostupnosti poptávaného zboží a další informace, jež nám pomohou k rozhodnutí o konečném dodavateli. Dle prodejního průzkumu lze tento tržní výzkum rozdělit na tři části:

- tržní analýza
- tržní pozorování
- tržní prognózy

„Tržní analýzou budeme rozumět jednorázový výzkum struktury určité části trhu. Tak identifikujeme např. momentální dodavatelské možnosti podle kvality, výkonnosti, dodržování termínů a dodávek. Informace o jednorázovém stavu je doplněna metodou tržního pozorování. Tak se definuje jako sled tržních analýz a zkoumá dynamické tržní síly, jako jsou změny kapacity, charakteristiky kvality a kolísání cen. Z časových úvah o nákupních trzích lze vyvodit tržní prognózy, jejichž úlohou je projekce dynamických tržních pohybů v budoucnosti.“ [7, str. 141]

Jako zdroj informací nám v současné době slouží především internet, kde je možno o potenciálních dodavatelích nalézt vše potřebné včetně případných referencí od předchozí klientely. Mimo vyhledávače obecně používané www.google.com, případně u nás oblíbený www.seznam.cz lze využít i speciálních vyhledávačů přímo určené pro vyhledávání firem, například www.inform.cz nebo mezinárodní www.edb.cz.

S rozvojem výpočetní techniky a pokrokem v komunikaci prostřednictvím internetu se v otázce nákupu naskytla nová možnost uzavírání obchodů. Dle [8] má podnikání v prostředí internetu několik nesporných výhod:

- neexistuje konec pracovní doby, zavírací hodiny apod.
- lze předat velké množství aktuálních informací
- vyřizování transakcí je automatické a chyby jsou minimální
- podnikání je možné na neomezenou vzdálenost a z kteréhokoli místa

- komunikace a přenos dat je velmi rychlá (zkrácení dodacích lhůt, rychlé reakce na požadavky zákazníka, rychlá a individualizovaná nabídka zákazníkovi)
- sběr dat pro operativní plánování výroby dle aktuální poptávky
- úspora nákladů

Dalším zdrojem informací pak mohou být odborné výstavy a veletrhy, kde máme zároveň i příležitost přímého kontaktu s budoucím možným dodavatelem a můžeme si tak snáze udělat představu o potenciálním obchodním partnerovi.

Obecně lze dle [7] postup průzkumu trhu shrnout do pěti bodů:

- 1) Sběr dat a informací
Data a informace potřebná k rozhodování by měla být primárně sbírána především přímo od dodavatelů a měla by obsahovat informace o nákupu, technických parametrech, v případě materiálu složení a vlastnosti, případně ztratné. K těmto informacím je dále možno zahrnout tržní statistiky například o vývoji cen jednotlivých materiálů.
- 2) Uspořádání získaných informací
Po tom, co získáme potřebná data je nutné tyto záznamy systematicky vytrždit pro lepší orientaci. Obvyklé uspořádání bývá následovné: nabídka, poptávka cena a podmínky, substituční možnosti, konkurence na straně nabídky a poptávky, dopravní prostředky a cesty.
- 3) Analýza a hodnocení výsledků
Tato část bývá nejobtížnější, neboť zde může dojít k chybnému interpretování výsledků, jež pak vede ke špatným rozhodnutím. Proto je vhodné k informacím přistupovat objektivně a s nadhledem a tím se těchto interpretačních chyb vyvarovat.
- 4) Statistické znázornění výsledků výzkumu
V této části probíhá znázornění výsledků a hodnocení do grafů a tabulek pro větší přehlednost.
- 5) Uložení informací do disponibilních souborů
Sesbíraná data a informace se v této části souhrnně archivují, aby byla použitelná pro nákupce při rozhodování o výběru dodavatele. Vhodným nástrojem jsou takzvané informační karty, jejichž podoba je individuální a závislá na nakupovaném zboží a odvětví, ve kterém se podnik na trhu pohybuje. V dnešní době se tato data ukládají především s využitím výpočetní techniky.

Při průzkumu trhu se bere v úvahu i možnost materiálové substituce, kdy zboží nahradíme jiným, za předpokladu stejných vlastností a s možností finanční úspory. Další substitucí může být i dodavatelská, kdy je možno stávajícího dodavatele nahradit jiným,

pokud je to pro nás výhodnější například z důvodu přepravní vzdálenosti, což se ve stavebnictví nezdá objevuje vzhledem k faktu, že stavební výroba neprobíhá na jednom místě.

5.2 Rozhodování o dodavateli

Při rozhodování je dle [7] možno rozlišit dvě skupiny dodavatelů, a to na:

- 1) Dodavatelé velmi malí
Zpravidla se jedná o místní malé dodavatele, kteří velmi dbají dobré pověsti a z toho důvodu jsou často velmi spolehliví a ochotní a jednání s nimi bývá lepší než s většími dodavateli, protože i drobné zakázky jsou pro ně velmi důležité.
- 2) Větší dodavatelé
Vyznačují se tím, že jsou schopni pohotově dodat široký sortiment výrobků, ale nevýhodou může být očekávání větší aktivity kupujících nebo ústupky v kvalitativních parametrech zboží, kdy substituují zboží jiným výrobkem, jež nemusí splňovat naše nároky.

5.2.1 Předvýběr dodavatele

Potenciální dodavatele je vhodné dle [6] hodnotit a posuzovat především v těchto sedmi oblastech:

- 1) Finanční situace dodavatele
Toto kritérium zakládá na faktu, že pouze s ekonomicky stabilně zajištěným dodavatelem lze počítat pro dlouhodobější spolupráci. Informace o finanční situaci lze čerpat z výročních zpráv, vývoje zastoupení dodavatele na trhu v minulých letech a ukazatelem může být i například struktura dosavadních zákazníků.
- 2) Perspektivnost vývoje dodavatele
Zde se řeší schopnost dodavatele reagovat na technologický vývoj a změnu našich požadavků. Důležitými aspekty, na které je třeba se zaměřit, je spolupráce s výzkumnými centry nebo systémy podpory tvůrčí činnosti ve firmě.
- 3) Logistické služby poskytované dodavatelem
V některých odvětvích může být toto kritérium přímo rozhodující o výběru dodavatele, pokud sami nedisponujeme možností přepravy zboží pomocí vlastních prostředků, což je i případem stavebnictví. Mezi důležité aspekty patří: lokalizace dodavatele, dodací lhůta, termín vyřízení objednávek, kompletnost dodávek, schopnost rychlé reakce na mimořádné objednávky, balení dodávaných výrobků, a nabídka dalších služeb.

- 4) Výrobní možnosti dodavatelů
Zejména se jedná o informace, které nám pomohou rozhodnout se, zda je výrobce spolehlivý v oblasti dodávání zboží. Zajímá nás: výrobní kapacita a stupeň jejího využití, počet výrobních jednotek, úroveň řízení výroby, stav výrobního zařízení a systém údržby.
- 5) Informační systém
Toto kritérium nás zajímá vzhledem k rozvoji komunikačních technologií pro zrychlení a zlepšení komunikace mezi námi a dodavatelem.
- 6) Celkové pořizovací náklady a platební podmínky
Celková cena patří mezi nevýznamnější kritéria při rozhodování a dalšími parametry jsou pořizovací náklady, očekávaný vývoj ceny, vývoj nákladů surovinové základny dodavatele, podíl přímých a režijních nákladů a lhůty splatnosti faktur.
- 7) Požadovaná kvalita
Absolutní kritérium, jež by mělo být bezvýhradně splněno a dodavatele, jež toto kritérium nesplní, bychom neměli v našem výběru vůbec uvažovat. Jednoduchými ukazateli kvality pak jsou: procentuální podíl vadných dílů z celkového množství a procentuální podíl nevyhovujících vzorků při statistické kontrole jakosti. Nesporným důkazem kvality pak jsou různé certifikáty o provádění výroby.

Jiná literatura [2] udává dělení těchto informací, jež o dodavateli zjišťujeme takto:

- Všeobecné podnikové informace
Jedná se o obecné informace o firmě jako je velikost podniku, forma podnikání a vlastnické vztahy, finanční situace, úroveň managementu a pracovní klima a kvalifikace pracovníků a jejich vztah ke kvalitě produktů.
- Specifické informace
Do této kategorie spadají především informace o zboží a materiálech. Mezi hlavní objekty našeho zájmu spadají dosahované kvalitativní parametry, možnosti výrobních kapacit, kvalita a její řízení, spolupráce dodavatele s dalšími subdodavateli a jejich spolehlivost a význam námi nakupovaných položek v celkovém objemu prodeje dodavatele.
- Kondiční a servisní politika
V této kategorii je hlavním zájmem odběratele cena a platební podmínky, případné poskytování skonta, dodací podmínky a lhůty a poskytované služby, zejména dodávky materiálu a dodržování termínů.
- Dodavatelsko-odběratelské vztahy

Zde získáváme informace ohledně vnímání závislosti mezi dodavatelem a odběratelem, zda je naše známost dlouhodobější a hodnotíme dosavadní vztahy ve spolupráci a odpovědnosti a řeší se možnosti zlepšení těchto vztahů.

V obojích případech lze spatřit jistou podobnost, z níž vyplývá, že důležitost znalosti informací o potencionálních dodavatelích je vnímána obecně stejně pro všechny subjekty na trhu a nezáleží na velikosti podniku, nebo jeho pozici na trhu.

5.2.2 Výběr dodavatele

V každém podniku probíhá při výběru dodavatele a provádění objednávky proces, kterého se zpravidla účastní více odpovědných osob, které by měly vykonávat dle [7] minimálně těchto 6 funkcí, jež následně uvedu. Zejména v malých podnicích je obvyklé, že jedna pověřená osoba může vykonávat více funkcí a být za ně zodpovědná. Tyto funkce jsou:

1) Uživatel (spotřebitel)

Tato osoba identifikuje potřebu nákupu a je zodpovědná za důsledky špatného rozhodnutí, jež dále vedou ke zvýšení nákladů na pořízení, pokud by došlo k chybnému identifikování potřeby a zboží tak neodpovídalo požadovaným vlastnostem nebo množstvím.

2) Poradce (ovlivňovatel)

Poradce působí jako korektor požadavků uživatelů a v podstatě tlumočí požadavky zákazníků a předává informace ohledně konkurenční situace v nabídce a často napomáhá upřesnění specifikace.

3) Preskriptor (projektant)

Osoba může být součástí podniku, jež disponuje vlastním oddělením projekce nebo být z vnější organizace. Hlavně ve stavebnictví má tato osoba velmi významné slovo, jelikož prostřednictvím projektu velmi přesně specifikuje stavební materiál a požadavky na konstrukce. V případě stavebnictví je tato úloha dominantní.

4) Kontrolor

Osoba pověřená kontrolou má na starosti především sledování situace a vztahů uvnitř podniku i mimo něj zejména ve vztahu k dodavatelům. Další významnou úlohou je kontrola situací, kde by mohlo docházet k vykazování nežádoucího chování, jakým je především prosazování vlastních zájmů (korupce, úplatky) při rozhodování o dodavateli. Pravomoci této osoby obvykle stoupají s objemem nákupu.

5) Rozhodovatel (schvalovatel)

Touto osobou rozumíme někoho, jež má při rozhodování o nákupu poslední slovo. S ohledem na velikost a strukturu podniku touto osobou může být pověřený manažer, u podniků malých je to pak zpravidla přímo generální ředitel.

6) Kupující (nákupce)

Tato osoba po rozhodnutí o výběru dodavatele přímo vyjednává o daných parametrech dodávky, a pokud nebylo rozhodnuto již dříve, vyjednává s dodavatelem další podmínky jako je dodávka, platební podmínky, doby splatnosti a ve spolupráci s finančním oddělením podniku dohlíží na plnění platebních podmínek za účelem zachování dobrého jména podniku jakožto zákazníka.

Při provádění výběrového řízení pak princip výběru a spočívá v rozeslání konkrétní poptávky se specifikací množství, kvality a dalších požadavků vybraným dodavatelům. Tyto nabídky je vhodné rozeslat všem stejným způsobem a ve stejný čas, aby měli všichni dodavatelé stejné podmínky a žádný z nich tak nebyl v nevýhodě. Oslovené dodavatele požádáme, aby do konkrétního data předložili své nabídky. [5]

Před vyhodnocováním nabídek je vhodné se ubezpečit, že každý z dodavatelů pochopil naši poptávku správně a jeho nabídka tak odpovídá našim zadaným požadavkům. Nabídky, které nevyhovují našim potřebám, z hodnocení vyřadíme, aby nemohlo dojít ke zkreslení výsledků. Jednotlivé nabídky pak srovnáváme dle kritérií, mezi něž patří například platební podmínky, výše záloh, cena, kvalita, reference a jiné a vybereme nejvhodnějšího dodavatele. [3]

V této fázi může vznikat nebezpečí vzniku nežádoucích rozhodovacích návyků nebo působení stereotypů zejména u opakovaných objednávek stejného zboží. Dle [7] to může kupříkladu být:

- přílišné spoléhání na jediného dodavatele (v důsledku neformálního přátelského vztahu)
- uskutečňování příliš rychlých, ukvapených rozhodnutí při větším množství potencionálních dodavatelů
- zvažují se jen omezené a neúplné parametry a uplatňuje se úzké pojetí efektivity

Z těchto důvodů je, domnívám se, vhodné přistupovat ke každému rozhodování o nákupu zodpovědně a s úplnými informacemi a rozmyslem. V podnicích obvykle zaujímá nákup většinový podíl výrobních nákladů, a proto je vhodné nepodcenit výběr správného a vhodného dodavatele, neboť tím můžeme získat značnou úsporu.

5.2.3 Dodavatelsko-odběratelské vztahy

Vytváření takovýchto vztahů je zabezpečeno pomocí obchodních smluv mezi danými subjekty, které upravuje Zákon o obchodních korporacích. [13] Charakter dodavatelsko-odběratelských vztahů je interpersonální, společenský a informační.

„Prvořadým cílem je vzájemně se poznat, pochopit fungování každého účastníka vztahu, dosáhnout v komunikaci vzájemnou důvěru a redukovat rozdíly tak, aby se snížila rizika a ulehčil další rozvoj vztahů nebo aby se rozvoj vztahů v případě nekompatibility přerušil.“ [1, str. 107]

Mezi nesporné výhody takovýchto vztahů patří především znalost partnerského subjektu a tak víme, co od našeho obchodního partnera můžeme očekávat, známe jeho způsoby vyjednávání, výrobní procesy, cenové možnosti, čímž se spolupráce stává jednodušší pro obě strany. Dalším kladem je pak i jiný přístup dodavatele k nám, jakožto stálému odběrateli, jež se promítá například tvorbou výhodnějších cenových kalkulací, než pro nepravidelné zákazníky. [3]

6 PRAKTICKÁ ČÁST

V této části práce se věnuji porovnání nákupního chování tří malých podniků v okolí mého bydliště. Průzkum pro tuto část probíhal ústní formou (rozhovorem) se zástupci podniků odpovědných za nákup. Na úvod jsou jednotlivé podniky představeny a další část je věnována konkrétním nákupním situacím, ke kterým v podniku dochází v pravidelných intervalech, nebo pouze nárazově. Postupy jsou popsány pro každý podnik zvlášť, kde jsou uvedeny jednotlivé kroky při organizaci nákupu včetně osob, jež se tohoto procesu účastní včetně zdůvodnění těchto kroků. Následně jsou tyto postupy porovnány v komentáři, kde jsou vyhodnoceny mezi sebou. Závěrečné shrnutí obsahuje doporučení pro jednotlivé podniky pro zlepšení nákupního chování.

6.1 Představení podniků

6.1.1 Podnik A

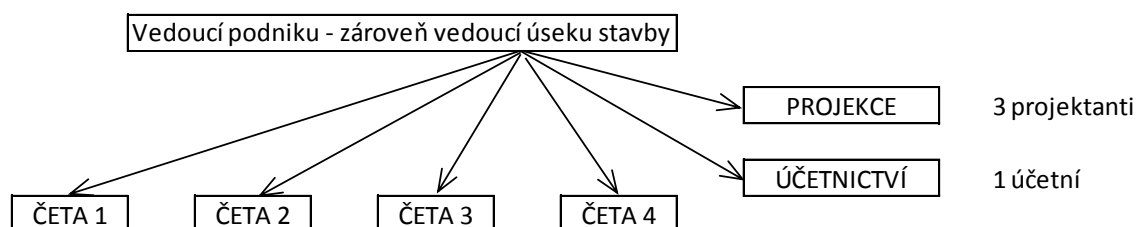
Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Počet zaměstnanců: cca 22 (během sezóny více – brigádně)

Předmět činnosti: převážně pozemní stavby, zemní práce a komunikace

Rok vzniku: 1990

Tento podnik je ze všech sledovaných největší. Hlavní činností je výstavba pozemních staveb pro bydlení, jejich změny a rekonstrukce, případně části staveb, drobné zemní práce a komunikace. Firma je rozdělena na dva úseky, přičemž každý z nich sídlí na samostatné adrese (kanceláře jsou ve dvou městech ve vzdálenosti 10 km). Prvním je úsek realizace staveb, který řídí hlavní vedoucí podniku a pod jehož vedení spadá přímo komunikace s jednotlivými stavebními četai prostřednictvím tzv. „partáka“, který působí jako vedoucí čety. Druhý úsek se zabývá projekční činností a společně s úsekem účetnictví sídlí na jedné adrese. Účetnictví je vedeno v rámci podniku pověřenou pracovnící. Struktura je naznačena v následujícím schématu:



Složení čety: Vedoucí pracovník + 3 dělníci (sezónně více)

Obrázek 6.1 Schéma Podniku A

6.1.2 Podnik B

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Počet zaměstnanců: 5 (sezónně 9)

Předmět činnosti: zemní práce, zpevněné plochy, komunikace, inženýrské sítě

Rok vzniku: 1996

Podnik B je malá rodinná firma zabývající se především zemními pracemi, zpevněnými plochami, komunikacemi a inženýrskými sítěmi. Ve vedení a zároveň jako jednatelka společnosti stojí matka dvou synů, jež jí pomáhají s řízením podniku dle potřeby, příležitostně tedy slouží i jako manuálně pracující vedoucí pracovníků na stavebních zakázkách. Počet manuálně pracujících pracovníků je ovlivněn především stavební sezónou.

6.1.3 Podnik C

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Počet zaměstnanců: 3

Předmět činnosti: pokrývačské, tesařské a klempířské práce

Rok vzniku: 2004

Podnik C je malý podnik, založený třemi přáteli za účelem společného podnikání, kde se každý z členů věnuje své profesi a na zakázkách pracují společně. Jeden z těchto tří společníků funguje jako vedoucí pracovník, jež obstarává zakázky, vypracovává jednotlivé nabídky, zajišťuje materiál a celkově se stará o chod podniku. Zbylí dva ve firmě figurují pouze jako manuálně pracující dělníci. Během hlavní stavební sezóny se počet pracovníků může navýšit o výpomoc v podobě brigádníka.

6.2 Chování podniků v nákupních situacích

V této kapitole jsou popsány jednotlivé situace, jež se týkají procesu nákupu. Postupně jsou představeny postupy firem, jak se v daném okamžiku chovají, pravomoci jednotlivých zaměstnanců, odpovědnost a kdo je poslední účastník, jež rozhoduje o nákupu.

6.2.1 Nákup materiálu výrobního

Jak již bylo několikrát zmíněno v teoretické části práce, nákup výrobního materiálu tvoří největší část celkových nákupů. V případě stavebnictví se jedná hlavně o stavební materiál, který je však velmi různorodý a specifický pro každou konkrétní stavbu. Nákup probíhá převážně nárazově a v předem určeném množství. Nejedná se tedy o stálé dodávky, které by probíhaly v průběhu dlouhodobého období.

Podnik A

V případě pořizování materiálu do hodnoty 100 000 Kč neprobíhají žádná větší opatření. Podnik má ve svém okolí tři dlouhodobé a spolehlivé dodavatele (stavebniny), s nimiž má letité zkušenosti a zná jejich kvalitu, která splňuje požadované kvality. V tomto případě pouze vybere a osloví jednoho z nich, u kterého je materiál následně objednan. V případě vyšší hodnoty zakázky probíhá mezi těmito třemi dodavateli výběrové řízení, kdy jsou osloveni všichni z dodavatelů a hlavními kritérii pro výběr je především cena a dodržení předepsaného materiálu, jelikož kvalita nabízeného materiálu je u všech dodavatelů prověřená a srovnatelná. V obojích případech tento proces řídí, schvaluje a rozhoduje přímo vedoucí úseku stavby, jež je zároveň vedoucím celého podniku.

Hlavní kritéria výběru:

- cena
- dodržení předepsaného materiálu
- kvalita materiálu (již ověřená)

Podnik B

Obdobně jako u podniku A probíhá výběrové řízení při objednávkách materiálu, jehož cena převyšuje 100 000 Kč. Při nižších částkách je vybrán a osloven jeden ze tří stálých dodavatelů. V případě materiálu za vyšší částky je prováděno výběrové řízení, kdy je osloveno 3-5 dodavatelských firem, které se mohou, ale nemusí opakovat. Výběr těchto dodavatelů je z velké většiny ovlivněn lokalitou prováděné stavby, jelikož podnik B provádí zakázky i mimo svůj region, a to i ve vzdálenostech, jež převyšují vzdálenost 100 km, a tím se pohybuje na neznámém trhu. Výběr a oslovení dodavatelů provádí jeden ze synů dle časových možností, případně společně a schválení provedeného řízení

a konečné rozhodnutí o výběru dodavatele provádí jednatelka společnosti, přičemž rozhodujícími faktory jsou cena, časová spolehlivost dodavatele a kvalita materiálu.

Hlavní kritéria výběru:

- cena
- časová spolehlivost dodavatele
- kvalita materiálu

Podnik C

Podnik C na rozdíl od předcházejících příliš nehledí na hodnotu nakupovaného materiálu, aby rozhodovalo o dodavateli pomocí výběrového řízení, ale maximálně se snaží vyhovět požadavkům zákazníka, který je pro podnik rozhodující. Z velké většiny zakázek si zadavatel přímo vyžádá konkrétní druh krytiny od konkrétního výrobce a podnik tomuto přání vyhoví a objedná materiál přímo od obchodního zástupce dané značky. Obvykle není využíváno nabídek všeobecných stavebnin. Dále je snaha o doporučení řešení zákazníkům, kteří nejsou rozhodnuti a těm jsou nabízeny obvykle tři varianty řešení – nízkorozpočtová, standardní doporučená a deluxe a je tedy na zákazníkovi, po kterou z variant se rozhodne. V případě nákupu řeziva se využívá z velké většiny dodávky zároveň se střešní krytinou, případně se poptá v některé ze dvou místních pil. Veškerý doplňkový materiál a příslušenství je nabízeno společně s krytinou, podnik tedy nepoptává toto zboží u jiných dodavatelů, ale využívá těchto nabídek a odebírá toto příslušenství v jedné objednávce.

Hlavní kritéria výběru:

- požadavek zákazníka

Komentář

Ze zjištěných informací vyplývá, že se podniky ohledně těchto nákupů chovají velmi obdobně a výběrová řízení probíhají od hodnoty materiálu 100 000 Kč. Hlavními kritérii pro výběr dodavatele materiálu je cena, ne však na úkor kvality, jež je také důležitým kritériem při výběru. Ve výběrových řízeních bývá osloveno mezi 2-5 dodavateli. V případě Podniku B je toto vyšší číslo dáno především neznalostí trhu v případě stavby v nové lokalitě a je zde snaha o oslovení širšího spektra na trhu. Výjimku tvoří pouze Podnik C, který ctí především přání zákazníka a materiál odebírá přímo od obchodních zástupců daných výrobců a výběrová řízení jako taková tedy neorganizuje.

V této chvíli se jeví jako vhodným doporučením pro Podnik A zařazení do okruhu svých dodavatelů i výrobce stavebních materiálů přímo, prostřednictvím obchodních zástupců nebo dealerů. V případě dlouhodobější spolupráce a vyššího pravidelného od-

běru zboží během hlavní stavební sezóny by mohlo dojít k vyjednání lepších cenových podmínek, než jakou nabízejí současní dodavatelé (stavebniny).

	Výběrové řízení	Počet poptávaných dodavatelů	Hlavní kritérium
Podnik A	Ano (od 100 tis. Kč)	2 - 3	cena
Podnik B	Ano (od 100 tis. Kč)	3 - 5	cena
Podnik C	Ne	1	požadavek zákazníka

Tab. 6.1 Nákup materiálu výrobního

6.2.2 Výběr subdodavatele

Většina stavebních podniků a především těch malých není schopna pokrýt veškeré práce na stavbě, a proto si především v případě pomocné (přidružené) stavební výroby najímá na tyto dokončovací práce odborné firmy a řemeslníky. Konkrétněji se jedná například o práce pokrývačské, klempířské, elektrikářské, instalatérské a další. Protože se může jednat o nemalé položky celého rozpočtu a firma je pak odpovědná za celé dílo, tedy i subdodávku, je vhodné výběr dodavatele subdodávky nepodcenit.

Podnik A

Podnik má opět ve svém okruhu několik stálých a spolehlivých dodavatelů subdodávek – přibližně 2-3 od každého řemesla, s kterými pravidelně spolupracuje. U těchto subdodavatelů je jejich kvalita léty prověřená a ceny srovnatelné. Výběr se tedy odvíjí především od aktuálních časových možností jednotlivých subdodavatelů. S těmito dodavateli má podnik velmi dobré zkušenosti i s prací „na zavalanou“, kdy je dodavatel schopen zareagovat pohotově na vzniklé situace na stavbách a operativně je řešit, což je při výběru ceněno velmi kladně. Je připuštěno i vyzkoušení nového subdodavatele, který se do hledáčku firmy může dostat díky dobrým referencím. V tomto případě je nový subdodavatel „otestován“ na malé zakázce a hlídá se především kvalita, cena, časová spolehlivost a součinnost s celou stavbou. Komunikaci a výběr konkrétního dodavatele si obstarává sám ředitel podniku.

Hlavní kritéria výběru nového subdodavatele:

- kvalita
- cena
- časová spolehlivost a součinnost

Podnik B

Tento podnik se zabývá především zemními pracemi, přesto není schopen pokrýt veškerou činnost pouze svými pracovníky, proto i zde jsou velmi často řešeny subdodávky,

nicméně okruh subdodavatelů není tak stálý a obsáhlý, jako v případě předchozího podniku. Výběr subdodavatele je velmi ovlivněn lokalitou výstavby, je zde logická snaha o subdodavatele v blízkosti, aby se ušetřilo na nákladech na dopravu. Výběr probíhá na základě referencí a zkušeností na internetu, případně ze staveb prováděných konkurencí a rozhodujícím faktorem bývá hlavně cena, ne však na úkor kvality. Osloveno je obvykle kolem tří dodavatelů, což je ovlivněno trhem v lokalitě výstavby. Vyhledání, oslovení, výběr a komunikace s dodavatelem z většiny případů obstarává opět jeden z bratrů, konečný souhlas s výběrem uděluje jednatelka firmy.

Hlavní kritéria výběru nového subdodavatele:

- poměr cena/kvalita

Podnik C

Přestože tato firma svojí činností představuje pro většinu stavebních podniků subdodavatele, i zde dochází příležitostně k potřebě subdodávek a to v případech, kdy není firma schopna časově pokrýt své zakázky. Kritéria výběru jsou především ovlivněna cenou a předchozími zkušenostmi s danou firmou, její kvalitou a referencemi a časovými možnostmi v daný okamžik. Při výběru jsou osloveny 2-3 konkurenční firmy v okolí a proces oslovení, komunikace se subdodavateli, vyhodnocení jednotlivých nabídek a konečný výběr provádí sám vedoucí podniku.

Hlavní kritéria výběru nového subdodavatele:

- poměr cena/kvalita
- reference a zkušenosti
- časové možnosti

Komentář

Opět se potvrzuje velmi obdobné jednání všech sledovaných podniků v situaci zajišťování subdodavatelů pro své zakázky. Jako hlavní kritérium při výběru zde nehraje první roli především cena, jako je to v případě materiálu, ale hlavně kvalita odvedené práce, předchozí zkušenosti a recenze z jiných prováděných staveb. Dalším neopomenutelným faktorem je časová spolehlivost, případně aktuální časové možnosti jednotlivých dodavatelů, jež by je mohly z výběru vyřadit, pokud by nebyli schopni danou pohledávku časově pokrýt.

Sledované firmy jsou si v těchto situacích vědomy odpovědnosti za provedenou práci, která bude i jejich vizitkou, a proto nejsou odpovědní pracovníci ochotni spolupracovat s nespolehlivým a nekvalitním subdodavatelem, což je velmi kladné zjištění pro jejich

budoucí zákazníci. Zde lze pouze doporučit, aby podniky setrvaly v tomto postupu při výběru svých subdodavatelů i nadále.

	Výběrové řízení	Počet poptávaných dodavatelů	Hlavní kritérium
Podnik A	Ano	2 -3	cena/kvalita
Podnik B	Ano	cca 3	cena/kvalita
Podnik C	Ano	2 -3	cena/kvalita

Tab. 6.2 Výběr subdodavatele

6.2.3 Nákup materiálu kancelářského

V případě těchto nákupů se může i ve stavebních podnicích jednat o systematickou a plánovanou záležitost, kde je možno aplikovat některé nákupní strategie. V tomto ohledu lze odhadnout budoucí spotřebu a tvořit přiměřenou zásobu kancelářského spotřebního materiálu a ušetřit tak na první pohled nepatrnou částku, která může ovšem v průběhu několika let dosáhnout nemalé sumy.

Podnik A

Tento podnik se snaží řešit nákupy tohoto charakteru systematicky a plánovaně a dělí je v rámci podniku na úseky projekce a stavba zvlášť. Odhad a stanovení množství nakupovaného materiálu má na starost vedoucí pracovník úseku projekce, stejně tak výběr dodavatele. Obdobně jako v případě materiálu výrobního jsou osloveni tři dodavatelé ze stálého seznamu ověřených firem. Zároveň je ale připuštěna i obměna a přizvání nového dodavatele do výběrového řízení, a to přibližně jednou za půl roku. Záznam o průběhu tohoto výběrového řízení včetně výsledků a vyhodnocení nejlepší nabídky předloží vedoucí pracovník projekce řediteli podniku ke schválení a ten poté provede objednávku u vybraného dodavatele. V tomto případě je hlavním rozhodujícím faktorem cena.

Pokud by došlo ke špatnému odhadu množství materiálu, nebo by byla spotřeba papíru v projekci vyšší, než se předpokládala, mají pracovníci projekce pravomoc nákupu zboží v hodnotě do 10 000 Kč bez předchozího souhlasu. Částka je následně proplacena z fondu zřízeného pro tyto účely.

Hlavní kritérium:

- cena

Podnik B

Na rozdíl od předchozího podniku zde neprobíhají žádná opatření ani strategické kroky při nákupech tohoto charakteru. Tato položka je považována v celkovém rozpočtu za

zanedbatelnou. Kancelářské zboží je nakupováno nárazově při aktuální potřebě a výběr je ovlivněn aktuální nabídkou běžných prodejních řetězců, maximálně je využita slevová akce. Nákup může uskutečnit kterýkoli z vedoucích pracovníků dle předchozí domluvy mezi sebou.

Hlavní kritérium:

- cena

Podnik C

Velmi podobná situace jako v předcházejícím podniku je i zde, kde není vzhledem k zanedbatelné spotřebě materiálu tohoto druhu tato položka v celkových nákupech podniku považována za podstatnou. Nákupy jsou tak řešeny nárazově dle aktuální potřeby a je využíváno nabídek prodejních řetězců. Psací potřeby jsou někdy dodávány od výrobců jako pozornost k objednávkám.

Hlavní kritérium:

- cena

Komentář

V případě dobře plánovaného nákupu zboží tohoto druhu lze ušetřit určitou část finančních prostředků, proto vidím jako pozitivní zjištění, že v případě Podniku A si je vedení této skutečnosti vědomo a snaží se své nákupy v této kategorii organizovat a systematicky plánovat. Vzhledem k velikosti podniku a spotřebě materiálu může docházet ke značné úspoře finančních prostředků a ty pak mohou být na konci roku použity například na odměny pro zaměstnance.

U ostatních sledovaných podniků je vzhledem k nízké spotřebě daného zboží považován nákup v této kategorii za neorganizovatelný a jeho řízení ani sledování není prováděno a ten tak probíhá pouze v případě nutnosti a potřeby. Je to vzhledem k velikosti těchto podniků pochopitelné, avšak jako návrh se i v tomto případě nabízí sledování spotřeby a jistá organizace v tomto směru. I v případě menších nákupů je možnost oslovení větších dodavatelů a provádět nákup méně často na delší časové období. Jako další řešení by se mohla jevit i možnost společných objednávek a nákupů s ostatními subjekty v okolí podniku a tím tak dosáhnout lepších cenových nabídek v případě většího odběru. Otázkou však zůstává, do jaké míry se toto složité organizování s ostatními firmami, jež mohou mít rozdílné požadavky, vyplatí vzhledem k ušetřeným finančním prostředkům.

Obecně lze však říci, že hlavním kritériem při výběru zboží tohoto druhu je cena, jelikož kvalita v tomto případě nehraje pro podniky tak podstatnou roli, protože se nejedná o výrobní materiál.

	Výběrové řízení	Počet poptávaných dodavatelů	Hlavní kritérium
Podnik A	Ano	2-3	cena
Podnik B	Ne	1	cena
Podnik C	Ne	1	cena

Tab. 6.3 Nákup materiálu kancelářského

6.2.4 Nákup výpočetní a kancelářské techniky

Jedná se o případy pořízení techniky a zařízení potřebné k administrativnímu fungování podniku, zejména tedy počítače, notebooky, tiskárny, kopírky a v případě projekčních kanceláří třeba i plotry. Vzhledem k neustálému pokroku v oblasti software jsou na výpočetní techniku kladeny vysoké nároky a je tedy nutno pečlivě zvážit výběr, zdali se více vyplatí nakupovat levnější, kterou bude nutno častěji obměňovat kvůli již zmíněným nárokům používaných programů, nebo investovat více prostředků do kvalitnějšího vybavení, jež se předpokládá, že bude splňovat nároky po delší čas.

Podnik A

Zde byl nákup výpočetní techniky řešen v minulosti v případě počítačů jako objednávka více kusů, proto bylo organizováno výběrové řízení, kde bylo poptáno několik (cca 3) dodavatelů s předem stanovenými požadavky na výkonnost a vybavení. Hodnotícími kritérii bylo v první řadě dodržení požadavků a celková cena. V současné době se obnova počítačového vybavení podniku neplánuje. Pokud by však mělo náhle k obnově dojít, bude se jednat pouze o záležitost několika málo kusů a výběr by probíhal za pomoci internetových srovnávačů cen.

Hlavní kritéria:

- výkonostní požadavky
- cena

Podnik B a Podnik C

V tomto případě se jedná pouze o nákup jednotlivých kusů zboží, kdy se nevyplatí organizovat jakákoli složitější výběrová řízení a nákup a výběr tak probíhá především za pomoci internetových srovnávačů cen, dle požadovaných kritérií na nakupované zařízení.

Komentář

V této kategorii zboží je možno v případě nákupu více kusů možno ušetřit prostřednictvím množstevní slevy na odběr více kusů, což bylo v případě Podniku A uplatněno a vedení si tuto skutečnost uvědomuje. V případě ostatních sledovaných podniků se vzhledem k nízkému počtu kusů nakupovaného zboží jen velmi těžko hledají možnosti ušetření finančních prostředků na množstevních slevách při větším odběru. Jako kritérium při výběru zboží tohoto druhu slouží především dodržení požadovaných parametrů a vybavení a taky cena.

	Výběrové řízení	Počet poptávaných dodavatelů	Hlavní kritérium
Podnik A	Ano	cca 3	parametry/cena
Podnik B	Ne	1	parametry/cena
Podnik C	Ne	1	parametry/cena

Tab. 6.4 Nákup výpočetní a kancelářské techniky

6.2.5 Nákup pracovních oděvů a ochranných pomůcek

Tato část nákupů může být opět velmi snadno strategicky řízena a organizována, jelikož se dá určit přibližná potřeba a spotřeba tohoto zboží na určité období. Při uplatnění jednorázových hromadných nákupů se dá ve velkém množství případů ušetřit nemalé množství peněžních prostředků na množstevních slevách a dalších výhod v případě opakovaných nákupů u jediného dodavatele.

Podnik A

První ze zástupců se opět snaží řídit nákupy tohoto druhu systematicky a organizovaně. Nákup probíhá jednou ročně zpravidla u jednoho dlouhodobého většího dodavatele, od něhož se nakoupí v ideálním případě veškeré pracovní oděvy a ochranné pomůcky. Dalším obvyklým krokem na těchto oděvech bývá potisk firemního loga, kdy je vybíráno mezi třemi místními tiskárnami, dle aktuální cenové nabídky. Celý proces opět obstarává ředitel podniku. Spotřební zboží typu rukavice, ochranné brýle a ochranu proti hluku zaměstnanci fasují jedenkrát měsíčně se zápisem do evidenční karty, v případě potřeby častěji, musí však prokázat poškození a nefunkčnost, aby nedocházelo ke zneužívání. Nový pracovní oděv a obuv se zaměstnancům vydává jednou ročně, případně dříve po prokázání poškození.

Pokud zbývají finanční prostředky na konci účetního období, jsou pro zaměstnance pořízeny oděvy nad rámec běžné výbavy, jako jsou například zateplené vesty, bundy nebo trička s firemním logem navíc.

Kritéria výběru:

- dlouholetá spolupráce
- cena

Podnik B

V tomto podniku je nákup v této kategorii zboží částečně organizován. Pracovní oděvy jsou nakupovány jedenkrát ročně od stálého většího dodavatele, jež se nemění. V případě zboží s rychlejším procesem opotřebení je využíváno nabídek místních prodejců dle aktuální potřeby bez většího vybírání a zde je kritériem výběru cena. Toto je prý zdůvodněno hlavně množstvím zboží, jež není tak velké. Pracovní rukavice a ostatní ochranné pomůcky jsou zaměstnancům dávány volně k dispozici a spotřeba tak není evidována. Celý proces výběru provádí jeden z bratrů pouze s vědomím jednatelky bez nutnosti jejího souhlasu. Je zde také možnost vlastního nákupu ochranných pomůcek a následného proplacení zaměstnanci.

Kritéria výběru:

- dlouholetá spolupráce
- cena

Podnik C

Zde je nákup pracovních oděvů částečně časově organizován a jednou za rok prováděn u konkrétního specializovaného dodavatele oděvů a pracovních pomůcek určených přímo pro práce na střechách, se kterým firma spolupracuje již od dob vzniku. Stejně tak pracovní obuv je nakupována jednou ročně u specializované firmy. V případě triček je využíváno reklamních pozorností od dodavatelů materiálu. Nákup pracovních rukavic je částečně organizován a prováděn dle odhadnuté spotřeby přibližně jednou za půl roku na internetovém eshopu, kde je při nákupu uplatňována množstevní sleva a hlavním kritériem je tedy cena. Celý proces je řízen vedoucím podniku.

Kritéria výběru:

- dlouholetá spolupráce
- cena

Komentář

Ze zjištěných informací vyplývá, že v této kategorii nákupů podniky všeobecně projevují snahu o organizaci a strategické řízení. Nákupy pracovních oděvů s předpokládanou delší životností probíhají zpravidla jednou ročně u dlouholetých dodavatelů a nejsou organizována žádná výběrová řízení mezi různými dodavateli, neboť

si každý z podniků již našel a oblíbil svoji značku pracovních oděvů, jež splňuje jeho požadavky a potřeby. Ohledně nákupu pracovních ochranných pomůcek s kratší životností a rychlejší dobou obměny by se dalo především Podniku B doporučit sledování dané spotřeby, jelikož způsob, jakým tyto pomůcky dává svým zaměstnancům k dispozici, není příliš vhodný a může docházet ke zneužívání odběru pomůcek pro vlastní potřebu.

	Výběrové řízení	Počet poptávaných dodavatelů	Hlavní kritérium
Podnik A	ne	1	stálý dodavatel/cena
Podnik B	ne	1	stálý dodavatel/cena
Podnik C	ne	1	stálý dodavatel/cena

Tab. 6.5 Nákup pracovních oděvů a ochranných pomůcek

6.2.6 Nákup malého nářadí

Dalším nákupem, jež je ve stavebních podnicích uskutečňován, je nákup malého stavebního nářadí, mezi něž můžeme zařadit například, sbíječky, vrtačky, malé míchačky, ruční míchadla a další. V tomto případě se jedná o zboží, které by mělo bezporuchově sloužit co možná nejdelší dobu, protože pokud by docházelo často k výpadkům z důvodu nefunkčnosti, vznikají potíže s chybějícím nářadím na stavbách a je nutno zajišťovat náhradní řešení, což je velmi nežádoucí a způsobuje nepříjemný zdržení.

Podnik A

Při zmínce o nákupu tohoto zboží padla ze strany podniku stížnost na vysokou poruchovost a nízkou životnost elektronářadí. Nákupy tedy probíhají častěji, než by bylo považováno za žádoucí a dochází k častým reklamacím, což vede ke zdržení na stavbách a nutnosti obstarávat náhradní řešení. Nářadí bývá obnovováno po skončení doby životnosti, jež se pohybuje okolo dvou let. Nakupované zboží je vybíráno vedoucím podniku, který využívá převážně nabídek zhruba tří stálých dodavatelů, jež mu zasílají své nabídky celoročně prostřednictvím emailových newsletterů. Výběrové řízení jako takové neprobíhá a je pouze využito aktuální nabídky od jednoho z dodavatelů.

Kritéria výběru:

- stálý dodavatel
- cena

Podnik B

Tento podnik razí cestu nejvyšší kvality za vyšší cenu, za kterou je ochotno si připlatit. Dlouhodobě spolupracuje s dodavatelem, jež zároveň poskytuje i kvalitní servis nakoupeného nářadí a s touto spoluprací je velmi spokojen a odebírá od něj veškeré potřebné

nářadí. V minulosti byla snaha o ušetření na pořizovacích nákladech vyzkoušením nákupu u levnějšího konkurenčního dodavatele, ovšem zkušenost nebyla pozitivní a nářadí neodpovídalo požadované kvalitě, na jakou byli zvyklí od svého pravidelného dodavatele a nákup se tak paradoxně prodražil na opravách a reklamacích. Výběr zboží obstarává opět jeden z bratrů a souhlas s nákupem uděluje jednatelka.

Kritéria výběru:

- stálý dodavatel
- kvalita

Podnik C

Opět jako v případě předchozího podniku je zde snaha o pořízení nářadí vysoké kvality, proto je preferován především jeden dlouhodobý a spolehlivý dodavatel kvalitního zboží, byť za vyšší cenu. Zkušenost s levnějšími konkurenčními dodavateli nebyla dobrá a poruchovost zakoupeného nářadí byla podstatně vyšší, než u zavedené dlouhodobě preferované značky. V případě pořízení nového nářadí je kontaktován přímo obchodní zástupce daného výrobce, čímž je zajištěn přímý kontakt a nejvýhodnější cena. Kontaktování a jednání s obchodním zástupcem provádí vedoucí podniku.

Kritéria výběru:

- stálý dodavatel
- cena

Komentář

Ze zjištěných informací vyplývá rozdíl při hodnotících kritériích výběru drobného stavebního nářadí, kdy menší z hodnocených podniků jsou překvapivě více nakloněny výběru zboží dražšího ovšem prvotřídní kvality se zajištěným servisem. Naproti tomu podnik, který je ze sledovaných největší razí strategii v poměru cena/kvalita, která se ale nejeví jako nejvhodnější, neboť vedení není s kvalitou zakoupeného zboží příliš spokojeno.

Vhodným doporučením pro Podnik A by mohlo být vyzkoušení dražšího, ale kvalitnějšího dodavatele, neboť v ostatních sledovaných případech se tato investice vyplatila. Ideálním se jeví přímé kontaktování obchodních zástupců konkrétních výrobců a výběr zboží jejich prostřednictvím, aby mohla být zajištěna nejnižší cena.

	Výběrové řízení	Počet poptávaných dodavatelů	Hlavní kritérium
Podnik A	ne	1	stálý dodavatel/cena
Podnik B	ne	1	stálý dodavatel/kvalita
Podnik C	ne	1	stálý dodavatel/kvalita

Tab. 6.6 Nákup malého nářadí

6.2.7 Nákup stavebních strojů a zařízení

Tyto nakupované položky se vyznačují velmi vysokou pořizovací cenou, předpokládá se dlouhodobé užívání a zařízení je obvykle financováno z cizích zdrojů v podobě bankovních úvěrů. Konkrétními příklady mohou být různá rypadla, nakladače, dozery, sklápěcí nákladní automobily, nebo i dodávky a osobní automobily, jež slouží zaměstnancům pro dopravu na jednotlivé stavby.

Podnik A

V případě tohoto podniku nebyl v poslední době žádný nákup tohoto druhu realizován, ani není plánován na příští období. Veškeré stavební stroje a automobily byly zakoupeny již dříve a to jako nové přímo od výrobce. Výběrové řízení organizoval a vyhodnocoval ředitel firmy a poptával stroje přibližně u třech dodavatelů stavební techniky. Jako přední hodnotící kritéria byly uvedeny požadavky na daný stroj v poměru k ceně a nákladů na údržbu. Všechny tyto stroje a zařízení byly financovány pomocí bankovních úvěrů a v současné době jsou plně splaceny a podnik je plně využívá nejen ke své vlastní potřebě, ale nabízí je i jako službu pro soukromé zákazníky, nebo i menší firmy v okolí, jež tímto zařízením nedisponují.

Hlavní kritéria:

- požadované parametry
- cena

Podnik B

Tento podnik přistupuje ke zboží tohoto druhu spíše jako ke spotřebnímu a poměrně často obměňuje svůj vozový park. Stroje ovšem nejsou pořizovány jako nové přímo od výrobců, ale je využíváno bazarových portálů na internetu k vyhledávání příležitostí ke koupi a obměně strojů za novější a lepší. Tyto portály jsou sledovány pravidelně a v případě nalezení výhodné koupě a se souhlasem jednatelky je nový stroj pořízen a stávající je poskytnut k odprodeji. Neprobíhají zde tedy žádné poptávky na dodavatele ani výběrová řízení.

V souvislosti s touto problematikou bych zmínila pravomoc zaměstnanců k nákupu pohonných hmot do těchto vozidel, kdy je skutečná spotřeba a provoz vozidel sledován pomocí GPS zařízení, aby se zamezilo zneužívání těchto pravomocí k vlastnímu prospěchu.

Hlavní kritéria:

- opotřebení
- cena

Podnik C

Poslední podnik nedisponuje žádnou těžkou stavební technikou jako v předchozích případech vzhledem k činnosti, kterou se zabývá. Do této kategorie by se však dalo zařadit lešení a vybavení klempířské dílny. V případě výběru lešení bylo využito veletržní nabídky dodavatele, kdy byl veletrh cíleně navštíven za účelem nákupu a zboží od jednotlivých dodavatelů bylo porovnáno přímo na místě. Kritériem pro výběr byla především dlouhá životnost. V případě vybavení klempířské dílny se jednalo především o bazarový nákup již používaných strojů, kdy byl rozhodující především stav v poměru k požadované ceně a v současné době není v plánu žádná obnova zařízení. Výběr a rozhodování o provedení nákupu byl opět v kompetenci vedoucího podniku.

Hlavní kritéria:

- životnost
- cena

Komentář

Ze zjištěných informací vyplývá, že při výběru dodavatele zboží vysoké hodnoty s dlouholetou životností podniky vybírají především dle požadavků na danou techniku a dalšími rozhodujícími prvky jsou kvalita a nákladnost servisu v poměru k pořizovací ceně. V případě malých podniků je často využíváno bazarových nákupních portálů, kde je hodnoceno především opotřebení v poměru k ceně. Pokud by se některý z podniků rozhodl o koupi nového stroje nebo zařízení, nabízí se jako vhodnou příležitostí návštěva veletrhu, jako v případě Podniku C, kde je možnost přímého osobního kontaktu s dodavatelem včetně vyzkoušení a porovnání jednotlivých strojů a zařízení přímo na jednom místě.

	Výběrové řízení	Počet poptávaných dodavatelů	Hlavní kritérium
Podnik A	ano	3	parametry/cena
Podnik B	ne	1	opotřebení/cena
Podnik C	ne	1	životnost/cena

Tab. 6.7 Nákup stavebních strojů a zařízení

6.3 Závěrečné shrnutí a doporučení

Podnik A

Tento podnik si v zásadě nepočíná špatně a je zde patrná jistá snaha o budování stálé sítě prověřených dodavatelů, s nimiž si podnik vyjednává výhodnější podmínky. Organizovanost je patrná i v oblasti nákupu zboží nevýrobního charakteru. Přesto však lze doporučit několik opatření pro případné zlepšení a ušetření finančních prostředků pro jiné účely. V první řadě se jedná o zařazení dodavatelů stavebních materiálů přímo od výrobců prostřednictvím obchodních zástupců a pokus o vyjednání výhodných podmínek v případě celoročního stálého odběru zboží a v druhé řadě zařazení dražších, ale kvalitních dodavatelů menšího stavebního nářadí do svého okruhu poptávaných firem, neboť zkušenost s životností levnějších výrobců není příliš dobrá.

Podnik B

Tento podnik organizuje výběrová řízení v případě nákupu stavebních materiálů, avšak nákup ostatního spotřebního zboží nevýrobního charakteru není příliš organizován, proto lze doporučit sledovat průběžnou spotřebu těchto výrobků a nákup plánovat na delší časové období, i když spotřeba není tak vysoká. Dalším doporučením je sledování množství vydaných pracovních pomůcek a jejich evidence, aby se zabránilo zneužívání volného přístupu k těmto prostředkům. Spotřeba by tak nemusela být tak vysoká jako doposud a tak lze očekávat ušetření finančních prostředků.

Podnik C

I když je tento podnik velmi malý počíná si v oblasti nákupu dobře. Výběrová řízení zde nejsou organizována ani v případě nákupu stavebního materiálu a je ctěno především přání zákazníka. Stejně tak, jako v případě Podniku B, který má podobné množství zaměstnanců lze doporučit sledování spotřeby nevýrobního materiálu a organizovat nákup tohoto zboží na delší časové období a neprovádět ho pouze nárazově v případě nutné potřeby.

7 ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala problematikou řízení podnikového nákupu ve stavebních podnicích. Cílem práce bylo analyzovat chování malých stavebních podniků v oblasti nákupu a navrhnout možná zlepšení. Ze zjištěných informací vyplynula, že chování podniků při rozhodování o dodavatelích a výběru zboží se příliš neliší a kritéria při rozhodování bývají obvykle totožná. Ukázalo se, že převažujícím kritériem je především cena a kvalita v závislosti na druhu nakupovaného zboží nebo služeb. V případě nákupu nevýrobního zboží typu kancelářských potřeb rozhoduje ve všech případech cena. Při nákupu materiálu a zařizování subdodávek si podniky uvědomují zodpovědnost za provedené dílo, a proto vybírají své dodavatele na základě poměru kvality a ceny, neboť vědí, že nejnižší cena zpravidla odpovídá i nízké kvalitě. Při pořizování strojů a zařízení je kromě aspektu ceny důležitým kritériem životnost a náklady na údržbu a provoz. Zjištěné informace o jednotlivých podnicích byly porovnány a pro každý z nich bylo navrženo několik doporučení pro zlepšení chování a rozhodování v oblasti nákupu.

8 POUŽITÉ ZDROJE

- [1] LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [2] TOMEK, Gustav. Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [3] ŠLAPOTA, Boris, Kamil GRABARCZYK a Jiří LETÁK. Nákup?. Havířov: Question Marks, 2005, 247 s. ISBN 80-239-5365-6.
- [4] NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 323 s. ISBN 80-7261-152-6.
- [5] KAPLAN, Milan a Josef ZRNÍK. Jak levněji a lépe nakupovat: on-line výběrová řízení ve firemním nákupu. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 160 s. ISBN 80-247-1145-1.
- [6] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. Tajemství moderního nákupu. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006, 183 s. ISBN 80-7080-598-6.
- [7] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999, 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
- [8] CHROMÝ, Jan. Elektronické podnikání: informace, komunikace, příležitosti. Vyd. 1. Praha: Extrasystem Praha, 2013, 263 s. ISBN 978-80-87570-10-4.
- [9] ČERVENÝ, Radim. Strategie nákupu: krok za krokem. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2013, xvii, 155 s. ISBN 9788074004148.
- [10] VALOUCH, Petr. Leasing v praxi: praktický průvodce. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 115 s. ISBN 978-802-4721-163.

- [11] SUCHÁNEK, Petr. Podnikové hospodářství 2. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 147 s. ISBN 978-80-210-6225-2.
- [12] PERROTIN, Roger a Pierre HEUSSCHEN. Jak nakupovat se ziskem: příprava na jednání, vyvracení námitek, případové studie. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999, ix, 177 s. ISBN 80-7226-253-x.
- [13] ZÁKON Č. 90/2012 SB. O obchodních společnostech a družstev (zákon o obchodních korporacích)

9 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázky

Obrázek 1.1 Tradiční činnosti procesu nakupování.....	12
Obrázek 1.2 Objekty nákupu v praxi.....	14
Obrázek 1.3 Příklady produktů v jednotlivých nákupních situacích.....	16
Obrázek 4.1 Vztah mezi náklady a přepravní vzdáleností.....	27
Obrázek 4.2 Závislost nákladů na jednotku na hmotnosti nákladů.....	27
Obrázek 4.3 Závislost nákladů na dopravu na měrné hmotnosti nákladu.....	27
Obrázek 6.1 Schéma Podniku A.....	36

Tabulky

Tabulka 3.1 Model nákupní mřížky.....	23
Tabulka 6.1 Nákup materiálu výrobního.....	40
Tabulka 6.2 Výběr subdodavatele.....	42
Tabulka 6.3 Nákup materiálu kancelářského.....	44
Tabulka 6.4 Nákup výpočetní a kancelářské techniky.....	45
Tabulka 6.5 Nákup pracovních oděvů a ochranných pomůcek.....	47
Tabulka 6.6 Nákup malého nářadí.....	48
Tabulka 6.7 Nákup stavebních strojů a zařízení.....	50