

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta stavební

Thákurova 7, 166 29 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Stavební inženýrství

studijní obor: Management a ekonomika ve stavebnictví

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Iveta Pisingerová

Zadávací katedra: Ekonomiky a řízení ve stavebnictví

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Zita Prostějovská, Ph.D.

Název bakalářské práce: System of Procurement in Construction Company

Název bakalářské práce
v anglickém jazyce

Rámcový obsah bakalářské práce:

Stanovení parametrů a tvorba systému

Proces implementace

Vyhodnocení funkčnosti po zavedení

Datum zadání bakalářské práce: 22.9.2014

Termín odevzdání: 19.12.2014

(vyplňte poslední den výuky
příslušného semestru)

Pokud student neodevzdal bakalářskou práci v určeném termínu, tuto skutečnost předem písemně zdůvodnil a omluva byla děkanem uznána, stanoví děkan studentovi náhradní termín odevzdání bakalářské práce. Pokud se však student řádně neomluvil nebo omluva nebyla děkanem uznána, může si student zapsat bakalářskou práci podruhé. Studentovi, který při opakovaném zápisu bakalářskou práci neodevzdal v určeném termínu a tuto skutečnost řádně neomluvil nebo omluva nebyla děkanem uznána, se ukončuje studium podle § 56 zákona o VŠ č. 111/1998. (SZŘ ČVUT čl. 21, odst. 4)

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

vedoucí bakalářské práce

vedoucí katedry

Zadání bakalářské práce převzal dne: _____

student

Formulář nutno vyhotovit ve 3 výtiscích – 1x katedra, 1x student, 1x studijní odd. (zašle katedra)

Nejpozději do konce 2. týdne výuky v semestru odešle katedra 1 kopii zadání BP na studijní oddělení a provede zápis údajů týkajících se BP do databáze KOS.

BP zadává katedra nejpozději 1. týden semestru, v němž má student BP zapsanou.

(Směrnice děkana pro realizaci studijních programů a SZZ na FSv ČVUT čl. 5, odst. 7)

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně, pouze za odborného vedení vedoucího bakalářské práce Doc. Ing. Zity Prostějovské, Ph.D.

Dále prohlašuji, že veškeré podklady, ze kterých jsem čerpala, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

15. 12. 2014

Iveta Pisingerová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala všem, kteří mě podpořili k vytvoření této bakalářské práce, zejména vedoucí mé bakalářské práce paní Doc. Ing. Zitě Prostějovské, Ph.D. za její ochotu, čas a věcné připomínky.

SYSTÉM NAKUPOVÁNÍ
VE STAVEBNÍ FIRMĚ

SYSTEM OF PROCUREMENT
IN CONSTRUCTION COMPANY

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá systémem nakupování ve stavební firmě. V první části práce je představen nákupní útvar a jeho funkce, objekty a formy nákupu, nákupní proces a jeho fáze, řízení nákupu a administrativa, která s nákupem souvisí. Ve druhé části je cílem popsat zavedení nákupního úseku od stanovení parametrů, tvorbu systému přes samotnou implementaci a závěrem vyhodnotit jeho funkčnost.

SUMMARY

This bachelor's thesis deals with the procurement system in construction firms. The first part describes the procurement division and its functions, objects and forms of procurement, the procurement process and its phases, procurement management and administration associated with procurement. The second, practical part of the thesis, describes the introduction of a procurement section, starting with the setting of parameters, creation of a system up to implementation. In conclusion an assessment is made of its functionality.

KLÍČOVÁ SLOVA

System nakupování

Stavební firma

Nákupní procesy

Objekty nákupu

Administrativa nákupu

Řízení nákupu

KEY WORDS

Procurement system

Construction firm

Procurement processes

Objects of procurement

Administration of procurement

Procurement management

OBSAH

1. ÚVOD	1
2. TEORETICKÁ ČÁST.....	2
2.1. NÁKUP, NÁKUPNÍ ÚTVAR A JEHO FUNKCE	2
2.2. OBJEKTY A FORMY NÁKUPU	3
2.2.1. Režijní nákup	3
2.2.2. Komoditní nákup	4
2.2.3. Nákup kooperací	4
2.3. NÁKUPNÍ PROCES A JEHO FÁZE	4
2.4. ŘÍZENÍ NÁKUPU	7
2.4.1. Plánování nákupu	7
2.4.2. Organizace nákupu	7
2.4.3. Vedení zaměstnanců	8
2.4.4. Kontrola	9
2.5. ADMINISTRATIVA NÁKUPU	10
2.5.1. Objednávka	11
2.5.2. Kupní smlouva	11
2.5.3. Dodací list	12
2.5.4. Faktura	12
3. PRAKTICKÁ ČÁST	13
3.1. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	13
3.2. VÝCHOZÍ STAV NÁKUPU VE SPOLEČNOSTI.....	14
3.3. STANOVENÍ PARAMETRŮ A TVORBA SYSTÉMU.....	14
3.3.1. Umístění nákupu v organizační struktuře.....	14
3.3.2. Organizační uspořádání nákupu	15
3.3.3. Popis pracovních pozic	17
3.3.4. Stanovení pracovních procesů	19
3.4. PROCES IMPLEMENTACE	24
3.4.1. Obsazení pracovních pozic	25
3.4.2. Zavedení pracovních procesů	26
3.5. VYHODNOCENÍ FUNKČNOSTI PO ZAVEDENÍ	26
4. ZÁVĚR	28
5. POPIS DÍLČÍCH ÚKOLŮ K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI.....	29
5.1. POPIS PROJEKTU	29
5.2. TEORIE ŘÍZENÍ	30
5.3. ŘÍZENÍ VÝSTAVBOVÝCH PROJEKTŮ	30
5.4. PROJEKT KALKULACE A NABÍDKY	31

5.5.	PŘÍPRAVA A ŘÍZENÍ STAVEB	31
5.6.	PROJEKT Z PŘÍPRAVY A ŘÍZENÍ STAVEB	32
6.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	33
7.	SEZNAM OBRÁZKŮ	34
8.	SEZNAM PŘÍLOH	35

1. Úvod

Řízení organizace, zvláště pak konkrétněji ekonomika a finanční řízení, je velmi rozsáhlým, složitým, ale bezesporu zajímavým tématem, kdy pohled ze strany jednotlivých útvarů a oddělení, podílejících se na finančním chodu, na střední až nižší úrovni firemní hierarchie bude pravděpodobně odlišný od pohledu vedení a vrcholového managementu.

V posledních letech se výrobní podniky často potýkají s problémy kvůli chybné či nedostatečné kalkulaci nákladů, nepřiměřené a neuvážené fixaci prodejních cen a mnoha dalším faktorům a nezávažným rizikům. Řada z nich v návaznosti na tyto problémy optimalizuje řízení financí, zavádí controlling, soustředí se na obchod a výrobu, ale často nevěnuje pozornost nákupu. Nákupní útvary buď v podnicích neexistují vůbec, nebo je jejich význam podceňován. Právě nákupní oddělení se ale nemalým dílem podílí na tvorbě kalkulace ve všech fázích projektu a ovlivňuje podmínky, cenu a včasnost dodávek, které se v konečném důsledku projeví na výsledcích, potažmo zisku společnosti. Cílem této práce je představit nákupní útvar a jeho funkci, objekty a formy nákupu, nákupní proces a jeho fáze, řízení nákupu a administrativu, která s nákupem souvisí. Ve druhé části je cílem popsat zavedení nákupního úseku od stanovení parametrů, tvorbu systému přes samotnou implementaci a závěrem vyhodnotit jeho funkčnost.

Důvodem k výběru tohoto tématu je čerstvá osobní zkušenost autorky se zavedením nákupního oddělení ve středně velké stavebně – strojní společnosti.

„Nákupčí musí být odvážnější. Jak uvnitř firmy, kde si musí vydobýt své místo, tak i směrem ven k dodavatelům“ (Formánek, 2014).

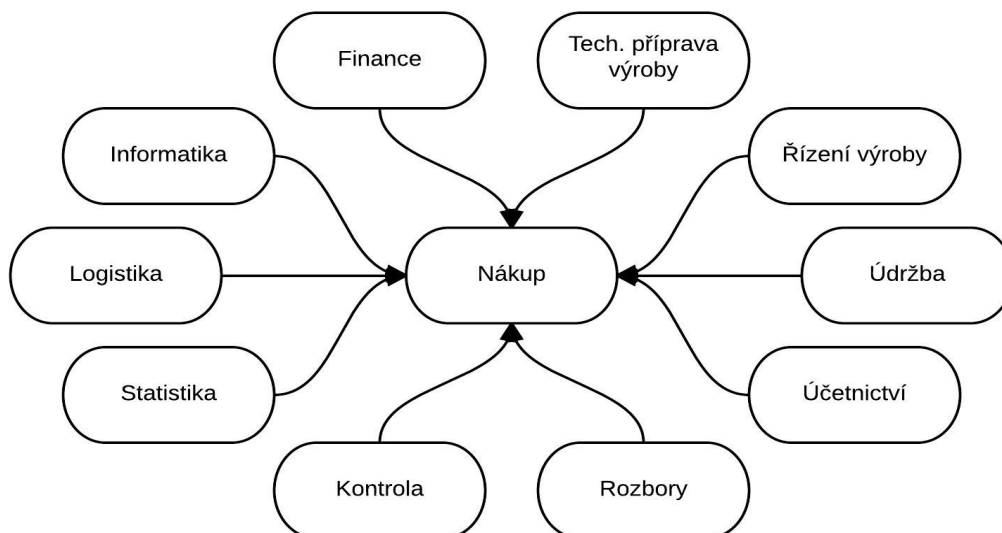
2. Teoretická část

2.1. Nákup, nákupní útvar a jeho funkce

Jedna z mnoha definic, kterou v odborné literatuře lze nalézt, popisuje nákup jako systémový proces, který slouží k získání komodity, služby nebo myšlenky výměnou za protihodnotu (Šlapota, a další, 2005).

Nákupní útvar obvykle spadá do obchodního, případně obchodně - ekonomického nebo výrobního oddělení společnosti. Základní funkcí útvaru nákupu je dle Lukoszové (Lukoszová, a další, 1999) efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě, což v praxi předpokládá zejména zjišťovat předpokládanou budoucí spotřebu materiálu, zvažovat potenciální disponibilní zdroje pro uspokojování těchto potřeb, uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách, regulovat stav zásob, zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy a manipulačních procesů, vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém, zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů a uskutečňovat aktivní servisní přípravu. Jak uvádí Tomek (Tomek, 1999), cíle nákupu jsou uspokojování potřeb, snižování nákupních nákladů, zvyšování jakosti nákupu, snižování nákupního rizika, zvyšování flexibility nákupu a podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy.

Velikost nákupního útvaru závisí na velikosti a typu společnosti, může mít od jednoho do několika desítek zaměstnanců. Každý nákupní útvar se skládá z jednotlivých nákupčích, jejich vedoucích a ředitele nákupu či přímo ředitele daného oddělení, pod které nákupní útvar spadá. Předpokladem ke správnému fungování nákupního útvaru je jeho spolupráce s ostatními útvary či odděleními společnosti, zejména s útvarem financí, technické přípravy a řízení výroby, účetnictví, kontroly, statistiky, logistiky a informatiky. Vzájemné vztahy nákupu s ostatními podnikovými útvary názorně zobrazuje následující obrázek.



Obrázek 1 - Vzájemné vztahy nákupu s ostatními podnikovými útvary (Lukoszová, 2004)

2.2. Objekty a formy nákupu

Objekty nákupu představují nakupované vstupy. V odborné literatuře lze najít mnoho způsobů jak členit objekty nákupu. Tomek (Tomek, 1999) uvádí členění podle typu sortimentu, funkční organizace, geografie či dodavatelů, Šlapota a kolektiv (Šlapota, a další, 2005) člení nákup na výrobní, nevýrobní a strategický, nicméně v praxi se osvědčilo velmi jednoduché a intuitivní členění na režijní nákup, komoditní nákup a nákup kooperací, kdy právě podle tohoto členění nákupu následně probíhá členění samotných nákupčích a jejich vedoucích.

2.2.1. Režijní nákup

Režijní nákup se zabývá nákupem věcí a služeb, které přímo nesouvisí s výrobou. Režijní nákupčí spolupracují s office či facility manažery, kdy na jejich pokyn připravují výběrová řízení a vyhledávají vhodné dodavatele na zajištění kancelářských potřeb, obalových či ochranných pomůcek, softwaru, telefonních služeb, nábytku a mnoho dalšího a navazují s nimi dlouhodobou strategickou spolupráci. V malých společnostech vykonává často funkci režijního nákupčího a office manažera jedna osoba.

Kromě komunikačních a vyjednávacích schopností na velmi vysoké úrovni, které jsou společným požadavkem pro všechny typy nákupčích, nejsou k vykonávání profese režijního nákupčeho nutné žádné zvláštní odborné znalosti.

2.2.2. Komoditní nákup

Komoditní nákup zajišťuje dodávky materiálu. V případě stavební společnosti můžeme nákupčí, kteří se zabývají komoditami, dále rozlišovat například podle typu staveb (rodinné domy, administrativní budovy, průmyslové haly,...) nebo na základě jednotlivých oddílů rozpočtu (základy, vodorovné konstrukce, svislé konstrukce,...).

Vzhledem k velmi rychlému vývoji nových technologií a metod by měl nákupčí umět vyhodnocovat výsledky tohoto vývoje včetně jeho vlivu na budoucí ceny. Ke správnému porozumění problematice a oboru je nezbytné technické vzdělání příslušné specializace. Součástí práce komoditního nákupčeho je velmi úzká spolupráce s ostatními odděleními společnosti, zejména s projektanty, konstruktéry, technology a manažery projektů.

2.2.3. Nákup kooperací

Nákup kooperací se zabývá obstaráváním dodavatelů na takové části projektu, u nichž je nutné zajistit materiál společně s prací (montáží). Vhodná situace pro nákup celých polotovarů, sestav či procesů nastává různě často v závislosti na typu a náročnosti projektu, nicméně s ohledem na možné riziko související především s kvalitou, dostupností materiálů a kapacitou a kvalifikací pracovníků se tento způsob nákupu jeví jako výhodný a spolehlivý.

Na pracovníka nákupu kooperací jsou kladeny vysoké nároky, kdy kromě již zmíněných výborných komunikačních a vyjednávacích schopností a příslušného odborného vzdělání musí mít též analytické myšlení nutné k rozklíčování ceny za technologický celek a k nalezení vhodného způsobu k jejímu možnému snížení.

2.3. Nákupní proces a jeho fáze

Chápání nákupního rozhodování jako procesu má své základy v sedmdesátých letech minulého století, kdy vznikaly první modely nákupního procesu organizací, které nazýváme klasické. Mezi nejznámější modely z této doby patří model Robinsona a Farise, který byl vůbec první, nebo například model Cordozův či Choffraya a Liliena (Lukoszová, 2004). „*Lze dospět k závěru, že tyto modely vznikly proto, aby bylo zřejmé, z kterých fází se nákup skládá,*

kteřé 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“ (Lukoszová, 2012/03).

O nákupu jako o procesu hovoří v současnosti dostupná odborná literatura (Kotler, a další, 2013) a platné mezinárodní normy řady ISO 9000. Jedním z častých požadavků managementu podniku při zavádění nákupu či realizaci změn je zavedení procesů právě podle zmíněných norem řady ISO 9000. Podle nich se proces nákupu materiálů, výrobků a služeb skládá z definování požadavků na materiály, výrobky a služby, tzv. proces nákupu, který konkrétně zahrnuje:

- specifikaci požadavku;
- předložení podmínek dodavateli ve smlouvě o budoucí smlouvě;
- výběr dodavatele;
- návrh kupní smlouvy;
- kupní smlouvu

a z odběru a příjmu na sklad, tzv. procesu skladování, který se skládá z:

- odběru dodávky;
- vstupní kontroly dodaného zboží nebo služby;
- rozhodování o shodě, resp. neshodě;
- příjmu na sklad, vedení dokumentace (Lukoszová, 2012/03).

V posledních letech se mezi odbornou veřejností zažilo rozdělení nákupního procesu na tzv. strategický a operativní nákup. Toto rozdělení vychází z výše uvedených norem, ale na rozdíl od velmi konkrétně popsaných bodů procesu nákupu a procesu skladování je obecnější a tudíž snadněji aplikovatelné.

Strategický nákup

Za strategický nákup lze považovat všechny úkony prováděné nákupčím od chvíle, kdy je definován požadavek či stanovená potřeba, do okamžiku, kdy je podepsaná smlouva. Jedná se především o vyhledávání nových dodavatelů na trhu, nových možností nákupu a vyjednávání rámcových smluv včetně obchodních podmínek, kterými jsou cena, platební

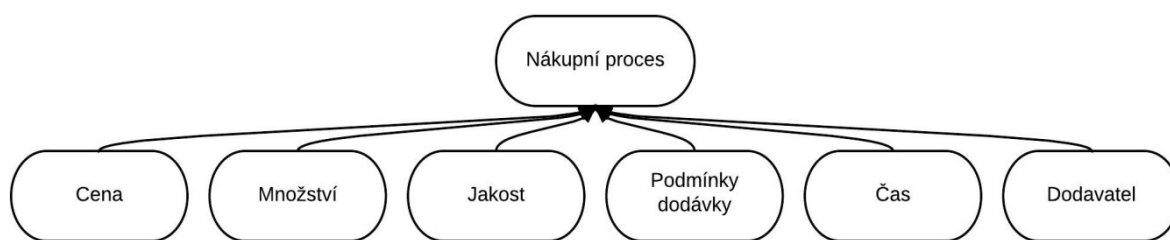
podmínky, dodací podmínky, případně odebírané množství v závislosti na čase. Tato činnost by měla být naprostým jádrem pracovní náplně každého nákupčího.

Operativní nákup

Operativní nákup začíná uzavřením smlouvy, kdy přichází na řadu vystavování objednávek a organizace dodávek (pokud nejsou specifikovány ve smlouvě), jejich příjem a kontrola dle dodacích listů a následně práce s fakturami. Tyto aktivity lze ve většině případů delegovat na další oddělení ve společnosti, kterých se konkrétní nákup týká.

Příklad: Režijní nákupčí dostane od vedoucího nákupního úseku pokyn pro výběr nového dodavatele kancelářských potřeb. Režijní nákupčí vyhledá vhodné potenciální dodavatele, vyzve je k účasti ve výběrovém řízení s předem jasně stanovenými požadavky a kritérii a k podání nabídky. S každým uchazečem proběhne jednání o nabídnutých cenách a dalších podmínkách, na základě kterého režijní nákupčí vybere nejvhodnějšího dodavatele a vítěze výběrového řízení. O této skutečnosti informuje vedoucího nákupního úseku a další oddělení společnosti, kterých se objednávání kancelářských potřeb týká. V další fázi, tedy ve fázi operativního nákupu, dostává objednávání kancelářských potřeb do kompetence sekretariát, který má o jejich stavu aktuální přehled (na rozdíl od režijního nákupčího) a může pružně reagovat. S každou novou objednávkou, resp. dodávkou je přímo na finanční oddělení společnosti doručena i faktura od dodavatele, která je následně zaměstnanci finančního oddělení zaevidována do interního informačního systému pod nákladové středisko „Režijní nákup“. S blížícím se datem splatnosti informační systém sám pošle požadavek na schválení faktury režijnímu nákupčímu, který díky tomuto ověřovacímu kroku neztrácí přehled nad objednaným zbožím, přestože ho sám neobjednává.

Nákupní proces je v prostředí hospodářské soutěže ovlivňován mnoha faktory, z nichž ty nejvýznamnější jsou znázorněny na následujícím obrázku.



Obrázek 2 - Faktory ovlivňující nákupní proces (Tomek, 1999)

2.4. Řízení nákupu

Řízení nákupu je charakterizováno jako nákupní management. Od čtyř základních manažerských funkcí, kterými jsou plánování, organizování, vedení zaměstnanců a kontrola, tedy odvozujeme i základní funkce pro řízení nákupu.

2.4.1. Plánování nákupu

Jak uvádí Lukoszová (Lukoszová, 2004), podle prof. Synka můžeme tvorbu nákupního strategického dokumentu (projektu, plánu) definovat jako tvůrčí proces, který zahrnuje průzkumné, analytické, predikční, rozhodovací a tvůrčí projekční aktivity, jež formují cíle, určují optimální použitelné nástroje pro jejich realizaci a požadavky na zdroje.

Plánování nákupu probíhá na úrovni operativní, taktické a strategické. Strategické plány řadíme mezi dlouhodobé, jsou vypracovávány na období 5 - 10 let. Východiskem pro strategické plánování bývají analýzy, buď vnitropodnikové, nebo vnější, kdy je analyzován nákupní trh se zaměřením na potenciální příležitosti. Z hlediska obsahu, osobní odpovědnosti i věcné dimenze jsou podrobnější plány taktické. Jejich časový horizont je obvykle 5 let. Operativní plány jsou nejpodrobnější a zahrnují všechny plány a opatření s časovým horizontem nepřesahujícím jeden rok.

2.4.2. Organizace nákupu

Organizaci nákupu je nutné řešit s přihlédnutím na funkci a umístění nákupu v podniku a jeho organizační strukturu, míru a formu centralizace, popř. decentralizace nákupu a mnoho dalších faktorů. Dle Lukoszové (Lukoszová, 2004) tendence směřuje spíše k širšímu

pojetí funkce nákupu při uspokojování potřeb, tzn. výrobních, provozních, investičních, nevýrobních, sociálních aj. a k tzv. servisnímu pojetí služeb, tj. uskutečnění nejen prosté dodávky, ale plný servis ve smyslu hmotném i informačním.

2.4.3. Vedení zaměstnanců

K oblasti vedení nákupních skupin se vztahuje problematika vlastností a dovedností vedoucího (manažera) nákupu, stylu vedení nákupních skupin a motivace pracovníků nákupu (Lukoszová, 2004).

Vedoucí nákupu by měl disponovat přirozenou autoritou, která by měla být založena na jeho odborné kvalifikaci a srovnatelném nebo vyšším vzdělání ve srovnání s jeho podřízenými, dále na zkušenostech, dovednostech, praxi a v neposlední řadě na jeho osobnosti a jeho vlastnostech. Mezi dovednostmi, které by měl vedoucí nákupu ovládat, patří například umění argumentovat se záměrem vedení pracovníků nákupu ke splňování nákupních cílů, smysl vidět věci z více různých úhlů pohledu či ovládání technik vedení nákupčích s cílem rozvíjet spolupráci.

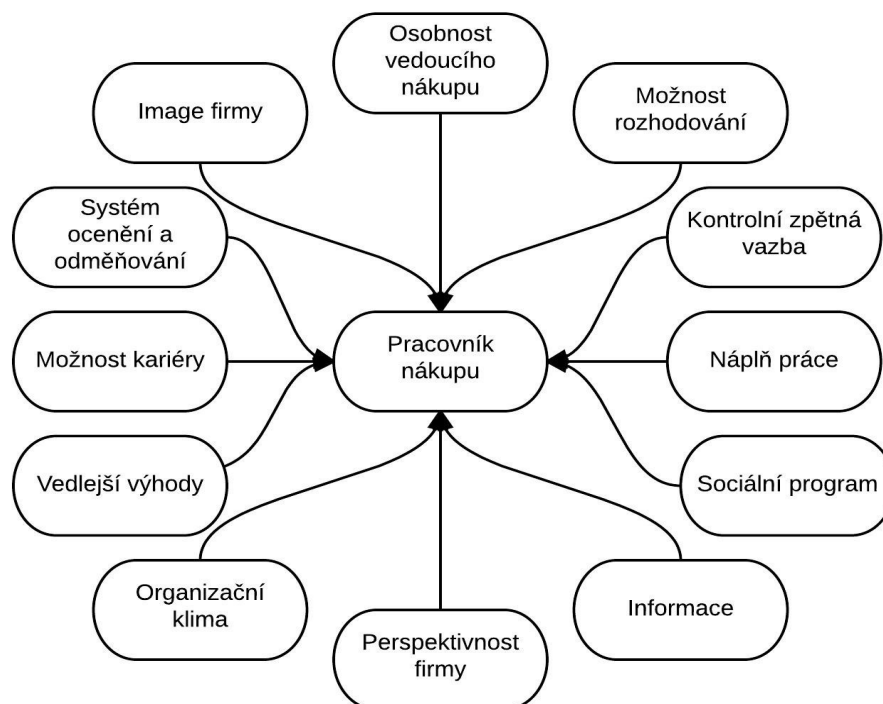
Možností a způsobů vedení je mnoho, od stylu, kdy vedoucí nákupu sám rozhoduje a nařizuje až po styl, kdy vedoucí nákupu nechává nákupní skupinu v rámci definovaného prostoru samostatně pracovat. Jak je znázorněno na následujícím obrázku, čím vyšší je míra použití moci ze strany vedoucího nákupu, tím menší je prostor pro rozhodování členů nákupní skupiny.



Obrázek 3 - Míra použití moci vedoucího ve vztahu k prostoru pro rozhodování členů nákupu (Lukoszová, 2004)

Pro funkční nákupní skupinu je z dlouhodobého hlediska optimální, pokud vedoucí hraje především roli koordinátora a činnost nákupčích usměrňuje a dohlíží na ni. V krizových situacích, kdy je nutné jednat rychle, lze uplatnit i autoritativní styl vedení. Pokud však trvá déle, než je nezbytně nutné, značí nevelkou formální i neformální autoritu vedoucího a s tím obvykle související narušené vztahy mezi členy nákupního týmu.

Každý pracovník je samostatná osobnost s individuálními vlastnostmi, schopnostmi a charakterovými rysy, jež něco očekává od vedoucího pracovníka, od podniku, obecně od života vůbec a která má určité potřeby, o jejichž uspokojení usiluje. Tyto odlišnosti mají vliv na jednotlivé motivační faktory a jejich míru, která na pracovníka působí. Nejvýznamnějšími faktory jsou například dobrý vedoucí, dobré vztahy na pracovišti, mzda, vztah k práci, jednání nadřízených či možnost uplatnit své myšlenky a nápady. Na následujícím obrázku jsou znázorněny motivační faktory, které působí na nákupčí nejčastěji.

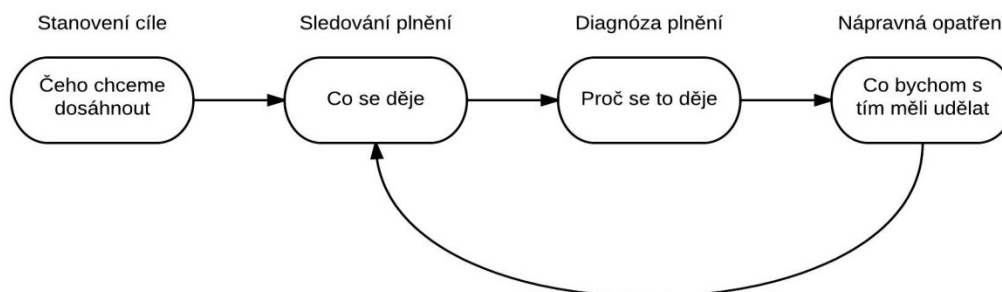


Obrázek 4 - Motivační faktory působící na nákupčí (Lukoszová, 2004)

2.4.4. Kontrola

Kontrola se zabývá měřením a korigováním vykonané práce. Dle Lukoszové (Lukoszová, 2004) je účelem získat jistotu, že plán je úspěšně realizován, a skrze zjišťování

odchylek od plánu vytvořit předpoklad pro uskutečnění nápravných opatření k odstranění skutečných nebo potenciálních nežádoucích odchylek. Jak je znázorněno na následujícím obrázku, prvním krokem pro kontrolu je stanovení cílů, kterých chceme dosáhnout.

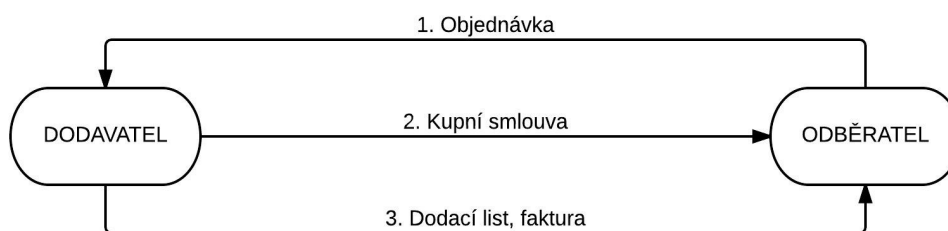


Obrázek 5 - Kontrola plnění (Kotler, a další, 2013)

Bez těchto cílů by kontrola nemohla existovat, neboť práci lze měřit pouze s ohledem na určitá kritéria, která z cílů vychází. Průběžná kontrola plnění nákupního plánu a korekce případných odchylek jsou dalšími nezbytnými činnostmi vedoucími k dosažení tohoto cíle.

2.5. Administrativa nákupu

Administrativa nákupu je obvykle součástí informačního systému celé společnosti. Tyto informační systémy jsou dnes ve většině případů v elektronické podobě, kdy výhodu lze spatřovat především ve zrychlení a usnadnění práce oproti klasickým (papírovým) postupům a metodám. Mezi hlavní dokumenty související s administrativou nákupu patří objednávka, kupní smlouva, dodací list a faktura. Tok jednotlivých dokumentů mezi dodavatelem a odběratelem včetně pořadí jejich vystavení je znázorněn na následujícím obrázku.



Obrázek 6 - Tok dokumentů mezi dodavatelem a odběratelem (Lukoszová, 2004)

2.5.1. Objednávka

Dle Lukoszové (Lukoszová, 2004) je objednávka v podstatě návrh kupní smlouvy a je konečnou fází akvizičního procesu (tzn. získání zakázky, respektive nabídky). Pokud nejsou některé požadavky a návrhy uvedené v objednávce jasné, následuje jednání a upřesňování mezi prodávajícím a nakupujícím. Obvykle se upřesňuje specifikace zboží, dodací a platební podmínky. Je-li objednávka v konečné verzi, kdy s ní obě strany souhlasí, dodavatel potvrdí její přijetí písemným potvrzením, často přímo na kopii objednávky, kterou následně elektronicky či dopisem zašle zpět odběrateli. Ten ji vhodným způsobem eviduje a po dodání předmětu objednávky archivuje.

2.5.2. Kupní smlouva

Pokud se jedná o nákup zboží, ke kterému se vztahují zvláštní záruční a reklamační podmínky či je nutné vyřešit otázky ohledně například náhradního plnění či zajištění náhradních dílů, je na místě uzavřít kupní smlouvu. Kontrakt mezi odběratelem a dodavatelem řeší otázky vzájemné spolupráce mnohem podrobněji a detailněji než samotná objednávka. Dle Lukoszové (Lukoszová, 2004) kupní smlouva obsahuje souhrnně veškeré potřebné podrobnosti:

- číslo obchodního případu prodávajícího;
- identifikační údaje prodávajícího a nakupujícího, eventuálně obchodního zástupce;
- identifikaci zboží a jeho množství (např. váha brutto a netto s tolerancí);
- identifikaci jakosti zboží;
- způsob balení;
- dokumentaci dodávanou se zbožím;
- cenu zboží (za jednotku a celkovou), specifikaci případných slev;
- dodací podmínky;
- platební podmínky;
- pojištění přepravy;
- dodací lhůtu;
- právní doložky: závaznost všeobecných dodacích podmínek, doložka o výhradě vlastnictví až do úplného zaplacení;
- datované podpisy prodávajícího a nakupujícího.

2.5.3. Dodací list

Dodací list vnímá mnoho společností současně jako fakturu. Jak uvádí Lukoszová (Lukoszová, 2004), rozdíl mezi dodacím listem a fakturou spočívá především v tom, že dodací list nese informace o materiálu a o dodávce, obsahuje veškeré logistické náležitosti pro zpřesnění dodávky (např. manipulace s materiálem apod.). Není v něm uvedena cena zboží či platební podmínky, z čehož vyplývá, že dodací list není účetním dokladem a s fakturou ho tedy nelze zaměnit.

2.5.4. Faktura

Vystavení faktury je posledním krokem, který uzavírá nákupní proces. Faktura je velice důležitý doklad, jedná se o doklad pro platbu, v případě vývozu zboží také doklad pro celní řízení. Náležitosti, které musí každá faktura obsahovat, se nepatrně liší v závislosti na tom, zda fakturu vystavuje subjekt, který je či není plátcem DPH. Jak uvádí Zemánek (Zemánek, a další, 2011), každá faktura musí obsahovat:

- označení
 - u neplátce DPH "Faktura", "Doklad o prodeji zboží" apod.
 - u plátce DPH "Faktura - daňový doklad", "Daňový doklad";
- evidenční číslo dokladu;
- jméno a adresu toho, kdo fakturu vydal (včetně IČ, případně DIČ) ;
- jméno (název firmy) a adresu toho, kdo fakturu přijal (včetně IČ, případně DIČ);
- zmínku o zápisu v živnostenském rejstříku;
- datum vydání a datum splatnosti;
- položky faktury;
- informaci o fakturované peněžní částce (u plátce DPH navíc ještě základ daně, informace o % výši DPH a výši DPH, kterou je možno zaokrouhlit na nejbližší peněžní jednotku v oběhu).

Obvykle na faktuře lze nalézt i číslo nebo datum objednávky s ní související, dodací a platební podmínky, způsob dopravy a expedice zboží a v neposlední řadě adresu bankovního ústavu prodejce spolu s číslem účtu.

3. Praktická část

3.1. Představení společnosti

Předmětem praktické části této práce je zavedení nákupního úseku ve středně velké stavebně – strojní akciové společnosti. Tato společnost byla založena v roce 1997, její tehdejší činnost se zaměřovala především na ekonomické a organizační poradenství a obchodní zastupování strojírenských firem v zahraničí. Dalšími významnými aktivitami byly rozvoj energetických projektů a realizace finančních studií pro strojírenské společnosti. Za téměř dvě desítky let svého fungování společnost prodělala mnoho změn. V současné době lze hovořit o dvou stěžejních pilířích její činnosti, kterými jsou především projekční práce ve strojírenství a projekční práce ve stavebnictví se zaměřením na stavby pro energetiku, to vše včetně případné realizace. Společnost zaměstnává přes 140 zaměstnanců, kteří působí na čtyřech pracovištích v rámci ČR. V Praze je celkem 50 zaměstnanců včetně managementu a vedení společnosti, v Uničově je také 50 zaměstnanců a v Teplicích a Chrudimi je po dvaceti zaměstnancích. Roční obraty této společnosti se v posledních letech pohybují nad hranicí jedné miliardy korun, konkrétně v roce 2013 byl roční obrat 1,3 miliardy Kč.

Neustálý růst, rozšiřování a s tím spojená potřeba nastavit jasné procesy ke zlepšení a zjednodušení chodu firmy vedly společnost k doplnění stávajícího managementu o nové odborníky. Majitelé se rozhodli přejít do dozorčí rady a přenechat své posty v představenstvu a ve vedení společnosti týmu zkušených a profesionálních manažerů. 1. 1. 2014 bylo do čela společnosti jmenováno 7 nových ředitelů, vznikly 4 nové úseky včetně nákupního a změnila se organizační struktura společnosti.

Výše uvedené změny byly plánovány s velkým předstihem. Konkrétně nákupní úsek byl připravován přes šest měsíců, kdy se do přípravy zapojilo mnoho lidí. Nejvýznamnějším iniciátorem byl tehdejší obchodní ředitel, který se měl stát nově ředitelem nákupu a tým jeho nejbližších spolupracovníků, jehož byla autorka aktivní členkou. Hlavními důvody pro zavedení nákupního úseku byla úspora nákladů, snazší plánování cash flow díky větší míře kontrolovatelnosti a organizovatelnosti a efektivnější využití lidských zdrojů.

3.2. Výchozí stav nákupu ve společnosti

Před zavedením úseku nákupu, tedy po celou dobu fungování společnosti od roku 1997 do konce roku 2013, probíhalo nakupování zcela nekoordinovaně. Velkou část režijního nákupu zajišťovali administrativní pracovníci, především sekretariát majitele, asistentky managementu, správní pracovníci či členové marketingového oddělení. Nákupy související s projekty byly zajišťovány a realizovány projektanty a obchodními a projektovými manažery. V této fázi byl nákup velmi špatně nejenom kontrolovatelný, ať už z pohledu kontroly nákladů a výběru dodavatelů v reálném čase či zpětně, ale také špatně organizovatelný a plánovatelný.

3.3. Stanovení parametrů a tvorba systému

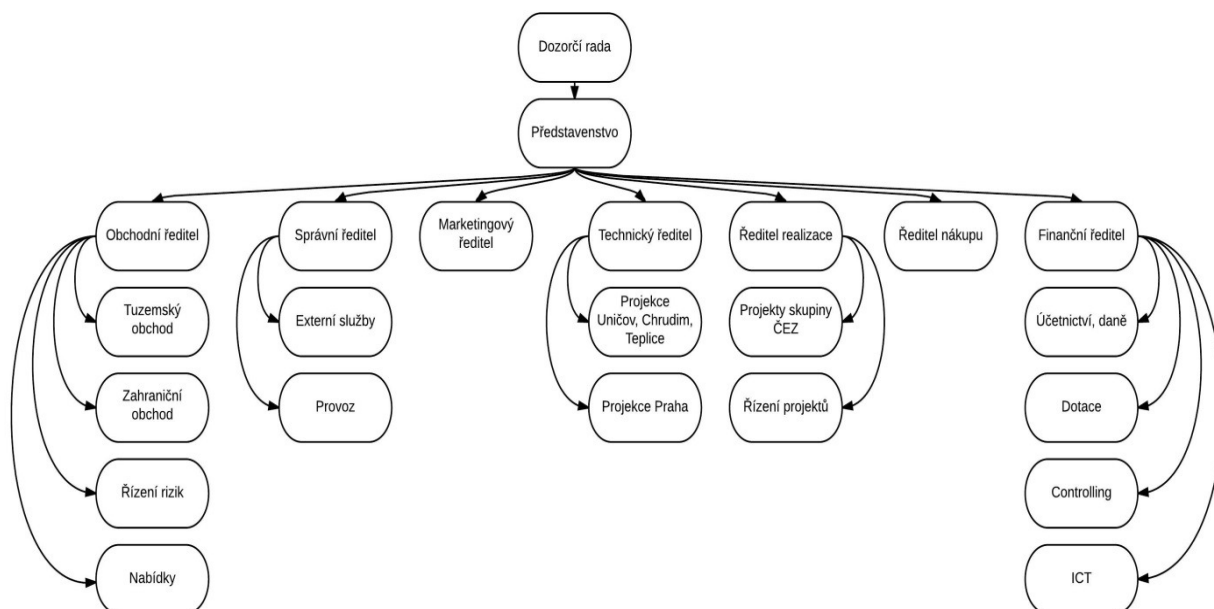
Stanovit parametry bylo nutné s velkým předstihem. Přes šest měsíců se společnost připravovala na změny. Některé probíhaly postupně, nicméně většina měla proběhnout opravdu “ze dne na den”. K tomu, aby zavedení nákupního úseku proběhlo hladce a bezproblémově, bylo nezbytné vše pečlivě naplánovat a připravit, konkrétně zvolit umístění nákupu v organizační struktuře, vyřešit organizační uspořádání nákupního úseku a definovat pracovní pozice a jejich náplň a v poslední řadě stanovit pracovní procesy.

3.3.1. Umístění nákupu v organizační struktuře

Vzhledem k zaměření společnosti a zkušenostem čerpaných z jejího dlouholetého působení byly základní požadavky na umístění nákupu a jeho kooperaci s ostatními úseky od počátku jasné. Nákup má být nezávislý úsek nápomocný obchodnímu oddělení při tvorbě nabídek, technickému oddělení při tvorbě rozpadů a rozpočtů, realizačnímu oddělení při samotné realizaci, dále správnímu řediteli při zajišťování režijních či provozních záležitostí a finančnímu oddělení jako podpora a zdroj informací a podkladů. Z uvedeného vyplývá, že nákupní úsek by měl být samostatný a že jeho ředitel by měl s řediteli ostatních oddělení jednat na stejné úrovni. Vzhledem k tomu, že stávající organizační struktura byla tzv. funkční¹, nabízí se zcela logický a přirozený způsob, jak nákupní úsek do celkové organizace

¹ Funkční organizační struktura je nezákladnější formou organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami zařazeni do jedné skupiny (Zdroj **Eisler, Jan. 2009. Podniková ekonomika 1**, ISBN 80-86744-08-6.)

společnosti začlenit. Umístění nákupu v organizační struktuře je znázorněno na následujícím obrázku.



Obrázek 7 - Umístění nákupu v organizační struktuře (Zdroj vlastní)

3.3.2. Organizační uspořádání nákupu

Organizační uspořádání nákupního úseku závisí na několika faktorech, které jsou na sobě navzájem závislé. Tím nejdůležitějším je bezesporu velikost a zaměření společnosti, od čehož se odvíjí typ projektů, na kterých nákupčí pracují. Projekty mohou být krátkodobé či dlouhodobé, rozsáhlé s velkým počtem drobnějších dodávek, které je potřeba zajistit, či spíše menší s několika málo stěžejními dodávkami. Protože hlavní činností společnosti jsou projekční práce a jejich realizace ve stavebnictví a strojírenství se zaměřením na důlní průmysl a energetiku, její projekty jsou spíše dlouhodobého charakteru s jedním či dvěma velkými technologickými celky, které je nutné zasmluvnit, a mnoha malými dodávkami.

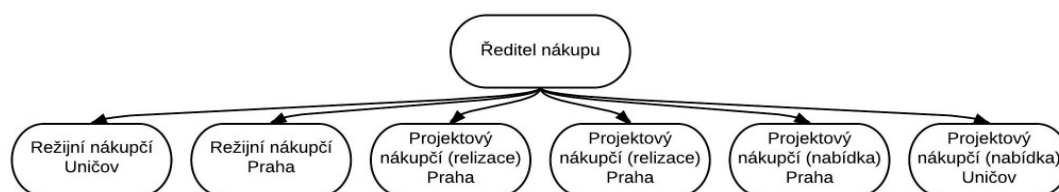
V době plánování zavedení nákupního úseku byly ve fázi realizace čtyři velké projekty a ve fázi přípravy nabídky sedm projektů. Počet projektů v nabídkové fázi se rychle mění, nicméně z dlouhodobého hlediska bylo vysledováno, že průměrně společnost nezpracovává více než deset projektů zároveň. Pokud se vychází z předpokladu, že jeden nákupčí na plný úvazek zvládne pracovat na dvou až třech projektech ve fázi realizace nebo na čtyřech až pěti

projektech ve fázi přípravy nabídky, lze dojít k celkovému počtu čtyř projektových nákupčích. Protože všechna oddělení, která se podílejí na chodu společnosti, a mezi něž má nákup jednoznačně patřit, jsou situována v Praze a na ostatních pobočkách je pouze projekce a příslušný sekretariát, zdá se umístění všech projektových nákupčích do Prahy logické a jasné. Pokud se však vezme v úvahu praktická stránka věci a dojde k uvědomění si pracovní náplně projektového nákupčího pracujícího na projektech ve fázi přípravy nabídky, který většinu času komunikuje s projektanty, nabídne se varianta umístit ho právě mezi projektanty, tj. i na jiná pracoviště, než jen do Prahy. Na základě výše uvedeného bylo rozhodnuto o vytvoření dvou pozic projektových nákupčích se zaměřením na projekty ve fázi realizace umístěných v Praze a dvou pozic projektových nákupčích se zaměřením na projekty ve fázi nabídkové přípravy, jednoho umístěného v Praze a druhého v Uničově.

Dalším faktorem ovlivňujícím organizaci a velikost nákupního úseku je uspořádání společnosti z hlediska jednotlivých pracovišť a jejich lokalit. U středně velké společnosti se 140 zaměstnanci by v případě jednoho centrálního pracoviště postačil jeden režijní nákupčí, nicméně v tomto případě je nutné pokrýt čtyři pobočky, z nichž ani na jedné není zanedbatelný počet zaměstnanců ať už z hlediska významu či potřeb. S počtem poboček roste objem práce režijních nákupčích, zvláště pokud je předpokládáno, že ne všechny dodávky budou řešeny centrálně a že společnost chce využívat lokální zdroje. Na základě výše uvedeného bylo rozhodnuto o vytvoření dvou pozic režijních nákupčích, jednoho umístěného v Praze s působností pro Prahu a Teplice a druhého umístěného v Uničově s působností pro Uničov a Chrudim.

Ve chvíli, kdy je znám počet nákupčích, jejich specializaci a jejich umístění v rámci pracovišť a lokalit, lze přejít k otázce organizačního uspořádání nákupního úseku z hlediska hierarchie. To závisí především na počtu zaměstnanců v nákupním úseku a na tom, zda jeho ředitel může plnit zároveň funkci vedoucího, tzn., zda má především časovou kapacitu na to koordinovat nákupní úsek, řešit mzdové a personální záležitosti, řídit a kontrolovat činnosti nákupčích, provádět hodnocení jejich práce a mnoho dalšího, či zda se jeho funkce omezí pouze na stanovování cílů, jejich kontrolu a delegování ostatních požadavků přes vedoucího nákupního úseku. Protože v tomto případě bude mít ředitel nákupu na starost pouze nákupní úsek a bude mít tudíž dostatečnou kapacitu k tomu zastat funkci vedoucího, bylo rozhodnuto o vytvoření pouze dvouúrovňového hierarchie, kdy na jedné úrovni je ředitel nákupu a na

druhé všichni nákupčí nezávisle na jejich specializaci a místo výkonu práce. Organizační uspořádání nákupu je znázorněno na následujícím obrázku.



Obrázek 8 - Organizační uspořádání nákupu (Zdroj vlastní)

3.3.3. Popis pracovních pozic

Náplň práce jednotlivých nákupčích byla okrajově zmíněna již v předchozí kapitole. Vedení společnosti se rozhodlo dle všeobecně používaného modelu rozdělit jednotlivé nákupčí podle komodit, které nakupují, tedy na režijní a projektový nákup, kdy u projektového nákupu je rozlišena fáze realizace a nabídková fáze projektu. Na základě definování pracovní náplně jednotlivých pozic následně mohly vzniknout jejich popisy spolu s požadavky na konkrétní nákupčí, které jsou v současné době ve zkrácené verzi součástí směrnic společnosti.

3.3.3.1. Režijní nákupčí

Pracovní náplní režijního nákupčího je zajišťování věcí a služeb, které přímo nesouvisí s výrobou. Jedná se tedy například o zajišťování dodávek kancelářských potřeb, ubytování a pojištění na pracovní cesty, letenek a jízdenek, mobilních telefonů, počítačů či vybavení kanceláří. Ve velkém množství případů se hledá dodavatel pro dlouhodobou spolupráci, velký důraz je tedy kladen na pečlivý výběr a vyjednání oboustranně výhodných smluvních podmínek s výhledem do budoucna. Režijní nákupčí ke své práci využívá Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft Outlook. Jednání s dodavateli probíhají jak v písemné formě, tak ve formě osobních jednání, většinou však v českém jazyce a v sídle společnosti.

Požadavky na režijního nákupčího

- středoškolské vzdělání s maturitou
- pokročilá znalost programů MS Office, zejména Excel, Word, Outlook

- kultivovaný písemný projev v českém jazyce
- základní znalost minimálně jednoho světového jazyka
- výborné komunikační a vyjednávací schopnosti

3.3.3.2. *Projektový nákupčí (nabídka)*

Pracovní náplní projektového nákupčího se specializací na projekty v nabídkové fázi je především tvorba rozpočtů, poptávání potenciálních dodavatelů a ověřování cen materiálů, prací či technologických celků, to vše v úzké spolupráci s projektanty. Při těchto činnostech projektový nákupčí nejvíce využívá AutoCad, Microsoft Excel, Microsoft Word a Microsoft Outlook. V nabídkové fázi probíhá 99% komunikace přes e-mail, žádoucí jsou tedy velmi dobré vyjadřovací schopnosti obzvláště v písemné formě, samozřejmě je pak znalost odborné problematiky a samostatná orientace v ní.

Požadavky na projektového nákupčího (nabídka)

- středoškolské vzdělání s maturitou technického zaměření
- pokročilá znalost programů MS Office, zejména Excel, Word, Outlook
- pokročilá znalost AutoCad
- pokročilá znalost minimálně jednoho světového jazyka
- kultivovaný písemný projev v českém i cizím jazyce

3.3.3.3. *Projektový nákupčí (realizace)*

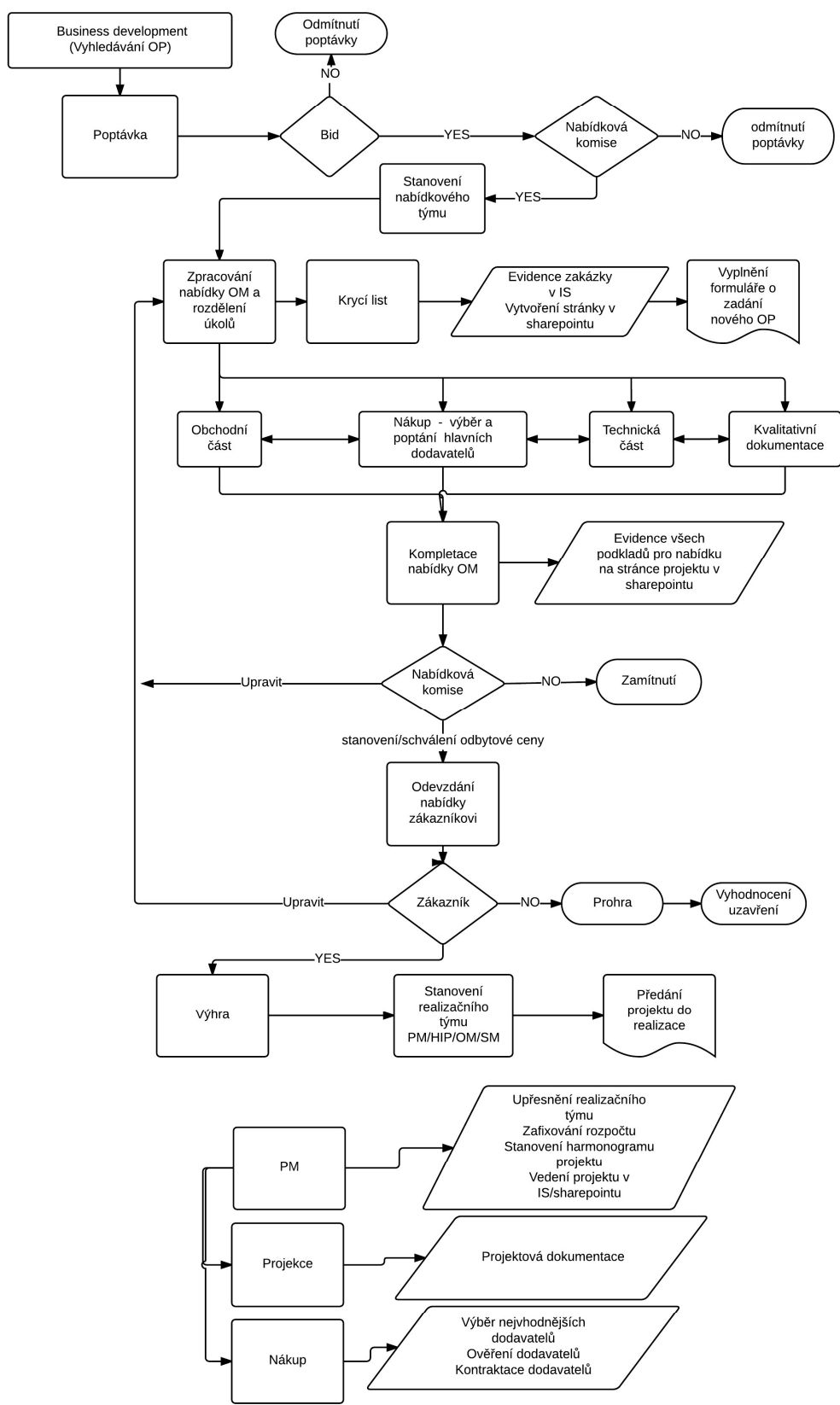
Projektový nákupčí se specializací na projekty ve fázi realizace se věnuje poptávání dodavatelů, navazování obchodních vztahů, cenovým a technickým jednáním, jednáním o smluvních podmínkách, výběrů konečných dodavatelů a koordinaci dodávek, to vše v úzké spolupráci s obchodními a projektovými manažery. Dále kontroluje dodržování smluvních podmínek při dodávkách, analyzuje dodávky z hlediska efektivnosti a dle výsledků stanovuje případná opatření, provádí hodnocení dodavatelů, je odpovědný za včasnost a kvalitu dodávek, řeší případné neshody nebo reklamace. Ke své práci využívá téměř všechny programy z řady Microsoft Office (Outlook, Word, Excel, Project, Access), pracuje zejména s nástroji pro tvorbu analýz. Účastní se jednání u dodavatelů, průběžně sleduje vývoj na místě realizace.

Požadavky na projektového nákupčího (realizace)

- středoškolské vzdělání s maturitou technického zaměření s pěti lety praxe nebo vysokoškolské vzdělání technického zaměření
- pokročilá znalost programů MS Office, zejména Excel, Word, Outlook, Project, Access
- pokročilá znalost minimálně jednoho světového jazyka
- kultivovaný písemný projev v českém i cizím jazyce
- řidičský průkaz skupiny B
- výborné komunikační a vyjednávací schopnosti v českém i cizím jazyce

3.3.4. Stanovení pracovních procesů

Pracovní procesy týkající se nákupního úseku vychází ze schématu uvedeného níže, které popisuje průběh obchodního případu od samého počátku, tedy od poptávky zákazníka, až po předání projektu do realizace. Toto schéma bylo vytvořeno vedením společnosti před zavedením nákupního oddělení. Jedná se o jeden z prvních dokumentů, který byl vytvořen při plánování implementace nákupního úseku. Jak je na schématu znázorněno, nákupní úsek se v průběhu obchodního případu zapojuje dvakrát, tedy ve dvou různých fázích. Lze tedy definovat procesy v nabídkové fázi a v realizační fázi. Dále bylo nutné konkrétněji rozvést a stanovit jednotné postupy týkající se výběru a hodnocení dodavatelů a definovat jednotlivé kroky procesu poptávkového a následně výběrového řízení.



Obrázek 9 - Průběh obchodního případu (Zdroj vlastní)

3.3.4.1. *Procesy v nabídkové fázi*

V případě přijetí poptávky a rozhodnutí obchodního oddělení společnosti o přípravě nabídky, je ředitelem nákupu zvolen hlavní projektový nákupčí pro daný projekt a jeho zástupce z řad ostatních nákupčích. Hlavní nákupčí vždy zajistí kompletní informovanost svého zástupce a svého nadřízeného o stavu zakázky na pravidelných poradách konaných jednou týdně. Po každé poradě je proveden zápis jednání a úkolů. Zápisy jsou archivovány v informačním systému. Nákup plně podporuje obchodního manažera při přípravě nabídky a jeho odpovědnosti jsou následující.

- Provedení předběžného poptávkového řízení dodavatelské základny, případně rozšíření dodavatelské základny předepsaným způsobem s cílem vyjednat pro společnost nejvýhodnější možné podmínky pro dodávky materiálu, kooperací a služeb za nejlepší ceny.
- Kontrola podkladů pro poptávku a případné doplnění dle potřeb předběžného výběrového řízení.
- V součinnosti s projekcí příprava předběžného rozpadu zakázky a doplnění cen jednotlivých subdodávek včetně termínů a případných problémů, které se v souvislosti s projektem mohou vyskytnout.
- Na vyžádání obchodního manažera nebo projekce předložení nabídek dodavatelů a konzultace výběru nejvhodnějšího potenciálního dodavatele, zejména s ohledem na strukturu dceřiných společností.
- Archivace nabídek a relevantní elektronické komunikace v informačním systému.

3.3.4.2. *Procesy v realizační fázi*

Nákupní úsek je součástí projektového týmu zakázky. Ředitel nákupního úseku nominuje pro každou zakázku vždy jednoho projektového nákupčího jako hlavního nákupčího a jednoho člena nákupního úseku jako jeho zástupce pro případ nepřítomnosti. Hlavní nákupčí vždy zajistí kompletní informovanost svého zástupce a svého nadřízeného o stavu zakázky na pravidelných poradách konaných jednou týdně. Po každé poradě je proveden

zápis jednání a úkolů. Zápisy jsou archivovány v informačním systému. Povinnosti nákupního úseku při realizaci projektu jsou následující.

- Na základě finální projektové dokumentace provedení aktualizace výběrového řízení na jednotlivé subdodávky.
- Ve spolupráci s firemním právníkem příprava návrhu smluvní dokumentace (smlouva o dílo, kupní smlouva atd. dle potřeb projektu).
- Uzavření smlouvy s dodavatelem v požadovaných termínech a za podmínek maximálně reflektujících smlouvu se zákazníkem. V případě vystavení objednávky je nutné vyžádat od dodavatele potvrzení objednávky, které se přiloží k tištěné verzi a archivuje se po dobu tří let od skončení projektu.
- Zajištění dodávek v požadované kvalitě dle plánu kvality společnosti a ve stanovených termínech.
- Kontrola přijatých faktur v informačním systému. Při kontrole a odsouhlasení faktury nákupčí zároveň provede hodnocení dodavatele.
- Udržování nabídek subdodavatelů v platné podobě v době realizace projektů.

Podkladem ke každé poptávce uskutečněné nákupčím je soubor informací vydaný projekcí či obchodním manažerem, který musí obsahovat následující. Nákupčí je povinen a oprávněn požadovat kompletní a úplné podklady.

- Požadavek na schválení produktu/díla, postupů, procesů a zařízení.
- Požadavek na kvalifikaci dodavatele.
- Požadavek na systém jakosti.
- Názvy nebo jiné přesné identifikační údaje, příslušné specifikace, výkresy (jsou-li požadované), instrukce pro kontrolu a logistiku a další technické údaje nezbytné pro požadovanou dodávku (normy, rozměry atd.).
- Požadavek na předávací dokumentaci výrobku (atesty, návody, prohlášení o shodě atd.) s informací, v jakém jazyce má být dokumentace dodána.

- Požadavek na zkušební vzorky, konstrukci, zkoušky, testy a příslušné podmínky pro převzetí produktu/díla.
- Možnosti náhradního řešení při nouzi s předepsanou dodávkou.
- Požadavek na značení a manipulaci s citlivými produkty/dílem.
- Časový harmonogram realizace zakázky.

3.3.4.3. *Proces výběr dodavatelů*

Nákupní úsek vybírá vhodné dodavatele buď ze seznamu schválených dodavatelů zákazníka, nebo z již schváleného seznamu dodavatelů společnosti. Nový dodavatel může být přidán do seznamu schválených dodavatelů společnosti při splnění uvedených kritérií se souhlasem ředitele nákupního úseku. Dodavatelé společnosti musí splňovat následující kritéria.

- ISO 900xx.
- Ověření způsobilosti pro provádění požadovaných činností (v případě služeb).
- Referenční zakázky.
- Certifikát k nakoupenému materiálu.

3.3.4.4. *Proces hodnocení dodavatelů*

Nákupní úsek udržuje seznam schválených a doporučených dodavatelů v interním informačním systému. Kritéria hodnocení spokojenosti s dodavatelem jsou následující.

A - Dodavatel plní závazky dle smlouvy/objednávky bez zpoždění v požadované kvalitě. Platební podmínky jsou vyhovující.

B - Dodavatel neplní některý ze závazků vyplývajících ze smlouvy/objednávky, případně nemá vyhovující platební podmínky.

C - dodavatel neplní žádný ze závazků vyplývajících ze smlouvy/objednávky a nemá vyhovující platební podmínky. Dodavateli bude zaslán dopis popisující nevyhovující situaci a budou mu doporučena nápravná opatření.

Hodnocení dodavatelů se provádí při každé zakázce v interním informačním systému společně se schválením faktury, jednou ročně je pak provedeno souhrnné hodnocení, ze kterého pro dodavatele ohodnocené známkou C vyplývá hrozba vyřazení z dodavatelské databáze společnosti, pokud neprovede doporučená nápravná opatření a kvalita jeho dodávek zůstane nevyhovující. V případě, že dodavatel v průběhu dvou let není aktivní při dodávkách do projektu, bude po uplynutí druhého roku ze seznamu vymazán.

3.3.4.5. *Proces poptávkového/výběrového řízení*

Poptávky a výběrová řízení probíhají vždy písemnou formou, nejlépe elektronicky emailem. Dodavatelé pro poptávky/výběrová řízení jsou vybíráni ze seznamu schválených dodavatelů společnosti, případně ze seznamu dodavatelů zákazníka. Proces poptávkového/výběrového řízení zahrnuje následující kroky.

- Kontrola podkladů k rozeslání.
- Vytvoření seznamu oslovených dodavatelů.
- Vytvoření úvodního dopisu, podklady vždy tvoří přílohu oslovovacího dopisu. Úvodní dopis obsahuje vždy požadovaný termín předložení nabídky, parametry nabídky, požadavek na platební podmínky, termín dodání (harmonogram dodávek), garanční období a všeobecné obchodní podmínky.
- Shromáždění nabídek dodavatelů.
- Vyhodnocení nejlepší nabídky a zaslání informace všem účastníkům o výsledku řízení písemnou formou do dvou dnů od výběru konečného dodavatele.
- Příprava objednávky/návrhu kupní smlouvy nebo smlouvy o dílo (ve spolupráci s právním oddělením společnosti).
- Uzavření smlouvy s dodavatelem.

3.4. *Proces implementace*

Vzhledem k mnoha měsíční pečlivé a důkladné přípravě mohl proces implementace proběhnout téměř „ze dne na den“, jak bylo od začátku požadováno. Po definování

organizačního uspořádání nákupu a pracovních pozic bylo nutné tyto pozice obsadit konkrétními pracovníky. Po vyřešení personální otázky nastalo zavedení pracovních procesů.

3.4.1. Obsazení pracovních pozic

Jedna pozice projektového nákupčího se specializací na projekty ve fázi realizace byla obsazena dlouholetým zaměstnancem společnosti, který vykonával funkci obchodního manažera. Zatímco úkolem obchodního manažera je jednat se zákazníky s cílem získat pro společnost zakázku s co nejvyšší prodejní cenou, nákupčí jedná s dodavateli s cílem koupit pro společnost zboží za co nejnižší cenu. Rekrutovat z obchodního manažera nákupčího je tedy z důvodu jiného cíle jeho pracovní činnosti poměrně riskantní, nicméně pokud se jedná o kvalitního zaměstnance, může právě své zkušenosti s jinou pozicí využít ve svůj prospěch. Tento projektový nákupčí byl součástí týmu, který se podílel na plánování nákupního úseku a jeho zavedení a ještě před samotnou implementací se zúčastnil několika školení týkajících se práce a pracovní náplně nákupčího.

Protože ve společnosti nebyl nikdo, kdo by měl s fungujícím a samostatným nákupním oddělením osobní zkušenosti, které by mohl použít, případně předat, bylo rozhodnuto o přijetí nového zaměstnance s praxí právě na pozici nákupčího. Druhý projektový nákupčí pro projekty v realizaci byl přijat k 1. 1. 2014, tedy v den, kdy měl nákupní úsek začít fungovat.

Jednotlivá projekční oddělení se skládají z mnoha pracovníků různého technického zaměření, z nichž už v době před zavedením nákupního úseku bylo několik rozpočtářů. Vzhledem k náplni práce projektového nákupčího pro fázi přípravy nabídky bylo logickým krokem rekrutovat nákupčí právě z těchto rozpočtářů. Obě pozice tedy byly obsazeny stávajícími zaměstnanci společnosti, také až k 1. 1. 2014.

Zbývající dvě pozice režijních nákupčích byly také obsazeny stávajícími zaměstnanci. Režijní nákupčí umístěný v Uničově s působností pro Uničov a Chrudim byl rekrutován z pozice office managera pro stejná pracoviště k 1. 1. 2014. Rozhodující byl zvláště jeho přehled nad nákupem všech věcí a služeb, které souvisí s chodem těchto pracovišť. Druhá nákupčí umístěná v Praze s působností pro Prahu a Teplice byla rekrutována z pozice asistentky obchodního oddělení. Tato režijní nákupčí byla součástí týmu, který se podílel na plánování nákupního úseku a jeho zavedení a ještě před samotnou implementací se zúčastnila několika školení týkajících se práce a pracovní náplně nákupčího.

3.4.2. Zavedení pracovních procesů

Přestože směrnice obsahující popisy procesů týkajících se nově vznikajícího nákupního úseku byly hotové již několik týdnů před jeho samotným zavedením, vedení společnosti se rozhodlo zaměstnance na všech pracovištích informovat o všech změnách současně a to prostřednictvím hromadného e-mailu odeslaného 1. 1. 2014. Toto rozhodnutí mělo své opodstatnění. Vzhledem k tomu, že změn bylo naplánováno opravdu mnoho a jednotlivé procesy týkající se nejenom nákupu, ale například finančního úseku či projekce spolu velmi úzce souvisí a ovlivňují se, nebylo možné je zavádět postupně.

Jak je uvedeno v předchozím odstavci, procesy byly zavedeny najednou. Pro každého zaměstnance společnosti byly popisy všech procesů zpřístupněny v interním informačním systému, kde jsou nyní průběžně doplňovány a aktualizovány. O další rozšíření informací se měli postarat ředitelé jednotlivých úseků prostřednictvím porad se svými podřízenými a jejich případným zaškolením. V této situaci již záleželo na každém řediteli, do jaké míry se rozhodne svému týmu věnovat. U těch oddělení, která ve společnosti fungovala dlouhodobě, stačilo seznámit zaměstnance s novinkami a zaměřit se na změny, které se daného úseku přímo týkaly. U nákupního úseku, který byl úplně nový, probíhalo zavádění pracovních procesů déle.

Těm členům týmu, kteří neměli s nákupem žádné zkušenosti a kteří se na plánování nákupního úseku nijak nepodíleli, bylo nutné dát dostatek času na zaučení. Velkou oporou jim, stejně jako ostatním členům týmu, byl projektový nákupčí, který měl ze svého předešlého zaměstnání velké zkušenosti. Vzhledem k tomu, že většina pracovních procesů byla kvalitně připravena, jejich zavedení napříč celou společností proběhlo bez větších komplikací.

3.5. Vyhodnocení funkčnosti po zavedení

V této chvíli lze nákupní úsek hodnotit po více než jedenácti měsících jeho fungování, kdy je ve stejném personálním složení, jako u jeho zavedení. Skládá se tedy ze dvou režijních nákupčích, ze dvou projektových nákupčích se specializací pro projekty ve fázi realizace, dvou projektových nákupčích pro projekty ve fázi přípravy nabídky a jednoho ředitele.

Stejně, jako se nezměnilo personální složení ani vnitřní organizační uspořádání úseku, nedošlo k žádným výrazným změnám ani v nastavení pracovních procesů. Vzhledem k tomu, že na jejich tvorbě pracoval tým lidí několik měsíců, podařilo se vytvořit velmi kvalitní a

ucelené popisy procesů, které fungují napříč celou společností, jsou velmi efektivní a není tedy nutné je měnit či upravovat.

Jak již bylo uvedeno, hlavními důvody pro zavedení nákupního úseku byla úspora nákladů, snazší plánování cash flow díky větší míře kontrolovatelnosti a organizovatelnosti a efektivnější využití lidských zdrojů. Všechny tyto cíle se podařilo naplnit, zvláště pak náklady se podařilo snížit o cca 10%, což v konečném důsledku znamená zvýšení zisku společnosti.

Výběr pracovníků na pozice nákupčích se ukázal jako správný. Projektový nákupčí se specializací pro projekty ve fázi realizace, který byl rekrutován z pozice obchodního manažera, dokázal své zkušenosti využít ve svůj prospěch a díky umění vcítit se do role prodávajícího je nyní schopen vést velmi úspěšná cenová jednání. Druhý projektový nákupčí, který byl přijat v okamžiku, kdy měl nákupní úsek začít fungovat, použil a předal své mnohaleté zkušenosti ostatním členům týmu nákupního úseku včetně jeho ředitele. Především díky němu začal nákupní úsek velmi rychle fungovat a plnit svou funkci. I v případě ostatních nákupčích se ukázal být jejich výběr z řad dlouholetých osvědčených zaměstnanců správným rozhodnutím, neboť byla maximálně omezena rizika, která souvisí s novými neprověřenými zaměstnanci a která by mohla ohrozit hladký průběh vzniku nákupního úseku.

4. Závěr

Cílem této práce bylo představit nákupní útvar a jeho funkci, objekty a formy nákupu, nákupní proces a jeho fáze, řízení nákupu a administrativu, která s nákupem souvisí. Tento cíl byl splněn.

Předmětem druhé části bylo zavedení nákupního úseku ve střední stavebně – strojní společnosti, kdy v úvodu byly stanoveny základní parametry a vytvořen systém. V rámci stanovení základních parametrů byla řešena otázka umístění nákupu v organizační struktuře, organizační uspořádání nákupu, pracovních pozic a pracovních procesů s nákupem souvisejících. V dalším kroku byl popsán proces implementace, kdy se autorka zaměřila především na obsazení pracovních pozic a zavedení pracovních procesů. Závěrem byla vyhodnocena funkčnost navrhnutého systému necelý rok po zavedení.

Hlavními důvody pro zavedení nákupního úseku v dané společnosti byla úspora nákladů, snazší plánování cash flow díky větší míře kontrolovatelnosti a organizovatelnosti a efektivnější využití lidských zdrojů. Všechny tyto cíle se zavedením nákupu podařilo naplnit, zvláště pak náklady se podařilo snížit o cca 10%, což v konečném důsledku znamená zvýšení zisku. Tato skutečnost potvrzuje výrok uvedený v úvodu této práce, který uvádí, že právě nákupní oddělení se ale nemalým dílem podílí na tvorbě kalkulace ve všech fázích projektu a ovlivňuje podmínky, cenu a včasnost dodávek, které se v konečném důsledku projeví na výsledcích, potažmo zisku společnosti.

5. Popis dílčích úkolů k bakalářské práci

5.1. Popis projektu

Název stavby: Polyfunkční dům Nad Drahaňským údolím II.

Místo stavby: Dolní Chabry, Praha 8, k. ú. Čimice, p. č. 1016/146, 1016/154

Charakter stavby: Novostavba

Developer: Central Group, a.s., Na Strži 65, Praha 4, 140 00



Obrázek 10 - Polyfunkční dům Nad Drahaňským údolím II. (Zdroj www.byty-nemovitosti.cz, získáno 15. 12. 2014)

Polyfunkční dům Nad Drahaňským údolím se nachází v obci Dolní Chabry na severu Prahy. Bytový dům je navržen s jedním podzemním a třemi nadzemními podlažími, garáží s parkovacími místy, deseti bytovými jednotkami a dvěma dvojordinacemi. Obestavěný prostor bytového domu je 7 260 m³. Okolní terén je v mírném svahu.

5.2. Teorie řízení

Podstatou projektu zpracovaného v rámci předmětu Teorie řízení, bylo definování nové stavební firmy, která by byla schopna postavit výše popsany projekt Polyfunkčního domu Nad Drahaňským údolím, a vytvoření veškerých podkladů a náležitostí nutných pro její založení, viz Příloha 1.

První fází bylo stanovení podnikatelského záměru. V této fázi byly popsány základní údaje o firmě včetně prvotní podnikatelské myšlenky, analýza možných rizik či například analýza konkurence.

Dále bylo vytvořeno schéma organizační struktury ve formě liniově - štábní, s jedním ředitelem společnosti, štábem a třemi odděleními - výrobním, ekonomicko - finančním a obchodně - technickým.

Velký důraz byl kladen na sestavení finančního plánu společnosti, jehož výsledkem byl předpokládaný průběh cash flow. Vstupními předpoklady bylo stanovení počátečních, provozních a mzdových nákladů. Dále byly vypočteny odpisy v jednotlivých letech a odhadnut obrat společnosti.

Posledním stupněm bylo sepsání společenské smlouvy o založení společnosti s ručením omezeným, nájemní smlouvy, čestných prohlášení, ohlášení o zahájení provozování živnosti v provozovně, prohlášení správce vkladů a vyplnění formulářů a žádostí nutných pro založení nové společnosti.

Závěr plynoucí z tohoto projektu je, že nově vytvořená společnost B&W Expert Service, s.r.o. dosáhne na základě zpracovaného finančního plánu v prvním roce podnikání kladného výsledku hospodaření. Projekt by tedy měl být přijatelný a ekonomicky velmi výhodný, nicméně je nutné přihlídnout k laickým odhadům obratu společnosti.

5.3. Řízení výstavbových projektů

Cílem úkolu z předmětu Řízení výstavbových projektů bylo vyhodnotit investiční záměr. Vstupními podklady byl propočet investora zpracovaný v rámci předmětu Kalkulace a nabídky 2, cash flow investora a výše nákladů na založení společnosti.

Při postupném zpracování studie využitelnosti, která byla spolu s ekonomickým vyhodnocením a finančním rozhodnutím o realizaci investice výstupem, bylo dále zpracováno mnoho dílčích úkolů, viz Příloha 2.

Jednotlivými dílčími úkoly bylo například začlenění předinvestiční fáze do harmonogramu investora, vymezení projektu a jeho lokality, analýza okolí, vymezení velikosti a rozsahu projektu, dále stanovení potřeb pracovních sil a výše mzdových nákladů v provozní fázi, vytvoření časového plánu realizace či například finanční analýza nebo analýza rizik.

5.4. Projekt kalkulace a nabídky

Cílem Projektu kalkulace a nabídky bylo samostatné zpracování kompletního položkového rozpočtu hlavního stavebního objektu řešené stavby s použitím software pro oceňování stavební produkce, viz Příloha 3.

Vstupními podklady byl projekt založení nové stavební společnosti zpracovaný v předmětu Teorie řízení, propočet vytvořený v rámci předmětu Kalkulace a nabídky 2 a projektová dokumentace stavby.

Při postupném zpracování rozpočtu bylo nezbytné vytváření výkazu výměr, který udává množství jednotlivých položek v rozpočtu. K ceně hlavního stavebního objektu byly na závěr připočteny náklady na zařízení staveniště.

Výstupem tohoto projektu byla kromě položkového rozpočtu s rekapitulací a krycím listem výrobní kalkulace. Tato výrobní kalkulace byla podkladem v následujícím projektu přípravy a řízení staveb pro zpracování časového harmonogramu.

Výsledkem tohoto projektu je porovnání vypočtené ceny hlavního stavebního objektu v rozpočtu se stanovenou cenou hlavního stavebního objektu v propočtu.

5.5. Příprava a řízení staveb

Dílčí úkol zpracovaný v předmětu Příprava a řízení staveb spočíval ve vytvoření kontrolního harmonogramu investora a legislativně souvisejících žádostí, oznámení a jiných dokumentů.

Vstupním podkladem byl propočet stavby zpracovaný v rámci předmětu Kalkulace a nabídky 2.

Pro sestavení harmonogramu byly nejprve vytyčeny významné činnosti dle propočtu a jejich vzájemné logické vazby. Následně byla odhadnuta doba trvání jednotlivých činností. Náklady na jednotlivé činnosti byly pak rovnoměrně rozvrženy v jednotlivých měsících. Součástí investorské přípravy bylo také vyplnění žádosti o vydání rozhodnutí o umístění

stavby nebo zařízení a žádosti o stavební povolení, příložením veškerých potřebných příloh k těmto žádostem a vyplněním oznámení o zakázce.

Výsledkem tohoto úkolu je zpracovaný kontrolní harmonogram investora v podrobnosti jednotlivých fází projektových prací a stavebních objektů včetně rozložení celkových nákladů investora po měsících. Harmonogram obsahuje celou investorskou přípravu v investiční fázi projektu od zakoupení pozemku do zahájení užívání a je strukturován podle jednotlivých etap životního cyklu výstavbového projektu.

5.6. Projekt z přípravy a řízení staveb

Projekt z přípravy a řízení staveb spočíval ve vypracování situace zařízení staveniště a časového harmonogramu v rámci nabídkové přípravy zhotovitele, viz Příloha 5.

Podkladem pro zpracování Projektu z přípravy a řízení staveb byla projektová dokumentace Polyfunkčního domu Nad Drahaňským údolím a výstupy z předmětů Teorie řízení, Projekt kalkulace a nabídky a Příprava a řízení staveb.

Pro vytvoření časového harmonogramu byly v první fázi položky výrobní kalkulace agregovány do souhrnných položek umožňující sestavení časového harmonogramu. Následně byly tyto položky naimportovány do programu Microsoft Office Project, ve kterém byly vytvořeny logické vazby mezi jednotlivými položkami s ohledem na nutné technologické přestávky. Každé položce byl dále přiřazen potřebný počet zdrojů. Dalším krokem bylo vyrovnaní zdrojů tak, aby nedocházelo k jejich přetížení. Finální úpravou byla změna pracovního času, kterou se dosáhlo zkrácení doby výstavby na dobu potřebnou.

Na základě dat získaných z časového harmonogramu bylo navrženo zařízení staveniště na optimální počet pracovníků. Zařízení staveniště pak bylo umístěno na stavební pozemek tak, aby byla vhodně využita dispozice pozemku a aby byly co nejvíce minimalizovány náklady na zařízení staveniště. Uspořádání jednotlivých ploch a objektů zařízení staveniště bylo zakresleno do koordinační situace stavby a popsáno v technické zprávě zařízení staveniště.

Na závěr byly zjištěné výsledky vyhodnoceny v analýze času, zdrojů a nákladů. V rámci analýzy času byly spočteny sankce hrozící zhotoviteli za nedodržení termínu dokončení výstavby. V analýze zdrojů byl vyhodnocen podíl subdodávek na celkovém objemu stavby a v analýze nákladů byly porovnány částky na zařízení staveniště stanovené v propočtu a rozpočtu s vypočtenými skutečnými hodnotami.

6. Seznam použité literatury

Formánek, Tomáš. 2014. *Procurement Forum*. 2014.

Kotler, Philip a Keller, Kevin Lane. 2013. *Marketing management*. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Lukoszová, Xenie. 2012/03. Modely nákupního procesu organizací pro třetí tisíciletí. *Acta academica karviniensia*. 2012/03.

Lukoszová, Xenie. 2004. *Nákup a jeho řízení*. Brno : Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.

Lukoszová, Xenie, Grasseová, Monika a Menšík, Oldřich. 1999. *Řízení nákupu*. Ostrava : Vysoká škola báňská, 1999. ISBN 80-707-8674-4.

Šlapota, Boris, Grabarczyk, Kamil a Leták, Jiří. 2005. *Nákup?* Havířov : Question Marks, 2005. ISBN 80-239-5365-6.

Tomek, Jan. 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha : Management Press, 1999. ISBN 80-859-4373-5.

Zemánek, Josef a Lacina, Jiří. 2011. *Příručka pro začínající podnikatele*. Kralice na Hané : Computer Media, 2011. ISBN 978-80-7402-109-1.

7. Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vzájemné vztahy nákupu s ostatními podnikovými útvary (Lukoszová, 2004)	3
Obrázek 2 - Faktory ovlivňující nákupní proces (Tomek, 1999)	7
Obrázek 3 - Míra použití moci vedoucího ve vztahu k prostoru pro rozhodování členů nákupu (Lukoszová, 2004)	8
Obrázek 4 - Motivační faktory působící na nákupčí (Lukoszová, 2004)	9
Obrázek 5 - Kontrola plnění (Kotler, a další, 2013)	10
Obrázek 6 - Tok dokumentů mezi dodavatelem a odběratelem (Lukoszová, 2004)	10
Obrázek 7 - Umístění nákupu v organizační struktuře (Zdroj vlastní)	15
Obrázek 8 - Organizační uspořádání nákupu (Zdroj vlastní)	17
Obrázek 9 - Průběh obchodního případu (Zdroj vlastní)	20
Obrázek 10 - Polyfunkční dům Nad Drahaňským údolím II. (Zdroj http://www.byty-nemovitosti.cz , získáno 15. 12. 2014)	29

8. Seznam příloh

Příloha 1 - Dílčí úkol z předmětu Teorie řízení

Příloha 2 - Dílčí úkol z předmětu Řízení výstavbových projektů

Příloha 3 - Dílčí úkol z předmětu Projekt kalkulace a nabídky

Příloha 4 - Dílčí úkol z předmětu Příprava a řízení staveb

Příloha 5 - Dílčí úkol z předmětu Projekt z přípravy a řízení staveb