

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza a návrh změn procesu nákupu v korporátní společnosti

Analysis and design of the purchasing process in a corporate company

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

STUDIJNÍ OBOR

Bez oboru

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Jiří Kaiser, Ph.D.

NOVÁKOVÁ

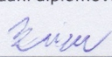

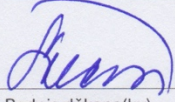
ADÉLA

2020

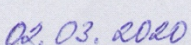
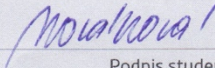
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Nováková	Jméno:	Adéla	Osobní číslo:	460948
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení ekonomických studií (MÚVS)				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:	-				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Analýza a návrh změn procesu nákupu v korporátní společnosti		
Název diplomové práce anglicky:	Analysis and design of the purchasing process in a corporate company		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem diplomové práce je analyzovat a následně navrhnout zlepšení procesu nákupu-zavedení dodavatele do panelu ve společnosti působící v automobilovém průmyslu.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem diplomové práce je návrh vhodného nastavení procesu zavedení dodavatele do panelu v oblasti nákupu.</p> <p>OSNOVA: (1) ÚVOD; (2) TEORETICKÁ ČÁST- Procesní management, Proces Nákupu; (3) PRAKTICKÁ ČÁST- představení společnosti, analýza stávajících procesů, proces zavedení dodavatele do panelu, návrh a změny procesu zavedení dodavatele do panelu, ekonomické hodnocení navržených změn; (4) ZÁVĚR</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>TOMEK J., HOFMAN J., Moderní řízení nákupu v podniku</p> <p>TOMEK G., VÁVROVÁ V., Řízení výroby a nákupu</p> <p>GROS I., GROSOVÁ S., Tajemství moderního nákupu</p> <p>BAILY P., FARMER D., JESSOP D., Purchasing, Principles and Management</p> <p>KUBÁTOVÁ E., Centralizace nákupu v podnicích v ČR</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Jiří Kaiser, Ph.D. oddělení ekonomických studií/MÚVS		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	12.11.2019	Termín odevzdání diplomové práce:	30.04.2020
Platnost zadání diplomové práce:	31.8.2020		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Nováková, Adéla. *Analýza a návrh změn procesu nákupu v korporátní společnosti*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 26. 04. 2020

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Jiřímu Kaiserovi, Ph.D., za jeho ochotu, připomínky, trpělivost a cenné rady, které mi při práci poskytl. Dále bych chtěla poděkovat společnosti, která mi poskytla interní dokumenty a rady ke zpracování mé diplomové práce.

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je návrh změn procesu nákupu v korporátní společnosti, které povedou k vyšší efektivitě. Práce se zabývá procesem nákupu, který je zanalyzován a více zaměřen na proces zavedení dodavatele do panelu. Tento proces má více klíčových úkonů, které byly zanalyzovány a následně navrženy jeho změny jednotlivých činností. V důsledku navržené změny došlo jak k úspoře času, tak i financí. Čas pracovníků nákupu byl zachycen pomocí mzdových nákladů. Návrh na změnu procesů předpokládá časové a materiálové úspory, díky nimž se investice navrátí ihned v prvním roce.

Klíčová slova

Podnikové procesy, BPMN, proces nákupu, návrh změny procesů, zavedení dodavatele do panelu.

Abstract

The aim of this thesis is to propose changes in the purchasing process in a corporate company, which will lead to higher efficiency. The thesis deals with the purchasing process, which is analyzed and more focused on the process of implement the supplier to the panel. This process has several key actions that have been analyzed and subsequently proposed changes to individual activities. As a result of the proposed changes, both time and money were saved. The time spent with schedule creation was converted into wage costs. The proposal for process change assumes time and material savings, which will make the investment return in the first year.

Key words

Business processes, BPMN, purchasing process, process change design, implement of the new supplier to panel.

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 PODNIKOVÉ PROCESY	7
1.1 PROCESNÍ MANAGEMENT	7
1.2 TYPY PROCESNÍHO MANAGEMENTU	9
1.3 ŘÍZENÍ PROCESŮ V ORGANIZACI	10
1.4 ZLEPŠOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ	11
1.5 MODELOVÁNÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ	12
1.5.1 Business Process Model and Notation (BPMN)	12
1.5.1.1 Plovoucí objekty	13
1.5.1.2 Spojovací objekty	16
1.5.1.3 Plavecké dráhy	16
1.5.1.4 Artefakty	18
1.5.2 Diagram hierarchie procesů	19
2 EKONOMICKÉ HODNOCENÍ PODNIKU	20
2.1 INVESTICE	20
2.2 HODNOCENÍ INVESTIC	20
2.3 METODY HODNOCENÍ INVESTIC	21
2.3.1 Statistické metody	21
2.3.2 Dynamické metody	21
2.3.2.1 Metoda čisté současné hodnoty (NPV)	22
2.3.2.2 Vnitřní výnosové procento	22
2.3.2.3 Index ziskovosti	23
3 PROCES NÁKUPU	24
3.1 STRUKTURA NÁKUPU.....	24
3.2 KOMPETENCE A ZÁRUKY.....	26
3.3 STRATEGIE NÁKUPU	27
3.4 VÝBĚR DODAVATELŮ	27
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	30
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	30
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	31
5 ANALÝZA NÁKUPNÍCH PROCESŮ	32
5.1 ŘÍZENÍ DODAVATELŮ (SUPPLIER MANAGEMENT)	36
5.1.1 Výběr dodavatelů.....	36
5.1.1.1 Oslovení dodavatele (RFQ).....	37
5.1.1.2 PreSoco, Soco	37

5.1.1.3	E-aukce	38
5.1.1.4	Konečný výběr dodavatele.....	39
5.1.1.5	Zavedení dodavatele do panelu	41
5.1.2	Hodnocení dodavatelů (Risk Assessment).....	43
5.1.3	Řízení dodavatelské dokumentace	44
5.1.4	Schvalování kupních smluv (Contract management).....	48
5.2	NÁKUP DODÁVEK	49
5.2.1	Tvorba objednávek	50
5.2.2	Webový katalog	52
5.2.3	Proces objednání v případě Emergency request.....	53
6	NÁVRH ZMĚN PROCESU ZAVEDENÍ DODAVATELE DO PANELU	54
6.1	NÁVRH ZMĚN PROCESU ŘÍZENÍ DODAVATELSKÉ DOKUMENTACE	55
6.2	NÁVRH ZMĚN PROCESU SCHVALOVÁNÍ KUPNÍCH SMLUV	59
	62
6.3	DOPADY NÁVRHU ZMĚN NA PROCES ZAVEDENÍ DODAVATELE DO PANELU.....	63
7	EKONOMICKÉ HODNOCENÍ NAVRŽENÝCH ZMĚN	65
7.1	VÝPOČET ČISTÉ SOUČASNÉ HODNOTY (NPV)	70
8	SHRUTÍ NÁVRHŮ ZMĚN A DOPORUČENÍ	71
	ZÁVĚR.....	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ	75
	SEZNAM TABULEK.....	76
	SEZNAM DIAGRAMŮ	76
	SEZNAM GRAFŮ.....	77
	ZDROJE.....	77

ÚVOD

V dnešní době stále častěji dochází ze strany společností ke zlepšování procesů, které vedou k větší efektivitě, úsporu času a financí. Každá společnost se snaží své procesy optimalizovat tak, aby si je co nejvíce usnadnila, a to pomocí nejrůznějších nástrojů dnešní pokrokové doby.

Cílem této práce je návrh změn procesu nákupu v korporátní společnosti s bližším zaměřením na proces zavedení dodavatele do panelu. Z pohledu nákupního oddělení není proces nijak složitý, ale všechny aktivity tohoto procesu jsou pro nákupní oddělení velmi časově náročné. Práce se tedy zabývá návrhem na zlepšení podpůrných procesů implementace dodavatele do panelu, kde hlavní roli hraje čas. Základem této diplomové práce je analýza slabých míst a následný návrh převedení papírového zpracování dokumentů do elektronické formy. Také aby nedocházelo k chybovosti ve smluvních dokumentech je v diplomové práci navržena změna procesu schvalování kupních smluv, kde je zásadní víceúrovňová kontrola.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá podnikovými procesy včetně jejich modelování dle příslušné metody BPMN. Dále se práce věnuje zlepšování a hodnocení podnikových procesů, ekonomickému hodnocení investic a teorii nákupních procesů. V praktické části této diplomové práce je zanalyzován proces nákupu ve společnosti působící v automobilovém průmyslu a návrhem změn v procesu zavedení dodavatele do panelu, který je následně ekonomicky vyhodnocen.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKOVÉ PROCESY

Každá společnost funguje na základě toku činností, které na sebe navzájem navazují a kooperují spolu. Všechny tyto činnosti jsou ovlivněny vnějšími či vnitřními vlivy, díky kterým je možné, že nastane situace, kdy proces jako celek nefunguje. Z toho důvodu se společnosti snaží procesy optimalizovat, zlepšovat a řídit.

Podle Řepy (2007, s. 15) podnikové procesy označujeme jako soubor činností, které mění soubor vstupů na výstupy, které jsou spravovány lidmi či nástroji. Tuto činnost vykonáváme vždy, ale pokaždé jsme v jiné roli, buď v roli zákazníka či dodavatele.

Celý proces lze zachytit grafickými symboly viz obrázek 1. Tento proces zachycuje vstupy procesu, jeho zdroje, samotný proces, zákazníka a výstupy procesu. Také zachycuje zpětnou vazbu od zákazníka.

Obrázek 1- Schéma podnikového procesu



Zdroj 1: Řepa (2007, s. 15)

Šmída (2007, s. 29) ve své definici procesů zmiňuje i subprocessy procesů, které jdou napříč jedním či více podnikovými procesy a zároveň kooperují s mezipodnikovými procesy, které čerpají ze vstupů a výstupem je následný produkt, který následně přináší hodnotu zákazníkovi.

U procesů a jejich činností je důležité zaměřit se na jejich řízení, které by mělo být efektivní a fungovat zcela přirozeně. Řízení procesů bude rozebráno v následující kapitole o procesním managementu.

1.1 Procesní management

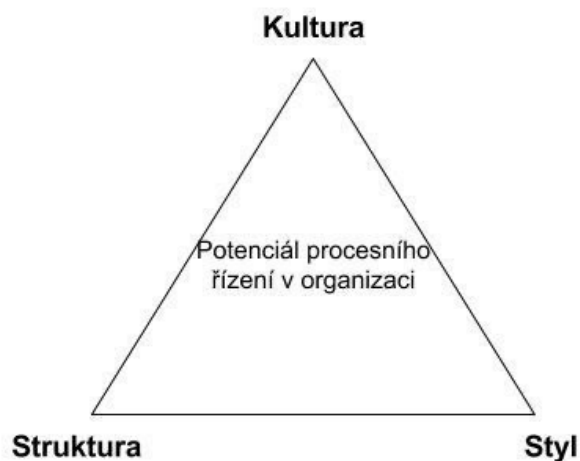
Šmída (2007, s. 30) procesní řízení ve své knize definuje jako soubor systémů, metod, postupů a nástrojů, které napomáhají zabezpečit maximální výkonnost a zlepšovat podnikové a mezipodnikové procesy. Tyto procesy jsou v souladu se strategií společnosti a cílem je splnit předem stanovené strategické cíle.

Je za potřebí nepřetržitě zlepšovat nové procesy, které jsou poskytovány bezproblémovým fungováním stávajících procesů. Důležité je odhalit procesy, které jsou zastíněny funkční organizací, následně tyto procesy očistit od činností, které nepřinášejí hodnotu a brát je jako střed pozornosti a vytvořit tak infrastrukturu a také kulturu společnosti.

Od procesního řízení se také odvíjí procesní přístup, který je základní složkou organizace ve společnosti a je také důležitý pro všechny procesní činnosti.

Dále Fišer (2014, s. 38) ve své knize procesní řízení označuje jako procesní maturita. Tento pojem říká, že procesní řízení ovlivňují zejména tři prvky, díky kterým procesní řízení přináší maximální užitek. Jedná se o změnu, kde jsou důležité znalosti, zkušenosti a míra rozvahy manažerů při řízení projektů. Mezi tři prvky patří organizační struktura, manažerský styl a kultura společnosti, jak je zachyceno na obrázku č.2.

Obrázek 2- Trojúhelník SSK



Zdroj 2: Fišer (2014, s. 45)

Organizační struktura je brána jako funkční přístup, který ji utváří. Začíná vytvořením pozice k plnění povinností a pravomocí. Chceme-li změnu na této úrovni je potřeba proces popsat do úrovně činností a následně odstranit činnosti, které jsou nezbytné. Činnosti, které nám zůstali rozřadíme na konkrétní pracovní pozice a zrevidujeme pracovní náplně pracovníků. Celý tento proces povede ke zvýšení efektivity.

Manažerský styl pojednává o hodnocení a zadává úkolů, které je možné rozdělit do tří stylů:

- Formální: Soustředěný na dodržování pravidel a postupů
- Direktivní: Bez ohledu na spokojenost a zapojení lidí dává důraz na dosažení výsledků
- Týmový: Zaměřuje se jak na lidi, tak na výsledky

Právě v tomto procesu se nachází největší slabina v zavedení procesního řízení, jelikož každý manažer preferuje jiný styl vedení. Největší snahou je, aby manažeři prosazovali týmový styl a jen zřídka styl direktivní.

Kultura společnosti ukazuje chování lidí při plnění úkolů. Dodržuje se zejména hierarchie a pravidla. Pokud se snažíme změnit kulturu společnosti je důležité analyzovat následné chování lidí vlivem změny.

1.2 Typy procesního managementu

Podle Šmída (2007, s. 142) pohled na typy managementu definuje norma ISO 9001:2000, která dělí procesy na:

- Proces řídicí
- Proces přípravy zdrojů
- Proces realizace produktu
- Proces dalšího rozvoje (měření, analýza a zlepšování)

Toto dělení je hlavně pro společnosti, které se certifikují dle ISO.

Další způsob, jak rozdělit procesy je na hlavní a podpůrné, kdy podpůrné procesy následně dělíme na pomocné a obslužné.

Obrázek 3- Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů

Typ procesu	Způsob, jakým má být řízen	Charakteristika procesu			
		Přidává hodnotu?	Probíhá napříč organizací?	Má externí zákazníky?	Generuje tržby (zisk)?
hlavní	výkonově	ANO	ANO	ANO	ANO
řídicí	nákladově	NE	ANO	NE	NE
podpůrný	výkonově, možnost outsourcingu	ANO	NE	NE	NE

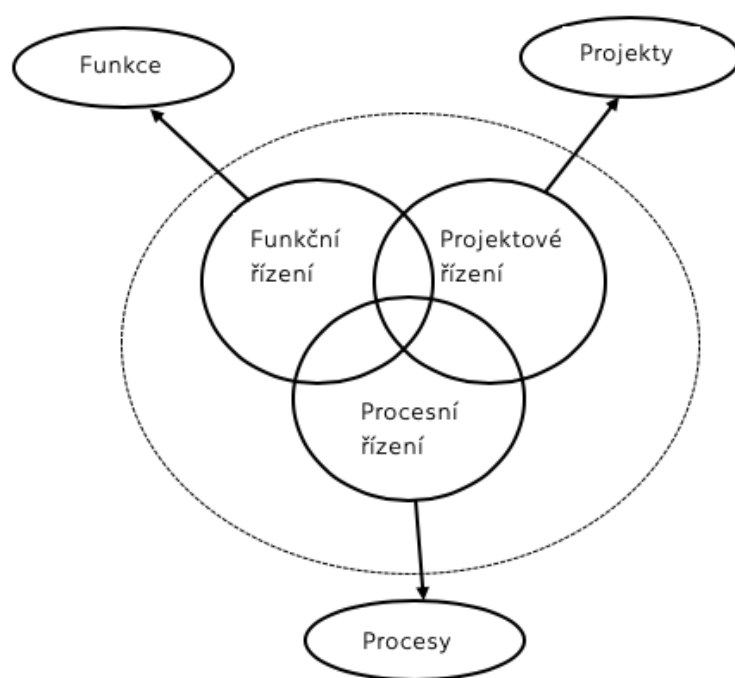
Zdroj 3: Šmída (2007, s.143)

Šmída ve své knize (2007, s. 143) rozděluje dle výše zobrazené tabulky, na hlavní, řídicí a podpůrné. Hlavní procesy napomáhají k dosažení poslání organizace. Řídicí procesy se snaží maximálně využít jednoduchý řídicí systém. Podpůrné procesy se zabývají poskytováním služeb či produktů zákazníkovi nebo ústředním procesům, které mohou být outsourcovány.

1.3 Řízení procesů v organizaci

Januška (2018, s. 21) uvádí, že v praxi se denodenně setkáváme s různými kombinacemi způsobů řízení a struktur řízení. V každé organizaci převládá jiné řízení, může to být funkční řízení, řízení zaměřené na projekty nebo procesní řízení. Jen zřídka existují organizace, které striktně využívají pouze jeden styl řízení.

Obrázek 4- Organizační struktura



Zdroj 4: Januška (2018, s. 21)

Januška (2018, s. 22) v obrázku č. 4 znázorňuje, že horizontální procesní struktura je postavena na procesech, které jdou napříč celou organizací. Procesní organizační struktura se zaměřuje na cíle a vstupy procesu, což je její výhodou. Stejně jako komunikace, kdy zaměstnanci z různých oddělení komunikují napřímo. Oproti klasické organizační struktuře se liší tím, že zaměstnanci musejí komunikovat přes jednotlivé vedoucí, což celý proces velmi zdržuje.

Funkční a procesně řízená organizace se liší v tom, že práce je řízena dle jednotlivých procesů, požadavků zákazníka a jde napříč celou organizací.

1.4 Zlepšování podnikových procesů

Podle Svozilové (2011, s. 19) se zlepšování podnikových procesů soustředí na chování procesů, definování příčin vzniklých problémů, které jsou zapříčiněny běžným chodem, produktivitou nebo procesní kvalitou z výstupů. Dále definuje zlepšování podnikových procesů jako aktivity, které se soustředí na produktivitu, zvýšení kvality nebo dobu trvání podnikového procesu pomocí eliminace neaktivních činností a nákladů.

Abychom mohli zlepšovat podnikový proces je nutné znát současný proces tak, jak je definováno v procesní dokumentaci nebo v souboru znalostí aktérů procesu. Druhá možnost je uvedena z důvodu, že se nevyklučuje, ale není možné ji použít u složitých procesů, pouze u velmi jednoduchých procesů, do kterých se nezapojuje příliš mnoho aktérů.

Dále Svozilová (2011, s.25) ve své knize uvádí, že úspěšné procesy, které splní naše očekávání musí jít v ruku v ruce s dalšími prvky podnikových zdrojů. Jestliže chceme zaručit jejich maximální výkonnost, je třeba dbát na synchronizaci:

- **Lidí**, ti systém obohacují svou motivací a schopnostmi, které přispívají ke správnému fungování procesu.
- **Technologií**, díky kterým je možné usnadnit a automatizovat kroky procesů.
- **Prostředí**, kterým může být trh, konkurence, všeobecné podmínky, legislativní podmínky nebo uplatnění produktu v daném prostředí, ve kterém určité podniky působí.

Také je důležité, aby podnikové procesy dosahovaly předem stanovených cílů, a proto by měly splňovat následující podmínky:

- Musí být v souladu se strategickými cíli a potřebami podniku.
- Aby nenastala situace nadměrného zatěžování procesu a byly zahrnuty běžné scénáře musí být proces správně navržený
- Důležitá je flexibilita, díky které je možné reagovat na změny a neobvyklé situace.
- Musí být soustředěné na výkon, efektivitu celého cyklu, kvalitu výstupů, aby doházelo k ekonomickému využití zdrojů a nezahrnovaly plýtvání, jak materiální, tak intelektuální všech účastníků.

1.5 Modelování podnikových procesů

Modelování podnikových procesů slouží k zápisu všech navazujících činností v určitém procesu. K modelování procesů je potřeba několik prvků, které podnikový proces utvářejí a následně definují jednotlivé činnosti. Tyto činnosti lze modelovat dle různých metodik. Pro všechny tyto metodiky slouží podpůrné softwary, do kterých se podnikové procesy zapisují. V následující kapitole bude rozebrána metodika BPMN.

Podle Řepy (2007, s. 71) je každý z procesů modelován jako soubor navazujících činností, který lze popsat samostatně jako proces, kdy je dodržen princip sémantické relativity. Žádná z činností neprobíhá náhodně, ale podle jasně definovaných důvodů či podnětů.

Množina činností je označována jako struktura a vzájemné návaznosti jsou popsány jako vazby, dle způsobu uspořádání činností v procesu.

1.5.1 Business Process Model and Notation (BPMN)

BPMN je podle White (2004, s. 1) standardizovaný proces pro návrh a implementaci podnikových procesů. BPMN je definován jako diagram procesů, který je založen na vývojovém diagramu přizpůsobeném pro vytváření grafických modelů. Model procesů je tedy síťovým grafickým objektem, kam patří činnosti a řízení toků, které následně definují jejich pořadí.

BPMN se skládá z prvků grafických elementů. Tyto prvky umožňují snadný postup při tvorbě vývojových diagramů. Prvky v procesním diagramu jsou označovány tak, aby se od sebe odlišily a byly známé pro všechny modeláře. Například aktivity jsou označeny obdelníkem a rozhodnutí se označují pomocí diamantů. Jedním z prvků BPMN je vytvoření jednoduchého mechanismu pro tvorbu modelů podnikových procesů a zároveň pochopení složitosti vlastních podnikových procesů. Řešení těchto dvou protichůdných požadavků spočívá v uspořádání grafických zápisů do konkrétních kategorií. Sada kategorií je přesně definována, aby v případě přidání dalšího elementu bylo možné diagram komplexně chápat. Základní kategorie jsou čtyři a jsou následující:

- Plovoucí objekty (brána, aktivita, událost)
- Spojovací objekty (asociace, toky zpáv, sekvenční toky)
- Plavecké dráhy (pool, lane)
- Artefakty (anotace, skupina, datový objekt)

1.5.1.1 Plovoucí objekty

Brána

Brány jsou znázorněny tvarem diamantu (kosočtvercem) a využívají se k divergenci a konvergenci sekvenčního toku. Brána se používá v případě, že se zaznamenává rozhodnutí v procesu, rozvětvení, slučování nebo spojení dvou cest. Typy jednotlivých brán jsou vyobrazeny v následující tabulce.

Obrázek 5- Druhy brány




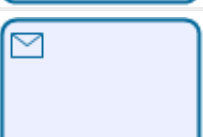
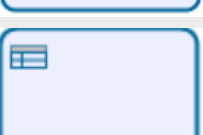

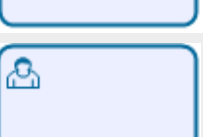

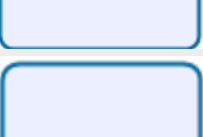

			
Brána	Exkluzivní brána	Brána na základě události	Exkluzivní brána na základě události
			
Inkluzivní brána	Komplexní brána	Paralelní brána	Paralelní brána na základě událostí

Zdroj 5: ISO/IEC 19510:2013 (2013, s. 45)

Aktivita








Aktivita je zachycena pomocí obdélníku s tupými rohy a zachycuje práci, kterou společnost skutečně vykonává. Aktivita může být zachycena jako složená nebo nedělitelná. Druhy aktivit jsou úkoly nebo sub-procesy, které obsahují jednotlivé procesy. Na obrázku č. 6 jsou zachyceny symboly úkolů aktivit a jejich popis. Na následném obrázku č.7 jsou zachyceny symboly sub-procesů a detailně popsán jejich význam.

Obrázek 6-Elementy úkolů aktivit

Symbol	Element	Popis
	Úkol	Složená aktivita k toku procesu. Používá se, když proces nelze rozdělit na menší úrovně.
	Služba	Je úkol, který využívá druh služby, kterým může být webová služba nebo automatizovaná aplikace.
	Odeslat	Poslání zprávy externímu pracovníkovi.
	Přijmout	Čekání na zprávu od externího účastníka.
	Obchodní pravidlo úkolu	Vstup a výstup z výpočtů, které by proces poskytuje.
	Skript	Definování skriptu v jazyce, který stroj dokáže interpretovat.
	Uživatel	Úkol pracovního postupu, kdy osoba provádí úlohu pomocí softwarové aplikace.
	Manuální práce	Úkol, který je proveden bez pomoci aplikace či softwaru.
	Vícenásobná smyčka	Úkoly, které probíhají současně.
	Standardní smyčka	Úkoly, které se opakují.

Zdroj 6: ISO/IEC 19510:2013 (2013, s.37)

Obrázek 7- Elementy sub-procesů aktivit

Symbol	Element	Popis
	Sub-proces	Je aktivita, jejíž vnitřní detaily byly modelovány pomocí aktivit, bran, událostí a sekvenčních toků.
	Opakovaný dílčí proces	Identifikuje bod v procesu, kde se používá předdefinovaný proces.
	Pod proces události	Pod proces je definován jako pod proces události, když je spuštěn událostí.
	Transakce	Je dílčí proces, jehož chování je řízeno prostřednictvím transakčního protokolu, který může být: Úspěšné, Neúspěšné dokončení a Zrušit přechodnou událost.
	Náhodný sub-proces	Je skupina aktivit, která nemá požadované sekvenční vztahy.
	Standardní smyčka	Úkoly se opakují.
	Vícenásobná smyčka	Úkoly probíhají současně.

Zdroj 7: ISO/IEC 19510:2013 (2013, s. 38)

Událost

Za událost lze označit něco, co se děje v průběhu procesu, ovlivňuje tok procesu a má svůj spouštěč a výsledek. Celkem máme tři základní události, startovací, průběžnou a ukončovací, jak je zachyceno na obrázku č.8.

Obrázek 8: Druhy událostí






Zdroj 8: BPMN(2013, s.29)

Startovací událost označuje to, kde konkrétní proces začíná. Průběžná událost označuje dění mezi začátkem a koncem procesu, které značně celý proces ovlivní. Ukončovací událost značí konec celého procesu.

1.5.1.2 Spojovací objekty

White (2004, s. 3) uvádí, že spojovací objekty spojují a propojují celá diagram. Utvářejí jednoduchou strukturu celého procesu. Celkem se k propojení využívají tři druhy objektů, které jsou zachyceny na obrázku č. 9.

Obrázek 9- Spojovací objekty

Symbol	Element	Popis
	Sekvenční tok	Sekvenční tok se používá se k zobrazení pořadí (sekvence) činností, které budou prováděny v procesu.
	Tok zpráv	Tok zpráv se používá k zobrazení toku zpráv mezi dvěma samostatnými účastníky procesu, které je odesílají a zároveň přijímají.
	Asociace	Asociace se používá k přiřazení dat, textu a dalších artefaktů k objektům toku. Sdružení se používají k zobrazení vstupů a výstupů činností.

Zdroj 9: White (2004, s. 3)

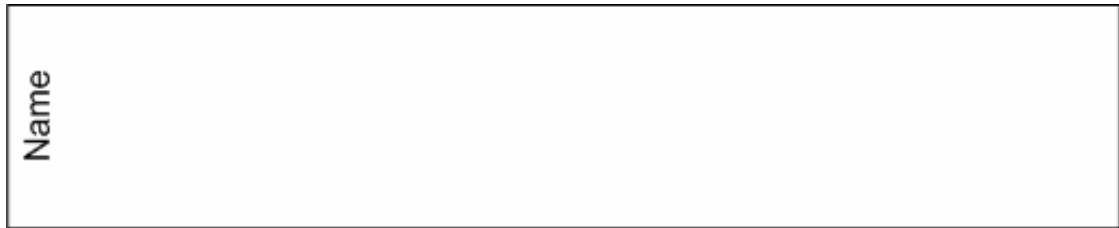
1.5.1.3 Plavecké dráhy

Podle Whita (2004, s. 4) je mnoho metodik pro modelování procesů, které využívá koncept plavecké dráhy. Tyto dráhy znázorňují, **kdo je za daný proces zodpovědný**. Dělí se na dvě hlavní linie, bazén a dráha, které jsou zachyceny na obrázky č. 10 a 11.

Bazén

Bazén představuje účastníka procesu, který zahrnuje soubor aktivit. Často je využíváno v B2B sektoru. Bazény se používají tehdy, když diagram zahrnuje dva samostatné účastníky, které jsou fyzicky odděleny v daném diagramu. Tok sekvencí nesmí překročit hranici objektu a tok zpráv je definován jako mechanismus zobrazující komunikaci mezi dvěma účastníky, a navzájem se propojují mezi dvěma objekty.

Obrázek 10- Bazén

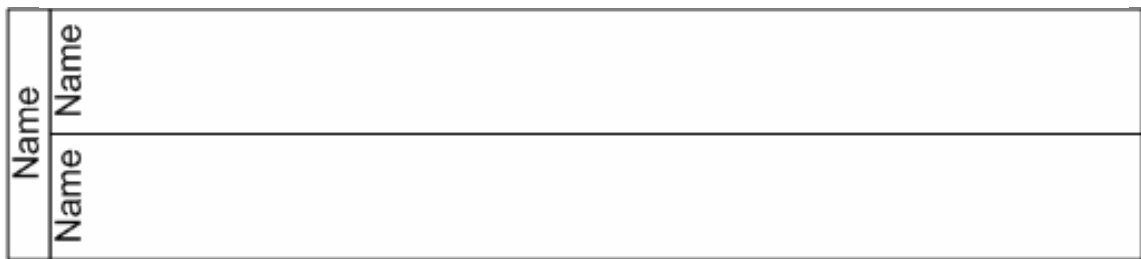


Zdroj 10:White(2004, s. 4)

Dráha

Pruh je dílčí oddíl uvnitř objektu a zároveň rozšiřuje celou délku objektu, a to jak vertikálně, tak horizontálně. Pruhy se nejčastěji používají k organizaci a kategorizaci činností. Sekvenční tok může překročit hranice linií v rámci objektu, ale tok zpráv nesmí být použit mezi toky v dráhách stejného objektu.

Obrázek 11- Dráhy



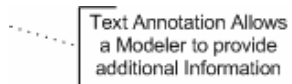


Zdroj 11: White (2004, s. 4)

1.5.1.4 Artefakty

Artefakty nám poskytují přesnější informace o daném objektu. Počet artefaktů není v diagramu nijak omezen, ale je nutné, aby artefakty byli v kontextu s procesem. Jsou definovány tři typy artefaktů, kterými jsou:

Obrázek 12- Artefakty

Symbol	Element	Popis
	Datový objekt	Znázorňují, jak zda jsou data vytvářena činnostmi. Jsou spojeni s činnostmi prostřednictvím asociací.
	Seskupení	Používá se pro účely dokumentace nebo analýzy. Neovlivňují tok sekvencí.
	Poznámka	Poskytuje dostatečné informace pro čtenáře procesu.

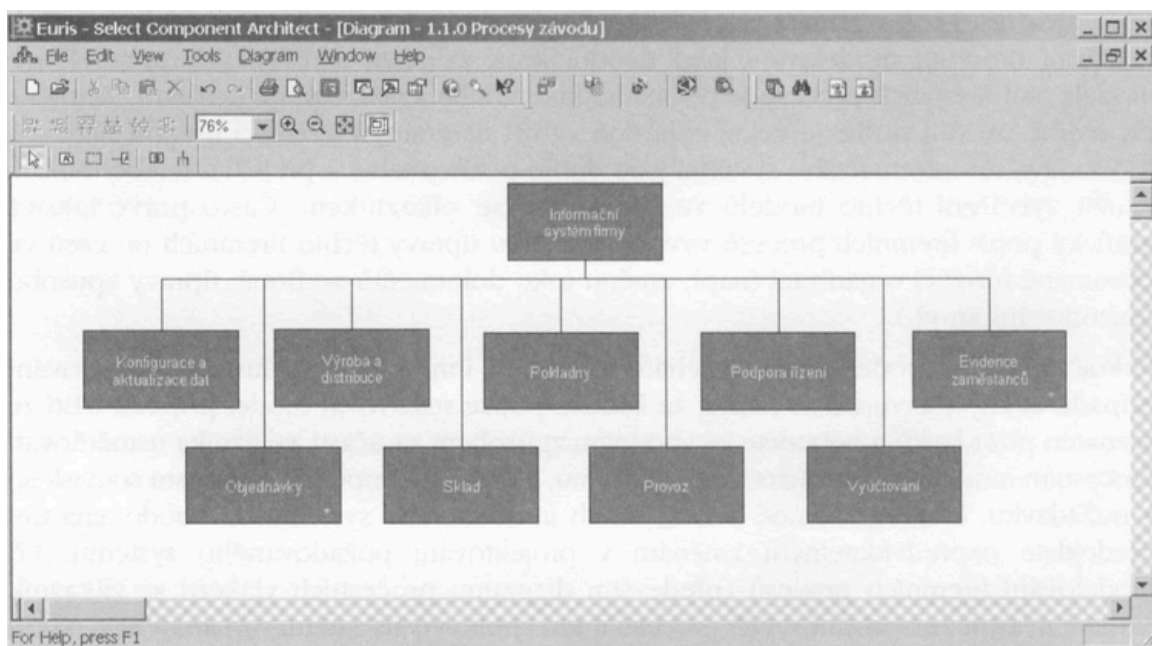
Zdroj 12: White (2004, s. 6)

1.5.2 Diagram hierarchie procesů

Kanisová a Müller (2004, s. 27) ve své knize uvádějí, že jedním z druhů diagramů je diagram hierarchie procesů, který pojednává o procesním rozložení systému. Umožňuje lépe pochopit celý obsah a rozsah podnikových procesů a jejich vzájemnou provázanost. Pokud společnost v minulosti prověřovala podnikové procesy z pohledu chodu společnosti, tak výsledky celého šetření byly právě podklady pro diagram hierarchie procesů. Sekvence činností, která utváří produkt, který je pro společnost potřebný pro splnění svých cílů je označován jako firemní proces. Nejvyšší úroveň organizace je předmětem pro rozbor z důvodu tvorby informačního systému a je i nejvyšším bodem v diagramu. Nejnižší procesy v diagramu jsou sub-procesy, které se popisují diagramem procesních řetězců.

Na obrázku č. 13 Kanisová a Müller (2004, s. 28) zobrazují diagram hierarchie procesů, který je rozebrán do první úrovně.

Obrázek 13- Diagram hierarchie procesů



Zdroj 13: Kanisová a další (2004, s. 28)

2 EKONOMICKÉ HODNOCENÍ PODNIKU

V této kapitole budu věnovat pozornost ekonomickému hodnocení podniku. Detailněji rozeberu dynamické a statistické metody investic, cash-flow a veličiny spojené s těmito metodami. Klíčové je vybrání té nejvhodnější metody, aby zobrazila přesný výsledek investice.

2.1 Investice

Podle Scholleové (2017, s. 118) jsou investice charakterizovány třemi znaky, kterými jsou:

- Jednorázový vyšší peněžní výdaj
- Dlouhodobý majetek
- Dlouhodobý přínos příjmů

Společnosti by měli investovat pravidelně, v dlouhodobém horizontu, a to alespoň do výše svých odpisů. Pokud chce společnost více prosperovat a růst měla by ale investovat mnohem více. Je velmi důležité, aby společnost sledovala výdaje, zda splňují charakteristiku investic, jak bylo zmíněno výše. Investice nepojednávají o utrácení peněz, ale o budoucích příjmech, co nám investice v budoucnu přinese. Důležitým bodem pro investice je, aby si společnost uvědomila, zda na ní má finanční prostředky, či nikoli, případně, kde je vezme. Dále také vzít v potaz zhodnocení investice, které bude detailněji rozebráno v následující kapitole.

2.2 Hodnocení investic

Scholleová (2017, s. 120) uvádí, že každá společnost preferuje jiné investice a jsou jí nabízené jiné možnosti, které závisí na odvětví, vyráběných produktech, druhu služeb nebo technologiích.

Investice lze dle účetnictví rozdělit na tři následující druhy majetku:

- Hmotný,
- Nehmotný,
- Finanční.

Když se zamyslíme nad investicemi z hlediska přínosu, dělí se následovně:

- Regulatorní—jsou prováděny z důvodu, aby se společnost udržela na trhu se svými produkty.
- Obnovovací—společnosti nahradí svá stará zařízení novými.
- Rozvojové—realizovány nad rámec, než společnost vlastně potřebuje, z důvodu růstu společnosti.

2.3 Metody hodnocení investic

Podle Růžičkové a Roubíčkové (2012, s. 32) metody hodnocení investic slouží k vyhodnocení, zda se plánovaný projekt vyplatí či nikoli. Následující kapitola se budou věnovat těm nejčastěji používaným a běžným metodám, které se pro hodnocení investic využívají.

2.3.1 Statické metody

Podle Scholleové (2017, s. 124) se statické metody soustředí na sledování cash flow z investice, které mnoha způsoby porovnávají s počátečními výdaji. Jsou vhodné pro rychlé vyhodnocení a vyloučení nevýhod investice.

Celkový příjem z investic, jehož výpočet se provádí pomocí součtu všech peněžních toků:

Obrázek 14- Celkový příjem z investic

$$CP = CF_1 + CF_2 + \dots + CF_n = \sum_{i=1}^n CF_i$$

Zdroj 14: Scholleová (2017, s. 27)

Cash flow

Cash flow neboli peněžní tok označuje Synek (2010, s. 250) jako rozdíl mezi peněžními příjmy a výdaji společnosti. Úkolem manažerů je jak zajištění zhodnocení kapitálu, tak je také důležité zajistit, aby společnost měla potřebný kapitál k dispozici v situacích, kdy to opravdu potřebuje, což znamená dostatečně peněžních prostředků neboli cash flow.

Cash flow lze zjistit pomocí dvou metod, buď metodou přímou nebo nepřímou. Nepřímá metoda vychází z hospodářského výsledku, ve kterém se upraví náklady a výnosy, které nejsou peněžními výdaji a zároveň nejsou peněžními příjmy.

Přímá metoda se vypočte rozdílem nákladů, které jsou peněžními výdaji a rozdílem výnosů, které jsou zároveň i příjmy. Výsledky obou metod jsou totožné.

2.3.2 Dynamické metody

Tyto metody zohledňují dle Scholleové (2017, s. 129) tři hlavní faktory, které je důležité zohlednit v rámci rozhodování o budoucích peněžních tocích:

- Přínos financí (cash flow)
- Čas,

- Riziko.

2.3.2.1 Metoda čisté současné hodnoty (NPV)

Metoda čisté současné hodnoty neboli Net Present Value je podle Růžičkové a Roubíčkové (2012, s. 32) nejlepší metodou pro hodnocení investic. Tato metoda vyobrazuje časovou hodnotu peněz, operuje s hotovostními toky během celého projektu. Vzorec NPV, který bere v potaz hotovostní toky v čase, které s velkou pravděpodobností obdrží v budoucnu vypadá následovně:

Obrázek 15- Vzorec NPV

$$NPV = C_0 + \sum \frac{C_n}{(1+r)^n}$$

kde:

NPV ... čistá současná hodnota

C_{1,2,...n} ... hotovostní tok v roce 1, 2 ...n

C₀ ... hotovostní tok v roce 0 (investiční výdaj – bude zpravidla záporný)

n ... počet let

r ... alternativní náklad

Zdroj 15: Růžičková, Roubíčková (2012, s. 32)

Investici lze přijmout tehdy, když NPV je větší jak nula. Znamená to tedy, že diskotní peněžní faktor musí být vyšší než kapitálové výdaje. Pokud tuto podmínku NPV nesplňuje, investice přijata nebude.

2.3.2.2 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento se označuje IRR neboli Internal Rate of Return. Podle Holmana (2018, s. 463) vnitřní výnosové procento ověřuje, zda je investice opravdu výnosná. Investice, která je pro společnost výhodná a měla by se zrealizovat, je ta, která má nejvyšší hodnotu. Vzorec IRR je následující:

Obrázek 16-Vzorec IRR

$$I = \frac{R_E}{(1+p)} + \frac{R_E}{(1+p)^2} + \dots + \frac{R_E}{(1+p)^n}$$

kde *I* je náklad investice,

R_E – očekávaný výnos v každém z *n* roků její životnosti,

p – vnitřní výnosové procento investice.

Zdroj 16: Holman (2018, s. 463)

2.3.2.3 Index ziskovosti

Index ziskovosti je další metodou pro hodnocení investic, která se označuje také jako Profitability Index. Černohorský a Teplý (2011, s. 28) definují index ziskovosti jako velikost indexu, která je dána vztahem současné hodnoty záporných peněžních toků a současné hodnoty kladných toků. Investici se vyplatí realizovat tehdy, když výsledek indexu je větší než jedna. Vzorec indexu ziskovosti je následující:

Obrázek 17- Vzorec indexu ziskovosti

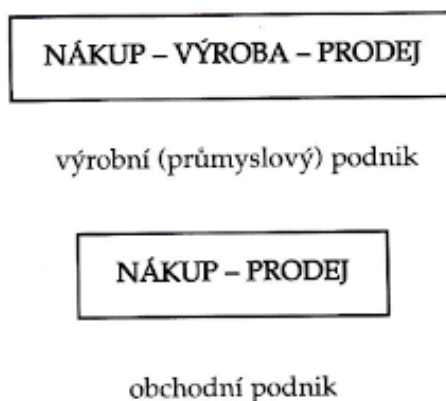
$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I}$$

Zdroj 17: ManagementMania (2016, s. 1)

3 PROCES NÁKUPU

Proces nákupu je jedním z velmi důležitých částí v organizaci. Podle Lukoszové (2004, s. 4) je oddělení nákupu bez ohledu na druh podniku jeden ze základních podnikových funkcí. Podnik lze rozdělit do subsystémů, které jsou zachyceny na obrázku č. 18.

Obrázek 18-Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku



Zdroj 18: Lukszová (2004, s. 4)

Z výše uvedeného obrázku můžeme vidět, že proces průmyslového podniku lze rozdělit na tři podnikové funkce:

- **Nákupní**-plní funkci zásobovací a opatrovací, zajišťuje fungování podnikových potřeb
- **Výrobní**-zajišťuje tvorbu podnikových výkonů
- **Prodejní**-prosazuje podnikové výkony na trhu

Proces nákupu se stará o zajištění bezproblémového chodu výrobních i nevýrobních procesů, a to vlastními činnostmi podniku. Je zároveň provázaný s nákupním a prodejním trhem, kde si musí hlídat případná rizika a využít všechny případné šance. Potřeby, které společnosti potřebují k realizaci činností (množství, stav, čas) musí být zajištěny za minimální náklady, ale zároveň to musí být takové náklady, aby pokryly veškeré potřeby, které jsou nezbytné ke správné realizaci chodu činností (množství, stav, čas).

3.1 Struktura nákupu

Každé oddělení má jasně danou strukturu, která by měla být dodržena. Červený a spol. (2013, s. 32) organizační strukturu dělí na centralizovou a méně centralizovanou, dle preference kultury ve společnosti, která může být buď direktivní nebo řízená

delegováním. V oblasti služeb se hojně využívá centralizovaný nákup z důvodu velkého důrazu na standardizaci a objem zakázek. Naopak decentralizovaný nákup se využívá ve výrobních společnostech, kde se klade důraz na specifikace a technická řešení. Oba tyto směry mají své výhody a nevýhody, které jsou popsány v následující tabulce č. 1.

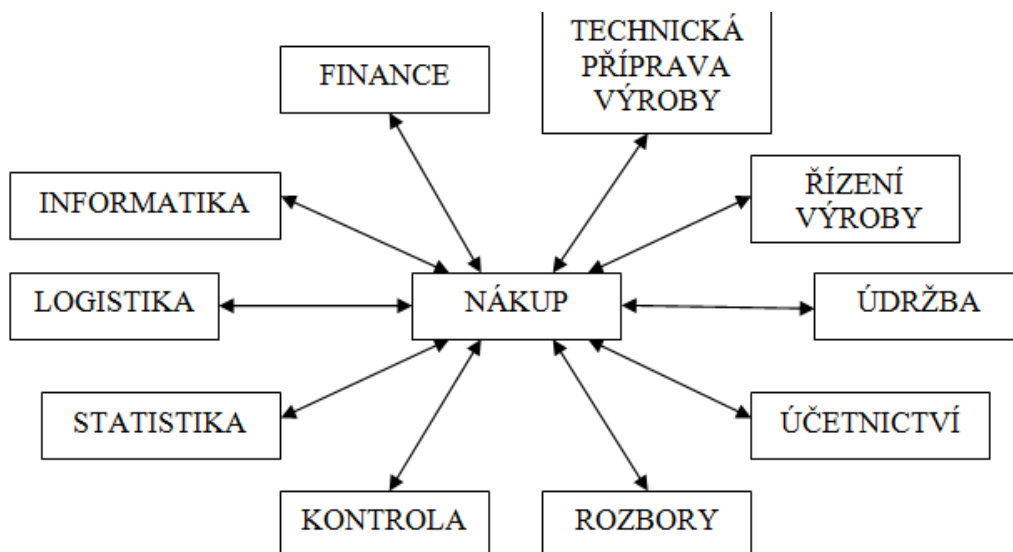
Tabulka 1-Výhody a nevýhody centralizovaného a decentralizovaného nákupu

	Výhody	Nevýhody
Centralizovaný nákup	Možnost zaměstnat nelepší odborníky	Povrchní znalosti
	Jednotné směrnice a standardy	Nedostatek detailů
	Snadný přístup ke zdrojům	Pomalost v rozhodování
	Vyjednávací síla	Příliš specifické požadavky
	Blížkost vrcholovému vedení	Vzdálenost od vlastních uživatelů
	Úspory nákladů	Neznalost nákladů a rizik
	Využití globálních příležitostí	Neosobní kontakt s dodavateli
Decentralizovaný nákup	Lepší komunikace s uživateli	Pod vlivem ostatních funkcí
	Rychlé řešení problémů	Není známa dlouhodobá strategie
	Individuální potřeby	Malé objemy
	Kvalitní technické znalosti	Nekvalitní vyjednávání
	Znalost dodavatelů	Nevyužité globální příležitosti

Zdroj 19: Vlastní tvorba na základě Červený a spol.

Z obrázku č. 19 je patrné, že úkolem oddělení nákupu je spolupráce se všemi dalšími útvary podniku jako jsou finance, výroba, IT, logistika, účetnictví, statistika, kontroly, rozborů, údržba, útvar technické přípravy výroby.

Obrázek 19-Vzájemné vazby mezi útvarem a ostatními podnikovými útvary



Zdroj 20: Lukoszová (2004, s. 5)

3.2 Kompetence a záruky

Všechny činnosti podniku podle Tomka a Hofmana (1999, s. 23) musí být v souladu s nákupními činnostmi. O tom zda uskutečnit nákup či ne rozhoduje v malém podniku majitel. Postupně s růstem společnosti majitel tuto činnost deleguje na své spolupracovníky, kteří rozhodují o tom v jakém rozsahu, v jaký čas a podle jakých specifikací se zboží objedná. Všem nákupčím musí být přesně dané jeho pravomoce a musí být také informován o své odpovědnosti. Například finanční hranice nákupu, respektivě, jakou částku nákupčí nesmí překročit. Pokud nastane situace, kdy je finanční limit překročen, rozhoduje o nákupu nadřízený nákupčího. Nadřízený má také na starosti výkonnost oddělení a kontrolu nákupních činností, také napomáhá rozvíjet vztahy se zákazníkem.

Ve velkých organizacích o velkých investicích rozhoduje celé nákupní oddělení a související oddělení, jako jsou například finance. Pokud dochází k nedostatku zdrojů je důležité striktně dodržovat hospodárnost a to i v případě zajištění vstupního materiálu. Vždy je nutné dbát na požadavky potřebných zdrojů co do objemu, kvality a času, které musejí být realizovány při minimálních nákladech a také musí být zajištěny v nezbytném množství, kvalitě a čase.

Nákupčí podle Mosera (2007, s. 27) také musí dbát na strategický výběr dodavatelů, který by neměl být vybírám v rámci krátkodobé perspektivy závislé na produktu, ale zaměřit se na dlouhodobou perspektivu a schopnosti dodavatele.

3.3 Strategie nákupu

Nákupní strategii lze rozdělit podle Lukoszové (2004, s. 16) na čtyři základní fáze:

1. Průzkumná zkoumá dodavatelský trh a predikuje potencionální dodavatele.
2. Analytická hodnotí, jak si dodavatelé na trhu stojí.
3. Odhadující predikuje, které potřeby budou do budoucna uspokojovat předvídané potřeby společnosti.
4. Rozhodovací je nejdůležitější fází, která zobrazuje výsledky analýzy, odhadů, naplnění cílů nákupu a strategických cílů.

Strategie zároveň musí mít několik charakteristických rysů, kterými jsou:

- Dlouhodobá predikce
- Soubor navazujících kroků
- Zvolených činnosti podniku, které srovnávají náklady s možnostmi zdrojů
- Ručení manažera za realizaci a konečnou formulaci

Dále nákupní strategie pojednává o čtyřech základních částech:

- Strategie materiálu
- IT strategie nákupu
- Strategie řízení zásob
- Dodavatelско-odběratelská strategie

Nákupní oddělení často realizuje reorganizaci uspořádání struktury oddělení nebo realizují dodávkové cesty z důvodu nákupní taktiky. Tyto úkony však musejí být prováděny tak, aby směřovali k vytyčeným cílům společnosti. Proto by cíle měli být přesně specifikovány z pohledu času, věcného rozměru a odpovědnosti za provedení.

Se strategií nákupu úzce souvisejí operativní plány, které pojednávají o plánech a doba trvání nepřekročí jeden rok.

Úkolem těchto plánů je zajistit vhodné strategické cíle. Z pohledu času strategické řízení trvá u obchodních podniků 3 roky a více, u průmyslových podniků je trvání delší než 5 let.

3.4 Výběr dodavatelů

Jedním z nejvíce využívaných postupů v nákupním procesu je podle Schuh a spol. (2009, s. 23) výběrové řízení na dodavatele. I přes to, že proces nabídky od dodavatele je stále méně častější, bylo by chybou tento proces zrušit, jelikož nabídka je obzvláště důležitý způsob, jak získat přehlednost a průhlednost ceny na dodavatelském trhu. Úspěšné využití tohoto přístupu vyžaduje odborné znalosti v různých krocích vyžádání nabídky, včetně identifikace potenciálních dodavatelů, přípravy a zasílání zadávací dokumentace, analýzy nabídek a vyjednávání s dodavateli. Výběrových řízení zahrnuje následující metody:

- Inteligence trhu dodavatelů: zajišťuje systematické shromažďování, hodnocení a využívání informací o stávajících a potenciálních dodavatelích.
- Proces RFI (Request for information): žádost o přípravu, hodnocení a odeslání informací o dodavatelích a vyžádání příslušných nabídek.
- Reverzní aukce: pomocí webové podpory lze urychlit vyjednávání nabídky s dodavatelem prostřednictvím aukce.
- Expresivní nabízení: týká se získávání nabídek od dodavatele, které umožňuje speciální vyjednávání o ceně, kdy je dodavatel schopen snížit ceny o určité procento.

PRAKTICKÁ ČÁST

V teoretické práci byla pozornost věnována podnikovým procesům.

V praktické části diplomové práce je zkoumán proces zavedení dodavatele do panelu společnosti působící v automobilovém průmyslu se sídlem v Praze.

Praktická část je zpracována na základě interních dokumentů společnosti, zkoumání interních procesů a následné navržení vhodných změn v procesu zavedení dodavatele do panelu.

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost působící v automobilovém průmyslu, který má své sídlo na Praze 10. Tato společnost se zabývá výrobou, vývojem a prodejem hi-tech technologií, které pomáhají k tomu, aby automobil mohl řídit opravdu každý. Automobilová společnost se snaží vyvíjet takové technologie, aby řízení samotného automobilu bylo pohodlnější, zábavnější především bezpečnější. Také velmi usiluje o snížení emisí CO₂.

Mateřská společnost sídlí ve Francii. Během několika let se rozrostla do ostatních zemí světa a dnes působí na mezinárodním trhu. Celkem má tato společnost 184 výrobních závodů, 35 vývojových center, 20 výzkumných center a 15 distribučních skladů. Pobočky této společnosti jsou celkem ve 33 zemích světa, jedná se zejména o země Evropy a Asie.

V České republice společnost krom Prahy, kde má vývojové centrum, působí také v Humpolci, Žebráku, Rakovníku a Podbořanech, kde má výrobní linky pro výrobu náhradních dílů či integrovaných jednotek. V ČR zaměstnává přibližně 4500 zaměstnanců.

Společnost se pyšní vynálezy jako stop-start systém, adaptivní dálkový tempomat a prototyp autonomního automobilu.

4.1 Historie společnosti

Společnost působící v automobilovém průmyslu vznikla v roce 1923 výrobou brzdových a spojkových obložení ve Francii.

V roce 1995 začala tato společnost působit také v České republice. První závod vznikl v Rakovníku, následně v roce 2001 v Žebráku a hned o rok později vznikl závod také v Humpolci, kde se vyrábí zejména komponenty pro klimatizaci. Samotné vývojové centrum bylo v Praze založeno v roce 2002, které se zaměřuje na mechanickou konstrukci klimatizačních jednotek. V roce 2013 se vývojové centrum rozrostlo také o testovací polygon v Milovicích.

Dnes je tato společnost jedním z nejvýznamnějších a nejlépe hodnocených zaměstnavatelů v oblasti automobilového průmyslu.

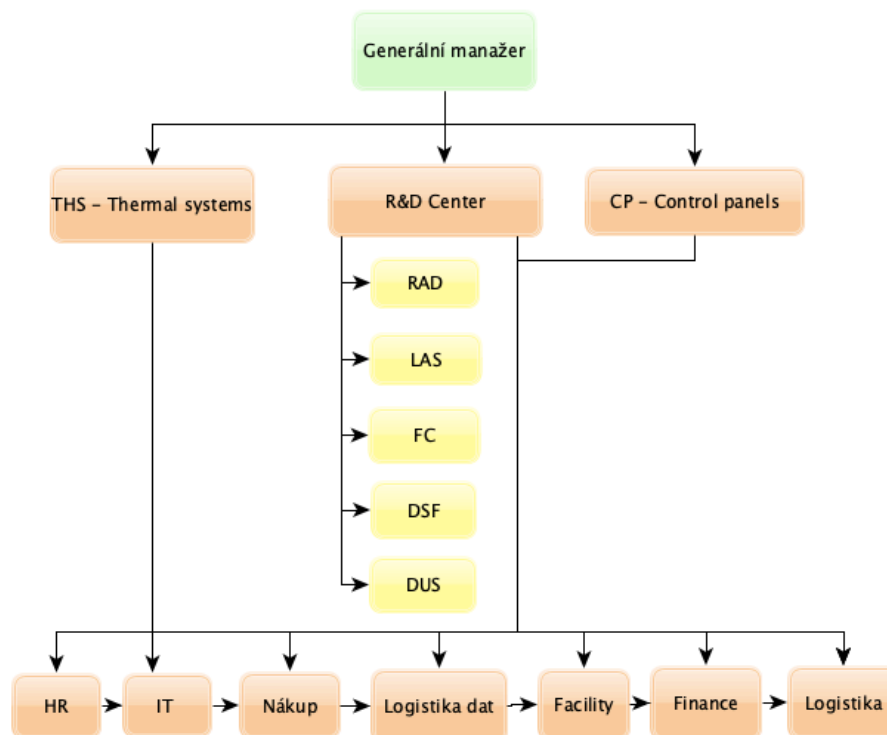
4.2 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti působící v automobilovém průmyslu, která sídlí v Praze, se skládá z několika oddělení, která spolu navzájem kooperují. Hlavou společnosti je generální manažer, který zadává požadavky manažerům jednotlivých oddělení, kteří mu následně reportují aktuální stav chodu oddělení.

Organizační struktura je složena z:

- Generální manažer
- R&D center
 - o Radar (RAD)
 - o Laser (LAS)
 - o Front camera (FC)
 - o Systems and function (DSF)
 - o Ultrasonic systems (DUS)
- Control panels
- Thermal systems (THS)
- Oddělení nákupu
- Finanční oddělení
- IT oddělení
- Oddělení logistiky
- Oddělení logistiky dat
- HR oddělení
- Oddělení správy budovy (Facility)

Obrázek 20- Organizační struktura společnosti



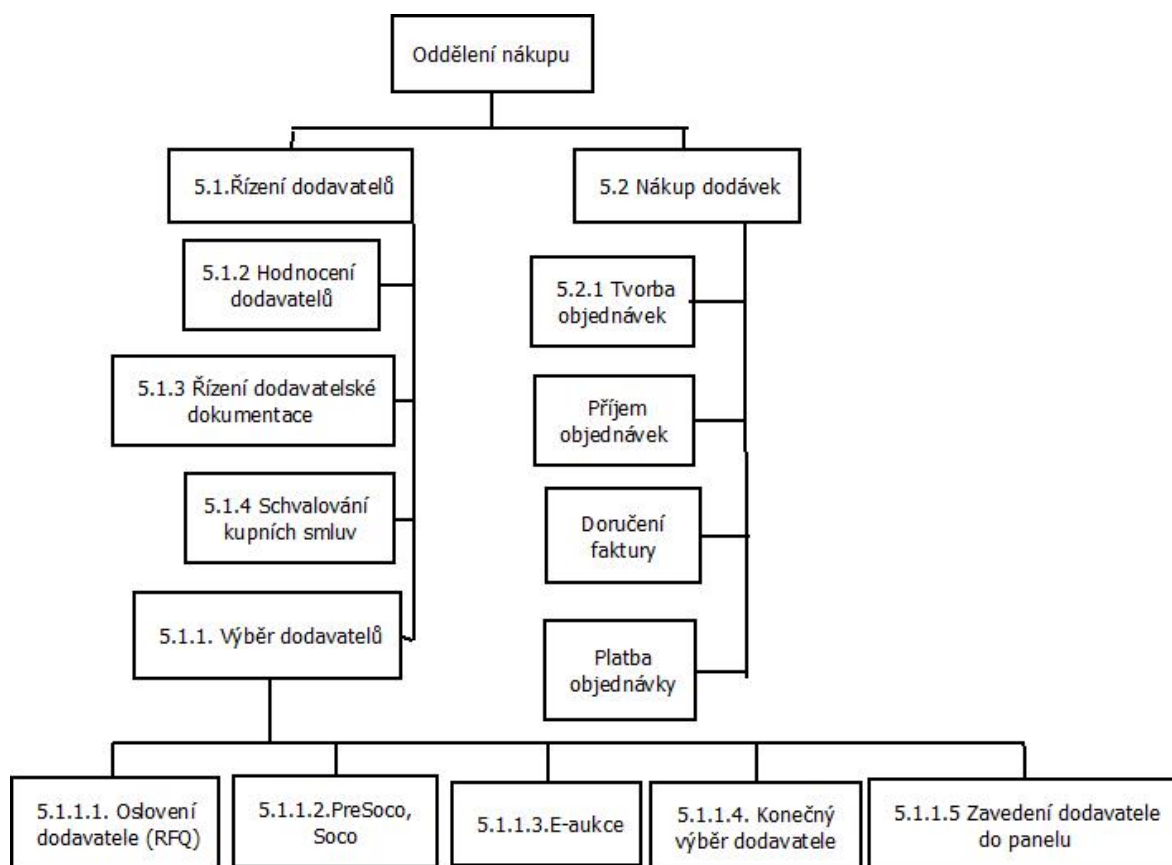
Zdroj 21: Interní dokument společnosti

5 ANALÝZA NÁKUPNÍCH PROCESŮ

Přesné funkce a účel nákupu ve společnostech byli definovány v teoretické části této diplomové práce. Nyní se zaměřím na oddělení nákupu (Purchasing) ve společnosti působící v automobilovém průmyslu.

Nákupní oddělení ve společnosti zajišťuje celý nákupní proces od nákupu dodávek až po kontrolu veškerých smluv přes kontrolu dodání zboží do určeného místa. Některé z těchto procesů nejsou automatizované a dochází tak k přebytečným činnostem, které následně vedou k časovým ztrátám.

Diagram 1 - Hierarchie procesů



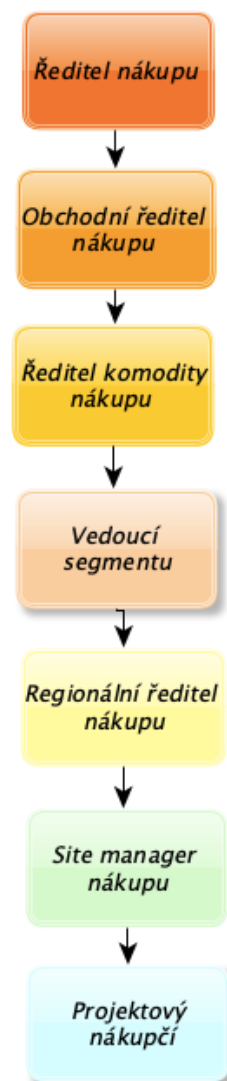
Zdroj 22: Vlastní tvorba

Pravidla pro nákup jsou ve společnosti působící v automobilovém průmyslu velmi striktní a je nutné je dodržovat. Všechny nákupní procesy mají přesně definované postupy dle směrnice, ze kterých vychází každý nákupčí pracující ve společnosti. Při nedodržování těchto obecně předepsaných pravidel dle směrnice může být zaměstnanec na hodinu propuštěn.

Z grafu č.1- Organizační struktura společnosti, vyplívá, že oddělení nákupu, je podporou pro všechna oddělení a je zároveň jedno z nejmenších oddělení ve společnosti.

Tak jako společnost má hierarchickou organizační strukturu, tak stejně tak, samotné oddělení nákupu je děleno dle struktury zachycené v grafu č. 2. Organizační struktura oddělení je složena z ředitele nákupu, který má pod sebou obchodního ředitele, ředitele komodity nákupu, vedoucího segmentu, regionálního ředitele pro nákup, site manažera a následně projektového nákupčího.

Graf 1 - Organizační struktura oddělení nákupu ve společnosti



Zdroj 23: Vlastní tvorba

Nákup je ve společnosti dělen na nepřímý (nevýrobní) a přímý (výrobní) nákup. Pro obě tyto oblasti platí stejná organizační struktura, která je zachycena v grafu č.2.

Nevýrobní nákup se zaměřuje na služby, které jsou potřebné pro zajištění chodu společnosti. Jeho úkolem je zajišťovat služby pomocí navazování spolupráce s dodavateli, domlouvání obchodních podmínek a snažit se vždy nalézt pro společnost toho nejvhodnějšího dodavatele. Zároveň je důležité jednat v zájmu společnosti a dodržovat předepsaná pravidla nákupu, která jsou popsána v následující kapitole.

Oblast nepřímého i přímého nákupu společnost dělí do komodit, dle druhu nakupovaného zboží či služby.

Komodity pro nevýrobní nákup označuje společnost počátečním písmenem W a jsou uvedeny v následující tabulce č.1:

Tabulka 2 - Seznam komodit pro nevýrobní nákup

Komodita	Druh služby
WJ	Facility
WL	Comsumables and MRO
WM	Maintenance
WR	Building
WC	Energy
WO	Scrap
WG	Rental
WP	Logistic
WE	Temporary staff
WA	IT
WB	Telecom
WD	Intellectual Services
WH	Communication
WI	IT &Telecom Capex
WF	Travel
WO	Sorting, Laboratory tests
WK	Investment (assembly)
WN	Tooling

Zdroj 24: Interní dokument společnost

i

Ke každé komoditě je následně řazeno číslo, které definuje přesné zboží či službu, která se nakupuje. Tyto komodity je velmi důležité specifikovat při tvorbě objednávek, jelikož každá komodita má svého přiděleného nákupčího, který kontroluje vytvořený

požadavek na objednávku v interním systému, který se nazývá E-procurement (E-proc). Celkem jsou komodity rozděleny mezi 4 nákupčí, kteří své výsledky reportují regionálnímu řediteli nákupu.

Výrobní nákup se zaměřuje na komponenty, které jsou potřeba pro výrobu součástek, které společnost navrhuje a vyvíjí. Projektový nákupčí se vždy snaží o poptání co největšího množství komponentů při minimální ceně, usiluje o co nejlepší poměr cena vs. kvalita a téměř na denní bázi vyjednává o ceně.

Pro výrobní nákup jsou komodity odlišné a je jich podstatně méně než pro nevýrobní nákup, viz tabulka č.2:

Tabulka 3- Seznam komodit pro výrobní nákup

Komodita	Druh komponentu
<i>L</i>	<i>Others&Lightings</i>
<i>A</i>	<i>Steel&Transformation</i>
<i>K</i>	<i>Electro Mechanics</i>
<i>E</i>	<i>Electronics</i>
<i>C</i>	<i>Plactics &Transformation</i>
<i>B</i>	<i>Non Ferrous &Transformation</i>

Zdroj 25: Interní dokumenty společnosti

Výrobní nákup má také ke každé komoditě přiřazeného svého nákupčího. Zde je systém lehce odlišný. Jednotlivé komodity označené písmeny L, A, K, E, C a B jsou přiřazeny ředitelům komodit. K jednotlivým komoditám, se pojí další písmeno, které lépe charakterizuje druh nakupované komponentu. Tyto komodity jsou pak děleny mezi vedoucí segmentu, kdy na každého vedoucího připadají tři komodity. Projektový nákupčí, má na starost všechny komodity nebo tu komoditu, která je definována na projektu, na kterém je zrovna přiřazen.

Oddělení nákupu zejména projektový nákupčí zajišťují i administrativní činnosti potřebné pro navázání spolupráce s dodavateli. Starají se o potřebné mandatorní dokumenty, které musí mít společnost uzavřené se všemi dodavateli se kterými navazuje spolupráci, následně vyjednávají o obchodních podmínkách, době splatnosti, vyjednávají o ceně a smlouvách, které by následně měli archivovat.

Nákupčí musejí mít velmi dobré vyjednávací schopnosti, jelikož se dennodenně dostávají do situací, kdy musejí drsnými způsoby vyjednávat o ceně, jelikož je na ně vyvíjen velký tlak od nadřízených.

5.1. Řízení dodavatelů (Supplier management)

Řízení dodavatelů ve společnosti působící v automobilovém průmyslu představuje veškerou komunikaci s dodavateli v celém dodavatelském řetězci od výběru dodavatelů přes jejich hodnocení až k potřebným dokumentům, které dodavatelé musí společnosti dodat a se kterými musí souhlasit.

Zároveň proces zahrnuje i koordinaci a řízení všech procesů spojený s nákupním oddělením. Jedná se zejména o proces logistiky a distribuci dodávek, skladování, výrobu jednotlivých komponentů a plánování.

5.1.1 Výběr dodavatelů

Společnost si pro výběr dodavatelů eviduje seznam tzv. Supplier list (D1), kde jsou evidováni aktivní dodavatelé, se kterými dlouhodobě společnost spolupracuje. Zároveň jsou dodavatelé zavedeni v systému PuMa, kde lze nalézt všechna data o příslušných dodavatelích, celý tento postup je uveden v diagramu č. 3.

Pokud nastane situace, kdy žádný dodavatel z panelu dodavatelů není schopen dodat požadované zboží či službu je nutné uskutečnit výběrové řízení na nového dodavatele. Předtím než společnost uskuteční samotné výběrové řízení, které zahrnuje několik dalších procesů, zanalyzuje nákupčí dodavatele na základě několika kritérií:

- Cena
- Termín dodání
- Splnění požadované specifikace
- Certifikace
- Kvalita

Na základě výše zmíněných kritérií, které bylo provedeno na základě průzkumu trhu, jsou dodavatelé hodnoceni na škále 0-2 body, kdy:

Tabulka 4-Hodnocení výběrového řízení dodavatele

Body	Úspěšnost VŘ
0	Nevyhovující
1	Částečně vyhovující
2	Nevyhovující

Zdroj 26: Interní dokument společnosti

Po vyhodnocení, zda dodavatel vyhovuje či nevyhovuje se může dodavatele zařadit do výběrového řízení.

K celému procesu výběrového řízení je potřeba, aby žadatel, který o zavedení dodavatele žádá (A1), dodal specifikaci (D2) požadovaného zboží či služby a odůvodnění potřeby dodavatele.

V následujících kapitolách budou rozebrány procesy, které zahrnují výběrové řízení na dodavatele. Jedná se o proces oslovení dodavatele (RFQ), předvýběr dodavatele (PreSoco), výběr dodavatele (SoCo), dodání mandatorních dokumentů a samotné zavedení dodavatele do panelu.

5.1.1.1 Oslovení dodavatele (RFQ)

Oslovení dodavatele neboli request for quotation (T3-zachyceno v digramu č. 3) je poptávka, kterou nákupní oddělení provádí vždy, když je potřeba dodavatele mezi sebou porovnat a zavést nového dodavatele do panelu dodavatelů. Oslovení dodavatele touto formou je hojně využíváno v mnoha společnostech a cílem dokumentu je zjistit, zda dodavatel splňuje specifikace požadované služby či produktu a také jaká bude cena.

Request for the Quotation (RFQ) se používá zejména pro zboží, které má komoditní charakter a je potřeba vybrat toho nejvhodnějšího dodavatele pro společnost.

Proces RFQ probíhá následovně. Jak bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, je nutné, aby žadatel dodal oddělení nákupu potřebné informace o dodavateli, který je potřeba zavést do panelu a následně podrobný popis služeb či zboží co bude od dodavatele odbírat. Poté nákupčí zajistí poptávkové dokumenty od tří dodavatelů, kteří vykonávají stejné služby či poskytují stejné zboží. Tento požadavek je odeslán dodavatelům e-mailem (D3). Všichni dodavatelé jsou osloveni se stejnou specifikací vytvořenou žadatelem (T2). Specifikace neboli nabídka (D4) od dodavatelů, kterou nákupčí obdrží musí obsahovat:

- Zadaný předmět dodávky
- Kontaktní údaje
- Termín dodání
- Cenovou nabídku
- Přesná specifikace a požadavky žadatele
- Časový plán (pokud se jedná o službu)
- Souhlas se Všeobecnými platebními podmínkami společnosti

Na základě tohoto dokumentu nákupčí zjistí, zda je dodavatel vhodný pro dodávky požadované služby či zboží a zda je vhodným kandidátem pro zavedení do panelu dodavatelů. Zároveň dokument RFQ slouží i jako podklad pro výběrové řízení dodavatelů (T5).

5.1.1.2 PreSoco, Soco

Pre Sourcing Committee je označení pro komisy, která určuje podmínky pro výběr dodavatele. Komise (T4) je vždy svolána na základě pravidel stanovených společností a

probíhá formou telefonního hovoru za účasti osob zapojených do projektu. Tento hovor se uskutečňuje pouze jednou za týden, a to vždy v pátek. Nákupčí spolu se zodpovědnou osobou projektu prezentuje komisi předem připravený požadavek na nakupované zboží či službu, kde podává jasné důvody pro nákup daného zboží či služby a musí si výběr dodavatel pro nakupované zboží obhájit. Prezentace, která je prezentována má jasně daný formát a obsahuje přesné specifikace proč daný dodavatel je klíčový, co bude společnosti dodávat a proč je potřebný pro daný projekt či oddělení. Prezentace také obsahuje cenové porovnání s konkurenčními dodavateli, jejich obraty za předchozí roky, dependanci a plánovaný obrat společnosti působící v automobilovém průmyslu.

Výsledkem telefonického hovoru je Sourcing Committee (A3), které je používáno u objednávek nad 30.000 EUR a je označeno kombinací písmen a čísel.

Všechny SoCo čísla jsou zavedena v interním systému Puma, kde jsou veškeré informace o tom, na jakou částku bylo SoCo číslo vytvořeno, od jakého dodavatele se zboží či služba nakoupila a zda byla vyčerpána celá částka na vytvořenou objednávku. Ve většině případů, se Soco číslo vytváří pouze na jednu objednávku, pokud se nejedná o roční či pravidelně se opakující objednávku, pak jde SoCo číslo použít vícekrát na více objednávek.

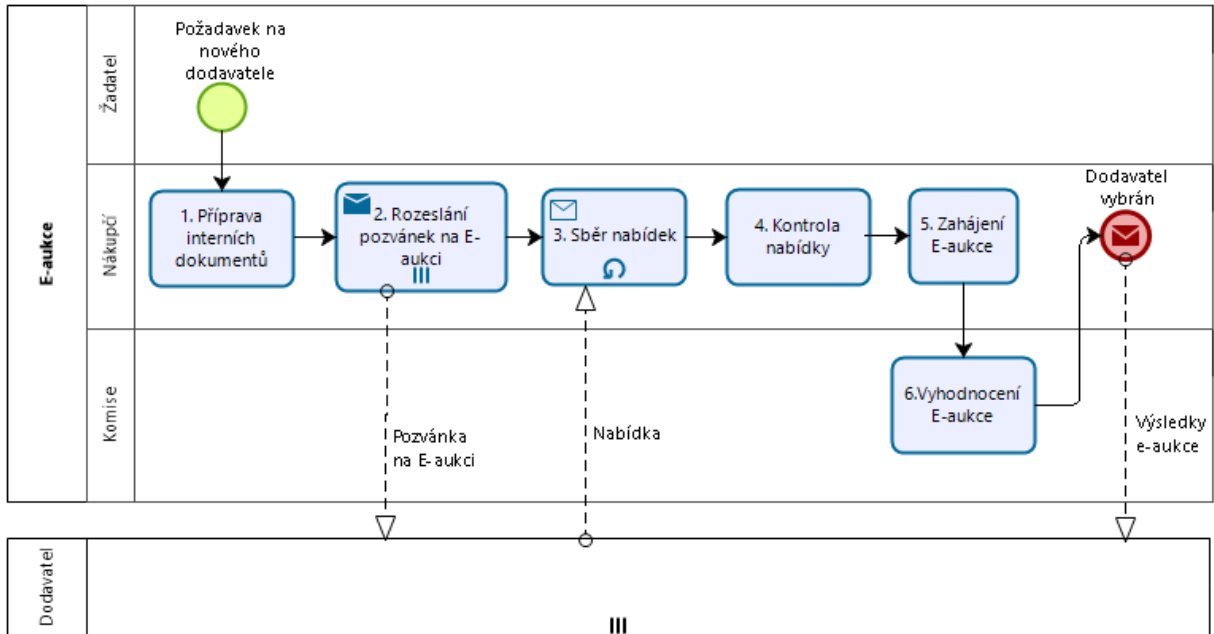
5.1.1.3 E-aukce

U dodavatelů, kde není jasný vítěz dle cenové nabídky nebo kvality poskytovaných služeb se využívají elektronické aukce. Tyto e-aukce probíhají v několika fázích, které jsou následující:

1. **Přípravná fáze**-v této fázi probíhá příprava nákupčího na celý proces, která byla popsána v kapitole oslovení dodavatele a PreSoco, Soco.
2. **Pozvánka na E-aukci**-nákupčí rozešle dodavatelům pozvánku s jasnými pokyny o elektronické aukci. Také je informuje kdy a jak bude aukce probíhat.
3. **Předložení nabídky dodavatelem**-dodavatelé obdrží přístupové údaje do systému PuMa, kde elektronická aukce probíhá. Přihlášením do aukčního software akceptují podmínky aukce a do příslušné složky vloží své nabídky, které dodali na základě RFQ.
4. **Kontrola nabídky**-v tomto kroku probíhá kontrola zadané poptávky v RFQ s nabídkou od potenciálního dodavatele. Po provedené kontrole startuje samotná aukce.
5. **Start e-aukce**-začátek aukce probíhá v předem ohlášeném dni a stanovenou hodinu, kdy se všem dodavatelům aktivuje aukční systém. Po spuštění mohou dodavatelé vidět nabídky konkurence a konkurenční ceny. V celém trvání lze změnit nabídku či stanovenou cenu.
6. **Vyhodnocení**-systém vyhodnotí nejlepšího dodavatele na základě ceny a poděkuje všem dodavatelům za jejich účast. Během následujícího dne jsou dodavatelům zaslány výsledky, zda uspěli či nikoli.

V následující diagramu č.2 jsou zachyceny všechny činnosti dle výše specifikovaných kroků 1-6.

Diagram 2- E-aukce



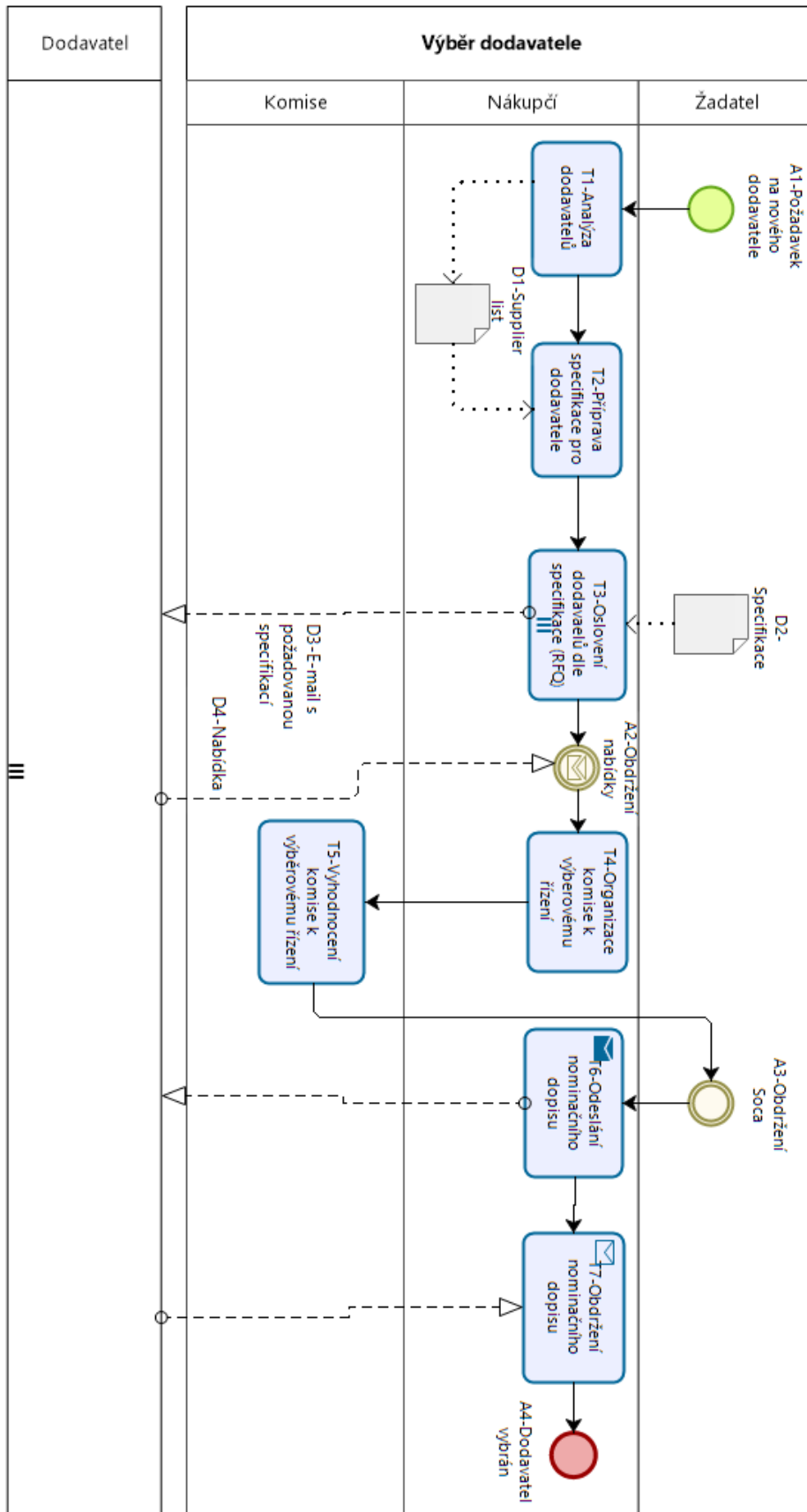
Zdroj 27: Vlastní tvorba

5.1.1.4 Konečný výběr dodavatele

Zavedený dodavatel do panelu (A4) společnosti je ten, který úspěšně prošel výběrovým řízením (T5), byl komisí označen za nejrelevantnějšího vůči specifikacím, které se požadují, byl mu odeslán nominační dopis (T6) o vyhodnocení výběrového řízení a lze na dodavatele úspěšně vytvářet objednávky v interním systému. Profil dodavatele, který je zaveden v systému společnosti je následně odeslán do systému SAP, který umožní zaměstnancům vytvářet na dodavatele objednávky v interním systému pro tvorbu objednávek.

Následující diagram č.3 zachycuje celý proces výběru dodavatele od požadavku až po konečný výběr, kde písmenem T1-T7 jsou označeny úkony, písmenem A1-A4 jsou označeny požadavky, které byly obdrženy či vyřízeny. Písmeny D1-D4 jsou označeny veškeré dokumenty.

Diagram 3- Výběr dodavatele

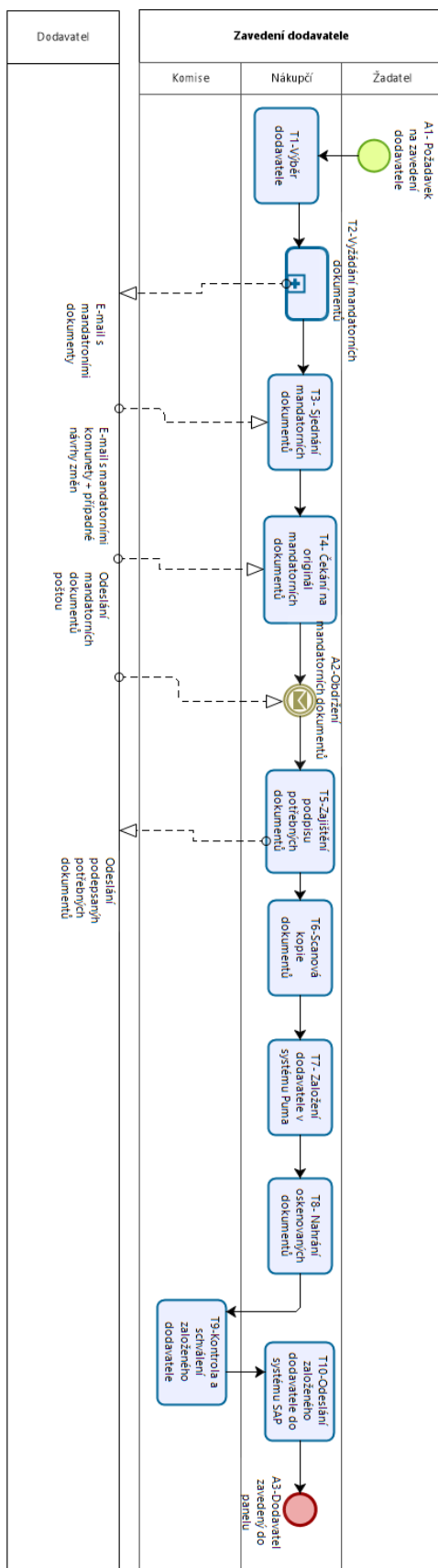


Zdroj 28: Vlastní tvorba

5.1.1.5 Zavedení dodavatele do panelu

Na diagramu č. 4 je zachycen celý proces zavedení dodavatele do panelu, který se skládá z několika částí. Proces opět začíná požadavkem od žadatele na zavedení dodavatele do panelu (A1). Příslušný nákupčí dle svého segmentu provede výběr dodavatele (T1) – tento proces je detailně popsán v předchozí kapitole 5.1.1.4. K výběru dodavatele je potřeba vyžádat mandatorní dokumenty (T2), které jsou pro společnost klíčové v navázání spolupráce s jakýmkoli dodavatelem. Jedná se o NDA, všeobecné obchodní podmínky, etický kodex, dematerializace a bankovní potvrzení. Tento proces je označen v diagramu jako sub-proces, jelikož se odehrává při výběru dodavatele. Následně nákupčí spolu s dodavatelem sjedná mandatorní dokumenty (T3), které byli dodavateli odeslány emailem. Samozřejmě může mít dodavatel nějaké připomínky, o kterých se vyjednává. Po vyjasnění připomínek mezi oběma stranami, dodavatel odešle mandatorní dokumenty poštou. Nákupčí tam čeká, než obdrží požadované dokumenty (T4). Po obdržení dokumentů (A3) nákupčí je povinen zajistit podpis od jednatele společnosti (T5) a provést skenovou kopii (T6). Poté je možné dodavatele zavést do systému Puma (T7), kde se vyplní všechny nezbytné informace o dodavateli a nahrají se skenové kopie dokumentů (T8). Komise je následně oprávněna dodavatele schválit na základě provedené kontroly (T9). Když je dodavatel schválen je nákupčí oprávněn dodavatele odeslat do systému SAP (T10), což znamená, že na lze vytvářet v systému E-proc objednávky na nového dodavatele a dodavatel je tak považován za zavedeného v panelu společnosti (A4).

Diagram 4- Zavedení dodavatele do panelu



Zdroj 29: Vlastní tvorba

5.1.2 Hodnocení dodavatelů (Risk Assessment)

Samotné hodnocení dodavatelů je důležité pro získání norem ISO 9000 a ISO 9001, proto společnost provádí pravidelné hodnocení dodavatelů. Díky prováděnému hodnocení dodavatelů může společnost zabezpečit jakost dodávek. Tento proces umožňuje neustálou kontrolu dodavatelů, se kterými společnost spolupracuje. Na základě norem ISO 9000 může společnost provést hodnocení dvakrát ročně, a to pouze u dodavatelů, kteří úspěšně prošli výběrovým řízením. Risk manažer neboli manažer kvality společně s nákupem vybere dodavatele, kteří mají důležitý vliv na životní prostředí a následně provede hodnocení formou posuzování vzorku od dodavatele nebo auditem u dodavatele.

- **Posouzení vzorku od dodavatele**-Manažer kvality vždy požaduje vzorek výrobku od dodavatele z důvodu posouzení kvality. Děje se to v případě, kdy jde nový komponent do výroby a dodávka komponentů nebyla ještě uskutečněna.
- **Audit u dodavatele** –Dvakrát za rok manažer kvality navštíví závod dodavatele, který společnosti dodává komponenty pro výrobu za účelem zjištění, zda dodavatel splňuje podmínky kvality podniku. Manažer může nahlédnout do výrobních prostor, skladů a potřebné dokumentace. Pokud manažer shledá nedostatky musí písemně informovat dodavatele, který následně přijme nápravná opatření.

Dále se také vybere minimálně top 50 dodavatelů z pohledu obratu. Hodnocení je provedeno pro i všechny dodavatele, kteří mají přímý vliv na kvalitu výroby. Nákup následně vyžádá od vybraných dodavatelů dotazník a certifikát ISO 14001 a ISO 18001.

Výsledky hodnocení dotazníku a opatření, které jsou s nimi spojené:

Tabulka 5-Hodnocení dodavatelů

Získané body	Opatření
Pod 10 bodů	Nutné okamžitě informovat Risk manažera, který umožní podporu dodavateli v systému environmentálního managementu (EMS)
10-49 bodů	Nutné informovat Risk manažera, který udělá environmentální audit u dodavatele
50-100 bodů	Jednou za rok vyžádat aktualizaci stavu EMS od dodavatele
nad 100 bodů	Nutné doložit certifikát ISO 14001, ISO18001

Zdroj 30: Interní dokument společnosti

Výsledky posouzení vzorku auditu jsou zahrnuty do celkového hodnocení dodavatele, které je definováno na škále 0-5 bodů (kdy 5 bodů představuje zcela vyhovujícího dodavatele)

Manažer kvality následně vyhodnotí dotazník zasláný od dodavatele, jehož obsahem je 10 kolonek s jednotlivými kritérii s možností bodové stupnice 1-5. Následně se body sečtou a dodavatele se rozřadí do skupiny 1-4 na základě dosažených bodů. Všechny výsledky jsou dodavatelům zaslány a v případě, že dodavatele nevyhovují musejí přijmout nápravné opatření, které je nutné realizovat.

Tabulka 6-Celkové hodnocení stavu dodavatelů

Skupina	Stav dodavatele	Dosažené body
1	Výborný	100 a více
2	Dobrý	50-100
3	Dostačující	10-49
4	Nevyhovující	0-10

Zdroj 31: Interní dokument společnosti

5.1.3 Řízení dodavatelské dokumentace

Jedním z nejdůležitějších pravidel pro nákupní oddělení jsou mandatorní dokumenty, které musí mít společnost podepsané se všemi obchodními partnery, které má nebo právě zavádí do panelu dodavatelů.

Potencionální či stávající dodavatelé musejí přistoupit na požadované podmínky společnosti obsažené ve smlouvách. Je zde minimální prostor pro vyjednávání, jelikož mnoho mandatorních dokumentů, které společnost vyžaduje je neměnných.

Dodavatelské dokumenty, které společnost vyžaduje jsou následující:

- **Všeobecné obchodní podmínky (D1)**

Tento dokument je pro společnost velmi stěžejní, jelikož pojednává o závazcích dodavatelů vůči společnosti, právech duševního vlastnictví, cenách, fakturaci, platebních podmínkách, doručování, zárukách a dalších náležitostí. V tomto dokumentu bývá velkým problémem doba splatnosti, která je 10-tý nebo 25-tý de měsíce, ve kterém uplyne 90 dnů. V reálném čase splatnost může být tedy až 115 dní. Tak dlouhá splatnost je pro většinu dodavatelů nepřijatelná, a proto není snadné pro společnost nalézt vhodného dodavatele. Výjimku lze udělit pouze dodavatelům, kteří jsou jedineční ve své dodávce a nemají například v oboru konkurenci, pak lze dobu splatnosti vyjednat na 60 dní. Ale tento scénář nastává pouze výjimečně.

- **Etický kodex (D2)**

Etický kodex společnosti upravuje pravidla práce společnosti a chování zaměstnanců ve společnosti. Dokument se snaží o nastavení společných cílů a hájení stejných zájmů společnosti.

- **Dematerializace (D3)**

V tomto dokumentu dodavatel svým podpisem souhlasí s odesíláním objednávek elektronickou formou, kdy po zadání objednávky do systému na příslušný email obdrží požadovanou objednávku žadatelem. Po obdržení objednávky dodavatel potvrdí objednaný požadavek a následně žadatel čeká na dodávku dle předem smluvených podmínek.

- **Dohoda o zachování mlčenlivosti (D4)**

Jedním z nejdůležitějších dokumentů je pro společnost Dohoda o zachování mlčenlivosti neboli NDA (non-disclosure agreement), kde se dodavatel zavazuje, že nebude poskytovat žádné informace ani data ze společnosti třetím stranám. NDA musí být uzavřeno vždy před tím, než kdokoli ze společnosti začne s dodavatelem komunikovat. Důvodem je, že společnost pracuje s velmi citlivými daty, kdy je zcela vyloučené, aby některá z nich unikla. Také může nastat situace, kdy dodavatel také požaduje, aby informace z jeho strany nebyly poskytovány společností třetím stranám, pro tyto případy se používá oboustranné NDA. Jednostranné je pro případy, kdy dodavatel nepožaduje mlčenlivost o jeho informacích či datech. S tímto dokumentem dodavatelé ve většině souhlasí, pokud nastane situace, kdy mají připomínky, lze provést drobnou revizi v pár bodech.

- **Bankovní potvrzení (D5)**

Originál bankovní potvrzení spadá také do mandatorních dokumentů společnosti. Bez toho potvrzení nelze dodatele zavést do panelu dodavatelů, jelikož by mu následně společnost nebyla schopna platit faktury. Tento dokument musí být doručen v originál podobě, vystavený bankou dodavatele do společnosti. Až poté může oddělení nákupu dodavatele zavést do panelu. Bankovní potvrzení je největší potíží celého procesu. Dodavatelé často nejsou schopni originál dodat nebo opakovaně doručují do společnosti kopii či elektronicky podepsaný dokument. Tato společnost bohužel neakceptuje, detailně kontroluje, zda se nejedná o plagiát a celý proces to velmi zdržuje. Následná komunikace s dodavatelem se prodlužuje společně s poštovním doručením. Důvodem, proč společnost trvá na ověření bankovního účtu je, že nastali situace, kdy se jednalo o falešný účet, který nepříslušil dodavateli, kam opakovaně přicházeli platby za doručené faktury.

- **Rámcová smlouva (D6)**

Dalším krokem pro navázání spolupráce s dodavatelem je uzavření rámcové smlouvy, která pojednává o bližších specifikách dodávek od dodavatele. Jedná se o obecnou smlouvu, kde je prostor na vyjednávání o některých bodech. Však spousta bodů zůstává neměnných a tím je například doba splatnosti, která musí být i nadále 90 dní, nebo výše smluvní pokuty v případě porušení podmínek.

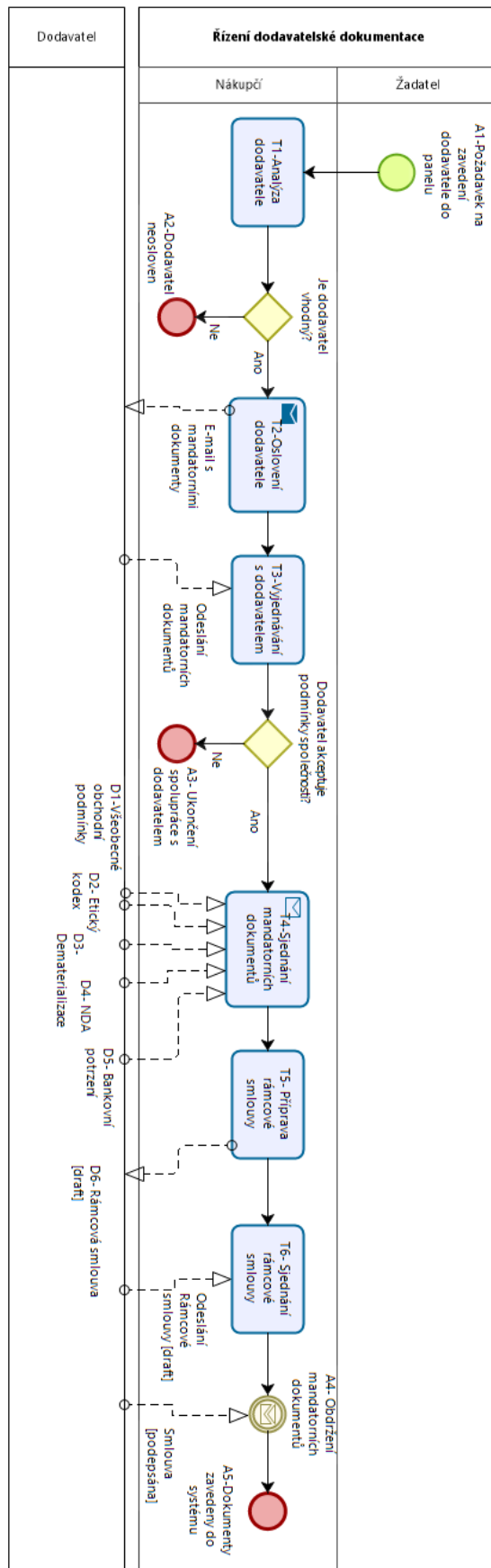
Všechny tyto výše zmíněné dokumenty je nutné, aby dodavatel podepsal a přistoupil na ně. Jak už bylo zmíněno, ohledně Rámcové smlouvy a Dohody o zachování mlčenlivosti lze v některých bodech vyjednávat, ostatní dokumenty jsou neměnné.

Tento celý proces mandatorních dokumentů je pro společnost velkou slabinou, jelikož je velmi časově náročný, a to z důvodu dodání všech dokumentů v originální podobě na adresu společnosti. Následkem toho je, že proces zavedení dodavatele do panelu je opožděný a dodávky jak do společnosti, tak do výroby vážnou.

Proces řízení dodavatelské dokumentace zahajuje žadatel, který vyvine potřebu zavést nového dodavatele do panelu (A1). Následně oddělení nákupu udělá analýzu dodavatele (T1) a zváží, zda je dodavatel pro společnost vhodný. Pokud ne dodavatel nebude osloven (A2). Pokud ano dodavatel bude osloven nákupčím (T2) a bude mu zaslány mandatorní dokumenty. Po přijetí mandatorních dokumentů na základě požadavků dodavatel o dokumentech vyjednává (T3). Pokud dodavatel přistoupí na požadované podmínky společnosti, uzavřou (T4) se všechny výše zmíněné mandatorní dokumenty, kdy dodavatel doručí e-mailem společnosti podepsaná vyhotovení. V situaci, kdy dodavatel nepřistoupil na podmínky společnosti budoucí případná spolupráce se ukončí(A3). Po přijetí podmínek dodavatele nákupčí spolu s právním oddělením připraví rámcovou smlouvu (T5) a odešle jí dodavateli. Posledním krokem k zahájení spolupráce je následné fyzické obdržení mandatorních dokumentů včetně rámcové smlouvy (A4). Poté je dodavatel zavedený do panelu (A5), kdy nákupčí všechny obdržené dokumenty vloží do systému Puma (T6) a lze vytvářet objednávky.

V následujícím digramu č. 5 jsou zachyceny všechny zmíněné úkony, které dodavatel a nákupní oddělení musí vykonat pro splnění požadavků, dle standardů společnosti.

Diagram 5- Řízení dodavatelské dokumentace



Zdroj 32: Vlastní tvorba

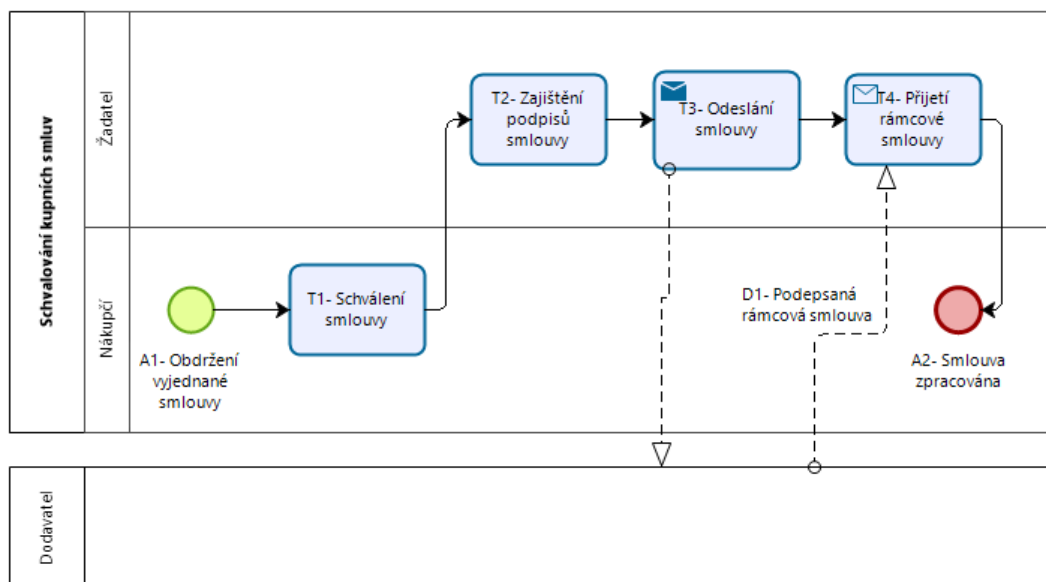
5.1.4 Schvalování kupních smluv (Contract management)

Contract management je jedním z klíčových procesů společnosti, jelikož oddělení spolupracuje a vyjednává o smluvních podmínkách. Všechny tyto náležitosti jsou jasně specifikované v Rámcové smlouvě a dalších mandatorních dokumentech, které byly zmíněny v předchozí kapitole. Rámcová smlouva obsahuje například splatnost faktur, výpovědní lhůta, termíny dodání, ceny za zboží či služby a další. Pouze jednatelé společnosti, kteří musí vždy být za společnost dva, jsou oprávněni podepisovat smlouvy na dodávky a služby.

Kupní smlouvy ve společnosti vždy řeší nákupčí spolu se žadatelem, který požaduje příslušného dodavatele zavést do panelu. Celý proces začíná obdržet vyjednané smlouvy (A1), kterou obdrží nákupčí a současně i smlouvu schválí (T1). Žadatel následně zajišťuje potřebné podpisy (T2) od jednatelů a dodavatele (T3). Obdrženou smlouvu od dodavatele vrátí nákupčímu k archivaci (A2).

Následující diagram č. 6 zachycuje proces schvalování kupních smluv, který začíná obdržet vyjednané smlouvy od dodavatele a zpracovanou smlouvou neboli archivací:

Diagram 6- Schválení nákupních smluv



Zdroj 33: Vlastní tvorba

5.2 Nákup dodávek

Objednávky jsou ve společnosti tvořeny v interním systému zvaný E-procurement (E-Proc). Tento systém je zpřístupněn pouze osobám, které jsou oprávněné tvořit požadavky na objednávky a následně osobám, které jsou zodpovědné požadavek schvalovat. Jedná se zejména o oddělení financí, nákupu, projektových manažerů a nadřízené žadatelů.

Interní systém je propojený s dalšími kooperujícími systémy, kterými jsou:

- SAP – tento systém zaznamenává všechna nákupní a finanční data o dodavateli, který je v panelu společnosti. Finančnímu oddělení slouží pro správu faktur a nákupnímu oddělení slouží pro správu objednávek. Tento systém je propojený se systémem na tvorbu objednávek, E-proc. Pokud je tedy objednávka vytvořena v E-procu, která je schválená, je objednávka viditelná i v systému SAP
- Puma – v tomto systému jsou zaznamenány všechny důležité údaje o dodavatelích, jako je adresa DIČ, DUNS, doba splatnosti, způsob platby a mandatorní dokumenty uzavřené s dodavatelem. Pokud je tedy dodavatel založený v systému Puma, a je validován ředitelem pro nákup, následně poslán do systému SAP, který je kopírován systémem E-proc. Z toho vyplývá, že pokud je dodavatel viditelný v SAP, vidíme dodavatele i v E-procu

Jak už bylo výše zmíněno, systém E-proc pro tvorbu objednávek je nástrojem nákupu a také finančního oddělení. Z toho důvodu jsou v systému zahrnuty následující data, která jsou nutná při zadání požadavku na objednávku:

- Cost Center – nákladové středisko, které má každý zaměstnanec přidělený na základě toho, v jakém oddělení pracuje. Toto číslo se vždy udává při tvorbě objednávek, aby finanční oddělení vědělo, z jakého nákladového střediska se bude objednaná služba či produkt platit
- WBS element – číslo, kterým je označený každý projekt, který ve společnosti probíhá. Každý z projektů má přidělený budget, ze kterého je možné při tvorbě objednávek čerpat
- IAR (Investment authorization request) – žádost o investiční povolení, kdy požadavek na objednávku překračuje finanční limity, vytváří finanční oddělení.
- SoCo (Sourcing Committee) – komise pro výběr dodavatele, která vygenerovala kombinaci čísel pro objednávky na 30.000 EUR

Součástí systému je také schvalovací proces, kdy každá objednávka je schvalována ve třech levelch:

- Level 1: Nadřízený žadatele/ Manažer projektu
- Level 2: Komoditní nákupčí
- Level 3: Finanční oddělení
- Level 4: Urgentní nákup/ schvaluje ředitel nákupu

V následující kapitole bude detailně specifikováno, jak tvorba objednávky probíhá v jednotlivých krocích.

5.2.1 Tvorba objednávek

Tvorba objednávek má ve společnosti jasná pravidla a finanční limity podle kterých se žadatel při vytváření požadavku na objednávku řídí. Žadatel může nakupovat pouze o zavedených dodavatelů v panelu společnosti, a to pouze prostřednictvím interního systému E-proc.

Finanční limity pro tvorbu objednávek jsou následující:

Tabulka 7 - Pravidla pro tvorbu objednávek

Hodnota objednávky [CZK]	Počet cenových nabídek
0 - 9.999,-	1 nabídka od schváleného dodavatele
10.000 - 59.999,-	2 nabídky (žadatel předloží na vyžádání kopii nákupu)
60.000 - 149.999,-	3 nabídky (žadatel vždy předloží nabídku nákupu)
150.000,- <	3 nabídky (žadatel vždy předloží nabídku nákupu + dohoda zda oddělení nákupu bude jednat)

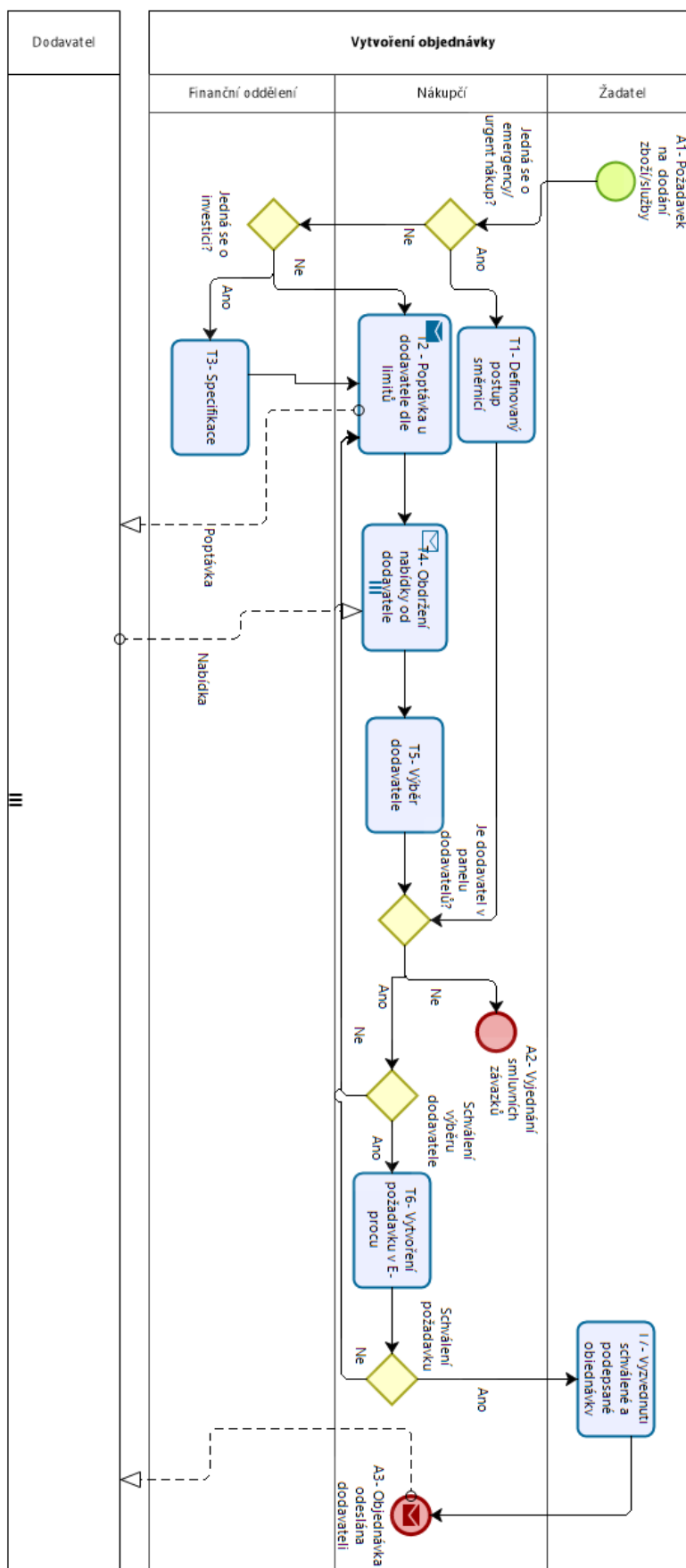
Zdroj 34: Interní dokument společnosti

Vítězná cenová nabídka je vybrána na základě předem definovaných kritérií, kterými jsou cena, kvalita a termín dodání. Pro každý nákup musí být také schválen rozpočet odpovědnou osobou a Controllingem.

Celý proces tvorby objednávek pro nákup standartního vybavení začíná potřebou žadatele (A1), který specifikuje potřebu a prověří, zda existuje dodavatel v panelu dodavatelů společnosti. Pokud není dodavatel v panelu nelze od dodavatele objednat. Může nastat i situace, kdy se jedná o emergency urgent nákup, jehož postup je definovaný směrnici (T1). Dále nákupčí poptá zboží či službu u dodavatele dle limitů (T2) a zajistí cenovou nabídku (T4). V případě, že hodnota zakázky přesahuje limit pro nutnou tvorbu IAR, bude vytvořen požadavek na IAR, které zpracovává finanční oddělení (T3). Následně je dodavatel vybrán nákupem (T5), IAR je schváleno (pokud je potřeba) – žadatel tedy může vytvořit požadavek na objednávku v E-procu (T6), který je v systému označen jako Purchase request (PR). Poté nákup hodnotí cenu objednávky a dodací podmínky, případně porovná nabídky, které jsou v systému E-proc nahrané. V případě nejasností nákup jedná s dodavatelem či žadatelem. Pokud je vše dle pravidel nákup schválí požadavek na objednávku v E-procu, kdy vzniká Purchase order (PO). Žadatel si vyzvedne schválenou a podepsanou objednávku (T7) a objednávka je odeslána dodavateli (A3).

Následující diagram č.7 zachycuje proces vytvoření objednávky, kde jsou zachyceny všechny úkony, za které je vždy zodpovědný buď žadatel, nákupčí, finanční oddělení nebo dodavatel.

Diagram 7 - Proces tvorby objednávky



Zdroj 35: Vlastní tvorba

Pokud se jedná o nákup IT vybavení či kontrolních, měřících přístrojů je vždy nutná konzultace s příslušným oddělením, které musí požadavek na nákup schválit.

Pro nákup HW/SW je nutné kontaktovat IS oddělení. Nákup níže uvedených položek je vždy realizován IS oddělením:

- Datová media (HDD, SSD, Flash Drivers)
- Software
- Počítače, které budou připojeny do VNET

Pokud je jedná o nestandardní HW je nutné schválení IS oddělením a dalšími výše pověřenými osobami.

V případě, že se jedná o nákup metrologie je nutná konzultace s oddělením kvality, které schválí požadavek na nákup tohoto vybavení.

Výjimka od procesu objednání se provádí v případě, že hrozí nebezpečí z prodlení při schvalování objednávky v interním systému E-procurement. Může být pro objednání použit formulář Service order a to pouze v Emetgency service (hrozí ohrožení zdraví, života či poškození majetku firmy) nebo Urgent service (zastavení linky nebo závodu).

Pokud stojí vybavení více než 40.000,- Kč (nebo software, který stojí více než 60.000,- Kč) za kus, je velmi pravděpodobné, že se jedná o investici. V tomto případě je potřeba IAR (vydává finanční oddělení v závislosti na informacích poskytnuté žadatelem). Pokud stojí objednávka více než 30.000,- EUR, je třeba udělat Presourcing a Sourcing Committee (bylo detailně rozebráno v kapitole 5.1.1.2.). V případě, že je schváleno IAR, PresoCo a SoCo, je možné vytvořit objednávku, kde musí být použito:

- GL Account pro investice
- Internal order, které poskytne finanční oddělení (internal order je propojen s IAR) internal orders pro investice mají svojí specifickou strukturu a je nutné u objednávky použít Order type ZIW, IAR a specifikovat projekt jako Investments

Jedna objednávka by neměla obsahovat jak investice, tak běžné výdaje (general expenses). Pokud je potřeba objednat investici i ostatní materiál, je nutné objednávku rozdělit do dvou objednávek.

5.2.2 Webový katalog

Pro některé dodavatele má interní systém E-procurement webový catalog. Žadatel nepotřebuje tedy mít nabídku od dodavatele na položky, které jsou v katalogu uloženy. Je povinné hledat položky ve web katalogu. Především u dodavatelů Activa, Manutan, Elektro Viola, Vochoc, Profesional, Balluff, Festo, Hoffmeister, Valter cz, Prompt 2, Hoffmann Groups.

Pokud není položka v katalogu, žadatel napíše v objednávce do popisu položky "not found in web catalogue" a následně položku vloží do košíku. Dále se postupuje stejným způsobem, jako u objednávky, která nemá položky z webového katalogu.

5.2.3 Proces objednání v případě Emergency request

V případě Emergency požadavku žadatel vyspecifikuje potřebu, vyžádá si nabídku/odhad ceny od dodavatele. Dále je nutné, aby žadatel vyplnil formulář, přiložil nabídku či výkres (pokud je k dispozici). Následně zajistí schválení formuláře dle předpisu. Po potvrzení dodavatelem žadatel předá originál formuláře dodavateli, kopii si ponechá a kopii předá do nákupu. Dodavatel provede práci po předání formuláře (provedení práce může proběhnout dříve pouze za podmínek, viz poznámka níže). Po dokončení práce a potvrzení/upřesnění ceny, vytvoří žadatel požadavek na objednávku v E-procurement, avšak ne později než do 2 pracovních dnů. Obratem po schválení objednávky provede žadatel příjem v E-Procurement, aby bylo možno zaúčtovat fakturu.

Poznámka: Pokud vznikne potřeba objednávky v době víkendu, svátku nebo mimo pracovní dobu, bude formulář vyplněn, schválen a předán dodavateli první pracovní den po zadání zakázky.

6 NÁVRH ZMĚN PROCESU ZAVEDENÍ DODAVATELE DO PANELU

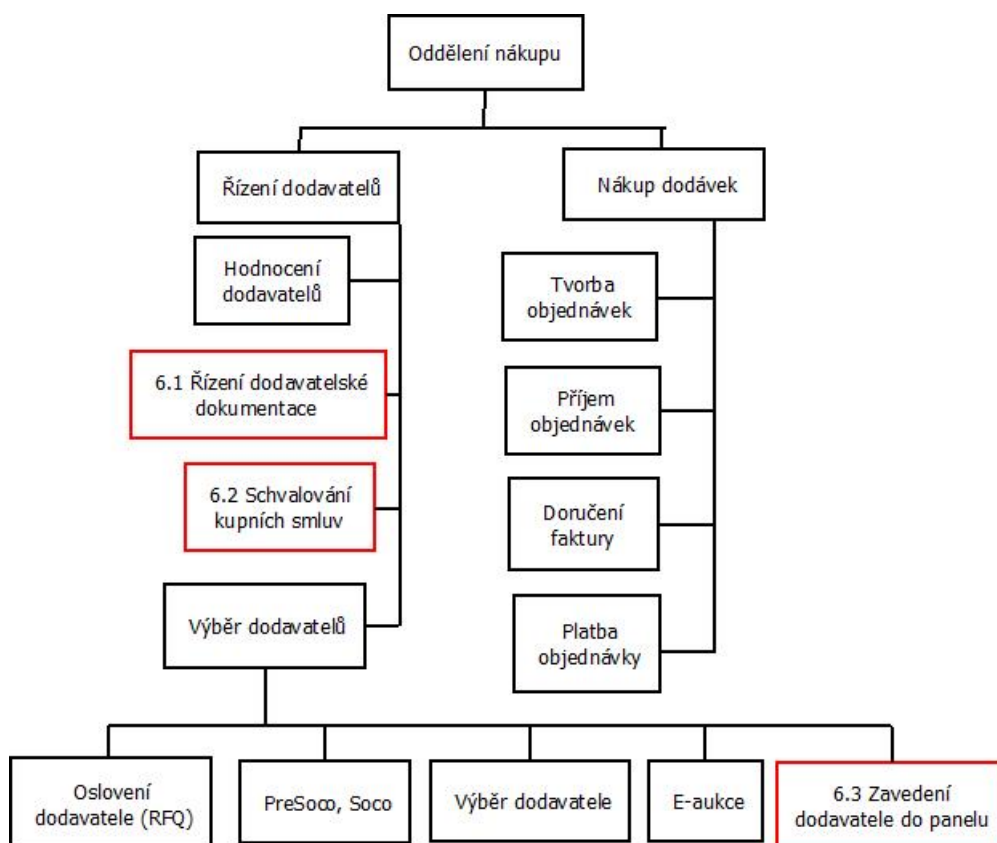
Pokud je potřeba zavést nového dodavatele do panelu, je nutné, aby žadatel věděl co, jak často a za kolik, respektive jak velké obraty bude u dodavatele provádět. Vše je nutné předložit nákupnímu oddělení ke zvážení a následně se nákupní oddělení rozhodne o založení dodavatele do panelu. Pokud se nejedná o speciálního dodavatele nebo group dodavatele (dodavatel, který je zavedný plošně ve všech odštěpných závodech společnosti), vždy musí proběhnout výběrové řízení na dodavatele. Jednotlivé kroky tohoto procesu budou rozebrány v následujících kapitolách.

Společnost se ale snaží počet dodavatelů v panelu eliminovat, jelikož jich má v panelu přibližně 3600. Proto se společnost snaží nové dodavatele do panelu nezavádět a ty se kterými se již nespolupracuje z panelu odstranit a rozvázat smluvní vztah.

S procesem zavedení dodavatele do panelu souvisí několik dalších procesů, bez kterých nelze dodavatele zavést. Dva klíčové, které brzdí celý proces je řízení dodavatelské dokumentace a proces schvalování kupních smluv. Na tyto dva procesy se podívám blíže v následujících kapitolách, kdy navrhnu změny procesů, které budou mít jak časový, tak ekonomický dopad na celkový proces zavedení dodavatele do panelu.

V diagramu č. 8 jsou vyznačeny procesy, pro které budou v praktické části této práce navrženy změny.

Diagram 8- Hierarchie nově navržených procesů



Zdroj 36: Vlastní tvorba

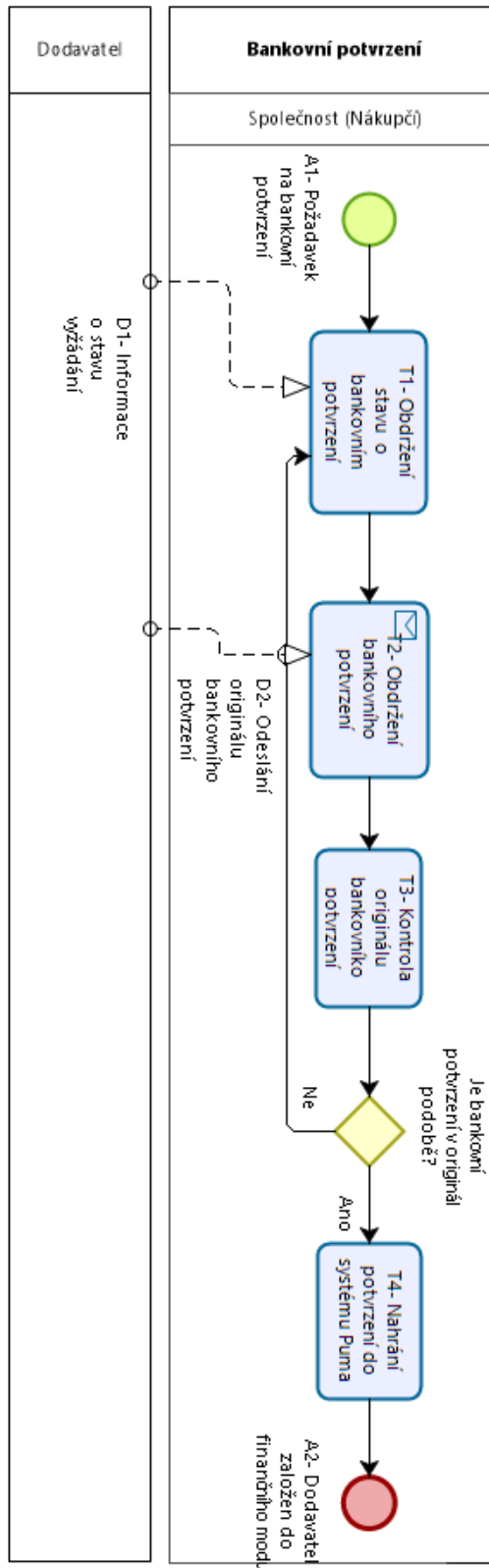
6.1 Návrh změn procesu řízení dodavatelské dokumentace

Společnost se potýká s velkými slabinami v oblasti procesu řízení dodavatelské dokumentace, které jsou způsobeny časovou náročností dodání mandatorních dokumentů. Jedná se zejména o bankovní potvrzení, které společnost neakceptuje v elektronické podobě s elektronickým podpisem. Vždy si musí dodavatel vyžádat od banky originál bankovní potvrzení o vedení a platnosti účtu. Tento proces, kdy dodavatel musí osobně navštívit banku, aby vyhověl podmínkám společnosti je velmi zdoluhavý a celý proces zavedení dodavatele se tak zdržuje, jelikož pokud společnost nemá bankovní potvrzení není schopna dodavatele založit a následně proplácet faktury.

Následující diagram č. 9 zachycuje celý proces, který začíná požadavkem společnosti na dodání originálu bankovního potvrzení (A1). Následně je společnost dodavatele informována o stavu vyžádání bankovního potvrzení (T1, D1). Poté společnost obdrží bankovní potvrzení od dodavatele (T2), které mu bylo vystaveno bankou. Nákupčí zkontroluje, zda se jedná opravdu o originál (T3), pokud ano, bankovní potvrzení je nahráno do systému Puma (T4) a dodavatel je založen do finančního módu (A2), což znamená, že společnost je schopna dodavateli hradit faktury za poskytnuté zboží či

služby. Pokud se nejedná o originál bankovní potvrzení, je nákupčí povinen vyžádat potvrzení od dodavatele znovu (T1).

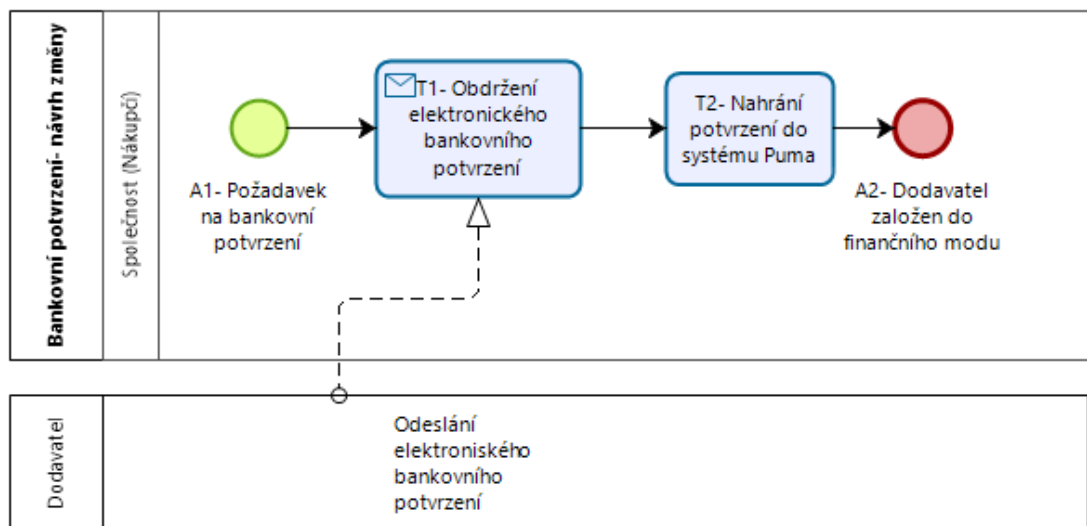
Diagram 9- Bankovní potvrzení



Zdroj 37: Vlastní tvorba

Tento diagram č. 10 znázorňuje návrh změny procesu, kdy dodavatel zašle společnosti elektronické potvrzení s elektronickým podpisem vystaveným bankou (T1), kterým běžně disponuje. Nákupčí pak potvrzení nahraje do systému (T2) a dodavatele založí do finančního módu (A2). Tímto návrhem změny se proces zkrátí celkem o dva úkony nákupčího a dva úkony dodavatele.

Diagram 10- Návrh změny procesu bankovního potvrzení

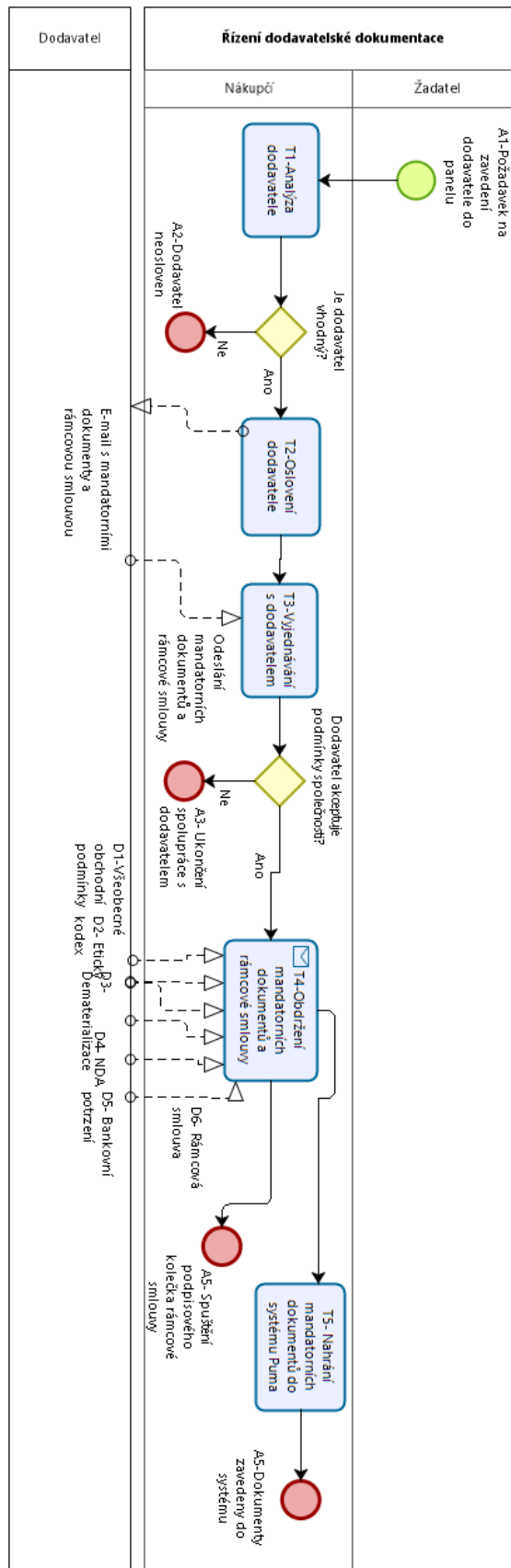


Zdroj 38: Vlastní tvorba

Dle výše vyobrazených diagramů je patrné, že pokud společnost zavede akceptaci elektronického bankovního potvrzení, ušetří tím nejen čas dodavatele, ale také zkrátí celý proces zavedení dodavatele do panelu. Také jednotlivým nákupčím z oddělení to ulehčí práci a případná nedorozumění, co přesně za potvrzení společnost požaduje. Časové a ekonomické dopady budou rozebrány v sedmé kapitole ekonomické změny.

Diagram č. 11 zachycuje dopad na celý proces řízení dodavatelské dokumentace, kdy je změna navržena u obdržení mandatorních dokumentů (T4), kdy se spolu s mandatorními dokumenty sjedná i rámcová smlouva, která se dodavateli zašle již při jeho oslovení (T2). Dodavatel se bude moct k rámcové smlouvě vyjádřit během celého procesu vyjednávání (T3). Dodavatel tak zašle spolu s mandatorními dokumenty i rámcovou smlouvu. Všechny dokumenty budou obdrženy v elektronické podobě. Následně se dokumenty nahrají do systému Puma (T5) a také se spustí podpisové kolečko rámcové smlouvy (A5). Dodavatel na základě nahraných dokumentů je zaveden do systému (A6) a společnost může vytvořit objednávku.

Diagram 11- Návrh změny procesu řízení dodavatelské dokumentace



Zdroj 39: Vlastní tvorba

6.2 Návrh změn procesu schvalování kupních smluv

Návrh změn procesu kupních smluv představuje především kontrolu několika očí a neustálou kontrol, kde se smlouva nachází. Také pomáhá zaznamenávat, na jakém oddělení, kdy a kým byla smlouva schválena. Ke každé smlouvě bude připojeno oznámení o zadání zakázky, které bude obsahovat následující:

- Informace o přiložené smlouvě (Vlastník smlouvy/ žadatel, dodavatel, celková cena zakázky, platnost smlouvy, účel smlouvy a GDPR), aby zodpovědná osoba za každé oddělení měla přehled, o jaký kontrakt se jedná a jaké jsou jeho účely.
- Podpisy zodpovědných osob, kterými jsou N+1 (nadřízený vlastníka/žadatele smlouvy), Projektový nákupčí, který je zodpovědný za segment, ve kterém se smlouva uzavírá, Manažer nákupního oddělení, Finanční kontrolor, který se zaměří na celkovou cenu kontraktu, zda je v souladu se stanoveným rozpočtem s určitým oddělením a následně Manažer finančního oddělení neboli Site Financial Controller. Ve výjimečných případech může být smlouva schválena emailem, který následně bude připojen ke kontraktu.

Cílem připojení oznámení o zadání zakázky je získat kontrolu nad všemi smlouvami, které společnost s dodavatelem uzavírá. Také kontrola více oddělení sníží chybovost ve smlouvách a minimalizuje následné konflikty, které interně vznikají z důvodu neinformovanosti o jednotlivých kontraktech. Nákupní oddělení bude tak mít kontrolu nad všemi uzavřenými kontrakty, které usnadní jejich archivaci. Oddělení si samo bude hlídat, kde se smlouva nachází a nevznikne tak situace, kdy se smlouva zatoulá. Celý tento navržený proces změn je také velkým přínosem pro jednatele společnosti, kterým to značně usnadňuje práci podepisování. Díky přiloženému oznámení jsou informováni o tom, že jednotlivá oddělení provedla kontrolu a smlouvu nemusejí detailně kontrolovat, aby se ujistili, že svým podpisem neuzavřou smlouvu, která je v rozporu s pravidly společnosti. Mohou tak rovnou přejít k podpisu samotné smlouvy.

Na obrázku č.21 je navržena podoba oznámení o zadání zakázky.

Obrázek 21- Oznámení o zadání zakázky

	Oznámení o zadání zakázky	
Contract Award Note		

--	--	--	--

POZN.: Ve výjimečných případech může být smlouva potvrzena emailem. Toto potvrzení musí být součástí tohoto dokumentu.
 NOTE: In special cases is accepted email confirmation too. This confirmation will be part of this document.
 * **povinné pole / * mandatory field**

	Oznámení o zadání zakázky	
Contract Award Note		

Vlastník smlouvy / Jméno žadatele* <i>Owner of the Contract / Requestor name</i>	
Číslo smlouvy <i>Contract Number</i>	<small>vyplňuje Project Buyer / filled by Project Buyer</small>
Dodavatel* <i>Supplier</i>	
Platnost smlouvy (od – do)* <i>Contract Validity (from – till)</i>	
Účel smlouvy / Projekt* <i>Purpose of the Contract / Project</i>	
Celková cena (za smluvní období)* <i>Total Order Volume (per the contract period)</i>	
Řeší zpracování osobních údajů <i>Solve processing of personal information</i>	ANO – YES / NE – NO <small>vyplňuje Project Buyer / filled by Project Buyer</small>

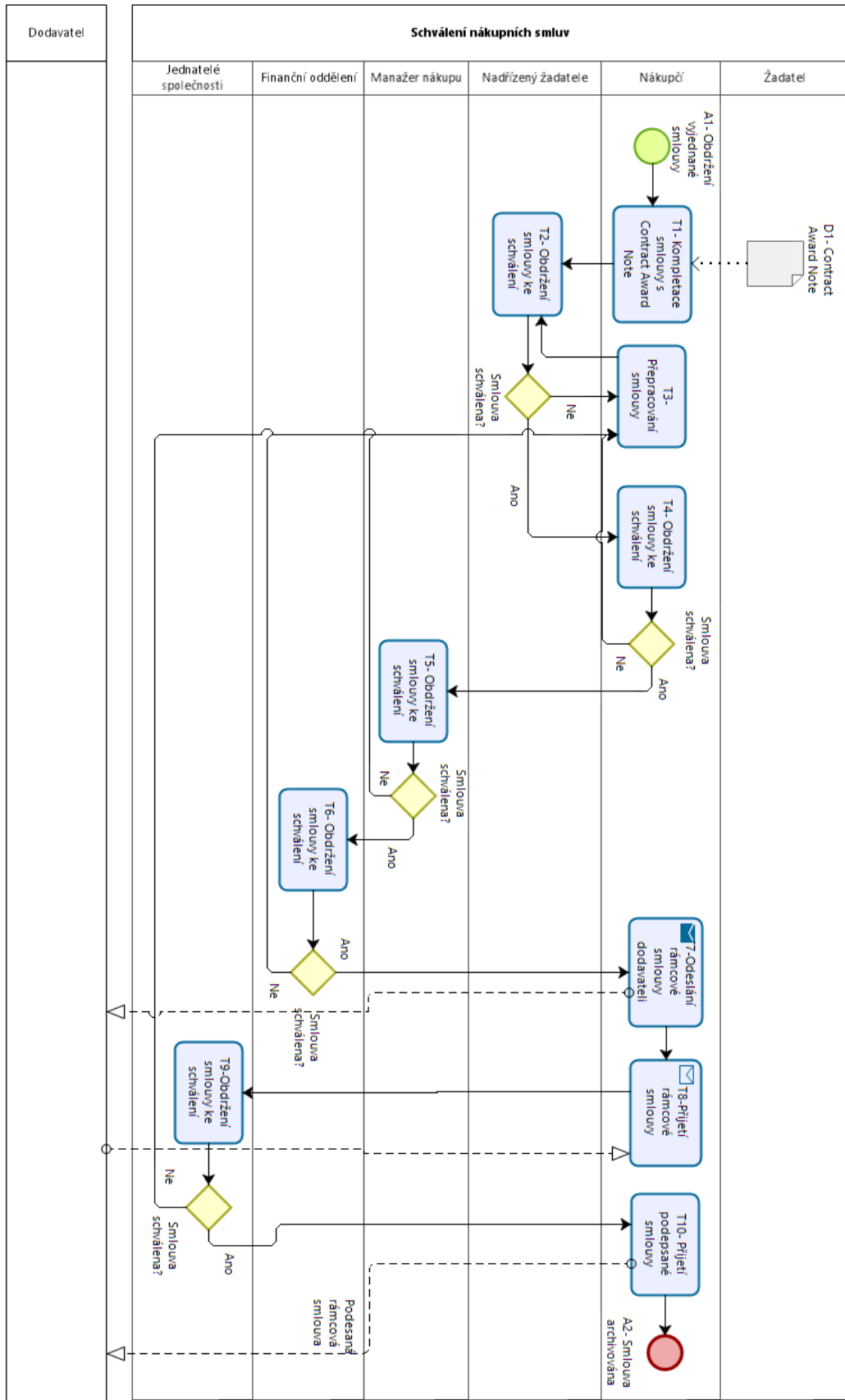
Zodpovědná osoba <i>Responsible person</i>	Datum* <i>Date</i>	Jméno* <i>Name</i>	Podpis* <i>Signature</i>
N+1			
Project Buyer			
Project Cost Manager			
Financial Controller			
Site Financial Controller			

	Strana / Page: 1 Celkem / Total:
--	-------------------------------------

Zdroj 40: Vlastní tvorba

Celý návrh změn procesu je zachycen dle jednotlivých úkonů na jednotlivé oddělení v následujícím diagramu č. 12. Proces začíná obdržetím vyjednané smlouvy od dodavatele (A1), kterou vyjednal nákupčí dle specifikace od žadatele a podmínek stanovených dle nákupní směrnice společnosti. Žadatel dodá nákupčímu Oznámení o zadání zakázky (D1) a ten smlouvu zkompletuje (T1). Následně se kontrakt ve dvou vyhotovení zařadí do podpisového kolečka (T2, T4, T5, T9), jak je stanoveno na oznámení o zadání zakázky. Vždy může nastat situace, kdy zodpovědná osoba za oddělení nesouhlasí se stanoveními uvedenými ve smlouvě a smlouvu vrátí zpět oddělení nákupu na přepracování (T3) nebo žádá o vysvětlení daného ustanovení. V případě, kdy zodpovědná osoba souhlasí smlouva se přesouvá k dalšímu podpisu dle stanoveného pořadí. Po celém podpisovém kolečky zodpovědnými osobami je smlouva odeslána dodavateli k podpisu (T7). Směrnice společnosti udává, že dodavatel vždy musí smlouvu podepsat první, až po jeho podpisu je možné smlouvu podepsat jednateli společnosti. Po následném obdržetím smlouvy od dodavatele (T8) nákupní oddělení zajistí podpis od jednatelů (T9). V momentě, kdy je smlouva podepsána z obou stran je možné přejít k archivaci (A2), kterou opět zajišťuje nákup. Jedno vyhotovení je také zasláno k archivaci dodavateli a celý proces podpisu kupní smlouvy je hotov.

Diagram 12- Nově navržený systém schvalování kupních smluv



Zdroj 41: Vlastní tvorba

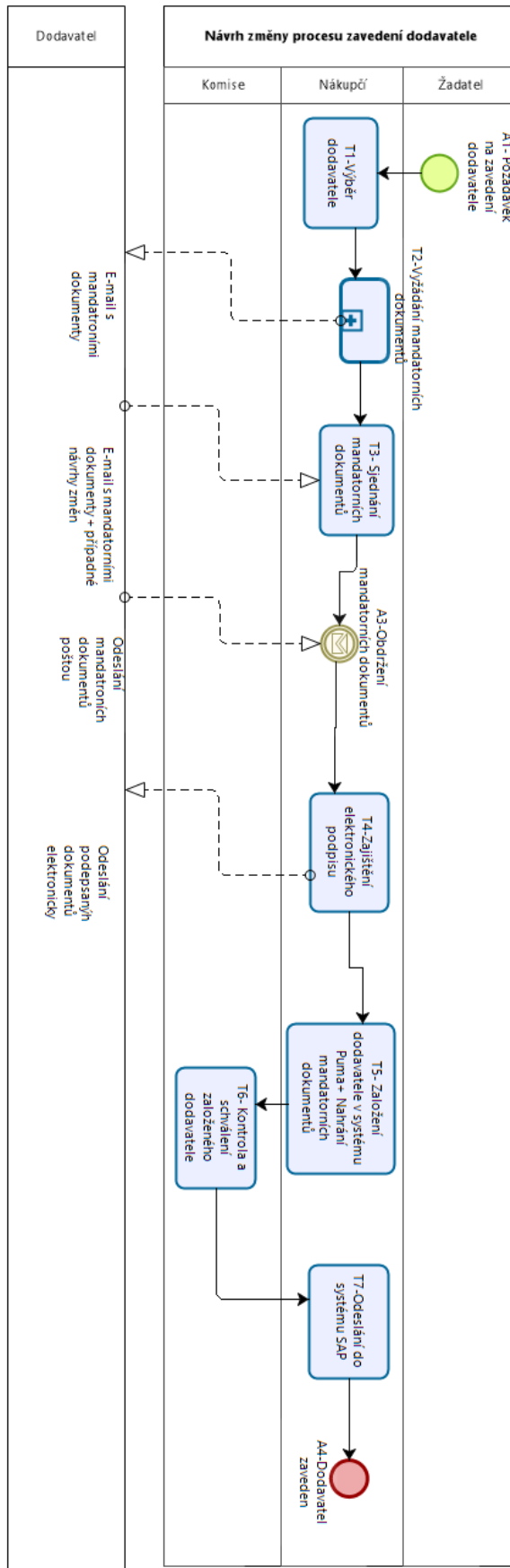
6.3 Dopady návrhu změn na proces zavedení dodavatele do panelu

Dopady návrhu změn na celý proces zavedení dodavatele do panelu by nastaly tehdy, když by společnost začala aktivně využívat elektronické podpisy, které má k dispozici. Ušetřilo by se tím spousty času a celý proces by se tak urychlil. Celý proces je zachycen v diagramu č. 13, kde je zachycena změna u činnosti obdržení mandatorních dokumentů elektronicky (A3). Zde nákupčí obdrží všechny dokumenty podepsané od dodavatele elektronicky a následně zajistí i elektronický podpis od jednatelů společnosti (T4) a opět odešle dokumenty dodavateli pro jeho archivaci. Oproti stávajícímu procesu, kdy nákupčí musí čekat, až obdrží dokumenty fyzicky, které jsou zasílány poštou, se proces stává mnohem rychlejší a má dopady i na životní prostředí, jelikož dokumenty není třeba tisknout. Také nám to ušetří náklady na poštovné a pracovní sílu, která obstarává proces doručení dopisů. Nákupčí nemusí ani dokumenty skenovat, rovnou je nahraje do systému Puma (T5) a dodavatele založí. Dále probíhá schválení a kontrola založeného dodavatele komisí (T6), odeslání schváleného požadavku do systému SAP (T7) a v tuto chvíli je dodavatel považován za založeného (A4).

Oproti původnímu procesu, který je zachycen v diagramu č. 4, je navržený proces zkrácen celkem o tři činnosti, kterými jsou čekání na obdržení dokumentů, skenování dokumentů a nahrání oskenovaných dokumentů.

Tento proces však neoperuje s dokumentem rámcová smlouva, jelikož tento dokument musí být sjednán fyzicky, smlouva musí být archivována v papírové podobě (návrh změn dodavatelské dokumentace byla rozebrána v kapitole 6.1) a podpis na smlouvě musí být originál nikoli sken.

Diagram 13- Návrh změny procesu zavedení dodavatele



Zdroj 42: Vlastní tvorba

7 EKONOMICKÉ HODNOCENÍ NAVRŽENÝCH ZMĚN

V této části se zaměřím na ekonomické posouzení navržených změn procesů v předchozích kapitolách. Zachytím zefektivnění procesů, které mají pozitivní dopad na lidské zdroje.

V ekonomické části, kde bude hodnocena investice do návrhu procesu změn, bude použita metoda čisté současné hodnoty, kterou jsem teoreticky popsala v teoretické části. K této metodě bylo nutno zjistit všechny náklady spojené s návrhem změn, ať z hlediska času nebo investice a cash-flow za jednotlivé období.

Tabulka 8-Současný stav (průměrných) dob trvání jednotlivých činností

Současný stav			
Proces	Činnost	Doba trvání [hod]	Odpovědná osoba
Bankovní potvrzení <i>Diagram 9</i>	Odeslání požadavku dodavateli	0,4	Nákupčí
	Obdržení informace o stavu BAC	16	Nákupčí
	Odeslání BAC	16	Dodavatel
	Obdržení BAC	40	Nákupčí
	Kontrola originálu BAC	0,83	Nákupčí
	Nahrání do systému PuMa	0,4	Nákupčí
Řízení dodavatelské dokumentace <i>Diagram 5</i>	Analýza dodavatele	2	Nákupčí
	Oslovení dodavatele	1	Nákupčí
	Vyjednávání s dodavatelem	12	Nákupčí
	Sjednání mandatorních dokumentů	4	Nákupčí
	Příprava rámcové smlouvy	2	Nákupčí
	Sjednání rámcové smlouvy	5	Nákupčí
	Obdržení mandatorních dokumentů	24	Nákupčí
	Nahrání do systému PuMa	0,4	Nákupčí
Schvalování kupních smluv <i>Diagram 6</i>	Obdržení smlouvy- schválení	8	Nákupčí
	Zajištění podpisů	24	Žadatel
	Odeslání smlouvy dodavateli	24	Žadatel
	Přijetí rámcové smlouvy	24	Žadatel
	Zpracování smlouvy	8	Nákupčí
Zavedení dodavatele do panelu <i>Diagram 4</i>	Výběr dodavatele	8	Nákupčí
	Vyžádání mandatorních dokumentů	24	Nákupčí
	Sjednání mandatorních dokumentů	4	Nákupčí
	Čekání na originál dokumentů	24	Nákupčí
	Zajištění podpisů	24	Nákupčí
	Skenové kopie dokumentů	0,4	Nákupčí
	Založení dodavatele v systému Puma	0,4	Nákupčí
	do systému PuMa	0,4	Nákupčí
	Kontrola a schválení zavedeného dodavatele	8	Komise
	Odeslání dodavatele do systému SAP	0,4	Nákupčí
Celkem [hod]		306	

Zdroj 43: Vlastní tvorba

V tabulkách 8 a 9 jsou zachyceny průměrné doby trvání jednotlivých činností rozděleny podle navržených změn procesů. Současný stav dob trvání procesů a jednotlivých činností byl stanoven na základě interních dokumentů společnosti. Ke každému procesu je také přiřazen odpovědný pracovník, který má činnosti na starosti.

Pokud porovnáme dobu trvání všech procesů současného stavu, 306 hod., a navržené změny stavu, 173 hod., vyjde nám úspora 133 hodin. Pokud by se tato hodinová úspora převedla na mzdové náklady dospělo by se k číslu 33 250 Kč. Průměrné mzdové náklady na jeden měsíc by tedy činili 33 250 Kč.

Tabulka 9- Optimalizovaný stav (průměrných) dob trvání jednotlivých činností

Stav návrhu změn			
Proces	Činnost	Doba trvání [hod]	Odpovědná osoba
Bankovní potvrzení Diagram 10	Požadavek na bankovní potvrzení	0,4	Nákupčí
	Obdržení elektronického BAC	8	Dodavatel
	Nahrání do systému PuMa	0,4	Nákupčí
Řízení dodavatelské dokumentace Diagram 11	Analýza dodavatele	2	Nákupčí
	Oslovení dodavatele	1	Nákupčí
	Vyjednávání s dodavatelem	12	Nákupčí
	Obdržení mandatorních dokumentů	24	Dodavatel
	Příprava rámcové smlouvy	2	Nákupčí
	Nahrání do systému PuMa	0,4	Nákupčí
Schvalování kupních smluv Diagram 12	Obdržení smlouvy- schválení	8	Nákupčí
	Kompletace smlouvy	0,5	Nákupčí
	Schválení smlouvy nadřazených žadatele	8	Nákupčí
	Schválení smlouvy manažerem nákupu	8	Nákupčí
	Schválení smlouvy nákupčím	8	Nákupčí
	Schválení smlouvy finančním oddělením	8	Nákupčí
	Schválení smlouvy jednatelem	8	Žadatel
	Přepřepřování smlouvy	2	Žadatel
Přijetí podepsané smlouvy a odeslání dodavateli	3	Žadatel	
Zavedení dodavatele do panelu Diagram 13	Výběr dodavatele	8	Nákupčí
	Vyžádání mandatorních dokumentů	24	Nákupčí
	Sjednání mandatorních dokumentů	4	Nákupčí
	Obdržení mandatorních dokumentů	16	Dodavatel
	Zajištění elektronických podpisů	8	Nákupčí
	Založení dodavatele v systému Puma+nahrání mandatorních dokumentů	1	Nákupčí
	Kontrola a schválení zavedeného dodavatele	8	Komise
	Odeslání dodavatele do systému SAP	0,4	Nákupčí
Celkem [hod]		173	

Zdroj 44: Vlastní tvorba

V následující tabulce č. 10 jsou zachyceny průměrné mzdové náklady za rok ve stavu současném a nově navrženém. Současný stav doby trvání procesů byl stanoven na základě interních dokumentů, ve kterém byly zachyceny průměrné doby trvání všech jednotlivých aktivit a procesů (tabulka č. 8). Nově navržený stav je určen na základě

tabulky č. 8 a následného součtu doby trvání v tabulce č. 9. Průměrné mzdové náklady jsou vypočítány na tři klíčové pracovníky společnosti: nákupčí, žadatel (běžný pracovník-systémový inženýr), komise nákupu. Dle hodinové sazby je spočtena celková mzda za rok. Pokud porovnáme tyto dvě tabulky, lze vidět, že v ušetřeném času, který je zachycen v předchozí tabulce jsou značné i mzdové úspory, které činí 430 330 Kč za rok.

Tabulka 10- Současné a nově navržené (průměrné) mzdové náklady za rok

Současný stav					
Proces	Odpovědný pracovník	Celková doba práce [hod]	Hodinová sazba [Kč/hod]	SP a ZP [Kč]	Celkem mzda za práci [Kč]
Bankovní potvrzení	Nákupčí	58	228	5 500	18 640
Celkem za práci s bankovním potvrzením					18 640
Řízení dodavatelské dokumentace	Nákupčí	50	228	5 500	16 991
Celkem za práci s dokumentací					16 991
Schvalování kupních smluv	Nákupčí	16	228	5 500	9 148
	Žadatel	72	200	4 950	19 350
Celkem za práci se schvalováním smluv					28 498
Zavedení dodavatele do panelu	Nákupčí	86	228	5 500	25 017
	Komise	8	314	7 665	10 177
Celkem za práci se zavedením dodavatele					35 194
Celkem za práci / rok					1 191 872
Stav návrhu změn					
Proces	Odpovědný pracovník	Celková doba práce [hod]	Hodinová sazba [Kč/hod]	SP a ZP [Kč]	Celkem mzda za práci [Kč]
Bankovní potvrzení	Nákupčí	0,8	228	5 500	5 682
Celkem za práci s bankovním potvrzením					5 682
Řízení dodavatelské dokumentace	Nákupčí	17,4	228	5 500	9 467
Celkem za práci s dokumentací					9 467
Schvalování kupních smluv	Nákupčí	40,5	228	5 500	14 734
	Žadatel	13	200	4 950	7 550
Celkem za práci se schvalováním smluv					22 284
Zavedení dodavatele do panelu	Nákupčí	45,4	228	5 500	15 851
	Komise	8	314	7 665	10 177
Celkem za práci se zavedením dodavatele					26 028
Celkem za práci / rok					761 542

Zdroj 45: Vlastní tvorba

Cena za celou investici do nového návrhu procesu, včetně návrhu, školení zaměstnanců a implementace činí 58 000 Kč viz Tabulka č. 11. Přičemž školení zaměstnanců probíhá dva pracovní dny a cena externího školitele je 500 Kč/hod. Další případná školení jsou zprostředkována manažerem nákupu, který byl externě proškolen, a to

v rámci jeho pracovní doby. Čistá doba implementace zabere v průměru 20 hodin práce při sazbě 250 Kč/hod. Návrh na změnu celého procesu bude provádět externí společnost dle aktuálního sazebníku.

Tabulka 11- Investice na změnu procesů

Investice do návrhu změn	
Popis služby	Cena [Kč]
Návrh optimalizace procesů	45 000
Školení zaměstnanců	8 000
Implementace procesů	5 000
Celkem	58 000

Zdroj 46: Vlastní tvorba

Abychom mohli stanovit návratnost investice je potřebné vyčíslit celkové náklady na změny celého procesu viz Tabulka č. 12 a 13.

V tabulce č. 13 jsou uvedeny celkové náklady bez návrhu změn procesu, kdy bereme v potaz náklady na údržbu stávajících procesů, náklady na papír, kdy se v průměru za jeden měsíc spotřebují tři balíky papíru v průměrné hodnotě 150 Kč. A následně náklady na tisk dokumentů, jako je údržba tiskáren, která stojí 2000 Kč/ měsíčně.

Pro celkový výpočet je uvažována investice na 3 roky. Do celkových nákladů v tabulce č. 13 jsou zařazeny investiční náklady z tabulky č. 11, náklady na aktualizaci procesů, na materiál za papír, kdy balík papíru stojí v průměru 150 Kč a průměrná spotřeba při návrhu změny by byla 1 balení za měsíc a náklady na tisk dokumentů, kterým je obměna tonerů. Celkové náklady tedy činí 100 600 Kč.

Tabulka 12- Celkové náklady bez návrhu změn procesů

Celkové náklady	
Položka	Náklady [Kč]
Náklady na údržbu procesů-pravidelná aktualizace / rok	400
Náklady na materiál-papír / rok	5 400
Náklady na tisk dokumentů / rok	24 000
Celkové náklady po dobu 3 let	89 400

Zdroj 47: Vlastní tvorba

Tabulka 13-Celkové náklady na návrh změn

Celkové náklady na návrh změn	
Položka	Náklady [Kč]
Investiční náklad na optimalizaci	58 000
Náklady na údržbu procesů-pravidelná aktualizace / rok	400
Náklady na materiál-papír / rok	1 800
Náklady na tisk dokumentů / rok	12 000
Celkové náklady na optimalizaci po dobu 3 let	100 600
Celkové náklady na optimalizaci po dobu 3 let bez investičního nákladu	42 600

Zdroj 48: Vlastní tvorba

Další potřebnou informací pro zjištění návratnosti investice je nutné specifikovat přínos návrhu změn procesů, které zahrnují vyčíslitelné přínosy, nevyčíslitelné a složitě vyčíslitelné. Mezi vyčíslitelné řadíme mzdové úspory, úsporu poštovních služeb, úsporu papíru, a úsporu materiálu za tisk, které byly stanoveny na základě návrhu změn procesů. Dále složitě vyčíslitelné přínosy je nemožnost ztráty smluv a chybovosti ve smluvních dokumentech a následně nekvantifikovatelné přínosy jako je například lepší komunikace s dodavateli, vyšší spokojenost, efektivnější proces a přehlednější archivace smluv. Celkové přínosy návrhu změn procesů jsou 465 130 Kč za rok viz Tabulka č.14.

Tabulka 14- Specifikace přínosů návrhu změn procesů

Specifikace přínosů navržených změn	
Položka	Přínos [Kč/rok]
Vyčíslitelné přínosy	
Mzdové úspory	430 330
Úspora poštovních služeb	6 000
Úspora papíru	1 800
Úspora materiálu pro tisk	12 000
Složitost vyčíslení přínosů	
Nemožnost ztráty smluv a chybovost	15 000
Nevyčíslitelné přínosy	
Lepší komunikace s dodavateli	
Vyšší spokojenost dodavatelů a žadatelů	
Efektivnější proces	
Přehlednější archivace smluv, snadno dohledatelné	
Přínosy celkem [Kč/rok]	465 130

Zdroj 49: Vlastní tvorba

7.1 Výpočet čisté současné hodnoty (NPV)

K hodnocení celé investice do navržených změn procesů byla využita metoda čisté současné hodnoty. Pro výpočet bylo potřeba zjistit cash flow, neboli peněžní toky za jednotlivé roky a odhadnout diskontní faktor. Doba využití navržených změn procesů byla stanovena na 3 roky.

Hodnota diskontní míry byla odhadnuta na 10 % dle subjektivních pocitů, a to z důvodu, že společnost nevyužívá cizí kapitál. Výnos z investice je určena taktéž na 10 %.

Peněžní toky v cash flow jsou zpracovány na základě přímé metody, kdy se odečítají příjmy a výdaje. Investice do návrhu změn procesů je 58 000 Kč. Jednotlivé roky jsou zachyceny v tabulce č. 15.

Tabulka 15- Peněžní toky-Cash flow

Rok	0	1	2	3
Přínosy [Kč]	0	465 130	465 130	465 130
Výdaje [Kč]	58 000	14 200	14 200	14 200
CF [Kč]	-58 000	450 930	450 930	450 930
Kumulované CF [Kč]	-58 000	351 936	724 606	1 063 396
Diskontované CF [Kč]	-58 000	409 936	372 669	338 790

Zdroj 50: Vlastní tvorba

$$NPV = -58\,000 + \Sigma \frac{450\,930}{(1 + 0,1)^1} + \frac{450\,930}{(1 + 0,1)^2} + \frac{450\,930}{(1 + 0,1)^3}$$

$$NPV = 1\,063\,396$$

Čistá současná hodnota byla vypočtena dle vzorce zachyceném na obrázku č. 15 a její výsledek je kladný ve výši 1 063 396 Kč. Investici lze tak vyhodnotit jako přijatelnou. Z uvedené tabulky č. 15 je patrné, že investice se navrátí již v prvním roce z důvodu, že kumulované cash flow vykazuje kladné hodnoty.

8 SHRNU TÍ NÁVRHŮ ZMĚN A DOPORUČENÍ

Snaha o návrh změn procesů v rámci oddělení nákupu předcházela myšlenka o usnadnění procesů, které by šetřili jak čas, tak chybovost či ztrátu mandatorních dokumentů. Tyto návrhy se týkají zejména výše zmíněného procesu, zavedení dodavatele do panelu, se kterým jsou úzce spojené další podprocesy. Díky návrhu na zlepšení výše zmíněných podprocesů došlo k celkovému návrhu změny prosu zavedení dodavatele do panelu.

Návrh změny procesu řízení dodavatelské dokumentace

Bankovní potvrzení

Pro tuto změnu bylo potřeba navrhnout i změnu procesu vyžádání bankovního potvrzení. V současnosti společnost neakceptuje elektronickou verzi toho bankovního potvrzení. Z důvodu, že společnost akceptuje pouze originál zaslaný poštou od dodavatele, který jej musí obstarat od své banky je proces velmi časově náročný. Celkem tento proces dle analýzy trvá přibližně 74 hodin což je tedy přibližně 9 pracovních dnů (pokud počítáme 1 pracovní den= 8 hodin).

Pokud by společnost začala akceptovat elektronické potvrzení s elektronickým podpisem, celý proces by pak trval přibližně 8 hodiny, tedy jeden pracovní den. Ve výsledku se tedy proces vyžádání bankovního potvrzení zkrátí o 8 dní. Přičemž čas není jediné, co se u tohoto procesu ušetří, velký dopad to má i na mzdy kde by se celkem ušetřilo 12 958 Kč za měsíc.

I přes to, že v dnešní době je vše elektronické a jsou běžné elektronické podpisy, kterými společnost taktéž disponuje, společnost i tak vyžaduje mandatorní dokumenty zasílat poštou. Tento proces je opět velmi časově náročný, kdy nákupčí musí čekat, až se dokumenty do společnosti doručí. Současný proces trvá 50,4 hodiny přibližně tedy 6 pracovních dnů. Pokud by se ale zavedl navržený proces, kdy se všechny dokumenty budou akceptovat elektronicky, celý proces by tedy trval 41,4 hodin, což je přibližně 5 dní. Na mzdových nákladech by se pak ušetřilo celkem 7 524 Kč.

Návrh změny procesu schvalování kupních smluv

Pro toto řešení bylo klíčové, aby nákupní oddělení mělo přehled nad všemi smlouvami, které společnost uzavře. Doposud tento proces nemá zcela jasný systém. Každý ze zaměstnanců si domlouvá smlouvy individuálně s dodavatelem, což vede k velké chybovosti ve smlouvách a také skoro k nulové archivaci. Následně se pak smlouvy těžko

dohledávají. Navrhla jsem tedy řešení, které spočívá v tom, že veškeré smlouvy půjdou přes nákupní oddělení, a to následující formou:

1. Žadatel vyplní Contract Award Note
2. Nákupčí zkompletuje se smlouvou a ověří, zda je smlouva právně v pořádku
3. Nákupčí smlouvu zařadí do podpisového kolečka dle Contract Award Note
4. Po zajištění podpisu bude smlouva nákupčím archivována jak elektronicky, tak v papírové podobě.

Celý tento proces je zachycen v diagramu č. 12.

Současná doba trvání je 88 hodin, tedy 11 pracovní dnů. Dle navržené změny by proces trval 53 hodiny, tedy necelých 7 dnů, a to i za předpokladu neustálé kontroly, kde se smlouva nachází. Z pohledu mzdových nákladů by se na tomto procesu ušetřilo celkem 6 214 Kč.

Snahou u tohoto procesu je klíčové, aby u smluvních dokumentů byla vícestupňová kontrola a každý z příslušného oddělení se mohl ke smluvnímu dokumentu vyjádřit, či zaznamenat nesrovnalosti a předejít tak budoucímu nedorozumění či vzniklým nepříjemnostem, které by mohli díky chybové smlouvě nastat.

Dopady návrhu změn na proces zavedení dodavatele do panelu

Návrh na řešení dvou výše zmíněných procesů má dopad na celý proces zavedení dodavatele do panelu, který se tak z hlediska času zkrátí o 24,2 hodiny, tedy o 3 dny. Rozdíl ve mzdových nákladech bude činit 9 166 Kč.

Prostřednictvím elektronického zpracování dokumentů by tak společnost mohla ušetřit mnoho času, který se dá alokovat na jinou práci a tím pádem být více efektivní. Návrhy řešení se projeví jak na mzdových nákladech, tak na nákladech za poštovní služby, papír a materiál na tisk všech potřebných dokumentů. Všechny tyto náklady budou uspořeny. Elektronické zpracování má také tu výhodu, že můžeme lépe komunikovat s dodavateli a v on-line verzích dokumentů si vyjasnit různé nesrovnalosti či podmínky, se kterými příslušné strany nesouhlasí.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout změnu v současném procesu zavedení dodavatele do panelu v korporátní společnosti působící v automobilovém průmyslu. Samotný návrh byl rozdělen na podprocesy, díky jejichž návrhu změn dojde k celkové změně procesu zavedení dodavatele do panelu. Jednalo se konkrétně o návrh změny procesu řízení dodavatelské dokumentace a proces schvalování kupních smluv. Právě tyto dva procesy jsou velkou slabinou společnosti z hlediska času a tím pádem i peněz. Nejdříve byli všechny činnosti nákupního oddělení shrnuty do diagramu hierarchie procesů, kde byly vyznačeny ty procesy, u kterým byla navržena změna. Poté všechny navržené změny procesů byly modelovány pomocí BPMN a následně detailně popsány.

K přehledu doby trvání jednotlivých procesů byly vytvořeny tabulky, které zachycují současný a navržený stav doby trvání jednotlivých procesů, pod které spadají jednotlivé činnosti. Tímto porovnáním bylo zjištěno, že některé z procesů jsou zcela zbytečné a dají se řešit elektronickým zpracováním, které ušetří spousty času. Pokud porovnáme dobu trvání všech procesů za současného stavu a dobu trvání za nově navrženého stavu zjistíme, že změnou by se ušetřilo celkem 133 hodin práce, tedy necelý 17 pracovních dní. Čas, který pracovník stráví nad jednotlivými činnostmi byl převeden na mzdové náklady, který v současném stavu činí 99 323 Kč a v nově navrženém stavu mzdové náklady činí 63 462 Kč. Doba trvání procesů a mzdové náklady jsou vypočteny na jeden měsíc práce. Celkem by tak společnost ušetřila za měsíc na mzdových nákladech 35 861 Kč a za rok by tato úspora činila 430 332 Kč.

Za cílem zjištění návratnosti investice do celkového návrhu změny procesů byly zjištěny celkové náklady na implementaci, které jsou ve výši 58 000 Kč a také celkové přínosy tohoto návrhu změny procesů, které činí včetně mzdových úspor 454 130 Kč ročně. Pro zjištění návratnosti investice byla stanovena doba 3 let. Celkové náklady na investici po dobu 3 let činí tedy 100 600 Kč ročně. Hodnocení celé investice bylo provedeno pomocí metody čisté současné hodnoty, podle které je investice přijatelná, z důvodu kladného výsledku. Investice se nám navrátí již v prvním roce po implementaci navržených změn. Návrh tedy shledávám za přínosný, jelikož společnosti ušetří jak finanční zdroje, tak hlavně čas jednotlivých pracovníků, který může být alokován na jiné potřebné činnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Šmída, Filip. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha : Grada, 2007. 978-80-247-1679-4.

Fišer, Roman. 2014. *Procesní řízení pro manažery*. Praha : Grada, 2014. 978-80-247-5038-5.

Holman, Robert. 2018. *Mikroekonomie, 2. aktualizované vydání*. Praha : C. H. Beck, 2018. 978-80-7400-397-4.

Jan Černohorský, Petr Teplý. 2011. *Základy financí*. Praha : Grada, 2011. 978-80-247-36-693.

Jan Tomek, Jiří Hofman. 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha : Management Press, 1999. 80-85943-73-5.

JANUŠKA, Martin. 2018. *Úvod do operativního řízení podniku*. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2018. 978-80-261-0800-9.

Kanisová, Hana a Müller, Miroslav. 2004. *UML srozumitelně*. Brno : Computer Press, 2004. 80-251-0231-9.

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

Moser, Roger. 2007. *Strategic Purchasing and Supply Management: A Strategy-Based Selection of Suppliers*. Wiesbaden : Springer Science & Business Media, 2007. 978-3-8350-5404-2.

Řepa, Václav. 2007. *Podnikové procesy, procesní řízení a modelování; 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha : Grada, 2007. 978-80-247-2252-8.

Petra Růčková, Michaela Roubíčková. 2012. *Finanční management*. Praha : Grada, 2012. 978-80-247-4047-8.

Radim Červený, Alena Hanzelková, Miloslav Keřkovský, František Němeček. 2013. *Strategie nákupu krok za krokem*. Praha : C.H. Beck, 2013. 978-80-7400-8.

Scholleová, Hana. 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy 3., aktualizované vydání*. Praha : Grada, 2017. 978-80-271-0413-0.

Svozilová, Alena. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha : Grada, 2011. 978-80-247-3938-0.

Synek, Miloslav. 2010. *Podniková ekonomika, 5. přepracované a doplněné vydání*. Praha : C. H. Beck, 2010. 978-80-7400-336-3 .

White, Stephen A. 2004. Introduction to BPMN. *BPTrends*. [Online] 2004. http://yoann.nogues.free.fr/IMG/pdf/07-04_WP_Intro_to_BPMN_-_White-2.pdf.

ISO/IEC 19510:2013. 2013. Switzerland: International Organization for Standardization, 2013.

Internetové zdroje:

Bizagi Modeler: User Guide. *Bizagi* [online]. 2013 [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: http://download.bizagi.com/docs/modeler/3200/en/Modeler_user_Guide.pdf

Business Process Model and Notation (OMG BPMN) OBJECT MANAGEMENT GROUP [online] 2013 [cit. 2020-03-05] Dostupné z: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/PDF>

Unified Modeling Language® (OMG UML®). *OBJECT MANAGEMENT GROUP* [online]. 2017 [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.omg.org/spec/UML/2.5.1/PDF>

Bizagi Process Modeler [online]. 2013 [2020-03-05] Dostupné z: http://public.hochschule-trier.de/~stmann/bizagi/Modeler_user_Guide_2408.pdf

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1- Schéma podnikového procesu	7
Obrázek 2- Trojúhelník SSK	8
Obrázek 3- Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů	9
Obrázek 4- Organizační struktura.....	10
Obrázek 5- Druhy brány.....	13
Obrázek 6-Elementy úkolů aktivit	14
Obrázek 7- Elementy sub-procesů aktivit.....	15
Obrázek 8: Druhy událostí	15
Obrázek 9- Spojovací objekty	16
Obrázek 10- Organizační struktura společnosti	31
Obrázek 11- Oznámení o zadání zakázky	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1-Výhody a nevýhody centralizovaného a decentralizovaného nákupu.....	25
Tabulka 2 - Seznam komodit pro nevýrobní nákup.....	34
Tabulka 3- Seznam komodit pro výrobní nákup.....	35
Tabulka 4-Hodnocení výběrového řízení dodavatele	36
Tabulka 5-Hodnocení dodavatelů	43
Tabulka 6-Celkové hodnocení stavu dodavatelů	44
Tabulka 7 - Pravidla pro tvorbu objednávek	50
Tabulka 8-Současný stav (průměrných) dob trvání jednotlivých činností	65
Tabulka 9- Optimalizovaný stav (průměrných) dob trvání jednotlivých činností.....	66
Tabulka 10- Současné a nově navržené (průměrné) mzdové náklady za rok.....	67
Tabulka 11- Investice na změnu procesů.....	68
Tabulka 12- Celkové náklady bez návrhu změn procesů	68
Tabulka 13-Celkové náklady na návrh změn.....	69
Tabulka 14- Specifikace přínosů návrhu změn procesů	69
Tabulka 15- Peněžní toky-Cash flow.....	70

SEZNAM DIAGRAMŮ

Diagram 1 - Hierarchie procesů.....	32
Diagram 2- E-aukce.....	39
Diagram 3- Výběr dodavatele.....	40
Diagram 4- Zavedení dodavatele do panelu	42
Diagram 5- Řízení dodavatelské dokumentace.....	47
Diagram 6- Schválení nákupních smluv	48
Diagram 7 - Proces tvorby objednávky	51
Diagram 8- Hierarchie nově navržených procesů.....	55
Diagram 9- Bankovní potvrzení.....	56
Diagram 10- Návrh změny procesu bankovního potvrzení.....	57
Diagram 11- Návrh změny procesu řízení dodavatelské dokumentace.....	58
Diagram 12- Nově navržený systém schvalování kupních smluv	62

Diagram 13- Návrh změny procesu zavedení dodavatele	64
---	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Organizační struktura oddělení nákupu ve společnosti	33
---	----

ZDROJE

Zdroj 1: Řepa (2007, s. 15)	7
Zdroj 2: Fišer (2014, s. 45)	8
Zdroj 3: Šmída (2007, s.143)	9
Zdroj 4: Januška (2018, s. 21)	10
Zdroj 5: ISO/IEC 19510:2013 (2013, s. 45)	13
Zdroj 6: ISO/IEC 19510:2013 (2013, s.37)	14
Zdroj 7: ISO/IEC 19510:2013 (2013, s. 38)	15
Zdroj 8: BPMN(2013, s.29)	15
Zdroj 9: White (2004, s. 3)	16
Zdroj 10:White(2004, s. 4)	17
Zdroj 11: White (2004, s. 4)	17
Zdroj 12: White (2004, s. 6)	18
Zdroj 13: Kanisová a další (2004, s. 28)	19
Zdroj 14: Scholleová (2017, s. 27)	21
Zdroj 15: Růžičková, Roubíčková (2012, s. 32)	22
Zdroj 16: Holman (2018, s. 463)	22
Zdroj 17: ManagementMania (2016, s. 1)	23
Zdroj 18: Lukszová (2004, s. 4)	24
Zdroj 19: Vlastní tvorba na základě Červený a spol.	25
Zdroj 20: Lukoszová (2004, s. 5)	26
Zdroj 21: Interní dokument společnosti	31
Zdroj 22: Vlastní tvorba	32
Zdroj 23: Vlastní tvorba	33
Zdroj 24: Interní dokument společnost	34
Zdroj 25: Interní dokumenty společnosti	35

Zdroj 26: Interní dokument společnosti.....	36
Zdroj 27: Vlastní tvorba.....	39
Zdroj 28: Vlastní tvorba.....	40
Zdroj 29: Vlastní tvorba.....	42
Zdroj 30: Interní dokument společnosti.....	43
Zdroj 31: Interní dokument společnosti.....	44
Zdroj 32: Vlastní tvorba.....	47
Zdroj 33: Vlastní tvorba.....	48
Zdroj 34: Interní dokument společnosti.....	50
Zdroj 35: Vlastní tvorba.....	51
Zdroj 36: Vlastní tvorba.....	55
Zdroj 37: Vlastní tvorba.....	56
Zdroj 38: Vlastní tvorba.....	57
Zdroj 39: Vlastní tvorba.....	58
Zdroj 40: Vlastní tvorba.....	60
Zdroj 41: Vlastní tvorba.....	62
Zdroj 42: Vlastní tvorba.....	64
Zdroj 43: Vlastní tvorba.....	65
Zdroj 44: Vlastní tvorba.....	66
Zdroj 45: Vlastní tvorba.....	67
Zdroj 46: Vlastní tvorba.....	68
Zdroj 47: Vlastní tvorba.....	68
Zdroj 48: Vlastní tvorba.....	69
Zdroj 49: Vlastní tvorba.....	69
Zdroj 50: Vlastní tvorba.....	70

