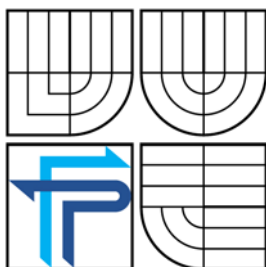


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

NÁVRH METODIKY NÁKUPU VE VÝROBNÍ FIRMĚ

THE PURCHASING METHODOLOGY SUGGESTION IN MANUFACTURING COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MILENA GRACLÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2007

Vysoká škola: Vysoké učení technické v Brně

Fakulta: podnikatelská

Akademický rok: 2006/2007

Ústav: ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Milena Gracíková

6208T090 - Podnikové finance a obchod

Ředitel ústavu v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů Vám zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh metodiky nákupu ve výrobní firmě

The Purchasing Methodology Suggestion in Manufacturing Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve firmě se zaměřením na:

- materiálový standard
- nákup ve vazbě na plánování výroby

Definice cíle řešení

Analýza současného stavu dodavatelsko-odběratelských vztahů

Vyhodnocení teorie k nákupní strategii

Tvorba metodiky nákupu pro firmu

Podmínky a přínosy realizace řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Rozsah grafických prací:

dle potřeby

Rozsah původní zprávy:

cca 65 stran

Seznam odborné literatury:

SCHULTE,CH.: Logistika. 1 vyd. Praha:Victoria Publishing, 1994, 301s. ISBN 80-85605-87-2

LAMBERT,D.M.-STOCK,J.R.-ELLRAM,L.M. Logistika. Přel.Nevrlá,E. Praha Computer Press 2000, 589s. ISBN 80-7226-221-1

JUROVÁ,M. Řízení výroby I. Část 1.+2, Brno FP VUT v Brně 2005, s. 81+138, ISBN 80-214-3134-2, 80-214-3066-4

www stránky

Časopisy.

Logistika, Moderní řízení, New Management

Vedoucí diplomové práce:

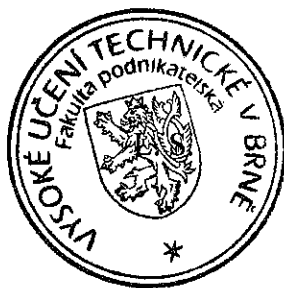
Prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Datum zahájení diplomové práce:

28. dubna 2006

Datum odevzdání diplomové práce:

25. května 2007



Doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D
Ředitelka ústavu

Doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan

V Brně dne: 23. března 2007

LICENČNÍ SMLOUVA

POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Milena Graclíková

Bytem: Orlovice, 4, 682 01 Vyškov

Narozen/a (datum a místo): 13. 2. 1981, Vyškov

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D., ředitelka Ústavu ekonomiky

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
- ☐ diplomová práce
- ☐ bakalářská práce
- ☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Návrh metodiky nákupu ve výrobní firmě

Vedoucí/ školitel VŠKP: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Ústav: Ústav ekonomiky

Datum obhajoby VŠKP: Červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- ☐ tištěné formě – počet exemplářů
- ☐ elektronické formě – počet exemplářů

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
 - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá procesem výběru a hodnocení dodavatelů nakupovaných vstupů pro výrobu. Výběr dodavatele ve výrobním podniku je velmi důležitým prvotním krokem. Účelem mé diplomové práce je návrh kvalitnějšího postupu a kritérií, který by napomohl společnosti vybrat správného dodavatele a především se zabývám vytvořením procesu pro průběžné hodnocení stávajících dodavatelů na požadované nákupy.

Annotation

This master's thesis, using the process of research, explores and surveys the business of suppliers. The choice of vendors in a manufacturing company is very important. The main task of this thesis is to suggest each quality process and introduce a certain criteria to help the company find the right vendor and the other task was to create a rating of the current suppliers of the buying of goods and services.

Klíčová slova

nákup, analýza materiálu, výběr dodavatele, hodnocení dodavatele

Key words

purchasing, analysis of material, selected bidder, vendor rating

GRACLÍKOVÁ, M. *Návrh metodiky nákupu ve výrobní firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 45 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci na téma „Návrh metodiky nákupu ve výrobní firmě zpracovala samostatně pod vedením prof. Ing. Marie Jurové CSc.

V seznamu použité literatury jsem uvedla všechny informační zdroje, které jsem použila pro vypracování diplomové práce.

V Brně dne 21.5. 2007

.....
podpis

Poděkování

Za vedení a pomoc při zpracování této diplomové práce bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc., která mi poskytla cenné rady a informace nezbytné pro sestavení této práce.

Dále bych ráda poděkovala vedoucímu nákupu ve společnosti, který si nepřeje být jmenován a slečně Zuzaně Štroblíkové, asistence nákupu za poskytnutí důležitých informací o nákupní činnosti společnosti.

Obsah

ÚVOD.....	11
1 POPIS PODNIKÁNÍ VE SPOLEČNOSTI	13
1.1 Popis společnosti.....	13
1.2 Výroba.....	13
1.3 Ukazatele firmy.....	14
1.4 Informační systém společnosti.....	15
1.5 Zákazníci.....	15
2 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE	17
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	18
3.1 Úsek nákupu.....	18
3.1.1 Pravomoce úseku nákupu.....	18
3.1.2 Vývoj nákupu.....	18
3.2 Rozdělení nákupních položek	19
3.3 Organizace nákupu.....	19
3.3.1 Objednávání materiálů	20
3.3.2 Objednávání hotových artiklů	20
3.3.3 Doprava.....	20
3.4 Skladování.....	21
3.4.1 Přejímka na sklad	21
3.4.2 Výdej ze skladu.....	21
3.5 Řešení reklamací	21
3.6 Dodavatelé	22
3.6.1 Výběr dodavatelů	22
3.6.2 Hodnocení dodavatelů.....	22
3.7 Nedostatky současného stavu.....	23
4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA DANÉ PROBLEMATIKY	24
4.1 Vymezení nákupu.....	24
4.2 Nákupní činnosti	24
4.3 Faktory ovlivňující nákupní proces.....	25
4.4 Informace pro rozhodování v nákupním procesu.....	27
4.5 Partnerství a komunikace s dodavateli	28
4.5.1 Rámcové smlouvy.....	29
4.6 Výběr a hodnocení dodavatelů.....	30
4.6.1 Výběr dodavatelů	32
4.6.2 Hodnocení výkonu dodavatele a opakované hodnocení dodavatelů.....	35
4.7 ABC analýza	37
5 NÁVRHY NA ŘEŠENÍ	39
5.1 ABC analýza materiálu a dodavatelů	39
5.2 Změna výběru nových dodavatelů	40
5.3 Hodnocení stávajících dodavatelů.....	41
5.3.1 Vymezení kritérií pro průběžné hodnocení dodavatelů	41
5.4 Spolupráce a vztahy s dodavateli	42
6 PODMÍNKY REALIZACE A ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ	43
7 ZÁVĚR	44
8 POUŽITÁ LITERATURA.....	45

ÚVOD

Pro ukončení vysokoškolského studia je nejdůležitější částí státní zkoušky nejen znalost odborných vědomostí a všeobecný přehled ve studované oblasti, ale i zpracování diplomové práce a její obhajoba. Student si může zvolit sám, jakou problematiku ve své diplomové práci bude řešit nebo mu může být určitý problém k vyřešení zadán firmou. Protože studuji na fakultně podnikatelské, v diplomové práci by se měl popsat určitý ekonomický či podnikatelský problém a pokusit se navrhnout nějaká řešení ke zlepšení dané situace.

Tématem mojí diplomové práce je Návrh metodiky nákupu ve výrobní firmě. Nejdůležitější činností podnikatelských aktivit je především prodej. Prodej výrobků či služeb a získání tak finanční odměny, tzn. dosažení zisku za prodané výrobky nebo poskytnutí služeb. Nákup hraje však neméně důležitou roli v podnikání. Pokud chceme něco prodat, musíme nejprve něco vyrobit nebo vymyslet. K tomu je však zapotřebí mít celou řadu prostředků, které nám pomohou k danému cíli. Tyto prostředky získáme většinou tak, že je nakoupíme od někoho, kdo těmito prostředky disponuje. A tady začíná celý problém firemního nákupu. Každý chce nakoupit za těch nejlepších podmínek, tzn. za nejlepší cenu, v nejlepší kvalitě, v nejlepších dodacích a platebních podmínkách, v nejlepší dostupnosti apod. Naopak prodejce se snaží zase prodat za nejlepší cenu, nejlepší podmínky pro něho a tak se začínají utvářet zajímavé dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Je velmi důležité, aby nákup ve společnosti byl dobře naplánován a zorganizován, aby tak nedocházelo k zbytečným chybám a nesrovnalostem. Nákup v podstatě začíná hledáním vhodného dodavatele a následně jeho hodnocením, objednáním zboží, jeho kontrolou, uskladněním a končí jeho vyskladněním a uvedením do výroby.

Tato diplomová práce je rozdělena do sedmi částí. První kapitolou je popis podnikání ve společnosti. Zde představím společnost, ve které zpracovávám svoji diplomovou práci a zaměřím se na její podnikání. Druhou částí je definování problému a cíle diplomové práce. Ve třetí části provádím analýzu současného stavu, kde konkrétně poukazuji na danou problematiku týkající se výběru a hodnocení dodavatelů ve společnosti. Tuto část zakončuji definováním nedostatků v nákupní činnosti a při výběru a hodnocení dodavatelů. Ve čtvrté části popisuji teoretická východiska daného problému. V této části se věnuji především popisu procesu nákupu, výběru a hodnocení dodavatelů. Dále následuje pátá část, která je nejdůležitější částí celé diplomové práce a to je návrh na zlepšení současného stavu dané problematiky. Šestou částí jsou definovány přínosy a možnost realizace ve společnosti. Poslední částí práce je závěr, kde shrnuji výsledky své práce.

1 POPIS PODNIKÁNÍ VE SPOLEČNOSTI

1.1 Popis společnosti

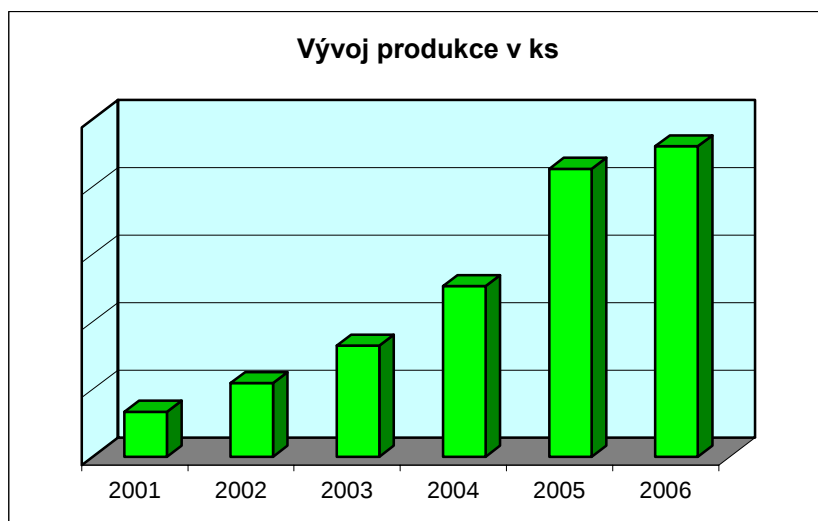
Společnost ve které pracuji, a ve které zpracovávám svoji diplomovou byla založena v roce 1996. Zabývá se výrobou elektronických zařízení a zábavné techniky. Firma své výrobky z 90 % exportuje do celé Evropy a velké části světa. Převážně se jedná o export do Německa, Rakouska, Švýcarska, Velké Británie, Slovenska a nejvíce do Ruska. Vyváží ale i do jiných zemí po celé Evropě.

Výroba probíhá ve dvou závodech. V prvním závodě sídlí veškerá administrativa firmy, montáž elektronických zařízení. Druhý závod je na zpracování kovu.

1.2 Výroba

Společnost velmi dbá na kvalitu a přesnost jednotlivých svých výrobků. Jednotlivé komponenty a díly potřebné k výrobě si společnost vyrábí naprosto sama, avšak ve výjimečných případech si nechá jednotlivé díly vyrobit u externích dodavatelů, tzv. v kooperaci.

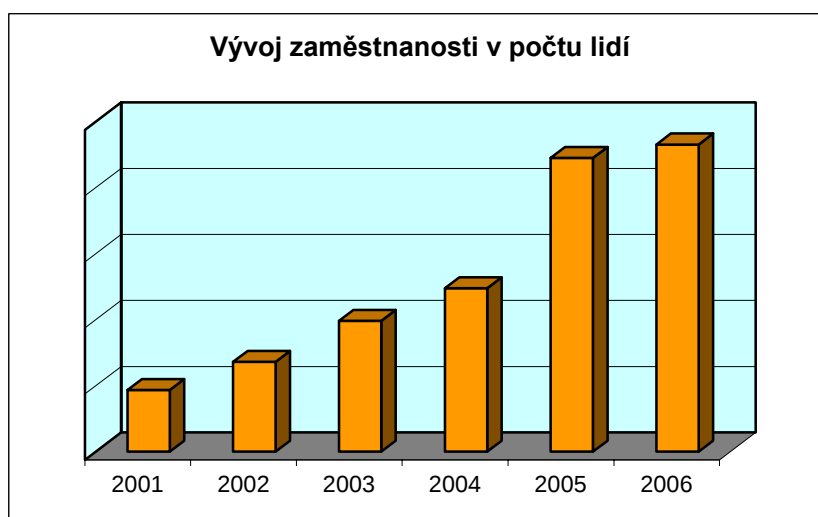
Graf č. 1 ukazuje vývoj produkce výrobků za jednotlivé roky. Nárůst produkce je evidentní. Každým rokem se produkce výrazně zvyšuje. Největší produkce je vykázána v roce 2005. Je jasné, že rok 2005 byl pro společnost z hlediska zakázek velice úspěšným rokem.



Graf č. 1 - Vývoj produkce (8)

1.3 Ukazatele firmy

Na grafu č. 2, který znázorňuje vývoj zaměstnanosti, můžeme pozorovat postupné zvyšování zaměstnanců společnosti. Nejvyšší nárůst je zaznamenán za rok 2005, kdy se počet zaměstnanců takřka zdvojnásobil. Společnost stále roste a rozšiřuje svoji působnost což má za následek, že neustále dochází k vytváření nových pracovních míst a příležitostí.



Graf č. 2 – Vývoj zaměstnanosti (8)

1.4 Informační systém společnosti

Pro objednávání, nakupování, skladování a výrobu firma používá informační systém, kde se evidují a zaznamenávají veškeré úkony týkající se výše uvedených funkcí podniku. Informační systém se uplatňuje především ve výrobě. Do systému se také evidují objednávky, úhrady faktur, vydané faktury, veškeré materiálové hospodářství, odbyt a sklady.

Firma se snaží chránit a opatrovat své důležité interní informace. Všichni zaměstnanci nemají do tohoto systému přístup. Někteří nemají přístup vůbec, a to zaměstnanci, kteří ho ke své práci nepotřebují. Někteří zaměstnanci mají zase omezený přístup v systému. Mají přístup jen ke svým modulům, které musí používat. Pracovníci nákupu mají kromě účetnictví neomezený přístup v systému, protože v tomto systému se provádějí veškeré procesy s nákupem spojeným.

1.5 Zákazníci

Společnost vyvíjí snahu o získání stále nových zákazníků. Společnost rozděluje zákazníky na dvě základní skupiny a těmi jsou:

1. Zákazníci v České republice
2. Zahraniční zákazníci

O získání nových zákazníků v České republice se starají obchodní zástupci společnosti, kteří nabízí výrobky k prodeji či k pronájmu. Zákazníci v České republice se tedy dělí na dva typy:

- prodej
- pronájem.

Prodej znamená, že zákazníci si námi vyrobené výrobky koupí a jsou ve vlastnictví zákazníků. Kdežto pronájem je označení zákazníka, který si vyrobený výrobek pouze pronajme a nadále zůstává ve vlastnictví společnosti. S oběma typy zákazníků se sepisují smlouvy buď o prodeji nebo o pronájmu.

Se zahraničními zákazníky dojednávají obchody přímo vedení firmy. Zahraniční zákazníci tvoří více než polovinu odběratelů. Největším zákazníkem je mateřská společnost, ve které se soustřeďuje velká část produkce. Mateřská společnost pak nadále námi vyrobené výrobky prodává do Rakouska a Německa.

2 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Při nákupu materiálu, hotových výrobků nebo služeb je potřeba mít toho nejlepšího a nejspolehlivějšího dodavatele. Výběr a hodnocení dodavatelů je velmi podstatným procesem v každé firmě. Jde především o nalezení vhodného dodavatele, který bude schopen plnit všechny požadavky společnosti či se jim přizpůsobit. Pro výběr a hodnocení dodavatelů používají firmy řadu kritérií jak nejvhodnějšího dodavatele vybrat. Je především potřeba zajistit mnoho informací o dodavatelích, ty pak zpracovat, vyhodnotit a na základě tohoto procesu dělat patřičná rozhodnutí o výběru toho nejvhodnějšího dodavatele. Jedná se o proces, který se neustále opakuje. I když firmy mají už své vhodné dodavatele vybrané, je užitečné nejlépe 1x za rok, toto hodnocení zopakovat. Může se stát, že na trh vstoupil nový, možná výhodnější dodavatel nebo původní dodavatel polevil ve svých dodávkách, a proto si firma může začít vyhledávat jiného dodavatele.

Cílem mé diplomové práce, pro kterou jsem si zvolila společnost ve které pracuji, je zefektivnit výběr dodavatelů pro nákup a dále navrhnout metodiku pro provádění hodnocení již vybraných dodavatelů. Ve své práci se také zaměřím na nakupovaný materiál u kterého provedu zařazení do skupin dle analýzy ABC.

Ke splnění mého cíle budu využívat všech dostupných teoretických znalostí z hlediska nákupu a metody výběru a hodnocení dodavatelů.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Úsek nákupu

Úsek nákupu je jedním z útvarů celého podniku. Nejvyšším článkem tohoto úseku je vedoucí nákupu nebo-li vedoucí logistiky. Pod jeho vedením pracuje referent nákupu, nákupčí, zásobovač, vedoucí skladu, vedoucí expedice, expedient a asistentka nákupu.

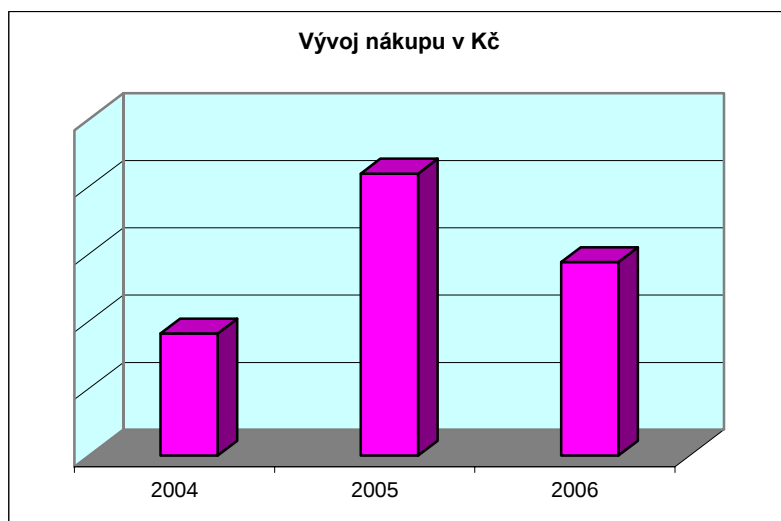
3.1.1 Pravomoce úseku nákupu

Úsek nákupu má na starosti veškerý nákup materiálů a spojovacích materiálů, které jsou potřebné pro výrobu výrobků, dále nákup hotových dílů nebo-li artiklů od externích dodavatelů a nákup ostatních komponentů pro daný úsek jako je nářadí, kancelářské potřeby apod. Co se týká nákupu strojů na výrobu dílů z nakoupených materiálů a nákupu větších investic, je v kompetenci přímo jednatele společnosti.

3.1.2 Vývoj nákupu

Na grafu č. 4 je znázorněn vývoj nákupu v Kč za rok 2004, 2005 a 2006. Předchozí objemy nákupů bohužel nejsou k dispozici, protože nebyly zpracovávány. V roce 2005 je nákup materiálu potřebného k výrobě vysoký. Pokud srovnám graf č. 1, který znázorňuje vývoj produkce, s grafem č. 3 může se zdát, že nákup materiálu je závislý na vývoji produkce. Čím větší je objem zakázek a tím spojený objem produkce, tím více se musí nakoupit potřebného materiálu pro výrobu.

V roce 2005 došlo téměř ke zdvojnásobení produkce a zároveň tak došlo ke zdvojnásobení nákupu. V roce 2006 je produkce vyšší oproti roku 2005, ale nákup se výrazně snížil. Může to být způsobeno úsporami v nákladech na materiál či zlepšením nákupních činností.



Graf č. 3 - Vývoj nákupu v Kč v letech 2004-2006 (8)

3.2 Rozdělení nákupních položek

V první řadě se ve firmě nákup materiálu pro výrobu rozděluje do čtyř základních skupin.

3.3 Organizace nákupu

Výroba a k tomu potřebný nákup materiálu se uskutečňuje na základě zakázek. Denně se sleduje zadávání zakázek, aby se mohla rozplánovat výroba. Na základě vyhodnocení potřeby jednotlivých dílů na objednané výrobky se zjistí, kolik materiálu je na skladě a kolik materiálu je potřeba pro vyrobení daného počtu dílů. Firma sice nakupuje materiál dle zakázek, někdy ovšem dochází k předzásobení a může se stát, že vzniká velké množství nepotřebného materiálu. Dále společnost zjistí, kolik již vyrobených dílů je na skladě a jestli se mají další díly vyrobit či bude stačit zásoba těchto uskladněných dílů.

$$\text{Stav na skladě} - \text{Potřeba} = \begin{matrix} + \\ - \end{matrix}$$

Pokud rozdíl mezi stavem na skladě a potřebou vychází plus (na skladě je víc než kolik je potřeba) je to v pořádku a objednávka bude mít hladký průběh. Pokud rozdíl mezi stavem na skladě a potřebou vyjde mínus (potřeba materiálu nebo hotových

artiklů je více než kolik je momentální stav na skladě), tak to v pořádku není a chybějící materiál se bude muset nakoupit. V případě chybějících artiklů se budou muset potřebné díly vyrobit. Po vyhodnocení je pak zcela jasné, zda zásoba materiálu na skladě je postačující nebo zda je nutné materiál doobjednat.

3.3.1 Objednávání materiálu

Na základě dispozic, které jsou potřeba objednat, nákupčí zadá nákupní příkaz do informačního systému a na základě tohoto nákupního příkazu se vystaví objednávka.

3.3.2 Objednávání hotových artiklů

U objednání hotových artiklů se postupuje obdobným způsobem jako u objednávky materiálu. Opět nákupčí vystaví nákupní příkaz na hotové artikly a na základě toho se vystaví objednávka. U hotových artiklů musí být vedoucím logistiky vybrán a schválen odpovídající dodavatel.

Pokud je objednávka vystavená, vytiskne se ze systému a nechá se schválit vedoucím logistiky (nákupu). Následně se objednávka pošle dodavateli. Dodavatel musí přijetí objednávky potvrdit.

3.3.3 Doprava

Doprava do firmy může být zajištěna vlastní dopravou nebo cizí (dodavatelskou). Záleží na dohodnutých podmínkách s dodavateli. Ve většině případů dopravu materiálu do skladu zajišťuje dodavatel a firma tomu dává samozřejmě přednost. Dovoz materiálu si může firma zajistit i sama. U drobných nákupů nebo pomocných výrobních prostředků se doprava zajišťuje převážně pracovníkem nákupu a to zásobovačem či nákupčím, ale i dodavatelské dopravě se firma nevyhýbá, a to pokud jde o dovoz zdarma.

3.4 Skladování

Proces skladování je ve všech podnicích stejný či obdobný. Jde o úkony převzetí, kontroly, uskladnění a vyskladnění. Po provedení vstupní kontroly ukládá firma jednotlivé dodávky na paletách. Firma dodržuje pravidlo FIFO (first in, first out), tzn. první do skladu, první ze skladu. Do výroby je tak nejdříve vydáván materiál s nejdelší dobou uskladnění.

3.4.1 Přejímka na sklad

Skladník provede uskladnění dodávky na předem určené místo. Materiál se musí uskladňovat takovým způsobem, aby se nejprve vyčerpaly staré zásoby.

3.4.2 Výdej ze skladu

Vedoucí skladu nebo skladník zaznamená výdej materiálu nebo spojovacího materiálu do výroby na odpovídající formuláře.

3.5 Řešení reklamací

Reklamace se týká pouze nakoupených hotových artiklů od externích dodavatelů. Pokud se při převzetí výrobku od externího dodavatele zjistí závada, vzniká tak nárok na reklamaci.

Dodavatel musí rozhodnout o tom, zda je reklamace oprávněná či nikoliv. Dodavatel má avšak oprávnění vyžádat si fotodokumentaci k reklamovaným výrobkům. Podmínkou firmy je, aby se dodavatel také vyjádřil zda je schopen zajistit náhradu či opravu reklamovaných výrobků do jednoho týdne. Pracovník kontroly se s dodavatelem při uznané reklamaci dále domluví o odvozu poškozených dílů zpět k dodavateli.

Pokud nastane situace, že dodavatel neuznal reklamaci, poškozené díly se uskladní ve skladu jako neuznaná reklamace a vyčíslí se rozsah škody a dále vedoucí nákupu zajistí opatření k nápravě.

3.6 Dodavatelé

Společnost má zhruba 300 dodavatelů na veškeré firemní nákupy. Převážně se jedná o dodavatele z celé České republiky, ale jsou zde i dodavatelé ze Slovenska či Rakouska. Firma má seznam všech svých dodavatelů. Nejedná se o seznam schválených dodavatelů, ale spíše o seznam veškerých dodavatelů, se kterými spolupracovala.

3.6.1 Výběr dodavatelů

Firma má uzavřené rámcové smlouvy se svými vybranými dodavateli pouze u dodávek hotových artiklů. Vyhledávání nových dodavatelů pro nákup má na starosti vedoucí nákupu. Vyjednávání se stávajícími dodavateli a řešení problémů s nimi spojených má na starosti vedoucí nákupu a nákupčí.

Vedoucí nákupu vybírá dodavatele v případech kdy:

- pro nakupovaný materiál či hotový artikl není určen kvalifikovaný dodavatel
- kvalifikovaní dodavatelé nesplňují kritéria nebo přestali splňovat kritéria stanovená společností
- se zjistí nutnost zařazení nového kvalifikovaného dodavatele.

Informace o potenciálních dodavatelích se vybírají s propagačních materiálů, které jim jednotliví dodavatelé sami poslali nebo vedoucí nákupu, nákupčí či referent mohou dodavatele vyhledat pomocí sítě internet či reklamy nebo z doslechu od jiných odběratelů.

Samotný výběr se provádí tak, že jsou stanoveny hodnotící kritéria pro výběr dodavatele. Kritéria, které si může firma pro hodnocení výběru dodavatelů zvolit, je nepřeberné množství.

3.6.2 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů se provádí pouze u nakupovaných hotových artiklů s velkým časovým odstupem.

3.7 Nedostatky současného stavu

- ❖ Výběr dodavatelů se provádí na základě kritérií, které slouží na veškerý nákup pro firmu.
- ❖ Hodnocení dodavatelů se realizuje s velkým časovým odstupem a pro hodnocení dodavatelů není sestavena žádná metoda či pravidla jak při hodnocení postupovat.
- ❖ Chybí větší spolupráce s dodavateli a budování užších vztahů s dodavateli.

4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA DANÉ PROBLEMATIKY

4.1 Vymezení nákupu

Nákup je velmi důležitou funkcí podniku. Je proto třeba řešit a vybírat ty správné dodavatele, kteří budou dodávat podniku potřebné suroviny, zboží či služby. U výrobního podniku se nejdříve realizuje nákup, následuje výroba a výstupem je prodej. U obchodního podniku se realizují pouze funkce nákup a prodej. Funkce nákupu představuje vstupní toky podniku.

Při nákupu musí mít každý na paměti, že peníze musí být vhodně a účelně vynaloženy. Nákupy pro podniky znamenají velké náklady od kterých se vyvíjí celá podnikatelská aktivita - následná výroba a prodej.

„Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení přepokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.“¹

Někdy je velmi obtížné všechny tyto procesy efektivně skloubit dohromady. Proto se musí nákup vyjednat tak, aby obě strany - jak strana dodavatele, tak strana odběratele - mohly být uspokojeny. Někdy je to proces krátkodobý, ale jindy je to proces na dlouhé vyjednávání. Ochota a vstřícnost by měly být normálními jevy ve vyjednávání nejen v nákupu, ale i v celém podnikání. Často ale chybí a to je pak škoda pro obě strany.

4.2 Nákupní činnosti

Dříve se na oblast nákupu dívalo jako na podpůrnou funkci, která plnila pouze požadavky výrobní funkce nebo jiných funkcí podniku na nákup materiálů. Funkce nákupu se pak dále nezabývala oprávněností nakupovaných potřeb či vytvářením

¹ LUKOSZOVA, X. *Nákup a jeho řízení*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2004. s. 7. ISBN 80-251-0174-6.

dlouhodobých vztahů s dodavateli. Takto vymezenými činnostmi nákupu nemohla funkce nákupu přispívat ke zvyšování rentability podniku. (2)

Funkce nákupu se však stále vyvíjí a dnes již hraje významnější roli v rámci podnikových činností. Činnost a odpovědnost v oblasti nákupu nezačíná při prvním kontaktu s dodavatelem a při projednávání smlouvy a nekončí dodáním materiálu na sklad, ale začátek všech aktivit spojených s nákupem se uskutečňuje již při spoluúčasti při tvorbě výrobku, při výrobě a při volbě materiálu. (7)

Rovněž marketingové přístupy se dnes často promítají do všech fází nákupního procesu. Nákup začíná nákupním výzkumem trhu a dále pokračuje volbou dodavatele, rozhodováním o optimálním dodacím režimu, tvorbou optimálních zásob a vytvářením oboustranných výhodných vztahů s dodavateli v otázkách kvality, logistiky i cenových a platebních podmínkách. (7)

Strategické plánování v oblasti nákupu je podstatným procesem, který zahrnuje činnosti jako identifikace kritických nákupů, analýzu dodavatelského trhu, ohodnocení rizika, tvorbu strategií a implementaci. Strategické plánování nákupu musí řešit a zjišťovat, zda nemohou nastat problémy s materiály, například s jejich nedostatkem či zhoršující se kvalitou, rostoucí či klesající cenou, nebo zda je nutností se předzásobovat. Management by tyto faktory měl sledovat a vytvářet konkrétní plány, aby byla zajištěna plynulost zásobování a přísunu materiálu do podniku. (2)

4.3 Faktory ovlivňující nákupní proces

Nákup je v kompetenci nákupních manažerů a závisí na jejich rozhodnutí. Existuje několik faktorů, které působí na rozhodování v nákupním procesu. Mezi nejdůležitější faktory ovlivňující nákupní proces patří:

- Podmínky dodávky
- Jakost
- Množství
- Cena

- Čas
- Dodavatel. (6)

Podmínky dodávky

Jedná se o přesné vymezení dodacích a platebních podmínek každých dodávek, které jsou realizovány a tyto podmínky musí být jasně vymezené v kupní smlouvě.

Jakost

Hraje významnou roli, protože cílem je nakoupit kvalitní suroviny za co nejnižší ceny. Je třeba nakupovat vhodné materiály a výrobky pro zamýšlené účely. „Nedostatečná jakost dodávek se může výrazným způsobem podílet na vytváření negativního vnímání produktů odběratelů jejich zákazníky.“²

Množství

Jak nakoupit správné množství? Zde působí řada faktorů a je třeba se rozhodovat zda nakupovat ve velkém a tím získání množstevní slevy nebo nakupovat v malém množství. Při nákupu ve velkém množství však vzniká nadměrné množství zásob, čímž následně může dojít k zestárnutí či znehodnocení zásob a vázání kapitálu v zásobách. Nákup v malém množství znamená časté objednávky a vyšší jednicové náklady. Nakupované množství je třeba optimalizovat a přizpůsobovat výrobním potřebám.

Cena

Každý chce nakupovat za co nejnižší cenu. Nízká cena ale nemusí odpovídat požadované kvalitě. Cílem tedy je zajistit nejvyšší hodnotu nakupovaných položek splňující specifické požadavky za co nejnižší nákupní cenu.

² NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 31. ISBN 80-7261-152-6.

Čas

Podstatné je, se rozhodnout, kdy je potřeba nakoupit materiál či služby. Materiál musí být k dispozici včas, kdy je potřeba ve výrobním procesu a v požadovaném množství, aby bylo možno reagovat na poptávku. Musí se také počítat s dodací lhůtou materiálů.

Dodavatel

Dodavatel hraje v nákupu jednu z nejhlavnější rolí. Podnik musí pečlivě vybrat toho nejvhodnějšího dodavatele, který bude splňovat všechny požadavky. Vybráním špatného dodavatele se podnik může ocitnout ve velmi obtížné situaci. (6)

„Při nákupním rozhodování je užitečné rozlišit dvě skupiny dodavatelů:

1. Dodavatelé velmi malí, pro něž i drobné zakázky jsou důležité. Jde např. o místní dodavatele, kteří úzkostlivě dbají o dobrou „místní pověst“. Proto bývají velmi spolehliví a pružní a obvykle s nimi bývá lepší jednání než s většími dodavateli.

2. Větší dodavatelé, kteří jsou schopni dodat často i pohotově, poměrně široký sortiment výrobků, ale někdy očekávají větší aktivitu od kupujícího či ústupky v kvalitativních parametrech.“³

4.4 Informace pro rozhodování v nákupním procesu

Mít správné a dobré informace a být informován je důležitou součástí všech činností podnikání. Zvláště informace, na základě kterých se uskutečňuje řada podnikových rozhodnutí v nákupu či jiných procesech.

Pro rozhodování v nákupním procesu jsou důležité informace:

³ TOMEK, J.; HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. s. 179-180. ISBN 80-85943-73-5.

- „o dodavatelích, získané buď trvalým výzkumem trhu nebo na základě přímých jednání (nabídek) s dodavatelem,
- o ostatních poptávajících na trhu, tedy o konkurenci, která může výrazně ovlivnit chování nabízejících vůči ostatním partnerům na trhu.“⁴

Dnes velké výhody, z hlediska získávání informací, poskytuje síť internet. Zde si mohou manažeři nákupu najít nepřeberné množství informací o dodavatelích, materiálech či svých konkurentech.

„Prostřednictvím svých kontaktů s dodavatelským trhem mohou pracovníci nákupu získat důležité informace o nových technologiích, potenciálních nových materiálech nebo službách, o nových dodavatelských zdrojích a změnách v tržních podmínkách. Díky poskytování informací o vnějším tržním prostředí může funkce nákupu napomáhat při přebudování celkové strategie podniku tak, aby podnik využil nových tržních příležitostí. Pokud jsou pracovníci nákupu dobře informováni, umožňuje to funkci nákupu lépe předvídat a podporovat potřeby podniku v jiných oblastech. To pak zpětně vede k vyššímu uznání a zapojení této funkce do účasti na řízení podniku.“⁵

4.5 Partnerství a komunikace s dodavateli

„Partnerství s dodavateli je takový pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je budován na bázi vzájemné důvěry a přináší hodnotu oběma partnerům. Aby byl tento vztah co nejpevnější, musí být budován a rozvíjen na bázi určitých zásad - principů.“⁶

Je mnohem výhodnější pokud vztahy mezi obchodními partnery trvají déle než pouze jednou dodávkou, zvláště pokud spokojenost je na obou stranách. Komunikace

⁴ TOMEK, G.; TOMEK, J. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. s. 138. ISBN 80-85623-93-X.

⁵ LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. M. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. s. 350-351. ISBN 80-7226-221-1.

⁶ NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 29-30. ISBN 80-7261-152-6.

mezi dodavateli a odběrateli by měla vést k neustálému zlepšování a zkvalitňování. Pro vyjednávání je zapotřebí mít ustálené dodavatelsko-odběratelské vztahy, a to tak, aby byly co nejoptimálnější. Tyto vztahy je třeba stále budovat a utužovat.

Vztahy mezi dodavateli a odběrateli mohou nabývat dvou směrů a to, že vzájemné vztahy mezi oběma partnery jsou založeny na vzájemné nedůvěře nebo vzájemné vztahy mezi oběma partnery jsou založeny na vzájemné důvěře a na zásadách rovnoprávnosti. První způsob nemá světlou budoucnost, může se stát, že odběratel už po mnohých zkušenostech s dodavateli nemá patřičnou důvěru, což se samozřejmě podepíše na výkonnosti i nákladech obou stran. Ale ani bezmezná důvěra není správným krokem. Vzájemná důvěra by se měla projevit až po opakovaných prokázaných skutečných schopnostech. (4)

Podniky by také měly zainteresovávat své zaměstnance, jak se chovat k dodavatelům a jak s nimi jednat. Postoj zaměstnanců, kteří budou jednat s dodavateli, také vypovídá o firmě a její image. Už na začátku vytváření vztahů s dodavateli by měl být vypracován určitý rámec chování pracovníků, kteří se budou běžně pohybovat v procesech s dodavateli. Samozřejmě to nemusí platit vždy jen pro pracovníky nákupu. Nesprávné jednání a podcenění tohoto faktoru může narušit správný rozvoj partnerských vztahů s dodavateli. (4)

4.5.1 Rámcové smlouvy

Rámcové smlouvy se zpravidla uzavírají na určité časové období. Jde o kontrakty uzavřené mezi dodavateli a odběrateli. Tyto smlouvy vymezují množství, jakost a cenu určitých materiálů či výrobků. Dodavatel se zavazuje po určitý čas dodávat určitý materiál či výrobky v předem dané kvalitě a za předem stanovenou cenu po určité období, které je ve smlouvě uvedeno. Vytváří se zde prostor především pro poskytování cenových slev. Rámcové smlouvy jsou výhodné pro obě strany. Dodavatel má zaručeno po určité období odbyt svých produktů a odběratel má zase zajištěno pravidelné dodávání potřebných materiálů a produktů. (2) (5)

4.6 Výběr a hodnocení dodavatelů

Procesy výběru a hodnocení dodavatelů dnes patří k běžným činnostem v jednotlivých organizacích. Každá organizace má k tomuto procesu svůj přístup, náročnost, zvolené kritéria, způsob vyhodnocování i míru podstaty. Organizace si především potřebují vytvořit podmínky pro zajištění jistoty, že nebudou nakupovat od partnerů, kteří nejsou či nebudou dlouhodobě schopni plnit požadavky odběratelů. Ovšem v praxi se můžeme často setkat s tím, že v mnohých českých organizacích nedochází ke kvalitnímu výběru dodavatelů nebo dokonce se výběr nebo hodnocení dodavatelů neprovádí vůbec. (4)

Rozhodování o dodavateli patří k hlavním rozhodnutím útvaru podniku. Význam tohoto rozhodování v současné době roste a to díky globalizaci ekonomiky a možnosti výběru z více různých dodavatelů. Postup při rozhodování se bude lišit podle toho zda půjde o nový nákup nebo o opakovaný nákup. (6)

„Organizace musí hodnotit a vybírat dodavatele podle jejich schopnosti dodávat produkt v souladu s požadavky organizace. Musí být stanovena kritéria pro jejich volbu, hodnocení a opakované hodnocení. Musí se udržovat záznamy o výsledcích hodnocení a o všech nezbytných opatřeních vyplývajících z hodnocení.“⁷

„Hodnocení a výběr dodavatelů je výrazně preventivní soubor činností, jejichž smyslem je ještě před uzavřením obchodního kontraktu vybrat z mnoha potenciálních dodavatelů jednoho nebo několik, kteří budou vyhovovat odběratelem zvoleným a objektivním kritériím. Informačním vstupem jsou zejména definované požadavky na dodávky, záznamy o hodnocení výkonnosti tohoto dodavatele v minulosti, reference jiných odběratelů atd. Výstupem je rozhodnutí o tom, zda s daným dodavatelem bude, resp. nebude navázán obchodní vztah, případně vymezení podmínek, které ještě bude muset dodavatel splnit k tomu, aby byl uznán za způsobilého partnera.“⁸

⁷ NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 35. ISBN 80-7261-152-6.

⁸ NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 42. ISBN 80-7261-152-6.

„Finanční přínosy spojené se správným výběrem a hodnocením dodavatelů mohou být značné. Úspory v logistických nákladech se přímo promítají do zásadních zlepšení v oblasti zisku. Obdobně i nákupní činnosti mohou mít příznivé efekty na zisk podniku. Navíc lze předpokládat i zlepšení v oblasti zákaznického servisu, neboť díky spolehlivým dodavatelům může výrobní proces probíhat hladce, bez zpomalení nebo výpadků. A protože efektivní řízení nákupu obvykle vede i k nákupu materiálů vysoké kvality, existuje zde menší pravděpodobnost, že zákazníci budou hotové výrobky vracet z důvodu poruch.“⁹

Výběr dodavatelů a následné hodnocení dodavatelů může podnikům zefektivnit nákupy. Jednak se může snížit počet dodavatelů, čímž zároveň dojde k jejich zkvalitněnému výběru a jednak se mezi podnikem a dodavatelem mohou vytvořit užší vztahy. To vše může také vést ke snižování zásob podniku a také ke snižování nákladů na změnu dodavatelů.

Podle Lamberta, Stocka a Ellramové se proces výběru dodavatelů a řízení vztahů s dodavateli rozděluje do pěti fází nákupního procesu:

1. fáze - Přípravná fáze. V této fázi dochází k zjištění potřeb určitého nákupu a zajištění potřebného týmu.
2. fáze - Identifikace potenciální dodavatelů. Jedná se o určení kritérií k výběru dodavatelů a jejich identifikace.
3. fáze - Prozkoumání a výběr dodavatele. Naváže se kontakt s potenciálními dodavateli, provede se jejich ohodnocení a výběr.
4. fáze - Navázání vztahu. Sledují se a dokumentují původní očekávání a kontakty.
5. fáze - Ohodnocení vztahu. V této fázi dochází podle situace buď k pokračování a vyvíjení vztahu s dodavateli nebo k omezení či dokonce jeho zrušení. (2)

„Každá z odběratelských organizací si vytváří obvykle velmi rozsáhlou databázi možných dodavatelů, z nichž si pomocí vhodných nástrojů může v předběžném

⁹ LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. M. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. s. 357. ISBN 80-7226-221-1.

hodnocení a výběru zvolit ty potenciální dodavatele, kteří budou podrobeni dalšímu, obvykle zevrubnějšímu posuzování. Výstupem z procesu hodnocení a výběru je definitivní seznam dodavatelů, se kterými odběratel uzavírá smlouvy na konkrétní dodávky. V jejich průběhu podrobuje pravidelnému hodnocení (měření jejich momentální výkonnosti, přičemž výsledky tohoto hodnocení mohou sloužit jako užitečné informace pro nový výběr a hodnocení dodavatelů.“¹⁰

Součástí procesu výběru a hodnocení dodavatelů je také komunikace s dodavateli a předávání výsledků o jejich výkonnosti. Zpětná vazba je velmi důležitá. Výsledky hodnocení a odhalení případných nedostatků by měli dodavatelé chápat jako příležitost ke zlepšení. (4) Zde opět mohu poznamenat, že v praxi se můžeme setkat s případy, kdy k předání výsledků hodnocení nedochází a odběratel ukončí spolupráci s dodavatelem bez jakéhokoliv předchozího upozornění či vysvětlení.

4.6.1 Výběr dodavatelů

„Výběr vhodných dodavatelů je nesmírně důležitý. V rámci procesu pořizování či nákupu je pravděpodobně nejdůležitější činností výběr z řady potenciálních dodavatelů, kteří jsou schopni požadovaný materiál či službu poskytnout. Vzhledem k množství různých faktorů, které je nutno brát v úvahu, je kupní proces velmi komplexní. Do tohoto procesu vstupují jak přímí rozhodovatelé, tak další osoby, které rozhodnutí ovlivňují; společně vytvářejí tzv. rozhodovací jednotku (decision-making unit). Při přijímání důležitých rozhodnutí, podniky stále více využívají smíšené týmy, složené ze zástupců různých úseků organizace.“¹¹

„Při vlastním rozhodování o dodavateli lze postupovat tak, že rozhodnutí je výsledkem některé z uvedených metod:

- expertního odhadu (týmu nebo jednotlivce)

¹⁰ NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli. Nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 91-92. ISBN 80-7261-152-6.

¹¹ LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. M. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. s. 352. ISBN 80-7226-221-1.

- scoring-modelu (probíhá na základě kvantitativního hodnocení předem stanovených kritérií, viz. obr. č. 2)
- porovnání nabídek (z hlediska cenové úrovně dodavatele)
- kombinované metody (v praxi nejčastěji uplatňovaný přístup, představuje kombinaci výše uvedených metod).¹²

HODNOTÍCÍ KRITÉRIUM	DODAVATEL	X	Y	Z
A. JAKOST				
* váha	45			
* počet bezchybných dodávek z celkového počtu třiceti		22,0	25,0	18,0
* podíl v %		73,3	83,3	60,0
podíl krát váha				
BODY		33,0	37,5	27,0
B. CENA				
* váha	30			
* prům. cena za posledních třicet dodávek v Kč		160,0	180,0	100,0
* reciproční index		62,5	55,5	100,0
index krát váha				
BODY		18,8	16,7	30,0
C. SPOLEHLIVOST				
* váha	25			
* celk. překroč. dodací lh. za posl. 30 dodávek ve dnech		190,0	105,0	160,0
* reciproční index		55,3	100,0	65,6
index krát váha				
BODY		13,8	25,0	16,4
CELKOVÉ HODNOCENÍ		65,6	79,2	73,4

Obrázek č. 2 Scoring - model pro hodnocení dodavatelů

„Zásadní význam pro kvalitu výběrového rozhodování má především počet a druh zvolených kritérií. Cena, dodací lhůta a jakost výrobků nemohou být jediným kritériem u významných materiálů nebo rozsáhlejších objemů při zásobování. Stejně tak je třeba přihlížet k informacím o dodacích podmínkách, spolehlivosti dodacích lhůt, dodacích kapacitách, druzích obalů, jednotkách balení, geografických vzdálenostech atd. Celkové bodové ocenění každého dodavatele se získá dvěma způsoby:

¹² LUKOSZOVA, X. *Nákup a jeho řízení*. 1vyd. Brno: Computer Press, 2004. s. 7. ISBN 80-251-0174-6.

- vynásobením bodové hodnoty každého kritéria individuální vahou, stanovenou pro každé kritérium;
- následným sečtením všech kritériálních hodnot.¹³

Neexistuje žádný přesný výčet kritérií, které by musela používat každá organizace. Kritéria pro výběr a hodnocení dodavatelů si musí každá organizace zvolit a aktualizovat sama. V odborné literatuře se dočteme o řadě doporučujících kritérií, ale záleží na konkrétním podniku, které kritéria budou pro něho důležité.

Přehled některých kritérií pro volbu dodavatele

Kritéria týkající se výrobků a služeb k nim:

- schopnost dodat potřebné výrobky v potřebném množství, kvalitě a provedení
- úroveň poskytovaných služeb a servisu
- systém kontroly jakosti z hlediska certifikace
- kvalita balení výrobku a jeho manipulační připravenost
- doprovodná technická dokumentace, její provedení, úplnost, instruktivnost

Kritéria týkající se ceny, dodacích a platebních podmínek:

- cena, slevy, srážky
- doložky o náhradě škod vzniklých vadnou dodávkou
- platební podmínky, vstřícnost k požadavkům
- ochota přistoupit na nové formy v dodávkovém režimu

Kritéria týkající se dodavatele, jeho image, goodwillu a jeho chování při jednání a realizaci dodávek (plnění smlouvy):

- inovační technické schopnosti a předpoklady
- výrobní kapacity, spolehlivost
- pověst firmy, image, goodwill
- finanční situace firmy, ekonomická stabilita
- spolehlivost při realizaci dodávek, dodržování termínů

¹³ SCHULTE, Ch. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. s. 36-37. ISBN 80-85605-87-2.

- postoj ke kupujícímu, vstřícnost, vůle dohodnout se
- úroveň komunikace, ochota předávat informace
- lokalizace firmy, logistické podmínky
- schopnost a ochota přizpůsobit se potřebám odběratele (6)

Management by měl ke každému zvolenému kritériu určit důležitost jednotlivých kritérií přiřazením konkrétní váhy kritéria. Tyto váhy určí vzhledem ke specifické situaci a podmínkám podniku. (2)

„Pokud by například měla pro podnik kritický význam spolehlivost dodávaného produktu, dostal by tento faktor nejvyšší váhové ohodnocení. Pokud by dále např. cena produktu nebyla pro podnik tak důležitá jako spolehlivost, přiřadil by management tomuto faktoru nižší váhové ohodnocení. Faktor, který by neměl pro podnik žádný význam, by dostal přidělenou nulu.

V dalším kroku se u každého faktoru a dodavatele vypočte složené (vážené) ohodnocení, a to vynásobením ohodnocení dodavatele u daného faktoru a důležitosti tohoto faktoru. Součtem složených ohodnocení jednotlivých faktorů se získá celkové ohodnocení (počet bodů) dodavatele, které je pak již možno srovnávat s ohodnocením jiných dodavatelů. Čím vyšší je celkový počet bodů dodavatele, tím lépe dodavatel vyhovuje potřebám a specifikům daného podniku.“¹⁴

4.6.2 Hodnocení výkonu dodavatele a opakované hodnocení dodavatelů

Hodnotit již vybrané dodavatele může každý podnik svým vlastním způsobem. Neexistuje žádná předepsaná tabulka či metoda, která by vyhovovala všem a která by byla pro všechny organizace stejná. V odborné literatuře se můžeme setkat s mnoha návody, metodami a možnými hodnotícími kritérii, ale každý podnik si musí sestavit své vlastní kritéria, podle čeho své dodavatele bude následně hodnotit.

¹⁴ LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. M. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. s. 356. ISBN 80-7226-221-1.

Proces hodnocení dodavatelů by měl být periodický a měl by se dle potřeby opakovat. Podle mého názoru by doporučená doba pro hodnocení dodavatelů měla být 1 rok, rozhodně ne však déle. Pokud je to půl roku nebo čtvrt roku, tak je to myslím správné. Ale na druhé straně, to může být časově náročné pro pracovníky nákupu a záleží zda po tak krátké době je to nutné. Některé organizace mohou hodnocení dodavatelů provádět například po každé uskutečněné dodávce, kde se vyskytlo reklamační řízení k dané dodávce.

„U opakovaných nákupů se doporučuje opakovat rozhodování o volbě dodavatele 2x do roka, a to na základě aktualizovaných informací doplněných o srovnání nových nákupních možností a zkušeností.“¹⁵

„Informace o tom, zda dodávka plní nebo neplní specifikace odběratele, jsou cenným informačním vstupem pro činnosti průběžného hodnocení výkonnosti dodavatelů. Toto hodnocení provádí odběratel ve zvolených intervalech trvání obchodního vztahu podle vlastních dokumentovaných postupů a kritérií. Smyslem tohoto hodnocení je především monitorovat, případně měřit momentální schopnost dodavatele plnit požadavky odběratelů s cílem motivovat dodavatele k dalšímu zlepšování jeho výkonnosti v budoucnu. Toto hodnocení totiž za předpokladu objektivně využívaných měřítek může odhalit některé slabé stránky a problémy u dodavatele a sdělování výsledků tohoto hodnocení by dodavatele mělo povzbuzovat, ne stresovat! Výstupem jsou informace, které odběratel může využít pro budoucí výběr dodavatelů u nových zakázek.“¹⁶

Pracovníci nákupu podle kritérií, které byly pro rozhodování o dodavateli vybrány jako nejdůležitější systematicky hodnotí své dodavatele. Na základě hodnocení pak mohou vyvodit závěry zda nadále bude pokračovat spolupráce s příslušným dodavatelem, či dojde k úpravě vztahů nebo dokonce k úplnému zrušení obchodních vztahů. (6)

¹⁵ TOMEK, J.; HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. s. 179. ISBN 80-85943-73-5.

¹⁶ NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 43. ISBN 80-7261-152-6.

4.7 ABC analýza

Všem druhům materiálu v zásobách či všem dodavatelům nelze věnovat stejnou pozornost, protože je to velmi pracné, neúčelné a zároveň nákladné. Proto je vhodné jednotlivé položky diferencovat podle jejich relativní důležitosti. K tomu se využívá metoda ABC nebo-li Paretova metoda. „Metoda ABC je základem diferencovaného systému řízení zásob a diferencovaného systému řízení nákupu vůbec.“¹⁷

Metoda ABC je především využívána při řízení zásob a nakupovaných materiálů. Tato metoda může mít ovšem i širší využití. Jinou variací může být, místo sledování materiálů a výrobku, například podíl jednotlivých dodavatelů na celkovém nákupu. (6)

„Analýza ABC vychází z myšlenky, že někteří zákazníci a produkty přinášejí podniku vyšší užitek než jiní zákazníci, resp. produkty. Užitek se zde hodnotí ve smyslu rentability, prodejního obratu, podílu na trhu a dalších ukazatelů, které považuje podnikový management za směrodatné. Pokud bychom použili jako příklad rentabilitu, pak nejvíce rentabilní zákazníci a produkty by měli v tomto smyslu dostávat nejvíce pozornosti.“¹⁸

Metoda ABC spočívá v tom, že jednotlivé dodávané položky se roztrídí podle dodávaného objemu a ceny položek a to do tří základních skupin - skupiny A, skupiny B a skupiny C. V praxi se však doporučuje neomezovat se pouze na tři skupiny, ale je účelné pracovat s více skupinami. Skupiny A, B, C se řadí v pořadí dle snižující se důležitosti. Do skupiny A se řadí dodávky s nízkým objemem z celkového objemu nákupu, ale vysokou hodnotou (cenou). Ve skupině C jsou zase dodávky s velkým objemem, ale nízkou hodnotou nákupu. Z toho vyplývá, že jednotlivým skupinám

¹⁷ LUKOSZOVA, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. s. 75. ISBN 80-251-0174-6.

¹⁸ LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. M. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. s. 54. ISBN 80-7226-221-1.

věnujeme odlišnou pozornost. Největší pozornost by se měla věnovat skupině A, která je nejdůležitější a menší pozornost pak skupině C. (1) (3)

Tato metoda se řídí pravidlem 20/80, 80 % důsledků způsobuje asi 20 % příčin. To znamená, že 80 % celkového nákupu se uskutečňuje u 20 % dodavatelů nebo lze také říci, že 20 % položek nákupu v sobě váže 80 % hodnoty celkového nákupu. Jedná se o poměrně nenáročnou záležitost. (1)

5 NÁVRHY NA ŘEŠENÍ

Podstatou a nejdůležitější částí diplomové práce je návrh nového způsobu výběru a hodnocení dodavatelů. Mnohdy je těžké dělat nové návrhy, když ve firmě vše funguje a zaměstnanci jsou na dané postupy zvyklí. Je však potřeba nákupní činnosti zlepšovat a zejména posilovat spolupráci s dodavateli. Moje návrhy jsou zpracovávány s ohledem na konkrétní podmínky společnosti.

5.1 ABC analýza materiálu a dodavatelů

V oblasti nákupu bych se nejprve zaměřila na nakupované materiálové položky, které na základě analýzy ABC rozdělím do odpovídajících skupin. Při plánování nákupu materiálu je nutné, aby se nákupčí soustředil především na tu skupinu materiálu, která představuje největší podíl na hodnotě nákupu společnosti. Použitím analýzy ABC se vytříbí, které nakupované položky lze nakupovat do větších zásob a které nikoliv. Tak může dojít k zefektivnění zásob a společnost se nemusí obávat neprodejnosti zásob, z důvodu předzásobení se materiálem.

Pro vypracování této analýzy je třeba mít velmi kvalitní vstupní data. Základem je nakupované množství za rok, popřípadě spotřeba a cena za kus. Vynásobením těchto dvou položek získáme roční hodnotu objemu nákupu požadovaného materiálu. Tato hodnota se následně vyjádří v procentech k celkovému ročnímu objemu nákupu a následuje vyčíslení kumulativní hodnoty ročního objemu nákupu v %.

Do skupiny A na základě provedení analýzy patří jen několik materiálových položek, avšak mají největší podíl na hodnotě nákupu společnosti. U těchto položek bych doporučila, aby se udržovaly velmi minimální, takřka žádné zásoby, protože tyto položky jsou finančně nejnáročnější. Podle možného rizika, které může vzniknout z důvodů výpadku dodání materiálu je však nutné počítat s těmito riziky a udržovat minimální pojistné zásoby materiálových položek patřící do skupiny A. U skupiny A doporučuji v každém případě uzavírat rámcové smlouvy na dodávky materiálu.

Skupina B zahrnuje položky materiálu, které se podílejí na celkové hodnotě nákupu přibližně 16 %. Tato skupina není tou nejtěžejnější, ale je třeba jí věnovat určitou pozornost. U materiálu ve skupině B je rovněž dobré uzavírat dohody s dodavatelem.

Nakonec do skupiny C patří největší počet položek materiálu, které se však podílení zhruba 4 % na celkové hodnotě nákupu. U této skupiny materiálu není potřeba zvlášť uzavírat obchodní smlouvy s dodavatelem. Dodavatelů těchto položek materiálu je nejvíce.

Při ABC analýze dodavatelů se postupuje obdobným způsobem. Je třeba mít k dispozici výši nákupu a podílu dodavatelů na nákupu. Na provedení analýzy a zařazení dodavatelů do patřičných skupin mi však nebyli poskytnuty odpovídající údaje. Společnosti bych navrhovala, aby si vypracovala ABC analýzu dodavatelů a zjistila tak, kteří dodavatelé jsou pro ni stěžejní a zaměřila na ně svoji pozornost zejména z důvodu hodnocení. Ve skupině A by se hodnocení dodavatelů provádělo po každé uskutečněné dodávce, u skupiny B by se hodnocení provádělo 1x za půl roku nebo minimálně 1 x za rok a u skupiny C by hodnocení dodavatelů mohlo probíhat pouze 1x za rok.

5.2 Změna výběru nových dodavatelů

Jak už jsem výše v textu uvedla, společnost vybírá nové dodavatele na základě kritérií, které si sama určila. Má navrhovaná změna pro výběr dodavatelů spočívá v rozšíření kritérií pro volbu dodavatele a zejména v přiřazení vah k jednotlivým hodnotícím kritériím.

Výsledek výběrového řízení by se pak zapsal na formulář „Záznam o výběrovém řízení“, který jsem pro dané účely již podle předchozího formuláře „Záznamu o výběrovém řízení“ upravila.

Při současném způsobu výběru nových dodavatelů, mohou vznikat nepřesnosti. Díky navrženým změnám se mohou pracovníci nákupu snadněji rozhodovat o jednotlivých dodavatelích.

5.3 Hodnocení stávajících dodavatelů

Na základě provedení výběru nových dodavatelů už má společnost vybrány vhodné dodavatele, kteří splňují vysoké požadavky společnosti. Průběžné hodnocení dodavatelů má za úkol ověřovat zda vybraný dodavatel neslevil na požadovaných nárocích společnosti a zda nadále plní požadavky, na základě kterých byl vybrán.

Pokud společnost má vybraného dodavatele, nemá stoprocentní jistotu, že nákupy budou v pořádku. Protože s novým dodavatelem nemá firma žádné předchozí obchodní zkušenosti, je dobré provádět u nových dodavatelů jejich přehodnocení.

U nově vybraných dodavatelů bych navrhovala přehodnocení každého čtvrt roku, aby se snížilo riziko špatného výběru dodavatele po dobu alespoň jednoho roku. Poté by se opakované hodnocení podle mého názoru mohlo opakovat jedenkrát za půl roku. Hodnocení stávajících a ověřených dodavatelů, od kterých firma nakupuje delší dobu, by se uskutečňovalo jedenkrát za rok.

Při přehodnocování dodavatelů jsou nám známy již podrobnější informace o dodávkách i dodavatelích a díky tomu může společnost lépe vyhodnotit vhodnost a správnost vybraného dodavatele.

5.3.1 Vymezení kritérií pro průběžné hodnocení dodavatelů

Jako při výběru nového dodavatele, tak i při přehodnocování a průběžném hodnocení stávajících dodavatelů, je zapotřebí mít přesně stanovená kritéria, podle kterých se hodnocení bude provádět. Opět může být nespočet kritérií, které firma považuje za důležité.

Pokusila bych se navrhnout nejdůležitější kritéria podle kterých by společnost mohla nadále hodnocení realizovat. Ke každému kritériu rovněž přiřadím počet bodů a odpovídající výklad pro splnění kritéria. Stanovila jsem devět kritérií, na základě kterých se by mohlo provádět zpětné hodnocení dodavatelů a jejich plnění. Domnívám se, že jsem navrhla ty nejdůležitější a nejrelevantnější kritéria.

Aby bylo průkazné, že k hodnocení dodavatele došlo, a po jakém časovém úseku, bude hodnocení zaznamenáno na formulář „Záznam o hodnocení dodavatele“. U významnějších dodavatelů bych doporučila, aby byli informováni o průběhu hodnocení. Dodavatelé by pak mohli své chyby analyzovat a podílet se na jejich odstranění.

Na základě takto stanovených hodnotících kritérií a k nim přidělených bodů jsem sestavila jednoduchý postup, jak by společnost mohla uskutečňovat své opakované hodnocení stávajících dodavatelů. Kladla jsem důraz na jednoduchost, aby při možném zavedení do praxe bylo hodnocení pro pracovníky nákupu přehledné a srozumitelné. Společnost si ovšem může některá kritéria přidat či odebrat podle toho, jak dalece jsou jednotlivá kritéria při hodnocení dodavatelů pro společnost důležitá.

Společnost má tak možnost stále se přesvědčovat o tom, zda dodavatel nadále splňuje všechny požadavky, které jsou na něho kladeny a nedochází k vážnějším výpadkům ze strany dodavatele.

5.4 Spolupráce a vztahy s dodavateli

Co by společnost mohla nadále zlepšovat je větší spolupráce s dodavateli a budování lepších vztahů mezi nimi.

Sjednávání rámcových smluv bych proto rozšířila i na dodavatele materiálů, zejména materiálu začleněných do skupiny A. Tak by měla společnost krytí dodávky materiálu a nemohlo by se stát, že by docházelo k výpadkům materiálu či pozdnímu dodání a společnost nemusí udržovat velké zásoby materiálu.

6 PODMÍNKY REALIZACE A ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ

Podmínky realizace

První a zároveň nejdůležitější podmínkou realizace mých návrhů na změnu je schválení vedením společnosti. Realizace by byla neúčinnější, kdyby na nový postup byla zpracována směrnice, která by popisovala veškerý postup při výběru a hodnocení dodavatelů. Platnost směrnice by se vztahovala na pracovníky nákupu, ale mohla by být rozšířena i do ostatních úseků firmy.

Aby vůbec mohl být výběr a hodnocení dodavatelů realizován, musí existovat konkurenční prostředí na daný materiál a hotové artikly. Pokud by na trhu byl pouze jeden či dva dodavatelé námi požadovaných materiálů, výběr i hodnocení dodavatelů by nemělo smysl. Další podmínkou je také získání všech potřebných informací na základě kterých by se výběr a následné hodnocení dodavatelů realizovalo.

Přínosy

Po splnění podmínek realizace, mohou být přínosy pro firmu významné. Díky rozdělení materiálu dle analýzy ABC může dojít ke zlepšení řízení zásob materiálu a ke snížení vázanosti kapitálu v zásobách. Zlepšením výběru dodavatelů a zavedením standardního postupu hodnocení dodavatelů dojde ke kvalitnímu výběru dodavatelů, což se příznivě odrazí především na výrobě. Navázáním úzké spolupráce s dodavateli, může společnost docílit kvalitních dodávek a větší spolehlivosti dodavatelů. Finanční přínosy mého návrhu nedokáži správně vyčíslit, protože mi nejsou známy potřebná data, ale domnívám se, že mohou být značné.

7 ZÁVĚR

V dnešní době je velmi široký výběr možných dodavatelů pro nakupování materiálů a výrobků. Nejen v domácích podmínkách, ale především v zahraničí. Vybrat toho nejpovolanějšího dodavatele pro dodávky, které by splňovali vysoké nároky společnosti, není jednoduchou záležitostí.

Cílem mé diplomové práce bylo zkvalitnit výběr dodavatelů společnosti a dále navrhnout metodiku pro provádění hodnocení již vybraných dodavatelů.

V analýze současného stavu popisují celý proces spojený s nákupní činností. Jedná se o organizování nákupu, skladování včetně výběru dodavatelů.

Na základě posouzení současného stavu jsem nejprve provedla ABC analýzu u nakupovaného materiálu, aby bylo možné posoudit nejdůležitější položky materiálu, na které se oblast nákupu musí soustřeďovat a neustále sledovat. Dalším mým návrhem ke zlepšení současného stavu byla snaha zefektivnit výběr dodavatelů. Ve své práci se také zabývám metodou hodnocení dodavatelů. Pokusila jsem se navrhnout možný postup, jak již vybrané dodavatele hodnotit.

Dále jsem poukázala na špatné vztahy při spolupráci s dodavateli. Základ vylepšení vztahů mezi dodavateli a společností spočívá v lepší komunikaci, ochotě řešit vzniklé problémy, informování dodavatele o výsledcích hodnocení a zejména vypracovávání kvalitních smluv s nimi.

Myslím si, že vytyčený cíl mé diplomové práce byl splněn. Předpokladem úspěšného výběru a hodnocení dodavatelů je ovšem pravidelné opakování tohoto procesu a především jeho důsledná kontrola. Pokud by byl můj návrh schválen vedením společnosti a používán, že přínosy pro firmu by byli značné. Přínosy by se týkali především kvalitního výběru a hodnocení dodavatelů, což by mělo za následek zejména zkvalitnění výroby a výrobků společnosti.

8 POUŽITÁ LITERATURA

- (1) JUROVÁ, M. *Obchodní logistika. Studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2001. 150 s. ISBN 80-214-1972-5.
- (2) LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. M. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1.
- (3) LUKOSZOVA, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. xii 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- (4) NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli. Nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 324 s. ISBN 80-7261-152-6.
- (5) SCHULTE, Ch. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.
- (6) TOMEK, J.; HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 277 s. ISBN 80-85943-73-5.
- (7) TOMEK, G.; TOMEK, J. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 176 s. ISBN 80-85623-93-X.
- (8) Interní materiály společnosti