

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2018

Lucie Vaňková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza nákupu ve vybraném podniku

Lucie Vaňková

Bakalářská práce

2018

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Vaňková**
Osobní číslo: **E15372**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Analýza nákupu ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

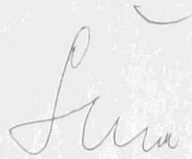
Cílem práce je zhodnotit, jak jsou ve vybraném podniku řízeny nákupní činnosti.

Osnova:


- Zařazení útvaru Nákup v organizační struktuře podniku a jeho členění.
- Členění sortimentu nákupu.
- Stanovení rozsahu potřeby nákupu.
- Náklady na pořizování zásob.
- Hodnocení dodavatelů.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:


ČERVENÝ, R. Strategie nákupu: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.
GROS, I., GROSOVÁ, S. Tajemství moderního nákupu. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
KOŽENÁ, M. Manažerská ekonomika: distanční opora. Vyd. 4. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2013-. ISBN 978-80-7395-609-7.
NENADÁL, J. Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
OUDOVÁ, A. Logistika: základy logistiky. Kralice na Hané: Computer Media, 2013. ISBN 978-80-7402-149-7.
PRŮŠA, P. Logistický management: cvičebnice: studijní opora. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2013. ISBN 978-80-7395-664-6.

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Alexandr Šenec 
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2017
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2018


doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2018

Lucie Vaňková

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucímu této bakalářské práce PaedDr. Alexandru Šencovi za cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat společnosti za poskytnutí informací pro moji práci, a především paní manažerce nákupu, za odbornou pomoc. V neposlední řadě děkuji svým rodičům za velkou podporu při celém studiu.

ANOTACE

Tato práce se zabývá analýzou nákupu ve vybraném podniku. První část se věnuje logistice, jejím definicím, znakům a členěním, dále funkcím a úkolům nákupu, členěním sortimentu nákupu, nákladům, dodavatelům, a to vše z teoretického pohledu. Druhá část této práce se věnuje samotné analýze nákupu vybraného podniku a hodnotí produktivitu, hospodárnost a kvalita.

KLÍČOVÁ SLOVA

nákup, logistika, náklady, dodavatelé

TITLE

The analysis of the purchasing process in the selected company

ANNOTATION

This thesis analyzes purchases in the selected company. The first part deals with logistics, its definitions, features and structures, further the functions and tasks of the purchase, the range of the purchasing products, the costs, the suppliers, and all this from the theoretical point of view. The second part of this thesis is dedicated to the analysis of the purchase of the selected company and evaluates productivity, economy and quality.

KEYWORDS

purchase, logistics, costs, suppliers

OBSAH

Úvod.....	12
1 Logistika	13
1.1 Pojetí a definice logistiky.....	13
1.2 Znaky a cíl logistiky.....	15
1.3 Členění logistiky	16
2 Nákup	19
2.1 Funkce a úkoly nákupu	20
2.2 Zařazení útvaru nákupu v organizační struktuře podniku.....	23
2.2.1 Vnitřní dělba práce	23
2.3 Členění sortimentu nákupu	24
2.3.1 Skupiny nakupovaných položek podle stupně zpracování.....	25
2.3.2 Klasifikace položek podle jejich vlivu na hospodaření firmy.....	26
2.3.3 Rozdělení položek podle jejich vlivu na hlavní předmět podnikání	26
2.4 Stanovení rozsahu potřeby nákupu	27
2.5 Náklady na pořizování zásob	28
3 Dodavatelé.....	30
3.1 Výzkum nákupního trhu.....	31
3.2 Výběr dodavatelů	33
3.3 Hodnocení dodavatelů.....	35
4 Seznámení s podnikem	38
4.1 Informace z obchodního rejstříku	38
4.2 Profil společnosti.....	38
4.3 Organizační struktura	39
4.4 Zaměstnanci	39
4.5 Hospodářský výsledek	40
5 Analýza nákupu	42

5.1	Produktivita nákupu	42
5.2	Hospodárnost nákupu.....	45
5.3	Kvalita nákupu	50
6	Shrnutí a doporučení.....	57
6.1	Produktivita nákupu	57
6.2	Hospodárnost nákupu.....	57
6.3	Kvalita nákupu	57
6.4	Doporučení	58
	Závěr	59
	Seznam použité literatury.....	60
	Seznam příloh	62

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 - Základní znaky logistiky	15
Obrázek 2 - Nejjednodušší dělení logistiky	18
Obrázek 3 - Faktory ovlivňující nákupní rozhodování	19
Obrázek 4 - Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku	20
Obrázek 5 - Tradiční činnosti procesu nakupování	22
Obrázek 6 - Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary	22
Obrázek 7 - Možnosti dělby práce a specializace v nákupním útvaru	24
Obrázek 8 - Nepřetržitost procesů hodnocení a výběru dodavatelů	30
Obrázek 9 - Tři okruhy podmínek pro výběr dodavatelů	35
Obrázek 10 - Pobočky společnosti	38
Obrázek 11 - Organizační struktura	39
Obrázek 12 - Počet zaměstnanců v průběhu let	40
Obrázek 13 - Výsledek hospodaření	41
Obrázek 14 - Hodnota nákupu	42
Obrázek 15 - Splatnost dodavatelských faktur	43
Obrázek 16 - Poměr faktur s požadovanou splatností k celkové hodnotě nákupu	44
Obrázek 17 - Hodnota nákupu na 1 nákupčího	45
Obrázek 18 - Plánované a skutečné úspory	46
Obrázek 19 - Ukazatel PPV	46
Obrázek 20 - Náklady na dopravu – CHINA	47
Obrázek 21 - Poměr skutečných a plánovaných nákladů – CHINA	48
Obrázek 22 - Náklady na dopravu – REST OF THE WORLD	49
Obrázek 23 - Poměr skutečných a plánovaných nákladů – REST OF THE WORLD	49
Obrázek 24 – Vývoj počtu dodavatelů	51
Obrázek 25 - Reklamované kusy vůči celkovému počtu dodaného zboží	52
Obrázek 26 - Poměr plánovaných a skutečných DPPM	52
Obrázek 27 - Procentní podíl reklamací vůči celkovému počtu dodaného zboží	53
Obrázek 28 - Poměr plánovaných a skutečných CoC	54
Obrázek 29 - Dodavatelská spolehlivost	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Počet zaměstnanců a osobní náklady.....	40
Tabulka 2 - Vybrané hodnoty z výkazu zisku a ztráty v tis. Kč	41
Tabulka 3 - Hodnota nákupu.....	42
Tabulka 4 - Platební podmínky	43
Tabulka 5 - Hodnota nákupu na 1 nákupčího	44
Tabulka 6 - PPV firmy	45
Tabulka 7 - Náklady spojené s dopravou – CHINA	47
Tabulka 8 - Náklady spojené s dopravou – REST OF THE WORLD	48
Tabulka 9 - Průměrný počet dodavatelů	50
Tabulka 10 - Reklamované kusy vůči celkovému počtu dodaného zboží	51
Tabulka 11 - Procentní podíl reklamací vůči celkovému počtu dodaného zboží	53
Tabulka 12 - Procentuální podíl počtu dodávek včas vůči počtu dodávek v měsíci	54

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CoC	Cost of claims
DPPM	Defective parts per million
HV	Hospodářský výsledek
JIT	Just in Time
MRP	Material Requirement Planning
OPT	Optimized Production Technology
OTD	On time delivery
PPV	Purchase price variances

Úvod

V dnešní době je pro mnoho společností těžké obstát na trhu a v konkurenčních bojích, proto hledají pro svoji společnost vždy nějakou konkurenční výhodu. Jednou z možných konkurenčních výhod na trhu, může být právě dobré oddělení nákupu. Je prokázáno, že oddělení nákupu je přisuzována velká část obrátů, proto může špatné vedení nákupu velmi ovlivnit zisk společnosti.

Téma této bakalářské práce je „Analýza nákupu ve vybraném podniku“. Práce se dělí na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. Teoretická část je rozdělena do tří hlavních kapitol. První kapitola se zabývá logistikou, jejími definicemi, cíli a členěními. Další kapitola se věnuje nákupu, kde jsou více rozebrány jeho funkce a úkoly. Důležitou podkapitolou je zařazení útvaru nákupu v organizační struktuře podniku. Další podkapitola se věnuje členění sortimentu nákupu ze 3 různých hledisek. Nechybí zde ani zmínka o stanovení rozsahu potřeby nákupu a jaké jsou náklady na pořizování zásob. Poslední kapitola teoretické části se zabývá dodavateli, a to přesněji popisem výzkumu nákupního trhu, jak by měl probíhat výběr dodavatelů a následné hodnocení dodavatelů.

Praktická část začíná krátkým představením vybrané společnosti, dále je zde profil firmy, organizační struktura, vývoj počtu zaměstnanců a vybrané hodnoty z výkazu zisku a ztrát. Následuje kapitola zaměřená přímo na analýzu nákupu, kde autorka analyzuje jednotlivé oblasti. Tato analýza je rozčleněna na oblast produktivity, hospodárnosti a kvality nákupu. Poslední kapitola obsahuje shrnutí analýzy a doporučení od autorky pro možná zlepšení. **Cílem práce je zhodnotit, jak jsou ve vybraném podniku řízeny nákupní činnosti.**

1 Logistika

Nákup, který je považován za jednu ze základních funkcí podniku není prací pouze útvarů, které nazýváme nákupní oddělení. Aby nákup v podniku správně plnil svůj cíl, je zapotřebí, aby se podílel například i výzkum, výroba, plánovací útvary, vývojová oddělení, management podniku, útvary technické přípravy výroby a na plnění cíle má významnou roli také logistika (Lukoszová, 2004).

Kořeny logistiky jako takové můžeme najít už ve starověké civilizaci, ale logistika jako vědní obor je relativně mladá. Teprve od padesátých let minulého století, se ve své systematizované formě objevují první logistické koncepty a logistické myšlenky (Oudová, 2013).

Čím dál častěji se objevuje v ekonomickém podnikovém slovníku pojem logistika. Její účel je ve skutečnosti ale o mnoho širší než oblast vnitropodnikových činností a je hojně spojována se získáním konkurenčních výhod ekonomiky určitého subjektu na trhu. Proto význam logistiky spočívá nejenom na národohospodářské nebo podnikové úrovni, ale také v kontextu vyšších územních celků ba dokonce světového hospodářství. Nicméně základní uplatnění logistiky vychází ze správného chápání její podstaty a metody na mikroekonomické úrovni. Toto pochopení logistiky vede k efektivnímu hospodaření podniku (Lukoszová, 2004).

1.1 Pojetí a definice logistiky

Pojetí logistiky má svůj původ v řečtině, a to ze slov *logos*, což znamená slovo, řeč či rozum, *logistikon* v překladu rozum, důmysl anebo také ze slova *logistikos*, který znamená početní umění. Později se tato slova objevila i v latině, a to například jako *logicus* – vědecký, logický nebo *logica* – nauka, logický výklad.

Zhruba od roku 1600 se využívá pojem logistika v oblasti matematiky a v tuto dobu měl význam praktického počítání s čísly. V současnosti chápeme význam slov logistické funkce jako matematické funkce, které můžeme definovat jako exponenciální modifikované funkce, které se dají využít například k vyjádření průběhu životního cyklu výrobku či k popisu růstu počtu obyvatel.

Výrazný vývoj logistika zaznamenala v 9. století ve vojenské terminologii, kde měla význam vědy o pohybu, ubytování vojsk a zásobování. V odvětví vojenství měla využití také v období 2. světové války při operacích spojeneckých vojsk a v období napoleonských válek. Hlavním cílem vojenské logistiky je náležitě vyzbrojit a zaplatit mužstvo, vybavit municí i

ochranou, pečlivě a včas se postarat o jeho potřeby a každé polní tažení správně připravit, což zahrnovalo počítat čas i prostor a příslušně ohodnotit terén z hlediska pohybu vojska.

Přibližně kolem roku 1917 v USA došlo k přechodu logistiky do hospodářské oblasti. Jejím hlavním objektem se stalo zboží. Logistika vznikla integrací ekonomických, technických a společenských věd. Je skupinou v teorii organizace, řízení, myšlení, rozhodování, ale také techniky a technologie. Nejvíce nás však zajímá logistika jako kategorie teorie oběhu zboží a služeb. Logistika je věda o informačních a hmotných tocích, tak by mohla znít jedna z obecných definic. Hospodářskou logistiku bychom tedy mohli definovat jako disciplínu, která se zabývá řízením toku materiálu v prostoru a v čase, a to v souladu se souvisejícími toky informací (Lukoszová, 2004)

V užším slova smyslu je logistika spojována hlavně s činnostmi jako zásobování, doprava, výroba. Logistika představuje tok materiálů od prvotních surovin, a to až po materiály, které jsou zpracovány do podoby výrobků dopravovaných ke konečnému zákazníkovi.

Pojem „logistika“ je často zaměňován s pojmem „doprava“, což je chyba, protože doprava je jenom opěrným bodem logistiky. K tomuto zaměňování dochází právě proto, že veškeré logistické organizace uskutečňují do značné míry dopravní činnosti nebo činnost firmy je s dopravou hodně úzce spojena (Oudová, 2013).

Existuje spousta definic logistiky, v detailech se odlišují, ale podstata jednotlivých definic zůstává vždy stejná. Pár z nich jsou uvedené níže.

Tato definice logistické společnosti Council of Logistics Management vznikla v USA v 60. letech minulého století, a ta definuje logistiku jako „... *proces plánování, realizace a řízení účinného, nákladově úspěšného toku a skladování surovin, inventáře ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku zboží na místo potřeby. Tyto činnosti mohou zahrnovat službu zákazníkovi, předpověď poptávky, distribuci informací, kontrolu zařízení, manipulaci s materiálem, vyřizování objednávek, alokaci pro zásobovací sklad, balení, dopravu, přepravu, skladování a prodej*“ (Sixta a Mačát, 2005).

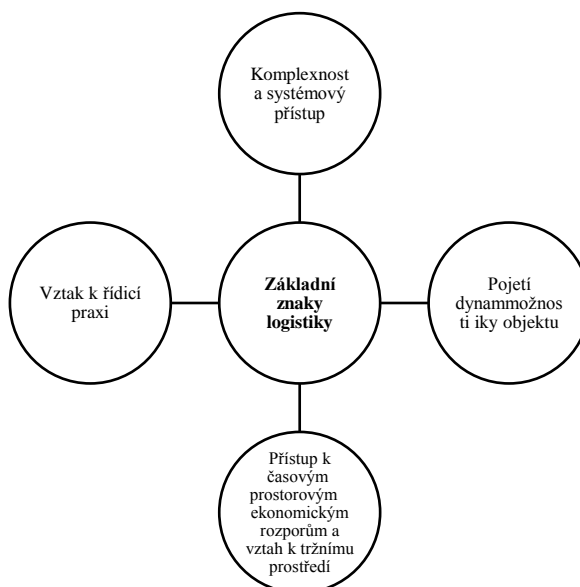
„*Logistika má dbát na to, aby místo příjmu bylo zásobeno podle jeho požadavků z místa dodání správným výrobkem, ve správném množství a stavu, ve správném čase za minimálních nákladů*“, tak zní nejznámější definice z roku 1988 od H. C. Phola (Lukoszová, 2004).

Uznávaný autor Rupper v roce 1990 definoval logistiku jako „soubor komplexních úloh a z nich odvozených opatření k optimálnímu zajištění toku materiálu, informací a hodnot v transformačním procesu podniku“ (Stehlík a Kapoun, 2008).

Ve své podstatě je logistika orientovaná na to, aby bylo ve správném množství dodáno správné zboží, a to na správné místo, za správnou cenu a ve správný čas. Toto můžeme nazvat jako 5 S logistiky (Oudová, 2013).

1.2 Znaky a cíl logistiky

Logistika má dvě základní stránky v rámci svého pojetí v praxi, a to stránku orientovanou na infrastrukturu, tzn. na materiálně technickou základnu, a druhou stránku řídicích procesů (Lukoszová, 2004). Podle různých definic logistiky lze identifikovat základní znaky logistiky, které můžeme vidět na obrázku 1.



Obrázek 1 - Základní znaky logistiky

Zdroj: Upraveno podle Lukoszová, 2004

Mezi objekty logistiky řadíme všechny druhy zboží a materiálu, jako například provozní a pomocný materiál, výrobní materiál, náhradní díly, obchodní zboží, subdodávky, ale také hotové výrobky i polotovary. Tímto je jednoznačně dána hranice logistiky, a to (Tomek a Vávrová, 2007):

- k ostatním opatřovaným faktorům, tj. kapitál, zařízení a stroje, informace, pracovníci,
- k ostatním činnostem, které existují paralelně vedle logistiky, tj. výroba, odbyt a nákup.

Za subjekty logistiky jsou považovány všechny subjekty, které se nepřímo nebo přímo podílejí na uspokojování logistických potřeb. Mohou to být například distributoři, poskytovatelé služeb a výrobci hmotného zboží, orgány státní správy činné v odvětví logistiky, zasílatelé a dopravci, vývojové a výzkumné organizace, vzdělávací organizace, zájmové sdružení a hodně dalších, kteří jsou přímo spjati s logistikou a logistickými řízeními (Oudová, 2013).

Hlavní cíl logistiky můžeme popsat jako optimalizaci hmotného toku a tím i logistických výkonů na základě logistických služeb, logistických nákladů a jednotlivých technických komponentů. Řízení logistiky, jinak řečeno také management logistiky, je možné vyobrazit jako krychli s třemi níže uvedenými stěnami (Tomek a Vávrová, 2007):

- Instituce – budování sítě subjektů vně i uvnitř podnikové organizace. Na jedné straně speditérů, příjemců, zasílatelů, přepraveců a na straně druhé útvarů logistiky.
- Zpracování informací – plánování, řízení, realizace a kontrola.
- Funkce – výroba, odbyt, nákup a v rámci nich nejdůležitější logistické činnosti: kompletování zakázky a příprava obalu, doprava, skladování, signování¹ a balení, uzavření zakázky.

1.3 Členění logistiky

Logistika se dělí podle různých hledisek, například z pohledů odborníků nebo z různých hospodářských zájmů. Důležité ale je, abychom jednotlivé druhy logistiky brali v úvahu integrovaně (Sixta a Mačát, 2005). Vybraná členění logistiky jsou popsána níže.

Podle úrovně problému členíme logistiku na (Lukoszová, 2004):

- makrologistiku,
- metalogistiku,
- mikrologistiku.

Globální aspekty logistiky z pohledu národního hospodářství, vyšších územních celků a regionů zkoumá makrologistika. Je zde typický vysoký stupeň agregace a zkoumání z pohledu makroekonomického. Tato logistika se zabývá především otázkami globální i mezinárodní

¹ signovat – označovat podpisem, značkou, údajem apod.

integrace výrobních kapacit, spojů, cel, mezinárodní přepravy, které se týkají vlivu na životní prostředí a přepravy.

Ve sféře dodavatelsko-odběratelských vztahů působí druhá z uvedených, metalogistika. Metalogistika tedy řeší problematiku podniku, převyšující jeho právní pole. Obsahuje rámec dodavatelů surovin, zákazníků, distributorů, činnosti meziskladů, přepravy a kooperaci logistických podniků v rámci trvalých nebo provizorně vytvořených logistických podniků.

Mikrologistika zkoumá logistický systém uvnitř určitého podniku nebo dokonce jeho část (průmyslový závod, jednotlivý objekt, nebo jednotlivý sklad), kde se věnuje aplikaci ekonomických, technických, rozhodovacích a informačních metod při vedení toků zboží, služeb a materiálu. Může také docházet ke spojování mikrologistiky s metalogistikou, zde se pak berou v úvahu i vnější vazby podniku (Lukoszová, 2004).

Pokud bereme podnik jako určitý systém poskládaný z jednotlivých subsystémů v tzv. systémovém pojetí, členíme logistiku na (Lukoszová, 2004):

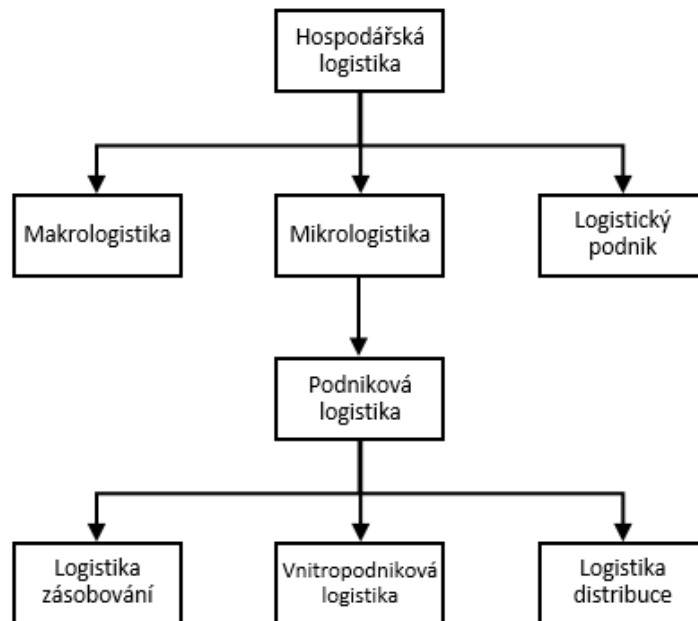
- marketingovou logistiku,
- nákupní (zásobovací) logistiku,
- skladovací logistiku,
- průmyslovou logistiku,
- dopravní logistiku,
- obchodní logistiku,
- distribuční logistiku.

Nejčastější hlediska, jak je možné členit logistiku, jsou dvě (Sixta a Mačát, 2005):

- podle šíře zaměření na studium materiálových toků:
 - makrologistika,
 - mikrologistika.
- podle hospodářsko-organizačního místa uplatnění:
 - logistika výrobní,
 - logistika obchodní,
 - logistika dopravní.

Členění podle úrovně problému, které je popsáno na začátku této podkapitoly, dělí logistiku na makrologistiku, mikrologistiku a metalogistiku. Řada publikací právě

metalogistiku nahrazují názvem logistický podnik (Sixta a Mačát, 2005). Právě tak tomu je i na následujícím obrázku, který zachycuje nejjednodušší a zároveň nejhodnější členění logistiky.



Obrázek 2 - Nejjednodušší dělení logistiky

Zdroj: Sixta a Mačát, 2005

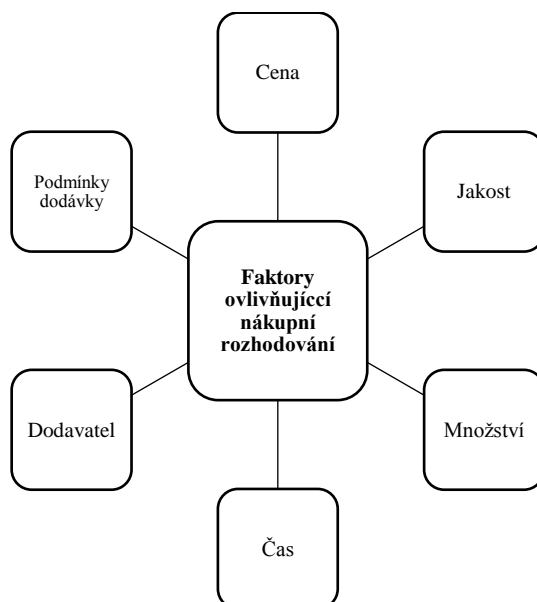
2 Nákup

Kdybychom v dnešní době hledali organizaci, která nenakupuje, s velkou pravděpodobností bychom takovou nenašli. Ba naopak, velkým trendem hlavně ve velkých firmách, je zaměřit se pouze na strategické aktivity a například výrobu dílčích komponentů přenechat firmám, od kterých je následně nakupují. A právě proto se procesy nakupování staly jedněmi z nejdůležitějších (Nenadál, 2006).

„Nákup představuje soubor činností, jejichž cílem je zabezpečení výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků, polotovarů, surovin, energií, obalů aj. a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas, na požadované místo při ekonomických nákladech“, tak zní definice nákupu podle Grose a Grosové (2006).

Jaroslav Nenadál (2006) ve své knize definuje nákup jako *„proces, ve kterém odběratelské organizace (odběratelé) zabezpečují dodávky jako vstupy pro své vlastní procesy.“* Nákup ale v sobě může zahrnovat i činnosti jako skladování, ověřování shody dodávek, dopravu, řízení zásob apod.

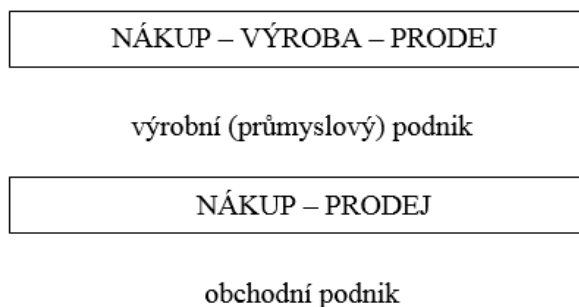
Je řada faktorů, které ovlivňují proces nákupu, mezi ty nejdůležitější můžeme zařadit například cenu, množství, jakost, čas, dodavatele nebo podmínky dodávky, viz obrázek 3 (Tomek a Hofman, 1999).



Obrázek 3 - Faktory ovlivňující nákupní rozhodování

Zdroj: Upraveno podle Tomek a Hofman, 1999

Jednou ze základních podnikových funkcí je nákup a nezáleží na tom, jestli se jedná o podnik obchodní, výrobní nebo ve službách. Ze systémového neboli logistického pohledu podnik můžeme rozdělit do subsystémů, který je vyobrazen na obrázku 4. Nákupní funkce podniku, můžeme ji také nazvat jako zásobovací nebo opatřovací, zajišťuje pokrytí podnikových potřeb (Lukoszová, 2004).



Obrázek 4 - Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku

Zdroj: Lukoszová, 2004

Postavení nákupu ve společnosti se liší v závislosti na charakteru podniku. Ve společnosti, kde je malý podíl nákupních nákladů a malé riziko nedodání zboží, není až tak nutné tvořit nákupní oddělení, a tedy ani detailně formovat nákupní strategii. V praxi však u většiny podniků nákupní náklady zaujímají významnou část jejich rozpočtu, a proto je velmi důležité vytvořit specializované oddělení nákupu a jasně definovat nákupní strategii. Tato strategie by měla být v souladu s podnikovou strategií a měla by podniku dát jasné cíle nákupu včetně způsobů, jak jich docílit (Jirsák, Mervart a Vinš, 2012).

V marketingovém pojetí lze nákup definovat jako „výzkum trhu dodavatelů, rozhodování o optimálním dodavateli, režimu a podmínkách dodávek (platebních, logistických, cenových atd.)“ (Kožená, 2013).

2.1 Funkce a úkoly nákupu

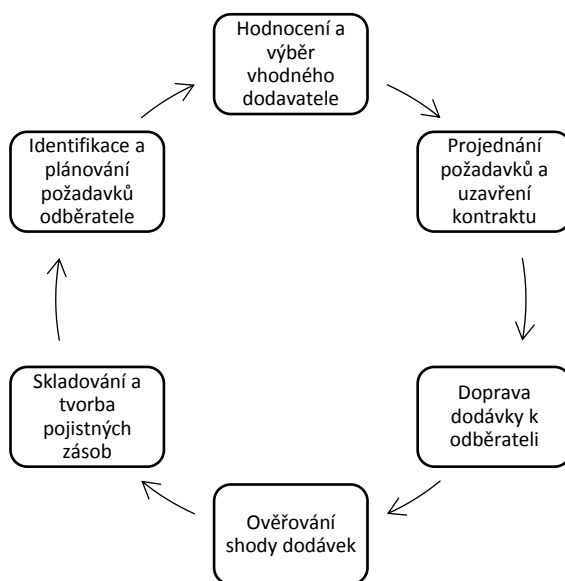
„V klasickém pojetí můžeme definovat základní funkci nákupu jako systematické zabezpečování surovin, materiálu, služeb a informací tak, aby byly plněny všechny požadavky nakupujícího z hlediska množství, jakosti, termínů, struktury a místa dodání“ (Nenadál, 2006).

„Základním úkolem útvaru nákupu jakožto organizační jednotky podniku je zajistit efektivní průběh základních výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem, výrobky i službami, a to v potřebném množství, kvalitě, času, místě i sortimentovém složení.“, tak definuje základní úkol nákupu Alena Oudová (2013).

Aby tento úkol byl splněn s ekonomickými kritérii efektivnosti, musí se v samotném podniku (Lukoszová, 2004):

- co nej přesněji a včas zjišťovat předpokládanou budoucí spotřebu materiálu,
- systematicky zvažovat potenciální disponibilní zdroje pro uspokojování těchto potřeb,
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách,
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečit jejich co nejefektivnější využití,
- zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy, manipulačních procesů,
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu,
- systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů,
- uskutečňovat aktivní servisní přípravu (dělení zásilky, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních a skladovacích jednotek apod.).

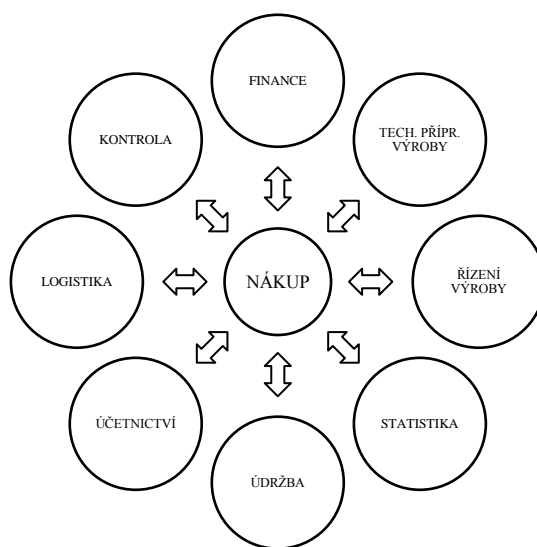
Aby byla zajištěna základní funkce nákupu je zapotřebí efektivní realizace souboru na sebe navazujících činností. Obrázek 5 zobrazuje logický sled těchto činností, které vytvářejí uzavřený okruh, avšak v praxi tomu tak není, z důvodů procesů neustálého zlepšování a technického rozvoje (Nenadál, 2006).



Obrázek 5 - Tradiční činnosti procesu nakupování

Zdroj: Upraveno podle Nenadál, 2006

Za základní úkol podniku považujeme zabezpečení bezporuchového chodu výrobních i nevýrobních procesů podniku. Podnik by tedy měl zajistit vlastními činnostmi svůj chod a také co nejlepší výsledek hospodaření. Úkoly nákupu mohou být zrealizovány s ohledem na vlastní kapacitu podniku. Podnik si někdy může klást otázku, jestli určitý vstup může nakoupit nebo ho vyrobí ve vlastní režii, což může být někdy nejdůležitější rozhodnutí. Z uvedených úkolů nákupu je jasné, že musejí aktivně spolupracovat i další útvary podniku, jako například útvar řízení výroby, rozborů, logistiky, kontroly, statistiky, účetnictví, technické přípravy výroby a informatiky, viz obrázek 6 (Lukoszová, 2004).



Obrázek 6 - Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary

Zdroj: Upraveno podle Lukoszová, 2004

2.2 Zařazení útvaru nákupu v organizační struktuře podniku

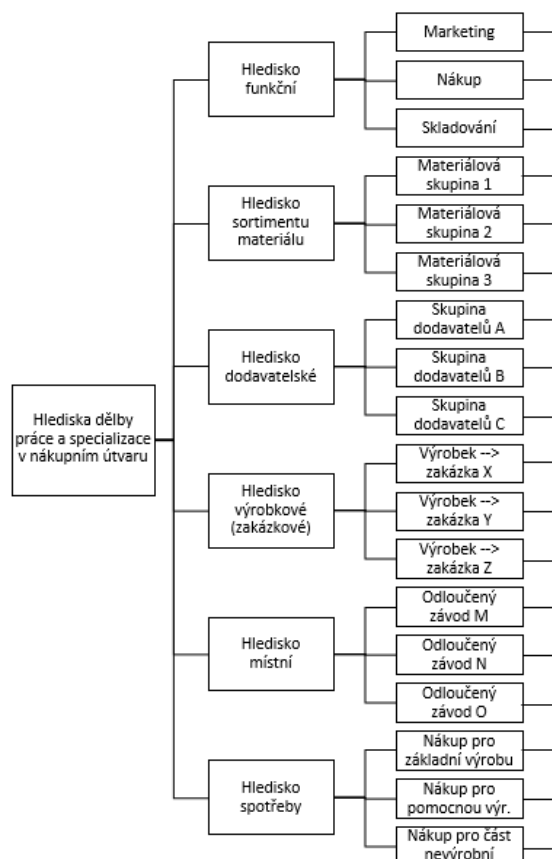
Nákupní oddělení je obvykle součástí obchodního úseku, eventuálně obchodně-ekonomického úseku. Naopak například ve stavebnictví nebo v těžkém strojírenství je nákupní úsek součástí útvaru výrobního. Pokud je nákupní oddělení takto začleněno do výrobního úseku, má to tu výhodu, že pružněji řeší operativní problémy při změnách výrobního programu, časového průběhu výroby, technologie apod. V České republice ve velkých podnicích se spíše výjimečně využívá forma organizace nákupu jako samostatné nákupní správy nebo nákupního závodu. Pro efektivní plnění funkce nákupu je nezbytná spolupráce s dalšími útvary (Lukoszová, 2004). Viz předchozí podkapitola.

2.2.1 Vnitřní dělba práce

Když se v útvaru podniku řeší vnitřní dělba práce, velmi často se uplatňují tři základní typy (Lukoszová, 2004):

- funkčně centralizovaný,
- funkčně decentralizovaný,
- kombinovaný.

Tyto základní typy se liší hlavně vnitřním uspořádáním – seskupováním základních složek aktivit, které útvary uskutečňují v oblasti, vlastního nákupu, plánování a skladování. A i proto je velmi důležitý obsah a způsob vymezení pravomoci a odpovědnosti jednotlivých složek útvaru (Lukoszová, 2004). Na obrázku 7 jsou zobrazena základní hlediska vnitřní dělby práce v nákupu.



Obrázek 7 - Možnosti dělby práce a specializace v nákupním útvaru

Zdroj: Lukoszová, 2004

2.3 Členění sortimentu nákupu

Realizování nákupu, zvolené strategie podniku, ale i způsob, jakým daný podnik obstarává potřebné zdroje, jsou mimo jiné závislé na různém členění a významu sortimentu nákupu. Proto jsou důležité kategorie nakupovaného zboží, které se dají rozdělit podle následujících kritérií (Gros a Grosová, 2006):

- stupně zpracování,
- vlivu na hospodaření firmy,
- vlivu na hlavní předmět podnikání,
- situace na trhu nakupovaných položek,
- vlivu na jakost výrobků a služeb,
- charakteru spotřeby v množství a čase,
- vztahu k hlavní činnosti firmy,
- dalšího určení v podniku.

Některé z nich popisují následující pododdíly.

2.3.1 Skupiny nakupovaných položek podle stupně zpracování

Ve skupině podle stupně zpracování získávaných vstupů můžeme nakupované položky rozdělit do sedmi skupin (Gros a Grosová, 2006):

1. suroviny,
2. procesní, základní materiál a meziprodukty,
3. pomocný, režijní materiál,
4. komponenty, díly, polotovary,
5. hotové výrobky pro obchodní činnost,
6. zařízení,
7. služby.

Suroviny představují produkty zejména těžebních společností. Jako příklady můžeme uvést uhlí nebo ropa. Dále se sem řadí produkty zemědělských organizací, jako například obilí. Tyto položky jsou známé nízkým stupněm zpracování, který je omezen na prvotní úpravy. Distribuce surovin často vyvolává zvýšené logistické náklady. U zemního plynu nebo u uhlí podíl na přepravu někdy přesahuje dokonce 50 % celkových nákladů na jejich dodávku.

Do skupiny procesních základních materiálů a meziproduktů patří například sklo, řezivo, plasty, chemikálie, hutní výrobky jako plechy a profily, ale také mouka, kůže, papír apod. Tento materiál potřebuje hlubší zpracování prvotních surovin, aby získalo podobu finálního výrobku.

Třetí skupinou je pomocný, režijní materiál, kam můžeme zařadit například kancelářské potřeby, čisticí prostředky, mazadla nebo filtrační materiály. Zjednodušeně můžeme tyto položky charakterizovat jako výrobky nebo materiál pro administrativu, opravy, realizaci technologických operací a v podniku jsou tyto položky vždy ve velkém množství a rozmanitosti. Typická je široká nabídka a snadná dostupnost. Nejčastěji jsou nakupovány od velkého množství dodavatelů a mají v podniku zabezpečit jak nevýrobní, tak i výrobní procesy.

Do komponentů, dílů, polotovarů řadíme motory, ventily, ovladače, výkovky nebo ovocné koncentráty. Ty jsou nejčastěji určeny pro přímou montáž nebo jsou plně hotovy, či potřebují jen nejmenší úpravu nebo opracování. Při nákupu těchto položek, je důležité brát zřetel na jejich jakost a vymezení technických parametrů.

Hotové výrobky pro obchodní činnost, jinak obchodní zboží, je zboží, které je balené v manipulačních či v přepravních obalech a jsou určeny pro konečnou spotřebu.

Zařízení jsou velice finančně nákladné a rozmanité. U těchto položek velmi záleží na přesnosti, ceně pořízení, úspornosti fungování nebo spolehlivosti. Řadíme sem například počítače, stroje, dopravní prostředky, vybavení pracovišť nebo výrobní. Jedná se o investiční zboží a je určeno jak pro nevýrobní, tak i výrobní účely.

Poslední skupinou jsou služby, kam patří údržba, propagace, doprava, čištění, opravy či výzkum. Význam služeb v tržním prostředí stále vzrůstá, to je možné vidět na příkladu růstu prodeje, ten je nemožný zajistit bez marketingu. Jelikož jsou služby aktivity nehmotné povahy, je těžké je porovnat, a navíc jsou hodně proměnlivé (Lukoszová, 2004; Gros a Grosová, 2006).

2.3.2 Klasifikace položek podle jejich vlivu na hospodaření firmy

Při opatřování nutných nakupovaných položek působí na chování firmy také jejich vliv na hospodaření podniku. Důležitou součástí nákladů jsou prostředky vynaložené na nákup. Proto je velmi důležité, a hlavně výhodné znát, a to nejenom pro volbu strategie nákupu, jak se podílejí dílčí položky na celkových nákladech. I zde, v oblasti nákupu, má své místo ABC-analýza, která spočívá v aplikaci známého Paretova pravidla. Podle tohoto pravidla by v nákupu mělo například platit, že

- 80 % nákladů na nákup tvoří cca 20 % položek, nebo
- 80 % položek dodává zhruba 20 % dodavatelů (Gros a Grosová, 2006).

2.3.3 Rozdělení položek podle jejich vlivu na hlavní předmět podnikání

Strategii nákupu může ovlivňovat to, jaký bude mít daná položka vliv na realizaci předmětu podnikání firmy. V takovém případě můžeme nakupované položky rozdělit na dvě skupiny.

Do první skupiny můžeme zařadit položky, bez kterých je narušen chod podniku. Když by byl jejich nedostatek, přímo ohrožují nebo úplně brání realizaci plánu, v tomto případě vznikají velké ztráty na tržbách. Nejčastěji sem patří základní suroviny a materiály – položky kategorie A. Můžeme sem řadit i kategorie B a C – materiál, který nevytváří významný podíl nákladů na nákup. Například mlékárna je závislá na mléku, při nedostatku musí omezovat výrobu. Když by měla nábytkářská firma nedostatek dřevotřískových desek, nemůže vyrábět. Avšak výrobu může omezovat i nedostatek některých pomocných látek či obalového materiálu.

Naopak nedostatek položek z druhé skupiny nijak významně neohrožuje hlavní činnosti podniku. Řadíme sem například kancelářské potřeby, režijní náklady, úklidové materiály apod.

Do této skupiny také zahrnujeme položky, které je možno nahradit nějakými jinými, kterých je na trhu dostatek (Gros a Grosová, 2006).

2.4 Stanovení rozsahu potřeby nákupu

Plán nákupu je odvozen od plánu výroby a tento od plánu odbytu neboli plánu prodeje. Základní je tudíž pro firmu plán prodeje. I když se plány prodeje a výroby sestavují v úzkém spojení, není možné, aby se úplně kryly ve svých požadavcích a návrzích. Rozdíly mezi těmito plány jsou dvojího druhu, a to věcné, jako je například různé odbytové dělení výrobků a časové, kdy prodej je možné krýt ze zásob, ale ne vždy bezprostředně z výroby (Lukoszová, 2004).

Bilanční metoda je základní metoda tvorby plánu. Cílem tohoto plánu je zjistit potřebu materiálu (dodávek), kterou zajišťuje oddělení nákupu pro splnění požadavků jak výroby, tak pro další místa potřeby v podniku. Řešení bilance je mezi zdroji a potřebami. Na straně zdrojů se nachází zásoba, která je pro určité období k dispozici a také dodávky, které jsou zajišťovány vně výrobního systému. Na straně potřeb je pak celková spotřeba materiálu v určitém plánovacím období a také požadavek na tvorbu zásoby, která má zajistit bezporuchový průběh spotřeby v určitém období (Synek, 2011).

Operativní plán nákupu se uskutečňuje ve čtyřech základních krocích (Synek, 2011):

- výpočet spotřeby materiálu u jednotlivých položek materiálu (a to jak v peněžních, tak i v množstevních jednotkách),
- výpočet pojistné zásoby (jinak limitu zásob), ta by měla být v průběhu plánovacího období vytvořena a udržována jako rezerva pro zabezpečení požadované spotřeby,
- zjištění očekávané zásoby k začátku plánovacího období jako dispozičního zdroje spotřeby,
- výpočet potřeby dodávek jednotlivých položek materiálu (a to jak v plánovacích, objednacích, tak i peněžních jednotkách).

Bilanční rovnice se tedy používá k řešení potřeby dodávek materiálu a má následující vzorec (Lukoszová, 2004):

$$D_o = M_{sk} + Z_p - Z_o, \text{ kde}$$

D_o – potřeba dodávek materiálu

M_{sk} – spotřeba materiálu

Z_p – pojistná zásoba

Z_o – očekávaná zásoba

Je důležité myslet na odlišné významy slov potřeba a spotřeba. Potřebu chápeme jako podklad k objednávce, zatímco spotřeba označuje spotřebu v nevýrobních i výrobních procesech podniku (Synek, 2011).

Základem propočtu potřeby materiálu je (Lukoszová, 2004):

- operativní plán výroby,
- informace o spotřeba (normy spotřeby materiálu a kusovníky),
- další poklady pro výpočet potřeby (normy zásob).

2.5 Náklady na pořízování zásob

Klíčové pro existující tak i pro neexistující zásoby jsou jejich náklady. V případě, kdy firma zásoby má, zajišťuje si, že nedojde k jejich nedostatku, což by výrazně mohlo přerušit bezporuchovost všech podnikových procesů. Tímto způsobem však podnik současně zvyšuje vázanost finančních prostředků na zásoby. Pokud firma omezí skutečné stavy zásob, klesne sice jejich finanční vázanost, ale může tím zásadně ohrozit výkonnost podniku nebo způsobit růst nákladů, které souvisejí například s náhlým vyhledáváním dodavatele a realizací dodávky. Pokud je v podniku nedostatek zásob pro účel, pro které byly určeny, vznikají tak náklady z nedostatku zásob (Lukoszová, 2004).

Náklady na zásoby se člení do dvou základních skupin (Lukoszová, 2004):

- a) náklady na skladování a udržování zásob
 - pojistné a poplatky,
 - skladovací náklady,
 - skladovací ztráty,
- b) náklady na vyřízení dodávky.

Podle druhu skladovaného zboží se odvozuje pojistné, které kryje riziko plynoucí ze skladování a jeho přesnou výši určuje pojišťovna. Mezi náklady na zásoby se řadí také další poplatky, které určují předpisy v příslušné lokalitě a obvykle se vypočtou jako procentní sazba z hodnoty daného skladovaného zboží.

Skladovací náklady se neodvíjejí od hodnoty zásob, ale závisí na tom, zda se jedná o vlastní sklad nebo najímaný sklad. Pokud podnik využívá vlastní sklady, zahrnují do

skladovacích nákladů také roční odpisy, náklady na údržbu, mzdové náklady nebo náklady na energii. Pokud podnik využívá cizí sklad, udává tyto náklady pronajímatel. Většinou tyto náklady bývají vyšší, než když podnik využívá vlastní sklad.

Skladovací ztráty se stanoví podle zkušeností z minulého období, a to většinou metodou prognózování, ale to jen pokud nejsou kryty pojištěním zásob. V oblasti distribuce se mohou do těchto nákladů zahrnovat i ztráty vyvolané neprodejností výrobku na skladě. Tyto ztráty se vyjadřují přímo v hodnotovém vyjádření nebo také procentní sazbou.

Náklady na vyřízení dodávky a její realizaci obsahují náklady spjaté s převzetím objednávky, například i s kvalitativní kontrolou, náklady na výpravu zásilky, náklady na vyhotovení dokumentace apod. (Lukoszová, 2004).

Jiné členění nákladů od autora Miloslava Synka (2011):

- náklady opatření – zde jsou zahrnuty náklady na opatrovací činnost, na objednání od okamžiku sdělení spotřeby až po realizaci objednávky v příjmu zboží,
- náklady skladovací – obsahují náklady na prostory, úroky, manipulaci, ztráty ze skladování,
- náklady nedostatku – to jsou hlavně náklady vzniklé chybným určením výše a času spotřeby, ale také cenové diference, ušlý zisk, pokuty, prostoje kapacit, ztráty zboží nebo ztráta good-willu.

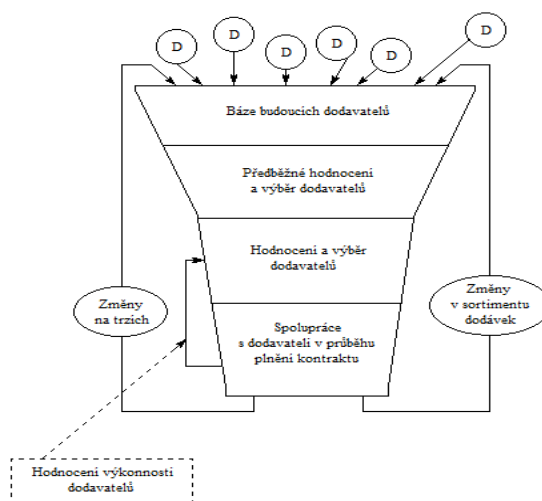
Podnik může využívat různé systémy (koncepce) jako je MRP, JIT, OPT, KANBAN atd., které také mají vliv na náklady při pořizování zásob (Stehlík a Kapoun, 2008).

3 Dodavatelé

V současné době jsou procesy výběru vhodných dodavatelů a jejich hodnocení na denním pořádku ve všech typech organizací. Zřetelně se však odlišují užitými přístupy, škálou zvolených kritérií, náročností, způsobem vyhodnocování a také mírou pochopení jejich podstaty. Význam těchto procesů je hlavně ve vytváření podmínek pro účinnou prevenci, k dosažení jistoty, že se bude nakupovat od partnerů, kteří budou plnit požadavky odběratelů. Avšak důvodů existuje spousta, proč by se měli poctivě hodnotit a vybírat dodavatele. Tyto procesy (Nenadál, 2006)

- určují dlouhodobou schopnost dodavatelů realizovat požadavky odběratelů;
- pomáhají k redukcí nákladů obou obchodních partnerů;
- podporují vzájemně efektivní spolupráci;
- dávají možnost poznat, kteří z případných dodavatelů budou schopni připívat k naplňování strategie odběratelské organizace a politiky;
- jsou jistou formou učení, která umožňuje obchodním partnerům seznámit se s dobrou i špatnou praxí.

Zde je důležité pochopit, že výběr vhodných dodavatelů a jejich hodnocení jsou aktivity, které můžeme z hlediska budoucích dodavatelů vnímat za víceméně jednorázové, protože se uskutečňují vždy před samotným uzavřením určité smlouvy o dodávkách. Na straně druhé jsou tyto činnosti provozovány nepřetržitě, a to vůči prozatím zcela neznámému dodavateli (Nenadál, 2006). Schéma tohoto procesu znázorňuje obrázek 8.



Obrázek 8 - Nepřetržitost procesů hodnocení a výběru dodavatelů

Zdroj: Nenadál, 2006

Dodavatele můžeme rozdělit na dva typy (Lukoszová, 2004):

- konzervativní (ti, co nabízejí neměnný sortiment již řadu let, ale jsou zpravidla velmi spolehliví),
- inovativní (jsou vhodné pro inovativní odběratele, ale jejich stabilita je nižší).

Každá organizace si obvykle tvoří hodně rozsáhlou databázi možných dodavatelů a v předběžném výběru a hodnocení z ní vybírá podle určitých nástrojů potenciální dodavatele. Ti následně budou podrobeni dalšímu a často detailnějšímu posuzování. Výsledkem těchto procesů je konečný seznam dodavatelů, se kterými může odběratel uzavřít smlouvu na konkrétní dodávku. Organizace v průběhu procesů také měří a hodnotí jejich momentální výkonnost, jejíž výsledky poté slouží jako užitečné informace pro nové hodnocení a výběr dodavatelů. Je samozřejmé, že veškeré aktivity výběru a hodnocení dodavatelů jsou ovlivněny ekonomickými, přírodními i politickými změnami, ale také změnami v sortimentu dodávek (Nenadál, 2006).

Jaroslav Nenadál (2006) ve své knize definoval, jací by vlastně měli být dodavatelé:

- musí mít snahu stále snižovat své náklady,
- musí být schopni nabízet dlouholeté vazby na odběratele,
- musí být schopni neustále se zlepšovat,
- musí zachovávat všechna etická a legislativní pravidla podnikání apod.

3.1 Výzkum nákupního trhu

V nákupní praxi se organizace spíše zaměřují na samotnou volbu vlastního dodavatele, ale mnoho z nich zapomínají na předcházející činnosti, což jsou analýzy a volba nákupního trhu. Touto chybou dochází k podcenění důležitých kritérií, která navyšují transparentnost nákupních trhů. Jako například dynamické změny v pozici dílčích rozhodujících hráčů na trhu, šíře trhu, změny tržní struktury atd. Podstatou výzkumu je komplexní a systematické sledování nákupních trhů. Konečně trh je kompromisem mezi náklady, rizikem a schopnostmi výkonu. Výsledkem analýzy nákupního trhu je dodavatelský pool², který musí organizace následně analyzovat podle jejich kritérií a redukovat jej. Výzkum nákupního trhu je většinou postaven na informacích sekundárních (Synek, 2011).

Detailněji můžeme získávání informací o nákupním trhu popsat jako (Synek, 2011):

² dodavatelský pool – množina potenciálních dodavatelů

- rozbor vlastní vyjednávací pozice,
- předvolba dodavatelů (prověření relevantních dat jako např. finanční situace, inovativnost, výzkum/vývoj atd.),
- zjištění poznatků o nakupovaném materiálu (údaje pro upřesnění materiálu, normy atd.),
- zhodnocení politiky nákupních cen (výzkum cenový),
- hodnocení nákupního rizika při změnách trhu (hodnocení na základě dodacích lhůt, cen, kvality).

I když je výzkum nákupního trhu většinou založen na sekundárních informacích, využíváme i primárních informací. Mezi sekundární řadíme ty, které byly již dříve vytvořeny k nějakému jinému účelu. Abychom dospěli k solidnímu marketingovému výzkumu, měla by předcházet práce s informacemi sekundárními. Ty šetří jak čas, tak náklady a také upřesňují cíl a problém výzkumu (Lukoszová, 2004).

Do zdrojů sekundárních informací o nákupním trhu například řadíme (Lukoszová, 2004):

- tisk,
- Internet,
- seznamy dodavatelů nebo databáze firem,
- zprávy nákupčích (ty obsahují informace o podmínkách dodávek a o dodavatelích),
- přehledy o obchodních jednáních (informace o kontaktních osobách a jejich charakteristikách),
- statistické přehledy apod.

Přímo v terénu (např. u dodavatelů) jsou pak získávány informace primární, jinými slovy pomocí různých metod marketingového výzkumu, které jsou uplatňovány vůči pozorovaným subjektům trhu. Nejvíce využívanou metodou při marketingovém výzkumu je dotazování. Nabyté informace mohou být povahy kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní informace obsahují vysvětlení chování zúčastněných subjektů a kvantitativní konstatují vyčíslitelné skutečnosti.

Je důležité, jasně definovat cíle výzkumu, aby bylo možné po provedení výzkumu uplatnit příslušná marketingová opatření. Aby byl cíl výzkumu co nejvíc přesný, je možné

zrealizovat i předvýzkum, tzv. pilotáž nebo vypracovat informativní studii o situaci na trhu. Samotná realizace výzkumu závisí na množství vyčleněných disponibilních finančních prostředcích a musí se brát zřetel na časové omezení, nejlépe vypracovat časový harmonogram výzkumu.

Pro získání potřebných informací se v oblasti nákupu nejčastěji využívá písemné dotazování (a to na základě dříve sestaveného dotazníku), techniky osobního rozhovoru nebo telefonické rozhovory. V nákupu však využívání výzkumných metod a technik má svá specifika. Při rozhovorech je kladen velký důraz například na odborné znalosti tazatele, nemůže dojít k prostému pokládání otázek dotazníku.

Informace, které jsou získané z výzkumu nákupního trhu, budou použity pro smysluplné plánování nákupních činností (Lukoszová, 2004).

3.2 Výběr dodavatelů

Jednou z dalších nejdůležitějších funkcí nákupu je výběr dodavatelů. Aby byl výběr dodavatelů efektivní, musí podnik vždy začít s definováním vhodných kritérií pro hodnocení dodavatelů. Pokud podnik zanedbá výběr dodavatelů, může to mít velmi negativní výsledek na celkové hospodaření firmy. V takovém případě může podnik například platit více, než by musel, nebo by mohl nakupovat nekvalitní výrobky, což by přinášelo dodatečné náklady. Výběr dodavatelů nezávisí pouze na hlavních strategických cílech, ale také na možnostech a typu organizace nákupu (Červený, 2013).

Definování vhodných kritérií pro výběr dodavatelů by mělo předcházet i případnému výběrovému řízení. Případní účastníci možného výběrového řízení by tato kritéria hodnocení měli znát (Gros a Grosová, 2006).

Kritéria se dají rozčlenit na posouzení úrovně případných obchodních partnerů v sedmi nejdůležitějších oblastech (Gros a Grosová, 2006):

1. finanční situace dodavatele,
2. celkové pořizovací náklady a platební podmínky,
3. požadovaná kvalita,
4. informační systém,
5. perspektivnost vývoje dodavatele,
6. výrobní možnosti dodavatele,
7. logistické služby poskytované dodavatelem.

Dalšími neméně důležitými možnými kritérii při výběru dodavatelů jsou například vstřícnost a komunikace dodavatele. Toto kritérium je velice důležité pro dlouhodobou spolupráci a nepřetržité zlepšování, přesto je velmi často přehlížené. Dále by pro podnik mělo být důležité, zda dodavatel dodržuje BOZP, ochranu životního prostředí a etiku podnikání, jaký má inovační potenciál, podíl na trhu, reputaci nebo zkušenosti s exportem a globálním obchodem (Červený, 2013).

V praxi má na starosti výběr dodavatelů zpravidla nákupčí, tím také výrazně přispívá k efektivnosti nákupu. Nákupčí by měli vybírat takové dodavatele, kteří svou filozofii odpovídají filozofii jejich podniku. Poté, co provede výzkum nákupního trhu a zhodnotí situaci na trhu, přichází řada na samotný výběr dodavatele (Lukoszová, 2004).

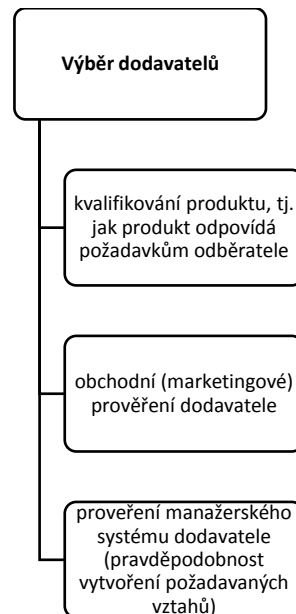
Nákupčí se může rozhodovat podle některých z uvedených metod (Lukoszová, 2004):

- expertního odhadu (a to týmu nebo i jednotlivce),
- porovnání nabídek (z pohledu cenové úrovně dodavatele),
- scoring-modelu (má základ v kvantitativním hodnocení předem daných kritérií),
- kombinované metody (což je v praxi nejužívanější metodou, spočívá v kombinaci všech metod výše uvedených).

Kromě výše uvedených metod se v praxi můžeme setkat i s dalšími, specifickými, přístupy k výběru dodavatelů (Lukoszová, 2004):

- nákupčí musí nakoupit za co nejlevněji,
- nákupčí má subjektivní postoj (volí první možnost),
- nákupčí se přizpůsobuje zájmům subjektivním,
- výběr se uskutečňuje formou konkursu.

Výběr dodavatelů má tři okruhy podmínek, které zobrazuje obrázek 9.



Obrázek 9 - Tři okruhy podmínek pro výběr dodavatelů

Zdroj: Upraveno podle Synek, 2011

Výsledkem výběru je vytvoření kruhu dodavatelů, kteří jsou schopni zajistit a obstarat dodávky nakupovaného sortimentu, a to na základě daných kritérií, tj. na základě kvality, dodacích lhůt, požadovaných služeb atd. (Synek, 2011).

3.3 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů je další nedílnou součástí nákupu a je úzce spjato s výběrem dodavatelů. Každá organizace si pro hodnocení stanoví vlastní kritéria, která se můžou týkat (Synek, 2011):

- kvality (zda dodává bezchybné produkty nebo jestli spolupracuje při plánování a řízení kvality),
- nákladů (jaké má dodavatel platební podmínky, jak tvoří ceny nebo jaká je transparentnost cen),
- dodavatelského servisu (jakou nabízí technickou podporu nebo podporu při uzavření zakázky, jakou nabízí záruku, jaká je příprava materiálu, jaké je balení či manipulace s obaly),
- komunikace (jaká je komunikace s dodavatelem před uzavřením dodávky, i po uzavření dodávky),
- technické schopnosti (zda dodavatel používá nějaké nové technologie a jeho vstřícnost k požadovaným změnám),

- spolehlivosti (zda dodavatel dodržel množství, jaká je jeho dodací pohotovost nebo flexibilita),
- a jiného (například vztahu dodavatele k životnímu prostředí).

Hodnocení se dá rozdělit do tří základních fází (Nenadál, 2006):

- předběžné hodnocení dodavatelů,
- hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů,
- hodnocení dodavatelů podle dalších kritérií.

V předběžném hodnocení dodavatelů jde o jakési kolo hodnocení a výběru, ze kterého postoupí několik vybraných dodavatelů do dalšího kola. Toto hodnocení může spočívat v posouzení prvních vzorků dodávky, v analýze referencí na dodavatele od jiných odběratelů, v předběžném posouzení vyzrálости systému managementu dodavatele, popřípadě kombinací všech uvedených.

Díky předběžnému hodnocení může firma dosáhnout již menšího okruhu potenciálních dodavatelů, kteří postoupí do jakéhosi dalšího kola, kde bude firma již hodnotit dlouhodobou způsobilost dodavatele plnit jejich požadavky (Nenadál, 2006).

Každá organizace má právo si nastavit hodnotící kritéria podle sebe. Kromě výše uvedených základních kritérií se v praxi setkáváme i s dalšími (Nenadál, 2006):

- rozsah neshod v dodávkách v minulém období,
- pružnost reakce dodavatele na podněty odběratelů,
- finanční zdraví dodavatele,
- vzdálenost dodavatele,
- počet kladných referencí v médiích,
- podíl dodavatele na trhu a jeho image.

Jedno z nejdůležitějších a nejčastějších hodnocení je podle polarity³, které spočívá v přiřazování různých stupňů plnění k jednotlivým kritériím pro různé dodavatele. Jsou zde obvykle použity tyto charakteristiky (Tomek a Vávrová, 2007):

- doba dodání,
- počet reklamací,

³ polarita – protilehlost, protikladnost

- požadovaná kvalita,
- dodržení termínu,
- dodavatelský servis,
- technické poradenství
- ceny atd.

Na základě funkcí útvaru Nákup autorka zvolila pro jeho hodnocení následující kritéria:

- 1. Produktivita nákupu (vývoj celkové hodnoty nákupu a splatnosti dodavatelských faktur, hodnota nákupu na 1 nákupčího)**
- 2. Hospodárnost nákupu (poměr plánovaných a skutečných dosažených úspor z cen nakupovaných materiálů, poměr plánovaných a skutečných nákladů na dopravu materiálu)**
- 3. Kvalita nákupu (vývoj počtu dodavatelů, poměr plánovaných a skutečných počtů reklamovaných kusů vůči celkovému množství zboží, poměr plánovaných a skutečných procentuálních podílů hodnoty evidovaných reklamací vůči celkové hodnotě zboží, procentuální podíl počtu dodávek včas)**

4 Seznámení s podnikem

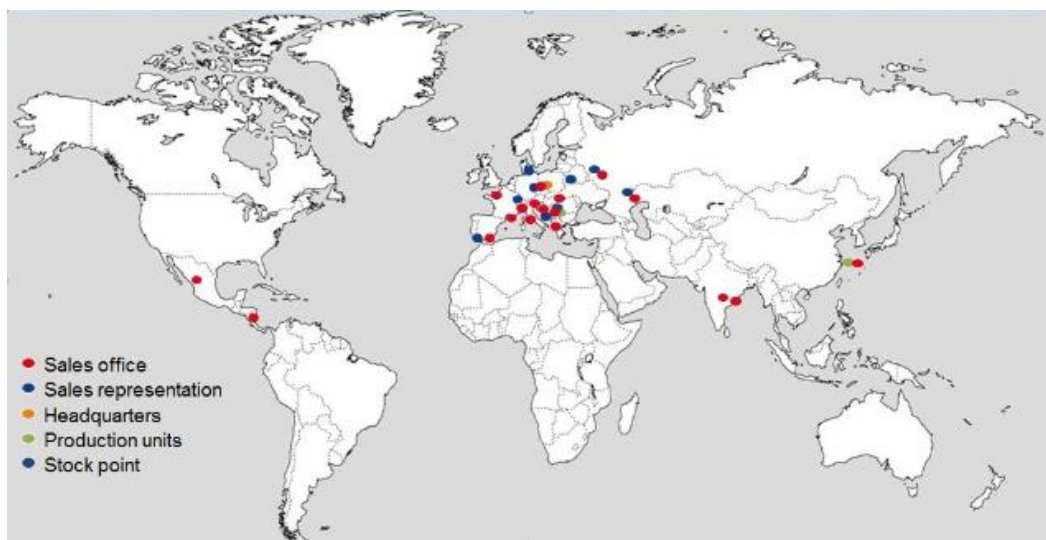
Podnik vybraný pro tuto bakalářskou práci si nepřeje zveřejnit přesný název společnosti, proto autorka zvolila pro tuto práci prozatímní název XY, s.r.o.

4.1 Informace z obchodního rejstříku

Název společnosti:	XY, s.r.o.
Sídlo společnosti:	Chotěboř
Základní jmění:	200 tis. Kč (splaceno 100%) (Or.justice, 2018).

4.2 Profil společnosti

Společnost XY je označována za přední evropskou společnost v oboru výroby a prodeje zařízení pro použití speciálních a technických plynů. Ústředí firmy se nachází ve městě Malmö ve Švédsku a v Chotěboři, je umístěn hlavní výrobní závod. Obchodní zastoupení firmy jsou na 14 místech světa, čímž dokáží prakticky pokrýt celý svět. Předmět podnikání je rozčleněn do 4 primárních oblastí: procesní aplikace, zařízení pro použití vysoce čistých plynů, řezání a svařování a zdravotní technika. V České republice a na Slovensku má společnost XY zajištěné dodávky zákazníkům pomocí sítě autorizovaných distributorů. Dodávky do této sítě distributorů jsou zajištěné z Evropského distribučního centra skupiny XY v ČR. Všechny pobočky společnosti jsou znázorněné na obrázku 10 (Interní dokumenty, 2017).

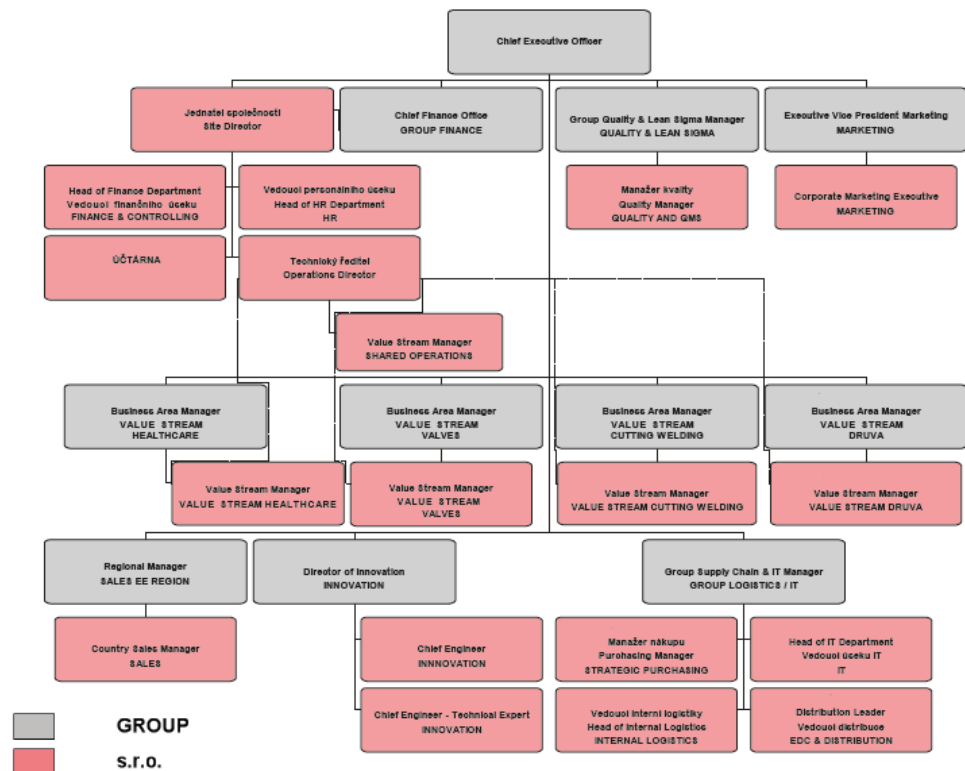


Obrázek 10 - Pobočky společnosti

Zdroj: Interní dokumenty, 2017

4.3 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti se za posledních 17 let neustále měnila. V roce 2015 došlo v podniku ke změně organizační struktury. Strukturu lineární nahradila maticově řízená struktura. Tato změna má za cíl vylepšit metodiky ve všech výrobních procesech, a to především v oblastech snižování výrobních časů, zvyšování produktivity práce nebo zlepšování identifikace a eliminace systémových problémů. Dále tato změna vedla k větší podpoře Lean kultury, a to tím, že vedoucí pracovníci jsou zodpovědní za celý hodnotový proud (Or.justice, 2017). Nejaktuálnější podobu organizační struktury společnosti zobrazuje obrázek 11.



Obrázek 11 - Organizační struktura

Zdroj: Firemní časopis, 2017

4.4 Zaměstnanci

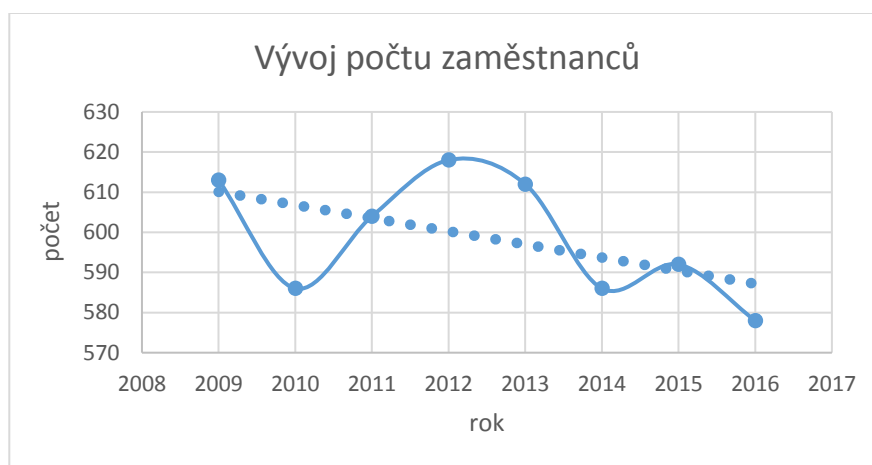
V současnosti má skupina XY okolo 1600 zaměstnanců, přitom v Chotěboři pracuje přibližně 600 zaměstnanců. V průběhu 8 let počet zaměstnanců ve firmě v Chotěboři mírně kolísá, průměr je 599 pracovníků, kterého firma většinou dosahuje. V tabulce 1 jsou

zaznamenány osobní náklady na 1 zaměstnance mezi roky 2009-2016, které neustále rostou. Jak je z grafu 12 patrné, rok 2016 je prozatím nejslabším rokem co do počtu zaměstnanců.

Tabulka 1 - Počet zaměstnanců a osobní náklady

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	613	586	604	618	612	586	592	578
Osobní náklady na 1 zaměstnance v tis. Kč	329	337	340	346	364	407	418	422

Zdroj: Vlastní zpracování podle výročních zpráv



Obrázek 12 - Počet zaměstnanců v průběhu let

Zdroj: Vlastní zpracování podle výročních zpráv

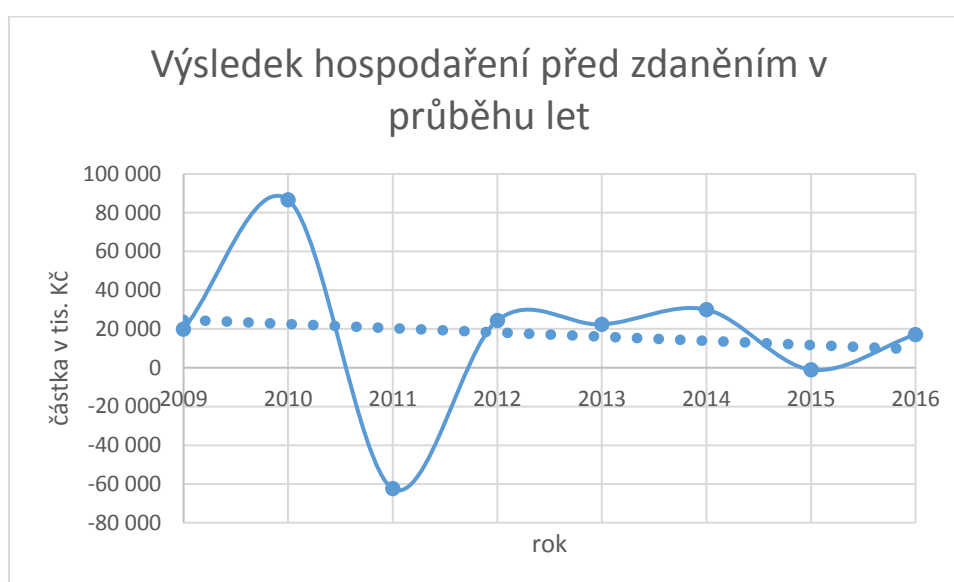
4.5 Hospodářský výsledek

Tabulka 2 zachycuje vybrané hodnoty z výkazu zisku a ztráty. Na grafu 13 je vidět, že v letech 2009-2012 výsledek hospodaření velice kolísá, propadl rokem 2011, kdy firma dosahovala nižších tržeb a vykazovala vysoké ostatní provozní náklady, a tedy dokonce záporného provozního HV. Ostatní provozní náklady byly vysoké z důvodu neočekávané kompenzace dodávky pro jednoho z odběratelů.

Tabulka 2 - Vybrané hodnoty z výkazu zisku a ztráty v tis. Kč

	Tržby	Přidaná hodnota	Provozní HV	HV před zdaněním
2009	1 390 334	309 822	47 541	19 874
2010	1 488 997	336 195	117 153	86 672
2011	1 425 292	248 677	-48 457	-62 418
2012	1 514 269	262 575	63 042	24 361
2013	1 542 284	282 333	65 280	22 352
2014	1 688 004	369 442	120 128	29 968
2015	1 798 286	302 927	43 984	-996
2016	1 849 019	292 574	42 418	17 173

Zdroj: Vlastní zpracování podle výročních zpráv



Obrázek 13 - Výsledek hospodaření

Zdroj: Vlastní zpracování podle výročních zpráv

Autorka hodnotí hospodářské výsledky podniku a jejich vývoj spíše negativně. Za sledované období sice vzrostly tržby o cca jednu třetinu, ale HV před zdaněním klesl o 14 %. Přidaná hodnota, provozní HV i HV před zdaněním mají velmi kolísavý průběh.

5 Analýza nákupu

V následujících podkapitolách bude autorka pomocí určených kritérií hodnotit nákup vybrané společnosti. Nejprve to bude z hlediska produktivity nákupu, dále hospodárnosti nákupu a poslední kritérium se týká hodnocení dodavatelů, tedy jaká je kvalita nákupu.

5.1 Produktivita nákupu

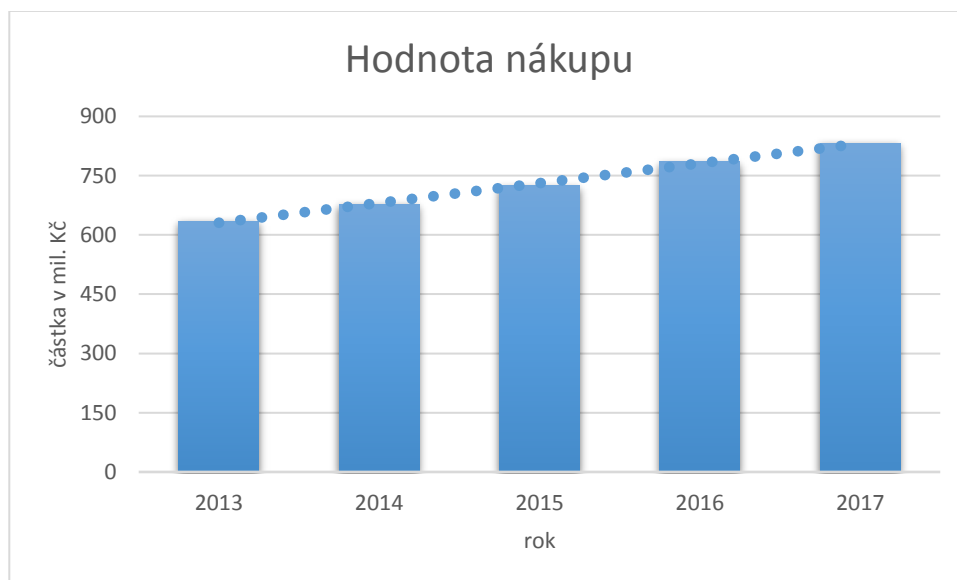
Pro tuto oblast autorka vybrala hodnotící kritéria vývoj hodnoty nákupu v Kč, splatnost dodavatelských faktur a vývoj hodnot uskutečněných nákupů na 1 nákupčího.

Graf 14 zobrazuje, jak se vyvíjela hodnota nákupu firmy XY v průběhu let. Jak je patrné, od roku 2013 se stále tato hodnota navyšuje. Autorka se domnívá, že nárůst hodnoty nákupu je zapříčiněný i tím, že je firma XY čím dál více vyhledávanější společností na trhu, což potvrzují i navyšující se tržby společnosti. **Podíl nákupu na tržbách vzrostl za sledované období o cca 1 % - tento vliv mohl být způsoben změnou vyráběného sortimentu.**

Tabulka 3 - Hodnota nákupu

	2013	2014	2015	2016	2017
Hodnota nákupu (v mil. Kč)	635	678	725	785	832

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů



Obrázek 14 - Hodnota nákupu

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů

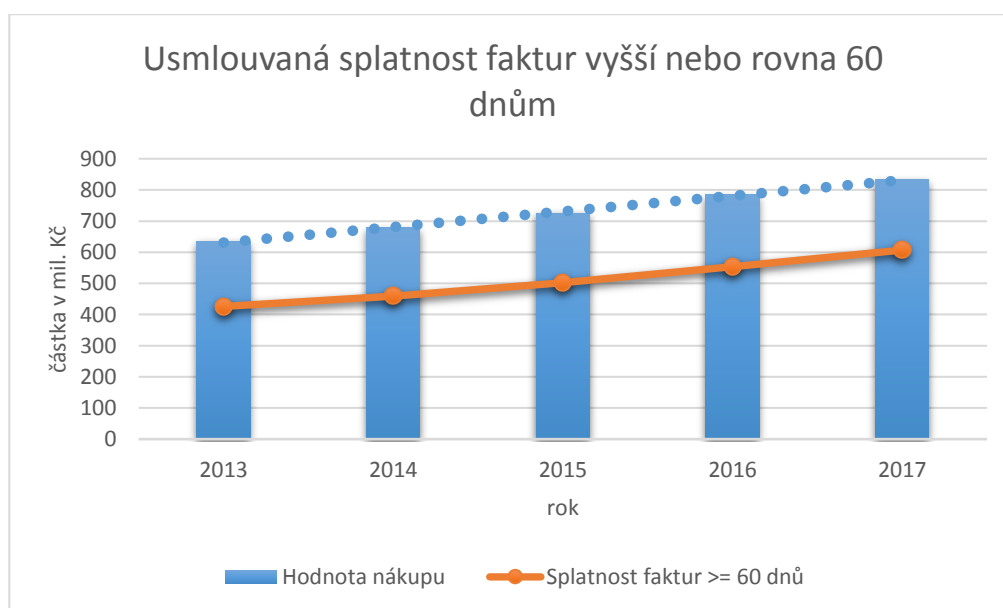
S hodnotou nákupu má společnost spojený další ukazatel, který je velmi podstatný, a to splatnost dodavatelských faktur. Pro výpočet poměru usmlouvaných faktur s požadovanou splatností k celkové hodnotě nákupu je důležité znát částky nákupů pro jednotlivé roky a částky, které nákupčí usmlouvali na požadovanou splatnost.

Firma XY se snaží, aby zboží mohla zaplatit nejméně 60 dnů po tom, co ho obdrží. Tabulka 4 zachycuje celkové částky nákupu, částky, které firma mohla zaplatit až 60. den nebo i déle od obdržení zboží, což je pro společnost XY velmi důležité, cílový poměr těchto dvou hodnot a skutečný poměr hodnot.

Tabulka 4 - Platební podmínky

	2013	2014	2015	2016	2017
Hodnota nákupu (v mil. Kč)	635	678	725	785	832
Splatnost faktur \geq 60 dnů (v mil. Kč)	426	459	502	554	607
Cíl firmy (v %)	61	63	65	66	67
Poměr splatnost faktur \geq 60 dnů k celkové hodnotě nákupu (v %)	67	68	69	71	73

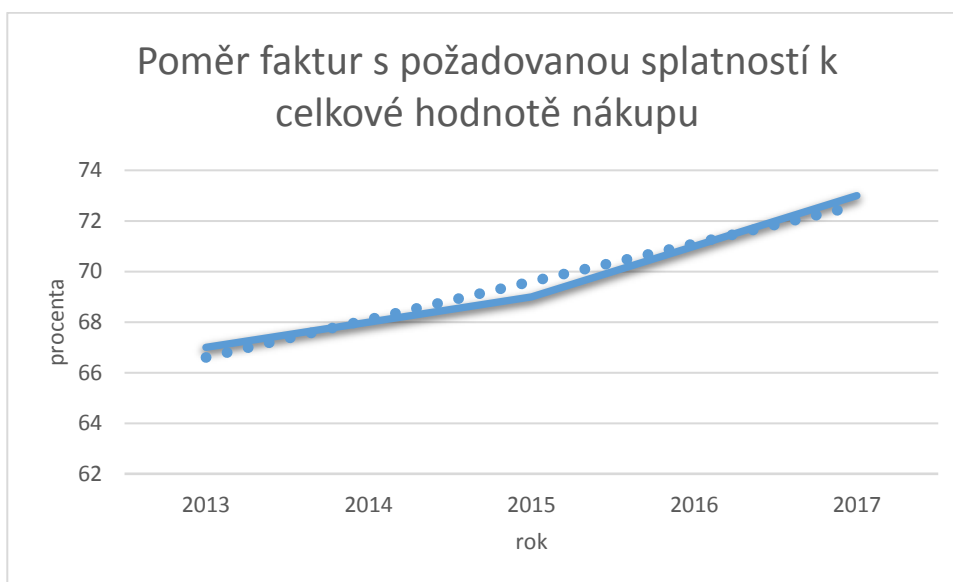
Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů



Obrázek 15 - Splacnost dodavatelských faktur

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů

Jak je z grafu 15 patrné, částka usmlouvaných faktur s požadovanou splatností se neustále navyšuje, a tak plní stanovené cíle podniku. **Tento ukazatel autorka hodnotí velice pozitivně, protože jak je patrné, v každém roce firma jasně tohoto cíle dosáhla.** Na grafu 16 je zobrazený poměr usmlouvaných faktur s požadovanou splatností k celkové hodnotě nákupu, opět lze vidět, že toto procento se navyšuje, což je příznivé, ale s rostoucí hodnotou celkového nákupu hlavně požadované.



Obrázek 16 - Poměr faktur s požadovanou splatností k celkové hodnotě nákupu

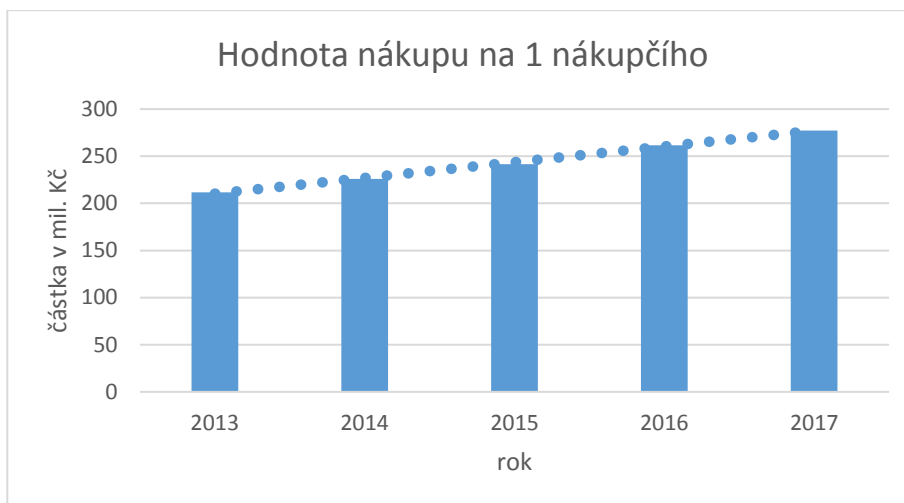
Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů

V oddělení nákupu pracují 3 nákupčí. Následující graf znázorňuje částku v milionech Kč uskutečněných nákupů připadající na jednoho nákupčího.

Tabulka 5 - Hodnota nákupu na 1 nákupčího

	2013	2014	2015	2016	2017
Hodnota nákupu na 1 nákupčího (v mil. Kč)	212	226	242	262	277

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů



Obrázek 17 - Hodnota nákupu na 1 nákupčího

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů

Produktivitu nákupu firmy XY autorka hodnotí pozitivně, důvodem jsou dobré výsledky ve zvolených kritériích pro hodnocení. První ukazatel vývoj hodnoty nákupu má vzrůstající trend a společnost je s hodnotami nákupu momentálně spokojena. Druhý ukazatel splatnost dodavatelských faktur dosahoval pozitivních výsledků, splňuje cíl firmy poměru usmlouvaných faktur s požadovanou splatností k celkové hodnotě nákupu. Poslední ukazatel vývoj hodnoty uskutečněných nákupů na jednoho nákupčího má též vzrůstající trend.

5.2 Hospodárnost nákupu

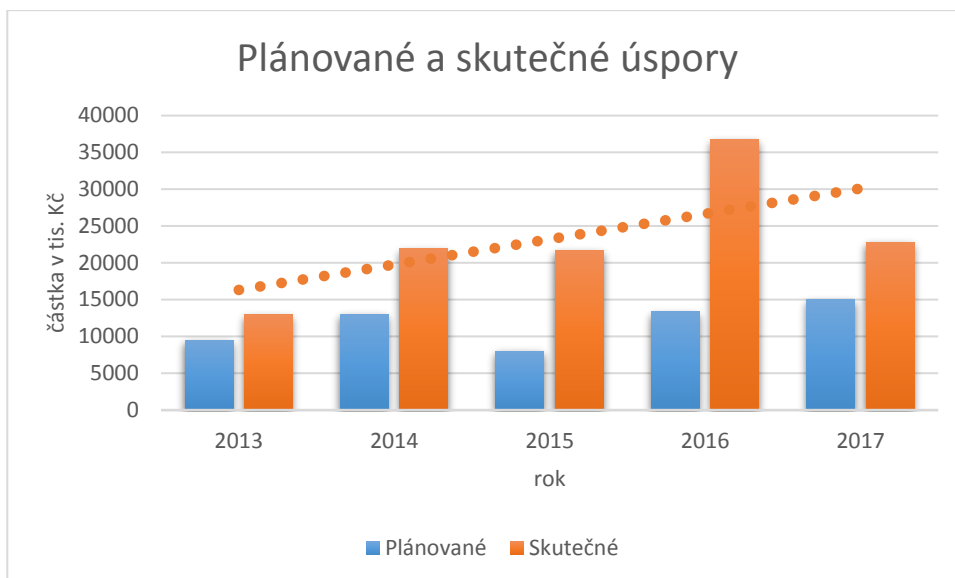
Pro tuto oblast autorka vybrala hodnotící kritéria poměr plánovaných a skutečných dosažených úspor z cen nakupovaných materiálů a poměr plánovaných a skutečných nákladů na dopravu.

K výpočtu ukazatele PPV celým názvem Purchase price variances je zapotřebí znát hodnotu plánovaných úspor a hodnotu skutečně dosažených úspor, tyto hodnoty se podělí. Zjednodušeně řečeno je to schopnost nákupu uspořit peníze na některých položkách. Pro hodnocení nákupu je to jeden z nejběžnějších ukazatelů hospodárnosti.

Tabulka 6 - PPV firmy

	2013	2014	2015	2016	2017
Plánované úspory v tis. Kč	9 504	12 996	8 000	13 375	15 000
Skutečné úspory v tis. Kč	12 960	21 937	21 651	36 704	22 796
PPV	1,36	1,69	2,71	2,74	1,52

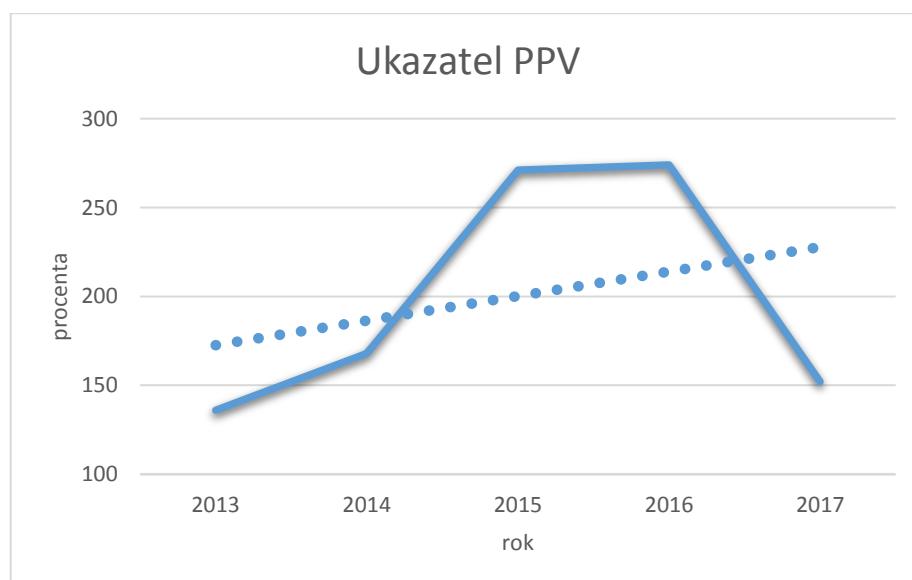
Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů



Obrázek 18 - Plánované a skutečné úspory

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů

Graf 18 zobrazuje skutečné a plánované roční úspory. Graf 19 zachycuje velmi úspěšný ukazatel hospodárnosti nákupu firmy. **Tento ukazatel autorka hodnotí velmi kladně, protože jak lze z grafu vyčíst, ne jenom že firma ve všech letech dosáhla své naplánované hodnoty úspor, ale dokonce ji výrazně přesáhla, a to nejvíce v letech 2015 a 2016, což bylo až dvou a půl násobně.**



Obrázek 19 - Ukazatel PPV

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů

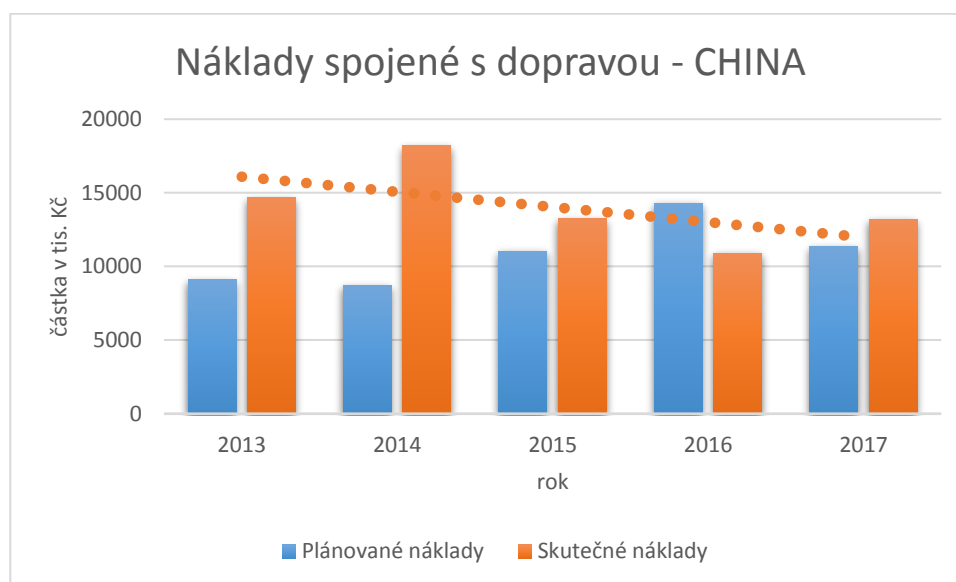
Další záznamy, které si firma vede, se nazývají Landing costs, jsou to veškeré náklady spojené s dodávkou materiálu. K výpočtu poměru je nutné mít hodnotu plánovaných nákladů

spojené s dopravou a hodnotu skutečně dosažených nákladů na dopravu materiálu, tyto hodnoty se podělí. Společnost XY má tyto záznamy rozděleny do dvou skupin, a to na skupinu CHINA a skupinu REST OF THE WORLD. Do skutečných nákladů na dopravu firma zahrnuje samotné náklady na dopravu, vyměřené clo, dále kurzovní rozdíly a ostatní.

Tabulka 7 - Náklady spojené s dopravou – CHINA

	2013	2014	2015	2016	2017
Plánované náklady v tis. Kč	9 095	8 705	11 030	14 300	11 385
Skutečné náklady v tis. Kč	14 672	18 197	13 238	10 897	13 183
Poměr	1,61	2,09	1,20	0,76	1,16

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů



Obrázek 20 - Náklady na dopravu – CHINA

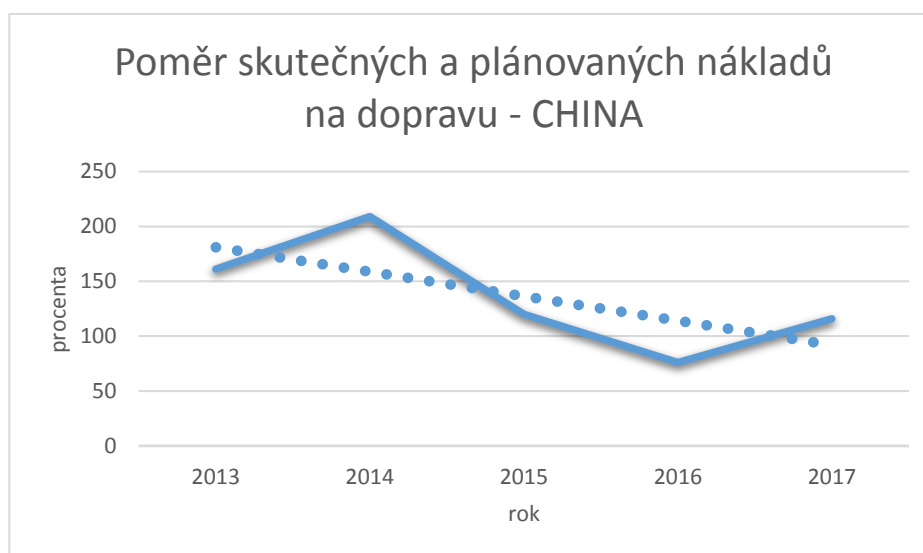
Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů

Cílem firmy je samozřejmě nepřesahovat naplánované náklady na dopravu, což se jí bohužel v uplynulých letech nedaří, jako je vidět na grafu 20. Kromě roku 2016, kdy firma udržela náklady pod stanovenou hranicí, všechny ostatní roky přesahovaly naplánovanou hodnotu, výrazněji pak v letech 2013 a 2014.

V roce 2013 byly důvodem velké odchylky náklady na samotnou dopravu, a to hlavně v měsíci listopadu a prosinci. Firma na toto zareagovala a měla za cíl, lépe vybírat přepravní společnosti. Což se jim sice pro další rok podařilo, ale stále velkou odchylku nyní tvořily kurzovní rozdíly. V roce 2015 se poměr již snižuje (viz graf 21), avšak stále firma dosahuje vyšších nákladů, než jaké si naplánovala. Důvodem bylo, že firma do těchto rozpočtů

zapracovala kalkulovanou ztráta ve výši 2 mil. Kč na pokrytí jinak neplánovaných nákladů na letecké přepravy. V roce 2016 firma poprvé dosáhla svého cíle a udržela náklady spojené s dopravou pod stanovenou hranicí. Příčinou byly příznivé kurzovní rozdíly a velmi nízké náklady na samotnou dopravu. V minulém roce se opět firmě nepodařilo dosáhnout cíle a skutečné náklady přesáhly plánované, avšak pouze mírně. Hlavním důvodem byly nepříznivé kurzovní rozdíly, nicméně firmě se daří vybírat lépe přepravní společnosti, jak si dala v minulých letech za cíl, protože náklady na samotnou dopravu jsou v tomto roce opět nižší.

Autorka tento ukazatel hodnotí spíše negativně, ale domnívá se, že si firma pro další roky v tomto ukazateli polepší, kvůli přijatým opatřením v minulých letech, které se pomalu začínají projevovat.



Obrázek 21 - Poměr skutečných a plánovaných nákladů – CHINA

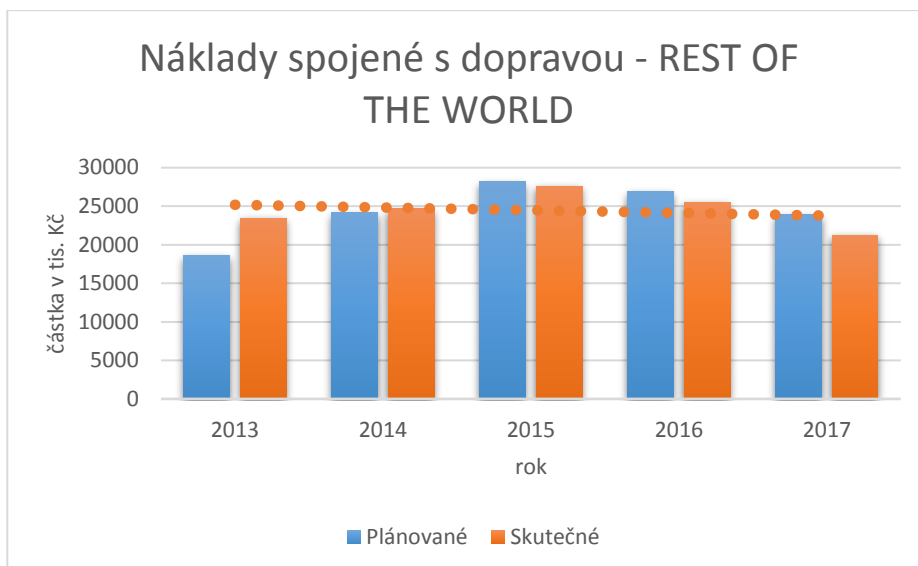
Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů

Druhá skupina se týká zbytku světa – REST OF THE WORLD. Stejně jako u záznamů s Čínou do skutečných nákladů na dopravu firma zahrnuje samotné náklady na dopravu, vyměřené clo, ostatní, ale nezahrnuje sem již kurzovní rozdíly.

Tabulka 8 - Náklady spojené s dopravou – REST OF THE WORLD

	2013	2014	2015	2016	2017
Plánované náklady v tis. Kč	18 563	24 166	28 194	26 910	23 916
Skutečné náklady v tis. Kč	23 431	24 659	27 578	25 485	21 261
Poměr	1,26	1,02	0,98	0,95	0,89

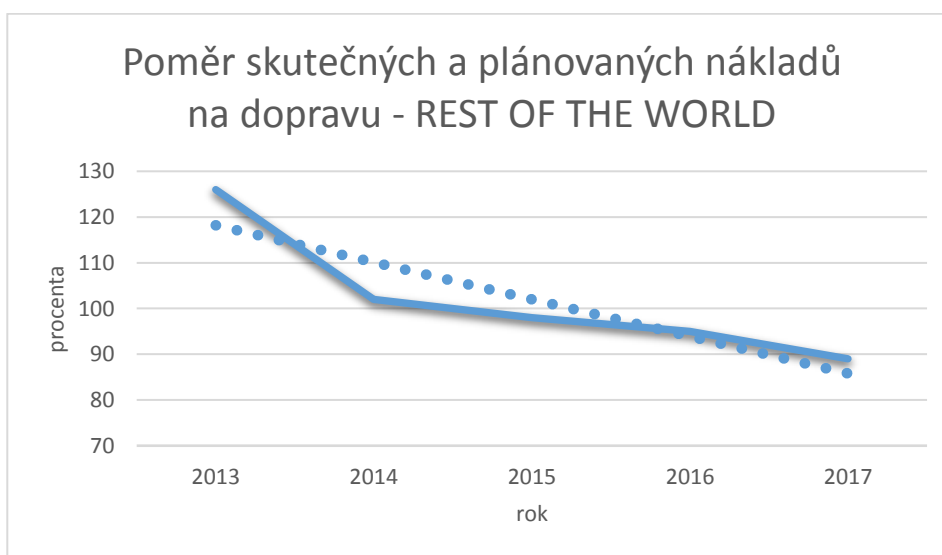
Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů



Obrázek 22 - Náklady na dopravu – REST OF THE WORLD

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů

Ukazatel pro tuto skupinu má opačný průběh než u první skupiny. V letech 2013 a 2014 dochází k mírnému překročení plánovaných nákladů, avšak pro další roky firma svůj stanovený cíl splňuje. Odchylku od plánovaných nákladů v roce 2013 zapříčinila velmi nákladná doprava, na což opět firma zareagovala a začala lépe vybírat přepravní společnosti. Rozdíl plánovaných a skutečných nákladů v roce 2014 byl již minimální. Vzhledem k přijetí opatření pro lepší výběr přepravních společností, se firma v letech 2015-2017 dostává již pod stanovenou hranici a poměr stále klesá (viz obrázek 23), což je pro ni příznivý výsledek. **Autorka tento ukazatel hodnotí pozitivně a vzhledem ke klesajícímu trendu, toto očekává i pro další roky.**



Obrázek 23 - Poměr skutečných a plánovaných nákladů – REST OF THE WORLD

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů

Hospodárnost nákupu firmy XY autorka hodnotí převážně pozitivně, důvodem jsou dobré výsledky ve zvolených kritériích pro hodnocení. První ukazatel poměr plánovaných a skutečných dosažených úspor z cen nakupovaných materiálů dosahoval extrémně dobrých výsledků, kdy v některých letech nabýval hodnot až dva a půl násobně vyšších, než byly stanovené cíle. Druhý ukazatel poměr plánovaných a skutečných nákladů spojené s dopravou jsou rozděleny na dvě části. Poměr nákladů s CHINOU dosahují sice horších výsledků, ale mají dobrou prognózu do budoucna, vzhledem k přijetí opatření pro zlepšení. Poměr nákladů označovaných jako REST OF THE WORLD naopak dosahují dobrých výsledků a firma tak plní své cíle.

5.3 Kvalita nákupu

Pro tuto oblast autorka vybrala hodnotící kritéria vývoj počtu dodavatelů, podíl počtu reklamovaných kusů vůči celkovému množství zboží, procentuální podíl hodnoty evidovaných reklamací vůči celkové hodnotě zboží a procentuální podíl počtu dodávek včas.

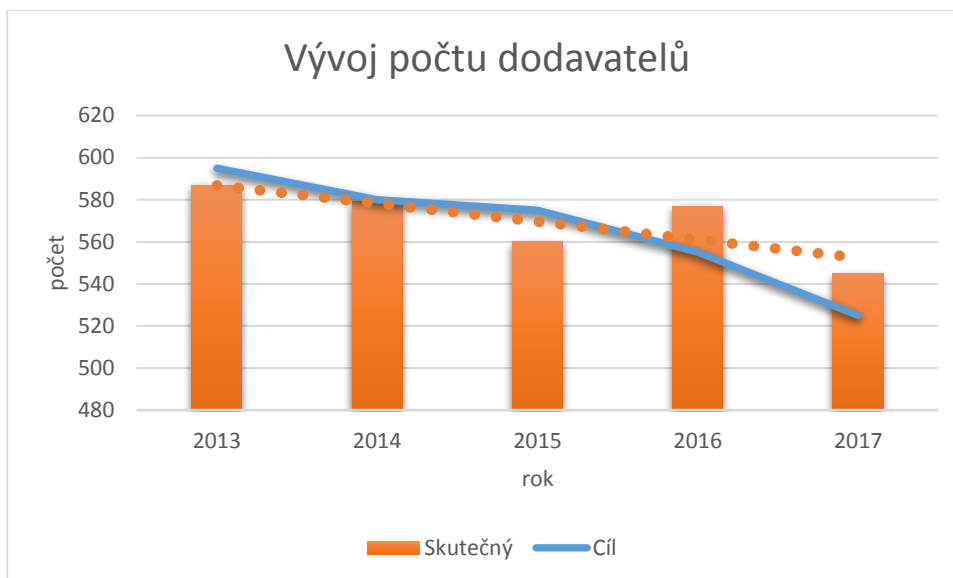
Firma XY má něco okolo 550 aktivních dodavatelů⁴, počty za jednotlivé roky lze vidět na grafu 24. Společnost se snaží neustále redukovat počet dodavatelů, což by vedlo i ke snižování nákladů a k vyšší efektivnosti nákupu, to se ale firmě v posledních letech moc nedaří. Autorka se domnívá, že důvodem vysokého počtu dodavatelů je to, že společnost pracuje s velkým množstvím materiálu a potřebuje ho v různou dobu, v různém množství a na různých místech. Proto je firma nucena spolupracovat s nejrůznějšími dodavateli po celém světě. Dále dodavatel určitého výrobku nejde nahradit jiným, z důvodu nízké nabídky konkrétního výrobku na trhu. **Hlavním důvodem navýšení dodavatelů v roce 2016 bylo přijetí nového projektu, pro který bylo nutné vyhledat a spolupracovat s novými dodavateli.**

Tabulka 9 - Průměrný počet dodavatelů

	2013	2014	2015	2016	2017
Cílový počet dodavatelů	595	580	575	555	525
Skutečný počet dodavatelů	587	579	560	577	545

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů

⁴ aktivní dodavatel – dodavatel, který dodal zboží za posledních 12 měsíců



Obrázek 24 – Vývoj počtu dodavatelů

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů

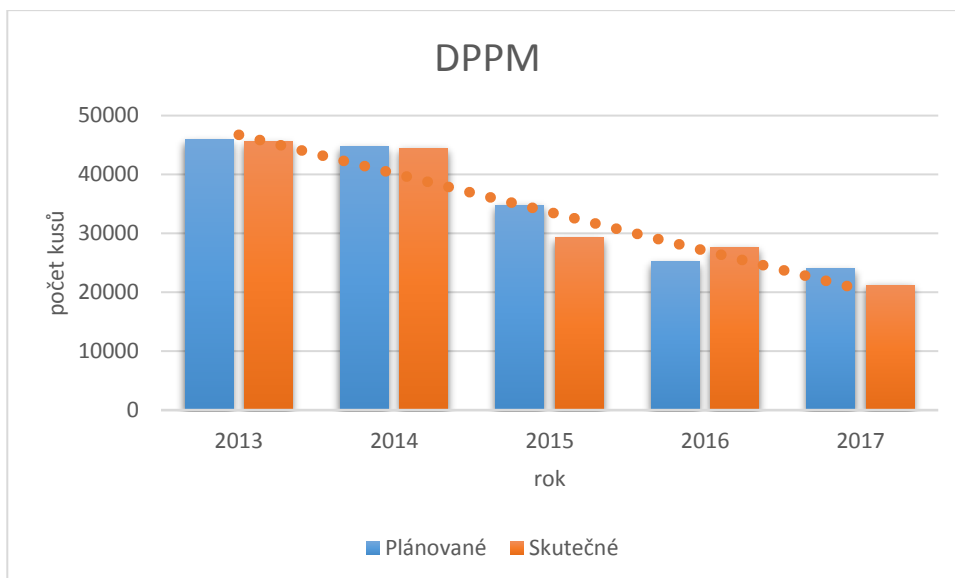
Začátkem každého měsíce firma XY analyzuje data o dodávkách, primárně ji zajímají počty dodaného zboží a počty reklamací tohoto zboží. Proto společnost řadí mezi své nejdůležitější ukazatele kvality dodavatelů DPPM a CoC. Oba parametry firmě slouží také pro strategické plánování, jak budou rozdělovat dodavatele pro nové projekty.

Pro výpočet poměru plánovaného a skutečného DPPM neboli Defective parts per million je nutné znát podíl počtu reklamovaných kusů evidovaných v uznaných reklamacích uzavřených během posledních 12 měsíců, které byly zjištěné v rámci vstupní kontroly, v průběhu výroby anebo reklamovaných zákazníkem firmy XY, vůči celkovému množství zboží dodaného během posledních 12 měsíců, přepočítáno na 1 milion dodaných kusů. Od ukazatele DPPM se poté odvíjí další ukazatel kvality dodavatelů – CoC. Firma XY chce dosáhnout co nejnižšího DPPM, tedy co nejnižšího počtu reklamovaných kusů.

Tabulka 10 - Reklamované kusy vůči celkovému počtu dodaného zboží

	2013	2014	2015	2016	2017
Plánované DPPM	45 900	44 700	34 800	25 200	24 000
Skutečné DPPM	45 587	44 437	29 271	27 600	21 202
Poměr	0,99	0,99	0,84	1,10	0,88

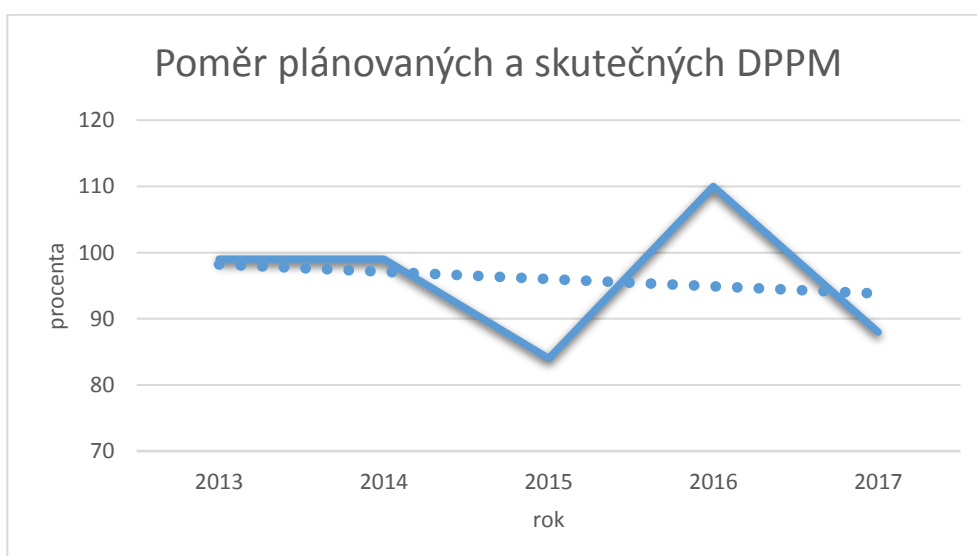
Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů



Obrázek 25 - Reklamované kusy vůči celkovému počtu dodaného zboží

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů

Jak je vidět na grafu 25, reklamované kusy se v průběhu let firmě daří snižovat, kromě roku 2016, kdy je společnost mírně nad svým stanoveným maximem DPPM. Z grafu 26 je patrné, že v letech 2013 a 2014 se poměr plánovaných a skutečných reklamovaných kusů téměř rovnal. Následuje kladná odchylka směrem pod plánované reklamované kusy, avšak následující rok 2016 je s odchylkou zápornou a firma musí reklamovat více kusů, než stanovila. Důvodem byla vadná dodávka s vyšším počtem kusů od nového dodavatele. **Tento ukazatel autorka hodnotí mírně pozitivně, vzhledem jen k minimální kladné odchylce od plánovaných kusů.**



Obrázek 26 - Poměr plánovaných a skutečných DPPM

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů

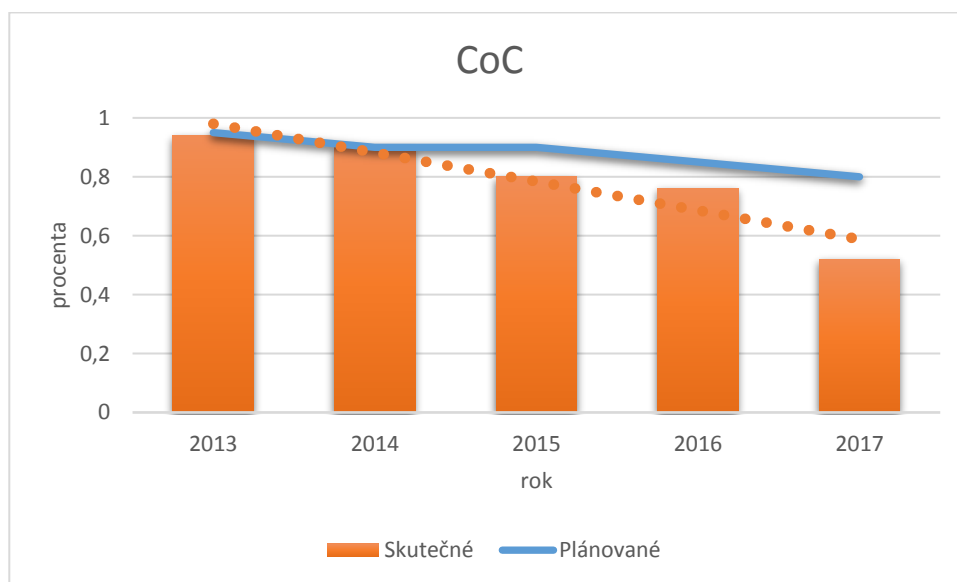
Jak už je zmíněno, od DPPM se odvíjí další ukazatel kvality dodavatelů – CoC. Pro výpočet poměru plánované a skutečné hodnoty CoC, celým názvem Cost of claims, je nutné znát procentuální podíl hodnoty evidovaných reklamací během posledních 12 měsíců, včetně vícenákladů způsobených dodanými neshodnými díly (přebírání, demontáže, šrotace), vůči celkové hodnotě zboží dodaného během posledních 12 měsíců.

Na rozdíl od DPPM firma vypočítává CoC pomocí reklamovaných kusů vyjádřené v penězích a celkového počtu dodaného zboží, taktéž vyjádřené v penězích. Proto je CoC nákladovým ukazatelem a firmě vyjádří, kolik jí stála nekvalita dodavatele. Stejně jako DPPM se společnost XY snaží mít ukazatel CoC co nejnižší.

Tabulka 11 - Procentní podíl reklamací vůči celkovému počtu dodaného zboží

	2013	2014	2015	2016	2017
Plánované CoC v %	0,95	0,90	0,90	0,85	0,80
Skutečné CoC v %	0,94	0,90	0,80	0,76	0,52
Poměr	0,99	1	0,89	0,89	0,65

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů

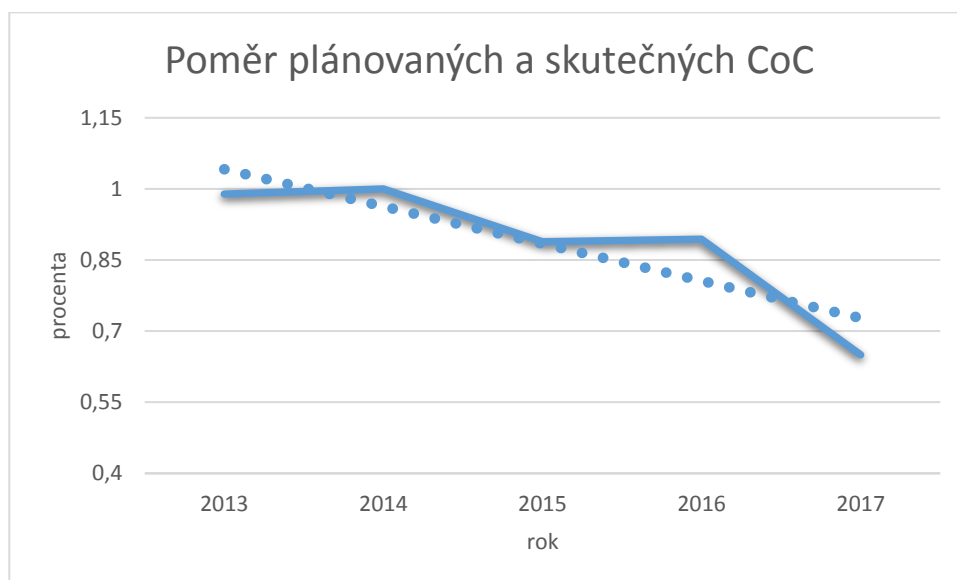


Obrázek 27 - Procentní podíl reklamací vůči celkovému počtu dodaného zboží

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů

Graf 27 zobrazuje vývoj skutečných a plánovaných hodnot reklamací na celkový počet dodaného zboží. Je zřejmé, že cíl udržet CoC pod stanovenou hranicí se společnosti povedl splnit, a dokonce v roce 2017 ukazatel drží již dost výrazně pod touto hranicí. **Autorka se**

domnívá, že graf 28 vyjadřuje velmi pozitivní ukazatel a pokud bude firma spolupracovat stále se stejnými dodavateli, mohl by klesající trend pokračovat i do dalších let. Z grafů týkající se DPPM a CoC vyplývá, že společnosti je dodáváno kvalitní zboží s nižší reklamací, a hlavně firmu tyto reklamace nestojí ani tolik, kolik si stanovila jako maximum.



Obrázek 28 - Poměr plánovaných a skutečných CoC

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů

Dalším neméně důležitým kritériem pro hodnocení dodavatelské spolehlivosti je OTD, jednoduše řečeno je to procentuální podíl počtu dodávek včas, což ve firmě XY znamená 3 dny předem nebo 1 den po potvrzeném dnu dodání, vůči celkovému počtu dodávek došlých v daném měsíci.

Tabulka 12 - Procentuální podíl počtu dodávek včas vůči počtu dodávek v měsíci

	2013	2014	2015	2016	2017
OTD v %	78,00	99,39	99,64	98,62	98,74

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů



Obrázek 29 - Dodavatelská spolehlivost

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů

Přehled celkového OTD za jednotlivé roky je zachycen v tabulce 12. Jak je patrné z grafu 29, mezi roky 2013 a 2014 je skokový rozdíl, důvodem byla změna měření dodavatelské spolehlivosti. **Autorka hodnotí tento ukazatel kladně, a to z toho důvodu, že se od roku 2014 ustálilo procento OTD nad 98,5 %, což firma považuje za svůj cíl.** Prostor pro zlepšování tu určitě je, ale s tak vysokým množstvím dodavatelů, se autorka domnívá, že to půjde velice těžko. V tuto chvíli OTD okolo 98,5 % autorka považuje za dostačující.

Oddělení nákupu na konci každého roku všechny tyto parametry vyhodnocuje a tím hodnotí své dodavatele. Vypočítá si dílčí parametry DPPM, CoC a OTD u každého dodavatele a následně je rozdělí to určitých kategorií (viz Příloha 1). Pokud některý z dodavatelů spadá do kategorie 4, což je nejhorší kategorie, firma XY ho vyzve ke zlepšení, pokud k tomu nedojde, firma již tomuto dodavateli nezadá žádnou objednávku. Do horších kategorií se dodavatel může dostat kvůli vysokým reklamacím jeho zboží, vysokým nákladům na dodávku nebo kvůli nedodávání zboží včas, tedy při špatných výsledcích ukazatelů DPPM, CoC a OTD.

Kvalitu nákupu firmy XY autorka hodnotí mírně pozitivně, důvodem jsou dostačující výsledky ve zvolených kritériích pro hodnocení. První ukazatel vývoj počtu dodavatelů poukázal na to, že v posledních letech se firmě nedaří snižovat dodavatele, na jejich požadovaný cíl, což by mohlo vést i ke snižování nákladů a k vyšší efektivnosti nákupu. Druhý ukazatel poměr plánovaných a skutečných počtů reklamovaných kusů vůči celkovému množství zboží vykazoval mírně pozitivní výsledky, vzhledem jen k minimální kladné odchylce od plánovaných kusů. Třetí ukazatel poměr plánovaných a

skutečných procentuálních podílů hodnoty evidovaných reklamací vůči celkové hodnotě zboží dosahoval velmi dobrých výsledků a autorka se domnívá, že by mohl klesající trend pokračovat i do dalších let. Posledním ukazatelem pro hodnocení kvality nákupu bylo OTD neboli procentuální podíl počtu dodávek včas. Tento ukazatel vykazoval velmi dobré výsledky a firmě je dodáváno zboží okolo 98,5 % včas, což je pro firmu momentálně dostačující výsledek, ale prostor pro vylepšení tu je.

6 Shrnutí a doporučení

6.1 Produktivita nákupu

Produktivitu nákupu firmy XY autorka hodnotí pozitivně, důvodem jsou dobré výsledky ve zvolených kritériích pro hodnocení. První ukazatel vývoj hodnoty nákupu má vzrůstající trend a společnost je s hodnotami nákupu momentálně spokojena. Druhý ukazatel splatnost dodavatelských faktur dosahoval pozitivních výsledků, splňuje cíl firmy poměru usmlouvaných faktur s požadovanou splatností k celkové hodnotě nákupu. Poslední ukazatel vývoj hodnoty uskutečněných nákupů na jednoho nákupčího má též vzrůstající trend.

6.2 Hospodárnost nákupu

Hospodárnost nákupu firmy XY autorka hodnotí převážně pozitivně, důvodem jsou dobré výsledky ve zvolených kritériích pro hodnocení. První ukazatel poměr plánovaných a skutečných dosažených úspor z cen nakupovaných materiálů dosahoval extrémně dobrých výsledků, kdy v některých letech nabýval hodnot až dva a půl násobně vyšších, než byly stanovené cíle. Druhý ukazatel poměr plánovaných a skutečných nákladů spojené s dopravou jsou rozděleny na dvě části. Poměr nákladů s CHINOÚ dosahují sice horších výsledků, ale mají dobrou prognózu do budoucna, vzhledem k přijetí opatření pro zlepšení. Poměr nákladů označovaných jako REST OF THE WORLD naopak dosahují dobrých výsledků a firma tak plní své cíle.

6.3 Kvalita nákupu

Kvalitu nákupu firmy XY autorka hodnotí mírně pozitivně, důvodem jsou dostačující výsledky ve zvolených kritériích pro hodnocení. První ukazatel vývoj počtu dodavatelů poukázal na to, že v posledních letech se firmě nedaří snižovat dodavatele, na jejich požadovaný cíl, což by mohlo vést i ke snižování nákladů a k vyšší efektivnosti nákupu. Druhý ukazatel poměr plánovaných a skutečných počtů reklamovaných kusů vůči celkovému množství zboží vykazoval mírně pozitivní výsledky, vzhledem jen k minimální kladné odchylce od plánovaných kusů. Třetí ukazatel poměr plánovaných a skutečných procentuálních podílů hodnoty evidovaných reklamací vůči celkové hodnotě zboží dosahoval velmi dobrých výsledků a autorka se domnívá, že by mohl klesající trend pokračovat i do dalších let. Posledním ukazatelem pro hodnocení kvality nákupu bylo OTD neboli procentuální podíl počtu dodávek včas. Tento ukazatel vykazoval velmi dobré výsledky a firmě je dodáváno zboží okolo 98,5 % včas, což je pro firmu momentálně dostačující výsledek, ale prostor pro vylepšení tu je.

Z celkové analýzy se autorka domnívá, že oddělení nákupu ve firmě XY pracuje velice dobře a dosahuje dobrých výsledků jak v produktivitě, v hospodárnosti, tak ve kvalitě nákupu.

6.4 Doporučení

Vzhledem k zjištěným, převážně pozitivním výsledkům, autorka doporučuje podniku trvale sledovat vybrané ukazatele, pravidelně je hodnotit **a věnovat úsilí dalšímu zlepšování dosahované úrovně.**

Dále autorka doporučuje věnovat větší pozornost ukazateli, kde výsledky nelze hodnotit pozitivně, a to dopravě CHINA. Lze doporučit kupř. procesní pohled na uvedenou činnost, který by mohl zlepšit dosahované výsledky. Trvalou pozornost je třeba věnovat výběru optimálních přepravníků.

Závěr

V této bakalářské práci byly zanalyzovány činnosti a proces oddělení nákupu ve vybrané společnosti za roky 2013-2017, následně shrnuta zjištění a navržena doporučení pro možné zlepšení.

Nejprve práce obsahovala část teoretickou, kde byly hlavními zdroji literární podklady. Tato část obsahovala 3 hlavní kapitoly, které se zabývali logistikou, nákupem a dodavateli.

Po teoretické části této práce následovala praktická část, kde byla také samotná analýza nákupu. Nechybělo zde krátké seznámení se společností, její profil, organizační struktura, vývoj počtu zaměstnanců a vybrané hodnoty z výkazu zisku a ztrát. Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit, jak jsou ve vybraném podniku řízeny nákupní činnosti. Analýza nákupu byla rozčleněna na 3 oblasti, a to produktivita, hospodárnost a kvalita nákupu. Pro každou oblast byla zvolena minimálně 3 kritéria pro hodnocení. Autorka nabyla z analýzy dojmu, že oddělení nákupu ve vybrané společnosti pracuje velmi dobře a dlouhodobě dosahuje velmi dobrých výsledků, a to jak v oblasti produktivity, hospodárnosti tak v oblasti kvality nákupu.

Autorka neuvádí výroční zprávy jako přílohy, z důvodu velkého rozsahu těchto dokumentů.

Seznam použité literatury

ČERVENÝ, Radim et al. *Strategie nákupu: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.

Firemní časopis, vydání 55, srpen 2017

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.

Interní dokumenty – Hodnocení dodavatelů, 2015

Interní dokumenty – Klíčové ukazatele výkonnosti nákupu, 2013-2017

JIRSÁK, Petr, Michal MERVART a Marek VINŠ. *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-958-6.

KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika: distanční opora*. Vyd. 4. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2013-. ISBN 978-80-7395-609-7.

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

NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.

OUDOVÁ, Alena. *Logistika: základy logistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2013. ISBN 978-80-7402-149-7.

SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0573-3.

STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-37-8.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.

TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. 2018 [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=222814&typ=PLATNY>

Výroční zpráva firmy XY 2011 [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=12963460&subjektId=222814&spis=626140>

Výroční zpráva firmy XY 2013 [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17032658&subjektId=222814&spis=626140>

Výroční zpráva firmy XY 2015 [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39055063&subjektId=222814&spis=626140>

Výroční zpráva firmy XY 2017 [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49124334&subjektId=222814&spis=626140>

Seznam příloh

Příloha 1 Metodika ročního hodnocení

Příloha 1

Metodika ročního hodnocení

1. Výpočet dílčích parametrů – DPPM, CoC, OTD za období leden–prosinec
2. Přiřazení výsledků auditů k auditovaným dodavatelům
3. Bodové hodnocení dosažených výsledků dílčích parametrů podle tabulky 1. (pro účely prezentace výsledků dodavatelům)
4. Výpočet finálního skóre dodavatele – váženým průměrem bodů dosažených v jednotlivých parametrech. Váhy parametrů viz tabulka 2.

BODOVÉ HODNOCENÍ PARAMETRŮ				
	DPPM	OTD	CoC	OA
10	< 2000	≥ 95%	< 1%	≥ 95%
9	2000 - 2999	90% - 94,9%	1% - 1,9%	90% - 94%
8	3000 - 5999	85% - 89,9%	2% - 2,9%	85% - 89%
7	6000 - 8999	80% - 84,9%	3% - 3,9%	80% - 84%
6	9000 - 11999	75% - 79,9%	4% - 4,9%	75% - 79%
5	12000 - 14999	70% - 74,9%	5% - 5,9%	70% - 74%
4	15000 - 17999	65% - 69,9%	6% - 6,9%	65% - 69%
3	18000 - 20999	60% - 64,9%	7% - 7,9%	60% - 64%
2	21000 - 23999	55% - 59,9%	8% - 8,9%	55% - 59%
1	24000	<55%	≥ 9%	< 55%

Tab. 1

VÁHY PARAMETRŮ PRO ROČNÍ HODNOCENÍ			
DPPM	CoC	OTD	OA
0,4	0,3	0,15	0,15

Tab. 2

Vyhodnocení výsledků předchozího kalendářního roku provede pracovník rozvoje dodavatelů vždy nejpozději do 31. 1. Výsledkem je rozdělení dodavatelů do jednotlivých kategorií podle dosaženého finálního skóre:

- **Kategorie 1:** finální skóre ≥ 8 (nejlepší výsledek)
- **Kategorie 2:** finální skóre 6–7, 99
- **Kategorie 3:** finální skóre 4–5, 99
- **Kategorie 4:** finální skóre < 4 (nejhorší výsledek)

Oznámení o dosažených výsledcích zašlou hodnoceným dodavatelům příslušní operativní nákupci do 28. 2. Formát dokumentu pro prezentaci výsledků viz příloha 1.

Platnost poslední revize od: 11.8.2015