

Popis a optimalizace procesu nákupu

Lucie Štěpánková

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie ŠTĚPÁNKOVÁ**
Osobní číslo: **L08518**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Popis a optimalizace procesu nákupu**

Zásady pro vypracování:

1. Tvorba teoretické části, zabývající se problematikou zvoleného tématu bakalářské práce, výklad použitých metod, pro řešení praktické problematiky
2. Stručný popis společnosti, analýza současného stavu systému řízení nákupu a souvisejících procesů
3. Návrh zlepšení s využitím metod, popsanych v teoretické části bakalářské práce
4. Zhodnocení navržených zlepšení v kontextu k teorii a praxi

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] **TOMEK, Jan; HOFMAN, Jiří. Moderní řízení nákupu podniku. Vyd. 1. Praha : Management Press, 1999. 276 s. ISBN 8085943735.**

[2] **TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.**

[3] **SIXTA, Josef; ŽIŽKA, Miroslav. Logistika : metody používané pro řešení logistických projektů. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2009. 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.**

[4] **GUDEHUS, Timm; KOTZAB, Herbert. Comprehensive Logistics. Berlin : Heidelberg : Springer, 2009. 891 s. ISBN 978-3-540-68652-1.**

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Hart, Ph.D.**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011


Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.
pověřená děkanka




Ing. Jan Strohmandl
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Obsahem bakalářské práce je řešení problematiky procesu nákupu a jeho optimalizace. Teoretická část se zaměřuje na oblast nákupu, nákupní proces a kontrolu. Hlavním bodem teoretické části je popis procesu nákupu a výběru dodavatelů. V praktické části je popsán podnik EMOS spol. s r. o. a analýza současného stavu systému řízení nákupu v tomto podniku. Výsledkem bakalářské práce je návrh Scoring modelu na výběr dodavatelů v podniku.

Klíčová slova: nákup, výběr, hodnocení dodavatelů

ABSTRACT

Bachelor thesis is solving the situation, the description and the optimalization of purchasing process. The theoretical part is focused on purchasing process and controlling. The main point of the theoretical part is the description of purchasing process and choosing suppliers. In the practical part is described EMOS company with analysis of current situation of purchasing process in this company. The outcome of this bachelor thesis is a project of scoring model for choosing suppliers in this company.

Keywords: purchase, selection, supplier evaluation

Poděkování:

Děkuji především panu Ing. Martinovi Hartovi, Ph.D., vedoucímu bakalářské práce, za odborné vedení a cenné rady, které mně poskytl při zpracování této práce.

Motto:

„Kdo chce stavět vysoké věže, musí se dlouho věnovat základům ...“

Mathy


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne ..6.12.2010..


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 LOGISTIKA	11
1.1 NÁKUPNÍ LOGISTIKA	12
2 NÁKUP	13
2.1 ZÁKLADNÍ CÍLE A FUNKCE NÁKUPU.....	13
2.2 VAZBY NÁKUPU K OSTATNÍM FUNKČNÍM OBLASTEM V PODNIKU.....	16
2.3 FUNKČNÍ ORGANIZACE NÁKUPU.....	17
3 NÁKUPNÍ PROCES	18
3.1 ZÁKLADNÍ FÁZE NÁKUPNÍHO PROCESU.....	20
4 ANALÝZA A VÝBĚR DODAVATELŮ	23
4.1 PROCES VÝBĚRU A ŘÍZENÍ VZTAHŮ S DODAVATELI	23
4.2 KLASIFIKACE DODAVATELŮ.....	24
4.3 KRITÉRIA VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	25
4.4 SYSTÉMY HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ	26
4.5 METODY HODNOCENÍ DODAVATELŮ	27
4.5.1 Scoring model	27
5 KONTROLA NÁKUPU	30
5.1 TYPY KONTROL	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
6 POPIS SPOLEČNOSTI	33
6.1 LOGISTICKÉ CENTRUM.....	34
6.2 DISTRIBUČNÍ LOKALITY	35
6.3 VÝROBKY SPOLEČNOSTI EMOS SPOL. S R. O.	36
6.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU.....	38
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU ŘÍZENÍ NÁKUPU	39
7.1 ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEBY	40
7.2 ZAJIŠTĚNÍ ZDROJE ODBYTU.....	40
7.3 VÝBĚR DODAVATELE	40
7.3.1 Kritéria výběru	41
7.3.2 Metody využívané k výběru dodavatelů	42
7.4 VYŘIZOVÁNÍ OBJEDNÁVKY	42
7.5 SLEDOVÁNÍ OBJEDNÁVKY.....	42
7.6 PŘÍJEM MATERIÁLU A VEDENÍ ZÁSOB	42
7.7 LIKVIDACE FAKTUR.....	42
7.8 KONTROLA	43
8 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ	44
8.1 APLIKACE VYTVOŘENÉHO SCORING MODELU	45
ZÁVĚR	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	48

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	50
SEZNAM OBRÁZKŮ	51
SEZNAM TABULEK	52
SEZNAM PŘÍLOH	53
III PŘÍLOHY.....	54

ÚVOD

V dnešní době je v podniku kladen větší důraz na analýzu a výběr dodavatelů. Podnik se proto snaží přijít na metody, jak tuto analýzu a výběr udělat co nejefektivněji. Tento proces klade významnou roli pro celý nákup. Je prokázáno, že větší část obrátu podniku je přisuzována nákupu a právě špatný výběr dodavatele může ovlivnit celý chod podniku a jeho zisk.

Teoretická část je zaměřena na nákup, popis základních cílů a vazeb k ostatním funkčním oblastem nákupu. Řeší i popis procesu nákupu a jeho základní fáze. Stěžejní bod v teoretické části je zaměřen na analýzu a výběr dodavatelů, kde je popsán proces výběru, klasifikace dodavatelů, kritéria, která jsou možná si u výběru stanovit a metody, kterými se může výběr uskutečnit. Poslední bod v teoretické části je popis kontroly v podniku.

V praktické části je popsán a charakterizován podnik EMOS spol. s r. o., jeho logistické centrum a distribuční lokality. Dále se v bakalářské práci uvádí proces nákupu, který v podniku provozují a zejména výběr dodavatelů a kritéria, která v podniku preferují.

Cílem této bakalářské práce je najít nedostatky podniku při výběru dodavatelů a na základě zjištěných informací navrhnout zlepšení metodou Scoring model, který umožní efektivnější výběr dodavatelů, při jehož aplikaci se podniku podaří snížit náklady.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LOGISTIKA

Vzhledem k tomu, že lidé začali spolupracovat, byla logistika praktikována již tehdy, ale pod různými jmény: doprava, zvedání, přeprava a podobně. Postupně byly vynalezeny auta, kamiony, vlaky, lodě, jeřáby, manipulační zařízení a vše, co lidem usnadnilo práci. Silnice, kanály, železnice a přístavy byly postaveny po celém světě. Poskytovatelů logistických služeb pomalu přibývalo. Mezi tyto poskytovatele jsou řazeni například dopravci, speditéři nebo také provozovatelé prodejen a tržišť. Více než před 150 lety se nakoupené zboží z celého světa pohybovalo všude v obrovském množství. Podnětů a inovací k zřízení moderní logistiky bylo mnoho. Řadí se zde například množství technických řešení, větší kapacity, vyšší rychlosti, levnější energie, zlepšení výkonnosti a rozšířené služby, viz obrázek 1. Mezi nejvýznamnější vývoj patří rostoucí integrace logistických činností.

Dnes je logistika páteří celosvětového obchodu. Od poloviny 20. století vědci pozorovali a popisovali tento vývoj a všimli si, že je v logistice nejdůležitější organizace a plánování dodávek. [5]

Dnes lze logistiku chápat jako soubor činností, jejímž úkolem je zajistit, aby bylo správné zboží, ve správném čase, ve správném množství, ve správné kvalitě na správném místě, se správnými náklady. [3]

Zabývá se především toky zboží, peněz, informací jak mezi dodavatelem a odběratelem, tak také uvnitř jednotlivých podniků. Účelem celého oboru je tyto toky optimalizovat tak, aby představovaly pro podnik co nejmenší náklady.

Logistika se dělí na několik druhů: nákupní, výrobní, zásobovací, distribuční a zpětnou. [11]



Obr. 1 Obecné znázornění logistických procesů [17]

1.1 Nákupní logistika

Každý podnik, který musí cokoliv nakupovat, je nucen zabývat se otázkou, jak účelně jsou vynaloženy peníze na nákupy zboží. Nákup a jeho postavení v dodávkovém řetězci je jedním z primárních složek, z toho důvodu je zodpovědný za vstupy do podniku. Funkce nákupu se zaměřuje na včasnou dodávku výrobků na správné místo. Hlavním úkolem nákupu je sledovat vývoj na trhu, výhodně uzavírat smlouvy s dodavateli a účelně organizovat fyzické činnosti materiálových toků. Hlavním cílem každého podniku je snižovat náklady související s nákupem materiálu, zlepšovat výkon pracovníků, vytvářet zisk a uspokojovat zákazníky. Není to pouze cena, kterou by měl podnik ovlivňovat, je to také kvalita, dodání, služby, množství a strategie, které zákazníkům poskytuje. [2]

2 NÁKUP

„Nákup je nejdůležitější podnikovou aktivitou, která zajišťuje funkční činnost podniku.“¹ Jeho hlavním cílem je získávání hmotných i nehmotných vstupů do podniku. O nákup, jako takový se v podniku stará útvar nákupu (nákupní oddělení). Pro dobré fungování tohoto útvaru je nutné, aby mu vedení podniku jednoznačně vymezilo svěřené úkoly, způsoby řešení vztahů s vnitřním a vnějším okolím, používané formy a metody řízení procesu nákupu a pracovníky. [12]

Oddělení nákupu má za úkol zajistit:

- výběr dodavatele,
- prověřit dodavatele,
- vypracovat dodavatelsko-odběratelské smlouvy,
- hledat neustále výhodnějšího dodavatele,
- informovat o novinkách v oblasti nákupu. [10]

2.1 Základní cíle a funkce nákupu

Cíle popisují stav budoucnosti, kterého by chtěl podnik dosáhnout nebo mu zabránit. Určují směr plánovaných opatření a slouží současně jako vůdčí hodnota v příslušném útvaru. Podnik má několik rozhodovacích aspektů a ty zastávají funkce: identifikační, výběrové, popisné, hodnotící. [7]

Identifikační – identifikuje problém, stanovuje rozdíl mezi plánem a skutečností.

Výběrové – slouží k ohraničení prostoru pro možná řešení a zavedení určitých opatření nutných k dosažení cíle.

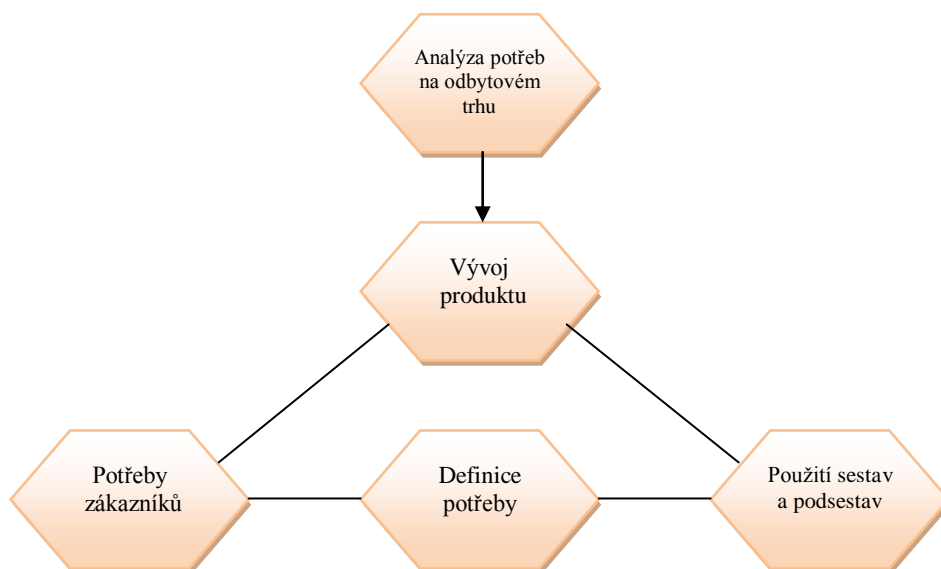
Popisné – popisuje následující proces pomocí kritérií, která se odvozují z cílů.

Hodnotící – poté, co byla stanovená opatření realizována, je důležité dopad zhodnotit. [7]

¹ TOMEK, Jan, HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu v podniku*. S. 16

Za základní cíle nákupu je považováno:1. *Uspokojení potřeb*

Existence potřeby vytváří hodnotu výrobkům i službám. Podle hodnoty jsou výrobky směňovány a dochází k obohacení, viz obrázek 2. [12]



Obr. 2 *Poznání potřeb [13]*

Obrázek č. 2 ukazuje, že poznání potřeb nelze z pohledu nákupního marketingu zjednodušit pouze na propočítání spotřeby podle norem spotřeby materiálu, kusovníků či časových řad o minulé spotřebě, ale musí zahrnovat i předcházející spoluúčast nákupu při tvorbě nového výrobku. Jestliže jde o požadavky, pak musí probíhat proces poznání potřeb od analýzy odbytového trhu až po užití materiálu.

2. *Snižování nákupních nákladů*

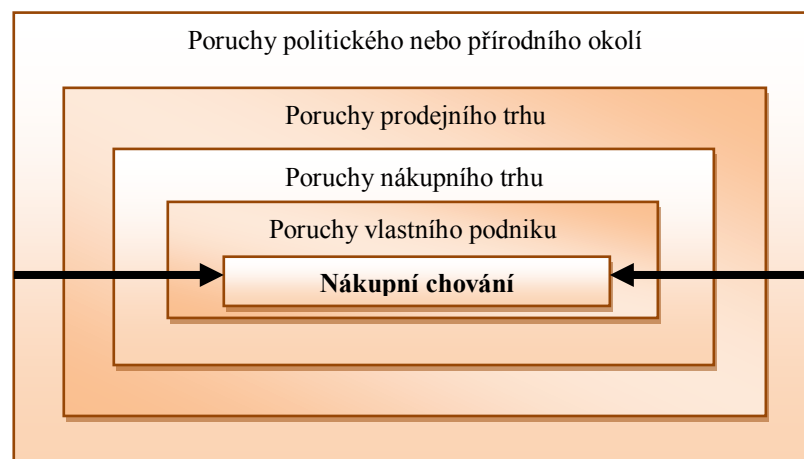
Je zde zvažován vztah k ostatním cílům. Pokud bude podnik chtít dosáhnout nejnižších nákladů, může to způsobit rapidní nárůst rizika, což může mít vliv na kvalitu a zásoby. Snížení nákladů se týká „nákladů na předmět“ (cena vlastního výrobku) a „snížení nákladů spojených s nákupem“ (dopravní náklady, pojistné apod.). [12]

3. Zvyšování jakosti nákupu

Je zde rozepře na straně poptávky nákupu a kritériích nabídky. Vztahuje se k dvěma hlediskům: zvýšení jakosti nakupovaných výrobků, kdy se podle tolerance usiluje o nulovou úroveň vad a zvýšení jakosti. Může ale také znamenat zvýšení výkonu nakupovaného výrobku, což může vést až k nákupu substitutů nebo k výměně dodavatele. Kvalita se týká předmětu i podmínek. Do jakosti může být zahrnuta dodací lhůta, komunikace i servis. [12]

4. Snižování nákupního rizika

Se snižující jakostí přibývá riziko nákupu. Pokud je neplánovaná událost, je jasné, že nebude vybrána optimální varianta nákupu. Je zde riziko s místem dodání. Není možné vyvážit ze země dodavatele nebo nelze dovážet k nákupci. Další riziko se vyskytuje v dodací lhůtě, servisu, ceně, viz obrázek 3. [12]



Obr. 3 Nákupní rizika [12]

5. Zvyšování flexibility nákupu

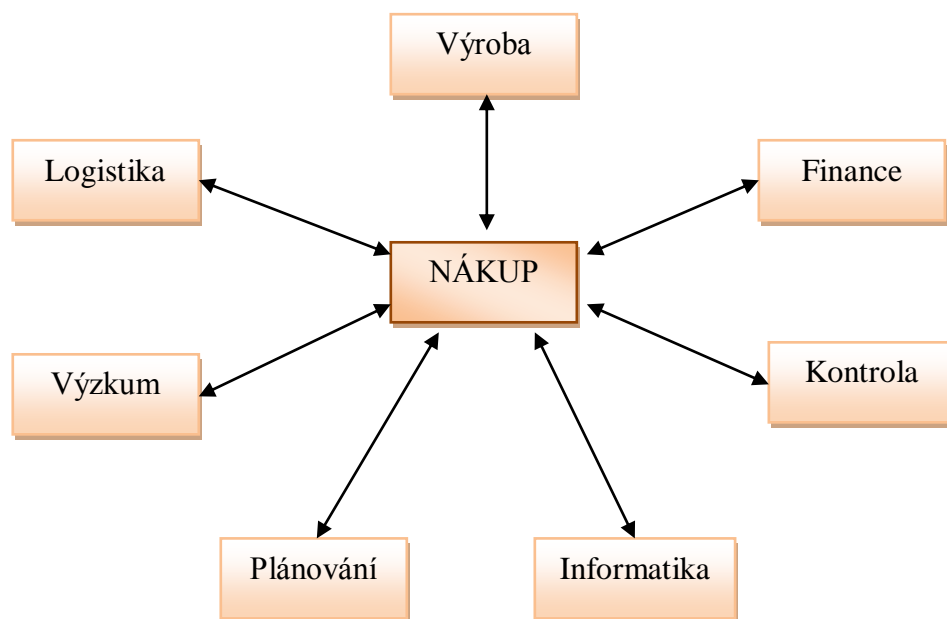
Měla by být zvolena alternativa, která nám umožní prostor k přizpůsobení se. Dlouhodobé dodavatelské smlouvy zvyšují jistotu při stálých cenách, ale snižují možnost pružně reagovat na nové situace. [12]

6. Podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy

Veřejně prospěšné nákupní cíle jsou rozdělené do dvou oblastí: národohospodářské (konjunkturální, strukturální, tuzemské) a sociálně etické (politické, světonázorové, interakční, charitativní). [12]

2.2 Vazby nákupu k ostatním funkčním oblastem v podniku

Na nákupu závisí téměř všechna oddělení v celém podniku. Ať se týkají dodávky informací či materiálu. Role nákupu se mění od role podpůrné po strategické. Podle rozsahu, v jakém nákup poskytuje hodnotu jiným oblastem je funkce nákupu zapojována do různých procesů rozhodování. Již zpočátku bývá zapojována do různých rozhodnutí, která výrazně ovlivňují celou činnost podniku. Pokud je v podniku mezi pracovníky dobrá informovanost, vše má vliv na předpověď a podporu podniku i v jiných oblastech, viz obrázek 4. Poté vše vede k vyššímu uznání v celém řízení podniku. [6]



Obr. 4 Propojení nákupu s ostatními podnikovými funkcemi [7]

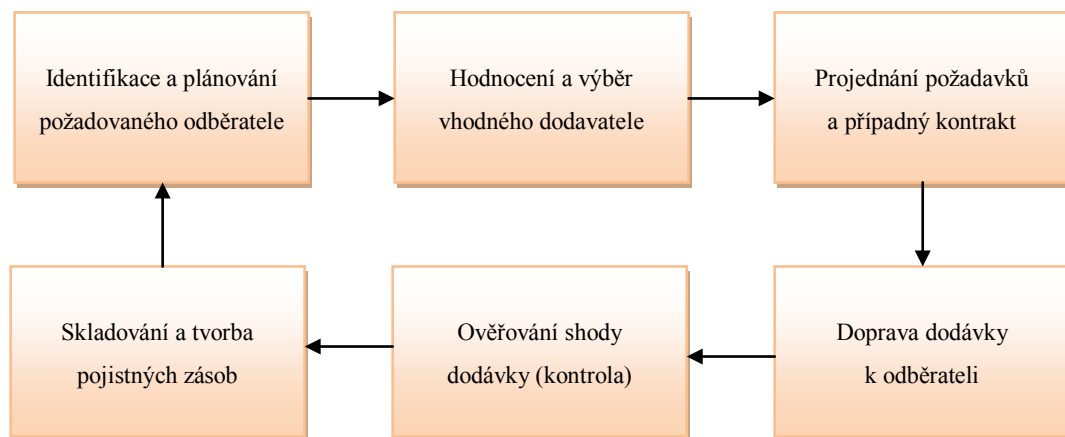
Obrázek č. 4 zachycuje propojení nákupu s ostatními podnikovými funkcemi. Je zřejmé, že předpokladem pro správné plnění úkolů je důležitá spolupráce s ostatními útvary podniku, jako je například kontrola, finance, logistika a jiné.

2.3 Funkční organizace nákupu

Základní funkcí útvaru nákupu v podniku je efektivní uspokojování potřeb vyplývajících z plánovaného průběhu základních, pomocných, obslužných, výrobních i nevýrobních procesů. Je zapotřebí zajišťování dodávek surovin, základních i pomocných materiálů, nakupovaných výrobků a součástek, polotovarů, náhradních dílů, náradí, přípravků, režijních materiálů a pomůcek pro řízení a správu, pro sociální služby a bezpečnost podniku. Rozsah a šíře sortimentu materiálů nezbytných pro výrobu, provoz a správu je normativně vymezen v organizačním řádu. [4]

3 NÁKUPNÍ PROCES

Vstupuje-li podnik do hospodářské soutěže, výsledek primárně závisí na manažerských rozhodnutích. Existuje celá řada faktorů, které ovlivňují nákupní rozhodnutí. Nákup lze chápat jako získávání surovin, materiálu, polotovarů a výrobků odpovídající kvality, množství, za přijatelnou cenu, ve správném čase od správného dodavatele. Malé podniky se rozhodují na základě očekávané poptávky zákazníků, viz obrázek 5. Velké podniky vycházejí z podnikových plánů výroby a prodeje. [12]



Obr. 5 Nákupní proces [6]

Obrázek č. 5 popisuje celý proces nákupu, od počátku, kdy se nejprve rozhoduje na základě kritérií o volbě dodavatele. Zde může být použito předběžné hodnocení, při kterém se vyloučí ti, kteří nesplňují hlavní kritéria. Poté dochází k výběru hlavního dodavatele, kde mohou být použity různé metody. Po zvolení správného dodavatele je důležité, aby se obě strany dohodly na podmínkách a uzavřely smlouvu. Dodávky putují k odběrateli a následuje kontrola. Pokud je kontrola úspěšná, zbývá jediné, uskladnění a zpětné hodnocení dodavatelů. Pokud není úspěšná, celý proces se opakuje znovu.

Faktory ovlivňující nákupní rozhodování:

Podmínky dodání

Každá dodávka musí být realizována za určitých podmínek, které musí být v kupní smlouvě formulovány. Jsou její nedílnou součástí. [12]

Jakost

Souvisí s vhodností materiálu nebo výrobku pro zamyšlený účel. Cílem je nakoupit kvalitní suroviny za co nejnižší ceny. Vhodné je užití hodnotové analýzy. Hodnotová analýza je systematická studie komponentů nebo výrobků, na jejímž základě se určí, zda při zpracování nebo jiné změně přinese komponent nebo výrobek uživateli stejnou „hodnotu“ s nižšími náklady nebo vyšší „hodnotu“ se stejnými náklady. Může být stanovena podle požadovaného hlediska, jako hmotnost, barva, velikost, flexibilita, vzhled apod. [12]

Množství

Co je správné množství? Podnikatel ve výrobě, majitel podniku nabízející služby nebo živnostník nakupující ve velkém chce dosáhnout úspor. Ty závisejí i na velikosti slev materiálu nebo výrobku poskytované dodavatelem. Velké množství nakupovaných materiálů nebo výrobků znamená nadměrné množství zásob. S tím může být spojena možnost zkažení, zastarání nebo jiné znehodnocení. Nákup v malém množství znamená častější dodávky a vyšší jednicové náklady. [12]

Cena

Nejlepší cena neznamená vždy nejnižší nákupní cenu. Podnik s nejnižší cenou možná nenabízí požadovanou kvalitu a službu. V podnikání je tedy cílem zajištění nejvýhodnější hodnoty zboží splňujícího specifického požadavku za co nejnižší nákupní cenu. [12]

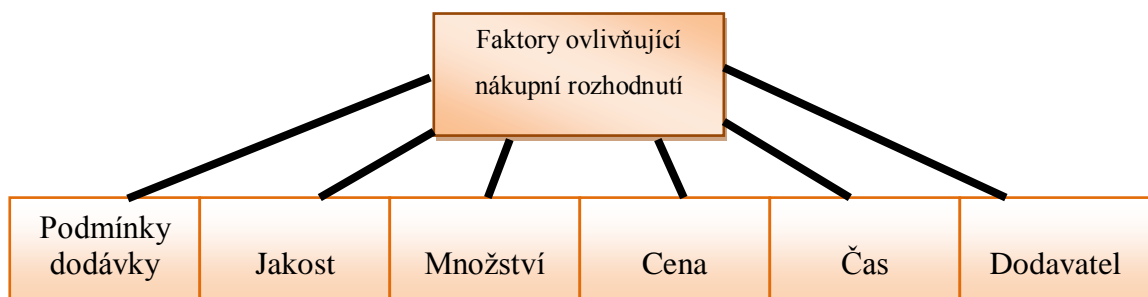
Čas

Důležité je rozhodnutí, kdy nakoupit. Pokud se podnik rozhoduje podle očekávané poptávky po našich výrobcích, je nutné určit dodací lhůtu materiálu nebo služeb tak, aby bylo možno reagovat i na příležitostnou poptávku. Dodací lhůta je uplynulý čas mezi vystavením objednávky a dodáním požadovaného zboží nebo služeb. Jestliže například podnikatel objednává na dlouhou dobu dopředu, jeho provozní kapitál je vázán v zásobách. Nedostatečné objednávky naopak často vedou k opožděné výrobě finální produkce. Materiál musí být k dispozici právě ve chvíli, kdy je potřebný ve výrobním procesu k výrobě nebo dokončení výrobku. Nákupní manažer se pokouší vyhnout

problémům nadměrných a nedostatečných zásob. Tyto problémy vznikají zejména z důvodů špatného plánování. [12]

Dodavatel

Výběr dodavatele je jedním z hlavních faktorů, jež jsou předpokladem dobrého nákupu. Dodavatelé by měli být pečlivě vybíráni podle potřeb podnikatelů a je vhodné je blíže poznat. Podnik si totiž musí být jistý, že vyhovují jeho požadavkům, viz obrázek 6. [12]



Obr. 6 Faktory ovlivňující nákupní rozhodování [12]

3.1 Základní fáze nákupního procesu

Za základní fáze nákupu je považováno:

1. Identifikace, specifikace a poznání problému

O problému se může hovořit jako o situaci, ve které je stanoven cíl, ale nezná se cesta k jeho dosažení. Cestou k cíli, tj. vyřešení problému, se jednotlivec pohybuje od neurčitosti ke zvyšující se určitosti a tento proces probíhá ve fázích. Základem k řešení jakéhokoliv problému je identifikace problému. Existuje několik indikátorů, které mohou na přítomnost problému v podniku upozornit. [4]

2. Průzkum trhu

Cílem této fáze je zhodnotit možnosti prodeje výrobků a produktů, zjistit stav konkurence, odhadnout velikost budoucí poptávky - vymezit segmentační kritéria.

Prvním krokem je tvorba **dotazníku**. Je třeba neformálně oslovit vybraný vzorek respondentů s cílem porozumět motivacím, postojům a chování. Na základě získaných informací je sestaven formalizovaný dotazník.

Druhým krokem je provést **vlastní dotazování**. Provádí ho buď sám podnik (písemné dotazování, elektronické dotazování na internetu), nebo renomovaná firma specializující se na marketingový výzkum. [4]

3. Soustředování nabídek

Jedná se o shromažďování podkladů a nabídek potenciálních dodavatelů. Popřípadě jsou kladeny další otázky a vše je zaznamenáváno. Tyto podklady jsou používány v dalších krocích pro výběr. [4]

4. Analýza a výběr dodavatele

Pro správný výběr dodavatelů, kteří jsou schopni poskytnout požadovaný materiál či službu, jsou stanovena hodnotící kritéria, která jsou vybrána dle požadavků odběratele. Při hodnocení konkrétního dodavatele je důležité brát v úvahu jeho výkonnost v rámci celého podniku. Pro správný výběr dodavatele je tedy důležité disponovat nejen se všeobecnými informacemi, ale i se specifickými údaji o výkonnosti podniku. [17]

5. Sjednání smluv a zadání objednávek

Postup při uzavírání smlouvy je smluvním procesem, v jehož průběhu smlouva vzniká (smlouva je uzavírána). Smlouva jako dvoustranný nebo vícestranný právní úkon, vzniká ze dvou nebo více jednostranných vzájemně adresovaných právních úkonů dvou nebo více stran. Tyto úkony musí být obsahově shodné a musí z nich vyplývat smluvní konsens. [20]

6. Kontrola dodávek

Jednotlivé dodávky jsou průběžně kontrolovány dle plánu kontrol, které jsou součástí plánu řízení a kontroly jakosti realizovaného díla. Význačné dodávky jsou kontrolovány přímo v závodě výrobce, kde je posuzován soulad díla, kvalita materiálová, geometrické provedení atd. [15]

7. Hodnocení dodavatelů

Kvalitu dodavatelských služeb nelze měřit přímými metodami, ale porovnáváním jejich vybraných ukazatelů s příslušnými referenčními hodnotami. Za určující indikátor kvality dodavatelských služeb je často považována výkonnost, resp. spolehlivost dodavatelů,

kterou lze hodnotit z různých hledisek: 1. kvality předmětu dodávek, 2. plnění dodacích termínů, 3. dodržování objednávaného množství apod. [18]

4 ANALÝZA A VÝBĚR DODAVATELŮ

Výběr dodavatele je jedním z nejdůležitějších kroků a týká se každého podniku. V dnešní době je velice obtížné rozhodovat o možnostech uspokojení vnitropodnikových potřeb. Nejtěžší krok je výběr vhodného dodavatele. Musí se stanovit různá kritéria a ty musí být brány po celou dobu v úvahu. Pokud se podaří dobrý výběr dodavatele, má to značný vliv na hospodaření podniku. O výběr dodavatele se stará celá nákupní skupina (tým pracovníků). Před rozhodnutím musí získat řadu informací, na základě kterých se rozhoduje. S potenciálním dodavatelem by měla být také vyzkoušena komunikace. Pokud byl dodavatel vybrán, neměl by podnik ustat v hledání nových nákupních příležitostí. [9]

Základní pojmy:

Dodavatel

- ekonomický subjekt, který zásobuje podnik určitým materiálem.

Dodávka

- výrobek, který podnik nakupuje za účelem dalšího zpracování či jiného využití.

Požadavek

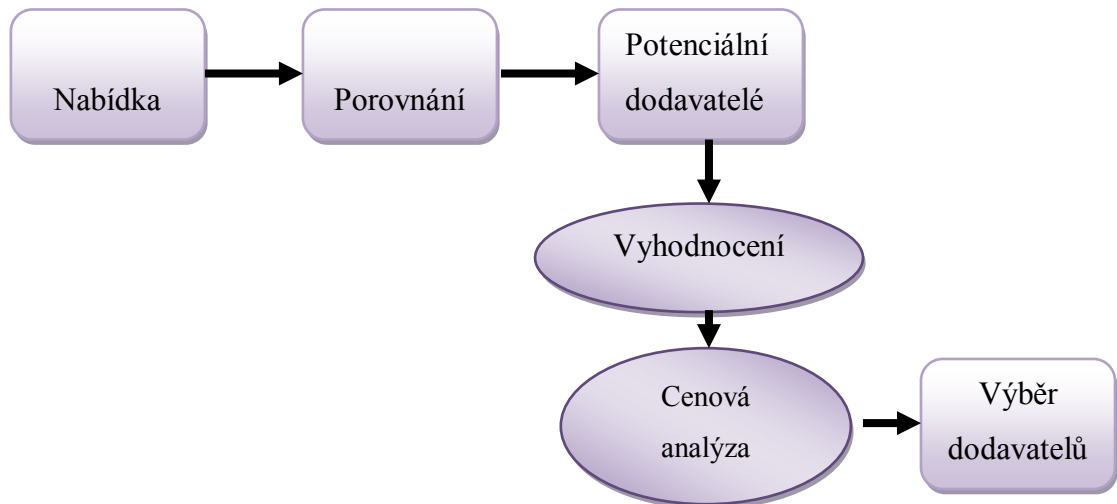
- potřeby, které si podnik stanovuje sám dle plánu. [21]

4.1 Proces výběru a řízení vztahů s dodavateli

Výběr dodavatele

Pokud se dodavatel zvolí nevhodně, může to vést ke ztrátám, které mohou mít důsledky do budoucnosti. Než se začne dodavatel vybírat, měla by být udělána analýza, zhodnocena celá situace a pokud je třeba, musí se udělat i výzkum. Podle výsledků se vybere potenciální dodavatel, který splňuje kritéria a je schopen dodávky zajistit. Poté z úzkého okruhu dodavatelů musí vedoucí nákupu vybrat toho nejvhodnějšího. K vybrání správného dodavatele slouží mnoho způsobů. Po výběru podnik začíná s dodavatelem jednat, komunikovat a uzavírat objednávky, viz obrázek 7.

Po provedených transakcích, koupí materiálu, polotovarů apod. podnik nekončí. Na konci celého procesu by měl podnik dodavatele ohodnotit. [7,12,13]



Obr. 7 Výběr dodavatele [13]

Vztahy s dodavateli

Tento pojem není pojmem novým, sahá do vzdálené minulosti, provázel nás v podstatě v každém okamžiku, kdy si člověk uvědomil, že není schopný pro život obstarat vše potřebné sám. Postupem času se však tyto postupy např. od obyčejné směny „barter obchod“ proměnily ve složitý celek postupů, které nesou nyní název dodavatelsko-odběratelské vztahy. [12]

4.2 Klasifikace dodavatelů

Zájem najít správného dodavatele, není lehká záležitost, ale velice složitý proces. V dnešní době je dodavatelů příliš a liší se například pouhým jednáním, spoluprací, zviditelněním na trhu a podobně. Aby byl výběr dodavatele podniku ulehčen, sestaví rozdělení dodavatelů do určitých skupin. Každý podnik si může sestavit rozdělení své, individuální, dle nároků, které se liší jen nepatrně nebo je dané určité rozdělení, dle kterého se řídí ostatní. Není nějak rozsáhlé, ale pro ulehčení postačující. Díky tomuto systému se ulehčí celý proces výběru dodavatelů a tím ušetří i dostatek času. Může existovat několik druhů individuálního rozdělení v každém podniku. Většinou jsou tři druhy rozdělení dle různých preferencí:

1. Podle přístupu k různým inovacím

- a) *Konzervativní typ dodavatele* – stále stejný sortiment po dlouhá léta, bez inovací a větších změn. Za to ale velice spolehlivý.

b) *Inovační typ dodavatele* – prosazuje inovace dle požadavků trhu. Inovuje i například technologii. Bohužel nemá velkou stabilitu.

2. Podle velikosti

a) *Malí dodavatelé* – velmi významné jsou pro ně i malé zakázky, starají se o dobrou pověst. Jednání s nimi je příjemné a jednodušší než s velkými dodavateli. Má vysokou spolehlivost a pružnost jednání.

b) *Větší dodavatelé* – dodávají poměrně široký sortiment. Jsou pohotoví a očekávají ústupky v kvalitativních parametrech.

3. Podle kategorie

A: *certifikovaný dodavatel* – dodávky odpovídají parametrům ve smlouvě. Má platnou certifikaci či akreditaci pro svou činnost. Vykazuje přijatelné cenové relace.

B: *stálý dodavatel* - dodávky odpovídají parametrům ve smlouvě. Vykazuje přijatelné cenové relace a další podmínky, jako například platební.

C: *nový dodavatel* – vykazuje parametry dodávek přibližné nebo stejné jako u dodavatele B (stálý dodavatel).

D: *nevyhovující dodavatel* – nedodrží stanovené parametry uvedené ve smlouvě (např. kvalita, cena apod.) [7,12]

4.3 Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů

Při rozhodování o dodavateli lze určit mnoho kritérií. Nejčastější kritéria jsou: cena, jakost, kontrakční podmínky, pověst či chování dodavatele. Kritéria, která ovlivňují ekonomické i obchodní výsledky podniku (náklady, jakost, apod.) by měla být na prvním místě. Dále by se podnik měl zaměřit na objem nákupu daného dodavatele a na zkušenosti s dodavatelem. A to jak na uspokojivé, tak neuspokojivé. [12,13]

Podnik většinou získává potencionální dodavatele tak, že se nejprve zajímá o cenu, kvalitu materiálů, množství, které lze dodávat, čas dodávek a také četnost dodávek. Většinou je představení firmy osobní, kde se o těchto informacích odběratel dozvídá, nebo

se informace získávají v elektronické podobě na internetu nebo e-mailem. Tyto postupy nejsou jediné, které při získávání dodavatelů existují. V tržním prostředí je zcela běžné předbíhání konkurence v hledání odběratelů, proto dodavatelé většinou zasílají nabídky přímo podnikům, o kterých si myslí, že by mohly jejich služeb využít.

Základním pravidlem jednání s dodavatelem je, že podnik s ním jedná, pokud má zájem. Pokud si dodavatele podnik našel sám, kontaktuje ho z vlastní iniciativy. Na prvním jednání se informují oba podniky a na základě společného zájmu se dohodnou na obchodních činnostech. Většinou se projednávají otázky ceny, kvality, množství dodávky, množstevní slevy, dodací lhůty, garance kvality, rychlé vyřízení reklamace apod. [8]

4.4 Systémy hodnocení a výběru dodavatelů

Hodnocení dodavatelů je systém, pomocí něhož lze řešit požadavky na výběrová řízení dle zákona o veřejných zakázkách, nebo jednoduše vybrat optimální nabídku z více nabídek. Před výběrem vhodného dodavatele se musí udělat analýza či zhodnotit situace, jinak by mohlo dojít k špatnému zvolení dodavatele a mohlo by to vést až k zániku podniku. [7,12,13]

K zvolení správné analýzy se musí zjistit následující informace:

- všeobecné o podniku,
- specifické informace o nakupovaném materiálu,
- informace o servisu,
- stávající informace o dodavatelsko-odběratelských vztazích.

Díky této analýze se zúží okruh potenciálních dodavatelů, ze kterého se vyberou pouze ti nejvýhodnější. Podnik si může vyžádat i jiné spisy od dodavatele jako například nákresy apod. Poté následuje nabídka potencionálních dodavatelů, která se porovnává s ostatními nabídkami a to ve dvou hlediscích:

- materiálové hledisko, zda nabídka odpovídá zadaným kritériím,
- formální hledisko, odpovědi na informace, které podnik preferoval. [13]

Celý výběr dodavatele probíhá na základě tří okruhů podmínek:

- výrobek musí odpovídat požadavkům odběratele,
- dodavatel musí být obchodně prověřen,
- manažerský systém musí být prověřen (zda se mohou vztahy vytvořit). [13]

4.5 Metody hodnocení dodavatelů

Pro hodnocení dodavatelů je nespočetně mnoho metod. Bohužel nebyla zjištěna žádná metoda, která by byla vhodná pro všechny podniky. Pro rozhodování má velký význam počet kritérií. Ke stanovení metod hodnocení dodavatelů se musí vytvořit vhodné prostředí pro realizaci cíle hodnocení a to zvláště ve stanovení hodnotících kritérií. Pro hodnocení dodavatelů se dají použít různé metody. [3]

4.5.1 Scoring model

Metoda se používá pro hodnocení jak dodavatelů, tak zboží či výrobků. Model zajišťuje zpětnou evidenci potřebných údajů za určité období. Potřebné údaje se převádí pomocí recipročního indexu (RI) na ekvivalentní hodnoty. Sečtením výsledků se dostane celkové hodnocení. Dodavatel, u kterého se dosáhne největší procentuelní součet, vítězí. Metoda se provádí průběžně nebo zcela nahodile, nepravidelně. Rozdíl je pouze v tom, že údaje k hodnocení jsou novější – aktuální. Pro efektivní realizaci této metody je zapotřebí mít k dispozici více potencionálních dodavatelů, aby podnik mohl zvážit jejich výhodnost. Mezi základní zdroje pro hledání informací a vyhodnocování patří zejména internet, odborné časopisy, regionální firemní katalogy, výstavy, veletrhy apod. [1]

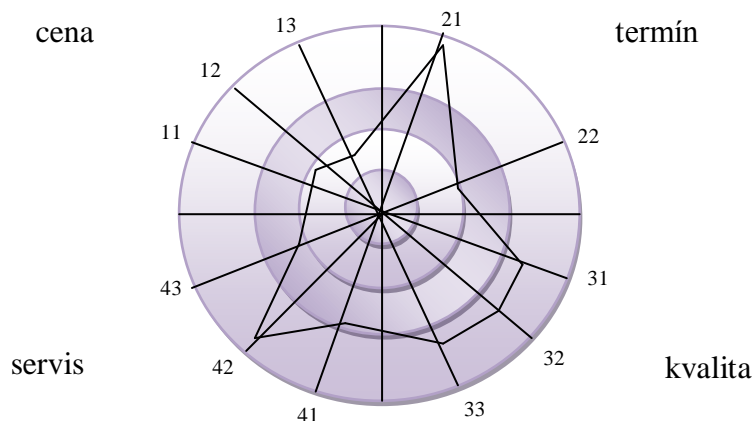
Grafické metody jsou:

- 1) V podobě tabulky, kde prvním krokem je navolení stupnice a zapsání do tabulky, druhým krokem si podnik zvolí kritéria pro hodnocení a třetím krokem je zaznamenávání údajů o jednotlivých dodavatelích. Tento druh je ideální pro zaznamenávání všech údajů do jedné tabulky, viz obrázek 8. [7]

- 2) Ve vrstvené kružnici, kde jednotlivé kružnice znázorňují stupnici, s minimem uprostřed. Kružnice jsou rozděleny podle počtu kritérií. Pro podrobnější hodnocení se mohou kružnice rozvést do dalších dílů. Po propojení bodů na kružnicích vznikne plocha, která znázorňuje vhodnost dodavatele, viz obrázek 9. [7]

<i>Hodnotící kritérium</i>	<i>Dodavatel</i>	<i>X</i>	<i>Y</i>	<i>Z</i>
A. Jakost • váha 45 • počet bezchybných dodávek z celkového počtu třiceti • podíl v % podíl krát váha		22,0	25,0	18,0
		73,3	83,3	60,0
	BODY	33,0	37,5	27,0
B. Cena • váha 30 • prům. cena za posledních třicet dodávek v Kč • reciproční index index krát váha		160,0	180,0	100,0
		62,5	55,5	100,0
	BODY	18,8	16,7	30,0
C. Spolehlivost • váha 25 • celk. překroč. dodací lhůta za posl. 30 dodávek ve dnech • reciproční index index krát váha		190,0	105,0	160,0
		55,3	100,0	65,6
	BODY	13,8	25,0	16,4
CELKOVÉ HODNOCENÍ		65,6	79,2	73,4

Obr. 8 Scoring model pro hodnocení dodavatelů, tabulka [7]



Obr. 9 Scoring model pro hodnocení výkonnosti dodavatele, kružnice [7]

Reciproční index

Představuje přepočítanou hodnotu konkrétního kritéria tak, aby bylo ve vzájemném vztahu s ostatními sledovanými kritérii. (1)

Výpočet se provádí následovně:

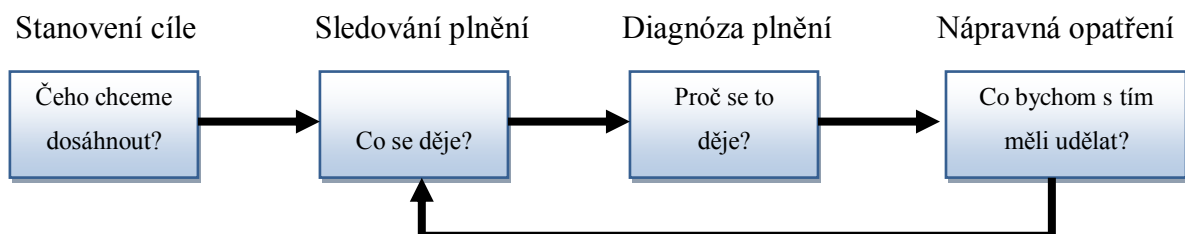
- určí se podmínky (kritéria), které nabízí daný dodavatel (např. vyšší cena je negativní, tudíž získá menší procento),
- nejlepšímu parametru se přidělí 100%,
- podle označeného parametru se přepočtou hodnoty u ostatních parametrů (podělí se hodnotou parametru označeného 100% a vynásobí se 100, aby se dostalo ekvivalentní procentuelní ohodnocení). [11]

$$\mathbf{RI} = \frac{\textit{hodnota nejlepšího kritéria}}{\textit{hodnota kritéria}} \quad (1)$$

5 KONTROLA NÁKUPU

Kontrola je jedna z hlavních manažerských funkcí a zabývá se měřením a korigováním vykonané práce. „Účelem je získat jistotu, že plán je úspěšně realizován, a skrze zjišťování odchylek od plánu vytvořit předpoklad pro uskutečnění nápravných opatření k odstranění skutečných nebo potenciálních nežádoucích odchylek.“² Kontrolováním se musí zabývat každý manažer, ať už jde o prezidenta společnosti či „jen“ manažera nákupu. Kontrolování velice úzce souvisí s plánováním.

Bez cílů a bez plánů k jejich dosažení by nemohla kontrola existovat. Průběžná kontrola nákupního plánu a korekce případných odchylek umožňuje dosažení tohoto cíle, viz obrázek 10. [7]



Obr. 10 Kontrola plnění [7]

5.1 Typy kontrol

Efektivnost nákupu zvyšuje a ověřuje kontrola. Jsou dva typy kontroly a to nepřetržité sledování a pravidelné sledování, viz obrázek 11.

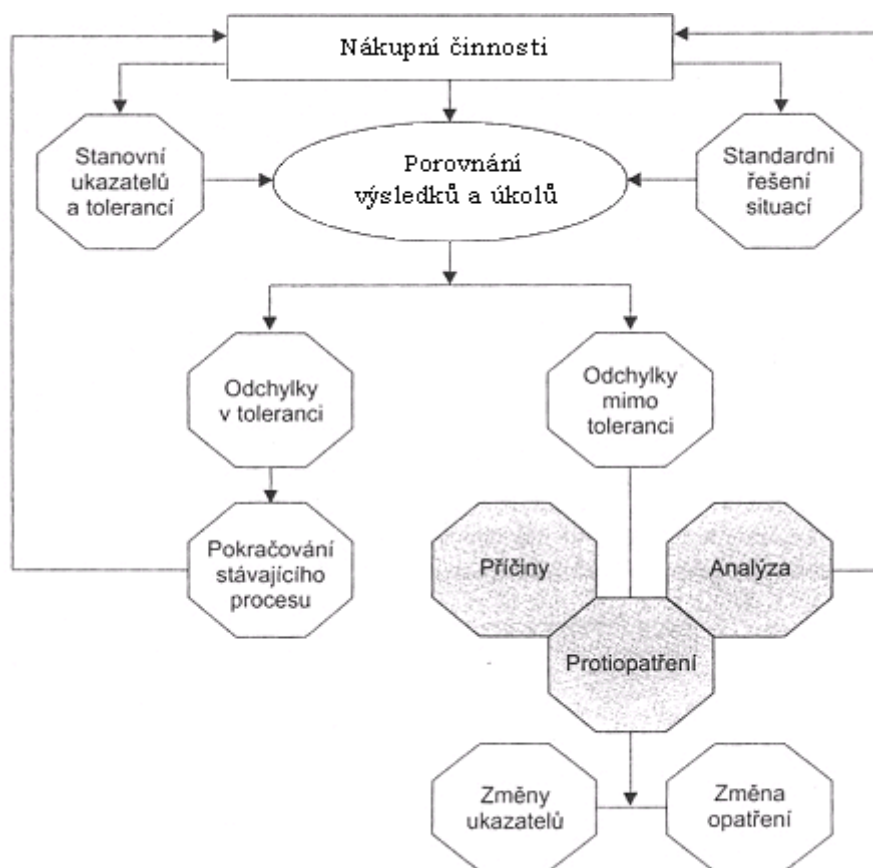
Nepřetržité sledování

- provádí se po celý rok, den po dni. Pracovní zatížení je rozmístěno rovnoměrně mezi pracovníky.

Pravidelné sledování

- předem si stanovíme období, ve kterém se bude provádět. Nejčastěji se tato kontrola aplikuje v menších podnicích. [7]

² Lukoszová Xenie. *Nákup a jeho řízení*. S. 38



Obr. 11 Schéma průběhu controllingu [13]

Obrázek č. 11 popisuje obsah controllingu v dílčích oblastech. Je zaměřený především na porovnání plánu a skutečnosti, definování odchylek od stanovených ukazatelů a cílů, analýzu příčin a návrh opatření, případně až po změnu cílů a plánovaných úkolů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 POPIS SPOLEČNOSTI

EMOS je seskupení podniku EMOS spol. s r.o., EMOS Trading a.s. a dceřiných společností na Slovensku, Polsku, Slovinsku a Maďarsku. Zabývá se prodejem elektro zboží a poskytováním služeb v oblasti montáže a servisu. [16]

EMOS spol. s r. o.

Podnik EMOS se sídlem v Přerově byl založen v roce 1991. Od svého vzniku prošel dynamickým vývojem. V současné době je jedním z největších obchodních podniků v oboru elektro na území České republiky. Je 100% vlastněn českým kapitálem. Zaměstnává přes 200 lidí. Podnik je držitelem certifikátu ISO 9001. Svého významného postavení na českém trhu podnik dosáhl rozsáhlými podnikatelskými aktivitami. Mezi hlavní obchodní činnosti patří import, export, velkoobchodní a maloobchodní prodej. Podnik dále poskytuje služby a montáže slaboproudých zařízení. EMOS je jedním z největších dovozců zboží součástkového charakteru a předním dovozcem značek GP Batteries, GP Powerbank, EMOS, Commax, Farfisa, Topfield, Homecast a Opentel. Zboží je nakupováno od stovky dodavatelů z celého světa. Nákup a technickou podporu zajišťují takzvané produktové skupiny, které posuzují kvalitu dovážených produktů na měřicích a testovacích zařízeních buď přímo v sídle podniku, nebo v autorizovaných zkušebnách. Nabídka podniku obsahuje více než 1300 aktivních položek, které jsou připraveny k okamžitému odběru, viz obrázek 12. [16]



Obr. 12 Logo podniku EMOS spol. s r. o [16]

EMOS Trading a. s.

Podnik EMOS Trading a.s. podniká ve dvou hlavních oblastech. První oblastí je maloobchodní prodej elektro zboží realizovaný prostřednictvím sítě maloobchodních prodejen na území Moravy. Druhou oblastí je velkoobchodní činnost zaměřená na vestavné spotřebiče. Počátky podniku EMOS Trading a.s. spadají do roku 1990, kdy vznikla první prodejna v Přerově zajišťující i servis elektrospotřebičů. Následovala druhá prodejna

v Přerově a prodejny v dalších městech, viz obrázek 13. V současné době čítá síť EMOS ELEKTRO 20 vlastních prodejen. Poslední otevřenou prodejnou je EMOS ELEKTRO v Brně, která slavnostně zahájila provoz v červnu 2007. Prodejny nabízí široký sortiment domácích spotřebičů, bílé techniky a elektroniky osvědčených značek. Důraz je kladen na osobní přístup personálu prodejen k zákazníkovi. [16]



Obr. 13 Síť prodejen podniku EMOS spol. s r. o. [16]

Druhou nosnou činností podniku EMOS Trading a.s. je velkoobchodní činnost. Z původního široce zaměřeného velkoobchodu s elektro sortimentem se v průběhu let vyprofiloval velkoobchod specializovaný na vestavné spotřebiče. Zákazníky velkoobchodu jsou především kuchyňská studia a výrobci kuchyní, kteří oceňují individuální přístup obchodních zástupců a výhodné obchodní a dodací podmínky. Součástí velkoobchodní činnosti je prodej a propagace vestavných spotřebičů značky Monetti, jejímž výhradním dodavatelem je právě EMOS Trading a.s. [16]

6.1 Logistické centrum

V prosinci 2001 byl zprovozněn sklad podniku EMOS spol. s r.o. v Přerově. Nový zásobní sklad vybavený mobilními paletovými regály s kapacitou 5200 europaletových míst byl uveden do provozu v říjnu 2004. Konečná podoba současného skladu byla dokončena v prosinci 2008, kdy dostavěli další část skladu včetně moderních automatických linek na příjmu zboží. V současné době sklad disponuje regálovými pozicemi, paletovými místy,

kompletačním a expedičním pracovištěm. Celková plocha skladu je 6 750 m² s celkovou kapacitou 8 900 europaletových míst a 850 policových regálů, viz obrázek 14. [16]



Obr. 14 Logistické centrum [16]

6.2 Distribuční lokality

V rámci České Republiky

Podnik EMOS má více než 1600 aktivních zákazníků z velkoobchodů, řetězců supermarketů a maloobchodních prodejen. K významným obchodním partnerům patří například obchodní síť Makro, Globus, Kaufland, Interspar, Penny Market, OBI, Electro World, Datart a další. Servis zákazníkům poskytuje EMOS pomocí týmu obchodních zástupců, kteří jsou vybaveni těmi nejmodernějšími technologiemi, od mobilů, přes handheldy až po notebooky. [16]

V rámci zahraničí a dceřiných společností

Zboží podniku EMOS je známé také v zahraničí, kam směřuje zhruba 20% celkového obratu. Za účelem zkvalitnění kontaktů a dodávek zboží obchodním partnerům vznikly ve Slovenské republice, Polsku, Slovinsku a Maďarsku dceřiné společnosti. Cílem dalších exportních dodávek podniku EMOS je například Německo, Rakousko, Rumunsko, Ukrajina, Bulharsko, Pobaltské země, Chorvatsko a jiné. [16]

6.3 Výrobky společnosti EMOS spol. s r. o.

Podnik EMOS spol. s r. o. prodává výrobky převážně dvou **produktových značek**, Na-De a Commax.

Na-De

Společnost je jedním z lídrů v domácí automatizaci a komunikačním sektoru v Turecku. Vyrábí mnoho typů automatizačních a komunikačních výrobků s největší pýchou na domácích a mezinárodních trzích od 70. let.

Na-De nyní dosahuje až 35 let zkušeností v oblasti automatizace a komunikačním sektoru. Podnik vyrábí a prodává pohybové senzory, automatiky dveří, dveřní zvonky, systémy domácí komunikace, jako jsou systémy vrátného, video vrátný a systémy domácích sítí. [19]

Commax

Kvalitní domácí videotelefony výrobce Commax patří mezi světovou špičku v oblasti domácí automatizace a zabezpečení. Commax je korejský podnik, založen v roce 1968. V současnosti patří k předním světovým výrobcům zařízení domácích audio a videovrátných. Export výrobků probíhá do více jak 100 zemí na všech světových kontinentech. Díky propracovanému designu všech modelů získala firma Commax již mnoho ocenění. Naposledy to bylo v roce 2008 ocenění prestižní designérskou cenou „IF PRODUCT DESIGN AWARD“ za model videotelefonu. [14]

Do **produktových skupin** podnik řadí převážně kamerové jednotky a domácí videotelefony.

Kamerové jednotky

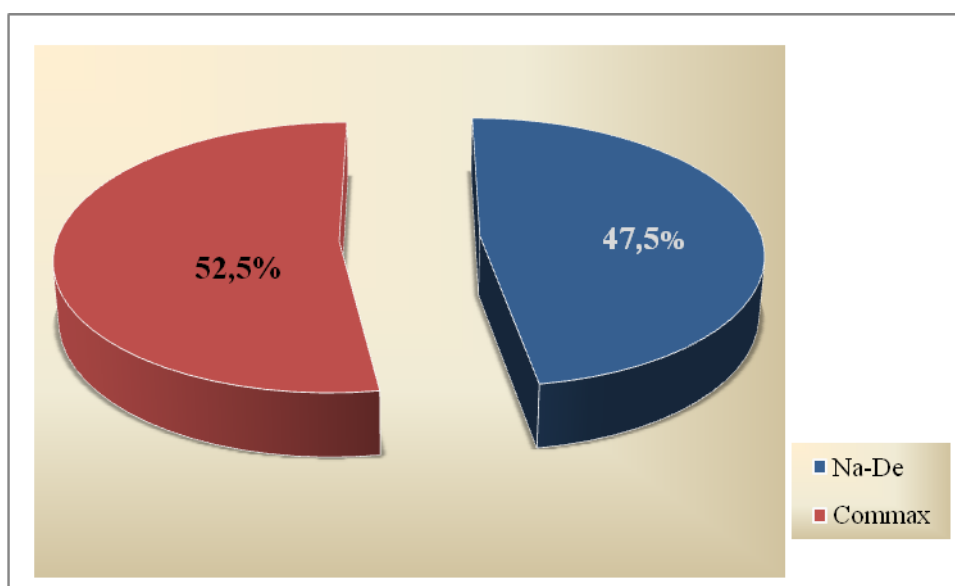
Kamerová jednotka videotelefonu se umísťuje před vchodové dveře a s videotelefonem se propojí pomocí kabelu. Na kamerové jednotce může být jedno nebo více zvonkových tlačítek v závislosti na počtu bytových jednotek. Některé kamerové jednotky jsou v provedení "antivandal", takže jsou odolné proti zničení. [16]

Domácí videotelefony

Videotelefon je pomocník, díky kterému je možno vidět, kdo zazvonil u dveří, aniž by domácí musel otevírat, nebo se dívat z okna. Může s návštěvníkem i hovořit, a pokud dveřní videotelefon tuto funkci podporuje (a naprostá většina videotelefonů ano), může k videotelefonu připojit i elektrický dveřní zámek a návštěvníkovi pak stiskem tlačítka otevřít dveře, viz tabulka 1 a viz obrázek 15. [16]

<i>Produktové značky</i>	<i>Produktové skupiny</i>	<i>I. čtvrtl.</i>	<i>II. čtvrtl.</i>	<i>III. čtvrtl.</i>	<i>IV. čtvrtl.</i>	<i>Celkem (ks)</i>	Σ (ks)
Na-De	<i>Domácí videotelefony</i>	513	634	692	613	2 452	4 480
	<i>Kamerové jednotky</i>	450	509	562	507	2 028	
Commax	<i>Domácí videotelefony</i>	820	675	464	653	2 612	4 940
	<i>Kamerové jednotky</i>	748	532	466	582	2 328	

Tab. 1 Podíl jednotlivých produktových značek na prodeji za rok 2010 (ks) [vlastní]



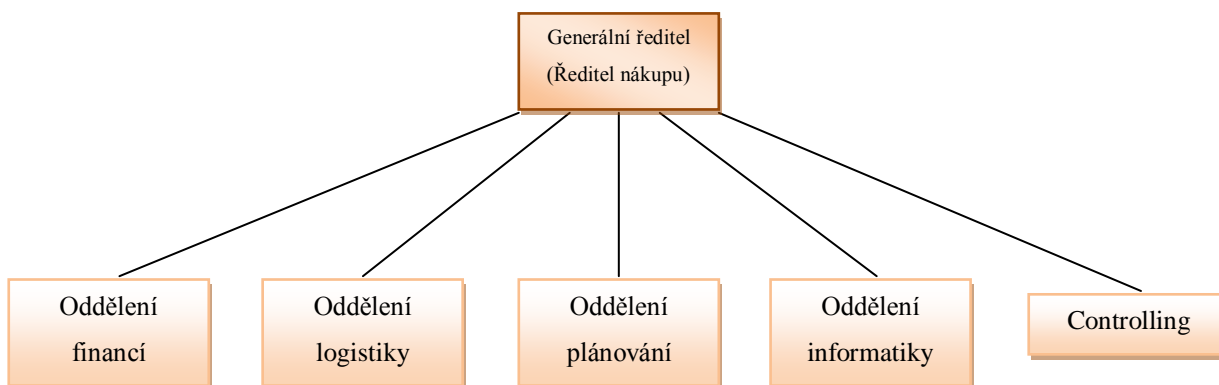
Obr. 15 Podíl jednotlivých značek na prodeji (%) [vlastní]

6.4 Organizační struktura podniku

Organizační struktura podniku EMOS, spol. s r. o. se skládá z několika oddělení, které jsou vzájemně propojeny a spolupracují spolu. Řídící jednotkou je zde Generální ředitel, který na vše dohlíží, může být nazýván také ředitel nákupu.

Organizační struktura se skládá z:

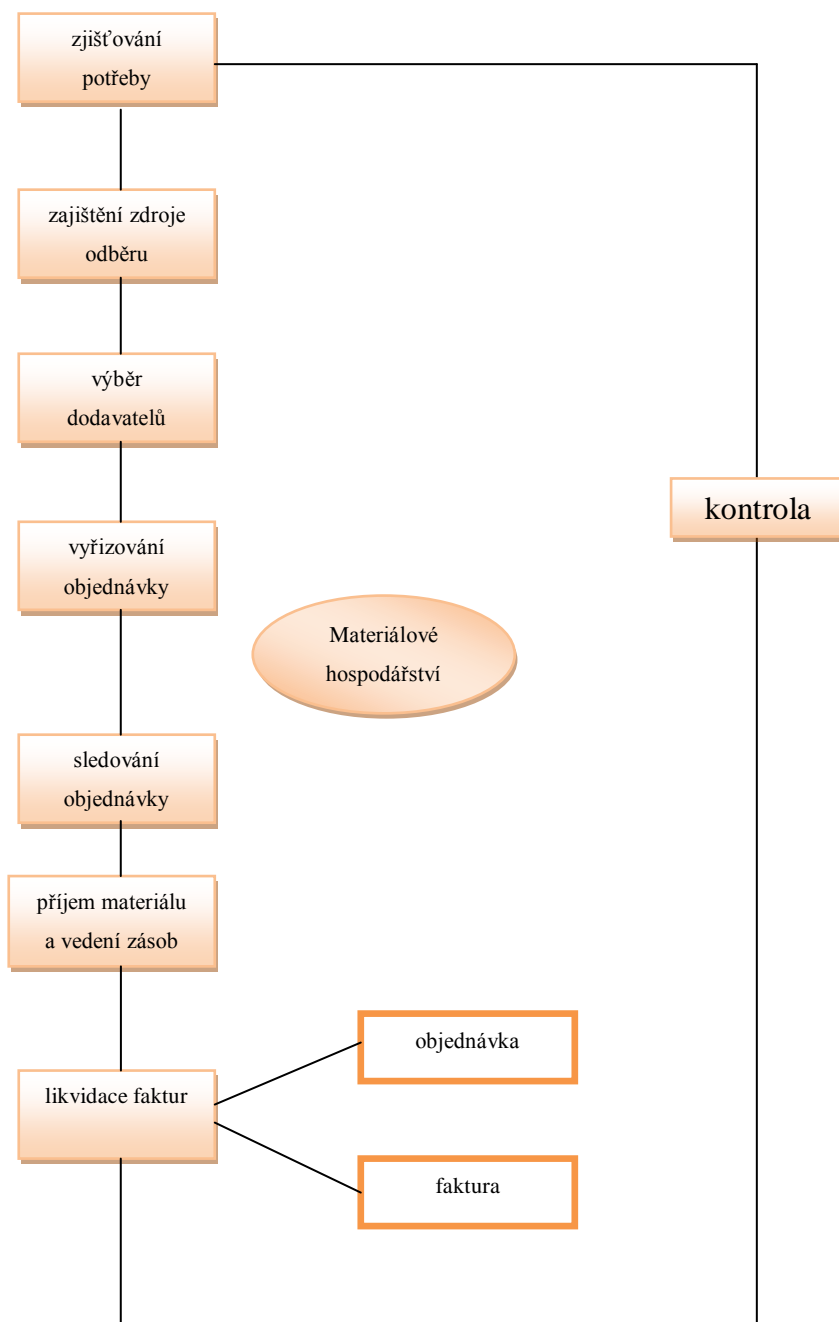
- **Generálního ředitele** (ředitel nákupu) – v podniku je jediný, je v čele a řídí jej. Rozhoduje sám, popřípadě se radí s kolektivem.
- **Oddělení logistiky** – 5 zaměstnanců,
- **Oddělení plánování** – 3 zaměstnanci,
- **Oddělení informatiky** – 2 zaměstnanci,
- **Oddělení kontroly** – 2 zaměstnanci,
- **Oddělení financí** – 4 zaměstnanci, viz obrázek 16.



Obr. 16 Organizační struktura podniku, část nákupu [vlastní]

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU ŘÍZENÍ NÁKUPU

Nákupní proces v podniku má několik fází, viz obrázek 17. Nejprve musí být určen cíl. Potom musí být položeny základní otázky: Co nakoupit? Jak proběhne nákup a od koho? Dále jsou určena kritéria výrobku, materiálu, dodavatele a způsob, jakým jej podnik získá, zda z internetu, veletrhů nebo z nabídek dodavatelů. Dalším krokem je samotný výběr dodavatele. Může to být někdy zdlouhavá procedura, jindy to může být snadnější. Po výběru, následuje komunikace s dodavatelem a zasílání odpovědí na otázky, popřípadě zaslání vzorků. Poté následuje objednávka, dodávka, fakturace a hodnocení dodavatelů.



Obr. 17 Přehled nákupního systému [7]

7.1 Zjišťování potřeby

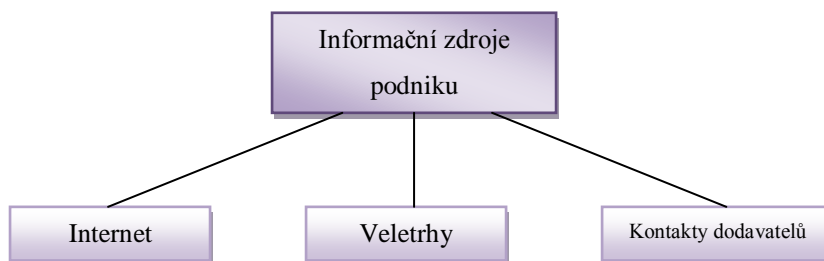
Jedná se o způsob práce se zákazníky a zjišťování, co se momentálně na trhu poptává a o co mají zákazníci zájem. Podnik představuje své výrobky například formou jednodenní akce, kdy rozdávají na ulici marketingové předměty a pokládají otázky, co zákazníci od daného výrobku žádají a očekávají.

7.2 Zajištění zdroje odbytu

Na zjišťování potřeby navazuje další činnost a to zajištění zdroje odbytu. Zde si podnik obstarává budoucí zákazníky a tak může předpokládat, kolik zboží má nakoupit a zda vůbec půjdou dané výrobky na odbyt. Podnik tuto činnost provádí formou dotazníků, kdy jsou respondentky vyslány do ulic, marketů apod. a ptají se veřejnosti.

7.3 Výběr dodavatele

V rámci stávajícího řízení systému nákupu podnik využívá následující informační zdroje, viz obrázek 18. Nejčastějším a nejvíce využívaným způsobem je výběr pomocí internetu, kde se komunikuje především písemnou formou. Další způsob výběru dodavatele je prostřednictvím návštěv veletrhů jak v tuzemsku, tak v zahraničí, kde se informace získávají na základě ústního jednání. Další možností výběru dodavatelů je oslovení samotnými dodavateli.



Obr. 18 Informační zdroje podniku [vlastní]

Internet

Nejprve je nutno vyhledat vhodný výrobek na internetu. Musí být zjištěny parametry, podmínky daného podniku, a pokud vše splňuje, oslovit písemně vybraného dodavatele. Oslovený dodavatel odpoví na zasláné dotazy, zašle ceník, vzorky a čeká na vyjádření. Pokud bude nabídka vyhovovat, zašle se objednávka a domluví se cena a způsob dopravy. Dodavatel při dodání zboží zašle fakturu, a je-li zboží dodáno v pořádku, fakturu ke dni splatnosti podnik zaplatí. Tento proces zasláním a zaplacením zboží nekončí. Dodavatel

čeká na naše hodnocení a vyjádření se k zaslanému zboží, často pomocí zaslaného dotazníku.

Veletrhy

Veletrh je výstava produktů firem z jednoho odvětví, jejímž hlavním cílem je prezentovat odborné veřejnosti nové produkty a navazovat kontakty s velkoodběrateli. Na rozdíl od běžného trhu nejde o přímý prodej koncovým zákazníkům, ten zde často nebývá možný nebo jen v omezené míře. Často to vypadá podobně jako u nákupu přes internet. Nejprve se navštíví veletrh a hledá se vhodný dodavatel ve vystavovaných stáncích. Pokud se najde vhodný výrobek, jehož parametry vyhovují, osloví se potenciální dodavatel a může se zboží objednat buď přímo na veletrhu, nebo si navzájem vyměnit kontakty a další postup je stejný jako u nákupu přes internet.

Nabídky dodavatelů

Zde dochází ke kontaktu přímo od samotného dodavatele, který zašle nabídkový list, ceník, popřípadě vzorky, a čeká na odpověď. Po zhodnocení podnik může dodavatele kontaktovat a nabídku konzultovat. Další postup, je stejný jako u nákupu prostřednictvím veletrhu nebo přes internet.

7.3.1 Kritéria výběru

Ve stávajícím systému se používá řada kritérií, která podnik využívá při výběru zboží. Pokud se však nepřirazuje žádnému kritériu větší váha, tak nelze říct, které z nich podnik preferuje a co je pro ně nejdůležitější.

Mezi preferovaná kritéria podniku patří například:

- marže,
- doba obratu,
- reklamace – vratky,
- dodací lhůta,
- ostatní náklady,
- odbyt,
- sezónnost,
- certifikace na Evropském trhu.

7.3.2 Metody využívané k výběru dodavatelů

Metod využívané k výběru dodavatelů je spousta, ale podnik EMOS nevyužívá žádné. Vše se odehrává na momentálním rozhodnutí při hledání vhodných dodavatelů na internetu, veletrhu či na základě e-mailového dopisu zasláného přímo dodavatelem. Podnik také může využívat své stávající dodavatele z databáze.

Scoring model

Jedinou metodu, kterou podnik EMOS spol. s r. o. využívá je Scoring model. Tuto metodu ovšem nevyužívá na výběr dodavatele, ale na výběr zboží, viz příloha 1.

7.4 Vyřizování objednávek

Vyřizování objednávek je velice důležitá činnost nákupu. Jedná se například o komunikaci buď se zákazníkem, nebo dodavatelem. Je to cesta k uzavření obchodu a společné činnosti. Vyjednávají se zde základní a velice důležité podmínky jako je termín dodání, způsob dopravy a podobně.

7.5 Sledování objednávek

Sledování objednávky se v dnešní době běžně používá. S dodavatelem se musí domluvit způsob dopravy, a pokud je dodavatel, který zboží dopravuje důkladný a spolehlivý, může se podnik kdykoliv dovědět, kde je zásilka v daný okamžik a kdy ji může nejdříve očekávat. Vzhledem k tomu, že se nejvíce zboží objednává ze zahraničí, je tato služba velice záslužná.

7.6 Příjem materiálu a vedení zásob

V kapitole 6.1 je uvedeno, že podnik vlastní logistické centrum, které slouží na příjem zboží. Zde se výrobky, které dodavatel zašle roztřídí, uskladní a poté se pošle potřebné množství do měst České republiky, kde má společnost své prodejny.

7.7 Likvidace faktur

Jedná se zde o veškeré dopisy, faktury, dodací listy a podobně. Administrativní pracovníci veškeré tyto dokumenty zakládají a uschovávají v dokumentaci pro případ nějakého konfliktu, ztráty zboží či chybného placení. Mezi základní dokumenty, které se v podniku využívají, patří: objednávka a faktura.

Objednávka – základní dokument, na základě kterého vznikne obchod. Uvádí se zde jméno, adresa, druh výrobku, množství, cena, bankovní spojení, způsob dopravy a podobně.

Faktura – dokument, který zašle dodavatel společně s výrobkem. Vystavuje se na základě objednávky, do určitého data. Musí se ve splatnosti uvedené na faktuře zaplatit.

7.8 Kontrola

Kontrola v podniku by se měla provádět průběžně. Mělo by se kontrolovat jak zboží ve skladu, tak dodavatelé v databázi.

Kontrola zboží

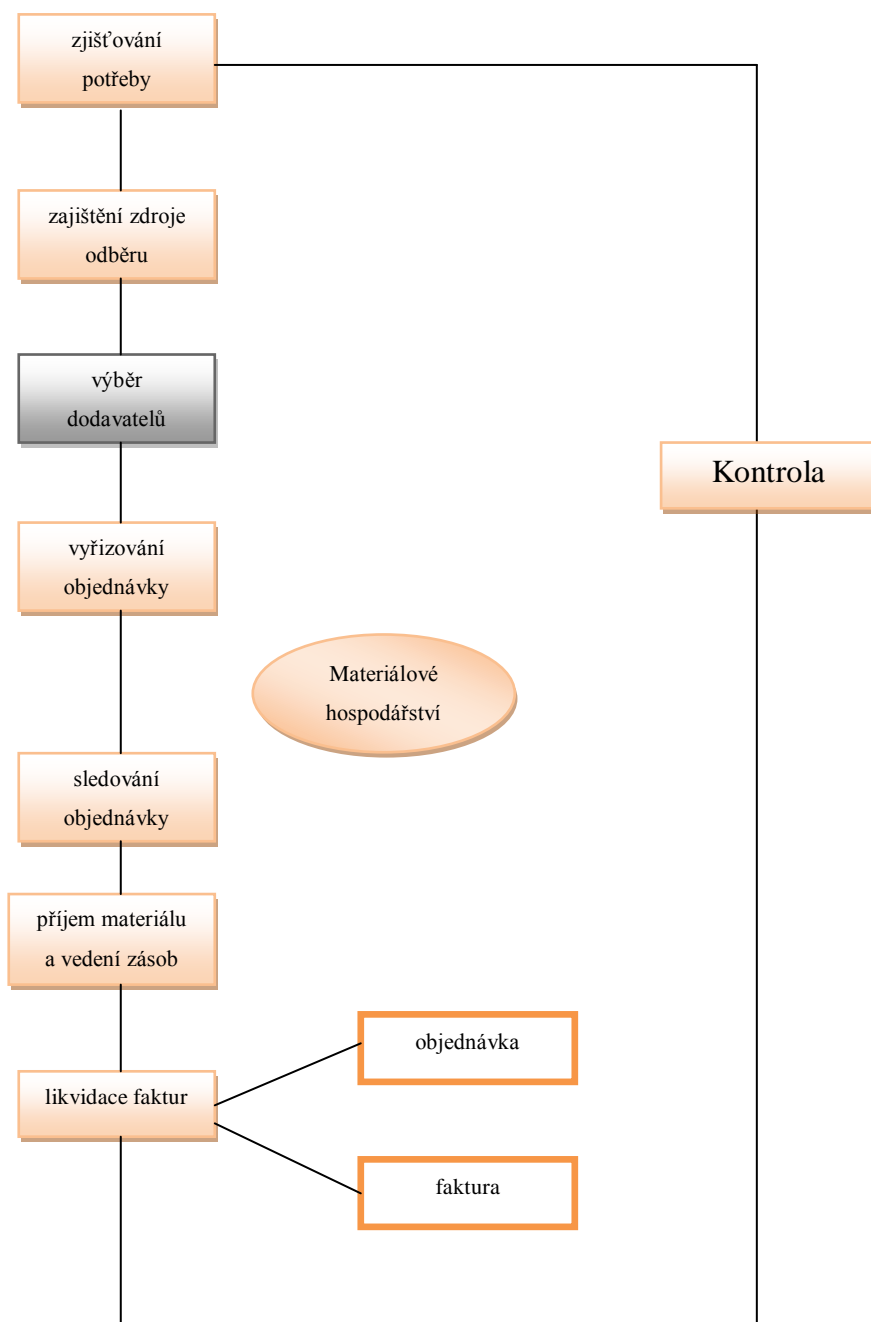
Zboží by se mělo kontrolovat převážně proto, aby byl ve skladě přehled a vědělo se, kterého zboží je přebytek a kterého nikoli a je potřeba jej objednat. Tímto se mohou ušetřit náklady na nákup a skladování.

Kontrola dodavatelů

Kontrola databáze dodavatelů, by neměla být zanedbávaná a to převážně proto, aby měl podnik stále aktuální informace o hlavních i nových dodavatelích a sledoval případnou změnu podmínek či sídla a podobně. Také při kontrole podnik může odstranit v databázi dodavatele, se kterým již nespolupracuje, nebo který sám od sebe zanikl.

8 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Na základě analýzy kapitoly 7 byla vybrána jako návrh na zlepšení fáze výběru dodavatele z důvodu, že firma nevyužívá žádné metody při tomto výběru. Bylo navrženo, aby byl použit model, který díky stanoveným kritériím rozřadí dodavatele podle známek do skupin. Určí se skupiny A, B, C, D, ke kterým podnik přiřadí stupnici známek. Tak zjistí pomocí přiřazené známky nejvýhodnějšího dodavatele. V následujícím schématu je zobrazeno místo, kde podnik chce provést změnu, viz obrázek 19.



Obr. 19 Přehled nákupního systému [7]

Pro tento model byli zvoleni z mnoha dodavatelů dva, se kterými podnik spolupracuje a to dodavatelé Na-De a Commax. V rámci zlepšení byla nejdříve stanovena hlavní kritéria hodnocení pro vytvoření Scoring modelu a vytyčeny tabulky s hodnotami. Veškerá kritéria a tabulky, které jsou v modelu použity, jsou mnou navrženy, viz příloha 2.

Kritéria:

- rabat,
- komunikace,
- servis,
- garanční paušál,
- počet dnů od objednání,
- doprava,
- centrální sklady.

8.1 Aplikace vytvořeného Scoring modelu

Veškeré údaje byly zjištěny na základě poptávky či komunikace v podniku, viz tabulka 2.

	<i>kritérium</i>	Rabat	Komunikace	Servis	Garanční paušál	Počet dnů	Doprava	Centrální sklady	Celkem	Známka
Na-De	<i>hodnota</i>	30%	18 dní	ANO	12 měs.	30	ANO	NE	/	/
	<i>známka</i>	2	4	0	3	5	0	5	2,7	B
	<i>reciproční index</i>	100%	56%	100%	100%	83%	100%	0%	/	/
	<i>index*váha</i>	30	18	/	12	25,2	/	/	85,2	1.
Commax	<i>hodnota</i>	10%	10 dní	ANO	3 měs.	25	NE	NE	/	/
	<i>známka</i>	5	3	0	5	4	1	5	3,3	C
	<i>reciproční index</i>	34%	100%	100%	25%	100%	0%	0%	/	/
	<i>index*váha</i>	3,4	5,6	/	0,75	25	/	/	34,75	2.

Tab. 2 Výsledná tabulka Scoring modelu [vlastní]

Na-De

Dodavatel je zařazen do skupiny B.

Mezi velkou nevýhodou může podnik brát to, že společnost nemá sklady v blízkosti nebo že doba dodání trvá přes měsíc, ale zato poskytuje vysoký rabat, servis a hradí dopravu, to dodavatele vyvýšilo na úroveň B.

Commax**Dodavatel je zařazen do skupiny C.**

Mezi velkou nevýhodou může podnik brát to, že dodavatel neposkytuje velký rabat a nezajišťuje dopravu. Převážně tyto kritéria poslal dodavatele v žebříčku na třetí místo, náleží mu tudíž úroveň C.

Pomocí tohoto modelu je možno vidět, který dodavatel je pro nás výhodný a získá se tak řada přínosů, jak ekonomických, tak neekonomických.

Ekonomický přínos

Jedním z nejvíce efektivních přínosů je snížení nákladů na výběr dodavatelů. Tato metoda umožňuje výběr správného a efektivního dodavatele, který optimalizuje náklady. Proto tyto ušetřené náklady může podnik použít na jiné účely, jako je například modernizace skladů a zařízení v nich.

Neekonomický přínos

Mezi neekonomický přínos patří převážně úspora času tím, že veškeré informace o dodavatelích jsou uvedené v tabulkách a podnik ví, co který dodavatel nabízí či nikoliv. Tím ušetří převážně čas, který by vynaložil na komunikaci a případné dotazy, na které čeká mnohdy i týdny odpověď.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce je teoreticky a prakticky obsáhnout zadané téma.

V teoretické části je popis procesu nákupu, jeho základní cíle, funkce a nákupní proces. Zejména je zhodnocena jedna fáze nákupu a to část analýza a výběr dodavatelů, především metoda Scoring model, na kterou se váže praktická část.

V praktické části se podařilo proniknout do problematiky analýzy současného stavu systému řízení nákupu v podniku, zajišťování potřeby, zdroje odbytu a výběru dodavatelů na základě určených kritérií. Jsou stanoveny následné návrhy a doporučení na zlepšení a zefektivnění výběru, který přinese mnoho výhod. V poslední části je navrženo opatření a doporučení podniku EMOS spol. s r. o.

Při zpracování bakalářské práce je stanoven závěr, že analýza a výběr dodavatelů je proces, na který by měl být kladen veliký důraz a měl by se kontrolovat, zda funguje správně a efektivně. Nejen, že to ušetří podniku čas, lidské zdroje, ale může to také zvýšit finanční prostředky podniku.

Při zjištěných informacích, že podnik využívá Scoring model na výběr vhodného výrobku, je navrženo jeho využití i na výběr dodavatele. Jsou stanovena kritéria, která podnik chce preferovat a ta jsou aplikována na tento Scoring model na výběr dodavatele.

Vzhledem k tomu, že tato metoda by mohla pomoci celému chodu podniku, se rozhodli tento model využívat a tak vyřešit řadu problémů, spojených s výběrem dodavatelů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ČUJAN, Z., MÁLEK, Z. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Academia centrum UTB, 2008, ISBN 978-80-7318-730-9.
- [2] DANĚK, J.; PLEVNÝ, M. *Výrobní a logistické systémy*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005. 222 s.
- [3] GHIANI, G.; LAPORTE, G., MUSMANNO, R. *Introduction to logistics systems planning and kontrol* [online]. Hoboken, NJ, USA; J. Wiley. 352 s. ISBN 0470014040.
- [4] GROS, I., GROSOVÁ, S. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: KANAG Tisk, 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-6.
- [5] GUDEHUS, T.; KOTZAB, H. *Comprehensive logistics* [online]. Berlin: Springer. 891 s. ISBN 978-3-540-68652-1.
- [6] LAMBAERT, D. M.; ELLRAM, L. M.; STOCK, J. R. *Logistika : příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2005. 589 s. ISBN 8025105040.
- [7] LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 8025101746.
- [8] NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2006. ISBN: 80-72611526.
- [9] ONDRÁŠKOVÁ, J.; VYLEŤAL, P. *Hodnocení dodavatelů v rámci akvizičního procesu v AČR*. 1. Brno: Univerzita obrany, 2006. 154 s. ISBN 8072311220.
- [10] SIXTA, J.; MAČÁT, V. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

- [11] SIXTA, J.; ŽIŽKA, M. *Logistika : metody používané pro řešení logistických projektů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.
- [12] TOMEK, J.; HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 8085943735.
- [13] TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [14] <<http://www.commax.cz/>> [cit. 2011-03-12].
- [15] <<http://www.domec.cz/jakost.htm>> [cit. 2011-03-07].
- [16] <<http://www.emos.cz/o-firme/>> [cit. 2011-03-14].
- [17] <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-20599570-600000_d-hodnoceni-kvality-dodavatelskych-sluzeb> [cit. 2011-03-07].
- [18] <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-20599570-600000_d-hodnocenikvalitydodavatelskych-sluzeb> [cit. 2011-03-07].
- [19] <<http://www.na-de.com.tr/?lng=en>> [cit. 2011-03-12].
- [20] <http://www.sagit.cz/pages/lexikonheslatxt.asp?cd=151&typ=r&levelid=OC_308.HTM> [cit. 2011-03-06].
- [21] <<http://www.uctovani.net/ucetni-slovník.php?co=Dodavatel&id=37>> [cit. 2011-04-03].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

RI Reciproční index

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1</i>	<i>Obecné znázornění logistických procesů [17]</i>	11
<i>Obr. 2</i>	<i>Poznání potřeb [13]</i>	14
<i>Obr. 3</i>	<i>Nákupní rizika [12]</i>	15
<i>Obr. 4</i>	<i>Propojení nákupu s ostatními podnikovými funkcemi [7]</i>	16
<i>Obr. 5</i>	<i>Nákupní proces [6]</i>	18
<i>Obr. 6</i>	<i>Faktory ovlivňující nákupní rozhodování [12]</i>	20
<i>Obr. 7</i>	<i>Výběr dodavatele [13]</i>	24
<i>Obr. 8</i>	<i>Scoring model pro hodnocení dodavatelů, tabulka [7]</i>	28
<i>Obr. 9</i>	<i>Scoring model pro hodnocení výkonnosti</i>	28
<i>Obr. 10</i>	<i>Kontrola plnění [7]</i>	30
<i>Obr. 11</i>	<i>Schéma průběhu controllingu [13]</i>	31
<i>Obr. 12</i>	<i>Logo podniku EMOS spol. s r. o [16]</i>	33
<i>Obr. 13</i>	<i>Síť prodejen podniku EMOS spol. s r. o. [16]</i>	34
<i>Obr. 14</i>	<i>Logistické centrum [16]</i>	35
<i>Obr. 15</i>	<i>Podíl jednotlivých značek na prodeji (%) [vlastní]</i>	37
<i>Obr. 16</i>	<i>Organizační struktura podniku, část nákupu [vlastní]</i>	38
<i>Obr. 17</i>	<i>Přehled nákupního systému [7]</i>	39
<i>Obr. 18</i>	<i>Informační zdroje podniku [vlastní]</i>	40
<i>Obr. 19</i>	<i>Přehled nákupního systému [7]</i>	44

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1</i>	<i>Podíl jednotlivých produktových značek na prodeji za rok 2010 (ks)[vlastní].....</i>	<i>37</i>
<i>Tab. 2</i>	<i>Výsledná tabulka Scoring modelu [vlastní].....</i>	<i>45</i>

SEZNAM PŘÍLOH

<i>PŘÍLOHA P 1:</i>	<i>Tabulky pro zařazení zboží do skupin [EMOS spol. s r. o.]</i>	<i>55</i>
<i>PŘÍLOHA P 2:</i>	<i>Tabulky pro zařazení dodavatelů do skupin [vlastní]</i>	<i>59</i>
<i>PŘÍLOHA P 3:</i>	<i>Návrh stánku – veletrh [EMOS spol. s r. o.].....</i>	<i>61</i>

III. PŘÍLOHY

PŘÍLOHA P 1: Tabulky pro zařazení zboží do skupin [EMOS spol. s r. o.]**Marže (Kč)**

- jedná se o absolutní marži za uplynulých 12 měsíců

Vzorec:

(Prodejní cena výrobku konečnému zákazníkovi - Nákupní cena výrobku).

Je stanovena tabulka:

	Roční marže (Kč)	Známka
1	více jak 2 mil.	1
2	1 000 001 – 2 000 000	1,5
3	500 001 – 1 000 000	2
4	300 001 – 500 000	2,5
5	200 001 – 300 000	3
6	150 001 – 200 000	3,5
7	100 001 – 150 000	4
8	50 001 – 100 000	4,5
9	0 – 50 000	5

Marže (%)

- jedná se o procentuální marži za posledních 12 měsíců.

Vzorec:

$[(\text{Prodejní cena výrobku konečnému zákazníkovi} - \text{Nákupní cena výrobku}) - 1] * 100$

Je stanovena tabulka:

	Marže (%)	Známka
1	140,01 a více	1
2	100,01 - 140	1,5
3	80,01 - 100	2
4	60,01 - 80	2,5
5	45,01 - 60	3
6	30,01 - 45	3,5
7	20,01 - 30	4
8	10,01 - 20	4,5
9	0 - 10	5

Doba obratu (měsíce)

- za uplynulých 12 měsíců na produkt

Vzorec:

*prům. měsíční stavy na řízených skladech [MJ] / prům. měsíční prodej konečným
zákazníkům [MJ] (bez předprodejů)*

Je stanovena tabulka:

EU + Tuzemsko (dodavatel)		
	Doba obratu (měs.)	Známka
1	0 - 0,5	1
2	0,501 - 1	1,5
3	1,001 - 1,5	2
4	1,501 - 2	2,5
5	2,001 - 2,5	3
6	2,501 - 3	3,5
7	3,001 - 3,5	4
8	3,501 - 4	4,5

Reklamace (%)

- vychází z vyhodnocení reklamací dle EMOS ČR

Vzorec:

(počet uznaných reklamací [MJ] / obrat [MJ]) x 100

Je stanovena tabulka:

	Reklamace (%)	Známka
1	0 - 0,33	1
2	0,331 - 0,66	1,5
3	0,661 - 1	2
4	1,001 - 1,33	2,5
5	1,331 - 1,66	3
6	1,661 - 2	3,5
7	2,001 - 2,5	4
8	2,501 - 3	4,5
9	více jak 3	5

Dodací lhůty (dny)

- dodací lhůta = doba od objednání do okamžiku naskladnění
- průměrná hodnota doby dodání jednotlivého zboží za uplynulý rok

Vzorec:

datum naskladnění – datum objednání ... (zprůměrovat za posledních 12 měsíců)

Je stanovena tabulka:

	Dodací lhůta (dny)	Známka
1	0 - 45	1
2	46 - 75	1,5
3	76 - 105	2
4	106 - 120	2,5
5	121 - 135	3
6	136 - 150	3,5
7	151 - 175	4
8	176 - 190	4,5
9	191 a více	5

Odbytové směry

- snaží se zjistit, v kolika odbytových směrech se prodává

Je stanovena tabulka:

	Skladovací náklady (Kč)	Známka
1	8	1
2	7	1,5
3	6	2
4	5	2,5
5	4	3
6	3	3,5
7	2	4
8	1	4,5
9	0	5

Sezónnost

- pro zjištění sezónních výkyvů prodejnosti zboží

Vzorec:

$$\text{směrodatná odchylka: } \sqrt{\frac{1}{N} (\sum_{i=1}^N x_i^2) - \bar{x}^2}$$

N ... počet sledovaných měsíců (12)

x ... podíl měsíčního prodeje (%)

i ... jednotlivý (sledovaný) měsíc

\bar{x}^2 ... průměrný podíl prodeje za sledované období (aktuální rok ... 12 měsíců) = 8,33333

Je stanovena tabulka:

	Směrodatná odchylka	Známka
1	0 - 2,5	1
2	2,501 - 3	1,5
3	3,001 - 3,5	2
4	3,501 - 4,25	2,5
5	4,251 - 5	3
6	5,001 - 6,5	3,5
7	6,501 - 8,5	4
8	8,501 - 12	4,5
9	více jak 12	5

Celkové vyhodnocení

- nutné sečíst známky a podělit počtem známek

Známka	Výsledná hodnota
A	1,000 – 2,000
B	2,001 – 3,000
C	3,001 – 4,000
D	4,001 a více

*PŘÍLOHA P 2: Tabulky pro zařazení dodavatelů do skupin [vlastní]***1. Rabat (%)**

Počet %	Známka
35,1 a více	1
25,1 - 35	2
20,1 - 25	3
10,1 - 20	4
0 - 10	5

2. Komunikace (dny)

Počet dnů	Známka
0 - 5	1
6 - 8	2
8 - 12	3
13 - 16	4
17 a více	5

3. Servis

A/N	Známka
ANO	1
NE	0

4. Garanční paušál

Počet měsíců	Známka
18 a více	1
11 - 17	2
7 - 12	3
4 - 7	4
0 - 4	5

5. Počet dnů od objednání

Počet dnů	Známka
0 – 7	1
8 – 14	2
15 – 20	3
21 – 30	4
30 a více	5

6. Doprava

A/N	Známka
ANO	1
NE	0

7. Centrální sklady

Počet kilometrů	Známka
0 – 10	1
11 – 19	2
20 – 35	3
36 – 49	4
50 a více kilometrů	5

Celkové zhodnocení:

Známka	Výsledná hodnota
A	1 - 2
B	2,1 - 3
C	3,1 - 4
D	4,1 a více

PŘÍLOHA P 3: Návrh stánku – veletrh [EMOS spol. s r. o.]

