


Analýza efektivnosti stávajícího systému nákupu

Anna Prachařová

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: **Anna PRACHAŘOVÁ**
Osobní číslo: **L10242**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza efektivity stávajícího systému 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 nákupu
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. 1. vydání. Praha : Management Press, Ringier ČR, a.s., 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

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

[3] 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

Předmětem bakalářské práce „Analýza efektivnosti stávajícího systému nákupu“ je popis nákupního systému vybraného podniku a jeho následná analýza. V teoretické části byla provedena rešerše literárních zdrojů týkající se oblasti nákupní logistiky, nákupu, nákupního procesu, vlivu dodavatelů na nákupní proces, systému řízení zásob a metod souvisejících s problematikou nákupu. Praktická část se sestává z představení společnosti, analýzy nákupního systému, faktoru působícího na efektivnost nákupního procesu s poukázáním na problémové oblasti a návrhu řešení na zlepšení stávajícího systému řízení nákupu.

Klíčová slova: nákup, nákupní systém, efektivnost, ABC analýza, Scoring - model.

ABSTRACT

The subject of my thesis „Analysis of Current Purchasing System Effectiveness“ is the description of a purchasing system in a chosen company and its analysis. The theoretical part deals (based on literature sources) with purchasing logistics, purchase, purchasing process, provider influence, reserves activities and methods related to this theme. The practical part consists of introducing the company, analysing a purchasing system, factor influencing its effectiveness, with a pointing out on problematic areas and introduction of the next improvement of the current purchasing system.

Keywords: purchase, purchasing system, effectiveness, ABC analysis, Scoring - model.

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Martinu Hartovi, Ph.D., za cennou spolupráci, poskytnuté rady a připomínky, díky kterým se mi podařilo vypracovat bakalářskou práci. Poděkování patří rovněž společnosti XY spol. s r.o., za cenné informace, ochotnou spolupráci a přátelský přístup.

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 7.12.2010


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

1	LOGISTIKA.....	11
1.1	ČLENĚNÍ PODNIKOVÉ LOGISTIKY.....	13
1.1.1	NÁKUPNÍ LOGISTIKA	13
2	ZÁKLADY NÁKUPU.....	15
2.1	FUNKCE NÁKUPU.....	15
2.2	CÍLE NÁKUPU.....	16
2.3	STRUKTURA NÁKUPNÍHO PROCESU	18
2.3.1	KLASIFIKACE NÁKUPNÍCH SITUACÍ.....	20
2.4	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUPNÍ PROCES.....	21
2.5	VOLBA DODAVATELŮ.....	22
2.5.1	SCORING – MODELÝ.....	23
2.6	SLEDOVÁNÍ A HODNOCENÍ VÝKONU DODAVATELE.....	25
2.6.1	KLASIFIKACE DODAVATELŮ.....	27
3	ZÁSOBY.....	29
3.1	ŘÍZENÍ ZÁSOB.....	29
3.2	SYSTÉMY ŘÍZENÍ ZÁSOB	30
3.2.1	SYSTÉMY ŘÍZENÍ ZÁSOB PŘI NEZÁVISLÉ POPTÁVCE.....	31
3.2.2	VARIANTY OBJEDNACÍCH SYSTÉMŮ	31
4	ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	32
4.1	ABC ANALÝZA	32
4.1.1	KLASIFIKACE ABC PRO ŘÍZENÍ ZÁSOB MATERIÁLU.....	32
4.1.2	POSTUP VYPRACOVÁNÍ ABC ANALÝZY	33
5	SPOLEČNOST XY SPOL. S R.O.	35
5.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	35
5.2	ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ NÁKUPU	38
5.2.1	ORGANIZACE NÁKUPU	38
5.2.1.1	Dílčí závěr.....	40
5.2.2	TYPY NÁKUPNÍCH SITUACÍ.....	41
5.2.2.1	Dílčí závěr.....	44
5.3	EFEKTIVNOST NÁKUPNÍHO SYSTÉMU	45
5.3.1	ROZDĚLENÍ DODAVATELŮ DO SKUPIN ABC	45
5.3.2	ABC ANALÝZA HADIC	47
5.3.2.1	Dílčí závěr.....	53
5.4	NÁVRH ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU NÁKUPU S DŮRAZEM NA EFEKTIVNOST.....	54

ÚVOD

Přechodem z centrálně regulovaného produkčního hospodářství k tržnímu hospodářství se změnil pohled na nákup. Zatímco v produkčním hospodářství se prodejní cena produktu určila jako suma nákladů podniku zvětšená o zisk, v tržním hospodářství je prodejní cena diktována trhem. [1] Cílem podniku stále zůstává tvorba zisku pro jeho majitele, ale než k tomu dojde, musí podnik vybudovat takové strategie a programy služeb, které budou uspokojovat potřeby zákazníků a budou realizovány nákladově efektivním způsobem. [2] Optimální vlastní náklady se tedy více stávají cílem. Na realizaci tohoto cíle se podílejí všechny části podniku a útvar nákupu plní rozhodující roli. [1]

Tržní prostředí, charakteristické neustálými změnami, nutí podnikatele činit inovativní rozhodnutí z důvodu udržení konkurenceschopnosti, či využití situace za účelem vylepšení svého postavení na trhu.

Obchodní společnost XY spol. s r.o. (společnost si nepřála být jmenována), ve které byla zpracována praktická část bakalářské práce, zahájila svou činnost v počátcích tržního hospodářství. Situace, se kterými se na trhu postupně setkávala, zvládla jen díky zkvalitňování a zrychlování podnikových procesů.

Cílem předkládané bakalářské práce je poznání současného systému nákupu společnosti XY spol. s r.o., jeho analýza, zaměření se na jeho efektivnost, nalezení nedostatků a navržení vhodných doporučení.

Práce se skládá ze dvou částí, z teoretické a praktické části. V první části je teoreticky vymezena nákupní logistika, funkce nákupu, nákupní proces a faktory ovlivňující nákupní proces. Následně se teoretická část zabývá volbou dodavatele, klasifikací dodavatelů, systémy řízení zásob a metodami týkajícími se problematiky nákupu.

Praktická část se věnuje představení společnosti XY spol. s r.o., popisu systému nákupu, nákupním situacím, jejich analýzou, faktorů, který ovlivňuje efektivnost nákupu, identifikaci hlavních nedostatků a návrhy na jejich zlepšení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LOGISTIKA

K pojmu logistika se vztahuje řada definic. Například:

Evropská logistická asociace definuje logistiku jako organizaci, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích. [3]

Podle H. C. Phola by logistika měla 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.

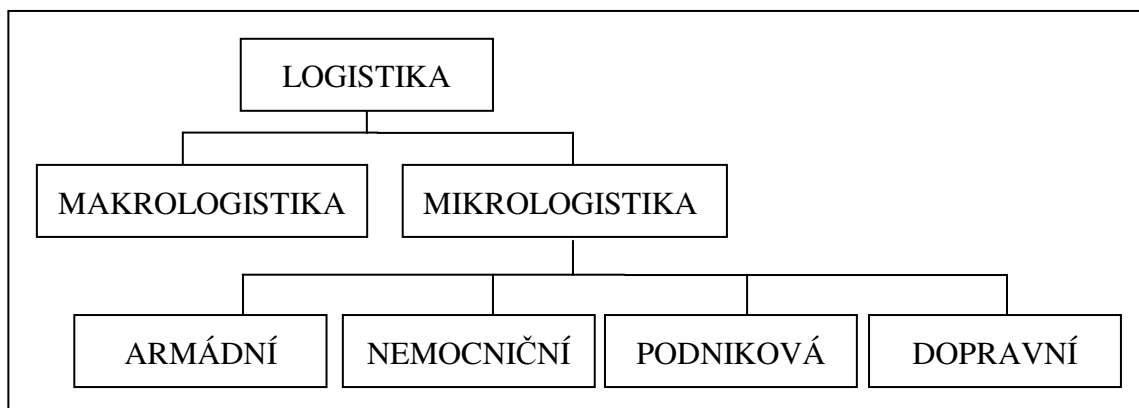
Kirsch definuje logistiku jako souhrn všech technických a organizačních činností, pomocí nichž se plánují operace související s materiálovým tokem. Logistika zahrnuje nejen tok materiálu, ale i tok informací mezi všemi objekty a časově překlenuje nejrůznější procesy v průmyslu i v obchodě. [4]

Stručně lze říci, že se logistika zabývá pohybem zboží a materiálů z místa vzniku do místa spotřeby a s tím souvisejícím informačním tokem. Týká se všech složek oběhového procesu, tzn. dopravy, řízení zásob, manipulace s materiálem, balení, distribuce a skladování. Rovněž zahrnuje komunikační, informační a řídicí systémy. Jejím úkolem je zajistit správné materiály na správném místě, ve správném čase, v požadované kvalitě, s příslušnými informacemi a s odpovídajícími náklady.

V historii byl tento termín používán nejdříve řeckými filozofy, posléze v aritmetice a znamenal praktické počítání s čísly. Od 9. století bylo možné setkat se s tímto pojmem ve vojenství. Logistika zajišťovala potřeby vojska, zásobování potravou, zbraněmi, důstojníci kontrolovali pohyby vojenských jednotek apod. Jako předmět zkoumání se objevila až na počátku 20. století v souvislosti s podporou obchodní strategie podniku a dosahováním užitné hodnoty času a místa. Výraznou pozornost si logistika zasloužila po druhé světové válce, především v USA. Efektivní distribuce a zásobování výrazně přispěly k úspěchu spojenců. Zásobovací problémy vedly k používání matematických metod pro řešení procesů souvisejících se zásobováním. Tyto metody si postupem času našly uplatnění v podnikové logistice. Důvodem bylo řešení neustále složitějších výrobních a distribučních procesů.

Současná tendence ke globalizaci trhu rozšiřuje význam logistiky. Firmy jsou vystavovány silným konkurenčním tlakům a logistika tak zaujímá strategické postavení. Pomáhá zdokonalovat zákaznický servis, umožňuje snižování nákladů a tím dosahování vyšších zisků. [5]

Následující obrázek znázorňuje základní členění logistiky.



Obr. 1 Základní členění logistiky [6]

Logistiku lze rozdělit na makrologistiku a mikrologistiku, jež jsou popsány v níže uvedeném textu.

Makrologistika se zabývá účinným zásobováním spotřebitelů, firem, státu a organizací dopravních toků z místa dodání do místa příjmu v regionu, zemi a po celém světě, nezávisle na vlastnictví zdrojů a přepravovaného zboží. [7] Objektem zájmu jsou otázky týkající se mezinárodní a globální integrace výrobních kapacit, cel, národní či mezinárodní legislativy apod. [4]

Mikrologistika se zabývá co nejefektivnějšími dodávkami požadovaného zboží uvnitř podniku. Úkolem mikrologistiky je jednak tvorba logistických systémů, ale také řízení dopravních řetězců a distribučních sítí s cílem splnit očekávání zákazníků a zajistit optimální rozvoj společnosti. [7]

Některé publikace definují ještě metalogistiku, která působí v oblasti dodavatelско - odběratelských vztazích. Metalogistika řeší problematiku podniku přesahující jeho právní rámec. Zahrnuje oblast dodavatelů surovin, distributorů, zákazníků, činnosti dopravy, mezikladů a spolupráci logistických podniků v rámci dočasných nebo trvale vytvořených logistických podniků. [4]

1.1 Členění podnikové logistiky

Podniková logistika se snaží zabezpečit sjednocení činností všech subsystémů podniku, a to nákupu, výroby a prodeje v souladu s požadavky prodejního trhu na straně jedné, na straně druhé se zdrojovými možnostmi trhu nákupního. [4]

Z funkčního hlediska se podniková logistika dělí na:

- nákupní logistiku,
- výrobní logistiku,
- distribuční logistiku,
- zásobovací logistiku,
- zpětnou logistiku. [6]

1.1.1 Nákupní logistika

Nákupní logistika se zabývá plánováním, řízením a realizací vlastního toku surovin, materiálů a výrobků (zboží) a informací tak, aby se jejich správné množství, ve správné kvalitě a ve správný čas dostalo na správné místo, tj. na místo spotřeby nebo užití.

Cílem je uspokojení konkrétních potřeb odběratelů, a to na požadované kvalitativní úrovni a při respektování kritérií ekonomické efektivity a ekologické přijatelnosti.

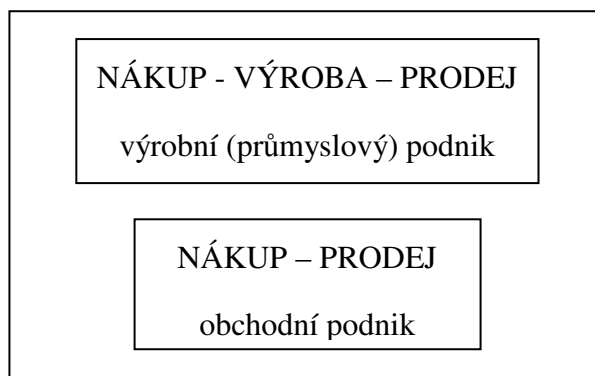
Nákupní logistika rozhoduje zejména o:

- dodávkové cestě, dodavatelských článcích tj. o způsobu realizace dodávek (přímo, přes jeden nebo několik zprostředkovaných článků),
- řešení dodávkového režimu, tj. o velikosti dodávek, jejich periodicitě, řešení logistické situace v případě odchylek a poruch v dodávkách,
- logistickém zabezpečení vstupu výrobků do podniku a toku materiálů a výrobků uvnitř podniku (včetně přípravy a kompletace, vytváření manipulačních jednotek odpovídajících potřebám vnitropodnikových spotřebitelů),

- rozsahu a obsahu logistických služeb, které bude nákupní útvar poskytovat vnitropodnikovým spotřebitelům,
- technologii, technickém vybavení a organizaci logistických procesů a jednotlivých logistických uzlech. Právě toto lze považovat za dominantní záležitost řešení nákupního logistického systému, tj. optimální harmonizace míst styku navazujících subsystémů (dodavatel – přijímka – sklad – uskladnění – zásoba – příprava pro spotřebitele – kompletace – aktivní přísun na místa spotřeby – odpad – recyklace). Zde vznikají uzly hlavních problémů. Při řešení jde o optimalizaci nákladů a rovněž o časovou, kapacitní, technologickou, organizační a informační harmonizaci průběhu logistických procesů. [9]

2 ZÁKLADY NÁKUPU

Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, bez ohledu na to, zda se jedná o podnik výrobní, obchodní nebo podnik poskytující služby. Z logistického pohledu lze podnik rozložit do následujících subsystémů:



Obr. 2 Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku [4]

V sektoru služeb je situace podobná jako ve sféře obchodu, kdy obvykle dochází k nákupu za účelem zabezpečení realizace služby. [4]

2.1 Funkce nákupu

Základní funkcí útvaru nákupu podniku je podle autorů Tomka a Hofmana “*efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem, výrobky i službami, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, čase a místě.*“¹

Splnění této základní funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá

- co nejpresněji a včas zjišťovat budoucí předpokládané potřeby materiálu;
- systematicky zjišťovat a volit optimální zdroje pro uspokojení těchto potřeb;

¹ TOMEK, Jan; HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 1999. 276 s. ISBN 8085943735. s. 17

- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat vzniklé změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách;
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečovat jejich co nejefektivnější využití;
- pružně realizovat operativní zásahy v případě, že by bylo ohroženo uspokojení vnitropodnikových potřeb;
- systematicky pečovat o zajištění odpovídající kvality nakupovaných materiálů;
- zabezpečit odpovídající efektivní fungování materiálně technické základny nákupu, především skladového hospodářství, dopravy a ostatních logistických procesů při realizaci materiálových toků;
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu;
- systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj jak řídicích, tak hmotných procesů;
- zajistit efektivní servisní uskutečňování přípravy, výdeje a přísunu materiálu na místa spotřeby. [8]

2.2 Cíle nákupu

Cíle podniku slouží jako směrnice pro cíle, které z nich vyplývají ve funkčních oblastech a tedy i v nákupu.

Jedná se o:

- uspokojování potřeb,
- snižování nákupních nákladů,
- zvyšování jakosti nákupu,
- snižování nákupního rizika,

- zvyšování flexibility nákupu,
- podporování nákupních cílů s orientací na veřejné zájmy.

Uspokojování potřeb – u organizací vzniká rovněž potřeba, která je stimulem základních aktivit. Jedná se především o potřebu výrobků a služeb.

Snížování nákupních nákladů – snížení nákladů celkového nákupu nebo jen jednoho předmětu nákupu v dalším plánovacím období může být pro podnik stěžejní, musí však být zvažován vztah k ostatním cílům. Snížení nákladů na jedné straně, může vést ke zvýšení rizika, snížení jakosti, růstu zásob atd. na straně druhé.

Zvyšování jakosti nákupu – v oblasti nákupu by měla být jakost samozřejmostí, protože nekvalitní materiál na vstupu do podniku způsobuje při průchodu výrobním procesem z hlediska škod multiplikační efekt.

Snížování nákupního rizika – mezi jakostí a rizikem existuje nepřímo úměrný vztah. Se snižující se jakostí roste riziko nákupu. Riziko představuje skutečnost, kdy vybraná varianta ve vztahu k stanoveným cílům již nebude optimální v důsledku neplánované události. Může se týkat jak nakupovaného výrobku, například v podobě nedodržení parametrů a množství, tak podmínek.

Zvyšování flexibility nákupu – pojištění nebo dlouhodobé dodavatelské smlouvy při fixních cenách sice zvyšují jistotu, ale zmenšují možnost reagovat na nové situace flexibilně (např. příležitostný nákup). Nákupní flexibilita je chápána jako chování, které poskytuje do budoucna volný manévrovací prostor pro využití více nákupních příležitostí.

Podporování nákupních cílů s orientací na veřejné zájmy – propojenost s okolním prostředím zavazuje podniky, aby přemýšlely o důsledcích svého jednání, z čehož vyplývá i důležitá role veřejně prospěšných zájmů.

Veřejně prospěšné nákupní cíle mohou být:

- národohospodářské
 - konjunkturální – nákup strojů v době hospodářského úpadku,
 - strukturální – nákup u hůře prosperujících dodavatelů, kde je žádoucí podpořit ekonomický růst,

- tuzemské – preference domácích dodavatelů;
- sociálně etické nákupní cíle
 - politické – podpora určité země,
 - světonázorové – ekologicky orientovaný nákup,
 - interakční – dodržování etických nákupních principů,
 - charitativní – nákup u firmy zaměstnávající tělesně postižené. [8]

2.3 Struktura nákupního procesu

Pořizování materiálních a energetických vstupů a služeb do podniku je třeba stejně jako všechny ostatní aktivity ve firmě vhodně strukturovat. Bez analýzy procesu nelze nákup efektivně řídit, zajistit jeho objektivitu a zejména nelze hledat příčiny eventuálních špatných rozhodnutí. [10]

Podnikový nákupní proces se podle klasického modelu Robinsona skládá z těchto fází:

1. **Poznání problému** – vznikne-li problém nebo potřeba s následným požadavkem koupě zboží či služby, začíná nákupní proces.
2. **Definování požadavků** – dochází k upřesnění potřeby pomocí druhu a množství zboží. U složitějších položek nákupu nákupčí spolupracuje při stanovování požadovaných vlastností také se zákazníky a pracovníky jiných podnikových útvarů.
3. **Specifikace produktu** – stanovují se technické parametry zboží. Členové technického týmu zpracovávají projekt, jehož smyslem je snižování nákladů.
4. **Vyhledávání dodavatelů** – v tomto kroku se vyhledává konkrétní dodavatel, shromažďují se informace o potenciálních dodavatelích.
5. **Hodnocení dodavatelů** – jedná se především o posuzování nabídek, na základě kterého jsou někteří dodavatelé ihned vyloučeni, jiní vyzváni k jednání.
6. **Výběr dodavatele** – fáze konečného výběru dodavatele. Nákupčí zpravidla hodnotí schopnosti dodavatele podle různých kritérií s ohledem na jejich důležitost.

7. **Vyřizování objednávek** – odběratel vystavuje vybranému dodavateli objednávku s uvedením dohodnutých technických parametrů, množství, termínu dodávky, postupu při odmítnutí vadné dodávky apod.
8. **Vyhodnocení nákupu** – odběratel hodnotí výkon dodavatele, a to např. zhodnocením dodavatele podle předem stanovených kritérií, porovnáním skutečných nákladů s předpokládanými náklady atd.

Uvedený model nákupního procesu se stal základem tzv. modelu „nákupní mřížky“ (buygrid model), v němž je skutečná realizace těchto fází podmiňována typem nákupní situace. [4]

Fáze nákupu	Nositelé funkcí		
	Nový nákup	Modifikovaný opakovaný nákup	Přímý opakovaný nákup
Poznání problému	obchodní vedení	nákupce	kontrola skladu
Určení vlastností produktu (požadavky)	technický personál	–	–
Popis vlastností produktu	technický personál	–	–
Hledání dodavatelů	technický personál	nákupce	vyzkoušení dodavatelé
Posouzení vlastností dodavatele	technický personál	technický personál + nákupce	vyzkoušení dodavatelé
Získání nabídek	nákupce + technický personál	nákupce	nákupní oddělení (delegace na podřízených místech)
Zhodnocení nabídek	technický personál	nákupce	nákupní oddělení (delegace na podřízených místech)
Výběr dodavatelů	technický personál, obchodní vedení, nákupce	nákupce	nákupní oddělení (delegace na podřízených místech)
Zadání objednávek	nákupce	nákupce	nákupní oddělení (delegace na podřízených místech)
Provedení kontroly a posouzení	technický personál + nákupce	nákupní systém	nákupní systém

(Pramen: Brand 1972)

Tab. 1 Buygrid model [8]

Zatímco u nákupu prvního (nového) proběhnou všechny fáze nákupního procesu podle Robinsonova modelu, u nákupu modifikovaného opakovaného a přímého opakovaného se již některé fáze vynechávají.

Nákupní proces v případě přímého opakovaného nákupu pak může vypadat následovně:

V okamžiku, kdy se zásoby začnou snižovat, přioobjednávají nákupci další zboží. Zboží objednávají u stejných dodavatelů, pokud jsou s jejich dodávkami, cenami a službami spokojeni. Mají vypracované systémy odhadu poptávky, výběru zboží, řízení zásob a zjišťování rezerv. Využívají moderní software k evidenci zásob, hospodárnému řízení objednávek k hodnocení dodávek z hlediska poskytovaných služeb a úrovní nákladů, jak podle jednotlivých dodavatelů, tak i podle zboží. [9]

2.3.1 Klasifikace nákupních situací

Rozlišujeme tři typy nákupních rozhodnutí:

- přímý opakovaný nákup,
- modifikovaný opakovaný nákup,
- nový nákup. [11]

Přímý opakovaný nákup

Je typický relativně stabilní poptávkou zákazníka. Požadavky na druh nakupovaného zboží nebo služby se nemění, mění se jen množství či dodací termíny. Objednávky jsou vystavovány standardnímu dodavateli, s nímž podnik mívá uzavřenou dlouhodobou smlouvu o dodávkách. Zákazník usiluje o minimalizaci nákladů na nákup a mnohdy používá automatizované postupy při uskutečňování dodávky. Nákup probíhá v kompetenci pracovníků nákupních, resp. obchodních oddělení. Požadavky na nové informace jsou minimální, je jen nezbytné shromažďovat údaje o výkonech dodavatele a hodnotit je.

Modifikovaný opakovaný nákup

Neustálá snaha reagovat na požadavky zákazníků vede nákupčího k formulaci požadavků na změny v konstrukci dodávaných dílů, změny kvality apod. Dochází k modifikaci nároků dodávky u původního dodavatele. Za modifikaci lze považovat i případ, kdy zákazník požaduje stejný výrobek, ale v jiném přepravním a manipulačním balení. Typické pro tento typ nákupní situace je, že původní dodavatel může být nadále dodavatelem, ale nemusí jím být, pokud dodavatel není schopen změněným požadavkům vyhovět nebo při uskutečnění formulovaných změn pro zákazníka navrhuje nepřijatelné podmínky. Rozhodovací proces

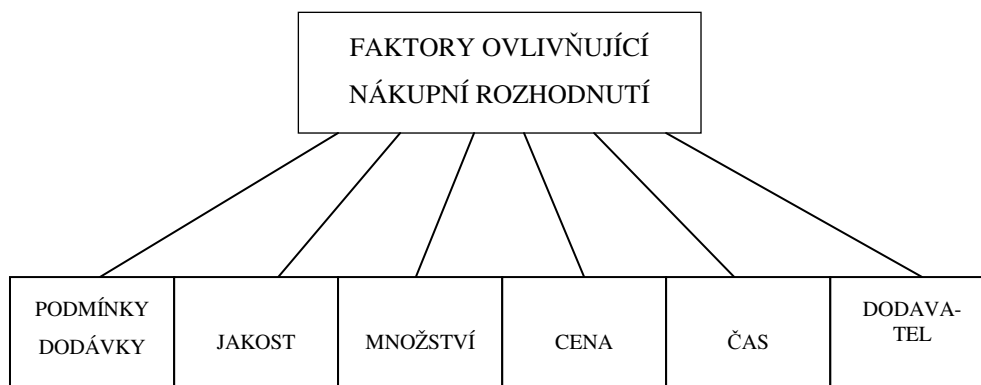
u zákazníka je složitější, konečná pravomoc rozhodnutí je převedena na úroveň vedoucích útvarů. Riziku možné ztráty zákazníka mohou dodavatelé předcházet úzkou spoluprací v oblasti výzkumu a vývoje. Změny v požadavcích zákazníků vytvářejí příležitosti ke spolupráci pro další možné dodavatele.

Nový nákup

K novým nákupům dochází při změnách výrobního programu, oblasti nakupování nebo poskytování služeb. Takové situace kladou značné nároky na informace, rozhodovací proces je velmi složitý, účastní se ho velké množství pracovníků, pro přípravu rozhodnutí jsou účelově sestavovány týmy odborníků. Rozhoduje se o novém dodavateli, se kterým podnik nemá zkušenosti. Do popředí vystupuje významné kritérium, a to minimalizace rizik spojených s výběrem nového dodavatele. [10]

2.4 Faktory ovlivňující nákupní proces

V prostředí hospodářské soutěže působí na podnik řada faktorů, které ovlivňují nákupní rozhodování a nákupní proces. Mezi faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí patří:



Obr. 3 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí [8]

Podmínky dodávky

Každá dodávka je realizována za určitých specifických dodacích i platebních podmínek, které musí být v kupní smlouvě zřetelně formulovány.

Jakost

Souvisí s vhodností materiálu nebo výrobku pro zamýšlený účel. Cílem je nakoupit kvalitní suroviny za co nejnižší ceny. Může být stanovena podle požadovaného hlediska, jako je hmotnost, barva, velikost, flexibilita, vzhled.

Množství

Dalším faktorem, ovlivňujícím nákupní rozhodování, je určení odpovídajícího množství. Nákupem ve velkém lze dosáhnout úspor, avšak velké množství znamená současně nadměrné množství zásob, možnost zkažení, zastarání nebo jiného znehodnocení. Nákup v malém množství znamená častější objednávky, ale také možnost objednat výrobek ve chvíli, kdy je zákazníkům žádán.

Cena

Nejnižší cena neznamena vždy nejlepší nákupní cenu. Podnik se však snaží zajistit nejvyšší hodnotu zboží splňujícího specifické požadavky za co nejnižší nákupní cenu.

Čas

Jedná se o načasování objednávky. Jestliže se například objednávka vystavuje na dlouho dobu dopředu, dochází k vázání kapitálu v zásobách. Nedostatečné objednávky zase vedou k opožděné výrobě, což může vést u odběratelů k odmítnutí dodávek a zboží zůstává na skladě a přináší další náklady a ztráty. Materiál proto musí být k dispozici ve chvíli, kdy je potřebný.

Dodavatel

Výběr dodavatele představuje jeden z nejdůležitějších faktorů, jenž je předpokladem dobrého nákupu. Dodavatelé by proto měli být vybíráni pečlivě. Firma si musí být jista, že vyhovují jejím požadavkům, protože i ta nejlepší obchodní strategie může být zmařena v případě, že bude vybrán nekompetentní dodavatel. [8]

2.5 Volba dodavatelů

Dodavatelé patří mezi mimořádně důležité faktory ovlivňující nákup. Přestože se v rámci procesního řízení podniku považují za součást marketingových procesů v nákupu, vliv na

logistické procesy je nepopíratelný. Rozhodují o úspěšnosti podniku, o jeho konkurenceschopnosti a flexibilitě vůči požadavkům zákazníků. Dodavatel předurčuje kvalitu výstupní produkce, determinuje náklady vstupů a tedy i cenovou úroveň výstupní produkce podniku. Ovlivňuje rychlost dodávky, včasnost, flexibilitu a spolehlivost, což má dopad na pozici podniků vůči svým zákazníkům.

Rozhodování o dodavateli může být výsledkem některé z následujících metod:

- expertní odhad týmu nebo odpovědného jednotlivce,
- scoring-model,
- porovnání nabídek,
- kombinací předchozích. [4]

2.5.1 Scoring – modely

Scoring-modely se řadí mezi nástroje kvantitativního vyhodnocování dodavatelů podle předem stanovených kritérií. Mohou mít formu bodového hodnocení nebo grafickou podobu. [4]

Mezi kritéria výběru a hodnocení dodavatelů patří:

- Finanční situace dodavatele – zhodnocení finanční situace čerpáním údajů z výročních zpráv, podílu dodavatele na trhu apod.
- Perspektivnost vývoje dodavatele – představuje schopnost operativně akceptovat změny požadavků při zlepšování vlastností výrobků pro zákazníka. Proto je třeba se zaměřit na výzkumnou a vývojovou základnu dodavatele.
- Logistické služby poskytované dodavateli – patří sem např. dodací lhůta, termín vyřízení objednávek, kompletnost dodávek, schopnost rychlé reakce na mimořádné objednávky, balení dodávaných výrobků.
- Výrobní možnosti dodavatelů – posuzování dodavatele jako spolehlivého výrobce. K tomu mohou pomoci informace o jeho výrobní kapacitě, o počtu výrobních jednotek, o úrovni řízení výroby.

- Informační systém dodavatele a způsob, jakým je napojen na externí komunikační systémy.
- Celkové pořizovací náklady a platební podmínky - mezi kritéria rozhodování patří cena, očekávaný vývoj ceny, vývoj nákladů surovinové základny dodavatele, lhůty splatnosti faktur, cenové rabaty.
- Kvalita – hodnocení dosavadního vývoje a perspektiva v kvalitě výrobků dodavatele. [10]

Na základě získaných informací se pak dodavatel ohodnotí body podle podnikem zvolených kritérií. Nejlepší dodavatel u posuzovaného kritéria získává nejvyšší ohodnocení a pomocí recipročního indexu (1) se vypočítá hodnocení ostatních dodavatelů.

Reciproční index je dán vztahem:

$$RI_i = \frac{k_1}{k_i} \cdot 100 [\%], (1)$$

kde k_1 představuje nejlepší hodnotu kritéria,

k_i - posuzovaná hodnota kritéria.

Dále jsou kritériím přiřazeny váhy podle pořadí důležitosti a celkové hodnocení se následně vypočte pomocí váženého aritmetického průměru. [4]

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

Tab. 2 Scoring – model pro hodnocení dodavatelů [13]

Jen ve výjimečných případech lze najít dodavatele, který by byl jednoznačně nejlepší ve všech kritériích, proto bude každé rozhodnutí o dodavateli výsledkem kompromisu. [10]

Před definitivním rozhodnutím není na škodu projednat některá závažnější kritéria znovu, upřesnit je. Při obtížném rozhodování lze zvolit buď jednoho, nebo několik dodavatelů. Někdy je lepší zvolit více zdrojů a eliminovat tak závislost pouze na jediném dodavateli. Nákupčímu se tak naskýtá možnost srovnávání a získávání argumentů pro jednání o změně podmínek nákupu.

U opakovaných nákupů by se rozhodování o volbě dodavatele mělo opakovat 2x do roka, na základě aktualizovaných informací doplněných o srovnávání nových nákupních možností. [8]

2.6 Sledování a hodnocení výkonu dodavatele

Nákup systematicky hodnotí své dodavatele podle kritérií, které bral v úvahu při jejich volbě a jenž byly pro rozhodování nejdůležitější. Informace získává z vlastní operativní informační báze (evidence dodávek, reklamace, řešení rozporů, vad v dodávkách atd.)

a z hodnocení od uživatelů (vnitropodnikových spotřebitelů). „*Hodnocení dodavatele vytváří podklady pro rozhodování odběratele o pokračování spolupráce, o modifikaci či o úplném zrušení obchodních vztahů.*“²

Hodnocení lze uskutečnit také podle toho, jak dodavatel splnil očekávání. Jedná se například:

- o možnosti získání diskontu za větší množství odebraného zboží;
- o ochotu dodavatele dodat i malá množství výrobků;
- o ochotu dohodnout se na časovém plánu dodávek s přijatelnou přesností a na dostatečně dlouhé časové období;
- o předávání včasných informací o uskutečňovaných změnách výrobků a služeb;
- o operativnost při informování a okamžitém projednávání nebezpečí neplnění smlouvy, nezbytných změn v dodávkách či při ohrožení termínu dodávek.

Vztah „dodavatel – odběratel“ však musí být pro oba partnery výhodný. Je třeba, aby se odběratel přičinil o to, aby také dodavatel prosperoval, protože na jeho prosperitě závisí i výhodnost vzájemných obchodních vztahů. Firma má vhodně působit na svého dodavatele a přesvědčit jej, že je nadějným a stabilním zdrojem tržeb. Toto působení může být:

- pečlivé sledování připomínek a návrhů dodavatele,
- používání vhodné administrativní formy komunikace,
- všeobecně si jako odběratel vytvářet publicitu, tj. přesvědčit dodavatele a finanční veřejnost o solidnosti, perspektivnosti.

Konkrétní kontakty s dodavatelem jsou pak předmětem pozornosti i v rámci taktického plánování. Kromě dlouhodobých dohod se jedná o program vzájemných kontaktů, které pro oba partnery představují co nejvýhodnější spolupráci v otázkách utváření logistických, cenových, platebních a informačních podmínek. Důležitá je pružná výměna informací

² TOMEK, Jan; HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 1999. 276 s. ISBN 8085943735. s.187

o změnách, které ve vzájemné spolupráci nastávají. Odběratel se však nemůže orientovat na získávání informací pouze od jediného dodavatele, přestože by šlo o dodavatele velmi spolehlivého. Je nutné, aby udržoval informace i o jeho konkurenci, potenciálních nástupcích v případě dodavatelova selhání. Využívání služeb dvou, tří či více dodavatelů současně může motivovat zlepšování dodavatelských výkonů a podmínek spolupráce.

Odběratel musí dbát o dobrou pověst a image na straně prodeje, ale i na straně nákupu, což má význam při získávání výhodných nabídek, požadování dočasných ústupků apod. [8]

2.6.1 Klasifikace dodavatelů

Dlouhodobější spolupráce a sledování dodavatelů slouží k jejich zařazení do některé ze 7 skupin:

- Novátoři – představují ideální dodavatele, kteří trvale zlepšují jakost svých výrobků, mají výzkumné a vývojové zázemí, nabízejí nejrůznější formy vzájemně prospěšné spolupráce. Nabízejí omezený sortiment druhů výrobků, aktivně navazují kontakt s potenciálním zákazníkem a navrhuji možné změny požadovaných vlastností výrobku v zájmu zákazníka.
- Experti – dodávají výrobky a služby na velmi vysoké úrovni, představují špičky ve svém oboru, oplývají významnou vývojovou základnou, ale prosazují svá řešení. Spolupracují jen v případě, že zákazník akceptuje jejich návrhy. Mívají silné postavení na trhu.
- Konzervativci – jejich sortiment představuje standardní, dlouhodobě osvědčené produkty. O inovace produktů se nezajímají, stejně tak o intenzivnější spolupráci.
- Napodobitelé – dodávají výrobky, které vyrábějí v licenci původních výrobců. Nemají vlastní vývojová pracoviště, nelze očekávat schopnost vyhovět specifickým požadavkům.
- Univerzalisté – většinou jde o obchodní firmy, které nabízí velmi rozsáhlý sortiment výrobků a služeb. Svou činností mohou snížit náklady při objednání velkého množství položek. Nelze očekávat těsnější spolupráci a z důvodu šířky sortimentu nemohou poskytnout kvalitní poradenské služby.

- Spasitelé – jsou využíváni v případech, kdy standardní dodavatel selže. Firmy tohoto typu mají volné kapacity, které jim umožňují reagovat i na extrémní požadavky. Za své služby si však nechají dobře zaplatit.
- Podbízeči – typické pro tyto firmy jsou nízké ceny, neustálý sortiment nabízených výrobků. Rovněž kvalita výrobků je neustálená a úroveň poskytovaných logistických služeb bývá nízká. [10]

3 ZÁSoby

Významným úkolem nákupního managementu v podniku je řízení zásob. Nákupní útvar odpovídá za řízení zásob, které zahrnují zásoby surovin, materiálů, komponentů, polotovárů, náhradních dílů, obalových materiálů, ale také materiálů nezbytných pro řízení a správu, výzkum a vývoj, vnitřní sociální služby pro zaměstnance apod. [8]

3.1 Řízení zásob

Při špatném řízení zásob dochází nejčastěji k:

- rostoucí počet nevyřízených objednávek,
- rostoucí investice vázané v zásobách, přičemž počet nevyřízených objednávek se nemění,
- vysoká fluktuace zákazníků,
- zvyšující se počet zrušených objednávek,
- pravidelně se opakující nedostatek skladovacího prostoru,
- zhoršující se vztahy s odběrateli. [2]

Všeobecně se projevuje snaha optimalizovat objem zásob a dosáhnout minimalizace finančních prostředků, které jsou nutné pro jejich pořízení a následné udržování.

Řízení zásob se realizuje na dvou úrovních:

- strategické,
- a operativní. [12]

Strategické řízení představuje soubor rozhodnutí o výši finančních zdrojů, které může podnik z celkových disponibilních zdrojů vyčlenit na krytí zásob v dané výši a struktuře.

Operativní řízení má zabezpečit udržování konkrétních druhů zásob v takové výši a struktuře, aby to odpovídalo vnitropodnikovým potřebám s ohledem na náklady. [9]

Pro operativní řízení zásob má význam jejich klasifikace podle jejich funkčních složek. Lze hovořit o běžné zásobě, pojistné zásobě, technické zásobě, sezónní zásobě apod.

Z pohledu signalizace stavu zásob a kapacitních propočtů při projektování a řízení skladového hospodářství jsou nejdůležitější hodnoty stavu minimálních a maximálních zásob. Pro řízení zásob je důležitým ukazatelem také hodnota průměrné, resp. optimální zásoby. [13]

3.2 Systémy řízení zásob

Volbu systému řízení zásob spoluurčuje původ poptávky. Podle původu se rozlišuje nezávislá a závislá poptávka, podle časového průběhu stejnoměrná a časová poptávka.

Nezávislá poptávka - přichází libovolně. Podnik nemá vliv na okamžiky uplatnění požadavků ani na jejich velikosti. Je charakteristická pro poptávku zákazníků po konečných výrobcích, spotřebu materiálů a náhradních dílů pro servis či havarijní opravy. Nezávislá poptávka po určité položce nemá přímý vztah k potřebě jiných položek, musí být předpovídana a nelze ji vypočítat. Řízení zásob pro uspokojování nezávislé poptávky pracuje se stochastickými objednacími systémy, v nichž se pro tlumení nejistoty odhadu budoucí poptávky vytváří pojistná zásoba.

Závislá poptávka – může být odvozena z předpovědi poptávky po konečném výrobku. Sestaví-li se hlavní výrobní plán, který stanovuje velikost dávek a čas pro doplňování zásoby konečných výrobků, lze vypočítat čas a velikost potřeby všech konkrétních dílů a materiálů, které je třeba vyrobit či nakoupit pro výrobu konečného výrobku. K výpočtu velikosti a časového rozvržení závislé poptávky materiálů, nakupovaných dílů atd., slouží deterministické výpočetní postupy, vycházející z údajů v hlavním výrobním plánu.

Stejnomořná poptávka – požadavky na výdej přicházejí trvale, i když s určitým kolísáním jejich velikosti v čase, což je typické pro nezávislou poptávku zákazníků po konečných výrobcích. Řízení zásob může vycházet z očekávané průměrné budoucí potřeby s uvažováním odhadnuté chyby předpovědi.

Nárazová poptávka – vzniká u položek se závislou potřebou v případě, že podnik zhotovuje určitý výrobek v dávkách jen čas od času a na výrobním zařízení se střídají odlišné výrobky. Potřeba materiálů pro dávku konečného výrobku pak není trvalá, ale nárazová. Časové odstupy mezi dvěma požadavky na výrobu či nákup materiálů jsou dlouhé,

požadovaná množství bývají velká. Nelze vycházet z průměrné roční potřeby. Řízení zásob se neobejde bez přesné znalosti okamžiků a velikostí potřeb materiálů pro jednotlivé dávky.

3.2.1 Systémy řízení zásob při nezávislé poptávce

K řízení zásob skladových položek se stejnoměrnou ustálenou nezávislou poptávkou se používají objednací systémy. V těchto systémech je signál o potřebě vystavit objednávku k doplnění zásoby vydáván při poklesu dispoziční zásoby pod tzv. objednací úroveň. Objednací úroveň zásoby se určuje tak, aby s požadovanou spolehlivostí pokryla skutečnou poptávku během očekávané délky intervalu od vydání signálu a potřebě objednat až po příjem příslušné dodávky do skladu. Tato doba se nazývá pořizovací lhůta.

3.2.2 Varianty objednacích systémů

Objednací systémy dávají odpověď na otázku, kdy a kolik objednat pro doplnění zásoby. Pro okamžik vydání signálu o potřebě objednat i pro velikost poptávky jsou možné dvě varianty, jejichž kombinací vznikají čtyři objednací systémy, které lze označit jako (B_o, Q) , (B_o, S) , (B_k, Q) a (B_k, S) .

Varianty okamžiku vydání signálu:

- Signál se vydává ihned, jakmile dispoziční zásoba položky poprvé klesne pod objednací úroveň označovanou B_o . Dispoziční zásoba se porovnává s objednací úrovní průběžně, tj. při každém výskytu požadavku na výdej. Signální sestavy mohou vznikat prakticky denně.
- Dispoziční zásoba se porovnává s objednací úrovní, označovanou B_k a to pouze periodicky v intervalech, např. týdně, čtrnáctidenně nebo měsíčně. Signální sestavy vznikají jen periodicky.

Varianty objednacího množství:

- Objednává se předem určené, pevné množství Q .
- Objednává se proměnné množství, rovné rozdílu mezi určenou cílovou úrovní označovanou S a velikostí dispoziční zásoby v okamžiku vydání signálu. [14]

4 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

4.1 ABC analýza

Princip ABC analýzy spočívá v klasifikaci sledovaných jevů na tři nebo více skupin, přičemž každé skupině by měla být věnována různá pozornost.

Analýza ABC vychází z Paretova zákona (pravidla 80:20), který říká, že ve většině případů je přibližně 80 % důsledků vyvoláno pouze 20 % všech možných příčin. Jako příklady lze uvést:

většinu celkového obratu skladu tvoří malá část sortimentu,

většinu celkového odbytu podniku zajišťuje malý počet zákazníků,

velká část hodnoty nákupu je odebírána od malého počtu dodavatelů apod.

Při řízení je pak nutné zaměřit se na tuto podstatnou menšinu možných příčin (zásoby, zákazníci, dodavatele atd.).

4.1.1 Klasifikace ABC pro řízení zásob materiálu

Materiál lze klasifikovat do následujících kategorií:

Kategorie A – materiálové položky s vysokou hodnotou a velkým podílem na celkové roční spotřebě:

- pravidelné provádění analýzy trhu, zejména vyhodnocování poptávky a cen,
- důraz na důkladnou přípravu objednávek, která zahrnuje zvláště stanovování velikosti objednávek, sledování nevyřízených objednávek a provádění okamžitých opatření v případech překročení dodací lhůty,
- objednávání materiálu s vyšší frekvencí a v menších množstvích,
- důraz na stanovení úrovně pojistných zásob apod.

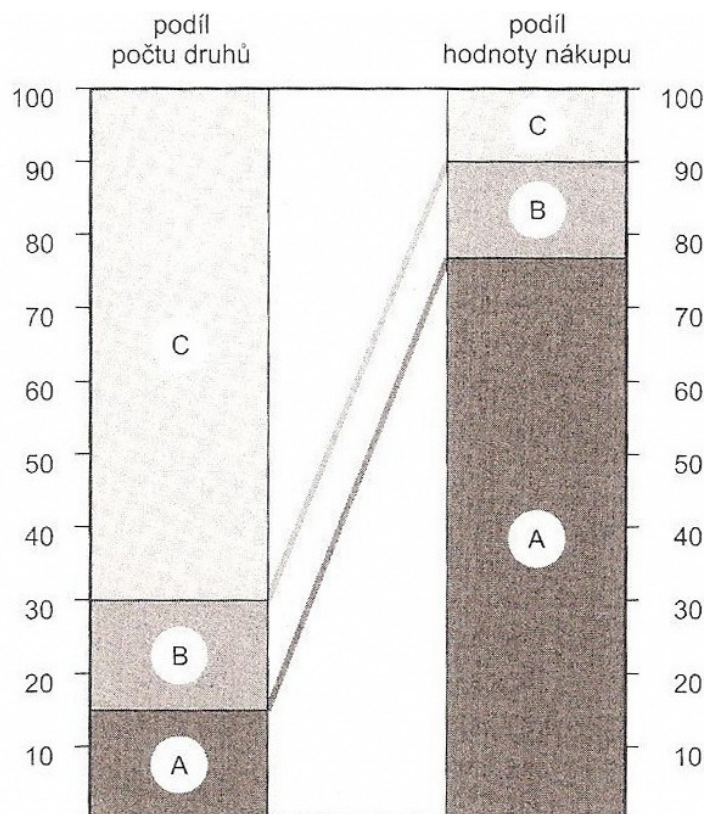
Kategorie B – materiálové položky se střední hodnotou a středním podílem na celkové roční spotřebě.

Kategorie C – materiálové položky s nízkou hodnotou a malým podílem na celkové roční spotřebě.

4.1.2 Postup vypracování ABC analýzy

Při analýze ABC se postupuje v těchto krocích:

1. zjištění hodnoty roční spotřeby pro každou položku materiálu,
2. setřídění položek podle sestupného pořadí a výpočet procentuálních podílů jednotlivých položek na celkové spotřebě i kumulativně,
3. definice intervalu pro klasifikaci položek do skupin A, B, C (případně i do více skupin) tak, že skupina A by měla zahrnovat položky podílející se na celkové roční spotřebě přibližně 80 %, skupina B asi 15% a skupina C asi 5 % s následným přiřazením materiálových položek vytvořeným skupinám. [15]



Obr. 4 Schéma rozdělení dle metody ABC [11]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SPOLEČNOST XY SPOL. S R.O.

5.1 Základní údaje

Bakalářská práce byla zpracována ve společnosti XY spol. s r.o., působící v oblasti gumárenství. Předmětem činnosti společnosti je zejména velkoobchodní a maloobchodní prodej hotových výrobků. Jedná se tedy o obchodní podnik, specializovaného dodavatele průmyslových podniků a stejně tak i koncových uživatelů.

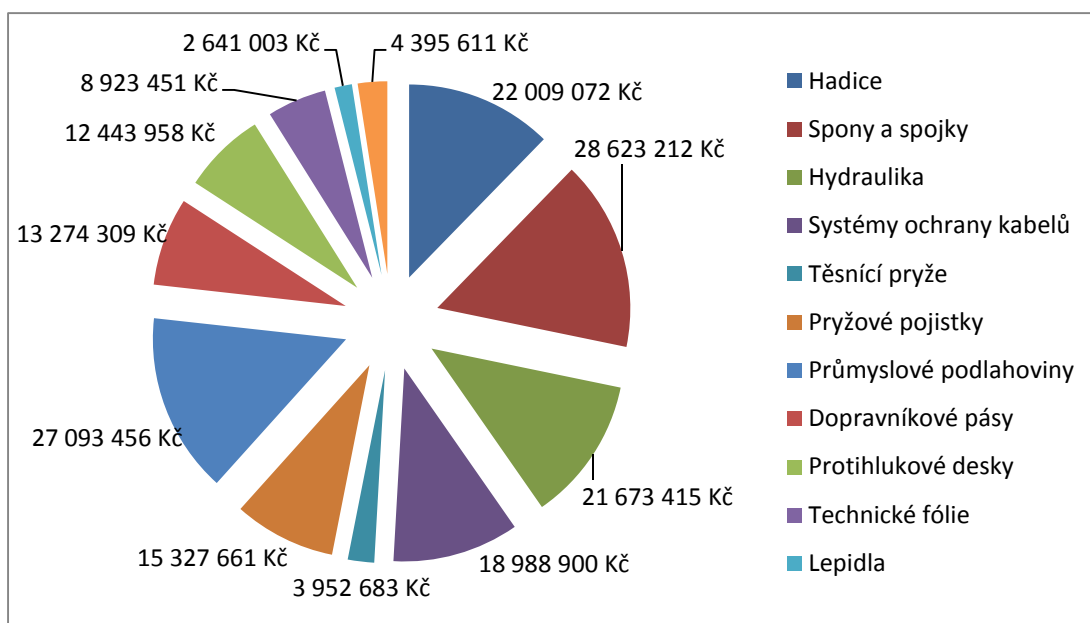
Sortiment, který společnost nabízí, se dělí následujícím způsobem do skupin:

- hadice – hadice na vodu, hadice pro beton, hydraulické hadice, ochranné spirály, vzduchotechnické hadice, plynové a svářečské hadice atd.;
- spony a spojky – spojovací díly pro vzduchotechnické hadice a potrubí, šroubení, navijáky na hadice, kulové ventily, eurospojky atd.;
- hydraulika – koncovky pro hydraulické hadice, krytky na vsuvky a rychlospojky, kulové ventily pro hydrauliku, objímky, rychlospojky pro hydrauliku, šroubení pro hydrauliku atd.;
- systémy ochrany kabelů – kovové chráničky pro kabelové rozvody, plastové chráničky pro kabelové rozvody, konektory pro plastové kabelové chráničky, plastové a kovové ochranné návleky atd.;
- těsnící pryže – mikroporézní pryže, pryže odolné olejům, pryže pro potravinářské účely, antistatické těsnící pryže, těsnící fólie ze silikonové kompaktní pryže atd.;
- pryžové profily – mikroporézní profily v metráži, profily z EPDM pryže, profily z NBR pryže, pryžové profily tvaru „T“, pryžové profily tvaru „U“ atd.;
- průmyslové podlahoviny – dielektrické koberce, protiúnavové rohože, průmyslové podlahoviny hladké, průmyslové podlahoviny s desénem atd.;
- dopravníkové pásy – dopravníkové pásy pryžové, unášecí pro dopravníkové pásy, obložení hnacích bubnů dopravníkových pásů atd.;
- protihlukové desky;

- technické fólie – barevné fólie, fólie do vrat a průchodů, hydroizolační fólie atd.;
- lepidla – alkaprénová lepidla, lepicí pásy, lepidla na dopravníkové pásy atd.;
- ostatní – pryžové retardéry, teflonové pásy, mazací technika atd.

Kromě prodeje zboží nabízí společnost XY také lepení a řezání pryží, řezání hadic, spojování dopravníkových pasů aj.

Následující obrázek rozděluje skupiny zboží podle podílu na celkovém obrátu v roce 2010.



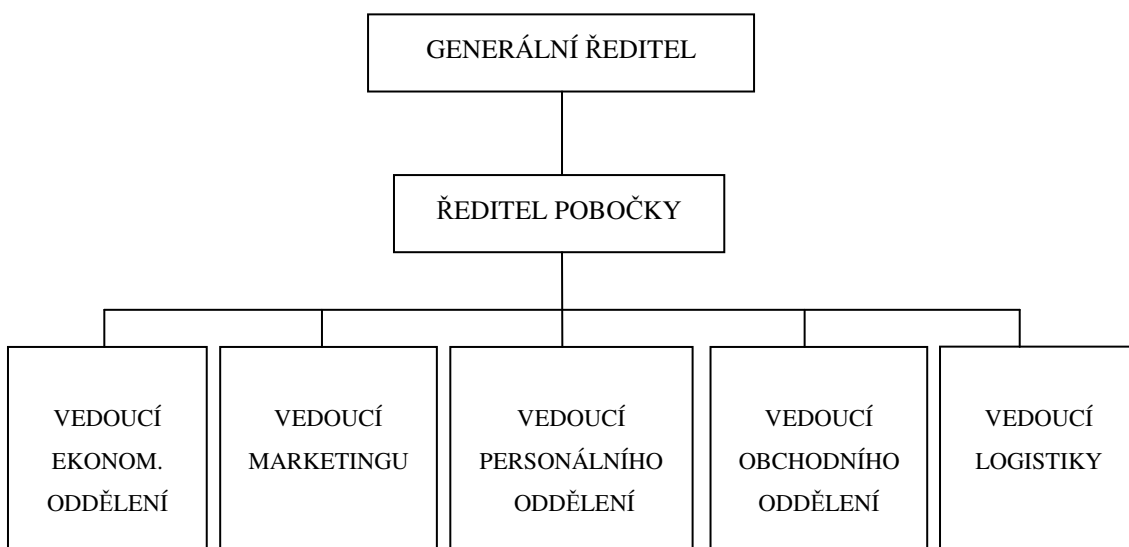
Obr. 5 Skupiny zboží a jejich podíl na celkovém ročním obrátu [17]

Skupina zboží	Podíl na celkovém ročním obrátu	% podíl na celkovém ročním obrátu	Skupina zboží	Podíl na celkovém ročním obrátu	% podíl na celkovém ročním obrátu
Těsnící pryže	3952683	18,38%	Pryžové pojistky	15327661	7,13%
Spony a spojky	28623212	13,32%	Dopravníkové pásy	13274309	6,18%
Průmyslové podlahoviny	27093456	12,61%	Protihlukové desky	12443958	5,79%
Hadice	22009072	10,24%	Technické fólie	8923451	4,15%
Hydraulika	21673415	10,09%	Ostatní	4395611	2,05%
Systémy ochrany kabelů	18988900	8,84%	Lepidla	2641003	1,23%

Tab. 3 Skupiny zboží a jejich podíl na celkovém ročním obrátu [17]

Společnost XY působí na trhu již sedmnáctým rokem. Za tuto dobu si dokázala vybudovat poměrně významné postavení v kraji a získala řadu ocenění. Za zmínku proto stojí uvést, že u zrodu stáli čtyři zakladatelé, kteří s podnikáním neměli žádné zkušenosti. Začátky nebyly lehké, dva společníci se záhy přesvědčili, že podnikatelská činnost pro ně nemá budoucnost a rozhodli se podnikání ukončit. Po šesti letech odešel i třetí zakladatel a společnost zůstala jedinému, který do obchodní činnosti zapojil své potomky a z podniku se od té doby stal podnik rodinný. Synové dokázali využít výhod informačních technologií, což zásadně ovlivnilo celou obchodní činnost. Obraty společnosti rázem rostly a postupem času byly otevřeny ještě dvě pobočky. V současné době podnik zaměstnává přibližně 70 zaměstnanců a roční obrat za rok 2010 činil 214,8 mil. Kč. [17] Podle Komise Evropského společenství tak lze společnost XY zařadit do kategorie střední podnik. [16]

Následující obrázek znázorňuje organizační schéma každé pobočky.



Obr. 6 Organizační schéma každé pobočky [17]

5.2 Analýza stávajícího systému řízení nákupu

5.2.1 Organizace nákupu

K nákupu ve společnosti XY dochází v obchodním oddělení. Nákup provádí jak nákupčí, tak vedoucí nákupu a vedoucí obchodního oddělení.



Obr. 7 Organizační schéma nákupu [17]

V obchodním oddělení, kde dochází k nákupu zboží, dochází také k jeho prodeji zákazníkům. V obchodníkovi, který v oddělení působí, se tedy spojují obě profese, a to jak nákupce, tak i prodejce. Množství informací, které se zde střetává, je třeba vhodně využít. Na jejich přesnosti, aktuálnosti, spolehlivosti a komplexnosti pak závisí kvalita procesu rozhodování a řízení. Z tohoto důvodu společnost investovala nemalé finanční prostředky do informačního systému Helios Orange. Tento informační systém byl upraven podniku na míru a sestává se jen z modulů, které společnost využije. Jedná se například o moduly banka, evidence pošty, faktury přijaté, faktury vydané, firemní aktivity – řízení obchodních schůzek, majetek, mzdy, oběh zboží, příkazy, personalistika, pokladna, pokladní prodej, účetnictví.

Modul oběh zboží zahrnuje databázi dodavatelů a jejich sortimentu. Nákupní proces, ke kterému v obchodním oddělení dochází, je organizován podle dodavatelů. Jednotlivý člen nákupní skupiny, kterou tvoří vedoucí obchodního oddělení, vedoucí nákupu a nákupčí, má přiřazeného dodavatele. Každému dodavateli patří skupina zboží.

Skupina zboží	Název	Zodpovědná osoba
105	Hadice MVQ	Roman G., pobočka A
409	Profily MVQ	Roman G., pobočka A
507	Dopravníkové pásy REKO	Eva V., pobočka A
112	Hadice JSC	Libor S., pobočka B
124	Hadice TUBES	Pavel S., pobočka C
275	Spony TUBES	Pavel S., pobočka C
317	Pryže RUBENA	Pavel S., pobočka C

Tab. 4 Náhled na skupiny zboží v informačním systému [17]

Někteří dodavatelé mají více skupin zboží, záleží na sortimentu, který společnost od daného dodavatele odebírá. Například, jak je uvedeno v tabulce, Roman G. má přiřazeny dvě skupiny zboží, protože dodavatel MVQ dodává hadice a profily. Tyto skupiny zboží jsou dále rozděleny na jednotlivé položky.

Skupina zboží	Název	Registrační číslo	Název
105	Hadice MVQ	1042038	Betonová hadice 38/55 mm, oděrnost duše 85-95 mm^3
105	Hadice MVQ	1041038	Betonová hadice 38/55 mm, oděrnost duše méně než 50 mm^3
105	Hadice MVQ	1042040	Betonová hadice 40/56 mm
105	Hadice MVQ	1040051	Betonová hadice 51/67 mm

Tab. 5 Ukázka ze skupiny zboží č. 105 v informačním systému [17]

Počet položek může být i tisíc. Záleží na druzích odebíraného sortimentu od daného dodavatele. Jelikož dodavatelů je několikrát více než nákupčích, dochází k jejich rovnoměrnému rozdělení mezi nákupčí. Někteří nákupčí mají na starosti šest dodavatelů, jiní deset. Záleží na počtu skupin zboží a množství položek v těchto skupinách.

Dělení dodavatelů mezi nákupčí ovlivňuje také:

- jazyková schopnost – u nákupčího se znalostí německého jazyka budou převládat dodavatelé z Německa,
- významnost dodavatele – nákupčí, který se stará o velmi významného dodavatele, mívá ještě na starosti dodavatele, od kterých se často neobjednává, aby se dokázal věnovat dodavateli významnému, ale nebyli zanedbáni ani jiní dodavatelé,
- vzdálenost pobočky od hranic – nákupčí z pobočky s bližším umístěním k rakouským hranicím, budou mít na starosti dodavatele z Rakouska.

Kromě rovnoměrného rozdělení dodavatelů mezi nákupčí navíc platí, že o jednoho dodavatele se stará jeden nákupčí, což znamená, že objednávka vystavená na pobočce A v sobě zahrnuje i požadované množství pro pobočky B a C. Po přijetí dodávky si společnost zajišťuje rozvoz mezi ostatní pobočky, k čemuž využívá vlastní dodávky do 3,5 tuny a velké nákladní auto do 12 tun nebo služby PPL a DHL Sprint. Existuje několik výjimek, kdy si každá pobočka objednává od jednoho dodavatele sama. Důvodem bývají náklady na manipulaci se zbožím a náklady na rozvoz.

Podnětem pro nákup se stává pokles zásob pod stanovenou minimální hodnotu. Objednává se proměnné množství rovné rozdílu mezi předem určenou cílovou úrovní a velikostí dispoziční zásoby v okamžiku vydání signálu. Tento signál se vydává ihned, jakmile dispoziční zásoba položky poprvé klesne pod objednací úroveň. Podle okamžiku vydání signálu a velikosti objednávaného množství lze říci, že společnost XY používá k řízení zásob objednací systém (B_o, S).

U každé položky se rovněž informativně uvádí interval, ve kterém dodavatel dodává zboží. Tato informace slouží pro potencionální výpočet množství zásob, které podnik musí držet.

Sortiment, který společnost XY v současné době nabízí, tvoří přibližně 17 000 položek, což se zdá být podle názoru vedení společnosti hodně.

5.2.1.1 Dílčí závěr

Organizace útvaru nákupu je orientována dodavatelsky. Dané rozdělení se ve společnosti jeví jako velmi vhodné. Vzhledem k tomu, že jsou dodavatelé rozděleni mezi nákupčí tak, že jeden nákupčí má například jak dodavatele hadic, tak dodavatele pryží, dodavatele spon

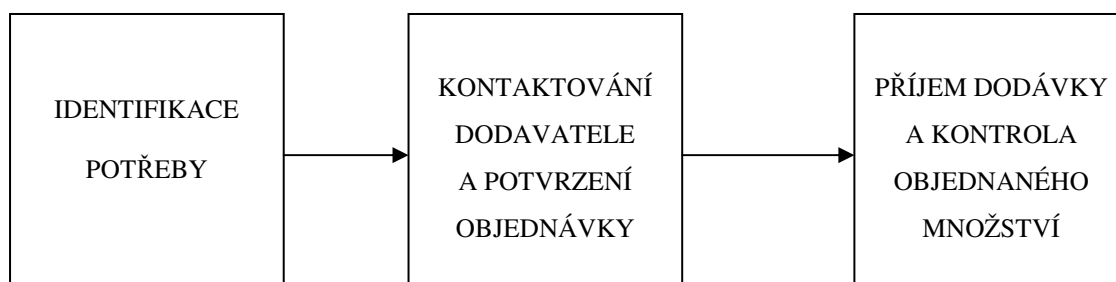
apod., musí se orientovat při objednávání v terminologii související s každou skupinou zboží. Při rozdělení nákupčích z hlediska sortimentního a to tak, že by jeden nákupčí objednával jen hadice od více dodavatelů, jen pryže, jen spony apod., by mohl nastat problém při prodeji zboží. Určitá specializace na jednu skupinu, např. na hadice by ovlivnila jeho schopnost poradit zákazníkovi při výběru spon, přestože ji jako prodejce i tak musí ovládat. Problém by mohl nastat i v případě nemoci tohoto nákupčího hadic a jeho náhradě při objednávání zboží. Podle organizace se specializací na dodavatele by se dalo říct, že vedle sebe sedí nákupčí, kteří se starají o všechny skupiny zboží a liší se jen dodavateli. Z komunikace a zkušenosti z prodeje ví, že spony od kolegova dodavatele se prodávají více, jsou kvalitnější a v případě nemoci je i pak náhrada chybějícího nákupčího snazší, nákupčí, který nahrazuje kolegu, ví, které produkty je třeba hlavně objednat. Významnou roli tak v podniku i dodavatelsky orientovaném nákupu sehrává komunikace mezi nákupčími a vzájemné proškolení v produktech.

5.2.2 Typy nákupních situací

Nákupní situace lze rozlišit na běžný opakovaný nákup, nový nákup a modifikovaný nákup.

Běžný opakovaný nákup

Tento typ nákupu se řídí směrnicí č. 24 „Zjištění potřeby objednání standardního zboží“.



Obr. 8 Schéma běžného opakovaného nákupu [17]

1) Identifikace potřeby

Každý nákupčí si v pravidelných intervalech kontroluje stav svého zboží v informačním systému, obvykle v intervalu jeden týden. V případě, že uvidí položku zvýrazněnou červenou barvou, znamená to, že:

- hodnota zboží klesla pod minimální množství,
- hodnota zboží se nachází v mínusu.

V tento okamžik si zobrazí stav skladů všech poboček a vystaví objednávku na zboží do maximální hodnoty na skladech. Nemusí provádět ruční hledání veškerých červeně označených položek, ale lze využít i generování. Generováním si zobrazí veškeré červeně označené položky a nákupčí se sám rozhodne, zda objedná vše, co vidí na objednávce nebo provede ruční opravy. Obvykle se provádí ruční opravy, které zahrnují vymazání položky, opravení množství zaokrouhlením apod. Vymazání položky znamená, že hodnota u daného výrobku sice klesla pod hodnotu minimálního množství, ale poslední prodej proběhl před rokem. Výše zásoby se tedy nechá na dané úrovni, i když se nachází pod minimální hodnotou a zboží se znovu objedná, až hodnota klesne na nulu.

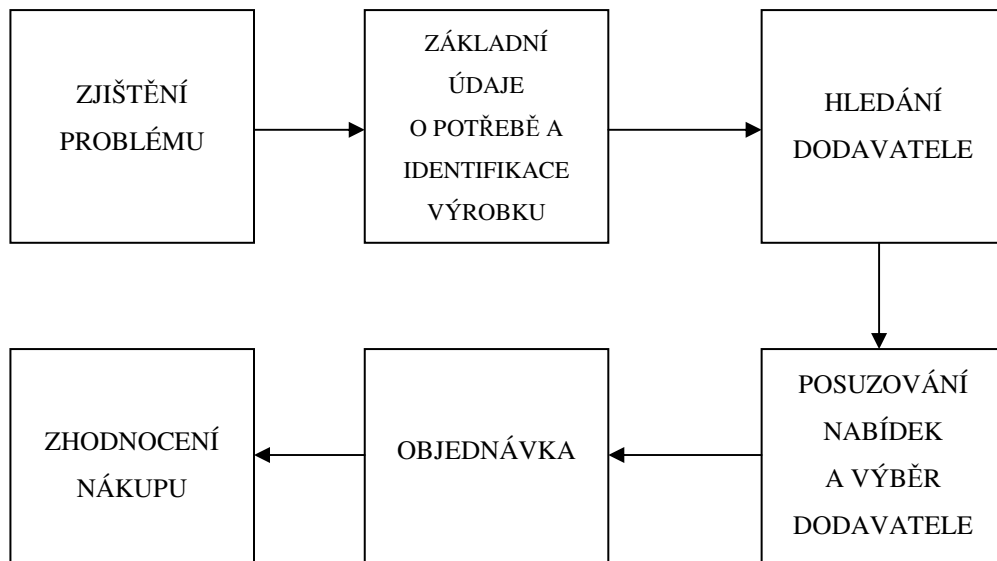
2) Kontaktování dodavatele a potvrzení objednávky

Následuje vystavení objednávky „svým“ dodavatelům. V případech, že je objednávka skutečně velká, například v hodnotě nad 150 000,- Kč, podléhá schválení vedoucímu obchodního oddělení. Pokud dochází k objednávkám sezónního zboží, probíhá konzultace s vedoucím nákupem.

3) Příjem dodávky a kontrola objednaného množství

Po přijetí dodávky dochází ke kontrole množství zboží jeho balení z důvodu případné reklamace.

Nákupní proces končí.

Nový nákup*Obr. 9 Schéma nového nákupu [17]*

1) Zjištění problému

K této situaci dochází, když se společnost rozhodne nakupovat nový výrobek, který ve svém sortimentu zatím nenabízí nebo se tento výrobek objevil nově na trhu.

2) Základní údaje o potřebě a identifikace výrobku

Vedení společnosti shromažďuje potřebné informace o výrobku, jeho technické údaje, účely použití, vlastnosti apod.

3) Hledání dodavatele

Po identifikaci výrobku dochází k hledání dodavatelů, shromažďování informací o potenciálních dodavatelích. Vyhledávání provádí opět vedení společnosti.

4) Posuzování nabídek a výběr dodavatele

Potenciální dodavatelé jsou osloveni a požádáni o vzorky a nabídky. Dochází k jednání, upřesňování podmínek a následný výběr dodavatele. Tento výběr se neřídí žádnou z exaktních metod, dalo by se říct, že se jedná o subjektivní vyhodnocení.

5) Objednávka

Dodavatelí je vystavena objednávka.

6) Zhodnocení nákupu

Sleduje se prodejnost zboží, a pokud se daný výrobek prodává podle očekávání, dochází k zalistování dodavatele do seznamu stálých dodavatelů v informačním systému.

Nutno ovšem podotknout, že v současné době k novým nákupům nedochází, společnost XY čerpá z databáze současných dodavatelů. Důvodem je prodejní sortiment zahrnující 17 000 položek. Poslední nový dodavatel byl zařazen do databáze před 2 lety.

Existuje ovšem výjimka, kdy dojde k novému nákupu. Tuto výjimku představuje spokojenost zákazníků, která se u společnosti XY nachází na prvním místě a objeví-li se zákazník, který požaduje zboží od dodavatele, jenž není v databázi, zkontaktuje nákupčí příslušného dodavatele a výrobek objedná. V případě, že toto zboží zákazník bude vyžadovat častěji, umístí se dodavatel i výrobek do katalogu nabízeného zboží k dalším položkám s následným informováním vedoucího obchodního oddělení. Podnět pro nový nákup tedy dávají zákazníci, jinak společnost objednává jen od stávajících dodavatelů.

Modifikovaný nákup

K modifikovaným nákupům ve společnosti nejčastěji dochází, když dodavatel změní podmínky dodávky, např. když změní balení nebo dodací lhůtu. V případě, že se společnost XY dokáže přizpůsobit těmto podmínkám, upraví si nastavení u položek a následuje stejný postup nákupu jako u běžného opakovaného.

5.2.2.1 Dílčí závěr

Při popisu nákupních situací vyplynulo, že společnost nevyužívá žádnou z exaktních metod pro výběr dodavatele. Jedná se o subjektivní záležitost vedení společnosti, což lze považovat za jeden z hlavních nedostatků nákupního systému. Výběr dodavatele tak nemusí být vždy správný.

K novým nákupům nedochází z důvodu velikosti sortimentní nabídky. Jsou udržovány dodavatelsko – odběratelské vztahy, které vznikly subjektivní volbou 2 a více let zpět, přičemž nedochází k přehodnocování těchto vztahů v pravidelných intervalech. Jak vyplynulo z popisu přímého opakovaného nákupu, ve společnosti se po přijetí dodávky zkontroluje zboží jen z důvodu reklamace. Pokud dojde k reklamaci, provede se záznam. Celkovým

hodnocením dodavatele se už společnost nezabývá, neznačí si jakost každé dodávky, platební podmínky, přesnou dodací lhůtu, přepravní podmínky, informace o balení apod.

5.3 Efektivnost nákupního systému

Za nedostatek v efektivnosti stávajícího systému nákupu lze považovat výběr dodavatele bez využití exaktních metod; poslední fázi nákupního procesu u běžného opakovaného nákupu, ve které nedochází k hodnocení dodavatelova výkonu a celkové pravidelné nepřehodnocování dodavatelско – odběratelských vztahů. Společnost tak nyní může udržovat vztahy, které pro ni již nejsou výhodné.

Jelikož dodavatel představuje faktor, jenž významně ovlivňuje nákupní proces včasností dodávky, flexibilitou a spolehlivostí, což následně rozhoduje o úspěchu u zákazníků, jsou jeho výběr a hodnocení mimořádně důležité činnosti. Komplikace, které v souvislosti s ním vznikají, způsobují neefektivnost projevující se nejen v nákupu, ale následně i v prodeji.

Potíže se vyskytly i ve společnosti. Jeden z dodavatelů přestal dodávat v obvyklých objednacích intervalech. Tento dodavatel bude označen jako dodavatel Z. Místo klasické dodací lhůty 3 týdny došlo k potvrzení objednávky s termínem dodání 10 týdnů. Už toto zpoždění způsobilo podniku potíže. Po vystavení další objednávky došlo k jejímu zamítnutí, protože dodavatel přerušil na měsíc výrobu z důvodu zavádění nové výrobní linky. Jelikož ze strany dodavatele Z nepřišlo žádné upozornění, došlo ve společnosti XY k řadě nepříjemností. Společnosti vznikly náklady spojené s nedostatkem zásob, jako např. ušlý zisk za nerealizovaný obchod, náklady spojené s převozem zboží mezi pobočkami a v některých případech i ztráta dobrého jména společnosti. Situace s nedodáním zboží se již několikrát vyskytla, a pokud by společnost XY hodnotila spolehlivost dodavatele jako důležité kritérium a pořizovala si záznamy o dodávkách, mohla na základě těchto údajů přehodnotit spolupráci a případně ji ukončit.

Dodavatel Z nebyl blíže specifikován, proto byla provedena analýza ABC dodavatelů.

5.3.1 Rozdělení dodavatelů do skupin ABC

Současnou databázi společnosti tvoří 154 dodavatelů. Rozdělení do skupin ABC bylo provedeno podílově k výši ročního obrátu. Dodavatelé byli seřazeni sestupně. Ti největší,

jejichž hodnota tvoří dohromady 80 % celkového obratu, byli zařazeni do skupiny A. Dodavatelé, kteří tvoří rozmezí 80 - 95 %, byli zařazeni do skupiny B a zbývající dodavatelé do skupiny C.

Skupina A	42
Skupina B	64
Skupina C	48

*Tab. 6 Počet dodavatelů
ve skupinách ABC [17]*

Skupinu A tvoří celkem 42 dodavatelů, do skupiny B se řadí 64 dodavatelů a do skupiny C 48 dodavatelů.

Následující tabulka zobrazuje ukázkou rozdělení dodavatelů, prvních 7 ze skupiny A. Kompletní tabulka tvoří přílohu I. Tabulka zahrnuje pořadí dodavatelů, výši obratu nákupů společnosti XY za rok 2010, procentní podíl na obratu jednotlivého dodavatele a kumulativní hodnotu procentního podílu na obratu. Celkový objem nákupů za rok 2010 činil 214 896 731 Kč.

Pořadí dod.	Obrat za rok 2010 v Kč	% podíl na obratu jednotlivého dodavatele	% podíl na obratu kumulativně
1	19 417 179	9,04	9,04
2	16 128 812	7,51	16,54
3	14 953 111	6,96	23,50
4	14 465 600	6,73	30,23
5	13 265 048	6,17	36,40
6	10 998 325	5,12	41,52
7	9 759 877	4,54	46,06

Tab. 7 Ukázka prvních 7 dodavatelů z ABC analýzy dodavatelů [17]

Roční nákup u dodavatele Z činil 13 265 048 Kč. Po provedení analýzy ABC bylo zjištěno, že se dodavatel Z nachází ve skupině A na 5. pozici. Dodavatele Z lze tedy považovat jako dodavatele strategického.

Od dodavatele Z nakupuje společnost XY hadice. Rovněž byla provedena ABC analýza hadic, aby bylo zjištěno, jak jsou rozmístěny odebírané položky.

5.3.2 ABC analýza hadic

Skupinu hadic tvořilo 879 položek, u kterých byl za rok 2010 zaznamenán prodej. Celková hodnota prodeje činila 22 009 072 Kč. Provedením ABC analýzy byly tyto položky rozděleny:

skupina A	80% hodnoty nákupu	231 položek
skupina B	15% hodnoty nákupu	240 položek
skupina C	5% hodnoty nákupu	408 položek

Tab. 8 Rozdělení položek skupiny hadic po provedení ABC analýzy [17]

Každé položce byl přiřazen dodavatel. Vyplynulo, že u skupiny A, kterou tvoří 231 položek, patří dodavateli Z celkem 169 položek a podíl dodavatele ve skupině A činí 80,31 %.

Následující tabulka zobrazuje část analýzy ABC a zachycuje skupinu A. Kompletní tabulka tvoří přílohu II. Červeně jsou zaznamenány položky, které dodává dodavatel Z.

Rozdělení tabulky:

první sloupec zachycuje pořadí hadic,

druhý sloupec vyjadřuje roční hodnotu hadic,

třetí sloupec vyjadřuje procentní podíl položky na celkové roční hodnotě hadic

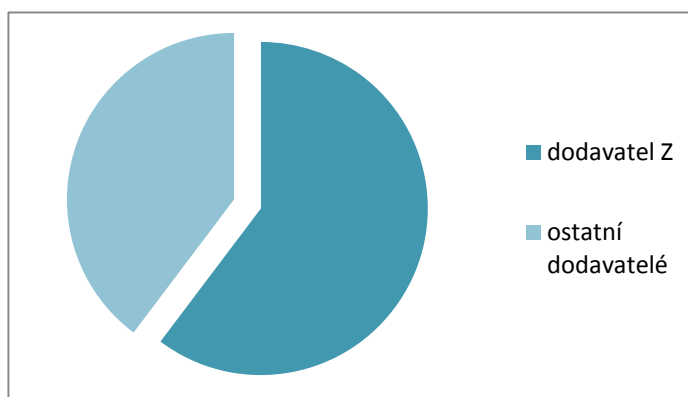
a čtvrtý sloupec vyjadřuje kumulovaný součet procentních podílů položek na celkové roční hodnotě hadic.

Pořadí hadic	Roční hodnota v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě	Pořadí hadic	Roční hodnota v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě	Pořadí hadic	Roční hodnota v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě
1	596 080,26	2,71	2,71	41	112 330,98	0,51	37,73	81	63 505,61	0,29	52,91
2	465 901,90	2,12	4,83	42	106 639,34	0,48	38,21	82	63 272,94	0,29	53,20
3	410 046,80	1,86	6,69	43	104 904,06	0,48	38,69	83	62 933,20	0,29	53,48
4	403 379,68	1,83	8,52	44	104 436,56	0,47	39,16	84	61 186,74	0,28	53,76
5	340 630,92	1,55	10,07	45	104 397,34	0,47	39,64	85	61 114,44	0,28	54,04
6	333 620,78	1,52	11,58	46	96 616,10	0,44	40,08	86	60 419,68	0,27	54,31
7	307 700,40	1,40	12,98	47	96 300,62	0,44	40,52	87	59 830,62	0,27	54,58
8	254 958,71	1,16	14,14	48	95 378,10	0,43	40,95	88	59 817,38	0,27	54,86
9	249 970,40	1,14	15,28	49	94 528,00	0,43	41,38	89	59 405,78	0,27	55,13
10	241 743,61	1,10	16,38	50	94 125,31	0,43	41,81	90	57 489,84	0,26	55,39
11	231 046,83	1,05	17,42	51	92 465,39	0,42	42,23	91	57 467,07	0,26	55,65
12	216 997,77	0,99	18,41	52	92 221,39	0,42	42,65	92	56 948,95	0,26	55,91
13	212 796,28	0,97	19,38	53	91 052,23	0,41	43,06	93	56 947,13	0,26	56,17
14	197 767,70	0,90	20,28	54	90 966,38	0,41	43,47	94	56 589,79	0,26	56,42
15	197 720,24	0,90	21,17	55	90 757,86	0,41	43,88	95	56 000,22	0,25	56,68
16	196 829,30	0,89	22,07	56	89 516,33	0,41	44,29	96	55 080,12	0,25	56,93
17	187 459,03	0,85	22,92	57	89 252,31	0,41	44,70	97	55 051,69	0,25	57,18
18	175 598,85	0,80	23,72	58	88 884,10	0,40	45,10	98	54 869,75	0,25	57,43
19	165 628,60	0,75	24,47	59	87 964,14	0,40	45,50	99	53 945,94	0,25	57,67
20	162 282,13	0,74	25,21	60	84 324,10	0,38	45,88	100	53 915,12	0,24	57,92
21	161 043,03	0,73	25,94	61	83 995,12	0,38	46,27	101	53 896,88	0,24	58,16
22	160 392,79	0,73	26,67	62	83 048,77	0,38	46,64	102	53 181,09	0,24	58,40
23	159 847,38	0,73	27,40	63	81 887,08	0,37	47,01	103	52 865,41	0,24	58,64
24	149 650,52	0,68	28,08	64	80 480,40	0,37	47,38	104	52 535,36	0,24	58,88
25	146 306,18	0,66	28,74	65	80 254,30	0,36	47,74	105	52 508,12	0,24	59,12
26	136 856,37	0,62	29,36	66	80 075,75	0,36	48,11	106	52 346,88	0,24	59,36
27	136 117,88	0,62	29,98	67	77 606,40	0,35	48,46	107	52 131,38	0,24	59,60
28	132 513,90	0,60	30,58	68	76 627,10	0,35	48,81	108	51 693,73	0,23	59,83
29	131 535,12	0,60	31,18	69	75 021,39	0,34	49,15	109	51 647,66	0,23	60,07
30	129 263,02	0,59	31,77	70	74 308,11	0,34	49,49	110	51 511,12	0,23	60,30
31	126 750,45	0,58	32,34	71	71 239,00	0,32	49,81	111	51 284,05	0,23	60,53
32	126 064,48	0,57	32,92	72	70 898,46	0,32	50,13	112	50 029,35	0,23	60,76
33	124 908,92	0,57	33,48	73	70 580,57	0,32	50,45	113	49 711,17	0,23	60,99
34	122 402,20	0,56	34,04	74	70 314,61	0,32	50,77	114	49 702,81	0,23	61,21
35	119 256,46	0,54	34,58	75	69 342,69	0,32	51,09	115	49 608,79	0,23	61,44
36	118 368,21	0,54	35,12	76	68 746,42	0,31	51,40	116	49 274,59	0,22	61,66
37	117 732,01	0,53	35,65	77	68 540,18	0,31	51,71	117	49 028,10	0,22	61,88
38	117 536,99	0,53	36,19	78	67 756,50	0,31	52,02	118	48 996,84	0,22	62,11
39	114 170,06	0,52	36,71	79	67 219,85	0,31	52,33	119	48 786,98	0,22	62,33
40	112 579,23	0,51	37,22	80	64 800,00	0,29	52,62	120	48 411,19	0,22	62,55

Pořadí hadic	Roční hodnota v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě	Pořadí hadic	Roční hodnota v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě	Pořadí hadic	Roční hodnota v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě
121	48 128,50	0,22	62,77	161	38 040,76	0,17	70,34	201	29 125,94	0,13	76,36
122	47 819,83	0,22	62,98	162	37 951,97	0,17	70,51	202	29 050,70	0,13	76,50
123	47 712,84	0,22	63,20	163	37 908,05	0,17	70,68	203	28 909,38	0,13	76,63
124	47 565,04	0,22	63,42	164	37 718,45	0,17	70,85	204	28 905,78	0,13	76,76
125	47 480,18	0,22	63,63	165	37 698,06	0,17	71,02	205	28 879,66	0,13	76,89
126	46 388,80	0,21	63,84	166	37 409,73	0,17	71,19	206	28 773,31	0,13	77,02
127	46 315,82	0,21	64,05	167	36 985,12	0,17	71,36	207	28 403,08	0,13	77,15
128	45 724,92	0,21	64,26	168	36 934,86	0,17	71,53	208	28 296,00	0,13	77,28
129	45 053,09	0,20	64,47	169	36 933,67	0,17	71,70	209	28 145,04	0,13	77,41
130	44 176,66	0,20	64,67	170	36 298,37	0,16	71,86	210	27 702,87	0,13	77,53
131	43 091,83	0,20	64,86	171	35 913,60	0,16	72,03	211	27 692,58	0,13	77,66
132	42 898,48	0,19	65,06	172	35 788,45	0,16	72,19	212	27 625,60	0,13	77,78
133	42 845,80	0,19	65,25	173	35 668,54	0,16	72,35	213	27 374,79	0,12	77,91
134	42 372,43	0,19	65,44	174	35 214,61	0,16	72,51	214	27 351,43	0,12	78,03
135	42 290,10	0,19	65,64	175	35 063,51	0,16	72,67	215	26 836,49	0,12	78,15
136	42 179,58	0,19	65,83	176	34 993,92	0,16	72,83	216	26 742,93	0,12	78,27
137	42 166,83	0,19	66,02	177	34 511,56	0,16	72,99	217	26 548,89	0,12	78,40
138	41 316,37	0,19	66,21	178	33 845,26	0,15	73,14	218	26 260,00	0,12	78,51
139	41 183,80	0,19	66,39	179	33 816,64	0,15	73,29	219	26 228,43	0,12	78,63
140	41 153,59	0,19	66,58	180	33 642,18	0,15	73,45	220	25 842,00	0,12	78,75
141	40 659,41	0,18	66,77	181	32 438,63	0,15	73,59	221	25 779,60	0,12	78,87
142	40 619,98	0,18	66,95	182	32 205,77	0,15	73,74	222	25 750,00	0,12	78,99
143	40 307,69	0,18	67,13	183	32 067,00	0,15	73,89	223	25 597,36	0,12	79,10
144	40 192,86	0,18	67,32	184	31 910,49	0,14	74,03	224	25 541,39	0,12	79,22
145	40 144,26	0,18	67,50	185	31 839,98	0,14	74,18	225	25 270,97	0,11	79,33
146	40 132,84	0,18	67,68	186	31 486,20	0,14	74,32	226	25 190,97	0,11	79,45
147	40 007,66	0,18	67,86	187	30 868,12	0,14	74,46	227	24 887,82	0,11	79,56
148	39 976,32	0,18	68,05	188	30 649,50	0,14	74,60	228	24 826,76	0,11	79,67
149	39 799,36	0,18	68,23	189	30 597,12	0,14	74,74	229	24 776,93	0,11	79,79
150	39 737,69	0,18	68,41	190	30 492,94	0,14	74,88	230	24 621,21	0,11	79,90
151	39 593,60	0,18	68,59	191	30 467,81	0,14	75,01	231	24 508,49	0,11	80,01
152	39 473,16	0,18	68,77	192	30 266,12	0,14	75,15				
153	39 098,64	0,18	68,94	193	30 218,00	0,14	75,29				
154	38 606,65	0,18	69,12	194	30 174,51	0,14	75,43				
155	38 604,24	0,18	69,29	195	30 111,39	0,14	75,56				
156	38 570,00	0,18	69,47	196	29 721,60	0,14	75,70				
157	38 306,84	0,17	69,64	197	29 462,64	0,13	75,83				
158	38 258,05	0,17	69,82	198	29 409,60	0,13	75,96				
159	38 195,17	0,17	69,99	199	29 281,72	0,13	76,10				
160	38 101,79	0,17	70,16	200	29 246,00	0,13	76,23				

Tab. 9 Skupina A z ABC analýzy hadic [17]

Z celkové hodnoty hadic, která činí 22 009 072 Kč, dodává dodavatel Z hadice v hodnotě 13 265 048 Kč. Nedodržení dodací lhůty tohoto dodavatele se ve společnosti velice negativně odráží ve schopnosti uspokojit poptávku zákazníků a je třeba nalézt vhodné řešení.



Obr. 10 Podíl dodavatele Z na celkové hodnotě hadic [17]

Řešení lze spatřit v hledání substitutů od více zdrojů, čímž by se eliminovala závislost na dodavateli Z. Substituty by se mohly stát výrobky od stávajících nebo od nových dodavatelů.

Při posuzování současných dodavatelů byl nalezen jeden dodavatel, který se dodavateli Z přibližoval nejvíce svým výrobním sortimentem a možnostmi v souvislosti s kapacitou výrobní linky. Vedení společnosti XY vybralo kritéria, kterým přiřadilo váhy podle důležitosti. Následně byl proveden Scoring – model u nejvýznamnější položky z analýzy ABC a jejího substitučního výrobku konkurence. Dodavatel, který byl vybrán jako substituční, dostal označení dodavatel V.

Hodnocení proběhlo s využitím následujících ukazatelů:

1. reklamace – počet bezchybných dodávek z celkového množství 3 000 m, váha 20 %,
2. cena – váha 30 %,
3. kvalita – váha 35 %,
4. dodací lhůta – váha 15 %.

Hodnotící kritérium	Dodavatel Z	Dodavatel V
A. Reklamace váha 20 počet bezchybných dodávek z celkového množství 3 000 m podíl v %	2 919 97,3	2 829 94,3
BODY	19,47	18,86
B. Cena v Kč váha 30 prům. cena reciproční index	17,65 83,56	14,75 100
BODY	25,07	30
C. Kvalita výrobku v % váha 35 % reciproční index	100 100	75 75
BODY	35	26,25
D. Dodací lhůta v týdnech váha 15 % reciproční index	6 33,33	2 100
BODY	5	15
Celkové hodnocení	84,54	90,11
Výsledné pořadí	2.	1.

Tab. 10 Scoring – model [17]

Kvantitativní vyhodnocení přineslo příznivější výsledek pro dodavatele V, tedy konkurenci dodavatele Z. Výsledek ovlivnila nižší cena, dodací lhůta a ne příliš rozdílná hodnota týkající se počtu reklamovaných metrů. Kvalita, která však u společnosti hraje nejdůležitější roli, dopadla lépe pro problémového dodavatele Z. Doplněná dodací lhůta 6 týdnů u dodavatele Z, je výsledkem posledního jednání po vyskytnutých problémech s dodávkami. Před těmito problémy činila dodací lhůta 3 týdny. Když byla hodnota původní dodací lhůty

dosazena do Scoring – modelu, vyšlo celkové hodnocení dodavatele Z 89,54 bodů. Po srovnání s dodavatelem V, u nějž se výsledek rovnal 90,11 bodů, bylo hodnocení vyrovnané. Rozhodování o dodavateli by nebylo jednoznačné.

Scoring – model však ukázal, že srovnávání nabídek dodavatelů a celkově hodnocení dodavatele by mělo probíhat po změně dodavatelských podmínek. Z uvedeného Scoring – modelu totiž vyplynulo, že dodací lhůta posunula dodavatele Z na druhé místo. Přestože byl model proveden na jednom výrobku, výsledek u dalších by vypadal obdobně. Dodavatel V je ve srovnání s dodavatelem Z levnější, dodací lhůta a se u dalších výrobců nemění a i další výrobky jsou vyráběny ve stejné kvalitě.

Na základě výsledku z ABC analýzy hadic, bylo podniku navrženo, aby sortiment, jenž nakupuje u dodavatele Z, více rozptýlil mezi další dodavatele. Scoring – model ukázal, že dodavatel V je schopen dodat velkou část stejných výrobků jako dodavatel Z, navíc za lepších podmínek. Z tohoto důvodu bylo společnosti XY doporučeno, aby zákazníkům více prezentovala výrobky spolehlivějšího dodavatele V. Čím více spolehlivých dodavatelů společnost bude mít, tím efektivněji bude probíhat nákup a následně i prodej.

ABC analýza dodavatelů, ABC analýza hadic a Scoring – model byly ve společnosti pozitivně přijaty. Společnost si bude s jejich pomocí rozdělovat výrobky ze všech skupin: pryže, profily apod. do kategorií ABC, zkoumat výsledky a vyvozovat závěry.

Z rozhovoru s vedením však bylo následně zjištěno, že náhrada výrobků dodavatele Z není vždy možná, i kdyby existovalo několik substitutů. Důvodem je nekvantifikovatelná překážka, kterou je image dodavatele Z. Někteří zákazníci vyžadují jen výrobky dodavatele Z a nejsou ochotni přistoupit na jinou alternativu. I kdyby dodavatel V dodával zboží stejné kvality, velká část zákazníků bude stále vyžadovat výrobky od dodavatele Z. Tento dodavatel si dokázal za dobu své existence vytvořit na veřejnost velice dobrý dojem a získat vedoucí pozici na mezinárodním trhu. Jeho vliv je značný. Lze jej klasifikovat jako experta, který dodává výrobky na velmi vysoké úrovni. Dodavatel Z představuje špičku ve svém oboru, ale prosazuje svá řešení. Ke spolupráci je třeba, aby odběratel akceptoval návrhy.

Přestože společnost XY představuje největšího odběratele v České republice, podíl na celkových obrátech dodavatele Z je nízký. Odtud plyne i důvod, proč dodavatel Z neupozornil na odstavení výrobní linky a nedodržel dodací lhůtu.

Tato nerovná dodavatelsko – odběratelská spolupráce bude pokračovat i nadále, ale společnost se musí přizpůsobit a modifikovat nákup. Protože byla po jednání s dodavatelem Z stanovena nová dodací lhůta 6 týdnů, kterou se dodavatel Z zavázal plnit po celý rok 2011, bylo třeba provést změny ve výši hodnoty zásob. Současná výše minimálních a maximálních hodnot zásob by vedla k nevyřízeným objednávkám a tedy špatnému řízení zásob. Nově tedy byly přepočítány a navýšeny hodnoty minimální a maximální zásoby. Navýšení se týkalo položek skupin A a B z ABC analýzy hadic, u položek C zůstala hodnota minimální zásoby nezměněná, frekvence jejich prodeje není vysoká.

5.3.2.1 Dílčí závěr

Protože společnost nevyužívá exaktní metody související s výběrem a hodnocením dodavatele, dostává se do situací, kdy musí okamžitě řešit problémy. Kdyby bylo prováděno hodnocení dodávek průběžně, mohla společnost vidět vývoj ve výkonech dodavatele a posuzovat jej často před vznikem komplikací. K těm došlo v souvislosti s dodavatelem hadic, který přestal dodávat ve stanovených dodacích lhůtách.

Byla provedena ABC analýza dodavatelů, aby bylo zjištěno, jaký je jeho podíl na celkovém ročním obratu společnosti. Analýza ukázala, že dodavatele Z lze považovat za strategického. Následovala analýza hadic s výsledkem, že dodavateli patří přibližně 80% podíl ve skupině A u hadic. Toto zjištění přineslo návrh na rozptýlení nákupů. Byl vybrán dodavatel substitučních výrobků, proveden Scoring – model a tento dodavatel následně vyšel s lepším hodnocením po dosažení nové dodací lhůty dodavatele Z. Při původní délce dodací lhůty byl výsledek přibližně stejný. Scoring – model ukázal, že je třeba každou změnu v dodavatelských výkonech zaznamenávat a hodnotit.

Výsledek Scoring – modelu byl přijat pozitivně a společnost XY se bude pokoušet substitovat výrobky dodavatele Z, ale nelze tak činit vždy. Důvodem je image dodavatele Z a zájem některých zákazníků o jeho výrobky. Protože se společnosti podařilo vyjednat novou pevnou dodací lhůtu 6 týdnů, byla přepočítána výše minimálních a maximálních hodnot zásob.

Výsledky Scoring – modelů však budou využívány v jiných případech.

5.4 Návrh zlepšení stávajícího systému nákupu s důrazem na efektivnost

Společnosti bylo navrženo, aby začala používat exaktní metody pro výběr a hodnocení dodavatelů. V případě nového nákupu bylo doporučeno, aby si předem stanovila významná kritéria, pomocí Scoring – modelu vyhodnotila nabídky a následně vybrala dodavatele. U opakovaného nákupu bylo společnosti doporučeno, aby si určila kritéria, která budou po dodávce zaznamenávána u každého dodavatele a v intervalu čtvrt roku posílána vedoucímu obchodního oddělení. Ten by je měl za úkol po 2. čtvrtletním vyhodnocení posílat vedení společnosti a vedení by posoudilo dodavatelsko – odběratelský vztah. V případě změn kritérií, by se provedlo nejdříve zjištění pomocí ABC analýz umístění dodavatele a jeho výrobků a následně hodnocení pomocí Scoring – modelu.

V dodavatelsky orientovaném členění útvaru nákupu lze v případě hodnocení dodavatelských výkonů spatřovat výhodu.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo poznání současného systému nákupu společnosti XY, jeho analýza, zaměření se na jeho efektivnost, nalezení nedostatků a navržení vhodných doporučení.

V teoretické části byly shrnuty poznatky z nákupu, nákupního procesu, faktorů ovlivňujících nákupní proces, volby dodavatele, klasifikace dodavatele, systému řízení zásob a exaktních metod.

Praktická část se týkala systému nákupu konkrétního podniku. Po seznámení s nákupními situacemi se dá říci, že u přímého opakovaného nákupu lze spatřit neefektivnost v posledním bodě nákupního procesu. Společnost XY poté, co přijme objednané zboží, překontroluje množství a kvalitu z důvodu případných reklamací, ale už se nezabývá celkovým hodnocením dodavatele, neznačí si kvalitu každé dodávky, platební podmínky, přesnou dodací lhůtu, přepravní podmínky, informace o balení apod. U nového nákupu zase bylo zjištěno, že společnost XY nevyužívá exaktní metody pro výběr dodavatele a jedná se o subjektivní záležitost vedení společnosti. Volba dodavatele tak nemusí být vždy správná.

A právě dodavatel představuje faktor, který ovlivňuje efektivnost celého nákupního procesu. Nekompetentnost konkrétního dodavatele hadic se na efektivitě nákupního procesu projevila. Dodavatel přestal plnit dodací lhůtu a neinformoval společnost o přerušení výroby. Po provedení ABC analýzy hadic bylo zjištěno, že došlo k více než polovině hodnoty ročního nákupu hadic právě u tohoto dodavatele. Nedodání zboží se pak projevilo v neschopnosti uspokojit poptávku zákazníků. Společnosti bylo doporučeno, aby rozptýlila nákupy mezi dodavatele další. Byl vybrán stávající dodavatel, který měl v nabídce substituční výrobky. Stanovila se významná kritéria a provedl se Scoring – model. Provedením Scoring – modelu bylo zjištěno, že substituční dodavatel splňoval stanovená kritéria společnosti lépe a bylo doporučeno, aby společnost nabízela zákazníkům jeho výrobky. Byla však zaznamenána nekvantifikovatelná překážka, kterou je image problémového dodavatele. Jeho výrobky není možné vždy nahradit. Ne všichni zákazníci bývají totiž ochotni přistoupit na jinou alternativu.

Tato nekvantifikovatelná překážka způsobila, že i kdyby se společnost rozhodla více odebrat výrobky od dodavatele substitučního, zájem zákazníků o zboží dodavatele problémového ji přiměje, aby se problémovému dodavateli přizpůsobila.

Protože společnosti byla slíbena nová dodací lhůta po jednání s problémovým dodavatelem, bylo třeba modifikovat nákup a upravit výši zásob. Původní hodnota minimální a maximální výše zásob již nestačila.

Exaktní metody, používané v praktické části byly ve společnosti XY velice pozitivně přijaty. Společnosti bylo doporučeno, aby je začala používat v případě nového nákupu při výběru dodavatele a u běžného opakovaného nákupu při hodnocení dodavatelských výkonů po každé dodávce a dvakrát do roka prováděla vyhodnocení dodavatelsko – odběratelského vztahu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] PERROTIN, Roger; HEUSSCHEN, Pierre. *Jak nakupovat se ziskem : příprava na jednání, vyvracení námitek, případové studie*. Vyd. 1. Praha : Computer Press, 1999. 177 s. ISBN 807226253X.
- [2] LAMBERT, Douglas M; ELLRAM, Lisa M; STOCK, James R. *Logistika : příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Vyd. 2. Praha : Computer Press, 2005. 589 s. ISBN 8025105040.
- [3] *Logistika* [online]. 2008 [cit. 2011-02-02]. Logistika - efektivní řízení materiálových toků. Dostupné z WWW: <<http://www.logistika.cz/>>.
- [4] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [5] ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Vyd. 1. V Praze : C.H. Beck, 2007. 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.
- [6] PRECLÍK, Vratislav. *Průmyslová logistika*. Vyd. 2., přeprac. Praha : Vydavatelství ČVUT, 2002. 164 s. ISBN 80-01-02556-X.
- [7] GUDEHUS, Timm; KOTZAB, Herbert. *Comprehensive logistics*. Berlin : Heidelberg: Springer, 2009. 891 s. ISBN 978-3-540-68652-1.
- [8] TOMEK, Jan; HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 1999. 276 s. ISBN 8085943735.
- [9] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Nákupní marketing*. Vyd. 1. Karviná : Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. 131 s. ISBN 978-80-7248-440-9.
- [10] GROS, Ivan; GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. Vyd. 1. Praha : Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. 183 s. ISBN 8070805986.
- [11] TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

- [12] ČUJAN, Zdeněk; MÁLEK, Zdeněk. *Výrobní a obchodní logistika*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 200 s. ISBN 978-80-7318-730-9.
- [13] TOMEK, Gustav; TOMEK, Jan. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 173 s. ISBN 80-85623-96-X.
- [14] HORÁKOVÁ, Helena; KUBÁT, Jiří. *Řízení zásob : logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3. přeprac. vyd. Praha : Profess Consulting. 236 s. ISBN 8085235552.
- [15] BAZALA, Jaroslav, et al. *Logistika v praxi*. Praha : Verlag Dashöfer, 2003. 140 s. ISBN 80-86229-71-8.
- [16] *European Commission* [online]. 2011 [cit. 2011-03-08]. Small and medium-sized enterprises. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm>.
- [17] Interní materiály společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

dod. dodavatel

poř. pořadí

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Základní členění logistiky.....	12
Obr. 2 Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku	15
Obr. 3 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí	21
Obr. 4 Schéma rozdělení dle metody ABC.....	33
Obr. 5 Skupiny zboží a jejich podíl na celkovém ročním obratu.....	36
Obr. 6 Organizační schéma každé pobočky	37
Obr. 7 Organizační schéma nákupu	38
Obr. 8 Schéma běžného opakovaného nákupu	41
Obr. 9 Schéma nového nákupu	43
Obr. 10 Podíl ročního obratu dodavatele Z ve skupině hadic.....	50

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Buygrid model	19
Tab. 2 Scoring – model pro hodnocení dodavatelů	25
Tab. 3 Skupiny zboží a jejich podíl na celkovém ročním obrátu.....	36
Tab. 4 Náhled na skupiny zboží v informačním systému	39
Tab. 5 Ukázka ze skupiny zboží č. 105 v informačním systému	39
Tab. 6 Počet dodavatelů ve skupinách ABC.....	46
Tab. 7 Ukázka prvních 7 dodavatelů z ABC analýzy dodavatelů.....	46
Tab. 8 Rozdělení položek skupiny hadic po provedení ABC analýzy.....	47
Tab. 9 Skupina A z ABC analýzy hadic	48 – 49
Tab. 10 Scoring – model.....	51

SEZNAM PŘÍLOH

P I ABC analýza dodavatelů

P II ABC analýza hadic

PŘÍLOHA P I: ABC ANALÝZA DODAVATELŮ

Poř. dod.	Obrat za rok 2010 v Kč	% obratu jednoř. dod.	% obratu kumulativně	Poř. dod.	Obrat za rok 2010 v Kč	% obratu jednoř. dod.	% obratu kumulativně
1	19 417 179	9,04	9,04	51	647 100	0,30	82,83
2	16 128 812	7,51	16,54	52	644 957	0,30	83,13
3	14 953 111	6,96	23,50	53	643 201	0,30	83,43
4	14 465 600	6,73	30,23	54	641 588	0,30	83,73
5	13 265 048	6,17	36,40	55	637 111	0,30	84,02
6	10 998 325	5,12	41,52	56	625 946	0,29	84,31
7	9 759 877	4,54	46,06	57	610 120	0,28	84,60
8	8 324 783	3,87	49,94	58	604 882	0,28	84,88
9	7 956 681	3,70	53,64	59	603 114	0,28	85,16
10	7 601 459	3,54	57,18	60	600 187	0,28	85,44
11	6 845 128	3,19	60,36	61	588 655	0,27	85,71
12	5 147 956	2,40	62,76	62	586 723	0,27	85,99
13	4 546 733	2,12	64,87	63	573 111	0,27	86,25
14	3 851 114	1,79	66,67	64	562 006	0,26	86,52
15	3 621 337	1,69	68,35	65	541 998	0,25	86,77
16	2 412 953	1,12	69,47	66	541 784	0,25	87,02
17	1 998 224	0,93	70,40	67	529 773	0,25	87,27
18	1 477 888	0,69	71,09	68	516 231	0,24	87,51
19	1 102 701	0,51	71,60	69	512 884	0,24	87,75
20	998 752	0,46	72,07	70	510 992	0,24	87,98
21	995 124	0,46	72,53	71	503 789	0,23	88,22
22	954 187	0,44	72,98	72	499 852	0,23	88,45
23	952 413	0,44	73,42	73	496 337	0,23	88,68
24	843 185	0,39	73,81	74	487 634	0,23	88,91
25	822 421	0,38	74,19	75	482 113	0,22	89,13
26	786 438	0,37	74,56	76	480 567	0,22	89,36
27	785 099	0,37	74,93	77	476 593	0,22	89,58
28	785 004	0,37	75,29	78	475 108	0,22	89,80
29	783 255	0,36	75,66	79	472 122	0,22	90,02
30	781 994	0,36	76,02	80	456 853	0,21	90,23
31	753 159	0,35	76,37	81	431 025	0,20	90,43
32	750 088	0,35	76,72	82	429 863	0,20	90,63
33	731 196	0,34	77,06	83	417 955	0,19	90,83
34	729 487	0,34	77,40	84	412 779	0,19	91,02
35	729 394	0,34	77,74	85	411 984	0,19	91,21
36	710 516	0,33	78,07	86	411 523	0,19	91,40
37	708 777	0,33	78,40	87	410 021	0,19	91,59
38	702 615	0,33	78,73	88	409 658	0,19	91,78
39	700 005	0,33	79,05	89	408 129	0,19	91,97
40	698 844	0,33	79,38	90	407 099	0,19	92,16
41	697 111	0,32	79,70	91	407 012	0,19	92,35
42	695 239	0,32	80,02	92	406 863	0,19	92,54
43	693 447	0,32	80,35	93	406 211	0,19	92,73
44	688 420	0,32	80,67	94	404 985	0,19	92,92
45	680 333	0,32	80,98	95	402 318	0,19	93,11
46	674 152	0,31	81,30	96	400 008	0,19	93,29
47	673 559	0,31	81,61	97	397 523	0,18	93,48
48	671 291	0,31	81,92	98	396 257	0,18	93,66
49	649 783	0,30	82,23	99	392 778	0,18	93,84
50	649 655	0,30	82,53	100	390 561	0,18	94,03

Poř. dod.	Obrat za rok 2010 v Kč	% obratu jednotl. dod.	% obratu kumulativně	Poř. dod.	Obrat za rok 2010 v Kč	% obratu jednotl. dod.	% obratu kumulativně
101	388 922	0.18	94.21	151	30 802	0.01	99.97
102	385 460	0.18	94.39	152	25 569	0.01	99.98
103	383 377	0.18	94.56	153	24 300	0.01	99.99
104	382 246	0.18	94.74	154	21 885	0.01	100.00
105	380 996	0.18	94.92		Σ 214 896 731		100.00
106	375 644	0.17	95.09				
107	374 853	0.17	95.27				
108	373 910	0.17	95.44				
109	373 554	0.17	95.62				
110	372 630	0.17	95.79				
111	370 219	0.17	95.96				
112	368 755	0.17	96.13				
113	362 111	0.17	96.30				
114	360 400	0.17	96.47				
115	356 778	0.17	96.64				
116	354 990	0.17	96.80				
117	352 844	0.16	96.97				
118	351 820	0.16	97.13				
119	350 028	0.16	97.29				
120	349 800	0.16	97.45				
121	348 766	0.16	97.62				
122	342 077	0.16	97.78				
123	335 410	0.16	97.93				
124	321 885	0.15	98.08				
125	300 846	0.14	98.22				
126	285 604	0.13	98.35				
127	281 760	0.13	98.49				
128	265 429	0.12	98.61				
129	260 879	0.12	98.73				
130	248 711	0.12	98.85				
131	245 900	0.11	98.96				
132	211 963	0.10	99.06				
133	206 710	0.10	99.16				
134	199 854	0.09	99.25				
135	183 200	0.09	99.33				
136	166 841	0.08	99.41				
137	142 834	0.07	99.48				
138	115 957	0.05	99.53				
139	102 703	0.05	99.58				
140	99 856	0.05	99.63				
141	94 561	0.04	99.67				
142	91 222	0.04	99.71				
143	85 768	0.04	99.75				
144	84 400	0.04	99.79				
145	82 941	0.04	99.83				
146	76 412	0.04	99.87				
147	61 223	0.03	99.89				
148	54 789	0.03	99.92				
149	36 814	0.02	99.94				
150	31 788	0.01	99.95				

PŘÍLOHA II: ABC ANALÝZA HADIC

Poř. pol.	Roční hodnota pol. v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě	Poř. pol.	Roční hodnota pol. v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě
1	596 080,26	2,71	2,71	51	92 465,39	0,42	42,23
2	465 901,90	2,12	4,83	52	92 221,39	0,42	42,65
3	410 046,80	1,86	6,69	53	91 052,23	0,41	43,06
4	403 379,68	1,83	8,52	54	90 966,38	0,41	43,47
5	340 630,92	1,55	10,07	55	90 757,86	0,41	43,88
6	333 620,78	1,52	11,58	56	89 516,33	0,41	44,29
7	307 700,40	1,40	12,98	57	89 252,31	0,41	44,70
8	254 958,71	1,16	14,14	58	88 884,10	0,40	45,10
9	249 970,40	1,14	15,28	59	87 964,14	0,40	45,50
10	241 743,61	1,10	16,38	60	84 324,10	0,38	45,88
11	231 046,83	1,05	17,42	61	83 995,12	0,38	46,27
12	216 997,77	0,99	18,41	62	83 048,77	0,38	46,64
13	212 796,28	0,97	19,38	63	81 887,08	0,37	47,01
14	197 767,70	0,90	20,28	64	80 480,40	0,37	47,38
15	197 720,24	0,90	21,17	65	80 254,30	0,36	47,74
16	196 829,30	0,89	22,07	66	80 075,75	0,36	48,11
17	187 459,03	0,85	22,92	67	77 606,40	0,35	48,46
18	175 598,85	0,80	23,72	68	76 627,10	0,35	48,81
19	165 628,60	0,75	24,47	69	75 021,39	0,34	49,15
20	162 282,13	0,74	25,21	70	74 308,11	0,34	49,49
21	161 043,03	0,73	25,94	71	71 239,00	0,32	49,81
22	160 392,79	0,73	26,67	72	70 898,46	0,32	50,13
23	159 847,38	0,73	27,40	73	70 580,57	0,32	50,45
24	149 650,52	0,68	28,08	74	70 314,61	0,32	50,77
25	146 306,18	0,66	28,74	75	69 342,69	0,32	51,09
26	136 856,37	0,62	29,36	76	68 746,42	0,31	51,40
27	136 117,88	0,62	29,98	77	68 540,18	0,31	51,71
28	132 513,90	0,60	30,58	78	67 756,50	0,31	52,02
29	131 535,12	0,60	31,18	79	67 219,85	0,31	52,33
30	129 263,02	0,59	31,77	80	64 800,00	0,29	52,62
31	126 750,45	0,58	32,34	81	63 505,61	0,29	52,91
32	126 064,48	0,57	32,92	82	63 272,94	0,29	53,20
33	124 908,92	0,57	33,48	83	62 933,20	0,29	53,48
34	122 402,20	0,56	34,04	84	61 186,74	0,28	53,76
35	119 256,46	0,54	34,58	85	61 114,44	0,28	54,04
36	118 368,21	0,54	35,12	86	60 419,68	0,27	54,31
37	117 732,01	0,53	35,65	87	59 830,62	0,27	54,58
38	117 536,99	0,53	36,19	88	59 817,38	0,27	54,86
39	114 170,06	0,52	36,71	89	59 405,78	0,27	55,13
40	112 579,23	0,51	37,22	90	57 489,84	0,26	55,39
41	112 330,98	0,51	37,73	91	57 467,07	0,26	55,65
42	106 639,34	0,48	38,21	92	56 948,95	0,26	55,91
43	104 904,06	0,48	38,69	93	56 947,13	0,26	56,17
44	104 436,56	0,47	39,16	94	56 589,79	0,26	56,42
45	104 397,34	0,47	39,64	95	56 000,22	0,25	56,68
46	96 616,10	0,44	40,08	96	55 080,12	0,25	56,93
47	96 300,62	0,44	40,52	97	55 051,69	0,25	57,18
48	95 378,10	0,43	40,95	98	54 869,75	0,25	57,43
49	94 528,00	0,43	41,38	99	53 945,94	0,25	57,67
50	94 125,31	0,43	41,81	100	53 915,12	0,24	57,92

Poř. pol.	Roční hodnota pol. v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě	Poř. pol.	Roční hodnota pol. v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě
101	53 896,88	0,24	58,16	151	39 593,60	0,18	68,59
102	53 181,09	0,24	58,40	152	39 473,16	0,18	68,77
103	52 865,41	0,24	58,64	153	39 098,64	0,18	68,94
104	52 535,36	0,24	58,88	154	38 606,65	0,18	69,12
105	52 508,12	0,24	59,12	155	38 604,24	0,18	69,29
106	52 346,88	0,24	59,36	156	38 570,00	0,18	69,47
107	52 131,38	0,24	59,60	157	38 306,84	0,17	69,64
108	51 693,73	0,23	59,83	158	38 258,05	0,17	69,82
109	51 647,66	0,23	60,07	159	38 195,17	0,17	69,99
110	51 511,12	0,23	60,30	160	38 101,79	0,17	70,16
111	51 284,05	0,23	60,53	161	38 040,76	0,17	70,34
112	50 029,35	0,23	60,76	162	37 951,97	0,17	70,51
113	49 711,17	0,23	60,99	163	37 908,05	0,17	70,68
114	49 702,81	0,23	61,21	164	37 718,45	0,17	70,85
115	49 608,79	0,23	61,44	165	37 698,06	0,17	71,02
116	49 274,59	0,22	61,66	166	37 409,73	0,17	71,19
117	49 028,10	0,22	61,88	167	36 985,12	0,17	71,36
118	48 996,84	0,22	62,11	168	36 934,86	0,17	71,53
119	48 786,98	0,22	62,33	169	36 933,67	0,17	71,70
120	48 411,19	0,22	62,55	170	36 298,37	0,16	71,86
121	48 128,50	0,22	62,77	171	35 913,60	0,16	72,03
122	47 819,83	0,22	62,98	172	35 788,45	0,16	72,19
123	47 712,84	0,22	63,20	173	35 668,54	0,16	72,35
124	47 565,04	0,22	63,42	174	35 214,61	0,16	72,51
125	47 480,18	0,22	63,63	175	35 063,51	0,16	72,67
126	46 388,80	0,21	63,84	176	34 993,92	0,16	72,83
127	46 315,82	0,21	64,05	177	34 511,56	0,16	72,99
128	45 724,92	0,21	64,26	178	33 845,26	0,15	73,14
129	45 053,09	0,20	64,47	179	33 816,64	0,15	73,29
130	44 176,66	0,20	64,67	180	33 642,18	0,15	73,45
131	43 091,83	0,20	64,86	181	32 438,63	0,15	73,59
132	42 898,48	0,19	65,06	182	32 205,77	0,15	73,74
133	42 845,80	0,19	65,25	183	32 067,00	0,15	73,89
134	42 372,43	0,19	65,44	184	31 910,49	0,14	74,03
135	42 290,10	0,19	65,64	185	31 839,98	0,14	74,18
136	42 179,58	0,19	65,83	186	31 486,20	0,14	74,32
137	42 166,83	0,19	66,02	187	30 868,12	0,14	74,46
138	41 316,37	0,19	66,21	188	30 649,50	0,14	74,60
139	41 183,80	0,19	66,39	189	30 597,12	0,14	74,74
140	41 153,59	0,19	66,58	190	30 492,94	0,14	74,88
141	40 659,41	0,18	66,77	191	30 467,81	0,14	75,01
142	40 619,98	0,18	66,95	192	30 266,12	0,14	75,15
143	40 307,69	0,18	67,13	193	30 218,00	0,14	75,29
144	40 192,86	0,18	67,32	194	30 174,51	0,14	75,43
145	40 144,26	0,18	67,50	195	30 111,39	0,14	75,56
146	40 132,84	0,18	67,68	196	29 721,60	0,14	75,70
147	40 007,66	0,18	67,86	197	29 462,64	0,13	75,83
148	39 976,32	0,18	68,05	198	29 409,60	0,13	75,96
149	39 799,36	0,18	68,23	199	29 281,72	0,13	76,10
150	39 737,69	0,18	68,41	200	29 246,00	0,13	76,23

Poř. pol.	Roční hodnota pol. v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě	Poř. pol.	Roční hodnota pol. v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě
201	29 125,94	0,13	76,36	251	21 259,84	0,10	82,07
202	29 050,70	0,13	76,50	252	21 164,01	0,10	82,17
203	28 909,38	0,13	76,63	253	21 064,72	0,10	82,27
204	28 905,78	0,13	76,76	254	20 880,00	0,09	82,36
205	28 879,66	0,13	76,89	255	20 663,86	0,09	82,46
206	28 773,31	0,13	77,02	256	20 573,30	0,09	82,55
207	28 403,08	0,13	77,15	257	20 532,44	0,09	82,64
208	28 296,00	0,13	77,28	258	20 437,12	0,09	82,73
209	28 145,04	0,13	77,41	259	20 376,99	0,09	82,83
210	27 702,87	0,13	77,53	260	20 302,59	0,09	82,92
211	27 692,58	0,13	77,66	261	20 295,43	0,09	83,01
212	27 625,60	0,13	77,78	262	20 244,18	0,09	83,10
213	27 374,79	0,12	77,91	263	20 208,72	0,09	83,20
214	27 351,43	0,12	78,03	264	20 016,83	0,09	83,29
215	26 836,49	0,12	78,15	265	19 988,64	0,09	83,38
216	26 742,93	0,12	78,27	266	19 914,66	0,09	83,47
217	26 548,89	0,12	78,40	267	19 836,90	0,09	83,56
218	26 260,00	0,12	78,51	268	19 739,15	0,09	83,65
219	26 228,43	0,12	78,63	269	19 639,52	0,09	83,74
220	25 842,00	0,12	78,75	270	19 633,17	0,09	83,83
221	25 779,60	0,12	78,87	271	19 620,94	0,09	83,92
222	25 750,00	0,12	78,99	272	19 560,37	0,09	84,00
223	2 5597,36	0,12	79,10	273	19 556,30	0,09	84,09
224	25 541,39	0,12	79,22	274	19 492,60	0,09	84,18
225	25 270,97	0,11	79,33	275	19 491,47	0,09	84,27
226	25 190,97	0,11	79,45	276	19 458,63	0,09	84,36
227	24 887,82	0,11	79,56	277	19 348,73	0,09	84,45
228	24 826,76	0,11	79,67	278	19 347,25	0,09	84,53
229	24 776,93	0,11	79,79	279	19 226,83	0,09	84,62
230	24 621,21	0,11	79,90	280	19 205,42	0,09	84,71
231	24 508,49	0,11	80,01	281	19 186,77	0,09	84,80
232	24 458,94	0,11	80,12	282	19 130,43	0,09	84,88
233	24 259,86	0,11	80,23	283	18 730,78	0,09	84,97
234	24 026,15	0,11	80,34	284	18 720,00	0,09	85,05
235	23 915,13	0,11	80,45	285	18 708,21	0,09	85,14
236	23 895,67	0,11	80,56	286	18 676,50	0,08	85,22
237	23 792,16	0,11	80,66	287	18 657,47	0,08	85,31
238	23 100,00	0,10	80,77	288	18 300,94	0,08	85,39
239	23 045,15	0,10	80,87	289	18 200,00	0,08	85,47
240	22 779,24	0,10	80,98	290	18 015,66	0,08	85,56
241	22 569,96	0,10	81,08	291	17 900,00	0,08	85,64
242	22 492,77	0,10	81,18	292	17 698,70	0,08	85,72
243	22 400,00	0,10	81,28	293	17 398,04	0,08	85,80
244	22 363,47	0,10	81,39	294	17 362,94	0,08	85,88
245	22 039,00	0,10	81,49	295	17 193,77	0,08	85,95
246	21 846,20	0,10	81,59	296	16 975,22	0,08	86,03
247	21 842,80	0,10	81,68	297	16 719,77	0,08	86,11
248	21 792,95	0,10	81,78	298	16 671,76	0,08	86,18
249	21 528,19	0,10	81,88	299	16 572,64	0,08	86,26
250	21 272,50	0,10	81,98	300	16 379,65	0,07	86,33

Poř. pol.	Roční hodnota pol. v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě	Poř. pol.	Roční hodnota pol. v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě
301	16 255,09	0,07	86,41	351	12 756,65	0,06	89,70
302	16 203,78	0,07	86,48	352	12 728,63	0,06	89,76
303	16 150,20	0,07	86,55	353	12 684,58	0,06	89,81
304	16 102,00	0,07	86,63	354	12 623,94	0,06	89,87
305	16 004,52	0,07	86,70	355	12 548,00	0,06	89,93
306	16 000,00	0,07	86,77	356	12 510,64	0,06	89,99
307	15 802,11	0,07	86,84	357	12 480,00	0,06	90,04
308	15 779,78	0,07	86,91	358	12 350,00	0,06	90,10
309	15 761,50	0,07	86,99	359	12 345,60	0,06	90,15
310	15 704,25	0,07	87,06	360	12 311,23	0,06	90,21
311	15 670,02	0,07	87,13	361	12 230,10	0,06	90,27
312	15 629,04	0,07	87,20	362	12 147,85	0,06	90,32
313	15 618,00	0,07	87,27	363	12 042,24	0,05	90,38
314	15 591,53	0,07	87,34	364	11 975,78	0,05	90,43
315	15 473,43	0,07	87,41	365	11 972,20	0,05	90,48
316	15 437,05	0,07	87,48	366	11 928,80	0,05	90,54
317	15 396,27	0,07	87,55	367	11 892,00	0,05	90,59
318	15 389,86	0,07	87,62	368	11 808,00	0,05	90,65
319	15 065,85	0,07	87,69	369	11 680,00	0,05	90,70
320	15 037,96	0,07	87,76	370	11 560,00	0,05	90,75
321	14 951,50	0,07	87,83	371	11 501,41	0,05	90,80
322	14 921,49	0,07	87,89	372	11 302,40	0,05	90,86
323	14 843,48	0,07	87,96	373	11 270,01	0,05	90,91
324	14 803,67	0,07	88,03	374	11 239,70	0,05	90,96
325	14 661,15	0,07	88,10	375	11 215,80	0,05	91,01
326	14 626,80	0,07	88,16	376	11 115,00	0,05	91,06
327	14 513,11	0,07	88,23	377	11 080,64	0,05	91,11
328	14 489,25	0,07	88,29	378	11 074,71	0,05	91,16
329	14 320,20	0,07	88,36	379	11 053,68	0,05	91,21
330	14 202,30	0,06	88,42	380	10 995,60	0,05	91,26
331	14 150,00	0,06	88,49	381	10 908,81	0,05	91,31
332	14 053,16	0,06	88,55	382	10 894,43	0,05	91,36
333	13 952,30	0,06	88,62	383	10 869,49	0,05	91,41
334	13 888,84	0,06	88,68	384	10 782,40	0,05	91,46
335	13 806,78	0,06	88,74	385	10 740,92	0,05	91,51
336	13 796,02	0,06	88,80	386	10 735,20	0,05	91,55
337	13 770,92	0,06	88,87	387	10 716,66	0,05	91,60
338	13 398,84	0,06	88,93	388	10 669,41	0,05	91,65
339	13 379,00	0,06	88,99	389	10 585,77	0,05	91,70
340	13 364,62	0,06	89,05	390	10 535,00	0,05	91,75
341	13 299,20	0,06	89,11	391	10 353,28	0,05	91,80
342	13 274,64	0,06	89,17	392	10 266,25	0,05	91,84
343	13 078,46	0,06	89,23	393	10 195,68	0,05	91,89
344	13 041,85	0,06	89,29	394	10 184,28	0,05	91,93
345	13 002,33	0,06	89,35	395	10 140,00	0,05	91,98
346	12 991,50	0,06	89,41	396	10 098,08	0,05	92,03
347	12 938,89	0,06	89,47	397	10 025,09	0,05	92,07
348	12 894,84	0,06	89,52	398	10 015,42	0,05	92,12
349	12 867,78	0,06	89,58	399	9 991,54	0,05	92,16
350	12 837,73	0,06	89,64	400	9 977,80	0,05	92,21

Poř. pol.	Roční hodnota pol. v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě	Poř. pol.	Roční hodnota pol. v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě
401	9 965,31	0,05	92,25	451	8 051,64	0,04	94,29
402	9 925,50	0,05	92,30	452	8 041,17	0,04	94,33
403	9 919,70	0,05	92,34	453	8 039,98	0,04	94,37
404	9 916,03	0,05	92,39	454	8 037,04	0,04	94,40
405	9 800,00	0,04	92,43	455	7 964,12	0,04	94,44
406	9 716,08	0,04	92,48	456	7 960,00	0,04	94,48
407	9 694,46	0,04	92,52	457	7 945,44	0,04	94,51
408	9 610,20	0,04	92,57	458	7 917,96	0,04	94,55
409	9 609,44	0,04	92,61	459	7 880,00	0,04	94,58
410	9 596,65	0,04	92,65	460	7 875,48	0,04	94,62
411	9 573,20	0,04	92,70	461	7 809,86	0,04	94,65
412	9 510,00	0,04	92,74	462	7 795,00	0,04	94,69
413	9 390,62	0,04	92,78	463	7 782,00	0,04	94,73
414	9 350,00	0,04	92,82	464	7 720,55	0,04	94,76
415	9 339,95	0,04	92,87	465	7 665,84	0,03	94,80
416	9 296,83	0,04	92,91	466	7 640,00	0,03	94,83
417	9 240,00	0,04	92,95	467	7 612,00	0,03	94,86
418	9 223,07	0,04	92,99	468	7 519,55	0,03	94,90
419	9 214,80	0,04	93,03	469	7 475,67	0,03	94,93
420	9 200,00	0,04	93,08	470	7 468,90	0,03	94,97
421	9 199,75	0,04	93,12	471	7 351,67	0,03	95,00
422	9 142,86	0,04	93,16	472	7 348,00	0,03	95,03
423	9 130,59	0,04	93,20	473	7 310,00	0,03	95,07
424	9 098,29	0,04	93,24	474	7 268,90	0,03	95,10
425	9 050,93	0,04	93,28	475	7 266,45	0,03	95,13
426	9 015,18	0,04	93,32	476	7 230,84	0,03	95,17
427	9 011,82	0,04	93,37	477	7 176,00	0,03	95,20
428	8 858,96	0,04	93,41	478	7 170,90	0,03	95,23
429	8 835,60	0,04	93,45	479	7 167,09	0,03	95,26
430	8 788,00	0,04	93,49	480	7 140,00	0,03	95,30
431	8 772,00	0,04	93,53	481	7 126,15	0,03	95,33
432	8 769,60	0,04	93,57	482	7 065,68	0,03	95,36
433	8 762,08	0,04	93,61	483	7 045,00	0,03	95,39
434	8 754,58	0,04	93,65	484	7 037,54	0,03	95,42
435	8 743,86	0,04	93,68	485	7 035,80	0,03	95,46
436	8 740,00	0,04	93,72	486	6 964,64	0,03	95,49
437	8 692,32	0,04	93,76	487	6 911,80	0,03	95,52
438	8 625,84	0,04	93,80	488	6 893,39	0,03	95,55
439	8 565,06	0,04	93,84	489	6 846,66	0,03	95,58
440	8 521,42	0,04	93,88	490	6 822,06	0,03	95,61
441	8 479,00	0,04	93,92	491	6 805,00	0,03	95,64
442	8 451,20	0,04	93,96	492	6 761,87	0,03	95,67
443	8 365,43	0,04	94,00	493	6 680,00	0,03	95,70
444	8 350,00	0,04	94,03	494	6 645,00	0,03	95,73
445	8 330,00	0,04	94,07	495	6 599,55	0,03	95,76
446	8 320,00	0,04	94,11	496	6 516,08	0,03	95,79
447	8 212,11	0,04	94,15	497	6 513,62	0,03	95,82
448	8 107,20	0,04	94,18	498	6 510,00	0,03	95,85
449	8 066,52	0,04	94,22	499	6 468,45	0,03	95,88
450	8 065,92	0,04	94,26	500	6 425,00	0,03	95,91

Poř. pol.	Roční hodnota pol. v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě	Poř. pol.	Roční hodnota pol. v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě
501	6 420,34	0,03	95,94	551	4 946,57	0,02	97,20
502	6 393,49	0,03	95,97	552	4 939,19	0,02	97,22
503	6 380,99	0,03	96,00	553	4 935,20	0,02	97,25
504	6 255,00	0,03	96,03	554	4 923,40	0,02	97,27
505	6 229,09	0,03	96,06	555	4 866,60	0,02	97,29
506	6 165,90	0,03	96,08	556	4 859,20	0,02	97,31
507	6 114,23	0,03	96,11	557	4 780,63	0,02	97,33
508	6 048,00	0,03	96,14	558	4 769,14	0,02	97,36
509	5 999,90	0,03	96,17	559	4 730,88	0,02	97,38
510	5 995,46	0,03	96,19	560	4 700,53	0,02	97,40
511	5 976,00	0,03	96,22	561	4 695,23	0,02	97,42
512	5 973,00	0,03	96,25	562	4 685,39	0,02	97,44
513	5 902,12	0,03	96,27	563	4 678,15	0,02	97,46
514	5 896,00	0,03	96,30	564	4 670,00	0,02	97,48
515	5 893,60	0,03	96,33	565	4 668,60	0,02	97,51
516	5 828,36	0,03	96,36	566	4 602,30	0,02	97,53
517	5 820,00	0,03	96,38	567	4 576,00	0,02	97,55
518	5 799,73	0,03	96,41	568	4 525,00	0,02	97,57
519	5 794,77	0,03	96,43	569	4 510,16	0,02	97,59
520	5 751,40	0,03	96,46	570	4 465,37	0,02	97,61
521	5 706,78	0,03	96,49	571	4 440,00	0,02	97,63
522	5 687,03	0,03	96,51	572	4 426,48	0,02	97,65
523	5 662,33	0,03	96,54	573	4 400,00	0,02	97,67
524	5 650,30	0,03	96,56	574	4 384,44	0,02	97,69
525	5 563,08	0,03	96,59	575	4 343,40	0,02	97,71
526	5 521,10	0,03	96,61	576	4 260,60	0,02	97,73
527	5 473,80	0,02	96,64	577	4 241,25	0,02	97,75
528	5 409,00	0,02	96,66	578	4 177,94	0,02	97,77
529	5 400,00	0,02	96,69	579	4 167,71	0,02	97,79
530	5 366,06	0,02	96,71	580	4 109,30	0,02	97,80
531	5 361,12	0,02	96,74	581	4 092,00	0,02	97,82
532	5 319,00	0,02	96,76	582	4 050,00	0,02	97,84
533	5 309,85	0,02	96,78	583	4 029,58	0,02	97,86
534	5 299,44	0,02	96,81	584	4 013,88	0,02	97,88
535	5 272,00	0,02	96,83	585	3 991,95	0,02	97,90
536	5 270,37	0,02	96,86	586	3 963,11	0,02	97,91
537	5 229,78	0,02	96,88	587	3 934,20	0,02	97,93
538	5 226,00	0,02	96,90	588	3 888,90	0,02	97,95
539	5 150,08	0,02	96,93	589	3 876,00	0,02	97,97
540	5 142,01	0,02	96,95	590	3 870,72	0,02	97,98
541	5 130,22	0,02	96,97	591	3 841,00	0,02	98,00
542	5 074,42	0,02	97,00	592	3 810,00	0,02	98,02
543	5 047,48	0,02	97,02	593	3 809,13	0,02	98,04
544	5 029,80	0,02	97,04	594	3 808,16	0,02	98,05
545	5 027,00	0,02	97,07	595	3 795,20	0,02	98,07
546	5 000,38	0,02	97,09	596	3 789,52	0,02	98,09
547	4 994,10	0,02	97,11	597	3 749,00	0,02	98,11
548	4 974,78	0,02	97,13	598	3 744,00	0,02	98,12
549	4 963,78	0,02	97,16	599	3 703,70	0,02	98,14
550	4 959,00	0,02	97,18	600	3 692,56	0,02	98,16

Poř. pol.	Roční hodnota pol. v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě	Poř. pol.	Roční hodnota pol. v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě
601	3664,20	0,02	98,17	651	2500,40	0,01	98,87
602	3652,00	0,02	98,19	652	2486,30	0,01	98,88
603	3631,64	0,02	98,21	653	2470,00	0,01	98,89
604	3596,37	0,02	98,22	654	2465,00	0,01	98,90
605	3583,14	0,02	98,24	655	2454,94	0,01	98,91
606	3550,00	0,02	98,25	656	2442,00	0,01	98,93
607	3500,73	0,02	98,27	657	2396,45	0,01	98,94
608	3456,79	0,02	98,29	658	2369,64	0,01	98,95
609	3448,10	0,02	98,30	659	2367,10	0,01	98,96
610	3439,14	0,02	98,32	660	2348,76	0,01	98,97
611	3435,40	0,02	98,33	661	2344,00	0,01	98,98
612	3415,86	0,02	98,35	662	2320,26	0,01	98,99
613	3410,07	0,02	98,36	663	2320,00	0,01	99,00
614	3400,95	0,02	98,38	664	2318,00	0,01	99,01
615	3364,96	0,02	98,39	665	2310,00	0,01	99,02
616	3316,50	0,02	98,41	666	2302,58	0,01	99,03
617	3300,00	0,01	98,42	667	2280,00	0,01	99,04
618	3293,44	0,01	98,44	668	2275,38	0,01	99,05
619	3276,32	0,01	98,45	669	2207,00	0,01	99,06
620	3248,69	0,01	98,47	670	2204,00	0,01	99,07
621	3200,00	0,01	98,48	671	2202,03	0,01	99,08
622	3193,31	0,01	98,50	672	2199,60	0,01	99,09
623	3182,82	0,01	98,51	673	2190,00	0,01	99,10
624	3105,00	0,01	98,53	674	2174,60	0,01	99,11
625	3100,00	0,01	98,54	675	2155,42	0,01	99,12
626	3073,57	0,01	98,55	676	2125,29	0,01	99,13
627	3069,00	0,01	98,57	677	2054,70	0,01	99,14
628	2953,89	0,01	98,58	678	2051,00	0,01	99,15
629	2940,00	0,01	98,60	679	2044,67	0,01	99,16
630	2930,00	0,01	98,61	680	2015,00	0,01	99,17
631	2922,00	0,01	98,62	681	1982,40	0,01	99,18
632	2913,96	0,01	98,64	682	1980,00	0,01	99,19
633	2897,01	0,01	98,65	683	1963,10	0,01	99,20
634	2888,82	0,01	98,66	684	1950,00	0,01	99,21
635	2880,00	0,01	98,67	685	1950,00	0,01	99,21
636	2879,64	0,01	98,69	686	1947,00	0,01	99,22
637	2872,83	0,01	98,70	687	1922,76	0,01	99,23
638	2840,00	0,01	98,71	688	1909,60	0,01	99,24
639	2811,00	0,01	98,73	689	1908,84	0,01	99,25
640	2806,52	0,01	98,74	690	1900,71	0,01	99,26
641	2724,48	0,01	98,75	691	1837,44	0,01	99,27
642	2684,50	0,01	98,76	692	1810,01	0,01	99,27
643	2682,94	0,01	98,78	693	1796,16	0,01	99,28
644	2648,30	0,01	98,79	694	1788,00	0,01	99,29
645	2643,30	0,01	98,80	695	1780,00	0,01	99,30
646	2641,80	0,01	98,81	696	1765,28	0,01	99,31
647	2621,60	0,01	98,82	697	1758,00	0,01	99,31
648	2565,44	0,01	98,84	698	1755,66	0,01	99,32
649	2543,80	0,01	98,85	699	1737,39	0,01	99,33
650	2511,25	0,01	98,86	700	1737,15	0,01	99,34

Poř. pol.	Roční hodnota pol. v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě	Poř. pol.	Roční hodnota pol. v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě
701	1 712,23	0,01	99,35	751	1 178,67	0,01	99,68
702	1 708,69	0,01	99,35	752	1 173,11	0,01	99,68
703	1 700,27	0,01	99,36	753	1 173,09	0,01	99,69
704	1 686,99	0,01	99,37	754	1 170,00	0,01	99,69
705	1 676,00	0,01	99,38	755	1 159,68	0,01	99,70
706	1 671,98	0,01	99,38	756	1 146,00	0,01	99,70
707	1 655,70	0,01	99,39	757	1 146,00	0,01	99,71
708	1 652,28	0,01	99,40	758	1 118,00	0,01	99,71
709	1 646,42	0,01	99,41	759	1 115,00	0,01	99,72
710	1 620,00	0,01	99,41	760	1 100,90	0,01	99,72
711	1 620,00	0,01	99,42	761	1 084,60	0,00	99,73
712	1 614,65	0,01	99,43	762	1 078,80	0,00	99,73
713	1 598,00	0,01	99,44	763	1 067,18	0,00	99,74
714	1 582,46	0,01	99,44	764	1 064,70	0,00	99,74
715	1 564,00	0,01	99,45	765	1 049,44	0,00	99,75
716	1 541,80	0,01	99,46	766	1 040,00	0,00	99,75
717	1 530,09	0,01	99,46	767	1 037,63	0,00	99,76
718	1 503,96	0,01	99,47	768	1 030,00	0,00	99,76
719	1 500,00	0,01	99,48	769	1 004,85	0,00	99,77
720	1 484,00	0,01	99,48	770	981,12	0,00	99,77
721	1 474,33	0,01	99,49	771	970,83	0,00	99,77
722	1 470,00	0,01	99,50	772	963,00	0,00	99,78
723	1 468,80	0,01	99,51	773	948,80	0,00	99,78
724	1 464,05	0,01	99,51	774	940,24	0,00	99,79
725	1 459,20	0,01	99,52	775	938,48	0,00	99,79
726	1 450,00	0,01	99,52	776	929,00	0,00	99,80
727	1 436,26	0,01	99,53	777	908,00	0,00	99,80
728	1 428,00	0,01	99,54	778	895,24	0,00	99,80
729	1 410,00	0,01	99,54	779	888,21	0,00	99,81
730	1 404,48	0,01	99,55	780	874,65	0,00	99,81
731	1 402,67	0,01	99,56	781	824,00	0,00	99,82
732	1 401,40	0,01	99,56	782	810,00	0,00	99,82
733	1 389,98	0,01	99,57	783	792,00	0,00	99,82
734	1 367,98	0,01	99,58	784	790,00	0,00	99,83
735	1 366,91	0,01	99,58	785	789,74	0,00	99,83
736	1 360,00	0,01	99,59	786	784,00	0,00	99,83
737	1 350,00	0,01	99,59	787	782,52	0,00	99,84
738	1 348,63	0,01	99,60	788	774,00	0,00	99,84
739	1 345,65	0,01	99,61	789	766,00	0,00	99,84
740	1 333,65	0,01	99,61	790	764,73	0,00	99,85
741	1 318,50	0,01	99,62	791	756,00	0,00	99,85
742	1 302,00	0,01	99,62	792	754,68	0,00	99,85
743	1 289,68	0,01	99,63	793	743,22	0,00	99,86
744	1 272,77	0,01	99,64	794	729,00	0,00	99,86
745	1 268,50	0,01	99,64	795	701,25	0,00	99,86
746	1 256,04	0,01	99,65	796	695,24	0,00	99,87
747	1 248,00	0,01	99,65	797	688,80	0,00	99,87
748	1 235,17	0,01	99,66	798	683,55	0,00	99,87
749	1 216,92	0,01	99,66	799	676,00	0,00	99,88
750	1 214,59	0,01	99,67	800	665,90	0,00	99,88

Poř. pol.	Roční hodnota pol. v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě	Poř. pol.	Roční hodnota pol. v Kč	% podíl na celk. roční hodnotě	Kumulovaný % podíl na celk. roční hodnotě
801	665,00	0,00	99,88	851	273,00	0,00	99,99
802	663,05	0,00	99,89	852	254,26	0,00	99,99
803	660,00	0,00	99,89	853	243,00	0,00	99,99
804	638,40	0,00	99,89	854	186,00	0,00	99,99
805	632,60	0,00	99,89	855	176,73	0,00	99,99
806	618,00	0,00	99,90	856	172,59	0,00	99,99
807	597,96	0,00	99,90	857	163,76	0,00	99,99
808	593,32	0,00	99,90	858	163,46	0,00	99,99
809	592,00	0,00	99,91	859	162,00	0,00	99,99
810	591,50	0,00	99,91	860	148,05	0,00	99,99
811	591,00	0,00	99,91	861	148,00	0,00	99,99
812	577,02	0,00	99,91	862	142,00	0,00	99,99
813	575,12	0,00	99,92	863	132,00	0,00	100,00
814	568,00	0,00	99,92	864	120,54	0,00	100,00
815	539,00	0,00	99,92	865	117,00	0,00	100,00
816	532,20	0,00	99,92	866	108,00	0,00	100,00
817	512,28	0,00	99,93	867	92,50	0,00	100,00
818	479,00	0,00	99,93	868	84,00	0,00	100,00
819	471,00	0,00	99,93	869	73,50	0,00	100,00
820	470,00	0,00	99,93	870	72,00	0,00	100,00
821	462,84	0,00	99,93	871	69,50	0,00	100,00
822	456,75	0,00	99,94	872	64,50	0,00	100,00
823	456,02	0,00	99,94	873	62,40	0,00	100,00
824	452,45	0,00	99,94	874	52,50	0,00	100,00
825	448,00	0,00	99,94	875	43,25	0,00	100,00
826	444,00	0,00	99,94	876	40,20	0,00	100,00
827	440,00	0,00	99,95	877	27,70	0,00	100,00
828	434,08	0,00	99,95	878	24,00	0,00	100,00
829	428,00	0,00	99,95	879	22,40	0,00	100,00
830	423,60	0,00	99,95		Σ 22 009 072	100	
831	422,00	0,00	99,95				
832	407,66	0,00	99,96				
833	405,57	0,00	99,96				
834	400,00	0,00	99,96				
835	399,04	0,00	99,96				
836	391,50	0,00	99,96				
837	381,00	0,00	99,97				
838	379,20	0,00	99,97				
839	373,80	0,00	99,97				
840	355,96	0,00	99,97				
841	354,35	0,00	99,97				
842	314,34	0,00	99,97				
843	313,74	0,00	99,97				
844	312,64	0,00	99,98				
845	305,00	0,00	99,98				
846	304,00	0,00	99,98				
847	300,76	0,00	99,98				
848	297,80	0,00	99,98				
849	291,15	0,00	99,98				
850	290,00	0,00	99,98				