

Analýza nákupního procesu ve výrobním podniku

Hana Kozlová

Bakalářská práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Hana Kozlová
Osobní číslo: L21094
Studijní program: B1041P040003 Aplikovaná logistika
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza nákupního procesu ve výrobním podniku

Zásady pro vypracování

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice nákupu.
- Analyzujte nákupní proces ve vybraném podniku.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte řešení zjištěných problémů.

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

Seznam doporučené literatury:

1. GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
 2. JOHNSEN, Thomas E., Mickey HOWARD a Joe MIEMCZYK. *Purchasing and Supply Chain Management: A Sustainability Perspective*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2019. ISBN 978-1-138-06476-8.
 3. LOCHMANNOVÁ, Alena. *Logistika: základy logistiky*. Prostějov: Computer Media, 2022. ISBN 978-80-7402-449-8.
- Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tereza Bartošová**
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2023**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2024**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 4. prosince 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- 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);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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 samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 3. 5. 2024

Jméno a příjmení studenta: Hana Kozlová

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá popisem a analýzou nákupního procesu ve vybrané společnosti, která se zabývá výrobou plastových, pryžových a kovových výrobků. V teoretické části je, za pomoci odborné literatury, vymezena oblast nákupu, nákupního procesu, postavení nákupu v podniku a metody používané v rámci nákupu. V praktické části je popsán nákupní proces dané společnosti a provedeny analýzy. Zároveň je zde zhodnocen nákupní proces a uvedena případná doporučení pro zlepšení.

Klíčová slova: nákup, nákupní proces, SWOT analýza, ABC analýza, scoring model

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the description and analysis of the purchasing process in a selected company, which deals with the production of plastic, rubber and metal products. In the theoretical part, with the help of specialized literature, the area of purchasing, the purchasing process, the position of purchasing in the company and the methods used in purchasing are defined. In the practical part, the purchasing process of the company is described and analyses are carried out. At the same time, the purchasing process is evaluated and possible recommendations for improvement are given.

Keywords: purchasing, purchasing process, SWOT analysis, ABC analysis, scoring model

Chtěla bych tímto poděkovat všem, kteří mě podporovali ve studiu, především tedy své rodině, přátelům a mému příteli. Také bych chtěla poděkovat mé vedoucí, paní Ing. Tereze Bartošové, za cenné připomínky a rady, které mi pomohly při psaní této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 NÁKUP.....	11
1.1 FUNKCE NÁKUPU	12
1.2 ROZDĚLENÍ TRHU	12
1.3 KLASIFIKACE NAKUPOVANÝCH POLOŽEK	12
1.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUP	14
1.4.1 Podmínky dodávky.....	14
1.4.2 Jakost.....	15
1.4.3 Množství.....	15
1.4.4 Cena.....	15
1.4.5 Čas.....	15
1.4.6 Dodavatel	15
1.5 NÁKUPNÍ PROCES	16
1.6 TYPY NÁKUPNÍCH SITUACÍ	16
1.6.1 Běžný, opakovaný nákup	17
1.6.2 Modifikovaný nákup	17
1.6.3 Nová nákupní operace.....	18
1.7 MARKETING NÁKUPU	18
1.8 ZÁSOBOVÁNÍ A ŘÍZENÍ ZÁSOB	18
1.8.1 Náklady spojené se zásobami.....	19
2 POSTAVENÍ NÁKUPU V PODNIKU	21
2.1 ZDROJE PODNIKÁNÍ	21
2.2 NÁKUPNÍ SKUPINA.....	22
2.3 URČENÍ POTŘEB FIRMY	23
2.3.1 Nákupy související s výrobním procesem.....	23
2.3.2 Nákupy zajišťující fungování podniku.....	24
2.3.3 Investiční nákupy	24
2.4 ROZHODOVÁNÍ VYROBIT NEBO NAKOUPIT VE VÝROBNÍM PODNIKU.....	24
2.5 ZÁKLADNÍ PRACOVNÍ POZICE NÁKUPU V PODNIKU	25
3 POPIS VYBRANÝCH METOD VZTAHUJÍCÍCH SE K NÁKUPU	27
3.1 ABC ANALÝZA.....	27
3.2 SWOT ANALÝZA	28
3.3 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 POPIS VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	32

4.1	HISTORIE A SOUČASNOST	32
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	33
5.1	NÁKUPNÍ PROCES	34
5.1.1	Stanovení potřeb organizace	34
5.1.2	Identifikace dostupných zdrojů	34
5.1.3	Redukce výběrové základny	34
5.1.4	Rozhodnutí o typu nákupu	35
5.1.5	Formulovat kritéria pro výběr dodavatele.....	35
5.1.6	Výběr dodavatele nebo dodavatelů	35
5.1.7	Formulace dodacích podmínek a smlouvy.....	35
5.1.8	Realizování dodávky, operativní řízení.....	35
5.1.9	Hodnocení dodavatelů.....	37
5.2	SWOT ANALÝZA	38
5.2.1	Silné stránky.....	41
5.2.2	Slabé stránky	41
5.2.3	Příležitosti	42
5.2.4	Hrozby.....	42
5.3	ABC ANALÝZA.....	43
5.3.1	Nakupované položky A.....	44
5.3.2	Nakupované položky B	44
5.3.3	Nakupované položky C	44
6	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ A NÁVRHY ŘEŠENÍ ZJIŠTĚNÝCH PROBLÉMŮ	45
6.1	ZHODNOCENÍ NÁKUPNÍHO PROCESU	45
6.1.1	Porovnání hodnocení dodavatelů	46
6.2	VÝSLEDEK SWOT ANALÝZY	47
6.3	VÝSLEDEK ABC ANALÝZY	48
	ZÁVĚR	50
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	51
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ	54
	SEZNAM TABULEK.....	55
	SEZNAM PŘÍLOH.....	56

ÚVOD

Nákup a nákupní proces představuje klíčový prvek ve fungování každého výrobního podniku. Je to jedna z primárních funkcí podniku společně s výrobou a prodejem. Efektivní správa tohoto procesu má zásadní vliv na celkovou konkurenceschopnost a výkonnost podniku. Cílem nákupu je zajištění komodit pro potřeby celého podniku, tj. výrobních i nevýrobních procesů tak, aby vše bylo ve správný čas, ve správném množství, ve správné kvalitě na správném místě. Nákup má v podniku podstatnou roli, protože špatný nákup může negativně ovlivnit zisky podniku.

Cílem této bakalářské práce je zaměřeni se na analýzu nákupního procesu ve vybraném výrobním podniku s cílem identifikovat případné problémy spojené s nákupními procesy a navrhnout jejich řešení pro zlepšení.

V teoretické části bude věnována pozornost, s využitím odborné literatury, základním pojmům jako jsou nákup, nákupní proces, marketing nákupu a další. Dále zde bude teoreticky vymezeno postavení nákupu v rámci podniku, jeho role a pracovní pozice nacházející se v podnicích. Poslední částí teoretické části bude teoretické uvedení použitých metod v praktické části této práce.

Praktická část se bude soustředit na konkrétní analýzu nákupního procesu ve vybraném výrobním podniku. Nejprve se provede popis této společnosti a následně bude provedena analýza současného stavu nákupního procesu, která bude zahrnovat identifikaci kroků a identifikaci případných nedostatků a oblastí potencionálních zlepšení. Analytickými nástroji použitými v praktické části budou SWOT analýza a ABC analýza. SWOT analýza bude použita pro identifikaci interního a externího prostředí firmy za účelem odhalení strategie, kterou by se podnik měl řídit. Metoda řízení zásob ABC bude použita pro klasifikaci položek dle vázanosti kapitálu k nim. V závěru praktické části budou vyhodnoceny výsledky provedených analýz a navržena doporučení pro případné změny a optimalizaci nákupního procesu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKUP

Nákup je jednou z primárních funkcí podniku, proto je pro každou firmu důležitý a bez něj by podnik nemohl fungovat. Jednoduše je nákup soubor činností, které zajišťují chod společnosti. Těmito činnostmi se realizuje potřeba stanovení materiálových zdrojů, které souvisejí s hlavní činností firmy a jejich obstaráním, dopravou, uskladněním a následným vydáním do spotřeby. Je vnímán ve třech základních polohách, a to jako funkci, proces a organizační jednotku. Jako funkce je významným úkolem v celém souboru aktivit, které jsou realizovány v podniku. Procesem je, když se jedná o disponování s dodávaným zbožím. A jako organizační jednotkou je chápán, když se jedná o útvar ve firmě, který se zabývá řízením a správou nákupních činností (Lochmannová, 2022). Obecně se může nákup vymezit jako opatření, která směřují k zajištění daných vstupů a jejich dalšímu využívání v podniku (Tomek, Vávrová, 2014).

Nákup neboli nakupovací strategie jsou činnosti podniku, které souvisí s rozhodováním při výběru surovin, materiálu a dílů na realizaci výrobního programu firmy. Je důležité znát zdroje, tedy dodavatele, jejich možnosti, technicko-ekonomické podmínky a obchodní podmínky nákupu. Důležitou část zde hraje materiálový standard, který určuje rozsah používaných surovin a materiálů (Dubovec, 2017).

Další pohled na nákup může být, že je to soubor manažerských a fyzických činností, kde je cílem zabezpečit všechny výrobní a obchodní operace podniku potřebnými vstupy v požadované kvalitě, v požadovaném čase a na požadované místo, tak aby byly splněny požadavky zákazníků a dosáhlo se cíle s co nejmenšími náklady. Soubor činností zahrnuje opatrování, pořizování, zásobování, materiálové hospodářství, zajišťování zdrojů, řízení dodávek, řízení materiálů, strategické vyhledávání zdrojů, e-purchasing, e-procurement aj. (Gros, 2016).

V rámci každého podniku jsou tři místa, kde se jedná o nákup:

1. **personální oddělení** – zabývá se náborem pracovních sil,
2. **finanční oddělení** – zde se jedná o pořizování finančních prostředků,
3. **nákupní oddělení** – nakupuje materiál, náradí a zboží (Jurová, 2016).

1.1 Funkce nákupu

Nákup má funkci získávání materiálových zdrojů z externího prostředí. Úkolem je vypracovat nákupní politiku a rozpočet tak, aby byl splněn cíl, hodnotit dodavatele a uzavírat smlouvy, aby byl zabezpečen chod firmy. Při nákupu je důležitá i kvalita nakupovaných položek, protože se podílí na konečném zisku. V rámci nákupu je podstatná i jeho ekonomická část, kdy nám pomáhá snižovat náklady. Funkce může být vnímána ze dvou hledisek: z rozpočtového hlediska a z hlediska obchodní strategie podniku. Z rozpočtového hlediska je vidět, že výdaje na nákup představují průměrně 50 % (v průmyslu) až 80 % (v obchodu) z obrátu. Tedy proto má úloha nákupu podstatné místo ve snižování nákladů a každý nákupčí si musí rozpočet na nákup obhájit před vedením firmy. Z hlediska obchodní strategie podniku je brán ohled na získání vstupů v požadovaném množství, kvalitě, ve stanoveném termínu a v co nejlepších podmínkách v rámci podnikového zásobování (Kita, 2017).

1.2 Rozdělení trhu

Z pohledu nákupu se trh dělí na tři základní: průmyslový, obchodní a státní. Průmyslový trh jsou subjekty, které nakupují výrobky nebo služby za účelem jejich dalšího využití v rámci vlastní výroby. Obchodním trhem je trh zprostředkovatelů, tedy sem zahrnujeme subjekty, jejichž nákup zboží je za účelem jeho dalšího prodeje. Posledním trhem je státní trh a ten se skládá ze státních institucí, kdy stát nakupuje výrobky a služby, aby zajistily svou hlavní činnost v rámci oblasti, které se týká (Lochmannová, 2022).

1.3 Klasifikace nakupovaných položek

Nakupované položky je třeba i rozdělit podle různých kritérií. Kritéria si firma může stanovit i sama, ale je zde již mnoho zavedených způsobů klasifikace. Může klasifikovat dle druhů nakupovaných položek, dle vázanosti financí na jednotlivé položky pomocí ABC analýzy nebo dle případného vlivu při nedostatku nakupovaných položek a další různá dělení. Ke každé z položek je potřeba přistupovat jinak, tedy jinak se přistupuje k nákupu materiálu nebo kancelářských potřeb a jinak postupuje při pořizování energií nebo služeb. V tabulce 1 jsou klasifikovány položky do 6 skupin včetně jejich charakteristiky, specifík a příkladů (Gros, 2016).

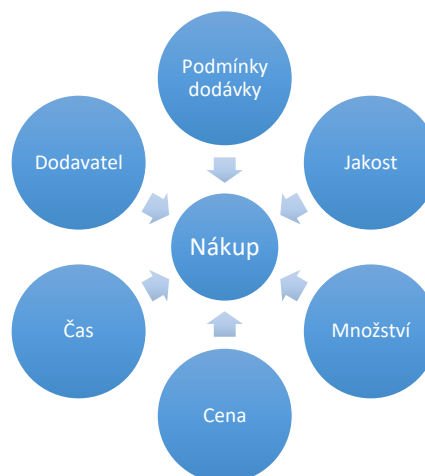
Tabulka 1 – Druhy nakupovaných položek (Gros, 2016)

Druh	Charakteristika	Specifika	Příklady
suroviny	produkty zemědělských podniků, těžařských společností, minimální technologická úprava	nákup ve velkých množstvích, relativně stabilní poptávka, vysoké náklady na dopravu, manipulaci, skladování, nižší počet dodavatelů	uhlí, rudy, dřevo, ropa, zemní plyn, zemědělské produkty, ...
materiály, energie	výrobky, energie z prvotních surovin, vyšší stupeň zpracování, vhodné pro výrobu polotovarů, dílů i konečných výrobků	položky, které dodává větší množství výrobců, výrobky vyráběné ve velkých výrobních dávkách, více variant stejných výrobků	plasty, celulóza, pohonné hmoty, hutní materiály, kovy, základní chemikálie, elektřina, ...
díly, montážní skupiny, polotovary	výrobky určené k přímé montáži finálních výrobků, komponenty do směsných finálních výrobků	velké množství dodavatelů, široká nabídka, spolupráce dodavatele a odběratele je nutná, uplatnění JiT principů	motory, ventily, integrované obvody, ovocné koncentráty, ...
pomocné materiály, režijní položky	materiály a výrobky používané pro opravy, administrativu	zboží široce používané, rozsáhlá nabídka, snadná dostupnost, značné množství dodavatelů, vhodné pro nakupování na internetu	maziva, filtrační materiály, kancelářské potřeby, úklidové materiály, ...
zařízení, investiční celky	prostředky vkládané do stálých aktiv nutných pro výrobní a ostatní podnikatelskou činnost	finančně náročné, komplikovaný výběrový proces, často velmi omezený počet dodavatelů,	stroje, výrobní linky, počítače, dopravní prostředky, sklady, ...

Druh	Charakteristika	Specifika	Příklady
		rizika na straně zákazníka i dodavatele	
služby	nakupované služby pro výrobní a ostatní činnost	rostoucí nabídka dodavatelů, náročná kontrola kvality, požadavky na množství a kvalitu je těžké specifikovat	údržbářské práce, marketingový výzkum, přepravní, projektové a logistické služby

1.4 Faktory ovlivňující nákup

Nákup je podstatným prvkem, a tak musí spolupracovat s výrobou, ale také s dalšími podnikovými odděleními. Proto nám vznikají faktory, které nám mohou ovlivnit nákup a mezi ty nejzákladnější patří podmínky dodávky, jakost, množství, cena, čas a dodavatel (Lochmannová, 2022).



Obrázek 1 – Faktory ovlivňující nákup (vlastní dle Lochmannová, 2022)

1.4.1 Podmínky dodávky

Tyto podmínky je třeba specifikovat ve smlouvě, která je uzavírána. Vše je potřeba formulovat jasně a srozumitelně, protože jsou zcela individuální mezi firmou a dodavatelem. Potřebují se zde co nejlépe uspokojit potřeby zákazníka, ale zároveň se snažit maximalizovat zisk (Lochmannová, 2022).

1.4.2 Jakost

Jakost je pro firmu důležitým prvkem, protože aby společnost vyrobila kvalitní výrobek, tak musí mít k tomu materiál, který je vhodný a splňuje firemní požadavky. Při výběru se hodnotí hmotnost, velikost, složení a flexibilitu. Cílem nákupu je pořídit vstupy tak, aby splňovaly požadavky, za co nejnižší cenu (Lochmannová, 2022).

1.4.3 Množství

Množství je velká proměnná v rámci nákupu. Při nákupu většího množství již mnoho firem nabízí množstevní cenu, která bývá nižší, a tak i pro firmu přijatelná. Avšak velké množství není kolikrát pro podnik strategicky vhodným rozhodnutím, protože nám vzniknou velké zásoby. Některé ze zásob totiž mohou stárnout, poškodit se nebo zkažit se, ale zároveň je v nich vázáno mnoho finančních prostředků (Lochmannová, 2022).

1.4.4 Cena

Z ekonomického hlediska firmy je nejlepší cena ta nejnižší. Avšak nejnižší cena může znamenat nižší kvalitu. Nejlepší variantou je nakupovat tak, aby byla cena co nejnižší za kvalitu, kterou firma potřebuje (Lochmannová, 2022). Musí se tedy vzít v potaz, že se nemůže dívat jen na ceny, ale zároveň ji musí zohlednit, protože společnost nechce platit více, než je potřeba.

1.4.5 Čas

Čas je důležitým hlediskem, protože když organizace nebude mít včas dodávky, tak se může zastavit celá výroba. Je podstatné si určit, kdy nakoupit dané zásoby a jaká dodací doba je pro nás nejvhodnější. Musí dát pozor na to, aby dodávka byla dostupná právě, když je nutná pro výrobní proces. V případě opoždění či nedodání dodávky je i riziko, že se zastaví výroba, kde vzniknou pro firmu náklady z nedostatku zásob (Lochmannová, 2022).

1.4.6 Dodavatel

Posledním faktorem, který ovlivňuje nákup, je dodavatel. Důležitý je jeho výběr, kdy musí firma zohledňovat, zda je možné navázat dlouhodobou spolupráci a vypracování si vzájemné důvěry (Lochmannová, 2022). Při výběru dodavatele musí vybírat dle jeho kapacit, možností dodání a také recenzí od ostatních subjektů.

1.5 Nákupní proces

V rámci nákupního procesu je několik fází, které kladou důraz na přesné specifikace potřeb a výběr dodavatele, dle požadavků firmy. Důležitým prvkem je úspěšné uzavření smlouvy, v nejlepším případě dlouhodobá spolupráce. Dále se nastaví systém objednávání, aby vyhovoval oběma stranám a uskuteční se dodání požadovaných komodit. Firma by také neměla zapomínat na průběžné hodnocení dodavatelů (Gros, 2016).

Fáze nákupního procesu dle Grose (2016) jsou:

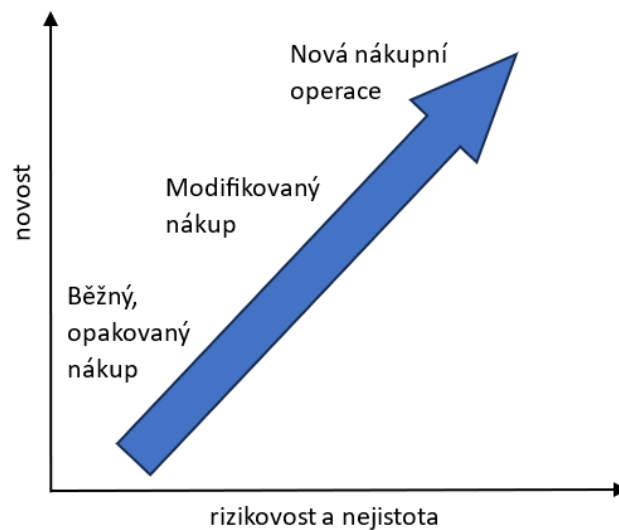
1. stanovení potřeb organizace,
2. identifikace dostupných zdrojů,
3. redukce výběrové základny,
4. rozhodnutí o typu nákupu,
5. formulovat kritéria pro výběr dodavatele,
6. výběr dodavatele nebo dodavatelů,
7. formulace dodacích podmínek a smlouvy,
8. realizování dodávky, operativní řízení,
9. hodnocení dodavatelů.

Nákupní proces může být v některých situacích velice náročný na zdroje a čas. Všechny fáze nákupního procesu musí nákup projít pouze v případě nové nákupní operace, kdy musí teprve zjišťovat potřeby firmy a vybírat dodavatele (Johnsen, Howard a Miemczyk, 2019).

1.6 Typy nákupních situací

Nákup má svůj obsah a posloupnost, avšak občas potřebuje různým způsobem modifikovat, a tak nám vzniknou tři skupiny nákupu: běžný, opakovaný nákup, modifikovaný nákup a nová nákupní operace (Gros, 2016).

V rámci těchto typů nákupu se nákupní oddělení setkává s rizikovostí a novostí těchto operací. Na obrázku 2 je možné vidět vztah mezi rizikovostí a novostí daného typu nákupu. Je vidět, že největší riziko hrozí u nového nákupu, což je pochopitelné, když nákup je nový a není vyzkoušené zboží či dodavatele. Naopak u běžného, opakovaného nákupu je již známo zboží, které se objednává a je znát také dodavatele a jedná se tady o dlouhodobější vztahy mezi firmou a dodavateli.



Obrázek 2 – Typy nákupních situací (Johnsen, Howard a Miemczyk, 2019)

1.6.1 Běžný, opakovaný nákup

Tento typ nákupu patří mezi ty nejjednodušší. Při těchto nákupech již má firma uzavřené smlouvy na dlouhodobé spolupráce a požadavky jsou stabilní. Velkou roli hrají předchozí zkušenosti. V rámci smluv dochází pouze k případným změnám množství nebo dodacích termínů. Jedná se tady i o možnosti zavedení dopravy JiT dodávky nebo automatizace operací (Gros, 2016). Nákupní oddělení se snaží o snížení nákladů, kdy při opakovaných nákupech je možnost získání množstevní slevy nebo slevy za dlouhodobou spolupráci. Také může dodavatel poskytnout i další služby, když je s ním dlouhodobě spolupracováno, např. přednější a rychlejší vyřízení objednávky.

1.6.2 Modifikovaný nákup

S modifikovaným nákupem se firma, tedy zákazník, setká, když žádá o změny. Tyto změny se mohou týkat kvality zboží, obalů, konstrukčních specifikací atd. Častou změnou bývá i materiálové složení nebo změna tvaru. V takových případech je to již na domluvě mezi společností a dodavatelem. Dodavatel může přestat být dodavatelem, jakmile firma požaduje takové specifikace, kterým není schopen vyhovět. V takovém případě se nákupní oddělení musí poohlédnout po jiném dodavateli. Z pohledu nákupu to však není tak jednoduché. Do tohoto procesu se zapojují i další oddělení firmy, zásadní je výroba, kvalita a případně výzkum a vývoj firmy. Pro jiné dodavatele tento typ nákupu však znamená možnost získání spolupráce se společností (Gros, 2016).

1.6.3 Nová nákupní operace

Nový nákup je pro firmu vždy rizikem. Může se stát při zavádění nového výrobku do výroby, změně oblasti pro obchod nebo celkové změně výrobního programu. V této situaci se výrobek či služba nakupuje poprvé, a tak je celý proces výběru a rozhodování poměrně složitý. Důležité jsou zde informace, které jsou poté konzultovány týmem, který se obvykle sestavuje napříč firmou odborníky pro danou komoditu. Při nové nákupní operaci se již musí schvalovací proces posunout až na nejvyšší pozice. Pro obě strany, tedy odběratele i dodavatele je důležité minimalizovat rizika, která se vážou k těmto novým vzbám (Gros, 2016).

1.7 Marketing nákupu

Nákupní marketing je vždy součástí funkce nákupu. V rámci aktivity nákupu je jeho cílem zformulovat strategické cíle funkce nákupu ve firmě, kdy se hodnotí technologické kompetence dodavatelů a zda jsou schopni inovovat. Podstatným cílem je ovlivňovat řízení materiálových zdrojů podniku z dlouhodobého hlediska (Kita, 2017).

Stejně jako u prodeje se uplatňuje prodejní marketingový mix, tak u nákupu máme nákupní marketingový mix. Nákupním marketingovým mixem se rozumí nástroje sloužící nákupu v podniku tak, aby plnil své funkce a jsou téměř shodné s marketingovým mixem prodejním, avšak je zde odlišné jejich využití. Především se uplatňují nástroje, které se projeví na schopnostech a dovednostech nákupu (Martinovičová et al., 2019).

1.8 Zásobování a řízení zásob

Zásoby představují nedílnou součást každé výrobní firmy a jsou součástí oběžného majetku podniku. K zásobám je vázán kapitál, proto se manažeři snaží držet co nejmenší nutné zásoby. Nákup odpovídá za pořizování a řízení zásob surovin, materiálu, komponentů, polotovarů, přípravků, obalů a dalších položek. Cílem řízení zásob je zajistit plynulý výdej položek do výroby. Řízení zásob se může rozdělit na strategické a operativní. Strategickým řízením zásob se rozumí dlouhodobé řízení jejich rozsahu a rozmístění při minimálních nákladech a při optimální vázanosti kapitálu k zásobám. Strategický management se věnuje rozhodnutí o výši financí, které lze vyčlenit na krytí zásob. Operativním řízením zásob je udržování zásob v takové míře, aby to odpovídalo potřebám výroby a zároveň musí být v souladu se strategickými cíli (Martinovičová et al., 2019).

V pojmu zásoby jsou zahrnuty suroviny, materiál, nedokončené výrobky, polotovary, výrobky i zboží. Tyto položky jsou nutné k zajištění chodu výroby a jejich s jejich pořizováním souvisí náklady, kterým se musíme věnovat. Zásobování je chápáno jako základní činnost podniku, kdy se zajišťují potřebné položky pro výrobu, u kterých je podmínkou, aby byly v požadovaném množství, kvalitě, čase, složení a aby náklady na jejich pořízení byly co nejnižší. Zásoby se mohou rozdělit na zásoby nakoupené a zásoby vlastní výroby. Do nakoupených zásob se řadí ty, které nám jsou dodány pomocí dodavatele a spadají sem suroviny, materiál, náhradní díly nebo obaly. Naopak zásoby vlastní výroby jsou ty, které si podnik vyrábí sám a patří do nich nedokončená výroba, polotovary nebo výrobky (Lochmannová, 2022).

1.8.1 Náklady spojené se zásobami

V procesu řízení zásob musí také řešit náklady. Tyto náklady se mohou rozdělit na:

- náklady spojené s tvorbou a využíváním zásob – náklady na objednání, pořizovací náklady a na zajištění dodání,
- náklady na udržování, skladování a správu – konkrétní vázanost finančních prostředků v zásobách, náklady na skladování a manipulaci,
- náklady z nedostatku zásob – vzniknou v okamžiku, kdy nestačí zásoba k uspokojení potřeby, mohou mít za následek i zastavení výroby (Lochmannová, 2022).



Obrázek 3 – Náklady spojené se zásobami (vlastní dle Lochmannová, 2022)

1.9 Nákup a environmentální hlediska

V dnešní době je kvalita životního prostředí jednou z významných parametrů konkurenceschopnosti firmy. Každá firma, která se zajímá o životní prostředí, by měla monitorovat v rámci výrobního procesu všechny hlediska z pohledu environmentu a snažit se o snížení zatěžování životního prostředí. Zavedením environmentální politiky získá firma nástroj vedoucí ke zlepšování a udržitelnému rozvoji. Pro to, aby firma mohla být šetrnější k životnímu prostředí je důležité stanovit základní environmentální principy, a to:

- procesy likvidace – nepoužívání objemných obalů,
- snížení odpadů,
- pokud vznikne odpad, sbírat ho a třídit,
- využít a recyklovat odpad,
- případně odpad zničit bezpečným způsobem,
- prodloužit životnost produktů (Součková a Jerz, 2019).

2 POSTAVENÍ NÁKUPU V PODNIKU

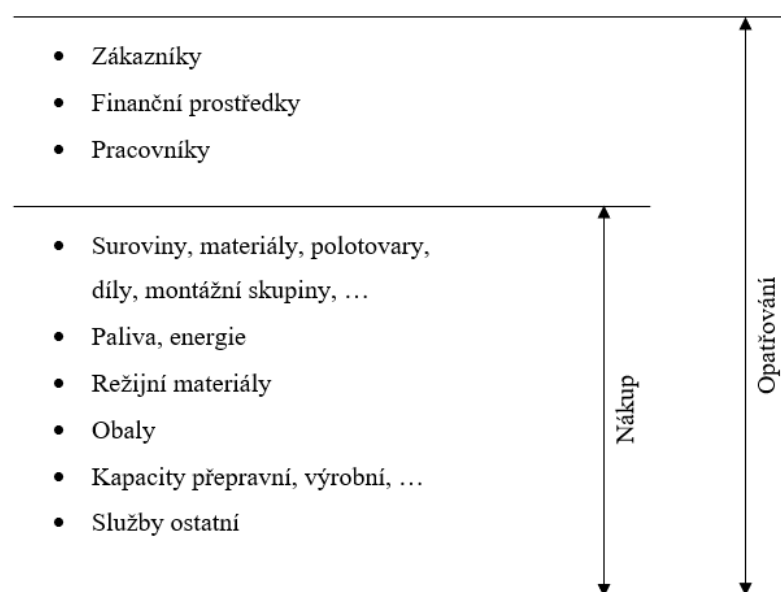
Ve výrobních podnicích má nákup podstatné místo a existují různá rozdělení nákupu: jednoduché, rizikové, strategické, náročné standardní nákupy. Při každé této kategorii nákupu musí nákupčí podniku jinak přistupovat při nákupním procesu a brát v potaz jiná kritéria nákupu. Strategické řízení a kritéria jsou složena ze společných aktivit výrobní, obchodní a finanční funkce společnosti (Kita, 2017).

Nákup v organizacích býval dříve přehlížen, ale postupně rostl. Nákupní operace měly omezenou viditelnost a vliv v podnicích a oddělení nákupu bylo umístěno na nízké úrovni v organizační hierarchii. Postupem času se nákup vyšplhal na vrchol v mnoha organizacích, kdy se pochopil smysl vyspělé nákupní funkce. Firmy si také uvědomily, že aby ušetřily, tak se musí zaměřit na nákup a nechat jej využít příležitosti, které se objeví. Tím se nákup zviditelnil v mnoha organizacích (Johnsen, Howard a Miemczyk, 2019).

2.1 Zdroje podnikání

Podnik pro svou podnikatelskou činnost potřebuje určité vstupy, aby mohl fungovat. Toto pořizování je důležité pro správný chod firmy. Týká se to nákupu surovin, materiálů, polotovarů, paliv, energií, obalů, režijních materiálů a ostatních služeb. Zároveň je potřeba opatřit finanční prostředky pro firmu a pracovníky. Důležitým bodem je opatření zákazníků, kdy musí podnik mít komu prodávat (Gros, 2016).

Pro svou podnikatelskou činnost firma potřebuje:



Obrázek 4 – Zdroje podnikání (Gros, 2016)

2.2 Nákupní skupina

Nákupní skupina či nákupní centrum je označení pro lidi z různých oblastí managementu, kteří mají rozhodující role v rámci nákupu. Nákupní činnosti jsou podstatně náročné, proto se na nich podílí velký okruh pracovníků firmy, kteří ovlivňují proces nakupování přímo či nepřímo. Rozhodně se nejedná o žádný orgán v rámci organizace, ale jde pouze o měnící se okruh pracovníků dle podstaty nákupní situace a typu etap nákupního procesu. Pomáhá pochopit roli každého člena této skupiny a jak se podílejí na nákupním procesu, identifikovat jednotlivé etapy procesu nákupu a určit vliv účastníků na konečném rozhodování. Tím, že se v podniku tvoří nákupní skupina se ukazuje, že proces nákupu je poměrně složitý. Útvary, které mají vliv na nákup jsou:

- **nákupní oddělení** – činnosti spojené s nákupem jsou hlavní pracovní náplní pracovníků tohoto oddělení,
- **oddělení řízení jakosti** – jejich podstatnou rolí je specifikace kvalitativních požadavků na nakupované položky a služby, provádí vstupní kvalitativní přejímku, určuje metody a parametry měření kvality s dodavatelem, vede evidenci ohledně kvality dodávek od dodavatelů,
- **výrobní útvary včetně údržby** – pro tyto útvary jsou dané položky nakupovány, proto je musí správně specifikovat, informovat nákup o nejvhodnější době dodání a případně frekvenci dodávek, případně i požadavky na manipulační obaly,
- **finanční oddělení** – sleduje především finance vynaložené nákupem a analyzují vliv nákupu na zásoby materiálových vstupů, stanovují maximální finance uložené v zásobách a kontrolují plnění závazků vůči dodavatelům,
- **controllingové oddělení** – zabývá se sledováním nákladovosti jednotlivých nákupních aktivit a poskytují nákupu podklady pro optimalizaci nákupní strategie,
- **výzkumné, vývojové a projekční oddělení společnosti** – spolupracují s nákupem v případě nové nákupní operace, kdy modifikují požadavky a pomáhají při vytváření podmínek pro spolupráci s dodavateli,
- **BOZP a ochrana životního prostředí** – zde posuzují nákupní operace a položky z pohledu bezpečnosti práce a dopadu na životní prostředí,
- **logistické útvary** (starší, užší pojetí) – zejména se zabývají realizací toků nakupované zboží od dodavatelů na sklad organizace a dodávky k výrobním linkám,

- **oddělení** zajišťující provoz **informačního systému podniku** – zabezpečuje spojení s informačními systémy dodavatelů a případně zabezpečuje využití softwarové podpory celé společnosti v rámci procesu nákupu,
- **vrcholové vedení** – rozhoduje o klíčových dodavatelích strategických položek a podílí se na formulaci nákupní strategie,
- **právní oddělení** – zajišťují právní správnost dokumentů spojených s nákupem, především se jedná o hospodářské smlouvy, také řeší případné právní spory, které mohou nastat (Gros, 2016).

Přístupy k problematice k nákupu v rámci nákupní skupiny jsou poměrně odlišné. Každé oddělení i každý člověk má mnohdy jiný názor, jinak se na věc nákupu bude dívat logistik, jinak oddělení řízení jakosti, jinak vrcholové vedení atd. (Gros, 2016). Podstatou je, aby se všechna tato oddělení dohodla na konečném rozhodnutí a našla společný kompromis.

Nákupní centrum může být v rámci firmy různě velké. Záleží, zda jde o nákup přímého materiálu pro výrobu, nákup investičních celků nebo nákup režijních materiálů nebo služeb. Dále zde hraje podstatnou roli složitost nakupovaných položek, náklady vynaložené na nakupované položky, jaká je situace na trhu a o jaký typ nákupu se jedná (Gros, 2016).

2.3 Určení potřeb firmy

V rámci podniku vzniká mnoho různorodých nákupů, které se nevykonávají stejným způsobem. Na investici firemních financí do nového stroje se musí pohlížet jinak než na opakovaný nákup surovin. Proto je potřeba funkci nákupu dle nakupovaných položek přizpůsobit dané situaci. Může se rozdělit na nákupy související s výrobním procesem, nákupy zajišťující fungování podniku a investiční nákupy (Kita, 2017).

2.3.1 Nákupy související s výrobním procesem

Neboli přímé nákupy, respektive sériové nákupy, jsou přímou součástí výrobním nákladů. Měly by umožnit dosáhnout takové úrovně kvality, aby se přizpůsobila potřebám zákazníka. Bohužel v dnešní době je poměrně těžké přizpůsobit se zákazníkovi, protože očekávání zákazníků je hodně variabilní, jakmile jde o kvalitu, cenu, čas a služby poskytované s produktem. Pro podnik jsou podstatné náklady, které se snaží co nejvíce snižovat, proto je vždy dobrou zprávou pokles cen surovin, který zároveň sníží výrobní náklady.

Také je ve výrobním podniku možnost, že danou komoditu nemusí nakupovat, ale může vyjít levněji, když ji podnik vyrobí sám (Kita, 2017).

2.3.2 Nákupy zajišťující fungování podniku

Neboli nepřímé nákupy jsou takové nákupy, které se neprojevují přímo na výrobě produktu nebo realizaci operací pro zákazníka (údržba, poradenství, vzdělávání atd.). Jsou zahrnuté do nepřímých nákladů a při tomto typu nákupu by mělo nákupní oddělení využívat vnitropodnikový softwarový informační systém, který jim pomůže se správou a koordinací všech zdrojů a pracovišť a poskytuje sdílené datové úložiště (Kita, 2017).

2.3.3 Investiční nákupy

U investičních nákupů se již jedná i o poměrně vysoké náklady. Zahrnuje se sem například nákup nového stroje, příjem nových pracovníků apod. Zařazují se mezi strategické nákupy, proto o jejich nákupu rozhoduje vedení podniku. Pro tyto nákupy je potřeba mít znalosti v oblasti, které se to týká a celkově mít specifický know-how. Nákupci by měli v takových případech poznat dodavatele a příslušné nákupní skupiny, vědět právní aspekty týkající se nakupované položky a nejdůležitější částí by mělo být zanalyzování celkových nákladů a návratnost investice. Pojí se zde i spousta rizik, proto je nevyhnutelné vykonávat finanční propočty (Kita, 2017).

2.4 Rozhodování vyrobit nebo nakoupit ve výrobním podniku

V rámci každého výrobního podniku padne občas otázka, zda by firma nedokázala daný produkt vyrobit a musí jej doopravdy nakoupit. Proto je třeba tuto otázku odpovědně řešit a zvážit možnosti, zda je pro společnost výhodnější komoditu objednat jinde nebo si ji dokáže za menší náklady vyrobit sama. Tento rozhodovací proces se netýká pouze materiálů, polotovarů a dalších komodit, ale i třeba některých služeb (např. doprava, právnické služby, úklid apod.). V případě, že firma dlouhodobě deleguje vybrané činnosti na externí subjekty, které se specializují na danou oblast, hovoříme o outsourcingu. V opačném případě, kdy společnost začne vykonávat činnosti, které dříve nakupovala, hovoříme o insourcingu (Macurová et al., 2018).

Ve výrobním podniku může outsourcing firma využít v rámci mnoha činností. Nejčastější případy outsourcingu jsou skladování, doprava, předpovídání poptávky, údržby zařízení, balení a značení, zkoušení jakosti, provozování informačního systému, úklid, stravování,

služby spojené se systémy elektronické výměny dat (EDI) a spousta dalších činností (Macurová et al., 2018).

Pro outsourcing jsou typickými důvody malá opakovatelnost, nedostatečná znalost daného odvětví, zlepšení jakosti daného produktu nebo zvýšení logistických služeb. Bohužel se s tím pojí i spousta rizik. Prvním podstatným rizikem je vytvoření závislosti na dodavateli a s tím se pojí velké riziko, že od dodavatele nebude vše dodrženo dle požadovaných a dohodnutých znaků a může nám i zvýšit cenu. Dalším problémem mohou být zastaralé technologie, které dodavatel používá nebo celková ztráta know-how. Každá firma se snaží snižovat své náklady a při outsourcingu je zde riziko, že vzniknou nové transakční náklady (na sjednání smluv, přejímku, kontrolu, evidenci, řešení sporů, platební styk atd.). U outsourcingu se také může stát, že se po areálu firmy budou pohybovat pracovníci cizí firmy a s tím může být spojeno i riziko s únikem dat mimo organizaci (Macurová et al., 2018).

Pro to, aby firma dokázala rozhodnout, zda využije outsourcingu, je potřeba uzavřít smlouvu s danou firmou, ale také i smlouvu o úrovni dodávané služby. Tato druhá smlouva doplňuje hlavní smlouvu tak, aby byly jasně definovány požadavky na kvalitu poskytovaných služeb a zabránila tak případným konfliktům a hodnocení dané služby. Upravuje také pravidla pro řešení nenaplnění dohodnuté kvality (Macurová et al., 2018).

2.5 Základní pracovní pozice nákupu v podniku

Každý podnik má určené dané pracovní pozice. Nákupní oddělení může být zastoupeno všelijak. V menších firmách to může být zaměstnanec, kterého jednou z prací je nákup a vykonává například i další pozice. Dalším příkladem může být, že za nákupní oddělení je pouze jeden člověk, ale je mu přidělena pouze tato pozice. Ve větších firmách je již propracovanější struktura nákupního oddělení, která se může skládat z vedoucího nákupu a dalších podřízených. V případě propracovanějšího a většího nákupního oddělení se již může jednat o pozice ředitel nákupu, vedoucí nákupu a nákupčí dle jednotlivých oblastí nákupu. Pracovní pozice a jejich pojmenování závisí vždy na podniku dle jejich organizační struktury. Příklady vybraných pozic jsou uvedeny v tabulce 2 (Kita, 2017).

Pro podnik je nákupní oddělení velice důležité a dobrý nákupčí ještě více. Nákupčí se musí umět správně orientovat v nabídkách na trhu a ve složení sortimentu, ale také musí mít orientaci v cenách a službách, které s daným nákupem souvisí. Nejdůležitější součástí nákupčího je komunikace, kdy je podstatné, aby byl schopen vyjednat nákup za ty nejvýhodnější podmínky a řešit případné spory s dodavateli (Lochmannová, 2022).

Tabulka 2 – Příklady pozic nákupu v podniku a jejich popis (vlastní dle Kita, 2017)

Pozice	Pracovní náplň	Specifika
Ředitel nákupu	definuje, realizuje a podporuje politiku nákupu podniku dle strategie podniku; garantuje realizaci cílů firmy	koordinace dodavatelů jednotlivých nákupních skupin; člen vedení podniku; částečná zodpovědnost za zásobování, sklady a nevýrobní nákupy
Vedoucí nákupu	definování strategie nákupu v oblasti své působnosti; řízení nákupčích a panelu dodavatelů; reporting	ve struktuře nákupu má druhé nejvýznamnější postavení; může mít zodpovědnost za outsourcing, informační systém; v oblasti distribuce je zodpovědný za marketing, výběr produktů
Nákupčí (průmyslový trh)	analyzuje trh a potřeby podniku; selektuje produkty a dodavatele ve spolupráci s interními zákazníky; jedná o objednávkách a smlouvách; reporting a řízení výkonnosti	může se podílet na logistice dovozových transakcí
Nákupčí (distribuce)	analyzuje trh prodeje a trh nákupu; definuje sortiment standardních a specifických produktů, jedná s dodavateli, kontroluje zásobování a prodej; analyzuje obchodní marže a prodej	může být začleněný do nákupní centrály spolupracující s několika řetězci té jisté firmy
Nákupčí (služby)	audit a soustředění potřeb podniku dle interních žádostí o nákup; jednání s poskytovateli služeb a uzavírání smluv; hodnocení výkonnosti dodavatelů	často zabezpečovaný odděleními vnitřní správy; pozice nákupu je specifická, protože se výrobky a služby týkají každého zaměstnance

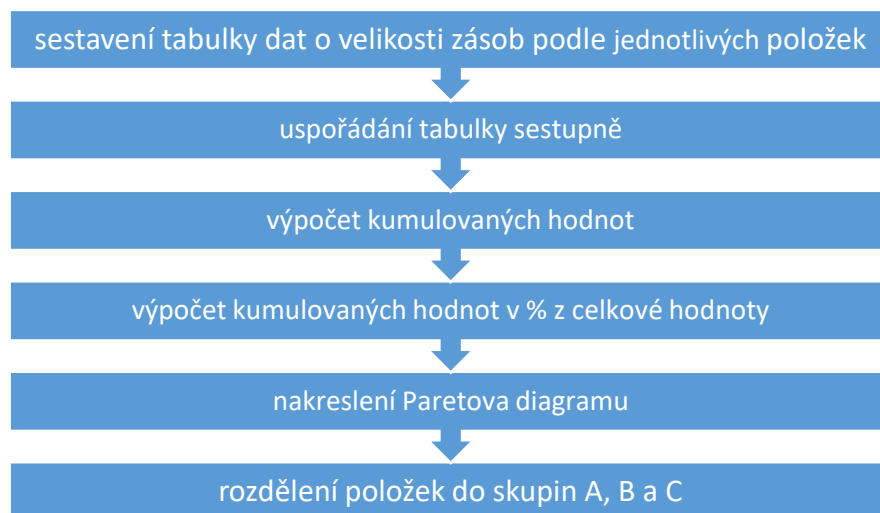
3 POPIS VYBRANÝCH METOD VZTAHUJÍCÍCH SE K NÁKUPU

Na nákupním oddělení je třeba používat i různé metody, které souvisejí s prací nákupu. Je třeba znát množství a vázanost financí na zásoby, k čemuž nám pomáhá ABC analýza. Dalším nástrojem na nákup je SWOT analýza, která pomáhá v analýze externího a interního okolí firmy i nákupu. Nástrojem v rámci výběru a hodnocení dodavatelů je možné využít scoring model.

3.1 ABC analýza

ABC analýza vychází z Paretova pravidla, kdy je uplatňováno pravidlo 80/20 (Baily et al., 2015), tedy v obecném podání 80 % veškerých důsledků má svůj původ ve 20 % příčin (např. 80 % odbytu je realizováno 20 % zákazníků). Jde o analýzu, kdy se položky seřadí podle hodnoty prodeje a podle jejich podílu na generaci zisku podniku. Smyslem této analýzy je soustředit finance firmy do zásob, které jsou pro společnost důležité (Lochmannová, 2022). Položky jsou rozděleny do tří skupin A, B a C:



- položky A – tvoří asi 20 % z celkového počtu a mají cca 80 % procentuální hodnotu, vyžadují každodenní důkladnou kontrolu,
- položky B – tvoří asi 30 % z celkového počtu a mají cca 15 % procentuální hodnotu, není potřeba tak pečlivá kontrola jako u položek A, ale je třeba pravidelná kontrola,
- položky C – tvoří asi 50 % z celkového počtu a mají cca jen 5 % procentuální hodnotu, tvoří pouze malou část výdajů, a tak stačí málo častá kontrola (Lysons a Farrington, 2020).



Obrázek 5 – Postup ABC analýzy (vlastní dle Macurová et al., 2018)

3.2 SWOT analýza

Při SWOT analýze je identifikováno externí a interní okolí firmy, v našem případě okolí nákupu. Provádí se zde analýza silných a slabých stránek v rámci interního okolí a analýza příležitostí a hrozeb v externím okolí. Jedná se o strategický nástroj pro identifikaci současné situace a jak se přizpůsobit výzvam. V rámci nákupu se používá především při tvorbě nákupní strategie nebo při jejích změnách. Postup při tvorbě SWOT analýzy je poměrně jednoduchý a taky je často tato metoda odsuzována. Prvním krokem je sestavit tým lidí, v tomto případě oddělení nákupu, kteří dokáží identifikovat jednotlivé silné a slabé stránky a potencionální příležitosti a hrozby. Skupina by se měla umět vzájemně domluvit a pomocí brainstormingu sepsat jednotlivé body, kdy tyto body by měly být zváženy a vyhodnoceny. Poté se vytvoří mřížka se čtyři rámečky, kde se zaznamenají jednotlivé dohodnuté body viz obrázek 6. Pokračuje se v diskuzi, dokud není vyčerpán seznam pro všechny čtyři oblasti. Důležitou součástí u tohohle nástroje být naprosto poctiví a upřímní, aby konečný výsledek byl pravdivý a ne zkreslený (Richards a Grinsted, 2016).

	<p>S (Strenghts) Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • dobré porozumění budoucích objemů • dobrá znalost dodavatelů a trhu • ochota klíčových zúčastněných stran prosazovat změny 	<p>W (Weaknesses) Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • specifikace omezuje svobodnou volbu určitých částí • současné vztahy s dodavateli neoprávněně zvýhodňují některé dodavatele
	<p>O (Opportunities) Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • konkurenceschopnost na trhu díky novým účastníkům • možnost využití rozvíjejících se trhů • prostor pro optimalizaci dodavatelského řetězce 	<p>T (Threats) Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • jeden z hlavních dodavatelů nás považuje za zneužitelné • změna dovozních cel by mohla znemožnit využití dalších trhů • riziko pro jiné oblasti podnikání, pokud dodavatel zkrachuje a my nebudeme připraveni
		

Obrázek 6 – Příklad SWOT analýzy (O'Brien, 2019)

Při vypracování SWOT analýzy by se z toho neměla dělat dlouhá záležitost, ale pouze identifikovat hlavní body a klíčové poznatky jednotlivých oblastí. Konečná SWOT analýza

by se měla vlézt maximálně na jednu stránku, pokud tak není, tak je příliš podrobná a konečná zjištění budou nepřesná (O'Brien, 2019).

Při sestavování SWOT analýzy by se mělo držet určitých zásad, které mohou být výhodné pro její přehlednost a pravdivost. Měla by se zaměřovat pouze na podstatná fakta, při příliš mnoha informacích se spíše zkomplikuje. Závěr analýzy by měl splnit účel, pro který byla sestavena, tedy na začátku by mělo být řečeno, co má být touto analýzou zjištěno a na konci zhodnotit, zda to bylo získáno. Při sestavování se zabývat pouze fakty, které se týkají oblasti, pro kterou je SWOT analýza sestavována. Data pro její sestavení a celkově pro sestavení jakékoliv analýzy by měla být důvěryhodná a prověřená, kdy pro zjištění může být proveden výzkum. Podstatné je, aby byla SWOT analýza objektivní, neměla by být subjektivní a neobsahovat názory zpracovatele. Pro objektivnost lze použít formu skupinové diskuze, kdy se účastníci schůze zapojují do brainstormingu. Tím je objektivnost automaticky splněna (Červený et al., 2013).

3.3 Výběr a hodnocení dodavatelů

Pro úspěch obstarávání v rámci činnosti nákupu jsou potřeba informace, které mají nákupčí k dispozici. Jedná se především o poznatky o dodavatelích, o okolí prostředí dodavatelů na trhu a o způsobech jednání dodavatelů. Cílem takového průzkumu je vyhledat dodavatele tak, aby byl možný jejich optimální výběr. Při výběru a hodnocení dodavatelů se zohledňují obecné informace (finanční a technický potenciál, dobré jméno firmy), ale také se nesmí zapomenout na speciální informace např. objem dodávky. Volba správného dodavatele spočívá ve stanovení správných kritérií pro jejich hodnocení. Jako nejčastější kritéria se používají kvalita, cena, dodací lhůta a spolehlivost dodávek. V žádném případě není možné rozhodovat pouze podle ceny jedné dodávky. To, jak nám dodavatel vyhovuje nebo nevyhovuje daným kritériím se posuzuje pomocí bodového hodnocení. Při použití propracovanější metody se určí váha jednotlivým kritériím dle důležitosti vůči ostatním kritériím. Pořadí jednotlivých dodavatelů se získá jako celkový součet součinů bodových hodnocení a vah pro jednotlivá kritéria. Takovému propracovanějšímu a tabulkově přehlednému hodnocení se říká Scoring model. Výběr kritérií a stanovení vah mohou být ovlivněny praxí zpracovatelů nebo subjektivními hledisky, proto ne vždy mohou všem vyhovovat. Kritéria by mělo sestavovat oddělení nákupu, které dané komodity nakupuje i dle požadavků z oddělení kvality či výroby (Dupal, 2018).

V posledních letech je významnější certifikace kvality u dodavatelů podle ISO 9000. Vedoucí průmyslové firmy v rámci EU tuto certifikaci vyžadují čím dál častěji, protože ji samy vlastní. Výběr kvalitního dodavatele je tedy o něco jednodušší a řeší určité problémy. Firmě odpadá náročná vstupní přebírka, při níž probíhá kontrola kvality surovin, materiálu a polotovarů (Dupal, 2018).

Výběr dodavatelů probíhá na základě tří okruhů podmínek: kvalifikování produktu, obchodní prověření dodavatele a prověření manažerského systému dodavatele. Výsledkem je selekce potencionálních dodavatelů, kteří jsou schopni zajistit dodávky nakupovaných položek dle daných kritérií. Dodáním firmou objednaných položek však aktivita nákupu nekončí. Při tvoření trvalých vztahů s dodavateli se vyžaduje trvalé sledování a hodnocení dodavatelů dle firmou stanovených kritérií. (Tomek a Vávrová, 2014).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 POPIS VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost nechce být jmenována, proto ji nazveme XYZ, s.r.o. Firma XYZ s.r.o. se zabývá výrobou plastových a pryžových výrobků, kovových komponentů a konstrukcí, zprostředkováním obchodu a služeb, velkoobchod a maloobchod, povrchovými úpravami, svařováním kovů a dalších materiálů a výrobou dalších výrobků zpracovatelského průmyslu. Právní forma této firmy je společnost s ručením omezeným a základní kapitál je 1 000 000 Kč. Statutárním orgánem jsou 3 jednatele. Společnost kombinuje pokročilé technologie a inovativní procesy, aby dodávali vysoce kvalitní a přesné díly a součástky zákazníkům v mnoha zemích Evropy. Široká škála výrobních procesů zahrnuje vstřikování plastů, lisování pryže, vysekávání, ohýbání a svařování kovů. V rámci inovací reaguje na neustálý vývoj, aby se přizpůsobila měnícím se požadavkům zákazníků. Disponuje moderními výrobními zařízeními a laboratořemi, které umožňují provádět detailní testování materiálů a součástek. Díky tomu může zajistit vysokou kvalitu a spolehlivost produktů a poskytnout tak i vyšší záruční dobu, protože si za svými výrobky stojí. V rámci udržitelnosti se aktivně zapojuje o minimalizaci ekologického dopadu výroby. Například zmetky z plastů znovu rozdrťí a znovu se použijí na další výrobek. Podstatnou částí výrobků od firmy XYZ, s.r.o. je, že jsou produkty plně recyklovatelné po skončení jejich životnosti.

4.1 Historie a současnost

Společnost vznikla v roce 1995 jako malá firma se specializací na plastové a pryžové výrobky. Působila v malých prostorech a postupem času a s postupným růstem výroby se majitelé rozhodli pro nákup většího objektu a postupnou rekonstrukcí zde vznikla výrobní hala. V průběhu let organizace rozšířila svou činnost na výrobu kovových výrobků. Zrekonstruovala se dále administrativní budova a vystavěla se další výrobní hala a skladovací prostory. Tím se zvýšila kapacita a zlepšila se přehlednost materiálových toků.

V současné době patří společnost mezi největší výrobce plastových, pryžových a kovových produktů v Evropě. Produkty jsou vytvářeny dle filozofie firmy, kde hraje klíčovou roli kvalita a design. Sortiment produktů byl vytvořen zkušenostmi získanými během let s ohledem na uspokojení potřeb zákazníků. Momentálně má firma XYZ, s.r.o. vysoké postavení na trzích v rámci České republiky, na Slovensku, v Polsku a v dalších zemích. Každým rokem se firma posouvá dále a rozvíjí svůj objem výroby a obchodu. Má svoje vývojové pracoviště, kde jsou projektovány jednotlivé součástky výrobku.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Firma XYZ, s.r.o. má své nákupní oddělení zastoupeno třemi lidmi: manažer nákupu a dva referenti nákupu. Softwary používající nákupní oddělení ke své práci jsou K2 a Factory Planner. Nákupní oddělení funguje jako celek a všichni se snaží, aby požadované množství bylo včas a ve správné kvalitě dodáno do společnosti, aby byl zajištěn plynulý chod výroby. Důležitou součástí nákupního oddělení je také udržování dobrých vztahů s dodavateli, proto se každý člen účastní schůzek se svými dodavateli, se kterými komunikuje.

Manažer nákupu vede nákupní oddělení a dohlíží na jeho správný chod. Účastní se operativních schůzek ve firmě, ale také schůzek na taktické úrovni. Spolupracuje se všemi odděleními firmy a podílí se na snižování nákladů tak, aby byla zachována správná kvalita. V rámci své práce zařizuje hlavní komunikaci se zahraničními dodavateli a zařizuje hlavní materiál pro výrobu ze zahraničí i tuzemska. Řeší také reklamační řízení a v případě nepřítomnosti referentů vykonává i práci za ně. Při nedodržení smluv ze strany dodavatele zajišťuje jejich postih. Pro vedení společnosti vypracovává reporting. V případě dodávek ze zahraničí řeší celní řízení a spolupracuje s celní správou při jejich kontrole. Při potřebě výběru nového dodavatele vypracovává výběr dodavatele společně s referenty.

Referenti nákupu jsou podřízeni manažera nákupu. Mají svou práci rozdělenou, každý má jiné úkoly. První referent obstarává obalové materiály v takovém množství, aby byly pokryté vyrobené výrobky. Zajišťuje svoji část nakupovaných materiálů, vystavuje na ně objednávky a zajišťuje, aby byly ve správný čas na správném místě. Zajišťuje kooperace s jinými firmami či fyzickými osobami. V případě přebytečných a neupotřebitelných zásob je likviduje. Druhý referent se zaměřuje na každodenní potřeby jako jsou potřeby kancelářské a hygienické. Zajišťuje tedy chod veškerých kanceláří, spolupracuje napříč celou firmou. V rámci hygienických potřeb zajišťuje potřeby na úklid prostorů firmy. Také zařizuje objednávky OOPP dle potřeb jednotlivých oddělení. Důležitou součástí práce druhého referenta je zařizování přeprav potřebných objednaných materiálů a polotovarů pro výrobu, pokud přepravu nezařizuje sám dodavatel. Při zařizování přepravy využívá buď firemní přepravu nebo vybere externího přepravce. Zajišťuje také kontrolu a případnou skartaci tuzemských a zahraničních dodavatelských faktur.

Součástí konce nákupního procesu je příjem daných komodit na sklad, proto jsou důležití **pracovníci skladu**, kteří provedou příjem zboží. Zavedou jej do systému, a tak potvrdí jeho přijetí a provedení kontroly správnosti dle dodacího listu.

5.1 Nákupní proces

Nákupní proces ve firmě XYZ, s.r.o. je analyzován dle kroků od pana Grose (2016). Těchto všech devět kroků však platí pouze na modifikovaný nebo nový nákup, protože při opakovaném nákupu jsou uplatněny pouze kroky 1, 2, 7, 8 a 9. Kroky 3 až 5 jsou u opakovaného nákupu již zbytečné, protože pro tyto položky jsou zavedení dodavatelé a je s nimi uzavřena dlouhodobá spolupráce.

5.1.1 Stanovení potřeb organizace

Prvním krokem je porozumění potřebám a cílům organizace. Zahrnuje to především komunikaci nákupního oddělení s dalšími odděleními, jako jsou výroba, marketing, prodej atd., aby se získaly potřebné informace, co se musí nakoupit. Tím, že firma funguje na principu tahu, tak informace, co nakoupit, začíná u obchodních zástupců, kteří zjistí od odběratelů, kolik a co chtějí vyrobit. Tato informace nadále putuje k plánovači výroby, který dle požadavků zákazníka zaplánuje potřebné položky a zadá informace do systému, tedy do softwaru Factory Planner, kde to již vidí i nákupní oddělení.

5.1.2 Identifikace dostupných zdrojů

Po stanovení potřeb organizace, a tedy již nákupní oddělení vidí, jaké položky přesně budou potřeba, tak se musí identifikovat dostupní dodavatelé. Pro vytvoření seznamu dodavatelů je potřeba určit, zda se jedná o opakovaný nákup nebo o modifikovaný nebo nový. V případě opakovaného nákupu ví referent přesně, od kterého dodavatele tuto položku nakoupí, proto není třeba vytvářet seznam. Avšak u modifikovaného a nového nákupu je vytvoření seznamu podstatným krokem. Při výběru potencionálních dodavatelů se používají různé metody pro jejich výběr. Nejčastěji se však snaží zeptat stávajících dodavatelů, zda nejsou schopni danou komoditu poskytnout. V případě, že se musí vybírat úplně noví dodavatelé, tak se používá online vyhledávání, doporučení nebo odkazy od kolegů. Také dle komodity se žádá u dodavatele o zaslání vzorku, aby firma mohla posoudit jejich kvalitu.

5.1.3 Redukce výběrové základy

Poté, co je seznam potencionálních dodavatelů kompletní, tak se provádí analýza a porovnání jejich cenových nabídek. V tomto kroku se snaží redukovat výběr jen na nejlepší možnosti. Tato fáze zahrnuje zhodnocení jejich cenových nabídek, kvalitu produktu nebo služby, dodací lhůty, reference.

5.1.4 Rozhodnutí o typu nákupu

Na základě analýzy se rozhoduje o nejvhodnější nákupní strategii. Nákupní referenti zde musí posoudit, zda se bude jednat o jednorázový nákup nebo jednájí o stabilní dodávce zboží, a tedy zda se nebude konat jednání o uzavření dlouhodobé smlouvy. Vše si musí nákupní oddělení propočítat a zjistit o kolik zakázek se jedná a jestli nebudou další do budoucna.

5.1.5 Formulovat kritéria pro výběr dodavatele

Formulovat kritéria pro výběr dodavatele je klíčové. Zahrnují se sem parametry jako cena, kvalita, dodací lhůty, množství, finanční stabilita, možnosti spolupráce a další. Bohužel ne vždy se volí více než jedno či dvě kritéria při výběru dodavatele. Většinou je zde klíčové kritérium cena, případně doplněná dodacími lhůtami.

5.1.6 Výběr dodavatele nebo dodavatelů

Po stanovení kritérií výběru se rozhodne, který z dodavatelů je ten nejvhodnější. Používá se zde srovnání nabídek, vyhodnocení referencí a jednání o podmínkách. Jak je již zmíněno v kroku 5, tak výběr ve většině případů probíhá na základě ceny. Ta je pro nákupní oddělení klíčová, protože pokud se vynaloží více nákladů, tak vedení firmy není spokojeno. Proto je cena parametrem, která vše rozhoduje. Jen v případech, kdy je důležitějším parametrem například dodací lhůta, tak se cena posouvá až na druhé místo, ale i tak je snaha o tu nejnižší.

5.1.7 Formulace dodacích podmínek a smlouvy

Jakmile je tedy dodavatel vybrán, tak se musí vypracovat smlouva a dodací podmínky. V případech opakovaného nákupu jsou již předem stejné smlouvy používány opakovaně. Při modifikovaném a novém nákupu je potřeba smlouvu upravit a jednat s dodavatelem o daných podmínkách. Zahrnuje to stanovení ceny, dodací lhůty, reklamační postupy, záruky, platové podmínky a další aspekty dle požadavků obou stran. Důležitá je tady také spolupráce s právním oddělením, kdy je třeba úpravy smlouvy nechat zkontrolovat v rámci legislativy. S touto smlouvou musí obě strany souhlasit.

5.1.8 Realizování dodávky, operativní řízení

Po uzavření smlouvy je důležité sledovat dodavatele a zajistit, aby byly dodrženy smluvní podmínky. Zahrnuje to pravidelnou komunikaci, monitorování dodávek a řešení případných problémů. Důležité také je, zda dodavatel přímo dodá i dané zboží nebo si bude muset firma

zařídít přepravu sama. V případě, že si organizace musí přepravu zařídít sama, tak využije buď svá vlastní vozidla nebo využije externí přepravce. Úprava přepravy je také zahrnuta ve smlouvě s dodavatelem. Při využití externích přepravců jsou poptány cenové nabídky a je dle ceny rozhodnuto, kterého přepravce společnost využije. S tímto přepravcem je uzavřena smlouva obsahující: dané firmy, které smlouvu uzavírají, cena, množství přepravovaného zboží (kg, palety, rozměry atd.), hodnota zboží, podmínky Incoterms, datum nakládky a vykládky, datum a podpis obou stran. Pro urychlení dodávek není potřeba fyzický podpis, ani skenování podpisu. Za podpis je bráno zaslání smlouvy dané externí firmě a souhlas externí společnosti v e-mailové komunikaci. Při dodání zboží na sklad firmy je provedena kontrola správnosti zboží dle dodacího listu a poté jsou položky zavedeny do systému. Pokud není zboží dle uzavřených podmínek, musí nákupní oddělení řešit případné problémy a vést reklamační řízení s dodavatelem.

Příklad procesu výběru externího přepravce

V okamžiku, kdy nákupní referent ví, o jaké množství přepravovaných položek se bude jednat a kdy bude nachystáno, začne kontaktovat externí přepravce. V tomto případě se jedná o 6 palet potřebných doručit z Itálie do České republiky. Hmotnost těchto palet je cca 1 500 kg. Po získání těchto informací rozešle referent emaily třem přepravcům. Přepravce má již firma zavedeny a opakovaně je oslovuje díky jejich vstřícnosti a dlouhodobé zkušenosti. Všem třem přepravcům je email rozeslán se stejnými informacemi: informace o nakládkce a informace o vykládce. Oba typy informací obsahují název firmy, kontaktní osobu a její kontaktní údaje, otevírací dobu a datum nakládky/vykládky. Po rozeslání emailů se čeká na cenové nabídky. Cenové nabídky jednotlivých přepravců jsou k nalezení v tabulce 3.

Tabulka 3 – Cenové nabídky přepravců (vlastní zpracování)

	Cena (bez DPH)
Přepravce 1	14 500 Kč
Přepravce 2	9 000 Kč
Přepravce 3	12 400 Kč

Vykládka by ve firmě měla proběhnout co nejdříve od vyzvednutí. Všichni přepravci garantovali dodání do druhého dne ode dne objednávky, proto se zde rozhodlo dle ceny. Zásilatelská smlouva je tedy odeslána Přepravci 2 a tím je objednávka dokončena a může

být ze strany přepravce realizována. Ostatním osloveným přepravcům se posílá email s informací, že se využilo služeb konkurence.

5.1.9 Hodnocení dodavatelů

Nakonec je důležité pravidelně hodnotit výkon dodavatelů. Poskytne to firmě zpětnou vazbu a pomůže identifikovat oblasti, které je třeba zlepšit. Hodnocení dodavatelů se ve firmě XYZ, s.r.o. moc často neprovádí, je zde zavedena jednoduchá tabulka s hodnocením 1 – výborná až 5 – nedostatečná. Toto bodové hodnocení se udělí pro jednotlivá kritéria, která má firma stanovená, ty se sečtou a dle stupnice se určí, zda dodavatel spadá do kategorie A, B nebo C. Takové hodnocení je vidět na obrázku 7, kdy je porovnáno pět dodavatelů.

Firma XYZ, s.r.o.	Vyhodnocení dodavatelů								Formulář č.: F-012-VD List 1/1 r. 2023
Hodnocení dodavatelů - 4Q/2023									
1 - výborná	A - 6-10 bodů		celkově spolehlivý dodavatel						
2 - uspokojivá	B - 11-18 bodů		celkově spolehlivý dodavatel s výhradami						
3 - dobrá	C - 19 a více bodů		nespolehlivý dodavatel - nápravná opatření						
4 - dostatečná									
5 - nedostatečná									
Název dodavatele	kvalita dodávek	dosažená kázeň	cena	objednávaci lhůta	splatnost faktur	řešení reklamací	celkem bodů	hodnocení	důvod
DODAVATEL A	1	1	1	1	1	1	5	A	
DODAVATEL B	1	1	3	2	1	1	8	A	
DODAVATEL C	4	1	2	4	2	1	13	B	
DODAVATEL D	1	1	1	1	1	1	5	A	
DODAVATEL E	5	3	4	3	2	3	20	C	

Obrázek 7 – Vyhodnocení dodavatelů (interní zdroj)

Po zjištění kategorie dodavatele se u dodavatelů v kategorii C (nespolehlivý dodavatel) přechází na další tabulku Nápravná opatření. Zde se uvede daný dodavatel, napíše se důvod, určí se opatření a odpovědná osoba. Příklad tabulky je na obrázku 8.

Firma XYZ, s.r.o.	Vyhodnocení dodavatelů - Nápravná opatření				Formulář č.: F-012-NO List 1/1 r. 2023
Dodavatel	Důvod	Opatření	Odpovědná osoba	Termín realizace	
DODAVATEL E	opakovaná špatná kvalita dodávek	vyřízení konečné reklamace a rozvázání spolupráce	referentka nákupu	co nejdříve	

Obrázek 8 – Nápravná opatření (interní zdroj)

Na hodnocení dodavatelů existuje spousta metod. Tato výše uvedená je zavedená ve firmě XYZ, s.r.o. Dle kritérií stanovených firmou lze i využít další metodu, a to hodnocení pomocí

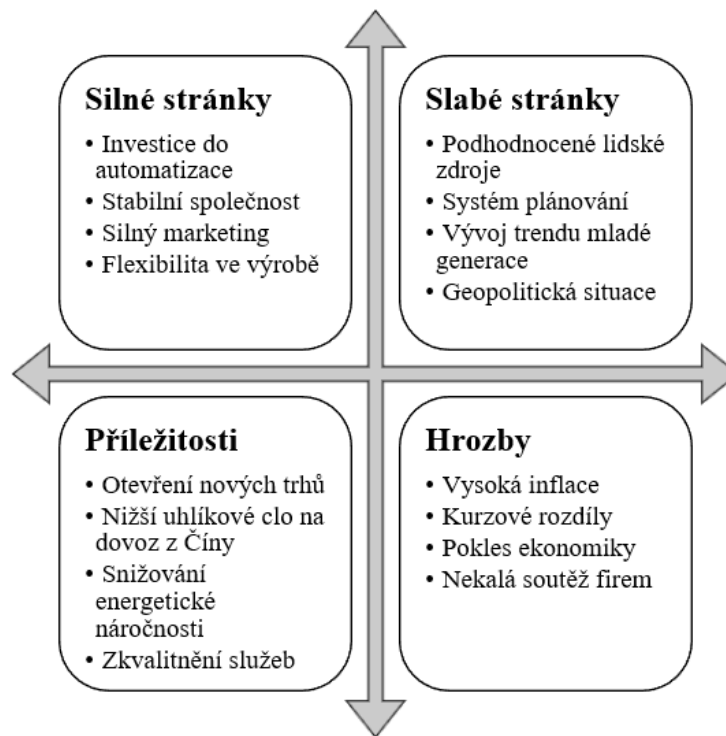
scoring modelu viz tabulka 4. Je použito stejné bodové ohodnocení, jen jsou přidány váhy jednotlivým kritériím. Konečný výsledek se vypočítá jako součin bodů a váhy. Po dokončení kategorizujeme jako u předešlé metody. Váhy byly určeny za pomoci nákupního oddělení firmy XYZ, s.r.o. Po diskuzi bylo určeno, že cena musí mít největší váhu, protože je na ni brán největší zřetel. Dalším podstatným kritériem hned za cenou byla kvalita dodávek. Zbytek vah bylo složitější určit, ale nakonec dle jednotlivých argumentů bylo určeno, že objednávací lhůta a řešení reklamací budou mít stejnou váhu, a to samé u splatnosti faktur a dosažené kázně.

Tabulka 4 – Scoring model firmy XYZ, s.r.o. (vlastní zpracování)

Kritérium	Váha	Dodavatel				
		A	B	C	D	E
Kvalita dodávek	0,20	1	1	4	1	5
Dosažená kázeň	0,10	1	1	1	1	3
Cena	0,30	1	3	2	1	4
Objednávací lhůta	0,15	1	2	4	1	3
Splatnost faktur	0,10	1	1	2	1	2
Řešení reklamací	0,15	1	1	1	1	3
Celkem	1	1	9	22	14	20
Kategorie		A	A	C	B	C

5.2 SWOT analýza

SWOT analýza je důležitou součástí poznání trhu, na kterém se nákup vyskytuje, ale také je zde vyjádřeno interní prostředí firmy. SWOT analýza je aplikována na celý podnik, protože vše, co se týká podniku ovlivňuje i nákup. Přehledným způsobem vyjádření je matice SWOT analýzy viz obrázek 9, kde je možno vidět jednotlivé faktory. Faktory byly vybrány za pomoci nákupního oddělení firmy XYZ, s.r.o. formou brainstormingu.



Obrázek 9 – Matice SWOT analýzy firmy XYZ, s.r.o. (vlastní zpracování)

Po vypracování matice SWOT analýzy, jsou převedeny tyto faktory do tabulky. V tabulce se jednotlivým faktorům přiřadí váhy. Váhy představují důležitost daného faktoru pro společnost, tedy čím vyšší je váha, tím vyšší důležitější daný bod má. Součet těchto vah se musí v jednotlivých kvadrantech rovnat 1.

Dále se silným stránkám a příležitostem přiřadí hodnocení body 1 – nejmenší spokojenost a 5 – nejvyšší spokojenost. U slabých stránek a hrozeb se použije stejné hodnocení, ale hodnoty budou se znaménkem mínus.

Po určení vah a bodů se tyto dvě hodnoty vynásobí a vznikne výsledek pro každý parametr. Tyto výsledky jsou v každém kvadrantu sečteny. Pro získání výsledku za interní část se sečtou silné a slabé stránky. Pro externí část jsou sečteny příležitosti a hrozby.

Vypracování vah a bodů také probíhalo za pomoci kolegů z nákupního oddělení formou brainstormingu a diskuze. Každý ze členů se ke všem bodům vyjádřil a svůj názor zdůvodnil. Konečnou diskuzí se dohodlo na finální verzi SWOT analýzy, kde se na základě předložených důvodů určily váhy a hodnocení jednotlivých bodů. Tento konečný výsledek je k nalezení v tabulce 5.

Tabulka 5 – SWOT analýza firmy XYZ, s.r.o. (vlastní zpracování)

	Parametr	Váha	Body	Výsledek
Silné stránky	Investice do automatizace	0,25	5	1,25
	Stabilní společnost	0,25	5	1,25
	Silný marketing	0,20	4	0,80
	Flexibilita ve výrobě	0,30	5	1,50
Součet kvadrantu		1	<1; 5>	4,80
Slabé stránky	Podhodnocené lidské zdroje	0,30	-4	-1,20
	Systém plánování	0,35	-3	-1,05
	Vývoj trendu mladé generace	0,20	-2	-0,40
	Geopolitická situace	0,15	-3	-0,45
Součet kvadrantu		1	<-1; -5>	-3,10
Příležitosti	Otevření nových trhů	0,30	5	1,50
	Nižší uhlíkové clo na dovoz z Číny	0,25	3	0,75
	Snižování energetické náročnosti	0,20	4	0,80
	Zkvalitnění služeb	0,25	2	0,50
Součet kvadrantu		1	<1; 5>	3,55
Hrozby	Vysoká inflace	0,25	-3	-0,75
	Kurzové rozdíly	0,20	-4	-0,80
	Pokles ekonomiky	0,25	-3	-0,75
	Nekalá soutěž firem	0,30	-4	-1,20
Součet kvadrantu		1	<-1; -5>	-3,50
Interní				1,70
Externí				0,05

5.2.1 Silné stránky

Silnou stránkou jsou **investice do automatizací**, které jsou pro společnost podstatným krokem, protože může zvyšovat efektivitu, snižovat náklady a zvyšovat produktivitu. Je to také jistý prvek k získání konkurenční výhody a k lepšímu využití zdrojů.

Stabilita organizace je důležitá pro budování důvěry u zákazníků a partnerů. Tím, že je firma na trhu už delší dobu, tak si získala loajální zákazníky. Důležitá je i její finanční stabilita, kdy jsou i dodavatelé spokojeni se spoluprací.

Silný marketing je důležitý pro udržení stávajících zákazníků, ale také pro získání nových. Firma má efektivní marketingovou strategii, díky které si dokáže posílit svou pozici na trhu. Pořádá různé akce pro zákazníky i zvědavou společnost, spolupracuje se školami a účastní se veletrhů po celé Evropě.

Flexibilita ve výrobě je největší konkurenceschopnou vlastností. Firma může lépe reagovat na poptávku a díky pestrosti výrobních technologií, které používá se dokáže přizpůsobit požadavkům zákazníků, ať už jednotlivcům nebo celkově novým trendům na trhu.

5.2.2 Slabé stránky

V rámci slabých stránek jsou to jistě **podhodnocené lidské zdroje**, kdy se firma setkává s nedostatkem lidských zdrojů, špatným proškolením zaměstnanců nebo nespokojeností zaměstnanců. Všechny tyto problémy mohou vést k nižší produktivitě a snížení kvality ze strany zaměstnance.

Druhou slabou stránkou je **systém plánování**, který ve firmě, a hlavně nákupu hraje významnou roli. Problém je to v rámci zadávání správných hodnot do systému nebo že firma má dva programy, které nejsou propojené a tím pádem plánovač zadá hodnoty do jednoho, ale v druhém jsou jiné.

Vývoj trendu mladé generace je v poslední době problémovou stránkou, protože firma se není schopna přizpůsobit mladé generaci a chápat jejich postoje a názory. Nedokáže se přizpůsobovat trendům a preferencím mladé generace.

Poslední slabou stránkou je **geopolitická situace**, kdy firma je závislá na zahraničním trhu. Při politických nepokojích či měnové nestabilitě mohou nastat problémy v podnikatelském prostředí a způsobit tak nejistotu pro organizaci.

5.2.3 Příležitosti

Otevření nových trhů je důležitou příležitostí, kterou firma může využít. Nové trhy se především otvírají v okamžiku, kdy je konkurence omezena. Proto firma může expandovat na nové trhy a využít tak místo po předešlé konkurenci. Tímto společnost může zvýšit i svůj tržní podíl.

Díky **nižšímu uhlíkovému clu na dovoz z Číny** může společnost snížit výrazně náklady na pořizování materiálu a ostatního zboží dováženého z Číny. V rámci firmy je dovoz Číny podstatný pro výrobu, proto se mu nevyhnu ani mimo toto, ale díky této příležitosti ušetří finance a mohou tak zlepšit i konkurenceschopnost na trhu.

V dnešní době se snaží firmy o co nejnižší náklady. **Snižování energetické náročnosti** tomu může pomoci, proto je tady příležitost různých možností, které firma může využít, a tak zlepšit svoji energetickou náročnost a zároveň tím může zlepšit i udržitelnost. Takové možnosti jsou v dnešní době populární solární panely nebo například využití tepla ze strojů k vytápění kanceláří.

O **zkvalitnění služeb** se snaží každá společnost, která chce spokojené zákazníky. Investice do zkvalitnění služeb může pomoci zlepšit spokojenost zákazníků, posílit značku a získat konkurenční výhody.

5.2.4 Hrozby

Vysoká inflace trápí každou firmu, protože se kvůli tomu zvyšují náklady na provoz a snižuje se kupní síla zákazníků. Tahle hrozba může být pro firmu až likvidační, protože může kvůli ní dojít k poklesu zisků organizace.

Při nakupování položek jsou **kurzové rozdíly** podstatné při výběru. Kurzů měn se mění každý den a tím jsou viděny různé ceny položek. Jeden den firma ušetří a druhý den vše doplatí. Tyto kurzové rozdíly a nejistota v nich může negativně ovlivnit mezinárodní trh.

Pokles ekonomiky je pro společnosti hrozbou v oblasti poptávky, kdy může vést k jejímu poklesu. Pokles poptávky po produktech a službách může firmě způsobit pokles tržeb.

S **nekalou soutěží firem** by se nemělo moc setkávat, ale bohužel stále existuje. Firma tak musí čelit nástrahám konkurence, která se nebojí nekalých praktik a může se tak snažit společnost vytlačit z trhu nebo ji způsobit škodu na značce.

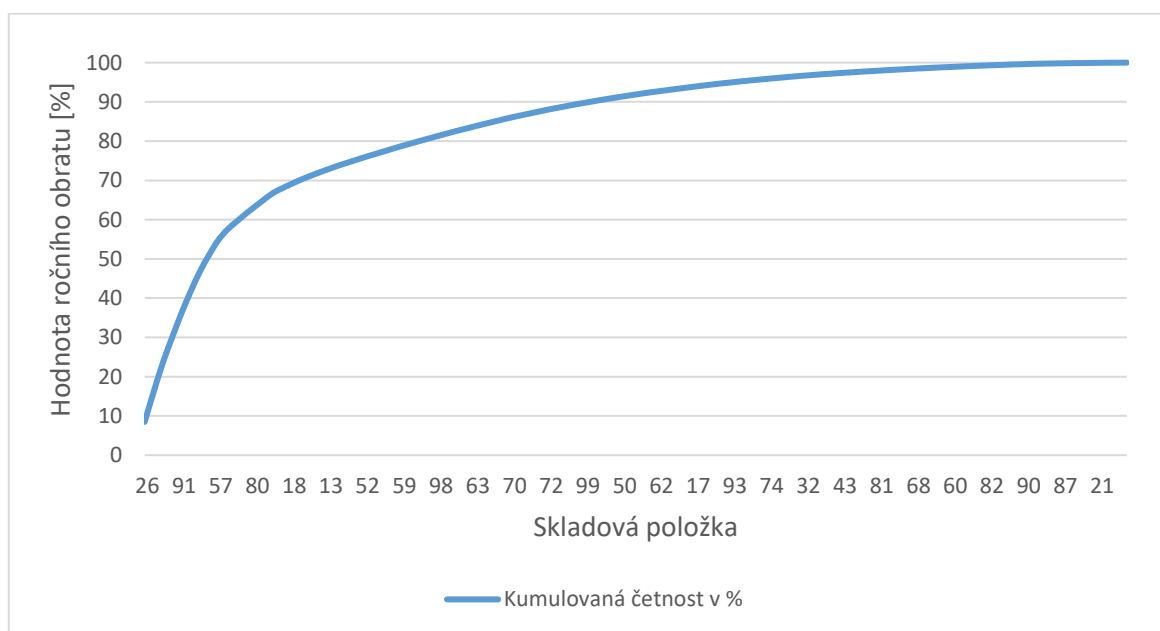
5.3 ABC analýza

Firma XYZ, s.r.o. nakupuje ročně cca 108 položek. Není v silách nákupního oddělení, aby se všem těmto položkám věnovali jednotlivě a byla jim věnována stejná pozornost. Proto je nutné tyto položky rozdělit dle jejich významnosti. Nejčastější metodou pro rozdělení položek je právě ABC analýza. Při této metodě se využije Paretovo pravidlo 80/20 a dle toho se jednotlivé položky rozdělí do daných kategorií jako je vidět v tabulce 6.

Tabulka 6 – Výsledek ABC analýzy (vlastní zpracování)

Kategorie	Počet položek	Podíl v rámci kategorií (%)	Celkem hodnota (Kč)	Podíl položek na celkovém nákupu (%)
A	22	20,37	9 384 290,00	73,68
B	33	30,56	2 340 860,00	18,38
C	53	49,07	1 011 625,50	7,94
Celkem	108	100,00	12 736 775,50	100,00

Celý seznam položek nakupovaných za rok 2023 je k nalezení v příloze P I. Těmto položkám byl vypočítán podíl v procentech dle jejich celkové ceny. Poté se vypočítala kumulativní procenta. Dle Paretova pravidla se položky rozdělily do jednotlivých kategorií. Grafické znázornění kumulativní četnosti můžeme vidět na obrázku 10.



Obrázek 10 – Lorenzova křivka (vlastní zpracování)

Na ose x jsou zobrazeny nakupované položky, které tady nejsou všechny vidět z důvodu množství. Na ose y je v procentech zobrazena hodnota ročního obrátu. Je zde k vidění nerovnoměrné rozložení nákladů vůči položkám. Na grafickém znázornění je lépe vidět, že pouze málo položek k sobě váže nejvíce nákladů. Poté se nárůst zmenšuje, až je téměř vyrovnán.

5.3.1 Nakupované položky A

Dle ABC analýzy do skupiny A spadají nejčastěji nakupované položky. Spadá sem celkem 22 položek z celkového počtu, které jsou pro firmu strategické viz příloha P I. Těmto položkám musí nákupní oddělení věnovat každodenní kontrolu a největší pozornost. Tyto položky tvoří relativně malý podíl na celkovém počtu, ale váží k sobě největší podíl nákladů. Jsou klíčovými položkami pro výrobu a provoz podniku.

5.3.2 Nakupované položky B

Do skupiny B spadají položky, které je třeba kontrolovat méně často, například týdně. Počet položek v této skupině je 33 z celkového počtu. Jsou již méně nákladné a méně kritické pro výrobu a provoz, ale stále představují důležitou součást nakupovaných položek. Je důležité udržovat jejich dostupnost, aby byl zajištěn plynulý provoz organizace.

5.3.3 Nakupované položky C

U nakupovaných položek ve skupině C se provádí kontrola jednou měsíčně, protože se tyto položky nakupují zřídka. Počet těchto položek je nejvyšší, tedy 53 z celkového počtu. Váží k sobě také nejméně nákladů. Přesto je důležité udržovat správné zásoby těchto položek, aby nedocházelo k přerušení provozu.

6 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ A NÁVRHY ŘEŠENÍ ZJIŠTĚNÝCH PROBLÉMŮ

Tato kapitola je zaměřena na výsledky jednotlivých analýz a případné doporučení či řešení problémů nalezených během nich. Jsou zde doporučeny jisté změny v rámci nákupního procesu a zjištěny výsledky SWOT a ABC analýzy.

6.1 Zhodnocení nákupního procesu

Po zanalyzování nákupního procesu ve firmě lze říci, že se veškeré nákupy řídí cenou. Je to největší a nejdůležitější faktor v rámci nákupního oddělení. Ačkoli je dobré snižovat náklady co nejvíce, občasné nákupy za nižší ceny způsobily špatnou kvalitu konečných výrobků. Doporučením by bylo věnovat kvalitě více pozornosti a nedávat všemnu pozornost ceně, případně najít kompromis mezi cenou a kvalitou.

Problém, který v rámci nákupního procesu často nastává je již při začátku celého nákupního procesu. Tím je plánování, kdy, jak bylo zmíněno, firma má dva softwary – K2 a Factory Planner. Bohužel tyto dva softwary nejsou propojené a tím těžší je se v nich vyznat. Nákupu to pouze ztěžuje práci, když plánovač zaplánuje určité množství, ale nákup dle jeho zápisů v systému vidí, že je zásoba, ale ve výsledku není. V každém softwaru je totiž jinak zapsána a nákup je řečeno, že má nakupovat dle K2, ale ve Factory Planneru jsou jiná data a potom se stává, že se musí zastavit výroba, nebo urychleně daná komodita sehnat. Nákup si musí vše přepočítávat a kolikrát hodnoty nesedí s daty od plánovače. Je to určité zdržení, kdy by nákup mohl být efektivnější a lépe vše stíhat. Doporučením by tady bylo sjednotit software, případně mít oba dva stejně nastavené. Nejjednodušším řešením by zde bylo používat pouze jeden, dle kterého by se mohli řídit jak plánovači, tak nákup. Usnadnilo by to práci a urychlilo to proces nakupování. Nákupní oddělení by díky tomu mohlo být celkově efektivnější.

Počet zaměstnanců nákupu je také velice zarážející. Firma se řadí již mezi velké firmy, ale na nákupním oddělení jsou pouze tři zaměstnanci, kdy jeden z nich je navíc manažer, který se musí účastnit různých schůzek a pořádně se nestíhá věnovat zbytku pracovní náplně. Celkově tedy zbývají dva referenti na zbytek chodu nákupního oddělení. Oba dva věčně nestíhají, jejich e-mailové schránka čítá nespočet požadavků a telefony sotva položí a hned volá někdo další. Určitým usnadněním a zefektivněním by tady bylo přijmout dalšího zaměstnance nákupního oddělení, díky kterému by práce mohla být dále rozdělena a ušetřilo

by se spousta času a nákupní oddělení by mohlo fungovat bez nekonečného stresu. Také v případě onemocnění či vybrání dovolené jednoho ze tří zaměstnanců nastává problém, kdy se nestíhá. V tomto případě by také další zaměstnanec usnadnil chod nákupního oddělení.

V rámci dodavatelů má firma XYZ, s.r.o. dobře zavedený systém dodavatelů, kde má zavedeny dlouhodobé dodavatele, ale zavádí i nové. Vede přehledný seznam jak dodavatelů, tak položek, které u nich odebírají. Mají předem vypracované smlouvy, kde se pouze mění parametry a požadavky, případně subjekty.

Při zařizování přepravy je jistě výhodou, že má firma i svá vozidla, která mohou být použita. Bohužel ne vždy, a ne na všechno, ale to je pochopitelné. Většinu přepravy tak nákup zařizuje s externími firmami. Tyto externí přepravní firmy má nákupní oddělení také zavedeny a využívá jejich služeb opakovaně. Oceňují jejich přístup, kdy se snaží udržet dobré vztahy se všemi, proto zakázky se snaží dávat střídavě.

6.1.1 Porovnání hodnocení dodavatelů

Pro hodnocení dodavatelů má firma zavedenou interní tabulku s ohodnocením a zařazením do tří kategorií. Dále bylo provedeno hodnocení s použitím scoring modelu. Porovnání těchto dvou metod a jejich výsledky jsou uvedeny v tabulce 7.

Tabulka 7 – Porovnání metod hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování)

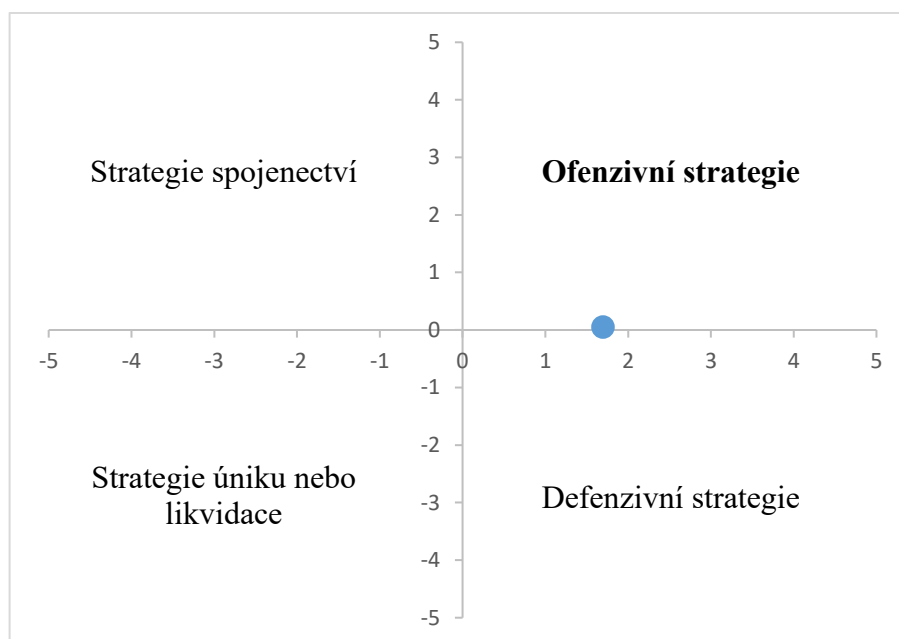
Dodavatel	Interní tabulka		Scoring model	
	Body	Kategorie	Body	Kategorie
A	5	A	1	A
B	8	A	9	A
C	13	B	22	C
D	5	A	14	B
E	20	C	20	C

Při porovnání je možno vidět, že se hodnocení u dvou dodavatelů liší. Jde poznat, že jakmile se přidají váhy jednotlivým kritériím, zamíchá to v konečných výsledcích. Při použití interní tabulky byl do kategorie C zařazen pouze jeden dodavatel. Na základě scoring modelu jsou do této kategorie zařazeni již dva. Pro nákupní oddělení se může zdát scoring model časově

náročnější, ale po prvním vypracování se může tabulka používat opakovaně. Jsou zde lépe zhodnocena kritéria, protože víme, která jsou pro nás zásadní a která jsou jen doplňková. Pro pečlivější hodnocení a přesnější výsledky je výhodnější scoring model. Důležité také je pravidelné hodnocení, které firma nedělá, ale jistě by to pomohlo pro získání dat, zda se stálý dodavatel nepohoršil, nebo naopak zda se v něčem nezlepšil. Firma v momentální době provádí hodnocení maximálně jedenkrát ročně, což o dodavatelích moc nevypráví. Pravidelné hodnocení by bylo třeba provádět každý kvartál, celkově tedy čtyřikrát ročně. Společnost by tak měla lepší přehled o svých dodavatelích a jejich službách.

6.2 Výsledek SWOT analýzy

Pomocí tabulky 5 byly vypočítány výsledky interního a externího prostředí. Hodnota interního prostředí je 1,70 a hodnota externího prostředí je 0,05. Bilanční hodnota je 1,65. Výsledky interního a externího prostředí jsou zaneseny do grafu, aby bylo zjištěno, jakou strategii by měla firma využívat. Grafické znázornění je možno vidět na obrázku 11.



Obrázek 11 – Grafický výsledek SWOT analýzy (vlastní zpracování)

Dle grafického znázornění je možné vidět, že se firma pohybuje v oblasti ofenzivní strategie (SO). Avšak není daleko ani od té defenzivní (ST). Při ofenzivní strategii silné stránky převládají před slabými a příležitosti nad hrozbami. Je pro firmu nejatraktivnější a společnost by měla být schopna plně využít příležitostí, které se jí naskytanou.

Jak je již zmíněno, tak výsledek je těsně s defenzivní strategií. Ta už je pro firmu v jistém ohledu horší, protože hrozby převládají nad příležitostmi. Stále aspoň silné stránky převládají nad slabými, protože se pohybujeme pouze po ose y. V takovém případě je firma silná, ale nachází se v nepříznivém prostředí. Její silná pozice by měla být využita pro odstranění hrozeb nebo zmírnění nebezpečí související s hrozbami. Měla by se snažit využít silné stránky v rámci konkurenceschopnosti.

Tím, že výsledek vychází téměř na hraně, tak by organizace měla dbát na obě strategie stejně. Neměla by se soustředit pouze na tu lepší (ofenzivní), ale vzít v úvahu i rizika spojená s tou horší (defenzivní).

6.3 Výsledek ABC analýzy

Výsledek ABC analýzy byl již k vidění v tabulce 6. Celý seznam včetně rozdělení položek dle ABC analýzy je v příloze P I. Přesto, že je v literatuře uvedeno 20 % nakupovaných položek k sobě váže 80 % nákupních nákladů, tak při použití ABC analýzy v praxi vyšlo, že 20,37 % položek váže 73,68 % finanční hodnoty. Tedy v kategorii A je sice dvacet procent položek, ale váže se k nim méně financí. Do kategorie A spadá 22 položek, do kategorie B 33 položek a do kategorie C 53 položek. Vše bylo určeno s ohledem na množství, tedy 20 % u skupiny A, 30 % u skupiny B a 50 % skupina C.

Pro položky v kategorii A je jistě potřeba mít pojistné zásoby. Jde o kritické položky pro výrobu, proto by se nikdy neměly dostat na nulovou úroveň. Pojistná zásoba by měla být také nastavena v programu. Jak již bylo zmíněno, tím, že jsou stejné položky uvedeny ve dvou programech, které nejsou propojené, tak je těžké věřit jednomu či druhému. Stav zásob se musí zjišťovat a kontrolovat pomocí telefonické komunikace. Je to zdržení a prodlužování nákupního procesu. Pomocné pro informace týkající se zásob a naplánované výroby by bylo již zmiňované sjednocení programů, ať už ve stylu ponechat oba, ale mít zde nastaveny a uvedeny stejné hodnoty, nebo mít pouze jeden software.

Dobré je, když má nákup pro sebe vypočítané pojistné zásoby i mimo systém. Případně si je zaměstnanci, pracující na nákupním oddělení, pamatují nazpaměť.

Výpočet pojistné zásoby provedeme dle vzorce:

$$PZ = \frac{\text{roční spotřeba}}{52 \text{ týdnů}} \times \text{dodací doba v týdnech.}$$

Nákupní oddělení by mělo mít data pojistné zásoby o všech 22 položkách zařazených do skupiny A. Pro příklad výpočtu je uveden výpočet třech položek ze skupiny A. Položky byly vybrány tak, aby každá byla v jiných jednotkách. Výsledky budou zaokrouhlené na jednotky nahoru.

Položka KP-3000 měla spotřebu za rok 2023 33 000 kg. Dle poskytnutých informací je znát, že dodací doba této položky je cca 1 měsíc. Po dosazení do vzorce je získáno:

$$PZ = \frac{33\,000}{52} \times 4.$$

Výsledkem je, že pojistná zásoba by měla činit 2 538 kg.

Spotřeba položky KP5-2800 byla za rok 2023 21 800 ks. Dodací doba této položky činí cca 14 dní. Po dosazení do vzorce:

$$PZ = \frac{21\,800}{52} \times 2.$$

Podle výpočtu by pojistná zásoba položky KP5-2800 měla být 839 ks.

Položka PP-1900 měla spotřebu za rok 2023 8 000 litrů. Dodací doba této položky je cca týden. Po dosazení do vzorce:

$$PZ = \frac{8\,000}{52} \times 1.$$

Dle výpočtu by měla být pojistná zásoba 154 litrů.

Stejně jako u těchto třech položek by bylo postupováno i u ostatních 19 položek. U každé je určeno množství viz příloha P I. Dále také musí být znát dodací lhůty, které jsou nutné pro výpočet. Dodací lhůty lze získat od referenta, co má položky na starosti, případně jsou uvedeny v systému společně s dodavatelem, od kterého nákupní oddělení položku nakupuje.

V systému by tedy měla být uvedena pojistná zásoba viz výpočty výše u každé položky ze skupiny A. Kontrola položek by měla probíhat každý den. Při blížení se k této hodnotě by měl systém upozornit referenta, že je potřeba doobjednat danou položku, případně by to měl referent hlídat sám.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zaměřeni se na analýzu nákupního procesu ve vybraném výrobním podniku s cílem identifikovat případné problémy spojené s nákupními procesy a navrhnout jejich řešení pro zlepšení. V teoretické části byla věnována pozornost základním pojmům jako byl nákup, nákupní proces, marketing nákupu a dalším, kdy byly definovány za základě odborné literatury. Také se zde věnovala pozornost postavení nákupu v podniku, jeho roli v něm a pracovním pozicím. Teoreticky se zde představily analýzy použité později v praktické části této práce.

V praktické části byla charakterizována vybraná výrobní společnost a poté provedena analýza jejího současného nákupního procesu. Po vypracování analýzy nákupního procesu a získání výsledků lze říci, že firma má jisté nedostatky, na které by se měla zaměřit a zlepšit tak efektivnost nákupního oddělení. Je zde potřeba promyslet, zda by určená doporučení nebylo třeba vzít v potaz, a tak usnadnit práci manažerovi i referentům. Při hodnocení dodavatelů se ukázalo, že scoring model by byl vhodnějším nástrojem, než tabulka vypracovaná firmou. Na druhou stranu má nákupní oddělení dobře zavedený systém dodavatelů, jejich evidenci a také evidenci položek odebíraných od nich. Také jejich přístup v rámci zařizování přeprav externími přepravci je velice přívětiví, kdy se snaží o udržení co nejlepších vztahů.

Pomocí SWOT analýzy bylo zjištěno, že by se firma měla řídit ofenzivní strategií, která je pro ni nejatraktivnější. Avšak se blíží také k defenzivní strategii, u které by firma měla využít své silné stránky k posílení své pozice na trhu a k odstranění hrozeb nebo alespoň ke zmírnění nebezpečí související s hrozbami.

Pro získání přehledu ohledně nakupovaných položek a jejich vázanosti financí v sobě byla použita ABC analýza, díky které se 108 položek rozdělilo do jednotlivých skupin. Rozdělení proběhlo s ohledem na množství položek. Do skupiny A tak spadlo 22 položek, které představovaly 20,37 % z celkového počtu a vázaly k sobě 73,68 % finanční hodnoty. Také se u položek typu A uvedl výpočet pro pojistné zásoby a příklady výpočtů. Skupina B čítala 33 položek a do skupiny C bylo zařazeno 53 položek.

Dle jednotlivých analýz je důležité, aby si firma udržela svou konkurenceschopnost na trhu, ale zároveň se zaměřila na vnitřní prostředí společnosti, kde by byl prostor pro zlepšení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAILY, Peter J. H.; FARMER, David; CROCKER, Barry; JESSOP, David a JONES, David, 2015. *Procurement Principles and Management*. Eleventh edition. Harlow: Pearson. ISBN 978-1-2920-1601-6.

ČERVENÝ, Radim; HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a NĚMEČEK, František, 2013. *Strategie nákupu – krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-414-8.

DUBOVEC, Juraj, 2017. *Logistika: (v ziskovom prostredí)*. Vysokoškolské učebnice. Žilina: Žilinská univerzita. ISBN 978-80-554-1343-3.

DUPAL, Andrej, 2018. *Logistika. Economics*. Bratislava: Sprint 2. ISBN 978-80-89710-44-7.

GROS, Ivan, 2016. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. ISBN 978-80-7080-952-5.

JOHNSEN, Thomas E.; HOWARD, Mickey a MIEMCZYK, Joe, 2019. *Purchasing and Supply Chain Management: A Sustainability Perspective*. London: Routledge Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-138-06476-8.

JUROVÁ, Marie, 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9331-8.

KITA, Jaroslav, 2017. *Nákup a predaj: obchodné funkcie priemyselných podnikov*. Ekonómia. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-552-1.

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2022. *Logistika: základy logistiky*. Aktualizované 3. vydání. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-449-8.

LYSONS, Kenneth a Brian FARRINGTON, 2020. *Procurement and Supply Chain Management*. Tenth Edition. Hoboken: Pearson. ISBN 978-1-292-31791-5.

MACUROVÁ, Pavla; KLABUSAYOVÁ, Naděžda a TVRDOŇ, Leo, 2018. *Logistika*. 2. upravené a doplněné vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-4158-8.

MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2034-5.

O'BRIEN, Jonathan, 2019. *Category Management in Purchasing: a strategic approach to maximize business profitability*. Fourth edition. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-8261-9.

RICHARDS, Gwynne a GRINSTED, Susan, 2016. *Logistics and Supply Chain Toolkit*. Second edition. London, Philadelphia, New Delhi: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7557-4.

SOUČKOVÁ, Ingrid a JERZ, Vladimír, 2019. *Logistika v odbore*. Edícia vysokoškolských učebníc. V Bratislave: Slovenská technická univerzita v Bratislave. ISBN 978-80-227-4979-4.

TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra, 2014. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4486-5.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EDI Electronic Data Interchange

EU Evropská unie

JiT Just in Time

OOPP Osobní ochranné pracovní prostředky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Faktory ovlivňující nákup (vlastní dle Lochmannová, 2022)	14
Obrázek 2 – Typy nákupních situací (Johnsen, Howard a Miemczyk, 2019)	17
Obrázek 3 – Náklady spojené se zásobami (vlastní dle Lochmannová, 2022).....	19
Obrázek 4 – Zdroje podnikání (Gros, 2016).....	21
Obrázek 5 – Postup ABC analýzy (vlastní dle Macurová et al., 2018)	27
Obrázek 6 – Příklad SWOT analýzy (O'Brien, 2019)	28
Obrázek 7 – Vyhodnocení dodavatelů (interní zdroj)	37
Obrázek 8 – Nápravná opatření (interní zdroj).....	37
Obrázek 9 – Matice SWOT analýzy firmy XYZ, s.r.o. (vlastní zpracování)	39
Obrázek 10 – Lorenzova křivka (vlastní zpracování).....	43
Obrázek 11 – Grafický výsledek SWOT analýzy (vlastní zpracování).....	47

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Druhy nakupovaných položek (Gros, 2016).....	13
Tabulka 2 – Příklady pozic nákupu v podniku a jejich popis (vlastní dle Kita, 2017).....	26
Tabulka 3 – Cenové nabídky přepravců (vlastní zpracování)	36
Tabulka 4 – Scoring model firmy XYZ, s.r.o. (vlastní zpracování).....	38
Tabulka 5 – SWOT analýza firmy XYZ, s.r.o. (vlastní zpracování).....	40
Tabulka 6 – Výsledek ABC analýzy (vlastní zpracování).....	43
Tabulka 7 – Porovnání metod hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování).....	46

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Seznam nakupovaných položek podle ABC analýzy

PŘÍLOHA P I: SEZNAM NAKUPOVANÝCH POLOŽEK PODLE ABC ANALÝZY

Číslo položky	Označení	Množství	MJ	Cena celkem	% podíl	kum %	Kategorie
26	KP-3000	33 000	kg	1 080 750,00	8,49	8,49	A
29	KP5-2800	21 800	ks	994 080,00	7,80	16,29	A
8	EK3-2700	22 000	ks	941 600,00	7,39	23,68	A
76	PP5-3200	22 000	kg	809 600,00	6,36	30,04	A
91	PV-2000	23 500	kg	773 150,00	6,07	36,11	A
66	PKT2-270	12 800	ks	704 000,00	5,53	41,64	A
77	PP6-1800	11 900	ks	644 980,00	5,06	46,70	A
64	PG-1200	35 000	kg	542 500,00	4,26	50,96	A
57	PD4-350	12 500	kg	477 500,00	3,75	54,71	A
75	PP5-1900	12 500	kg	348 750,00	2,74	57,45	A
71	PP-1900	8 000	l	259 200,00	2,04	59,48	A
19	IP3-2200	11 200	kg	252 000,00	1,98	61,46	A
80	PT11-2000	22 000	ks	233 200,00	1,83	63,29	A
47	OB2-1800	11 500	kg	230 000,00	1,81	65,10	A
30	KP5-2900	13 000	kg	218 400,00	1,71	66,81	A
69	PLN2-2700	3 200	ks	152 960,00	1,20	68,01	A
18	IP3-2000	12 200	ks	140 300,00	1,10	69,11	A
37	KT2-3200	5 000	l	132 500,00	1,04	70,15	A
107	ST3-1900	2 500	ks	120 500,00	0,95	71,10	A
42	KT6-3200	1 800	ks	114 120,00	0,90	72,00	A
13	HP-2400	3 500	kg	109 200,00	0,86	72,85	A
54	PD2-4500	6 000	kg	105 000,00	0,82	73,68	A
108	ST3-2300	2 000	ks	97 400,00	0,76	74,44	B
49	OB3-3200	3 000	kg	95 400,00	0,75	75,19	B
52	OD3-2500	2 800	kg	94 360,00	0,74	75,93	B
9	ES-1900	2 000	kg	90 000,00	0,71	76,64	B
16	IP-2000	1 500	ks	90 000,00	0,71	77,35	B
28	KP4-2600	3 000	kg	89 700,00	0,70	78,05	B
59	PD6-1500	2 400	kg	88 320,00	0,69	78,74	B
78	PP7-2100	2 600	kg	84 240,00	0,66	79,41	B
31	KP6-2600	2 500	kg	83 750,00	0,66	80,06	B
61	PD7-1900	1 400	kg	82 180,00	0,65	80,71	B
98	SD2-1200	2 200	kg	81 840,00	0,64	81,35	B
79	PT10-2400	2 900	kg	80 040,00	0,63	81,98	B
27	KP3-2900	3 500	kg	79 800,00	0,63	82,61	B
39	KT4-3200	1 000	kg	75 500,00	0,59	83,20	B
63	PF-5000	5	ks	75 000,00	0,59	83,79	B
38	KT3-2200	1 800	kg	74 160,00	0,58	84,37	B
40	KT5-2200	1 500	kg	73 350,00	0,58	84,95	B

23	KP2-2500	2 500	kg	72 250,00	0,57	85,51	B
70	PLN-2700	2	ks	70 000,00	0,55	86,06	B
104	SL3-3000	2 200	kg	64 680,00	0,51	86,57	B
65	PG2-2000	2 200	kg	63 580,00	0,50	87,07	B
53	OD3-2800	1 200	kg	62 760,00	0,49	87,56	B
72	PP2-5000	5 000	m	62 500,00	0,49	88,05	B
46	OB-1800	5 000	m	57 500,00	0,45	88,50	B
11	ES3-2400	1 800	kg	56 160,00	0,44	88,95	B
48	OB3-1800	1 800	kg	54 900,00	0,43	89,38	B
99	SD2-2200	1 500	kg	52 800,00	0,41	89,79	B
97	SD-1200	3	ks	52 500,00	0,41	90,20	B
67	PKT-270	1 800	kg	51 300,00	0,40	90,61	B
25	KP-2900	3 000	kg	47 400,00	0,37	90,98	B
50	OD2-2500	2 500	kg	47 250,00	0,37	91,35	B
7	EK3-1800	1 600	kg	45 760,00	0,36	91,71	B
14	HP3-2400	800	ks	44 480,00	0,35	92,06	B
3	DD3-1900	3 500	m ²	44 100,00	0,35	92,40	C
62	PF2-3200	2 000	kg	39 200,00	0,31	92,71	C
58	PD5-350	1 200	kg	38 880,00	0,31	93,02	C
34	KS2-12000	3 000	ks	38 700,00	0,30	93,32	C
94	SB-1400	4 000	m ²	38 400,00	0,30	93,62	C
17	IP2-2000	2 000	kg	37 000,00	0,29	93,91	C
41	KT5-2700	500	ks	36 450,00	0,29	94,20	C
15	HP3-2500	1 800	kg	35 820,00	0,28	94,48	C
4	DD3-2100	3 500	m	33 250,00	0,26	94,74	C
93	PVT3-3100	2 700	m	31 860,00	0,25	94,99	C
103	SL3-130	400	ks	31 400,00	0,25	95,24	C
102	SL2-130	3 500	ks	29 750,00	0,23	95,47	C
73	PP3-3000	3 000	m	27 600,00	0,22	95,69	C
74	PP4-1900	600	l	27 540,00	0,22	95,90	C
95	SB2-1400	400	ks	27 280,00	0,21	96,12	C
5	EK2-2700	1 200	kg	27 240,00	0,21	96,33	C
35	KS3-2200	350	ks	25 130,00	0,20	96,53	C
32	KP7-2800	1 900	m	23 560,00	0,18	96,71	C
44	KV2-2500	2 300	m	23 460,00	0,18	96,90	C
100	SG-1200	25	ks	21 250,00	0,17	97,07	C
96	SB3-2500	2 100	m	20 370,00	0,16	97,23	C
43	KT6-4000	1 800	ks	19 440,00	0,15	97,38	C
88	PT8-1500	2 800	ks	19 320,00	0,15	97,53	C
1	DD-1900	2 200	m	18 700,00	0,15	97,68	C
6	EK-2700	4 500	ks	18 000,00	0,14	97,82	C
81	PT-1800	2 000	m	17 500,00	0,14	97,96	C
89	PT8-2100	600	ks	17 340,00	0,14	98,09	C
22	KD3-2500	270	ks	16 983,00	0,13	98,22	C

2	DD2-1900	300	ks	16 500,00	0,13	98,35	C
68	PKT4-1800	1 900	ks	15 960,00	0,13	98,48	C
106	ST-2300	3 800	ks	14 440,00	0,11	98,59	C
105	ST2-2300	1 200	ks	14 160,00	0,11	98,70	C
56	PD-4000	4 000	ks	14 000,00	0,11	98,81	C
60	PD6-3200	1 500	m	13 350,00	0,10	98,92	C
24	KP2-2600	300	ks	12 840,00	0,10	99,02	C
84	PT4-2200	1 800	m	12 600,00	0,10	99,12	C
92	PVT2-2000	2 500	ks	12 000,00	0,09	99,21	C
82	PT2-1500	1 500	m	11 850,00	0,09	99,31	C
10	ES2-1900	1 800	m	11 340,00	0,09	99,39	C
36	KT-2200	1 600	m	10 880,00	0,09	99,48	C
51	OD-2500	1 500	ks	10 800,00	0,08	99,57	C
90	PT9-2200	130	l	8 905,00	0,07	99,64	C
85	PT5-1600	1 200	ks	8 160,00	0,06	99,70	C
20	KD-150	150	ks	6 870,00	0,05	99,75	C
86	PT6-2100	100	ks	5 500,00	0,04	99,80	C
87	PT7-2100	8 000	ks	4 800,00	0,04	99,83	C
83	PT3-800	800	ks	4 160,00	0,03	99,87	C
101	SL-130	12 000	ks	3 600,00	0,03	99,89	C
33	KS-10000	10 000	ks	3 500,00	0,03	99,92	C
21	KD2-100	8 000	ks	3 200,00	0,03	99,95	C
45	KV-2400	100	ks	2 500,00	0,02	99,97	C
55	PD3-3800	75	ks	2 437,50	0,02	99,99	C
12	HP2-2400	500	ks	1 750,00	0,01	100,00	C