

Řízení procesu nákupu ve společnosti ALBO SCHLENK s.r.o.

Bc. Nina Pavlíková

Diplomová práce
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Nina Pavlíková**
Osobní číslo: **M13689**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Řízení procesu nákupu ve společnosti ALBO SCHLENK s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretická východiska vztahující se k procesnímu řízení nákupu v průmyslovém podniku, nákupnímu marketingu a řízení vztahů s dodavateli včetně hodnocení dodavatelů.

II. Praktická část

- Provedte analýzu jednotlivých činností nákupního procesu ve společnosti, analýzu řízení vztahů s dodavateli včetně výběru a hodnocení dodavatelů.
- Analyzujte nákupní rizika ve společnosti a současný systém jejich řízení.
- Na základě výsledků analýz vypracujte projekt procesního řízení nákupních činností, navrhnete kritéria a postup výběru, schvalování a hodnocení dodavatelů, navrhnete způsob řízení nákupních rizik.
- Provedte nákladovou a časovou analýzu projektu a zhodnoťte očekávané přínosy a náklady spojené s projektem.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

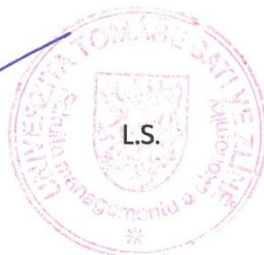
BAILY, Peter. Purchasing principles and management. 9th ed. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2005, 427 s. ISBN 0273646893.
ČERVENÝ, Radim. Strategie nákupu: krok za krokem. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2013, 155 s. ISBN 978-80-7400-414-8.
JESTON, John a Johan NELIS. Business process management: practical guidelines to successful implementations. 3rd ed. London: Routledge, 2014, 652 s. ISBN 978-0-415-64176-0.
LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
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.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016

doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.

děkan



doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.

ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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 – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/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 diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 28. března 2016

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce bylo nastavit pravidla řízení nákupního procesu ve společnosti ALBO SCHLENK s.r.o. Bojkovice, tak, aby plně odpovídala podmínkám certifikace dle ISO 9001 a zvýšeným požadavkům na nákup po rozšíření výroby po roce 2017, navrhnout využití všech možností softwarového systému SAP k řízení nákupu, navrhnout změny v hodnocení dodavatelů a zavést systematické řízení nákupních rizik.

Výsledkem práce je projekt, který slouží jako základ k vytvoření vnitropodnikové směrnice k řízení nákupního procesu ve společnosti. Byl vytvořen model procesu a diagramy průběhu jednotlivých činností včetně podrobného předpisu jejich provádění. Byla navržena kritéria výběru a hodnocení dodavatelů, identifikována nákupní rizika a navrženo jejich řízení. Dále bylo navrženo nové organizační schéma obchodního oddělení včetně kompetencí a odpovědností pracovníků. Je doporučeno hlubší využívání možností již zavedeného softwaru k řízení všech nákupních činností. Výsledkem zavedení všech navržených opatření dojde k systematickému řízení nákupních činností za plného využití dostupného software, což přinese snížení rizik působením lidského faktoru, urychlení a zjednodušení činností a jejich bezproblémové systematické provádění.

Klíčová slova: nákup, proces, výběr, hodnocení, řízení nákupních rizik

ABSTRACT

The target of this thesis was to set the rules for purchasing process in the company ALBO SCHLENK Ltd. Bojkovice to fully comply with the certification according to ISO 9001 and increased requirements for procurement management after expanded production in 2017. Furthermore it was intended to implement using of all tools of the SAP ERP system to manage purchasing processes, propose changes in supplier evaluation and set systematic management of purchasing risks.

This project is a basis for creating internal guidelines for procurement management in this company. Process description and diagram of the activities together with manual for their implementation were created. Criteria for selection and evaluation of suppliers were proposed, purchasing risks were identified and assessed and risk management was suggested.

A new organizational chart of the purchasing and sales department was created including required competencies and responsibilities of the personnel. More profound usage of the ERP system to manage the whole procurement process is highly recommended.

Implementation of all the proposed changes would result in a systematic procurement management with full usage of ERP system reducing the human factors risk and simplifying the daily business.

Keywords:

Purchase, process, selection of the suppliers, management of purchasing risks

Děkuji své vedoucí práce doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Rovněž děkuji vedení společnosti ALBO SCHLENK s.r.o. za umožnění zpracování tohoto tématu a za obětavou spolupráci.

Motto: *„Jestli najdeš v životě cestu bez překážek, určitě nikam nevede.“*

Arthur Charles Clarke

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	13
I TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1 PODNIKOVÉ PROCESY A JEJICH ŘÍZENÍ.....	15
1.1 DEFINOVÁNÍ PROCESU VE VÝROBNÍM PODNIKU.....	15
1.2 ČLENĚNÍ PROCESŮ.....	16
1.3 MODELOVÁNÍ PROCESŮ.....	16
1.4 PROCESNÍ ŘÍZENÍ A ŘÍZENÍ KVALITY DLE ISO 9001.....	18
1.5 VÝHODY A NEVÝHODY PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	19
2 CHARAKTERISTIKA NÁKUPU V PRŮMYSLOVÉM PODNIKU.....	21
2.1 CÍLE A FUNKCE NÁKUPU.....	21
2.2 ÚKOLY NÁKUPU.....	22
2.3 SPECIFIKA NÁKUPU V PRŮMYSLOVÉM PODNIKU.....	22
2.4 KLASIFIKACE NÁKUPNÍCH ČINNOSTÍ.....	23
3 PROCES NÁKUPU A JEHO ČINNOSTI V PRŮMYSLOVÉM PODNIKU.....	24
3.1 ÚČASTNÍCI NÁKUPNÍHO PROCESU.....	24
3.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUP.....	25
3.3 NÁKUPNÍ MARKETING.....	26
3.4 MRP – MATERIAL REQUIREMENTS PLANNING.....	27
3.5 ŘÍZENÍ VZTAHŮ S DODAVATELI.....	27
3.6 VÝBĚR DODAVATELE.....	27
3.7 KRITÉRIA VÝBĚRU A HODNOCENÍ.....	28
3.8 METODY STANOVENÍ VAH.....	29
3.9 HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	30
3.10 PŘÍNOS HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	31
4 RIZIKO A JEHO ŘÍZENÍ.....	32
4.1 METODY IDENTIFIKACE A HODNOCENÍ RIZIKA.....	32
4.2 VÝPOČET MÍRY RIZIKA A VYHODNOCENÍ RIZIK.....	33
4.3 ŘÍZENÍ RIZIK A METODY ŘÍZENÍ RIZIK.....	34
4.4 NÁKUPNÍ RIZIKA.....	35
5 SITUAČNÍ ANALÝZY KE ZJIŠTĚNÍ SOUČASNÉHO STAVU.....	37
5.1 METODY VNITŘNÍ ANALÝZY.....	37
5.2 SWOT ANALÝZA.....	38
5.2.1 Příprava na provedení SWOT analýzy.....	38
5.2.2 Identifikace slabých a silných stránek.....	39
5.2.3 Identifikace příležitostí a hrozeb.....	39

5.3	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	40
5.4	PEST ANALÝZA	42
5.5	ANALÝZA NÁKUPNÍHO PROCESU	43
5.6	ABC ANALÝZA.....	45
6	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	46
II	PRAKTICKÁ ČÁST	47
7	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ALBO SCHLENK S.R.O.....	48
7.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	49
7.2	PRODUKTY	49
7.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	51
8	SITUAČNÍ ANALÝZY SPOLEČNOSTI ALBO SCHLENK	52
8.1	ANALÝZA PRODEJE.....	52
8.2	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ.....	53
8.3	ANALÝZA DODAVATELŮ	55
8.4	PEST ANALÝZA	56
8.5	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI ALBO SCHLENK S.R.O.....	59
8.5.1	Silné stránky	61
8.5.2	Slabé stránky	62
8.5.3	Hrozby.....	63
8.5.4	Příležitosti	64
8.6	IDENTIFIKACE PROCESŮ V ORGANIZACI.....	64
8.7	ANALÝZA PROCESU NÁKUPU	65
8.7.1	Nákup materiálů, surovin a obalů pro výrobu.....	66
8.7.2	Nákup pomocných materiálů a zboží.....	68
8.7.3	Nákup náradí, nástrojů, strojů, zařízení a technických služeb	68
8.7.4	Nákup ze zahraničí.....	69
8.8	ANALÝZA PRŮBĚHU REKLAMACÍ.....	70
8.8.1	Kontrola kvality nakupovaných položek	71
8.9	ANALÝZA VÝBĚRU A SCHVÁLENÍ DODAVATELE	72
8.10	ANALÝZA SCHVALOVÁNÍ SUROVIN	72
8.11	ANALÝZA HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	73
8.12	ABC ANALÝZA.....	73
8.12.1	ABC Analýza dodavatelů.....	73
8.12.2	Analýza nakupovaných artiklů.....	74
8.13	ANALÝZA NÁKUPNÍCH RIZIK	77
9	VYHODNOCENÍ A SHRUTÍ ANALÝZ	81
10	PROJEKT ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ NÁKUPNÍHO PROCESU	83
10.1	MODEL PROCESU NÁKUPU	83
10.2	MODELACE PROCESU NÁKUPU	84
10.3	MODELACE PROCESU REKLAMACE	86
10.4	MODELACE PROCESU HODNOCENÍ DODAVATELE.....	87
10.5	POPIS POSTUPU JEDNOTLIVÝCH ČINNOSTÍ NÁKUPU.....	88
10.5.1	Požadavek na pořízení.....	88

10.5.2	Schválení suroviny před prvním nákupem.....	90
10.5.3	Výběr a schválení nového dodavatele.....	91
10.5.4	Kritéria výběru dodavatele.....	92
10.5.5	Objednávka	94
10.5.6	Nákupní limity	95
10.5.7	Ukončení nákupního procesu.....	96
10.5.8	Kvalita dodávky	96
10.5.9	Reklamace	96
10.6	ARCHIVACE A DOSTUPNOST DOKLADŮ	97
10.7	VLASTNÍK PROCESU	100
10.8	NÁVRH VYTVOŘENÍ OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ.....	100
10.9	HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	102
10.10	KRITÉRIA HODNOCENÍ.....	103
10.10.1	Kritérium č. 1 - cena	104
10.10.2	Kritérium č. 2 - kvalita produktu.....	105
10.10.3	Kritérium č. 3 - kvalita dodavatele.....	105
10.10.4	Kritérium č. 4 - dokumentace.....	106
10.10.5	Kritérium č. 5 - servis a služby	107
10.10.6	Kritérium č. 6 - balení a značení zboží	108
10.10.7	Kritérium č. 7 - spolupráce a komunikace	108
10.10.8	Kritérium č. 8 - ostatní	109
10.11	VÁHY KRITÉRIÍ.....	109
10.12	POSTUP HODNOCENÍ DODAVATELŮ	110
10.13	FORMULÁŘ HODNOCENÍ DODAVATELE.....	112
10.14	VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ A ZPĚTNÁ VAZBA DODAVATELE.....	112
11	ŘÍZENÍ NÁKUPNÍCH RIZIK	113
11.1	STANOVENÍ PRAVDĚPODOBNOTI A MOŽNÝCH DOPADŮ RIZIK.....	113
11.2	OPATŘENÍ K PREVENCI RIZIK.....	114
11.2.1	Ztráta klíčového dodavatele	114
11.2.2	Nákup nevhodné kvality	115
11.2.3	Pozdní dodání vinou dodavatele	115
11.2.4	Dovozní bariéry.....	115
11.2.5	Změna vyráběné kvality sortimentu.....	116
11.2.6	Pozdní objednání vinou nákupu	116
11.2.7	Skokové zvýšení ceny	117
12	NÁVRH VHODNÉHO VYUŽITÍ SYSTÉMU SAP.....	118
12.1	VYUŽITÍ MODULU NÁKUP	118
12.1.1	Doplnění kmenových dat dodavatele	118
12.1.2	Doplnění kmenových dat artiklu.....	120
12.2	VYUŽITÍ MODULU MRP- MATERIAL REQUIREMENTS PLANNING	123
12.2.1	Kusovník výrobku.....	123
12.2.2	Kmenová data artiklu	124
12.3	PRŮBĚH PROCESU MRP V RÁMCI SYSTÉMU SAP	126
12.4	PŘÍNOSY POUŽÍVÁNÍ MODULU MRP	127
13	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	128

13.1	NÁKLADY NA ZPRACOVÁNÍ SMĚRNICE PRO PROCES NÁKUPU.....	128
13.2	NÁKLADY NA IMPLEMENTACI ZMĚN PRO VYUŽITÍ SAP	128
13.3	MZDOVÉ NÁKLADY NA NÁKUP A SKLADOVÁNÍ	129
13.3.1	Současný stav	129
13.3.2	Nový stav dle navrhovaných změn	130
14	ČASOVÝ PLÁN	133
14.1	ČASOVÝ PLÁN VYTVOŘENÍ SMĚRNICE A ZAVEDENÍ OPATŘENÍ.....	133
14.2	ČASOVÝ PLÁN HLEDÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	135
	ZÁVĚR	140
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	143
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	145
	SEZNAM OBRÁZKŮ	147
	SEZNAM TABULEK.....	149
	SEZNAM PŘÍLOH.....	151

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá nákupem ve společnosti ALBO SCHLENK s.r.o. Bojkovice a bude použita organizací pro zlepšení řízení tohoto procesu.

Společnost ALBO SCHLENK s.r.o. je certifikována dle ISO 9001 v rámci koncernu SCHLENK, a proto velké množství interních směrnic a předpisů k řízení činností bylo bez úprav převzato z německé mateřské společnosti, přestože mnohdy neodpovídají skutečnému provozu ve výrazně menší české společnosti. Také audit dle ISO 9001 poukázal na některé nedostatky, které je třeba odstranit. Zvýšení výrobní kapacity firmy po dokončení právě probíhající výstavby nové výrobní haly významně zvýší požadavky na nákup surovin a materiálů. Společnost dosud nemá zaveden proces identifikace a řízení nákupních rizik. To vše jsou důvody, proč vznikla tato diplomová práce.

ALBO SCHLENK je svým počtem pracovníků i počtem probíhajících procesů relativně malá společnost. Funkce jednotlivých pracovníků nejsou striktně odděleny, jsou do velké míry kumulovány a v organizaci probíhající procesy jsou výrazně jednodušší než ve velké mateřské společnosti. Nákupní činnosti jsou dosud prováděny nesystematicky, právě z důvodu kumulace funkcí a vytíženosti pracovníků mnohými jinými, s nákupem nesouvisejícími, činnosti. Z toho vyplývá riziko vzniku chyby v důsledku lidského faktoru. Také zastupitelnost jednotlivých pracovníků je nedostatečná. V případě náhlé nepřítomnosti pracovníka může dojít díky neinformovanosti a nenastavení jednotných postupů k opomenutím nebo naopak k duplicitnímu a neefektivnímu provádění některých aktivit.

Diplomová práce důkladně analyzuje současný stav a na základě zjištěných výsledků navrhne kompletní systém řízení všech jednotlivých podprocesů a činností nákupu. Práce si klade za cíl vytvořit model procesu nákupu a diagramy jeho hlavních činností, vypracovat jejich závazné postupy, nastavit kompetence a odpovědnosti pracovníků, navrhnout související formuláře, nastavit způsob jejich archivování tak, aby byly dostupné všem kompetentním pracovníkům s cílem dokonalé informovanosti všech zainteresovaných. Součástí práce bude i návrh nové organizační struktury, která zohlední vyšší nároky na nákup a vyšší počet pracovníků nákupu po rozšíření výroby v roce 2017.

Dílčím cílem je vypracovat popsat postup výběru a hodnocení dodavatelů, nastavit a podrobně popsat vážená kritéria. Nedílnou součástí práce bude identifikace nákupních rizik, jejich popis a ohodnocení s cílem navrhnout účinný systém řízení těchto rizik.

Dalším cílem je doporučit vhodná řešení, která nabízí pro oblast nákupu a řízení zásob ve společnosti zavedený ERP systém SAP Business One a navrhnout jeho dokonalejší využití s cílem zabránit v co největší míře možnosti lidských chyb a opomenutí.

Tato práce vznikla na základě požadavku vedení společnosti a navržené postupy by měly být plně aplikovány nejpozději od začátku roku 2017. Předpokládaný přínos práce spočívá především v efektivním a řádném provádění všech činností, ve splnění požadavků normy ISO 9001, v eliminaci lidských chyb, zvýšení zastupitelnosti pracovníků a ve vytvoření bezproblémově fungujícího nového nákupního oddělení.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je použitím vhodných analýz odhalit nedostatky v nákupním procesu organizace ALBO SCHLENK s.r.o. Bojkovice a na základě výsledků analýz vypracovat projekt zlepšení řízení činností, které nákup v této společnosti zahrnuje tak, aby jeho řízení odpovídalo jak požadavkům normy ISO 9001, tak i očekávaným zvýšeným nárokům na nákup po dokončení v současné době prováděné investice, která po roce 2017 výrazně zvýší objem výroby. Dílčím cílem je také lepší využití softwarové podpory - již zavedeného systému SAP, vytvoření nové organizační struktury nákupu po roce 2017 a zavedení řízení nákupních rizik.

Pro zjištění současného stavu budou použity metody kvalitativní a kvantitativní analýzy. Kvalitativní data budou zjišťována řízenými rozhovory s vedením podniku a jednotlivými pracovníky společnosti ALBO SCHLENK, především s jednatelem, nákupčími a vedoucím výroby, dále budou data zjišťována studiem existujících dokladů, směrnic a vnitropodnikových předpisů včetně zpráv z auditu dle ISO 9001.

Slabé a silné stránky nákupu ve společnosti budou analyzovány SWOT analýzou, vliv dodavatelů a jejich síla Porterovou analýzou, pro analýzu vnějšího prostředí, které působí na nákupní činnost v organizaci, bude použita analýza PEST. Dále bude v práci použita ABC analýza dodavatelů a nakupovaných artiklů s cílem rozdělit dodavatele i nakupované skladové položky do skupin dle jejich významnosti pro organizaci. Údaje budou získávány z dat v systému SAP od roku 2006, kdy byl systém zaveden, do roku 2015. Bude vycházeno rovněž z osobních zkušeností autorky za 23 let praxe u společnosti.

Nákupní rizika budou identifikována metodou What if a kvalitativní analýzu metodou metodou Delphi, tedy řízeným interview s pracovníky, kteří znají daný proces a dovedou odhadnout možný dopad rizika a jeho pravděpodobnost. Celý výzkum bude prováděn v průběhu roku 2015.

Budou určena podrobná vážená kritéria hodnocení dodavatelů, váhy jednotlivých kritérií budou stanoveny bodovací metodou.

Předpokládá se, že bude zjištěn scházející popis celého procesu, vazeb a vztahů mezi činnostmi, chybějící stanovení konkrétních odpovědností za činnosti a scházející řízení nákupních rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKOVÉ PROCESY A JEJICH ŘÍZENÍ

1.1 Definování procesu ve výrobním podniku

Odborná literatura uvádí celou řadu definic procesu, např.:

„Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům – při využití zdrojů – a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka“ (Grasseová, 2008, s. 12).

„Proces je tok práce, postupující od jednoho člověka k druhému, a v případě větších procesů pravděpodobně z jednoho útvaru do druhého“ (Basl, 2002, s. 36).

Dle mého názoru poslední z uvedených definic nejlépe vystihuje proces nákupu ve výrobním podniku. Jeho **vstupy** tvoří požadavky interních zákazníků procesu a **výstupem** je vytvoření zásoby požadovaných položek, které splňují požadavky na množství, kvalitu a termín dodání. **Interním zákazníkem procesu** je subjekt, jemuž jsou určeny výsledky procesu. V případě nákupu je nejčastěji vnitřním zákazníkem procesu výroba, která požaduje nákup surovin a materiálů pro další zpracování v rámci výrobního procesu. Vnitřním zákazníkem procesu může být ale jakékoliv jiné oddělení podniku, které požaduje nákup režijního materiálu, obchodního zboží, nástrojů, pomocných materiálů, kancelářských potřeb a jiného vybavení.

Vlastník procesu je správcem procesu, je zodpovědný za jeho plynulý průběh, dlouhodobé efektivní fungování, správu a systematické zlepšování včetně řešení vzniklých problémů a komunikaci s ostatními účastníky (Grasseová, 2008, s. 16).

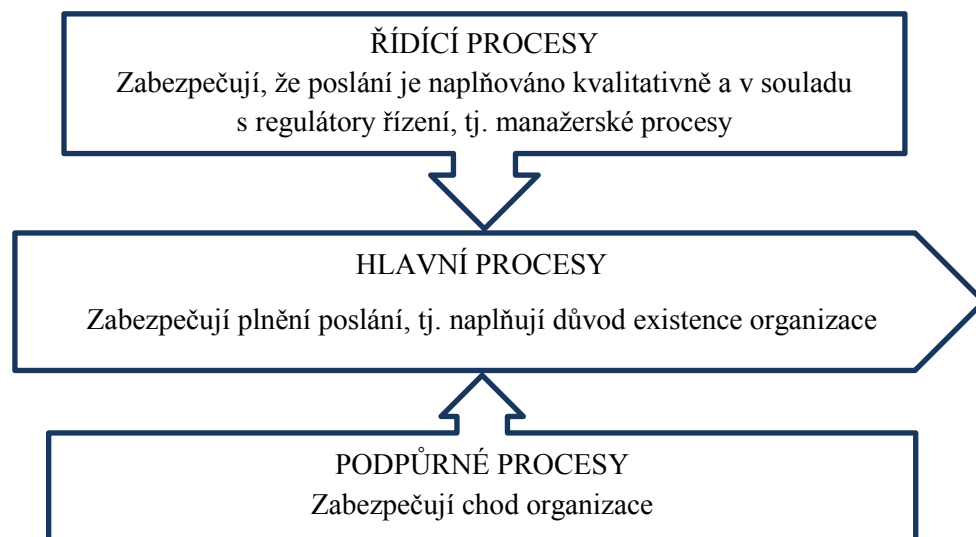
V rámci procesu se mohou vyskytovat rizika, tj. možnost vzniku nepříznivé události, která může mít nežádoucí dopad na výstup procesu. Monitorování, ohodnocení a řízení těchto rizik je důležitou součástí řízení celého procesu. Řízení rizik blíže popisuje kapitola 4 této práce.

Na otázku, proč vznikly modely nákupního procesu, odpovídá Lukozsová (2004, s. 42): *“Je možno se domnívat, že vznikly proto, aby bylo zřejmé, z jakých fází se nákup skládá, které z nich jsou klíčové, jak je správně provádět a pomocí identifikace fází nákupního procesu a revize jejich obsahu dosáhnout pozitivních změn v nákupu s dopadem na navazující podnikové procesy a podnikový výstup“*.

Jak dále uvádí Grasseová (2008, s. 12), každý proces se skládá z jednotlivých činností, které na sebe navazují, jedna podmiňuje jinou a jsou vykonávány zpravidla v rámci jedné organizační jednotky, útvaru nebo oddělení podniku. Jako každý proces i proces nákupu má jasně vymezený začátek a konec a výstup předcházejícího procesu je vstupem do dalšího procesu.

1.2 Členění procesů

V rámci podniku existuje řada vzájemně navazujících procesů, které lze dělit na hlavní/klíčové, řídicí a podpůrné. Klíčovými procesy ve výrobním podniku je výroba hotových produktů určených konečnému zákazníkovi. Úkolem hlavních procesů je splnění cílů a poslání organizace. Řídicí procesy se vyskytují v každé organizaci, protože všechny činnosti je potřeba koordinovat a řídit. Cílem podpůrných procesů je zajistit podmínky pro fungování ostatních procesů dodáním hmotných nebo nehmotných produktů (Grasseová, 2008, s. 14).



Obr. 1. Základní členění procesů (Grasseová, 2008, s. 14)

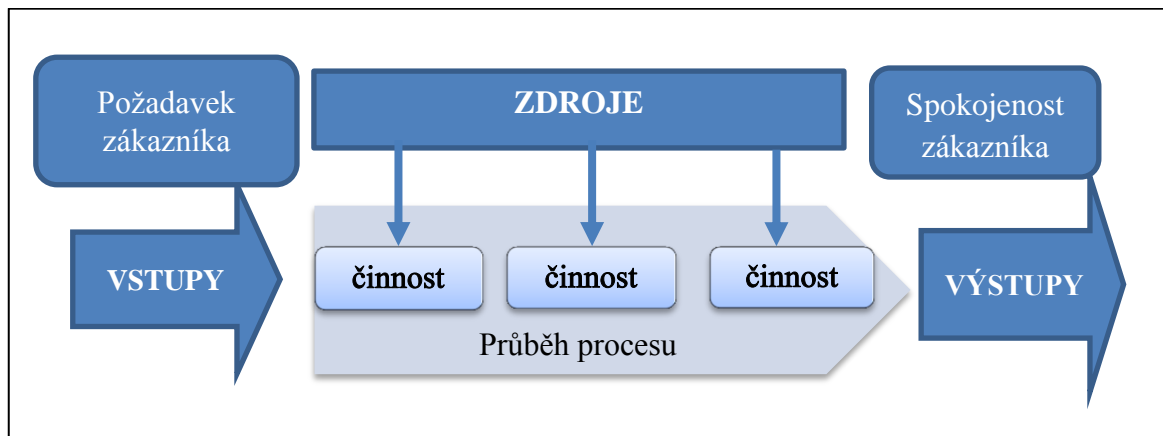
1.3 Modelování procesů

Každý proces, jeho subprocesy a jednotlivé činnosti lze graficky znázornit pomocí symbolů. Jednotlivé procesy v rámci organizace jsou vyjádřeny procesní mapou, činnosti podrobně znázorňují vývojové diagramy.

Dle Harmona (2014, s. 216-217) obecně je model abstrakcí skutečnosti a cílem modelování je přehledné grafické znázornění procesu, které názorně zobrazuje návaznost jednotlivých dílčích činností, tok informací, případně i využívané zdroje a odpovědné pracovníky.

Pro modelování činností v rámci procesu se používají zavedené symboly, viz níže. Grafické znázornění procesu musí doplňovat textový dokument, který popisuje jednotlivé kroky procesu, činnosti a jejich návaznost, definuje role a úkoly pracovníků.

Proces lze symbolicky znázornit následujícím schématem.







Obr. 2. Schéma procesu (Grasseová, 2010, s. 13)

Vývojový diagram

Vývojový diagram - flow chart - dle Gence (2014, s. 205-206) pomáhá snazšímu pochopení procesu díky vizualizaci jednotlivých kroků, zobrazení jejich návaznosti a vzájemné podmíněnosti a znázornění okamžiků rozhodování. Díky tomuto zobrazení lze snáze rozeznat faktory, ovlivňující jednotlivé činnosti a odhalit místa, kde se mohou vyskytnout problémy. Vývojový diagram používá pro znázornění jednotlivých operací dohodnuté symboly, které jsou propojeny pomocí orientovaných šipek.

Nejčastěji používanými symboly jsou:

-  **Začátek a konec procesu** je znázorněn pomocí kruhů, oválů či zaoblených obdélníků.
-  Šipky znázorňují **směr zpracování**, který přechází z jednoho symbolu k druhému, mohou se křížit nebo spojovat, směr dolů a doprava je prioritní.
-  Kruh se používá ke **spojení několika toků procesu do jednoho toku**.
-  **Dílčí krok** procesu je znázorněn pomocí obdélníku, název kroku je vepsán do obdélníku.



Podmíněný výraz se používá tam, kde dochází k rozhodnutí. Má podobu otázky a odpovědi ve tvaru Ano/Ne nebo Pravda/Nepravda. Z tohoto symbolu pak vychází dvě nebo více šipek. Doporučuje se odpovědi ANO/NE k šipkám nadepisovat.



Dokument je reprezentován obdélníkem s vlnitou spodní hranou.



Pomocí čtyřúhelníku se zobrazuje **ruční vstup**, jako je např. vstup dat z formuláře.



Pomocí obdélníku se svislými čarami po stranách se zobrazují **skupiny kroků procesů**, které by mohly být tvořeny samostatným vývojovým diagramem.

Podle Harmona (2004, s. 467-471) je vývojový diagram také jedním ze sedmi základních nástrojů zlepšování kvality.

1.4 Procesní řízení a řízení kvality dle ISO 9001

Norma ČSN EN ISO 9001:2015 podporuje procesní přístup v řízení, především řízení a zlepšování managementu jakosti s cílem splnění požadavků zákazníka a dosažení jeho spokojenosti. Výhodou procesního přístupu je podle Hrudky (2005, s. 16-17) nepřetržité řízení vazeb mezi jednotlivými procesy, jejich kombinování a vzájemné působení.

Tématem této diplomové práce je řízení procesu nákupu, úkolem je modelovat a popsat nákupní proces, identifikovat jeho podprocesy a jednotlivé činnosti. Grafické znázornění procesu nákupu a provázanosti všech jeho činností by mělo být doplněno písemným dokumentem popisujícím podrobněji průběh činností. Norma ISO 9001 doporučuje vypracování dokumentovaného postupu např. v podobě směrnice, ve kterém budou postupy všech důležitých činností, které ovlivňují řízení kvality, stanoveny kompetence, požadavky na pořízení a uchovávání záznamů a jejich dostupnost.

Norma se vztahuje i na proces nakupování, protože nakupované suroviny, materiály a polotovary ovlivňují kvalitu konečného produktu. Norma také požaduje stanovení kritérií pro volbu a hodnocení dodavatele a jeho pravidelné opakované provádění. Dále stanoví požadavek písemného zpracování postupu schvalování výrobků k nákupu a uvolňování výrobků pro další zpracování (Hrudka, 2005, s. 24-33).

1.5 Výhody a nevýhody procesního řízení

Procesní řízení má podle Grasseové (2008, s. 44-45) své výhody, mezi které se řadí např.:

- přesně definovaná zodpovědnost za proces a jednotlivé činnosti,
- možnosti optimalizace procesu a činnosti,
- uložení know-how v podobě procesů,
- jednodušší reakce na dynamické změny okolí,
- zprůhlednění organizace a všech činností,
- podpora procesů informačními technologiemi,
- unifikované popisy pracovních postupů.

Nevýhody mohou být spojeny s přechodem z funkčního (liniového) řízení na řízení procesní, protože se vyžaduje změna tradičního způsobu myšlení, změna podnikové kultury, někdy i technologické změny a často se firma potýká s neochotou zaměstnanců, kteří se obávají, že přechodem na nový způsob řízení ztratí svou výhodu a stanou se snadno nahraditelnými. Definování procesů je podmínkou k certifikaci dle ISO 9001. Procesní a funkční řízení přehledně srovnává Grasseová (2008, s. 46) v tabulce 1.

Tab. 1. Srovnání funkčního a procesního řízení (Grasseová, 2008, s. 46)

Funkční přístup	Procesní přístup
Lokální orientace pracovníků.	Globální orientace prostřednictvím procesů.
Problém transformace strategických cílů do ukazatelů.	Propojení strategických cílů a ukazatelů procesů. U procesního přístupu je maximálně vystihující charakteristika: Myslete globálně, jednejte lokálně.
Orientace na externího zákazníka. Pracovníci neznají smysl a propojení na interní zákazníky a dodavatele – minimální součinnost s jinými činnostmi.	Existence interních a externích zákazníků. Pracovníci vědí, jaké vstupy využívají pro prováděné činnosti a od koho je přebírají a jaké výstupy a komu poskytují k realizaci navazujících činností – součinnost s jinými činnostmi.
Problematické definování zodpovědnosti za výsledek procesu a tvorby hodnoty pro zákazníka.	Zodpovědnost a tvorba hodnoty pro zákazníka je určována podle procesů.
Komunikace přes „vrstvy“ organizační struktury.	Komunikace v rámci průběhu procesu.
Problematické přiřazení nákladů k činnostem.	Přímé přiřazení nákladů k činnostem.
Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami činností (funkcí).	Rozhodnutí jsou ovlivňována potřebami procesů a zákazníků.
Měření činnosti je izolováno od kontextu ostatních činností.	Měření činnosti zohledňuje její požadovaný přínos a výkon v rámci procesu jako celku.
Informace nejsou mezi činnostmi pravidelně sdíleny.	Informace jsou předmětem společného zájmu a jsou běžně sdíleny.
Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků	Pracovníci jsou odměňováni podle jejich příspěvků k výkonnosti procesu, respektive organizace jako celku.
Účast zaměstnanců na řešení problémů je nulová nebo je omezena pouze na jimi prováděnou činnost.	Podstatné problémy jsou pravidelně řešeny týmy složenými napříč činnostmi (v rámci procesu) ze všech úrovní organizace.

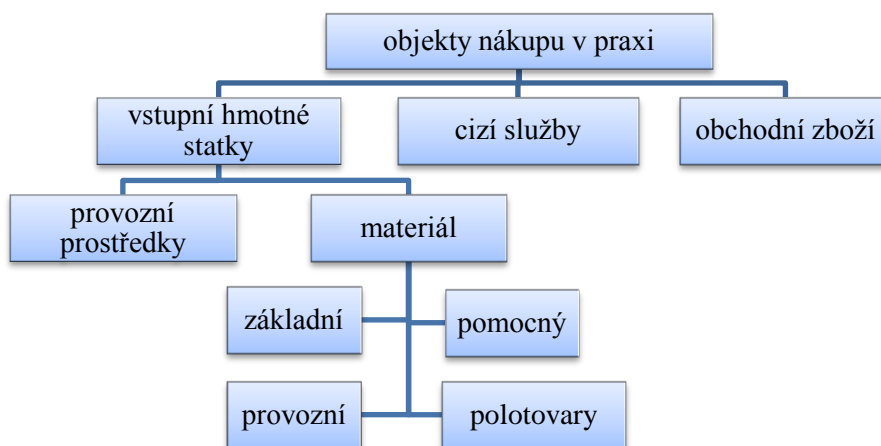
Dle Tomka (2007, s. 66) je možným řešením realizace procesního řízení formální i neformální přiblížení jednotlivých útvarů v organizaci. Nelze proto negativně hodnotit takové organizační uspořádání, kde je v rámci jednoho útvaru soustředěno více činností. Takové řešení je ale omezeno na firmy s menším rozsahem a širší nákupního sortimentu. Dále autor doporučuje ve výše uvedeném případě zpracovat zcela jasné a jednoznačné pracovní postupy pro jednotlivé činnosti. Přínosné je v takovém případě vzájemné obohacování zkušenostmi z různých útvarů navzájem.

2 CHARAKTERISTIKA NÁKUPU V PRŮMYSLOVÉM PODNIKU

Jak uvádí Lukozsová (2004, s. 7): „Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, čase a místě“.

Z tohoto tvrzení vyplývá, že nákup je jedním z primárních procesů výrobního podniku, protože svou zásobovací a opatřovací funkcí zajišťuje hmotné i nehmotné vstupy pro další procesy a tím umožňuje jejich plynulý průběh. Objekty nákupu jsou jak vstupní materiály a suroviny pro výrobní proces, tak celá řada dalších pomocných materiálů, zboží a služeb.

Objekty nákupu lze dle Lukozsové (2004, s. 9) shrnout do několika skupin, jak je znázorněno v obrázku 3.



Obr. 3. Objekty nákupu v praxi (Lukozsová, 2004, s. 9)

2.1 Cíle a funkce nákupu

Základní funkcí nákupu je efektivně zabezpečit plynulost výrobních i nevýrobních procesů, tzn. ve správném čase za rozumné náklady opatřit ve správném množství a dostatečné kvalitě zboží dle požadavků vnitropodnikových zákazníků. Zároveň musí nákup respektovat podnikatelská kritéria – ekonomická, ekologická, technická. Z funkce nákupu vyplývají jeho cíle, které lze shrnout podle Lukozsové (2004, s. 16) do několika základních cílů:

- uspokojení potřeb vnitropodnikových zákazníků,
- zvyšování jakosti nákupu, přičemž jakostí není myšlena jen kvalita nakupovaného zboží, ale i vhodné dodací a platební podmínky, servis a další doprovodné služby,

- snižování nákladů nákupu a to nákladů na zboží samotné i vedlejších pořizovacích nákladů jako je přepravné, pojištění, clo apod.,
- snižování nákupních rizik jako je např. riziko nedodržení lhůt dodavatelem, riziko nedodání požadované kvality nebo množství, nedodržení smluvních podmínek,
- zvyšování flexibility nákupu - získání dostatečného prostoru pro využití nákupních příležitostí v budoucnu.

Vašítková (2007, s. 13) upozorňuje na skutečnost, že nákup zahrnuje i nákupní logistiku a řízení zásob, neboť nedostatek zásob může ohrozit plynulost výroby, splnění kontraktů a způsobit nespokojenost zákazníka i ohrozit dlouhodobou spolupráci. Přebytek zásob na druhé straně představuje náklady na skladování, finanční prostředky vázané v zásobách, riziko změny kvality vlivem skladování a překročení doby doporučené ke zpracování.

2.2 Úkoly nákupu

Z cílů uvedených v kapitole 2.1 odvozuje Vašítková (2007, s. 13-14) následující hlavní úkoly procesu nákupu:

- co nejpřesněji a včas zjišťovat budoucí potřebu,
- systematicky vyhledávat a volit optimální zdroje nákupu,
- projednávat a uzavírat smlouvy, které zajistí efektivní dodávky vstupů, sledovat jejich plnění a řešit případné změny,
- flexibilně reagovat a řešit změny v potřebách podniku a řešit případné odchylky v dodávkách,
- dbát na kvalitu dodávaného zboží a projednávat reklamace s dodavateli,
- vytvářet a průběžně aktualizovat nákupní informační systém,
- zajistit logistiku zásob v rámci podniku, vnitropodnikovou dopravu a výdej materiálu na místo spotřeby.

Při plnění těchto úkolů pracovníci nákupu úzce spolupracují s dalšími úseky podniku, tj. výrobou, financováním i prodejem.

2.3 Specifika nákupu v průmyslovém podniku

Vašítková (2007, s. 20) definuje průmyslový trh takto:

„Průmyslový trh zahrnuje všechny subjekty, které nakupují výrobky nebo služby za účelem vstupu do dalšího procesu (výroby) s cílem produkovat další výrobky nebo služby...“

Tato autorka také zdůrazňuje závislost poptávky na výrobním trhu na poptávce na trhu spotřebitelském, vzájemnou závislost odběratelů a dodavatelů a menší cenovou pružnost poptávky po průmyslových výrobcích (Vašítková, 2007, s. 21).

Jak uvádí Pilík (2005, s. 10), průmyslový trh se od trhu spotřebního liší v mnoha faktorech, především v počtu a velikosti zákazníků, jejich geografické koncentraci, kratšími distribučními cestami, úzkými dodavatelsko-odběratelskými vztahy, závislostí poptávky po surovinách a materiálech na poptávce po zboží, které se z nich vyrábí, školenými a odborně způsobilými nákupčími a větším množstvím vlivů při rozhodování o nákupu. Pilík (2005, s. 57-59) dále uvádí tato specifika nákupu v průmyslovém podniku:

- více rozhodovatelů o nákupu,
- racionální chování zákazníka,
- malý vliv reklamy,
- přesně specifikovaný výrobek, důraz na technické parametry,
- důraz na kvalitu a doprovodné služby,
- systémový přístup k nákupu.

2.4 Klasifikace nákupních činností

Nákupní činnosti lze dle Pilíka (2005, s. 43) rozlišovat podle stupně, jak je nakupující obeznámen s předmětem nákupu, na 3 základní druhy nákupu:

- **Opakovaný nákup** – rutinní opakování objednávky již dříve nakupovaného zboží u stejného dodavatele z důvodu ověřené kvality a spolehlivosti dodavatele.
- **Modifikovaný opakovaný nákup** – např. změna dodavatele, vyplývající z nespokojenosti s dodavatelem předchozím, nebo nákup substitučního výrobku.
- **Nový nákup** – jedná se o první nákup dosud nenakupovaného zboží, kterému předchází potřeba zjistit velké množství informací, vyhledat potenciální dodavatele, srovnat jejich nabídky a provést výběr dodavatele.

Pojetí nákupu v různých organizacích může být různé. V zásadě se rozeznávají následující typy nákupu:

- **živelně ponechaný nákup** (bez systematického řízení),
- **pasivní poslušné opatřování** (typické pro deficitní příkazové ekonomiky),
- **aktivní nákup** (zajišťující vnitropodnikovému odběrateli kompletní materiálový servis, přípravu, kompletaci, přesun na místo spotřeby a další logistické služby).

3 PROCES NÁKUPU A JEHO ČINNOSTI V PRŮMYSLOVÉM PODNIKU

Proces nákupu začíná v okamžiku, kdy vyvstane požadavek na pořízení zboží nebo služby. Ten může vyplynout ze snižující se zásoby pravidelně nakupovaných komodit, z nové objednávky zákazníka, ze zahájení výroby nového výrobku, při poruše stroje nebo zařízení. Žadatel o nákup musí co nejpřesněji specifikovat svůj požadavek, základní vlastnosti zboží, jakost, množství a termín dodání. Následuje vyhledání potenciálních dodavatelů, rozeslání poptávky a výběr dodavatele na základě předložených nabídek. Vybranému dodavateli je zaslána objednávka, případně je s ním sepsána kupní smlouva a očekává se dodání zboží při splnění všech smluvních podmínek. Po dodání zboží je proces nákupu vyhodnocen dle předem zadaných kritérií. Výše popsaný postup odpovídá Modelu Robinsona a Farise (Lukozsová, 2004, s. 43), který je znázorněn obr. 4.



Obr. 4. Model procesu nákupu (vlastní zpracování dle Lukozsové, 2004, s. 43)

3.1 Účastníci nákupního procesu

Jedním z charakteristických rysů nákupního procesu v průmyslovém podniku je skutečnost, že se jej účastní větší počet osob, které lze dle Pilíka (2005, s. 36, 43-44) zařadit dle jejich funkce do následujících kategorií:

- iniciátoři - pracovníci, od kterých vychází požadavek na pořízení,
- uživatelé - pracovníci, kteří nakoupený produkt nebo i službu budou dále zpracovávat nebo používat při své činnosti,

- ovlivňovatelé - pracovníci, kteří mají vliv na rozhodnutí o nákupu,
- rozhodovatelé - pracovníci, kteří učiní konečné rozhodnutí o nákupu a dodavateli,
- schvalovatelé - většinou nadřizení pracovníci, kteří schválí nákup. Schvalování probíhá především u velkých objemů nákupu, představujících vysoké náklady.
- nákupčí - pracovníci nákupu, kteří vyberou dodavatele a dohodnou s ním veškeré obchodní podmínky dodávky.

Konkrétní účast jednotlivých výše uvedených funkcí je závislá na konkrétní kupní situaci, na složitosti výrobku a míře obchodního rizika, spojeného s nákupem.

3.2 Faktory ovlivňující nákup

Při rozhodování o nákupu jsou brány v úvahu základní faktory, viz obr. 5.



Obr. 5. Nejdůležitější faktory ovlivňující nákup (vlastní zpracování dle Vašítkové, 2007, s. 16)

Jak zdůrazňuje Vašítková (2007, s. 16), cenu je třeba posuzovat v porovnání s kvalitou a doprovodnými službami, včetně všech dalších pořizovacích nákladů, které souvisí i s ujednanou dodací podmínkou dle Incoterms 2010. Platební podmínky, především délka splatnosti faktury, jsou důležitým faktorem především při velkém objemu nákupu, který představuje značné náklady. Rozhodování o dodavateli ovlivňuje dále flexibilita dodavatele, rychlost jednání, kvalita komunikace, kvalita a úplnost poskytnutých dokladů, certifikátů, atestů jakosti, bezpečnostních listů a dalších. Důležitost těchto faktorů se může v různých podnicích lišit.

3.3 Nákupní marketing

Tvrdý konkurenční boj, dostatek zboží na globálním trhu a jeho vyrovnaná kvalita je příčinou přehodnocení významu a funkce nákupu v podniku. Vystává potřeba považovat nákup za strategický proces pro výrobní podnik a začlenit do něj nákupní marketing.

Nákupní marketing předpokládá uplatnění marketingového přístupu ve všech fázích nákupního procesu. Model nákupního marketingu zobrazuje obrázek 6.



Obr. 6. Zjednodušený model nákupního marketingu (Tomek, 2007, s. 274)

Dle Vašítkové (2007, s. 51-52) zahrnuje nákupní marketing výzkum trhu, volbu dodavatele, rozhodnutí o optimální dodávce, dodacích a platebních podmínkách, o tvorbě a udržení optimálních zásob a v budování dlouhodobých vztahů s dodavateli. Filozofie nákupního marketingu spočívá v pohledu na dodavatele jako na partnera a spojence a zaměřuje se na oboustranně přínosné vztahy. Předpokladem je dobrá znalost dodavatele, jeho předností i slabín, vzájemná informovanost obou partnerů, spolupráce při zvyšování kvality výrobků a realizaci dodávek. Cílem marketingového přístupu je zvýšení efektivity nákupu spoluprací s nižším počtem dodavatelů. Marketingový přístup předpokládá sběr, analýzu a vyhodnocování informací o trhu. Nákupní marketing obsahuje interní a externí marketing.

Interní marketing zahrnuje sběr interních informací, záznamů, zálohování a třídění dat týkajících se nákupní historie, historie produktu (technické změny atd.), výše a stavu zásob, výše spotřeby, výkonnosti dodavatele (cena, kvalita, služby), logistických podmínek, dodacích podmínek, smluv a ostatních dokumentů, katalogů, interních zpráv atd.

Externí marketing spočívá ve sledování trhu a jeho trendů, případně i jeho omezení např. legislativou., sledování materiálů dostupných na trhu a vývoje jejich cen. Zjišťování možností nových zdrojů, jejich prověření a detailní hodnocení, prověřování a navštěvování současných dodavatelů, provádění hodnotových analýz.

3.4 MRP – Material requirements planning

Jak uvádí Genc (2014, s. 275-276), pojem Material requirements planning – plánování potřeby materiálu se poprvé objevil v 70. letech v USA v době, kdy rozvoj masové produkce narážel na problémy s nedostatkem surovin a materiálů. Manažeři přišli na systém, který spojuje informace o potřebách surovin, materiálů a vybavení s plánem prodeje, který flexibilně reaguje na změny v požadavcích zákazníků a výroby. Tento systém je určen pro výrobní podniky a umožňuje detailní plánování nakupování všech vstupních surovin, které bude potřebovat výroba pro splnění požadavků zákazníků. Poskytuje informace o době objednání suroviny a potřebném množství při organizování nové zakázky. Toto plánování vychází z velkého množství vstupních údajů, a je proto zvládnutelné jen s příslušným softwarem. MRP systém je v současné době součástí většiny ERP systémů, potřebná vstupní data jsou:

- plán výroby,
- kusovníky pro každý výrobek (obsahující rozpis surovin a materiálů v kusech nebo kg potřebných ke zhotovení jedné jednotky výrobku),
- zadání plánovacího algoritmu.

Jak upozorňuje Genc (2014, s. 276-277), pro dosažení vysoké přesnosti a efektivnosti systému, je třeba klást důraz na detailní nastavení kusovníků a včasné a přesné vkládání vstupních údajů.

3.5 Řízení vztahů s dodavateli

Efektivní nákup kvalitních zásob a dlouhodobá vzájemně výhodná spolupráce dodavatele s odběratelem předpokládá výběr kvalitního dodavatele. Při prvním nákupu dosud nepořizované suroviny nebo materiálu se provádí výběrové řízení na základě zhodnocení předložených nabídek, které musí být provedeno tím pečlivěji, čím je nakupovaná položka pro podnik významnější a když bude v budoucnu nakupována pravidelně a ve velkých objemech a podnik chce s vybraným dodavatelem dlouhodobě spolupracovat.

3.6 Výběr dodavatele

Vzhledem k velkému počtu faktorů, které jsou v rámci výběru dodavatele zvažovány, je proces výběru velmi komplexní. Je třeba stanovit taková kritéria pro výběr, která obsáhnou všechny pro podnik důležité faktory a která po doplnění o další kritéria budou používána

i pro následné hodnocení dodavatelů. Pro všechny dodavatele by měla být používána stejná kritéria, jen tak je zajištěna objektivnost výběru i hodnocení. Jak upozorňuje Macurová (2008, s. 27), rozhodujícím kritériem nemůže být jen nabízená cena, ale další faktory ovlivňující spolupráci odběratele a dodavatele.

Veber (2010, s. 149) zdůrazňuje, že provádění výběru a pravidelné hodnocení dodavatelů na základě kritérií, které firma považuje určující pro svou činnost a pro zajištění trvalé kvality vlastních výrobků, požaduje i norma ISO 9001. Je tedy jedním ze základních předpokladů úspěšné certifikace. Norma neurčuje zcela přesně způsob provádění hodnocení, ale požaduje určení pravidel, kritérií a zaznamenání výsledků hodnocení, např. v seznamu schválených dodavatelů. Objednávky pak mohou být zadávány jen těmto dodavatelům.

Lukozsová (2004, s. 78) uvádí, že v praxi lze použít řadu metod výběru dodavatele, ale pro zajištění trvalé objektivnosti je důležité, aby byly používány konzistentní metody, např.:

- metoda expertního odhadu jednotlivce nebo týmu,
- scoring-modely (prosté nebo vážené hodnocení podle pořadí, prosté nebo vážené pořadí podle hodnot),
- kombinace obou výše uvedených.

Pod pojmem scoring modely literatura uvádí kvantitativní vyhodnocování dodavatelů dle různých, předem daných, kritérií.

3.7 Kritéria výběru a hodnocení

Pro hledání dodavatelů je třeba určit kritéria výběru, která odpovídají specifickým potřebám podniku. Podle stejných, případně dalších kritérií jsou po určité době spolupráce dodavatelé zpětně hodnoceni. Nejčastěji posuzovanými kritérii jsou dle Vebra (2010, s. 14):

- **Kvalita:** Kvalita nabízeného zboží je většinou prvotním kritériem při rozhodování o dodavateli. Zboží musí splňovat předepsané technické parametry výrobku, specifické požadavky výrobce a požadavky na bezpečnost při manipulaci a zpracování. Kvalita by měla být stálá, bez velkých výkyvů a doložena požadovanými certifikáty, atesty, protokoly o zkouškách atp.
- **Celkové pořizovací náklady:** Při rozhodování o dodavateli neporovnává nákupčí jen cenu samotnou, ale veškeré pořizovací náklady, do kterých patří např. přepravné a pojištění dodávky. Důležitým kritériem jsou i platební podmínky, upřednostňují se delší platební lhůty, nejnevýhodnější nabídkou je požadavek dodavatele na platbu předem.

- **Dodací podmínky:** Při rozhodování o dodávce je třeba zvážit jistotu a riziko odpovídající příslušné dodací podmínce dle Incoterms 2010. Nejvýhodnější nabídka je taková, kdy dodavatel nabízí dopravu až do skladu kupujícího na své náklady a riziko.
- **Služby:** Nabízené služby v podobě odborného poradenství, delší než zákonné záruční doby a další jsou také důležitým kritériem.
- **Komunikace:** Způsob komunikace, rychlost reakce na poptávku, reklamaci nebo jiné mimořádné požadavky kupujícího určitě ovlivní rozhodování o dodavateli.
- **Dokumentace:** Nákupní dokumentace musí jednoznačně vymezovat kvalitativní parametry nakupovaných vstupů. Požadavky na dokumentaci kvality nakupovaných vstupů předepisuje norma ISO 9001 a proto kvalita a včasnost předložení všech potřebných dokumentů je také jedním z faktorů, ovlivňujících kvalitu spolupráce s dodavatelem.

Další kritéria volí každý podnik podle svých specifických požadavků. Gros (2006, s. 51-53) doporučuje, jak pro výběr dodavatele pro jednorázovou dodávku, tak i při hledání dodavatele pro dlouhodobou spolupráci, vytvořit srovnávací tabulku, která bude obsahovat všechna zvolená kritéria a do které bude rozhodovatel doplňovat informace z jednotlivých nabídek. Kritéria lze ohodnotit jejich důležitostí – vahou.

3.8 Metody stanovení vah

Pořadí důležitosti jednotlivých kritérií určí rozhodovatel. Významnost jednotlivých kritérií musí odpovídat specifickým požadavkům podniku, pro různé podniky mohou být stejná kritéria různě důležitá. Váhy lze určit některou z těchto metod:

Bodovací metoda: Zvolíme celkový součet bodů např. 100. Kritéria jsou ohodnocena body tak, že čím je kritérium významnější, tím více bodů je mu přiděleno. Součet bodů musí být 100. Váhy kritérií jsou pak vypočteny jako podíl počtu bodů a 100.

Metoda pořadí: Seřadíme kritéria od nejvýznamnějšího po nejméně významné a přidělíme váhy odpovídající pořadí. Pokud pořadí označíme p a počet kritérií n , pak je váha vypočtena jako $p/\sum n$. Příklad: kritérium třetí v pořadí z celkem 6 kritérií má váhu $3/6 = 0,33$.

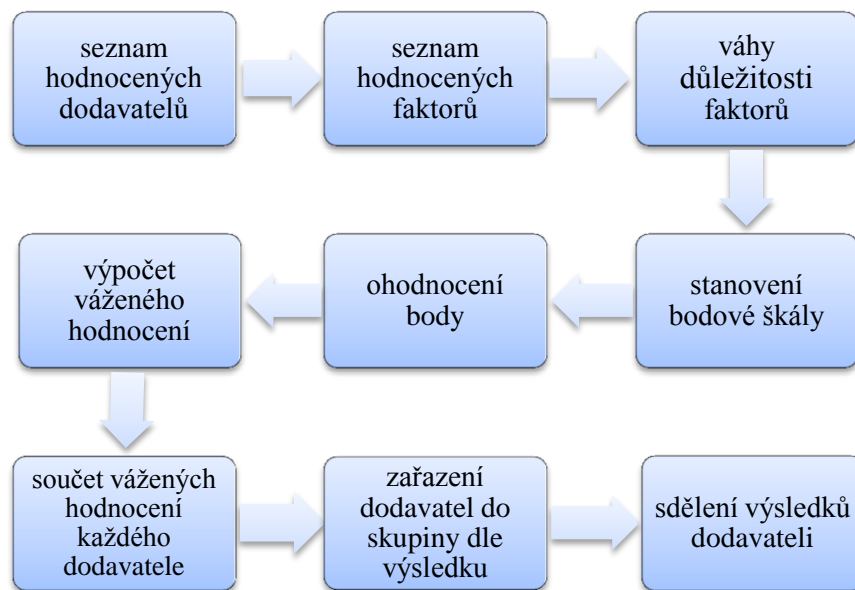
Fullerova metoda je založena na párovém srovnávání dvojice kritérií. Vytváříme tzv. Fullerův trojúhelník.

3.9 Hodnocení dodavatelů

Dle Hrudky (2005, s. 25-28) lze postup hodnocení dodavatele shrnout do několika základních kroků. Nejprve je třeba vytvořit seznam hodnocených dodavatelů a seznam faktorů, které budou hodnoceny. Hodnoceni by měli být všichni dodavatelé skupiny A dle ABC analýzy, což jsou klíčoví dodavatelé většinou pro podnik strategických surovin. Základem pro hodnocení jsou faktory použité již při prvním výběru dodavatele, které jsou rozšířeny o faktory sloužící k ohodnocení proběhlé spolupráce.

Je třeba určit relativní důležitost faktorů s ohledem na specifika podniku a vyjádřit ji vahou. Následně jsou výkony dodavatelů v jednotlivých faktorech ohodnoceny přidělením bodů a je vypočteno vážené ohodnocení a to vynásobením počtu bodů vahou významnosti faktoru. Součtem vážených hodnocení u každého dodavatele dostaneme jeho celkové hodnocení. Čím vyšší je počet bodů, tím lépe dodavatel vyhovuje potřebám podniku.

Graficky lze celý postup zjednodušeně znázornit tak, jak ukazuje obrázek 7.



Obr. 7. Postup hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování)

Hodnocení dodavatelů je třeba provádět pravidelně minimálně jednou ročně. Pravidla hodnocení, předepsaná kritéria a způsob hodnocení by měla být pevně stanovena vnitřním dokumentem, např. vnitropodnikovým předpisem, aby pravidla hodnocení byla jasná všem hodnotitelům a hodnocení bylo prováděno stále stejně pro dosažení objektivních výsledků. Tento dokument by měl také stanovit, kdo hodnocení provádí, kdo je za celý proces zodpovědný, jaké jsou předepsány formuláře, jakým způsobem je dodavatelům sdělován vý-

sledek hodnocení, jak je příslušná dokumentace dostupná pracovníkům a jak je archivována. Požadavek písemného stanovení pravidel a celého postupu hodnocení dodavatelů je předepsán normou ISO 9001.

3.10 Přínos hodnocení dodavatelů

Výsledky hodnocení musí být příslušnému dodavateli vždy sděleny včetně odůvodnění negativních výsledků. Jenom tak může hodnocení pomoci ke zvýšení výkonnosti dodavatele.

Na základě výsledků hodnocení jsou dodavatelé klasifikováni do tříd A, B, C podle jejich výkonu. Hodnocení dodavatelů je využíváno organizací při plánování další spolupráce s dodavatelem, rozhodování o dodavateli v případě, že má firma více alternativních dodavatelů pro jednu komoditu. Dodavatelé skupiny A jsou upřednostňováni při volbě dodavatele. V neposlední řadě je pravidelné hodnocení jednou z podmínek certifikace dle ISO 9001 (Gros, 2006, s. 63-76).

4 RIZIKO A JEHO ŘÍZENÍ

Každá lidská činnost představuje určitá rizika. Neexistuje jedna obecně uznávaná definice rizika, Smejkal a Rais (2010, s. 90) definují riziko různě, např.

- „Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.“
- „Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.“
- „Nebezpeční negativní odchylky od cíle.“
- „Možnost, že specifická hrozby využije specifickou zranitelnost systému.“

Význam všech výše uvedených definic lze shrnout do definice dle Mcmillanova slovníku moderní ekonomie: *“Z hlediska problematiky řízení podnikových rizik bude užitečné vycházet z chápání rizika jako možnosti, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu nebo vývoje“* (Pearce, 1995, s. 361).

Jak tento zdroj dále zdůrazňuje, riziko by se nemělo redukovat jen na pouhou pravděpodobnost, ale důležité je klást důraz na kvantitativní rozsah možné ztráty.

Analýza a řízení rizik by měla být nedílnou součástí podnikových činností. Pokud rizika dovedeme identifikovat a známe jejich negativní dopady, mohou být činnosti nastaveny tak, abych se snížila pravděpodobnost výskytu rizik a jejich dopad na podnik. Analýza rizik spočívá v definování hrozeb, jejich pravděpodobností a dopadu na aktiva. Účelem analýzy je nalézt v rámci analyzovaného procesu činnosti s možným výskytem rizik a poté rizika vyhodnotit např. zápisem do přehledné tabulky s bodovým ohodnocením rizik. Na základě výsledků analýzy rizik je možno připravit plán preventivních a reaktivních opatření (Smejkal, Rais, 2010, s. 99-100).

4.1 Metody identifikace a hodnocení rizika

Jak uvádí Smejkal a Rais (2010, s. 94), analýzu a identifikaci rizik v podnikových procesech lze shrnout do následujícího postupu: identifikace aktiv → stanovení hodnoty aktiv → identifikace hrozeb a slabin → stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti. Rizika je možno analyzovat kvalitativními a kvantitativními metodami.

Kvalitativní hodnocení rizika je hodně subjektivní, jeho předností je jednoduchost a rychlost. Rizika jsou ohodnocena slovně, např. malé - střední - velké riziko. Rizika procesu jsou zjišťována pohovory se skupinou nebo jednotlivými účastníky procesu, metodou

Delphi, tedy řízeným interview s experty, kteří dokonale znají daný proces, vytvářením kontrolních seznamů, registrů rizik a dalšími postupy.

Kvantitativní analýza je založena na matematickém výpočtu z frekvence možného výskytu a dopadu hrozby. Dopad rizika se většinou vyjadřuje jako ztráta finanční částkou. Kvantitativní metoda je náročnější na provedení a zpracování výsledků. Obě metody mohou být kombinovány (Smejkal, Rais, 2010, s. 108-109).

Smejkal a Rais (2010, s. 113) uvádí následující příklady metod pro analýzu rizik:

- **HAZOP** – Hazard and Operability Study. Jedná se o analýzu ohrožení provozuschopnosti systému nebo celého podniku. Potenciální rizika jsou identifikována na základě informací získaných brainstormingem.
- **Check List Analysis** – vytvoření kontrolního seznamu k ověření správnosti a úplnosti postupu.
- **What if analysis** – Otázka „co se stane, když..“ je pokládána v rámci strukturovaného brainstormingu s týmem expertů. Jsou hledány možné dopady rizik v různých situacích na celý proces.
- **Even Tree Analysis** – analýza rizik pomocí stromů událostí. Pomocí stromového grafu jsou činnosti rozebrány do jednotlivých kroků a jsou hledána potenciální rizika každého kroku. Výsledkem analýzy je vytvoření scénářů různých nehod.
- **Safety Audit** – bezpečnostní audit, jehož cílem je zvýšení bezpečnosti prováděných činností.
- **Maticový diagram rizika** – používá se k oddělení rizik s vysokými a nízkými dopady, kvantifikuje pravděpodobnost a dopad rizika.

V diplomové v práci budou použity metody Check list a What if analysis formou diskuse s odborníky z organizace, kteří díky svým znalostem a dlouholetým zkušenostem mohou odpovědět na otázky typu „Co se stane, když...“ Na základě jejich odpovědí bude sestaven seznam možných rizik, budou ohodnocena pravděpodobností výskytu a možným dopadem na fungování systému.

4.2 Výpočet míry rizika a vyhodnocení rizik

Poté, co je vyčíslen finanční dopad nepříznivých událostí, jsou rizika výskytu takové události zařazena do skupin:

- **kritické riziko** - riziko, které může ohrozit chod podniku natolik, že může dojít ke ztrátě klíčových zákazníků, nesplnění důležitých kontraktů, zastavení výroby a propouštění zaměstnanců, v nejhorším případě až k bankrotu firmy,
- **důležité riziko** - je to ohrožení, které významně omezí plynulé fungování podniku a plnění závazků a může vést k neplánovaným výdajům, ztrátám, způsobí uložení pokut a penále,
- **běžné riziko** - případné ztráty nejsou pro podnik likvidující a mohou být pokryty běžnými aktivy (Smejkal, Rais. 2010, s. 119).

4.3 Řízení rizik a metody řízení rizik

Proces řízení rizik definuje Genc (2014, s. 329) jako proces, který umožňuje manažerům systematicky identifikovat možná rizika a být si neustále vědom rizik, které podnik při své činnosti podstupuje. Důvody nutného podstupování rizika a náklady, které mohou vzniknout, by měly být vždy předem známy. Při identifikaci a řízení rizik je třeba vycházet z minulých událostí a předchozích zkušeností manažerů. Primárním úkolem managementu rizik je správným rozhodováním minimalizovat rizika ve všech procesech v rámci organizace. K tomu je třeba mít dokonalé znalosti o slabých a silných stránkách společnosti a vnějším okolí, které na podnik a jeho procesy působí. Genc (2014, s. 330) dále zdůrazňuje, že řízení rizik musí být kontinuálním procesem, důležitá je pravidelná kontrola, přehodnocení a optimalizace preventivních opatření.

Pravidla řízení rizik lze shrnout dle Smejkal a Raise (2010, s. 126) do těchto tří pravidel:

„Neriskuj více, než kolik si můžeš dovolit ztratit.“

„Uvažuj o pravděpodobnostech.“

„Neriskuj mnoho pro málo“.

Akce ke snížení rizika je třeba volit s ohledem na charakter rizika. Smejkal a Rais (2010, s. 133-173) navrhují tyto metody snižování rizika:

- **Redukce:** Redukce rizika spočívá v odstraňování možných příčin vzniku rizika a snižování nepříznivých důsledků rizika.
- **Transfer rizika:** Přesun rizika je možný např. využitím factoringu, forfaitingu, volbou vhodných dodacích podmínek při exportu, využitím bankovní záruky.

- **Diverzifikace rizika:** Diverzifikace spočívá v rozložení rizika na více aktivit, např. širší výrobní program, více zákazníků z různých geografických oblastí nebo odlišných nepříbuzných tržních segmentů.
- **Pojištění rizik** je nejrozšířenější metodou, jak čelit nepříznivým následkům rizik.
- **Získávání informací:** Sledováním vnějšího prostředí a jeho změn, sledováním předpisů, zákonů a dalších podmínek podnikání jsou získávány důležité informace.
- **Vytváření rezerv:** Vytvořením finančních rezerv na krytí případných ztrát nebo dostatečných rezervních zásob materiálu a surovin lze čelit důsledkům rizik.
- **Využití metod operační analýzy:** Pro rozhodování mezi různými alternativami lze využít metody lineárního programování, síťové analýzy, rozhodovací stromy, vícekritériální rozhodování.
- **Vyhýbání se riziku:** Každé podnikání je spojeno s rizikem a zcela se vyhnout riziku nelze v žádné lidské činnosti.

V rámci podniku jsou většinou metody kombinovány a pro různá rizika využívány různé metody.

4.4 Nákupní rizika

Proces nákupu je jako každá činnost ohrožen riziky. Rizika mohou přicházet jak z vnějšího, tak vnitřního prostředí. Z vnějších rizik jmenuje Janatka (2011, s. 203-206) např. tato:

- **Riziko měnové:** nastává především při nákupu ze zahraničí a týká se neočekávané změny devizového kurzu.
- **Riziko legislativní:** změna daňových předpisů např. u zboží podléhajícího spotřební dani, předpisů o ochraně životního prostředí omezujících některé komodity.
- **Riziko politické:** riziko konfliktů mezi státy, jejichž následkem může dojít k restrikcím v oblasti zahraničního obchodu, omezením dovozu nebo vývozu, nastavení vysokého cla, vyčerpání dovozních kvót.
- **Riziko přírodní** může ohrozit včasnost dodávky např. při dopravě ze vzdálených oblastí námořní dopravou, riziko bouří, zemětřesení, záplav apod.
- **Riziko komerční:** např. nesplnění smluvních podmínek dodavatelem, nedodání požadovaného množství v požadovaném termínu, dodání nekvalitní suroviny.

Rizika vnitřní vznikají uvnitř organizace a podnik má větší možnost je ovlivnit, než rizika vnější. Příklady vnitřních rizik jsou:

- riziko pozdního objednání,
- riziko zadání nesprávných parametrů,
- riziko objednání nesprávného množství,
- riziko výběru nevhodného dodavatele (Merna, Al-Thani, 2007, s. 183).

5 SITUAČNÍ ANALÝZY KE ZJIŠTĚNÍ SOUČASNÉHO STAVU

Aby mohl být jakýkoliv proces optimalizován a zvýšena jeho efektivnost a výkonnost, je třeba se seznámit s jeho aktuálním průběhem v dané organizaci. K tomu slouží analýzy, které odhalí slabiny a ukáží silné stránky procesu, identifikují makro a mikroprostředí, které společnost obklopuje a ovlivňuje její činnost. Při zpracování analýz je třeba mít neustále na paměti, aby analýzy byly relevantní, tzn., aby byly zpracovány s ohledem na účel, kterému mají sloužit a výstupem byla fakta, která jsou využitelná k tomuto účelu.

Cílem analýz nákupního procesu je zjistit:

- kdo jsou dodavatelé a odběratelé společnosti, jaké jsou nakupované suroviny, jaká je jejich důležitost pro chod organizace,
- které faktory kladně a záporně ovlivňují činnost organizace, kde lze hledat příležitosti a hrozby,
- současný průběh nákupního procesu, jednotlivých činností a způsob řízení procesu,
- role v procesu a jejich pracovní náplně (včetně pravomocí a odpovědností),
- současný stav interních směrnic, předpisů a formulářů,
- využívání informačního systému v nákupním procesu,
- odbornou kvalifikaci a způsobilost pracovníků nákupu,
- kvalitu řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů.

5.1 Metody vnitřní analýzy

Podle Grasseové (2010, s. 214-235) lze z mnoha metod lze využít např. tyto:

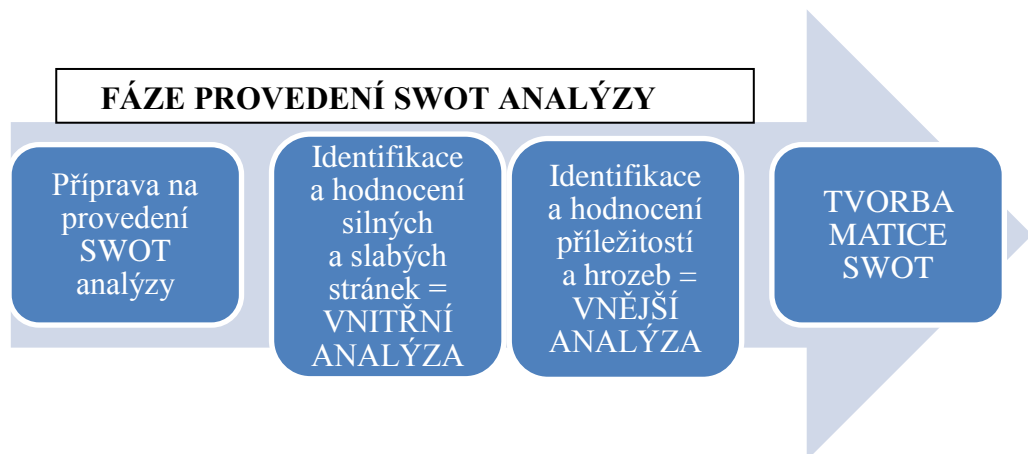
- brainstorming, brainwriting – ke zjištění námětů, nápadů, názorů a myšlenek k danému problému,
- diagram příčin a důsledků – pro analýzu konkrétního problému,
- benchmarking – pro zjištění, co lze dělat lépe nebo jinak porovnáváním s postupy jiných firem,
- GAB analýza – ke zjištění rozdílů mezi plánem a skutečností a jejich příčin,
- check list analysis – nejčastěji se používá k identifikaci bezpečnostní rizik,
- what if analysis – slouží rovněž k analýze možnosti vzniku potenciálních neočekávaných situací v rámci procesu,
- analýza procesu a jeho vnitřní logiky ke zjištění návaznosti činností v rámci procesu,

- analýza silných a slabých stránek procesu ke zjištění, čím může být proces ohrožen, co lze zlepšit,
- ABC analýza dodavatelů a nakupovaných položek ke zjištění významnosti dodavatelů a nakupovaných položek, na které je třeba se především zaměřit při jejich řízení.

Mezi nejpoužívanější metody vnější analýzy patří analýza příležitostí a hrozeb ovlivňujících daný proces, analýza makro a mikroprostředí - PEST, Porterova analýza pěti sil a analýza dodavatelů, které budou využity v této práci.

5.2 SWOT analýza

Cílem analýzy je identifikovat slabá a silná místa společnosti v dané oblasti a konfrontovat je s příležitostmi a hrozbami, které mohou negativně ovlivnit danou činnost. Zdroje silných a slabých stránek hledáme uvnitř organizace, příležitosti a hrozby pochází z vnějšího prostředí. Grasseová (2010, s. 301) doporučuje při provádění SWOT analýzy postupovat ve čtyřech základních fázích, které znázorňuje obrázek 8:



Obr. 8. Fáze provedení SWOT analýzy (Grasseová, 2010 s. 301)

5.2.1 Příprava na provedení SWOT analýzy

První fáze zahrnuje jednoznačné stanovení účelu provádění SWOT analýzy, definování analyzovaných oblastí, vytvoření analytických týmů a sjednocení metodiky práce a motivace členů týmu.

Grasseová (2010, s. 296) zdůrazňuje: „Pro realizaci SWOT analýzy je nezbytné, abychom si stanovili účel využití, tedy k čemu budeme výsledky získané touto analýzou využívat.“

S tímto tvrzením se shoduje i Červený (2013, s. 113), který říká, že SWOT analýza by měla být relevantní k dané oblasti, tj. pokud budou její výsledky využity pro optimalizaci nákupu, pak by v ní mělo být zahrnuto jen to, co se týká rozhodování v oblasti nákupu. Při analýze jednotlivých procesů doporučuje Grasseová (2010, s. 301) zaměřit se na oblasti dle modelu 7S McKinseye : Strategie - Struktura - Systém řízení - Styl řízení - Spolupracovníci - Schopnosti - Sdílené hodnoty. Na analýze by se měl podílet tým, sestavený z pracovníků, kteří mají o dané oblasti nejlepší znalosti. Pokud je hodnoceno několik oblastí, je možno pro hodnocení každé z nich určit jeden tým. Čím více pracovníků se podílí na hodnocení, tím lze předpokládat větší objektivnost. Členové týmu se musí shodnout na jednotném postupu při hodnocení, stanovit metody získávání informací.

Jako nejčastější metody a nástroje uvádí Grasseová (2010, s. 302):

- využití hodnotících a analytických zpráv,
- brainstorming, panelová diskuse, odborné odhady kompetentních osob,
- použití vhodných formulářů, matic a hodnotících škál.

5.2.2 Identifikace slabých a silných stránek

Silné a slabé stránky lze identifikovat analýzou obsahu zpráv, studií, předchozích analýz a dalších existujících dokumentů, řízenou diskusí s odborníky firmy, poradami, metodou brainstormingu. Na základě zjištěných informací je pak sestaven seznam slabých a silných stránek s uvedením odůvodnění, proč se daný faktor považuje za slabou, resp. silnou stránku. Slabé a silné stránky, hrozby i příležitosti lze hodnotit jak slovním popisem, tak vyjádřit pomocí matematického modelu SWOT analýzy nebo metodou párového srovnávání, kdy jsou silné a slabé stránky porovnávány ve dvojicích. V případě analýzy nákupního procesu je třeba se zaměřit na silné a slabé stránky nákupčích, jejich odbornost, zkušenosti a informovanost, znalost jazyků v případě obchodování se zahraničím, úroveň komunikace, na způsob řízení nákupních činností, stanovení pravidel, vymezení kompetencí a odpovědností, způsob budování a udržování vztahů s dodavateli atp.

5.2.3 Identifikace příležitostí a hrozeb

Dle Grasseové (2010, s. 312) jsou metody a postupy zjišťování informací stejné jako u silných a slabých stránek. Opět je nutné zdůvodnit, proč je daný faktor považován za hrozbu nebo příležitost. Zjištěné hrozby představují pro podnik určité riziko, které na-

růstá s vyšší pravděpodobností vzniku hrozby, a je nutné vyjádřit závažnost dopadu této hrozby. Úroveň rizika určíme na základě vztahu:

$$\mathbf{R} = \mathbf{Z} * \mathbf{p}, \quad \text{kde } \mathbf{R} = \text{úroveň rizika, } \mathbf{Z} = \text{závažnost dopadu hrozby,} \\ \mathbf{p} = \text{pravděpodobnost vzniku hrozby.}$$

Hrozby mohou vyplývat z přílišné závislosti na jednom nebo malém počtu dodavatelů, v případě nákupu ze zahraničí na vývoji politické a obchodní situace apod.

Při hodnocení příležitostí hodnotíme obdobně přínos, který oceňujeme na základě pravděpodobnosti a atraktivitě dopadu příležitosti. V oblasti nákupu lze vidět příležitosti např. v možnosti globálního nákupu, využití internetových aukcí, elektronických obchodů atp. Výsledkem analýzy není vytvořit pouhý seznam silných a slabých stránek na jedné straně a příležitostí a hrozeb na straně druhé. Je třeba prověřit, zda a jak mohou silné stránky snížit hrozby, zda a jaký dopad mohou mít slabé stránky společnosti na příležitosti.

Na základě zjištění vyplývajících ze SWOT analýzy je nezbytné následně:

- Identifikovat problémové oblasti a oblasti, které budeme rozvíjet, případně chceme udržet na stávající úrovni.
- Definovat cílový stav pro dané oblasti. (generovat obecné i specifické cíle).
- Stanovit úkoly a opatření, které musí být provedeny pro splnění cílů.

Cílem SWOT analýzy je na základě zjištění navrhnout vhodné alternativy strategií.

5.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

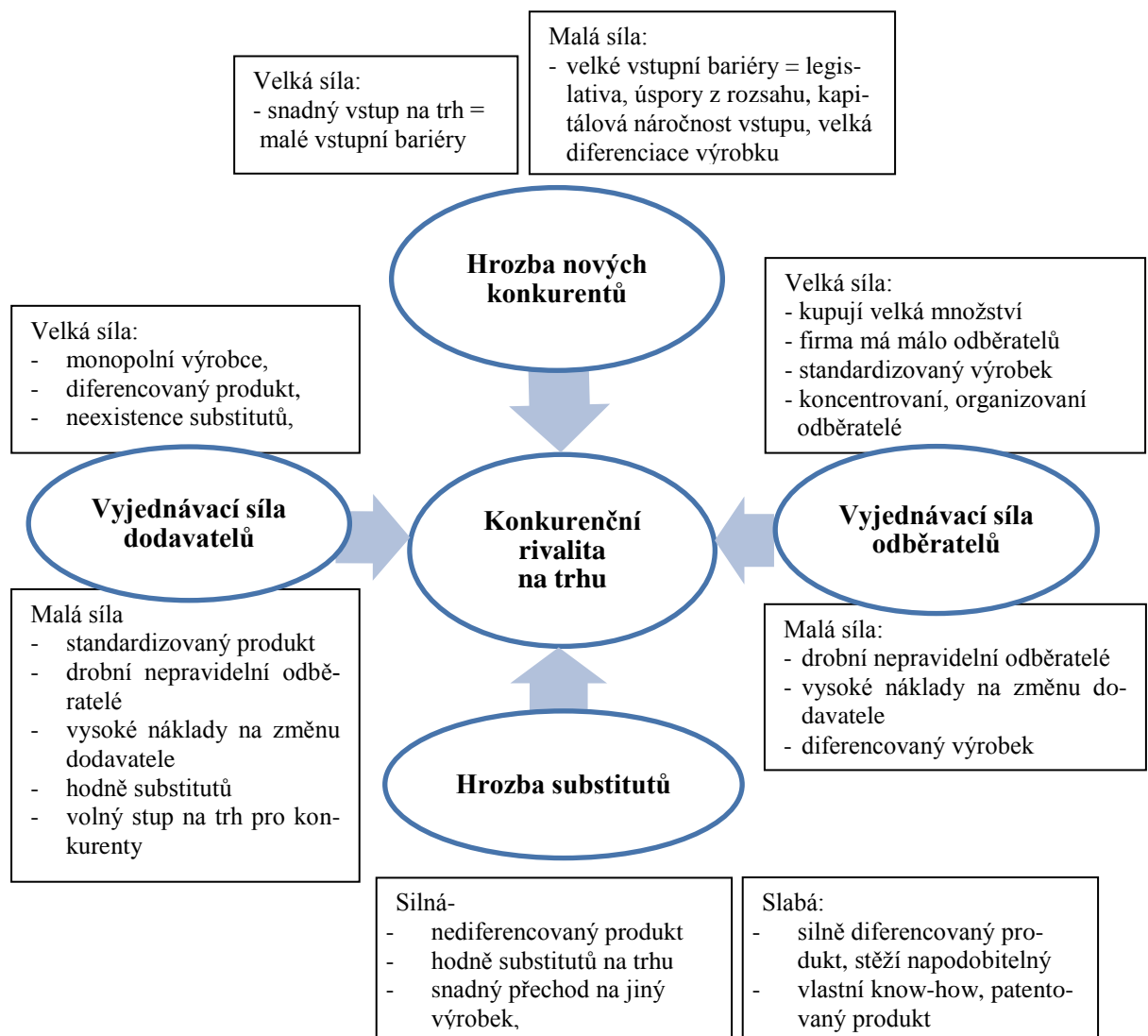
Jak uvádí Grasseová (2010, s. 191), Porterova analýza konkurenčních sil se zaměřuje na vnější prostředí, které ovlivňuje konkurenceschopnost podniku. M. E. Porter označil těchto pět nejdůležitějších sil:

- stávající konkurence,
- nová konkurence,
- vliv odběratelů,
- vliv dodavatelů,
- substituční produkty.

Jsou to dynamické faktory, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice a tím určují atraktivnost odvětví. Nákupní činnosti nejvíce ovlivňuje vyjednávací **síla dodavatelů**. Dodavatelé vyvíjejí tlak především v situaci, kdy nemají mnoho konkurentů, vyrábí diferencovaný, který je strategickým vstupem pro odběratele, nemá substituty a není snadno

nahraditelný. Také tlak dodavatelů na drobné odběratele nakupující malá množství je značný, protože takový zákazník není pro dodavatele příliš významný. K růstu tlaku dodavatelů dochází také tehdy, když se sdružují do aliancí a vystupují na trhu společně.

Objem nákupu se odvíjí od plánu výroby a prodeje zákazníkům. **Kupující** vytvářejí tlak na snižování cen, dosažení slev a množstevních rabatů. Snížení prodejních cen výrobků vytváří tlak na snížení nákladů, tedy i cen vstupů. Zákazník má silnou vyjednávací pozici, pokud kupuje velké objemy, může snadno přejít k jinému dodavateli. Síla kupujících se zvyšuje spojením firem do aliancí pro společný nákup surovin (Karlöf, 2006, s. 185-189). Příklady větší či menší síly jednotlivých faktorů uvádí grafické znázornění Porterovy analýzy v obrázku 9.



Obr. 9. Porterova analýza 5-ti sil (vlastní zpracování dle Karlöfa, 2006, s. 185)

5.4 PEST analýza

Pest analýzou je zkoumáno externí prostředí, které se skládá z **Politického**, **Ekonomického**, **Sociálního** a **Technologického** prostředí. V rámci analýzy jsou tedy zkoumány faktory politické, ekonomické, sociální a technologické, které jsou z hlediska podniku neovlivnitelné, případně těžce ovlivnitelné. Jak upozorňuje Červený (2013, s. 6), v případě, že má analýza sloužit pro účely optimalizace nákupu, musí být analyzovány faktory ovlivňující nákup. Červený (2013, s. 66-77) zmiňuje následující příklady jednotlivých faktorů:

Politické faktory ovlivňují nákup zboží ze zahraničí především ze třetích zemí, jsou to např. politické a ekonomické vztahy EU s danou zemí, bariéry obchodu. Při zvažování spolupráce se zahraničním dodavatelem je důležitým faktorem politicko-právní prostředí v jeho zemi, otevřenost nebo uzavřenost trhu, postoj vlády k zahraničnímu obchodu, případná omezení vývozu, daňová a měnová politika země. Je snazší obchodovat s dodavatelem z politicky stabilní země s jasně definovanými právními normami.

Ekonomické faktory

Nákup ovlivňuje např. úroková míra, protože v nakoupených zásobách jsou vázány nemalé finanční prostředky. V případě nákupu ze zahraničí jsou důležitým faktorem hospodářská a zahraničně-obchodní politika vlády dané země, kurzová politika a další makroekonomické ukazatele a jejich vývoj v posledních letech a předpoklad pro léta budoucí. Proměnlivost vývoje kurzů jednotlivých měn je problémem při sestavování cenových kalkulací a určení konkurenceschopnosti výrobku. Import zboží ovlivňují tarifní i netarifní bariéry zahraničního obchodu, dovozní a vývozní cla. Netarifními překážkami obchodu jsou i množství omezení, vyrovnávací a antidumpingová cla, dovozní a vývozní licence a technické překážky jako např. požadavek na různé certifikáty a povolení.

Sociální faktory

Sociální oblast je důležitá zejména pro firmy podnikající v oblasti maloobchodu, tj. prodeje koncovým spotřebitelům. Není tak moc důležitá pro průmyslové podniky, vyrábějící suroviny a výrobky určené pro zpracování výhradně v jiném průmyslovém podniku. V případě nákupu surovin ze zahraničí, je třeba zkoumat sociální prostředí pro lepší pochopení obchodního partnera a pro přípravu na vyjednávání. Mezi některými zeměmi existují velmi významné kulturní odlišnosti, které se projevují způsobem chování, vnímání a myšlení

obyvatel, vyznávanými hodnotami, hierarchií potřeb, náboženstvím a zvyky. Všechny tyto faktory mohou ovlivnit jednání se zahraničními dodavateli.

Technologické faktory ovlivňují vývoj všech oblastí lidské činnosti, pokrok technologií ve výrobě i v komunikaci, rozvoj infrastruktury - doprava, elektrická energie, telekomunikace - to vše ovlivňuje nákupní strategii podniků. Analýza těchto faktorů se zabývá i oblastí průmyslové ochrany (patenty, užité a průmyslové vzory), stavem vědy a výzkumu.

5.5 Analýza nákupního procesu

Pro poznání organizace nejdříve identifikujeme procesy uvnitř organizace a poté se zaměříme na analýzu vedoucí k odhalení nedostatků. Analýza procesu spočívá v poznání příčin chyb a nedostatků, jejichž odstraněním lze zvýšit výkonnost, výnosy, úspory nebo předejít ztrátám. Analýza z hlediska nastavení procesu zahrnuje podle Grasseové (2010, s. 283-285):

- identifikaci jednotlivých subprocesů a činností a jejich návaznosti a podmínky, za nichž dochází k větvení procesů,
- zjištění, zda je stanoven vlastník procesu,
- zjištění, zda a jak jsou definována pravidla pro průběh jednotlivých činností,
- zjištění, jak jsou nastavena kritéria, která musí produkt procesu splňovat, aby mohl být vstupem do další činnosti,
- analýzu funkčních míst a jejich rolí v rámci jednotlivých činností a celého procesu,
- analýzu výstupů informací, strukturu a obsah dokumentů, formulářů a způsob jejich archivace, jejich dostupnost,
- zjištění stupně využití software pro řízení procesu a jeho činností,
- zjištění časové náročnosti procesů a jednotlivých činností.

Analýza věcné a logické správnosti obsahuje zjištění:

- zda existují činnosti, které nejsou nezbytné pro vytvoření produktu procesu,
- existují činnosti, které nepřidávají hodnotu konečnému produktu,
- existují duplicitní činnosti,
- existují zbytečné časové prodlevy,
- existují kompetenční problémy při zapojení pracovníků do činností a subprocesů.

Posuzuje se, zda neexistují činnosti, které je možno zrušit, nebo je provádět jiným efektivnějším způsobem, zda jsou stanoveny funkce informačního systému, nebo nejsou potřeba jiné atd. Po provedení analýzy se zjišťuje správnost a upřesňuje se popis zjištěných nedostatků, případně je popis nedostatků doplňován z pohledu vlastníka procesu a do procesu zapojených dalších účastníků. Z hlediska nastavení procesu je třeba zjistit, zda existují normy a předpisy, kterými se realizace procesu řídí a zda jsou v nich jednoznačně identifikovány subprocesy, jednotlivé činnosti, jejich návaznost, podmínky, vlastníci, kompetence a odpovědnosti. Následně jsou zjištěné nedostatky zdokumentovány v závěrečné hodnotící zprávě a na jejím základě se postupuje při zlepšování procesu.

Interní analýza nákupního procesu v konkrétním podniku spočívá dle Červeného (2013, s. 102-107) v identifikaci všech interních faktorů, které ovlivňují jednotlivé činnosti nákupu a rozhodování o nákupu:

- struktura, řízení a organizace nákupu,
- vymezení rolí a rozsah odpovědností nákupu,
- plánování a řízení dodávek a zásob,
- finanční stránka nákupu,
- smluvní ošetření vztahů s dodavateli,
- kontrola a řízení kvality dodávek,
- výběr a rozvoj portfolia dodavatelů,
- identifikace a řízení nákupních rizik,
- analýza informačního systému a jeho využití k nákupu.

V případě, že podnik dosud neuplatňuje procesní řízení a procesy nejsou nijak zdokumentovány, je cílem analýzy zjistit, jaké činnosti v rámci procesu nákupu v organizaci probíhají, jejich návaznosti, vstupy a výstupy. Tyto informace lze zjistit pohovory s odpovědnými pracovníky, manažery, rozhovory s řadovými pracovníky, kteří jsou účastníky procesu a zabývají se třeba jen jednou činností v rámci procesu, a studiem všech příslušných dokumentů, vznikajících v rámci procesu. Všechny tyto informace pomohou poskytnout ucelený pohled na to, jak v současné době proces funguje a umožní jeho popis, modelování a zlepšování. Harmon (2014, s. 211-212) doporučuje podprocesy a činnosti pro názornost a lepší porozumění jejich návaznosti modelovat vývojovými diagramy.

5.6 ABC analýza

Macurová (2008, s. 15) připomíná, že tato analýza je založena na Paretově pravidle, které říká, že 80 % důsledků vyplývá z přibližně z 20 % všech možných příčin, převedeno na nákupní proces – přibližně 20 % dodavatelů se podílí na 80 % dodávkách všech surovin, nebo 20 % skladových položek tvoří ca 80 % celkové hodnoty zásob. Většina podniků má většinou velké množství skladových položek, které je potřeba řídit a optimalizovat a vysoký počet dodavatelů, které je třeba průběžně hodnotit a sledovat jejich výkon, a je nemožné věnovat všem stejnou pozornost. Podstatou metody ABC je roztřídění položek a odběratelů do skupin A, B a C dle jejich podílu na celkovém nákupu. Kritéria k zařazení do skupin jsou následující:

- **Skupinu A** tvoří cca 20 % položek s kumulativně 80% podílem na celkovém obratu.
- **Skupina B** je tvořena z následujících cca 30 % položek s kumulativně 15% podílem na celkovém obratu nákupu.
- **Skupinu C** tvoří zbývající položky s celkem asi 5% podílem na celkovém nákupu.

Položky ve skupině A představují položky, jejichž řízení by mělo být pro podnik klíčové, provádět se intenzivně, téměř denně. Méně jsou sledovány položky ve skupině B a položky skupiny C jsou méně důležité, většinou je jich velký počet.

Podobně se doporučuje zařadit do skupin i dodavatele a klíčovým dodavatelům skupiny a věnovat největší pozornost při řízení nákupu.

6 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce na základě studia odborné literatury obsahuje témata, která jsou pak zpracována v analytické a projektové části diplomové práce.

Na téma řízení a zlepšování procesů existuje dostatek odborné domácí i zahraniční literatury, žádná z nich se bohužel nezabývá dostatečně podrobně řízením samotného procesu nákupu v různých typech organizací, případně se specializací na průmyslový podnik. Průmyslový trh, jeho specifika, včetně nákupu a nákupního marketingu zcela jasně a srozumitelně popisuje doc. Pilík ve skriptech Průmyslový marketing. Nákupním marketingem a řízením nákupu se podrobně zabývají také autorky Vašítková a Lukozsová, z jejichž knih jsem nejčastěji čerpala poznatky k samotnému nákupu.

Problematika řízení rizik je zpracována v mnoha literárních zdrojích českých i zahraničních autorů, bohužel žádný z nich se nezaměřuje blíže na nákupní rizika. Rovněž jsou odbornou literaturou dostatečně teoreticky popsány nejznámější situační analýzy, jako je SWOT, PEST, Porterova analýza pěti sil, nebo ABC analýza, které jsou v práci použity.

Ve studované literatuře nebyly zjištěny žádné zásadní rozpory k výše uvedeným tématům v pojetí různých autorů. Názory na danou problematiku většiny autorů se víceméně shodují.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ALBO SCHLENK S.R.O.

Společnost ALBO SCHLENK s. r. o. je po celou dobu své existence - tedy více než 24 let jediným výrobcem hliníkových prášků a past v České republice.



Obr. 10. Výrobní a administrativní budovy společnosti SCHLENK (interní materiály společnosti)

Organizace ALBO SCHLENK byla založena jako akciová společnost v roce 1992 v rámci privatizace státního podniku Zeveta Bojkovice a pokračuje ve výrobě hliníkových prášků a past, s jejichž výrobou zde bylo započato již v roce 1956. V souladu se schváleným privatizačním projektem byl majoritní podíl akcií společnosti ALBO SCHLENK a. s. v roce 1993 státem odprodán německé společnosti CARL SCHLENK AG a menší podíl tuzemským vlastníkům, statutárním zástupcům společnosti.

Společnost ALBO SCHLENK a. s. začínala se 24 zaměstnanci a obratem v roce 1993 ve výši 37 mil. Kč, který představoval 610 tun prodaných hliníkových prášků a past. Pod technickým vedením CARL SCHLENK AG, která působí v oboru již od roku 1879 a mimo hliníkových prášků a past vyrábí bronzové a měděné prášky, pasty a fólie, byly postupně instalovány nové moderní, výkonnější a k životnímu prostředí přívětivější stroje a zařízení. Hlavní orientace společnosti ALBO SCHLENK vždy byla a nadále zůstává směřována do oblasti hliníkových prášků a past pro výrobu pórobetonu. Zcela nově byla vybudována technologie pro výrobu past a granulátu mokrou cestou, používaných ke stříbrné pigmentaci laků a nátěrových hmot.

S přibývajícím počtem pracovníků bylo nutno vybudovat nová sociální zařízení, stravovací prostory a kanceláře. K 1. lednu 2009 byla čistě z praktických administrativních důvodů akciová společnost transformována na společnost s ručením omezeným s jediným jednate-

lem. Koncem roku 2015 byla zahájena výstavba výrobní haly a skladovacích prostor, jejíž ukončení a předání do provozu se předpokládá v roce 2017 a výrazně zvýší objem výroby.

V roce 2015 zaměstnávala společnost 60 pracovníků. Jelikož se jedná o malou firmu s nepřiliš složitými procesy, dosud vyhovovala její funkční organizační struktura. S ohledem na očekávané rozšíření výroby po roce 2017 se předpokládá zvýšení počtu výrobních, tak i administrativních pracovníků.

7.1 Základní údaje o společnosti

Název:	ALBO SCHLENK s.r.o.
Sídlo:	Tovární ul. 532, 687 71 Bojkovice
IČO, DIČ:	46900624, CZ46900624
Základní kapitál:	7 746 000 Kč
Společníci:	Schlenk International GmbH, Roth, Německo Ing. Josef Ondrušek, Bojkovice, Česká republika
Jednatel:	Ing. Josef Ondrušek
Předmět podnikání:	Vývoj, výroba a prodej hliníkových druhovýrobků
Obchodní živnost:	Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
Http:	www.schlenk.de
E-mail:	bojkovice@alboschlenk.cz



*Obr. 11. Logo společnosti SCHLENK
(interní materiály společnosti)*

7.2 Produkty

Společnost vyrábí **hliníkové prášky a pasty**, které jsou výchozím materiálem pro další výrobce, nejsou určeny pro konečného spotřebitele. Společnost se pohybuje jen v prostředí B2B trhů.

Hliníkové prášky jsou vyráběny mletím hrubší výchozí suroviny tzv. hliníkové krupice. Podstatou výroby je přeměna nelamelárního (tzn. kulovitěho, kapkovitěho či nepravidelněho) tvaru zrna hliníkové krupice na lamelární, tzn. lístkovitý tvar hliníkového prášku. Mletí krupice o velikosti částic ca 100 mikronů probíhá v kulových mlýnech, což jsou válcové rotující nádoby s ocelovými kuličkami uvnitř. V mlýnu je udržována ochranná atmosféra tvořená dusíkem. V průběhu mletí jsou přidávána maziva a dalších přísady, které dodávají hotovému prášku určité specifické vlastnosti, např. schopnost smáčet se ve vodě. Velikost částic rozemletého prášku se pohybuje dle jednotlivých druhů od 18 do 65 mikronů. Rozemletím získají jednotlivá zrna prášku velkou plochu povrchu, díky které získávají požadované chemicko-fyzikální vlastnosti. Následně jsou prášky ještě tříděny a homogenizovány. **Hliníkové pasty** jsou vyráběny smícháním výše uvedených prášků s vodou nebo rozpouštědly a dalšími přísadami potřebnými pro jejich specifické vlastnosti.



Obr. 12. Alternativy výrobků – prášky, pasty, granulát (interní materiály společnosti)



Obr. 13. Způsob balení hliníkových prášků a past (interní materiály společnosti)

Hotové výrobky jsou používány jako pigmenty při výrobě barev a laků nebo jako jedna ze surovin při výrobě pórobetonu. Dalšími okrajovými aplikacemi jsou chemický či pyrotechnický průmysl, jejich zastoupení je ale v celkovém prodeji zanedbatelné. Jako pigmenty do laků a barev jsou nejčastěji používány hliníkové pasty a granulát. Od roku 2003 podnik vyráběl i vysoce kvalitní „vacuum metallized pigments“ (Decomet®) určený pro tis-

kařské aplikace a průmyslové laky. Tato výroba byla v roce 2013 přestěhována do Německa, kde byl vybudován pro tento sortiment celý nový závod.

Pro výrobu pórobetonu lze použít jak pasty, tak prášky a to v závislosti na technologii výroby pórobetonu. Hliník je při výrobě pórobetonu přidáván do suspenze tvořené pískem nebo popílkem, vápnem, cementem a vodou, kde hliník s vodou a vápnem reaguje za vzniku plynného vodíku a způsobuje nárůst hmoty a vznik požadovaných pórů v postupně tuhoucím materiálu.

7.3 Organizační struktura

Organizační struktura firmy je funkční, v organizaci není zavedeno procesní řízení. Vzhledem k velikosti firmy a počtu pracovníků není organizační struktura složitá, je funkčně rozdělena a má 4 úrovně nadřízenosti a podřízenosti. Oblasti nákup, prodej, vedení výroby, řízení kvality a ekonomické řízení jsou reprezentovány většinou jedním pracovníkem managementu, který je přímo podřízen jednatelem společnosti. Svou jednoduchostí a transparentností tato struktura zatím odpovídá potřebám firmy.

Vzhledem k nízkému počtu pracovníků středního managementu je většina funkcí kumulovaná a stírají se hranice mezi jednotlivými odděleními. Manažer prodeje, výroby a kvality spolu úzce spolupracují při zajišťování obsluhy zákazníka od příjmu zakázky až po odeslání hotových výrobků k odběrateli. Manažer prodeje a financování zase společně dohlíží na včasné vyrovnání pohledávek a upomínání zákazníků tak, aby nevznikaly pohledávky po splatnosti. Skutečné fungování a spolupráce jednotlivých oddělení připomíná procesní uspořádání, protože pracovníci spolu úzce spolupracují při zajišťování jednotlivých procesů. Diagram organizační struktury je uveden v příloze I.

8 SITUAČNÍ ANALÝZY SPOLEČNOSTI ALBO SCHLENK

Před zahájením změn v řízení procesu nákupu je třeba se seznámit s organizací, s jejími dodavateli, nakupovanými položkami a částečně i s prodejem, protože nákup surovin se odvíjí od výroby a prodeje hotových produktů. Dále je třeba identifikovat procesy a činnosti v organizaci, důkladně analyzovat stávající průběh procesu nákupu a všech jeho činností a faktory, které je ovlivňují.

8.1 Analýza prodeje

Nákup zdrojů pro výrobní proces je odvozen od plánu výroby a ten od požadavků zákazníků. Plán nákupu proto úzce souvisí s plánem prodeje hotových produktů. Plán prodeje je vytvářen na základě došlých objednávek, uzavřených kontraktů a vychází i ze skutečnosti předchozího roku, protože společnost spolupracuje s většinou zákazníků dlouhodobě. Byla analyzována data systému SAP Bussines One, který je v organizaci zaveden od roku 2006. Protože společnost si nepřeje zveřejnit objem prodeje v kilogramech, rostoucí prodej je dokladován vývojem tržeb za období 2006-2015 na obr. 14. Období 2006-2015 bylo zvoleno proto, aby bylo možno zjistit, jaký vliv měla na výsledky společnosti hospodářská krize, která postihla ekonomiku v počátku roku 2009.



Obr. 14. Vývoj tržeb v letech 2006-2015 (vlastní zpracování z interních dat)

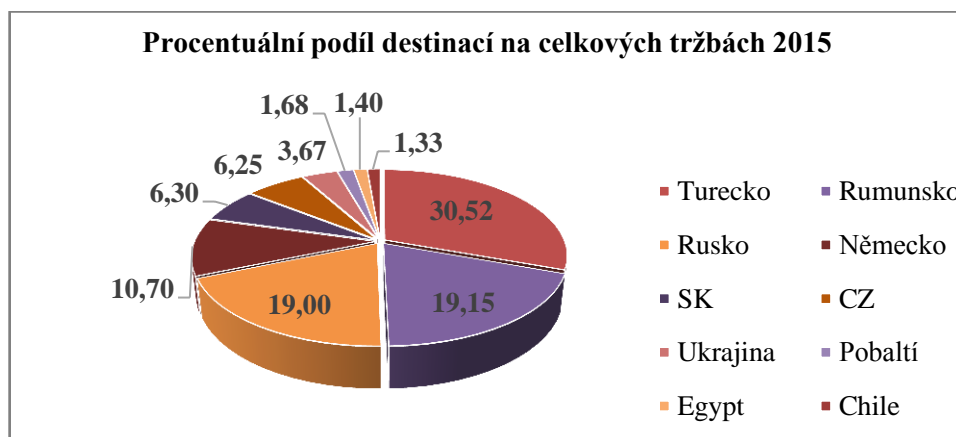
Z výše uvedených údajů lze vidět významný pokles tržeb v roce 2009, kdy se plně projevila ekonomická krize. Po tomto období tržby již každoročně stoupají až do roku 2015, kdy bylo dosaženo maxima z hodnoceného desetiletého období. Velmi pozitivně je třeba hodnotit, že i objem prodeje společnosti, který si společnost nepřeje zveřejnit, má po krizovém roce 2009 neustále stoupající tendenci.

8.2 Analýza zákazníků

Odbytový trh společnosti lze segmentovat podle **destinací** nebo podle **oborů aplikace** dodávaných výrobků. Geografickou segmentaci znázorňuje tabulka 2 a graf na obrázku 15. Vychází z prodeje v roce 2015, ale skladba zemí, kam společnost dodává, je již několik let velmi podobná. Tyto analýzy čerpají z dat ze systému SAP Business One.

Tab. 2. Podíl zemí na celkových tržbách 2015 (vlastní zpracování z interních dat)

Tržby 2015	
země	podíl na celkových tržbách v %
Turecko	30,52
Rumunsko	19,15
Rusko	19,00
Německo	10,70
SK	6,30
CZ	6,25
Ukrajina	3,67
Pobaltí	1,68
Egypt	1,40
Chile	1,33
	100,00



Obr. 15. Podíl zemí na celkových tržbách 2015 (vlastní zpracování z interních dat)

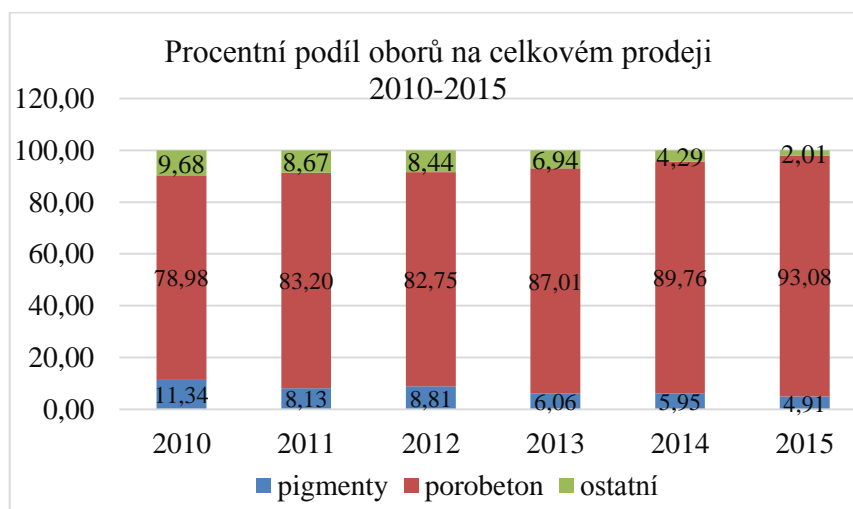
Nejvíce se na celkových tržbách podílí zákazníci z Turecka, Rumunska a Ruska. V rámci Evropské Unie společnost prodává své výrobky především mateřské firmě do Německa, dále jedinému zákazníkovi na Slovensko a menší procento do pobaltských zemí, Chile a Egypta.

Pozitivní na této situaci je, že společnost není závislá na českém trhu a svou obchodní činnost směřuje do různých zemí. Díky této diferenciaci prodeje je sníženo teritoriální riziko.

Segmentace zákazníků dle oborů použití hliníkových prášků a past není složitá, protože výrobky společnosti ALBO SCHLENK s.r.o. jsou používány především pro výrobu pórobetonu, některé jako pigmenty do barev a laků a velmi malé procento tvoří zákazníci z jiných oborů, např. chemického průmyslu. Procentní podíl jednotlivých segmentů na celkovém prodeji výrobků za posledních 6 let znázorňuje tabulka 3 a graf na obrázku 16.

Tab. 3. Procentní podíl oborů aplikace na celkovém prodeji v letech 2010-2015
(vlastní zpracování z interních dat)

Procentní podíl oborů na prodeji 2010-2015						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
pigmenty	11,34	8,13	8,81	6,06	5,95	4,91
porobeton	78,98	83,20	82,75	87,01	89,76	93,08
ostatní	9,68	8,67	8,44	6,94	4,29	2,01
	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00



Obr. 16. Procentní podíl oborů na celkovém prodeji (vlastní zpracování z interních dat)

Jak vyplývá z grafu na obrázku 16, převažuje výroba prášků a past pro použití při výrobě pórobetonu, společnost je tedy závislá na vývoji ve stavebním průmyslu, který je ovlivněn nejen ekonomickou situací v zemi, demografickým vývojem, ale v rámci roku působí i sezónní vlivy, což se zřetelně projevuje na kolísání objemu prodeje výrobků společnosti.

8.3 Analýza dodavatelů

Pro nákup je nejdůležitější vyjednávací síla dodavatelů a to především dodavatelů pro firmu strategických surovin. Takovou surovinou je hliníkový prášek nelamelární struktury nazývaný obchodním názvem hliníková krupice. Jsou nakupovány různé kvality krupice, odlišující se především obsahem čistého aktivního hliníku, velikostí zrna a podílů jednotlivých frakcí v celkovém objemu. Značnou vyjednávací sílu má ruský dodavatel SUAL, který zásobuje společnost ALBO SCHLENK ze svých 3 výrobních závodů největším objemem základní suroviny. Vstupní surovina je nakupována i od jiných dodavatelů, především od německé mateřské společnosti. Tento objem sice rok od roku roste, ale přesto v roce 2015 dosahuje jen 16 % celkového nákupu suroviny.

Tab. 4. Procentní podíl dodavatelských zemí na nákupu hliníkové krupice v 2010-2015 (vlastní zpracování z interních dat)

Procentní podíl dodavatelských zemí na nákupu krupice v letech 2010-2015						
	2011	2012	2013	2014	2015	průměr v %
Rusko	96,72	88,99	91,01	87,83	79,00	88,71
Německo	2,30	11,01	8,99	11,16	16,00	9,89
EU mimo Německo	0,98	0,00	0,00	1,01	3,00	1,00
Ost. třetí země mimo Rusko	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	0,40
kontrolní součet	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00



Obr. 17. Průměrný procentní podíl zemí na dodávkách krupice 2010-2015 (vlastní zpracování z dat SAP)

Důvodem, proč společnost nerozdělí svůj nákup suroviny mezi jednotlivé dodavatele rovnoměrně, je především ověřená vyhovující kvalita ruské suroviny. Společnost spolupracuje

s tímto dodavatelem již od svého vzniku a od tohoto výrobce byla nakupována surovina pro výrobu v Bojkovicích ještě před vznikem společnosti ALBO SCHLENK.

8.4 PEST analýza

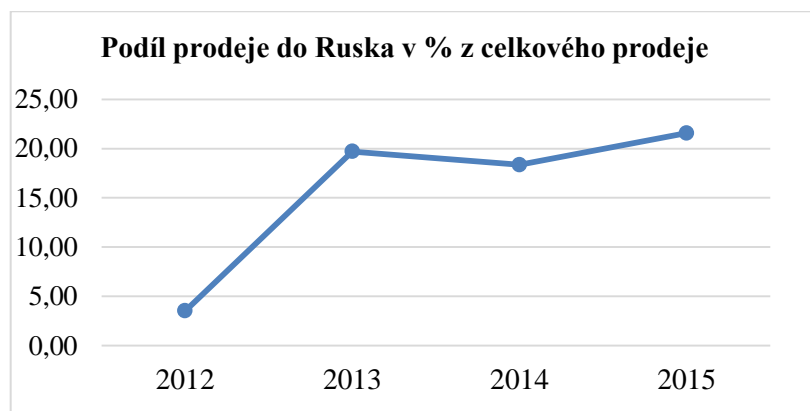
Jelikož diplomová práce je zaměřena na nákup, soustřeďuje se PEST analýza na faktory, které ovlivňují nákupní proces a jeho efektivitu.

Politické prostředí

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost ALBO SCHLENK nakupuje hlavní surovinu z Ruska, jak dokládá tabulka 4 v kapitole 8.3, jsou mezinárodní politická situace a vzájemné vztahy Evropské unie s Ruskou federací velmi důležitým faktorem, který může ohrozit vzájemné obchodování. Restrikce mezinárodního obchodu, embargo, omezení dovozů či skokové zvýšení dovozního cla patří k vážným rizikovým faktorům. Od roku 2012 je Rusko také důležitým cílovým trhem. Je významným odbytištěm pro hliníkové pasty používané pro výrobu pórobetonu a tento prodej rok od roku roste, jak dokládá tabulka 5 níže.

Tab. 5. Podíl prodeje do Ruska na celkovém prodeji v % (vlastní zpracování z interních dat)

Podíl prodeje do Ruska na celkovém prodeji v %				
Rok	2012	2013	2014	2015
Podíl v %	3,53	19,69	18,35	21,58



Obr. 18. Podíl prodeje do Ruska v % na celkovém prodeji (vlastní zpracování z interních dat)

Jak lze vidět z grafu na obrázku 18, množství výrobků exportovaných na ruský trh rok od roku výrazně stoupá. Vývoj tržeb není uveden z důvodu utajení prodejních cen.

Také konflikt mezi Ukrajinou a Ruskem a hospodářská i politická situace na Ukrajině, kde společnost našla nového zákazníka od roku 2014, může ohrozit odbyt společnosti. Očekává se, že na počátku roku 2016 vstoupí v platnost nová dohoda o vzájemném obchodu mezi EU a Ukrajinou, což by upevnilo vzájemné obchodní vztahy a zjednodušilo obchodní spolupráci obou zemí, které jsou dosud provázány mnohými byrokratickými opatřeními ze strany Ukrajiny (celní a finanční předpisy, bankovní sféra).

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí a vývoj ekonomických ukazatelů českého hospodářství ovlivňuje podnikání všech subjektů v České republice. Především je to vývoj nezaměstnanosti, inflace a vývoj HDP. Společnost ALBO SCHLENK každoročně zvyšuje mzdy svým zaměstnancům o výši inflace a zvýšení mzdových nákladů ovlivňuje celkový hospodářský výsledek.

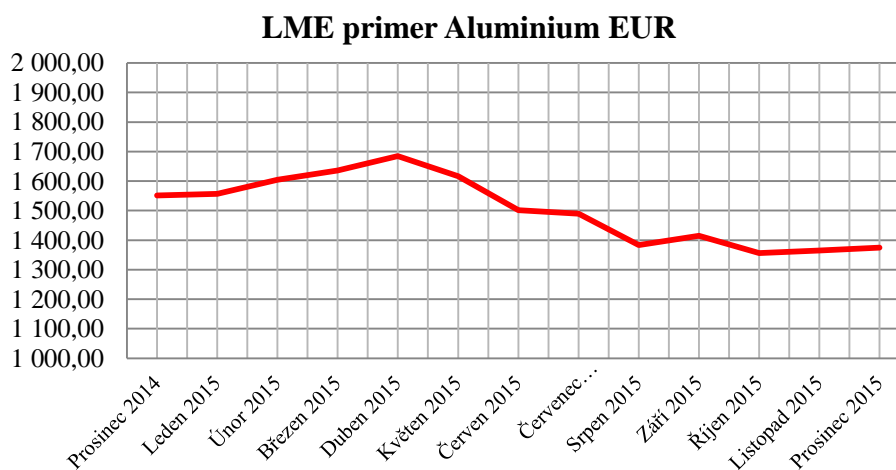
Zákazníky společnosti jsou ve velké míře výrobci stavebních hmot, společnost je tedy silně závislá na vývoji stavebnictví jak v soukromém tak státním sektoru. Pokud vývoj ekonomiky nedovolí rozvoj stavebního průmyslu, sníží se prodej výrobků určených pro výrobu pórobetonu a společnost, která se zaměřuje na tento tržní segment, může mít problémy. To se výrazně projevilo v letech ekonomické a hospodářské krize, která se začala plně projevovat ve výsledcích organizace od počátku roku 2009.

Vzhledem k tomu, že veškerá surovina hliníková krupice (průměrně 77 % celkového nákupu) je pořizováno ze zahraničí, je nákup významně ovlivněn vývojem kurzu EUR vůči Kč.

Nákupní ceny hliníkových krupic jsou s ruskými dodavateli dohodnuty dlouhodobě na základě vývoje ceny hliníku na burze kovů London Metall Exchange. Společnost sleduje vývoj především měsíčního průměru ceny Primary Aluminium - ceny Cash Seller & Settlement a podle vývoje ceny se rozhoduje o objemech nákupu. Komoditní cena hliníku v průběhu roku někdy i výrazně kolísá a její vývoj lze předem při plánování objemu nákupu pro příští období jen stěží odhadovat. Kolísání ceny hliníku v průběhu roku 2015 dokládá tabulka (Tab. 6) a graf (Obr. 19) na následující straně.

Tab. 6. Vývoj ceny hliníku na burze LME v roce 2015 (vlastní zpracování dle www.lme.com)

Ceny Al na LME - cash settlement	
Měsíc	PRIMER ALUMINIUM EUR/tuna
Leden 2015	1 557,13
Únor 2015	1 603,98
Březen 2015	1 635,84
Duben 2015	1 685,23
Květen 2015	1 616,30
Červen 2015	1 501,84
Červenec 2015	1 489,15
Srpen 2015	1 383,34
Září 2015	1 415,01
Říjen 2015	1 356,18
Listopad 2015	1 365,18
Prosinec 2015	1 374,54



Obr. 19. Vývoj ceny hliníku na komoditní burze LME v r. 2015 (vlastní zpracování dle www.lme.com)

Sociální prostředí

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost vyrábí průmyslové výrobky a obchoduje jen na průmyslovém trhu, sociální prostředí její činnost neovlivňuje přímo. Protože ale např. demografický vývoj v České republice ovlivňuje stavební trh a tím trh se stavebním materiálem, je jejím vývojem nepřímo ovlivněn prodej hliníkových prášků a past pro výrobu pórobetonu.

Technologické prostředí

Vývoj technologií postupuje rychlým tempem ve všech oborech lidské činnosti a investice do inovací, modernizace a zvyšování kapacit je výraznou nákladovou položkou. V oboru

výroby hliníkových prášků nedochází tak rychle ke změnám v technologiích jako např. ve strojírenství nebo výpočetní technice, ale vzhledem k nebezpečnosti výroby a stále přísněji kontrolované ochraně životního prostředí je nutné neustále investovat do moderních a účinnějších opatření na ochranu před požárem, výbuchem, únikem kapalin, snižování prašnosti, ochraně vod i ovzduší a apod.

8.5 SWOT analýza společnosti ALBO SCHLENK s.r.o.

Na doporučení odborné literatury v kapitole 5.2 je SWOT analýza přizpůsobena svému účelu. Protože má sloužit k projektu řízení nákupního procesu, zabývá se pouze faktory, které ovlivňují tento proces. Informace byly získány metodou rozhovorů s odpovědnými pracovníky a studiem interní dokumentace společnosti. Jako rámec diskuzí byl vytvořen seznam otázek, které se dotýkají různých činností nákupu. V průběhu rozhovorů byla při probírání jednotlivých otázek odhalována další slabá nebo silná místa a zaznamenávány další připomínky účastníků. Otázky ve formě Checklistu sloužily k odhalení silných a slabých stránek společnosti v oblasti nákupních činností, nedostatků v jeho řízení, v dokumentaci a v řízení vztahů s dodavateli. Zjištěné hrozby mohou vyvolat riziko ohrožení plynulého chodu nákupu i celého podniku. Odpovědi budou využity i pro analýzu procesu a jeho činností.

CHECKLIST pro analýzu současného průběhu procesu nákupu ve společnosti ALBO SCHLENK s.r.o.				
		ÚROVEŇ PLNĚNÍ		
Název kritéria	Otázka ke zjištění stavu	ano	částečně	ne
Legislativa	Jsou zpracovány vlastní obchodní podmínky pro nákup?			X
	Řídí se nákup zákonnými normami ohledně životního prostředí, manipulace s nebezpečnými látkami, likvidace odpadů apod.?	X		
Pracovníci	Jsou pracovníci nákupu dostatečně jazykově vybaveni?	X		
	Mají pracovníci nákupu dostatečné odborné znalosti a zkušenosti?		X	
	Jsou pracovníci nákupu pravidleně školeni o nových metodách nákupu?			X
	Jsou komunikační dovednosti pracovníků nákupu na dostatečné úrovni?	X		

Obr. 20. Checklist (vlastní zpracování)

CHECKLIST pro analýzu současného průběhu procesu nákupu ve společnosti ALBO SCHLENK s.r.o.				
pokračování				
Název v kritérii	Otázka ke zjištění stavu	ÚROVEŇ PLNĚNÍ		
		ano	částečně	ne
Proces nákupu	Existuje písemný a grafický popis procesu nákupu a jeho činností?			X
	Jsou zpracovány pokyny pro řízení jednotlivých činností v rámci procesu nákupu?			X
	Jsou stanoveny konkrétní odpovědnosti a kompetence pro jednotlivé činnosti nákupního procesu?		X	
	Je vypracována a pravidelně aktualizován plán nákupu?		X	
	Hlídá oddělení nákupu zodpovědně pokles zásob pro včasné objednání?		X	
	Jsou na skladech dostatečné zásoby, nedochází k nákladům z nedostatku zásob?	X		
	Nedochází k vytváření přebytečných zásob?		X	
	Ověřuje nákup nabízené ceny pomocí poptávek a výběrových řízení?		X	
	Je dostatečně využíváno softwarových prostředků pro řízení nákupu?		X	
	Existuje návod v hodnocení dodavatelů srozumitelný všem hodnotitelům?			X
Jsou vypracovány podrobná vážená kritéria pro hodnocení dodavatelů?			X	
Dokumentace	Je vypracován postup řízení a archivace dokumentace týkající se procesu nákupu?			X
	Je určen pracovník zodpovědný za řádnou aktualizaci a archivaci dokumentů určujících specifikaci a kvalitu nakupovaných položek?			X
	Je prováděna pravidelná kontrola a aktualizace dokladům určujících kvalitu a způsob manipulace k nakupovaným položkám?		X	
Dodavatelé	Je zpracován návod k výběru dodavatele?			X
	Jsou dodavatelé kvalitně vybíráni na základě výběrových řízení?		X	
	Je zdokumentován výběr dodavatele při prvním nákupu?			X
	Je veden seznam schválených dodavatelů?	X		
	Je prováděno pravidelně hledání alternativních dodavatelů a srovnávání nabídek?		X	
	Je pravidelně prováděno hodnocení dodavatelů?	X		
	Jsou zohledněny výsledky hodnocení dodavatelů při dalším nákupu?		X	
	Je nakupováno pouze od schválených dodavatelů?	X		
	Jsou udržovány dlouhodobé dobré vztahy s dodavateli?	X		
	Jsou dodavatelé spolehliví?		X	
Plní dodavatelé slíbené lhůty?	X			
Kvalita	Je dodáváno kvalitní zboží?		X	
	Ověřuje nákupčí, zda je nakupovaná surovina schválena k použití ve výrobním procesu?		X	
	Schvaluje management jakosti každé rozhodnutí o nákupu?		X	
	Je prováděna vstupní kontrola každé došlé dodávky?	X		
	Je zpracován postup procesu řízení kvality?	X		
	Je zpracován postup procesu reklamací nakupovaného zboží?			X
	Spolupracuje odd. kvality dostatečně s nákupem?	X		
Nákupní riziko	Je zpracován systém pro identifikaci a řízení nákupních rizik?			X
	Identifikuje a hlídá nákup vnejší rizikové faktory na trhu?		X	
	Je nákup dostatečně a včas informován výrobou a managementem jakosti o změnách v požadavcích na nakupované suroviny?		X	
	Využívá nákup metody SWAP nebo OPCE pro zajištění směnného kurzu nebo ceny nakupované komodity ze zahraničí?		X	
	Jsou schváleni alternativní dodavatelé pro strategické suroviny?		X	
	Je dostatečně využíván software pro snížení rizik v důsledku lidských chyb a opomenutí?			X

Obr. 20. Checklist – pokračování (vlastní zpracování)

Na základě odpovědí Checklistu a informací vyplynulých z rozhovorů s pracovníky společnosti byl sestaven model SWOT analýzy a identifikovány silné a slabé stránky společnosti a příležitosti a hrozby, pocházející z vnějšího prostředí.

	+	-
INTERNÍ	<p style="text-align: center;">SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> * vlastní výroba suroviny * aktuální přehled potřeby surovin * vztahy s dodavateli * finance * jazyková vybavenost * loajalita zaměstnanců 	<p style="text-align: center;">SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> * závislost na jediném dodavateli * závislost na dodávkách z Ruska * závislost na burzovní ceně * nedokonalé využití SAP * nedokonalé řízení nákupu
EXTERNÍ	<p style="text-align: center;">PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> * globální trh * komoditní aukce * komoditní SWAP a OPCE * inovace materiálů ke snížení nákladů 	<p style="text-align: center;">HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none"> * zahraničně obchodní politika * vývoj směnného kurzu EUR/CZK * kolísání burzovní ceny komodity * rizika zahraničního obchodu * komerční rizika - nedodržení smluvních podmínek dodavatelem

Obr. 21. Model SWOT analýzy (vlastní zpracování)

8.5.1 Silné stránky

- Silnou stránkou je skutečnost, že jeden z německých závodů patřících do koncernu SCHLENK vyrábí také vstupní surovinu - hliníkovou krupici, což by mělo velký pozitivní význam v případě ohrožení dovozu suroviny z jiných zemí vlivem zahraničně politických událostí a při výrazném zvýšení ceny zahraniční suroviny vlivem zvýšení dovozního cla nebo jiných poplatků.
- Silnou stránkou je finanční zabezpečení společnosti. Nákupy jsou financovány z vlastních zdrojů a nedochází k nedostatku zásob z důvodu nedostatku finančních prostředků. Díky tomu, že většina produkce je exportována a pohledávky jsou zákazníci hrazeny v cizí měně, má společnost dostatek cizí měny k platbě svých závazků a tím je sníženo ohrožení vlivem významné změny směnného kurzu CZK/EUR. Důležitá pro zabezpečení dostatku nakupovaných surovin je také skutečnost, že všechny závazky vůči dodavatelům jsou hrazeny ve stanovených lhůtách splatnosti.
- Pozitivní je skutečnost, že organizace klade důraz na plánování výroby, které je při každé změně aktualizováno a nákup má neustále přehled o požadovaných surovinách, materiálech, polotovarech a obalech. Nákup surovin lze tedy plánovat v dostatečném

předstihu. Tato silná stránka může snížit ohrožení nákupu nenadálou změnou cen suroviny na světových trzích. V období příznivé ceny lze vytvořit potřebné zásoby důležitých surovin také díky tomu, že společnost má dostatek vlastních finančních prostředků, jak je uvedeno v odstavci výše.

- Firma spolupracuje s většinou dodavatelů dlouhodobě a snaží se udržovat dobré vzájemné vztahy, aby byla vždy dobře informovaná o případných potížích výrobce a snížila hrozbu výpadku dodávek vlivem změn u dodavatele, tedy ohrožení komerčním rizikem – nedodržení smluvních podmínek dodavatelem.
- Jazykové vybavení všech administrativních pracovníků, nejen nákupčích, je na vysoké úrovni. Podmínkou firmy pro zaměstnání administrativních pracovníků na všech pozicích je znalost minimálně jednoho světového jazyka, upřednostňuje se němčina, kvůli každodennímu kontaktu s německou mateřskou společností. Jedna z nákupčích ovládá celkem 3 jazyky, což přispívá k bezproblémové komunikaci se zahraničními dodavateli a k vytváření dlouhodobých dobrých vztahů.
- Mezi silné stránky lze zařadit skutečnost, že v organizaci pracují loajální zaměstnanci, mnozí jsou zde zaměstnání dlouhá léta, někteří od počátku firmy, a za tu dobu provádějí nejrůznější činnosti a úkoly. Mají dobré znalosti o procesech uvnitř organizace díky dlouholetým zkušenostem a vzájemnému prolínání jednotlivých funkcí.

8.5.2 Slabé stránky

- Slabým místem je v některých případech závislost na jediném dodavateli a silná závislost na ruských dodavatelích, kteří se rozhodující měrou podílejí na zásobování strategickou surovinou.
Z této slabiny může vyplynout i hrozba v případě náhlé změny politických nebo obchodních vztahů EU s Ruskem.
- Nákupní cena suroviny od ruských dodavatelů je určována na základě ceny hliníku na komoditní burze LME v předchozím měsíci. Může tedy kolísat. Velké výkyvy vstupní ceny v jednotlivých měsících mohou negativně ovlivnit zisk, protože prodejní ceny jsou plánovány na delší období a vychází jen z odhadu burzovní ceny hliníku.
Tato slabina snižuje možnost využití příležitostí bankovních nástrojů – komoditního SWAPU nebo OPCE.
- Za nedostatek lze považovat skutečnost, že není využíváno všech prostředků pro efektivní nakupování ze zahraničí, jako jsou možnosti OPCE nebo SWAP pro zajištění

pevné ceny hliníku na určité předem definované období nebo objem nákupu. Důvodem je nejspíš nedostatek odborných znalostí o těchto metodách a zaneprázdnění pracovníků jinými činnostmi.

- Není dostatečně využíváno všech možností softwaru SAP Business One, např. plánování nákupu, hlídání minimálních zásob, upozorňování na potřebu objednání, zařídění dodavatelů dle jejich hodnocení do skupin atp.
- Slabou stránkou řízení nákupu je neexistence vnitropodnikové normy, která by jednoznačně určila pravidla pro jednotlivé činnosti, kompetence a zodpovědnosti. To se týká jak procesů výběru a hodnocení dodavatelů, tak schvalování nakupovaných položek. Tento nedostatek může ohrozit plynulý chod nákupu v případě náhlé dlouhodobé nepřítomnosti pracovnice, protože není dostatečně vyřešena vzájemná zastupitelnost.

8.5.3 Hrozby

- Nákup surovin může být ohrožen zahraničně obchodní politikou EU a Ruska, protože hlavní surovina je nakupována z velké části od ruských dodavatelů. S tím souvisí hrozba zvýšení nákupní ceny při zvýšení cla, případně vznik neočekávaných vývozních bariér ze strany Ruska nebo dovozních bariér ze strany EU (licence, dovozní a vývozní kvóty, zákaz dovozu nebo vývozu apod.).

Tato hrozba může být částečně eliminována silnou stránkou koncernu v tom, že koncern v jednom ze svých závodů tuto surovinu vyrábí, i když dlouhodobě by nebyl kapacitně schopen krýt potřeby všech společností v rámci koncernu.

- Nákup ze zahraničí tvoří významný podíl na celkovém nákupu, proto i změny směnného kurzu EUR/CZK mohou mít negativní dopad na ceny vstupních surovin.

Tento negativní dopad je částečně snížen skutečností, že díky více než 90% prodeji výrobků do zahraničí jsou inkasovány pohledávky v cizí měně a veden účet cizí měny, není tedy třeba při každém nákupu ze zahraničí nakupovat cizí měnu za aktuální směnný kurz.

- Ceny nakupované suroviny jsou s dodavateli dohodnuty na bázi vývoje ceny hliníku na burze LME. Je stanoven vzorec pro výpočet ceny, do kterého je vždy dosazována průměrná cena primárního hliníku dle LME za předchozí měsíc. Nepříznivý vývoj burzovní ceny může zvýšit nákupní cenu suroviny. Přesnou cenu pro další období lze určit až po uplynutí celého měsíce, její vývoj lze předem jen odhadovat s určitou pravděpodobností.

Tuto hrozbu lze snížit využitím komoditního SWAPU, důkladným plánováním objemu nákupu na delší časové období a využitím nižší ceny k vytvoření zásob surovin.

- Ve společnosti nejsou pravidelně analyzovány a identifikovány rizikové faktory trhu ani rizika uvnitř organizace. Schází systém řízení rizik a určení opatření k jejich eliminaci.

8.5.4 Příležitosti

- Globalizace trhu a dostupnost informací prostřednictvím Internetu umožňuje rychlé srovnávání cen běžně obchodovaných komodit a vyhledávání nových dodavatelů nejen na území České republiky.

Tuto příležitost částečně snižuje slabá stránka - nedostatečná odbornost pracovníků nákupu v této problematice a také jejich zaneprázdnění jinými činnostmi díky kumulovaným funkcím.

- Příležitostí pro nákup může být i využívání elektronických aukcí komodit pro nákup chemikálií.
- Využívání nástrojů k zajištění ceny suroviny – komoditní SWAP nebo OPCE na nákup hliníkové krupice i na nákup a prodej cizí měny, které nabízí banky včetně banky UniCreditBank, která vede i účty společnosti ALBO SCHLENK.
- Příležitost lze vidět i inovacích v oblasti obalových materiálů. Je třeba hledat nové kvalitní, ale levnější alternativy balení hotových výrobků.

V podstatě všechny výše jmenované příležitosti nejsou v analyzované společnosti dostatečně využívány z důvodu zaneprázdněnosti nákupčích rutinními činnostmi, které přináší značná kumulace funkcí, a také nedostatečnými znalostmi nákupčích o těchto moderních metodách a nástrojích nákupu. Společnost by měla na těchto slabých stránkách intenzivně pracovat, protože jejich odstranění není složité.

8.6 Identifikace procesů v organizaci

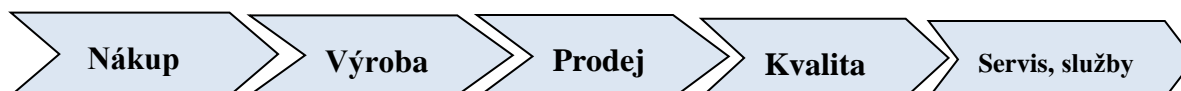
ALBO SCHLENK s. r. o. je výrobní firmou, jejím klíčovým procesem je tedy výroba, s ní je úzce spojen proces kontroly a řízení kvality, předchází proces nákupu vstupů, následuje proces prodeje hotových výrobků a služeb a servis poskytovaný zákazníkům.

Jako v každé firmě zde probíhají řídicí procesy a to strategické řízení firmy, finanční řízení a řízení lidských zdrojů. Analýzou činností organizace byly identifikovány procesy znázorněné na obrázku 22.

Řídicí procesy



Klíčové procesy



Podpůrné procesy



Klíčové procesy lze dále členit na následující podprocesy:

NÁKUP	VÝROBA	KVALITA	PRODEJ	SUŽBY,SERVIS
SLEDOVÁNÍ ZÁSOB, PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU	PLÁNOVÁNÍ VÝROBY	VSTUPNÍ KONTROLA SUROVIN	PLÁNOVÁNÍ PRODEJE	VZORKOVÁNÍ
NÁKUP SUROVIN	VÝROBA PRAČŮ	PRŮBĚŽNÁ KONTROLA VÝROBY	KUPNÍ SMLOUVY, OBJEDNÁVKY	PORADENSTVÍ
NÁKUP OBALŮ	VÝROBA PAST	VÝSTUPNÍ KONTROLA	LOGISTIKA	DOKUMENTACE
HODNOCENÍ DODAVATELŮ	HOMOGENIZACE PRAČŮ	REKLAMAČNÍ ŘÍZENÍ	DOKUMENTACE PRODEJE	DIFERENCIACE VÝROBKŮ
VZTAHY S DODAVATELI	TŘÍDĚNÍ KRUPICE	SPECIFIKACE VÝROBKŮ A VÝROBNÍ POSTUPY	CELNÍ ŘÍZENÍ	
NÁKUPNÍ STATISTIKY	GRANULACE	BEZPEČNOSTNÍ LISTY	VZTAHY S ODBĚRATELI	
	BALENÍ	DOKUMENTACE	PRODEJNÍ STATISTIKY	
	VNITROPODNIKOVÁ DOPRAVA			

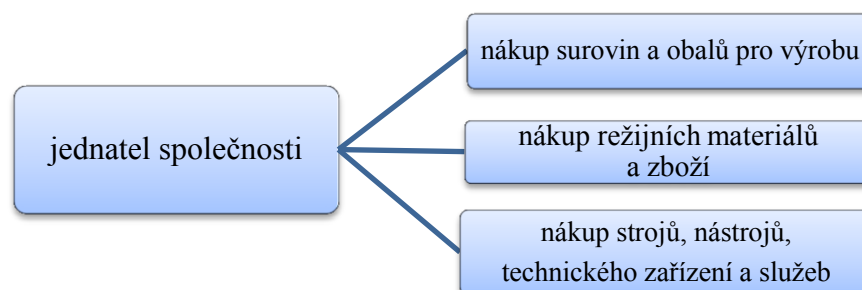
Obr. 22. Procesy v organizaci ALBO SCHLENK s.r.o. (vlastní zpracování)

8.7 Analýza procesu nákupu

Nákup patří ke klíčovým procesům organizace. Jeho hlavní činností je nákup materiálů, surovin a obalů potřebných pro výrobu a tím k uspokojení zákazníka. Dále se uskutečňuje

nákup tzv. režijních pomocných materiálů, zboží a služeb pro zajištění fungování celého podniku. Průběh jednotlivých činností nákupního procesu není popsán žádným předpisem, nejsou písemně stanoveny konkrétní odpovědnosti a kompetence pracovníků pro jednotlivé činnosti. Pracovní náplň pracovníků nákupu je uvedena jen velmi obecně v jejich popisu práce. Nákup zajišťují dvě pracovnice, jedna z nich je organizačním schématem zařazena do oddělení nákupu, pracovní náplň druhé pracovnice zahrnuje celou řadu dalších činností, které s nákupem nesouvisejí. Je zároveň personalistou a mzdovou účetní a je zodpovědná i za prodej výrobků. Obě pracovnice jsou podřízeny jednatelem společnosti. Jednatel strategicky řídí nákup hlavní suroviny hliníkové krupice, nákupčí zajišťují administrativní činnosti s nákupem krupice spojené. Nákup je obsahově rozdělen do tří nákupních oblastí dle druhu nakupovaného zboží a jeho vztahu k výrobě hotových produktů. Jsou to tyto oblasti:

- **Materiály, suroviny a obaly** potřebné pro výrobu a zabalení zboží k odeslání zákazníkovi. Tato oblast je pečlivě kontrolována a pravidelně auditována dle ISO 9001, protože se jedná o nakupované zboží ovlivňující konečnou kvalitu pro zákazníka.
- **Ostatní nakupované zboží**, které není vstupní surovinou nebo obalem, tzv. režijní zboží, např. kancelářské potřeby, ochranné pracovní pomůcky, služby.
- **Technická zařízení, stroje, nástroje a technické služby.**



Obr. 23. Rozdělení nákupu v podniku (vlastní zpracování)

Na řízení zásob a manipulaci se surovinami se podílí 2 skladníci, jejichž náplní práce je i skladování a manipulace s hotovými výrobky. Skladníci jsou podřízeni mistru výroby.

8.7.1 Nákup materiálů, surovin a obalů pro výrobu

Nakupované položky určené pro zpracování při výrobě konečných produktů lze zařadit do následujících skupin:

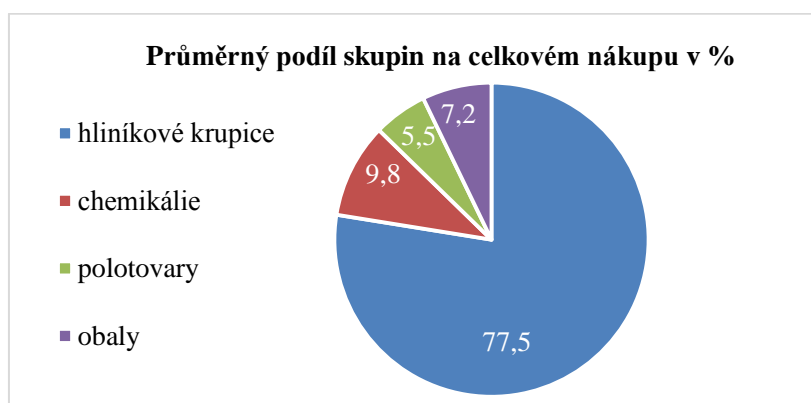
- **hliníkové krupice** – jedná se o základní surovinu, ze které je mletím vyráběn hliníkový prach lamelární struktury a z něj dále hliníkové pasty,

- **chemikálie** – jedná se o různé přísady používané při mletí v kulových mlýnech a při míchání hliníkových past, kdy dávají konečným výrobkům požadované vlastnosti,
- **polotovary** – především jsou to hliníkové prášky nakupované pro další zpracování,
- **obaly** – sloužící pro balení hotových konečných produktů.

Procentní podíl jednotlivých skupin komodit na celkovém nákupu v posledních 5 letech představuje tabulka 7 a graf (Obr. 24).

Tab. 7. Procentní podíl skupin artiklů na celkovém nákupu surovin v letech 2011-2015 (vlastní zpracování z interních dat SAP)

Procentní podíl skupin artiklů na celkovém nákupu surovin v letech 2011-2015							
	2011	2012	2013	2014	2015	průměr	průměrný podíl na celkovém nákupu v %
hliníkové krupice	82,1	81,2	70,6	77,8	76,1	77,4	77,5
chemikálie	9,3	12,3	11,2	7,6	8,6	9,5	9,8
polotovary	4,0	0,0	3,9	8,3	11,1	6,0	5,5
obaly	4,6	6,5	14,4	6,3	4,2	7,1	7,2
suma	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0



Obr. 24. Průměrný podíl skupin na celkovém nákupu v % (vlastní zpracování z interních dat)

Počet druhů nakupovaných surovin a materiálů pro výrobu není příliš velký. Proto tuto nákupní činnost provádí pracovníce, jejíž pracovní funkce jsou kumulované. Kromě nákupu je zodpovědná za mzdy a personalistiku, za prodej výrobků zákazníkům včetně jeho plánování v součinnosti s výrobou. Z důvodu vytíženosti různorodými činnostmi nemá možnost věnovat se nákupu tak, jak by bylo potřebné. Nákup surovin je většinou prováděn jako rutinní opakovaný nákup u zavedených dodavatelů. Vystavení objednávky a další

úkony pořízení zboží jako je naskladnění, zaúčtování a proplacení faktury je prováděno v systému SAP Business One v modulu NÁKUP a SKLAD.

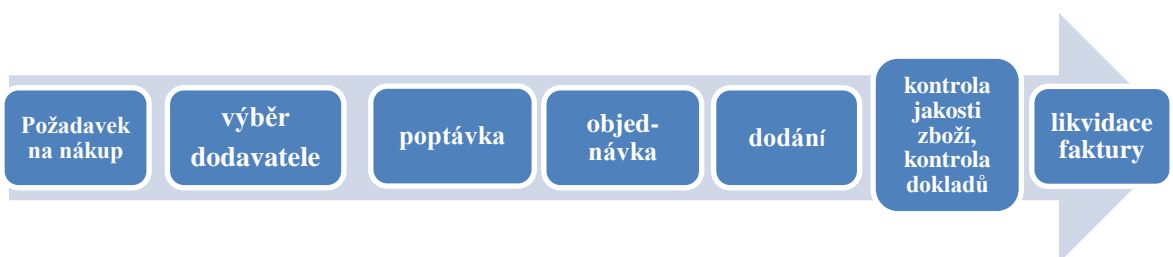
8.7.2 Nákup pomocných materiálů a zboží

Za nákup režijního materiálu je zodpovědná pracovnice, jejíž pracovní náplní je pouze nákup. Nakupuje veškerý pomocný materiál a služby, které nejsou surovinami vstupujícími do výrobků a nejsou vedeny na skladových kartách skladu surovin. Jedná se o tzv. režijní zboží. Nakupuje na základě požadavků ostatních pracovníků, většinou výrobního ředitele, technika, mistra výroby a na základě svých znalostí o potřebách podniku, zajišťuje rovněž nákup ochranných pracovních pomůcek pro zaměstnance. Administrativně spolupracuje při vyřizování objednávek, které s dodavateli domlouvá technik společnosti.

8.7.3 Nákup náradí, nástrojů, strojů, zařízení a technických služeb

Za nákup náradí, nástrojů, strojů a zařízení včetně technických služeb je zodpovědný technik společnosti, který osobně odpovídá za správné zadání technických parametrů, kvality a provedení nakupovaného zboží, sám vyhledává a vybírá dodavatele a sjednává s nimi podmínky nákupu. Administrativně mu při tom pomáhá nákupčí tzv. „režijního“ zboží.

Proces nákupu surovin, materiálů a obalů pro výrobu ve společnosti ALBO SCHLENK, je v současné době prováděn jako opakovaný nákup, případně opakovaný modifikovaný nákup. V případě, že vyvstane potřeba pořízení nové položky, lze postup zjednodušeně znázornit níže uvedeným grafem.



Obr. 25. Průběh činností nákupního procesu (vlastní zpracování)

Požadavky na nákup jsou předávány nákupčím telefonicky nebo ústně, nejsou písemně archivovány a většinou nejsou nijak přesně specifikovány, pokud se jedná o opakovaný nákup. Poptávky a výběr dodavatele jsou prováděny pouze u prvního nákupu, většinou není prováděno srovnávání cen a hledání nových potencionálních dodavatelů před nákupem opakovaně nakupovaných surovin.

Objednávka je vystavována v systému SAP, odesílána dodavateli e-mailem a stejným způsobem je očekáváno její potvrzení. Až do dne fyzického splnění objednávky tj. příjmu zboží, jsou objednávka a její potvrzení založeny v šanonu Otevřené objednávky. Po navedení zboží do systému SAP (doklady příjemka - došlá faktura - vedlejší pořizovací náklady) jsou spolu s dodacími doklady a fakturou archivovány v šanonu Skladové faktury. Fyzické dodání zboží je potvrzeno přejímajícím skladníkem na přepravním dokladu a dodacím listu. O dodání zboží je informováno oddělení jakosti, které provede vstupní kontrolu těch surovin, u kterých je kontrola předepsána. Originál faktury je po odsouhlasení příslušné nákupčí předán účtárně k úhradě.

Společnost má zpracován seznam schválených dodavatelů vstupních surovin, materiálů a obalů. Tento seznam je však kontrolován a aktualizován nahodile, většinou vždy až před auditem ISO 9001 a neobsahuje vždy aktuální data. Pokud je při prvním nebo modifikovaném nákupu prováděn výběr dodavatele a jeho schválení, není tento proces písemně archivován.

8.7.4 Nákup ze zahraničí

Protože jsou mnohé suroviny nakupovány ze zahraničí, tzn. ze zemí mimo EU, spolupracuje společnost s externí celní deklarací, která má sídlo u příslušného celního úřadu a zabezpečuje předložení zboží a dokladů k řádnému vycelení při dovozu. Outsourcing této služby je efektivnější alternativou, než kdyby tyto činnosti prováděla společnost vlastními silami. Náklady na zaměstnání specializovaného pracovníka v oboru celních záležitostí by byly mnohem vyšší a takový pracovník by nebyl dostatečně vytížen.

Zjištěné nedostatky v řízení procesu nákupu:

- Schází vnitřní předpis pro nákup surovin a materiálů pro výrobu, který by písemně předepisoval postup jednotlivých činností, jejich návaznost a určil pracovníky zodpovědné za jednotlivé úkony. Pravomoci a odpovědnosti jsou popsány jen velmi obecně v pracovním popisu nákupčích. Tento předpis vyžaduje norma ISO 9001 pro nákup materiálů a surovin pro výrobu.
- Nákupní činnosti jsou prováděny s cílem rychle objednat potřebné zboží u stávajícího známého dodavatele z důvodu pracovní vytíženosti nákupčí jinými s nákupem nesouvisejícími úkoly.
- Není systematicky prováděno vyhledávání nových alternativních dodavatelů a pravidelné srovnávání konkurenčních nabídek s cílem snižování nákladů.

- Dodavatelé ani nakupované položky nejsou zatříděny na základě ABC analýzy do skupin dle důležitosti.
- Nejsou využívány všechny možnosti, které systém SAP pro řízení nákupu nabízí.
- Není zaveden požadavek schvalování objednávek od určitého finančního objemu nadřízeným pracovníkem.
- Není vypracováván pravidelně plán nákupu.
- Hodnocení významných dodavatelů je sice každoročně prováděno, ale kritéria hodnocení nejsou dostatečná.
- Chybí zavedení procesu prvotního schválení suroviny nebo materiálu k používání při výrobě ještě před jeho nákupem, jeho zdokumentování a archivace, což bylo také předmětem kritiky mateřské společnosti i auditu dle ISO 9001.

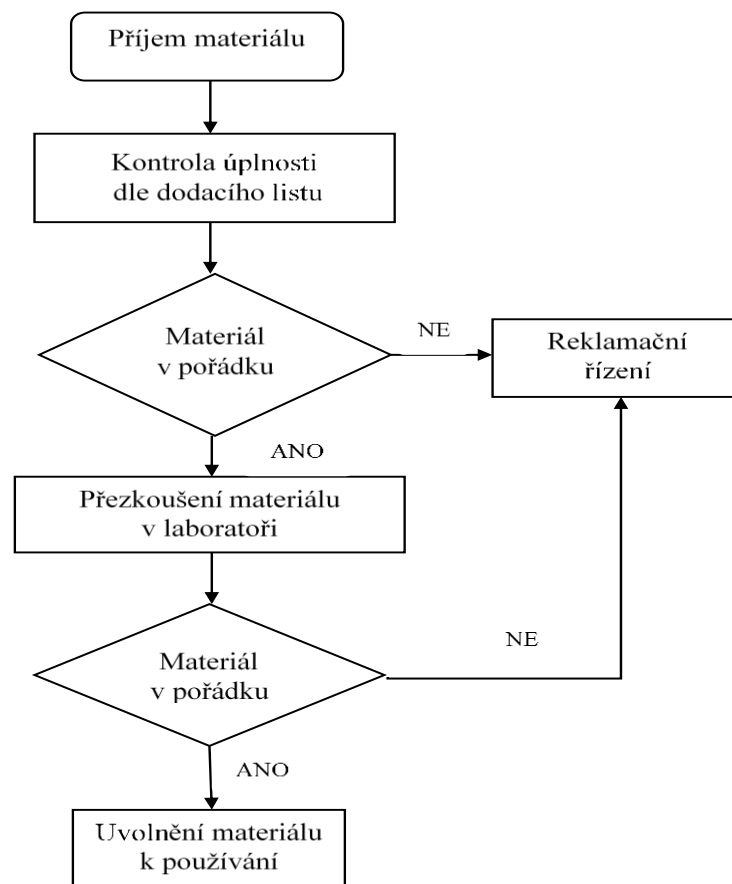
Snahou německé mateřské společnosti je sjednotit průběh procesů, které ovlivňují kvalitu hotových výrobků a servisu zákazníkovi ve všech výrobních závodech, mezi které patří i proces nákupu vstupních surovin a materiálů. Je kladen důraz na jednotnost používaných surovin i obalů, i těch, které nejsou nakupovány centrálně, ale zajišťuje si je každá dceřiná společnost vlastními silami. Z tohoto důvodu se zvyšuje tlak na zpracování všech schvalovacích procesů tak, aby byl vždy aktuální přehled o nakupovaných surovinách a obalech a o jejich dodavatelích. Úkolem této práce je tedy popsat tyto procesy, určit pravomoci a odpovědnosti pracovníků, určit vážená kritéria a pravidla výběru a hodnocení dodavatelů, určit postup schvalování nakupovaných surovin pro výrobu.

8.8 Analýza průběhu reklamací

Reklamacie nakupovaného zboží nejsou příliš časté, přesto se vyskytují případy, kdy je nutné zásilku vrátit z důvodu nevyhovující kvality, požadovat výměnu části dodávky nebo kompenzovat menší nedostatky slevou. Společnost nemá předepsán průběh reklamačního řízení vnitropodnikovým předpisem. Fakticky reklamacie vyřizují společně pracovníce kvality a nákupčí. Většinou se jedná o telefonické dohody s dodavatelem, podložené e-mailovou korespondencí nebo zápisem z jednání. Pouze v případě vrácení zboží jsou doloženy reklamacie dodacími listy a dobropisy. Schází jednotný reklamační protokol a systém archivování dokladů vztahujících se k reklamacím. Není vedena statistika reklamací, která by sloužila pro každoroční hodnocení dodavatelů.

8.8.1 Kontrola kvality nakupovaných položek

S nákupem úzce souvisí kontrola kvality. Vstupní kontrola se provádí jen u některých nakupovaných položek, kde má firma možnost kromě vizuální kontroly zjistit i ostatní parametry zboží. Společnost má vlastní laboratoř, ve které je schopna prověřit některé důležité parametry nakupovaných surovin a zjistit případně odchylky od jakosti deklarované v atestu ke zboží nebo ve schválené technické specifikaci. Proces kontroly jakosti je popsán vnitropodnikovou směrnicí Metodická směrnice Vstupní kontrola materiálů MS č. KK-002 Vydání 02/05-2011 a průběh procesu vstupní kontroly je v ní znázorněn diagramem na obrázku 26.



Obr. 26. Vývojový diagram procesu uvolňování výrobků (dle Metodické směrnice č. KK-002 Vydání 02/05-2011)

Zjištěné nedostatky:

- Vývojový diagram znázorňuje pouze samotný proces vstupní kontroly surovin, schází jeho propojení s procesem nákupu.

- Není písemně stanoven postup reklamování nakupovaných položek v případě, že nejsou na základě vstupní kontroly uvolněny do výroby. Schází formulář k zápisu průběhu reklamace a určení způsobu jeho archivování.

8.9 Analýza výběru a schválení dodavatele

Výběr dodavatele začíná požadavkem na nový nebo modifikovaný nákup. Tento požadavek může vyvstat z podnětu výroby, oddělení kvality nebo oddělení vývoje v mateřské německé společnosti. Hledání dodavatelů ve společnosti ALBO SCHLENK provádí nákupčí, která rozesílá poptávky potencionálním dodavatelům, shromažďuje nabídky, vyžádá případně doplňující informace k nabízenému zboží a společně s manažerem kvality vybere ty dodavatele, jejichž nabídka odpovídá kvalitou a parametry zboží požadavkům společnosti. Z těchto dodavatelů pak nákupčí vybere toho, který nabízí nejlepší obchodní podmínky. Jakmile je dodavatel vybrán, je zapsán do seznamu schválených dodavatelů a může od něj být nakupováno.

Zjištěné nedostatky:

- Postup vyhledávání a výběru nových dodavatelů není předepsán vnitropodnikovým předpisem a není určen formulář protokolu o výběru dodavatele a způsob jeho archivace. Vybraný dodavatel je pouze zapsán do seznamu schválených dodavatelů a technický list nebo specifikace jím dodávaného výrobku je zařazena mezi specifikace ostatních nakupovaných výrobků.
- Nejsou stanovena jednotná vážená kritéria výběru a způsob jejich hodnocení, výběr tak mohou ovlivnit subjektivní pocity hodnotících pracovníků.
- Hodnocení jednotlivých nabídek není písemně zdokumentováno a archivováno.

Jak z podnětu vnitřního auditu ISO 9001 tak i z očekávaného narůstajícího objemu nákupu vyplývá potřeba stanovit jednoznačně postup výběru dodavatele, zavést vážená kritéria pro posuzování nabídek a mít jednotný formulář dokumentující rozhodnutí o dodavateli a stanovit způsob jeho archivace.

8.10 Analýza schvalování surovin

Rozhodnutí o použití nové nebo modifikované suroviny, materiálu nebo obalu probíhá formou ústní dohody mezi vedením společnosti, výrobou, manažerem jakosti a nákupčím,

někdy ve spolupráci nebo na podnět mateřské společnosti. O jejich rozhodnutí není sepsán žádný písemný dokument.

Zjištěné nedostatky

Vedením mateřské firmy i auditem ISO je kritizováno, že společnost nemá stanoven postup schvalování surovin, není zaveden formulář, který by obsahoval rozhodující parametry ke schválení a byl archivován určitým předepsaným způsobem.

8.11 Analýza hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů se sice fakticky provádí od roku 2006. Postupy a formuláře byly tehdy převzaty od mateřské společnosti.

Zjištěné nedostatky:

- společnosti nemá popsán postup hodnocení dodavatelů žádnou normou,
- kritéria hodnocení jsou nedostatečná a nejsou stanoveny váhy kritérií,
- není určen jednotný postup pro přidělování bodů při hodnocení tak, aby bylo hodnocení všemi hodnotiteli co nejobjektivnější,
- není určena osoba odpovídající za celý proces hodnocení,
- schází zpětná vazba dodavatelů na výsledky hodnocení.

8.12 ABC analýza

Jak uvádí teorie v kapitole 5.6, ABC analýza je založena na Paretově pravidle 80:20 a jejím cílem je identifikovat pro podnik nejdůležitější dodavatele a nakupované položky a těm potom při řízení nákupu věnovat největší pozornost. Analýza byla provedena na základě využití dat nákupu v systému SAP za rok 2015.

8.12.1 ABC Analýza dodavatelů

Na základě dat ze systému SAP za rok 2015 byla provedena ABC analýza dodavatelů a byli identifikováni nejdůležitější dodavatelé společnosti.

V minulých letech se dodavatelé příliš neměnili, společnost s většinou klíčových dodavatelů spolupracuje dlouhá léta.

Tab. 8. ABC analýza dodavatelů (vlastní zpracování z interních dat SAP)

Nákup 2015				ABC analýza	skupina dodavatelů
Dodavatel	obrat v Kč	% podíl na celkovém nákupu	kumu- lativní %		
SUAL-PM Ltd. Russia	68 472 028	45,418	45,418	86,93	A
OOO Volgograd Aluminium Company Russia	37 905 654	25,143	70,561		
Schlenk Metallic Pigments GmbH DE	24 678 422	16,369	86,930		
SIEPE DE	4 316 239	2,863	89,793	10,31	B
CHEMIVA s.r.o. CZ	3 509 490	2,328	92,121		
Bahrain Atomisers International, Bahrain	2 551 859	1,693	93,814		
Brenntag CR s.r.o. CZ	2 149 813	1,426	95,240		
Benda-Lutz Skawina Sp. z o.o. Polska	1 561 384	1,036	96,275		
MEPURA Metallpulvergesellschaft m.b.H Ös	1 447 969	0,960	97,236		
AKART CZ s.r.o., CZ	741 155	0,492	97,727		
Greif Czech Republic a.s., CZ	732 860	0,486	98,213	2,76	C
Kammik-Schlenk d.o.o., Slovenia	727 238	0,482	98,696		
SAVEO GmbH CZ	672 000	0,446	99,142		
DONAUICHEM CZ	666 816	0,442	99,584		
Europlast s.r.o. CZ	456 953	0,303	99,887		
Curef Metall-und Kunststoffhandel Österreich	93 093	0,062	99,949		
BSK & Lakufol Kunststoffe GmbH DE	69 853	0,046	99,995		
CHEMOTEX Děčín a.s. CZ	7 490	0,005	100,000		
	150 760 316	100,000		100,00	

Dodavatelé, kteří činí ca 87 % objemu nákupu, jsou dle ABC analýzy zařazeni do skupiny A. Jedná se o nejdůležitější dodavatele základní suroviny hliníkové krupice. Další skupina B jsou dodavatelé podílející se na celkovém nákupu od 1 % do 3 %, jsou to dodavatelé chemikálie Diethylenglykol (společnost Chemiva a Brenntag) a dodavatel ocelových sudů, do kterých je balena téměř veškerá produkce hliníkových prachů (německá firma Siepe). Dodavatelům těchto skupin je třeba věnovat největší pozornost a budovat s nimi dlouhodobé vzájemně výhodné vztahy. Ve skupině C jsou drobní dodavatelé ostatních surovin, které jsou sice nakupovány pravidelně, ale objem nákupu nečiní ani 0,5 % z celkového nákupu.

8.12.2 Analýza nakupovaných artiklů

Výrobní sortiment společnosti Albo Schlenk je popsán v kapitole 7.2 a v průběhu let se příliš neměnil, dochází jen k drobným změnám v technických parametrech výrobků nebo ke změně způsobu balení. Z toho vyplývá, že již po desetiletí jsou nakupovány stále stejné suroviny.

Tab. 9. ABC analýza nakupovaných artiklů (vlastní zpracován z interních dat SAP)

Název položky	objem nákupu 2015 v Kč	% z celkového nákupu	% kumulova ně				
Krupice hliníková PA-4	46 730 059,60	30,9954	31,00	87,47%	A		
Krupice PAŽ-0	36 485 845,19	24,2006	55,20				
Krupice hliníková SCHLENK 32/75	18 749 649,60	12,4364	67,63				
Prach hliníkový PAP-2	11 572 319,63	7,6758	75,31				
Diethylenglykol	5 513 013,24	3,6567	78,96				
Prach hliníkový PAP-1	4 504 249,34	2,9876	81,95				
Sud 200 L	4 316 239,39	2,8629	84,82				
Krupice ECKA TYP1 do 100 my	3 999 828,64	2,6530	87,47				
Přísada E4	2 827 977,45	1,8758	89,34	9,06%	B		
Krupice hliníková ASP-22	2 759 421,50	1,8303	91,17				
Přísada W15	2 191 547,20	1,4536	92,63				
Krupice hliníková BENDA LUTZ	1 561 384,44	1,0356	93,66				
Krupice hliníková ASP-30	1 477 414,75	0,9799	94,64				
Krupice hliníková ASP-25	1 428 562,75	0,9475	95,59				
Krupice PAD-0	1 419 808,32	0,9417	96,53				
Krabice klopová 7VVL Fefco 0201	741 154,60	0,4916	97,02	3,47%	C		
Stearin 1 vločky	672 000,00	0,4457	97,47				
Přísada E5	668 950,45	0,4437	97,91				
Benzin EXXSOL D 60	635 666,55	0,4216	98,34				
Pytel PE 520x850x0,15 mm	562 493,56	0,3731	98,71				
Hliníkový prach 7114	370 112,40	0,2455	98,95				
Hliníkový prach 7112	357 126,00	0,2369	99,19				
Sud ISO OHD 210	269 860,00	0,1790	99,37				
Sud 115 N,06/06/06, 9006	200 000,00	0,1327	99,50				
Sud NSK 45, 06, 9006, ucha	182 000,00	0,1207	99,62				
SOLVESSO 100	139 122,60	0,0923	99,72				
Přísada Cymel	97 560,00	0,0647	99,78				
Krupice CUREF 0,01-0,3 mm	93 092,52	0,0617	99,84				
Sud 60 NSK	81 000,00	0,0537	99,90				
Přísada E9	76 755,25	0,0509	99,95				
Kyselina fosforečná	32 871,60	0,0218	99,97				
Přísada Natriumsulfonat	15 758,60	0,0105	99,98				
Přísada E8	14 535,95	0,0096	99,99				
Alson nam	7 490,00	0,0050	99,99				
Isopropylalkohol	5 445,00	0,0036	100,00				
Soudek PE 60 l	4 161,50	0,0028	100,00				
SUMA	150 764 477,62	100,0000					

Z analýzy dat nákupu roku 2015 vyplývá, že do skupiny A je zařazena nejdůležitější surovina - hliníkové krupice, dále chemikálie diethylenglykol, která je rozhodující surovinou pro výrobu hliníkových past a ocelový sud, který je používán pro balení téměř veškeré

produkce hliníkového prachu. Položky skupiny A jsou nejdůležitějšími nakupovanými položkami a při řízení nákupu by jim měla být věnována nejvyšší pozornost.

Skupinu B tvoří položky, které společně tvoří do 10 % celkového nákupu. Jsou to další typy hliníkové krupice a některé důležité přísady pro suché mletí hliníkových prášků.

Další zboží ve skupině C jsou suroviny a obaly nakupované v malých objemech, jejich jednotlivý finanční podíl na celkovém nákupu činí do 0,5 % a celkový podíl do 3,5 %.

Na základě vlastních dlouholetých zkušeností a znalostí sortimentu a faktického významu jednotlivých položek pro společnosti ALBO SCHLENK s.r.o. a po konzultaci s vedením společnosti se doporučuje využít výsledky výše uvedených analýz jen částečně a zařadit do skupiny A všechny druhy hliníkových krupic, protože se jedná vždy o základní surovinu lišící se kvalitativními parametry a podíl jednotlivých druhů na celkovém nákupu se může v letech měnit, tak jak se bude měnit cena nabízená dodavateli a také v závislosti na potřebách různé kvality pro výrobu ve společnosti ALBO SCHLENK.

Další strategickou surovinou je chemikálie Diethylenglykol, která je nezbytná pro výrobu hliníkových past. Ty tvoří téměř 30 % ročního objemu výroby. Dalšími důležitými nakupovanými položkami jsou obaly pro balení prášků a past k expedici zákazníkům. Jejich kvalita výrazně ovlivňuje spokojenost zákazníků a jsou velmi sledovanými položkami. Jejich nedostatek by ohrozil plynulost výroby. Jedná se o ocelové sudy objemu 200 litrů, papírové kartony a polyetylenové pytle.

Tab. 10. Klíčové suroviny (vlastní zpracování z interních dat SAP)

Doporučené klíčové artikly skupiny A		
10004-0000	Krupice hliníková PA-4	surovina
10096-0000	Krupice hliníková ASP-22	surovina
10099-0000	Krupice PAŽ-0	surovina
10119-0000	Krupice CUREF 0,01-0,3 mm	surovina
10121-0000	Krupice ECKA TYP1 do 100 my	surovina
10125-0000	Krupice hliníková SCHLENK 32/75	surovina
10126-0000	Krupice hliníková BENDA LUTZ	surovina
10127-0000	Krupice PAD-0	surovina
10129-0000	Krupice hliníková ASP-25	surovina
10130-0000	Krupice hliníková ASP-30	surovina
10026-0000	Diethylenglykol	surovina
10043-0000	Sud 200 L	obal
10123-0000	Krabice klopová 7VVL Fefco 0201	obal
10124-0000	Pytel PE 520x850x0,15 mm	obal

Řízení nákupu těchto položek je pro podnik klíčové je třeba jej provádět velmi intenzivně. Cílem je udržovat takovou zásobu položek, aby byla zachována plynulost výroby a nebylo ohroženo plnění požadavků zákazníků. Doporučuje se pro snížení rizika vzniku nedostatečné zásoby nebo rizika z dodání nekvalitní dodávky mít pro tyto nakupované položky schváleny minimálně dva alternativní dodavatele. Tito dodavatelé pak bez ohledu na výsledky předchozí ABC analýzy musí být zařazeni do skupiny A. Je třeba se intenzivně zaměřit na trvalé řízení vztahů s těmito dodavateli.

8.13 Analýza nákupních rizik

Společnost nemá popsán proces řízení rizik v oblasti nákupu, přestože si je vědoma rizik, která mohou vzniknout. Písemné zpracování managementu rizik v oblasti nákupu by mělo být součástí vnitropodnikové směrnice pro nákup. Rizika byla zjišťována studiem vnitřních dokladů (smluv, faktur, účetních analýz), metodou dotazování What if, diskuzí s vedením společnosti, výrobním ředitelem a manažerem nákupu, kteří mohou identifikovat hrozby na základě svých dlouholetých zkušeností. Některá rizika vyplynula již ze SWOT analýzy v kapitole 8.5. Dále byla použita metoda identifikace rizik pomocí Checklistu. Byl sestaven seznam otázek, jejichž cílem je odhalit slabá místa nákupu a hrozby, které by negativně ovlivnily činnost podniku.

Tab. 11. Checklist k identifikaci nákupních rizik (vlastní zpracování)

Checklist pro identifikaci možných nákupních rizik			
	ano	částečně	ne
Jsou zpracovány vlastní obchodní podmínky pro nákup?			X
Jsou uzavírány rámcové roční kupní smlouvy pro nákup důležitých surovin?		X	
Jsou nakupovány suroviny v zahraničí?	X		
Může dojít ke kolísání nákupních cen vlivem změny směnného kurzu?	X		
Identifikuje a hlídá nákup vnější rizikové faktory na trhu?		X	
Má organizace pro některé ze základních surovin pouze jednoho dodavatele?	X		
Je smluvně zajištěno potřebné množství všech surovin?		X	
Je při každém nákupu smluvně zajištěna požadovaná kvalita zboží?		X	

Checklist pro identifikaci možných nákupních rizik - pokračování			
	ano	částečně	ne
Jsou dodavatelé při výběru dostatečně prověřeni?		X	
Je nakupováno pouze od schválených dodavatelů?		X	
Jsou schváleny všechny nakupované položky k použití ve výrobě ještě před jejich pořízením?		X	
Jsou všichni dodavatelé dostatečně spolehliví v plnění dodacích lhůt?	X		
Jsou dodavatelé dostatečně spolehliví v otázce kvality zboží?		X	
Jsou zohledněny výsledky hodnocení dodavatelů při dalším nákupu?		X	
Ověřuje nákupčí, zda je dodavatel v seznamu schválených dodavatelů před každým nákupem?		X	
Je prováděna vstupní kontrola každé došlé dodávky?	X		
Jsou udržovány dlouhodobé dobré vztahy s dodavateli?	X		
Jsou nákupčí dostatečně a včas informováni výrobou a řízením jakosti o změnách v požadavcích na nakupované suroviny?		X	
Je zpracován systém pro identifikaci a řízení nákupních rizik?			X
Je prováděno pravidelně hledání nových dodavatelů a srovnávání nabídek?			X
Nedochází k vytváření přebytečných zásob?		X	
Nedochází k nákladům z nedostatku zásob?			X
Je vypracován a pravidelně aktualizován plán nákupu?			X
Je dostatečně využíváno softwarových prostředků pro řízení nákupu k eliminaci rizika lidského faktoru?			X
Ověřuje nákup nabízené ceny pomocí poptávek a výběrových řízení?		X	
Je zajištěna zastupitelnost v případě nečekané nepřítomnosti příslušného nákupčího?		X	
Jsou vypracována vážená kritéria pro hodnocení dodavatelů?			X
Jsou stanoveny konkrétní odpovědnosti a kompetence pro jednotlivé činnosti nákupního procesu			X
Je využíváno výsledků hodnocení dodavatelů pro další spolupráci a výběr dodavatele?		X	

Výše uvedenými analýzami byla zjištěna následující rizika související s procesem nákupu surovin, materiálů a zboží.

Riziko jediného dodavatele

Společnost má pro některé suroviny, materiály a obaly pouze jediného dodavatele. V případě, že dodavatel nedodrží smluvní podmínky např. požadovanou kvalitu nebo se zpozdí s dodávkou, může dojít v nejhorším případě až k zastavení výroby, mohou vzniknout náklady z nedostatku zásob a především je ohroženo plnění zákazníkovi.

Opakovaný nákup je prováděn mechanickým objednáváním stejného zboží u stejných dodavatelů. Ve většině případů není pravidelně prováděn výběr dodavatele porovnáním nabídek cen, kvality a dalších obchodních podmínek. Toto riziko odhalila již SWOT analýza jako slabou stránku v závislosti na jediném dodavateli.

Riziko změny sortimentu nebo zániku dodavatele

Toto riziko sice není příliš pravděpodobné, ale dopad na plynulost výroby a následně na plnění závazků vůči zákazníkům by byl značný. Riziko, že by dlouholetí ruští dodavatelé přestali vyrábět tu kvalitu krupice, na kterou je výroba ve společnosti nastavena, by mělo následky v podobě zvýšené nákupní ceny od dodavatelů z Evropy a možná i dočasné pozastavení výroby některých produktů. Toto riziko souvisí se slabou stránkou organizace – závislosti na ruských dodavatelích.

Riziko politicko-hospodářské při nákupu ze zahraničí

Veškerá základní surovina hliníková krupice je nakupována ze zahraničí, protože v České republice není žádný výrobce. Nákupní riziko představuje především nákup z Ruska, který může být negativně ovlivněn v případě náhlé změny vzájemných vztahů EU s Ruskem vlivem zahraničně-politické situace a riziko náhlé změny podmínek pro vývoz ze země dodavatele nebo dovoz do České republiky, resp. do EU.

Přepravní riziko

Vysoké riziko představuje doprava z velkých vzdáleností, mnohdy kombinovaná - námořní, železniční, automobilová. Toto riziko je sníženo pojištěním zámořských dodávek a volbou vhodné dodací podmínky dle INCOTERMS 2010.

Ekonomické riziko - riziko skokové změny ceny komodity

V případě nákupu hliníkové krupice je nákupní cena stanovena roční kupní smlouvou výpočtovým vzorcem, založeným na ceně hliníku na burze LME a přepracovací přírážky, která obsahuje náklady výrobce, jeho marži a přepravní náklady. Vývoj burzovní ceny je sice pravidelně sledován vedením společnosti na www.lme.com, ale je málo využívána možnost zajištění ceny SWAPEM s bankou.

U jiných nakupovaných komodit nejsou uzavírány kupní smlouvy na předpokládané roční množství, cena se až na výjimky většinou odvíjí od aktuálního stavu na trhu a není zohledněn roční nakupovaný objem. Riziko skokového zvýšení cen nakupovaných komodit je tedy dosti značné, dle dlouhodobých zkušeností až 30 %.

Toto riziko přímo souvisí se slabou stránkou společnosti v tom, že nákupčí nejsou dostatečně odborně vyškoleni, ani nemají dostatek času na komunikaci s bankou a řízení rizika pomocí nástrojů SWAP a OPCE.

Komerční riziko - pozdní dodání vinou dodavatele

Riziko opoždění dodávky vinou dodavatele může nastat z nenadálých neovlivnitelných příčin, jako jsou havárie, poruchy strojů a zařízení, výpadek dodávky energie nebo surovin, nebo zaviněním přepravce. Dodací lhůty jsou potvrzovány v potvrzení objednávky nebo e-mailem, ale nejsou s dodavatelem smluvně ošetřeny sankce v případě nedodržení termínu nebo nedodání zboží vůbec.

Komerční riziko – neprodloužení kupní smlouvy, náhlé ukončení spolupráce

Náhlé ukončení spolupráce dodavatele s firmou ALBO SCHLENK nebo neochota prodloužit kupní smlouvu na další období může v případě jediného dodavatele určité suroviny způsobit nedostatek zásob a ohrozit plynulost výroby a způsobit případně i ztrátu klíčového zákazníka. Toto riziko je částečně sníženo silnou stránkou společnosti v tom, že jsou udržovány dlouhodobé dobré vztahy s dodavatelem kromě jiného i díky kvalitní komunikaci nákupčích se zahraničními dodavateli v jejich jazyce.

Riziko nákupu nevhodné kvality

Kvalita nabízených produktů je většinou zkoumána na základě dodavatelem předložených dokladů, jako jsou technické listy, specifikace zboží, protokoly o zkoušce. U některých druhů surovin jsou před dodávkou požadovány vzorky zboží k přezkoušení v laboratoři ALBO SCHLENK nebo ve výrobním procesu. Proto se uskutečňuje většinou první nákup suroviny od jiného dodavatele většinou ve stejném objemu jako běžné nákupy. U krupice je to např. až 20 000 kg/dodávka. Riziko nevhodné kvality pak představuje 100 % veškerých nákladů na dodávku. Nejen cenu vlastního zboží, ale i přepravních nákladů, dovozního cla a dalších nákladů na skladovou manipulaci a na vrácení zboží v případě reklamace.

Selhání lidského faktoru - riziko pozdního objednání vinou nákupu

Z důvodu značné pracovní vytíženosti a kumulovaných funkcí jediné nákupčí vstupních surovin je možné, že opomene včas objednat zboží, neuhlídá potvrzení termínů dodavatelem, případně neobjedná včas dopravu objednaného materiálu apod.

9 VYHODNOCENÍ A SHRNU TÍ ANALÝZ

V úvodu analytické části diplomové práce je představena společnost ALBO SCHLENK s.r.o., její historie, výrobky, zákazníci a dodavatelé. Dále jsou analýzami PEST, Porterovou analýzou a SWOT analýzou identifikovány vnější a vnitřní faktory, které ovlivňují prodej a nákup společnosti. V další části jsou popsány procesy v organizaci a dosavadní průběh nákupu a jeho dílčích činností, jako je vyhledání a výběr a schválení dodavatele, schválení suroviny k nákupu, hodnocení dodavatelů, reklamační řízení a management rizik.

Provedenými analýzami bylo zjištěno, že společnost nemá zpracován model procesu a průběhu všech činností. Schází popis jednotlivých postupů pro provádění klíčových činností v rámci nákupního procesu. Rovněž nejsou dostatečně stanovena kritéria k posuzování dodavatelů a jejich váhy. Roční hodnocení dodavatelů je sice prováděno, ale neexistuje písemný návod, určení hodnotitelů a osoby, za celý proces zodpovědné. Kritéria jsou nedostatečná, hodnocení je prováděno prostým sčítáním bodů, kritériím nejsou přiděleny váhy podle jejich významu. Bodové hodnocení je velmi subjektivní, protože schází konkrétní slovní vyjádření odpovídající jednotlivým počtům bodů.

Rovněž bylo zjištěno, že neprobíhá schvalování surovin a materiálů k používání před jejich prvním nákupem, což vytýká i zpráva z posledního auditu dle ISO 9001.

Nesystematická archivace dokladů a jejich dostupnost všem dotčeným pracovníkům může být příčinou provádění činností duplicitně, časových ztrát vyhledáváním historie a minulých korespondencí. Byly zjištěny nedostatky v evidenci bezpečnostních listů a technických specifikací nakupovaných surovin.

Proces výběru dodavatele pro nový nebo modifikovaný nákup není archivován a nelze zpětně prokázat, na základě jakých kritérií byl dodavatel vybrán.

Hrozby zjištěné SWOT analýzou odhalují existenci nákupních rizik, z čehož vyplývá nutno jejich ohodnocení a jejich soustavného řízení.

Na zjištěné nedostatky se zaměří následující projektová část, ve které budou navrženy kroky k optimalizaci procesu včetně potřebných formulářů ke zjednodušení činností a jejich jednotnému provádění všemi pracovníky.

Dále bylo zjištěno, že při nákupu není plně využíváno systému SAP Business One, který je ve společnosti implementován od roku 2006 a nabízí nástroje k usnadnění plánování nákupu, řízení zásob a tím ke snižování rizik z nedostatku zásob.

Jak je uvedeno v kapitole 7, v současné době probíhá výstavba nového výrobního zařízení, které má být uvedeno do provozu do konce roku 2017 a významně zvýší výrobní kapacitu společnosti. Z této situace vylučuje i zvýšená potřeba nákupu surovin, materiálů, pomocných materiálů a obalů a zvýšená náročnost na řízení skladových zásob i dohled na kvalitu nakupovaných surovin.

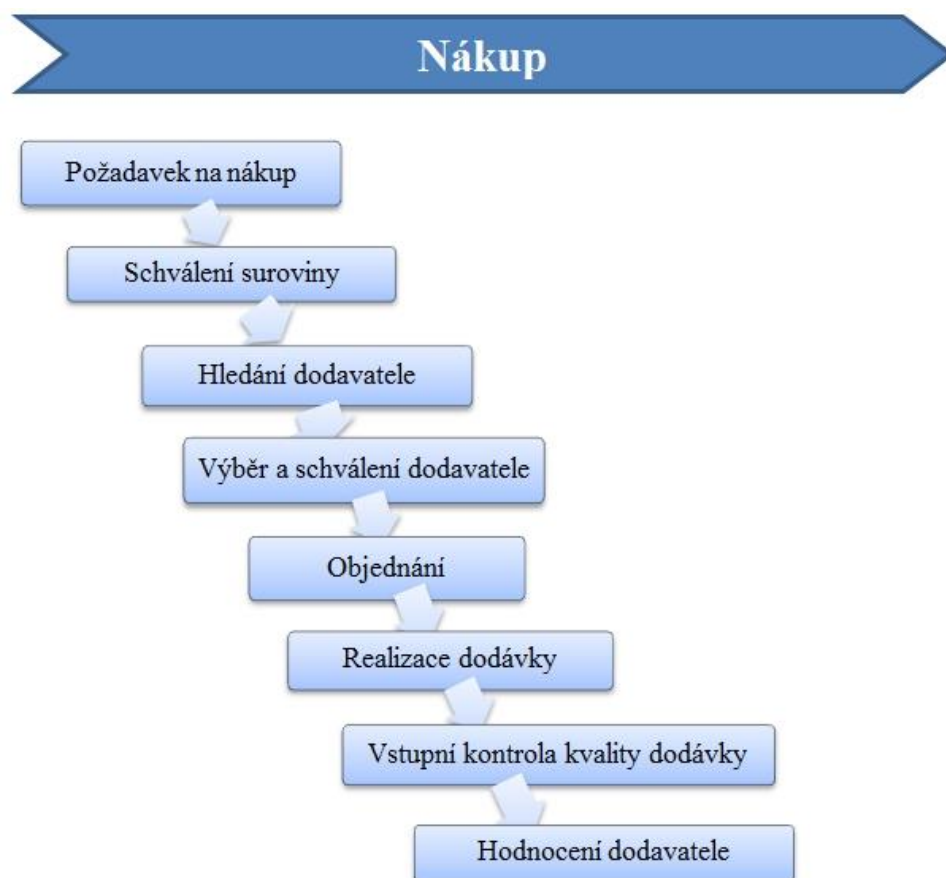
Při řízení nákupu již nebude možné spoléhat pouze na lidskou paměť a zkušenosti jednoho nebo dvou pracovníků. Spolehnout se pouze na lidský faktor by mohlo přinést přinejmenším riziko pozdního objednání potřebných vstupů a ohrožení plynulosti výroby. Také je nutné zajistit zastupitelnost a bezproblémové fungování nákupu i v případě nenadálé nepřítomnosti kompetentních pracovníků. Proto se doporučuje dále popsané činnosti přenést do podrobné vnitropodnikové směrnice pro nákup vstupních surovin, materiálů a obalů pro výrobu.

10 PROJEKT ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ NÁKUPNÍHO PROCESU

Při tvorbě projektu bylo vycházeno z rešerší studované literatury a výsledků analýz v předcházejících kapitolách. Cílem projektu je vytvořit modely jednotlivých činností procesu nákupu, slovně popsat jejich průběh, určit odpovědnosti a kompetence pracovníků, související formuláře a způsob jejich archivace. Výše uvedené modely a podrobný popis činností budou sloužit jako základ vnitropodnikové směrnice pro nákup. Dílčím cílem je navrhnout organizační uspořádání obchodního oddělení, nastavit vážená kritéria hodnocení dodavatelů a podrobně popsat průběh jejich hodnocení. Rovněž podrobný postup hodnocení dodavatelů by měl být součástí navržené směrnice. Dále bude projekt zaměřen na zavedení řízení nákupních rizik a navrhne lepší využití software SAP k řízení nákupu i eliminaci rizik.

10.1 Model procesu nákupu

Na základě provedených analýz a osobních znalostí a zkušeností z nákupního procesu je navržen následující model procesu nákupu ve společnosti ALBO SCHLENK s.r.o.

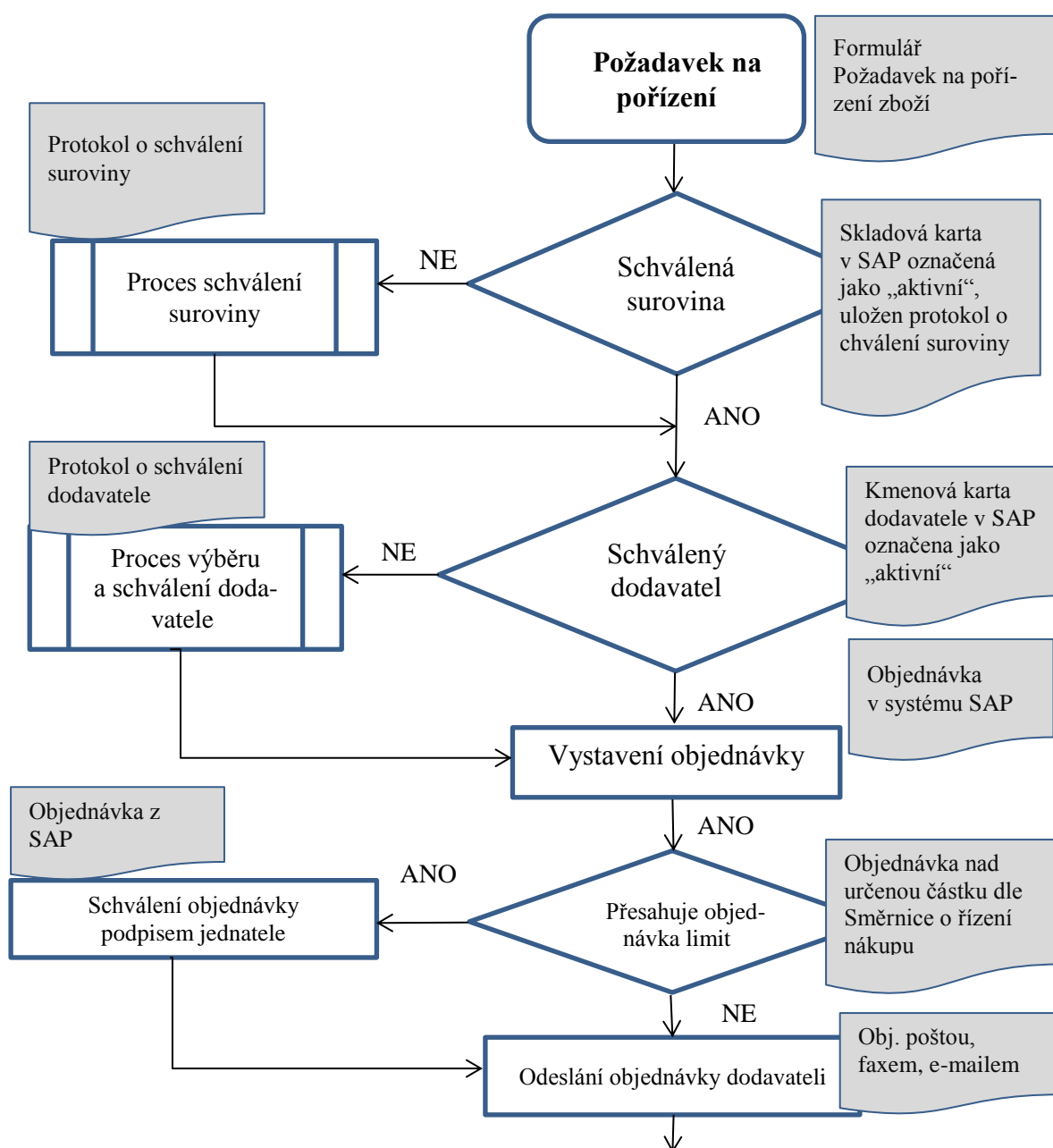


Obr. 27. Model procesu nákupu (vlastní zpracování)

Proces je dále rozveden do jednotlivých činností. Činnosti jsou graficky znázorněny vývojovými diagramy, které zobrazují návaznost a podmíněnost jednotlivých kroků. Součástí modelace je slovní popis jednotlivých kroků každé činnosti, určení odpovědnosti, kompetence a související dokumentace včetně způsobu archivace. To vše by mělo být obsahem vnitropodnikové směrnice k řízení nákupu.

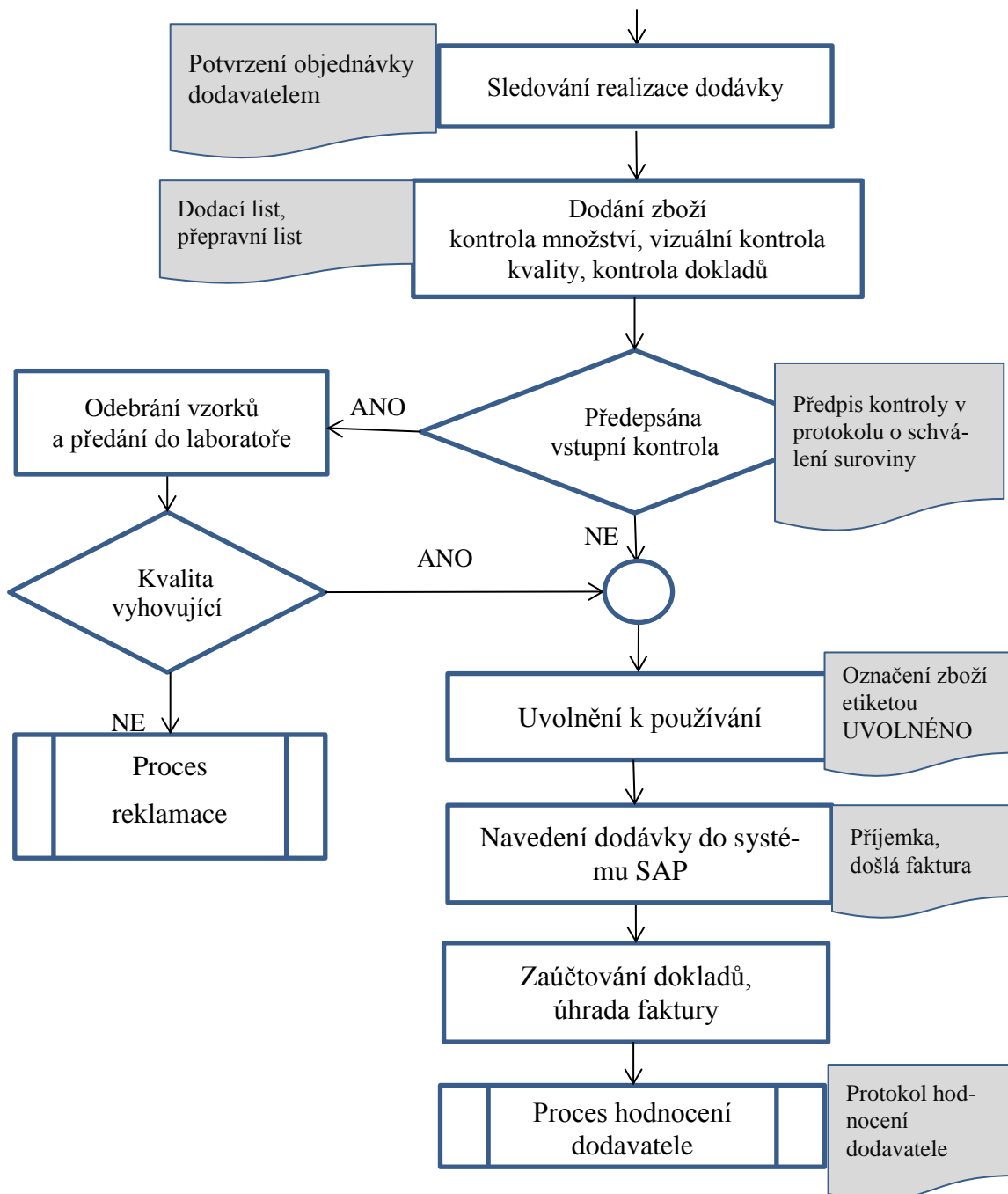
10.2 Modelace procesu nákupu

Jednotlivé kroky procesu nákupu jsou znázorněny vývojovým diagramem na obrázku 28 a doplněny příslušnými dokumenty.



Obr. 28. Vývojový diagram průběhu nákupu (vlastní zpracování)

Pokračování vývojového diagramu z předchozí strany.

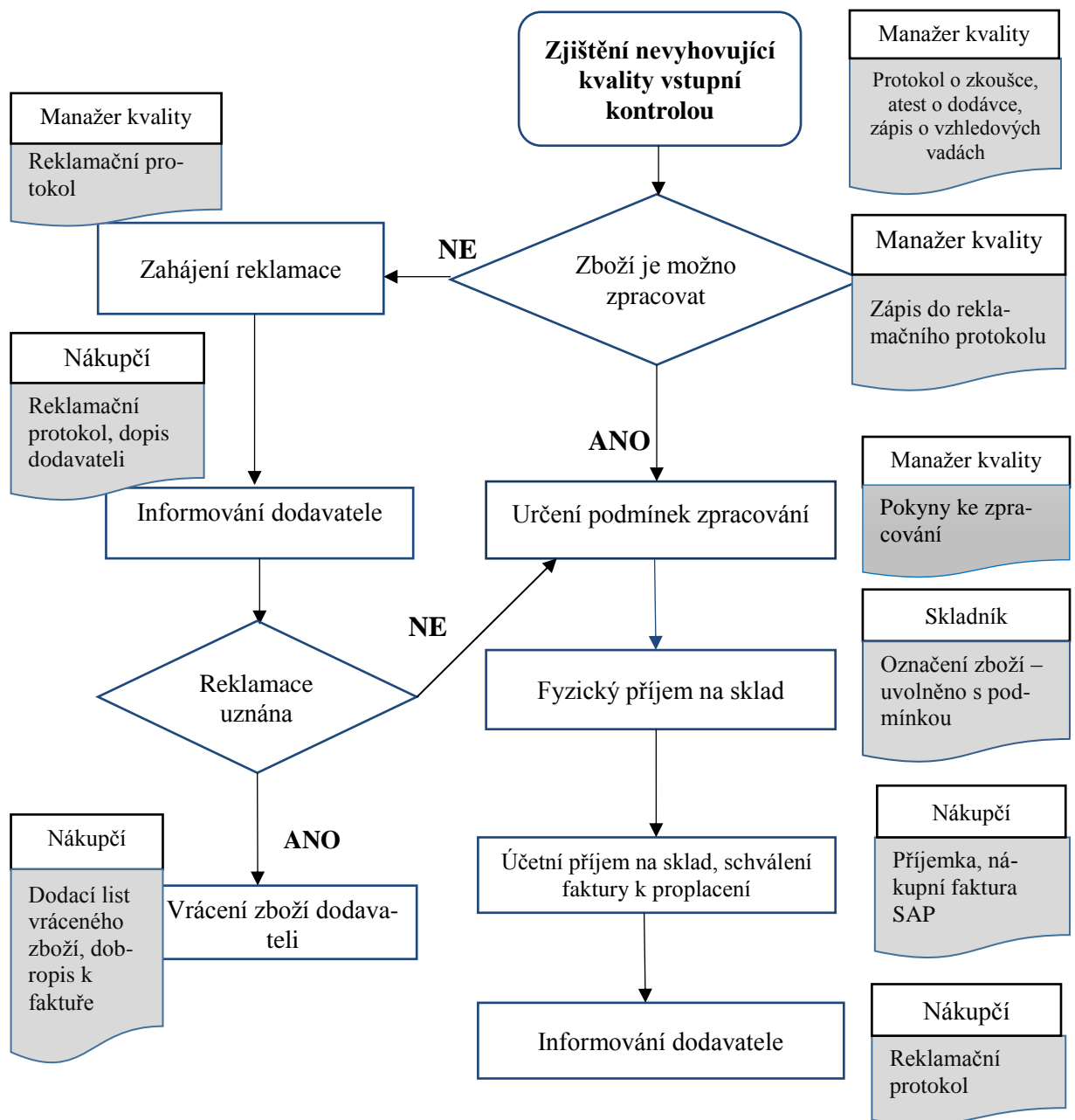


Obr. 28. Vývojový diagram průběhu nákupu (vlastní zpracování)

Výše znázorněný postup je doplněn slovním popisem jednotlivých kroků v kapitole 10.5. V rámci tohoto popisu jsou blíže specifikovány doklady a stanoveny odpovědní pracovníci za každou činnost. Tyto informace včetně modelu budou převzaty do vnitropodnikové směrnice a budou sloužit všem pracovníkům zainteresovaným na nákupu surovin a materiálů pro výrobu, tj. nákupčím, manažeru kvality a skladníkům jako závazný předpis, jak má být postupováno.

10.3 Modelace procesu reklamace

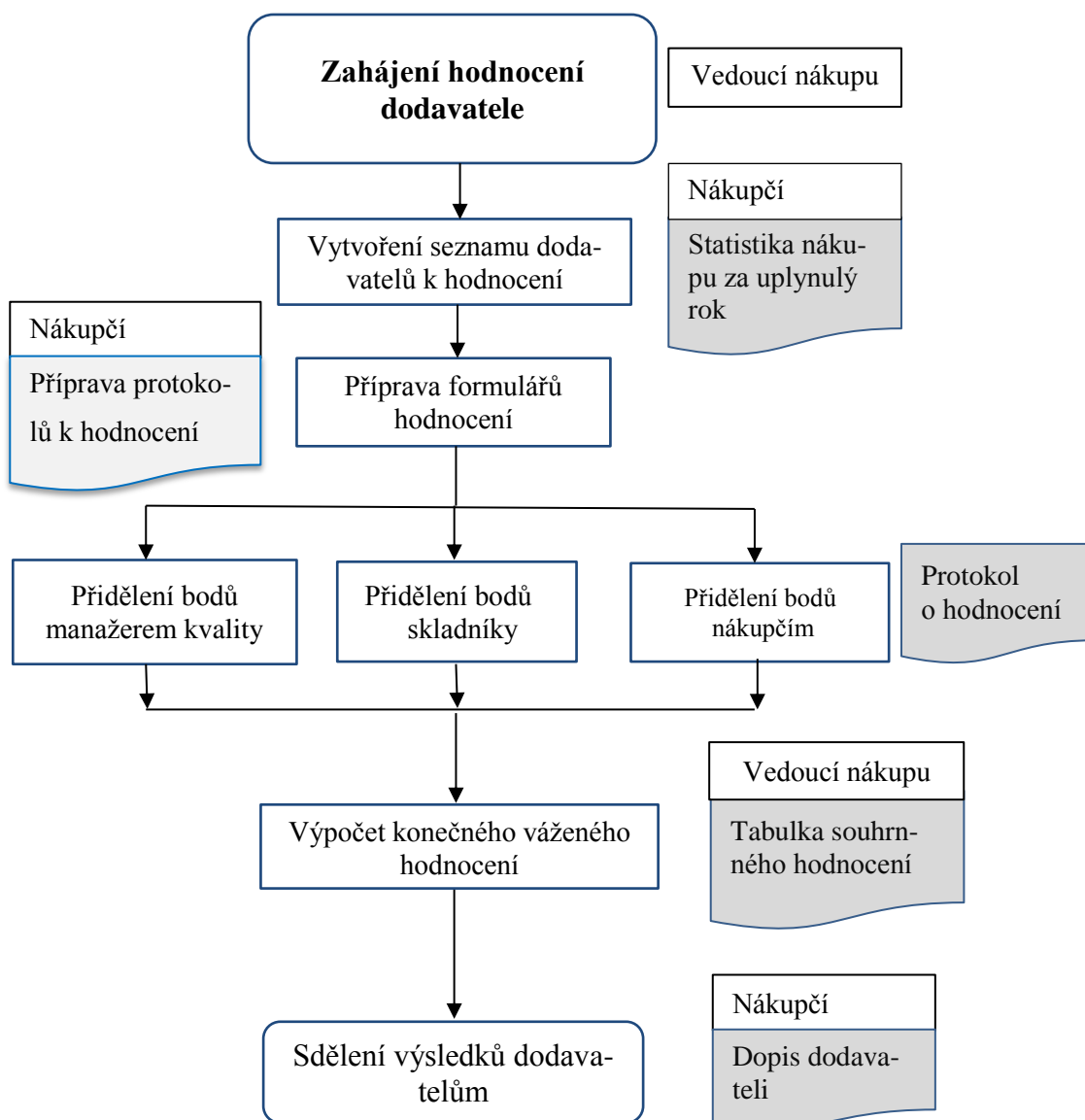
Proces reklamace je znázorněn vývojovým diagramem na obrázku 29. Návrh postupu při reklamaci nakupovaného zboží je blíže popsán v kapitole 10.5.10. Model a podrobný popis postupu při reklamaci nakupovaného zboží se doporučuje převzít do vnitropodnikové směrnice k řízení nákupu jako předepsaný závazný postup pro nákupčí a manažera kvality.



Obr. 29. Modelace procesu reklamace (vlastní zpracování)

10.4 Modelace procesu hodnocení dodavatele

Proces hodnocení dodavatelů znázorňuje vývojový diagram na obrázku 30. Podrobný popis postupu hodnocení je popsán v kapitole 10.9. Model procesu hodnocení a jeho podrobný popis včetně způsobu přidělování bodů jednotlivým kritériím se doporučuje převzít do vnitropodnikové směrnice k řízení nákupu jako předepsaný závazný postup pro jednotlivé hodnotitele. Bude tedy sloužit nákupčím, manažeru kvality a skladníkům při hodnocení dodavatelů.



Obr. 30. Modelace procesu hodnocení dodavatele (vlastní zpracování)

10.5 Popis postupu jednotlivých činností nákupu

Modely všech činností musí být ve vnitropodnikovém předpisu určeném k řízení nákupních činností doplněny podrobným slovním popisem jednotlivých kroků včetně specifikování příslušných dokumentů a formulářů a stanovení odpovědností a kompetencí pracovníka na konkrétní pozici.

10.5.1 Požadavek na pořízení

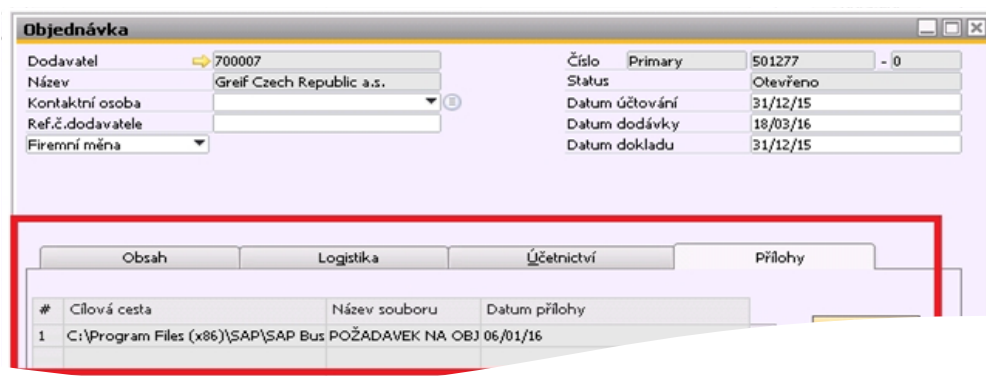
Nákup začíná potřebu pořízení materiálu nebo suroviny. Požadavek na objednání zboží musí být prováděn písemně. Žadatel, který nemá přístup do SAP, použije navržený formulář znázorněný na obrázku 31.

SCHLENK 
ALBO SCHLENK S.R.O. BOJKOVICE

POŽADAVEK NA POŘÍZENÍ NAKUPOVANÝCH SUROVIN, MATERIÁLŮ A OBALŮ			
ŽADATEL			
ZBOŽÍ			
Č. ARTIKLU	NÁZEV	MNOŽSTVÍ	TERMÍN
Datum vystavení		Datum převzetí	
Podpis žadatele		Podpis nákupčí	

Obr. 31. Požadavek k pořízení (vlastní zpracování)

Tento doklad bude přiložen k objednávce v systému SAP na **Objednávce** na záložce **Přílohy** a archivován spolu s ní.



Objednávka

Dodavatel	700007	Číslo	Primary	501277	- 0
Název	Greif Czech Republic a.s.	Status	Otevřeno		
Kontaktní osoba		Datum účtování	31/12/15		
Ref.č.dodavatele		Datum dodávky	18/03/16		
Firemní měna		Datum dokladu	31/12/15		

#	Cílová cesta	Název souboru	Datum přílohy
1	C:\Program Files (x86)\SAP\SAP Bus	POŽADAVEK NA OBJ	06/01/16

Obr. 32. Objednávka a její přílohy (systém SAP)

Žadatelé, kteří mají přístup do systému SAP (např. skladník), vloží svůj požadavek do systému v modulu NÁKUP – *Požadavek na pořízení* viz obrázku 33.

Požadavek na objednávku

Žadatel: Uživatel (cz03) | Číslo: Primární | 1
 Jméno žadatele: Ing. Smíšek | Status: Otevřeno
 Pobočka: ved. výroby | Datum účtování: 20/01/16
 Oddělení: výroba | Platí do: 28/02/16
 Odeslat e-mail po přidání objednávky nebo příjmu materiálu | Datum dokladu: 20/01/16
 E-mailová adresa: smisek@alboschlenk.cz | Požadované datum: 29/02/16

Artikl/šervis	Artikl	Dodavatel	Požadované datum	Požadované množ.	Informativní cena	Sleva %	Kód DPH	Celkem (FM)	Kód MJ	I..
1	10004-0000	700114	29/02/16	20.000		0,000000	NTz19		Manuálně	
2	10129-0000	700114	29/02/16	20.000		0,000000	NTz19		Manuálně	
3						0,000000	NTz19			

Vlastník: _____ | Celkem před slevou: _____
 Přípravné: _____
 Daň: _____ | Celkem: 0,00 CZK
 Poznámky: požadavek AI krupice do konce února

OK Storno Kopírování z Kopírování do Poptávka Objednávka

Obr. 33. Požadavek na objednávku (systém SAP)

Objednávka pak bude v SAP vytvořena překlopením požadavku do objednávky. Pak bude možné zpětně vyhledat, na základě jakého požadavku bylo zboží objednáno. Výjimkou je situace, kdy objednáva nákupčí na základě vlastního zjištění potřeby např. na základě snižující se zásoby. V takovém případě odpadá požadavek na objednávku a nákupčí pořídí přímo nákupní objednávku. **Žadatelem** o nákup v podmínkách společnosti ALBO SCHLENK je skladník, vedoucí výroby nebo jednatel, který strategicky řídí nákup hliníkové suroviny.

Pravidelný opakovaný nákup

Povinností nákupčího je hlídat stav zásob pravidelně nakupovaných surovin a objednávat je i bez požadavku jiné osoby a to na základě snižující se zásoby a plánu výroby. Při této činnosti musí úzce spolupracovat s prodejním oddělením a vedoucím výroby, aby včas získal informace o potřebných množstvích surovin a materiálů.

K omezení rizika lidského selhání a opomenutí se doporučuje zavedení využívání modulu MRP v rámci systému SAP Business One a nastavení minimální zásoby u každé nakupované položky na skladové kartě artiklu a lhůty objednání podle dodacích lhůt dodavatelů tak, aby nemohlo dojít k ohrožení plynulosti výroby.

Obr. 34. Nastavení minimální zásoby na skladové kartě artiklu (systém SAP)

Nový nebo modifikovaný nákup

Zboží nakupované poprvé musí být v písemném požadavku na pořízení zcela přesně a jednoznačně definováno s odkazem na schválenou specifikaci, ČSN normu nebo musí být jiným způsobem stanoveny parametry zboží, množství a termín dodání. Nově nakupovaná položka musí být před objednáním schválena k používání ve výrobním procesu dle kapitoly 10.5.2. Výjimku tvoří zkušební dodávky. Účelem jejich pořízení je ověření jejich kvality a vlastností a ke schválení jejich používání k výrobě může dojít až po vyzkoušení.

10.5.2 Schválení suroviny před prvním nákupem

Dle podmínek managementu kvality dle ISO 9001 musí být každá poprvé nakupovaná surovina schválena k použití, pokud se jedná o surovinu, která bude používána k výrobě a ovlivňuje kvalitu hotových produktů. Schvalovacího procesu se účastní zainteresovaní pracovníci - manažer kvality, vedoucí výroby a skladník, který bude se zbožím manipulovat a je pro něj důležitý způsob balení a značení.

Zboží je schvalováno na základě předložené specifikace, atestu nebo jiného dokladu o kvalitě, bezpečnostního listu, případně po vyzkoušení referenčního vzorku. Průběh schvalování je zaznamenán v protokolu, který bude archivován společně se všemi doklady, na základě kterých ke schválení došlo (atesty, certifikáty o kvalitě, technické listy, specifikace, bezpečnostní listy, protokol o zkoušce referenčního vzorku). O schválení suroviny bude sepsán protokol uvedený v příloze II, který bude archivován elektronicky na vnitropodnikové síti dle odstavce 10.6. Za schválení nakupované suroviny odpovídá manažer kvality. Po schválení suroviny bude nákupčím zaveden v systému SAP nový artikel - skladová po-

ložka. Protože německá mateřská společnost si přeje být informována o všech používaných surovinách, polotovarech i obalech, které ovlivňují kvalitu hotových produktů, je protokol o schválení suroviny navržen jako dvojjazyčný a bude zaslán příslušnému pracovníku mateřské firmy e-mailem.

Není třeba vést seznam schválených nakupovaných artiklů. Za schválené budou považovány všechny skladové položky v systému SAP na skladě surovin, označené na kartě kmenové kartě artiklu jako „aktivní“, jak je blíže popsáno v odstavci 12.1.2 (Obr. 42). Položka, která není schválena nebo se již nenakupuje, bude označena jako neaktivní a systém neumožní vystavit na ni objednávku.

10.5.3 Výběr a schválení nového dodavatele

Pokud pro nově nakupovanou komoditu ještě není schválen dodavatel, je třeba jej vyhledat. Za vyhledání dodavatele odpovídá nákupčí. Cílem je najít spolehlivého dodavatele, který je schopen dlouhodobě plnit požadavky odběratele. Dodavatele je možno vyhledávat ve veřejně dostupných katalozích, na Internetu, v seznamech dodavatelů jednotlivých oborů, lze vycházet z informací jiných obchodních partnerů, z návštěv veletrhů pod. Pokud je dodavatel navržen již žadatelem o nákup, musí být při výběru zohledněn.

V rámci výběrového řízení osloví nákupčí potenciální dodavatele poptávkou obsahující specifikaci kvality a určí termín předložení nabídek. Došlé nabídky přezkoumá nákupčí po obchodní stránce, manažer kvality a žadatel o nákup posoudí technické a kvalitativní parametry. Po posouzení všech detailů došlých nabídek rozhodne nákupčí o dodavateli. **Formulář pro výběr dodavatele** s uvedením všech posuzovaných kritérií, jejich vah a způsobu přidělování bodů je uveden v příloze IV. **Hodnotící osoby** jsou nákupčí a manažer kvality. Každý z hodnotitelů přidělí body do formuláře a poté nákupčí přepočítá přidělené body vahami a provede součet. Dodavatel, jehož nabídka získala nejvyšší vážené hodnocení, je považován za výherce výběrového řízení. Mimořádně může být vybrán i dodavatel, který nedosáhl nejvyššího ohodnocení, avšak je třeba uvést zdůvodnění tohoto rozhodnutí.

Při výběru dodavatele jsou posuzována kritéria, která budou použita i pro následné hodnocení dodavatelů. Doporučená kritéria jsou popsána v odstavci 10.5.4. Následně bude sepsán Protokol o schválení dodavatele (Příloha č. III), který bude archivován dle kapitoly 10.6 a připojen ke kartě dodavatele v SAP dle kapitoly 12.1.2. V případě opakovaného nákupu je objednáváno vždy jen od schválených dodavatelů.

10.5.4 Kritéria výběru dodavatele

Kritéria pro prvotní výběr dodavatele jsou navržena v souladu s požadavky společnosti na kvalitní dodávky surovin a předpoklad dlouhodobé spolupráce s dodavatelem.

- **Kvalita nakupovaného zboží:** kvalita bude hodnocena na základě předložené specifikace zboží, technického a bezpečnostního listu, případně vyzkoušením vzorku nabízeného zboží v laboratoři nebo přímo v provozu.
- **Cenová nabídka:** cenu posuzovat s ohledem na kvalitu, dodací a platební podmínky a při zohlednění všech služeb, které dodavatel nabízí (doprava, poradenství, delší reklamční lhůty) s cílem zvolit dodavatele s nejlepším poměrem: kvalita - cena - služby. Pro srovnatelnost jednotlivých nabídek je nutno posuzovat cenu včetně všech vedlejších nákladů, tedy cenu zboží až do závodu.
- **Dodací lhůta:** posuzovat rychlost reakce na objednávku a délku dodací lhůty.
- **Dodací podmínky:** za nejvýhodnější označit vždy dodávku až do závodu dle dodací podmínky DAP Bojkovice, tzn. včetně zajištění dopravy, příp. pojištění zboží během přepravy.
- **Platební podmínka:** požadovat splatnost minimálně 30 dnů po dodání zboží, nejhůře musí být hodnocena platba předem. Čím delší splatnost dodavatel nabízí, tím lépe pro odběratele.
- **Certifikace:** hodnotit, zda je dodavatel certifikován dle ISO 9001 příp. i ISO 14001.
- **Doklady:** hodnotit doklady vztahujících se ke kvalitě, bezpečnosti výrobku, jejich obsah, podrobné údaje o kvalitě, kompletnost protokolu o zkoušce apod.
- **Komunikace:** posoudit způsob komunikace dodavatele již od prvního kontaktu s ním, jeho vstřícnost, ochotu, rychlost a flexibilitu.
- **Servis, služby:** pokud dodavatel nabízí služby a servis nad rámec zákonných povinností, je to výhodou při jeho hodnocení.

Stanovení vah kritérií: Pro vlastní proces výběru jsou nastaveny váhy důležitosti kritérií bodovací metodou. Důležitost kritérií byla stanovena na základě projednání s jednatelem, manažerem kvality, vedoucím výroby a nákupčím. Kritériím jsou dle jejich důležitosti přiděleny body tak, aby celkový součet bodů byl 100. Bodovací metodou vypočtené váhy kritérií jsou uvedeny v tabulce 12.

Tab. 12. Váhy kritérií (vlastní zpracování
po projednání s pracovníky společnosti)

Kritéria výběru dodavatele a jejich váhy			
		bodovací metoda	váhy bodovací metodou
K1	kvalita	30	0,30
K2	cena	30	0,30
K3	rychlost dodání	12	0,12
K4	dodací podmínky	8	0,08
K5	platební podmínka	8	0,08
K6	certifikace	2	0,02
K7	dokumenty	3	0,03
K8	komunikace	3	0,03
K9	servis, služby	4	0,04
		100	1

Poté co jsou stanovena kritéria a jejich váhy, jsou všechna kritéria převedena na maximalizační. Cílem je tedy dosažení co nejvyššího počtu bodů. Všechna kritéria jsou převedena na kvantitativní a jsou pevně stanovena pravidla bodování s cílem co nejobjektivnějšího hodnocení. Postup přidělování bodů jednotlivým kritériím je uveden v tabulce 13.

Tab. 13. Vážená kritéria (vlastní zpracování)

	Kritérium	Váha	Bodové hodnocení
1	kvalita	0,30	5 bodů - nejlepší kvalita z doručených nabídek, 0 bodů - nejhorší nabízená kvalita
2	jednotková cena	0,30	5 bodů - nejnižší cena, 0 bodů - nejvyšší nabízená cena
3	dodací lhůta	0,12	3 body - dodávka do 1 týdne od objednání
			2 body - dodávka do 2 týdnů od objednání
			1 bod - dodávka do 3 týdnů od objednání
			0 bodů - dodávka do 4 týdnů a později
4	dodací podmínka	0,08	3 body - dodávka do závodu, obaly vratné na náklady dodavatele
			2 body - dodávka do závodu, obaly vratné na náklady odběratele
			1 bod - dodávka do závodu, nevratné obaly, nutno likvidovat
			0 bodů - dodávka bez zajištění přepravy
5	platební podmínka	0,08	3 body - splatnost faktury delší než 30 dnů
			2 body - splatnost faktury 14 - 30 dnů
			1 bod - splatnost faktury kratší než 14 dnů
			0 bodů - požaduje platbu předem
6	certifikace dodavatele	0,02	3 body - certifikovaný dodavatel,
			2 body - necertifikován, ale splňuje požadavky ISO 9001,
			0 bodů - není schopen splnit požadavky dle ISO 9001
7	dokumenty	0,03	3 body - atest o kvalitě před dodávkou
			2 body - kvalita doložena specifikací, normou
			1 bod - kvalita potvrzena bez dodání dokladu
8	komunikace	0,03	3 body - reakce na poptávku do následujícího dne
			2 body - reakce na poptávku do 2 dnů
			1 bod - nutno upomínat o nabídce či doplňující informace
9	servis, služby	0,04	5 bodů - nejlepší nabídka služeb
			0 bodů - zákonem daná záruční lhůta, žádný servis, služby

10.5.5 Objednávka

Společnost ALBO SCHLENK používá od roku 2006 informační systém SAP Business One, který obsahuje i skladové hospodářství. Suroviny, materiály, polotovary a obaly vstupující do výroby jsou vedeny jako položky skladu č. 1, tzn., pětimístné číslo skladového artiklu začíná číslem 1. Všechny tyto položky musí být objednávané písemně objednávkou vygenerovanou v systému SAP. Vzor objednávky je uveden v příloze V.

Objednávku vystavuje nákup na základě zjištěné potřeby nebo na základě požadavku na pořízení dle odstavce 10.5.1. Do objednávky budou zadány podrobné požadavky na kvalitu a technické provedení požadovaného výrobku či materiálu. Tyto informace obdrží nákup od žadatele o nákup v případě prvního nebo modifikovaného nákupu nebo je převezme ze zadání na skladové kartě v SAP v záložce *Poznámky*. Každá objednávka musí obsahovat tyto údaje:

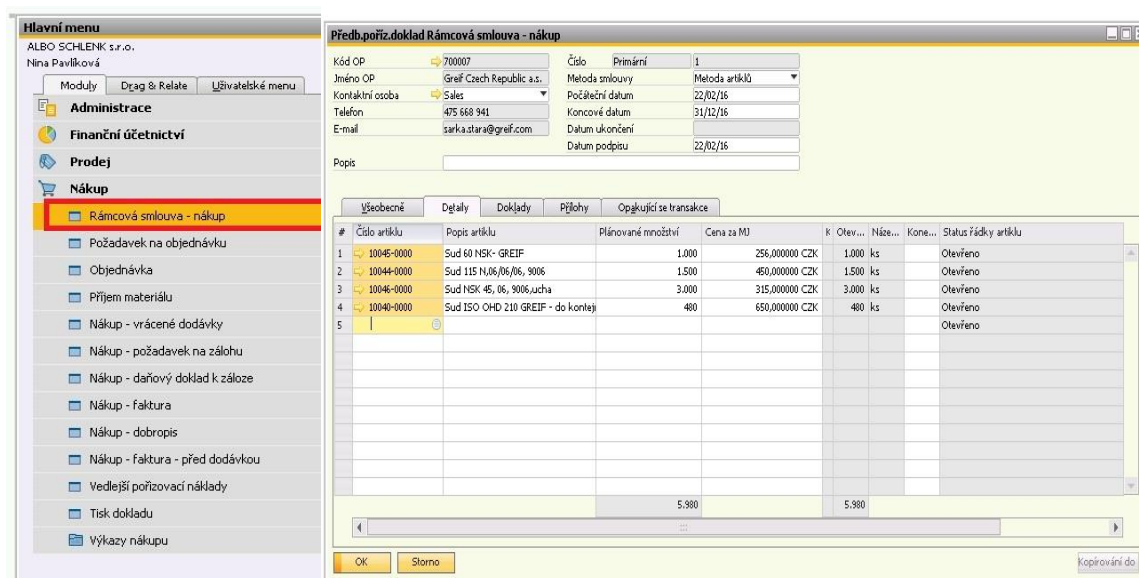
- obchodní název zboží,
- přesnou specifikaci zboží (určenou ČSN normou, specifikací, technickým listem apod.),
- objednávané množství ve správných jednotkách (ks, kg) a druh balení,
- cenu a platební podmínky (forma úhrady, splatnost),
- dodací podmínku dle Incoterms, způsob přepravy zboží,
- požadovaný termín dodání a způsob dopravy.

Dále je nutné specifikovat požadavky na doklady o kvalitě a bezpečnosti zboží, které jsou různé v závislosti na objednávaném zboží. Jedná se např. o:

- atest ke zboží, protokol o zkouškách,
- bezpečnostní list,
- prohlášení např. prohlášení o shodě, pro likvidaci odpadů, pro nakládání s nebezpečnými látkami apod.

Pro opakované nákupy od stejných dodavatelů se doporučuje uzavírat rámcové roční kupní smlouvy, kde budou všechny tyto podmínky kromě ceny oboustranně odsouhlaseny. Jednotlivé dodávky zboží pak budou objednávané dílčími objednávkami, ve kterých bude uvedena smluvní cena. Tento postup zjednoduší a urychlí opakované nákupy a umožní bezchybné objednávání i v případě nepřítomnosti příslušného nákupčího. Modul NÁKUP v rámci SAP umožňuje vložit rámcovou kupní smlouvu, jak je znázorněno na obrázku 35.

Pokud bude každá objednávka v systému svázána s touto smlouvou, bude možné sledovat postup čerpání nasmlouvaného množství.



Obr. 35. Rámcová smlouva nákup (systém SAP)

Jiné tzv. režijní zboží bude objednáváno písemně e-mailem, nebo faxem či objednávkou na hlavičkovém papíře společnosti. Vytisknuté objednávky budou archivovány společně s doklady o dodávce zboží (dodací list, faktura).

Pokud nastane potřeba změnit cokoli v již odeslané objednávce, je to možné pouze písemně a je třeba žádat písemné akceptování této změny dodavatelem. Pokud objednávka po změně překročí finanční limit dle odstavce 10.5.7, je nutné její schválení nadřízeným nákupčího před odesláním změny dodavateli.

10.5.6 Nákupní limity

Pro kontrolu hospodaření a zabránění plýtvání se doporučuje stanovit finanční limity pro objednávky. U nevýrobních, režijních materiálů se po dohodě s vedením společnosti navrhuje částka 20 000 Kč/ks nebo celková hodnota objednávky přesahující 100 000 Kč.

Pro objednávky vstupních surovin, materiálů a obalů se stanoví částka 200 000 Kč. Každá taková objednávka musí být předem schválena nadřízeným příslušného nákupčího. Toto schválení bude prováděno podpisem objednávky schvalovatelem před jejím odesláním dodavateli. Limit bude nastaven na skladové kartě artiklu tak, aby každá vytvořená objednávka, přesahující stanovený limit, upozornila nákupčího hláškou o potřebě schválení.

10.5.7 Ukončení nákupního procesu

Proces nákupu je ukončen dodáním zboží. Příjemce - pracovník skladu - při převzetí zboží od dopravce zkontroluje dodávku na základě dodacího listu. Provede vzhledovou kontrolu kvality a kompletnosti dodávky. Pokud dodávka odpovídá dodacímu listu a nevykazuje vzhledové vady (např. i poškozené obaly), potvrdí její převzetí do přepravního listu dopravce a potvrdí kopii dodacího listu pro odesílatele. Jednu kopii přepravního listu a dodacího listu pak předá nákupčímu k dalšímu zpracování. V případě zjevných vad nebo scházejícího množství ihned informuje nákupčího a manažera kvality, kteří zahájí reklamační proces dle odstavce 10.3.

10.5.8 Kvalita dodávky

Některé suroviny podléhají vstupní kontrole. Může to být vzhledová kontrola, chemický rozbor v laboratoři ALBO SCHLENK, kontrola rozměrů zboží, pevnosti atd. Tato skutečnost musí být uvedena v protokolu o schválení suroviny dle odstavce 10.5.2 a na kartě artiklu v SAP, aby pracovník před naskladněním zboží do systému musel nejdříve potvrdit, že kontrola byla provedena. Toto opatření zabrání v opomenutí předat vzorek k vyzkoušení pracovníkům kontroly nebo je informovat o dodání zboží, aby vzorek odebrali sami. V protokolu o schválení suroviny a na kmenové kartě artiklu uveden doklad, který je požadován k doložení kvality při každé dodávce (např. atest, certifikát, protokol o zkoušce).

10.5.9 Reklamace

Postup reklamace nakupovaného zboží je znázorněn vývojovým diagramem v kapitole 10.3 na obrázku 29. Jestliže je při vstupní kontrole zjištěno, že dodané zboží neodpovídá požadované kvalitě, manažer kvality vystaví formulář Reklamační protokol, kde závadu popíše, případně doplní fotografiemi a protokoly o zkoušce a rozhodne, zda je možné materiál zpracovat a za jakých podmínek, nebo zda musí být vrácen zpět dodavateli jako zcela nevyhovující. Vzor reklamačního protokolu je uveden v příloze č. VI. Reklamační protokol je navržen dvoujazyčný pro srozumitelnost i pro německé kolegy.

Poté nákupčí projedná reklamaci s dodavatelem a společně dohodnou řešení. Průběh projednávání reklamace bude průběžně zapisováno do reklamačního protokolu. Množství a závažnost reklamací, ochota a způsob spolupráce dodavatele při jejich řešení budou zohledněny při každoročním hodnocení dodavatelů.

Reklamační protokoly a jejich přílohy (fotodokumentace, protokoly o zkouškách, korespondence s dodavatelem) budou archivovány na vnitropodnikové síti dle odstavce 10.6 a odkaz na reklamační protokol bude přikládán ke kmenové kartě dodavatele v SAP, jak blíže popisuje odstavec 12.2.1. Protokol tak bude dostupný všem kompetentním pracovníkům, aby do něj mohl každý zapisovat své činnosti. Tímto způsobem bude přehledně zdokumentován celý průběh vyřizování reklamace a každý pracovník bude mít možnost informovat se o aktuálních reklamacích a jejich průběhu.

10.6 Archivace a dostupnost dokladů

Kromě účetních a daňových dokladů, které jsou archivovány dle požadavků daňového zákona a zákona o účetnictví, je třeba archivovat řadu dalších dokumentů, které jsou vyžadovány certifikací ISO, předpisy o nakládání s nebezpečnými látkami a odpady a interními předpisy organizace.

Vzhledem k očekávanému zvýšení počtu pracovníků je nezbytné zajistit dostupnost dokladů všem kompetentním osobám, zajistit jejich pravidelnou aktualizaci určením osob, které budou odpovědné za úplnost a aktuálnost informací. Tato osoba bude určena vnitropodnikovou směrnicí pro nákup. Jedná se o tyto doklady:

- protokoly o schválení suroviny,
- protokoly o výběru a schválení dodavatele,
- roční hodnocení dodavatelů,
- reklamační protokoly,
- technické listy, specifikace, materiálové listy,
- bezpečnostní listy, pokyny o nakládání s nebezpečnými látkami,
- atesty a protokoly k dodanému zboží,
- prohlášení o shodě, prohlášení pro likvidaci odpadů, o nezávadnosti a další,
- ISO certifikáty dodavatelů.

Rozesílané **poptávky a došlé nabídky** vzhledem k jejich krátkodobé platnosti není nutno archivovat déle, než je zboží od vybraného dodavatele dodáno a je schválena faktura k proplacení. **Objednávky** na suroviny a materiály pro potřeby výroby jsou vždy vystavovány v systému SAP a účtování následných dokladů jako je příjemka, faktura, doklady k vedlejším pořizovacím nákladům musí být spojeno v systému s příslušnou objednávkou. Doporučuje se mít otevřené dosud nesplněné objednávky vytištěny a uschovány v šanonu

nebo složce tak, aby do nich mohli nahlédnout i ostatní pracovníci, aby v každém okamžiku byl přehled o objednávkách zboží, jehož dodání se očekává.

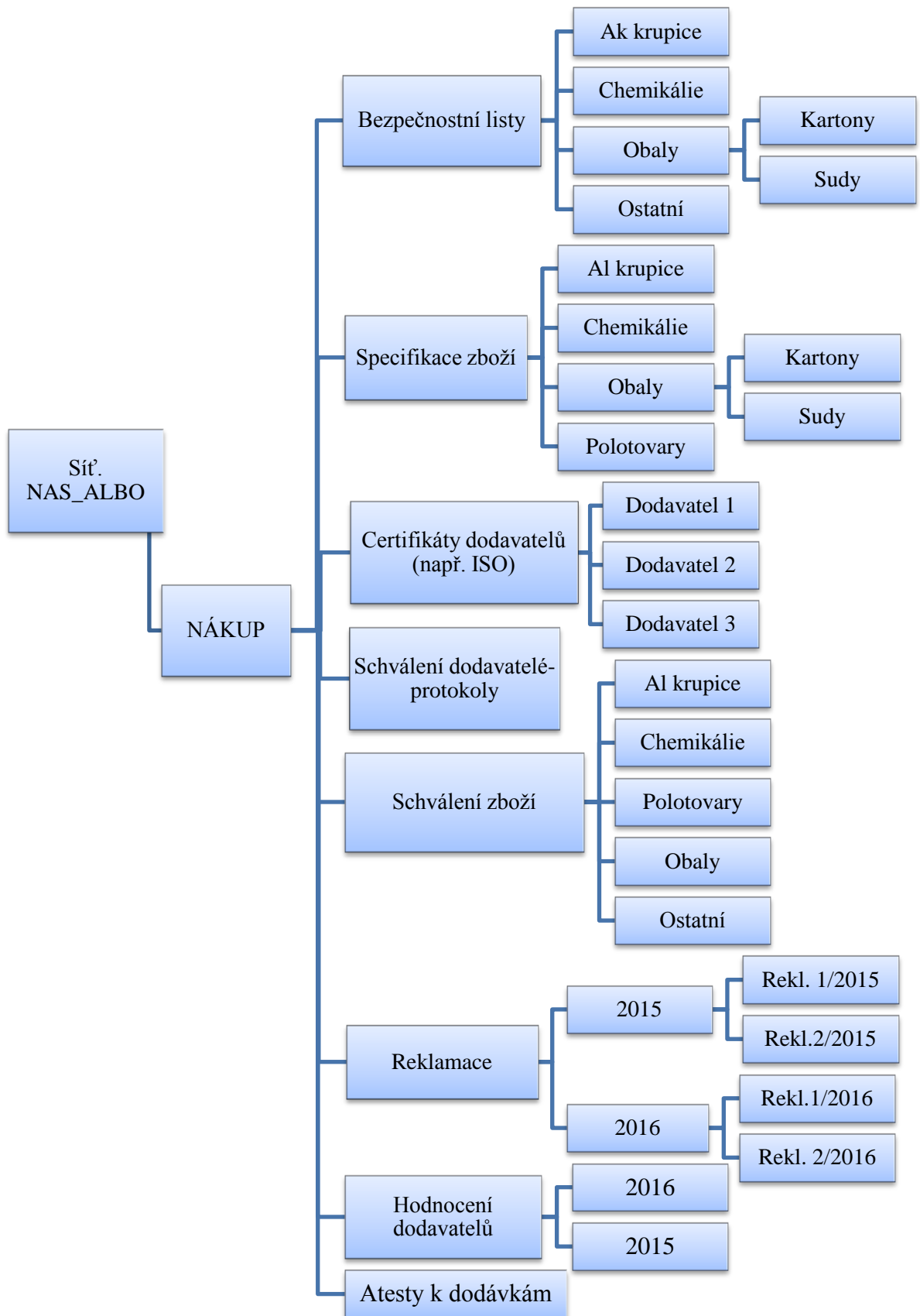
Technické listy, specifikace, materiálové listy a jiné doklady, které specifikují kvalitu a provedení zboží, **bezpečnostní listy** a dokumenty vztahující se k bezpečnosti práce a manipulace se zbožím a k ochraně životního prostředí mají většinou dlouhodobou platnost a budou archivovány v elektronické podobě na vnitropodnikové síti.

Dále zde budou archivovány atesty o kvalitě k jednotlivým dodávkám nakupovaných surovin. Každá dodávka musí být doprovázena atestem nebo protokolem o zkoušce. Nákupčí dbá na dodání tohoto dokladu nejpozději v den obdržení zboží a poté jej naskenovaný uloží do příslušné složky na vnitropodnikové síti. Na atestu musí být uvedeno číslo dodacího listu nebo faktury a datum dodání tak, aby mohl být zpětně snadno ztotožněn s příslušnou dodávkou zboží.

IT pracovník pak může podle potřeby omezit práva vstupu do jednotlivých složek na pouhé čtení nebo zápis. Navrhuje se vytvořit na vnitropodnikové síti složku NÁKUP s podsložkami znázorněnými v obrázku 36 na následující straně, kde budou archivovány příslušné doklady.

Dále se doporučuje, odkaz na doklady, vztahující se ke konkrétnímu dodavateli nebo nakupovanému artiklu, připojit ke kmenové kartě dodavatele nebo artiklu v systému SAP, jak je blíže popsáno v odstavci 12.1.2.

Ve vnitropodnikové směrnici by měla být, kromě předepsaného postupu každé činnosti, stanovena povinnost odpovědného pracovníka archivovat předepsaným způsobem příslušné doklady. Rovněž by směrnice měla určit osoby zodpovědné za pravidelnou kontrolu a aktualizaci dokladů, které mají omezenou platnost, jako jsou např. bezpečnostní listy pro nakupované nebezpečné látky. Právě tyto doklady jsou předmětem pravidelných kontrol různých orgánů i auditu dle ISO 9001.



Obr. 36. Návrh elektronické archivace (vlastní zpracování)

10.7 Vlastník procesu

Vlastník procesu je zodpovědný za dodržování všech postupů v rámci procesu, jejich kontrolu a optimalizaci, aktuálnost příslušné směrnice, zda popis činností odpovídá skutečnosti a v případě potřeby realizuje změny procesu a seznamuje s nimi všechny zúčastněné. Vlastníkem procesu nákupu bude vedoucí obchodního oddělení dle organizačního diagramu navrženého v odst. 10.8.

10.8 Návrh vytvoření obchodního oddělení

S ohledem na plánované zvýšení produkce v roce 2017 společnost předpokládá zvýšení objemu nákupu surovin a materiálů, který již nebude možno zajistit dvěma pracovníci s kumulovanými funkcemi, jako dosud. Navrhuje se vytvořit obchodní oddělení a samostatné oddělení nákupu s nákupčími, kteří budou pravidelně školeni pro oblast nákupu.



Obr. 37. Návrh organigramu obchodního oddělení (vlastní zpracování)

Dosud je nákup zboží pro výrobu propojen s prodejem výrobků tím, že za obojí odpovídá jedna pracovnice. Výhoda této organizace práce je v tom, že plán nákupu vstupů se odvíjí od plánu zakázek odběratelů a plánu výroby. Pracovnice z došlých zakázek odběratelů sama posoudí množství a skladbu surovin a obalů a čas, kdy je třeba mít skladem potřebné množství. Vedení společnosti si přeje toto propojení zachovat. Proto se navrhuje vytvoření obchodního oddělení s rozdělením na prodej a nákupu, každé z těchto oddělení bude tvořeno potřebným počtem pracovníků podle množství úkolů tak, aby byli dostatečně vytíženi.

Popis činností jednotlivých oddělení

- **Obchodní oddělení** předpokládá funkci vedoucího, který koordinuje veškeré obchodní činnosti společnosti (nákup i prodej) a komunikuje s mateřskou společností všechny záležitosti, týkající se nákupu a prodeje. Je podřízen jednateli společnosti a jeho úkolem je řešit případné spory a nejasnosti v celé oblasti obchodní činnosti a zajistit vzájemnou součinnost nákupu i prodeje. Jeho povinností bude kontrola a optimalizace procesů nákupu a prodeje, kontrola aktuálnosti vnitropodnikových směrnic pro oba procesy, provádění a komunikace případných změn všem zainteresovaným pracovníkům. Spolupráce nákupu a prodeje je velmi důležitá např. při řešení reklamací výrobků, protože zákazníky reklamované vady mnohdy souvisí s kvalitou nakupovaných surovin nebo obalů.
- **Oddělení nákupu:** Nákup by měl mít jednoho vedoucího pracovníka a potřebný počet nákupčích zodpovědných za jednotlivé skupiny komodit. Vedoucí nákupu řídí a koordinuje činnosti procesu nákupu, navrhuje změny procesu a realizuje je v součinnosti s vedoucím obchodního oddělení. Stanoví rozsah práce, zodpovědnosti a kompetence jednotlivých pracovníků nákupu. Zodpovídá za vytvoření a aktualizaci plánu nákupu v součinnosti s vedoucím výroby, za včasné, kvalitní a svědomité plnění úkolů nákupu vůči vnitropodnikovým zákazníkům. Vedoucí nákupu je současně zodpovědný za management nákupních rizik a roční hodnocení dodavatelů. Pro dostatečné vytížení pracovníka může jít o kumulovanou funkci, vedoucí nákupu může být zároveň nákupčím některé komodity. Vedoucí nákupu je podřízen vedoucímu obchodního oddělení.
- **Nákup 1, Nákup 2:** Jednotliví nákupčí jsou zodpovědní za nákup určité skupiny komodit. Jsou podřízeni vedoucímu nákupu. Jejich pracovní náplní je hlídat skladové zásoby jim svěřených komodit na základě předepsané minimální zásoby nebo požadavků na pořízení (výroba, sklad), hledat alternativní dodavatele, provádět výběr dodavatele před prvním nákupem, provádět cenová srovnání nabídek, dohlížet na průběh objednávky až po dodání zboží. Jejich povinností je také kontrola faktur a dalších dokladů, navedení zboží do systému SAP a schválení faktur a předání k proplacení ekonomickým oddělením.
- **Nákup 3 - nákup techniky, strojů a zařízení:** Vzhledem k pracovnímu vytížení technika společnosti se navrhuje zřízení pracovního místa nákupčího veškerého technického zboží - náradí, nástrojů, strojů, náhradních dílů, provozních kapalin i technických

služeb. Při této činnosti musí nákupčí úzce spolupracovat s technikem společnosti, který musí přesně specifikovat svůj požadavek. Další činnosti jako je vyhledání dodavatele, zpracování nabídek a výběr dodavatele až po objednání a dodání zboží bude v kompetenci nákupčího.

Potřebný počet pracovníků pro jednotlivé funkce bude určen na základě zvýšení náročnosti, rozsah práce a úkolů po zvýšení výroby po uvedení do provozu nového výrobního zařízení v roce 2017. Je na rozhodnutí jednatele, zda se bude jednat o čistě pracovníky nákupu nebo budou funkce i nadále do určité míry kumulovány s jinými činnostmi pro dostatečné pracovní vytížení zaměstnanců.

Pod obchodní oddělení patří i skladování. Zvýšení výroby přinese jak zvýšení pracovní náročnosti skladování zásob, tak skladování hotových výrobků. V praxi společnosti ALBO SCHLENK s.r.o. jsou v současné době 2 skladníci zodpovědní za sklad materiálů, surovin, polotovarů i sklad hotových výrobků. Řídí a mnohdy i sami provádějí vnitropodnikovou dopravu surovin do výroby i hotových výrobků z výroby do skladu, řídí nakládku vozidel pro odvoz výrobků zákazníkům, provádějí veškerou administrativu, týkající se příjmu na sklad a výdeje v systému SAP. Zvýšení výroby si vyžádá zvýšení počtu skladníků minimálně na 3, z nichž jeden bude vykonávat funkci vedoucího. Navrhuje se rozdělení kompetencí na práce spojené s příjmem nakupovaného zboží a jeho výdejem do výroby - **skladník nákupu** a práce spojené s manipulací s hotovými výrobky, jejich umístění do skladu a odvoz zákazníkům - **skladník prodeje**. Vedoucí skladu koordinuje jejich práci, a provádí veškerou administrativu spojenou s pohybem surovin a výrobků. Prakticky musí být ale všechny tři pracovníci vzájemně plně zastupitelní.

10.9 Hodnocení dodavatelů

Jak vyplynulo z analýzy v odst. 8.11, postup hodnocení dodavatelů v současné době není předepsán žádnou normou. Kritéria hodnocení nejsou vážená, hodnocení je do určité míry subjektivní, neexistuje návod nebo doporučení k přidělování bodů. Navrhuje se následující postup hodnocení, který bude uveden ve vnitropodnikové směrnici o řízení nákupu.

Hodnotiteli budou osoby, které jsou s dodavatelem přímo ve styku, to je nákupčí, a osoby, které mohou objektivně posoudit kvalitu a rychlost dodávek, kvalitu a úplnost dokladů, flexibilitu při projednávání problémů, přístup dodavatele k reklamám a výtkám, úroveň

doprovodných služeb a servisu. V praxi společnosti ALBO SCHLENK s.r.o. je to manažer kvality, vedoucí výroby a pracovníci skladů.

10.10 Kritéria hodnocení

K hodnocení dodavatelů se doporučuje převzít kritéria posuzovaná při prvotním výběru dodavatele a rozšířit je o kritéria, která lze hodnotit z historie a ze zkušeností po určité době vzájemné spolupráce. Doporučená kritéria a podkritéria jsou podrobně uvedena v tabulce 14. Všechna hodnocená kritéria budou obsažena ve formuláři hodnocení, jehož návrh je uveden v příloze č. VII. Další kritéria mohou být přidána dle potřeb organizace.

Tab. 14. Kritéria hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování)

Kritéria hodnocení dodavatele				
KRITÉRIUM č.		PODKRITÉRIUM		
velmi důležitá	1	cena	a	cenová úroveň ve srovnání s konkurencí
			b	cena při zohlednění služeb a kvality
			c	platební podmínka
			d	poskytnuté skonto, množstevní slevy
	2	kvalita produktu	a	dodržování kvality dle specifikace a atestu k dodávce
			b	četnost reklamací za rok
			c	počet reklamací stejného problému
	3	kvalita dodavatele	a	přístup a ochota k řešení reklamace
			b	rychlost vyřešení reklamace, nápravy, náhradní dodávky
			c	spolehlivost dodržení termínů
			d	kompletnost dodávek
			e	rychlost dodávky
			f	certifikát řízení kvality ISO 9001
			g	certifikace environmentálního managementu
			h	kvalita vyřízení objednávky
	4	dokumentace	a	doklady k dodávce (dodací list, faktura)
b			doklady o kvalitě (atest, protokol)	
c			Technické listy, bezpečnostní listy	
5	servis, služby	a	poradenství, technická pomoc	
		b	záruka nad rámec zákona	
méně důležitá	6	balení a značení zboží	a	druh a kvalita balení zboží
			b	úroveň značení, způsob značení výrobních šarží
	7	spolupráce a komunikace	a	komunikace s dodavatelem
			b	flexibilita, reakce na nečekané změny požadavků
			c	dodržování všech smluvních podmínek
			d	ochota a spolupráce při řešení speciálních požadavků
	8	ostatní	a	dodací podmínka, zajištění dopravy zboží
b			lokalizace dodavatele	

doplňková

Všechna hodnocená kritéria jsou nastavena jako maximalizační, nejlepším výsledkem je nejvyšší vážený součet. Kritéria jsou rozdělena do skupin na velmi důležitá, méně důležitá a doplňková. Důležitosti kritérií odpovídají přidělené váhy. Kritéria, týkající se ceny, kvality dodavatele, dokumentů, služeb a servisu a komunikace hodnotí nákupčí. Kvalitu produktu a dokumentace týkající se kvality hodnotí manažer kvality, kvalitu balení a značení zboží hodnotí skladník. U některých kritérií je třeba hodnocení manažera kvality i nákupčího, např. četnost reklamací, přístup dodavatele k jejich řešení a rychlost vyřízení se týká obou těchto pracovníků. Níže je navržen způsob bodování jednotlivých kritérií.

10.10.1 Kritérium č. 1 - cena

Cenu nabízenou dodavatelem v průběhu celého roku hodnotí nákupčí.

a) Cenová úroveň ve srovnání s konkurencí - hodnotí se úroveň cenových nabídek v průběhu celého roku, podmínkou je porovnávat cenu srovnatelné kvality výrobků při zohlednění všech vedlejších nákladů jako je např. doprava. Je tedy nutné hodnotit vždy cenu DAP závod odběratele.

1 bod - cenové nabídky byly v průběhu roku vyšší než konkurenční,

2 body - cena srovnatelná s konkurencí,

3 body - cenové nabídky byly v průběhu roku výhodnější než konkurenční.

b) Cena při zohlednění služeb a kvality - hodnotí se cenová nabídka se zohledněním služeb navíc a vynikající nekolísající kvality.

1 bod - cena je příliš vysoká za běžnou kvalitu a žádné služby navíc,

2 body - poněkud vyšší cena je vyvážena kvalitou nebo mimořádnými službami, vyšší se cena se tedy „vyplatí“.

c) Platební podmínka - hodnotí se délka splatnosti faktury.

0 bodů - požadována platba předem,

1 bod - splatnost do 14 dnů,

2 body - splatnost 14-30 dnů,

3 body - splatnost delší než 1 měsíc.

d) Skonto, množstevní slevy - hodnotí se, zda dodavatel poskytuje slevy a za jakých podmínek, při jakých objemech dodávky a zda odběratel dosáhne na tyto slevy s ohledem na nakupované množství.

0 bodů - neposkytuje žádné slevy,

1 bod - poskytuje slevy při velkých objemech, na které většinou odběratel nedosáhne,

2 body - poskytuje slevy jen při uzavření roční kupní smlouvy na konkrétní množství,

3 body - poskytuje slevy na jednotlivé dodávky při odebraném množství, na které odběratel dosáhne alespoň v 50 % nákupů.

10.10.2 Kritérium č. 2 - kvalita produktu

Toto kritérium ohodnotí manažer kvality.

a) Dodržování kvality dle specifikace - hodnotí se stálost kvality, zda vždy odpovídá odsouhlasené specifikaci, zda v atestu nebo zkušebním protokolu uváděné údaje odpovídají skutečnosti.

1 bod - časté odchylky od deklarované kvality, někdy jsou i důvodem k reklamaci,

2 body - drobné akceptovatelné občasné odchylky, které nejsou důvodem k reklamaci,

3 body - žádné odchylky kvality.

b) Četnost reklamací za rok – rozhodující je počet reklamací v hodnoceném roce

1 bod - více než 1 reklamace v průběhu roku

2 body - maximálně 1 reklamace

3 body - žádná reklamace v hodnoceném roce.

c) Počet stejných reklamací - posuzuje se, zda se opakovaně v hodnoceném roce vyskytla reklamace stejné vady.

0 bodů - ano

1 bod - ne

V případě, že se v hodnoceném roce nevyskytla žádná reklamace, je přidělen 1 bod.

10.10.3 Kritérium č. 3 - kvalita dodavatele

Kvalitu dodavatele hodnotí nákupčí a manažer kvality.

a) Přístup a ochota k řešení reklamace - hodnotí se, jak rychle a jakým způsobem dodavatel reaguje na reklamaci a připomínky odběratele ke kvalitě dodávek, zda sám navrhuje řešení apod.

1 bod - nereaguje vůbec nebo řeší věc velmi pomalu, až po urgencích,

2 body - reaguje, ale není sám dostatečně iniciativní,

3 body - reaguje ihned a ochotně spolupracuje na řešení problému.

Pokud se v hodnoceném roce nevyskytla žádná reklamace, jsou přiděleny 3 body.

b) Rychlost vyřešení reklamace - hodnotí se, jak rychle dodavatel odebere zpět reklamované zboží, poskytne náhradní dodávku a dokončí účetně vyřešení reklamace.

0 bodů - neposkytne náhradní zboží pro zajištění plynulé výroby, je nutno hledat náhradního dodavatele,

1 bod - dodá náhradní zboží, ale zpoždění způsobí odběrateli náklady,

2 body - dodá náhradní zboží velmi rychle.

V případě, že se v hodnoceném roce nevyskytla žádná reklamáce, jsou přiděleny 2 body.

c) Spolehlivost v dodržení termínů dodávek

0 bodů - časté nedodržení slíbených termínů,

1 bod - mimořádné nedodržení termínů z důvodů mimořádných událostí,

2 body - vždy dodržuje potvrzené termíny dodávky.

d) Kompletnost dodávek

0 bodů - časté dodání nekompletní dodávky,

1 bod - mimořádné nedodání celé objednávky z mimořádných důvodů (např. havárie),

2 body - vždy kompletní dodávka přesně podle objednávky.

e) Rychlost dodávek

0 bodů - dodací lhůta delší než 3 týdny od objednání,

1 bod - dodávka do 3 týdnů,

2 body - dodávka do 14 dnů,

3 body - dodávka do 1 týdne.

f) Certifikát řízení jakosti dle ISO 9001

0 bodů - necertifikovaný, ani neuvažuje o certifikaci,

1 bod - necertifikovaný, ale připravuje se na certifikaci, splňuje její podmínky,

2 body - certifikovaný dodavatel.

g) Certifikace environmentálního managementu

0 bodů - necertifikovaný, ani neuvažuje o certifikaci,

1 bod - necertifikovaný, ale připravuje se na certifikaci, splňuje její podmínky,

2 body - certifikovaný dodavatel.

h) Kvalita vyřízení objednávky

1 bod - nutno urgovat potvrzení objednávky,

2 body - potvrzení objednávky do 2 dnů,

3 body - reakce na objednávku obratem.

10.10.4 Kritérium č. 4 - dokumentace

Všichni hodnotitelé posuzují úplnost a včasnost předkládání pro ně důležitých dokladů.

a) Doklady k dodávce – včasné předložení dokladů je pro firmu velmi důležité, protože naskladnění zboží do systému SAP probíhá na základě dodacího listu a faktury, kterou je třeba mít nejlépe do následujícího dne po dodání. Bez naskladnění do SAP nelze materiál vydávat ze skladu a používat. Doklady o kvalitě jako je protokol o zkoušce nebo atest by měly být předloženy nejpozději při fyzické dodávce zboží.

0 bodů - dodání dokladů nutno urgovat,

1 bod - doklady do druhého dne po dodání,

2 body - doklady společně s dodávkou nebo e-mailem v den dodání, příp. i předem.

b) Doklady o kvalitě - dokladem je protokol o zkoušce nebo atest, které by měly být předloženy nejpozději při fyzické dodávce zboží.

1 bod - dodání dokladu je nutno většinou urgovat,

2 body - doklad je dodán poštou nebo e-mailem do 2 dnů od dodávky,

3 body - doklad je k dispozici v den dodání e-mailem, případně i předem.

c) Technické specifikace a bezpečnostní listy

ALBO SCHLENK nakupuje celou řadu nebezpečných látek a chemikálií, ke kterým musí mít aktuální bezpečnostní listy. Také technické specifikace a materiálové listy musí být aktuální, protože na základě nich probíhá schvalování produktu k používání.

0 bodů - dokumentaci je nutno vyžádat, případně urgovat,

1 bod - novou dokumentaci dodá dodavatel i sám po každé změně nebo aktualizaci.

10.10.5 Kritérium č. 5 - servis a služby

Toto kritérium hodnotí nákupčí i manažer kvality.

a) Poradenství, technická pomoc - hodnotí se, zda je dodavatel schopen poskytnout poradenství a technickou pomoc týkající se způsobu používání nebo skladování zboží, zda poskytne ochotně a včas potřebná upřesnění, vysvětlení apod.

0 bodů - dodavatel není výrobce zboží, není schopen poskytnout dodatečné informace,

1 bod - dodavatel je výrobce suroviny a je ochoten podat omezeně informace,

2 body - dodavatel je výrobce a poskytuje ochotně poradenství a pomoc.

b) Záruka nad rámec zákona - k lepšímu hodnocení přispěje skutečnost, když dodavatel poskytne záruku nad rámec zákona.

0 bodů - neposkytne delší záruční dobu, i když to povaha zboží umožňuje,

1 bod - poskytuje delší záruční dobu, pokud to umožňuje povaha zboží.

10.10.6 Kritérium č. 6 - balení a značení zboží

Kritérium bude hodnoceno skladníkem a manažerem kvality.

a) Druh a kvalita balení zboží

Druh obalu musí být přizpůsoben povaze zboží a velikosti jednotky balení. Hodnoceno je, jak obal vyhovuje odběrateli, zda se s ním dobře manipuluje, nejsou problémy s jeho likvidací, likvidace nepřináší odběrateli náklady, obaly nezatěžují životní prostředí.

0 bodů - nevratné obaly, těžko likvidovatelné, vyžadují náklady na likvidaci,

1 bod - vratné obaly a dopravu musí organizovat a hradit ALBO SCHLENK s.r.o.,

2 body - vratné obaly, dopravu zpět organizuje dodavatel.

b) Značení zboží, označení výrobních šarží

Viditelné a čitelné označení zboží zabrání chybám, způsobeným záměnou surovin, viditelné označení datem výroby a spotřeby umožní postupné zpracování nejstarších dodávek. Pro sledování kvality je důležité označení obalů číslem výrobní šarže. Velikost šarže (počet kusů nebo kg) má vliv na stálost kvality.

0 bodů - schází označení výrobními šaržemi nebo jinak nevyhovující označení zboží,

1 bod - vyhovující značení s drobnými připomínkami,

2 body - vyhovující značení zboží se všemi požadovanými informacemi.

10.10.7 Kritérium č. 7 - spolupráce a komunikace

U tohoto kritéria hodnotí nákupčí kvalitu a rychlost komunikace, např. rychlost odpovědi na poptávku, zaslání cenové nabídky, reakce na změny v objednávce, reakce na reklamace.

a) Komunikace s dodavatelem

0 bodů - těžkopádná komunikace,

1 bod - zdvořilá, stručná komunikace,

2 body - vysoká úroveň komunikace, vřelé osobní i obchodní vztahy.

b) Flexibilita, reakce na změny

0 bodů - neflexibilní, neschopen se přizpůsobit požadovaným změnám,

1 bod - pomalé přizpůsobení změnám,

2 body - rychlá reakce, velmi flexibilní.

c) Dodržování smluvních podmínek

0 bodů - časté nedodržení některé z ujednaných podmínek,

1 bod - nedodržení některé z ujednaných podmínek max. 1 ročně,

2 body - vždy dodrží veškeré smluvní podmínky.

d) Ochota a spolupráce při řešení speciálních požadavků

Hodnotí se, jak ochotně a rychle vyhoví dodavatel neběžným požadavkům zákazníka.

0 bodů - nevyhoví,

1 bod - vyhoví až po urgencích, ne v požadovaném termínu, nebo ne zcela,

2 body - vyhoví a okamžitě se snaží řešit každý požadavek.

10.10.8 Kritérium č. 8 - ostatní

a) Zajištění dopravy zboží

Kritérium souvisí s dodací podmínkou. Nejvýhodnější pro kupujícího je dodací podmínka CPT, CIP, CIF, CFR, DAP závod odběratele, kdy přepravní náklady nese dodavatel, je odpovědný za zajištění přepravy a nese nebezpečí ztráty a poškození zboží až po dodání do závodu společnosti ALBO SCHLENK. Hodnotí se i to, zda využívá služeb kvalitních přepravců a volí způsob dopravy vyhovující zákazníkovi. Kritérium hodnotí nákupčí.

0 bodů - dodací podm. EXW, FCA, FOB ,

1 bod - dodací podmínka CFR, CIP, CPT, DAP sklad odběratele,

2 body - dodací podmínka CFR, CIP, CPT, DAP sklad odběratele a současně spokojenost s volbou druhu dopravy a přepravce.

b) Lokalizace dodavatele

Vzhledem k přepravním nákladům i možnosti osobního jednání s dodavatelem je výhodné, když je dodavatel co nejméně vzdálen odběrateli. Ne vždy je to možné, proto je kritérium zařazeno mezi méně důležité. Hodnotí nákupčí.

0 bodů - zahraničí,

1 bod - ČR,

2 body - do 200 km od Bojkovic, sídla společnosti.

10.11 Váhy kritérií

Váhy kritérií jsou nastaveny podle toho, jak jsou kritéria důležitá pro řízení kvality výrobků pro konečného zákazníka společnosti ALBO SCHLENK. Cílem je spolupráce s natolik spolehlivými dodavateli, aby nedocházelo k výkyvům kvality nakupovaného zboží, ke zpoždění dodávek a ohrožení plynulosti výroby. Cena je rovněž důležitým kritériem, ale jen při dodržení odpovídající kvality. Cena a kvalita jsou rovnocennými kritérii se stejnou vahou důležitosti. Kvalita dodavatele ve smyslu rychlé odpovědi na poptávku, dodržování

lhůt, postoj dodavatele při řešení nepříjemných záležitostí, reklamací, neběžných požadavků apod. je rovněž rozhodující pro dobrou spolupráci. Dokumenty dodávané ke zboží a týkající se jeho kvality a bezpečnosti i účetní doklady jsou požadovány většinou nejpozději při fyzickém dodání zboží, aby mohlo být zboží ihned používáno a doklady zaneseny do systému. Toto kritérium má váhu jak pro účetní oddělení, tak pro řízení kvality. Další kritéria jako jsou servis a služby, způsob balení a značení, spolupráce a komunikace s dodavatelem, byla zařazena mezi méně důležitá. Návrh vážených kritérií je uveden v tabulce 15.

Tab. 15. Váhy kritérií (vlastní zpracování)

KRITÉRIUM		max možný počet bodů	váha	max. vážené hodnocení
1	cena	11	0,3	3,3
2	kvalita produktu	7	0,3	2,1
3	kvalita dodavatele	38	0,2	7,6
4	dokumentace	18	0,1	1,8
5	servis služby	6	0,03	0,18
6	balení a značení zboží	8	0,03	0,24
7	spolupráce a komunikace	8	0,02	0,16
8	ostatní	4	0,02	0,08
součet		100	1	15,46

10.12 Postup hodnocení dodavatelů

Pro zaručení objektivitu hodnocení bude průběh hodnocení i způsob přidělování bodů podrobně popsán ve směrnici o řízení nákupu. Pro hodnocení je navržen formulář, ve kterém jsou uvedena kritéria, způsob jejich bodování a váhy. Proces hodnocení je znázorněn vývojovým diagramem na obrázku 30 v kapitole 10.4. Začíná vytvořením statistiky nákupu za uplynulý rok a určením, kteří dodavatelé budou hodnoceni. Seznam hodnocených dodavatelů je pak předán jednotlivým nákupčím.

Odpovídá: vedoucí nákupu

Nákupčí připraví formuláře Hodnocení dodavatele dle přílohy VII, vyplní název a adresu dodavatele a roční objem nákupu a uloží je na vnitropodnikovou síť a požádá další hodno-

titele (manažer kvality, skladník) o provedení hodnocení jim příslušných kritérií. Určí termín, do kdy musí být toto splněno.

Odpovídá: nákupčí

Vedoucí nákupu dokončí hodnocení zanesením celkového počtu bodů a výsledného váženého hodnocení všech hodnocených dodavatelů do tabulky 16, kterou následně archivuje na vnitropodnikové síti dle kapitoly 10.6.

Odpovídá: vedoucí nákupu

Tab. 16. Celkové hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování)

Celkové hodnocení dodavatelů za rok 2015					
Dodavatel	obrat v hodnoceném roce	počet dosažených bodů	vážené hodnocení	zařazení dodavatele - A-D	poznámka, vysvětlení
Greif CZ Ústí nad Labem	732 860 Kč	93	14,38	A	vynikající hodnocení

Dle dosaženého váženého hodnocení jejich celoročního výkonu jsou dodavatelé zařazeni do skupin, jak uvádí tabulka 17.

Tab. 17. Skupiny dodavatelů dle výsledků hodnocení (vlastní zpracování)

Skupina dodavatele	slovní ohodnocení	vážené hodnocení
Dodavatel A	vynikající hodnocení	15,46 - 14 bodů
Dodavatel B	dobré hodnocení	12 - 13,9 bodů
Dodavatel C	uspokojivé hodnocení	10 - 11,9 bodů
Dodavatel D	nevyhovující dodavatel	méně než 10 bodů

Výsledné hodnocení je pak dopisem sděleno jednotlivých dodavatelům. V případě negativního hodnocení je sdělen jeho důvod a navržena opatření ke zlepšení. Dodavatelé jsou vyzváni ke zpětné vazbě na výsledky hodnocení.

Odpovídá: příslušný nákupčí

10.13 Formulář hodnocení dodavatele

Příklad hodnocení konkrétního dodavatele je uveden v příloze VII. Pro vyplnění formuláře slouží hodnotitelům pokyny k přidělování bodů v jednotlivých kritériích dle odstavce 10.10.1 až 10.10.8. Formulář i pokyny budou součástí vnitropodnikové směrnice o nákupu. Formulář bude dostupný všem zainteresovaným pracovníkům na vnitropodnikové síti dle kapitoly 10.6. Je vytvořen v excelu a bude vyplňován v elektronické podobě, aby body byly automaticky sčítány a přepočítány na vážené hodnocení.

10.14 Využití výsledků hodnocení a zpětná vazba dodavatele

Výsledky hodnocení budou odpovídající formou sděleny dodavateli, aby byl informován o tom, jaká kritéria považuje zákazník za důležitá a do jaké míry je dodavatel splňuje. Jen tak může dodavatel pracovat na zlepšení svých služeb. Od dodavatele musí být požadována zpětná vazba na sdělené hodnocení. Především v případě, kdy jsou zjištěny nedostatky, bude vyžadováno jeho stanovisko a návrh na zlepšení. V případě vynikajícího hodnocení stačí potvrzení o převzetí hodnocení dodavatelem, např. formou zaslání naskenované podepsané kopie sdělení hodnocení s datem převzetí. Za obdržení zpětné vazby bude odpovídat příslušný nákupčí.

Hodnocení dodavatelů bude využíváno při rozhodování o dodavateli v případě, že má firma více dodavatelů stejné komodity. Ne vždy je při nákupu rozhodující nejnižší cena. Výsledky hodnocení upozorní i na jiné přednosti dodavatele. Údaje o hodnocení v průběhu několika let dávají firmě obraz o vývoji hodnoceného dodavatele, v čem se zlepšil, v čem zhoršil, a poskytnou také důkazy pro změnu dodavatele. Význam úpravy postupu hodnocení dodavatelů spočívá v tom, aby se sjednotil pohled na kvalitu, oprostil se od subjektivních vlivů a byla nastavena co nejobjektivnější metrika a názor na jednotlivé dodavatele byl podpořen fakty.

Text odstavců 10.9, 10.10 a 10.12 včetně podrobného návodu, jak postupovat při hodnocení jednotlivých kritérií, se doporučuje převzít do vnitropodnikové směrnice jako závazný předpis k hodnocení dodavatelů (10.10.1-10.10.8), včetně formuláře dle odstavce 10.13.

11 ŘÍZENÍ NÁKUPNÍCH RIZIK

Nákupní rizika zjištěná analýzou v kapitole 8.13 mohou ohrozit plynulost výroby a dodávek zákazníkům, dodržení termínů nebo požadované kvality a tím poškodit dobré jméno firmy a ohrozit spokojenost zákazníka.

11.1 Stanovení pravděpodobnosti a možných dopadů rizik

Pravděpodobnost výskytu rizik a závažnost jejich dopadu byla stanovena ve spolupráci s jednatelem a vedoucím výroby. Pro zjednodušení bylo zvoleno 5 úrovní možných pravděpodobností situací i pět úrovní závažnosti dopadu.

Tab. 18. Pravděpodobnost a dopad rizik (vlastní zpracování)

stupeň	PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU RIZIKA		DOPAD RIZIKA	
	pravděpodobnost	slovní vyjádření	stupeň	slovní vyjádření
5	0,4	velmi pravděpodobné	5	katastrofický
4	0,3	pravděpodobné	4	velmi významný
3	0,15	možné	3	významný
2	0,1	nahodilé	2	drobný
1	0,05	málo pravděpodobné	1	zanedbatelný

Ukazatelem míry rizika je součin pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho odhadovaného dopadu: $R = \text{DOPAD} \times \text{PRAVDĚPODOBNOST}$

Tab. 19. Stanovení stupně rizika (vlastní zpracování)

stupeň rizika	R	
I	15 -25	nepřijatelné
II	10-15	nežádoucí
III	7-10	mírné
IV	4-7	akceptovatelné
V	1-3	bezvýznamné

Na základě dlouholeté praxe ve společnosti ALBO SCHLENK a po projednání s jednatelem společnosti a vedoucím výroby byla zjištěná rizika ohodnocena následovně – viz tabulka 20.

Tab. 20. Míry rizik (vlastní zpracování)

IDENTIFIKOVANÉ RIZIKO	pravděpodobnost		stupeň dopadu rizika	R = stupeň pravděpod. x stupeň dopadu	
	p	stupeň		Míra rizika	stupeň rizika
ztráta klíčového dodavatele	0,15	3	5	15	I
dodání nevyhovující kvality	0,3	4	3	12	II
pozdní dodání vinou dodavatele	0,3	4	2	8	III
dovozní bariéry při nákupu ze zahraničí	0,15	3	3	9	III
změna vyráběné kvality dodavatelem	0,05	1	4	4	IV
pozdní objednání	0,1	2	2	4	IV
skokové zvýšení ceny	0,1	2	3	6	IV

11.2 Opatření k prevenci rizik

Poté, co byla identifikována rizika, musí být určen způsob, jak jim předcházet, případně zmírnit jejich negativní dopady.

11.2.1 Ztráta klíčového dodavatele

Riziko je vyhodnoceno jako nepřijatelné stupněm I především proto, že společnost má pro některé nakupované suroviny pouze jediného dodavatele. V případě náhlého ukončení spolupráce a přerušení dodávek není pro některé suroviny určen alternativní dodavatel. Snížit toto riziko se doporučuje uzavřením kupní smlouvy na roční období se smluvním ujednáním sankcí v případě nesplnění smluvních podmínek. Společnost má sjednány roční smlouvy pouze na dodávky hliníkové krupice. Rámcové roční kupní smlouvy se doporučuje uzavřít i s dodavatelem dalších surovin, materiálů a obalů. Sankce sjednané ve smlouvách sice zmírní finanční dopad v případě nedodání požadovaného množství, ale nenahradí scházející surovinu, proto se doporučují následující opatření:

Opatření pro zmírnění rizika:

- uzavření rámcové roční kupní smlouvy na dodávky surovin,
- udržování pojistné zásoby pro zajištění plynulé výroby na období min. 30 dnů,
- schválení alternativního dodavatele pro každou surovinu.

11.2.2 Nákup nevhodné kvality

Riziko nákupu nevhodné kvality může nastat vinou nákupčího nesprávnou specifikací kvality v objednávce, vinou špatné komunikace nebo zaviněním dodavatele.

Opatření pro zmírnění rizika:

- před prvním nákupem vždy schválení suroviny, jak je popsáno v kapitole 10.5.2,
- nastavení technických a kvalitativních parametrů na skladové kartě artiklu v SAP, jak je popsáno v odstavci 12.1.2. Takto zadaná specifikace kvality bude pak automaticky kopírována do textu každé objednávky.
- zabránění vytvoření objednávky na neschválený artikl (neaktivní), jak je popsáno v odstavci 12.1,
- úzkou spoluprací nákupčího s manažerem kvality a vedoucím výroby, aby měl nákupčí vždy aktuální a správné informace o požadované kvalitě požadované suroviny,
- dostupnost protokolů o schválení surovin všem kompetentním pracovníkům (vedoucí výroby, nákup, management kvality, skladník).

11.2.3 Pozdní dodání vinou dodavatele

Toto riziko bylo ohodnoceno stupněm III. K opoždění dodávky může dojít díky poruše stroje, zařízení nebo nedostatku suroviny u dodavatele, vlivem chyby lidského faktoru nebo zaviněním přepravce.

Navrhují se následující opatření pro zmírnění výskytu rizika:

- spolupracovat se spolehlivými a prověřenými dodavateli,
- požadovat písemné potvrzení objednávky s přesným termínem dodání zboží,
- u pravidelně nakupovaných komodit uzavřít rámcové roční kupní smlouvy a ustanovit v nich sankce za nesplnění termínu dodání,
- nastavit v systému SAP minimální zásobu pro každý artikl a podle lhůty pořízení nastavit časový předstih, kdy bude systém upomínat nákupčího o nutnosti objednání.

11.2.4 Dvozní bariéry

Změnou celních předpisů a zahraniční politiky dodavatelské země nebo EU může nenadále dojít ke změně celních tarifů, dovozních kvót, dovozních licencí nebo i k zákazu dovozu některé suroviny. V případě ALBO SCHLENK se toto riziko týká především hliníkové krupice dovážené z Ruska a dalších zemí mimo EU.

Opatření pro zmírnění rizika:

- určit a vyškolit pracovníka, v jehož kompetenci bude ve spolupráci s celní agenturou sledovat pravidelně změny v celních předpisech, a sledovat vývoj obchodních a politických vztahů EU se zeměmi, odkud jsou suroviny nakupovány,
- schválení alternativního dodavatele tuzemského nebo ze země EU.

11.2.5 Změna vyráběné kvality sortimentu

Riziko, že dlouhodobý dodavatel náhle změní svůj výrobní sortiment nebo změní kvalitativní parametry dosud dodávaného zboží, aniž předem informuje své dlouholeté zákazníky, je při dobrých vztazích s dodavatelem malé, ale existuje. Je ohodnoceno stupněm IV.

Opatření pro zmírnění rizika:

- častý pravidelný kontakt s dodavatelem,
- schválení minimálně dvou alternativních dodavatelů,
- schválení alternativní suroviny,
- plánování požadovaných množství na čtvrtletí předem a jeho vzájemné odsouhlasení s dodavatelem,
- uzavření rámcových ročních kupních smluv.

11.2.6 Pozdní objednání vinou nákupuOpatření pro zmírnění rizika:

- Jako počáteční opatření bude zavedeno pravidelné plánování potřebného množství strategických surovin na 1 měsíc předem na základě plánu výroby a norem spotřeby materiálů pro jednotlivé výrobky. Nákupčí přitom musí úzce spolupracovat s vedoucím výroby, který na základě plánování výroby pomocí výpočtů v tabulkách excelu sestaví souhrnný plán potřeby surovin na měsíc předem, který předá nákupu. Návrh plánu nákupu obsahuje tabulka 21. Tento plán musí být aktualizován při každé významnější změně plánu výroby co do objemu výroby nebo složení vyráběných produktů. Takové plánování je náročné na čas, především pokud dochází k častým změnám v plánu prodeje a výroby. Proto se doporučuje další opatření:
- Ve spolupráci s dodavatelem software bude nastaveno v systému SAP vše potřebné, aby pro plánování potřeby surovin byl využit modul MRP Material requirements planning, jak je blíže popsáno v kapitole 12.

Tab. 21. Plán spotřeby surovin (vlastní zpracování)

Plán nákupu		
Artikl č.	nakupovaná surovina, obal	plánovaná spotřeba na období : ZÁŘÍ 2015
10004-0000	Al krupice PA 4	60000 kg
10043-0000	Sud ocelový 200 l SIEPE	800 ks
10022-0000	Stearin	150 kg
10026-0000	Diethylenglykol	12500 kg
10123-0000	Karton Fevco 0201, 7 vrstvý	300 ks
Datum : 28.8.2015	plánoval, podpis:	Ing. Novák

11.2.7 Skokové zvýšení ceny

Nákupní cena většiny surovin i obalů závisí na vývoji ceny suroviny na komoditních burzách, např. ocelové sudy na vývoji ceny oceli, plastové obaly na vývoji ceny granulátu. Největší vliv burzovní ceny na nákupní cenu je u hliníkových krupic, kde je přímo v kupních smlouvách uvedena cena výpočtovým vzorcem, který vychází z průměrné ceny primárního hliníku v měsíci předcházejícím dodávku.

Opatření pro zmírnění rizika:

- Využívat zajištění pevné ceny hliníku prostřednictvím komoditního swapu. Jedná se o produkt, sloužící k zajištění rizik vyplývajících z negativního vývoje ceny hliníku. Zajištění ceny swapem nabízí i banka UniCrediBank CZ, u které má ALBO SCHLENK veden běžný účet. Zisk nebo ztráta z těchto komoditních transakcí jsou ovlivněny pohybem ceny dané komodity. Toto zajištění chrání firmu před natolik výraznou změnou cen komodit, která by mohla způsobit vážné finanční problémy. Parametry lze snadno přizpůsobit skutečné spotřebě komodity. Objem komodity může být v jednotlivých měsících buď konstantní, nebo se může lišit dle potřeb společnosti, minimální objem činí 25 tun měsíčně. Podmínkou je uzavření rámcové smlouvy o obchodování na finančním trhu. Měnami vypořádání může být euro i česká koruna.
- U dalších nakupovaných surovin nebo obalů uzavřít rámcové kupní smlouvy na celkový roční objem nákupů a tím vyjednat pevnou smluvní cenu pro celý dohodnutý objem nákupu.

12 NÁVRH VHODNÉHO VYUŽITÍ SYSTÉMU SAP

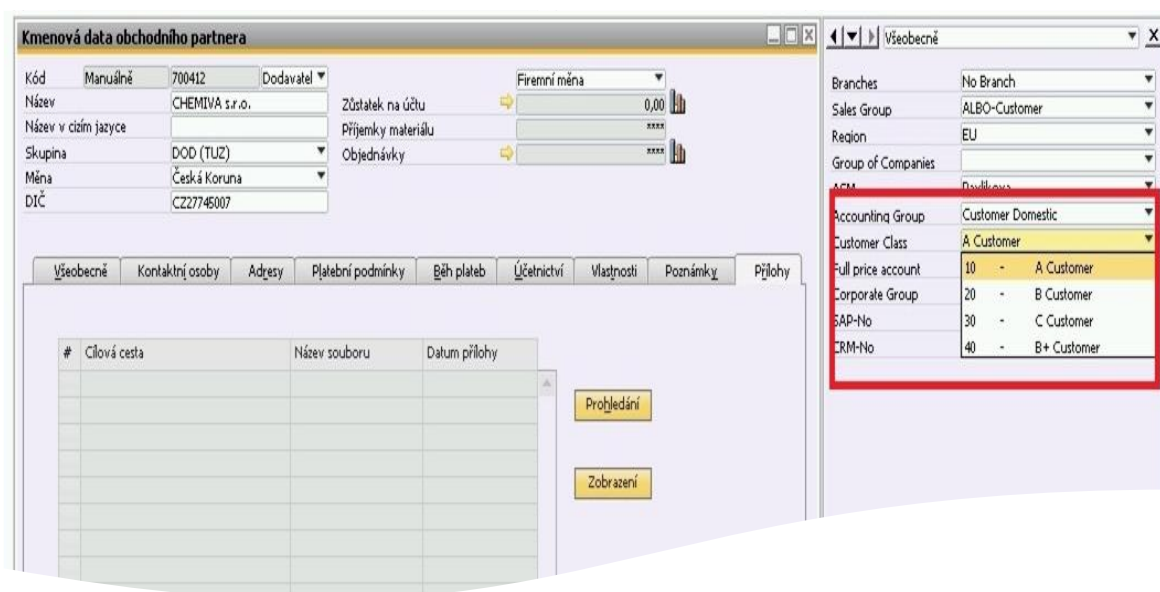
Pro zjednodušení řízení procesu nákupu a snížení rizika lidské chyby a opomenutí se navrhuje více využít systému SAP.

12.1 Využití modulu NÁKUP

Využití možností software SAP při jednotlivých činnostech v rámci nákupního procesu byly již částečně uvedeny v předchozích kapitolách, popisujících jednotlivé činnosti. V této kapitole jsou shrnuty všechny kroky, které je třeba zavést v systému SAP, aby software co nejvíc pomáhal nákupčím, zjednodušil a zrychlil jejich práci i podával všem uživatelům co nejvíce informací o dodavatelích a nakupovaných položkách.

12.1.1 Doplnění kmenových dat dodavatele

Na kmenové kartě dodavatelů nastavit typ dodavatele A, B, C podle výsledků ABC analýzy, aby každý nákupčí měl informaci o významnosti dodavatele, viz obrázek 38.



Obr. 38. Nastavení typu dodavatele dle ABC analýzy (SAP)

V záložce **Kontaktní osoby** (Obr. 39) nastavit všechny kontaktní údaje pracovníků dodavatele, se kterými je jednáno, udržovat stále aktuální telefonní čísla a e-maily tak, aby případný zástup v době nepřítomnosti příslušné nákupčí snadno zjistil, kam poslat objednávku a s kým komunikovat o dodávce.

The screenshot shows the 'Kmenová data obchodního partnera' (Master Data of Business Partner) form in SAP. The top section contains general data for the business partner 'Greif Czech Republic a.s.', including its code (700007), name, and tax ID (CZ46708430). The 'Sales' contact is highlighted with a red box. The contact details are as follows:

ID kontaktu	Sales
Křestní jméno	Šárka
Titul	
Druhé křest.jméno	
Pozice	prodejce
Příjmení	Stará
Adresa	Konečná 252, Ústí nad Labem
Telefon 1	475 668 941
Telefon 2	
Mobilní telefon	603 804 650
Fax	475 668 961
E-mail	sarka.stara@greif.com
E-mailová skupina	
Pager	
Poznámky 1	
Poznámky 2	
Heslo	

Obr. 39. Kontakty na kartě dodavatele (SAP)

Na záložce **Poznámky** (Obr. 40) zapisovat aktuální aktivity s dodavatelem a jiné poznámky, které jsou důležité pro zástup v případě nepřítomnosti příslušné nákupčí. Doporučuje se zapsat datum schválení dodavatele. (tj. datum, od kterého může být od dodavatele nakupováno)

The screenshot shows the 'Kmenová data obchodního partnera' form in SAP, with the 'Poznámky' (Notes) tab selected and highlighted with a red box. The notes contain the following text:

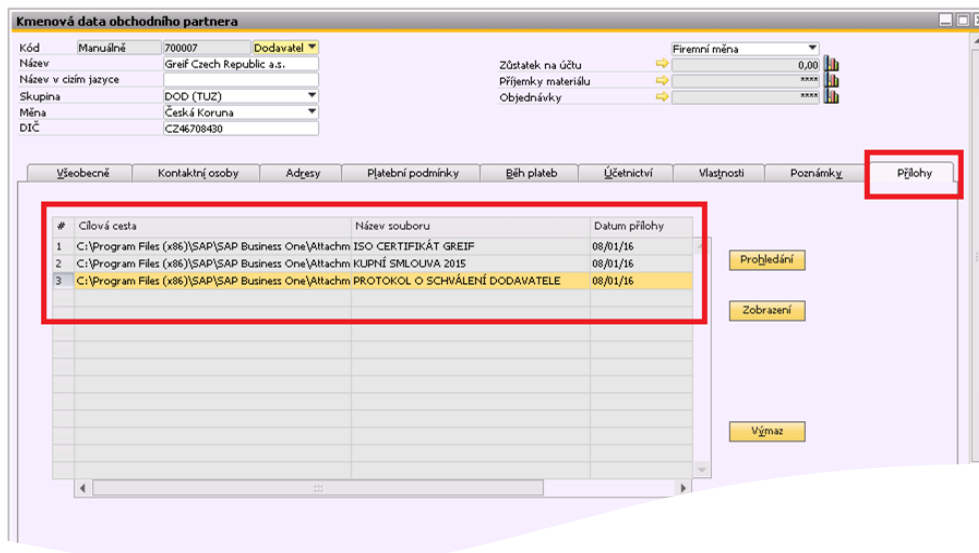
Příprava kupní smlouvy 2016, jednáno s ing. Krčmářem dne 18.12.2015, očekáváme dodání smlouvy, ceny 2016 se nemění (stejně jako 2015).

Potvrzení objednávky na 210 L sudy e-mailem paní Stará, bde dodáno 12.1.2016]

Obr. 40. Poznámky o činnostech na kartě dodavatele (SAP)

Na záložce **Přílohy** (Obr. 41) na kmenové kartě přiložit odkaz na doklady týkající se dodavatele, které jsou archivovány dle odstavce 10.6, především protokol o schválení dodavatele,

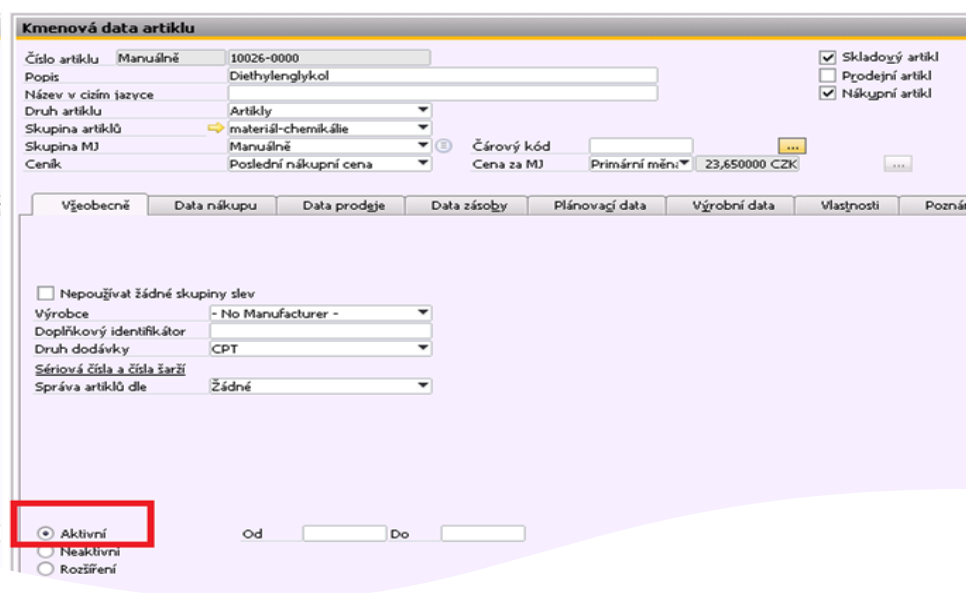
ISO-certifikát, aktuální rámcovou roční kupní smlouvu a případné reklamační protokoly tak, aby každý pracovník v každém okamžiku měl aktuální přehled o všech činnostech s dodavatelem.



Obr. 41. Přílohy ke kartě dodavatele (SAP)

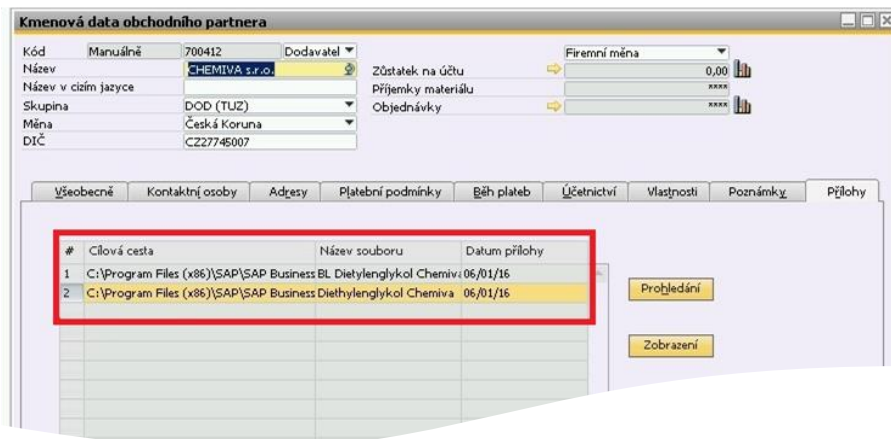
12.1.2 Doplnění kmenových dat artiklu

Skladové karty schválených nakupovaných položek v SAP označit jako aktivní – viz obrázek 42, neschválené položky jako neaktivní. Tím se zabrání vytvoření objednávky na neaktivní = neschválený artikel (systém to neumožní).



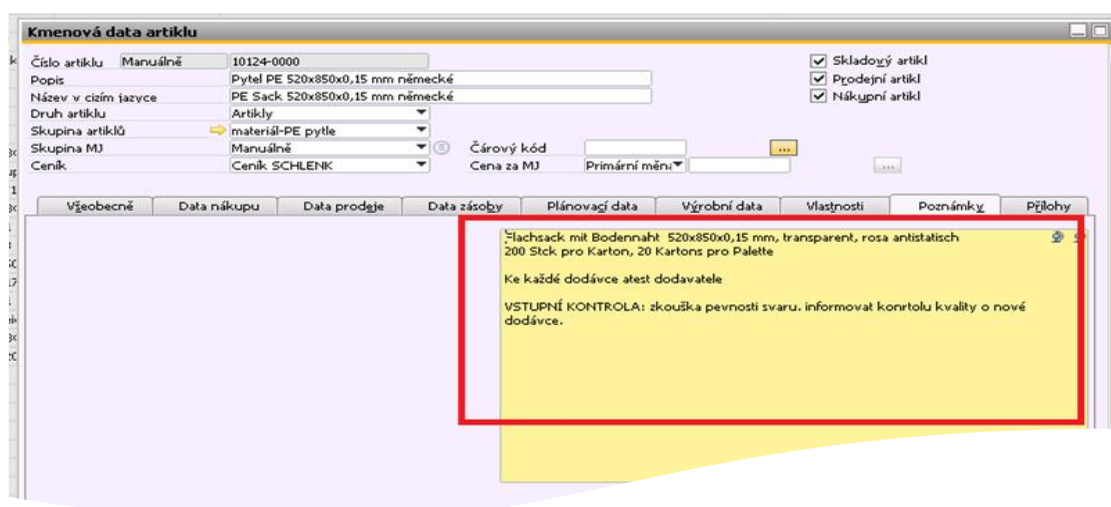
Obr. 42. Označení schváleného nakupovaného artiklu (SAP)

Na záložce **Přílohy** na skladové kartě v SAP vložit ke každému artiklu odkaz na na vnitropodnikové síti uložený protokol o schválení suroviny, bezpečnostní list, technickou specifikaci a další doklady o kvalitě, případně i reklamační protokoly.



Obr. 43. Přílohy k artiklu na skladové kartě (SAP)

Do záložky **Poznámky** vpsat přesnou specifikaci nakupovaného artiklu a požadované doklady o kvalitě dle protokolu o schválení zboží. Tyto údaje pak budou kopírovány na každou objednávku, aby se zabránilo dodání nesprávné kvality. Na tuto záložku zapsat také požadavky na vstupní kontrolu, aby se skladník přejímající dodávku mohl informovat, zda má sám odebrat vzorek zboží a předat jej manažeru řízení kvality, nebo jej má jen informovat o dodávce. Systém lze za pomoci IT pracovníka firmy INFORIS nastavit i tak, aby při vytváření příjemky (příjem zboží na sklad) upozornil hláškou na nutnost vstupní kontroly případně, aby pracovník musel „odkliknout“, že byla kontrola provedena. Teprve pak bude umožněno příjemku uložit a materiál používat do výroby, resp. vydávat ze skladu.



Obr. 44. Specifikace kvality na skladové kartě (SAP)

Na záložce **Data zásoby** nastavit minimální a maximální zásobu a na záložce **Plánovací data** nastavit údaje potřebné pro plánování pomocí MRP, jak je popsáno v kapitole 12.2. Jsou to předstih objednávky s tolerancí několika dnů a minimální množství zakázky. Při snížení zásoby na stanovenou minimální hodnotu systém i bez používání modulu MRP bude upozorňovat nákupčího na skutečnost, že je třeba objednat tuto surovinu.

The screenshot shows the SAP article card configuration for article 10040-0000. The 'Data zásoby' (Inventory) tab is active, showing the 'Úroveň zásoby' (Inventory level) section with a red box around it. The 'Plánovací data' (Planning data) tab is also visible, showing the 'MRP' method and other planning parameters, also highlighted with a red box.

Úroveň zásoby	Value
Požadováno (nákupní MJ)	
Minimum	160
Maximum	350

Plánovací data	Value
Plánovací metoda	MRP
Metoda porizení	Nákup
Interval zakázky	měsíční
Násobek zakázky	1
Min. množství zakázky	160,000
Doba předstihu	45 Dny
Tolerované dny	5 Dny

Obr. 45. Nastavení plánovacích dat na kartě artiklu (SAP)

Pro dodržování povinnosti schvalování objednávek nad stanovený finanční limit nadřízeným nákupčího, jak je popsáno v odstavci 10.5.7, je třeba provést nepatrné úpravy v nastavení systému IT pracovníkem firmy INFORIS. Nastavení se týká určení osoby, která může objednávky vystavovat a osoby, která je oprávněna je schválit. Pak bude automaticky každá objednávka, překračující stanovený limit, odeslána v rámci systému SAP určenému pracovníkovi. Teprve po jeho odsouhlasení umožní systém objednávku uložit (do té doby bude v návrzích jako předběžný doklad) a odeslat zákazníkovi.

12.2 Využití modulu MRP- Material requirements planning

Modul plánování potřeby materiálu umožní systémové plánování surovin a materiálu pro výrobní proces. Výsledky poskytnou pracovníkům informace o doporučeném množství potřeby materiálu na základě existujících zásob a již zadaných objednávek. Systém používá pro plánování výroby zakázky odběratelů vložené v modulu PRODEJ. Pro správnost plánování je třeba udržovat trvale aktuální stav zakázek odběratelů s platným datem plnění. Modul MRP pracuje zpětně a vypočítává, které suroviny a polotovary v jakém množství musí být k dispozici v jakém čase. Tyto výpočty provádí na základě kusovníků a informací o době předstihu potřebného pro nákup nebo výrobu potřebných položek. Při těchto výpočtech předpokládá, že existují dostatečné výrobní kapacity, proto musí být výsledky MRP vždy porovnávány vedoucím výroby s harmonogramem výroby.

Velká část nastavení modulu MRP spočívá v běžném užívání SAP Business One za předpokladu, že jsou artikly, kusovníky, stav zásob, nákupní objednávky a prodejní zakázky udržovány aktuální, pak může modul MRP poskytnout přesný pohled na požadavky materiálů a surovin. Pro úspěšné využívání plánování MRP jsou třeba tři druhy kmenových dat a to **kusovník každého výrobku**, který určuje položky (suroviny, obaly) použité k výrobě výrobku, **data z karty nakupovaného artiklu**, které určují dobu předstihu objednávky, aktuální **skladová zásoba**, tedy kolik surovin je k dispozici na skladě.

12.2.1 Kusovník výrobku

Kusovník obsahuje položky vstupující do výroby. Položky v kusovníku jsou buď nakupovány, nebo jsou vyráběny. Vyráběné položky musí mít opět vlastní kusovník, který může také zahrnovat suroviny i vyráběné polotovary.

#	Typ	Číslo	Popis	Množství	Název Ml	Sklad	Metoda výjeje	Cenik	Cena za Ml	Celkem	Poznámky	Účet rozpracovanosti
1	Artikl	10004-0000	Krupice hlívková PA-4 KRASNOTURINSK		kg	MAT01	BackRush	Poslední nákupní cena				
2	Artikl	10022-0000	Slepen 1 vločky		kg	MAT01	BackRush	Poslední nákupní cena				
3	Artikl	10016-0000	Přířada E4		kg	MAT01	BackRush	Poslední nákupní cena				
4	Artikl	10043-0000	Sud 200 Siepe		ks	MAT01	BackRush	Poslední nákupní cena				
5	Artikl					PRO01		Cenik SCHLENK				

Obr. 46. Kusovník (SAP)

MRP projde všechny zakázky odběratelů, případně i prodejní prognózy a nastavená minima zásob na artiklech a pak projde příslušné kusovníky, aby zjistil, zda jsou všechny požadované položky k dispozici. Při nastavení kusovníků bude nutná spolupráce výrobního ředitele a IT pracovníka dodavatele software firmy INFORIS. Bude vycházeno z norem pro výrobu jednotlivých hotových výrobků a meziproduktů – polotovarů. Tato činnost nesouvisí s nákupem, proto se jí dále tato kapitola nezabývá.

12.2.2 Kmenová data artiklu

Na kmenové kartě nakupovaných artiklů, které jsou surovinami, materiály a obaly pro hotové výrobky, je nutné na záložce **Plánovací data** nastavit potřebné údaje, především:

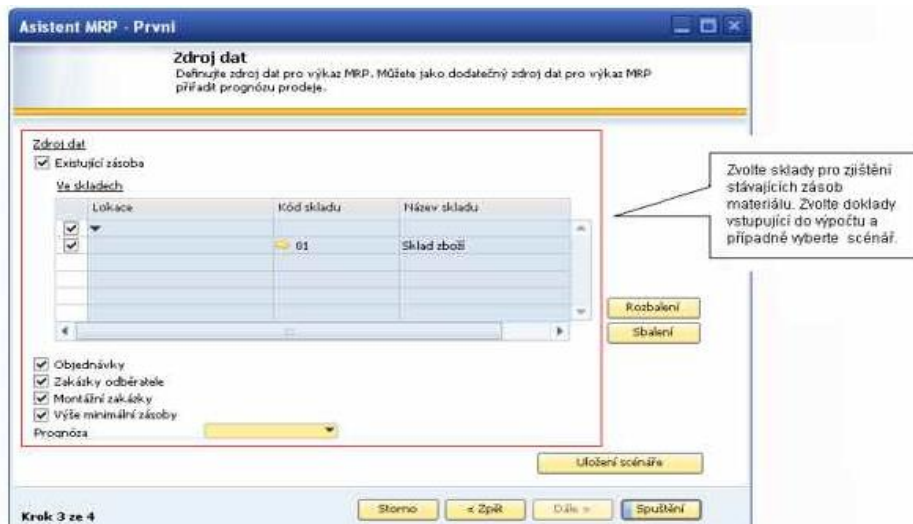
- zvolit plánovací metodu MRP,
- doplnit metodu pořízení (tj. u nakupovaných položek NÁKUP, u vyráběných polotovarů VÝROBA),
- zadat dobu předstihu objednávky, kterou lze nastavit s tolerancí několika dnů,
- zadat minimální množství objednávky, jak je znázorněno na obrázku 47.

The screenshot shows the 'Kmenová data artiklu' form in SAP. The 'Plánovací data' tab is active. The 'Plánovací metoda' is set to 'MRP' and 'Metoda pořízení' is set to 'Nákup'. Other fields include 'Interval zakázky' (měsíční), 'Násobek zakázky' (320,000), 'Doba předstihu' (31 Dny), and 'Tolerované dny' (3 Dny). A red box highlights the 'MRP' and 'Nákup' settings.

Obr. 47. Nastavení dat pro MRP na kartě artiklu (SAP)

Systém MRP se spouští z **Hlavního menu** → **MRP** → **Asistent MRP**. Spustí se okno, kde se otevře seznam vytvořených scénářů. Scénář vymezuje rozsah běhu MRP – délku plánovaného období. Lze vytvořit více scénářů pro různě dlouhá plánovací období. Pokud je zvoleno např. 30denní období, MRP počítá s nákupními objednávkami a výrobními

zakázkami, které jsou potřebné pro zajištění položek zadaných v kusovnících výrobků dle zakázek odběratelů. Následující okno **Zdroj dat** (Obr. 48) určuje druhy dokladů, které do výpočtu vstupují (zakázky, objednávky) a informuje, které sklady vstupují do výpočtu.



Obr. 48. Zdroje dat (příručka SAP)

Výpočet MRP se provádí stiskem tlačítka **Spuštění**. Tato funkce spustí MRP, které vypočítává aktuální zásoby surovin a materiálů a poptávku po hotových produktech. Výsledkem jsou výkazy o tom, zda je na skladě dostatek materiálu, a doporučení, které akce provést, abychom měli dostatek materiálů pro výrobu na zvolené období.

Z okna **MRP Výsledky** je možné zobrazit kmenová data artiklů, rozbalením jednotlivých řádek prověřit stávající objednávky, prodejní a výrobní zakázky, revidovat prognózy, zobrazit stav zásob.

#	Číslo artiklu	Popis artiklu	Historická data	Po termínu	05%	17%	05%	19%	20%	21%
1	A1003	Leimer Printer Husovní								10
	A1004	Memory board			10					
	A1005	Printer head			10					
	A1006	Power supply assembly			10					
	A1007	DC adapter			10					
	A1008	Power supply			10					

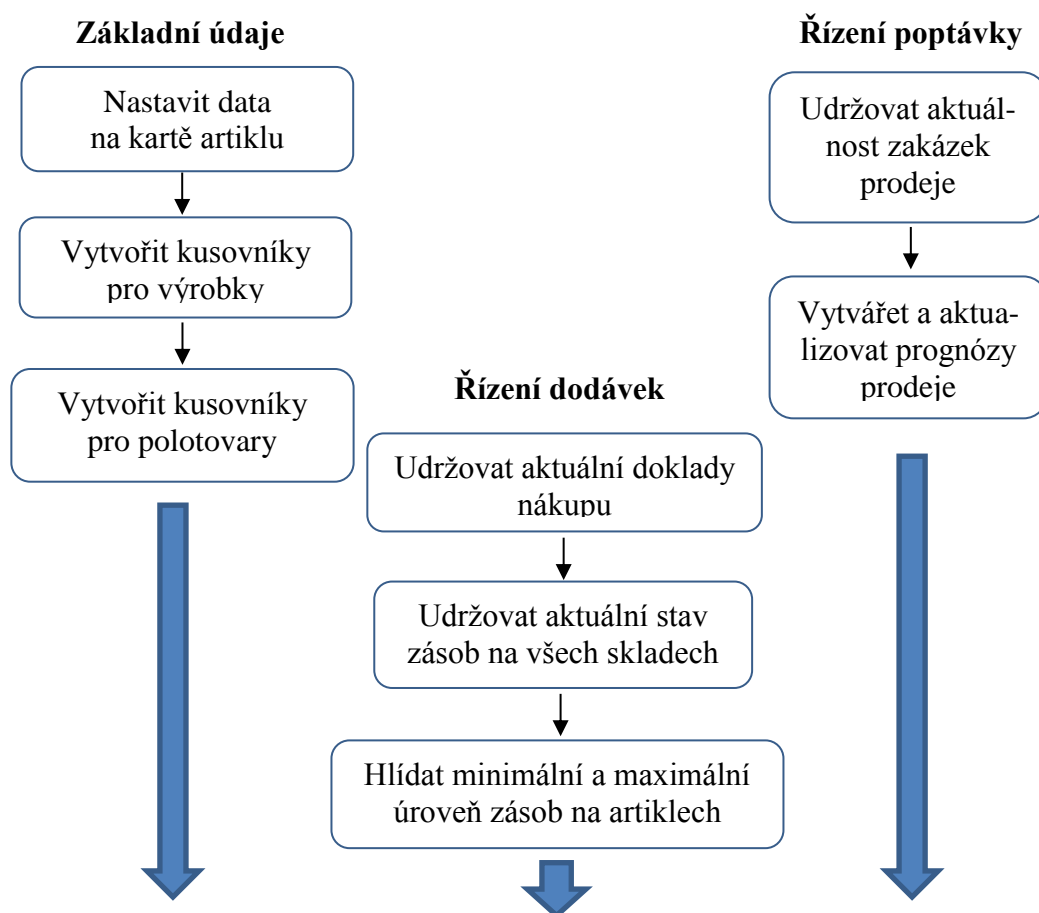
Obr. 49. Výsledky MRP (SAP)

Po stisknutí tlačítka **Zobrazit doporučení** se zobrazí doporučení pro vytvoření výrobních zakázek a nákupních objednávek. Stiskem tlačítka **Uložit** lze doporučení uložit a jsou pak přístupná z menu **Doporučení**. Uložení doporučení neznamená, že jsou již vytvořeny příslušné nákupní objednávky nebo výrobní zakázky. Po rozkliknutí lze doporučení změnit, opravit, korigovat datum, množství atp. a vytvořit nákupní objednávku.

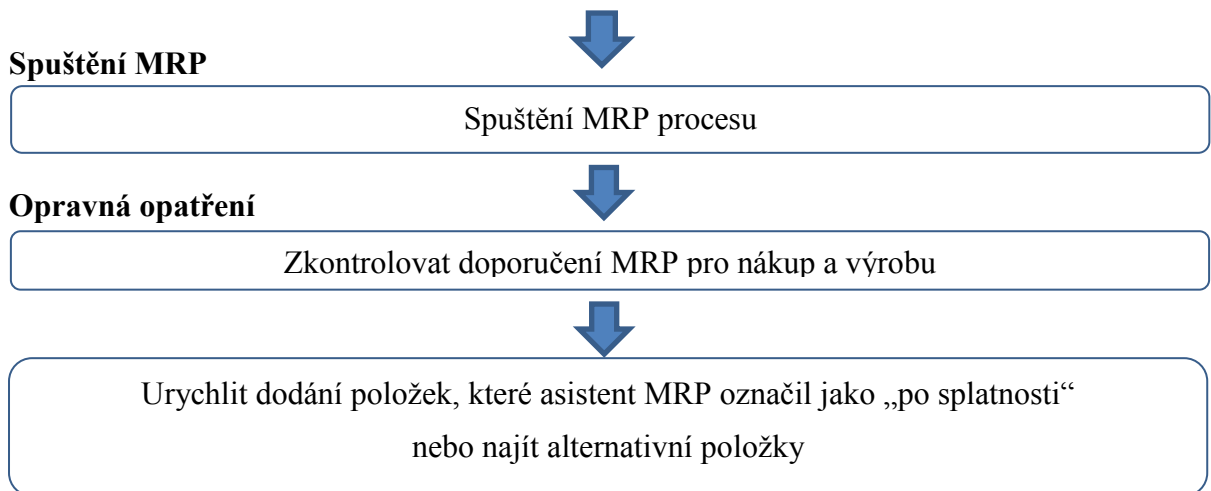
Všechna potřebná nastavení pro úspěšné využívání systému MRP není možné zvládnout vlastními silami pracovníky společnosti ALBO SCHLENK. Je nutná odborná spolupráce s dodavatelem software firmou INFORIS a proškolení všech uživatelů SAP pracovníkem firmy INFORIS. Předtím ale musí pracovníci ALBO SCHLENK projít všechny skladové karty surovin a provést nastavení popsaná v odstavci 12.2.2. Dále je třeba mít připraveny normy pro výrobu hliníkových prachů a past pro vytvoření kusovníků.

12.3 Průběh procesu MRP v rámci systému SAP

Průběh celého procesu lze znázornit zjednodušeně schématem na obrázku 50.



Obr. 50. Průběh procesu MRP (vlastní zpracování podle SAP)



Obr. 50. Průběh procesu MRP (vlastní zpracování podle SAP)

12.4 Přínosy používání modulu MRP

Využití modulu MRP nahradí dosavadní neformální řízení nákupu a výroby, při kterém může vlivem lidského faktoru dojít k chybě, protože je často prováděno na základě odhadů a instinktu pracovníků. Za předpokladu, že je stále udržován aktuální stav zásob (příjem polotovarů a hotových výrobků z výroby na sklad, příjem nakupovaných surovin a jejich výdej do výroby), což je v praxi společnosti prováděno denně, nemusí nákupčí denně kontrolovat stav zásob a může se věnovat strategickým činnostem, např. vyjednávání lepších dodacích podmínek.

Využívání všech možností systému SAP zkrátí čas nutný pro vyřizování běžných nákupních činností, vyhledávání potřebných informací o dodavatelích a nakupovaných položkách, sníží se možnost chyb a bude zajištěna dostupnost informací všem pracovníkům, což usnadní práci i v případě zástupu některého pracovníka.

Bude-li třeba rychle zjistit, zda lze vykrýt velkou zakázku odběratele, stačí spustit MRP, který poskytne ihned informace, zda je dostupný potřebný počet surovin. Mohou být sníženy skladové zásoby, protože díky MRP nákupčí ví, jaké stavy musí mít k dispozici a nemusí jen odhadovat a pro jistotu držet vyšší stav zásob.

13 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Z výše popsaného projektu řízení procesu nákupu ve společnosti ALBO SCHLENK s.r.o. bylo doporučeno provést následující opatření:

1. Vypracovat směrnici pro proces nákupu a zahrnout do ní nová pravidla pro výběr dodavatele a vážená kritéria hodnocení dodavatelů, povinnost schvalování surovin před prvním nákupem a schvalování dodavatelů.
2. Pravidelně analyzovat nákupní rizika, kontrolovat a aktualizovat management rizik, stanovit osobu zodpovědnou za management rizik.
3. Připravit změnu organizačního uspořádání pro období po uvedení do provozu nové výrobní haly, zřídit funkci vedoucího obchodního oddělení, zvýšit personální obsazení oddělení nákupu a skladování, přerozdělit činnosti a kompetence a upravit popisy práce na jednotlivých pozicích.
4. Provést nastavení v systému SAP pro hlubší využití všech jeho možností a postupně zavést využívání nástroje MRP v systému SAP pro usnadnění práce a minimalizace rizik z lidských chyb.
5. Zajistit pravidelné vzdělávání pracovníků v nákupních dovednostech a souvisejících činnostech.

Zavedení všech navržených opatření si vyžádá určitý čas i náklady.

13.1 Náklady na zpracování směrnice pro proces nákupu

Pro vytvoření směrnice bude použit text této práce, což bylo také jedním z cílů diplomové práce. Budou převzaty odstavce kapitoly 10 a 11 a formuláře, uvedené v přílohách II, III, IV, VI a VII. Směrnice bude vypracována vedoucím nákupem. Zpracování směrnice a její překlad pro srozumitelnost kolegům mateřské firmy si nevyžádá žádné náklady navíc, překlad bude proveden interně pracovníkem společnosti ALBO SCHLENK v rámci pracovní doby.

13.2 Náklady na implementaci změn pro využití SAP

V kapitole 12 je navrženo dokonalejší využití systému SAP, jeho modulu NÁKUP a MRP. To vyžaduje nutnost spolupráce s dodavatelem software firmou INFORIS při nastavení systému a odborném zaškolení pracovníků – nákupčích, vedoucího obchodního oddělení, skladníků. Po doplnění všech potřebných dat ohledně nakupovaných položek a dodava-

telů bude možné z dat v systému rychle získat přesné údaje pro rozhodování v oblasti nákupu. Dle nabídky firmy INFORIS Tábor je cenová kalkulace zdokonalení nákupu následující:

Tab. 22. Kalkulace nákladů firmy INFORIS (vlastní zpracování dle nabídky firmy INFORIS))

Činnost	náklady v Kč	délka trvání	náklady celkem Kč
nastavení a úpravy programu		2 dny	12 000
náklady na 1 hodinu školení	1200	16 hodin	19 200
doprava 12 Kč/km, celkem 600 km	12		7 200
cestovné 550 Kč/hod (7 hodin)	550	7 hodin	3 850
ostatní náklady (ubytování, občerstvení)	1 000	2 noci,	2 000
		celkem	44 250

Doplnění dat a provedení úprav v programu SAP pracovníkem firmy INFORIS se předběžně odhadují na 12 000 Kč. Náklady na školení pracovníků ALBO SCHLENK firmou INFORIS v rozsahu 16 hodin (doba trvání dle návrhu firmy Inforis) jsou odhadovány na 19 200 Kč. K nákladům je třeba připočítat cestovné, stravné a nocleh dle tabulky 22. Celkové náklady na zavedení všech navrhovaných změn při využívání software SAP, jsou odhadovány na 44 250 Kč.

13.3 Mzdové náklady na nákup a skladování

S ohledem na změnu organizačního uspořádání, vytvořením obchodního oddělení a zvýšení počtu pracovníků dojde ke zvýšení mzdových nákladů na nákup a skladování surovin. Následující odstavce se zabývají porovnáním mzdových nákladů současného a navrženého stavu.

13.3.1 Současný stav

Jak je uvedeno v odstavci 8.7, v současné době se zabývá nákupem 1 pracovnice na plný úvazek. Je to nákupčí režijních materiálů, služeb a všech položek, které nejsou vstupy do výroby. V kalkulacích nákladů v tabulce 23 je označena jako NÁKUP 2. Další pracovnice zodpovídá za nákup surovin a materiálů pro výrobu v rámci svých kumulovaných funkcí. Dle jejího vyjádření stráví nákupem průměrně 3 hodiny denně, tedy přibližně 60 hodin

měsíčně. V kalkulaci je označena jako NÁKUP 1. Za nákup strojů, nástrojů, zařízení, náhradních dílů a technických služeb je zodpovědný technik společnosti, který je v kalkulaci označen jako NÁKUP 3. Dle jeho odhadu stráví těmito činnostmi ca 30 hodin měsíčně. Společnost zaměstnává v současné době 2 skladníky, jejich pracovní náplň je rovným dílem rozdělena mezi nákup a prodej. Proto je v kalkulacích pro nákup počítáno s poloviční pracovní dobou tj. 80 hodin měsíčně. Současné mzdové náklady jsou spočítány dle průměrné mzdy ve 4. čtvrtletí roku 2015.

Tab. 23. Stávající průměrné měsíční mzdové náklady na nákup (vlastní zpracování)

Aktuální průměrné měsíční mzdové náklady na nákup (2015)					
	průměrný počet hodin měsíčně	průměrná hodinová mzda	celkem hrubá mzda	povinné odvody	celkové mzdové náklady
Nákup 1	60	280	16 800	5 712	22 512
Nákup 2	160	180	28 800	9 792	38 592
Nákup 3	30	280	8 400	2 856	11 256
Skladník 1	80	180	14 400	4 896	19 296
Skladník 2	80	180	14 400	4 896	19 296
			82 800	28 152	110 952

Vypočtené měsíční mzdové náklady na nákup a skladování ve výši 110 952 Kč odpovídají ročním nákladům ve výši 1 331 424 Kč.

13.3.2 Nový stav dle navrhovaných změn

Dle odstavce 10.8 se navrhuje zřízení obchodního oddělení a funkce vedoucího obchodního oddělení, jemuž bude podřízen nákup a prodej, dále funkce vedoucího nákupu a funkce nákupčích, jejich počet bude určen s ohledem na potřeby společnosti a na množství nakupovaných položek a náročnost jejich zajišťování. Tato potřeba se projeví až po plném rozšíření výroby. V začátku se navrhuje z důvodu dostatečného pracovního vytížení pracovníků kumulovat funkci vedoucího nákupu a nákupčího č. 1. Vedoucí nákupu by měl kromě povinností specifikovaných v odst. 10.8 na starosti nákup některých vstupních surovin. Mzdové náklady na funkci vedoucího obchodního oddělení nese stejným dílem nákup i prodej, na činnosti související s nákupem je proto počítáno s polovinou jeho pracovní

doby, tedy 80 hodin měsíčně. Pracovní náplň vedoucího skladů obsahuje práce spojené jak s nákupem, tak i prodejem hotových výrobků. Na nákup je proto počítáno s polovinou jeho pracovní doby, tedy 80 hodin měsíčně. Rovněž skladníci č. 1 a 2 vykonávají práce pro nákup i prodej, na nákup tedy připadá polovina jejich pracovní doby.

Tab. 24. Měsíční mzdové náklady pro navrhované personální obsazení (vlastní zpracování)

MZDOVÉ NÁKLADY PŘI NAVRHOVANÉM PERSONÁLNÍM OBSAZENÍ					
	průměrný počet hodin měsíčně	průměrná hodinová mzda	celkem hrubá mzda	povinné odvody	celkové mzdové náklady
VEDOUcí OBCHODNíHO ODDĚLENí	80	300	24 000	8 160	32 160
VEDOUcí NÁKUPU + NÁKUP 1 kumulovaná funkce	160	280	44 800	15 232	60 032
NÁKUP 2	160	200	32 000	10 880	42 880
NÁKUP 3	160	280	44 800	15 232	60 032
VEDOUcí SKLADU + SKLADNíK 1 kumulovaná	80	230	18 400	6 256	24 656
SKLADNíK 2	80	180	14 400	4 896	19 296
SKLADNíK 3	80	180	14 400	4 896	19 296
SUMA	800		192 800	65 552	258 352

Vypočtené měsíční mzdové náklady ve výši 258 352 Kč představují roční náklady ve výši 3 100 224 Kč.

Pro porovnání stávajících a budoucích mzdových nákladů se nabízí srovnání podílu mzdových nákladů na nákup a skladování na celkových tržbách, protože ke zvýšení personálního obsazení dojde z důvodu zvýšení výroby a vyšší pracovní zátěži pracovníků nákupu i skladování. Při zvýšení výroby a prodeje se očekává také podstatné zvýšení tržeb. V tabulce 25 je uvedeno srovnání podílu stávajících ročních tržeb (za rok 2015) a současných mzdových nákladů (v roce 2015).

Tab. 25. Srovnání mzdových nákladů a tržeb 2015 (vlastní zpracování)

SOUČASNÝ STAV (2015)		
stávající roční mzdové náklady v Kč	tržby r. 2015	podíl mzdových nákladů na tržbách v r. 2015
1 331 424	257 270 875	0,5175 %

Z výše uvedených údajů vyplývá, že 0,52 % tržeb připadá na náklady na nákup a skladování. Jelikož si společnost je vědoma nedostatků v pravidelnosti a četnosti provádění jednotlivých činností a souhlasí s názorem, že zvýšení počtu pracovníků je do budoucna nezbytné, souhlasí se zvýšením podílu mzdových nákladů na celkových tržbách až na 0,60 %. Aby byl dodržen tento podíl ročních nákladů na nákup a skladování surovin a materiálů ve výši 0,60 % tržeb, je třeba v budoucnu dosáhnout tržeb až ve výši 516 704 000 Kč, což je více než dvojnásobek tržeb roku 2015.

Očekávání společnosti po uvedení nových výrobních zařízení do plného provozu a zajištění odbytu výrobků předpokládají dosažení dvojnásobného obratu cca do 3 let. Marketingové průzkumy trhů tyto smělé plány potvrzují, což je také důvodem současné významné investice.

Také je třeba zohlednit skutečnost, že navrhovaná opatření mají vést ke snížení nákupních rizik a především ke snížení nákladů na pořízení vstupních surovin, což povede k úsporám.

Navržené administrativní změny umožní hospodárnější provádění nákupu tím, že pracovníci budou mít dostatek času k průzkumu trhu, hledání nových alternativních dodavatelů, provádění cenového srovnání před každým důležitým nákupem a výběru takových dodavatelů, kteří jsou schopni garantovat nejen kvalitu nakupovaného zboží, ale nabízejí další výhody, servis, doprovodné služby, jako např. skladování připraveného zboží u výrobce a dodání just in time. Rozdělení komodit mezi několik nákupčích umožní pracovníkům pečlivé sledování potřeb výroby a zajišťování jednotlivých dodávek materiálů do výroby tak, aby byly k dispozici přesně v ten moment, kdy mají být použity ve výrobním procesu. Tímto bude minimalizována potřeba skladovacích prostor, manipulace s materiálem a ušetřeny skladovací náklady.

Cílem opatření je i minimalizace rizik pozdního dodání nebo dodání nevhodné kvality. Pracovníci nákupu budou mít dostatek prostoru k navázání a udržování pevných a dlouhodobých vztahů s dodavateli a projednávání dlouhodobých kupních smluv na celkové roční nakupované objemy, které mohou minimalizovat ceny zboží, zajistí neměnnou kvalitu a umožní plynulé dodávky tak, jak je výroba potřebuje.

14 ČASOVÝ PLÁN

14.1 Časový plán vytvoření směrnice a zavedení opatření

Tab. 26. Časový plán zavedení navržených opatření (vlastní zpracování)

	Úkol	Odpovědnost	délka trvání pracovních dnů
1	Vytvoření směrnice	Vedoucí nákupu	3 dny
2	Připomínkování a schválení směrnice vedením společnosti	Jednatel	3 dny
3	Překlad směrnice	Vedoucí nákupu	1 den
4	Schválení mateřskou firmou	Odpovědný pracovník pro ISO ve společnosti Schlenk	3 dny
5	Oficiální vydání směrnice dle interního předpisu VA Nr. IMS-003.	Manažer kvality	1 den
6	Interní proškolení pracovníků	Vedoucí nákupu	1 den
7	Doplnění kmenových karet dle odstavce 12.1.1 a 12.1.2	Nákupčí, manažer kvality	3 dny
8	Nastavení a úpravy systému SAP pro využívání MRP	IT pracovník firmy INFORIS	2 dny
9	Proškolení SAP externí firmou	IT pracovník firmy INFORIS	2 dny
10	Vytvoření síťové složky a podsložek pro archivaci dokumentů	IT pracovník ALBO SCHLENK	1 den
		celkem	20 dnů

Ad 1) Pro vytvoření směrnice lze převzít text kapitoly 10 této diplomové práce včetně navržených formulářů dle příloh II až VII.

Ad 2) Text směrnice prostuduje jednatel společnosti. Jeho eventuální připomínky budou zohledněny a text podle nich upraven. Po vnesení připomínek jednatel směrnici schválí.

Ad 3) Protože je nutné schválení odpovědným pracovníkem pro ISO v mateřské společnosti, je třeba celý text přeložit do německého nebo anglického jazyka. Toto bude zajištěno pracovníky společnosti.

Ad 4) Směrnice musí být schválena odpovědným pracovníkem pro ISO u mateřské společnosti. Přeložená verze bude zaslána e-mailem příslušnému pracovníku německé mateřské firmě a požadavkem o zpětnou vazbu v termínu do 3 dnů.

Ad 5) Po vnesení připomínek mateřské společnosti bude směrnice oficiálně vydána manažerem kvality a bude jí přiděleno číslo dle vnitropodnikové směrnice o dokumentaci VA Nr. IMS-003.

Ad 6) Se směrnicí budou seznámeni všichni dotčení pracovníci - nákupní oddělení, skladníci a kontrola kvality. Budou seznámeni s předepsanými formuláři a proškoleni o způsobu jejich vyplňování a archivaci.

Ad 7) Pracovníci nákupu zkontrolují všechny kmenové karty aktivních dodavatelů a skladové karty nakupovaných surovin, materiálů a obalů v systému SAP a doplní všechny potřebné údaje a přiloží odkazy na související doklady, jak je navrženo v kapitole 12.

Ad 8) Pracovník firmy INFORIS ve spolupráci s nákupčími a vedoucím výroby vytvoří kusovníky vyráběných výrobků a provede další potřebné změny v systému tak, aby bylo možno úspěšně spustit systém MRP.

Ad 9) Pracovník firmy INFORIS proškolí pracovníky ALBO SCHLENK, kteří systém používají k činnostem souvisejících s nákupem a oběhem skladových zásob, o provádění plánování MRP a dalších možnostech využití SAP. Provede praktické ukázky a následující den ověří, zda jsou pracovníci schopni plně systém využívat.

Ad 10) IT technik společnosti ALBO SCHLENK založí na vnitropodnikové síti složky a podsložky pro archivaci všech dokladů. Návrh archivace je uveden v odstavci 10.6 této práce.

Z výše uvedeného časového harmonogramu vyplývá, že navržená opatření mohou být dokončena během 20 dnů. Je třeba počítat s tím, že určitý čas bude trvat, než si všichni pracovníci přivyknou novým pravidlům a formulářům.

14.2 Časový plán hledání nových zaměstnanců

Potřeba vyhledat nové zaměstnance pro rozšíření personálu nastane po uvedení do provozu nové výrobní haly a tím zvýšení objemu práce s nákupem a řízením zásob. Až nová situace ukáže, kolik pracovníků na které pozice bude potřeba přijmout. Problémem může být požadavek na jazykovou vybavenost. Společnost vyžaduje u všech administrativních pracovníků znalost němčiny a doporučuje se i druhý jazyk angličtina. Velkou výhodou bude komunikační znalost ruštiny, protože jak při nákupu surovin, tak při prodeji výrobků je třeba komunikovat s ruskými obchodními partnery a znalost jejich jazyka je velkým přínosem pro dobré vzájemné vztahy.

Společnost ALBO SCHLENK doposud nikdy při hledání nových zaměstnanců nevyužívala služeb personální agentury ani úřadu práce. Upřednostňuje vlastní výběrové řízení a osobní jednání s uchazeči. Velký důraz je vedle odborných kvalit a jazykových znalostí uchazeče kladen na charakterové vlastnosti. Kolektiv pracovníků společnosti není velký a na přátelské vzájemné vztahy a schopnost týmové práce je kladen velký důraz. Následující časový harmonogram průběhu hledání nových zaměstnanců je zpracován pro potřebu získání 1 pracovníka nákupu, 1 pracovníka prodeje a 1 skladníka. Předpokládá se, že funkce vedoucího obchodního oddělení bude obsazena některým z dosavadních pracovníků nákupu nebo prodeje.

Tab. 27. Časový harmonogram získání nových pracovníků (vlastní zpracování)

	Činnost	Odpovědnost	Doba trvání prac. dnů
A	Sestavení požadavků na uchazeče pro jednotlivé pozice, sepsání popisů práce pro obsazované pozice	Jednatel a personalista v součinnosti s dosavadními pracovníky nákupu	3-7
B	Inzerování volných míst (rozhlas, noviny Internet)	Personalista	10-15
C	Shromažďování žádostí uchazečů	Personalista	3-7
D	Prostudování došlých žádostí a výběr uchazečů do prvního kola výběrového řízení	Jednatel a personalista	2-4
E	Pozvání uchazečů k osobnímu pohovoru	Personalista	1-3
F	První kolo pohovorů s uchazeči	Jednatel a personalista	7-12
G	Výběr 5 uchazečů do druhého kola výběrového řízení	Jednatel a personalista	1-3

H	Druhé kolo pohovorů	Jednatel a personalista	5-8
I	Konečný výběr uchazečů na jednotlivé pozice	Jednatel a personalista	1-3
J	Informování neúspěšných uchazečů	Personalista	1-3
K	Informování úspěšných uchazečů a pozvání k sepsání pracovní smlouvy	Personalista	1-3
L	Sepsání pracovních smluv a platových výměrů	Personalista	2-4
M	Nástup nových pracovníků, podpis pracovních smluv, školení o bezpečnosti práce, seznámení s pracovním prostředím	Personalista, pracovník bezpečnosti práce	1-3
N	Zapracování zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích	Nadřízený a kolegové na dané pracovní pozici	20-28

Doby trvání jednotlivých činností byly odhadnuty s ohledem na předpokládanou náročnost těchto činností a dosavadní zkušenosti personalisty.

Ad A) Aby bylo možno co nejpřesněji stanovit požadavky na hledaného pracovníka, doporučuje se předem vypracovat popis práce, určit rozsah povinností a odpovědností na každé pracovní pozici, pro kterou je nový zaměstnanec hledán. Z toho vyplynou potřebné odborné a lidské předpoklady požadované od uchazečů, které mohou být sděleny při inzerování volného pracovního místa. Ušetří se tak čas při výběru vhodných uchazečů, protože mohou být hned v předběžném výběru na základě zaslaných životopisů a žádostí vybráni pouze takoví uchazeči, kteří všechny požadavky splňují.

Ad B) Inzerování volných pracovních míst bude provedeno vyhlášením v rozhlasu v okolních městech a obcích a inzerátem v některém deníku, vydávaném v rámci Zlínského kraje v průběhu 10-15 dnů. Důvodem je to, že je hledán uchazeč, který má bydliště v dojezdové vzdálenosti k sídlu společnosti.

Ad C) Maximálně po uplynutí 7 dnů od posledního zveřejnění inzerce bude ukončen příjem žádostí uchazečů. Došlé životopisy a žádosti budou shromažďovány personalistou a budou vybráni uchazeči, kteří splňují požadované odborné předpoklady.

Ad D) Jednatel spolu s personalistou určí, kteří z vybraných uchazečů budou pozváni k osobnímu pohovoru.

Ad E) Bude naplánován časový harmonogram osobních pohovorů dle časových možností jednatele a uchazeči budou personalistou písemně nebo telefonicky pozváni k pohovoru.

Ad F) V rámci prvního kola pohovorů budou uchazeči seznámeni s náplní práce na dané pozici, budou prověřeny odborné a jazykové znalosti uchazeče a zodpovězeny jejich dotazy. Uchazeči budou seznámeni s pracovními podmínkami a nabízeným finančním ohodnocením, aby se mohli vyjádřit, zda mají o pracovní pozici i nadále zájem. O každém pohovoru bude proveden personalistou stručný zápis.

Ad G) Na základě prvního kola pohovorů jednatel společně s personalistou vyberou 5 uchazečů, kteří budou pozváni do užšího kola výběru.

Ad H) Na základě časových možností jednatele budou stanoveny termíny druhého kola pohovorů tak, aby druhé kolo bylo uzavřeno nejpozději během 8 dnů.

Ad I) Na základě výsledků druhého kola bude rozhodnuto, kteří uchazeči budou vybráni k obsazení pracovních pozic.

Ad J-K) Personalista nejpozději následující den po konečném rozhodnutí informuje neúspěšné i úspěšné uchazeče a dohodne s vybranými uchazeči termín nástupu do zaměstnání a datum, kdy se mají dostavit k sepsání pracovní smlouvy.

Ad L) K datu podpisu pracovní smlouvy budou připraveny popisy práce pro jednotlivé pozice a platové výměry, protože tyto doklady budou součástí pracovní smlouvy.

Ad M) Noví zaměstnanci se podrobí vstupní lékařské prohlídce a k podpisu smlouvy přinesou potvrzení lékaře o způsobilosti vykonávat danou funkci. V den nástupu do zaměstnání budou proškoleni o bezpečnosti práce a seznámeni s pracovním prostředím a svými kolegy.

Ad N) Předpokládá se, že 3-4 týdny je dostatečná doba pro seznámení se s pracovní náplní a částečné zapracování za pomoci dosavadních pracovníků. Zkušební doba je v organizaci stanovena na 3 měsíce.

Protože nelze zcela přesně určit dobu trvání jednotlivých činností, bude celková doba potřebná pro obsazení 1 pracovníka nákupu, 1 pracovníka prodeje a 1 skladníka pro nově stanovené obchodní oddělení dle návrhu v kapitole 10.8 vypočtena stochastickou metodou PERT. K výpočtu bude využit program WinQSB.

Řešení metodou PERT v programu WinQSB

Pro řešení je třeba určit optimistický, pesimistický a modální odhad doby trvání jednotlivých činností. Tyto odhady jsou uvedeny v tabulce 28.

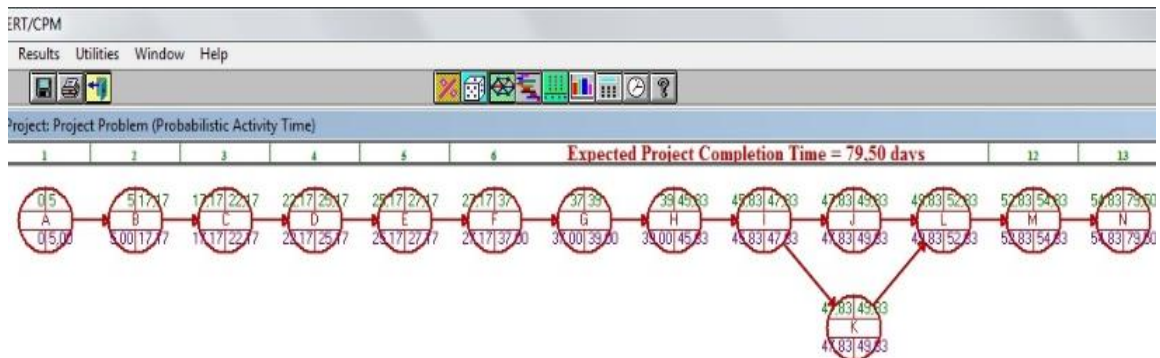
Tab. 28. Časový sled činností a odhad dob trvání pro řešení metodou PERT (vlastní zpracování)

činnost	předchozí činnost	popis činnosti	optimistický odhad trvání dnů	modální odhad - dny	pesimistický odhad trvání dnů
A	-	Sestavení požadavků na uchazeče, vypracování popisů práce na obsazované pozice	3	5	7
B	A	Inzerování volných míst (rozhlas, noviny, Internet)	10	12	15
C	B	Shromažďování žádostí uchazečů	3	5	7
D	C	Prostudování došlých žádostí a výběr uchazečů do prvního kola výběrového řízení	2	3	4
E	D	Pozvání uchazečů k osobnímu pohovoru	1	2	3
F	E	První kolo pohovorů s uchazeči	7	10	12
G	F	Výběr 5 uchazečů do druhého kola výběrového řízení	1	2	3
H	G	Druhé kolo pohovorů	5	7	8
I	H	Konečný výběr uchazečů na jednotlivé pozice	1	2	3
J	I	Informování neúspěšných uchazečů	1	2	3
K	I	Informování úspěšných uchazečů a pozvání k podpisu pracovní smlouvy	1	2	3
L	K	Sepsání pracovních smluv a platových výměrů a jejich podpis uchazeči	2	3	4
M	L	Nástup nových pracovníků, seznámení s popisem práce, proškolení o bezpečnosti práce, seznámení s pracovním prostředím	1	2	3
N	M	Zpracování zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích	20	25	28
		součet	58	82	103

Po dosazení odhadovaných dob uvedených v tabulce 28 do programu WinQSB a provedení výpočtu metodou PERT byla zjištěna dvě kritické cesty odpovídající střední době trvání projektu o délce trvání 79,5 dnů. Vzhledem k tomu, že tato doba obsazuje již i zpracování nových zaměstnanců na jednotlivých pozicích, je přiměřeně dlouhá a lze ji považovat za realistickou.

Tab. 29. Výpočet doby trvání projektu získání nových pracovníků metodou PERT v programu WinQSB (vlastní zpracování ve WinQSB)

03-16-2016 09:30:06	Activity Name	On Critical Path	Activity Mean Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)	Activity Time Distribution	Standard Deviation
1	A	Yes	5	0	5	0	5	0	3-Time estimate	0,6667
2	B	Yes	12,1667	5	17,1667	5	17,1667	0	3-Time estimate	0,8333
3	C	Yes	5	17,1667	22,1667	17,1667	22,1667	0	3-Time estimate	0,6667
4	D	Yes	3	22,1667	25,1667	22,1667	25,1667	0	3-Time estimate	0,3333
5	E	Yes	2	25,1667	27,1667	25,1667	27,1667	0	3-Time estimate	0,3333
6	F	Yes	9,8333	27,1667	37	27,1667	37	0	3-Time estimate	0,8333
7	G	Yes	2	37	39	37	39	0	3-Time estimate	0,3333
8	H	Yes	6,8333	39	45,8333	39	45,8333	0	3-Time estimate	0,5
9	I	Yes	2	45,8333	47,8333	45,8333	47,8333	0	3-Time estimate	0,3333
10	J	Yes	2	47,8333	49,8333	47,8333	49,8333	0	3-Time estimate	0,3333
11	K	Yes	2	47,8333	49,8333	47,8333	49,8333	0	3-Time estimate	0,3333
12	L	Yes	3	49,8333	52,8333	49,8333	52,8333	0	3-Time estimate	0,3333
13	M	Yes	2	52,8333	54,8333	52,8333	54,8333	0	3-Time estimate	0,3333
14	N	Yes	24,6667	54,8333	79,5	54,8333	79,5	0	3-Time estimate	1,3333
	Project Completion Time	=	79,50	days						
	Number of Critical Path(s)	=	2							



Obr. 51. Kritická cesta metodou PERT (vlastní zpracování ve WinQSB)

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zlepšit řízení nákupu ve společnosti ALBO SCHLENK s.r.o. nastavením konkrétních pravidel pro řízení všech činností procesu nákupu vytvořením vnitropodnikové směrnice, která určí postupy činností, stanoví odpovědnosti a kompetence pracovníků, předepíše systém archivace dokumentů a stanoví způsob využití systému SAP k řízení procesu. Dílčím cílem bylo vypracovat návrh organizačního uspořádání nového obchodního oddělení a navržení kompetencí jednotlivých pracovníků.

V teoretické části byly teoreticky popsány cíle, úkoly a specifika nákupu v průmyslovém podniku, hlavní činnosti nákupního procesu, jeho účastníci a faktory, které nákup ovlivňují. Dále byl teoreticky popsán způsob rozhodování o dodavatelích při prvním nákupu i pravidelné každoroční hodnocení dodavatelů. Dále byla teoreticky popsána nákupní rizika, způsob jejich identifikace a řízení. Teoreticky jsou popsány situační analýzy použité v praktické části - analýza PEST, Porterova analýza pěti sil a analýza SWOT.

Praktická část práce je rozdělena na analytickou a projektovou část. Analytická část po představení firmy, její historie a výrobků, analyzuje její zákazníky a dodavatele a současný stav nákupních činností ve společnosti ALBO SCHLENK s.r.o. Porterova analýza pěti sil, PEST a SWOT analýza se zabývají faktory ovlivňujícími nákup. Následuje podrobná analýza nákupního procesu, včetně hodnocení dodavatelů a managementu nákupních rizik.

Na základě provedených analýz a z vlastních zkušeností autorky během 24leté praxe ve společnosti byly zjištěny nedostatky a nesystematické provádění některých činností kvůli kumulaci funkcí a přetížení pracovníků nákupem jinými s nákupem nesouvisejícími činnostmi. Schází systematické řízení nákupních rizik a proces schválení suroviny před prvním nákupem, není popsán vnitropodnikovým předpisem proces vyřizování reklamací, archivace dokladů je nesystematická, nejsou jednoznačně vymezeny kompetence a odpovědnosti za jednotlivé činnosti a nejsou plně využívány možnosti systému SAP Business One pro řízení nákupu.

V projektové části jsem na zjištěné nedostatky aplikovala poznatky vycházející z literárních podkladů a navrhla vypracování vnitropodnikové směrnice, která bude závazným předpisem pro provádění činností. Do této směrnice se doporučuje převzít modely činností dle kapitol 10.2 – 10.4 a popis jejich průběhu dle kapitol 10.5 – 10.12 včetně formuláře hodnocení dodavatele navržený v kapitole 10.13.

Doporučuji zavést systematickou archivaci všech dokladů, jak je navrženo v kapitole 10. 6. Dále jsem stanovila kritéria pro výběr dodavatele a jejich váhy. Stejná kritéria, ale rozšířená o vlastnosti hodnotitelné na základě delší spolupráce s dodavatelem, jsem stanovila pro pravidelné každoroční hodnocení dodavatelů. Stanovením vah kritérií namísto prostého součtu dosažených bodů je umožněno efektivnější hodnocení, protože je přihlíženo k významu daného kritéria pro zajištění kvality pro konečného zákazníka. Součástí je návrh formulářů pro všechny popsané činnosti. Protože společnost předpokládá po roce 2017 významné zvýšení nároků na nákup a skladování a zvýšení počtu zaměstnanců tohoto oddělení, je v kapitole 10. 8. navrženo zřízení obchodního oddělení, jeho organizační uspořádání a popis práce na jednotlivých pozicích. V kapitole 11 jsou na základě analýzou identifikovaných nákupních rizik navrženy způsoby jejich předcházení a snížení možných negativních následků. V kapitole 12 je navrženo, jak lépe využít k řízení nákupu všech možností, které nabízí již zavedený systém SAP.

Posledními kapitolami jsou časová a nákladová analýza navrženého projektu. Projekt nevyžaduje žádné investice. Vzniknou jednorázové náklady za služby dodavatele software při nastavení systému SAP pro využívání modulu MRP a proškolení uživatelů z řad zaměstnanců společnosti. S ohledem na dlouhodobé využívání těchto znalostí a dovedností, zrychlení a usnadnění nákupního řízení a eliminaci rizika lidské chyby jsou zanedbatelné. Vzhledem k tomu, že nákupní oddělení již od počátku firmy před 24 lety tvoří jediná kmenová pracovnice a všechny ostatní nákupní činnosti jsou prováděny v rámci kumulovaných funkcí, je nejvyšší čas na změnu. Od vzniku společnosti se zvýšil počet dodavatelů, počet skladových položek a náročnost na řízení skladových zásob. Již nelze spoléhat jen na lidskou paměť a zkušenosti. Potřeba systematického řízení nákupu je vyžadována i auditem řízení jakosti dle ISO 9001a mateřskou firmou.

Přínosy projektu nelze konkrétně finančně vyčíslit. Projektem navržená opatření zvýší efektivitu práce, důkladnější využití software eliminuje možnost vzniku chyb a opomenutí, riziko objednání nesprávné kvality a reklamace, umožní pracovníkům věnovat se strategickým činnostem, vyhledávat alternativní dodavatele a suroviny. Pravidelné srovnávání cenových nabídek umožní snížit náklady na pořízení surovin, častý kontakt s dodavatelem a spolupráce na základě rámcových ročních kupních smluv eliminuje rizika náhlé ztráty dodavatele a umožní dosáhnout výhodnějších obchodních podmínek. Jasně vymezení pravomocí a odpovědností jednotlivých pracovníků zvýší jejich spokojenost a umožní jim systematicky vykonávat svěřené činnosti.

Navržený projekt bude mít dopad i na další oddělení, především na výrobu a řízení kvality. Pro navrhované využití modulu MRP v rámci systému SAP Business One je nutná spolupráce vedoucího výroby při zavedení kusovníků výrobků. Využívání tohoto modulu umožní i vedoucímu výroby kdykoliv při plánování výroby zkontrolovat dostupnost materiálů a surovin.

Předpokládá se úzká spolupráce nákupčích s manažerem kvality, který dosud se softwarem SAP nepracuje, a to především při nastavení kvalitativních parametrů nakupovaných surovin na skladové karty a průběžnou kontrolu aktuálnosti technických a bezpečnostních listů.

Navrhovaný systém archivace všech dokumentů na vnitropodnikové síti přinese pracovníkům nákupu i managementu kvality kdykoliv okamžitou dostupnost všech dokladů, týkajících se kvality nakupovaných surovin a v případě nepřítomnosti příslušné nákupčí, usnadní zastupujícímu pracovníkovi jeho práci.

Každá změna přináší zpočátku jistá úskalí, mnohdy i neochotu pracovníků implementovat nové postupy a měnit zavedené zvyklosti. Růst společnosti ale změnu již vyžaduje. V budoucnu se očekává významný růst objemu výroby a tím i vzrůstající nároky na množství a kvalitu nakupovaných položek a na řízení nákupu. Lze očekávat nárůst pracovníků, zajišťujících řízení nákupu a zásob, tedy skladníků i nákupčích. V takovém případě bude potřeba opět přehodnotit organizační strukturu celého obchodního oddělení a rozsah povinností pracovníků, případně nalézt další možnosti, jak v rámci systému SAP usnadnit příslušné činnosti. Do budoucna bude potřeba pravidelně kontrolovat aktuálnost pokynů obsažených ve směrnici pro řízení nákupu, provádět změny a seznamovat s nimi všechny dotčené pracovníky, analyzovat pravidelně nákupní rizika a nacházet další možnosti jejich předcházení a snižování negativních dopadů. Rovněž je třeba pravidelně kontrolovat kritéria výběru a hodnocení dodavatelů a v případě nových potřeb organizace je přehodnotit a doplnit o nová kritéria.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BASL, J., M. TŮMA a V. GLASL, 2002. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 142 s. ISBN 80-7082-936-2.

ČERVENÝ, R., 2013. *Strategie nákupu: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 155 s. ISBN 978-80-7400-414-8.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a R. HORÁK, 2008. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpožívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

GENC, R., 2014. *The methods and concepts of professional management*. Vyd. 1. Lexington, USA: 407 s. ISBN 978-1492827634.

GROS, I. a S. GROSOVÁ, 2006. *Tajemství moderního nákupu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 183 s. ISBN 8070805986.

HARMON, P., ©2014. *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals*. 3rd. Ed. Amsterdam: Elsevier/Morgan Kaufmann, 488 s. ISBN 978-0-12-800387-9.

HRUDKA, O. a J. ZAJÍC, 2005. *ČSN EN ISO 9001:2001 z pohledu mezinárodních a národních zkušeností při jejich používání: komentář k vydání ČSN EN ISO 9001:2001: systémy managementu jakosti*. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 114 s. ISBN 8072831739.

JANATKA, F., 2011. *Rizika v komerční praxi*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 316 s. ISBN 978-80-7357-632-5.

KARLÖF, B. a F. H. LÖVINGSSON, ©2006. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 309 s. ISBN 80-251-1001.

KOLČAVOVÁ, A., 2010. *Kvantitativní metody v rozhodování: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 4. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 194 s. ISBN 978-80-7318-950-1.

MACUROVÁ, L., 2008. *Logistika: sbírka příkladů: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 3. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 116 s. ISBN 978-80-7318-745-3.

LUKOSZOVÁ, X., 2004. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

MERNA, T. a F. AL-THANI., ©2007. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 194 s. ISBN 978-80-251-1547-3.

PEARCE, D. W., 1995. *Macmillanův slovník moderní ekonomie*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, ISBN 8085605422.

PILÍK, M., 2005. *Průmyslový marketing*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 108 s. ISBN 8073183767.

SMEJKAL, V. a K. RAIS, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

ŠTRUNC, J. a D. KUDLÁK, 2005. *Integrovaný systém managementu – požadavky podle ISO 9001, ISO 14001 a BSI OHSAS 18001*. Vyd. 1. Praha: Česká společnost pro jakost, 26 s. ISBN 80-02-01711-0.

TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

VAŠTÍKOVÁ, M., 2007. *Nákupní marketing*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 131 s. ISBN 978-80-7248-440-9.

VEBER, J., M. HŮLOVÁ a A. PLÁŠKOVÁ, 2010. *Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

Internetové zdroje

Lme.com [online]. ©2015[cit. 2015-01-09]. Dostupné z:<

<http://www.lme.com/metals/reports/averages/>

Speciální zdroje

Interní materiály firmy ALBO SCHLENK s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC	analýza ABC dle Paretova pravidla
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
ca	přibližně
CZK	koruna česká
č.	číslo
ČSN	československá státní norma
ERP	Enterprise Resource Planning - podnikový informační systém
EU	Evropská Unie
EUR	měna eurozóny
Ing.	inženýr
ISO	International Organisation for Standardisation
IT	informační technologie
Kč	koruna česká
kg	kilogram
KK	kontrola kvality
l	litr
LME	London Metal Exchange
mil.	milion
MRP	material requirements planning - plánování potřeby materiálu
MS	metodická směrnice
např.	například
obj.	objednávka
obr.	obrázek

PEST	analýza politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí
př.	příklad
r.	rok
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SAP	software německé společnosti
SWAP	druh finančního derivátu
SWOT	analýza Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
tab.	tabulka
tis.	tisíc
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
ul.	ulice

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Základní členění procesů.....	16
Obr. 2. Schéma procesu.....	17
Obr. 3. Objekty nákupu v praxi.....	21
Obr. 4. Model procesu nákupu.....	24
Obr. 5. Nejdůležitější faktory ovlivňující nákup.....	25
Obr. 6. Zjednodušený model nákupního marketingu.....	26
Obr. 7. Postup hodnocení dodavatelů.. ..	30
Obr. 8. Fáze provedení SWOT analýzy	38
Obr. 9. Porterova analýza 5-ti sil.....	41
Obr. 10. Výrobní a administrativní budovy společnosti SCHLENK	48
Obr. 11. Logo společnosti SCHLENK.....	49
Obr. 12. Alternativy výrobků – prášky, pasty, granulát.....	50
Obr. 13. Způsob balení hliníkových prášků a past.....	50
Obr. 14. Vývoj tržeb v letech 2006-2015.....	52
Obr. 15. Podíl zemí na celkových tržbách 2015.....	53
Obr. 16. Procentní podíl oborů na celkovém prodeji.....	54
Obr. 17. Průměrný procentní podíl zemí na dodávkách krupice 2010-2015.....	55
Obr. 18. Podíl prodeje do Ruska v % z celkového prodeje	56
Obr. 19. Vývoj ceny hliníku na komoditní burze LME v roce 2015.....	58
Obr. 20. Checklist	59-60
Obr. 21. Model SWOT analýzy	61
Obr. 22. Procesy v organizaci ALBO SCHLENK s.r.o.	65
Obr. 23. Rozdělení nákupu v podniku.....	66
Obr. 24. Průměrný podíl skupin na celkovém nákupu v %	67
Obr. 25. Průběh činností nákupního procesu.....	68

Obr. 26. Vývojový diagram procesu uvolňování výrobků.....	71
Obr. 27. Model procesu nákupu.....	83
Obr. 28. Vývojový diagram průběhu nákupu.....	84-85
Obr. 29. Modelace procesu reklamace.....	86
Obr. 30. Modelace procesu hodnocení dodavatele.....	87
Obr. 31. Požadavek k pořízení	88
Obr. 32. Objednávka a její přílohy	88
Obr. 33. Požadavek na objednávku	89
Obr. 34. Nastavení minimální zásoby na skladové kartě artiklu	90
Obr. 35. Rámcová smlouva nákup.....	95
Obr. 36. Návrh elektronické archivace.....	99
Obr. 37. Návrh organigramu obchodního oddělení.....	100
Obr. 38. Nastavení typu dodavatele dle ABC analýzy	118
Obr. 39. Kontakty na kartě dodavatele.....	119
Obr. 40. Poznámky o činnostech na kartě dodavatele.....	119
Obr. 41. Přílohy ke kartě dodavatele	120
Obr. 42. Označení schváleného nakupovaného artiklu.....	120
Obr. 43. Přílohy k artiklu na skladové kartě.....	121
Obr. 44. Specifikace kvality na skladové kartě.....	121
Obr. 45. Nastavení plánovacích dat na kartě artiklu.....	122
Obr. 46. Kusovník.....	123
Obr. 47. Nastavení dat pro MRP na kartě artiklu.....	124
Obr. 48. Zdroje dat	125
Obr. 49. Výsledky MRP	125
Obr. 50. Průběh procesu MRP.....	126-127
Obr. 51. Kritická cesta metodou PERT.....	139

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Srovnání funkčního a procesního řízení	19
Tab. 2. Podíl zemí na celkových tržbách 2015.....	53
Tab. 3. Procentní podíl oborů aplikace na celkovém prodeji 2010-2015.....	54
Tab. 4. Procentní podíl dodavatelských zemí na nákupu hliníkové krupice v 2010-2015..	55
Tab. 5. Podíl prodeje do Ruska na celkovém prodeji v %	56
Tab. 6. Vývoj ceny hliníku na burze LME v roce 2015.....	58
Tab. 7. Procentní podíl skupin artiklů na celkovém nákupu surovin 2011-2015.....	67
Tab. 8. ABC analýza dodavatelů.....	74
Tab. 9. ABC analýza nakupovaných artiklů	75
Tab. 10. Klíčové suroviny.....	76
Tab. 11. Checklist k identifikaci nákupních rizik	77-78
Tab. 12. Váhy kritérií	93
Tab. 13. Vážená kritéria.....	93
Tab. 14. Kritéria hodnocení dodavatelů.....	103
Tab. 15. Váhy kritérií.....	110
Tab. 16. Celkové hodnocení dodavatelů	111
Tab. 17. Skupiny dodavatelů dle výsledků hodnocení	111
Tab. 18. Pravděpodobnost a dopad rizik	113
Tab. 19. Stanovení stupně rizika	113
Tab. 20. Míry rizik	114
Tab. 21. Plán spotřeby surovin	117
Tab. 22. Kalkulace nákladů firmy INFORIS.....	129
Tab. 23. Stávající průměrné měsíční mzdové náklady na nákup.....	130
Tab. 24. Měsíční mzdové náklady pro navrhované personální obsazení	131
Tab. 25. Srovnání mzdových nákladů a tržeb 2015	131

Tab. 26. Časový plán zavedení navržených opatření	133
Tab. 27. Časový harmonogram získání nových pracovníků	135-136
Tab. 28. Časový sled činností a odhad dob trvání pro řešení metodou PERT.....	138
Tab. 29. Výpočet doby trvání projektu získání nových pracovníků metodou PERT v programu WinQSB.....	139

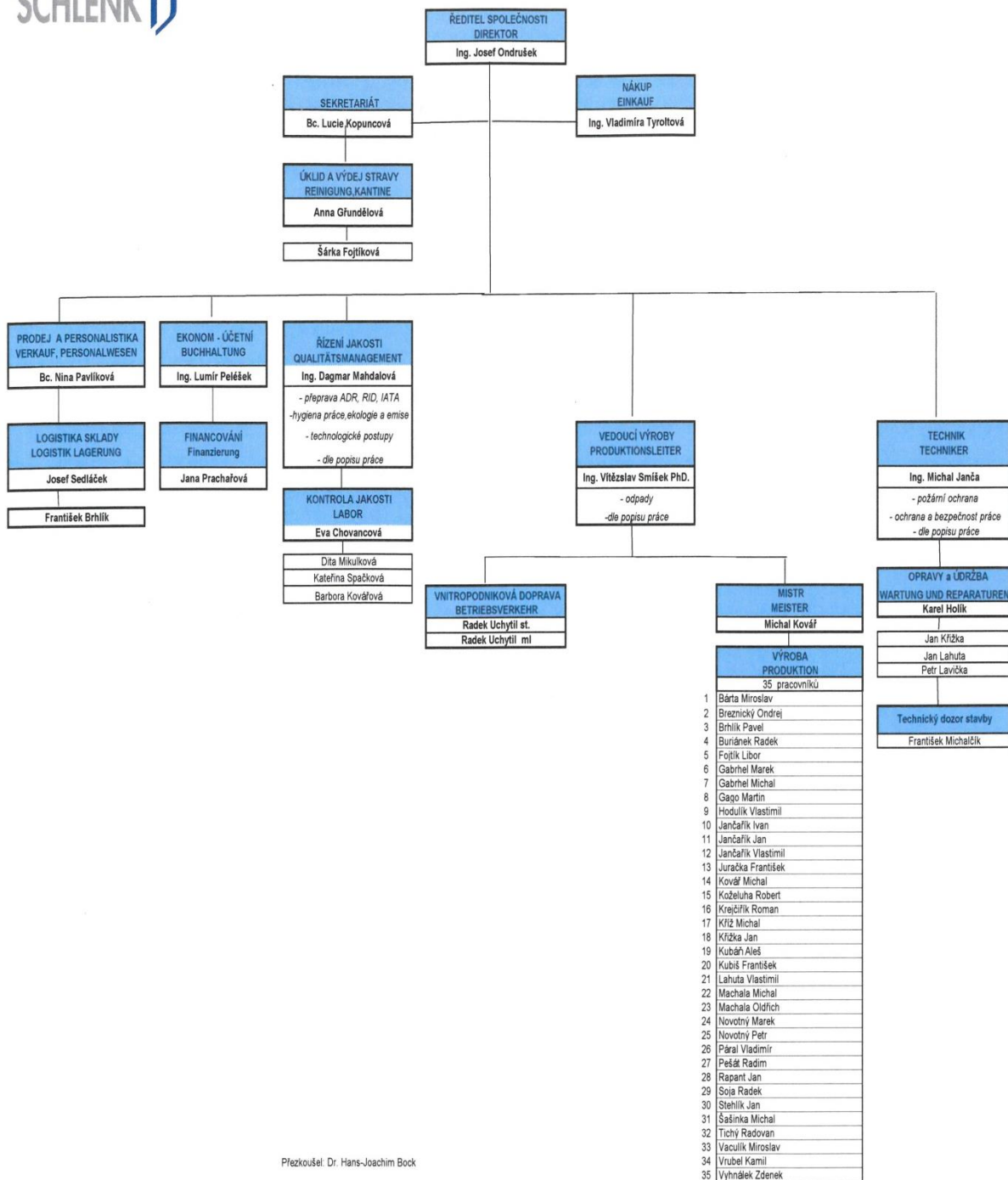
SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P I: Organizační diagram
- Příloha P II: Protokol o schválení suroviny
- Příloha P III: Protokol o schválení dodavatele
- Příloha P IV: Protokol o výběru dodavatele
- Příloha P V: Vzor objednávky
- Příloha P VI: Reklamační protokol
- Příloha P VII: Hodnocení dodavatelů

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ DIAGRAM



ORGANIZAČNÍ SCHÉMA ALBO SCHLENK s.r.o. BOJKOVICE



PŘÍLOHA P II: PROTOKOL O SCHVÁLENÍ SUROVINY



Protokol o schválení suroviny, materiálu, polotovaru, obalu

Obchodní název zboží: **Diethylenglykol**

(název, pod kterým je zboží dodáváno a fakturováno dodavatelem)

Bližší popis zboží: bezbarvá až slabě nažloutlá kapalina, aditivum – viz specifikace dodavatele

Číslo artiklu SBO: ...10026-0000....

Název artiklu v SBO ...Diethylenglykol...

Vlastnosti, kvalita výrobku

Kvalita se posuzuje na základě technických parametrů, vlastností, rozměrů atd. deklarovaných v technickém, materiálovém listě či jiném podobném dokumentu, bezpečnostním listě, na základě ověření dodaných vzorků v laboratoři nebo ve výrobním provozu.

Kvalita ověřena dle specifikace suroviny a zkušebního protokolu konkrétní šarže, která je dodavatelem nabízena k dodání.

První dodávka zpracována výrobou bez problémů, kvalita je považována za vyhovující pro míchání hliníkových past typu DEG 4507, DEG 4513, DEG ZP176

Předložené dokumenty

- Specifikace
- Bezpečnostní list
- Laboratorní protokol

Vstupní kontrola nepožaduje se, zboží uvolněno na základě laboratorního protokolu dodavatele

Balení, způsob dodání cisternou ca 24 000 kg/l dodávka

Bezpečnostní informace

Zboží zařazeno mezi nebezpečné látky	ANO	NE
Nutnost proškolení zaměstnanců o nakládání se zbožím	ANO	NE

Poznámky doplňující informace

Hodnocení: Vyhovuje, schválený materiál s platností od: 10.1.2015

Kontrola kvality: Ing. Dagmar Mahdalová
Vedoucí výroby: Ing. Vítězslav Smíšek
Jednatel: Ing. Josef Ondrušek

Datum: 10.1.2015..

PŘÍLOHA P III: PROTOKOL O SCHVÁLENÍ DODAVATELE



Protokol o výběru a schválení dodavatele

Název a adresa dodavatele:

AKART CZ s.r.o. Bynina 131, 757 01 Valašské Meziříčí

Kontaktní osoba p. Daňa tel/fax: 571 610 110, mobil: 774 500 656, e-mail: info@akart.cz, www.akart.cz

Zboží:

Artikl č. 10110-0000

Název: Krabice klopová 7VVL Fefco 0201 rozměr 1150x780x1070 mm

1. Kvalita výrobku (Qualität)

Hodnotí se kvalita dle předložené specifikace, případně technického a bezpečnostního listu, případně po vyzkoušení v provozu nebo v laboratoři

Dodaný vzorek krabice vyhovuje rozměrově, provedením i materiálem.

Hodnocení: vyhovuje

2. Dodací lhůta: (Lieferzeit)

Hodnotí se rychlost dodávky, plnění dodací lhůty dle aktuálního požadavku ALBO SCHLENK s.r.o.,

Hodnocení: vyhovuje, dodání nejpozději do 10 dnů od objednávky

3. Platební podmínka: (Zahlungsbedingung)

platba fakturou, splatnost min 30. dnů pod data dodávky

Hodnocení: dle našeho, splatnost faktury 30 dnů

4. Cenová nabídka: (Preis)

Hodnotí se cena s ohledem na kvalitu, dodací a platební podmínky, ve srovnání s konkurencí

Hodnocení: vyhovuje, cena akceptována

5. Komunikace (Komunikation, Flexibilität)

Hodnotí se flexibilita, zaslání cenové nabídky neprodleně po jejím vyžádání, potvrzení objednávky do 24 hodin e-mailem.

Hodnocení: vyhovuje, rychlá reakce na poptávku, potvrzení objednávky do následujícího dne

7. Dodání dokladů:

Hodnotí se předložení technické specifikace, bezpečnostních listů, dodací list příp. atest společně s dodávkou, faktura neprodleně po dodání e-mailem apod.

Hodnocení: nutno zlepšit, pozdní zaslání faktury

Výsledek: Vyhovuje, schválený dodavatel

Datum: 3.10.2011

Nákup:

Kontrola kvality:

Vedoucí výroby:

Jednatel:

PŘÍLOHA P IV: PROTOKOL O VÝBĚRU DODAVATELE

Název zboží, suroviny		Výběr dodavatele							
		Dodavatel							
		1	2	3					
Hodnotitel	Kritérium	Způsob hodnocení	váha kritéria	DOSAŽENÉ BODY	hodnocení (body x váha)	DOSAŽENÉ BODY	hodnocení (body x váha)	DOSAŽENÉ BODY	hodnocení (body x váha)
QM	kvalita	5 bodů - nejlepší kvalita z nabídek	0,25						
		0 bodů - nejhorší nabízená kvalita							
NÁKUP	jednotková cena	5 bodů - nejnižší cena, 0 bodů - nejvyšší nabízená cena	0,30						
NÁKUP	dodací lhůta	3 body - dodávka do 1 týdne od objednání	0,15						
		2 body - dodávka do 2 týdnů od objednání							
		1 bod - dodávka do 3 týdnů od objednání							
		0 bodů - dodávka do 4 týdnů a později							
NÁKUP	dodací podmínka	3 body - dodávka do závodu, obaly vratné na náklady dodavatele	0,10						
		2 body - dodávka do závodu, obaly vratné na náklady odběratele							
		1 bod - dodávka do závodu, nevratné obaly, nutno likvidovat							
		0 bodů - dodávka bez zajištění přepravy							
NÁKUP	platební podmínka	3 body - splatnost faktury delší než 30 dnů	0,08						
		2 body - splatnost faktury 14 - 30 dnů							
		1 bod - splatnost faktury kratší než 14 dnů							
		0 bodů - požadována platba předem							
QM	certifikace dodavatele	3 body - certifikovaný dodavatel,	0,02						
		2 body - necertifikován, ale splňuje požadavky ISO 9001							
		0 bodů - není schopen splnit požadavky dle ISO 9001							
QM	dokumenty	3 body - atest o kvalitě před dodávkou	0,03						
		2 body - kvalita doložena specifikací, normou							
		1 bod - kvalita potvrzena bez dodání dokladu							
NÁKUP	komunikace	3 body - reakce na poptávku do násled. dne	0,03						
		2 body - reakce na poptávku do 2 dnů							
		1 bod - nutno upomínat o nabídce a další informace							
NÁKUP	servis, služby	5 bodů - nejlepší nabídka služeb	0,04						
		0 bodů - zákoná záruční lhůta, žádné služby							
V případě, že kritérium nelze hodnotit, uvést N-nehodnoceno				součet:					
Poznámka									
Datum:	Podpis hodnotitelů:			QM	NÁKUP				

PŘÍLOHA P V: VZOR OBJEDNÁVKY



ALBO SCHLENK s.r.o.

Tovární 532 68771 Bojkovice CZECH REPUBLIC
Tel.: +420 572 610 550, +420 572 610 558
Fax.: +420 572 610 572
E-mail: bojkovice@alboschlenk.cz
www.schlenk.com

Objednávka		
Objednávka č.	Datum	Strana
501274	23.12.2015	1 / 1
Kód dodavatele		
700007		
Kontakt		
Bc. Pavlíková Nina +420572610550, pavlikova@alboschlenk.cz		
Ref. č		
PAV 01/2016		
Consignee \ Příjemce		
Tovární 532 68771 Bojkovice CZECH REPUBLIC		

Vendor\Dodavatel

Greif Czech Republic a.s.
Konečná 252
400 21 Ústí nad Labem
CZECH REPUBLIC

IČO :46708430

DIČ :CZ46708430

Confirm To:

Poz.	POPIS	MNOŽ.	MJ	Cena CZK za MJ bez DPH	Cena CZK bez DPH celkem	DPH %	DPH CZK	Celkem CZK s DPH
1	SudyDN ISO 210 I sud 210 DN ISO 1,0/0,8/1,0 mm, vnitřně nelakovaný s víkem, vně RAL 9006, UN 1A2/Y300/S	160,00	ks	580,00	92 800,00	21	19 488,00	112 288,00

Platební podmínky: 30 dní

Dodací lhůta: 2016.01.08

Dodací podmínka: DAP Bojkovice

TERMÍN DODÁNÍ CO NEJDŘÍVE

Celkem bez DPH	92 800,00	CZK
DPH celkem	19 488,00	CZK
Celkem k úhradě	112 288,00	CZK

PŘÍLOHA P VI: REKLAMAČNÍ PROTOKOL

Reklamační protokol



Zjištění nedostatků a vad nakupovaného zboží FESTSTELLUNG DES MANGELS

Zpracovaná/ Bearbeiter:
Obj. č./Bestell-Nr.: Datum dodání/Lieferdatum:.....
Dodavatel/Lieferant:
DL, fa číslo/Lieferschein :
Datum dodání/Lieferdatum: Faktura č./Rechnungs Nr.:.....
Dodané množství /Leifermenge:

Označení zboží /Mat. Bezeichnung:

Datum zjištění nedostatků /Datum der Feststellung:

Datum odeslání reklamace dodavateli/ Datum der Weitergabe an Lieferant:

Přílohy /Anlagen:

Popis vady/Mängelbeschreibung:

Odstranění vady/MÄNGELBEHEBUNG

Zpracoval/Bearbeiter:

Opatření/Maßnahmen:

VÝSLEDEK –ŘEŠENÍ REKLAMACE/ ERGEBNIS

Podpis /Unterschrift EK-Mitarbeiter:

Rozdělovní/Verteiler:

management kvality, nákup, vedoucí výroby, skladník

PŘÍLOHA P VII: HODNOCENÍ DODAVATELE

Roční hodnocení výkonu dodavatele											
Dodavatelč. 70007		Greif Czech Republic, Ústí nad Labem									
Roční obrat		732 860 Kč									
Nakupované položky		Sudy ocelové 200L, 115L, 60L, 45 L				přídělení bodů hodnotitelem					
KRITÉRIUM č.		PODKRITÉRIUM		možný počet bodů	nákupčí	manažer kvality	skladník	součet bodů	váha	vážený součet	
velmi důležitá	1	cena	a	cenová úroveň ve srovnání s konkurencí	1-3	2			8	0,3	2,4
			b	cena při zohlednění služeb a kvality	1-2	2					
			c	platební podmínka	0-3	3					
			d	poskytnuté skonto, množstevní slevy	0-3	1					
	2	kvalita produktu	a	dodržování kvality dle specifikace a atestu k dodávce	1-3		3		7	0,3	2,1
			b	četnost reklamací za rok	1-3		3				
			c	počet reklamací stejného problému	0-1		1				
	3	kvalita dodavatele	a	přístup a ochota k řešení reklamace	1-3	3	3		38	0,2	7,6
			b	rychlost vyřešení reklamace, nápravy, náhradní dodávky	0-2	2	2				
			c	spolehlivost dodržení termínů	0-2	2	2				
			d	kompletnost dodávek	0-2	2	2				
			e	rychlost dodávky	0-3	3	3				
			f	certifikát řízení kvality ISO 9001	0-2	2	2				
			g	certifikace environmentálního managementu	0-2	2	2				
			h	kvalita vyřízení objednávky	0-3	3	2				
	4	dokumentace	a	doklady k dodávce (dodací list, faktura)	0-2	2	2	2	17	0,1	1,7
			b	doklady o kvalitě (atest, protokol)	1-3	2	3	3			
			c	Technické listy, bezpečnostní listy	0-1	1	1	1			
	5	servis, služby	a	poradenství, technická pomoc	0-2	2	2		6	0,03	0,18
			b	záruka nad rámec zákona	0-1	1	1				
méně důležitá	6	balení a značení zboží	a	druh a kvalita balení zboží	0-2		2	2	6	0,03	0,18
			b	úroveň značení, způsob značení výrobních šarží	0-2		1	1			
	7	spolupráce a komunikace	a	komunikace s dodavatelem	0-2	2			8	0,02	0,16
			b	flexibilita, reakce na nečekané změny požadavků	0-2	2					
c			dodržování všech smluvních podmínek	0-2	2						
d			ochota a spolupráce při řešení speciálních požadavků	0-2	2						
doplňková	8	ostatní	a	dodací podmínka, zajištění dopravy zboží	0-2	2			3	0,02	0,06
			b	lokalizace dodavatele	0-2	1					
		součty			46	37	9	93	1	14,38	