



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**  
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## **STUDIE PRŮBĚHU NÁKUPNÍ ČINNOSTI VE VYBRANÉM PODNIKU**

THE STUDY OF PASSING DURING THE PURCHASING ACTIVITIES OF THE CHOSEN  
COMPANY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**RADEK ŠEBESTA**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

prof. Ing. **MARIE JUROVÁ, CSc.**

BRNO 2015

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Radek Šebesta**

---

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Studie průběhu nákupní činnosti ve vybraném podniku**

v anglickém jazyce:

### **The Study of Passing During the Purchasing Activities of the Chosen Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané firmě se zaměřením na:

- výrobní portfolio
- zákazníky

Cíle řešení

Analýza současného stavu řízení nákupní činnosti

Zhodnocení současných teoretických přístupů k řízení nákupu

Návrh nákupní činnosti dle požadavků výrobního procesu

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

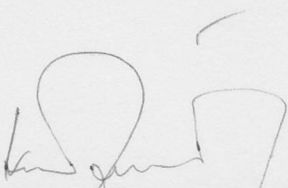
Seznam odborné literatury:

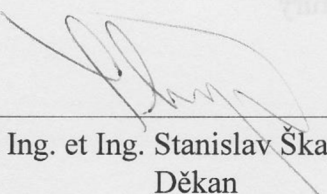
- JUROVÁ, Marie et al. Výrobní procesy řízené logistikou. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 260 s. ISBN 9788026500599.
- MASAAKI,I. KAIZEN - jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu. Brno Computer Press 2004, 272s. ISBN 80-251-0461-3
- ROSENAU,M.D. Řízení projektů. Přel. Brumovská,E., Praha Computer Press 2000, 344s. ISBN 80-7226-218-1
- TOMEK,G.,VÁVROVÁ,V. Výrobek a jeho úspěch na trhu. Praha Grada Publishing 2001, 352s. ISBN 80-247-0053-4
- WÖHE,G.,KISLINGEROVÁ,E. Úvod do podnikového hospodářství. Praha C.H.Beck 2007, 928s. ISBN 978-80-7179-897-2
- VYTLAČIL,M., MAŠÍN,J., STANĚK,M. Podnik světové třídy. Liberec IPI 1997,276s. ISBN 80-902235-1-6

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.



  
\_\_\_\_\_  
prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan

V Brně, dne 28. 2. 2015

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá problematikou dodavatelsko-odběratelských vztahů. Konkrétně je zaměřena na řízení kvality dodavatelů z pohledu konkrétního odběratelského podniku. Práce obsahuje analýzu současného stavu a návrh změn v oblasti vztahů s dodavateli, které mají za cíl zvýšení dodavatelské kvality.

## **Abstract**

Bachelor thesis deals with customer-supplier relationships. Specifically, it focuses on the quality control of suppliers from the perspective of a buyer of a particular company. The work includes analysis of the current state and design changes in relations with suppliers, aimed at increasing the quality of supply.

## **Klíčová slova**

dodavatelé, hodnocení dodavatelů, nákup, dodací termíny

## **Keywords**

suppliers, evaluation of suppliers, purchase, delivery dates

## **Bibliografická citace**

ŠEBESTA, R. *Studie průběhu nákupní činnosti ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 51 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc..

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2015

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval paní prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za cenné rady a vedení mé práce. Dále společnosti DIEFFENBACHER - CZ, hydraulické lisy, s. r. o. a jejím zaměstnancům.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
CÍLE PRÁCE A METODIKA .....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 Nákup .....	13
1.2 Vývoj funkce nákupu v čase .....	13
1.3 Cíle nákupu .....	13
1.3.1 Uspokojení potřeb.....	14
1.3.2 Snižování nákladů na nákupu .....	14
1.3.3 Zvyšování jakosti nákupu .....	14
1.3.4 Snižování nákupního rizika .....	14
1.3.5 Zvyšování flexibility nákupu .....	15
1.3.6 Podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy .....	15
1.4 Účastníci nákupního rozhodování .....	15
1.5 Faktory ovlivňující nákupní proces.....	15
1.5.1 Cena .....	15
1.5.2 Čas .....	16
1.5.3 Množství .....	16
1.5.4 Podmínky dodávky .....	16
1.5.5 Jakost .....	17
1.5.6 Dodavatel .....	17
1.6 Rozhodování o dodavateli .....	17
1.7 Kritéria výběru při rozhodování o dodavateli .....	17
1.7.1 Finanční situace dodavatel .....	17
1.7.2 Perspektivnost vývoje dodavatele.....	18
1.7.3 Logistické služby poskytované dodavatelem .....	18
1.7.4 Informace o výrobních možnostech dodavatele .....	18
1.7.5 Celkové pořizovací náklady a platební podmínky.....	18
1.7.6 Informační systém.....	19
1.7.7 Požadovaná kvalita .....	19
1.8 Hodnocení dodavatelů.....	19



1.8.1	Předběžné hodnocení dodavatelů.....	19
1.9	Hodnocení potenciální způsobilosti .....	20
1.9.1	Audit .....	20
1.9.2	Stanovení celkových nákladů .....	21
1.10	Výběr dodavatele, pro konkrétní nákup .....	22
1.10.1	Portfolio analýza .....	23
1.10.2	Glyf .....	23
1.10.3	Výpočet indexu způsobilosti dodavatele s rozlišením závažnosti kritérií 24	
2	Analýza současného stavu .....	25
2.1	Představení společnosti .....	25
2.2	Financování společnosti .....	25
2.3	Finanční situace společnosti.....	25
2.4	Předmět podnikání .....	26
2.5	Informační systém .....	26
2.6	Organizační struktura .....	27
2.7	Informační toky zpracování projektu .....	28
2.8	Výrobní střediska .....	28
2.9	Nákup materiálu a surovin .....	30
2.9.1	Nákupní oddělení .....	30
2.9.2	Oddělení řízení a kontroly jakosti.....	30
2.10	Dodavatelé společnosti.....	31
2.11	Výběr dodavatele .....	31
2.11.1	Objednávka .....	31
2.12	Příjem dodávek.....	32
2.12.1	Požadavky na dodavatele.....	32
2.12.2	Ověření shody dodávek .....	32
2.12.3	Problémy s příjmem dodávek .....	32
2.13	Statistika termínů dodání a zpracování .....	33
2.13.1	Pozdní dodávky.....	33
2.13.2	Objednávky neodpovídající požadavkům na zpracování .....	34
2.14	STREUKOPF MDF .....	35
2.14.1	Projekt R2903 .....	36

2.14.2	Projekt R3151 .....	37
2.14.3	Projekt R3192 .....	38
2.14.4	Projekt R3278 .....	39
2.15	Shrnutí analýzy STREUKOPF MDF .....	40
2.16	ROLLSTANGENRÜCKLAUF UNTEN.....	40
2.16.1	Projekt R2829 .....	40
2.16.2	Projekt R3039 .....	41
2.17	Shrnutí analýzy ROLLSTANGENRÜCKLAUF UNTEN .....	42
3	Návrh řešení.....	43
3.1	Metoda ABC .....	43
3.1.1	Návrh rozdělení dodavatelů .....	43
3.2	Snížení počtu dodavatelů .....	43
3.2.1	Hodnocení dodavatelů .....	43
3.3	Kontrola průběhu výroby u dodavatele.....	46
3.3.1	Výběr dodávek vhodných pro kontrolu .....	46
3.3.2	Provádění kontroly.....	47
3.3.3	Shrnutí kontroly průběhu výroby u dodavatele .....	47
	ZÁVĚR .....	48
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	49
	SEZNAM TABULEK .....	51
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	51
	SEZNAM GRAFŮ .....	51

## ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá kvalitou dodavatelů. Kvalita dodávek je velice důležitá, jelikož bez kvalitního materiálu nelze vytvořit kvalitní výrobek. Odběratel je závislý na jakosti a plnění termínů dodávek. V případech, kdy nejsou splněny požadavky, vznikají odběrateli vysoké náklady, zaostává se za plánem výroby a narušuje se plynulý průběh i jiných zakázek zpracovávaných simultánně.

Velké množství společností podnikajících ve stejném nebo podobném odvětví, používá nějaký systém hodnocení kvality a spolehlivosti dodavatelů. Společnost DIEFFENBACHER - CZ, hydraulické lisy, s. r. o. (dále jen DIEFFENBACHER - CZ) nemá doposud stanoven žádný systém hodnocení. To způsobuje problémy s dodávkami, někteří dodavatelé neplní termíny, nebo jejich výrobky neodpovídají požadavkům.

Stanovení systému hodnocení dodavatelů vyfiltruje problémové dodavatele, od těch spolehlivých a tak omezí neustále se opakující problémy.

V mé bakalářské práci nejdříve zpracuji teoretická východiska zabývající se danou problematikou. V druhé části provedu analýzu současné situace v oblasti nákupu a vztahů s dodavateli. A poté se budu zabývat vytvořením systému hodnocení dodavatelů a dalším možností zlepšení situace.

## **CÍLE PRÁCE A METODIKA**

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza současného stavu a návrh změn v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů. Výsledkem těchto změn bude zkrácení času průběhu zakázky, úspora nákladů zakázky.

V současné době je hlavním kritériem výběru dodavatele nejnižší cena, to však způsobuje kolize s termíny a kvalitou dodávek. Následkem je oddálení termínu dokončení zakázky, vznik víceprací a zvýšení nákladů na výrobu a náklady s ní spojenou.

### **Dílčí cíle:**

- Popis podnikání společnosti DIEFFENBACHER - CZ, hydraulické lisy, s. r. o.
- Analýza současného stavu dodavatelsko-odběratelských vztahů
- Teoretická východiska řešení
- Návrh podmínek hodnocení a výběru dodavatelů
- Porovnání současného stavu s návrhem řešení
- Interpretace výsledků srovnání současného stavu s návrhem řešení

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1 Nákup

Nákup můžeme definovat jako zabezpečování surovin, materiálu, služeb a informací, aby byly splněny požadavky nakupujícího. Je to velice důležitá součást při procesu výroby, konkrétně předvýrobní činnosti. Z tohoto důvodu je nutné vybírat spolehlivé dodavatele. A to jak u obchodního podniku, kde dodaný materiál slouží jako zboží určené k prodeji, tak i výrobního podniku, kde materiál slouží jako vstup pro výrobu vlastních výrobků.

## 1.2 Vývoj funkce nákupu v čase

Dříve se na nákup pohlíželo jako na podpůrnou funkci výroby. Její povinností bylo zajistit požadavky výrobní části, tedy zdrojů nutných k výrobě. Nikoli zkoumat oprávnění těchto požadavků, budovat dlouhodobé vztahy s dodavateli, nebo se zabývat požadavky koncových zákazníků. Pracovníci nákupu byli zaměřeni na úzký okruh činností, to velice omezovalo možnosti, kterými mohlo nákupní oddělení přispět ke zvýšení rentability podniku.

S automatizací mnohých činností podniku a využíváním externích dodavatelů k zajištění činností či výrobků, které se dříve vyráběli v podniku, se vyvíjí i funkce nákupu. Právě omezením vlastní výroby a zvýšením nákupu, se přesouvají finanční prostředky, které byly vydávány na vlastní výrobu, na externí nákupy. Funkce nákupu se mění z podpůrné na strategickou, nákupní oddělení je zapojeno do důležitých rozhodnutí společnosti.

## 1.3 Cíle nákupu

Cíle nákupního oddělení se odvíjejí od cílů celého podniku. Vzniklé problémy musí být řešeny všemi odděleními podniku.

Cíle nákupu jsou:

- uspokojování potřeb
- snižování nákladů nákupu
- zvyšování jakosti nákupu
- snižování nákupního rizika
- zvyšování flexibility nákupu
- podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy

### 1.3.1 Uspokojení potřeb

Tak jako u lidí i u podniku vzniká potřeba po určitých výrobcích a službách potřebných při výrobním procesu. Právě tato potřeba uděluje výrobkům a službám určitou hodnotu.

### 1.3.2 Snižování nákladů na nákupu

Při snižování nákladů je nutné zohlednit i jiné cíle. Například nižší cena, může znamenat vyšší riziko, dodavatel nemusí být tak spolehlivý, jakost výrobku nebude odpovídat požadavkům.

Snížit náklady lze dvěma způsoby:

- nižší cena výrobku
- snížit náklady spojené s nákupem

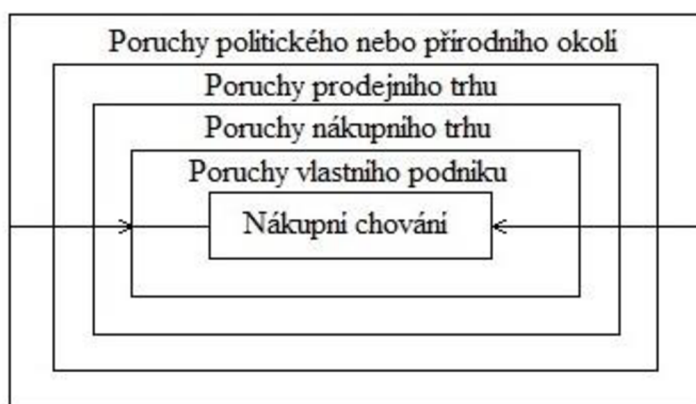
### 1.3.3 Zvyšování jakosti nákupu

U plnění tohoto cíle vzniká časté dilema, konkrétně zda je nutné nakoupit drahý výrobek s vysokou kvalitou zpracování, či stačí levnější výrobek, u kterého je mnohem vyšší riziko nízké jakosti a tak i výskytu vícenákladů, či zpoždění vlastní výroby.

Jakostí zde není myšleno jen kvalita zpracování výrobku, ale také spolehlivost dodavatele, dodržení nákupních podmínek a všech požadavků.

### 1.3.4 Snižování nákupního rizika

Při nákupu vždy existuje riziko vyskytnutí neplánované události, při které již vybraná varianta nebude optimální ke stanoveným cílům plynoucích z požadavků nákupce. To se týká přímo výrobku, který je nakupován, i služeb souvisejících s nákupem.



**Obrázek 1: Nákupní rizika** (Zdroj: TOMEK, 1999, s. 21)

### 1.3.5 Zvyšování flexibility nákupu

Po stanovení rizik je nutné zajistit flexibilitu nákupu. Tu nákupní oddělení může zajistit správnou volbou alternativy, která i po vzniku neplánované události, poskytne podniku dostatek času k přizpůsobení se dané situaci.

### 1.3.6 Podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy

Nejedná se o cíle, které jsou pro podnik prioritní, avšak je nutné, aby podniky přemýšlely o důsledcích svého jednání. Tyto cíle můžeme rozdělit na:

- národohospodářské nákupní cíle
- sociálně etické nákupní cíle (TOMEK, 1999, s. 18)

## 1.4 Účastníci nákupního rozhodování

Jsou jimi lidé, kteří rozhodují, ovlivňují, schvalují, užívají, kupují výrobky či služby. Tyto osoby členit do následujících rolí:

- **Ovlivňovatelé** - ti, kteří ovlivňují nákupní rozhodnutí
- **Uživatelé** - osoby, které budou přímo používat nakoupené výrobky či služby.
- **Rozhodovatelé** - lidé, kteří rozhodují o specifikacích výrobku, dodavateli a podmínkách vlastního nákupu.
- **Schvalovatelé** - často manažeři, kteří schvalují rozhodnutí rozhodovatelů a kupujících
- **Nákupci** - osoby s formální pravomocí vybrat dodavatele a dohodnout s ním podmínky nákupu. Hlavním úkolem nákupců je výběr a jednání s dodavateli (KOTLER, 2007, s. 370).

## 1.5 Faktory ovlivňující nákupní proces

Výsledek hospodaření podniku závisí na manažerských rozhodnutích, ty však ovlivňuje řada faktorů. Proto zvolit, kdy je vhodné nakoupit, v jakém množství, kvalitě, od koho a za jakou cenu, není jednoduché.

### 1.5.1 Cena

Nejnižší cena nemusí vždy znamenat nejlepší nákup. Je nutné zvolit kompromis mezi cenou, kvalitou a ostatními faktory. Nutné je zajistit nejvyšší hodnotu zboží, které splňuje dostačující požadavky pro výrobu, za co nejnižší nákupní cenu.

### **1.5.2 Čas**

Kdy nakoupit materiál je důležité rozhodnutí. Jestliže je materiál objednan brzy, zvyšují se náklady za skladování a je v něm vázán kapitál. Naopak při pozdním objednání dodávka nemusí přijít včas a dojde tak k opoždění finální produkce. To vrhá špatné světlo na podnik a může tak způsobit ztrátu budoucí spolupráce, či penalizace za nedodržení termínu.

Manažer nákupu musí zajistit, aby byl materiál k dispozici právě ve chvíli, kdy je potřeba ve výrobě. A vyhnout se nadměrným, nebo naopak nedostatečným zásobám.

### **1.5.3 Množství**

Při stanovení optimálního množství dodávky je nutné se rozhodnout, co je za daných podmínek opravdu nejvýhodnější. Při odběru velkého množství zboží nabízí dodavatel slevu a odběratel také ušetří za náklady spojené s nižším počtem dodávek. Na druhé straně se skladováním zboží vznikají skladovací náklady, je v něm vázán kapitál a je tu také možnost, že se zkazí, zastará nebo jinak znehodnotí.

Optimální nákupní množství lze stanovit různými způsoby. Ke stanovení je však nutné znát alespoň základní údaje:

- Kolik materiálu bude potřeba ve výrobě a jaké jsou ztráty?
- Kolik materiálu se nachází na skladě?
- Jaká je velikost průměrné a pojistné zásoby?
- Jaké jsou náklady na dodávku a skladování? (TOMEK, 1999, s. 23)

### **1.5.4 Podmínky dodávky**

Každý odběratel má právo stanovit požadavky na budoucí dodávky a dodavatele. Jedná se o velmi důležitou součást každé kupní smlouvy a musí v ní být tedy zřetelně formulovány. Jedná se o souhrn podmínek, které je nutno dodržet při obchodní transakci. Je Překvapující, kolik problému se vyskytuje právě z důvodu špatného definování požadavků (NENADÁL, 2008, s. 136).



### **1.5.5 Jakost**

Při nákupu je nezbytné stanovit, jakou kvalitu požadujeme a získat ji za nejnižší cenu. To neznamena pouze nákupní cenu, ale výši celkových nákladů souvisejících s objednávkou. Jakostí také není myšleno pouze kvalita ve zpracování materiálu, ale služby související s nákupem.

### **1.5.6 Dodavatel**

Dodavatelé by měli být vybíráni na základě stanovených kritérií (potřeb odběratele). S ověřenými dodavateli budovat dlouhodobé obchodní vztahy. A pravidelně provádět jejich hodnocení (TOMEK, 1999, s. 24).

## **1.6 Rozhodování o dodavateli**

Volba dodavatele je jedním z nejdůležitějších rozhodnutí nákupního oddělení. Vybrat dodavatele, který bude plně uspokojovat potřeby podniku, je obtížné rozhodnutí. Zvláště v dnešní situaci globalizace trhu, kdy je možnost získání dodávek od různých dodavatelů podstatně vyšší, než tomu bylo dříve.

Při rozhodování, který z dodavatelů je pro společnost nevhodnější, je nutné stanovit řadu kritérií a to jak v případě pravidelných dodávek materiálu, tak i u jednorázových objednávek. Kvalitní výběr kladně ovlivňuje výsledky hospodaření podniku a z dlouhodobého pohledu i jeho cíle a strategie. Výběr dodavatele je nutné chápat ne jako rozhodnutí jednotlivce (nákupce), ale jako volbu na základě strategie vytvořené skupinou pracovníků. Po úspěšně uskutečněném výběrovém řízení a zvolení dodavatele, nelze přestat s vyhledáváním dodavatelů nabízející výhodnější podmínky, ani s průběžným hodnocením dodavatelů stávajících (TOMEK, 1999, s. 174).

## **1.7 Kritéria výběru při rozhodování o dodavateli**

Při rozhodování zvažujeme několik různých kritérií. Patří sem základní kritéria jako jakost a cena, ale také kritéria, na jejichž základě můžeme omezit riziko výskytu nečekaných událostí. Tato kritéria můžeme rozdělit do sedmi hlavních oblastí:

### **1.7.1 Finanční situace dodavatel**

Dbáme na to, aby dodavatel byl ekonomicky silný. Tím je myšleno, že dodavatel dlouhodobě vykazuje zisk. Má stabilní postavení na daném trhu a není příliš zadlužený.

### **1.7.2 Perspektivnost vývoje dodavatele**

Jestliže má podnik udržovat dlouhodobý obchodní vztah, je důležité o dodavateli vědět, zda bude schopen pozitivně reagovat a akceptovat změny požadavků jak při zlepšování vlastností výrobků stávajících, tak při vývoji nových.

### **1.7.3 Logistické služby poskytované dodavatelem**

Tyto služby jsou řazeny mezi důležitá kritéria při výběru vhodného dodavatele. Mezi tyto služby patří:

- lokalizace dodavatele
- dodací termíny
- rozptyl termínů vyřízení objednávek
- kompletnost dodávek
- schopnost rychlé reakce na mimořádné objednávky
- balení výrobků
- schopnost zabezpečení JIT dodávek

### **1.7.4 Informace o výrobních možnostech dodavatele**

Zjištění, zda je dodavatel spolehlivý. Následující informace nám mohou sloužit k vyvození závěru o spolehlivosti dodavatele:

- výrobní kapacita a její využití
- počet výrobních jednotek
- úroveň řízení výroby
- používané výrobní technologie, stav výrobního zařízení a systém jeho údržby

### **1.7.5 Celkové pořizovací náklady a platební podmínky**

Cena je jedním z nejdůležitějších kritérií při uzavírání obchodní transakce. Nesmíme však opomenout ostatní náklady souvisejících s dodávkou. Pro stanovení celkových nákladů na pořízení je třeba znát následující kritéria:

- cena, pořizovací náklady
- očekávaný vývoj cen
- vývoj nákladů výroby dodavatele
- splatnosti faktur
- množstevní slevy (rabaty)

### **1.7.6 Informační systém**

Informačních systémů sloužících k evidenci podnikových dat je v dnešní době velké množství. Je vhodné znát, jaký systém používá dodavatel a jak je napojen na externí komunikační systémy.

### **1.7.7 Požadovaná kvalita**

Toto kritérium by měl splňovat každý dodavatel, pokud dodavatel nesplňuje požadavky na jakost, neměli bychom je brát v úvahu. Jestliže nemáme kvalitní materiál pro výrobu, není možné produkovat kvalitní výrobky. Není možné, aby jakost dodavatele byla stoprocentní, je však nutné stanovit požadovanou hranici. Několik jednoduchých ukazatelů měřících jakost dodávek:

- certifikace dodavatele
- informace o systému řízení kvality
- procentuální podíl vadných dílů z dodaného množství

## **1.8 Hodnocení dodavatelů**

Smyslem souboru činností souvisejících s hodnocením dodavatelů je z velkého množství dodavatelů, kteří se zabývají prodejem požadovaného vstupního materiálu, vybrat alespoň jednoho. Ten musí splňovat kritéria, jejichž stanovení slouží jako prevence před možnými hrozbami, která mohou v dodavatelsko-odběratelských vztazích v budoucnu nastat.

Při hodnocení dodavatelů je nezbytné získat maximum objektivních informací o potenciálních dodavatelích. Následně zajištění kvality dodávek a služeb souvisejících s dodávkami. Trvalé udržování vztahů s dodavateli a neustálé zlepšování jejich jakosti (NENADÁL, 2008, s. 137).

### **1.8.1 Předběžné hodnocení dodavatelů**

Prvotní hodnocení, kterým prochází všichni potenciální dodavatelé společnosti. Jedná se kvalifikační hodnocení, ve kterém je z velkého množství vybráno několik dodavatelů, kteří jsou podrobeni dalšímu, podrobnějšímu hodnocení. Podle Nenadála může být předběžné hodnocení založeno na:

### Posuzování prvních vzorků dodávek

Odběratel si vyžádá od potenciálního dodavatele vzorky budoucích dodávek, v jiných případech sám dodavatel takové vzorky nabízí. Jestliže vzorky splňují kritéria, jedná se o cennou informaci, nelze však na základě ní objektivně stanovit, zda takové výrobky budou i dodávány. Pilotní vzorky často vznikají mimo běžnou výrobu, jsou používány jiné technologie a důraz na jakost, než při normální produkci.

### Posouzení vyzrálosti systému managementu

V tomto případě je potenciálnímu dodavatelovi zaslán dotazník, který musí pravdivě vyplnit. Jedná se tak o jakési sebehodnocení oblastí managementu, které odběratel považuje za důležité. Dotazování může být omezeno pouze na to, zda je dodavatel držitelem certifikátů jakosti.

### Analýza referencí jiných odběratelů

Na rozhodnutí o uzavření, či neuzavření budoucí spolupráce s dodavatelem se může přihlídnout ke zkušenostem jiných organizací, které už s dodavatelem spolupracovaly. Tyto informace je nutné brát spíše jako doplňující, nikoliv jako stěžejní prvek v předběžném rozhodování o dodavatelovi.

## **1.9 Hodnocení potenciální způsobilosti**

Po předběžném hodnocení, které oddělilo dodavatele se zásadními nedostatky, následuje hodnocení potenciální způsobilosti: Jeho cílem je zjistit, zda je dodavatel schopen dlouhodobě a způsobile plnit požadavky odběratele.

### **1.9.1 Audit**

Prověřování systému managementu neboli audit, se stal běžně využívaným způsobem hodnocení dodavatelů. Je nutné, aby byl vykonán speciálně vycvičenou skupinou auditorů, jelikož bez dostatečných znalostí a také praktických zkušeností auditorů nemusí být výsledky auditu objektivní. Nejedná se o nečekané zaskočení dodavatele, ale o předem domluvenou a naplánovanou kontrolu, kde auditoři porovnají stanovená kritéria s realitou u dodavatele. Kritéria auditu si stanovuje odběratel sám, nebo využívá standardizovaných norem.

### 1.9.2 Stanovení celkových nákladů

Jedná se o vyjádření celkových výdajů odběratele k jedné dodávce. Nejedná se o stanovení nákladů nakupování za určité časové období.

#### Úplné náklady nákupu:

Tento ukazatel může být daleko objektivnější, jelikož nejnižší nabízená cena může způsobit další výdaje, při nápravě nedostatků dodávky.

$$UNN = C + DV$$

C - cena dodávky

DV - Dodatečné výdaje dodávky

- výdaje na výběrové řízení
- výdaje na ověřování shody dodávek
- celní poplatky
- výdaje na testování referenčních vzorků
- výdaje na třídění a přepracování neshodných částí dodávky

#### Index úplných nákladů nákupu:

Z hodnot zaznamenaných z předchozích nákupů u daného dodavatele lze stanovit tento index a dále jej využít pro prognózy vývoje budoucích celkových nákladů nákupu

$$I_{UNN} = \frac{UNN}{C}$$

#### Stanovení budoucích celkových nákladů:

Zde „C“ představuje cenu nabízené dodávky, vynásobením indexem úplných nákladů, který byl stanoven na základě minulých dodávek tohoto dodavatele, určíme přepokládané celkové náklady.

$$UNN = C * I_{UNN}$$

#### Efektivní cena dodávky:

Ukazatel založený na minulé spolupráci s dodavatelem. Tento ukazatel zohledňuje rozsah neshod zjištěných v minulých dodávkách v jednotkách „ppm“ (part per milion).

$$C_e = \frac{C}{(1 - ppm * 10^{-6})}$$

## 1.10 Výběr dodavatele, pro konkrétní nákup

Při rozhodování, který z možných dodavatelů je pro nákup materiálu nejlepší je možné použít následující metody.

V tabulce 1 jsou zobrazena zvolená kritéria, důležitá pro rozhodnutí o dodavateli a k nim přiřazené bodové hodnocení jednotlivých možných dodavatelů. Údaje nám dále poslouží jako vstupní data pro nástroje:

- portfolio analýza
- glyf
- Výpočet indexu způsobilosti dodavatele s rozlišením závažnosti kritérií

Tabulka 1: Vstupní údaje pro hodnocení

Kritérium	D1	D2	D3	Optimum
Vyzrállost QMS [%]	91,7	92,4	87,9	100
Vzdálenost dodavatele [km]	240	126	406	do 100
Dodací lhůta [týdny]	5	3	3	3
Platební podmínky [počet výhod]	Množstevní sleva	Množstevní sleva a odložená splatnost faktur	Standartní	Standartní
Index úplných nákladů nákupu $I_{UNN}$	1,11	1,07	1,14	1
Rozsah neshod v předchozích dodávkách [ppm]	635	420	500	200
Nabídnutá cena dodávky [Kč]	426000	430000	428000	420000

(Zdroj: NENADÁL, 2006, s. 106)

### 1.10.1 Portfolio analýza

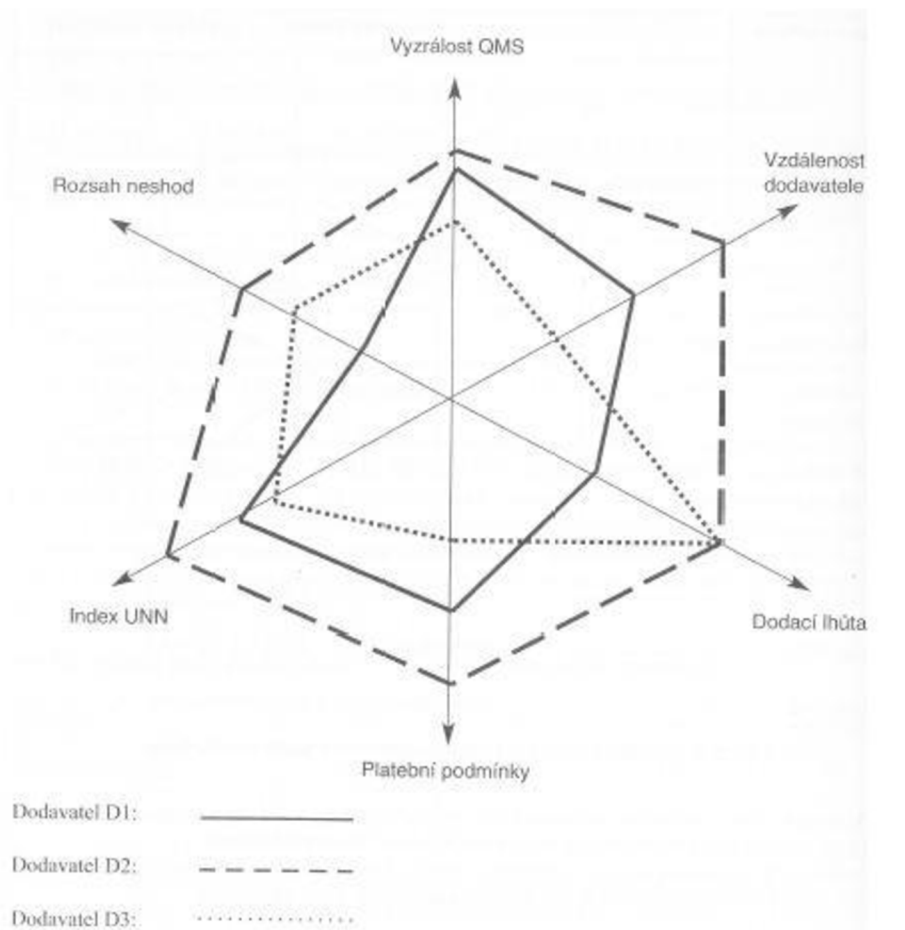
Pro kritéria stanovená v minulém kroku je vytvořeno několik hodnotících stupňů, ke každému stupni jsou zaznamenány relevantní hranice výkonnosti. Stupně, kterých potenciální dodavatel dosáhl, jsou spojeny křivkou. Ta z křivek, nalézající se nejvíce vpravo je nejvýhodnějšího dodavatele.

Hodnotící kritéria	Hodnocení kritérií				
	-2	-1	0	1	2
Vyžralost QMS [%]	Méně než 80%	80,0 - 87,49	80,0 - 87,49	80,0 - 87,49	Více než 97,0
Vzdálenost dodavatele [km]	Více než 500	Více než 400	Více než 200	Více než 100	Do 100
Dodací lhůta [týdny]	6	5	4	3	2
Platební podmínky [počet výhod]	Velmi nevýhodné	Nevýhodné	Standartní	Výhodná	Velmi výhodná
Index úplných nákladů nákupu IUNN	Větší než 1,2	1,151 - 1,2	1,11 - 1,15	1,051 - 1,11	1 - 1,05
Rozsah neshod v předchozích dodávkách [ppm]	Více než 2000	1501 - 2000	1001 - 1500	501 - 1000	Méně než 501
Dodavatel D1:      - - - - -	Součet bodů:	0 + 0 - 1 + 1 + 0 + 1 = 1			
Dodavatel D2:      - - - - -	Součet bodů:	0 + 1 + 1 + 2 + 1 + 2 = 7			
Dodavatel D3:      - - - - -	Součet bodů:	0 - 1 + 1 + 0 + 0 + 2 = 2			

Obrázek 2: Portfolio analýza (Zdroj: NENADÁL, 2006, s. 107)

### 1.10.2 Glyf

Je několikaosý graf, počet os se rovná počtu hodnotících kritérií. Osy jsou orientovány tak, že větší vzdálenost od osového kříže vyjadřuje vyšší výkonnost dodavatele. Na osách jsou naneseny hodnoty jednotlivých kritérií každého potenciálního dodavatele a tyto hodnoty jsou spojeny čarami. Čím větší plochu má takto vzniklý obrazec, tím výkonnější je dodavatel. Výhodou glyfu je grafické znázornění, kde lze snadno vidět, ve které oblasti je jaký dodavatel nejvýkonnější.



**Obrázek 3: Glyf** (Zdroj: NENADÁL, 2006, s. 108)

### 1.10.3 Výpočet indexu způsobilosti dodavatele s rozlišením závažnosti kritérií

U tohoto způsobu je možné rozlišit závažnost jednotlivých kritérií pro konkrétní nákup z pohledu odběratele. Dodavatel s nejvyšším indexem je nejvhodnější pro danou dodávku. Pro stanovení indexu se využívá vztah:

$$IZD = \sum_{i=1}^n HK_i * w_i$$

$n$  - počet hodnocených kritérií

$w_i$  - váha  $i$ -tého kritéria, musí platit:  $\sum_{i=1}^n w_i = 1$

$HK_i$ - je poměrem reálné a optimální hodnoty, musí být dodrženo pravidlo: jestliže je optimum vyjádřeno maximální hodnotou, je ve jmenovateli, jestliže je vyjádřeno minimální hodnotou, je v čitateli (NENADÁL, 2006, s. 104).



## **2 Analýza současného stavu**

### **2.1 Představení společnosti**

Název podle obchodního rejstříku: DIEFFENBACHER - CZ, hydraulické lisy, s. r. o.

Právní forma: společnost s ručeným omezeným

Sídlo společnosti: Řípská 15, 627 00, Brno

IČ: 45 47 50 67

Statutární orgán: jednatel společnosti Ing. Miroslav Jopek, Ph.D.

Základní kapitál: 22 500 000 Kč

Společnost vznikla 18. 2. 1992 zapsáním do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně pod oddílem C vložkou 4741. Je plátcem DPH s měsíčním zdaňovacím obdobím.

### **2.2 Financování společnosti**

Základní kapitál 22 500 000 Kč vložila z 98% mateřská společnost Dieffenbacher GmbH, Maschien-und Anlagenbau, Německo a z 2% společnost Dieffenbacher System-Automation GmbH, Německo.

### **2.3 Finanční situace společnosti**

Společnost vyprodukovala za rok 2013 čistý zisk 8 812 000 Kč podle účetní uzávěrky k 31. 12. 2013. Společnost vykázala snížení objemu výkonu indexem -1,08 oproti roku 2012, kdy byl čistý zisk 10 387 000Kč. Index náročnosti na materiál, energie a služby je -0,88. Index změny osobních nákladů je 1,20 (DIEFFENBACHER - CZ, 2013, s. 2).

## **2.4 Předmět podnikání**

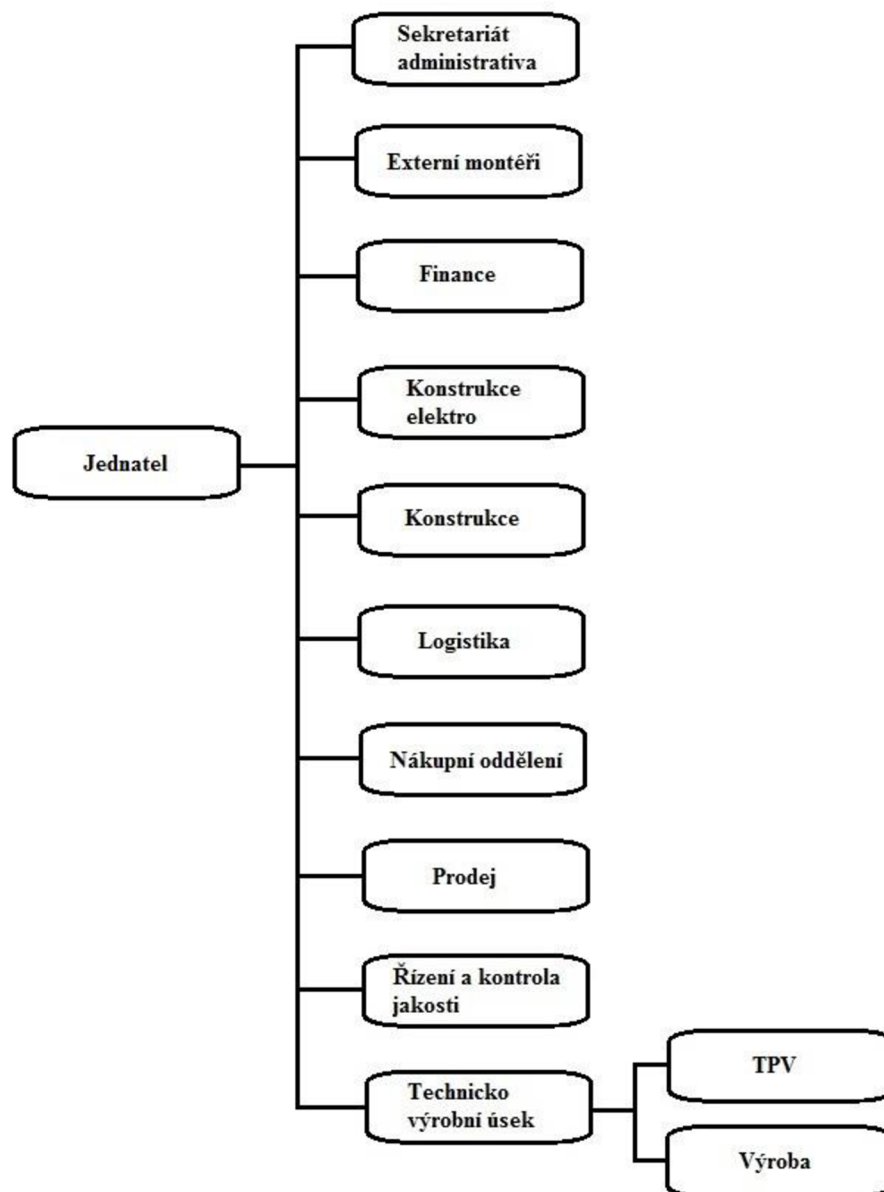
Předmětem podnikání je hlavně výroba a prodej strojů a dílců. Nejvýznamnější podíl tvoří stroje pro výrobu aglomerovaných plošných dřevěných materiálů, dále pak lisů pro tváření plastů a kovů.

Společnost patří mezi významné české výrobce hydraulických lisů. Stroje jsou vyráběny na zakázku, množství zakázek je velice podobných a liší se pouze rozměry některých částí. Odběratelé nepochází pouze z České republiky a Evropy, ale i ze vzdálených zemí.

## **2.5 Informační systém**

Společnost primárně využívá systém MyCompany L. Pracuje ve webovém prohlížeči, primárně je postaven pro prohlížeč Mozilla. Systém je primárně zaměřen na strojírenské podniky s malosériovou a kusovou výrobou. Obsahuje velké množství dat jak současných a připravovaných projektů, tak i projektů dokončených. Spojuje jednotlivá střediska zapojená do průběhu zakázky, to umožňuje vysokou úroveň řízení výroby. Nalezneme zde výkresy a kusovníky celých projektů. Dále objednávky nákupního oddělení s požadavky na zpracování dodávky, termínů dodání a požadovaného množství. Náklady projektu i časy práce na jednotlivých střediscích. V souhrnných listech projektu nalezneme informace o materiálu, který je zapotřebí pro zhotovení výrobku a stav, ve kterém se právě nachází včetně termínů (objednán, na skladě, nedodán). Systém zobrazuje plán výroby a jeho plnění, kde je vidět v jaké fázi se projekt nachází. Naplánované a splněné časy na jednotlivých pracovištích a termíny prací na těchto pracovištích (CHLUP, 2004).

## 2.6 Organizační struktura



Obrázek 4: Organizační struktura (Převzato: DIEFFENBACHER - CZ, 2014)

## **2.7 Informační toky zpracování projektu**

Celý proces začíná v mateřské společnosti, ta získává zakázky a nabízí je svým dceřiným společnostem na zpracování. V dceřiné společnosti rozhodne jednatel o přijetí, či odmítnutí projektu. Je-li projekt přijat, začne se jeho zpracováním zabývat nejdříve oddělení konstrukce. Jsou vytvořeny výkresy a kusovníky. Následujícím oddělením je technologická příprava výroby. Zde jsou vytvořeny výrobní postupy a sestavy. Po zpracování oddělením TPV jsou informace předány nákupnímu oddělení a do výroby. Nákupní oddělení zabezpečí dodávky materiálu nutného ke zpracování projektu a zajistí společnosti (kooperanty), kteří se budou podílet na výrobě mimo společnost DIEFFENBACHER - CZ. V oddělení výroby je projekt přiřazen některému z mistrů, kteří dohlížejí na jeho průběh.

Veškeré informace a jednotlivé zpracované části projektu jsou zaznamenány v systému MyCompany L a jsou tak snadno a přehledně přístupné na jednom místě.

## **2.8 Výrobní střediska**

Výroba probíhá ve čtyřech halách, které jsou vystavěny vedle sebe (mají společné stěny). Výroba v těchto halách je tedy propojena. Přejechy mezi halami jsou v přímce a jsou propojeny kolejemi pro snadnější manipulaci těžkým materiálem.

Výrobní střediska jsou uspořádány v těchto halách podle technologicky podobných operací výroby.

Výrobní střediska společnosti:

110 - Strojní pálení

112 - Řezání strojní pilou

113 - Tryskání

200 - Příprava pro svařování, stehování

300 - Svařování

400 - Rovnání

510 - Frézování FS 80 CNC

520 - Frézování FGS 50/63

530 - Soustružení

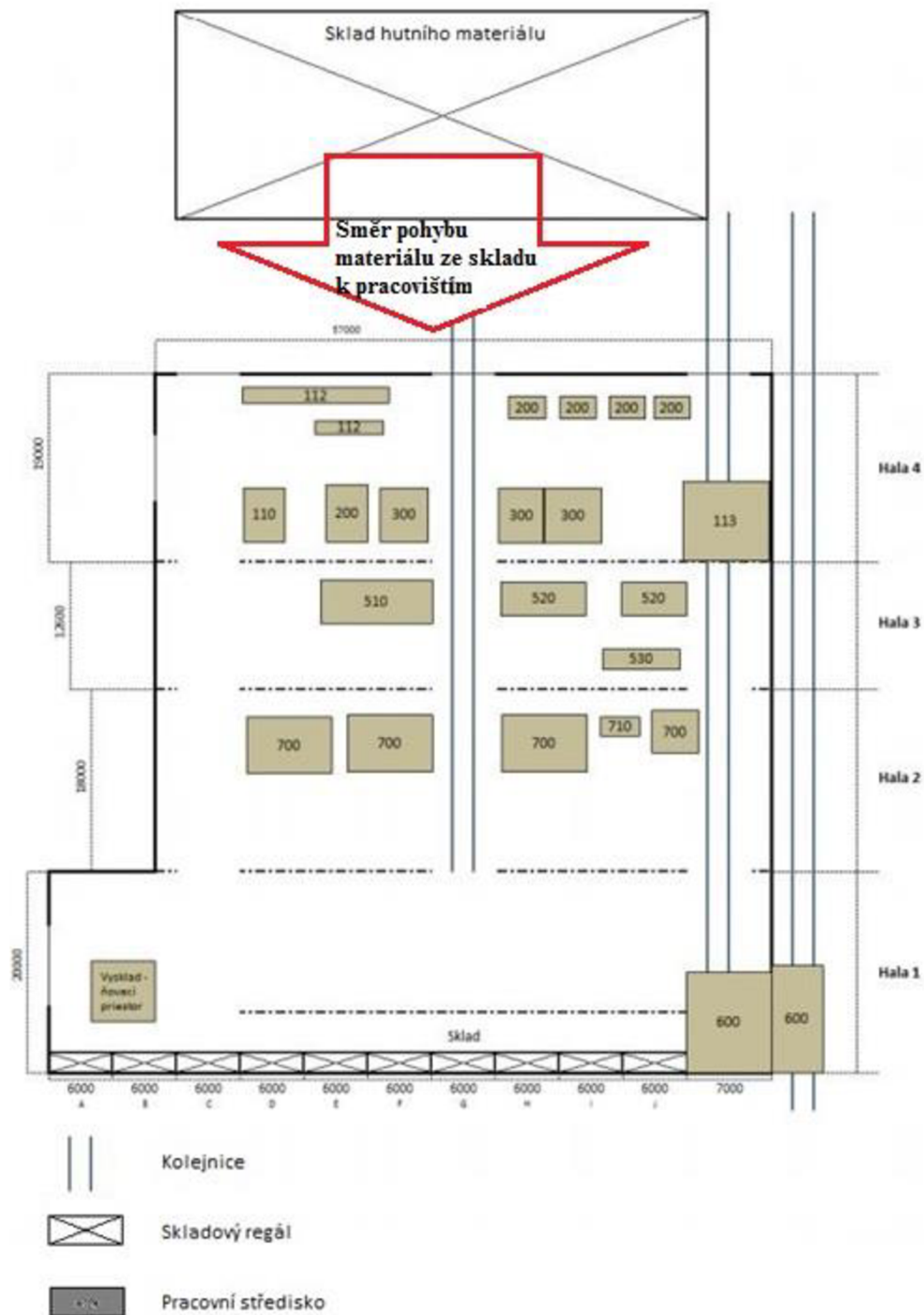
600 - Natírání

610 - Čištění před nátěrem

700 - Montáž

710 - Ruční vrtání, řezání závitů

820 - Paletizace (DIEFFENBACHER, 2014)



Obrázek 5: Plán výrobních hal (Upraveno: Kováč, 2014, s. 34)

## **2.9 Nákup materiálu a surovin**

Pro hladký průběh výroby je nezbytné zajištění materiálu, surovin a služeb nutných pro zabezpečení výroby zakázky. Při zajišťování těchto potřeb musí být plněny všechny požadavky z hlediska termínů, množství a jakosti. Ve společnosti Dieffenbacher - CZ, se tímto úkolem zabývá nákupní oddělení, ve věcech jakosti spolupracuje s oddělením řízení a kontroly jakosti.

### **2.9.1 Nákupní oddělení**

Vedoucí nákupního oddělení je Ing. Věra Horáková, dále zde pracují tři zaměstnanci. Toto oddělení je spojením společností Dieffenbacher - CZ a jejich dodavatelů. Z důvodů přibývajících množství zakázek, se značné množství výroby přesunulo na externí společnosti, které dodávají již hotové komponenty a ve společnosti jsou pouze namontovány do finální sestavy. Obchodní oddělení tedy zajišťuje tyto externí firmy podle požadavků výrobních oddělení.

Vyřizuje reklamace dodávek od dodavatelů na základě zpráv kvality, které vydává oddělení řízení a kontroly jakosti. Značné množství reklamací je u firem dodávající hotové komponenty.

### **2.9.2 Oddělení řízení a kontroly jakosti**

V tomto oddělení pracují dva zaměstnanci, jedním z nich je Ing. Lukáš Lenčák, který je vedoucím tohoto oddělení. Pracovní náplní oddělení je dohlížení na jakost. Kontrola dodávek od dodavatelů a při nesplnění požadavků objednávky vystavení zprávy kvality, která popisuje závadu na konkrétním materiálu a návrh nápravného opatření. Z časových důvodů jsou některé chyby napraveny ve společnosti Dieffenbacher - CZ a dodavateli náúčtovány, v jiných případech se materiál zasílá zpět dodavateli, oba způsoby nápravy mají značný vliv na plán výroby z pohledu termínů.

Oddělení se samozřejmě zabývá i jakostí vlastní výroby. I zde při zjištění závad vystavují zprávu kvality, v tomto případě však nezabezpečuje nápravu obchodní oddělení prostřednictvím reklamace, ale zajišťuje ji výrobní středisko, na kterém závada vznikla. Zprávy kvality jsou vystaveny ve všech případech, kdy materiál neodpovídá požadavkům. Nemusí se tedy nutně jednat o chybu výrobce, ale například přepravce (HORÁKOVÁ, 2014).

## 2.10 Dodavatelé společnosti

Společnost Dieffenbacher - CZ měla v roce 2014 více než 600 dodavatelů, celkový obrat společnosti přesáhl hranici 220 mil. Kč. Ze všech dodavatelů mělo vyšší podíl na obratu než 1 mil. Kč 52 dodavatelů, přibližně 100 dodavatelů se podílí na obratu společnosti 80%.

Z těchto informací vyplývá, že společnost spolupracuje s velkým množstvím dodavatelů, i když u některých nepřesáhne součet cen dodávek hranici 10 000 Kč.

## 2.11 Výběr dodavatele

Oddělení nákupu zajistí materiál, suroviny a služby nutné pro výrobu, po té co obdrží informace z TPV.

V současné době jsou dodavatelé vybíráni na základě nejnižší ceny, za kterou jsou ochotni materiál, či služby poskytnout. Zaměstnanec oddělení nákupu zašle poptávky společností, které dodávají dané materiály, nebo se zabývají potřebnými službami pro výrobu komponent. Z nabídek od dodavatelů vybere nejvýhodnější a zašle objednávku. Pokud nastane situace, kdy například je dodání materiálu požadováno ve velice krátkém čase, jsou osloveni dodavatelé, kteří jsou schopni rychle reagovat, ovšem za vyšší cenu než nabízí konkurence.

### 2.11.1 Objednávka

Všechny objednávky nákupu jsou uloženy v systému MyCompany L, kde jsou snadno dohledatelné. Každá objednávka má své číslo, podle kterého je snadno dohledatelná a lze z něho snadno poznat, jestli byla měněna. Další údaje na objednávce:

Stav objednávky	Všeobecné dodací podmínky
Projekt	Ostatní požadavky dodání
Dodavatel	Datum vystavení
Cena	Datum požadovaného dodání
Způsob úhrady	Množství materiálu
Úvodní text	
Přílohy (výkresy, kusovníky)	
Kdo vystavil objednávku	
Změny objednávky	

## **2.12 Příjem dodávek**

Příjem dodávek ve společnosti Dieffenbacher - CZ zajišťují skladníci. V současné době zde pracují tři. Náplní jejich práce je přijmout dodávku, uskladnit ji a zadat do systému. V druhé fázi vydávají materiál ze skladu na pracoviště.

### **2.12.1 Požadavky na dodavatele**

Jestliže není uvedeno jinak, dodavatelé jsou povinni řídit se všeobecnými obchodními a dodacími podmínkami společnosti Dieffenbacher - CZ, hydraulické lisy, s.r.o., číslo DCZ FV 967402. Zboží dodávat ve všedních dnech od 7:00 do 14:00 hodin, jestliže není stanoven jiný termín. Při dodání zboží doložit dodací list s číslem objednávky a fakturu s číslem objednávky. Na jednotlivé dodávané položky připevnit přiložené štítky s čárovými kódy pro snadnou identifikaci položky (DIEFFENBACHER, 2014).

### **2.12.2 Ověření shody dodávek**

Při přebírce zboží nedochází ke vstupní kontrole. Materiál je spočítán a uskladněn. Kontrola kvality materiálu a komponent, zda odpovídá či neodpovídá výkresové dokumentaci je tak ve většině případů provedena až při jeho samotném použití.

### **2.12.3 Problémy s příjmem dodávek**

Mezi nejčastější problémy vyskytující se při příjmu dodávek, bezpochyby patří termín dodání. Ze statistik, které jsem prováděl, vyplývá, že až 35% dodávek je dodáno po smluveném termínu.

Velice často se vyskytuje problém se značením dodávaných položek. Dodavatel má každou položku označit čárovým kódem, podle kterého jde materiál snadno a jednoznačně identifikovat. Stává se však, že dopravce přiveze čárové kódy nenalepené, nebo je vůbec nedodá. Skladníkům v těchto případech nezbyvá, než materiál samy označit, to způsobuje časové ztráty.

Stává, že jeden dodavatel, který dodává materiál na více rozdílných projektů, zašle tyto nesouvisející materiály na jedné paletě. Tím přibývá práce skladníkům, kteří materiál musí přebrat a rozdělit.

V neposlední řadě se vyskytují problémy s kvalitou komponentu, ještě častěji s dodržáním výkresové dokumentace.



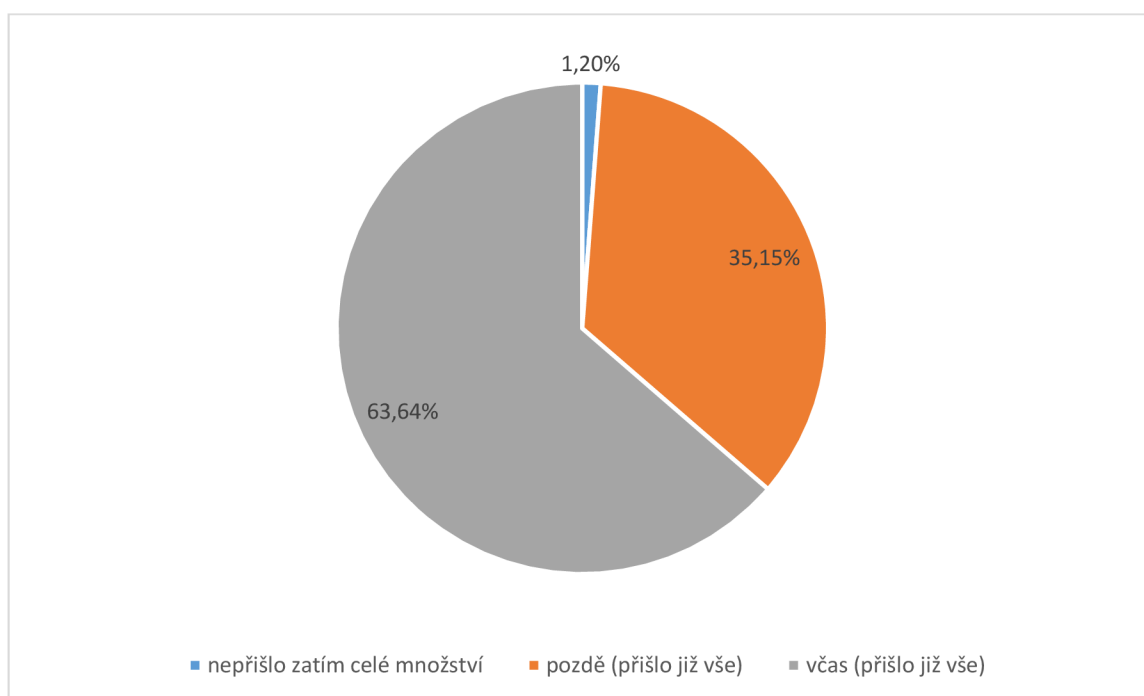
## 2.13 Statistika termínů dodání a zpracování

V této kapitole jsou zpracovány data za rok 2014 získaná z informačního systému MyCompany L. Kapitola má za cíl kvantitativně znázornit současnou situaci v podniku. Konkrétně znázorňuje podíl pozdních dodávek materiálu vůči dodávkám splňující požadovaný termín a podíl dodávek, ke kterým byly vydány zprávy kvality, což znamená, že materiál nesplňoval stanovené podmínky a to jak co se týče přímo kvality materiálu, tak i zpracování podle výkresové dokumentace.

### 2.13.1 Pozdní dodávky

Jedním z hlavních kritérií, na které jsem se zaměřil při analýze současného stavu nákupní činnosti ve společnosti DIEFFENBACHER - CZ, je plnění termínů dodávek. Jak znázorňuje graf 1, důvodem byl právě velký podíl dodávek dodaných po požadovaném termínu. V roce 2014 bylo opožděno 35,15% dodávek oproti smluvenému termínu. To znamená, že z celkových 2822 bylo 992 dodávek opožděných.

Pozdní dodávky jsou pravděpodobně největším problémem, se kterým se společnost DIEFFENBACHER - CZ potýká v oblasti vztahů s dodavateli. A to i přesto, že většina dodavatelů je tuzemských, je tedy malá pravděpodobnost výskytu situací, které by pravidelně způsobovali tento problém.



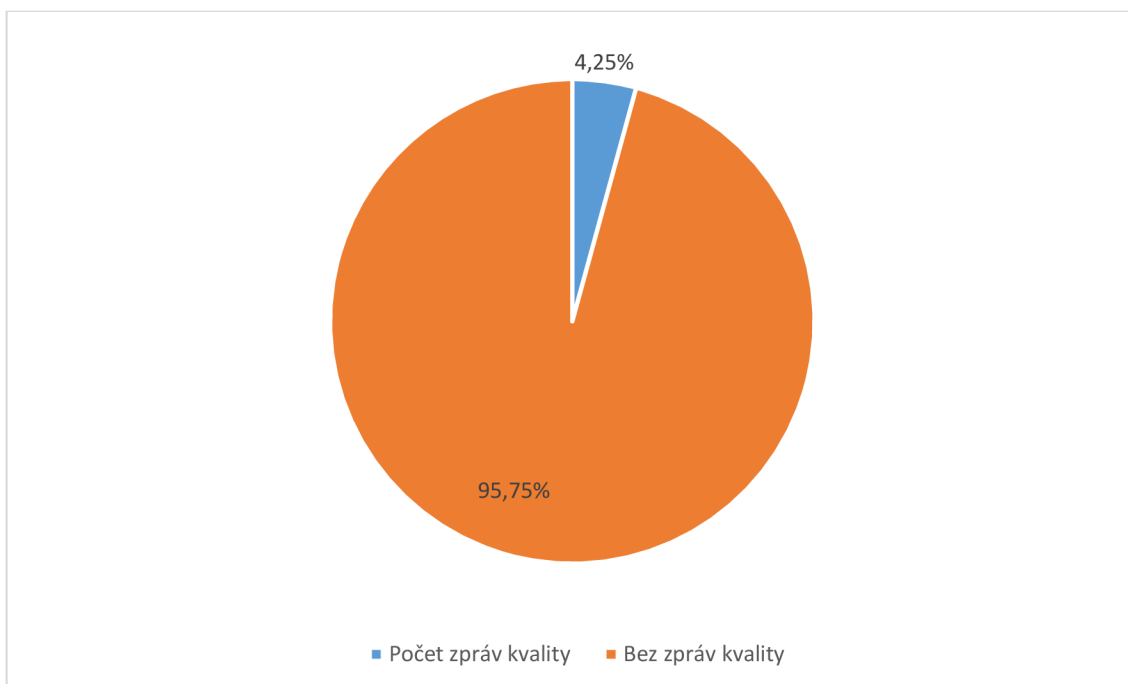
Graf 1: Statistika objednávek materiálu a kooperací (Zdroj: Vlastní tvorba)

### 2.13.2 Objednávky neodpovídající požadavkům na zpracování

Druhým z hlavních kritérií, na které jsem se zaměřil při analýze současného stavu nákupní činnosti, je zpracování dodávek podle požadavků společnosti DIEFFENBACHER - CZ. Data použitá pro vytvoření grafu jsou opět za rok 2014. Jak znázorňuje graf 2, dodávky nebyly vyhotoveny správně v 4,25% případů. To znamená, že 120 z celkových 2822 bylo reklamováno. Jestliže je dodávka v rozporu s požadavky na zpracování, je některým ze zaměstnanců řízení a kontroly jakosti vystavena zpráva kvality. V takovém případě jsou dvě možnosti nápravy chyb:

- oprava v DIEFFENBACHER - CZ
- opravu zajistí dodavatel, či zašle náhradu za vadné díly

Oba z těchto případů mají za následek narušení plynulosti výrobního procesu, zvýšení nákladů a v naprosté většině případů také zpoždění za plánem výroby.



**Graf 2: Statistika objednávek neodpovídajících požadavkům na zpracování (Zdroj: Vlastní tvorba)**

## 2.14 STREUKOPF MDF

Vliv termínu dodání a kvality zpracování dodávky na průběh zakázky je nejlépe ukázat na konkrétním příkladu. Zvolil jsem výrobu hydraulických lisů s označením STREUKOPF MDF. Výroba těchto lisů mi byla navržena jako vhodná pro zkoumání dané problematiky, právě z důvodu vyskytujících se problémů, jak s plněním termínů, tak se zpracováním dodávky.

V roce 2014 byly zpracovány čtyři projekty pod společným názvem STREUKOPF MDF, které jsou blíže popsány v následujících podkapitolách. Pro lepší představu zhotovovaných výrobků je na snímku „*Expedice projekt R2903*“ zachycen jeden z projektů před expedicí.



**Obrázek 6: Expedice projekt R2903 (DIEFFENBACHER - CZ, 2014)**

### **2.14.1 Projekt R2903**

Prvním projektem pod společným názvem SSTREUKOPF MDF za rok 2014, byl projekt R2903. Pro zajištění výroby byl objednáán materiál ve 112 objednávkách, z toho jich 44 bylo dodáno pozdě a ke 4 z nich byly vydány zprávy kvality požadavkům na zpracování. Přibližně 40% dodávek bylo přijato po termínu a 3,5% nesplňovalo požadavky na zpracování.

První zpráva kvality byla vystavena k dodávce společnosti Las - pro s.r.o., u dodaných dílců nebyly sraženy hrany podle výkresové dokumentace. Také nebyl splněn termín dodání, ten byl 7. 2. 2014. Materiál byl dodán 13. 2. 2014 s výše popsanou vadou zpracování. Po domluvě společnost Las - pro s.r.o. díly převzala k opravě. Dodány byly 20. 2. 2014, to je 13 dní od původního požadovaného termínu.

Druhá zpráva kvality byla vystavena rovněž k dodávce společnosti Las - pro s.r.o. Dodané dílce nebyly zpracovány podle výkresové dokumentace (nedodrženy tolerance). I u této dodávky nebyl splněn termín dodání, i když jen o jeden den.

Třetí zpráva kvality byla vystavena k dodávce od společnosti RAVEN CZ a.s., u dodaných dílů nebyly zhotoveny závity podle výkresové dokumentace. Termín dodání rovněž nebyl splněn. Požadovaný termín byl 21. 2. 2014, materiál byl dodán 26. 2. 2014. Z důvodu časového presu byla náprava provedena ve společnosti DIEFFENBACHER - CZ. Oprava trvala 2 hodiny.

Čtvrtá zpráva kvality byla vystavena k dodávce od společnosti Bröking Plastex GmbH Co.KG. U této společnosti byl objednáán určitý typ desek, dodány však byly jiné. Rozdíl v termínech požadavku a dodání byl 13 dní.

Celkové náklady víceprací vzniklé při výrobě projektu R2903 tvořily 1% prodejní ceny lisu, doba jejich trvání byla 46 hodin.

Požadovaný termín doručení byl stanoven na 1. 4. 2014. Z důvodů pozdních dodávek vstupních materiálů a vzniku víceprací proběhla expedice až 7. 4. 2014. To se sice nejevív jako velké prodlení, vezmeme-li však v potaz rezervu, kterou má každý projekt, je zpoždění značné.

### **2.14.2 Projekt R3151**

K zajištění výroby projektu R2903 byl objednáán materiál ve 128 objednávkách, z toho 23 bylo dodáno po požadovaném termínu a 4 z nich nesplňovali požadavky na zpracování. To znamená, že přibližně 18% dodávek bylo přijato po termínu a 3% nesplňovalo požadavky na zpracování.

První zpráva kvality byla vystavena k dodávce společnosti KR - TOOLS s.r.o., dodaný dílec měl vadu opracování a jiné povrchové vady, nebylo jej možné požit ve výrobě. Dodání nového dílu bylo požadováno do 23. 7. 2014, přijat byl o 19 dní později 11. 8. 2014.

Druhá zpráva kvality byla vystavena k dodávce společnosti Las - pro s.r.o., u jednoho z dílců nebyl závit. Problém byl napraven dodavatelem, dodání opraveného dílce bylo požadováno do 25. 7. 2014, dodán však byl až 29. 7. 2014.

Třetí zpráva kvality byla opět vystavena k dílu dodanému společností Las - pro s.r.o., díl nesplňoval požadavky na zhotovení podle výkresové dokumentace. Problém byl napraven dodavatelem, dodání bylo požadováno do 1. 8. 2014. Oproti původně požadovanému termínu byla dodávka opožděna o 24 dní.

Čtvrtá zpráva kvality byla vystavena k dodávce společnosti JUNKER Industrial Equipment s.r.o., dodaný dílec nebyl vyhotoven podle výkresové dokumentace, jedna z pozic byla namísto nerezů vyrobena z plechu a opatřena nátěrem. Daná pozice byla nutná odstranit a nahradit správnou. Problém byl napraven dodavatelem. Dodání bylo požadováno do 7. 8. 2014, tento termín však nebyl splněn. Od původního požadovaného termínu dodání byla dodávka opožděna o 12 dní.

V projektu R3151 se nevyskytli další problémy s jakostí dodaných materiálů, náklady víceprací byly v řádu stovek Kč a doba jejich trvání pouze 30 minut.

Požadovaný termín doručení byl stanoven na 11. 7. 2014. Z důvodů pozdních dodávek vstupních materiálů a vzniku víceprací proběhla expedice až 22. 8. 2014. U tohoto projektu je dané zpoždění způsobeno hlavně pozdními dodávkami vstupního materiálu.

### **2.14.3 Projekt R3192**

Díly ke zhotovení tohoto projektu byly objednány ve 121 objednávkách, z toho jich 23 bylo dodáno pozdě a 6 neodpovídalo požadavkům na zpracování. To znamená, že 19% dodávek bylo přijato po termínu a 5% nesplňovalo požadavky na zpracování.

První zpráva kvality byla vystavena k dodávce od dodavatele Bröking Plastex GmbH Co.KG. Na povrchu dodaného dílu byly trhliny. Díl byl nahrazen novým při splnění náhradního termínu dodání.

Druhá zpráva kvality byla vystavena k dodávce od společnosti RAVEN CZ a.s., u této dodávky nebyly vyhotoveny otvory se závity. Zhotovení otvorů bylo po domluvě s dodavatelem zhotoveno ve společnosti Dieffenbacher - CZ. Náklady byly stanoveny na 1008 Kč, oprava trvala 2 hodiny.

Třetí zpráva kvality byla vystavena společnosti Las-pro s.r.o., důvodem bylo nedodržení předpisu výkresové dokumentace, konkrétně nesprávný svár a nevyrovnaný výrobek. Dodávka byla převzata dodavatelem na opravu a dodána v pořádku.

Čtvrtá zpráva kvality byla vystavena firmě KOZÁK - povrchové úpravy, s.r.o., dodané díly byly plné tryskací směsí. Čištění trvalo 3 hodiny.

Pátá zpráva kvality se vztahovala k dodávce od Nohel Jaroslav. Požadováno bylo vyhotovení dílů s ohledem na zinkování. Požadavek nebyl splněn, díly tak měly po zinkování velký průměr.

Šestá zpráva kvality byla opět vystavena k dodávce od společnosti Las-pro s.r.o., požadované díly nebyly natřeny barvou podle technické dokumentace. Oprava proběhla v DIEFFENBACHER - CZ, trvala 30 minut.

Celkové náklady víceprací vzniklých při zpracování projektu R3192 tvořily 0,1 % prodejní ceny lisu, čas po který probíhala oprava 5,5 hodiny.

Požadovaný termín doručení byl stanoven na 5. 9. 2014. Vliv pozdních dodávek vstupních materiálů a vzniku víceprací oddálil datum expedice až 18. 11. 2014.

#### **2.14.4 Projekt R3278**

Díly potřebné ke zhotovení projektu R 3278 byly objednány ve 100 objednávkách, z toho jich 25 bylo dodáno pozdě a 6 neodpovídalo požadavkům na zpracování.

První zpráva kvality byla vystavena k dodávce společnosti ESB Rozvaděče, a.s., dodané dílce neodpovídaly výkresové dokumentaci. Společnost dodala nové do 11. 11. 2014.

Druhá zpráva kvality byla vystavena k dodávce společnosti MARSTON - CZ s.r.o., povrchová úprava neodpovídala požadavkům. Dílce byly opraveny dodavatelem. Požadavek na dodání byl 21. 11. 2014, skutečný termín dodání byl 24. 11. 2014

Třetí zpráva kvality byla opět vystavena k dodávce společnosti MARSTON - CZ s.r.o., jedná se o naprosto stejný případ jako u zprávy druhé. Díly byly zpracovány zároveň, jen rozděleny do dvou objednávek.

Čtvrtá a pátá zpráva kvality byla vystavena společnosti Las - pro s.r.o., dodávka neodpovídala požadavkům na zpracování. U dodaných dílců chybělo provedení požadovaného tryskání, následně rovnání. Obě objednávky byly stornovány.

Šestá zpráva kvality byla vystavena k dodávce od společnosti JUNKER Industrial Equipment s.r.o., dodaný dílec neodpovídal výkresové dokumentaci. Byla požadována náprava dodavatelem, který si dílec vyzvedl a znovu doručil 11. 12. 2014, den po nově požadovaném termínu.

Náklady za vícepráce při zpracování projektu R3278 tvořily 0,1% prodejní ceny, čas nutný k nápravě chyb 6 hodin.

Požadovaný termín doručení byl stanoven na 1. 12. 2014, expedice zakázky však proběhla až 19. 1. 2015. Důvodem zpoždění bylo hlavně pozdní dodání vstupních materiálů pro výrobu, bezpochyby měly na termín dokončení zakázky i vánoční svátky.

## **2.15 Shrnutí analýzy STREUKOPF MDF**

Ve čtyřech projektech STREUKOPF MDF zpracovaných v roce 2014, bylo vydáno celkem dvacet zpráv kvality. Jednoznačně největší problém se zpracováním zakázek podle požadavků společnosti DIEFFENBACHER - CZ, měl dodavatel Las - pro s.r.o., kterému bylo reklamováno osm dodávek, tedy 40% všech reklamací. Ostatní zprávy kvality byly vystaveny dalším osmi dodavateli. Dvě reklamace (10%) společnostem Bröking Plastex GmbH Co.KG., JUNKER Industrial Equipment s.r.o., MARSTON - CZ s.r.o., RAVEN CZ a.s.

Náklady na opravy chyb zpracování dodaných dílců všech projektů STREUKOPF MDF za 2014 byly ve výši 1,25% prodejní ceny jednoho lisu, potřebný čas byl 58 hodin.

Ani u jednoho ze čtyř popsaných projektů nebyl dodržen původně stanovený termín dodání zakázky odběrateli. I když u prvního projektu se jednalo o prodloužení pouze čtyř dnů, u dalších projektů bylo již zpoždění značné a přesáhlo i dobu dvou měsíců. Prodloužení expedice zakázek STREUKOPF MDF bylo z velké části způsobeno pozdním dodáním materiálu. U posledního projektu se bezpochyby projekt opozdil, když nebyl expedován začátkem Prosince, ale až v Lednu, čímž bylo zpoždění prodlouženo vánočními svátky.

## **2.16 ROLLSTANGENRÜCKLAUF UNTEN**

Ve společnosti DIEFFENBACHER - CZ bylo v roce 2014 zpracováno deset zakázek s označením ROLLSTANGENRÜCKLAUF UNTEN. Výroba těchto lisů mi byla rovněž navržena jako vhodná pro zkoumání dané problematiky. Z důvodu rozsahu práce nebudu uvádět všech deset projektů, ale vyberu pouze dva z nich, u kterých, zvláště pak u jednoho z nich, se značně projevil vliv nesplnění požadavků na zpracování zakázky dodavatelem.

### **2.16.1 Projekt R2829**

Díly ke zhotovení tohoto projektu byly objednány v 19 objednávkách, z toho jich 4 byly dodány pozdě a 3 neodpovídaly požadavkům na zpracování. To znamená, že 21% dodávek bylo přijato po termínu a 16% nesplňovalo požadavky na zpracování.

První zpráva kvality byla vystavena k dodávce od dodavatele SOLWE COOM s.r.o. Na dodaných dílech bylo zjištěno nedodržení roztečí závitů. Oprava proběhla ve společnosti DIEFFENBACHER - CZ. Náklady na opravu byly 0,5% prodejní ceny, doba trvání 13,5 hodiny.



Druhá zpráva kvality byla vystavena rovněž k dodávce od společnosti SOLWE COOM s.r.o., dodávka neodpovídá požadavkům na zpracování, drážky na dílcích nejsou vytvořeny ve správných rozměrech. Oprava proběhla ve společnosti DIEFFENBACHER - CZ. Trvala 9 hodin 15 minut, náklady byly 0,3% prodejní ceny.

Poslední zpráva kvality byla vystavena dodávce od společnosti ABKL servis, s.r.o., opět se jednalo o nedodržení rozměrů drážek podle výkresové dokumentace. Byly dodány nové díly do 5 dnů.

Při výrobě se vyskytly další problémy s jakostí materiálů. Celkové náklady vzniklé při opravě chyb dodavatelů tvořily 1,5 % prodejní ceny lisu, čas nutný k opravě 42 hodin. Odběratel požadoval, aby mu byl hotový lis doručen 24. 1. 2014, z důvodu pozdních dodávek a vzniku víceprací se však pozdržela celá výroba. Hotový výrobek byl expedován 7. 2. 2014.

### **2.16.2 Projekt R3039**

Díly ke zhotovení tohoto projektu byly objednány v 36 objednávkách, z toho jich 9 bylo dodáno pozdě a 1 neodpovídala požadavkům na zpracování. To znamená, že 25% dodávek bylo přijato po termínu a 3% nesplňovalo požadavky na zpracování.

Jediná zpráva kvality k tomuto projektu byla vystavena k dodávce od společnosti SOLWE COOM s.r.o., dodané dílce nebyly zpracovány podle výkresové dokumentace, míry u otvorů se závity nebyly dodrženy. Oprava proběhla ve společnosti DIEFFENBACHER - CZ. Trvala 245 hodin a náklady na ní tvořily 8% prodejní ceny.

Původní požadavek na termín doručení odběrateli byl 15. 5. 2014, z důvodu pozdních dodávek a u tohoto projektu hlavně vzniku víceprací, na základě dodávek, které neodpovídaly požadavkům na zpracování ani požadované kvalitě, se však pozdržela celá výroba. Termín byl přeložen na 26. 6. 2014, ani tento termín nebyl splněn. Důvodem byly chybějící díly, které nebyly včas dodány. Hotový výrobek byl expedován 15. 8. 2014.

## **2.17 Shrnutí analýzy ROLLSTANGENRÜCKLAUF UNTEN**

Ve všech projektech ROLLSTANGENRÜCKLAUF UNTEN zpracovaných v roce 2014, bylo vydáno pouze třináct zpráv kvality z toho čtyři výše zmíněným projektů. Největší problém se zpracováním zakázek podle požadavků společnosti DIEFFENBACHER - CZ, měl dodavatel SOLWE COOM s.r.o., kterému bylo reklamováno šest dodávek, tedy 46% všech reklamací. Dvě reklamace (15% všech) měla společnost ABKL servis, s.r.o..

Náklady na opravy chyb dodavatele dvou výše zmíněných projektů tvořily 9,5% prodejní ceny jednoho lisu, celkový čas nutný k nápravě chyb je 287 hodin.

Ani u jednoho z popsáných projektů nebyl dodržen termín dodání zakázky odběrateli. U prvního projektu se jednalo o prodloužení 14 dnů, které bylo způsobeno z větší míry pozdním dodáním vstupních materiálů. Druhý projekt byl nejdříve výrazně zpožděn za plánem plnění z důvodu dodávek nesplňujících požadavky na zpracování a tedy nutnosti jejich oprav. V druhé fázi došlo k odkladu expedice, protože nebyly dodány díly zpracovávány mimo DIEFFENBACHER - CZ. Expedice celého projektu byla opožděna o 3 měsíce.

## **3 Návrh řešení**

### **3.1 Metoda ABC**

Jak je poznamenáno v analytické části této práce, společnosti DIEFFENBACHER - CZ za rok 2014 dodalo materiál více než 600 dodavatelů. Součet cen všech dodávek přesahuje hodnotu 220 mil. Kč.

Při použití ABC metody jsem zjistil, že 20% dodavatelů dodalo materiál za přibližně 185 mil. Kč (85%).

#### **3.1.1 Návrh rozdělení dodavatelů**

Hlavní cílovou skupinu dodavatelů, která podle metody ABC tvoří 20%, což v roce 2014 bylo 120 dodavatelů, navrhuji snížit. Tuto skupinu by měli tvořit pouze dodavatelé, jimž bylo za dodaný materiál zapláceno více než 1 mil. Kč. To by pro rok 2014 znamenalo 50 dodavatelů, součet jejich cen převyšuje hodnotu 150 mil. Kč (68%). U této skupiny dodavatelů by se nákupní oddělení více zaměřovalo na zlepšování dodavatelsko-odběratelských vztahů.

### **3.2 Snížení počtu dodavatelů**

Společnost DIEFFENBACHER - CZ objednává materiál od značného množství dodavatelů (za rok 2014 to bylo 600 dodavatelů).

U společnosti této velikosti není možné udržovat kvalitní dodavatelsko-odběratelské vztahy s tolika dodavateli zároveň, proto navrhuji snížení počtu dodavatelů, u nichž se bude klást větší důraz na budování těchto vztahů.

Pro efektivní snížení počtu dodavatelů, tím je myšleno udržení budoucí spolupráce s těmi, kteří jsou spolehliví, a ukončení dodavatelsko-odběratelských vztahů s nespolehlivými dodavateli, navrhuji využít mnou navržené hodnocení dodavatelů. Toto hodnocení porovnává různé stránky dodatele a jím poskytovaných služeb.

#### **3.2.1 Hodnocení dodavatelů**

Hodnocení se zabývá pěti oblastmi: kvalita, dodávky, servis, náklady, audit. Každá z těchto oblastí má přidělenou váhu podle důležitosti, kterou jim společnost DIEFFENBACHER - CZ přiřazuje, součet vah všech pěti oblastí je roven jedné. V

oblastech jsou kritéria, která jsou obodována opět podle důležitosti daného kritéria, jejich součet je roven stu. Maximální bodové hodnocení dodavatele odpovídá stu bodů.

Za dvě pro společnost nejdůležitější oblasti byly stanoveny *oblast kvalita* a *oblast dodávky*, každé z nich je přiřazována důležitost 30%. V obou oblastech se nachází kritérium, které je založeno na informacích z minulých nákupů. Tato kritéria jsou stěžejní u dodavatelů, se kterými bylo již obchodováno. Jsou to *index neshod v minulých dodávkách* a *index neshod v termínech minulých dodávek*. Jedná se o podíly neshodných se shodnými dodávkami v minulých obdobích.

Na základě množství dosažených bodů jsou dodavatelé rozděleni do tří skupin (A, B, C), kde skupinu A tvoří dodavatelé, kteří dosáhli minimálně 76 bodů v hodnocení, skupinu B pak ti, kteří mají více jak 50 bodů, a zbytek jsou dodavatelé skupiny C.

Nákupní oddělení při výběru dodavatele vybírá na základě výsledku hodnocení podle následujících kritérií:

**Dodavatel A** - od těchto dodavatelů může být objednáváno neomezeně, jsou upřednostňováni před ostatními při zadávání zakázek, jestliže je více dodavatelů splňuje podmínky skupiny A je rozhodnutí na zaměstnanci nákupního oddělení.

**Dodavatel B** - od těchto dodavatelů se objednává v případě, že materiál či službu, nenabízí žádný z dodavatelů skupiny A

**Dodavatel C** - objednávky u dodavatele této skupiny jsou možné pouze v případě, že potřebu nepokryje jak dodavatel skupiny A, tak skupiny B. Celý dodavatelsko-odběratelský proces je podroben zvýšené kontrole.

## **Hodnocení dodavatelů:**

- Kvalita**
- Index neshod v minulých dodávkách
  - Jaké máte procento reklamací vůči obratu?
  - Probíhá kontrola ve vašem podniku?
  - Probíhá výstupní kontrola ve vašem podniku?
  - Využíváte při zpracování zakázek kooperací?
  - Jste držiteli certifikátů kvality? / Máte standardizované postupy?
  - Jste ochotni spolupracovat na zlepšování svých procesů?
- Dodávky**
- Index neshod v termínech minulých dodávek
  - Jaké procento dodávek nedodáváte v čas?
  - Je dodávané zboží jednoznačně identifikováno?
  - Je zboží uspořádáno na paletách a uspořádáno dle objednávky?
  - Je obal kvalitní a recyklovatelný šetrně k životnímu prostředí?
- Servis**
- Jak rychle jste schopni reagovat a vyřídit stížnosti, nebo změny požadavků?
  - Jaká je vaše doba vyjádření se k objednávkám a jejich potvrzení?
  - Jaká je vaše doba reakce na poptávku?
- Náklady**
- Podíl na obratu firmy za daný rok
  - Požadovaná doba splatnosti
  - Garance ceny (roční)
  - Zajišťujete dopravu materiálu?
  - Přesahuje hodnota objednávky základní jmění dodavatele?
  - Nabízíte nějaký druh slev?
  - Vyžadujete zálohové platby?
  - Monopol na DIEFFENBACHER - CZ
- Audit**
- Byl proveden audit? - odpovídající stav

### **3.3 Kontrola průběhu výroby u dodavatele**

V analytické části této bakalářské práce jsou popsány projekty zpracované společností DIEFFENBACHER - CZ. U několika z nich se objevoval problém s dodávkami, která nebyly zpracovány podle výkresové dokumentace, či nesplňovali jiné požadavky. Za normálních okolností společnost uvažuje s možností výskytu chyb a materiál nutný k výrobě je objednáván s předstihem před samotnou výrobou i tak je však nezbytné takovým situacím předcházet a snažit se je co nejvíce omezit. Větší problém nastává, když se spojí nesprávně či nekvalitně zpracovaná dodávka s pozdním termínem dodání. V takových případech již není čas na reklamace u dodavatele a ve většině případů oprava materiálu probíhá v DIEFFENBACHER - CZ, což nejen že zasahuje do plánu daného projektu, ale také do ostatních, které probíhají simultánně.

Jedním ze způsobů, jak předejít problému chybnému zpracování zakázky, je kontrola průběhu výroby přímo u dodavatele. V případě zjištění nedostatků může náprava nastat okamžitě a ušetřit tak čas i náklady.

Kontrolu by prováděla skupina proškolených pracovníků se znalostmi daného projektu a často se vyskytujícími problémy.

#### **3.3.1 Výběr dodávek vhodných pro kontrolu**

Nebylo by ekonomické provádět takovou kontrolu u každé části projektu, která je zpracována některým z dodavatelů. Proto je nutné stanovit podmínky, za kterých bude kontrola provedena.

- dodavatel, u kterého v minulosti došlo k více reklamacím
- zpracování zakázky, u které je nezbytné dodržet termín dokončení (např. vysoká smluvní pokuta při nesplnění termínu)
- zakázka, která je již zpožděna za plánem plnění, je nutné předejít dalším zdržením

### **3.3.2 Provádění kontroly**

Kontrolu je prováděna po vzájemné domluvě s dodavatelem. Nejedná se o přepadové audity, ale o předem smluvené návštěvy ve výrobě dodavatele, kde skupina proškolených zaměstnanců, pověřená vykonáním této kontroly provede prověření současného stavu výroby. Porovná s výkresovou dokumentací všechny stěžejní části výroby a vyvodí závěr.

Výsledkem je v prvním případě shoda požadavků se současným stavem výroby, nejsou zapotřebí žádná opatření, nebo v druhém případě zjištění nedostatků, neshod s požadavky odběratele na zpracování zakázky. V takovém případě jsou nedostatky zaznamenány do záznamového archu a předány dodavateli.

### **3.3.3 Shrnutí kontroly průběhu výroby u dodavatele**

K zavedení těchto kontrol není zvláště finančně náročné. Kontroly provádí skupina pracovníků, náklady tedy činí jejich mzdy s poplatky za sociální a zdravotní pojištění, náklady na cesty na místa provedení kontroly.

V praxi by takovou kontrolu pravděpodobně prováděli zaměstnanci oddělení kontroly jakosti, jelikož jsou již dostatečně seznámeny s danou problematikou. Došlo by tedy ke zvýšení počtů zaměstnanců tohoto oddělení spojené s nárůstem povinností.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala dodavateli a dodavatelsko-odběratelskými vztahy, zvláště byla zaměřena na termíny dodání a kvalitu zpracování dodávek.

Po stanovení cílů práce byly v teoretické části zachyceny základní pojmy a informace čerpané z literatury potřebné k vypracování práce. Následovala analytická část, ve které byla popsána společnost, výrobní sortiment, finanční situace, informační systém a způsob, jakým v současné době probíhá výběr dodavatelů.

Druhá část analytické části se blíže zabývala řešenou problematikou. Byla vytvořena statistika plnění termínů dodání a počty reklamovaných dodávek u padesáti dodavatelů, kteří dodali zboží v souhrnu za nejvyšší cenu. Vliv těchto nedostatků byl znázorněn na šesti vybraných projektech, které byly zpracovány v roce 2014.

Konkrétně se jednalo o zakázky STREUKOPF MDF a ROLLSTANGENRÜCKLAUF UNTEN. U obou zakázek se hojně vyskytovaly problémy jak s termíny dodání, tak se zpracováním zakázky podle požadavků. Také u obou zakázek byl jeden dodavatel, který měl výrazné nedostatky ve zpracování, což mělo dopad na plynulý průběh jednotlivých zakázek. Zatímco u STREUKOPF MDF působily problémy hlavně zpožděné dodávky, u druhého projektu ROLLSTANGENRÜCKLAUF UNTEN se spojily tyto nedostatky se špatným zpracováním dodávek a došlo tak k výraznému zdržení dokončení a expedice odběrateli společnosti.

V návrhové části mé práce jsou navrženy způsoby zlepšení současné situace dodavatelsko-odběratelských vztahů. Konkrétně navrhuji výrazné snížení počtu dodavatelů a zaměření se na budování vztahů s vybranými dodavateli. K výběru vhodných kandidátů by mělo sloužit mnou navržené hodnocení dodavatelů. Dalším návrhem je průběžná kontrola výroby u dodavatelů. Díky těmto kontrolám by mělo dojít ke včasnému odhalení odchylek a tak i zajištění dřívější nápravy a šetření nákladů.

Návrhy byly vedením společnosti hodnoceny velice kladně, zvláště pak hodnocení a výběr dodavatelů, které je používáno nákupním oddělením.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

DIEFFENBACHER - CZ, 2013. *Výroční zpráva*. Brno: Dieffenbacher - CZ.

DIEFFENBACHER - CZ, 2014. *MyCompany L* [cit. 2014-10-12]. Dostupný z: <https://dif.dieffenbacher.cz/>

GORDON, S. R., 2008. *Supplier evaluation and performance excellence: a guide to meaningful metrics and successful results*. Ft. Lauderdale, FL: J. Ross Pub., xxi, 232 s. ISBN 19-321-5980-0.

GROS, I. a S. GROSOVÁ., 2006. *Tajemství moderního nákupu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 183 s. ISBN 80-708-0598-6.

HORÁKOVÁ, V., 19. 11.2014. *Interview*. Dieffenbacher - CZ, Řípská 15, 627 00, Brno.

CHLUP, M., 2004. *MyCompany L* [online]. [cit. 2014-10-19]. Dostupné z: <https://dif.dieffenbacher.cz/Dokumentace/MyCompanyL/>

JUROVÁ, M. et al., 2013. *Výrobní procesy řízené logistikou*. Vyd. 1. Brno: BizBooks, 260 s. ISBN 978-80-265-0059-9.

KINCL, J., 2004. *Marketing podle trhů*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 172 s. ISBN 80-868-5102-8.

KOTLER, P., 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOVÁČ, M., 2012. *Projekt přípravy výroby se zaměřením na štíhlý materiálový tok ve společnosti DIEFFENBACHER - CZ, hydraulické lisy, s.r.o.*. Brno, Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská.

MASAAKI, I., 2004. *KAIZEN - jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu*. Vyd. 1. Brno Computer Press 272 s. ISBN 80-251-0461-3

NENADÁL, J., 2006. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 323 s. ISBN 80-726-1152-6.

- NENADÁL, J. a kol., 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- ROSENAU, M. D., 2000. *Řízení projektů*. Přel. Brumovská, E., Vyd. 1. Praha: Computer Press 344 s. ISBN 80-7226-218-1
- TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ., 2001. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing 352 s. ISBN 80-247-0053-4
- TOMEK, J. a J. HOFMAN, 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 276 s. ISBN 80-859-4373-5.
- VYTLAČIL, M., 1997. *Podnik světové třídy: geneze produktivity a kvality*. Vyd. 1. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 276 s. ISBN 80-902-2351-6.
- WÖHE, G. a E. KISLINGEROVÁ., 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. Vyd. 1. Praha C.H.Beck 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Vstupní údaje pro hodnocení .....	22
--	----

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Nákupní rizika .....	14
Obrázek 2: Portfolio analýza .....	23
Obrázek 3: Glyf .....	24
Obrázek 4: Organizační struktura .....	27
Obrázek 5: Plán výrobních hal.....	29
Obrázek 6: Expedice projekt R2903 .....	35

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Statistika objednávek materiálu a kooperací .....	33
Graf 2: Statistika objednávek neodpovídajících požadavkům na zpracování .....	34