



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STUDIE NÁKUPNÍ ČINNOSTI V OBCHODNÍ ORGANIZACI

THE STUDY PURCHASING ACTIVITIES IN A BUSINESS ORGANIZATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Adnan Saleh

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2018

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Adnan Saleh**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Studie nákupní činnosti v obchodní organizaci

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis podnikání se zaměřením na :

- obchodní standard
- dodavatele
- zákazníky

Cíle řešení

Vytipování teoretických přístupů v obchodě

Analýza obchodní činnosti se zaměřením na nákup

Návrh nákupní činnosti v obchodě

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Rozvoj obchodní činnosti se zaměřením na spokojenost zákazníků s poskytovanými službami.

Základní literární prameny:

JUROVÁ, M. Obchodní logistika. 2.přepr. a dopl. vyd., Brno: VUT v Brně, FP 2009, s.175, ISBN 978-80-214-3852-1.

KAPLAN, M. et al. Jak levněji a lépe nakupovat: on-line výběrová řízení ve firemním nákupu. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 160 s. ISBN 80-247-1145-1.

LAMBERT, D.M.,STOCK,J.R.,ELLRAM,L.M. Logistika. Přel.Nevrlá,E. Praha: Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0.

LUKOSZOVÁ, X.. Nákup a jeho řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 170 s. ISBN 80-25-0174-6.

FARAHANI, R. Z.; REZAPOUR, S.; KARDAR, L. Logistics operations and managemen : concepts and models. 1st ed. Boston, MA : Elsevier, 2011. 469 s. ISBN 978-012-3852-021.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Zaměřením této bakalářské práce je studie nákupní činnosti v obchodní organizaci. Teoretická část vymezuje základní pojmy, které jsou nutné k pochopení dané problematiky. Analytická část se věnuje analýze dodavatelsko-odběratelských vztahů obchodní společnosti ABC spol. s r. o. V návrhové části se zaměřuji na návrhy zlepšení nalezených nedostatků.

Abstract

The aim of this bachelor thesis is a research about the supplier-customer relationships within a business corporation. The theoretical part primarily focuses on the basic concepts which are essential to understand the issues. Furthermore, in the second part, with the aid of selected quantities of material, I analyze the current situation of the business company ABC spol. s r. o. The last part is suggesting some ideas how to improve the defects that have been discovered.

Klíčová slova

dodavatelsko-odběratelské vztahy, řízení nákupu, zásoby, objednávka, kontrola nákupu, nákup, informační systém, SWOT

Key words

supplier-customer relationships, purchasing management, supply, order, purchase control, Information system, SWOT

Bibliografická citace

SALEH, A. *Studie nákupní činnosti v obchodní organizaci*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 64 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 18. května 2018

podpis studenta

Poděkování

Moje velké poděkování patří firmě ABC spol. s r. o., za to, že mi umožnili nahlédnout do chodu firmy a díky tomu jsem mohl napsat moji Bakalářskou práci. Dále bych chtěl poděkovat paní prof. Ing. Marie Jurová, CSc. za její vstřícnost a pomoc při psaní této bakalářské práce a na závěr mé díky patří především mé rodině.

OBSAH

ÚVOD DO PROBLEMATIKY PRÁCE	12
CÍL PRÁCE A METODIKA PRÁCE	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Obchod	14
1.1.1 Charakteristika velkoobchodu	15
1.1.2 Charakteristika maloobchodu	16
1.2 Podnikání.....	16
1.2.1 Malé a střední podnikání.....	17
1.3 Role a cíle nákupu	18
1.3.1 Nákupní cíle.....	18
1.4 Zákaznický servis.....	19
1.5 Dodavatelé.....	19
1.5.1 Druhy dodavatelů.....	20
1.6 Požadavky objednávky.....	21
1.7 Hodnocení a výběr dodavatelů.....	21
1.8 Klasifikace a optimalizace dodavatelů.....	23
1.8.1 Základní klasifikace dodavatelů	23
1.9 Řízení vztahu s dodavateli	23
1.10 Komunikace s dodavateli	25
1.11 Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů	25

1.11.1	Komunikace s dodavateli.....	26
1.12	Motivace pracovníků nákupu.....	27
1.13	Analýzy podnikového prostředí	28
1.13.1	SWOT analýza.....	28
1.14	Scoring model	29
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	31
2.1	Představení společnosti	31
2.2	Předmět podnikání	31
2.3	Aktuální obchodní situace.....	31
2.4	Organizační struktura podniku.....	32
2.5	Nákupní proces ve společnosti.....	32
2.6	Sortiment zboží	34
2.6.1	Jednorázové vyšetřovací rukavice	34
2.6.2	Řepkový olej.....	35
2.6.3	Sušené mléko.....	36
2.6.4	Voda FROMIN	37
2.7	Dodavatelé zdravotnických rukavic.....	39
2.7.1	Mondo sp. z. o. o.....	39
2.7.2	Safemed sp. z. o. o.....	39
2.7.3	Medasept sp. z. o. o.....	40

2.8	Trhy	40
2.9	Skladové hospodářství	42
2.10	Obchodní podmínky a celní deklarace.....	42
2.11	Informační systém a informační toky nákupu.....	42
2.11.1	Software Pohoda	42
2.12	Nedostatky současného stavu organizace a řízení nákupu.....	43
2.13	Hodnocení dodavatelů.....	43
2.14	Postup hodnocení a výběru dodavatelů.....	44
2.14.1	Počáteční hodnocení dodavatelů.....	44
2.15	Hodnocení současných dodavatelů	45
2.16	Hodnocení dodavatelů z logistického pohledu	46
2.17	Závěr analýzy	47
2.17.1	Silné stránky	47
2.17.2	Slabé stránky	48
2.17.3	Příležitosti	48
2.17.4	Hrozby	48
3	NÁVRHOVÁ ČÁST	49
3.1	Hodnocení a výběr dodavatelů.....	49
3.2	Využití scoring modelu	49
3.3	Porovnání dle ukazatele kvality práce dodavatele	51

3.3.1	Dodavatel A:	52
3.3.2	Dodavatel B:	53
3.3.3	Dodavatel C:	53
3.4	Výsledek hodnocení	53
3.5	Distribuční síť	54
3.6	Zavedení ISO 9001 - systému managementu kvality	54
3.7	Zaměření se na segmenty zákazníků	55
3.8	Podmínky realizace a přínosy	55
3.8.1	Přínosy	55
3.8.2	Podmínky realizace	56
ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	59
SEZNAM OBRÁZKŮ	62
SEZNAM TABULEK	63
SEZNAM GRAFŮ	64

ÚVOD DO PROBLEMATIKY PRÁCE

V dnešní době obstát v konkurenčním boji není pro podnik vůbec jednoduché. Proto se management podniku snaží využít každé příležitosti, využít konkurenční výhodu.

Nákupní funkce je jednou z nejdůležitějších věcí, na které se musí podnik soustředit. Bez správného řízení nákupu a strategie, by se žádná firma nebyla schopna dostat na vrchol svého odvětví. Čím větší harmonizace panuje ve zvolení správného zboží, respektive nákupem příslušného zboží, tím lépe funguje firma jako celek. Jedná se především o vzájemnou spolupráci, která je klíčovým faktorem úspěšného podniku.

Obchodní firma ABC spol. s r. o., se kterou budu na své práci spolupracovat se zaměřuje na nákup a prodej potravin a zdravotnického materiálu.

V teoretické části se bude čerpat z odborné literatury, která se věnuje tématům nákupu, rozboru dodavatelsko-odběratelských vztahů, optimalizace nákladů, skladových zásob. Budou vysvětleny pojmy spojené s nákupní funkcí.

Analytická část se bude skládat z poznatků získaných na základě teoretické části. Bude provedena podrobná analýza současných dodavatelsko-odběratelských vztahů, nákupní činnosti podniku. Pro co nejkvalitnější analýzu celé organizace bude využita analýza SWOT.

V návrhové části bude po vyhodnocení analytické části navrhnuté řešení, které podniku zajistí eliminaci nalezených nedostatků. Zejména z hlediska výběru a hodnocení dodavatelů společnosti.

CÍL PRÁCE A METODIKA PRÁCE

Cílem mé práce je vytvoření analýzy a optimalizace nákupního procesu vybrané obchodní firmy, v mém případě se jedná o společnost s ručením omezeným ABC. Cílem analýzy je výběr adekvátního řešení, které zabezpečí zefektivnění a zlepšení nákupního procesu, za splnění podmínek, především času, jakosti a nákladu.

Dalšími cíli této práce je především:

- Zlepšení obchodní funkce ke spokojenosti zákazníků,
- zkvalitnění dodavatelsko-odběratelských vztahů,
- vyhodnocení pro odstranění nedostatků,
- návrhy na zlepšení.

Zvláštní pozornost je věnována oblasti strategického nákupu, které je věnována samostatná kapitola, ve které je zhodnocena funkce a rozdělení nákupu a jeho hlavní činnosti jako jsou analýza nákupního trhu, volba nákupní strategie, nákupních cílů, výběr dodavatelů.

Na začátku této bakalářské práce bych rád ujasnil pár základních pojmů, které se budou v práci vyskytovat a se kterými se setkáme, protože je to nezbytné pro správné pochopení problémů.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V následující části se budu zabývat teoretickými východisky, která budou sloužit jako podklad pro analytickou část.

1.1 Obchod

Obchod je na první pohled věc celkem přirozená a samozřejmá. Každý má zkušenost s určitou formou obchodu a dostal se s ní do kontaktu. Avšak obchodování jako takové je věc velmi složitá a mnohotvárná. Obchodem můžeme definovat většinu ekonomických vztahů v jakémkoliv rozvinutém trhovém mechanismu nebo společnosti. Rozvoj obchodních činností a společností je vždy úzko spjatý se zvyšováním náročnosti jednotlivých obchodních subjektů na danou úroveň ¹.

V odborné literatuře se pojem nákup definuje jako systémový proces, který má primární cíl získat komoditu, službu nebo myšlenku směnou za protihodnotu. V historii se ještě před obchodováním pomocí finančních prostředků, používal takzvaný barterový obchod, co znamená obchod výměny kus za kus. Do procesu nákupu v podniku můžeme zahrnout všechny aktivity podniku, které mají zásadní vliv na získání hmotných i nehmotných zdrojů, které do podniku vstupují ².

Hlavní dvě kategorie obchodu chápeme jako maloobchod a velkoobchod.

Obchod je možné chápat jako činnost a jako instituci. Obchod jako činnost představuje nejobsáhlejší význam, je to činnost zahrnující nákup a prodej zboží. Můžeme zde také zařadit i organizace, jejichž hlavní činností je výroba nebo poskytování služeb. Obchod jako instituce představuje subjekty, které nakupují zboží pro další prodej bez podstatných úprav. Zde se bavíme především o obchodu se spotřebním zbožím a zbožím pro další podnikání. Podle velikosti působnosti organizace můžeme rozdělit obchod:

- Vnitřní obchod – obchod na celostátním a regionálním trhu

¹ ŠLAPOTA, B., GRABARCZYK K., LETÁK J. *Nákup*, 2005, s. 24

² ŠLAPOTA, B., GRABARCZYK K., LETÁK J. *Nákup*, 2005, s. 25

- Zahraniční obchod – vývoz (export) a dovoz (import) zboží přes hranice státu
- Mezinárodní obchod – soubor obchodních aktivit ve více zemích a kontinentech ³

1.1.1 Charakteristika velkoobchodu

„Velkoobchod zprostředkovává toky produktů od výrobců (dodavatelů) k dalším článkům distribuční cesty.“ ⁴

Velkoobchod zprostředkuje toky produktů od výrobců (dodavatelů) k dalším článkům distribuční cesty. Mezi další úlohy velkoobchodu patří především přeměna sortimentu (balení na obchodní sortiment), tvorba zásob, přebírání rizika spojeného s nákupem, dopravou nebo skladováním. Následně zde patří propagace produktů nebo služeb pro distributory ⁵.

Velkoobchod má obrovské možnosti spolupráce a může spolupracovat s dalšími velkoobchody, maloobchody, výrobci nebo prodává přímo jiným subjektům. V případě, že se velkoobchod zabývá spotřebním zbožím, můžeme ho rozdělit na podkategorie ⁶.

- Dodávkový velkoobchod - zásoby drží na skladě a následně se rozváží zboží podle objednávek až na místo výhodné pro zákazníka,
- agenturní velkoobchod – tento typ velkoobchodu zprostředkuje dodávky od výrobců i dalších dodavatelů a neskladuje zboží ve vlastních skladových prostorech,
- samoobslužný velkoobchod – nazývá se také cash and carry, tento systém se využívá hlavně při malých odběrech zákazníka, který si zboží odnese přímo z velkoobchodu ⁷.

³ PRAŽSKÁ, Obchodní podnikání: Retail management. 1997 s. 250.

⁴ VYSEKALOVÁ, J., A kol. *Marketing.*, 2006, s. 147.

⁵ CIMLER, Petr., ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Retail management.* 2009 s. 307.

⁶ CIMLER, Petr., ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Retail management.* 2009 s. 312.

⁷ CIMLER, Petr., ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Retail management.* 2009 s. 313.

1.1.2 Charakteristika maloobchodu

Maloobchod je podnik (činnost), která zahrnuje nákup zboží od velkoobchodu nebo přímo od výrobců, zabezpečuje prodej zboží, bez dalšího zpracování pro koncového spotřebitele. Maloobchod má za cíl vytvářet vhodné seskupení zboží, avšak vždy závisí na jednotlivých podnicích, jakou širokou nabídku sortimentu zvolí. Třídění maloobchodu se může dělit na množství druhů. Nejstarší třídění je na potravinářský a nepotravinářský segment, můžeme však použít i třídění na specializované zboží a nesespecializované zboží (univerzální) ⁸.

1.2 Podnikání

Podnikáním se dá definovat soustavná a opakovaná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem na vlastní zodpovědnost za hlavním cílem dosáhnoutí finančního zisku. Při jednorázové, náhodné anebo příležitostné záležitosti nejde o podnikání. Samostatnost definuje, že konatel, který činnost vykonává má pravomoci sám rozhodovat o způsobu, formě, rozsahu a místě výkonu svých podnikatelských aktivit. Podnikání pod vlastním jménem, znamená, že podnikatel nebo konatel, zapsány pod vlastním jménem v obchodním rejstříku buď pod vlastním jménem jako fyzická osoba, nebo pod názvem firmy jako osoba právnická. Podnikatel odpovídá za všechny závazky plynoucí z podnikání celým svým majetkem. Hlavním cílem podnikání je dosáhnoutí finančního zisku podnikatele ⁹.

Podnikání je určitým druhem partnerství. Toto partnerství chápeme jako pracovní vztah, který vzniká mezi dvěma nebo více zainteresovanými stranami, vytvářejícími přidanou hodnotu. Partnerství většinou vzniká mezi odběratelem a dodavatelem na základě vzájemné důvěry. Odběratel je právnická či fyzická osoba, která přejímá produkt od dodavatele. Pojem odběratel můžeme také brát v pojetí jako zákazník. Dodavatel je osoba či organizace, která poskytuje produkt odběrateli. ¹⁰

⁸ VYSEKALOVÁ, J., A kol. *Marketing.*, 2006, s. 149.

⁹ SYNEK, M., *Manažerská informatika*, 2006 s.81.

¹⁰ NENADÁL, J., *Management partnerství s dodavateli*, 2006 s. 120.

1.2.1 Malé a střední podnikání

„Filozofie průmyslové politiky EU vychází – jak již bylo předesláno ze Smlouvy o EU platné od listopadu 1993, která stanoví jak hlavní úkoly celého úsilí (tzn. Vysoká konkurenceschopnost), tak i čtyři cesty k jeho naplnění ¹¹.

Základním ukazatelem činnosti vysvětlující, kudy vedou cesty a jak jimi co nejlépe projít, se stala Bílá kniha Evropské komise o růstu, konkurenceschopnosti a zaměstnanosti, schválena Evropskou radou v prosinci 1993. Evropská komise navrhla soubor praktických opatření k dosažení dynamického hospodařeného růstu, posilujícího zaměstnanost, který je založen mimo jiné na rozvoji infrastruktury a další série tržních opatření směřujících k posílení globální konkurenceschopnosti průmyslu EU¹².

Na podporu výměny informací a zkušeností mezi členskými státy v záležitostech malého a středního podnikání jsou pořádány společné akce. Od roku 1995 se konala čtyři taková setkání. V prosinci 1996 Rada přijala Třetí dlouhodobý program pro malé a střední podnikání (1997-2000). Celkové náklady podle tohoto programu dosáhnou 127 mil. ECU. Program klade hlavní důraz na administrativních a finančních předpisů použitelných pro malé a střední podnikání, na jejich podporu při rozšiřování jejich podnikání i v mezinárodním měřítku i v rámci EU¹³.

Evropská investiční banka podporuje malé a střední podnikání tím, že její půjčky jsou pro ně dostupné prostřednictvím globálních půjček úvěrovým institucím, včetně soukromých bank. Tyto instituce pak poskytují půjčky jednotlivým malým a středním podnikům za stejně příznivých podmínek. Tento nástroj se ukázal být velmi úspěšný a stal se standardní politikou Evropské investiční banky. Velká většina podniků v ČR jsou malé a střední podniky, přičemž 87 % z nich jsou velmi malé. V průmyslu má plných 98,5 % firem méně než 50 zaměstnanců. Hlavní sektory co do počtu podniků jsou:

- Maloobchod nebo velkoobchod 30 %,
- služby 30 %,
- zpracovatelský průmysl 15 %,

¹¹ ŠLAPOTA, B., GRABARCZYK K., LETÁK J. *Nákup*, 2005, s. 28.

¹² JUROVÁ, M., *Evropská unie – odvětví a infrastruktura*, 1999, s. 11.

¹³ Tamtéž.

- stavebnictví 15 %.

V oblasti politiky MSp existuje základní právní a podpůrná struktura, avšak je zapotřebí zabezpečit další zdokonalování této politiky a zabezpečit její provázanost ¹⁴.

1.3 Role a cíle nákupu

Tak jak se vyvíjejí ostatní činnosti ve firmě, tak i role nákupu prošla za poslední dobu obrovskou inovací ve všech směrech. Nákup se dnes už nechápe pouze jako podpůrná funkce, která primárně měla zodpovědnost jen za vstupy činnosti v rámci dodávkového řetězce. V dnešní době se dívá na nákup jako na segment podniku, který by měl být motivovaný o budování dobrých dlouhodobých vztahů s dodavatelem a měl by být motivovaný porozumět potřebám koncového zákazníka ¹⁵.

V odborné literatuře se nejčastěji setkáváme s 6 základními cíli nákupu:

- Uspokojování potřeb,
- snižování nákupních nákladů,
- zvyšování jakosti nákupu,
- snižování nákupního rizika,
- zvyšování flexibility nákupu,
- veřejně prospěšné cíle ¹⁶.

1.3.1 Nákupní cíle

Mezi základní cíle podniku patří funkce nákupu. Mezi tyto cíle patří:

- Zvýšení rychlosti, kvality, flexibility nákupu,
- snížení nákladů a rizika nákupu,
- uspokojení zákaznických potřeb ¹⁷.

Tyto cíle si je potřeba nadefinovat a poté se určí forma nákupní strategie ¹⁸.

¹⁴ JUROVÁ, Marie. *Evropská unie – odvětví a infrastruktura*, 1999 s. 67.

¹⁵ LAMBERT, D. M., ELLRAM M.L. *Logistika*, 2000, s. 16.

¹⁶ ŠLAPOTA, B., GRABARCZYK K., LETÁK J. *Nákup*, 2005, s. 74.

¹⁷ LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*, 2004, s.34.

¹⁸ LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*, 2004, s. 35.

1.4 Zákaznický servis

Jedná se o proces, který probíhá mezi prodávajícím, kupujícím a třetí stranou. Tímto procesem vzniká přidaná hodnota, která zvyšuje přidanou hodnotu výrobku nebo služby, které jsou předmětem směny ¹⁹.

Definice pojmu zákaznického servisu se v různých organizacích různí a často zaměřuje s pojmem spokojenosti zákazníků. Dodavatel a jeho zákazníci mohou pohlížet na obsah zákaznického servisu zcela odlišně. Lze jej definovat v širším slova smyslu jako měřítko toho, jak dobře funguje logistický systém z hlediska vytváření užité hodnoty času a místa pro určitý produkt nebo službu. Z tohoto pohledu sem spadají takové položky jako snadnost kontroly položek na skladu, snadnost objednávání nebo poprodejní podpora určité položky ²⁰.

Na zákaznický servis lze pohlížet z tří hledisek, ve většině podniků se zákaznický servis pojímá jedním z následujících způsobů ²¹.

- 1) Jako funkce nebo činnost, kterou je potřeba řídit, např. zpracování stížností zákazníků nebo vyřizování objednávek,
- 2) druhým způsobem jako skutečný výkon v určitých parametrech, např. schopnost vyexpedovat kompletní objednávku do 24 hodin po jejím přijetí u 98 % veškerých objednávek,
- 3) na zákaznický servis se pohlíží spíše jako na součást celkové podnikové filosofie než na jednotlivé činnosti nebo měření výkonů ²².

1.5 Dodavatelé

Dodavatelem může být fyzická nebo právnická osoba, která nám jakožto odběrateli dodává daný produkt či služby, které si objednáme ²³.

¹⁹ LAMBERT, D. M., ELLRAM M.L. *Logistika: příkladové studie*, 2000. s. 38.

²⁰ LAMBERT, D. M., ELLRAM M.L. *Logistika: příkladové studie*, 2000. s. 41.

²¹ LAMBERT, D. M., ELLRAM M.L. *Logistika: příkladové studie*, 2000. s. 51.

²² LAMBERT, D. M., ELLRAM M.L. *Logistika: příkladové studie*, 2000. s. 52.

²³ Tamtéž.

V obchodním vztahu platí pro oba zúčastněné, když se jedná o dlouhodobější spolupráci, a ne pouze o pro jeden obchodní případ. Celosvětovým trendem v posledních letech je naprosto běžně, že ve většině případu roste podíl uzavíratelných smluv s dodavateli s dobou kontraktu delší než 3 roky ²⁴.

Dle občanského zákoníku se dodavatelem chápe osoba, která při uzavírání a plnění smlouvy jedná v rámci své obchodní nebo jiné podnikatelské činnosti ²⁵.

Podle další definice, tentokrát ze zákona o veřejných zakázkách, se dodavatelem myslí právnická či fyzická osoba, která poskytuje služby, dodává zboží nebo provádí stavební práce ²⁶.

V rámci podniku společnosti lze rozumět pojem dodavatel jako další podnikatelský subjekt, který dodává společnosti materiál, polotovary, služby či výrobky. Na oplátku se společnost zavazuje dodavateli plněním, nejčastější formou, tedy finančním vyrovnáním ²⁷.

1.5.1 Druhy dodavatelů

Existuje nespočet kritérií, parametrů a vzorců dle kterých jde rozdělit smluvní partnery. Pro následné potřeby, jsme je rozdělili dle následujících kritérií:

- Interní a externí dodavatelé,
- partneři z Evropy a zámořské dodavatelé ²⁸.

Externí dodavatelé lze charakterizovat jako mimo firemní partnery, tedy ty, které nemají, žádný bližší vazby s odběratelskou společností. Na rozdíl od interních dodavatelů, které mají přímý vztah s odběratelskou společností, jako dceřiné firmy například ²⁹.

Dalším kritériem rozdělení dodavatelů je jejich poloha. Ta hraje velice významnou roli při výběru dodavatelů. Z rostoucí vzdálenosti totiž roste větší šance, že nastanou

²⁴ LAMBERT, D. M., ELLRAM M.L. *Logistika: příkladové studie*, 2000. s. 16.

²⁵ Aktuální znění: zákon č. 87/2012 Sb., *Občanský zákoník*.

²⁶ Aktuální znění: zákon č. 40/2004 Sb., *O veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů*.

²⁷ Aktuální znění: zákon č. 40/2004 Sb., *O veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů*.

²⁸ NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R. *Moderní management jakosti – principy, postupy, metody*. s. 74-78

²⁹ Tamtéž.

neočekávané problémy. S tím je spojené i riziko opoždění dodávek a větší náklady na transport materiálu. Možnými problémy může být i jazyková bariéra nebo kulturní zvyky³⁰.

1.6 Požadavky objednávky

„Požadavek musí být zadán přesně a zřetelně odběratelem. Až 40 % příčin reklamací uplatňovaných odběrateli tkví v jejich neschopnosti jasně a přesně definovat své požadavky³¹.

Pokud tyto činnosti odběratel nesplní, tak dodavatel i při sebelepší snaze nedokáže uspokojit svého odběratele. Objednávka musí být zadána, popsána a vysvětlena v takové míře, v jaké je potřeba. Dodavatel je povinen potvrdit objednávku. V případě nesrovnalostí je nucen objednávku přezkoumat a prokonzultovat.“³²

1.7 Hodnocení a výběr dodavatelů

Pro některé podniky je hodnocení dodavatelů pouze nutnou formalitou pro získání certifikátu. Existují ovšem podniky (zejména větší velikosti), kde hodnocení dodavatelů provádějí na vysoké úrovni, pravidelně je aktualizují a vyvozují z něj závěry pro průběžné rozhodování pan Synek píše, že „*vytvoření trvalých dodavatelsko-odběratelských vztahů, což je předpokladem jejich dalšího vývoje, vyžaduje trvalé sledování a hodnocení dodavatelů na základě vlastních podnikových kritérií*“.³³

Tomek se ke stejnému tématu vyjadřuje takto: „*Hodnocení dodavatelů je jednou z nejdůležitějších činností každého nákupce či manažera nákupu*“.³⁴

Podle normy ISO 9001 musí firma sledovat a vyhodnocovat způsobilost dodavatelů na základě kritérií, které považuje pro svoji činnost za určující. Firma také musí vytvářet a udržovat záznamy o všech nezbytných opatřeních vyplývajících z hodnocení³⁵.

³⁰ NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R. *Moderní management jakosti – principy, postupy, metody*. s. 74-78

³¹ NENADÁL, J. *Management a partnerství s dodavateli*. s. 73.

³² TOMEK, J., *Moderní řízení nákupu podniku*, 1999, s.178.

³³ TOMEK, J., *Moderní řízení nákupu podniku*, 1999, s. 179.

³⁴ TOMEK, J., *Moderní řízení nákupu podniku*, 1999, s. 179.

³⁵ ZAJÍC, *Komentář k vydání ČSN EN ISO 9001:2001, 2005*, s. 103.

Proces hodnocení dodavatelů probíhá následovně:

- vytvoření katalogu kritérií,
- vlastní hodnocení výkonu dodavatelů,
- znázornění výsledků,
- vyhodnocení a návrhy opatření ³⁶.

V dalším kroku v rámci dodavatelských vztahů se budeme zabírat hodnocením fungování dosavadních smluvních partnerů firmy, toto hodnocení není časově limitované, a proto ho můžeme vykonávat i vícekrát ročně, počet závisí od individuálních potřeb dané organizace. V praxi je zaběhnutý model celoročního sbírání dat a následně se udělá analýza s následným ročním vyhodnocením. Výsledkem poslední etapy vztahů s dodavateli se standardně označuje finální zpráva, který je distribuovaný všem zaměstnancům, kteří mají s daným dodavatelem obchodní vztah, a tím pádem jsou za profesionální vztah mezi společnostmi přímo zodpovědní, a taktéž samotnému dodavateli ³⁷.

Celý proces hodnocení dodavatelsko-odběratelských vztahů má za cíl:

- vytvářet větší tlak na spolehlivost a kvalitu dodávek,
- poskytovat zpětnou vazbu podniku,
- zajišťovat podklady pro budoucí manažerská rozhodnutí (pokračování, modifikace či přerušování spolupráce s partnerem) ³⁸.

K hodnocení uživatelů se používá nespočet druhů hodnotících systémů a metod. Avšak o žádném z daných měření a hodnotících druhů nemůžeme s určitostí říct, že je tím správným a bezchybným. V každém obchodním prostředí jsou jiné faktory, ovlivňující rozhodování a priority daných společností a taktéž je v každé firmě jiný podnikatelský plán a záměr, který zapříčiňuje rozdíly mezi hodnotícími faktory. Při každé metodě a firmě je však společná snaha o nalezení konzistentní metody, která by zabezpečila

³⁶ SYNEK, Manažerská ekonomika, 2007, s. 212.

³⁷ ELLRAM M.L. *A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships*. 2000, s. 24.

³⁸ MODRÁK, V., *Hodnocení kvality dodavatelských služeb*. [Online] .

kompletní objektivnost celého hodnoticího procesu. Tento trend pak logicky klade největší důraz na nalezení ideálních kritérií pro hodnocení dodavatelsko-odběratelských vztahů³⁹.

1.8 Klasifikace a optimalizace dodavatelů

S rostoucím počtem dodavatelů podnik začne pociťovat nutnost jejich uspořádání a optimalizace. Časem totiž nastanou situace, kdy všem dodavatelům nelze věnovat stejné množství času a je třeba je protřídit⁴⁰.

1.8.1 Základní klasifikace dodavatelů

Dle obsahové náplně vztahu:

- Dodavatelé surovin – produktů, které jsou dodávány ve svém přírodním stavu,
- dodavatelé materiálu – produktů, které jít byly opracovány,
- dodavatelé komponent – produktů, které jsou určeny pro montáž v podniku, a to bez jakéhokoliv, popřípadě minimálního opracování,
- dodavatelé zařízení – jedná se o investiční zboží, které je v podniku potřeba k uspokojení výrobních, obchodních, logistických a manažerských potřeb,
- dodavatelé doplňkového režijního materiálu,
- dodavatelé služeb⁴¹.

1.9 Řízení vztahu s dodavateli

*„V rámci procesu pořizování či nákupu je pravděpodobně nejdůležitější činností výběr z řady potenciálních dodavatelů, kteří jsou schopni požadovaný materiál/výrobek poskytnout“.*⁴²

Při řízení dodavatelského vztahu se uvažuje 5 fází, které spolu vzájemně souvisí:

- Přípravná fáze,
- identifikace potenciálních dodavatelů,

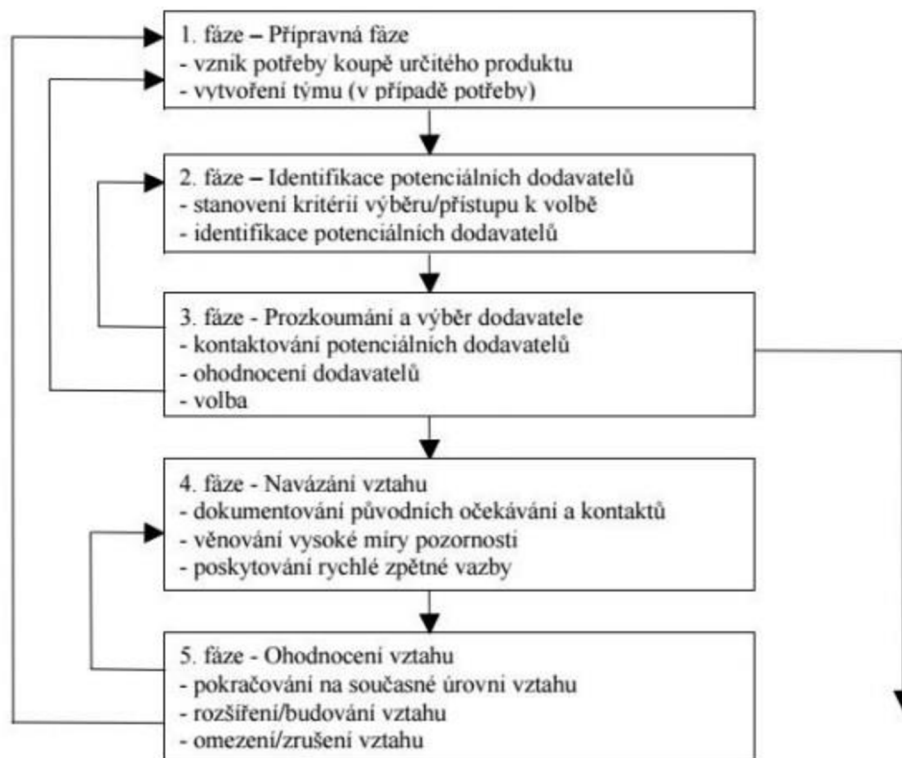
³⁹ LAMBERT, D. M., ELLRAM M.L. *Logistika: příkladové studie*. 2000, s. 67.

⁴⁰ SYNEK, Miloslav, *Manažerská informatika*, 2006 s.80.

⁴¹ SYNEK, Miloslav, *Manažerská informatika*, 2006 s.82.

⁴² LAMBERT, D. M., ELLRAM M.L. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2000, s. 167.

- fáze prozkoumání a výběru dodavatelů,
- navázání vztahu,
- ohodnocení vztahu ⁴³.



Obrázek č. 1: Pět fází řízení dodavatelských vztahů.⁴⁴

Pro úspěšný podnik je velice důležitý vztah s dodavateli, a v konečném řešení to může mít za výsledek strategickou výhodu. V případě, kdy dodavatelé spolupracují s odběratelem a vzniká z toho partnerství na základě zapojení dodavatelé společnosti do vývoje nového produktu, může společnost ušetřit spoustu nákladu i času spotřebovaného k vývoji. Díky tomu může podnik upevnit své místo na trhu a růst, proto je tato vazba důležitá ⁴⁵.

⁴³ ELLRAM M.L. *A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships*. 2000, s. 12.

⁴⁴ Tamtéž.

⁴⁵ Tamtéž.

1.10 Komunikace s dodavateli

*„Všichni zástupci odběratelů i dodavatelů by určitě potvrdili i na základě vlastních zkušeností, jak významnou, ale mnohdy nezvládnutou součástí obchodních styků je právě komunikace. I proto se procesy komunikace stávají přirozenou součástí partnerství s dodavateli. Komunikace je nejčastěji definována jako vzájemná výměna a sdílení informací. Komunikace mezi odběrateli s dodavateli musí být oboustranný tok informací, které se musí sdílet pravdivě, přesně a v co největším rozsahu.“*⁴⁶

1.11 Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů

„Smyslem této části nákupní strategie je systematické vytváření takových podmínek pro realizaci vztahů s dodavateli, které by po věcné a ekonomické stránce odpovídaly platným právním normám a závazným pravidlům a co nejefektivněji zajišťovaly požadované uspokojování výrobních a nevýrobních potřeb podniku⁴⁷.“

Součástí strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů je:

- Volba dodavatele,
- volba dodávkových cest,
- rozhodování o podmínkách dodávek⁴⁸.

⁴⁶ NENADÁL, J. *Management a partnerství s dodavateli*. 2006 s. 213.

⁴⁷ LAMBERT, D. M., ELLRAM M.L. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2000, s. 172.

⁴⁸ Tamtéž.

V podmínkách právní subjektivity podniků se výraznější pozornost věnuje zahraničně obchodním vztahům při dovozu. Ačkoliv existuje mnoho aspektů této strategie, z hlediska strukturálního jsou nejdůležitější tyto ⁴⁹.

Stabilita a konkurenceschopnost společenství dodavatelů. Ze strategického hlediska je žádoucí nakupovat od dodavatelů, kteří si udrží nebo zlepší svou konkurenční pozici ve smyslu svých výrobků a služeb. Tento faktor zajišťuje, že firma bude nakupovat výrobní vstupy postačující nebo lepší kvality (ceny), aby si zajistila svou konkurenceschopnost ⁵⁰.

Také volba dodavatelů, kteří budou nadále schopni zajistit potřeby firmy, minimalizuje náklady na změny dodavatelů. Optimální stupeň vertikální integrace. Jak nakoupit výrobky zvenčí, tak aby byly vytvořeny nejvýhodnější strukturální pozice pro vyjednávání. Optimálním jsou z tohoto pohledu ustálené dodavatelsko-odběratelské vztahy ⁵¹.

Rozdělení nákupů mezi schopné dodavatele. Vybudování maximálního vlivu u zvolených dodavatelů ⁵².

1.11.1 Komunikace s dodavateli

Prvním krokem při řešení problematiky s nespolehlivostí u dodavatele je pravidelná komunikace s dodavatelem, když v případech pozdní dodávky zboží, zhoršené kvality dodávky nebo při náhle změně ceny zboží je nutné prověřit, či ve vzájemném vztahu nedošlo k neočekávanému nepochopení při obou zainteresovaných stranách, hlavně při podmínkách dodávek a materiálu. Při zjištění nedokonalosti je potřebné zjistit důvod, kvůli kterému ke změně došlo ze strany dodavatele a zda je tento stav jen dočasný a probíhá jeho náprava a řeší se, nebo je to problém z dlouhodobějšího hlediska a je neměnný. Taktéž je vhodné, vždy dodavatele informovat o možnosti vzájemné spolupráce a za účelem zlepšení a zefektivnění vztahů. Tyto situace mohou být řešeny formou školení pro obě zainteresované strany v daném obchodě a profesionálními

⁴⁹ LAMBERT, D. M., ELLRAM M.L. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2000, s. 178.

⁵⁰ Tamtéž.

⁵¹ Tamtéž.

⁵² Tamtéž.

konzultacemi nebo poradenstvím za účelem eliminování nedostatků. Taktéž se může jednat o školení za účelem zefektivnění plynulosti výrobních procesů a eliminace časového faktoru a tím zlepšit celkové fungování a systém podniku. Toto řešení dokáže zamezit problémům v budoucnosti z hlediska opožděných a nespolehlivých objednávek, přičemž se vylepší i vzájemné vztahy mezi společnostmi, co je jedním z nejdůležitějších faktorů pro úspěšnou a bezproblémovou dlouhodobou spolupráci ⁵³.

1.12 Motivace pracovníků nákupu

Každý jeden „nákupčí“ je samostatná a unikátní osobnost, kterou motivuje něco jiné jako ostatní pracovníky. Je velmi důležité posuzovat každého pracovníka unikátně a osobitě ⁵⁴.

Motivování zaměstnanců, kterých hlavní úloha spočívá v nakupování jednotek výroby, k výkonu je závislá na sebemotivaci a vedení a stimulaci těchto pracovníků od jejich nadřízeného – vedoucího nákupu. Jak chce osoba zodpovědná za oddělení nákupu svých podřízených motivovat, musí svých podřízených poznat a vědět, které faktory jsou pro ně vnitřně nejdůležitější a podstatné. Jako velké plus se při těchto aktivitách hodnotí vynikající znalost soft skills, což jsou dovednosti, které by měl ovládat každý jeden manažer na vyšších pozicích a aktivně je využívat při komunikaci ať už s nadřízeným nebo podřízeným, Motivovat zaměstnance k nákupu znamená:

- Vyvolat určitou aktivitu v oblasti nákupu,
- zajistit určitou dobu trvání nákupní aktivity,
- směřovat nákupní aktivitu k požadovanému cíli,
- zajistit, aby nákupčí vyvíjel svou aktivitu ⁵⁵.

⁵³ HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 2009 s. 87

⁵⁴ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 2004 s. 57

⁵⁵ Tamtéž.

1.13 Analýzy podnikového prostředí

Analýzy podnikového prostředí „Analýza vnějšího okolí se zabývá rozbořem faktorů v okolí podniku, které ovlivňují a v budoucnosti budou pravděpodobně ovlivňovat jeho strategické postavení. Soustřeďuje se na vlivy trendů jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí a jejich vzájemné vazby a souvislosti. S rozvojem techniky, technologií, obchodu, komunikace, informačních systémů, infrastruktury a globálních aspektů se rozsah i význam okolí pro jednotlivé podniky významně rozšířil. Význam celosvětového vývoje výrazně vzrostl. Svět je dnes velmi propojený, cokoli se stane kdekoli na světě, promítá se velmi rychle do výsledků kteréhokoli podniku, tedy i našich podniků. Analýza okolí by z tohoto důvodu měla mít co nejširší rozsah. Jaký objem informací je žádoucí v každém jednotlivém případě, je možné rozhodnout pouze s přihlédnutím ke všem věcným a personálním okolnostem konkrétního podniku. Je nezbytné na analýzu minulého a současného stavu navázat analýzu, resp. prognózu budoucího vývoje. Přitom se zkoumá vývoj všeobecných externích faktorů, které ovlivnily minulé a současné chování podniku a o nichž lze předpokládat, že sehraji významnou roli v budoucnosti. Nezbytný je globální systémový přístup zahrnující celosvětový politický, ekonomický, vědeckotechnický, demografický, ekologický, právní a sociální vývoj“.⁵⁶

1.13.1 SWOT analýza

SWOT analýza je strategická analýza určená pro firmy, podniky a organizace. Název je odvozený z anglických názvů – Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats, což znamená ve volném překladu do češtiny – silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby⁵⁷.

⁵⁶ SEDLÁČKOVÁ, H., *Strategická analýza*. 2000 s. 7.

⁵⁷ Małgorzata Jasiulewicz-Kaczmarek. SWOT analysis for Planned Maintenance strategy-a case study [online].

SWOT analýzu můžeme rozdělit na 2 podskupiny, a to vnitřní a vnější. Do vnitřní patří silné a slabé stránky firmy. Vedlejší faktory jsou hrozby a příležitosti, které má firma v okolním prostředí ⁵⁸.

Hlavním účelem analýzy SWOT je identifikace klíčových silných a slabých aspektů společnosti a zároveň rozlišit nejdůležitější příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí ⁵⁹.

Právě díky těmto vlastnostem můžeme označit SWOT analýzu jako jednu z nejuniverzálnějších a nejpoužívanějších prostředků na analýzu v praxi ⁶⁰.

Je však velmi důležité, jak podnik vykoná SWOT analýzu, aby ji jen neuložil do kartotéky, ale reálně se zamyslel nad výsledkem a vyvodil důsledky a opatření na změnu, protože SWOT analýza bez změny stavu je bez efektu ⁶¹.

1.14 Scoring model

Scoring model se nejběžněji používá pro průběžné hodnocení dodavatelů. Model předpokládá zpětnou evidenci potřebných údajů za určité období. Postup je stejný jako u předcházejících metod s váhovým koeficientem. Scoring model převádí údaje pomocí recipročního indexu na vzájemně ekvivalentní hodnoty. Po sečtení dílčích výsledků dostáváme celkové hodnocení. Dodavatele s nejvyšším procentuálním hodnocením vybereme pro budoucí spolupráci. ⁶²

Vzorec pro výpočet recipročního indexu:

$$RI_i = \frac{k_1}{k_i} * 100$$

Postup výpočtu recipročního indexu

1. Vybere se dodavatel s nejlepším výsledkem v daném kritériu a přidělí se mu hodnota 100 %.

⁵⁸ SEDLAČKOVÁ, H., *Strategická analýza*, 2000, s. 79.

⁵⁹ Tamtéž.

⁶⁰ Tamtéž.

⁶¹ Tamtéž.

⁶² ČUJAN, Z. a MÁLEK, Z., *Výrobní a obchodní logistika*, 2008, s. 30.

2. Podle takto označeného parametru přepočítáme hodnoty u ostatních dodavatelů tak, že těmito hodnotami podělíme hodnotu parametru označeného 100 % a vynásobíme je 100, tím dostaneme ekvivalentní procentuální hodnocení.⁶³

⁶³ ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. *Výrobní a obchodní logistika*, 2008, s. 30.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části se zaměříme na způsob hodnocení dodavatelů ve firmě ABC spol. s r. o. Především se zaměříme na dodavatelsko-odběratelské vztahy, spolehlivost jednotlivých dodavatelů a hodnocení současných dodavatelů.

2.1 Představení společnosti

Společnost ABC spol. s r. o., sídlem Hlavní 2020/28, Český Těšín, je českou obchodní společností zaměřenou na export a zprostředkování obchodu do oblasti Afriky a Asie. Firma podniká v oboru potravin a zdravotnického materiálu. Dále pak zajišťuje kompletní zprostředkování služeb a zboží 3. stranám.

2.2 Předmět podnikání

Předmět podnikání je dle Obchodního rejstříku: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Na základě platné legislativy v ČR firma podniká v oblasti obchodu s vybranou skupinou zboží potravin a zdravotnického materiálu.

2.3 Aktuální obchodní situace

Obchodní společnost byla registrována v Českém Těšíně v roce 2017.

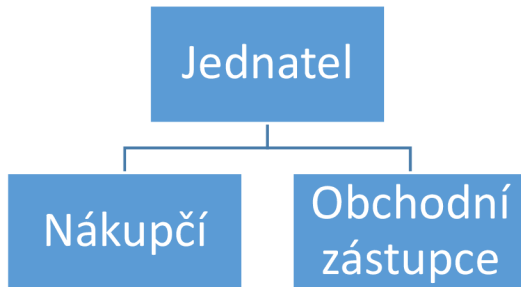
V současné době má společnost ABC spol. s r. o. 2 spolupracující zaměstnance, jejichž počet se může měnit v souvislosti s aktuálním vytížením.

Jak již bylo zmíněno, společnost se zaměřuje především na zahraniční společnosti v Spojených Arabských Emirátech, Ghaně, Saudské Arábii a v neposlední řadě v Libyi.

V oblasti jakosti je hlavním cílem společnosti dosahovat spokojenosti zákazníků s jejími službami za pomoci trvalého zvyšování kontroly jakosti dodávaného zboží od dodavatele a aktivní spolupráce s dodavateli. Tímto postupem chce společnost budovat své dobré jméno, které je zárukou prosperity firmy.

2.4 Organizační struktura podniku

Společnost ABC spol. s r. o. je od doby svého založení organizována dle následujícího grafu.



Obrázek č. 2: Organizační struktura společnosti (převzato z ⁶⁴).

Pracovníci obsazující jednotlivé pozice v tomto organizačním schématu mají dle organizačního řádu společnosti jasně stanovenou náplň své každodenní práce, pravomoci a s nimi spojenou odpovědnost za své výkony.⁶⁵

2.5 Nákupní proces ve společnosti

Celý nákupní proces ve společnosti má na starosti nákupčí, který má jasně vymezené, za jakých podmínek realizovat nákup. Z hlediska prováděných činností, nejsou přesně určeny funkce nákupčího. Pracuje na základě svých odborných zkušeností.⁶⁶

V případě nových nákupů a zajišťování dosud nenakupovaného zboží zajistí odpovědný pracovník nákupu na základě nabídky dodavatele nebo požadavku odběratele potřebnou technickou dokumentaci materiálu či výrobku. Tato dokumentace je příslušným pracovníkem vyhodnocena a v případě, že z technického hlediska zboží vyhovuje

⁶⁴ ÚČETNÍ, *Interview*. 2018.

⁶⁵ Tamtéž.

⁶⁶ Tamtéž.

potřebám, je odpovědný zaměstnanec požádán, aby zajistil objednání testovacího vzorku. Kontrolu dodaného zboží na základě dodaných podkladů provádí určený zaměstnanec ve spolupráci s jednatelem společnosti. Kontrola a schválení je písemně potvrzeno, zboží je přijato do evidence a písemné schválení je předáno jednatelem společnosti, který na jeho základě provede spolu s nákupčím dle stanovených kritérií hodnocení dodavatele. V těchto případech si společnost ABC spol. s r. o. vyhrazuje právo provést kontrolu kvality zboží přímo u dodavatele.⁶⁷

Zde je postup realizace nákupu ve společnosti.

1. krok – Zajištění požadavků budoucího zákazníka. Společnost v první řadě, musí zjistit přání zákazníka a porozumět jeho potřebám.

2. krok – Průzkum dodavatelského trhu a navázání na dodavatele vybraného druhů zboží. Elektronický průzkum dodavatelů prováděn na základě informací dostupných na internetu. Průzkum se vždy provádí minimálně na tuzemském a příhraničním trhu, tedy země jako Polsko, Německo a Slovensko. Po vyhledání potenciálních dodavatelů si nákupčí vyžádá platný ceník a technické informace zboží.

3. krok – Po důkladném průzkumu následuje navázání k jednání s vybraným dodavatelem. Hledá se společná cesta k splnění požadavků zákazníka.

4. krok – Představení nabídky zákazníkovi. Když má společnost všechny potřebné informace a dokumenty vystaví zákazníkovi konkrétní nabídku. Spolu s nabídkou předá zákazníkovi testové vzorky zboží.

5. krok – Navázání jednání s dopravci. Dalším krokem k zajištění plynulého obchodu je zajištění dopravy do místa určeného zákazníkem. Společnost na základě malého průzkumu za pomoci internetu, poptá od dopravních společností cenovou nabídku kontejnerové přepravy do daného přístavu.

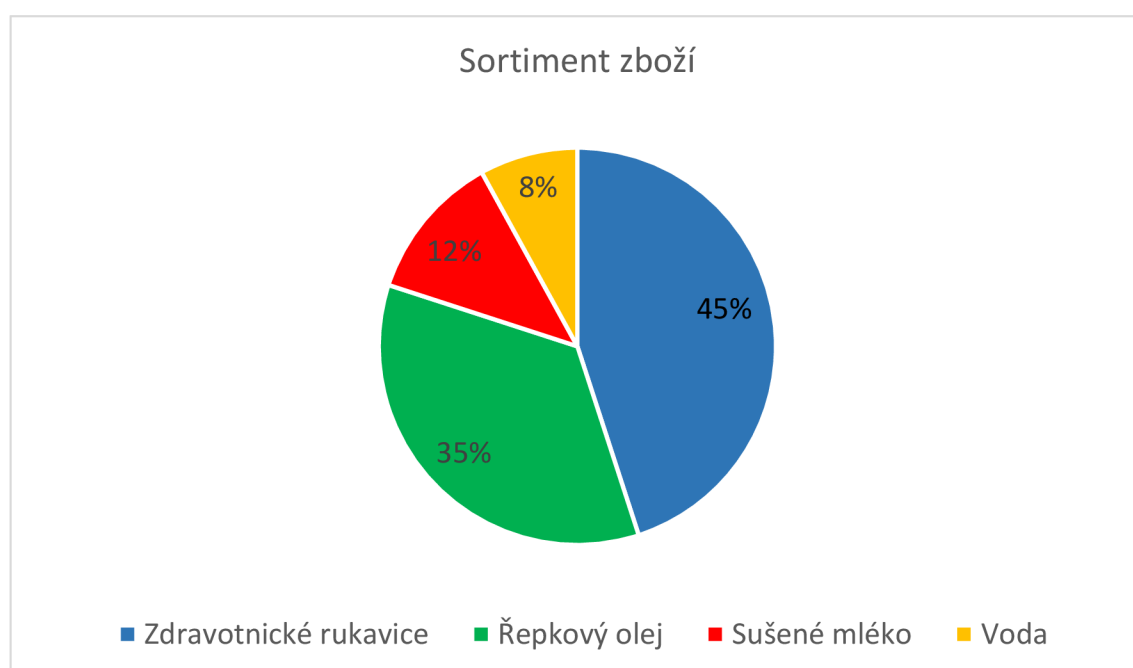
6. krok – Informační toky, zaplacení a celní deklarace. Celní a právní deklaraci společnosti zajišťuje dopravní firma.

⁶⁷ ÚČETNÍ, *Interview*. 2018.

7. *krok* – Vyhodnocení vzájemné spolupráce s dodavateli a zákazníky. V tomto kroku firma vyhodnotí dosavadní spolupráci s dodavatelem a spokojenost odběratele. Cílem je dlouhodobá spolupráce.⁶⁸

2.6 Sortiment zboží

Společnost se zabývá prodejem potravin a zdravotnického materiálu. Konkrétně se jedná o zdravotnické rukavice určené k jednorázovému použití ve zdravotnictví. Dále společnost nabízí řepkový olej určený k potravinářským účelům, sušené mléko a pramenitou vodu. Grafické rozdělení produktů:



Graf č. 1: Sortiment zboží (převzato z⁶⁹).

2.6.1 Jednorázové vyšetřovací rukavice

jsou vyráběny z nitrilu, bez přítomnosti přírodního latexu, který může způsobovat alergické reakce. Rukavice jsou plochého tvaru a jsou určeny na jedno použití. Své uplatnění mají v nemocnicích a zdravotnických zařízeních. Chrání uživatele před

⁶⁸ ÚČETNÍ, *Interview*. 2018.

⁶⁹ Tamtéž.

potřísněním z vnějšího prostředí a současně chrání před přímým stykem lidské pokožky. Rukavice jsou vyrobeny z nitrilu a jejich parametry odpovídají evropským normám a předpisům: EN 455–1, 2, 3, 4, v souladu s 93/42/EEC a 89/686/EEC.⁷⁰



Obrázek č. 3: Jednorázové vyšetřovací rukavice⁷¹

2.6.2 Řepkový olej

Řepkový olej patří v dnešní době mezi oleje s dobrým složením mastných kyselin, obsahuje okolo 60 % MUFA, do 10 % SFA a přibližně 30 % PUFA, z čehož asi 20 % tvoří n-6 a 10 % n-3, což je příznivý poměr. Nebylo tomu tak ale vždy. Semena řepky jsou bohatá na kyselinu erukovou, což je mononenasycená MK s nepříznivými účinky na lidské zdraví. Proto byly vyšlechtěny nové odrůdy, které tuto kyselinu obsahují v minimálním množství a olej se dnes vyrábí v podstatě už pouze z nich. Jedním z kultivarů je i canola, z níž se vyrábí canolový olej – v zahraniční literatuře často používaný termín místo řepkového oleje. Díky tomuto „novému“ složení je řepkový olej vhodný pro výživu, zejména pro studenou kuchyni. Je možné ho použít i na smažení (krátké a jednorázové), ale vzhledem k vyššímu obsahu n-3 PUFA je méně stabilní a pokud je delší dobu vystavován vysokým teplotám, dochází ke vzniku oxidačních, případně

⁷⁰ ESSENTICARE.PL. *Jednorázové vyšetřovací rukavice* [online].

⁷¹ Tamtéž.

polymeračních produktů. Nižší stabilita platí samozřejmě i vůči kyslíku, což s sebou nese kratší trvanlivost oleje, a proto jsou v současnosti snahy o vyšlechtění dalších odrůd řepky s nižším obsahem kyseliny α -linolenové.⁷²



Obrázek č. 4: Řepkový olej (převzato z⁷³.)

2.6.3 Sušené mléko

Sušeným mlékem se rozumí mléčný výrobek v prášku získaný sušením mléka plnotučného, odtučněného nebo částečně odtučněného s obsahem vody nejvýše 5 % hmotnostních. Sušené mléko společnost dodává v 25 kg pytlích. Sušené mléko se skladuje a přepravuje při teplotě do 24 °C a relativní vlhkosti vzduchu do 70 %.⁷⁴

⁷² ARGRAS.COM. *Olej rzepakowy* [online].

⁷³ Tamtéž.

⁷⁴ TATRAMLEKO.CZ. *Sušené mléko* [online].



Obrázek č. 5: Sušené mléko (Převzato z ⁷⁵).

2.6.4 Voda FROMIN

Pramenitá voda FROMIN, voda, která se vyznačuje tím, že pochází z doby ledové, a její cesta začíná přibližně před 15 000 lety, v období horského zalednění severních Čech, kdy začala voda z tajících ledovců prosakovat do podzemí.⁷⁶

Společnost věnuje maximální pozornost procesu stáčení, aby tuto mimořádnou vodu mohli v neporušeném stavu nabídnout každému zájemci o pití té nejlepší vody, jakou nám naše planeta může nabídnout. Zaručuje, že voda z doby ledové neprotekla žádným zařízením na úpravu vody a že zůstala s celou svojí fascinující přirozeností a metafyzickou pamětí na věky dávno minulé živoucím svědkem světa nezasaženého průmyslem a nebezpečným civilizačním odpadem.⁷⁷

⁷⁵ TATRAMLEKO.CZ. *Sušené mléko plnotučné* [online].

⁷⁶ FROMIN.CZ. *O vodě* [online].

⁷⁷ Tamtéž.



Obrázek č. 6: Voda Fromin ⁷⁸

⁷⁸ VODAFROMIN.CZ. *O vodě*, [online].

2.7 Dodavatelé zdravotnických rukavic

V současné době společnost ABC spol. s r. o. má smlouvy s třemi dodavateli, kteří jsou výhradně z Polska. Mezi klíčové dodavatele vyšetřovacích rukavic patří společnosti:

2.7.1 Mondo sp. z. o. o.

Mondo sp. z. o. o. je moderní obchodní organizace, zabývající se prodejem a distribucí ochranných a zdravotnických rukavic. V sortimentu zboží má jednorázové vinylové, nitrilové a latexové rukavice nejvyšší kvality. Sídlí nedaleko Českých hranic.⁷⁹



Obrázek č. 7: Logo společnosti⁸⁰

2.7.2 Safemed sp. z. o. o.

Firma Safemed sp. z. o. o. se zabývá výrobou jednorázových ochranných rukavic. Společnost nabízí bohatý sortiment jednorázových rukavic. Každý druh rukavic má více jakostních variant.⁸¹



Obrázek č. 8: Logo společnosti⁸²

⁷⁹ ESSENTICARE.PL. *O nas*, [online].

⁸⁰ Tamtéž.

⁸¹ SAFEMED.PL. *O nas*, [online].

⁸² Tamtéž.

2.7.3 Medasept sp. z. o. o.

Její specializací je prodej a distribuce ochranných rukavic. Společnost má zastoupení především v Polsku. Na trhu působí déle než 20 let a soustředí se především na uspokojení potřeb zákazníků.⁸³



Obrázek č. 9: Logo společnosti ⁸⁴

2.8 Trhy

Společnost ABC spol. s r. o. směřuje především na zahraniční trhy jako: Libye, Ghana, Spojené Arabské Emiráty a Saudská Arábie. Firma se soustředí na jednorázové obchodní příležitosti. Za pomoci odborných vazeb je vytvořena obchodní síť.⁸⁵

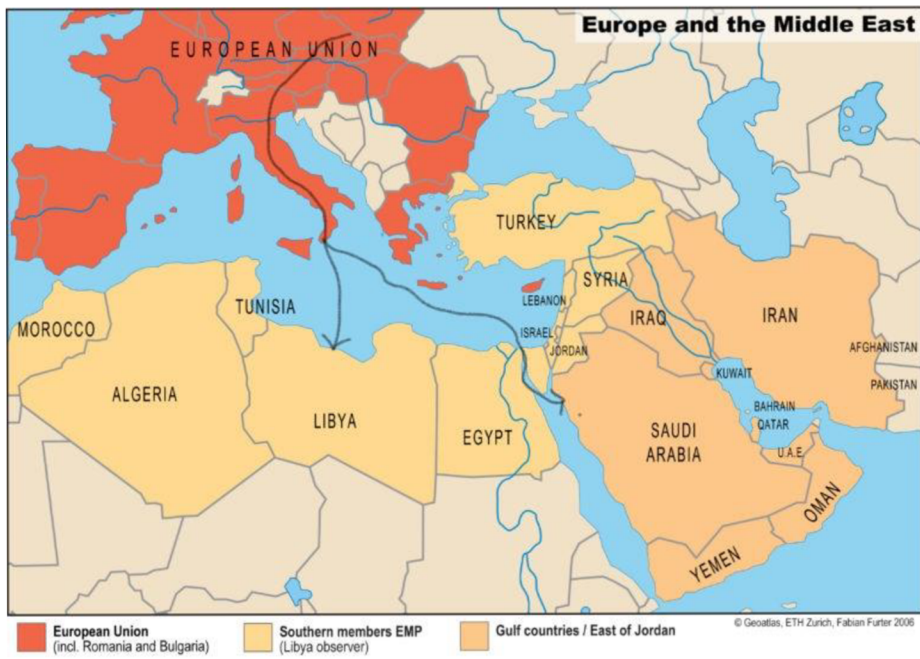
Do budoucna by společnost chtěla expandovat do většiny arabsky mluvících zemí a zemí na africkém kontinentě. Z těchto krajin je nejdostupnější severní část Afriky, a to především země jako Egypt, Alžírsko, Maroko, Tunisko, a to z toho důvodů, že doprava do těchto zemí je jednodušší. Cesta z pobřeží Evropy do Severní Afriky trvá jen pár hodin.⁸⁶

⁸³ MEDASEPT.PL. *O nas*, [online].

⁸⁴ Tamtéž.

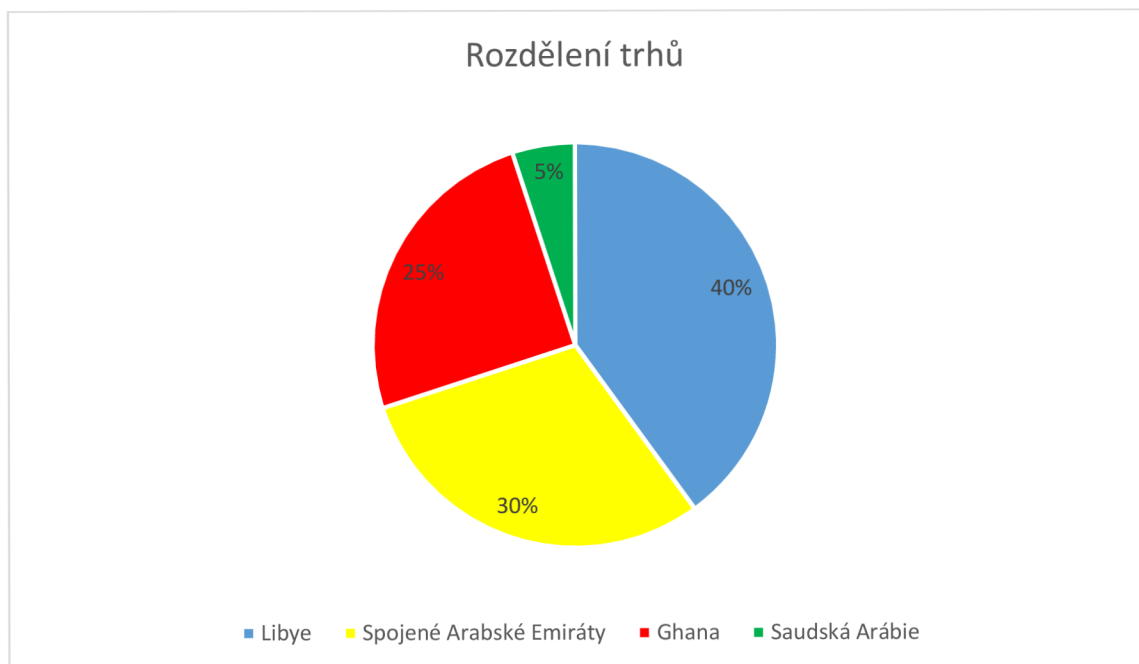
⁸⁵ ÚČETNÍ, *Interview*. 2018.

⁸⁶ Tamtéž.



Obrázek č. 10: Mapa trasy⁸⁷

Graficky znázorněné aktuální rozdělení trhu:



Graf č. 2: Rozdělení trhů⁸⁸

⁸⁷ TAGMAP.ME. *Map Europe and the Middle East*, [online].

⁸⁸ ÚČETNÍ, *Interview*. 2018.

2.9 Skladové hospodářství

Společnost ABC spol. s r. o. nemá žádný svůj sklad. Společnost dosud neuvažuje o zřízení vlastních skladových prostor. Skladové hospodářství se zajišťuje externě u svých partnerů, a to konkrétně u společnosti Saltagro a.s., se kterou má společnost podepsanou smlouvu.⁸⁹

2.10 Obchodní podmínky a celní deklarace

Tím, že se jedná o zahraniční spolupráci v zemích, kde je těžká vymahatelnost práva, vyžaduje společnost od svých odběratelů zaplacení celé částky předem na bankovní účet. Po plném zaplacení částky je teprve objednávka realizovaná.⁹⁰

Právní a celní deklaraci zajišťují společnosti externí firmy, které v rámci přepravy zboží, zajišťují i dané služby.⁹¹

2.11 Informační systém a informační toky nákupu v podniku

Ve společnosti ABC spol. s r. o. je využíván informační systém Pohoda, který je využíván k řízení firemních procesů a účetnictví.⁹²

2.11.1 Software Pohoda

Softwarová společnost STORMWARE s. r. o. působí na trhu podnikových systémů od roku 1993 a v roce 1995 jako první v České republice představila účetní software. Své produkty poskytuje jak v České republice, tak na Slovensku.⁹³

Účetní program POHODA pro podnikatele a malé firmy je dostupný v několika variantách. Pro výběr vhodné varianty je potřeba zadat, zda zákazník vede daňovou evidenci, podvojný účetnictví, nebo zda mu účetnictví vede externí firma. Následně dojde

⁸⁹ ÚČETNÍ, *Interview*. 2018.

⁹⁰ Tamtéž.

⁹¹ Tamtéž.

⁹² Tamtéž.

⁹³ STORMWARE.CZ. *O společnosti*, [online].

k vygenerování příslušné varianty, která se pro možnost podvojného účetnictví dělí opět na dvě možnosti v závislosti na požadavcích klienta ohledně skladů a mezd. V nabídce nechybí ani zákaznická podpora s bezplatným poradenstvím prostřednictvím internetu, konzultační a servisní služby a ani nabídka odborných školení. K dispozici je také zkušební verze programu. Zákazníků s referencemi je uvedeno přes 600. Program POHODA je tedy jedním z nejvíce využívaných v České republice.⁹⁴

2.12 Nedostatky současného stavu organizace a řízení nákupu

Největším nedostatkem ve společnosti je úzký výběr dodavatelů. Možným řešením je výběr dalšího dodavatele.

Nákup byl doposud chápán jako proces operativního opatřování potřebného zboží a služeb. Na základě provedených pohovorů a analýzy dokladů za podpory odborné literatury byly vyhodnoceny následující nedostatky v oblasti nákupu podniku:

- Nejsou vytvořeny náplně funkce nákupu.
- Jsou upřednostňovány krátkodobé potřeby a strategické hledisko nákupu je opomíjeno.
- Výběr a kontrola dodavatelů není prováděna systematicky.
- Současná funkce nákupu je realizována v krátkých časových intervalech a není zaměřena na oblast strategického nákupu.

2.13 Hodnocení dodavatelů

V současné chvíli firma vychází z vlastního seznamu schválených dodavatelů, který byl vypracován na základě prvotního hodnocení dodavatelů v roce 2017.

Hodnocení společnost provádí na základě zkušenosti s jednotlivými dodavateli. Základem v této oblasti je „Dokumentace o jakosti dodavatelů“. Kde jsou shromážděné veškeré klady a nedostatky, které byly v činnosti jednotlivých dodavatelů zjištěny.

⁹⁴ STORMWARE.CZ. *O společnosti*, [online].

Cílem hodnocení a výběru dodavatelů je zajištění spolehlivých dodavatelů, kteří umožní plnit požadavky zákazníků v plném rozsahu zaměření společnosti.⁹⁵

2.14 Postup hodnocení a výběru dodavatelů

Při výběru nového dodavatele pro určitý druh zboží provede nákupčí v první fázi počáteční hodnocení způsobilosti dodavatelů.

2.14.1 Počáteční hodnocení dodavatelů

K tomuto účelu nákupčí shromáždí od potenciálních dodavatelů následující údaje:

1. základní informace o dodavateli (sortiment zboží, sídlo, pobočky, velikost),
2. reference, kvalifikace,
3. certifikace výrobků,
4. cenová úroveň,
5. ochota spolupracovat.

Údaje se získávají pomocí průzkumu trhu, na internetu, na výstavách, dle ceníku na vyžádání od dodavatele. Veškeré tyto informace se zaznamenávají do „Dokumentace o jakosti dodavatelů“.⁹⁶

Údaje u každého parametru se posuzují podle vlastních zkušeností nákupčího, zároveň se bere v úvahu požadavky potenciálních zákazníků. Pokud jsou tyto údaje pro firmu příznivé, jsou označeny symbolem „+“, naopak jsou-li nepříznivé, označí se symbolem „-“.⁹⁷

Dodavatel, který dosáhne největšího počtu bodů se dostane do seznamu dodavatelů a jejich počet je minimálně tři. V případě, kdy je více dodavatelů se stejným hodnocením, jsou do seznamu zařazeni všichni. Pokud žádný z dodavatelů nedosáhne minimálně tři plusové body, rozhoduje nákupčí o dalším postupu. Pokud je nutné z jakýchkoliv důvodů

⁹⁵ ÚČETNÍ, *Interview*. 2018.

⁹⁶ Tamtéž.

⁹⁷ Tamtéž.

nakupovat od dodavatele s nižším hodnocením než tři, stanoví se preventivní opatření s cílem zabránit vzniku neshod.⁹⁸

2.15 Hodnocení současných dodavatelů

Průběžné hodnocení dodavatelů ve společnosti se provádí jednou ročně, a provádí jej nákupčí. Ke každému hodnoticímu kritériu přiřadí počet bodů od 1 do 10, kdy 10 je nejlepší známka. Výsledný součet bodů zařadí dodavatele do tří tříd:

- třída A – minimálně počet dosažených bodů 25,
- třída B – počet dosažených bodů 19–24,
- třída C – méně než 18 bodů.

Pro hodnocení se používá následující kritéria:

1. jakost,
2. úroveň spolupráce,
3. cena,
4. systém jakosti.⁹⁹

Jakost – při hodnocení jakosti se vychází z kvality materiálu, zda byly zjištěny závady, množství závad. Podle toho jsou přiřazeni do některé z následujících kategorií, které mají daný počet bodů:

1. vysoká kvalita materiálu, závady se vyskytují ojediněle (10 bodů),
2. vysoká kvalita materiálu, častější závady zboží (8 bodů),
3. nižší kvalita materiálu, závady se vyskytují ojediněle (6 bodů),
4. nižší kvalita materiálu, častější závady zboží (4 body).

Úroveň spolupráce – k hodnocení úrovně spolupráce se vychází z ochoty řešení požadavků, komunikace a dodržení termínu.

1. dodavatel ochotně vychází vstříc požadavkům společnosti, plní termíny dodávek (10 bodů),

⁹⁸ ÚČETNÍ, *Interview*. 2018.

⁹⁹ Tamtéž.

2. dodavatel vychází vstříc požadavkům, ale zřídka nedodrží termín (5 bodů),
3. vyskytly se drobnější nedostatky v komunikaci, nedodržené termíny (1 bod).

Cena – hodnocení z hlediska ceny se provádí na základě platných ceníků od dodavatele. Ceny se následně porovnávají se známými cenami konkurence a s požadavky zákazníků. Podle toho se zařadí dodavatele do příslušné kategorie:

1. cena je velmi výhodná (10 bodů),
2. cena je přijatelná (7 bodů),
3. cena je vyšší než u konkurenčních společností (1 bod).

Systém jakosti – při hodnocení systému jakosti se dodavatelé rozdělí do kategorií, podle toho, zda mají příslušné certifikáty nebo se připravují k zavedení:

1. dodavatel má certifikovaný systém jakosti (10 bodů),
2. dodavatel se připravuje na certifikaci systému jakosti (6 bodů),
3. dodavatel nemá certifikovaný systém jakosti a neplánuje jej zavést (1 bod).

Podle dosaženého výsledků na základě bodů, jsou dodavatele rozděleni do výše uvedených tříd A, B a C. Dodavatelé zařazení do třídy A splňují veškeré náležitosti, a do budoucna se s nimi počítá jako s partnery. Dodavatelé zařazení do třídy B, částečně vyhovují požadavkům společnosti, a jsou vyzváni k nápravě problémů. Do třídy C patří dodavatelé, kteří jsou nevyhovující a neočekává se od nich další spolupráce.¹⁰⁰

2.16 Hodnocení dodavatelů z logistického pohledu

Pro hodnocení dodavatelů z pohledu logistiky se jako nejvýznamnější faktor jeví termín dodání objednávky. Podnik si klade nejvyšší nároky na dodržování smluvních podmínek, a s tím spojené dodržování termínů. Proto společnost ABC spol. s r. o. stanovila následující kritéria (hodnocení od 1 do 5, kdy 5 je nejlepší):

Doručení na čas – (-2; 2 dny) toto rozpětí znamená počet dní před a počet dní po stanoveném termínu, kdy se doručena objednávka ohodnotí 5 body.

¹⁰⁰ ÚČETNÍ, *Interview*. 2018.

Doručení po termínu – (3; ∞) doručení 3 dny po termínu je pro společnost nepřijatelné, a v případě nedoložení adekvátního důvodu dodavatele, se dodavatel ohodnotí nejmenším počtem bodů, co znamená 1. Maximálně 3 dny opoždění dodávky jsou přípustné hlavně z důvodu, uspokojení potřeb zákazníků.

Doručení před termínem – (-∞; -3) dodání objednávky více jak 2 dny před termínem se hodnotí 3 body. Hodnocení částečně vyhovující, ale v některých případech může narušit zajištění plynulého dodání k zákazníkovi.¹⁰¹

2.17 Závěr analýzy

SWOT analýza společnosti.

Tabulka č. 1: SWOT analýza společnosti

<p>Silné stránky: Široký sortiment zboží Jakost produktů</p>	<p>Slabé stránky: Dostupnost zboží Doprava Úzký výběr dodavatelů</p>
<p>Příležitosti: Spotřební zboží jednorázového charakteru Design výrobků</p>	<p>Hrozby: Konkurenceschopnost Legislativní omezení</p>

2.17.1 Silné stránky¹⁰²

Důležitý je široký sortiment zboží, který umožňuje uspokojit potřeby všech zákazníků. V oblasti zdravotnického materiálu je podstatou nejen typ daných rukavic, ale taky nabídka velikostí daného typu rukavic. I když je SWOT analýza na daný sortiment, tak musíme brát jako silnou stránku celkový sortiment firmy. Silnou stránkou společnosti je, že se zaměřuje na spotřební zboží, které najde vždy uplatnění na trhu.

¹⁰¹ ÚČETNÍ, *Interview*. 2018.

¹⁰² Vlastní zpracování.

2.17.2 Slabé stránky

K slabým stránkám společnosti patří především její krátké působení na trhu. Vzhledem k velikosti dodavatelů a množství konkurentů, si firmy mohou dovolit upravit ceny produktů zákazníkům. Ovšem rozdíly v cenách nejsou příliš zásadní, a s cenou se dá pracovat, především u větších odběratelů. Moderní firmy se snaží snižovat skladové zásoby na minimum, což s sebou nese i určité riziko. Společnost je vázaná na zásoby svých dodavatelů, a to může mít za následek, že daný typ zboží nemusí být v určitý čas dostupný.

2.17.3 Příležitosti

Tento druh zboží je označován za spotřební, což znamená, že se rychle spotřebuje a musí se nakoupit znovu. Většinou tomu nahrává i nízká pořizovací cena, a díky tomu je tento sortiment velice perspektivní do budoucna. Velký důraz se nyní klade i na samotný design zboží, a balení neplní pouze ochrannou funkci, ale taky i stylovou či dekorační. Za pomoci kreativních stylů, vzniká čím dál více rozdělení na pánské, dámské rukavice.

2.17.4 Hrozby

Největší hrozbou společnosti je množství konkurentů na trhu, kteří nabízejí tento druh zboží, a to díky dobré skladovatelnosti a nízké pořizovací ceně základních typů. Další potencionální hrozbou je těžká vymahatelnost práva mimo Evropskou Unii. Hrozbou ovšem je taky legislativní omezení, které mohou stanovovat určité technické parametry rukavic, a tím se výrazně může jejich cena zvýšit.

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

V této části se pokusíme navrhnout nové metody hodnocení dodavatelů, co by mohlo výrazně přispět k správnému ohodnocení dodavatelů.

Metody, které jsou uvedeny v teoretické části, budeme nyní aplikovat do systému společnosti ABC spol. s.r.o. Pomocí toho zjistíme, které metody jsou pro společnost výhodnější. Zda ty, které nyní společnost využívá nebo ty, které budeme nyní aplikovat.

Pro praktické využití metody využijeme 3 největší dodavatele.

3.1 Hodnocení a výběr dodavatelů

V následující kapitole budou hodnoceni stávající dodavatelé společnosti ABC spol. s. r. o. Jako první využijeme scoring model. Dále pak využijeme ukazatel kvality práce dodavatele.

3.2 Využití scoring modelu

U zvolených dodavatelů, budeme vybírat zdravotnické rukavice, vyrobeny z nitrilu, určené k jednorázovému použití, balení po 100ks. Zvolíme si hodnotící kritéria a jejich váhu. Váhu stanovíme podle kritérii důležitosti pro firmu.

Hlavními hodnotícími kritérii pro společnost ABC spol. s.r.o. jsou:

1. jakost – váha 45 bodů ze 100 bodů,
- 2.spolehlivost – váha 35 bodů ze 100 bodů,
- 3.cena – váha 20 bodů ze 100 bodů.

U každého kritéria vypočítáme body, které v závěru výpočtu sečteme.

Tabulka č. 2: Scoring model¹⁰³

Kritérium	Váha	Dodavatel		
		A	B	C
I. Jakost	45	95	90	75
II. Spolehlivost	35	95	90	85
III. Cena	20	90	75	95

Výsledky hodnocení scoring modelu.

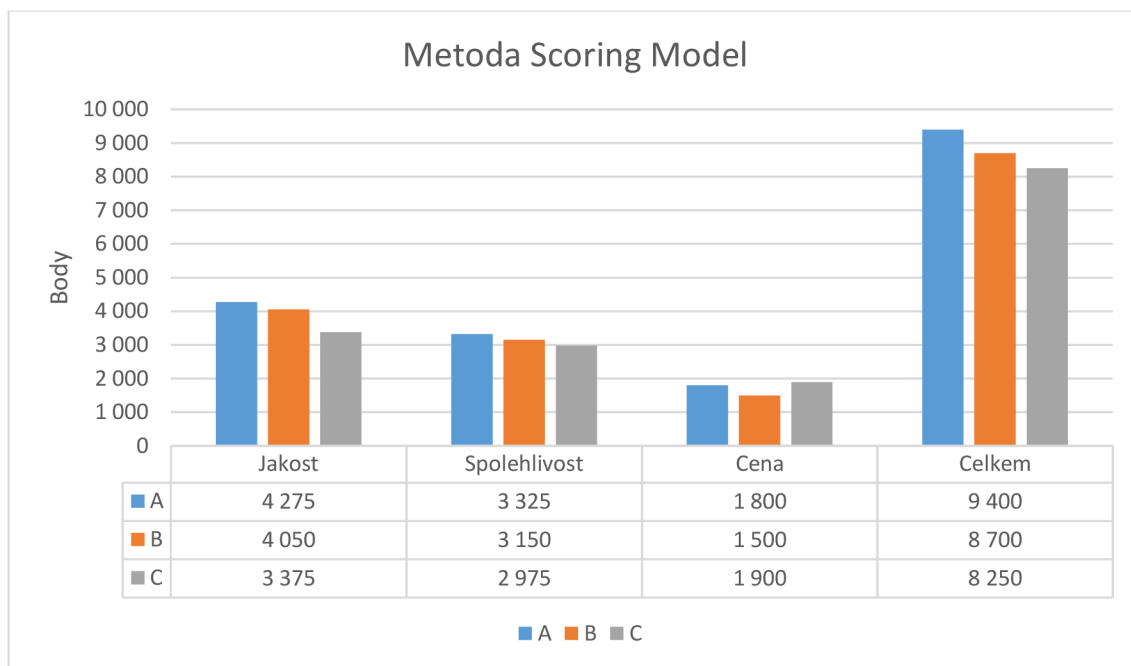
Tabulka č. 3: Scoring model¹⁰⁴

Kritérium	Váha	Dodavatel		
		A	B	C
I. Jakost	45	4275	4050	3375
II. Spolehlivost	35	3325	3150	2975
III. Cena	20	1800	1500	1900
Celkem	100	9400	8700	8250
Pořadí		1	2	3

Grafické znázornění metody scoring modelu.

¹⁰³ Vlastní zpracování.

¹⁰⁴ Vlastní zpracování.



Graf č. 3: Metoda scoring¹⁰⁵

3.3 Porovnání dle ukazatele kvality práce dodavatele

Pro porovnání již zavedeného hodnotícího systému s novým návrhem hodnocení vybereme tři největší dodavatele pro analyzovanou firmu. Každý z dodavatelů je největším dodavatelem daného produktu pro analyzovanou firmu. První analyzovaný dodavatel je největším dodavatelem pro zdravotnické pomůcky – rukavice. Druhý zkoumaný dodavatel zabezpečuje firmě dodávky řepkového oleje. Třetí analyzovaný dodavatel se zabývá dodáváním sušeného mléka. Díky propočtům pro jednotlivé společnosti si zjistíme, zdali nová metoda dokáže porovnat lépe současný stav a schopnost plnit jejich závazky do budoucnosti.

Pro zvolené dodavatele jsme si určili 3 aspekty, které budeme u každé firmy posuzovat:

- 1) Podíl chybných produktů
- 2) Podíl zpožděných dodávek
- 3) Podíl neuskutečněných zakázek

¹⁰⁵ Vlastní zpracování.

Při výpočtech jednotlivých vah pro každou společnost jsme přistupovali ke každému podniku individuálně a určili, jaká procentuální hodnota je pro nás dostačující v porovnání s ostatními společnostmi, přičemž celkový součet je roven pro každou společnost 1.

Pokud je hodnota daného podílu v rozmezí 0 až 1 %, považujeme daný podnik za vhodný k další spolupráci. Jeli tato hodnota v rozmezí 1,1 % až 2 % považujeme daný podnik za podnik sice vhodný, ale je nutné uskutečnit určité změny. Naopak jeli hodnota větší než 2 %, považujeme dodavatele za zcela nevhodného pro další spolupráci.

Při výpočtu podílu chybných produktů bylo vycházeno z celkového počtu dodaného zboží, s těmi, u kterých se zjistila vada, nebo nesplnily normu.

Při výpočtu podílu zpožděných dodávek bylo vycházeno z celkového počtu dodávek zboží odběrateli, s těmi, u kterých se dodávka z určitého důvodu nedodala na dohodnutý termín.

Při výpočtu podílu neuskutečněných zakázek bylo vycházeno ze situace, kdy dodavatel nebyl schopný zajistit danou zakázku, nebo z jiného důvodu odmítnul zakázku.

3.3.1 Dodavatel A:

$$\text{Podíl chybných produktů: } \frac{3325}{350000} \times 100 = 0,95 \%$$

$$\text{Podíl zpožděných dodávek: } \frac{2240}{350000} \times 100 = 0,64 \%$$

$$\text{Podíl neuskutečněných zakázek: } \frac{1}{25} \times 100 = 4 \%$$

$$X_{yz} = 0,95 * 0,5 + 0,64 * 0,4 + 4 * 0,1 = 1,13$$

Výsledek prvního dodavatele nám dle výpočtů tří důležitých ukazatelů vyšel 1,13. Tento výsledek se do námi určené hranice vhodnosti vešel mezi 1,1 až 2 %, můžeme tedy říci, že dodavatel je pro nás vhodný, ale nachází se u něj prostor pro zlepšení výsledků. Dané zlepšení doporučuji konzultovat přímo s vedením dodavatelské firmy.

3.3.2 Dodavatel B:

$$\text{Podíl chybných produktů:} \quad \frac{16}{5689} \times 100 = 0,28 \%$$

$$\text{Podíl zpožděných dodávek:} \quad \frac{59}{7654} \times 100 = 0,77 \%$$

$$\text{Podíl neuskutečněných zakázek:} \quad \frac{1}{20} \times 100 = 5$$

$$X_{yz} = 0,28 * 0,4 + 0,77 * 0,4 + 5 * 0,2 = 1,42$$

Výsledek druhého dodavatele nám dle výpočtů tří důležitých ukazatelů vyšel 1,42. Tento výsledek se do námi určené hranice vhodnosti vešel mezi 1,1 až 2 %, taktéž jak první můžeme tedy říci, že dodavatel je pro nás vhodný, ale je u něj prostor pro zlepšení výsledků. Tohle zlepšení je nutné konzultovat přímo s dodavatelem a otevřít s ním diskuzi ke zlepšení.

3.3.3 Dodavatel C:

$$\text{Podíl chybných produktů:} \quad \frac{111}{15000} \times 100 = 0,74 \%$$

$$\text{Podíl zpožděných dodávek:} \quad \frac{75}{15000} \times 100 = 0,5 \%$$

$$\text{Podíl neuskutečněných zakázek:} \quad \frac{2}{22} \times 100 = 9,09 \%$$

$$X_{yz} = 0,74 * 0,5 + 0,5 * 0,3 + 9,09 * 0,2 = 2,34$$

Výsledek posledního analyzovaného dodavatele nám dle výpočtů tří důležitých ukazatelů vyšel 2,34. Tento výsledek se do námi určené hranice vhodnosti vešel do poslední kategorie hodnocení a můžeme tedy říci, že dodavatel je pro nás úplně nevhodný a je doporučeno s dodavatelem za jinak neměnných podmínek ukončit spolupráci.

3.4 Výsledek hodnocení

Dle mnou provedené analýzy se zjistilo, že z tří analyzovaných dodavatelů jsou dva dodavatelé schopni téměř dokonale splnit požadavky naší firmy na dodavatele. Poslední dodavatel C je po provedení analýzy vyhodnocen jako nedostačující s koeficientem 2,34,

což značí značné nedostatky při dodavatelské činnosti, a firmě ABC dále nedoporučuji s daným dodavatelem spolupracovat. Dodavatel A a B jsou hodnoceni jako spolehliví dodavatelé s určitým potenciálem ke zlepšení. Dodavatel A dosáhl koeficientu 1,13 což je téměř optimální hodnocení. Dodavatel B je s koeficientem 1,42 hodnocena jako vhodný dodavatel s potenciálem ke zlepšení. Jednotlivé kroky směřující ke zlepšení jsou na zvážení firmy, protože se ne vždy dá jednoznačně definovat univerzální řešení. Doporučuji při komunikaci s oběma dodavateli otevřít diskuzi ke vzájemnému zefektivnění vztahů a spolupráce.

3.5 Distribuční síť

Pro navýšení příjmů je nezbytné hledání nového distributora. Za pomoci odborných a příbuzenských vazeb, průzkumu trhu se naváže jednání s potencionálními distributory s cílem rozšíření sortimentu a navýšení prodeje.

3.6 Zavedení ISO 9001 - systému managementu kvality

Zavedení ISO 9001 – systému managementu kvality je strategickým rozhodnutím organizace. Firma chce zajistit rozvoj podnikání a na základě toho chce uplatnit zavedení systému managementu kvality ISO v globalizovaném dodavatelsko-odběratelském prostředí trhu. Výhody plynoucí ze systému managementu kvality:

- Zlepší se stávající systém řízení společnosti.
- Zvýší se konkurenceschopnost společnosti.
- Zvýší se spokojenost zákazníků plněním jejich požadavků.
- Zvýší se hodnota společnosti.
- Posílí se image společnosti.
- Snížení organizačních nákladů.
- Snížení rizika sankcí ze strany státních a kontrolních úřadů.
- Lepší úspěšnost ve výběrových řízeních.

- Zvýšení exportních možností.
- Efektivnější alokace zdrojů.
- Aplikace principu neustálého zlepšování.
- Podstatné snížení reklamací a nákladů plynoucích ze zjištěných neshod.
- Zvýšená ochrana dat a informací.
- Lepší interní komunikace.
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců

3.7 Zaměření se na segmenty zákazníků

Za pomoci správného zacílení a segmentace zákazníků bude firma schopna lépe uspokojit jejich potřeby. Segmentace druhů zboží a zákazníků jsou důležité pro danou skupinu, což má zvýšit celkové tržby firmy. Poznáním skupiny zákazníků získáme pochopení, co zákazníci vyžadují. S tím je spojena i zpětná vazba, kterou společnost získá ústní či dotazníkovou formou. Čím je detailněji zpracována segmentace a zacílení na určitou skupinu, tím je větší šance uspokojení potřeb zákazníka.

Na základě provedené analýzy firmě navrhuji zaměřit se na zdravotnický segment, který je vnímán z hlediska dlouhodobého směřování firmy za strategicky velmi důležitý.

3.8 Podmínky realizace a přínosy

V této části jsou vypsány možné přínosy zavedení nových metod hodnocení dodavatelů a podmínky realizace, které je nutno splnit, aby byly návrhy řešení realizovatelné.

3.8.1 Přínosy

Přínosy, které navrhované změny přinesou budou jak ekonomického, tak i mimoekonomického charakteru. Hlavním cílem bylo zlepšení dodavatelských procesů a vztahů, které se však ne vždy dají měřit objektivně nebo ekonomicky.

Vztahy s dodavateli a jejich udržování jsou v dnešní době velmi důležité a je nutno o ně pečovat. Z mimoekonomického hlediska se jedná o zvyšování kvality dodávaných výrobků, zlepšení komunikace s dodavateli, které mohou vést také v dlouhodobé partnerství a tím i potenciálně lepší ceny výrobků.

V případě zvyšování kvality dodávaného zboží budou spokojenější i odběratele, a to je jeden z dlouhodobých strategických cílů firmy.

Zavedením systému managementu kvality ISO 9001 se firmě zvýší renomé primárně u odběratelů. Management kvality je důležitou částí firemní strategie.

Při důkladné přípravě a segmentaci trhů si firma může efektivně diverzifikovat pole působnosti a alokovat svoje zdroje. Tím se lépe připraví na možná rizika v daných segmentech a pracovník, který je za určitý segment zodpovědný bude mít plnou důvěru při vykonávání své práce.

Při angažování nových distributorů pro obchodní dodávky se firma může rozhodnout rozšířit svůj rozsah podnikání na nové země, kde daný distributor působí. Při využívání více distributorů se taky minimalizuje riziko nerealizované dodávky, nebo také snížení celkových nákladů na přepravu.

Z hlediska ekonomických přínosů je ve fázi návrhu relativně obtížné jasně definovat, jaký dopad budou mít dané návrhy v praxi. Z dlouhodobého hlediska jsou však všechny návrhy koncipované tak, aby firmě přinesly snížení nákladů a zvýšení tržeb.

3.8.2 Podmínky realizace

Při aplikování jednotlivých návrhů do praxe je nutné definovat podmínky realizace.

V případě, že vedení firmy se změnami souhlasí, je nutné obeznámení se změnami pracovníky společnosti.

V případě dodavatelských změn je nutné jasně definovat podmínky, podle kterých se budou vybírat noví dodavatelé. V případě pokračování spolupráce s některými z aktuálních dodavatelů doporučuji osobní setkání s kompetentní osobou z dané

dodavatelské firmy, se kterou je nutné otevřít jednání o spolupráci s jasně definovanými podmínkami změn.

V případě zavedení systému managementu kvality dle ISO 9001 je nezbytné dodržování všech kroků a postupů, o kterých ISO 9001 pojednává.

Při analýze a segmentaci trhů doporučuji najmutí externí firmy na provedení kompletní analýzy, protože podcenění analýzy nebo jen částečný průzkum trhů může mít v nejhroším případě i finanční škody.

Při výběru a oslovování nových distributorů doporučuji jasně definovanou vizi a podmínky, za kterých je firma připravena ke změně, nebo spolupráci s distributory.

Jako další doporučení firmě, ze strategického hlediska doporučuji zavést systém školení zaměstnanců. Školení může být pro zaměstnance bráno buď jako motivační prvek, kterým firma zlepšuje spokojenost svých zaměstnanců, ale také jako investici do vlastních zdrojů v dlouhodobém horizontu. Spokojený a odborně znalý zaměstnanec může firmě přinést mnohem víc.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce byla analýza nákupní funkce firmy ABC spol. s r. o. a následný návrh změn v dané společnosti.

Po provedení analýzy se zjistily určité nedostatky, které by mohly firmu v blízké budoucnosti ohrozit a narušit její fungování. V návrhové části bakalářské práce jsou uvedené návrhy k eliminování nedostatků a také další dodatečná doporučení, která můžou firmě dopomoci k trvalému růstu.

Klíčovým procesem je pro firmu výběr dodavatelů. Z analýzy bylo zjištěno, že ne všichni dodavatelé splňují všechny podmínky pro ideální spolupráci. V řešení je navrženo několik opatření, která firmě můžou dopomoci k budování lepších a pro firmu také výhodnějších vztahů s partnery.

Jednotlivé metody ukázaly, kteří dodavatelé jsou pro firmu nejvýhodnější a také, které dodavatelé by měla společnost nahradit.

Mimo návrhů ke zlepšení ze strany firma – dodavatel, se bakalářská práce věnuje také jiným doporučením, která můžou firmě přinést užitek. Jedná se například o zlepšení vnitřních procesů nebo budování firemní značky.

V závěru práce byly shrnuté všechny potencionální přínosy řešení a také podmínky, které jsou nutné ke splnění.

Jsem názoru, že dané návrhy můžou firmě do budoucna v značné míře pomoci jak v ekonomickém, tak i mimoekonomickém směru.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Aktuální znění: zákon č. 40/2004 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů.

Aktuální znění: zákon č. 87/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

ARGRAS.com [online]. Kraków: Argras, 2016 [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <http://www.argras.com/wp-content/uploads/2015/12/Nasz-Olej.jpg>.

CIMLER, Petr., ZADRAŽILOVÁ, Dana. Retail management. Praha: Management.Press, 2007, 307 s., ISBN 978-80-7261-167-6.

Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6219-X.

HANZELKOVÁ, A. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

JUROVÁ, Marie. 1999. Evropská unie – odvětví a infrastruktura. Praha:

Kontakt. ESSENTICARE.eu [online]. Bielsko-Biala: Mondo Sp. z o.o., ©2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <http://www.essenticare.eu/pl/kontakt>.

Kontakt. STORMWARE.cz [online]. Jihlava: STORMWARE, ©2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://www.stormware.cz/kontakty/>.

Kontakt. STORMWARE.cz [online]. Poznaň: MedaSept, ©2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <http://www.medasept.pl/medaspet.html>.

Kontakt. TAGMAP.me [online]. tagmap.me, ©2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <http://tagmap.me/img/map-of-the-middle-east-and-europe-besttabletfor-me-at-in-timelist.jpg>.

LAMBERT, D. M., ELLRAM M.L. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xviii, 589 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6221-1.

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

M., ELLRAM M.L. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xviii, 589 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6221-1.

Małgorzata Jasiulewicz-Kaczmarek. *SWOT analysis for Planned Maintenance strategy-a case study* [online]. [cit. 2016-11-28]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896316310709>.

MANAGEMENT MANIA. SWOT analýza. Managementmania.cz [on-line]. ©2011-2013 [cit. 2015-5-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/swot-analyza>

SEDLÁČKOVÁ, Helena. 2000. Strategická analýza. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9422-8.

MODRÁK, V. Hodnocení kvality dodavatelských služeb. [Online] 9. březen 2018. [Datum: 23. duben 2018.]

SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K.: Strategická analýza. 2. přepracované vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli. Nové perspektivy firemního nakupování. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o. 2006. 323 s. ISBN 80-86031-13-6.

O vodě. VODAFROMIN.cz [online]. Praha: CMC World Connection, ©2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <http://www.vodafromin.cz/o-vode/>.

PRAŽSKÁ, Lenka, 1997. Obchodní podnikání: Retail management.

SAFEMED.pl [online]. Kraków: Safemed, 2016 [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <http://safemed.pl/>.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

- SYNEK, Miloslav. 1996. Manažerská ekonomika. Praha: Grada. ISBN 80-716-9211-5.
- SYNEK, Miloslav., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠLAPOTA, B., GRABARCZYK K., LETÁK J. Nákup. Havířov: Question Marks, 2005.
- TATRAMLEKO.cz [online]. Hlinsko: eBRÁNA, 2018 [cit. 2018-05-18]. Dostupné z: <http://www.tatramleko.cz/>
- TATRAMLEKO.cz. Sušené mléko [online]. Hlinsko: eBRÁNA, 2018 [cit. 2018-05-18]. Dostupné z: <http://www.tatramleko.cz/produkty/susene-mleko-plnotucne-25-kg-high-heat#lightbox>
- TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management Press, 1999, 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2007. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1479-0.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. A kol. Marketing. Praha: Nakladatelství Fortuna, 2006, 247 s., ISBN 80-7168-979-3

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Pět fází řízení dodavatelských vztahů	24
Obrázek č. 2: Organizační struktura společnosti	32
Obrázek č. 3: Jednorázové vyšetřovací rukavice	35
Obrázek č. 4: Řepkový olej	36
Obrázek č. 5: Sušené mléko	37
Obrázek č. 6: Voda Fromin	38
Obrázek č. 7: Logo společnosti	39
Obrázek č. 8: Logo společnosti	39
Obrázek č. 9: Logo společnosti	40
Obrázek č. 10: Mapa trasy	41

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: SWOT analýza společnosti	47
Tabulka č. 2: Scoring model	50
Tabulka č. 3: Scoring model	50

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Sortiment zboží	34
Graf č. 2: Rozdělení trhů	41
Graf č. 3: Metoda scoring.....	51

