

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Optimalizace systému řízení nákupu u vybraného  
subjektu**

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Radek Toušek, Ph.D.

Autor:

Bc. Eva Filipová

**2010**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva FILIPOVÁ**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
  
Název tématu: **Optimalizace systému řízení nákupu u vybraného subjektu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### **Cíl práce:**

Analýza aplikovaného systému řízení nákupu hmotných vstupů v rámci vybraného zkoumaného subjektu s důrazem na vhodnost použitých metod a možnosti optimalizace systému z hlediska úrovně poskytovaných logistických služeb a logistických nákladů.

#### **Metodika práce:**

Prostudovat literární prameny ve vztahu k oblasti logistiky a řízení nákupu. Po stanovení teoreticko metodologických východisek je nezbytné získat podkladová data prostřednictvím řízených rozhovorů, přímého zúčastněného pozorování, zpracování údajů z provozní evidence zkoumaného subjektu, příp. aplikovat funkčně vypracovaný dotazník. Po utřídění získaných dat se soustředit na deskripci systému nákupu včetně komparace relevantních ukazatelů. Závěrem se pokusit o interpretaci zobecněných poznatků pro praxi.

#### **Rámcová osnova:**

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodický postup (cíl a metodika práce), 4. Charakteristika zkoumaného subjektu, 5. Výsledky (analýza), 6. Diskuze (komparace a syntéza), 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- BAZALA, J. a kol. *Logistika v praxi. Praktická příručka manažera logistiky*. 1. vydání. Praha : Verlag Dashöfer, 2003. 157 s. ISBN 80-86229-71-8  
DRAHOTSKÝ, I. ŘEZNIČEK, B. *Logistika. Procesy a jejich řízení*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0  
GROS, I. *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2003. 432 s. ISBN 80-247-0421-8  
LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2004. 182 s. ISBN 80-251-0174-6  
NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2007. 328 s. ISBN 80-7261-152-6  
PERNICA, P. *Logistika pro 21. století. Supply Chain Management*. 1. - 3. díl. 1. vydání. Praha : Radix, 2005. 1 718 s. ISBN 80-86031-59-4  
VANĚČEK, D. *Logistika*. 1. vydání. České Budějovice : Ekonomická fakulta JU, 2008. 177 s. ISBN 80-7040-323-3  
*Logistika*. Praha : Economia. ISSN 1211-0957

Vedoucí diplomové práce: Ing. Radek Toušek, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 16. února 2009

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. února 2009

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, v souladu s §47 b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

České Budějovice, 31. 3. 2010

.....

Děkuji tímto vedoucímu práce za odbornou pomoc a užitečné připomínky. Současně děkuji za podporu a poskytování informací a upřesnění týkajících se této diplomové práce kolegům ze společnosti PRYM CONSUMER CZ s.r.o.

# Obsah

Obsah .....	6
1. Úvod.....	8
2. Literární přehled .....	10
2.1 Logistika.....	10
2.1.1 Historie logistiky.....	10
2.1.2 Současné pojetí logistiky .....	10
2.1.3 Logistický řetězec .....	12
2.1.4 Logistické technologie .....	14
2.2 Nákup jako základní podniková funkce.....	14
2.3 Řízení podnikové funkce nákupu .....	18
2.3.1 Plánování nákupu .....	18
2.3.2 Organizace nákupu.....	20
2.3.3 Dělb práce v oblasti nákupu .....	21
2.3.4 Kontrola nákupu .....	21
2.3.5 Řízení podnikové funkce nákupu.....	22
2.3.6 Nákupní rozhodovací proces .....	25
2.3.7 Nákupní a zásobovací strategie .....	26
2.3.8 Výběr dodavatele.....	27
2.5 Manažer nákupu .....	27
2.5.1 Role manažera nákupu.....	27
2.5.2 Komunikační aktivity s dodavatelem.....	30
2.5.3 Sledování a hodnocení výkonů dodavatele .....	30
2.5.4 Partnerství s dodavateli .....	33
2.5.5 Řízení a optimalizace zásob .....	33
2.5.6 Vedení nákupních skupin .....	35
3. Cíl a metodika práce .....	38
3.1 Cíl diplomové práce .....	38
3.2 Použité metody sběru dat .....	38
3.3 Metodický postup .....	38
4. Charakteristika zkoumaného subjektu .....	40
5. Výsledková část .....	44

5.1 Logistika ve společnosti PC-CZ .....	44
5.2 Dodavatelský řetězec konkrétního výrobku .....	45
5.2.1 Analýza materiálového a informačního toku v dodavatelském řetězci .....	47
5.2.2 Odhad průběžné doby .....	50
5.3 Hodnocení dodavatelů .....	51
5.3.1 Postup hodnocení dodavatele .....	52
5.3.2 Hodnocení kvality .....	54
5.4 Řízení nákupního oddělení .....	56
5.4.1 Rozdělení práce nákupního oddělení .....	57
5.4.2 Porady .....	58
5.4.3 Reporty a forecasty.....	59
5.4.4 Nakupování v rámci skupiny PRYM.....	60
5.4.5 Redukce zásob .....	61
5.4.6 Konsignační sklad.....	64
5.4.7 Konsolidace závodů.....	66
5.4.8 Zavádění nové výroby .....	67
5.4.9 Partnerství s dodavateli .....	69
5.4.10 Požadavky na vzdělávání nákupčích .....	73
5.4.11 Time-management.....	75
6. Závěr .....	76
7. Summary.....	78
8. Přehled použité literatury.....	79
9. Přílohy .....	80

# 1. Úvod

Logistika prochází v poslední době zejména díky novým technologiím obrovským pokrokem. Není problém objednat si zboží z jakékoliv části světa, uměním je ovšem vybrat si obchodního partnera spolehlivého a zodpovědného, tak aby bylo možné vytvořit dlouhodobý vztah založený na vzájemné důvěře. Geografické hranice již nehrají roli, důležité je využít důvěryhodných komunikačních kanálů, aby se dodavatel se zákazníkem našli a mohli navázat spolupráci.

V dnešní době je kladen stále větší důraz na rychlost, flexibilitu, přesnost a spolehlivost. Logistika se neustále vyvíjí a zdokonaluje, přizpůsobuje se požadavkům zákazníka, predikuje budoucí požadavky zákazníka s cílem, aby na konci každého logistického řetězce stál spokojený zákazník.

Činnost každé výrobní společnosti směřuje k jedinému, a to uspokojení zákazníka. Jedině spokojený, dále doporučující a vracející zákazník je klíčem k prosperitě.

Oddělení nákupu má své zákazníky a zároveň je zákazníkem. Činnost nákupního oddělení je velmi různorodá, avšak aktivitám dominuje potřeba dobře zásobit svého nejbližšího zákazníka, tj. výrobu. Dodávky musí splňovat kritérium ceny, kvality, čas a odpovídajícího množství.

Pro činnost nákupního oddělení je klíčová koordinace, systém, řád a zpětná vazba. Role manažera nákupu překračuje působnost oddělení nákupu, je potřeba být zasvěcen do chodu společnosti, znát její cíle, prognózy, procesy a to vše přenášet dále – nejen svým podřízeným, ale zejména dodavatelům.

Nákup je koordinátorem, hnacím motorem celého logistického řetězce. Každý článek logistického řetězce má svou úlohu, jejíž splnění je podmínkou k přesunu do dalšího článku. Každý článek je unikátní, je samozřejmě vhodné mít záložní řešení pro případ výskytu problému, ale to není vždy zcela možné.

Textilní galanterie je velmi rozmanitá skupina výrobků, jejíž význam je nadčasový. Výrobky jsou používány nejen profesionálními švadlenami, ale také jednotlivci, kteří mají ruční práce jako svůj koníček. Zvláště v době krize roste počet uživatelů také z ekonomických důvodů – je levnější např. oblečení vyspravit než zakoupit nové. Značka „Prym“ je v oblasti textilní galanterie opravdovým pojmem – pravděpodobně každý zná slovo „prýmky“ odvozené od názvu společnosti nebo „patentky“, na které má



skupina Prym udělen patent. Tradice značky „Prym“ v sobě nese závazek vůči generacím zákazníků, jedná se totiž o jeden z nejstarších rodinných podniků na světě.

Hlavním důvodem výběru tohoto tématu je má profesní praxe na pozici vedoucí nákupního oddělení ve společnosti PRYM CONSUMER CZ s.r.o. Nákup je fascinujícím útvarem, který obsahuje nové úlohy, nové výzvy, někdy jednoznačně dané, jindy skryté. Při výběru dodavatelů a zajišťování dodávek není žádoucí řídit se podle jednoho kritéria – ceny, ačkoliv by se to nabízelo jako zdánlivě efektivní řešení. Cílem je však dlouhodobá, stabilní spolupráce přecházející v partnerství s dodavateli, kterou nelze docílit tlakem z jedné nebo druhé strany.

## **2. Literární přehled**

### **2.1 Logistika**

#### **2.1.1 Historie logistiky**

Dnešní význam pojmu logistika se zrodil ve vojenské oblasti a postupně vyvrával k obecnému pojetí logistiky jako sladčování činností. Je možné též navázat na princip „správného jednání ve správném čase“ vedoucího k zásadní, převratné změně, k synergickému efektu. Tento princip byl znám a individuálně prakticky ověřen duchovními vůdci již před 2500 lety. Pozoruhodné je rovněž pojetí podnikání jako toku různých zdrojů, jehož kořeny, spadající do 60. let 20. století, byly ovlivněny systémovým přístupem.

Hospodářská logistika, která vznikla přenesením zkušeností z vojenské logistiky po druhé světové válce, se vyvíjí směrem k systémovému, komplexnímu pojetí, zahrnuje do svých sladčovacíh aktivit všechny činnosti počínaje vývojem výrobků, přes nákup, zásobování a výrobu, až po distribuci výrobků konečným zákazníkům. Zde se zdůrazňuje strategická rovina časově podmíněného umístování zdrojů, jimiž jsou kapacity, zboží, informace a personál, na kterou navazuje procesní rovina, tj. sladčování toků v logistických řetězcích vedených od dodavatelů až ke konečným zákazníkům. Logistika se stala významným faktorem konkurenceschopnosti podniků. Její vývoj v hospodářské sféře prošel několika fázemi. Pro správné pochopení jeho příčin a důsledků je nutné studovat i změny tržního a sociálního prostředí. Toto pochopení je klíčem k rozeznání již překonaných a neúčinných konceptů logistiky. [7]

#### **2.1.2 Současné pojetí logistiky**

Logistika se uplatňuje i mimo vojenskou a tradiční hospodářskou – průmyslovou a obchodní – podnikovou sféru. Příkladem může být peněžní logistika nebo nemocniční logistika. Při pozorném sledování zkušeností z těchto aplikací je možné dojít k závěru, že i zde se musí prosadit – analogicky k aplikacím v běžném tržním prostředí – systémový, celostní přístup, má-li logistika přinést plné efekty.

Logistické potřeby, které vznikají v souvislosti s takovým umístováním zdrojů, aby zdroje byly k dispozici na správném místě a ve správném okamžiku, vedou

k organizování logistických řetězců. Iniciátory bývají finální výrobci nebo obchodní organizace. Uspokojování logistických potřeb, resp. fungování logistických řetězců je pak podmíněno spoluúčastí řady subjektů logistiky jako dodavatelů nezbytných prvků, technologií či služeb, poskytovatelů know-how a dalších. [7]

Podle jedné z nejnovějších definic, kterou uvedl Institute of Logistics and Transport v roce 1999, je logistika věda o časově vztáženém umístění zdrojů. [7]

Logistiku můžeme chápat několika způsoby a to jako:

- teoretickou disciplínu o plánování, řízení a kontrole pohybu materiálu, osob, energie a informace v systémech;
- koncepční nástroj pro efektivní uspořádání procesů a systémů v podniku;
- souhrn činností, kterými se prakticky zabezpečuje, aby bylo k dispozici:
  - správné množství;
  - správných objektů (předmětem logistiky může být materiál, zboží, osoby, energie, informace, atd.);
  - na správném místě (zdroj a místo určení);
  - ve správném čase;
  - ve správné kvalitě;
  - za správnou cenu.

Kriteriem toho co je správné, je spokojenost zákazníka. [4]

Pokud jde o podniky, předpokládá se, že jedinou strategií, která bude mít v průběhu 21. století naději na úspěch, se stane aktivní vytváření budoucnosti. Příčinu toho je třeba hledat v nynějším přechodu k pružné a informované, individualisticky a hedonicky orientované společnosti, v níž se hlavní organizující silou stává spotřeba. Podniky v tvrdém konkurenčním prostředí tato orientace nutí k neustálému vytváření nových potřeb a jejich prostřednictvím novým tržním segmentům, nových spotřebitelů, zákazníků a také nových, zábavnějších forem konzumu. Nově vytvořený segment trhu musí podnik obsadit jako první. Společnost a trhy se vlivem globalizace polarizují.

Změna přístupu k budoucnosti se tak stává základem nového pojetí managementu. Nové paradigma managementu se zakládá mimo jiné na opuštění přesvědčení, že existuje jediná správná organizační struktura a jediná správná metoda řízení lidí a jeho nahrazení hledáním, vyvíjením a testováním organizace odpovídající danému úkolům a zároveň schopné změny, záměnou řízení lidí za vedení lidí, za umožňování a usnadňování jejich práce, za poskytování rad, pomoci a povzbuzování.

Nejcennějšími aktivy podniku se stávají jeho kmenoví pracovníci s jejich znalostmi a dovednostmi, managementem produktivně využívanými. Úlohou podnikového centra je definovat cíle, vytvářet a sdělovat vize, sledovat „dráhu před podnikem“, ukazovat „co“ a říkat „proč“ je třeba dělat. Úlohou výkonných jednotek je doplňovat „jak“ toho dosáhnout a sladit s tím vlastní činnost, k jejímu provádění jsou vybaveny rozsáhlými pravomocemi i odpovědnostmi. Smyslem strategie je změnit obor, v němž podnik působí, tak, aby v něm vzniklo pro podnik příznivější konkurenční prostředí, a zaujmout v rámci oboru postavení odlišné od konkurentů. Základem strategie „dělat věci jinak“ je individuální vztah k zákazníkům, zaměření na přínosy pro zákazníky na nabídku výrobků a služeb „na míru“ zákazníkům včetně individuální rychlosti dodání a ceny.

V této situaci přechází schopnost konkurovat z jednotlivých podniků na jimi iniciované logistické řetězce a rozhodujícím faktorem odlišnosti a tržní úspěšnosti se stávají dodavatelské (logistické) služby vyvíjené celým řetězcem, do něhož jsou integrováni dodavatelé, poskytovatelé logistických služeb, ale i sami zákazníci. Logistika se tak stává klíčovým spoluvůrcem strategie, zaměřeným na umístování zdrojů. Sladěné, tj. zkoordinované, synchronizované a celkově optimalizované uskutečňování procesů v hodnototvorných řetězcích, je v rukou supply chain managementu. [7]

### **2.1.3 Logistický řetězec**

Klíčovým pojmem logistiky je logistický řetězec, který je chápán jako jednotu jeho dvou stránek – hmotné a nehmotné, přičemž hmotná stránka spočívá v přemísťování věcí (nebo osob) a nehmotná stránka spočívá v přemísťování informací (přesněji v přemísťování nosičů informací, resp. signálů, tj. zpráv a údajů obsahujících informace) potřebných k tomu, aby se přemístění věcí či osoba mohlo uskutečnit.

Logistickým řetězcem se rozumí provázaná posloupnost všech činností, jejichž uskutečnění je nutnou podmínkou k dosažení daného konečného efektu, který má synergickou podobu. [7]

Součástí logistického řetězce je velké množství různých aktivit, které jsou kritickými v cestě k úspěšnému splnění logistických cílů. Zvláštní pozornost je potřeba věnovat faktorům spojeným s nákupem materiálů a plynulým materiálovým tokem výrobou a kompletací produktu. [1]

Logistickým systémem se rozumí účelně uspořádané množiny všech technických prostředků, zařízení, budov, cest, pracovníků, podílejících se na uskutečňování logistických řetězců. [7]

Cíle pragmaticky pojatého logistického systému ve sféře hospodářské – podnikové logistiky jsou:

- posílení pozice podniku jako ekonomického subjektu na trhu;
- dosažení většího podílu na tržních příležitostech;
- zabezpečení dlouholetého přežití podniku (hlavní cíl). [7]

Logistické řetězce jsou tradičně rozděleny na dvě relativně autonomně řízené části – výrobní a zásobovací okruh na jedné straně a distribuční okruh na druhé straně. Rozhraní mezi nimi je jedním z případů tzv. bodu rozpojení. Ten může být situován i mezi jiné části logistického řetězce. Obecně platí, že bod rozpojení je místem v logistickém řetězci. [7]

V aplikaci na průmyslový podnik, výrobní podnik, jsou obvyklým předmětem logistiky tyto činnosti:

- zásobování výroby materiálem;
- skladování materiálu;
- řízení zásob materiálu;
- vyskladnění materiálu;
- manipulace s materiálem a nedokončenými výrobky mezi pracovišti specializovanými na určité technologické operace;
- řízení zásob nedokončených výrobků;
- skladování hotových výrobků;
- řízení zásob hotových výrobků;
- balení hotových výrobků;
- expedice hotových výrobků k zákazníkům. [4]

Strategickou otázkou je, jak můžeme daný obor změnit, aby v něm vzniklo pro nás příznivější konkurenční prostředí. [7]

Pod pojmem logistické výkony rozumíme soustavu ukazatelů, které vypovídají o fungování logistického systému jako například:

- dodací lhůta;

- stupeň dodavatelské pohotovosti;
- stupeň úplnosti dodávek;
- frekvence dodávek;
- spolehlivost dodávky;
- dodavatelská pružnost. [4]

### **2.1.4 Logistické technologie**

Jednotlivé operace v logistických systémech jsou uspořádány tak, aby optimálně fungovaly. Jde tedy o to, aby zákazník požadovaná úroveň logistických služeb byla zajištěna s co nejnižšími náklady, nebo při stanovené výši nákladů byla dosažena maximální úroveň poskytovaných služeb. Tento systémově chápaný sled procesů, úkonů a operací uspořádaný do dílčích ustálených procesů je nazýván logistické technologie.

Mezi nejdůležitější logistické technologie patří:

- Kanban;
- Just in Time;
- Quick Response;
- Efficient Consumer Response;
- Hub and Spoke;
- Cross-docking;
- koncentraci skladové sítě;
- kombinovanou přepravu;
- automatickou identifikaci;
- počítači integrované technologie přípravy a řízení výroby i oběhu;
- komunikační technologie. [8]

## **2.2 Nákup jako základní podniková funkce**

Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity. Nositelem funkce nákupu je obvykle útvar nákupu. Jeho úspěšné fungování závisí na správném a přesném vymezení funkcí a úkolů, které je zajišťují, na způsobu řešení vztahů s vnitřním a vnějším okolím, na používaných formách a metodách v řídicích a hmotných procesech nákupu a v neposlední řadě na účinnosti ekonomické stimulace útvaru jako celku a jeho jednotlivých pracovníků. [9]

Nákup jako jedna z nejdůležitějších podnikových aktivit představuje funkční činnost podniku, kterou začíná transformační proces v něm probíhající. [10]

Základní funkcí útvaru nákupu v podniku je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky (dále jen materiálem), a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.

Splnění této základní funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá:

- co nej přesněji a včas zjišťovat budoucí předpokládané potřeby materiálu;
- systematicky zjišťovat a volit optimální zdroje pro uspokojování těchto potřeb;
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat vzniklé změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách;
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečovat jejich co nejefektivnější využití;
- pružně realizovat operativní zásahy v případě ohrožení uspokojování vnitropodnikových potřeb;
- systematicky pečovat o zajištění odpovídající kvality nakupovaných materiálů;
- zabezpečit odpovídající efektivní fungování materiálně-technické základny nákupu, především skladového hospodářství, dopravy a ostatních logistických procesů při realizaci materiálových toků;
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu;
- systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj jak řídicích, tak hmotných procesů;
- zajistit aktivní servisní uskutečňování přípravy, výdeje a přísunu materiálu na místa spotřeby. Jde např. o dělení, prvotní a povrchovou ochranu materiálu, jeho výrobní úpravu, kompletaci, vytváření optimální manipulačních jednotek, uskutečňování doplňkových dopravních a manipulačních služeb, poskytování materiálového poradenství apod. [9]

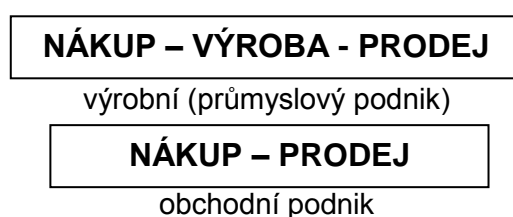
Mezi úlohy nákupu patří nalezení vhodného dodavatele materiálu a sjednání podmínek dodávek. Tyto podmínky významně určují možnosti procesu zásobování jako procesu materiální realizace obstarávání materiálu. U výrobních podniků realizujících strojírenskou výrobu je struktura jejich výrobních nákladů taková, že přibližně 50-70 %

z těchto nákladů připadá na materiálové náklady. Proto je oprávněné vyžadovat vysokou hospodárnost realizace procesu nákupu. [4]

Celkový proces průmyslového podniku se skládá ze tří základních podnikových funkcí:

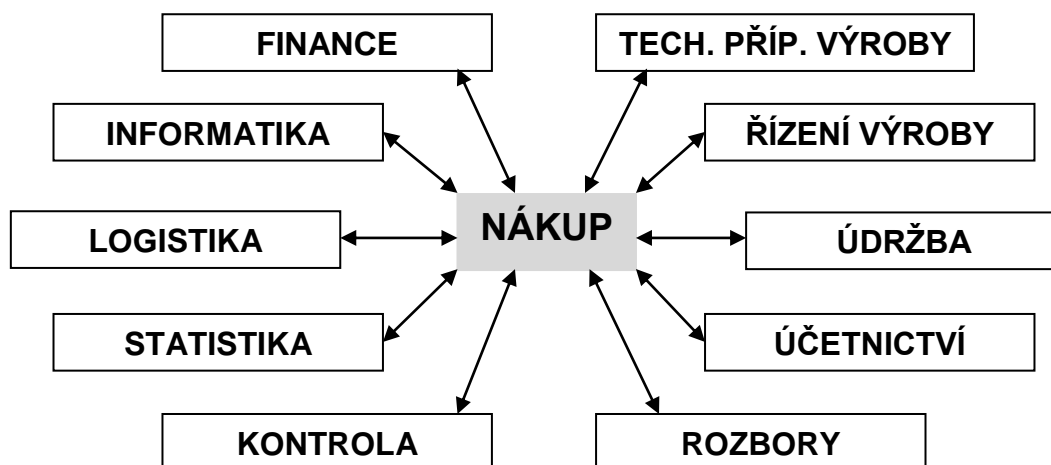
- funkce nákupní (zásobovací, opatřovací) zabezpečuje pokrytí podnikových potřeb;
- funkce výrobní zabezpečuje vytvoření podnikových výkonů;
- funkce prodejní zabezpečuje uplatnění podnikových výkonů na trhu.

Obr. 1: Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku [5]



Ekonomická vzácnost zdrojů je z pohledu podnikových činností důvodem realizace principu hospodárnosti, což samozřejmě platí i pro zajišťování vnitřních potřeb podniku. Požadované krytí potřeb podniku co do množství, stavu, struktury a času musí být realizováno za minimálních nákladů a naopak odpovídající náklady mají vést k zajištění pokrytí potřeb ve správném množství, stavu a čase.

Obr. 2: Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary [5]





S ohledem na uvedené úkoly nákupu je zřejmé, že předpokladem jejich plnění je aktivní spolupráce s dalšími útvary podniku, jako je například útvar financí, útvar technické přípravy výroby, řízení výroby, údržby, účetnictví, rozborů, kontroly, statistiky, logistiky a IT. [5]

Požadavky na zdrojové zajištění výroby jsou definovány podle požadavků výroby, ať už v podobě kapitálu, pracovních sil nebo služeb. Nákup opatřuje například následující vstupy: zboží k opětovnému prodeji, dílů a materiálů pro potřeby výroby, výrobků pro použití v podnikání, smluvně dojednaných služeb atd. Jedním z nejdůležitějších rozhodnutí podniku se někdy může stát vyřešení otázky, zda určitý vstup zakoupit nebo jej vyrobit ve vlastní režii. [5]

Ve vztahu s okolím je nutné v tržních podmínkách klást důraz zejména na:

- systematické dlouhodobé prognózování budoucích materiálových potřeb, předvídání trendů a tendencí v objemu a struktuře spotřeby jak po stránce hmotné, tak hodnotové, kvantitativné i kvalitativní (v určitém odvětví národního hospodářství);
- systematické a dlouhodobě orientované poznávání budoucích potenciálních materiálových zdrojů a ekonomických parametrů jejich získávání na tuzemském i zahraničním trhu;
- aktivní přístup k navazování a uskutečňování dlouhodobých a relativně stabilních obchodních vztahů s potenciálními dodavateli, které se týkají zejména včasného vzájemného předávání informací o předpokládaném vývoji zdrojů a potřeb a očekávaných změnách v technických a ekonomických podmínkách;
- aktivní dlouhodobou spolupráci v otázkách kvality výrobků, zabezpečování inovace výrobků, zdokonalování dodávkových cest, přemísťovacích skladovacích, manipulačních a balících procesů. [5]

Požadavky na nákup výrobků a služeb jsou specifikovány, identifikovány a vybírány z různých alternativ produktů a dodavatelů.

Druhy rozhodování a rozhodovací proces má zde svá specifika:

- nákupní chování je komplexnější;
- vyžaduje více času na rozhodování a více peněz;
- dochází k interakci mezi pracovníky;
- vyžaduje podrobnou specifikaci produktu, písemné objednávky, náročnější průzkum u dodavatelů a formální schvalování;

- kupující a prodávající jsou v nákupním procesu na sobě více závislí, spolupracují navzájem ve všech fázích procesu;
- zájem je o vytvoření dlouhodobých vztahů se zákazníky. [6]

Druhy nákupního chování výrobní sféry se liší podle nákupních situací.

Rozlišujeme tyto základní typy nákupních situací:

### **1) Opakovaný nákup bez změny:**

- kupující si objednáva výrobky beze změny;
- jedná se o rutinní nákup;
- opírá se o předchozí zkušenosti a spokojenost s dodavateli;
- často se využívá automatického systému znovuobjednávání (standardní dodávky) a tím se šetří čas.

### **2) Modifikovaný opakovaný nákup:**

- nákup vyžaduje změnu specifikace výrobku, ceny nebo dodavatele;
- předchází rozhodování více účastníků;
- dodavatel vidí novou příležitost, nabízející lepší výhody.

### **3) Nová úloha:**

- nákup se provádí poprvé;
- vyšší riziko, rozhodování se účastní více pracovníků;
- větší úsilí se věnuje získávání komplexních informací;
- dochází k soutěži mezi dodavateli. [6]

## **2.3 Řízení podnikové funkce nákupu**

### **2.3.1 Plánování nákupu**

Podle Synka [9] můžeme tvorbu nákupního strategického dokumentu (projektu, plánu) definovat jako tvůrčí proces, který zahrnuje průzkumné, analytické, predikční, rozhodovací a tvůrčí projekční aktivity, jež formují cíle, určují optimální použitelné nástroje pro jejich realizaci a požadavky na zdroje.

Při plánování nákupu vycházíme ze stanovených cílů a strategie podniku, respektive obchodní činnosti podniku.

Plánování nákupu probíhá z časového hlediska v těchto úrovních:

- strategické;

- taktické;
- operativní.

Východiskem pro určení strategických cílů v oblasti nákupu jsou analýzy, a to jak situace na trhu, tak i situace vnitropodnikové. Analýzy pro nákup mají zpravidla dvě fáze pro vyjasňování budoucí koncepce nákupu podniku.

### **1. Analýza situace nákupního trhu, určení potencionálních příležitostí a ohrožení**

Analýza situace nákupního trhu zahrnuje:

- rozbor trhu, respektive odvětví – charakteristiku nákupního trhu (dodavatelů, ostatních poptávajících, zvyklostí apod.);
- rozbor vlastní pozice na trhu – jaký podíl svým nákupem podnik představuje vzhledem k celkovému prodeji na daném trhu a jaký podíl máme na prodeji svých dodavatelů.

### **2. Vnitropodnikové analýzy**

Vnitropodnikové analýzy obsahují:

- ABC analýzu s možností využití Paretova principu 20/80 – lze využít k určení nejvýznamnějších položek zásob z hlediska významnosti pro výrobní nebo obchodní proces, k určení nejvýznamnějších položek zásob z hlediska jejich finanční vázanosti;
- analýzu silných a slabých stránek firmy – slouží jako podklad pro vymezení cílů nákupu posouzením hospodárnosti, finančních možností, personálních dovedností, technologických zkušeností, vlastnictví patentů apod.;
- portfolio analýzy a analýzy životního cyklu výrobku – jsou východiskem pro tvorbu materiálové nákupní strategie. [5]

Nákupní strategie musí vykazovat následující obecně platné strategické rysy:

- dlouhodobý časový horizont;
- logická posloupnost kroků;
- zaměření na určité vybrané činnosti podniku při porovnávání jejich nákladových aspektů se zdrojovými možnostmi;
- odpovědnost vrcholového managementu za její konečné znění a realizaci.

Nákupní strategie má čtyři základní části:

- materiálovou strategii;
- strategii nákupu informačních systémů;
- strategii řízení zásob;
- strategii dodavatelsko-odběratelských vztahů. [5]

### **2.3.2 Organizace nákupu**

Při řešení organizace a řízení nákupu v podniku je nutno se zaměřit na hledání a přijetí správných rozhodnutí týkajících se zejména pojetí funkce nákupu, míry a forem centralizace a decentralizace, umístění a ekonomického postavení útvaru nákupu v organizační struktuře podniku, vnitřní dělby práce, řešení vztahu k ostatním vnitropodnikovým útvarům, jakož i forem, metod a postupů při uskutečňování řídicích a prováděcích aktivit. Platí zásada vyloučení dvou extrémů: mechanického přejímání cizích vzorů bez tvůrčí aplikace a uplatňování urputné snahy jít svou zcela vlastní cestou, bez zřetele na zkušenosti jiných. Doporučuje se hledat smysluplný kompromis: zkušenosti a osvědčená řešení jiných ano, ale s aplikací, která využívá možnosti tvůrčího přizpůsobení specifickým makro i mikropodmínkám podnikání.

Umístění útvaru nákupu v organizační struktuře podniku je nejčastěji specifikováno do obchodního popř. obchodně ekonomického úseku. V některých oborech, zejména pak ve stavebních podnicích, v těžkém strojírenství a vůbec v méně opakovaných výroбах, je útvar nákupu často součástí výrobního úseku. V zahraničí bývá často využívána forma organizace nákupu jako samostatného nákupního závodu či nákupní divize. Jde o samostatně hospodařící jednotku, která poskytuje služby ostatním závodům a útvarům, hospodaří podle samostatného finančního plánu a vykazuje hospodářský výsledek. Důležitou složkou a předpokladem kvalitního plnění funkce nákupu je aktivní spolupráce s útvary přípravy výroby, řízení výroby, údržby, účetnictví, rozboru, financí, kontroly a statistiky při řešení a zdokonalování oběhu, přenosu, zpracování, uchování a využití informací s cílem zvýšit ekonomickou technickou úroveň řízení nákupního procesu. [10]

### 2.3.3 Dělbá práce v oblasti nákupu

Mezi základní hlediska vnitřní dělby práce v nákupu patří:

- hledisko funkční – marketing, nákup, skladování;
- hledisko sortimentu materiálu – materiálová skupina 1, materiálová skupina 2;
- hledisko dodavatelské – skupina dodavatelů A, skupina dodavatelů B;
- hledisko výrobové (zakázkové) – výrobky pro zakázky A, B, C;
- hledisko místní – dodávky pro jednotlivé odloučené závody;
- hledisko spotřeby – nákup pro základní, pomocnou výrobu, pro nevýrobní část.

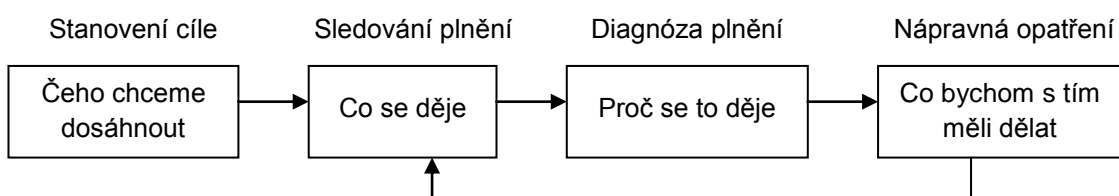
[5]

### 2.3.4 Kontrola nákupu

Kontrola jako jedna z hlavních manažerských funkcí se zabývá měřením a korigováním vykonané práce. Účelem je získat jistotu, že plán je úspěšně realizován, a skrze zjišťování odchylek od plánu vytvořit předpoklad pro uskutečnění nápravných opatření k odstranění skutečných nebo potenciálních nežádoucích odchylek. Každý manažer je odpovědný za realizaci svých plánů.

Kontrolování velice úzce souvisí s plánováním (viz obr. 3). Bez cílů a bez plánů k jejich dosažení by nemohla kontrola existovat, neboť vykonanou práci lze měřit pouze s ohledem na určená kritéria. Cílem nákupu, a tedy úkolem plánu nákupu, je určit a zajistit potřebný materiál (dodávky) tak, aby byl zabezpečen bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů. Průběžná kontrola plnění nákupního plánu a korekce případných odchylek umožňuje dosažení tohoto cíle. [5]

Obr. 3: Kontrola plnění [5]



Kontrolní proces se v podstatě skládá ze tří základních kroků:

1. stanovení standardů;
2. měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům;
3. korekce odchylek od standardů a plánů.

Složitost a podrobnost plánu nákupu může být taková, že to znemožní manažerům účinně a pohotově reagovat na případné problémy. Proto jsou pro účely kontroly často vytvářeny speciální standardy. Tyto se stávají kritérii vykonané práce. Jsou určitými body z plánu, které umožní vyhodnocovat vykonanou práci a zjistit, zda je postup prací příznivý, bez toho, aby manažer musel kontrolovat veškeré podrobnosti plnění plánu. Efektivní kontrola vyžaduje věnovat pozornost jen těm faktorům, jež jsou významné z hlediska hodnocení vykonané práce vzhledem k plánu.

Kontrola nákupního plánu se uskutečňuje v těchto klíčových oblastech:

- sortiment;
- zásoby;
- nákupní informační systém;
- dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Pro kontrolu nákupu se používají následující logistické ukazatele:

- strukturální a rámcové ukazatele, mezi něž řadíme např. počet nákupních míst, počet dodavatelů, počet objednávek na měsíc, počet položek na dodací list, počet pracovníků zaměstnaných objednávkou, celkové náklady v příjmu zboží a jiné;
- ukazatele produktivity – počet zásilek na hodinu pracovníka, čas příjmu zboží na došlou zásilku, stupeň využití vykládacích zařízení;
- ukazatele hospodárnosti – náklady příjmu na došlou zásilku, opatřovací náklady na objednávku;
- ukazatele jakosti – počet vadných dodávek, počet zdržených dodávek, průměrný čas zdržení v příjmu zboží aj. [5]

### **2.3.5 Řízení podnikové funkce nákupu**

Zatímco základními subjekty nákupu jsou dodavatelé (konkrétně prodejci) a odběratelé (reprezentování na nákupním trhu nákupčími), objekty nákupu představují nakupované vstupy.

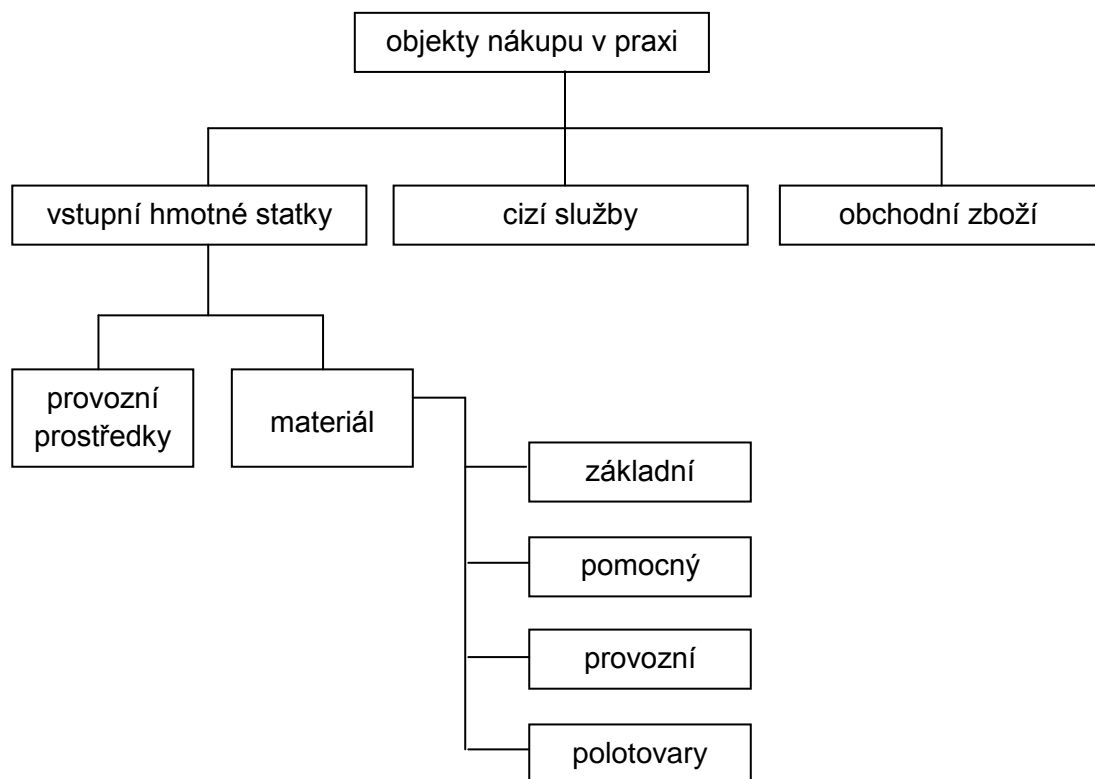
Obecná ekonomická teorie předpokládá, že pro výrobu jsou zapotřebí tři nejdůležitější vstupy: půda, práce, kapitál, které můžeme v souladu s funkcí opatřování označit jako všeobecné objekty opatřování.

Pokud chceme skutečně vymezit objekty, které nákup v podniku prakticky zabezpečuje, je zapotřebí tyto objekty zúžit (viz obr. 4).

Nákup může nabýt jedné ze tří typických forem:

- a) přímého nákupu (buď s jednou platbou, nebo s platbou ve splátkách v dohodnutém časovém intervalu při nákupech na půjčku);
- b) leasingu, který je obvykle v konečném zúčtování dražší, ale nevyžaduje nutně okamžité vysoké výdaje, na něž podnikatel nemusí mít vždy dostatek disponibilních prostředků);
- c) pronájmu, je-li např. určité výrobní zařízení potřeba pouze na krátké časové období. [5]

Obr. 4: Objekty nákupu v praxi [5]



V průmyslových podnicích rozlišujeme následujících sedm kategorií nakupovaných průmyslových výrobků:

1. Suroviny (dřevo, uhlí, zemědělské plodiny) jsou výrobky, které jsou dodávány v původním přírodním stavu, často jsou jejich dodavatelské trhy regionálně koncentrovány, což vyvolává zvýšené logistické náklady. Tyto vstupy jsou navíc obvykle objemově i prostorově náročné a vyskytují se v různé kvalitě.

2. Procesní základní materiály, meziprodukty (plasty, sklo, řezivo, stavební materiál) jsou výrobky, které vyžadují další opracování, než získají podobu finálního výrobku nebo jeho dílů, jehož součástí se v procesu přeměn stávají.

3. Doplnkový režijní materiál (čisticí prostředky, mazadla, kancelářské potřeby) se v podnicích vyskytují ve velkých množstvích a rozmanitosti. Slouží k zabezpečení jak výrobních, tak i nevýrobních procesů, bývají nakupovány od velkého množství dodavatelů, čímž přispívají ke zvýšení nákladů. Pro podnik obvykle představují významný zdroj úspor.

4. Komponenty, díly, polotovary (motory, ovladače, výkovky) jsou obvykle buď plně hotovy, nebo určeny pro přímou montáž, popřípadě vyžadují jen minimální opracování či úpravu. Při jejich nákupu je zapotřebí klást důraz na vymezení technických parametrů a jakosti.

5. Zařízení (vybavení pracovišť, dopravní prostředky, počítače, stroje) jsou zboží investičního charakteru jak pro výrobní, tak nevýrobní účely. Jedná se o rozmanité a finančně náročné zboží, u něhož je důležitá spolehlivost, přesnost, úspornost fungování, cena pořízení ve vztahu k provozním nákladům.

6. Systémy (výrobní linky, informační systémy) jsou kombinované, systémově propojené zboží investičního charakteru, jehož existence je nezbytná pro kontinuální průběh logistických a manažerských procesů jak ve výrobě, tak v obchodě. Obvykle vykonávají několik funkcí a mají velký podíl na ekonomických výsledcích firmy. Jsou pro ně typické vysoké finanční náklady na pořízení a vysoká transakční rizika.

7. Služby (opravy, údržba, propagace, čištění, doprava, výzkum) jsou aktivity nehmotné povahy, které většinou jen nepřímou přispívají k vytvoření finálních výrobků. Jejich význam však v současném tržním prostředí neustále roste (např. zajistit růst prodeje je nemyslitelné bez marketingu), z hlediska jejich nehmotnosti jsou obtížně porovnatelné a navíc značně proměnlivé (v závislosti na konkrétním poskytovateli). [5]



### 2.3.6 Nákupní rozhodovací proces

Druhy nákupního chování výrobní sféry se liší podle nákupních situací, uvádím základní typy nákupních situací dle Mainzové [6]:

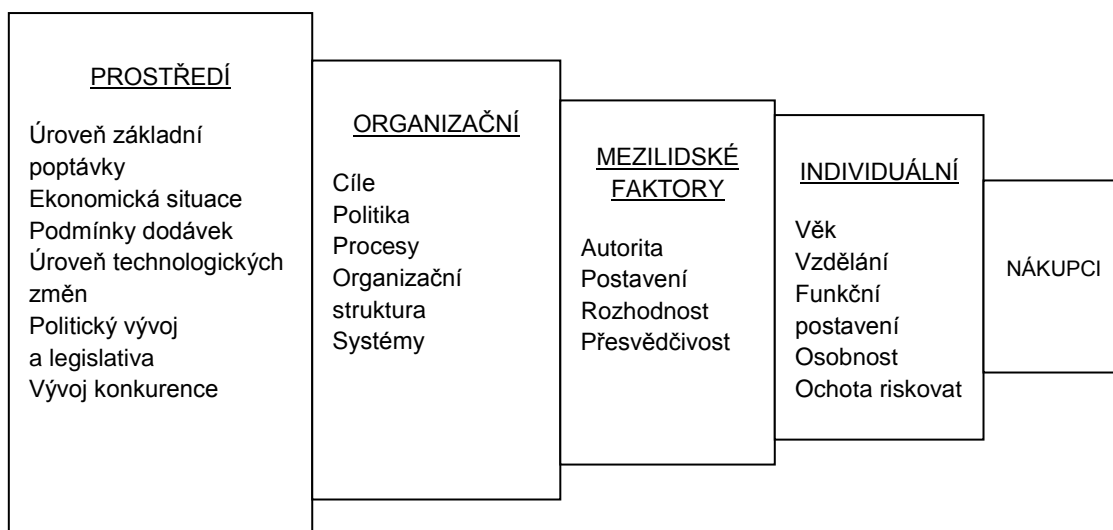
- opakovaný nákup bez změny;
- modifikovaný opakovaný nákup;
- nová úloha.

Tab. 1: Rozhodování o nákupu ve výrobní sféře [6]

Fáze nákupního procesu	Nákupní situace		
	Nová úloha	Modifikovaný nákup	Opakovaný nákup
1. Poznání problému	ano	možné	ne
2. Charakteristika potřeby	ano	možná	ne
3. Specifikace produktu	ano	ano	ano
4. Průzkum dodavatelů	ano	možný	ne
5. Předložení nabídek	ano	možné	ne
6. Výběr dodavatele	ano	možný	ne
7. Zadání objednávky	ano	možné	ne
8. Hodnocení výkonu	ano	ano	možné

Existuje řada faktorů, které ovlivňují nákup. Dají se rozdělit na ekonomické, které se projevují hlavně u výrazně odlišných konkurenčních výrobků a na personální, které převládají především u velmi podobných výrobků více dodavatelů.

Obr. 5: Hlavní faktory ovlivňující nákup [6]



### 2.3.7 Nákupní a zásobovací strategie

Součástí nákupní a logistické zásobovací strategie podniku jsou vícekritériální hodnocení a výběr vhodných dodavatelů. Protože vztahy mezi podnikem a jeho potenciálními dodavateli v konkurenčním tržním prostředí je třeba – dříve, než se vypracují k eventuálnímu partnerství s vybranými dodavateli – dlouhodobě kultivovat, provádí se nejprve nákupní portfoliová analýza, jejíž výsledky se stanou podkladem k volbě relevantních strategií na nákupních a zásobovacích trzích. Analýza umožní porovnat tržní sílu podniku s tržní silou dodavatelů.

Tradiční postup při analýze má čtyři fáze:

- klasifikaci materiálu podle jeho významu a zásobovacích rizik; významem materiálu (suroviny, dílu) se rozumí jeho podíl na celkových pořizovacích nákladech (na hodnotové struktuře spotřeby), který se zjistí metodou ABC; na základě klasifikace materiálu je možno odvodit čtyři sortimentní skupiny: strategický materiál, problémový nedostatkový materiál, substituční druhy materiálu a bezproblémové druhy materiálu;
- analýzu trhu nákupu;
- přiřazení materiálů klasifikovaných jako strategické na pozice v matici nákupního portfolia;
- sestavení akčních plánů.

Z hlediska vztahu k tvorbě a udržování zásob se nákupní a logistická zásobovací strategie větví na alternativy. [7] Dále viz kapitola 2.5.5.

### 2.3.8 Výběr dodavatele

Klíčovým faktorem k dosažení efektivnosti a efektivity v zásobovacím procesu je budování a rozvíjení úspěšných vztahů s dodavateli. Mnoho manažerů se shoduje, že dnešní globální trhy vyžadují pevné a spolehlivé vztahy s dodavateli, které zajišťují a podporují konkurenční výhodu. [2]

V souvislosti s uzavíráním strategických aliancí s dodavateli nabývá na významu volba vhodných dodavatelů. Jako kritéria se nejčastěji volí kvalita, cena, dodací lhůta, spolehlivost dodávek a také perspektivnost dodavatele. V žádném případě nelze rozhodovat monokriteriálně. [7]

## 2.5 Manažer nákupu

### 2.5.1 Role manažera nákupu

Úlohou manažera je zejména umět využít odborníků k dosažení vytyčených cílů. Manažer nákupu patří do skupiny středních manažerů, v jejichž činnosti má největší podíl poskytování a získávání informací.

Rozeznáváme následující manažerské role:

- **interpersonální;**
- **informační;**
- **rozhodovací.**

#### **Interpersonální role (reprezentant, vedoucí, koordinátor)**

- Manažer nákupu jako „**reprezentant**“ má jisté ceremoniální povinnosti často rutinního charakteru. Patří sem např. i oběd s představiteli dodavatelských firem, provázení v rámci případného technologického servisu dodavatele, reprezentace firmy při kontraktačních jednáních, konferencích apod.
- Manažer nákupu jako „**vedoucí**“ plní povinnosti plynoucí z funkce vedoucího. Jiné role mohou plnit i odborníci – specialisté, roli vedoucího, vlastní roli manažera, může plnit jenom manažer. Našim manažerům bývá vytýkáno

nedostatečné umění motivovat své spolupracovníky a toto platí pro všechny manažerské úrovně. Autorita vedoucího se rodí ve schopnosti poradit svým pracovníkům při případných nejasnostech, zde je potřeba mít dostatečné vzdělání, odbornost a dostatek informací.

- Manažer nákupu jako „**koordinátor**“ hraje roli „spojovacího článku.“ Je zprostředkovatelem přenosu informací a kontaktů s externími partnery. Tuto situaci nelze podceňovat ani v situaci dominantního nákupčího. Kvalita informací mezi manažerem a externími spolupracovníky (dodavateli) značně ovlivňuje nejen logistickou stránku dodávek materiálů, ale také celý nákupní marketing.

### **Informační role (monitor, rozsévač, mluvčí)**

- Manažer nákupu jako „**monitor**“ je příjemcem informací z okolí. Získává důležité informace o trhu, materiálech, legislativě, nových dodavatelích a výrobcích, významných změnách ve funkcích apod., a to jak prostřednictvím neformálních rozhovorů, tak z tisku, rozhlasu, televize a dalších zdrojů. Podstatné jsou i domněnky o předpokládaných událostech (opatření k cenám, stav přípravy zákonů atd.).
- Manažer nákupu jako „**rozsévač**“ má v ruce nemálo trumfů. Role „rozsévače“ znamená rozdělovat informace svým podřízeným. Jde o informace, které by jim jinak nebyly přístupné vůbec nebo jen velmi těžko. Plnění této role je klíčové pro vztah manažera nákupu a jeho spolupracovníků (podřízených). Jde vlastně o účelové zhodnocování informací. Je to jedno z manažerských umění velkého významu i dosahu.
- Manažer nákupu v roli „**mluvčího**“ nevystupuje příliš často. V této roli informuje okolí a vytváří image organizace. Tato role se u manažera nákupu zčásti doplňuje s rolí vyjednávače. Samozřejmě, že jde-li o jednání (u nás velmi časté), kdy manažer nákupu je mluvčím vůči dodavatelům (např. ohledně opožděné úhrady za dodávky materiálu), není jeho role snadná, je ovšem pro image firmy nesmírně důležitá. Někdy následuje role vyjednávače, viz dále. Role mluvčího je také důležitá při reklamačním jednání, kdy je manažer nákupu mluvčím poškozené firmy. I zde nastupuje role vyjednávače, která rozhodne o úspěchu.

### **Rozhodovací role (podnikatel, zachránce, alokátor, vyjednávač)**

- Manažer nákupu jako „**podnikatel**“ iniciuje zejména změny v podniku, věnuje se novým myšlenkám a rozvíjí sféru podnikové činnosti. Využívá

podnikatelských příležitostí, které je třeba hledat a vytvářet. Hospodaření se zásobami, spekulativní nákupy a prodeje zásob jsou typickým příkladem. Obvykle se uvádějí tyto schopnosti a vlastnosti nezbytné pro podnikání:

- vysoká míra vnímavosti k okolí a cit pro situace, které jsou pro podnikání příznivé;
  - lepší než průměrné organizační schopnosti;
  - alespoň průměrná úroveň intelektu;
  - pragmatismus a hlubší smysl pro realitu;
  - pružnost v reakcích na nové situace a podněty;
  - schopnost dobře odhadnout lidi a účinně s nimi jednat;
  - trpělivost při realizaci záměrů a při jednání s dodavateli, zákazníky i spolupracovníky;
  - schopnost obratně se vyjadřovat a taktně jednat;
  - pozitivní orientace vůči všem lidem, s kterými přichází manažer v rámci podnikání do styku;
  - schopnost přiměřeně se prosazovat bez servilnosti či agresivity;
  - znalost odborné, ekonomické a právní stránky podnikání;
  - energičnost, elán a optimismus;
  - dobrý odhad vlastních možností;
  - vysoká míra odolnosti vůči neuropsychické zátěži.
- Manažer nákupu jako „**zachránce**“ reaguje na změny v předpokladech (záměrech, plánech) manažerských procesů, řeší problémy, sladuje činnosti své firmy i zájmy obchodních partnerů své firmy (skryté i zjevné). Jde zejména o problémy vyžadující rychlé řešení.
  - Manažer nákupu jako „**alokátor**“ rozhoduje o použití omezených zdrojů firmy na svém úseku. Rozděluje a přerozděluje prostředky pro různé druhy zásob a využívá logistických přístupů. Hospodaří se svou prací i s prací svých spolupracovníků.
  - Role manažera nákupu jako „**vyjednavče**“ je rolí nejčastější. Vyjednávání je pro manažery důležitou aktivitou zejména ze dvou důvodů: pouze oni mají nezbytné informace potřebné pro tuto činnost a mají k této činnosti potřebné pravomoci. Vyjednávání o dodávkách z hlediska ceny, množství, kvality a času je nejdůležitějším vnějším posláním manažera nákupu. Především marketingový pohled na tuto oblast je důležitý. Tato role souvisí s rolí koordinátora, ale i mluvčího. Významným momentem pro manažera nákupu je to, že nad lidmi, se kterými bude jednat, nemá žádnou formální pravomoc. Lidé,

se kterými jedná, mají různé a často protichůdné zájmy, a on je musí uvést přijatelným kompromisem do souladu, přestože je jako zákazník pánem trhu. [10]

## 2.5.2 Komunikační aktivity s dodavatelem

Vedoucí nákupního oddělení je zodpovědný za komunikaci s dodavatelem. Krampf systematizuje osm typů dodavatelů:

- „zachráníce v nouzi“, jako typická záložní kapacita, navyklý střídavému vytížení;
- „řešitel problémů“, s profesní budoucností a s tvůrčími schopnostmi;
- „ten, kdo to zná lépe“, rovněž řešitel problémů, avšak sotva schopný dohody;
- „kopírovač“ bez vlastního konceptu, přejímající od ostatních, včetně chyb;
- „statik“, konzervativec, zastávající se osvědčeného, odmítající novoty;
- „allrounder“, myšlenkově bohatý a ochotný riskovat, ale „tříštící“ síly a prostředky;
- „potápěč“ provozující nepodloženou cenovou politiku, často s falešnou ctižádostí;
- „štíhlý“, efektivní, s pragmatickým myšlením. [7]

## 2.5.3 Sledování a hodnocení výkonů dodavatele

Míra s jakou jednotliví porovnávání dodavatelé vyhovují stanoveným kritériím, se posuzuje pomocí bodového hodnocení. Pro každé kritérium se (některou z expertních metod) určí váha vyjadřující jeho důležitost vůči ostatním kritériím. Pořadí výhodnosti dodavatelů se získá jako celkový součet součinů bodových ohodnocení a vah pro jednotlivá kritéria. Takto uspořádaným modelům se říká Scoring-model. [7]

Výběr kritérií a stanovení vah mohou být zatíženy vžitou praxí a subjektivními hledisky navrhovatelů, a proto mohou být diskutabilní. Rozhodně nebude chybou, když se v nich odrazí výsledky analýz zákaznických preferencí z oblasti služeb zákazníkům (logistických, dodavatelských služeb). Mezi zásobovací a odbytovou strategií se ostatně vyskytuje řada analogií – zásobovací strategie bývá často odvozována jako zjednodušený model od strategie odbytové (distribuční). Na druhou stranu ale připomeňme menší váhu kritéria ceny pro nákup u výrobního podniku. [7]

Tab. 2: Scoring - model pro hodnocení dodavatelů [11]

HODNOTÍCÍ KRITÉRIUM	DODAVATEL	X	Y	Z
<b>A. JAKOST</b>				
- váha	<b>45</b>			
- počet bezchybných dodávek z celkového počtu třiceti		22,0	25,0	18,0
- podíl v %		73,3	83,3	60,0
podíl krát váha				
<b>BODY</b>	<b>☉</b>	33,0	37,5	27,0
<b>B. CENA</b>				
- váha	<b>30</b>			
- průměrná cena za posledních třicet dodávek v Kč		160,	180,0	100,0
- váha		62,5	55,5	100,0
Index krát váha				
<b>BODY</b>	<b>☉</b>	18,8	16,7	30,0
<b>C. SPOLEHLIVOST</b>				
- váha	<b>25</b>			
- celkové překročení dodací lhůty za posledních 30		190,	105,0	160,0
- váha		55,3	100,0	65,6
Index krát váha				
<b>BODY</b>	<b>☉</b>	13,8	25,0	16,4
<b>CELKOVÉ HODNOCENÍ</b>		<b>65,6</b>	<b>79,2</b>	<b>73,4</b>

▲

V posledních letech rychle nabývá na důležitosti certifikace kvality u dodavatelů podle norem ISO. Podle zjištění hamburské poradenské firmy Hertzog v současnosti již dvě třetiny vedoucích průmyslových firem v zemích Evropské unie vyžadují od svých dodavatelů certifikaci podle ISO 9000, protože samy jsou certifikovány. Z logistického hlediska je to potvrzením tendence k přesunu od sladřování parametrů prvků logistických systémů k propojování procesů na úrovních technicko-technologické, informačně-komunikační i řídicí.

Certifikace v oblasti nákupu a zásobování se má vztahovat alespoň:

- na způsob definování nákupních požadavků, které vyplývají z přípravy výroby a z technologických požadavků a jsou vtěleny do materiálových listů;
- na volbu dodavatelů zohledňující vývoj počtu reklamací při předchozích dodávkách, certifikovaný systém kvality dodavatele, výsledek auditu u dodavatele, výrobní certifikát a výsledky hodnocení prvních vzorků i reference o dodavateli z nezávislých pramenů;
- na dohody o zabezpečení kvality a o metodách jejího ověřování;

- na způsob řešení sporů;
- na vstupní kontrolu a přejímku včetně evidence kvality (tento okruh se neuplatňuje například při JIT dodávkách dílů a předsmontovaných komponentů pro finální montáž, typických pro automobilový průmysl i pro některá další odvětví). [7]

Bez ohledu na certifikaci se osvědčuje u dodavatelů průběžně sledovat tyto vlastnosti:

- jaká je sortimentní nabídka dodavatele;
- za jaké ceny nabízí, jaký je cenový vývoj;
- jaké jsou jeho výkony, jak spolehlivé jsou jeho dodávky, jak dodržuje množství, lhůty a kvalitu;
- jakými výrobními, eventuelně skladovými kapacitami disponuje;
- jaká je úroveň řízení jeho výrobních a expedičních procesů, jaká je cenová kultura dodavatele;
- jaký je jím používaný informační a komunikační systém;
- jak je schopen balit a označovat své výrobky, jaké přepravní prostředky používá, jaké jsou jeho vazby na vnější dopravu (a jak se tyto okolnosti projevují na jeho cenách a spolehlivosti);
- kdo jsou jeho zákazníci (eventuelně jaké o něm podávají reference);
- jak se vyvíjejí jeho prodej, tržby a zisk;
- jaké jsou jeho vývojové možnosti a schopnosti, jak je inovativní v oblasti výrobků a technologií, jaké má zdroje investic. [7]

### **Zabezpečování jakosti nákupu**

Dle ISO 9004-1:94 má systém jakosti při nákupu zahrnovat minimálně prvky (viz příloha 1):

- jasné definování nákupních požadavků;
- volbu způsobilých dodavatelů;
- dohodu o zabezpečování jakosti;
- dohodu o ověřovacích metodách;
- opatření pro řešení sporů v oblasti jakosti;
- plány vstupní kontroly;
- řízení přejímky;
- záznamy o jakosti při přejímce. [11]



## 2.5.4 Partnerství s dodavateli

Strategie využívání menšího počtu dodavatelů často znamená alianci nebo partnerství s dodavateli, protože to zajistí odpovídající dodávky materiálů v požadované kvalitě, termínech a za optimálních celkových nákladů. Koncept partnerství/aliance zahrnuje více než jen zásobovací proces, dnes se partnerství rozvíjejí napříč celým dodavatelským řetězcem společností. Partnerství vznikají také s přepravními společnostmi, smluvními logistickými společnostmi (poskytovatelé – třetí strana) a členy distribučních cest. [2]

Tab. 3: Rozdíly mezi tradičním a moderním nákupem [11]

Tradiční přístupy k nákupu	Moderní nákupní management
<ul style="list-style-type: none"><li>- orientace na nejlevnější dodavatele</li><li>- lokální dodavatelé</li><li>- krátkodobé objednávky</li><li>- mnoho dodavatelů</li><li>- dodavatel držen v temnotě (málo informací)</li><li>- žádný tlak závazků</li><li>- rozhodování podle nákupní ceny</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- orientace na nejvýhodnější dodavatele</li><li>- široce rozprostřené nákupní možnosti</li><li>- dlouhodobé partnerství</li><li>- několik klíčových dodavatelů</li><li>- otevřenost vůči dodavateli (přesné informace)</li><li>- důvěra, integrace</li><li>- rozhodování podle opatrovacích nákladů</li></ul>

## 2.5.5 Řízení a optimalizace zásob

Zásobování je jednou z nejdůležitějších podnikových aktivit. Zajišťuje hmotné i nehmotné výrobní činitele potřebné k činnosti podniku. Pro podnik mají zásoby jak pozitivní, tak i negativní význam.

Negativní spočívá především v tom, že váží kapitál, spotřebovávají práci a prostředky a nesou s sebou riziko znehodnocení, nepoužitelnosti nebo neprodejnosti. Na druhou stranu však zásoby řeší časový, místní, kapacitní a sortimentní nesoulad mezi výrobou a spotřebou, zajišťují plynulost výrobního procesu a kryjí různé nepředvídané výkyvy.

Zásoby poskytují velkou a nákladnou investici. Jejich kvalitním řízením lze dosáhnout zlepšení jak cash-flow, tak návratnosti investic. Předmětem řízení jsou prakticky všechny suroviny, polotovary a výrobky, které procházejí podnikem.

Cílem řízení stavu zásob je zvyšovat rentabilitu podniku, předvídat dopad podnikových strategií na stav zásob a minimalizovat celkové náklady logistických činností při současném uspokojování požadavků na zákaznický servis.

Rentabilita může být zvyšována buď snižováním nákladů, nebo zvýšením prodeje. Snižování nákladů spojených se zásobami je možné dosáhnout např. snížením počtu nevyřízených objednávek a urychlených dodávek, odstraněním mrtvých zásob, přesnějším prognózováním poptávky, kvalitnějším plánováním zásob apod.

Častým problémem bývá udržování nadnormativních objemů zásob. Nadměrná hladina zásob snižuje rentabilitu podniku, a to dvojnásobně. Jednak se snižuje čistý zisk o hotovostní náklady spojené s udržováním zásob (pojištění, skladování, poškození atd.) a za druhé se zvyšuje celkové jmění o částku vázanou v zásobách. To snižuje obrátku jmění a výsledkem je snížení výnosnosti čistého jmění. Jestliže však chce podnik objednávat menší množství zásob a potřebuje zjistit, jaký to bude mít vliv na rentabilitu podniku, musí porovnat úspory v nákladech na udržování zásob se zvýšenými náklady na objednávání a přepravu. S tím souvisí logistika s nejmenšími celkovými náklady. Je to takový stav, kdy se minimalizuje součet následujících logistických nákladů:

- náklady na udržování zásob;
- množstevní náklady;
- náklady na vyřizování objednávek a informatiku;
- skladovací náklady;
- přepravní náklady.

Současně však musí být dosaženo stanovené úrovně zákaznického servisu. Jak již bylo výše uvedeno, požadovaná úroveň logistických služeb se stává prioritní a ve spojitosti s jejím dosažením hovoříme spíše o optimálních logistických nákladech, než o nákladech nejnižších. Dosažení optimálního vztahu mezi náklady na udržování zásob a úrovní zákaznického servisu vyžaduje nepřetržité a komplexní plánování závislé na dostupnosti informací. Ke zkvalitnění řízení zásob dochází tedy tehdy, má-li management k dispozici relevantní informace použitelné při plánování strategie zásob. Automatizovaný a integrovaný logistický informační systém snižuje možnost vzniku mylných zpráv a časových zpoždění. Velmi důležitou součástí procesu řízení zásob je prognózování pravděpodobného nákupu jednotlivých typů produktů. Průzkum záměrů kupujících se může provádět např. pomocí dotazníků či pohovorů. Tato metoda je však nákladná a poměrně nejistá. Další metodou jsou kvalifikované odhady, tzn. názory příslušných expertů. Budoucí prodeje je možné plánovat

i na základě údajů o prodeji minulých. Přesnost předpovědi může být zlepšena tím, že management provádí prognózu na vyšší úrovni a tato předpověď se pak na základě minulého vývoje prodeje rozkládá směrem dolů. [3]

Z hlediska vztahu k tvorbě a udržování zásob se nákupní a logistická zásobovací strategie větví na alternativy:

- dlouhodobého skladování zásob surovin, základního a pomocného materiálu a nakupovaných dílů, vyplývajícího ze zajišťování závislé potřeby odvozené z predikované nezávislé poptávky, což je nejméně žádoucí alternativa spojená se značným rizikem;
- krátkodobého skladování pro přesně propočtenou závislou potřebu, vyplývající ze zakázky, kdy skladování se děje s minimálním rizikem;
- zásobování synchronního s výrobou, která se pružně přizpůsobuje měnící se poptávce, bez zásob a tudíž bez rizika; tato alternativa se zakládá na koncepci Just in Time. [7]

## 2.5.6 Vedení nákupních skupin

**K oblasti vedení nákupních skupin se vztahuje problematika:**

- vlastností a dovedností vedoucího (manažera) nákupu;
- stylu vedení nákupních skupin;
- motivace pracovníků nákupu, respektive nákupních skupin.

**Každý vedoucí pracovník v oblasti nákupu by měl disponovat:**

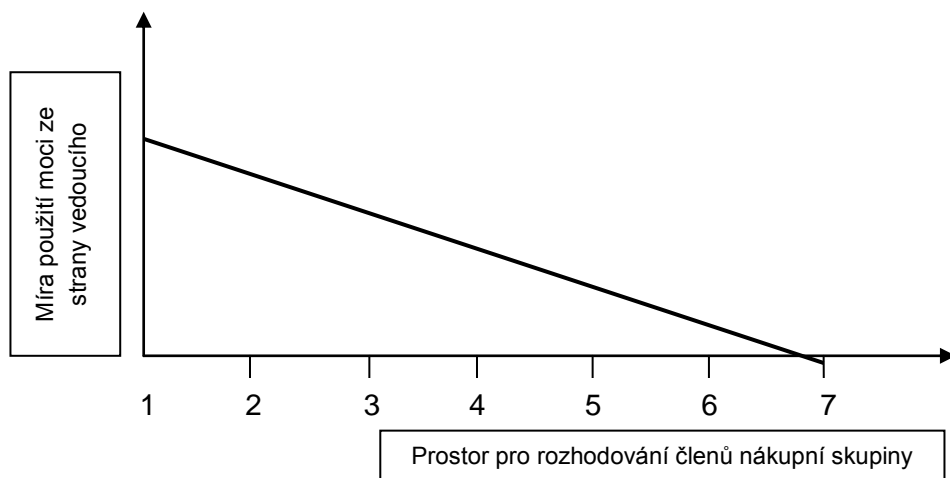
- obchodní logikou;
- odbornou kvalifikací v oblasti nákupu;
- pravomocí;
- tvořivostí ducha.

**Podmínky úspěšného vedení nákupních skupin:**

- pozitivní přístup, tj. pohled na pracovníky a věci s optimismem;
- využívat svůj vliv na rozvíjení vztahů s nákupčími;
- otevřenost, vnímavost, schopnost naslouchat a poznávat možnosti nákupčích, schopnost umět přijímat návrhy a myšlenky nákupčích;
- objektivnost, tj. argumentování kvantitativními informacemi, fakty, bez vyhledávání polemiky o tom, co je skutečnost a co příčina;
- respektování zodpovědnosti za svoje návrhy a jednání, nedávat nereálné sliby;
- organizovanost, tj. umět si zorganizovat čas, delegovat část svých úkolů;

- stimulace, tj. schopnost zaujmout nákupčí, podělit se o svůj entuziasmus, využívat znalosti všech kompetentních lidí okolo sebe s cílem vytvořit nátlak na průběh událostí a dosáhnout úspěchu;
- konkrétnost, podílet se na diskusi a poradách za účelem vypracování plánu činnosti nákupu a jeho realizaci, využívat příležitosti a neutralizovat překážky;
- čestnost, umět vyjádřit objektivní nesouhlas, respektovat pravidla vzájemných vztahů mezi vedoucím a podřízeným. [5]

Obr. 6: Možnosti stylů vedení nákupčích [5]



Vysvětlivky:

- 1 situace, kdy vedoucí nákupu rozhoduje sám a nařizuje
- 2 vedoucí nákupu rozhodne sám, ale nákupčí přesvědčuje
- 3 vedoucí nákupu rozhodne sám, ale dovoluje otázky
- 4 vedoucí nákupu předkládá plánované rozhodnutí k diskusi členům nákupní skupiny
- 5 vedoucí nákupu vysvětlí problém, obdrží návrhy členů nákupní skupiny a pak rozhodne
- 6 vedoucí nákupu přesně stanoví hranice rozhodnutí a to nechá v kompetenci nákupní skup.
- 7 vedoucí nákupu nechává nák. skupinu v rámci definovaného prostoru samostatně pracovat

Skutečným uměním ze strany vedoucího nákupu je střídání stylů vedení adekvátně situaci. Z dlouhodobého hlediska je pro skupinu nákupu efektivní demokratické a participační vedení, kdy vedoucí nákupu hraje především úlohu koordinátora a usměrňuje činnost nákupčích a nákupní skupiny.

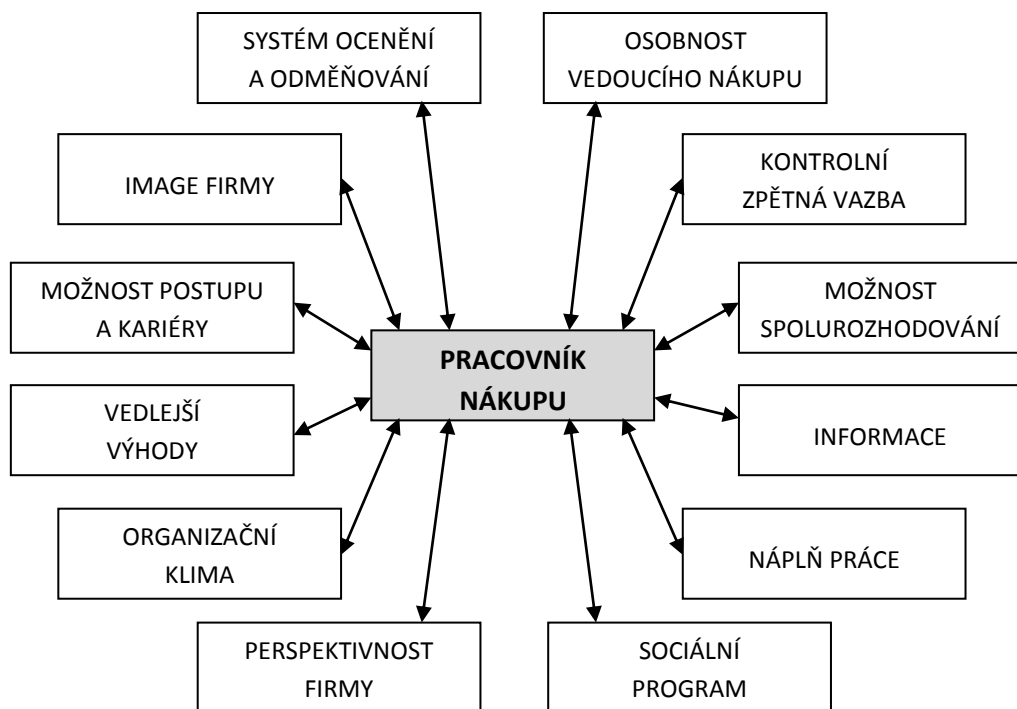
Motivace nákupčích k pracovnímu výkonu je závislá na tzv. „sebemotivaci“ a současně navedení a stimulaci těchto pracovníků ze strany vedoucího nákupu. Základním předpokladem motivování nákupčích je znalost lidských potřeb, faktorů, jež jsou pro toho kterého pracovníka nákupu podstatné. Motivovat nákupčí 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.

Pro manažera nákupu je podstatné vědět, jakou důležitost mají pro toho kterého nákupčího jednotlivé motivační faktory. Pro ilustraci jsou v Příloze 2 uvedeny výsledky výzkumu hierarchie motivačních faktorů, který byl v minulosti prováděn u pracovníků obchodního provozu. [5]

Obr. 7: Motivační faktory působící na nákupčí [5]



## **3. Cíl a metodika práce**

### **3.1 Cíl diplomové práce**

Hlavním cílem této práce je analýza aplikovaného systému řízení nákupu hmotných vstupů v rámci vybraného zkoumaného subjektu s důrazem na vhodnost použitých metod a možnosti optimalizace systému z hlediska úrovně poskytovaných logistických služeb a logistických nákladů. Dílčím cílem je návrh konkrétních kroků pro zvýšení efektivnosti oddělení nákupu.

### **3.2 Použité metody sběru dat**

V této práci jsem použila literární prameny dle přiloženého seznamu použité literatury ve vztahu k oblasti logistiky a řízení nákupu.

Podkladová data jsem získala prostřednictvím řízených rozhovorů se zaměstnanci a dodavateli společnosti PRYM CONSUMER CZ s.r.o., přímého účastněného pozorování, zpracovávání údajů z provozní evidence zkoumaného subjektu.

Většina informací pochází z mého působení na pozici vedoucí nákupního oddělení v této společnosti.

### **3.3 Metodický postup**

Při zpracování této diplomové práce byl použit následující postup:

**1. Studium literárních pramenů zabývajících se logistikou a nákupním oddělením.**

**2. Získání informací týkajících se fungování nákupního oddělení společnosti PRYM CONSUMER CZ s.r.o.**

Tyto informace jsem získala zejména několikaletou praxí na pozici vedoucí nákupního oddělení této společnosti, samozřejmě za přispění řízených rozhovorů s kolegy s ostatních oddělení. Pro práci jsem využila také interní materiály oddělení nákupu stejně jako data pocházející z informačního systému SAP. Při popisu logistického řetězce konkrétního výrobku jsme použila metodu časového snímkování.

**3. Charakteristika stávajícího stavu nákupního oddělení a analýza zásadních procesů, které k němu vedly.**

**4. Stanovení vhodných dalších opatření za účelem dalšího zefektivnění oddělení nákupu.**

## 4. Charakteristika zkoumaného subjektu

Prym je nejstarší průmyslovou rodinnou firmou v Německu a jednou z nejstarších na světě. Prym byl založenou v roce 1530 v Aachenu, do současného sídla společnosti Stolbergu v Porýní-Vestfálsku přesídlil v roce 1642. Společnost se rozrostla během staletí do tří divizí působících celosvětově. Prym má sídla v Evropě, Asii, Africe a Americe. Skupina Prym je díky svým výrobním a distribučním organizacím zastoupena na všech významných světových trzích.

Skupina Prym je tvořena třemi na sobě nezávislými divizemi:

- **Prym Consumer** je světová jednička v nabídce textilní galanterie včetně módních doplňků.
- **Prym Fashion** vyrábí módní uzávěry oblečení a zavírací systémy pro technické textilie.
- **INOVAN** působí v oblasti techniky zpracování materiálů a povrchových úprav, velmi drobného lisování a mechatroniky stejně jako spojovacích elementů a mechanických přesných dílů.

Skupina Prym pracuje neustále na inovativních řešeních a již dnes vyvíjí produkty, které splňují požadavky zítřka. Společnost klade důraz na vysokou kvalitu, efektivnost výroby a efektivní zajištění odbytu na trhu.

V roce 2008 dosáhla společnost obrátu 340 milionů EUR při počtu 3 800 zaměstnanců.

Velký důraz je kladen na vztahy se zákazníky, základem dlouhodobých úzkých vztahů se zákazníky je oboustranný respekt, velké zaujetí pro obchod, vysoká kompetentnost a flexibilita stejně jako jasné sledování cíle.

Mezi hlavní zákazníky jednotlivých skupin patří:

- **Prym Consumer:** obchodní domy, zásilkové obchody, velkoobchody a maloobchody s textilní galanterií a potřebami pro kutily, průmysl vyrábějící spodní prádlo.
- **Prym Fashion:** průmysl zabývající se výrobou oblečení, textilu, outdoorového vybavení a drobných kožených výrobků.
- **INOVAN:** průmysl v oblasti elektro, elektroniky, telekomunikací, mobilních telefonů a dodávek pro automobilky.



Společnost si je vědomá společenské zodpovědnosti globálně působící firmy, celý výrobní proces je nastaven tak, aby bylo šetrně zacházeno s přírodními zdroji. Snahou skupiny Prym je sjednocení ekonomicky potřebného s ekologicky smysluplným tak, aby to bylo výhodné pro zákazníky, obchodní partnery, společníky i pracovníky. [5]

Skupina Prym je významným dodavatelem textilní galanterie, výroba je zastoupena téměř celosvětově - např. závod v Mexiku vyrábí pletací jehlice a patenty, Malajsie se specializuje na špendlíky s plastovou hlavičkou, spínací špendlíky a pruženky, italská divize vyrábí drobné kovové příslušenství, německý závod se specializuje na výrobu plastů a také drobných kovových dílů, dále také výrobu pro automobilový průmysl, Čína poskytuje různé doplňkové produkty pro švadlenky, Srí Lanka se specializuje na příslušenství ke spodnímu prádlu – plastové a kovové. Závod v České republice má dvě úlohy – jeden provoz zajišťuje kompletaci a balení produktů vyráběných v rámci skupiny a druhý provoz výrobu vlastních produktů. Dodávky ze všech závodů směřují do prodejních center skupiny – logistických centrál, která se nacházejí v Německu a ve Spojených státech amerických.

#### **PRYM CONSUMER CZ s.r.o.**

PRYM CONSUMER CZ s.r.o. je součástí nadnárodní skupiny Prym, konkrétně divize PRYM CONSUMER. Společnost se zabývá výrobou a balením textilní galanterie. Velký přínos pro skupinu Prym má zejména výroba kovových špendlíků, špendlíků se skleněnou hlavičkou a ručních šicích jehel.

Výroba jehel má v jižních Čechách tradici již od roku 1947, kdy byla tato produkce přesunuta ze severních Čech. Národní podnik IGLA se zabýval zejména výrobou ručních šicích jehel, patřil k němu také závod v Lužicích a Valašských Kloboukách. Podnik výrazně expandoval a rozšiřoval sortiment ručních šicích a obuvnických jehel a špendlíků zejména o pletací jehly pro textilní pletací stroje, strojní šicí jehly pro domácí i průmyslové využití, rybářské háčky a chirurgické jehly. Národní podnik IGLA se v roce 1988 přeměnil na státní podnik IGLA. v roce 1990 došlo k transformaci na akciovou společnost AKRA, která byl vlastněna státem. Nový název se odvíjel od ochranné známky registrované po celém světě.

V roce 1992 byla společnost zprivatizována přímým prodejem společností Groz-Beckert KG sídlící v Albstadtu v Německu, tato společnost je velmi významným dodavatelem jehlářských výrobků. Společnost Groz-Beckert v České republice se specializuje na výrobu průmyslových pletacích jehel, strojně šicích jehel, opravu

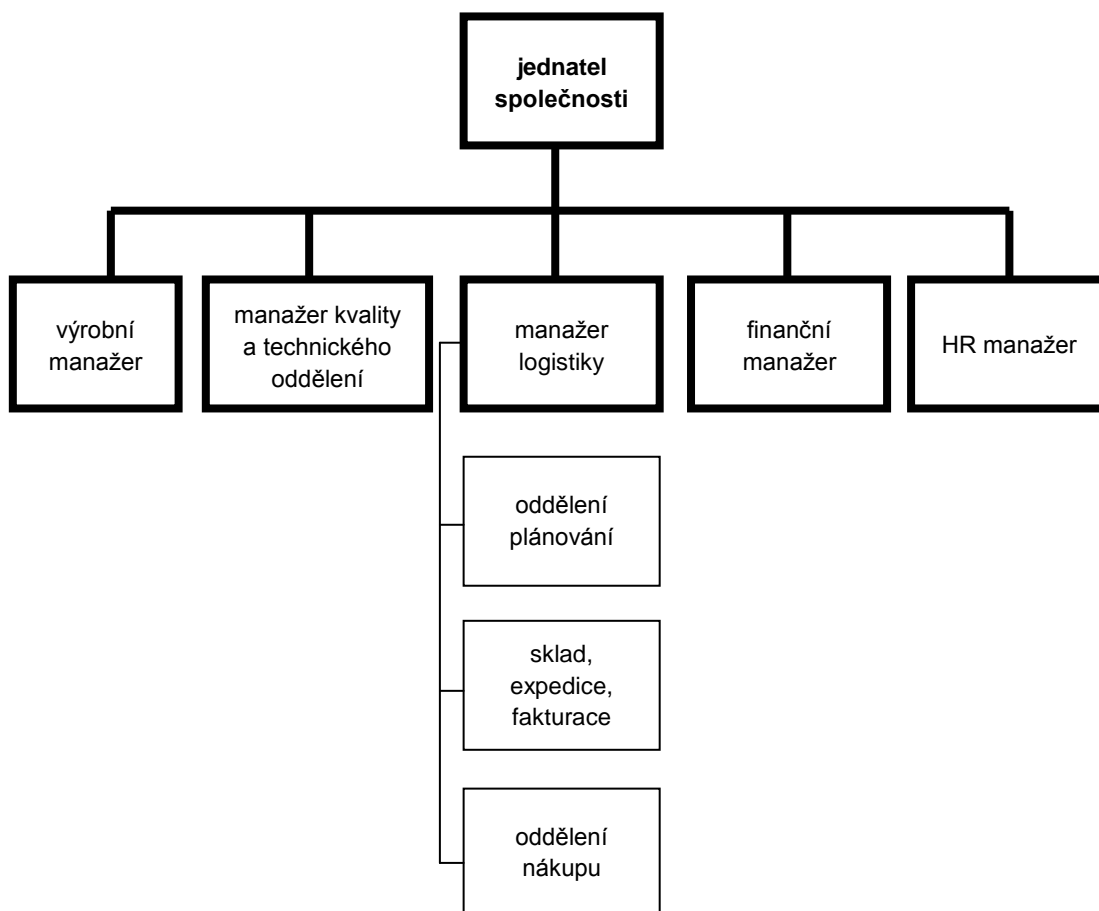
a výrobu jednoúčelových strojů pro jejich produkci a výrobu speciálních strojů. V posledních letech tato společnost velmi výrazně prosazuje výzkum a vývoj v této oblasti.

Výroba ručních jehel a špendlíků byla odprodána společnosti Kovová galanterie s.r.o., která podnikala v prostorách pronajatých v sídle Groz-Beckert v Českých Budějovicích. Společnost se v průběhu let přejmenovala nejprve na Prym Galanterie s.r.o., později na PRYM CONSUMER CZ s.r.o. (dále jen PC-CZ). Vzhledem k potřebě zabalit sortiment vyrobený v Českých Budějovicích a nárůstu zakázek týkajících se balení, ať již vyrobených nebo nakoupených artiklů textilní galanterie, bylo potřeba vybudovat novou halu. Balení výrobků bylo do té doby zajišťováno domácími pracovníky, které se společností spolupracují na některých projektech dodnes. V roce 1996 byla postavena výrobní hala na okraji města Zliv, přibližně 17 kilometrů od Českých Budějovic. Tento závod poskytoval dostatečné zázemí pro velkou halu – balírnu, prostorný moderní výškový sklad, příjem, expedici, nástrojárnu, kvalitu a kanceláře administrativních pracovníků. Vzhledem ke spolehlivosti a spokojenosti zákazníků došlo k nárůstu zakázek a nebylo již logisticky dále výhodné přemísťovat materiál a polotovary mezi závody v Českých Budějovicích a Zlivi. V roce 2008 byla dokončena přístavba k původní hale ve Zlivi a kompletní výroba i administrativa se přestěhovala do nového sídla společnosti. Toto rozhodnutí má z hlediska logistiky a ekonomičnosti provozu velký význam.

Společnost v současné době zaměstnává kolem 180 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a dále také využívá služeb celkem asi 40 zaměstnanců na domácí práce. Obrat společnosti v roce 2008 byl přibližně 190 milionů Kč, společnost vykázala za rok 2008 ztrátu ve výši 63 milionů Kč. Důvodem ztráty jsou náklady na sjednocení sídla společnosti a investice do strojního vybavení. [13]

V čele společnosti stojí jednatel a prokurista. Management společnosti představuje jednatel, výrobní manažer, manažer kvality a technického oddělení, manažer logistiky, finanční manažer a HR manažer.

Obr. 8: Organizační schéma vedení společnosti a oddělení logistiky [12]



Vedoucí logistiky (Supply Chain Manager) zodpovídá za následující oblasti:

- plánování a zákaznický servis;
- sklady, expedice a fakturace;
- nákup.

## 5. Výsledková část

### 5.1 Logistika ve společnosti PC-CZ

Manažer logistiky (Supply Chain Manager) je hlavním partnerem pro jednání se zákazníky, zodpovídá za dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy vůči zákazníkům i dodavatelům. Společnost PC-CZ využívá systém SAP, který velmi usnadňuje každodenní práci, logistický modul je velmi dobře nastavený. Manažer logistiky pořádá pravidelné porady s vedoucími oddělení nákupu, plánování a skladu sloužící k vyjasnění případných nesrovnalostí, odhalení možných budoucích problémů a předání informací týkajících se chodu společnosti a zaměstnanců.

Oddělení plánování a zákaznického servisu má v kompetenci každodenní kontakt se zákazníky, predikci jejich potřeb, vyřizování objednávek, zadávání zakázek do výroby, řízení stavu skladu rozpracovaných materiálů, dodržování dodacích termínů včetně pokynů k expedici. Důležité je také vyřizování zákaznických reklamací ve spolupráci s oddělením kvality a výrobou a zavádění nových výrobků ve spolupráci s kvalitou, oddělením technické podpory výroby, nákupem a výrobou. Koordinace plynulého průběhu výroby standardních výrobků je řešena na výrobní kvalitě, které se účastní všechny oddělení s výrobou související.

Hlavní funkcí skladu je příjem materiálu, evidence, vyskladňování pro výrobu, naskladňování polotovarů, vyskladňování a expedice včetně vystavování potřebných dokladů a objednání vhodné dopravy. Výškový sklad je centrem společnosti, v případě poruchy nebo nucené odstávky není možné vyrábět. Sklad eviduje polohu každého materiálu na konkrétní paletě, využívá technologie automatické identifikace palety. Ve výškovém skladu s řízenými sklady je celkem 5184 paletových míst v osmi regálech o dvanácti patrech. Vyskladňování materiálu pro výrobu probíhá dle systému „FIFO“ – first in – first out, aby se předešlo možnému znehodnocení uskladněných materiálů. Využívá se také sklad typu kanban pro některé výrobní položky, u některých spotřebních materiálů využíváme systém dvou zásobníků, jedná se o položky s minimální hodnotou, vstupující do mnoha polotovarů. Oddělení nákupu spolupracuje se skladem velmi úzce při řízení tzv. konsignačních skladů.

Oddělení nákupu spolupracuje velmi úzce s oddělením plánování a zákaznického servisu, které vůči nákupu představuje zákazníka, stejně jako s oddělením skladu, zejména příjmu materiálu. Vzhledem k potřebě dobře chápat a rozumět chodu

společnosti tak, aby vznikalo co nejméně prodlev, komunikačních šumů, nepřesností a chyb, absolvují jednotliví nákupčí krátké stáže na oddělení plánování. Toto napomůže k pochopení každodenní činnosti, stejně jako většímu porozumění situace v SAP, požadavků zákazníka a jiné. Pro včasné obstarání materiálu pro výrobu je nutná perfektní a bezchybná spolupráce nákupčího a plánovače a rychlý příjem materiálu na vstupu do závodu. K dosažení optimálního stavu napomáhají i občasné vzdělávací teambuildingové aktivity v neformálním prostředí.

Pro jednotlivé logistické složky má velký význam bezchybné fungování systému SAP, cílem je udržet systém v takové podobě, aby odpovídal skutečnému stavu zásob, objednávek, výroby a tím pomáhal eliminovat riziko vzniku chyby v dodávkách. Logistika, stejně jako zbytek společnosti, využívá služeb oddělení IT, kteří řeší nejen běžné problémy s hardware a software, jejich velká podpora spočívá ve schopnosti zpracovat komplexní sestavy a reporty, které se vymykají schopnostem běžného uživatele. Systém je propojen se závodem hlavního odběratele v Německu a díky tomu není problémem, udržovat správnou hladinu skladu v závodě PC – CZ stejně jako zajistit včasné dodávky k zákazníkovi. Oddělení IT je také zodpovědné za koordinaci a aktualizaci dat týkajících se konsignačních skladů.

## 5.2 Dodavatelský řetězec konkrétního výrobku

V následující části bude uveden dodavatelský řetězec pro balení špendlíků 029 153. Tento produkt se vyrábí v průměrném množství 7000 karet za měsíc. Výrobek je určený pro konečné spotřebitele – domácnosti.

Obr. 9: Špendlíky Prym – číslo výrobku 029 153 - rozměr 45 x 0,60 mm, balení 20g (cca 130ks)

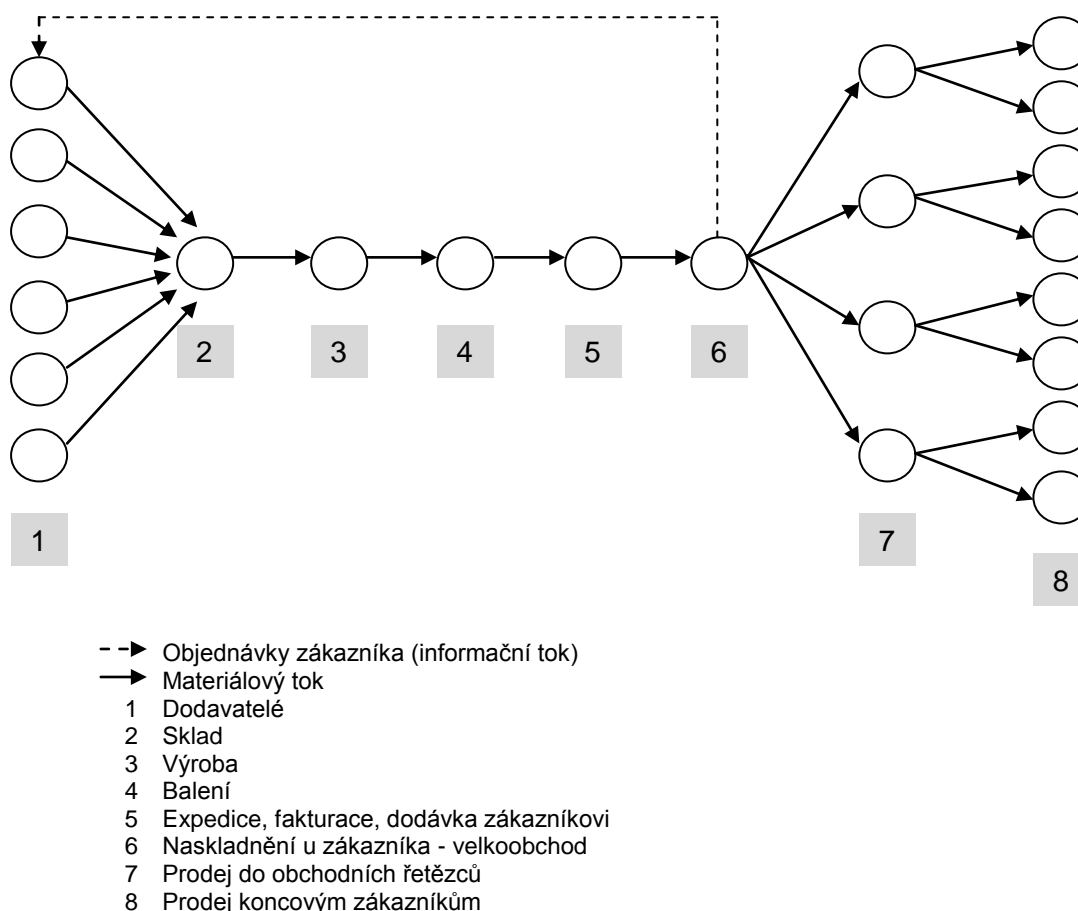


Mezi klíčový sortiment patří následující položky vyráběné nepřetržitě v následujícím množství:

jehly ruční	5 800 000 ks týdně
špendlíky kovové	880 kg týdně
špendlíky se skleněnou hlavičkou	300 kg týdně

V případě ručních jehel se vyrábí různé druhy odlišené průměrem použitého drátu, délkou, tvarem a velikostí ouška. Špendlíky se odlišují průměrem a pevností použitého drátu, délkou a tvarem hlavičky. Špendlíky skleněné jsou specifické průměrem a pevností použitého drátu, délkou, tvarem hlavičky a barvou použitého skla. Do jednotlivých balení vstupují špendlíky v jedné barvě, případně jako mix barev, mezi nejprodávanější patří balení pestrých špendlíků a balení kombinace bílo-žluté.

Obr. 10: Schéma dodavatelského řetězce – informační a materiálový tok



## 5.2.1 Analýza materiálového a informačního toku v dodavatelském řetězci

### Objednávky

Zákazník zasílá jednou měsíčně aktuální prognózu objednávek na následující tři měsíce. Oddělení zákaznického servisu, které má zároveň funkci plánování výroby, postupně přetváří požadavky zákazníka na jednotlivé výrobní zakázky. Jedná se tedy o sériovou výrobu. Podle těchto prognóz se řídí oddělení nákupu při objednávání, nákupčí tedy neobjednává materiál pouze na závazné objednávky, ale také na předpokládané další zakázky v blízké době. Při objednávání materiálu vychází nákupčí také z průměrné měsíční spotřeby a minimálního objednávacího množství, včetně specifik jednotlivých materiálů. V případě kovového špendlíku se skleněnou hlavičkou v žluté barvě se jedná o výrobek, který se vyrábí téměř nepřetržitě. Pro výrobek 029 153 jsou používány následující vstupy – viz obr. 11 dle systému SAP.

Obr. 11: Kusovník výrobku 029 153 [12]

Pol.	Typ	Komponenta	Označení komponenty	Množství	MJ	Kč	FP	Plati od	Plati do	Číslo změny	Po	Trh	Pojem	ID pol.	Do změny	S	Fix	DI
0001	L	60535212	Špen skl. 0,6x43 žlutý h(2)	1,333	KG			01.09.2002	31.12.9999					00000001				
0002	L	60535213	Špen skl. 0,6x43 žlutý h(3)	1,333	KG			01.09.2002	31.12.9999					00000002				
0003	L	60535214	Špen skl. 0,6x43 žlutý h(4)	1,333	KG			01.09.2002	31.12.9999					00000003				
0040	L	72901076	Dýza C se zámkem črů - spodek	200	KS			01.09.2002	31.12.9999					00000004				
0050	L	72901075	Dýza C se zámkem črů - víčko	200	KS			01.09.2002	31.12.9999					00000005				
0060	L	57510011	Páska lepicí PVC - izolepa 6 mm	20,800	M			01.09.2002	31.12.9999					00000006				
0070	L	71029153	Karta špendlíky	200	KS			01.09.2002	31.12.9999					00000007				
0080	L	72101230	Krabička skládací 95x70x108mm	40	KS			01.09.2002	31.12.9999					00000008				
0090	L	72820005	Etiketa 52x35mm samolepicí	40	KS			01.09.2002	31.12.9999					00000009				
0100	L	57700902	Karton 440x380x220 FEFCO 0201	1	KS			01.09.2002	31.12.9999					00000010				
0110	L	72820003	Etiketa 52x120mm samolepicí	1	KS			01.09.2002	31.12.9999					00000011				
0120	L	57500006	Páska lepicí 40mm i66m hnědá	0,560	M			01.09.2002	31.12.9999					00000012				

## **1. Dodavatelé**

### **Skleněné tyče o průměru 1 cm**

Tento materiál je vyráběn speciálně pro společnost Prym a to českou sklářskou společností. Tato společnost vyrábí skleněné tyče o menším průměru – používají se pro výrobu bižuterie. Dodavatel je vysoce spolehlivý, nicméně je potřeba objednávat včas, zasílat pravidelné prognózy na rok, včetně průběžných aktualizací. Sklo se vyrábí tak, že nejprve se vyrobí čiré tyče, poté bílé, žluté, zelené atd. a končí se černou. Tento cyklus trvá cca. 2 měsíce a do výroby vstupuje pětkrát ročně. Dodavatel drží některé sklo skladem, nicméně objednací množství – tzv. jedna pánev je 600 kg, výjimečně je možné dodat pouze 300 kg. Dodávka je realizována přibližně třikrát ročně, dopravu zajišťuje dodavatel. Dodávka následuje poté, co dojde ve výrobě společnosti PC-CZ ke zkoušce dodaných vzorků skla, oddělení kontroly schvaluje barvu odstínu.

### **Ocelový drát o průměru 0,6 mm**

Drát je nakupován od dvou výrobců, jedná se o identický produkt, který splňuje přísné požadavky na jakost materiálu. Drát je používán také pro výrobu celokovových špendlíků a jehel, jeho spotřeba je každý měsíc téměř shodná, dodávky do závodu jsou každé dva týdny. Dodavatelé drátu znají výhled na celý rok, konkrétní objednávky dostávají jednou měsíčně.

### **Plastové dózy**

Plastové dózy dodává tradiční dodavatel, jedná se o spodek a víčko, tyto dózy jsou používány i pro jiné výrobky, dodavatel opět dostává prognózu na delší období dopředu, zpřesněnou objednávkami na měsíční bázi. Dodávky každé dva týdny.

### **Papírové karty**

Papírové karty pro tento výrobek – špendlík v dóze na kartě s číslem artiklu 029 153 - jsou odebírány z konsignačního skladu dodavatele, který je fyzicky umístěn ve skladu PC-CZ ve Zlivi. Karta je vybavena EAN kódem. Do skladu v prostorách PC-CZ je na základě objednávek zákazníka naskladněno objednané zboží, toto zboží PC-CZ zaplatí až po jeho fyzickém spotřebování, tzn. po vyskladnění do výroby. U papírových karet toto znamená, že tisk je mnohem levnější – tiskne se větší množství a to velmi výrazně ovlivní cenu. Dodávky od tohoto dodavatele jsou pravidelné – každý týden. Spotřeba z konsignačního stavu je fakturována jednou týdně a porovnávání stavu v evidenci dodavatele a PC-CZ je prováděno také jednou týdně.



Dodavatelé drátu, skla, papírových karet a plastových dóz patří mezi klíčové dodavatele společnosti a spolupráce je fungující, případné řešení reklamací vstřícné. Kvalita je na vysoké úrovni, dobře funguje spolupráce při hledání řešení pro nové výrobky, inovace, zvýšení kvality apod.

## **2. Sklad**

Dodavatelé dodávají v podstatě třemi způsoby:

- Dodavatelé z ČR: vlastní dopravou, případně najmutím dopravce.
- Dodavatelé z Německa: dodávky systémem „Hub and Spoke“ dodávkou do skladu dopravce ve Schwelmu v Severním Porýní - Vestfálsku, odtud jezdí jedenkrát týdně kamion, který nakládá všechny připravené, předem nahlášené dodávky – výhodou je úspora financí i času při dopravě i příjmu.
- Dodavatelé z Asie: námořní doprava do Hamburku nebo Rotterdamu, poté kamionem do skladu společnosti.

Na příjmu PC-CZ dojde ke kontrole dokladů, dodaného množství, evidenci vratných materiálů. Oddělení kontroly kvality provede namátkovou kontrolu dodaného zboží, zaměří se zejména na náhradní dodávky za reklamované dodávky, případně další z pohledu kvality rizikové položky. Pokud je vše v pořádku, dojde následně k zaevidování do systému SAP a fyzickému naskladnění do skladu nebo konsignačního skladu.

Účetní doklady (obchodní faktury) jsou zasílány s dodávkou, případně poštou společně s kopií dodacího listu. Finanční oddělení zkontroluje dle systému SAP, zda souhlasí fakturované množství se skutečně dodaným, zda souhlasí cena s cenou uvedenou v objednávce a dále také, zda souhlasí obchodní podmínky (splatnost faktury, případně skonto sjednané za dřívější splacení faktury). V případě, že je vše v pořádku, podepisuje vedoucí nákupu faktury k proplacení jedenkrát týdně do limitu určeného jednatelem společnosti, v případě vyšší částky na faktuře je tato ještě podepsána manažerem logistiky, případně finančním manažerem. Pokud některý údaj na faktuře nesouhlasí, je předán příslušnému nákupčímu k dořešení s dodavatelem.

## **3. Výroba**

Na základě vystavených výrobních zakázek (vystavuje oddělení plánování) dojde po vyskladnění požadovaného materiálu k výrobě potřebného množství špendlíků se skleněnou hlavičkou. Zakázka je vystavena na množství cca. 20 kg, výroba skleněných špendlíků je nepřetržitá – mění se pouze průměr drátu, délka hrotu a také

velikost a barva skleněné hlavičky. Každá zakázka je vybavena průvodkou, kam se během jednotlivých výrobních operací poznamenávají detaily. Hotové špendlíky jsou následně naskladněny jako polotovary.

#### **4. Balení**

Zákazníkem požadované množství je zabaleno na balírně do plastových dóz na kartě, dále do kartonů a předáno na expedici.

#### **5. Expedice, fakturace, dodávka zákazníkovi**

Oddělení expedice objedná dopravu (kamion nebo kamion + lodní doprava v případě zákazníka ze zámoří), vystaví dokumenty a zašle zboží zákazníkovi.

#### **6. Naskladnění u zákazníka – velkoobchod**

Zákazník naskladní dodané zboží a toto zboží prodává jako velkoobchodník dál.

#### **7. Prodej do obchodních řetězců**

Ve skladu zákazníka nakupují velkoobchodníci s textilní galanterií stejně jako velké obchodní řetězce a výrobci textilu.

#### **8. Prodej koncovým zákazníkům**

Koncový zákazník má možnost koupit výrobek v maloobchodě s textilní galanterií nebo v některém z obchodů sítě vybraných obchodních řetězců. Výrobek značky Prym 029 153 je k dostání po celém světě. Cena v internetovém obchodě v Německu je EUR 5,50.

Pohyb tohoto výrobku je možné sledovat v pravidelných reportech nebo přímo online díky společnému systému SAP, není tedy problémem správně korigovat množství objednávaného materiálu a vystavených výrobních zakázek.

### **5.2.2 Odhad průběžné doby**

Maximální průběžná doba (od dodavatele surovin po zákazníka) je následující:

Dodávky materiálu:	30 - 60 dnů
Výroba + balení:	20 dnů
Expedice + dodávka zákazníkovi	10 dnů

Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobek se statutem A, tak se dá říct, že materiál pro výrobu je vždy skladem v rámci pojistných zásob a tak je běžné dodat zákazníkovi výrobky během 30 dnů. Nejproblematičtějším článkem řetězce je dodavatel skla, nicméně tento článek je velmi dobře ošetřen tak, aby k výpadkům dodávek nedocházelo – pojistná zásoba v závodě zákazníka a zásoba v závodě dodavatele, včasné objednávání a prognózování.

Konečný zákazník dostane dodávku přes velkoobchod také rychle – i tam je na hotovém výrobku nastavena pojistná zásoba.

V případě tohoto výrobku se statutem A je situace týkající se schopnosti dodávat hotové výrobky velmi dobrá.

Výrobky se statutem A nejsou z hlediska dodávek problematické, problémy s dodávkami se týkají spíše u výrobků se statutem C, kde některá z potřebných komponent pochází z Asie a průběžná doba je příliš dlouhá. Nicméně tlak na cenu i ze strany koncových zákazníků neumožňuje tuto komponentu nakupovat v Evropě za několikanásobně vyšší cenu, proto je v případě výrobků kategorie C nízká cena vykoupena delší dodací lhůtou.

## 5.3 Hodnocení dodavatelů

Dodavatelé jsou hodnoceni průběžně, ke komplexnějšímu zhodnocení dochází jednou ročně. Deset až patnáct dodavatelů s největším objemem nákupů a klíčových dodavatelů je hodnoceno písemně. Toto hodnocení předchází schůzce s dodavatelem, kdy se jedná o pokračování spolupráce, úpravách obchodních podmínek, cen apod.

### **Kritéria, která jsou zohledněna:**

- termíny a dodávky (dodržování termínů dodání, potvrzování termínů);
- cena a platební podmínky (cenová stabilita, ochota poskytnout skonto z fakturované částky, splatnost faktur);
- stabilita kvality (počet reklamací za rok celkem, počet reklamací stejné vady za rok, postoj k řešení reklamací a ochota nápravy);
- technická dokumentace (kompletnost, poskytování certifikátů např. OEKOTEX);
- komunikace a flexibilita (pružnost reakcí).

Jednotlivé oblasti jsou hodnoceny stupnicí 1-5. Přičemž 5 bodů znamená, že dodavatel plní dané kritérium na maximum, bod 1 znamená, že dodavatel dané kritérium nesplňuje.

Příkladem je oblast týkající se stability kvality - počet reklamací stejné vady za rok:

nevyskytla se **žádná** reklamace stejného problému 5 b.

**1-3** reklamace stejného druhu 3 b.

**4 a více** reklamace stejného druhu 1 b.

Pro stanovení vah oblastí kritérií byla zvolena metoda postupného rozvrhu vah.

Tab. 4: Stanovení vah jednotlivých kritérií [12]

Důležitost	Váha	Oblast kritérií	Váha v oblasti	Výsledná váha
Důležitá kritéria	0,7	Termíny a dodávky	0,3	0,21
		Cena a platební podmínky	0,4	0,28
		Stabilita kvality	0,3	0,21
Méně důležitá kritéria	0,3	Technická dokumentace	0,7	0,21
		Komunikace a flexibilita	0,3	0,09
Kontrolní součet	1,0			1,0

### 5.3.1 Postup hodnocení dodavatele

Dodavatelé jsou rozděleni do skupin dle míry splnění požadavků, tato míra bude vyjádřena v procentech. Hodnocení dodavatele bude provedeno tak, že v každé oblasti kritérií mu bude přiřazen počet bodů k příslušným kritériím. Následně se sečtou body získané v příslušné oblasti kritérií a dle váhy dané kritériální oblasti (viz tabulka 5) se vypočítá skutečná váha dosažených bodů z pohledu celkového hodnocení.

Tab. 5: Rozdělení dodavatelů do skupin [12]

Kategorie	Označení kategorie	Charakteristika	Míra splnění požadovaných kritérií v %
<b>A</b>	Dodavatel plně vyhovující	Dodavatel dlouhodobě prokazuje schopnost dodržovat dohodnuté požadavky. Je stabilně spolehlivý, riziko selhání je velmi nízké, dobrá komunikace a vstřícnost.	100 - 96
<b>B</b>	Dodavatel podmíněně vyhovující	Dodavatel uspokojivě plní dohodnuté parametry a podmínky. Je vstřícný k odstranění nedostatků.	95,9 - 80
<b>C</b>	Dodavatel nevyhovující, rizikový	Dodavatel vykazuje podstatné a opakované nedostatky v zásadních parametrech. Nejsou u něj předpoklady pro rychlou nápravu. V tomto případě je nutno vyhledat alternativního dodavatele.	89,9 - >
<b>N</b>	Nový dodavatel	x	x

### Přidělení bodového hodnocení jednotlivým skupinám

Pro přidělení bodového hodnocení jednotlivým skupinám dodavatelů A, B a C je třeba spočítat hodnocení v případě, že dodavatel plní hodnocená kritéria minimálně, tzn. každé z kritérií je u něj hodnoceno bodem 1 a spočítat také maximální počet bodů, které je možné v rámci hodnocení dodavatele získat. Postup a výsledek je zřejmý z tabulky 6.

Tab. 6: Výpočet min. a max. dosažitelného hodnocení [12]

Oblast kritérií	Podoblast kritérií	Min. bodů	Součet bodů	Váha	Celkové hodnocení	Max. bodů	Součet bodů	Váha	Celkové hodnocení
Termíny a dodávky	Dodržování termínů dodání	1	2	0,21	0,42	5	10	0,21	2,1
	Potvrzování termínů dodání	1				5			
Cena a platební podmínky	Cenová stabilita	1	3	0,28	0,84	5	15	0,28	4,2
	Ochota poskytnout skonto	1				5			
	Splatnost faktur	1				5			
Stabilita kvality	Počet reklamací za rok celkem	1	3	0,21	0,63	5	15	0,21	3,15
	Počet reklamací stejného druhu	1				5			
	Postoj k řešení reklamací a ochota k nápravě	1				5			
Technická dokumentace	Technická dokumentace	1	1	0,21	0,21	5	5	0,21	1,05
Komunikace a flexibilita	Komunikace a flexibilita	1	1	0,09	0,09	5	5	0,09	0,45
<b>Součet</b>			<b>10</b>	<b>1</b>	<b>2,19</b>		<b>50</b>	<b>1</b>	<b>10,95</b>

Po stanovení minimálního a maximálního počtu bodů, které je možno v rámci hodnocení získat, jsou vytvořeny intervaly bodového hodnocení dle procentuálního intervalu míry splnění požadovaných kritérií k dané skupině dodavatele, viz tabulka 7.

Tab. 7: Přidělení bodového hodnocení jednotlivým skupinám [12]

Kategorie	Označení kategorie	Dosažené body	Míra splnění požadovaných kritérií v %
A	Dodavatel plně vyhovující	10,95 - 10,52	100 - 96
B	Dodavatel podmíněně vyhovující	10-51 - 8,76	95,9 - 80
C	Dodavatel nevyhovující, rizikový	8,76 - 2,19	89,9 - >
N	Nový dodavatel	///	///

Hodnocení dodavatelů je provedeno výše uvedeným způsobem nákupčím, který za daného dodavatele zodpovídá, po zhodnocení situace vypracuje vedoucí nákupního oddělení písemnou zprávu pro manažera logistiky obsahující doporučení pro pokračování ve spolupráci včetně návrhů týkajících se dalšího cenového vývoje odvíjejícího se z vývoje komodit na světových trzích, konkurence a prognóz odběrů pro další rok. Zpráva ohledně hodnocení dodavatele je podkladem pro schůzku s dodavatelem o další spolupráci.

### 5.3.2 Hodnocení kvality

Pro hodnocení kvality dodavatelů je vycházeno z reklamací, které vystavilo oddělení kvality. Oddělení kvality vystavuje na každou zjištěnou reklamaci kontrolní zprávu, která obsahuje přesné informace o dodavateli, materiálu, datu dodávky, účetním dokladu, šarži a jednoznačně popisuje vadu zasláního materiálu. V případě, že vyhodnotí vedoucí nákupu tuto reklamaci jako reklamaci s malou hodnotou nákupu, tak navrhne manažerovi logistiky šrotaci této položky a dodavatel je o této situaci informován. V případě reklamace s vyšší hodnotou je kontrolní zpráva předána společně se vzorky dodavateli k posouzení. Ideálním způsobem vyřešení reklamace je zaslání dobropisu na reklamované množství, uzavření stávající objednávky a vystavení objednávky nové. Ve zcela výjimečných případech je domluvena náhradní dodávka v pevně stanoveném termínu. Zboží pozastavené dle kontrolních zpráv je evidováno

na zvláštním skladu v rámci SAP, kontrola hodnoty tohoto skladu je jedním z ukazatelů práce efektivně fungujícího nákupního oddělení. Reklamace vůči dodavatelům je jeden z bodů porady oddělení nákupu, cílem je vyřešit reklamaci během jednoho kalendářního měsíce od vystavení kontrolní zprávy po zaúčtování dobropisu.

Dodavatelé společnosti PC-CZ jsou, co se týče kvality velmi spolehliví, v případě reklamace se řeší urychlené dodání správného materiálu do závodu tak, aby nedošlo k omezení výroby. V případě zjištění vady požaduje PC-CZ záruku ze strany dodavatele, že budou učiněna opatření, která zamezí opakování stejné vady. Oddělení kvality a technické podpory je velmi nápomocno při hledání vhodných řešení.

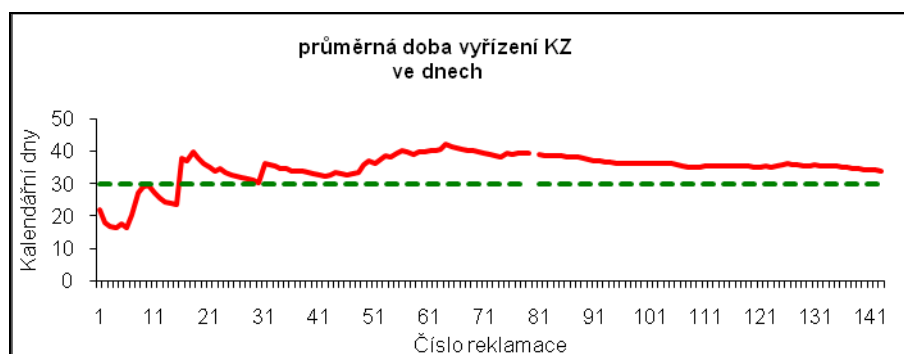
Ročně je vystaveno průměrně 160 kontrolních zpráv, respektive reklamací vůči dodavateli, například v roce 2008 průměrná hodnota reklamace činila přibližně 10 000 Kč.

Seznam kontrolních zpráv uvádí přehled vystavených reklamací vůči dodavatelům (obdobný přehled existuje i u zákaznických a vnitropodnikových reklamací), včetně doby řešení reklamace, identifikace položky, dokladu (objednávky, faktury nebo dodacího listu), dodavatele, hodnotu reklamace, způsob vyřešení a identifikaci nákupčího. Tento seznam slouží jako velmi dobrá pomůcka při hodnocení dodavatele, stejně jako práce nákupčího, respektive celého oddělení nákupu.

Tab.8: Seznam kontrolních zpráv [12]

Datum vystavení KZ	Datum vyřešení	Vyřešeno (počet kal. dnů)	Číslo KZ	Číslo položky	Identifikace dodávky	Dodavatel	Hodnota reklamace v Kč	výsledek
4.2.2008	18.3.2008	43	RPQZ002-08	65425772	fa.90267263	Prym Fashion	2 260	dobropis
28.2.2008	21.4.2008	53	RPQZ007-08	54640007	fa. 070827A	Yi Shuang Ent.	6 018	dobropis
5.5.2008	7.7.2008	63	RPQZ018-08	51480327	obj. 4583044	Shanghai Foreign	3 901	dobropis
30.7.2008	25.8.2008	26	KZQ002-08	72858011	obj. 4586003	AL INVEST	23 822	dobropis

Tab.9: Průměrná doba vyřízení reklamace v roce 2008 [12]



## 5.4 Řízení nákupního oddělení

Společnost PC-CZ uplatňuje při svých nákupních aktivitách strategii založenou na dosavadních zkušenostech, zvyklostech, uzavřených rámcových smluv a zejména partnerství s dodavateli klíčových materiálů a komponent. Cílem této strategie je eliminace rizika narušení plynulosti dodávek a možnost volby dle jakosti dodávek.

Pracovníci oddělení nákupu jsou kontaktní osobou pro dodavatele a to i v případě, kdy je dodavatel kontaktován jiným pracovníkem PC-CZ, nákupčí zodpovědný za konkrétního dodavatele musí mít všechny potřebné informace a být vždy přinejmenším prostředníkem, např. při zprostředkování kontaktů mezi jednotlivými odděleními kvality, výroby aj.

Nákupní oddělení ve společnosti plní úkoly týkající se zajištění opakovaných dodávek materiálu pro standardní výrobu, udržování a vyjednávání ohledně termínů, cen, dlouhodobé spolupráce s dodavateli a také poptávky pro nové výrobky. Oddělení nákupu ovlivňuje logistický tok materiálu do společnosti.

Mezi pravidelné aktivity patří zaměření se na jednu výraznou položku dle objemu nákupu v Kč a vypsání důkladného výběrového řízení týkající se této položky s cílem zajistit dodávky ať od stávajícího či nového dodavatele s výhodnějšími podmínkami pro společnost PC-CZ. Za výhodnější podmínky je považována nejen nižší cena, ale také například možnost zavedení konsignačního skladu dodavatele přímo v závodě PC-CZ, případně prodloužení doby splatnosti a podobně.



## Struktura nákupů

Společnost nakupuje pravidelně u 160 dodavatelů materiálů pro výrobu, textilní galanterie určené ke kompletaci a obalového a režijního materiálu.

Společnost nakupuje vstupy pro výrobu zejména v České republice a v Německu, dále také v Asii, zejména Číně a Taiwanu, Malajsii a Mexiku.

Nákupy jsou realizovány v českých korunách, eurech a amerických dolarech v následujícím poměru.

Tab. 10: Nákupy dle jednotlivých měn [12]

Struktura nákupů dle jednotlivých měn	
CZK	30%
EUR	60%
USD	10%

Z celkového počtu 160 dodavatelů jich 30 dosahuje ročního objemu objednávek většího než 500 000 Kč. Deset dodavatelů má roční objem objednávek vyšší než milion korun českých, tyto dodavatele jsou považováni za klíčové.

Vedoucí oddělení nákupu zodpovídá za výši stavu zásob jednotlivých vstupů pro výrobu, včetně stavu skladu reklamací.

### 5.4.1 Rozdělení práce nákupního oddělení

Nákupčí ve společnosti PC-CZ mají dodavatele přidělené dle logického rozdělení materiálových skupin a dále také podle regionu.

Nákupčí 1 – vedoucí nákupního oddělení – zajišťuje klíčové suroviny pro výrobu jehel a špendlíků – drát, sklo, dále také další materiály pro balení a kompletaci od dodavatelů z Německa, obalové materiály - folie a dodávky dvou dodavatelů s konsignačním skladem – strojní šicí jehly z Německa a kovové dílce českého dodavatele.

Nákupčí 2 – dodávky obalových materiálů z plastu a kartóny, poptávky nových výrobků, dodávky komponent pro balení z Asie, Mexika, Malajsie včetně dopravy a celního řízení.

Nákupčí 3 – dodávky chemikálií, dodávky materiálu pro balení z Německa a zejména objednávky a agenda související s vedením konsignačního skladu dodavatele karet.

Jednotliví nákupčí pracují zcela samostatně, každý z nich má limit na podepsání objednávky v hodnotě 150 000 Kč, vedoucí nákupního oddělení má limit 300 000 Kč.

Jednání s dodavateli probíhají v personálním obsazení dle důležitosti. Jednání o běžných provozních záležitostech provádí každý nákupčí samostatně telefonicky nebo osobně. V případě jednání o změně cen, dalšího pokračování spolupráce či problematických reklamací se jednání zúčastní také vedoucí nákupu. V případě těchto jednání s pěti nejdůležitějšími dodavateli je k jednání přizván také manažer logistiky. V případě jednání klíčových pro chod společnosti se jednání účastní také jednatel společnosti.

Důležitou úlohou vedoucího každého oddělení je snaha o eliminaci nadbytečné práce, případně předání některých činností jiným oddělením podniku – např. kontrolu shody obchodních faktur s vystavenou objednávkou vykonává pouze finanční účtárna, na nákup předá pouze v případě neshod, není nutná dvojitá kontrola. Nákupčí je ideálně vytížen na 85 % pracovní doby pro aktivity týkající se objednávek a komunikace s dodavateli, zbylý čas je vhodné věnovat péči o transparentní a odpovídající data v systému, hledání možnosti budoucí úspory při obstarávání materiálů, poptávková řízení svěřených nakupovaných skupin materiálu.

## **5.4.2 Porady**

### **Výrobní porada**

Vedoucí nákupního oddělení se účastní výrobní porady, která se koná každý týden a má za úkol monitorovat průběžné plnění požadavků zákazníka, včetně monitorování úzkých míst výroby (v případě výroby jehel se jedná o lisování oušek), plnění plánu výroby a případných problémů výroby s vadným materiálem. Důležitým výstupem z těchto porad pro nákup je případná informace o potřebě zvýšit výrobu nějakého produktu, případně větší příliv objednávek ze strany zákazníků, zajištění náhrady za reklamace, zavádění nových technologií. Nákup obstarává vzorky pro testování nových technologií. Nákup nesmí negativně ovlivnit výrobu tím, že by chyběl některý materiál.

### **Porada oddělení nákupu**

Cílem této pravidelné krátké porady je předání informací týkajících se chodu společnosti, výstupu a úkolů vyplývajících z výrobní porady, řešení provozních

záležitostí – stav otevřených reklamací, informace od nákupčích o proběhlých a plánovaných schůzkách s dodavateli a jiné.

### **Porada oddělení logistiky**

Cílem této porady je výměna informací mezi manažerem logistiky a vedoucím skladu, vedoucím plánování a zákaznického servisu a vedoucím nákupního oddělení. Jsou předány důležité informace vycházející z porady vedení a zadány a prověřeny úkoly a projekty na jednotlivé pracovníky.

Ve společnosti PC-CZ funguje tzv. systém otevřených dveří, to znamená, že podřízení mohou přijít za svým přímým nadřízeným kdykoliv a projednat s ním záležitost dle svého uvážení. V případě, že mají potřebu postupovat v hierarchii výše, není jim v tom bráněno. Systém porad je velmi efektivní, každý pracovník, který se dané porady účastní, dostane předem zápis s údaji k prostudování, porada je věcná a díky moderátorovi poměrně krátká. Porady pomáhají vyjasnit mnohé záležitosti, které by si jinak vyžádaly velké množství e-mailů a telefonátů.

### **Pracovní skupiny**

V případě nového projektu případně vyjasnění nejasností při některém procesu je svolána pracovní skupina, která probere dané téma, vyjasní tuto záležitost formou moderované diskuze. Příkladem je například změna evidence materiálu v SAPu dle požadavků oddělení controllingu.

## **5.4.3 Reporty a forecasty**

Vedoucí oddělení nákupu má za úkol zpracovávání různých zpráv a výkazů pro potřeby interní i externí. Jedná se například o dotazníky Českého statistického úřadu, kde se kombinují data s kvalifikovaným odhadem. Další skupinou je zpracovávání forecastů (výhledů) pro potřeby v rámci skupiny Prym. Jedná se o kvalifikované odhady týkající se objemů nákupů v jednotlivých následujících měsících dle plánovaného obratu, dále také o výhledy týkající let následujících, zahrnující objemy nákupů, předpokládaný vývoj cen a předpokládané úspory týkající se materiálu. Pro centrálu v Německu jsou zpracovávány také reporty týkající se vybraných nakupovaných materiálů nebo surovin, kdy dojde k porovnání cen a podmínek nákupu srovnatelných materiálů pro provozy na různých komponentech.

Vedoucí nákupního oddělení zpracovává také sestavy dat pro finanční účtárnu – jedná se

o hodnoty dovezeného zboží za kvartál z jednotlivých zemí – tato data jsou určena pro výpočet výše pojistky na dopravované materiály. Další sestavou je část podkladů pro výkaz pro společnost EKO-KOM, což je autorizovaná obalová společnost, která zajišťuje sdružené plnění povinnosti zpětného odběru a využití odpadů z obalů. Samozřejmostí je také zpráva sloužící jako podklad pro výroční zprávu společnosti.

Pravidelně jsou také zpracovávány předpokládané odběry na následující období pro klíčové dodavatele tak, aby dodavatelé mohli přizpůsobit svůj provoz požadavkům PC-CZ a bylo možné zaplánuvat například celozávodní dovolené či technologické odstávky.

V případě hlavního dodavatele drátu je zpracováván report na měsíční bázi, který je určen pro vedení společnosti PC-CZ a vedení společnosti dodavatele. Tento report plnil svou hlavní úlohu v době velkých personálních změn u dodavatele a doplňoval audity v závodě dodavatele, byl jakousi pojistkou pro včasné dodávky.

Tato zpráva monitoruje následující oblasti:

- plánované objednávky na následujících 6-12 měsících dle potřeb PC-CZ, otevřené objednávky včetně jejich stavu (potvrzené, nepotvrzené, částečně dodané, dodané množství v daném kalendářním roce);
- poznámky týkající se spolupráce s obchodním oddělením (hodnocena komunikace, vstřícnost při řešení každodenních záležitostí, reakce na zaslané dokumenty, reklamace);
- otevřené reklamace (reklamace je uzavřena v okamžiku dodání dobropisu nebo náhradní dodávky) včetně stavu řešení technologických problémů tak, aby nedocházelo k opakovaným reklamacím jedné vady.

#### **5.4.4 Nakupování v rámci skupiny PRYM**

Pro centrálu v Německu jsou zpracovávány také reporty týkající se vybraných nakupovaných materiálů nebo surovin, kdy dojde k porovnání cen a podmínek nákupu srovnatelných materiálů pro provozy na různých komponentech. Například Česká republika, Mexiko i Malajsie nakupují stejný drát pro výrobu špendlíků a jehel (ČR), spínacích špendlíků (Mexiko) a špendlíků s plastovou hlavičkou (Malajsie). Při srovnání cen je ovšem potřeba srovnat nejen ceny nákupní, ale také dopravní náklady a potřebné množství nakupovaného drátu. Cena drátu používaného v České republice je vyšší než drátu používaného v ostatních závodech, nicméně požadavky na kvalitu

drátu používaného v ČR jsou mnohem vyšší a v případě dodávek drátu od jiných dodavatelů by se vyskytl problém s technologií zpracování.

Nákupy v rámci skupiny bylo možné využít například u niklu, kde existují množstevní slevy při sjednání vyššího odebraného množství. Výhodou skupiny je to, že jednotlivé společnosti jsou si navzájem zákazníky, nicméně řešení reklamace v rámci skupiny je mnohdy náročnější než reklamace vedená u externího dodavatele.

V budoucnu je potřeba se zaměřit na větší využívání možnosti společného nákupu, tato oblast má svůj potenciál s možnými úsporami. Zpracovávané výkazy zasílané na centrálu jsou zatím bez zpětné vazby, bylo by vhodné jejich využití.

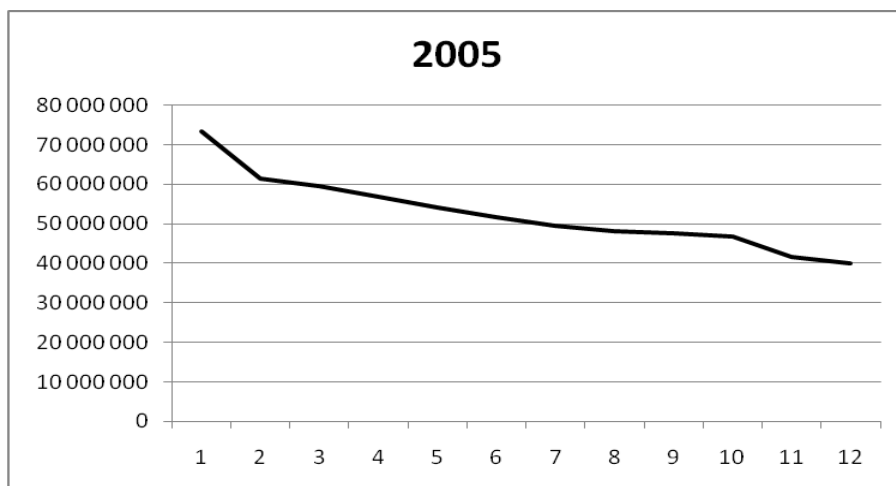
### 5.4.5 Redukce zásob

Jedním z hlavních úkolů logistiky po změně vedení společnosti byla redukce skladových zásob. Tento úkol stanovený jako absolutní priorita pro rok 2005 a 2006 znamenal velmi důkladnou a náročnou práci pro oddělení nákupu.

Celkové zásoby závodu na počátku roku 2005 dosáhly hodnoty 125 milionů Kč, z toho byla hodnota nakupovaného materiálu 74 milionů Kč, celkové hodnoty závodu na konci roku 2005 klesly na hodnotu 75 milionů Kč, z toho byla hodnota nakupovaného materiálu 40 milionů Kč.

Během roku 2005 se povedlo snížit skladové zásoby nakupovaného materiálu z hodnoty dosahující 74 milionů Kč na hodnotu 40 milionů Kč, vývoj je zachycen na následujícím grafu.

Obr. 12: Pokles hodnoty skladu nakupovaných materiálů v roce 2005 [12]



Začátek roku 2005 byl ve znamení personálních změn – byla jmenována nová vedoucí nákupu a poté také nový manažer logistiky. Tyto změny bylo potřeba sdělit dodavatelům a to včetně informace o potřebě snížit skladové zásoby.

Oddělení plánování a zákaznického servisu dostalo za úkol snižovat stavy zásob rozpracované výroby, polotovarů a hotových výrobků, nákup zase stavy zásob nakupovaných materiálů. Vzhledem k tomu, že dříve nebyl na zásoby kladen přílišný důraz, bylo zjištěno, že zadávání výrobních zakázek jehel a špendlíků bylo prováděno v příliš velkém množství opakujících se sérií tak, aby nedocházelo k častému přestavování strojů a byla vyšší produktivita práce. Nepříjemné bylo, že i přes vysokou produktivitu práce a vysokou hodnotu skladu nebyl PC-CZ u některých zákazníky požadovaných položek schopen dodávat včas. Oddělení plánování v čele s nově jmenovanou vedoucí urychleně zjednalo nápravu, nastavilo správně systém SAP a začalo rozprodávat nadbytečné zásoby polotovarů.

Po důkladné analýze skladových zásob a nastavení systému SAP bylo zjištěno, že zásoby na některých položkách jsou extrémně naddimenzované, jednalo se například o zásoby pokrývající potřeby na šest až devět měsíců a to u položek, které mají pravidelný odbyt a dnes nastavený status A.

Příčinou takto naddimenzovaných zásob nakupovaného materiálu byla mimo jiné skutečnost, že dříve byl nákupčí hodnocen podle toho, zda objednal všechny potřeby generované systémem SAP a to zcela bez ohledu na to, zda a kdy tento materiál byl potřeba.

Proběhlo nové nastavení systému SAP a rozdělení položek na skupiny ABC dle Paretova pravidla, zohledněna byla obrátkovost a také dostupnost materiálu. Pojistná zásoba byla z hodnot nastavených na dvouměsíční průměrnou spotřebu snížena v průměru na čtrnáctidenní spotřebu, v případě potřeby byla poté zcela výjimečně u některých položek zvýšena nákupčím dané položky.

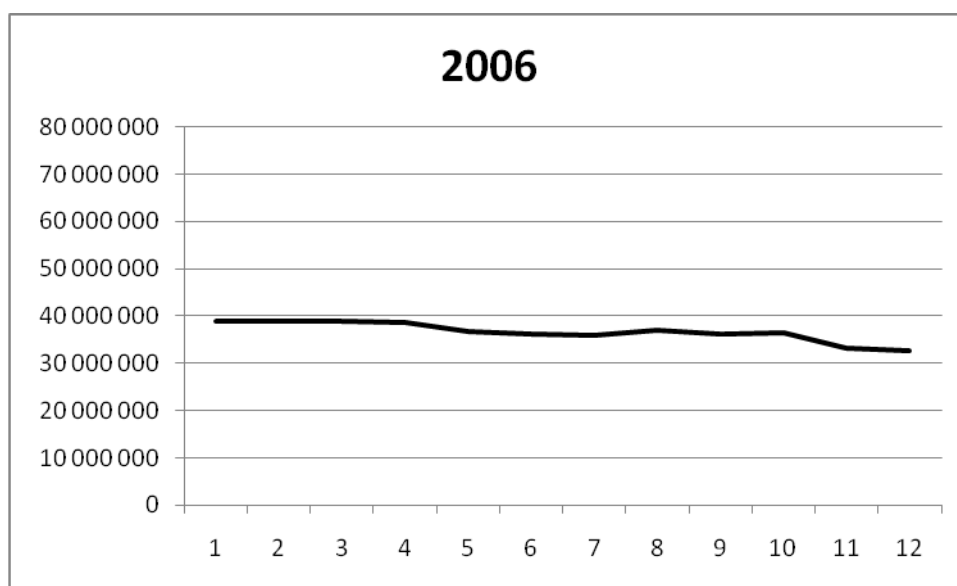
Během úprav v systému SAP nastalo období intenzivního vyjednávání s dodavateli a ujištění je o pokračující spolupráci, nicméně s potřebou přihlídnout k tomu, že není možné během několika následujících měsíců akceptovat téměř žádné objednávky. Toto období bylo velmi náročné, nicméně upevnilo dodavatelsko-odběratelské vztahy, s dodavateli bylo vedeno rovné jednání s poskytnutím maximem informací. Někteří dodavatelé využili snížení odběrů k technologickým odstávkám a celozávodním dovoleným.

Díky pochopení a ochotě našich partnerů bylo dojednáno zavedení konsignačních skladů, přesun materiálu ze skladu běžného do skladu konsignačního, tzn. vrácení zboží do majetku dodavatele napomohlo tomu, že se výroba u daných dodavatelů nezastavila a velmi pomohla společnosti PC-CZ co se uvolnění kapitálu a hodnoty skladu týká.

Konsignační sklad je zaveden u hlavního dodavatele karet, etiket, dále u dodavatele strojních šicích jehel a dodavatele drobných kovových dílců. S každým z dodavatelů byla dohodnuta přibližná hodnota skladu, jakou je ochoten akceptovat.

V případě dodavatele drobných kovových dílců byl konsignační sklad výborným řešením pro obě strany - tento dodavatel potřebuje vyrábět větší série než PC-CZ objednává, ale neměl dostatečné skladovací prostory a tímto se vyřešila celá situace ku prospěchu obou stran.

Obr. 13: Pokles hodnoty skladu nakupovaných materiálů v roce 2006 [12]

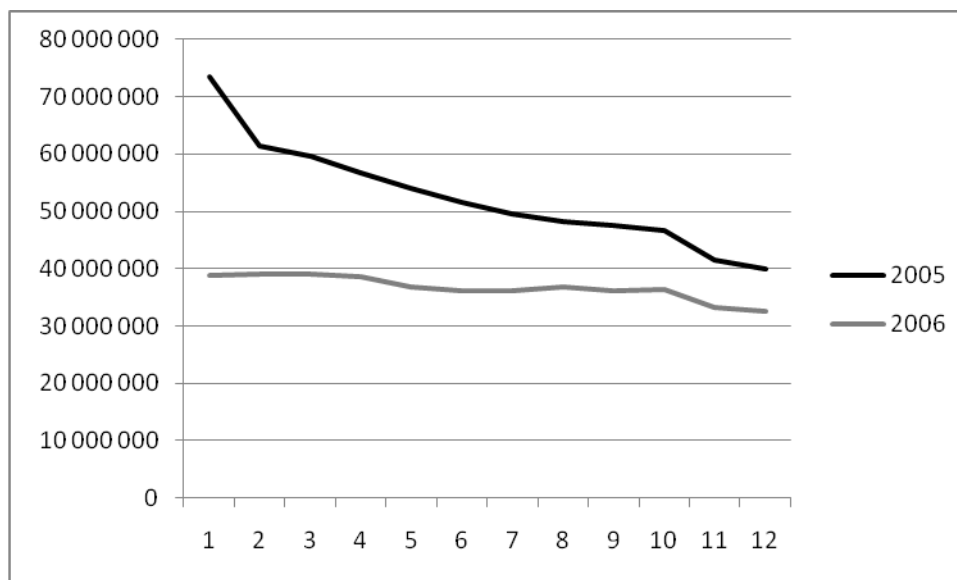


Také v roce 2006 pokračoval vývoj skladových zásob nakupovaného materiálu správným směrem.

Při analýze obrátkovosti bylo zjištěno, že existuje skupina materiálu, která je v současnosti již nepoužitelná a tento seznam byl předán finančnímu oddělení jako návrh ke šrotaci a odepsání. Tento seznam je postupně zpracováván a je potřeba v tomto účetním a fyzickém čištění skladových zásob pokračovat.

Dle grafu celkového poklesu zásob za rok 2005 a 2006 je možné konstatovat, že cíl daný vedením společnosti ohledně poklesu zásob byl splněn.

Obr. 14: Pokles hodnoty skladu nakupovaných materiálů v letech 2005-2006 [12]



#### 5.4.6 Konsignační sklad

Konsignační sklad je skladem zboží v majetku dodavatele, který se fyzicky nachází v podniku PC-CZ. Zboží zůstává ve vlastnictví dodavatele, dokud si ho PC-CZ ze skladu neodebere. Teprve k okamžiku odebrání ze skladu vystaví dodavatel k této dodávce fakturu, do té doby bylo zboží dodáno a uskladněno pouze na základě dodacího listu.

Výhody konsignačního skladu pro PC-CZ:

- materiál je vždy dostupný v potřebném množství;
- materiál je již zkontrolován oddělením kvality;
- existují pouze malé náklady na materiál, protože účtování probíhá často měsíčně (na základě podmínek sjednaných ve smlouvě);
- materiál na sebe neváže kapitál, protože je účtován až po vyjmutí ze skladu.

Výhody konsignačního skladu pro dodavatele:

- výrazné posílení vztahu s dodavatelem;
- velká výhoda v boji s konkurencí;
- snadná optimalizace výrobních dávek;



- úspora vlastních skladových zásob;
- dodávky je možné konsolidovat – úspora nákladů na dopravu.

Společnost PC-CZ má aktuálně sjednané tři konsignační sklady. Každý z konsignačních skladů má své vlastní sjednané podmínky. Data pro každý z těchto skladů jsou velmi pečlivě zpracovávána a v pravidelných intervalech kontrolována tak, aby skutečnost fyzického stavu zboží odpovídala stavu vedenému v databázi SAP. Stav skladu je v pravidelných intervalech kontrolován se stavem evidovaným dodavatelem. Dodavatel má právo kdykoliv po předchozí domluvě zkontrolovat fyzický stav skladu svého zboží umístěného u dodavatele.

### **Konsignační sklad papírových karet a etiket**

Konsignační sklad německého dodavatele tiskovin – společnosti Friedrich Freund GmbH (dříve HohenDahl GmbH) obsahuje zboží v hodnotě průměrně 250 000 EUR, tj. 6,25 milionů Kč. Řízení tohoto konsignačního skladu je velmi náročné - každý týden po dodávce nového zboží dojde k přepočítání cen všech položek, ceny jsou vázány na množství vytištěných karet (využívá se tzv. soutisků). Tento přehled aktuálního množství karet, etiket a jejich průměrných cen je zaslán dodavateli, který jej porovná se svou databází a seznam odsouhlasí, případně je provedena korekce tak, aby každý týden byla data odsouhlasena. Jedenkrát měsíčně dojde k vystavení seznamu a vyskladnění položek s obrátkou menší než 12 měsíců, tyto zásoby jsou po 12 měsících z konsignačního skladu vyjmuty a je na ně vystavena obchodní faktura. Díky velmi dobré práci nákupčího těchto položek se jedná o částku průměrně 3 000 EUR měsíčně. V konsignačním skladu tohoto dodavatele se nachází přibližně 1000 nakupovaných položek. Inventura probíhá jednou ročně za účasti dodavatele, v případě potřeby je možné provést inventuru kdykoliv. Materiál je v majetku dodavatele, za pojištění je zodpovědný PC-CZ.

### **Konsignační sklad drobných kovových dílců**

Konsignační sklad společnosti Kudrle spol. s r.o. je druhým zavedeným skladem. Lokální dodavatel kovových dílců špičkové kvality dodává do konsignačního skladu cca. 20 položek, sklad má hodnotu kolem jednoho milionu Kč. Velkou výhodou je flexibilita, kterou tyto dodávky poskytují naší výrobě a také úspora skladovacího místa pro dodavatele. Data jsou zpracována a zasílána ke kontrole a fakturaci jednou za dva týdny, poté vždy následuje odsouhlasení stavu skladu. Inventura je prováděna jednou ročně, na požádání častěji.

### **Konsignační sklad strojních šicích jehel**

V případě německého dodavatele špičkových strojních šicích jehel japonské výroby (značka Organ) společnosti RUPPEL+MAIHOFER se jedná o konsignační sklad v hodnotě 10 tisíc EUR, jeho význam spočívá především ve schopnosti rychle pokrýt vyšší objednávku těchto produktů a uspokojit zákazníka. V případě standardních objednávek by vznikla při dodávkách z Japonska přes Německo prodleva několika týdnů, respektive měsíců. Tento sklad obsahuje pouze šest položek nejfrekventovanějších jehel, data jsou porovnávána a faktura vystavována jednou měsíčně. Inventura probíhá jednou ročně, na vyžádání kdykoliv.

### **5.4.7 Konsolidace závodů**

V roce 2008 došlo k sestěhování závodů společnosti PC-CZ do nového sídla společnosti – do Zlivi. Přestěhováno bylo také oddělení nákupu, stejně jako zbytek administrativy. Tato akce byla plánována pečlivě dlouho dopředu, bylo potřeba vybudovat ve Zlivi další přístavbu tak, aby odpovídala náročným technologiím a požadavkům. Rok 2007 byl ve znamení příprav na odstávku výroby v některých provozech během stěhování. Jednalo se zejména o proces niklování a kalení jehel a špendlíků, proto bylo potřeba důkladné plánování celé akce a předzásobení se. Zvýšená aktivita výroby jehel a špendlíků před odstávkou kladla vysoké požadavky na naše dodavatele, bylo potřeba zajistit vstupy v mnohem větším množství než je tomu obvykle a připravit dodavatel na propad v objednávkách na budoucí období. Díky dobré spolupráci s partnery se vše podařilo zvládnout. Tabulka 9 znázorňuje nárůst stavu polotovarů v „roce příprav“ 2007 a následný pokles v „roce stěhování“ 2008 s návratem k normálu v roce 2009.

Tab.11: Stav skladu polotovarů v jednotlivých letech [12]

Materiál		rok 2005	rok 2006	rok 2007	rok 2008	rok 2009	
Ruční jehly	A	mil ks	36,200	59,200	94,994	31,178	50,508
	A	mil CZK	5,355	8,293	10,613	4,519	5,482
	B	mil ks	8,346	7,595	6,348	4,060	2,504
	B	mil CZK	1,137	1,354	1,186	0,782	0,750
Jehly - zlacená ouška, celozlacené bílý bronz		mil ks	12,236	7,763	12,207	7,517	9,700
		mil CZK	1,276	1,018	1,683	0,968	1,456
Jehly ostatní		mil ks	12,868	5,108	4,838	2,089	0,357
		mil CZK	2,531	1,276	1,176	0,819	0,203
Ocelové špendlíky	P	t	14,930	14,613	22,682	6,563	17,358
	P	mil CZK	3,670	3,774	5,116	1,363	3,893
	S	t	0,890	0,145	0,925	0,207	0,641
	S	mil CZK	0,264	0,046	0,235	0,051	0,160
Skleněné špendlíky		t	2,537	1,543	9,253	2,914	5,515
		mil CZK	0,928	0,570	3,438	1,068	1,999
Skl. špendlíky-hrot		t	0,000	0,530	0,269	0,550	0,362
		mil CZK	0,000	0,143	0,084	0,139	0,085
Navlékače		mil ks	0,000	0,000	0,835	0,523	0,892
		mil CZK	0,000	0,000	0,144	0,085	0,154
Ostatní (hroty, atd....)		mil CZK	4,965	4,625	4,061	0,520	0,384
<b>Celkem</b>		<b>mil CZK</b>	<b>15,160</b>	<b>16,330</b>	<b>24,282</b>	<b>10,315</b>	<b>14,566</b>

### 5.4.8 Zavádění nové výroby

Jedním z významných projektů poslední doby bylo zavedení výroby pruženek v závodě PC-CZ. Skupina Prym pruženky (tzv. prádelní gummy) nakupovala od externího dodavatele – společnosti Pega. Pruženky byly dodávány přímo ve velkých návěnech do velkoobchodního skladu nebo k dalšímu balení na karty pro zákazníky – domácnosti. Náviny na karty jsou navíjeny v závodě ve Zlivi. Společnost Pega pruženky splétala na strojích, které jsou ve vlastnictví skupiny Prym a byly jí zapůjčeny.

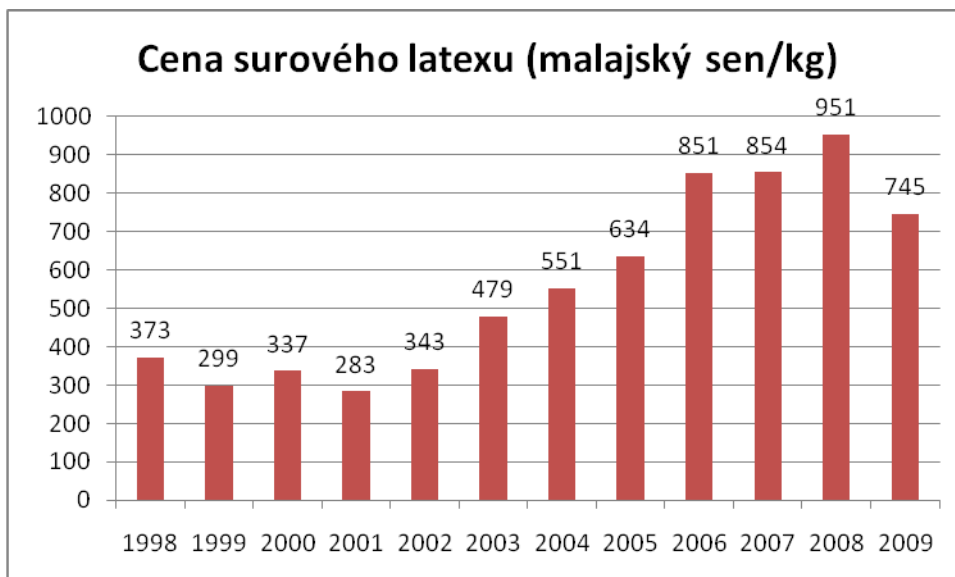
Společnost Prym předala stroje do PC-CZ, kde se po několika měsících zkušebního provozu podařilo zprovoznit výrobu pruženek. Vstupními komponentami pro tyto výrobky jsou polyesterová a bavlněná vlákna a zejména latex.

Nákupní oddělení úzce spolupracovalo s vedoucím projektu nejen při obstarávání vzorků, ale také při nákupu některých dalších strojů pro splétání pruženek a navíjení cívek pro tyto stroje.

Při objednávkách pro standardní výrobu se objevil problém v roztržitosti sortimentu, nepřesném nastavení pojistných zásob a dále také v malé kapacitě strojů, která nebyla schopna pokrýt požadavky zákazníků.

Největším problémem ovšem byl nákup vstupu – latexu. Vyskytl se problém s velkým nárůstem cen a prodloužením dodací lhůty. Důvodem je jednak špatná úroda latexu, který se běžně sklízí dvakrát ročně, a dále také zvýšená potřeba latexu v Číně v letech 2006 a 2007. Latex je dovážen z Malajsie společnostmi, která má své zastoupení v Německu. Tato společnost nabízí množstevní slevy při odběru celého kontejneru latexu, ovšem toto množství by bylo v PC-CZ zpracováváno několik let a skladování takového množství by bylo náročné nejen finančně, ale také prostorově. Otázkou také je, zda by skladovaný vstup neutrpěl časem na kvalitě.

Obr. 15: Vývoj ceny surového latexu na malajském trhu (uvedená průměrná cena za rok) [14]



Tab. 12: Vývoz surového latexu z Malajsie v letech 2003-2008 dle jednotlivých zemí [14]

Odběr za rok v tunách						
Země/rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Čína	207	289	386	406	371	301
Německo	129	249	132	144	136	123
Jižní Korea	69	64	74	67	61	52
USA	76	74	67	64	53	54
Irán	48	55	40	45	27	40

Na základě rozhodnutí vedení celé skupiny Prym byla výroba pruženek přesunuta do Malajsie. Z České republiky byly odeslány stroje a dočasně převeden personál, který zaučil malajské dělníky. Malajská výroba v rámci skupiny má nižší materiálové i personální náklady než PC-CZ.

Tento projekt je důkazem toho, že je při rozšiřování výroby potřeba zvážit možnosti nejen technologické, personální, ale také se zabývat materiálovým zásobováním již v době uvažování o zavedení nové výroby.

#### **5.4.9 Partnerství s dodavateli**

Vedoucí nákupního oddělení je zodpovědný za vztahy s dodavateli, ale také za vztahy svého oddělení s ostatními odděleními ve společnosti. Velmi důležité je pracovat tak, aby činnosti a procesy byly transparentní, v případě nejasností rychle vše vyřešit, problémy nepřecházet, ale zavést taková opatření, aby příště již spolupráce fungovala bez zádrhelů. Společnost musí fungovat jako celek a vystupovat jednotně vůči svým zákazníkům i dodavatelům. Proto PC-CZ dodržuje systém jedné kontaktní osoby pro dodavatele i zákazníka. V případě projednávání např. technických detailů je možné kontaktování jiným pracovníkem, ale vždy s vědomím kontaktní osoby.

Nákup je specifický tým, že je zákazníkem a zároveň i dodavatelem, je to důležitý spojovací článek. Cílem jednání oddělení nákupu je dosáhnout vztahu vzájemně se akceptujících partnerů, vyjednávání není vedeno pod nátlakem ani nevhodnými metodami. Tento přístup přináší své výsledky a nevede ke zneužívání ani jednou ze stran.

Dodavatelé PC-CZ fungují na obdobném principu. Vždy si ujasníme kontaktní osobu pro běžné rutinní záležitosti, obvykle se jedná o pracovníka obchodního oddělení. V případě závažnějších problémů je možné řešení záležitosti posunout o úroveň výše na vedoucí oddělení.

Velký důraz je kladen na osobní kontakt s dodavatelem. Dnešní doba přeje moderním technologiím a je velmi pohodlné všechny záležitosti vyřešit z kanceláře, nicméně PC-CZ prosazuje návštěvy dodavatelů v jejich závodě, je vždy zajímavé zjistit, jaké nové technologie podnik zavedl, případně jaká výhoda – např. cenová z této skutečnosti vyplyne pro PC-CZ. Za povšimnutí stojí také výrobky dodavatele pro ostatní zákazníky. Je vhodné navštívit závod klíčových dodavatelů minimálně jednou ročně. Toto je využíváno u dodavatelů z České republiky a z Německa.

Při osobních setkáních se vždy najde dostatek společných témat a nápadů pro další úspěšné pokračování spolupráce.

Vztah k dodavatelům je přímý, dodavatel je posuzován jako rovnocenný partner, který má právo na informace, které mohou ovlivnit chod jeho závodu a to samé je od něj očekáváno. Obchodní vyjednávání nezahrnuje žádné nekalé praktiky, cílem není krátkodobý úspěch, nýbrž dlouhodobá spolupráce založená na důvěře přecházející v partnerství.

Fungující dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou základem k úspěchu pro fungování závodu PC-CZ stejně jako ekonomické prosperity PC-CZ jako zákazníka i dodavatele stejně jako prosperity dodavatelů.

### **Klíčové dodavatele**

Mezi klíčové dodavatele patří následujících 14 společností. Kriteriem výběru je objem ročních nákupů přesahující 1 milion Kč a také význam společnosti. Společnosti jsou řazeny abecedně, nikoliv podle významu.

- **FIOCCHI PRYM SpA**

Společnost Fiocchi dodává drobné součásti textilní galanterie ve speciálních povrchových úpravách. Jedná se o italského dodavatele – jednoho ze členů skupiny Prym s vysokou spolehlivostí. Dílce jsou nakupovány v desetitisících kusů.

- **F.J. Rammer GmbH**

Německý dodavatel textilních stuh, tkalounů a pruženek, které jsou v závodě PC-CZ navíjeny do různě dlouhých návinů na kartu. Dodávky jsou zasílány jednou za tři týdny, některé položky mají větší objednávací množství, a proto je využíváno odvolávkových objednávek ze skladu dodavatele.

- **Friedrich Freund GmbH**

Dodavatel papírových karet k výrobkům – karet navíjecích, blistrovacích, karet s výřezem pro plastovou dózu, papírových etiket a menších krabiček pro obchodní balení výrobků. Dodavatel, se kterým je fungování společnosti Prym úzce spjato, své postavení potvrdil ve velkém výběrovém řízení v roce 2005, které zároveň otestovalo konkurenceschopnost týkající se poskytovaných cen. Dodavatel má zříčen konsignační sklad.

- **GAMA GROUP a.s.**

Výrobce plastových krabiček a dóz v různých velikostech, se společností PC-CZ pracuje také na opravách svěřených vstřikovacích forem. Odběry se pohybují v řádech stovek tisíc až milionů kusů každého výrobku za rok. Regionální dodavatel s vysokou spolehlivostí, zároveň dobře fungující při řešení technických problémů a inovací.

- **Hermann Klincke J.H. Sohn GmbH & Co. KG**

Dodavatel ocelového drátu různých průměrů pro výrobu jehel, hrotů a špendlíků. Kapacita jeho provozu mu dovoluje vyrábět pouze malou část produkce pro PC-CZ, nicméně se jedná o dodavatele ochotného k neustálým zlepšováním kvality a inovacím.

- **Jablonex Group a.s. - divize Sklo**

Český dodavatel skla pro výrobu skleněných špendlíků. Výroba je technologicky velmi náročná a odstíny skla se pohybují v různých rozptylech, dodavatel spolehlivý a vstřícný. Sklo drží také skladem u sebe v závodě. Je potřeba pečlivé plánování a stanovení výhledů, výrobní cyklus celé barevné škály trvá téměř dva měsíce.

- **Kudrle spol. s.r.o.**

Regionální dodavatel kovových dílců, velmi vstřícný a spolehlivý. Dílce jsou dodávány do konsignačního skladu ve špičkové kvalitě. Přestože se dodavatel přestěhoval do větších prostor, není kapacitně schopen zvládat příjem dalších zakázek, protože je vytiženo svými dalšími zákazníky.

- **Miroslav Mert – Plastyko**

Dodavatel plastových folií určených zejména pro výrobu blistrů. Blistry jsou technologicky někdy problematické, tento dodavatel je nápomocen při řešení technických problémů během balicího procesu. Jedná se o velmi flexibilní společnost.

- **PEGA a.s.**

Výrobce tkalounů, stuh a pruženek. Společnost PC-CZ nakupuje pruženky jako výpomoc pro výrobu přestěhovanou z ČR do Malajsie, pruženky jsou baleny do návinů na kartu. Spolehlivý dodavatel, termíny bez problémů.

- **Prym Consumer Malaysia Sdn. Bhd.**  
 Člen skupiny, vyrábí kovové špendlíky s plastovou hlavičkou, drobné části pro různé systémy zapínání oblečení. Dlouhá dodací doba způsobená zejména námořní dopravou, náročnější na administrativu týkající se cel a dopravy.
- **Prym Fashion GmbH & Co. KG**  
 Německý výrobce drobných kovových dílců pro kompletaci a speciální povrchové úpravy. Spolehlivé dodávky na týdenní bázi, v případě reklamací se nejedná o jednoduchou a jednoznačnou záležitost.
- **Prym Fashion Mexico, S.A. de C.V.**  
 Výrobce zejména pletacích jehlic a kovových patentů větších rozměrů v různých povrchových úpravách. Objednávky je opět potřeba zasílat s dostatečným předstihem – důvodem je námořní doprava.
- **RUPPEL & MAIHOFER GmbH**  
 Dodavatel strojních šicích jehel japonské výroby – německý dovozce. Spolehlivý, bezproblémový, vstřícný. Jehly jsou dodávány částečně do konsignačního skladu, dále podle forecastu na nadcházející období, v případě nečekaných objednávek následuje letecká zásilka z Japonska.
- **ŽDB Group a.s.**  
 Hlavní dodavatel ocelového drátu v množství přibližně 10-12 tun měsíčně, přednostní je stabilní kvalita a schopnost dodržet specifické a extrémně náročné podmínky týkající se konstantních hodnot sledovaných znaků dle technické specifikace požadavků na tento materiál. Materiál je dodáván na cívkách a ve svazcích. S tímto dodavatelem byla vedena velmi intenzivní komunikace zahrnující audity a sledování dokumentace, výrobních procesů, jejímž výsledkem je aktuálně uspokojivý stav.



#### 5.4.10 Požadavky na vzdělávání nákupčích

Stejně jako u dalších mezinárodních společností je pro vedoucího nákupního oddělení, stejně jako nákupčí a obchodní oddělení, velmi důležitá znalost jazyků. Minimem je výborná znalost angličtiny, další jazyky jsou výhodou. Je nutné zvládnout jazyk do té míry, aby byl vedoucí schopen aktivně vést jednání a vyjednávání s obchodními partnery v cizím jazyce. Znalost jazyka je potřebná také pro vyřizování korespondence, účast na výstavách a veletrzích v zahraničí, stejně jako schopnosti vyhledávat informace na internetu. Jedná se například nabídku nových dodavatelů, databáze B2B, informace o vývoji cen nakupovaných komodit na světových trzích atd. V případě, že je sjednávána smlouva v cizím jazyce, tak je vhodné nechat si vypracovat úředně ověřený překlad, aby se zabránilo případným nedorozuměním vzniklých špatným výkladem smlouvy.

Jazykové vzdělávání je běžné ve většině českých společností, nicméně otázkou zůstává efektivnost a těžko měřitelná úroveň lektora. Velmi vhodné jsou lekce s rodilým mluvčím, který se pohyboval v oblasti průmyslu nebo obchodu.

Další položkou ve vzdělávání je vzdělávání odborné. Je potřeba se vzdělávat průběžně, dobrou zkušenost máme s kvalitními vzdělávacími agenturami, např. Gradua Cegos nebo Studio W v Praze, kteří jsou schopni zajistit kvalitní lektory, jejichž teoretické znalosti jsou podloženy praktickými zkušenostmi. Velkou výhodou těchto školení je možnost setkat se s vedoucími nákupu a nákupčími z jiných společností, z jiných oborů. Zkušenosti ostatních účastníků kurzu jsou mnohdy větším přínosem než školení samotné.

Pro příklad uvedu některá z absolvovaných školení:

- Obchodní dovednosti pro nákupčí;
- Vyjednávání s dominantními dodavateli;
- Obchodní smlouvy se zahraničními partnery;
- Celní předpisy EU, česká legislativa;
- INTRASTAT – praxe ve vykazování statistiky vnitrounijního obchodu se zbožím;
- Nákladová analýza nákupu.

Zcela výsadní postavení ve vzdělávání má samostudium a zájem o obor. V dnešní době vychází velké množství více či méně kvalitní odborné literatury a je velmi důležité seznámit své podřízené s možností objednání literatury případně odborného periodika dle jejich výběru a zájmu. Každá společnost by měla maximálně využívat toho, že zaměstnanci mají zájem o situaci v oboru a svůj další rozvoj.

Za součást vzdělávání je považováno také důkladnější poznávání vlastní firmy, jejích procesů a činností jednotlivých oddělení, respektive zaměstnanců. Často se stává, že se oddělení nákupu i ostatní administrativa společnosti od výroby distancuje, ale je potřeba si uvědomit, že administrativa je tady pouze jako podpora výroby a výroba je klíčová. Je potřeba vytvořit pracovníkům ve výrobě takové podmínky, aby jejich práce nebyla komplikována zbytečnými aktivitami, které s výrobou samotnou nesouvisí. Jako příklad uvedu balení materiálu optimální pro zpracování ve výrobě. Dodavatel drátu dodává drát na cívkách a cívky s drátem vyšších průměrů měly už příliš velkou hmotnost pro manipulaci ve dvou lidech. Po domluvě s pracovníky daného úseku byl dodavatel požádán o změnu balení tak, aby manipulace byla jednodušší. Je důležité mluvit s lidmi z výroby, mají často zajímavé poznatky týkající se každodenně zpracovávaného vstupu a mnohdy také přijdou se zajímavým nápadem na změnu. Kolegové z výroby také dokážou být velmi nápomocní při řešení reklamací.

Společnost PC-CZ prošla v minulosti velkými změnami, které se týkaly personální oblasti. Došlo k výměně celého vrcholového managementu včetně jednatele a také k stanovení nových cílů a úkolů. Bylo potřeba změnit atmosféru ve firmě, a proto proběhla série vícedenních teambuildingových aktivit. Pobyty v neformální atmosféře napomohly k tomu, že se poznali kolegové napříč celou firmou, vytvořila se síť nových vztahů, zjednodušila se komunikace ve firmě.

Velmi se osvědčila metoda tzv. malých stáží v rámci společnosti. Jedná se o vzdělávání s minimálními náklady, ale obrovskými výsledky. Vše spočívá v tom, že dva navzájem spolupracující kolegové z různých oddělení se jeden pracovní den tzv. „stínují“. Stínování vede k tomu, že zaměstnanci získávají hlubší pochopení činnosti svého kolegy, pochopí návaznost procesů včetně míst a situací, které je potřeba ošetřit zpětnou vazbou a udělají si lepší obrázek o fungování společnosti jako celku. Protiargumentem je ztráta času, ale dle mého názoru existuje v každém oboru období, kdy je práce méně a toto období je vhodné zaplnit touto aktivitou.

## 5.4.11 Time-management

Stejně jako u jakékoliv jiné manažerské práce je potřeba organizace času velmi důležitá. Plánování schůzek s dodavateli stejně jako návštěv u dodavatelů je potřeba věnovat dostatečnou přípravu, zároveň je potřeba volit takový čas, aby schůzka nekolidovala například s pravidelnými poradami důležitými pro chod společnosti, např. poradou výroby a kvality.

Je vhodné si osvojit zásady time-managementu. Úlohy je vhodné si rozdělovat dle priorit na skupiny A, B, C. Skupina A je potřeba vyřešit neodkladně, skupina B výhledově, skupina C je nejméně důležitá, řešení je možné odložit na neurčito. Velmi vhodné je přenést některé dílčí úkoly na podřízené včetně jasného termínu odevzdání.

K běžným každodenním činnostem patří kontrola objednávek vykázaných systémem jako nedodané v potvrzeném termínu, dále nepotvrzených dodavatelem, řešení stavu jednotlivých rozpracovaných reklamací, otevřených poptávek. Dále také kontrola celkového stavu otevřených objednávek všemi nákupčími, zajímavý je zejména údaj týkající se celkového finančního objemu otevřených objednávek. Samozřejmostí je archivace potřebných dokumentů.

Mezi časově náročnější patří zpracovávání reportů a forecastů týkající se dodavatelů, nákupů, reklamací aj.

Důležitou informací je plnění výrobního plánu včetně případných chybějících či reklamovaných vstupů, řešení běžných provozních záležitostí s dodavatelem, dopravcem nebo ostatními nákupčími. Vedoucí nákupního oddělení musí být schopen v rámci svých kompetencí učinit rozhodnutí, která není možné vždy podložit fakty, je potřeba zvolit vhodnou míru rizika.

Služební cesty je potřeba pečlivě naplánovat, v případě návštěvy klíčového dodavatele ve vzdálenějším regionu je vhodné zkontaktovat také další dodavatele, ke stejné akci jsou vyzýváni také naše dodavatele při cestách do Jižních Čech. Součástí této práce je také organizace různých pracovních obědů či večeří.

## 6. Závěr

Díky analýze činnosti nákupního oddělení jsem si uvědomila, že jsem na pozici vedoucí nákupního oddělení dosáhla společně se svými kolegy významných úspěchů. Mezi nejdůležitější patří odbourání zbytečné administrativní zátěže a převedení maxima správných a spolehlivých dat do systému SAP, dále také stabilizaci oddělení po personální stránce.

Důležitým splněným cílem byla redukce zásob a udržení zásob na velmi nízké hodnotě, během prvního roku byla zásoba nakupovaného materiálu snížena z hodnoty dosahující 74 milionů Kč na hodnotu 40 milionů Kč, během druhého roku redukce tato hodnota poklesla až na 33 milionů. Snižování zásob proběhlo v době reorganizace nákupního oddělení. Provázela ho velmi intenzivní vyjednávání s našimi dodavateli tak, aby bylo zřejmé, že se jedná o ozdravení společnosti, která bude v budoucnu opět odebírat podle předem předložených přehledů plánovaných objednávek. Tato akce pomohla uvolnit kapitál pro jiné účely.

Zavedení konsignačních skladů bylo velmi zajímavou zkušeností pro nás i naše dodavatele. Základem byla spolehlivá data a oboustranná důvěra založená na mnohaletém obchodním partnerství, podpořená výbornou komunikací na obou stranách. Data jsou pravidelně ověřována a odsouhlasena, protože v případě konsignačních skladů se data rovnají penězům.

Reklamacie vůči dodavatelům jsou řešeny rychle, efektivně a zejména s důrazem na odstranění příčiny způsobující problém tak, aby nedocházelo opakovaně k reklamacím stejné vady.

Na základě důkladné analýzy činnosti nákupního oddělení PRYM CONSUMER CZ s.r.o. navrhuji následující opatření, kterými by se vedení logistiky a nákupního oddělení mělo i nadále zabývat.

- Silnou stránkou nákupního oddělení jsou kompetentní zaměstnanci schopní vykonávat zodpovědně a zcela samostatně svěřené úkoly. Je potřeba posilovat i nadále jejich kompetence, zároveň je však potřeba lépe řešit vzájemnou zastupitelnost.
- Bylo by vhodné v budoucnosti více využívat postavení skupiny Prym při společných nákupech, toto je možné použít i jako motivaci pro stávající

dodavatele. V případě spokojenosti je možné doporučit dodavatele ostatním členům skupiny Prym, zejména těm evropským.

- Další důležitou oblastí jsou skladové zásoby, je potřeba neustále sledovat obrátkovost a v rámci možností ve spolupráci s finančním oddělením odepsat a sešrotovat potřebné a nepoužitelné zásoby, případně je nabídnout prostřednictvím B2B portálů.
- Průběžně zjišťovat možnost a ochotu klíčových dodavatelů zavést další konsignační sklad, výhodou pro jednání je skutečnost, že ve společnosti již tři konsignační sklady bezproblémově fungují.
- Je nezbytné důsledné sledování ekonomických ukazatelů u klíčových dodavatelů a také průběžně hledat alternativní dodavatele. Podmínkou nalezení možných alternativních dodavatelů je však v některých případech modernizace výrobních technologií v PC-CZ.
- Při zavádění nových projektů do výroby je potřeba zvážit možnosti nejen technologické a personální, ale také se zabývat materiálovým zásobováním již ve stádiu úvah o zavedení nové výroby.
- Je potřeba i nadále důsledně sledovat vývoj cen materiálů v souvislosti se zdražováním dodavatelů, stejně jako pravidelně poptávat materiály či vstupy, u kterých není PC-CZ závislé pouze na jednom konkrétním dodavateli.
- Důležitá je také komunikace s kolegy z ostatních oddělení ve společnosti s důrazem na kontakt s výrobou. Jejich připomínky vycházející ze zkušeností se zpracováním a manipulací s nakupovaným materiálem je vhodné brát v potaz.

Společnost PRYM CONSUMER CZ s.r.o. má v současné době velkou šanci využít zvýšené poptávky po textilní galanterii způsobené ekonomickou krizí. Důvodem je příklon spotřebitelů k opravám a úpravám oděvů a také nárůst uživatelů, kteří mají ruční práce jako finančně dostupné hobby.

## 7. Summary

The target of this thesis was optimization of the Purchasing Department in the company PRYM CONSUMER CZ s.r.o. The work of the Purchasing Department and the Purchasing Manager has been described and evaluated with emphasis on output in form of concrete proposals. The optimized form of managing this department concludes tips for Purchasing Manager to improve the supply chain and save next costs. This thesis describes reached achievements regarding stock value reduction and setting of new stock levels, dismantling of redundant administrative operations and transferring the correct data to the SAP system as well as consolidation of the team. The reduction of purchased material stock value meant decrease from 74 million CZK to 40 million CZK within the first year, the value decreased to 33 million CZK in the year after. This value was influenced by setting up of consignment stock with three key suppliers. The concrete recommendations for the Purchasing Manager are as follows: Claims must be solved quick and with the stress on removal of deficiencies in the future. The staffs are competent, but it is necessary to improve their competence and substitutability. The Prym Group should use more corporate purchasing, which would mean better position for negotiating and better price. It is very important to manage stock value properly and to scrap some unusable materials in cooperation with the financial department. It is important to check regularly the possibility of implementing a new consignment stock. All key supplier, partners must be tested regularly (financial situation, business data, results), it is also very important to search for back-up suppliers. Some modernization of the machines would help to find new suppliers. New projects should be discussed with the Purchasing Department in the planning stage. It is very important to chart price development of inputs. The Purchasing Department should discuss regularly the remarks regarding delivered material with the colleagues from the production, quality and technology department to improve the deliveries.

Key words: Purchasing Department, Supplier, Partnership, Stock value, Claims

## 8. Přehled použité literatury

- [1] BLANCHARD, S.B. *Logistics Engineering and Management*. 6. vydání. Upper Saddle River : Pearson Education, 2004. 546 s. ISBN 0-13-142915-9.
- [2] COYLE, J.J., BARDI, E.J., LANGLEY C.J. jr. *The Management of Business Logistics. A Supply Chain Perspective*. 7. vydání. Mason, Ohio: South Western, 2003. 707 s. ISBN 0-324-00751-5
- [3] DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. *Logistika – procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0
- [4] HORVÁTH, G. *Logistika ve výrobním podniku*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2007. 215 s. ISBN 978-80-7043-634-9
- [5] LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6
- [6] MAINZOVÁ, E. *Řízení obchodních činností*. Plzeň: ZČU, 2001. 144 s. ISBN 80-7082-721-1
- [7] PERNICA, P., *Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století*. 1.-3. díl. Praha: Radix, 2005. 1698 s. ISBN 80-86031-59-4.
- [8] SIXTA, J., MAČÁK, V. *Logistika – Teorie a praxe*. Brno: Computer Press, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3
- [9] SYNEK, M. – *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2001. 475 s. ISBN 80-247-9069-6
- [10] TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5
- [11] TOMEK, G., TOMEK, J. *Nákupní marketing*. Praha: Grada, 1996. 176 s. ISBN 80-85623-96-X
- [12] Interní materiály společnosti PC-CZ
- [13] Informační server českého soudnictví [online]. 2010 [cit. 28.2.2010]. Dostupné na WWW: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)
- [14] Stránky Malaysian Rubber Board [online]. 2010 [cit. 15.3.2010]. Dostupné na WWW: [www.lgm.gov.my](http://www.lgm.gov.my)
- [15] Stránky společnosti PRYM [online]. 2010 [cit. 28.2.2010]. Dostupné na WWW: [www.prym.com](http://www.prym.com)

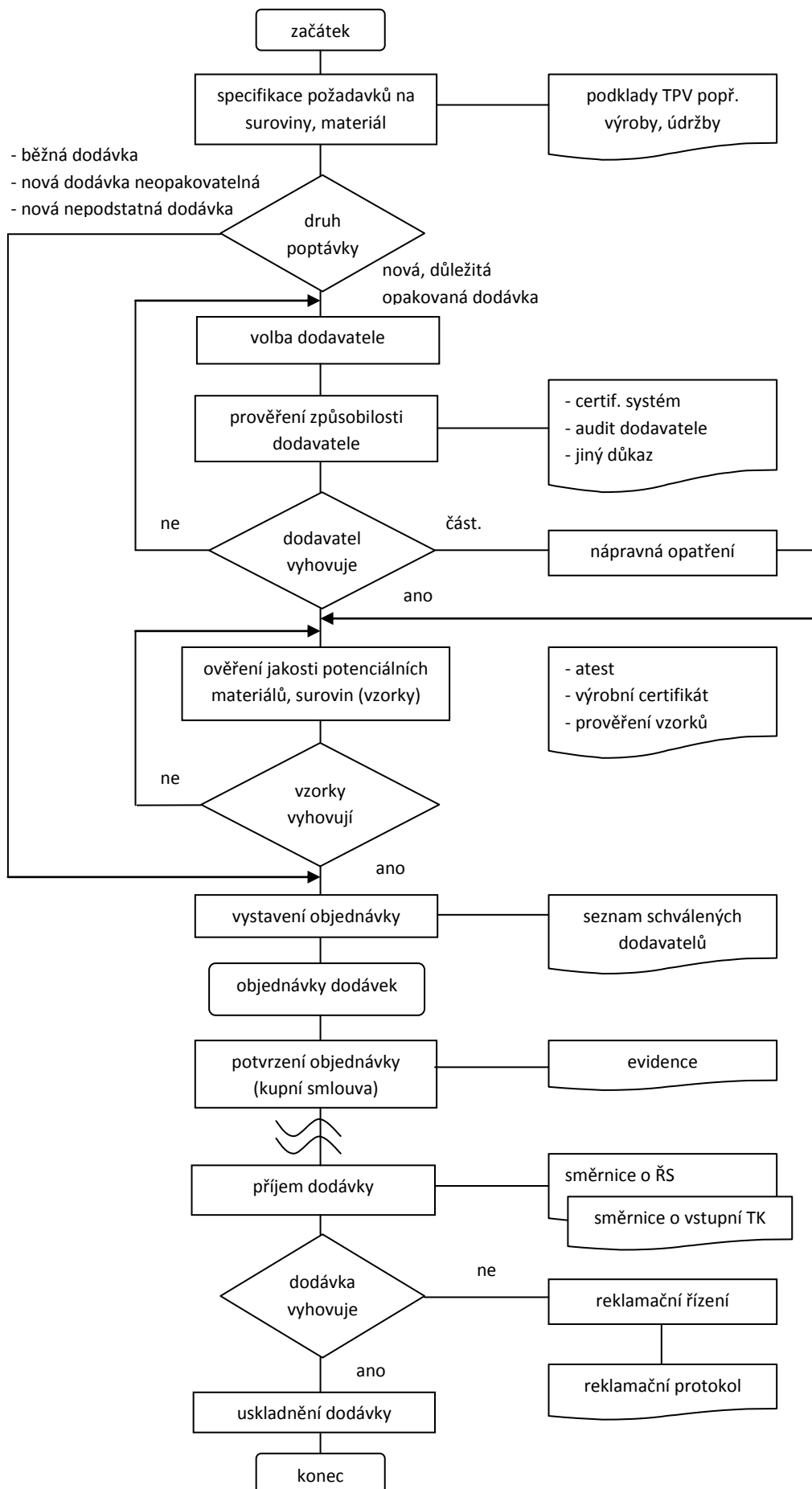
## **9. Přílohy**

Příloha 1: Postupový diagram zabezpečování jakosti nákupu

Příloha 2: Hierarchie motivačních faktorů u pracovníků obchodního provozu



Příloha 1: Postupový diagram zabezpečování jakosti nákupu[11]



Příloha 2 : Hierarchie motivačních faktorů u pracovníků obchodního provozu [5]

<b>MOTIVAČNÍ FAKTOR</b>	<b>ZJIŠTĚNÉ POŘADÍ</b>
Dobry vedoucí	1-2
Dobré vztahy na pracovišti	1-2
Mzda	3
Vztah k práci	4
Jednání nadřízených	5
Možnost uplatnit své myšlenky	6
Vlastní přesvědčení o užitečnosti práce	7
Míra odpovědnosti a pravomocí	8
Obsah a zajímavost práce	9
Informace o výsledcích práce	10
Jistota trvalého pracovního poměru	11-12
Slušné jednání zákazníků nebo dodavatelů	11-12
Uznání práce a funkce	13
Možnost dalšího vzdělávání	14
Možnost dalšího povýšení	15