

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně-podnikatelský

## **Analýza systému řízení nákupu u vybraného subjektu**

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

Autor diplomové práce: Markéta Tišlerová

2007

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci na téma „Analýza systému řízení nákupu u vybraného subjektu“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích 30. dubna 2006

---

**Poděkování:**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce panu Ing. Radku Touškovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky a celkovou podporu při vytváření této práce.

# Obsah

1. Úvod	1
2. Literární rešerše	3
2.1. Pojetí logistiky a vnější okolnosti jejího vývoje	3
2.1.1. Teoretické pojetí pojmu logistika	3
2.1.2. Definice logistiky	5
2.1.3. Historický vývoj hospodářské logistiky	6
2.1.4. Vývojové trendy ovlivňující rozvoj logistiky	7
2.1.5. Členění logistiky	8
2.1.6. Přehled základních metod logistiky	9
2.1.7. Cíle logistiky	10
2.2. Nákup jako základní podniková funkce	11
2.2.1. Základní podnikové funkce a jejich vazby	11
2.2.2. Charakteristika podnikové funkce nákupu	13
2.3. Řízení podnikové funkce nákupu	14
2.3.1. Plánování nákupu	14
2.3.2. Nákupní strategie	15
2.4. Logistická regulace zásob	21
2.4.1. Náklady na zásoby	21
2.4.2. Teorie řízení zásob	23
2.4.3. Metody racionalizace nákupu	24
3. Metodika práce	28
3.1. Cíl práce	28
3.2. Používané techniky sběru dat	28
4. Charakteristika zkoumaného subjektu	30
4.1. Hornbach Baumarkt Aktiengesellschaft	30
4.2. Hornbach Baumarkt CS spol. s r.o.	31
5. Výsledky	33
5.1. Organizace nákupu	33
5.1.1. Míra centralizace a decentralizace nákupu	33
5.1.2. Zaměstnanci nákupu	33
5.1.3. Pracovní náplň zaměstnanců nákupního oddělení	34

5.1.4. Vztah nákupního oddělení k ostatním vnitropodnikovým útvarům	35
5.2. Logistické procesy v nákupu	36
5.2.1. Management objednávek	36
5.2.2. Druhy objednávek a navazující logistické řetězce	37
5.2.3. Skladování	39
5.2.4. Přesnost dodávek	41
5.2.5. Reklamační řízení	43
5.2.6. Status výrobků a Altware management	43
5.3. Dodavatelské portfolio	46
5.4. Nákupní proces organizace	47
5.4.1. Fáze nákupního procesu	48
5.4.2. Volba dodavatele	50
5.4.3. Zalistování nového dodavatele	51
5.4.4. Hodnocení výkonnosti dodavatelů	52
5.5. Informatika nákupu	53
5.5.1. Podnikový informační systém	53
5.5.2. Elektronický přenos dat	53
5.6. Kritické body a návrhy řešení	55
5.6.1. Politika a strategie vztahů s dodavateli	55
5.6.2. Hodnocení a výběr vhodných dodavatelů	57
5.6.3. Hodnocení výkonnosti dodavatelů	63
5.6.4. Komunikace s dodavateli a informační systémy	65
5.6.5. Systém řízení objednávkového cyklu	69
5.6.6. Altware Management	70
6. Diskuse	72
7. Závěr	73
8. Summary	76
9. Přehled použité literatury	77
10. Přílohy	79

# 1. Úvod

V současné době se stále častěji v podnikovém ekonomickém slovníku setkáváme s pojmem logistika. Její záběr je však ve skutečnosti mnohem širší než oblast vnitropodnikových činností a je často spojována s dosažením konkurenční výhody ekonomiky určitého subjektu na trhu. Význam logistiky lze tedy spatřovat nejen na podnikové nebo národohospodářské úrovni, ale také rovněž v kontextu vyšších územních celků nebo dokonce světového hospodářství. Stěžejní uplatnění logistiky však vychází ze správného pochopení principů a metod na úrovni mikroekonomické, které vede k celkově efektivnímu hospodaření podniku.

Subsystem nákupů představuje nedílnou součást logistického systému podniku. Nositelem podnikové funkce nákupu je v praxi nejčastěji útvar nákupu. Nákup musí zabezpečit bezporuchovost veškerých podnikových procesů potřebnými vstupy, v průmyslovém podniku je bezprostředně navazujícím článkem výroba. Na základě požadavků výroby se v logistickém subsystému nákupu přistupuje ke sledování dodávek a objednávek a materiálových toků od dodavatele na místo určení. Nákup je rovněž zodpovědný za příjem materiálu a jeho skladování, zabezpečuje plynulý oběh a vracení palet a kontejnerů. V obchodním podniku není určujícím článkem pro funkci nákupu výroba. Stěžejním prvkem, který má největší vliv na činnost nákupního útvaru, je konečný zákazník. Jeho požadavky a potřeby by měly být v centru zájmu členů nákupních týmů, protože zákazník se přímo podílí na tvorbě obrátu a zisku obchodní společnosti a jeho ochota ke koupi bezprostředně ovlivňuje profitabilitu celého podniku.

Za činností nákupu však nelze spatřovat pouze zabezpečování materiálových požadavků společnosti nebo konečného zákazníka. Nákup v sobě skrývá i jinou, neméně důležitou funkci, a to je vývoj a řízení vzájemných vztahů mezi prodávajícími a nakupujícími, které se dnes poněkud neosobně nazývají dodavatelsko-odběratelské vztahy. Jejich úroveň velmi zásadním způsobem ovlivňuje finální produkty vytvářené odběratelskými organizacemi a nakonec i míru spokojenosti a loajality individuálních spotřebitelů.

V současné době se kromě pojmu nakupování stále častěji začíná objevovat pojem management partnerství s dodavateli. Management partnerství s dodavateli nevytláčuje

nakupování na okraj zájmu, naopak jej obohacuje o nové přístupy i aktivity, které tak vytvářejí vyšší úroveň vztahů mezi dodavateli a odběrateli. Jedním z tíživých momentů minulosti je snaha a priori považovat dodavatele za jakéhosi nepřítele, někoho, kdo nemá jiný zájem než co nejrafinovaněji odběratele obelstít. Podobné stereotypy mohou i dnes ovlivňovat postoje a rozhodování manažerů dodavatelských organizací, nicméně z dlouhodobého hlediska je tento přístup nemožný. Je logické, že monopolní dodavatelé vždy budou vzbuzovat u odběratelů jistý vnitřní pocit averze, pak je zejména na dodavatelích, aby změnou svých postojů, strategie a každodenního chování přesvědčili odběratele o své schopnosti osvojit si principy skutečně vzájemně výhodné spolupráce.

Systemové přístupy a naplňování strategie win-win ve vztazích s dodavateli povedou odběratele od formálních forem komunikace, která je často vedena až při řešení závažných problémů a reklamací, k systematické komunikaci, kdy si pověřené funkce obou partnerů budou vyměňovat všechny užitečné informace, včetně sdílení nejlepší praxe. Pouhá orientace na řešení tzv. nápravných opatření musí být transformována na silně procesně orientované řízení prosazované všemi články dodavatelského řetězce.

Všechny tyto skutečnosti vedou k jednoznačnému závěru – zatímco tradiční pojetí nákupu sleduje kvalitu dodávek, partnerství s dodavateli preferuje kvalitu vzájemných vztahů, které jsou považovány za výchozí předpoklad kvality dodávek. Management partnerství s dodavateli počítá se všemi dosavadními aktivitami v nákupu, bude je však stavět na novou, kvalitativně vyšší úroveň a jak již bylo předesláno, bude nakupování obohacovat o další procesy, které přinášejí hodnotu všem zainteresovaným.

## 2. Literární rešerše

### 2.1. Pojetí logistiky a vnější okolnosti jejího vývoje

#### 2.1.1. Teoretické pojetí pojmu logistika

Chceme-li najít vysvětlení pojmu logistika v běžně dostupných slovnících, zjistíme, že logistika je staré slovo, které postupně nabývalo různých významů. Nový velký ilustrovaný slovník naučný z let 1929-1932 pod heslem logistika uvádí: „Ve starověku až do roku 1600 praktické počítání s číslicemi, na rozdíl od aritmetiky, vědecké nauky o číslech. Vieta zavedl v roce 1591 výraz *logistica numerosa* pro počítání číslicemi a *logistica speciosa* na počítání pomocí písmen.

Původ samostatné vědní disciplíny je možné hledat v řečtině, kde existují slova s následujícím významem:

Logos = slovo, řeč, rozum, počítání

Logismus = počty, výpočet, úvaha, myšlenka

Logistes = počtář (úředník ve starých Aténách)

Logistikon = důmysl, rozum

Logisticke = počtářské umění

Logiké = logika

Od výrazu počítání je zřejmě odvozeno rozšíření pojmu logistika zhruba v 15.-16. století, kdy se tak nazývalo praktické počítání s čísly. Později označovalo slovo logistika formální, resp. matematickou logiku, v protikladu k tradičnímu chápání logiky. V současné době však toto pojetí logistiky není běžné.

Mnohem větší rozšíření našla logistika v oblasti vojenství. Již byzantský císař Leontos VI. (886 – 911) charakterizoval logistiku takto: Předmětem logistiky je mužstvo zaplatit, příslušně vyzbrojit a vybavit ochranou i municí, včas a důsledně se postarat o jeho potřeby a každou akci v polním tažení příslušně připravit, tzn. vypočítat prostor a čas, správně ohodnotit terén z hlediska pohybu vojska i s v případě nutnosti jeho rozdělení. V této větě



je specifikována náplň logistiky, která musí zvládnout pohyby lidí, materiálu a to tak, aby se příslušná objekt nacházel na potřebném místě v potřebném čase.

Podrobněji byla logistika rozvedena v práci švýcarského generála Antoine Henri Jomini, v práci „Náčrt vojenského umění“ vydané v Paříži 1837. Hovoří se zde o důstojnické funkci „major generális de logis“ Pod tímto pojmem byli chápáni důstojníci, kteří zajišťují ubytování a tábory pro útvary, určují pochodové směry při přesunech a upřesňují je podle místních podmínek. Z citace je zřejmé, že přesné načasování vzájemného setkání jednotlivých útvarů i přísun munice a dalšího materiálního zajištění vyžadovaly podrobné a precizní propočty a zvláštní odbornou přípravu. V Evropě tyto teorie nedošly všeobecného přijetí, v USA však bylo dílo přeloženo v roce 1962 a bylo rychle realizováno zejména v oblasti vojenského námořnictva, což souviselo s rostoucím významem a úlohou námořnictva (HOBZA, 2002). Vytvoření racionálních a dobře fungujících přepravních řetězců pro zásobování zbraněmi a municí, proviantem i výstrojí bylo neobyčejně důležitým úkolem, při němž bylo třeba překonávat značné vzdálenosti a je logické, že zejména v obdobích 2. světové války, kdy rozsah materiálních toků včetně pomoci válčícím spojencům v Evropě představoval obrovská kvanta materiálu, doznala logistika maximálního rozšíření.

Od té doby logistika v novém významu nauky o pohybu, zásobování a ubytování vojsk, tedy jako vojenská logistika, doznala pronikavého rozvoje. V současném pojetí podle definic NATO zahrnuje vývoj, konstrukci, skladování, přepravu a překládku vojenské techniky a materiálu, údržbu a opravy vojenské techniky, zřizování, provoz a zrušení vojenských staveb, přepravu osob včetně odsunu a zdravotnického zabezpečení (PERNICA, 1998).

Úspěšné uplatnění logistiky včetně jí využívaného matematického aparátu umožňujícího účinně řešit problém zásob, dopravní a rozmíst'ovací problémy a další rozvoj, ke kterému došlo za druhé světové války při přípravě a provádění operací spojeneckých vojsk na západní frontě, vedlo po válce k rozšíření logistiky na řešení analogických problémů v civilní sféře. Vznikla tak hospodářská logistika s řadou účelových aplikací, nejčastěji jako podniková logistika (SIXTA, MAČÁT, 2005).

### 2.1.2. Definice logistiky

Z mnoha definic logistiky je nejznámější definice z roku 1988 podle H.C. Phola: Logistika má dbát na to, aby místo příjmu bylo zásobeno podle jeho požadavků z místa dodání správným výrobkem, ve správném množství a stavu, ve správném čase za minimálních nákladů.

Další definice logistiky dalšími uznávanými autory jsou uvedeny dále.

Řízený hmotný tok výrobních a oběhových procesů v odvětvích národního hospodářství a mezi nimi s cílem největší efektivity (KRAMPE, 1990).

Věda používá pojem logistika pro systémovou teorii zahrnující všechny procesy, které slouží k překonávání prostoru a překlenutí času a prostoru, jakož i řízení a provádění plánovaných materiálových toků při hledání nákladového optima (RUPER, 1988).

Logistika – vědecká nauka o plánování, řízení a kontrolování toků materiálu, osob, energií a informací v systémech a klade ji vedle jiných oborů kybernetiky, jako je operační analýza nebo systémové inženýrství (JUNEMANN, 1989).

Je třeba přiznat, že vybrané definice představují systémové pojetí tak, jak se stále více prosazuje. Současné však existují i jiné názory.

Logistika se mnohem dříve začala uplatňovat pragmaticky – v praxi hospodářských subjektů, nežli v teoretické oblasti. Její vymezení proto není zcela jednoznačné a i praktické používání se často odlišuje. Vzhledem k tomu, že logistika nalezla nejdříve uplatnění v USA, je namístě uvést i definici americké logistické společnosti „Council of Logistics Management“ – CLM ze začátku 60. let minulého století:

„...proces plánování, realizace a řízení účinného, nákladově úspěšného toku a skladování surovin, inventáře ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku zboží na místo potřeby. Tyto činnosti mohou zahrnovat službu zákazníkovi, předpověď poptávky, distribuci informací, kontrolu zařízení, manipulaci s materiálem, vyřizování

objednávek, alokaci pro zásobovací sklad, balení, dopravu, přepravu, skladování a prodej.“

Velmi cenné jsou i definice logistiky, které uvedli čeští autoři logistické literatury.

Logistika je postup, jak řídit proces plánování, rozmístování a kontroly materiálových a lidských zdrojů vázaných ve fyzické distribuci výrobků odběratelem, podpoře výrobní činnosti a nákupních operací (GROS, 1993).

Hospodářská logistika je disciplína, která se zabývá řízením toku materiálu v čase a prostoru, a to v komplexu se souvisejícími toky informací a v pojetí, které zahrnuje fyzickou i hodnotovou stránku pohybu materiálu (PERNICA, 1998).

Nelze se nezmínit o definici logistiky, kterou vydala Evropská logistická asociace: Organizace, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.

### **2.1.3. Historický vývoj hospodářské logistiky**

Podle Ballova lze vývoj hospodářské logistiky teoreticky členit do tří vývojových období: období do roku 1950, období let 1950 až 1970 a období po roku 1970.

Období po roku 1950 bylo nazýváno obdobím spánku logistiky. Představuje velmi dlouhé období postupného vzniku teoretických koncepcí i praktických činností, které úzce souvisí s prodejními činnostmi a vznikajícím marketingovým pojetím. Jednotlivé logistické činnosti hospodářských subjektů byly však v tomto období striktně oddělovány. Důležité v tomto období je, že byla identifikována podstata fyzické distribuce, jež odpovídá logistickému pojetí (fyzická distribuce je chápána jako fyzický pohyb materiálů a finálních výrobků z místa vzniku do místa použití, které mají zabezpečit splnění požadavků zákazníka a podniku přinést zisk).

Období let 1950 až 1970 představovalo období přípravy startu logistické teorie a praxe. V mnoha podnicích vyspělých zemí byla úspěšně přijata ideologie marketingu, ale distribuce nadále zůstává problematickým prvkem marketingového mixu. Za předěl v oblasti logistického myšlení je považováno zpracování výzkumné teorie Harvardovy univerzity (rok 1956), která se týkala úlohy vzdušné dopravy ve fyzické distribuci. Studie zdůraznila možnost náhrady jednoho druhu nákladů za jiný a princip důležitosti celkových, nikoliv dílčích nákladů, což se stalo rozhodující pro vznik tzv. koncepce celkových nákladů. Tato koncepce představuje významný předěl v myšlení a je dodnes považována za základní princip logistiky.

Období po roce 1970 znamenala období úspěchu logistiky. Toto období, které trvá dodnes, bylo zahájeno počátkem 70. let rozvojem pružných výrobních systémů: systémů JIT (just in time) a TQM (Total Quality Management), jež mají své kořeny v Japonsku, USA a Velké Británii.

V současnosti dochází současně s růstem kvality k prudkému rozvoji informačních systémů a veřejných komunikačních sítí pro dálkový přenos informací pro potřeby výroby, obchodu i dopravy.

#### **2.1.4 . Nové trendy ovlivňující rozvoj logistiky**

Prvním a nejdůležitějším z těchto trendů je prudký nárůst světové populace a prohlubující se demografická nerovnováha mezi bohatými a chudými zeměmi, která způsobí také řadu ekologických problémů. Hospodářský růst zdánlivě podporuje zvýšenou mobilitu sociální i geografickou, větší informovanost, vyšší vzdělání apod.

Tempo hospodářského růstu je ztotožněno s ukazatelem pokroku a je prosazováno v programech politických stran. Ukazatel hospodářského růstu jako kritérium, podle něhož je posuzována výkonnost národa a jeho bohatství, získal mezinárodní uznání jakožto obecný ukazatel síly. Vzhledem k tomu, že k růstu populace bude docházet především v nejchudších oblastech světa, zatímco v rozvinutých společnostech se bude počet obyvatel zvyšovat jen pomalu, nebo bude dokonce klesat, bude růst disproporce mezi těmito rozdílnými světy (TOMEK, 1999).

Další trend, který je dnes patrnější než v minulém století, je způsob, kterým moderní technologie snižuje počet tradičních pracovních míst (PERNICA, 1998). Stamilióny lidí tak budou shánět pracovní uplatnění. Vše urychlí nadnárodní společnosti, které budou stále více soutěžit o podíl na celosvětovém trhu a k dosažení tohoto cíle využijí všech způsobů. Rozvinuté země, ale i společnosti rozvojového světa, budou obtížně přijímat logiku globálního trhu, pokud bude jeho fungování pro ně nevýhodné. Tato zásadní změna populace a populační dynamiky musí změnit režim ekonomické integrace na celém světě, změnit staré a vytvořit nové spotřebitelské trhy.

### **2.1.5. Členění logistiky**

Logistiku je možné rozčlenit podle různých hledisek na její jednotlivé druhy, přesto je nutné posuzovat jednotlivé oblasti logistického systému vždy integrovaně.

Podle úrovně členíme logistiku na:

- Makrologistiku
- Metalogistiku
- Mikrologistiku

Makrologistika se zabývá globálními aspekty logistiky z hlediska národního hospodářství, regionů, ale i vyšších územních celků. Uplatňuje se zde zpravidla vysoký stupeň agregace a makroekonomická hlediska zkoumání. Objektem zájmu logistiky jsou v tomto případě zejména otázky mezinárodní přepravy, mezinárodní a globální integrace výrobních kapacit, dopravy, spojů, cel, národní a mezinárodní legislativy, týkající se přepravy a jejího vlivu na životní prostředí.

Metalogistika působí v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů. Znamená to, že řeší problematiku podniku, přesahující jeho právní rámec. Zahrnuje tedy sféru dodavatelů surovin, distributorů, zákazníků, činnosti dopravy, meziskladů a kooperaci logistických podniků v rámci dočasných nebo trvale vytvořených logistických podniků.

Mikrologistika působí zejména na úrovni podnikové logistiky a zabývá se aplikací technických, ekonomických, informačních a rozhodovacích metod při řízení toku materiálu, zboží a služeb uvnitř podniku určitého typu. Dochází-li současně k jejímu propojení s metalogistikou, zohledňují se také vnější vazby podniku a podniková logistika pak vystupuje jako ucelená a systémová disciplína.

### **2.1.6. Přehled základních metod logistiky**

Logistika představuje interdisciplinární vědu, proto více než o logistických metodách, mluvíme spíše o aplikaci poznatků jiných vědních disciplín. Logistika čerpá zejména ze systémové teorie, technické kybernetiky, stochastiky, matematického programování a teorie rozhodování. Praktické aplikace poznatků logistiky v podniku předpokládají, že logistik ovládá řadu metod, o kterých se běžně hovoří jako o logistických, i když nebyly vyvinuty v rámci logistiky. Logistika je především způsobem myšlení a pohledu, strategií a zároveň dílčí funkcí podnikové ekonomiky.

Metody, které logistika používá při řešení svých problémů, lze rozčlenit do pěti skupin:

- analytické metody
- matematické metody operační analýzy
- metoda síťové analýzy, teorie grafů
- simulační metody
- metody prognózování

Analytické metody slouží k analýze logistických procesů v podniku nebo přísunu či prodeji materiálu a zboží. Jedná se o využití metod systémové analýzy, analýzy ABC a hodnotové analýzy.

Matematických metod se například využívá za účelem odhalování závislostí dílčích funkcí a skupin funkcí.

Metody síťové analýzy, které využívají teorie grafů, slouží k zobrazování postupů a procesů. Ty jsou dále rozčleňovány na dílčí úseky. Smyslem metod síťové analýzy je napomoci zajistit nejehospodárnější postup určitého projektu.

Simulační metody jsou užitečné pro poznání příčin určitých jevů. Představují zjednodušení logistických procesů např. v oblasti řízení zásob.

### **2.1.7. Cíle podnikové logistiky**

Cíle podnikové logistiky musí na jedné straně vycházet z podnikové globální strategie a napomáhat plnění celopodnikových strategických cílů a na druhé straně musí zabezpečit přání zákazníků na přání a služby s požadovanou úrovní a to při minimalizaci celkových nákladů.

Vnější logistické cíle se zaměřují na uspokojování potřeb zákazníků. To přispívá k udržení a případně i k dalšímu rozšíření rozsahu realizovaných služeb. Do této skupiny lze zahrnout logistické cíle jako: zvyšování objemu prodeje, zkracování dodacích lhůt, zlepšování spolehlivosti a úplnosti dodávek nebo zlepšování pružnosti logistických služeb.

Vnitřní cíle logistiky se orientují na snižování nákladů při dodržení splnění vnějších cílů. Snižování nákladů se týká zejména oblasti zásob, dopravy, manipulace a skladování, výroby a řízení.

Výkonové cíle logistiky zabezpečují požadovanou optimální úroveň služeb tak, aby požadované množství materiálu nebo zboží bylo ve správném množství, druhu a jakosti, na správném místě, ve správném okamžiku.

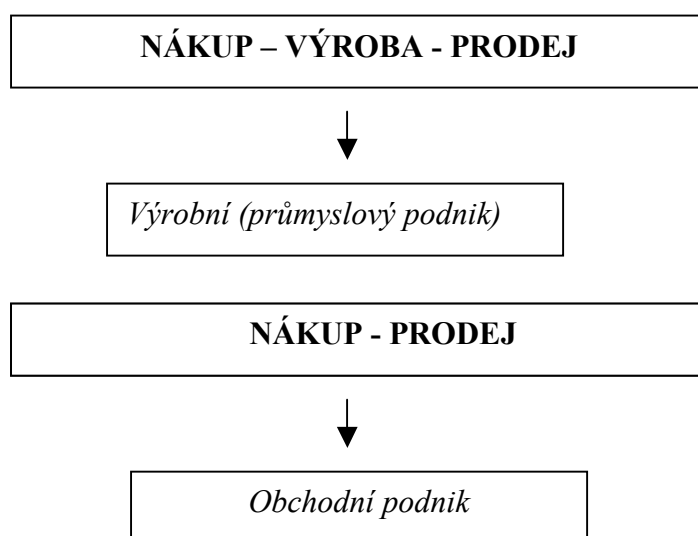
Ekonomickým cílem logistiky je zabezpečení těchto služeb s přiměřenými náklady, které jsou vzhledem k úrovni služeb minimální. V praxi vyšší úroveň služeb dává naději na větší počet zákazníků, současně však zvyšuje náklady, které na zákazníka působí opačně. Proto se snažíme zabezpečit logistické služby s optimálními náklady. Tyto náklady pak odpovídají ceně, kterou je ještě zákazník ochoten za vysokou kvalitu zaplatit.

## 2.2. Nákup jako základní podniková funkce

### 2.2.1. Základní podnikové funkce a jejich vazby

Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách. Z hlediska systémového nebo logického lze podnik rozložit do subsystémů uvedených na následujícím obrázku.

Obr. 1: Základní subsystémy průmyslového podniku a obchodního podniku



Zdroj: LUKOSZOVÁ, 2004

Celkový proces průmyslového podniku můžeme znázornit pomocí 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

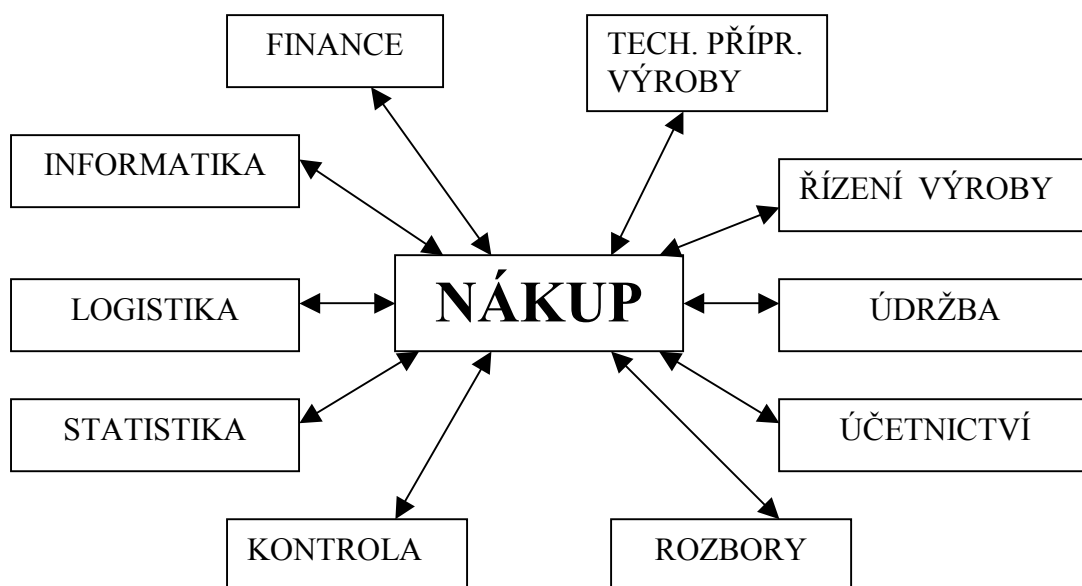
Nákup ve výše uvedeném systému průmyslového nebo obchodního podniku představuje stejně jako prodej mezní prvek tohoto systému, je v přímé návaznosti na trh nákupní



a zprostředkovaně (prostřednictvím výroby) navazuje na trh prodejní. Základním úkolem nákupu je zabezpečit bezporuchový chod výrobních a nevýrobních procesů podniku.

Podnik tedy má zabezpečit vlastními činnostmi svůj chod a co nejpříznivější výsledek hospodaření. Konkrétně to znamená zajištění potřebných výkonů při zvážení šancí a rizik jak na nákupním, tak na prodejním trhu. 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 ostatním podnikovými útvary



Zdroj: LUKOSZOVÁ, 2004

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 informatiky.

### 2.2.2. Charakteristika podnikové funkce nákupu

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

Splnění této funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá v samotném podniku:

- Co nejpřesněji a včas zjišťovat předpokládanou budoucí spotřebu materiálu/zboží
- Systematicky zvažovat potenciální disponibilní zdroje pro uspokojování těchto potřeb
- Úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách
- Systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečit jejich co nejefektivnější využití
- Zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy a manipulačních procesů
- Vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu
- Systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů
- Uskutečňovat aktivní servisní přípravu (dělení zásilky, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních a skladovacích jednotek apod.)

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

- Systematické dlouhodobé prognózování budoucích materiálových nebo zbožových potřeb, předvídaní trendů a tendencí v objemu a struktuře spotřeby jak po stránce hmotné, tak hodnotové, kvantitativní i kvalitativní

- Systematické a dlouhodobě orientované poznávání budoucích potenciálních materiálových zdrojů a ekonomických parametrů jejich získávání na tuzemském a 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 balicích procesů

### **2.3. Řízení podnikové funkce nákupu**

Řízení nákupu chápeme jako součást managementu obchodní činnosti podniku, spolu s managementem prodeje.

Řízení nákupu po linii manažerských funkcí charakterizujeme jako nákupní management. Od čtyř základních manažerských funkcí tedy odvozujeme klasický nákupní funkční management, který zahrnuje následující aktivity – plánování nákupu, organizování nákupu, vedení zaměstnanců nákupních skupin a kontrolu.

#### **2.3.1. Plánování nákupu**

Podle prof. Synka (SYNEK, 1994) můžeme tvorbu nákupního strategického dokumentu, projektu nebo 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. Východiskem pro určení strategických cílů v oblasti nákupu jsou analýzy, a to jak situace trhu, tak i situace vnitropodnikové. Analýzy pro nákup mají zpravidla tyto následující fáze, pro vyjasňování budoucí koncepce nákupu podniku. První

fáze je analýza situace nákupního trhu, určení potenciálních příležitostí a ohrožení. Druhou fází pak je vnitropodniková analýza.

Analýza nákupního trhu zpravidla zahrnuje tyto činnosti:

- rozbor trhu - charakteristika nákupního trhu (dodavatelů, ostatních poptávajících, konkurence, nákupních zvyklostí apod.)
- rozbor vlastní pozice na trhu – tzn. jaký podíl svým nákupem podnik představuje vzhledem k celkovému prodeji na daném trhu a jaký podíl máme na prodeji svých dodavatelů.

Vnitropodnikové analýzy zpravidla obsahují:

- ABC analýzu s možností využití Paretova principu 20/80 , kterou 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, vlastnictvím patentů atd.

Důležitým základem rozhodovacího procesu je identifikace problému. Ta je možná pro stanovení rozdílu mezi plánovaným a skutečným stavem, tj. identifikační funkce. Rozhodovací proces je také založen na předpokladu existence více alternativ řešení. Cíle tedy slouží k ohraničení prostoru pro možná řešení a zavedení určitých opatření nutných k dosažení cílů, tj. funkce výběru. Následný účinek opatření je nutné popsat pomocí kritérií, která se vyvozují z cílů, tzn. popisná funkce. Poté, co byla stanovená opatření realizována, je důležité jejich dopad zhodnotit. Jako kritérium hodnocení skutečných opatření slouží stanovené cíle, tj. funkce hodnotící.

### **2.3.2. Nákupní strategie**

Nákupní strategie má tyto základní části:

- Materiálová strategie

- Strategie řízení zásob
- Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů

### **Materiálová strategie**

Určení a plánování materiálové spotřeby je možno analyzovat ve dvou okruzích. Jednak v rámci materiálového sortimentu, kdy se stanovuje, co nakoupit a jednak v rámci materiálové spotřeby, kdy určujeme, jaké množství nakoupit.

#### Určení a plánování materiálového sortimentu

Jedná se o komplex činností, pomocí nichž si podnik na základě vlastních specifík a postavení na trhu vytváří vlastní podnikový materiálový sortiment, jedná se o výběr materiálových druhů a provedení s určením jejich rozměrů, kvalitativních požadavků apod.

Je třeba klást důraz především na standardizaci materiálu. Význam standardizace spočívá především ve zjednodušení nákupního procesu, využití skladovacích prostor, snižuje náklady na manipulaci, zjednodušuje evidenci a inventarizaci.

Další obecné požadavky při zajišťování materiálového sortimentu vyplývají ze struktury zákazníků nákupního útvaru, kterými jsou většinou ostatní podnikové útvary, v jejichž zájmu nákup funguje. Proto je nutné určit potřeby konečných zákazníků a provést průzkum trhu. Z tohoto pohledu nákup působí jako služba jiným podnikovým útvarům.

Potřeby podnikových útvarů lze rozdělit do pěti skupin:

- Potřeby založené na základě pravidelné potřeby – vyjádřením potřeby je pravidelná objednávka
- Potřeby založené na základě nepravidelné spotřeby výrobků – na základě speciálních potřeb zákazníků
- Potřeby na základě nepředvídatelné spotřeby výrobků – zabezpečují např. opravu zařízení

- Potřeby nákupu statků investičního charakteru – nákup probíhá na základě konkurzu, vztahuje se k střednědobému plánování
- Neodkladné objednávky – doplnění stavu zásob spojených se změnami výrobního programu, pokles stavu zásob v důsledku jejich špatné kvality, jejichž důsledkem je disfunkčnost podniku

### Plánování materiálové spotřeby

Při stanovení spotřeby je třeba brát v úvahu především tyto ukazatele: situaci na trhu, stav dosud nesplněných objednávek, stav zásob. Spotřebu materiálu lze stanovit buď na výrobní program nebo na dané období.

#### a) Určení spotřeby podle výrobní programu

Jde o deterministický princip stanovení spotřeby. Východiskem je výrobní zakázka či požadavky výroby vyráběné na sklad, jež jsou nositeli primární spotřeby. Plán nákupu je odvozen od plánu výroby a ten pak od plánu odbytu (prodeje). Primární je tedy plán prodeje orientovaný na trh.

Základní metodou tvorby plánu k ručení potřeby materiálu je bilanční metoda.

#### Bilanční metoda

Je založena na principu, že řešení bilance se nachází mezi zdroji a potřebami. Na straně zdrojů je zásoba, která je po dané období k dispozici a dodávky zajišťované vně výrobního systému, většinou na nákupním trhu. Na straně potřeb je celková spotřeba materiálu v daném plánovacím období a požadavek na vytvoření zásoby, která má zajišťovat plynulý průběh výroby v daném plánovaném období.

$$D_o = M_{sk} + Z_p + Z_o$$

$D_o$  - potřeba dodávek materiálu

$M_{sk}$  – spotřeba materiálu

$Z_p$  – pojistná zásoba

$Z_0$  – očekávaná zásoba

b) Určení spotřeby podle jejího vývoje za určité časové období

Metody spojené se spotřebou podle jejího vývoje za období jsou použitelné u zboží nízké hodnoty, méně významných položek zásob z hlediska významnosti pro výrobní proces, případně u položek, kde není použitelné stanovení normy spotřeby materiálu.

Existují dva různé přístupy k určení spotřeby podle času nebo vývoje za minulé období.

- Úvaha o stabilitě spotřeby podle statistických údajů – jde o nejjednodušší metodu, vycházející z toho, že předpokládaná spotřeba je rovna spotřebě minulé. Tento přístup je použitelný v případě, že za delší časové období nedochází k podstatným nebo nepředvídatelným výkyvům ve spotřebě
- Metody statistického průměrování – jde o použití metod průměrování delší časové řady pomocí aritmetického průměru, mediánu nebo modusu

Dále je třeba sledovat a analyzovat charakter časové řady, zejména z hlediska faktorů jako jsou základní spotřeba, projev trendu ve spotřebě, sezónní vlivy nebo nahodilé vlivy.

Časovou řadu si lze představit jako trend, na který jsou nabaleny periodické složky (sezónní a cyklická) a šum, představovaný reziduální složkou. Vlastní trend pak můžeme vyjádřit následujícími statistickými metodami:

Brownova metoda exponenciálního vyrovnávání

Tato metoda je použitelná pro zjišťování daných charakteristik v kratším časovém horizontu. Vychází ze vzorce pro průměrnou spotřebu na nové období. Vzorec používaný pro exponenciální rovnice má tvar:

$$\bar{S}_n = \left(1 - \frac{1}{n}\right) \times \bar{S}_{n-1} + \frac{1}{n} \times S_n$$

spotřeba za období n

průměr za období 1 až n

n – počet období, respektive období 1,2,3.....n

Výhodou tohoto způsobu výpočtu je, že nemusíme uchovávat údaje pro celou minulou časovou řadu, ale průměrnou spotřebu za stávající období a počet období, z nichž byla vypočtena. Přidáme pak pouze spotřebu posledního roku před výpočtem pro nové období. Nevýhodou je, že všem obdobím přiřkládáme stejnou váhu. Čím delší bude výchozí řada, tím více bude klesat vliv minulého období. To se stane nedostatkem v případech, kdy poslední období ukládají trendu spotřeby novou charakteristiku.

### Indexní metoda

Aktualizaci údajů o minulé spotřebě můžeme zjistit indexní metodou, kdy minimální zjištěnou spotřebu opravujeme indexy, které charakterizují podstatné faktory ovlivňující změny ve spotřebě např. změnu objemu výroby, změnu užitečnosti výroby, změnu časového využití, změna v kvalitě údržby, kvalitě obsluhy strojů, využití výrobních kapacit atd. (LUKOSZOVÁ, 2004)

### **Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů**

Smyslem této části nákupní strategie je systematické vytváření takových podmínek pro realizaci vztahů s dodavateli, které by po věcné stránce odpovídaly platným právním normám a závazným pravidlům a co nejefektivněji zjišťovaly požadované uspokojování výrobních a nevýrobní potřeb podniku.

Součástí strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů je:

- Volba dodavatele
- Volba dodávkových cest
- Rozhodování o podmínkách dodávek
- Rozhodování o způsobu materiálně-technického a právního zabezpečení dodávek

Ze strategického hlediska je žádoucí nakupovat od dodavatelů, kteří si udrží nebo zlepší svou konkurenční pozici ve smyslu svých výrobků nebo služeb. Tento faktor zajišťuje,



že firma bude nakupovat výrobní vstupy postačující nebo lepší kvality (ceny), aby si zajistila svou vlastní konkurenceschopnost. Také volba dodavatelů, kteří budou nadále schopni zajistit potřeby firmy, minimalizuje náklady na změny dodavatelů.

Důležitá z hlediska vyjednávací pozice je pozice dodavatele. Ten z tohoto pohledu může zaujímat na trhu monopolní nebo téměř monopolní postavení. V takovém případě hovoříme o síle dodavatele, které se firma v roli zákazníka musí přizpůsobit. Pokud by tak neučinila, přišla by jediného dodavatele komodity, který může být pro předmět jejího podnikání klíčový a nepřijetím podmínek dodavatele by se zákazník ocitl na pokraji bankrotu z důvodu následného neplnění obchodních vztahů.

Častější pozicí dodavatele je pozice minoritní. V takovém případě se na poli poptávané komodity pohybuje více dodavatelů, kteří jsou schopni poskytnout identický nebo podobný produkt ve stejné kvalitě a stejné cenové hladině. Zákazník si pak na základě dalších výhod poskytovaných dodavatelem (skonto, servis, přístup k reklamačnímu řízení) může rozhodnout, s kterým subjektem bude spolupracovat.

### **Strategie řízení zásob**

Obsahem strategického řízení zásob je dlouhodobé usměrňování jejich rozsahu, struktury a rozmístění s ohledem na vnější faktory trhu a vnitřní faktory, působící uvnitř podniku. Součástí vrcholového strategického rozhodování podniku je volba optimální intenzity akumulace zásob. Základní přitom musí být ekonomický přístup. Při jeho uplatňování nemůže všeobecně platit dosud mechanicky uplatňovaná minimalizace zásob, ale je nutná jejich optimalizace s ohledem na důsledky určitých rozhodnutí ve finálním výsledku podniku. Optimalizace zásob nám zaručuje flexibilitu, která je významnou konkurenční výhodou.

## **2.4. Logistická regulace zásob**

Řízení zásob sleduje stejné cíle jako nákupní logistika. Cílem je tedy udržovat zásoby v takové velikosti a struktuře, aby to odpovídalo potřebám podniku při současném respektování kritérií ekonomické efektivnosti. Regulační opatření stavu a vývoje zásob vychází z interních a externích faktorů. Externími faktory jsou myšleny faktory okolí podniku, interními faktory pak podnikové mikroprostředí. Za primární se v tržních a smíšených ekonomikách považují faktory externí, neboť ty zejména předurčují průběh podnikových činností. Nejdůležitější z nich je stav nabídky a poptávky na příslušném trhu zásob, vůči které stojí náklady na udržování a zajištění zásob jako základní faktor vnitřní regulace.

### **2.4.1. Náklady na zásoby**

Problémem existujících i neexistujících zásob jsou jejich náklady. V případech, kdy zásoby máme, kryjeme riziko jejich nedostatku. Současně se tímto způsobem zvyšuje vázanost finančních prostředků v zásobách. Pokud snížíme stav zásob, snížíme také vázanost finančních prostředků, ale můžeme tím ohrozit výkonnost podniku nebo zapříčinit nárůst nákladů, souvisejících s překotným hledáním dodavatele a realizaci dodávky. Tyto dodatečné náklady se nazývají náklady z nedostatku zásob. Zpravidla při tom rovněž vzniká celá řada sekundárních škod, např. ztráta důvěry zákazníka, ztráta pozice na trhu atp. Veškeré tyto ztráty je většinou velice obtížné zjistit, natož vyhodnotit.

Náklady na zásoby můžeme rozdělit do dvou základních skupin – náklady na skladování a udržování zásob a náklady na vyřízení dodávky.

Mezi náklady na skladování řadíme pojistné a poplatky, skladovací náklady, skladovací ztráty, ztráty způsobené vázáním kapitálových prostředků atd. Pojistné je ovlivněno především povahou skladovaného zboží, kryje riziko vyplývající ze skladování. Jeho výši stanovuje pojišťovna na základě míry rizika ztráty. Poplatky za skladování jsou dány předpisy v příslušné lokalitě a vypočítávají se obvykle jako procentuální sazba z hodnoty skladovaného zboží.

Hlavním faktorem, který ovlivňuje výši skladovacích nákladů, je vlastnické právo ke skladu, tedy zda se jedná o sklad vlastní nebo najímaný. Pokud se jedná o vlastní sklad, skladovací náklady zahrnují roční odpisy, náklady na údržbu, mzdové náklady a náklady za energii. Skladovací náklady se pak obvykle počítají:

$$n * f$$

$$n_s = T * K * Q \quad [\text{Kč} / \text{j} / \text{čas}]$$

$n_s$  .....náklady na skladování jednotky zásob za časovou jednotku u vlastního skladu

$n$ .....náklady vlastního skladu (náklady na energii, údržbu,...)

$f$ .....plocha, příp. prostor, který zabírá jednotka zásob

$T$ .....časová jednotka

$Q$ .....množství skladovaných jednotek, které projde skladem v daném období

$K$ .....kapacita skladu ( $m^2$ ,  $m^3$ , t,...)

Skladovací ztráty se určují na základě zkušeností z minulého období, avšak jen v případech, že nejsou kryty pojištěním zásob. V oblasti distribuce jsou někdy do těchto nákladů započítávány i ztráty způsobené neprodejností výrobku na skladě. Skladovací ztráty se stanovují přímo v hodnotovém vyjádření nebo procentní sazbou.

Stanovení ztráty způsobené vázáním kapitálových prostředků patří k nejsložitějším. Východiskem bývá používaná úroková sazba, která se pohybuje od běžně užívané hodnoty až po hodnotu okolo 25%. Filosofie použití těchto sazeb vychází ze skutečnosti, že prostředky věnované na zásoby snižují mobilitu kapitálových prostředků, protože tyto nemohou být použity na jiné účely.

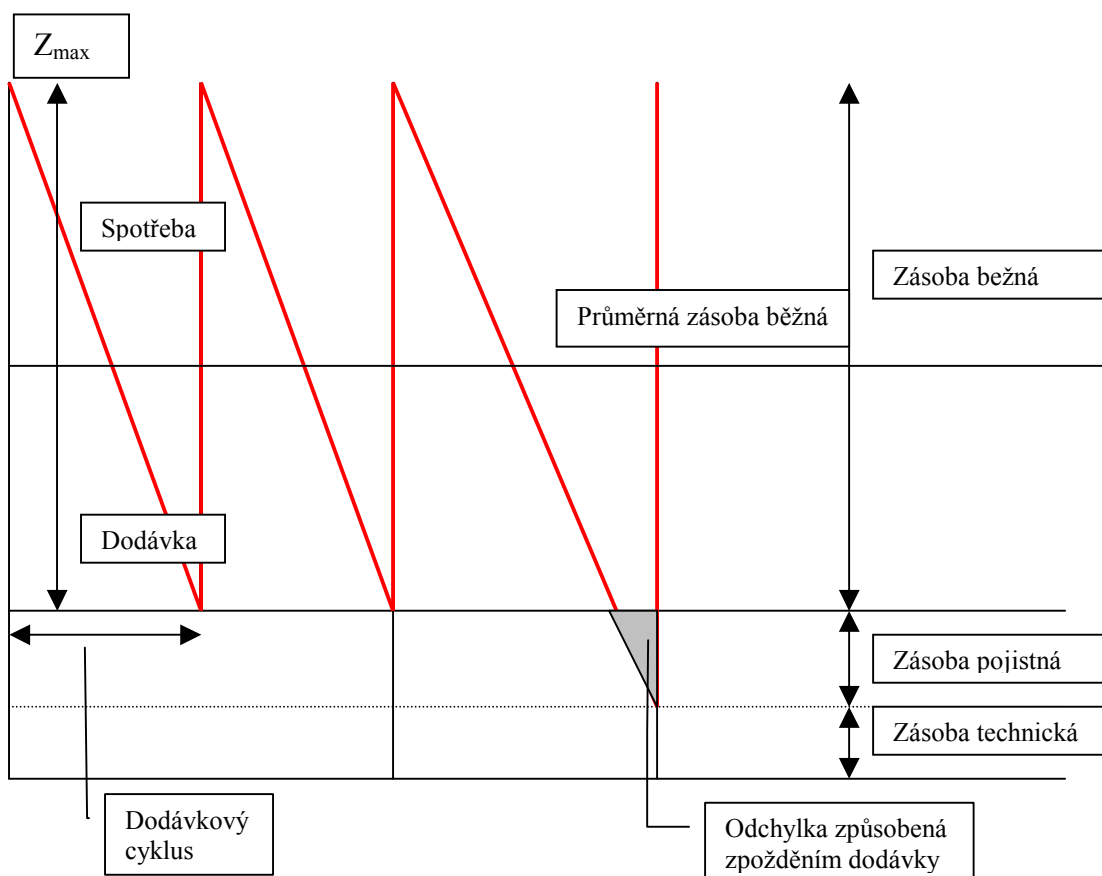
Náklady na vyřízení objednávky a její realizaci zahrnují náklady spojené s převzetím zásilky, popř. s její kvalitativní kontrolou, náklady na výpravu objednávky, náklady na zpracování dokumentace apod. Východiskem pro stanovení těchto nákladů bývají náklady minulého období a počet objednávek či dodávek. Vzájemným podílem těchto hodnot dostaneme částku, kterou bereme v dalších propočtech jako konstantní, a to obzvláště v případech, kdy počet dodávek za období nekolísá.

## 2.4.2. Teorie řízení zásob

Strategické řízení zásob je představováno souborem rozhodnutí o výši finančních zdrojů, které podnik může z celkových disponibilních zdrojů vyčlenit na pokrytí zásob v dané výši a struktuře.

Operativní řízení zásob má zabezpečit udržování konkrétních druhů zásob v takové výši a struktuře, jak to odpovídá vnitropodnikových potřebám s ohledem na náklady. Pro operativní řízení zásob má význam jejich klasifikace podle jejich funkčních složek. Tyto se znázorňují do tzv. pilového diagramu, který je základním deterministickým modelem teorie řízení zásob (viz. obr. 3. : Pilový diagram – schéma pohybu výrobních zásob).

Obr. 3: Pilový diagram



Zdroj: NENADÁL, 2006

Důležitou složkou řízení zásob je evidence zásob. Ta je základním a nepostradatelným zdrojem informací o jejich stavu a pohybu. Analýza zásob je nástrojem poznávání a hodnocení strukturních, kvantitativních, kvalitativních, hmotných i hodnotových změn zásob. Analýza zásob sleduje také činitele, které ovlivňují stav a pohyb zásob.

Z hlediska signalizace stavu zásob a kapacitních propočtů projektování a řízení skladového hospodářství jsou nejdůležitější hodnoty stavu minimálních a maximálních zásob. Pro řízení zásob je důležitým ukazatelem hodnota průměrné, respektive optimální zásoby a z hlediska funkčního pak zásoba běžná, pojistná, technická a sezónní. Při stanovení signálních hladin zásob vycházíme na jedné straně z požadavku nutnosti krytí potřeb podniku, na druhé straně z podmínek na nákupním trhu tak, aby byly zabezpečeny klíčové potřeby při co nejnižších možných nákladech.

### **2.4.3. Metody racionalizace nákupu**

Nákup jako jeden ze zdrojů zásob je významným faktorem, ovlivňujícím konkurenceschopnost podniku, neboť jeho prostřednictvím lze výrazně ovlivnit nákladovou situaci podniku. Metody racionalizace nákupu slouží k maximálně možnému snížení nákladů jakkoli spojených s nákupem.

#### Optimalizační metody v nákupu

Tyto metody navazují na teorii řízení zásob a zároveň vycházejí ze základního principu logistiky – principu nákladové optimalizace, kdy dva druhy konfliktních nákladů, které vyvolává určitý logistický výkon, řešíme cestou nalezení minima celkových nákladů. V oblasti nákupu se tento princip využívá např. pro výpočet optimální velikosti dodávky.

Harrisův-Wilsonův vzorec zní:

$$\text{Dodávka} = \sqrt{\frac{2 \times Nd * M}{Ns}}$$

### Metoda centralizace skladů

Tato metoda je spojena s koncentrací sítě skladů, tj. jejich prostorové soustředění z původního velkého počtu malých objektů do jednoho nebo několika málo velkých objektů. Centralizované sklady mohou díky své velikosti využívat všech metod mechanizace a automatizace. Procesem snižování počtu skladů sice dochází k růstu dopravních nákladů, většinou však výrazně klesají náklady na jejich provoz. Metoda centralizace skladů se tedy snaží minimalizovat součet nákladů na provoz skladů a na dopravu.

### Metoda ABC v nákupu

Abychom v podniku mohli vůbec přistoupit k redukci zásob, musí být jako první krok provedena důkladná analýza. Nejdříve musíme zjistit, kde zásoby vznikají a jaké jsou příčiny jejich vzniku a až následně můžeme zvolit příslušná opatření pro jejich redukci. Jako základní metoda pro analýzu a redukci udržovaných zásob v podniku se velmi často používá ABC analýza.

Při ABC analýze jsou všechny dodávané položky roztrženy na základě dodávaného objemu a ceny jednotlivých položek do 3, případně 4 skupin. Tyto skupiny se obvykle označují A, B, C. Skupinu A tvoří položky s malým objemem dodávky a vysokou hodnotou. Naopak do skupiny C jsou zahrnuty položky s velkým objemem dodávky a malou hodnotou (cenou). Nejvyšší zásoby musíme docilovat jednak u položek finančně nejnáročnějších a dále i u položek, které jsou nějakým způsobem problematické pro skladování. To znamená, že z tohoto pohledu se budeme zaměřovat na položky ve skupině A, případně B.

### Scoring modely volby dodavatelů

Pokud chceme dosáhnout základních cílů logistické regulace zásob a dosáhnout požadované úrovně dodávky, musíme nutně řešit také jeden z hlavních marketingových problémů každého nákupu a tím je volba dodavatele. Dodavatel a dodávané komponenty rozhodují o úspěšnosti podniku na trhu. Využíváme přitom informace získané marketingovým výzkumem nákupního trhu.

Za účelem realizace efektivní nákupní činnosti je zapotřebí mít k dispozici více potenciálních dodavatelů, aby podnik mohl zvažovat jejich výhodnost nebo v případě změny situace, kdy nemůže být současnými dodavateli obsloužen podle jeho představ, má mít reálnou možnost obrátit se jinam.

K efektivní a nezaujaté volbě slouží tzv. scoring modely, které jsou nástroji kvantitativního vyhodnocování jednotlivých dodavatelů podle předem stanovených kritérií, mezi něž patří:

- Spolehlivost dodávky, což je požadavek na dodání potřebného množství podle dohodnutých náležitostí v předem stanoveném čase)
- Kvalita ve smyslu dodržení kvalitativních norem
- Způsob platby při zohlednění možnosti úvěru a půjček
- Cena, která by neměla být posuzována odděleně od ostatních kritérií
- Rychlost dodávky, při které obvykle preferujeme co nejkratší dodací lhůtu
- Přístup zaměstnanců dodavatele – míněno jejich ochotu k výkonu a komunikaci
- Možnosti slev z titulu množství, hodnoty nebo rychlosti nákupu a zaplacení
- Záruky a servis
- Balení z hlediska manipulace a označení zboží

Mezi základní zdroje informací při hledání a vyhodnocování jednotlivých dodavatelů patří zejména: evidence o výkonech dodavatelů z evidence dodávek, fakturace, operativní evidence nákupů, osobní kontakty (známí, kolegové, nákupčí jiných podniků), internet, odborné komory, poradenské firmy, výstavy a veletrhy.

Na základě takto získaných informací je každý dodavatel ohodnocen body u všech nadefinovaných kritérií. Jednotlivým kritériím bývají přiřazeny váhy podle pořadí důležitosti. Celkové ohodnocení se pak vypočte pomocí váženého aritmetického průměru. Toto výsledné ohodnocení srovnáváme s maximálně dosažitelným množstvím bodů a na základě tohoto srovnání se dodavatelé třídí.

Tab. 1: Scoring model pro hodnocení dodavatelů

Hodnotící Kritérium	Dodavatel		
	X	Y	Z
A. Jakost			
○ Váha 45			
○ Počet bezchybných dodávek z 30	22	25	18
○ Podíl %	73,3	83,3	60
Podíl krát váha			
BODY	33	37,5	27,0
B. Cena			
○ Váha 30			
○ Prům. cena z posledních 30 dodávek	160	180	100
○ Reciproční index	62,5	55,5	100
Index krát váha			
BODY	18,8	16,7	30
C. Spolehlivost			
○ Váha 25			
○ Celk. překroč. dodací lhůta za posledních 30 dodávek ve dnech	190	105	160
Index krát váha	55,2	100	65,6
BODY	13,8	25	16,4
CELKOVÉ HODNOCENÍ	65,6	79,2	73,4

Zdroj: TOMEK, 1994

V praxi neexistuje vzorový a za všech okolností platný scoring-model. Podniky si je vytvářejí a upravují podle svých specifických požadavků a konkrétní situace. Zásadní význam pro kvalitu výběrového rozhodování pak má především počet a druh zvolených kritérií. Přitom všem však musí platit, že pracovní časy, vynaložené na hodnocení a výběr dodavatelů, musí být přiměřené k poměru mezi ekonomickou efektivností a úspěšností zásobovacího rozhodování.



## 3. Metodika práce

### 3.1. Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je analýza systému nákupu ve společnosti Hornbach CS spol.s r.o. , identifikace a optimalizace zjištěných kritických bodů.

Díličními cíly práce je analýza nákupního procesu sledovaného subjektu, managementu výběru dodavatelů, metody hodnocení dodavatelů, systému řízení objednávek a skladových zásob, analýza nákupního informačního systému a managementu partnerství s dodavateli.

### 3.2. Používané techniky sběru dat

Při analýze nákupního systému ve sledovaném subjektu byly použity následující techniky sběru potřebných dat:

- a) *metoda pozorování* – představuje systematické sledování znaků určitého jevu, jejich záznam a pořadání. Pozorování musí zachovávat objektivitu, cílevědomost, důkladnost a podrobnost, systematicčnost, plánovitost, spojení s aktivním myšlením. Zakončením pozorování je slovní zformulování výsledků. Metoda byla aplikována průběžně po dobu jednoho roku zaměstnaneckého poměru v nákupním oddělení společnosti Hornbach Baumarkt CS spol. s r.o.
- b) *metoda řízených rozhovorů* – je technikou sběru dat, při níž jsou potřebné informace získávány prostřednictvím záměrně cílených otázek, které jsou dotazovaným kladeny verbálně tváří v tvář. Důležitou součástí rozhovoru je tzv. filtr, který umožňuje vyloučit z dalšího rozhovoru osoby s nedostatečnou motivací nebo nedostatečně informované, které nemohou poskytnout relevantní údaje. Řízený rozhovor probíhal s vedoucími pracovníky útvaru centrálního nákupu a prodejny Hornbach v Praze na Černém Mostě. Velkým přínosem pro zpracování této práce byly rozhovory

s asistenty nákupu, kteří mi pro mou práci poskytli cenné informace zejména v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů.

- c) *metoda získávání údajů z podnikové evidence* – spočívá v zajištění relevantních dat z podnikových databází, informačních systémů a další evidenční dokumentace. Při získávání dat jsem spolupracovala se zaměstnanci nákupního oddělení společnosti a s pracovníky prodejny na Černém Mostě.
- d) *metoda komparace zjištěných faktů s teorií* – protože v případě analýzy výkonnosti a řízení nákupu nelze pro jeho celkové vyhodnocení použít žádných statistických metod, zaměřila jsem se při interpretaci zjištěných skutečností a návrhu řešení na použití metody komparace s nejnovějšími poznatky a trendy v řízení nákupu, které jsem čerpala z publikací autorů uvedených v přehledu literatury.

## **4. Charakteristika zkoumaného objektu**

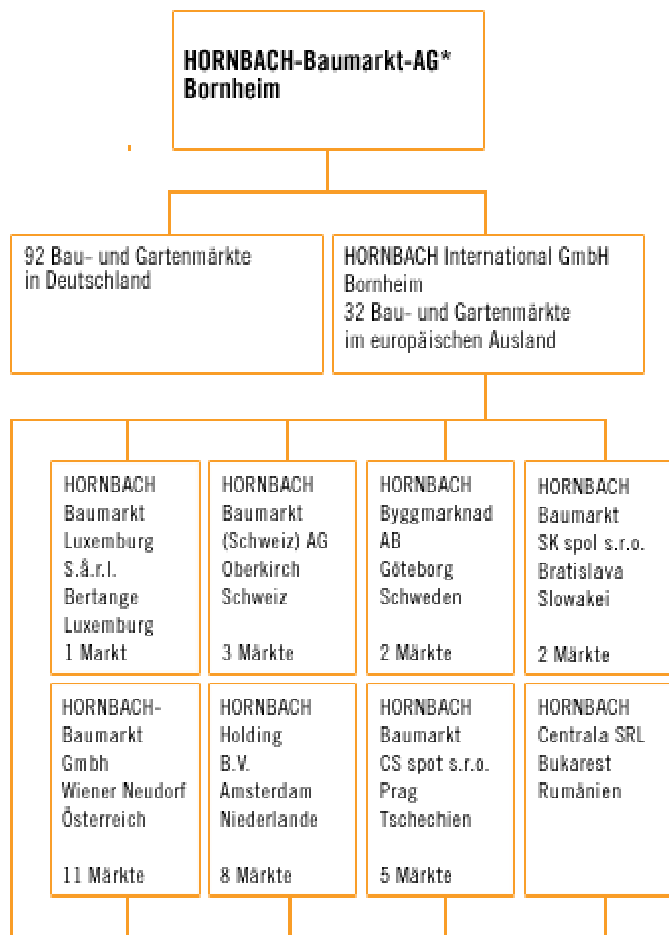
### **4.1. Hornbach Baumarkt Aktien-Gesellschaft**

Maloobchodní řetězec Hornbach byl založen v roce 1877 jako řemeslný rodinný podnik v Německu. V roce 1900 se dosavadní řemeslné zaměření rozšířilo i na sortiment stavebnin. Vedle obchodu se stavebninami se stává rozhodující základnou pro další růst výroba domovních čističek, která byla zahájena v roce 1945. V roce 1968 Otmar Hornbach, pravnuke zakladatele firmy, otevřel v Bornheimu první kombinovaný market pro stavbu a zahradu. Takové spojení předtím v Evropě neexistovalo. Market měl již rozlohu 4.000 m<sup>2</sup>. V letech 1972 – 1977 vznikly markety HORNBACH v mnohých německých městech.

V roce 1987 jde podnik poprvé na burzu, Počet pracovníků stoupá na cca 1.000. Po pádu berlínské zdi v roce 1991 staví HORNBACH jako první podnik v oboru pro kutily v nových spolkových zemích velké markety pro stavbu, dílnu a zahradu ve standardní podobě. V roce 1993 jde Hornbach znovu na burzu, vzniká HORNBACH -Baumarkt-AG. Od roku 1994 tempo expanze roste: do konce 90. let se otvírá ročně v průměru osm nových marketů. V roce 1996 HORNBACH expanduje poprvé do sousedního zahraničí. V této době vznikají markety v Rakousku, Holandsku, České republice, Lucembursku a Švýcarsku. V roce 2001 vzniká strategická aliance s britským maloobchodním koncernem Kingfisher, největším evropským provozovatelem stavebních marketů. V současné době po celé Evropě v koncernu pracuje více než 12 000 pracovníků ve 123 marketech a zahradních centrech v tuzemsku i v zahraničí. Z toho je již 5 prodejen v České republice a 2 prodejny na Slovensku.

Akcie společnosti Hornbach Baumarkt AG jsou volně obchodovány na německé burze. Z cca 15 mil. akcií vlastní 79,4 % společnost Hornbach Holding AG, ostatních 15,2 % jsou v rukou volných akcionářů a dalších 5,4 % drží v rukou britský maloobchodní koncern Kingfisher.

Obr. 4: Koncernová struktura společnosti HORNBACH-Baumarkt-AG



## 4.2. Hornbach Baumarkt CS spol. s.r.o.

Společnost Hornbach Baumarkt CS spol. s.r.o. byla založena v roce 1996. První market na území České republiky byl otevřen v roce 1998 v Praze – Černý Most. V současnosti má společnost Hornbach Baumarkt CS spol. s.r.o. otevřených 5 marketů v České Republice (Praha Černý Most, Praha Řepy, Hradec Králové, Brno, Ostrava) a dva markety ve Slovenské republice (Bratislava, Košice). V roce 2007 chystá společnost další expanzi otevřením dalšího marketu v Olomouci.

Základní jmění společnosti činí 600 000 000,- Kč. Společnost má tři jednatele. Jménem společnosti jednají vždy dva jednatele společně. Společnost má rovněž dva prokuristy. Společníky jsou společnosti HORNBACH International GmbH s vkladem 599 980 000 Kč a Hornbach-Baumarkt-Aktiengesellschaft s vkladem 20 000,- Kč.

## **5. Výsledky**

### **5.1. Organizace nákupu**

#### **5.1.1. Míra centralizace a decentralizace nákupu**

Nákup hraje ve společnosti typu maloobchod klíčovou roli. Oproti klasickým výrobním společnostem, kde nákup představuje většinou činností související s pořízením vstupů do výroby a pomocných materiálů a kde se nakoupené vstupy dále transformují do finálních produktů, které jsou nabízeny konečnému zákazníkovi, v maloobchodním řetězci se jedná o čistou formu nákup-prodej, kde nedochází k transformaci nakoupených produktů ani jejich dodatečné finalizaci. Nakoupené zboží je obratem prodáváno konečnému zákazníkovi. Nákupní oddělení maloobchodních společností přímo rozhoduje o struktuře sortimentu, kvalitě sortimentu, o konečné cenové hladině sortimentu a tedy i jeho dostupnosti pro konečného zákazníka. Nákup se dále svou činností přímo podílí na konečné ekonomické profitabilitě společnosti.

V podnicích koncernového typu se zpravidla přijímají kompromisní organizační řešení, která kombinují výhody centralizace a decentralizace. Ve sledovaném subjektu je přijato organizační řešení řízené decentralizace, tzn. že větší pravomoci a odpovědnosti za nákup jsou svěřeny decentralizovaným útvarům nákupu v jednotlivých zemích.

Nákupní oddělení je ve společnosti Hornbach samostatným organizačním útvarem, čili netvoří součást žádného jiného úseku.

#### **5.1.2. Zaměstnanci nákupu**

Oddělení nákupu tvoří celkem 19 zaměstnanců, z toho 17 na plný a 2 na poloviční pracovní úvazek.

Vedením oddělení nákupu je pověřen vedoucí nákupu. Vedoucímu nákupu je podřízeno 5 produktových manažerů, kterým je přiřazeno 5 sortimentních skupin,

tzv. Warenbereichů – sortimentní skupina elektro, sanita, zahrada, deko a stavebniny. Každý produktový manažer má k dispozici jednoho nebo více asistentů. Jejich počet odpovídá počtu spravovaných artiklů v jednotlivých sortimentních skupinách.

Vedoucí nákupu je přímo podřízen jednateli společnosti. Kromě tzv. přímé podřízenosti vedoucímu nákupu jsou jednotliví nákupčí podřízeni tzv. koncernovým kapitánům, kteří jsou za příslušné sortimentní skupiny zodpovědni na koncernové úrovni a určují především společnou nákupní strategii. Toto organizační uspořádání nese prvky síťové organizační struktury.

### **5.1.3. Pracovní náplň zaměstnanců nákupního oddělení**

#### Pracovní náplň vedoucího nákupu

- Metodické řízení týmu produktových manažerů
- Aplikace, provádění a kontrola koncernových cílů
- Přítomnost na jednání se strategickými dodavateli
- Strategické řízení a dozor nad činností slovenského nákupu, jehož vedoucí je přímo podřízen vedoucímu nákupu
- Zástupce nákupního týmu pro vyjednávání s vedením společnosti

#### Pracovní náplň produktového manažera

- tvorba sortimentní strategie
- definování sortimentu
- obnova stávající sortimentu
- jednání o nákupních cenách
- jednání o obchodních podmínkách a podmínkách spolupráce s dodavateli
- tvorba cenové strategie vůči konečným zákazníkům
- definování prezentace sortimentu na prodejnách
- kontrola provádění stanovených prezentací
- tvorba ročních plánů prodeje
- stanovení opatření k plnění plánů prodeje
- manažerské řízení asistentů

### Pracovní náplň asistenta

- plnění úkolů stanovených produktovým manažerem
- komunikace s jednotlivými prodejny a koncernovým nákupem
- samostatné řešení operativních problémů
- správa listungu ve spolupráci s oddělením správy dat, tzv. Stammdatenpflege
- řešení cenových diferencí ve spolupráci s finančním oddělením
- příprava podkladů na jednání
- aktivní spolupráce na ročních jednáních s dodavateli
- zpracování hodnocení úspěšnosti stanovené sortimentní a cenové strategie
- příprava podkladů a tvorba měsíčních katalogů, speciálních katalogů a letáků ve spolupráci s marketingovým oddělením

#### **5.1.4. Vztah nákupního oddělení k ostatním vnitropodnikovým útvarům**

Oddělení nákupu je v neustálém kontaktu s marketingovým oddělením podniku, finančním oddělením, prodejny a sklady. Nákupní aktivity proto musí být koordinovány se všemi činnostmi v podniku, hned když vzniknou, jinak se již na počátku položí základy vleklým problémům.

#### Spolupráce s marketingovým oddělením

Oddělení nákupu s marketingovým oddělením spolupracuje velmi úzce. Reklama a marketing hrají v maloobchodních řetězcích společně s nákupem klíčovou roli, proto je jejich koordinace a spolupráce velmi důležitá. Marketing vytvoří marketingovou koncepci reklamy, její image a určuje její umístění nebo způsoby distribuce, nákup se pak podílí na definici produktů do reklamy a stanovení cenové hladiny nabízených výrobků.

#### Spolupráce s účetním oddělením

S účetním oddělením spolupracuje oddělení především při vzniku cenových diferencí v nákupních cenách. Cenové difference se generují automaticky při spárování objednávky a přijaté faktury. Úkolem finančního oddělení je distribuovat všechny vzniklé případy



odpovědným pracovníkům nákupu, kteří mají pravomoc rozhodnutí o oprávněnosti či neoprávněnosti cenové diference. Při jejím posuzování se aktivně spolupracuje s dodavateli a s odsouhlasenými ceníky.

Další důležitou oblastí je vzájemná výměna informací ohledně dodavatelů. Pokud oddělení nákupu plánuje ukončit dodavatelsko-odběratelskou spolupráci, je povinno o této skutečnosti informovat finanční oddělení, aby bylo možné vzájemně započíst pohledávky (zejména dodavatelské bonifikace a reklamace) a závazky. Rovněž pokud finanční oddělení obdrží informaci o vyhlášení konkurzu či likvidace na dodavatelskou společnost, je povinna o této skutečnosti neprodleně informovat nákupní oddělení, aby pro objednání uzavřela všechny aktivní položky a měla dostatečnou časovou rezervu pro kontraktování náhradního sortimentu u jiného dodavatele.

### Spolupráce s prodejny

Spolupráce s prodejny představuje pro nákup důležitou vazbu s provozem a tedy konečným zákazníkem. Z jednotlivých prodejen přicházejí podněty na možnosti optimalizace či vylepšení nabízeného sortimentu a to na popud zákaznických požadavků. Úkolem nákupu je tyto návrhy zvážit a případně změny do sortimentu implementovat. Nákup rovněž ve spolupráci s prodejem řeší optimální rozmístění zboží na prodejní ploše marketu a v jednotlivých regálech a podílí se na vytvoření zákaznický zajímavých prezentací zboží. Nákupní oddělení řeší provozní problémy v dodávkách a spolupráci s dodavateli, pokud přesáhnou svou vážností kompetence a možnosti jednotlivých prodejen.

## **5.2. Logistické procesy v nákupu**

### **5.2.1. Management objednávek**

System objednávek ve společnosti Hornbach není řízen automaticky. Vystavování standardních objednávek pro doplnění skladových zásob je v kompetenci pověřených pracovníků prodejen. Objednávky při prvním závozu zboží od nového dodavatele

nebo při závozu zboží, které je nově v sortimentu, je v kompetenci pracovníků nákupního oddělení.

#### Minimální hodnota objednávek

Tzv. minimální hodnota objednávky v prodejních cenách je určena rámcovou kupní smlouvou mezi dodavatelem a sledovaným subjektem. Dodavatel má tímto způsobem zaručenu rentabilitu dodávek co se týče logistických nákladů na manipulaci a dopravu. Jednotlivé prodejny nemohou vystavovat objednávky s nižší hodnotou než je minimální. Ve výjimečných případech lze vystavit i objednávky s menší než minimální hodnotou, takovou objednávku však musí vystavit oddělení nákupu po dohodě s dodavatelem.

#### Optimální velikost objednávky

Optimální velikost objednávky je stanovena zodpovědnými pracovníky prodejen na základě tzv. devítitýdenních prodejů. Systém objednávání podle hodnot devítitýdenních prodejů byl stanoven na základě statistického vyhodnocení ideální obrátkovosti zásob, která je v podmínkách společnosti Hornbach dosahuje hodnoty 6. Tento ukazatel má vliv na výši vázanosti finančních prostředků do zásob a s tím související likviditu podniku a zároveň ovlivňuje celkové ekonomické výsledky společnosti. Údaje o hodnotách devítitýdenních prodejů získávají pracovníci prodejen z informačního systému FWS.

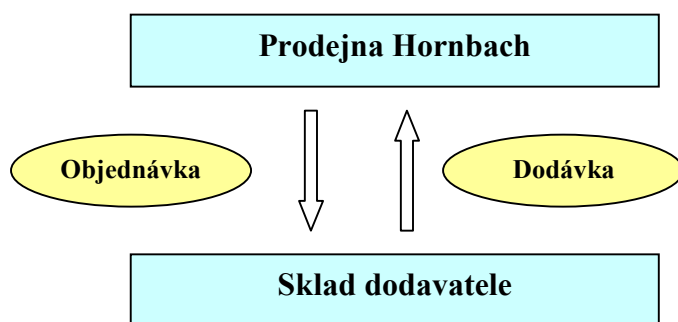
### **5.2.2. Druhy objednávek a navazující distribuční řetězce**

Všechny druhy objednávek obsahují dodavatelské číslo, druh a počet zboží, specifikaci dodacího termínu a číselné označení prodejny, pro které je zboží určeno.

#### Standardní objednávka

Jedná se o objednávku zboží, které je skladem přímo u dodavatele. Tímto způsobem se objednává zboží zejména u tuzemských dodavatelů. Jedná se tedy o způsob dodání bez mezičlánku sklad dodavatele – sklad zákazníka (prodejny).

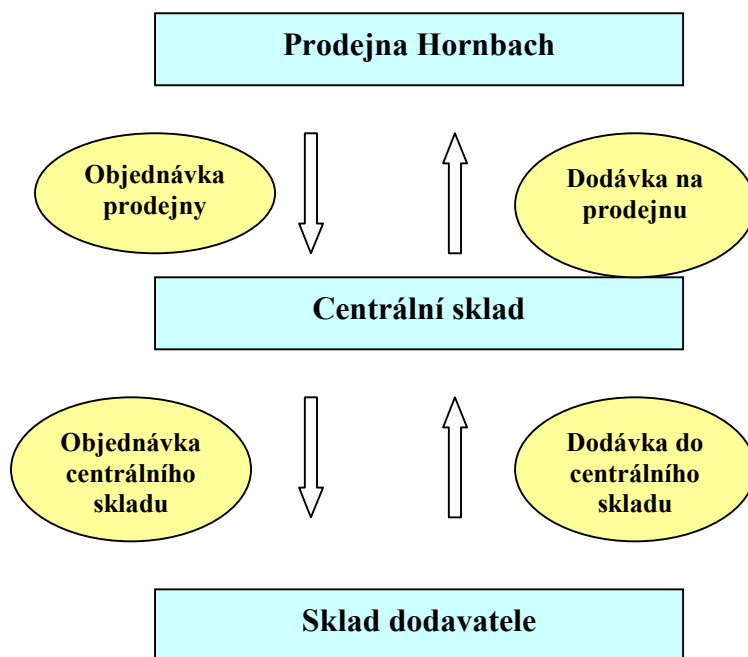
Obr. 5: Schéma cyklu dodání při standardní objednávce



Objednávka přes logistické centrum

Tímto způsobem se objednává zboží od koncernových dodavatelů, kteří dodávají na centrální sklad společnosti Hornbach. Zboží je v tomto případě drženo ve skladových zásobách centrálního skladu a podle příchozích objednávek expedováno na jednotlivé prodejny. Distribuční řetězec má v tomto případě mezičlánek navíc a schéma dodání lze popsat jako dodavatel – centrální sklad – sklad zákazníka (prodejny).

Obr. 6: Schéma cyklu dodání při dodávce přes centrální sklad





ve zboží, které není umístěno na prodejní ploše. To samozřejmě klade vysoké nároky na logistickou pružnost dodavatelů.

Veškeré skladové zboží je umístěno přímo na prodejní ploše v regálových jednotkách nebo paletovém umístění. Žádné speciální skladovací prostory nejsou vyhrazeny.

Logistický tok zboží směrem do marketu začíná vyložením dopravních prostředků v prostoru příjmu zboží. Pracovníci provedou kontrolu dodávku a přejímku zboží. Zboží je poté pomocí skenování čárových kódů na výrobcích přijmuto do informačního systému. Následně se provede kontrola přijmutého zboží s dodacím listem. Zboží je poté pracovníky příjmu uvolněno a zboží je přemístěno na prodejní plochu.

Pracovníci příjmu rovněž zajišťují logistický tok směrem zpět k dodavateli. Dochází k němu v případě reklamace dodávky marketem, při zákaznických reklamacích a tzv. vratkách, v terminologii Hornbach označované jako Rückgabe. Ve většině případů se jedná o vrácení neprodejného zboží převážně sezónní povahy. Právo vrácení zboží dodavateli je součástí rámcové kupní smlouvy. Právo vratek je dalším nástrojem společnosti Hornbach ke snížení skladových zásob a vázaného kapitálu.

Zboží sezónní povahy, s jehož dodavatelem není uzavřena dohoda o vratce, je naskladněno do tzv. Hochzone, což je prostor nad regálovými jednotkami, kde již není prezentováno zboží z důvodu špatné dosažitelnosti pro zákazníka.

### **Kategorie zboží ve společnosti Hornbach**

Kromě zboží skladového typu zavedla společnost Hornbach ještě další dvě kategorie zboží – zboží SB a zboží DM.

#### Zboží SB

Tato kategorie zboží není standardně skladem. Jedná se o zboží na zákaznickou objednávku. Název této kategorie vznikl zkratkou z německého pojmu Sonderbestellung – tedy zvláštní objednávka. Do této kategorie se zařazuje zboží, u kterého se předpokládá menší poptávka než po zboží skladovém. Jedná se o zboží atypické, svým druhem jedinečné, proto zákazník ochotně akceptuje dobu potřebnou k objednání a dodání zboží.

Pokud při pravidelném hodnocení prodejů vykazuje některé zboží SB uspokojivý prodej, je přeřazeno do kategorie zboží skladového. Zboží SB je na prodejnách zastoupeno vždy jedním vzorkem, aby zákazník měl možnost zboží prohlédnout a vyzkoušet. Zboží SB je v systému vedeno pod jednotlivými identifikačními čísly stejně jako zboží skladové. Důvodem pro zavedení této kategorie je zlepšení obrátkovosti skladových zásob v dané sortimentní skupině a s tím spojený příznivý ekonomický efekt.

#### Zboží DM

Jedná se o zvláštní typ zboží na objednávku. Toto zboží rovněž není vedeno skladem. Zboží se na prodejnách prezentuje formou katalogů a produktových listů, jedná se tedy o zprostředkovaný katalogový prodej. Do této kategorie se řadí atypické a vysoce kvalitní zboží, které je nově zařazeno do sortimentu a jeho prodejnost ještě není ověřena. V systému je zavedeno pouze jedno DM číslo na dodavatele, pod kterým se mohou objednat všechny katalogové položky. Tento způsob evidence snižuje administrativní náklady na založení a správu položky v systému, prodejnost typu tohoto zboží se pohybuje v řádů několik kusů/rok. Nevýhodou tohoto způsobu evidence je nemožnost vyhodnocení prodeje jednotlivých položek prodávaných pod jedním identifikačním číslem a nutnost nastavení jednotné obchodní marže.

Zavedení těchto dvou kategorií zboží je rovněž výsledkem snahy o minimalizaci skladových zásob a je dalším účinným opatřením, jak snížit nechtěné skladové zásoby u méně obrátkového zboží.

#### **5.2.4. Přesnost dodávek**

Dodání zboží v řádném dodacím termínu, na správné místo, ve správném množství a kvalitě je alfa a omega vyvážených a funkčních logistických procesů. Přesto některé společnosti i v dnešní době spoléhají na řádnou dodavatelskou morálku a nikterak se nechrání proti porušování dohodnutých obchodních a dodacích podmínek.

Společnost Hornbach vyvinula vlastní systém na represi dodavatelské nekázně. Každý dodavatel se v rámcové kupní smlouvě zavazuje k dodržování stanovených dodacích lhůt a kvality zboží. Při dodávkách se mohou vyskytovat nesrovnalosti této povahy:

- nedodržení dodací lhůty
- nedodržení objednaného množství
- záměna zboží
- poškozené zboží
- neodpovídající kvalita

Záměnu zboží v dodávce, zboží poškozené a neodpovídající kvality řeší pracovníci příjmu přímo s dodavatelem a dodavatelé nejsou kromě standardních účetních kompenzací dodatečně penalizováni. Nedodržení dodací lhůty a objednaného množství řeší pracovníci nákupu prostřednictvím smluvních pokut, tzv. Konventionalstrafe, k jejichž uhrazení se dodavatel zavazuje v rámcové kupní smlouvě. Výše smluvní pokuty je pevně stanovena následovně:

- nedodržení dodací lhůty – dodatečná penalizace 10% z hodnoty objednávky
- nedodržení objednaného množství – pokud množstevní odchylka dosáhne více než 10 % hodnoty objednávky, dodavatel je dodatečně penalizován 10 % z hodnoty objednávky

Veškeré tyto případy jsou čtvrtletně vyhodnocovány a sumarizovány oddělením správy dodavatelů, které je součástí německé centrály koncernu Hornbach. O celkové výši smluvní pokuty jsou dodavatelé informováni faxem. Společně s výší pokuty obdrží přesný rozpis případů, z nichž byla smluvní pokuta vypočtena. Od dne vystavení smluvní pokuty běží 30-denní lhůta, během níž se dodavatel může odvolat proti udělení celé nebo poměrné části této pokuty předložením dokladů, které jednoznačně prokazují, že dodávka nevykazovala žádné vady. Pokud pracovník nákupu uzná oprávněnost požadavku, příslušnou smluvní pokutu nebo její poměrnou část stornuje. Pokud se dodavatel ve stanovené lhůtě neodvolá, je výše smluvní pokuty uznaná za oprávněnou a je započtena vůči závazkům, které společnost Hornbach má vůči dodavateli.

### **5.2.5. Reklamační řízení**

Reklamační řízení spadá ve společnosti Hornbach do kompetence jednotlivých prodejen.

Reklamace dodávky probíhá v následujících případech:

- rozdílnost počtu kusů na dodacím listě s počtem kusů v dodávce
- zboží nebylo objednáno
- zboží je poškozeno přepravou
- zboží vykazuje jakostní vady

Pracovník příjmu zboží vyhotoví reklamační protokol, tzv. hlášení nedostatku zboží, kde je uvedeno, jaká vada byla identifikována, z jaké dodávky a u jakého druhu zboží. Tento reklamační protokol pracovník příjmu zboží odešle faxem na dodavatele. Dodavatel je povinen do 14 dnů ode dne přijetí protokolu na vlastní náklady zboží vyzvednout. Pokud tak ve stanovené lhůtě neučiní, zboží je zničeno a připsáno k tíži dodavateli.

Důvody reklamačních řízení nejsou nikde zaznamenávány ani zpětně vyhodnocovány.

### **5.2.6. Status výrobků a Altware Management**

V maloobchodní společnostech, které spravují obsáhlou databázi výrobků, se kterou denně pracují stovky uživatelů, musí být stanoven jednotný a jasný systém označení zboží, aby kterýkoliv pracovník dokázal rozlišit, o jaké zboží se jedná.

Společnost Hornbach za tím účelem stanovila několik kategorií zboží, rozlišené podle stádia životnosti na několik tzv. statusů, které jsou v průběhu prodejního cyklu jednotlivým položkám přidělovány.



Jedná se o následující typy statusů:

A – aktivní položka

Z – vylistovaná položka

R – vratka dodavateli

X – zákaz prodeje

U – přelistovaná položka

V – položka určená k odpisu

#### A - aktivní položka

V tomto statusu se nacházejí všechny výrobky, které jsou a mají být v sortimentu prodejny. Všem aktivním položkám musí být přidělen tzv. modul, tzn. jeho definice umístění na prodejně. Příkladem modulu je např. modul akvarijní technika, zahradní sekačky, campingový nábytek apod. Tuto položku musí prodejny pravidelně objednávat, dodavatel ji má běžně skladem

#### Z – vylistovaná položka

V tomto statusu se nacházejí výrobky, které byly vylistovány z aktivního sortimentu. Důvodem vylistování je obměna sortimentu, sezónní povaha výrobku, ukončení výroby ze strany dodavatele.

#### R – vratka dodavateli

Tento status je jakousi nadstavbou statusu „Z“. V případě, že je s dodavatelem ve smlouvě uzavřena dohoda o vrácení neprodejného zboží, je vylistovanému výrobku přidělen status „R“. Pro market je tento status signálem ke stažení zboží z prodeje a jeho přípravě k odeslání zboží zpět dodavateli. Náklady na dopravu vráceného zboží nese zpravidla dodavatel. Výjimku tvoří koncernoví dodavatelé, kterým je na vrácené zboží poskytována sleva z ceny nákupní a náklady na dopravu nese prodejna.

#### X – zákaz prodeje

Tento status se přiděluje výrobkům, jejichž další prodej byl z důvodu nesplnění kvalitativních podmínek zakázán. Prodejna na základě tohoto statusu stáhne výrobek z prodeje, vrátí dodavateli nebo odepíše ze stavu.

### U – přelistování položky

Tento status se používá v případě, kdy dodavatel ukončí výrobu jednoho výrobku a nahradí jej novým, identické nebo podobné povahy. Status U pak marketu signalizuje, že se jedná o identickou náhradu za vylistované zboží a které číslo zboží ho nahrazuje.

### V – položka určená k odpisu

Tento status marketu přikazuje stáhnout zboží z prodeje a dát jej okamžitě k odpisu.

## **Altware-Management**

Označení Altware Management pochází částečně z německé výrazu Altware – staré zboží. Jedná se tedy o řízení postupu odprodeje vylistovaných výrobků.

Základním pravidlem systému Altware Management je, že za 3 měsíce po vylistování je zboží určeno k odpisu. Tato lhůta se může zdát příliš krátká, nicméně vzhledem k faktu, že prodejny nedisponují téměř žádným skladovacím prostorem, je tato krátká lhůta optimální pro uvolnění regálového místa pro zboží nové.

Jednou měsíčně asistentka vedoucího nákupu zpracovává sestavy vylistovaného zboží, které získává ze statistického systému Microsoft Strategie. Vzhledem k 3-měsíční lhůtě pro odpis zboží musí každý měsíc zpracovat sestavy zboží, vylistované ve třech po sobě následujících měsících, např. zboží vylistované v září, říjnu a listopadu 2006.

Systém Altware Managementu si můžeme vysvětlit na příkladu zboží vylistovaného v září roku 2006. V prvním měsíci po vylistování (říjnu 2006) se na základě aktuální marže a aktuálních skladových zásob zboží sleví o 20, 30 nebo 50%. Ve druhém měsíci po vylistování (listopad 2006) se opět zpracuje sestava vylistovaného zboží a porovná se úbytek zásob vzhledem k předchozímu měsíci. Pokud je skladová zásoba stále vysoká, přistoupí se k další vlně slev ve výši 20 nebo 30%. Ve třetím měsíci (prosinec 2006) se sestava zpracuje naposledy a u výrobků, které se ani po druhé vlně slev nepodařilo odprodat se nastaví tzv. kosmetické ceny. Kosmetické ceny mají pevně stanovenou výši 5, 10, 20, 50, 100, 200, 500 a 1000,- CZK. Kosmetické ceny se nastavují ze dvou důvodů – jednak se předpokládá, že za takto nízkou výprodejovou cenu se zboží odprodá a v případě,

že zboží přesto zůstane skladem, je hodnota odpisu na prodejně nižší než kdyby cena zůstala na původní hladině.

Po uplynutí posledního měsíce (prosince 2006) se zpracuje poslední sestava z určitého měsíce vylistování za účelem zjištění aktuálních skladových zásob. Všechny výrobky, které tato sestava obsahuje, jsou od 1. kalendářního dne následujícího měsíce (1.ledna 2007) dány do statusu V, tedy k odpisu, aby se uvolnilo regálové míst pro zboží nové.

Obr. 8: Schéma principu řízení Altware-managementu

	zboží vylistované 09/ 2006	zboží vylistované 10/ 2006	zboží vylistované 11/ 2006
10/ 2006	I. Sleva 20, 30, 50 %		
11/ 2006	II. Sleva 20, 30, 50 %	I. Sleva 20, 30, 50 %	
12/ 2006	Návrh kosmetic. cen	II. Sleva 20, 30, 50 %	I. Sleva 20, 30, 50 %
1.1. 2007	Odpis zboží ze stavu	Návrh kosmetic. cen	II. Sleva 20, 30, 50 %

### 5.3. Dodavatelské portfolio

Nákupní aktivity společnosti do značné míry ovlivňuje tržní struktura, za jejíchž podmínek se nákup realizuje. Společnost Hornbach se na poli nákupního trhu pohybuje jak v podmínkách dokonalé konkurence, kde podobnou nabídku reprezentuje mnoho dalších firem a teoreticky neexistují rozdíly v jejich výstupech, tak v podmínkách monopolistických, kdy na trhu existuje pouze jeden výrobce, za jehož výrobky nelze naleznout žádnou adekvátní náhradu.

Konkrétně bych jako typické monopolisty z dodavatelského portfolia společnosti Hornbach uvedla společnosti Bosch nebo Elektrolux, kde nákup společnosti Hornbach i přes svoji silnou pozici na trhu většinou musí akceptovat dodací podmínky stanovené dodavatelem. Důvodem, proč Hornbach požadované podmínky téměř bez výjimky akceptuje, je nechtěná absence těchto prestižních značek v sortimentu, aby si Hornbach zachoval svou vysokou zákaznickou image.

U dodavatelů, kteří nabízejí stejný nebo podobný sortiment, a kde zákaznické vnímání značky není tak silné, je pro pracovníky nákupu větší prostor pro sjednávání nákupních a dodavatelských podmínek. V případech, kdy dodavatelsko-odběratelské vztahy nejsou uspokojivé, existují poměrně rozsáhlé příležitosti ke změně dodavatele, aniž by došlo ke snížení kvality zboží.

Třetím typem organizací, se kterými se Hornbach ve svém dodavatelském portfoliu setkává, jsou dodavatelé typu oligopol. V tomto případě těchto typů společností nákupní oddělení provádí pravidelná tržní šetření, aby ze získaných výsledků a konkurenčního boje dosáhlo lepších nákupních cen a tedy lepší finální obchodní marže. Mezi tyto aktivity patří zejména analýza silných a slabých stránek dodavatelů, porovnávání konkurenčních cen dodavatelů nebo zjišťování konkurenční situace v rámci odběratelů dodavatelů a jejich substitutů.

#### **5.4. Nákupní proces organizace**

Na trhu organizace jsou zboží a služby nakupovány za tím účelem, aby přinášely zisky z prodeje. Při nákupu potřebného zboží a služeb prochází nakupující organizace nákupním procesem. Za reprezentanta nákupního procesu v užším slova smyslu můžeme považovat „kupní síť“, která specifikuje činnost samotných nákupních center (viz. Robinsonův a Farisův model). V pojetí Robinsona jsou náplní jednotlivých fází nákupního procesu v užším slova smyslu následující aktivity, které jsou zavedeny i u společnosti Hornbach.

### 5.4.1. Fáze nákupního procesu

#### Fáze 1: Zjištění problému

Nákupní proces v organizaci začíná tehdy, vznikne-li problém nebo potřeba, mající za následek požadavek koupě zboží nebo služby. V případě Hornbachu je fáze zjištění problémů opakovanou řízenou činností, která probíhá minimálně jednou ročně za účelem obnovy stávajícího sortimentu v případě stálých dodavatelů. V případě nutnosti záměny dodavatelů je to situace neplánovaná a tudíž se může opakovat i několikrát během hospodářského roku. Fáze zjištění problému nastává rovněž za situace, kdy se na trhu objeví nový segment produktů, který nákupní oddělení hodlá zařadit do sortimentu a hledá pro tento sortiment vhodného dodavatele.

#### Fáze 2: Základní údaje o potřebě

Potřeba je základním způsobem specifikována především pomocí druhu a množství zboží. U složitějších a strategicky významnějších položek nákupu nákupčí spolupracuje při výběru vhodných výrobků s dodavatelem, který nákupčího seznámí s vlastnostmi nabízeného zboží a případně předvede jeho vlastnosti ve vlastním show-roomu nebo v rámci předváděcích akcí organizovaných dodavatelem. Nákupčí při výběru sortimentu rovněž intenzivně spolupracují se zástupci marketů v rámci dennodenní komunikace i speciálních setkání, kde pracovníci prodejen předávají nákupním teamům své postřehy ohledně stále se měnících požadavcích konečných zákazníků.

#### Fáze 3: Hledání dodavatele

V této fázi nákupčí shromažďují informace o potenciálních dodavatelích. Informace o vhodných dodavatelích jsou nákupní teamy aktivně vyhledávány na elektronických tržištích, internetu, v rámci pravidelných výstav a veletrhů. Nezřídka se při výběru dodavatelů využije databáze firem, které v minulosti projevily zájem o spolupráci se společností Hornbach nebo produktový manažer při výběru nového dodavatele čerpá z vlastních poznatků, získaných ze svých minulých pracovních působit.

#### Fáze 4: Posuzování nabídek

Posuzování nabídek se odehrává na základě cenových nabídek a informačních materiálů a posléze na základě osobních jednání s dodavateli. Na základě posuzování nabídek jsou někteří dodavatelé ihned vyloučeni, jiní dále vyzváni k přímému jednání.

#### Fáze 5: Výběr dodavatele

V této fázi dochází ke konečnému výběru dodavatele. Nákupčí zpravidla hodnotí schopnosti dodavatele podle nabídnutých cenových a platebních podmínek. Kromě úkolu vybrat nejvhodnějšího dodavatele daného vstupu nákupčí v tomto kroku rozhoduje o počtu dodavatelů proto, aby příliš nevzrůstala síla vyjednávacího vlivu některého z nich a aby byla zajištěna plynulost dodávek strategického sortimentu. Z dodavatelů se pak určí tzv. hlavní dodavatelé, na kterých leží hlavní podíl realizovaných dodávek a vedlejší dodavatele, u kterých se kontraktuje minimální podíl dodávek. Podíl na celkovém objemu nákupu se zvýší v případě výpadku výrobních kapacit hlavního dodavatele.

#### Fáze 6: Uzavření smlouvy

V průběhu posledního jednání se s dodavatelem podepíše tzv. Checkliste. Jedná se o dotazníkovou formu, do které se zaznamenají všechny dodavatelské a nákupní podmínky, které byly dohodnuty během jednání (dodací lhůta, doba splatnosti, skonto, postup při reklamacích výrobků, označení zboží, slevy a bonusy, příspěvky na reklamu, postup při prvozávozech atd.). Checkliste musí být na závěru jednání podepsána oběma smluvními stranami – dodavatelem i odběratelem. Checkliste tvoří podklad pro sestavení smlouvy. Podepsané Checkliste musí být zasláno příslušnému pracovníkovi z centrálního registru smluv, který má sídlo v německé centrále společnosti Hornbach a který je zodpovědný za založení nového dodavatele a příslušné smlouvy v systému. Jakmile je založení dodavatele provedeno, písemně o této skutečnosti vyrozumí český nákup a rovněž mu také sdělí přidělené dodavatelské číslo. Založená rámcová kupní smlouva je posléze podepsána oběma smluvními stranami a založena do registru smluv, který spravuje každé oddělení samostatně. Všechny ostatní podmínky vzájemných obchodních vztahů, které nejsou řešeny v rámcové smlouvě, se řídí všeobecnými nákupními podmínkami společnosti Hornbach.

### Fáze 7: Objednávka

Prvním krokem objednávky je tzv. objednávka na prvozávoz, tzn. objednání zboží na první osazení regálových jednotek či paletových míst. Tato objednávka je generována nákupním oddělením. Další, již operativní objednávky, spadají do kompetence jednotlivých marketů. V rámci dlouhodobých vztahů jsou vždy dohodnuty dodávky v menších množstvích v častějších intervalech, což umožnilo zavést tzv. nákup bez zásob (zero inventory), jak již bylo zmíněno výše.

### Fáze 8: Zhodnocení nákupu

V této fázi hodnotí nákupní oddělení výkon určitého dodavatele, přičemž používá řadu statistických metod na hodnocení obratu, obrátkovosti zásob a dosažené obchodní marže a to ve srovnání s minulým obchodním rokem a ročním obchodním plánem. Nákupní oddělení má k dispozici interní statistické systémy Microsoft Strategy a Cognos Berichte, které umožňují srovnávat výkonnost dodavatelů z mnoha úhlů pohledu.

#### **5.4.2. Volba dodavatele**

Za ústřední problém nákupního marketingu považujeme vyhledávání a volbu resp. konečný výběr dodavatele. Dodavatel rozhoduje o úspěšnosti podniku na trhu, a to ve třech základních oblastech – kvality výstupní produkce, nákladovosti, úrovně zákaznických služeb. V oblasti maloobchodu se tyto oblasti zužují na dvě – nákladovost a úroveň zákaznických služeb.

Základními kritérii při volbě dodavatele jsou v nákupní praxi společnosti Hornbach tato kritéria:

- Základní nákupní cena
- Dodací lhůta
- Možnosti množstevních slev
- Platební podmínky
- Servisní možnosti pro konečného zákazníka
- Kvalita zboží

- Kvalita komunikace s dodavatelem

Odpovědnost za volbu dodavatele nese produktový manažer, který jako lidský prvek nákupu významným způsobem přispívá k efektivnosti nákupu. Pro výběr obchodních partnerů se v Hornbachu využívá kombinace dostupných metod expertního odhadu nákupčího a jeho týmu společně s porovnáváním cenových a platebních podmínek jednotlivých dodavatelů.

Kromě uplatnění uvedených metod je možné se v nákupní praxi Hornbachu setkat s dalšími, specifickými přístupy k výběru dodavatele, kdy roli ve výběru dodavatelů hrají jiná kritéria, než zná běžná nákupní praxe. Jako příklad lze uvést situaci, kdy konkurenční řetězec přijde na trh s akčním výrobkem. Nákupčí musí na marketingovou akci konkurence bez výjimky okamžitě reagovat. Pak je hlavním kritériem volby dodavatele nabízená cena a časová dostupnost zboží, ostatní parametry jako jsou platební podmínky, výkonnost dodavatele nebo kvalita výrobku, ustupují do pozadí.

Produktový manažer se rovněž v některých případech výběru dodavatelů může řídit svými subjektivními zájmy.

#### **5.4.3. Zalistování nového dodavatele**

Přestože společnost Hornbach dává jednoznačně přednost dlouhodobé spolupráci s jednotlivými dodavateli, mohou nastat situace, kdy je změna dodavatele jediným možným řešením vzniklých problémů s dodavatelem nebo kdy je třeba zavést dodavatele pro nový sortiment, který současné dodavatelské portfolio nemůže nebo neumí nabídnout.

Pokud nákupní oddělení společnosti Hornbach hodlá zahájit spolupráci s novým lokálním dodavatelem, musí o této skutečnosti informovat svého koncernového kapitána a předložit mu pádné argumenty, jakých cílů a obchodních výsledků lze zahájením spolupráce s novým obchodním partnerem dosáhnout. Jsou stanoveny jednoznačná kritéria týkající se plánovaného obrátu a cílové marže. Pokud produktový manažer zalistování nového dodavatele obhájí a koncernový kapitán nového dodavatele schválí, jsou definovány dvě prodejny, kde je spuštěn tzv. test prodejnosti. Doba trvání testu se



obvykle pohybuje v rozmezí 6-12 měsíců. Po uplynutí této doby se úspěšnost testu vyhodnotí ve srovnání s obratem prodejen, kde nový dodavatel není zalistován. Pokud je dosažený obrat a marže lepší než v ostatních prodejnách a pokud dosahuje hodnot stanovených na začátku spolupráce, je test vyhodnocen jako úspěšný. Zboží je poté uvolněno k objednání pro všechny prodejny společnosti Hornbach

Je nutno konstatovat, že ve společnosti Hornbach začínají převládat jednoznačné strategické tendence k nákupu od koncernových dodavatelů a šance obhájit vstup nového lokálního dodavatele do dodavatelské portfolia je velmi složité.

#### **5.4.4. Hodnocení výkonnosti dodavatelů**

Společnost Hornbach využívá při hodnocení výkonnosti dodavatelů řadu interních statistik, které jsou zaměřeny zejména na tyto oblasti:

- vyhodnocení obratu a skladových zásob
- vývoj obratu během hospodářského roku
- vývoj obratů ve srovnání s minulými hospodářskými léty
- sortimentní analýzy

Tyto statistiky zpracovávají produktoví manažeři nebo asistenti v těchto případech:

- měsíčně za účelem kontroly vývoje obratů a marže ve vztahu k ročnímu plánu obratů a cílové marže
- jako přípravu pro plánované roční nebo meziroční jednání s dodavateli

## **5.5. Informatika v nákupu**

### **5.5.1 Podnikový informační systém**

Hornbach využívá modifikovanou verzi SAP R/3 pro řízení nákupu a správu dat v centrále společnosti, jednotlivé prodejny pak pracují s informačním programem FWS. Oba systémy jsou interaktivně propojeny.

Programové řešení podnikového IS/IT Hornbach má modulární strukturu, jednotlivé moduly zhruba odpovídají organizačnímu členění podniku. Jsou zpracovávány následující úlohy:

- Správa kmenových dat (především všech položek, cen, dodavatelů, smluv, atd.)
- Nákup (objednávky, údržba zalistovacích dat)
- Skladové hospodářství
- Kalkulace cen
- Oblast zpracování účetnictví
- Modul marketing

Na podporu zlepšení interní podnikové komunikace je podnikový informační systém rozšířen o intranet, což je komunikační síť sloužící pro výměnu informací uvnitř podniku. Na intranetu jsou umístěny veškeré formuláře, interní nařízení a návody k obsluze firemních softwarů.

### **5.5.2. Elektronický přenos dat**

#### Správa kmenových dat

Aby byla odstraněna administrativní náročnost při zadávání dat při správě listungu položek, byl centrálním IT oddělením HORNBACH vytvořen speciální soubor maker, který umožňuje hromadný export a import dat z/do systému SAP R/3 do souboru MS Excel. Touto formou se zpracovávají data při těchto operacích:

- zalistování nových výrobků
- kontrole aktuálních listingů
- při přebírání zalistovacích dat u koncernových dodavatelů
- při změně jednotlivých kategorií již zalistovaného zboží

Aby mohla být položka zalistována, musí dodavatel do předloženého makra vyplnit veškeré údaje o zboží jako jsou váhy, rozměry, EAN kódy, země původu, číslo celního sazebníku, dodavatelské číslo a popis výrobku, nákupní cenu a jednotku balení. Informace slouží ke snadné identifikaci zboží pracovníky prodejen i nákupního oddělení. Uvedené údaje jsou pracovníky nákupu doplněny ještě o prodejní cenu a interní kategorie zboží. Připravený soubor dat je oddělením péče o kmenová data naexportován do systému SAPR/3. Po provedení zalistování je vyexportována nová databáze, která je zaslána ke kontrole dodavateli. Pokud dodavatel obsah zasláného souboru písemně odsouhlasí, považuje Hornbach uvedené údaje za validní a položky jsou zaktivněny pro objednání markety. Všechny importované soubory podléhají archivaci po dobu tří let, aby v případě vzniku cenových diferencí při fakturaci mohly sloužit jako doklad správnosti dat zadaných v systému.

Makro souborů využívají i pracovníci nákupu pro hromadné změny dat v případě změn listingů u koncernových dodavatelů.

Poslední možností, jak využít výhod makro souborů je provádění hromadných změn v aktuálních datech zalistování. Jedná se zejména o případy změny nákupních nebo prodejních cen, při změnách statusu výrobků a při hromadných vylistováních zejména sezónního zboží.

#### Elektronický přenos obchodních informací

Hornbach pro přenos dat využívá dnes již standardních metod přenosu dat EDI (Electronic Data Interchange). Tento systém slouží k elektronické výměně dat mezi dvěma systémy, v případě Hornbachu mezi systémem dodavatele a odběratele. Hornbach EDI využívá k přenosu objednávek, dodacích listů a faktur. U dodavatelů, kteří tento systém nemají

k dispozici, Hornbach používá v případě objednávek systému automatického odesílání dokumentů na fax dodavatele a v případě faktur využívá poštovních služeb.

## **5.6. Kritické body a návrhy řešení**

### **5.6.1. Politika a strategie vztahů s dodavateli**

Ve společnosti Hornbach zcela chybí definování jednotné politiky a strategie vztahů s dodavateli. Cílem stanovení jednotné strategie je jasná deklarace společnosti ohledně jejího postoje vůči dodavatelům, stanovení dodavatelské základny, stanovení strategicky významných dodavatelů, volba mezi strategií dodavatelského vějíře nebo strategií výlučných dodavatelů nebo stanovení pravidel chování zaměstnanců odběratele při komunikaci s dodavateli.

Jednotná politika vztahů s dodavateli se stanovuje vždy s platností na několik let a má být pro zaměstnance vodítkem v každodenní práci s dodavatelem i uzavírání nových obchodních vztahů tak, aby byly v souladu se strategickými cíli společnosti. Veřejná deklarace jednotné politiky vztahů s dodavateli je také všeobecným závazkem společnosti se těmito prohlášeními řídit a poskytuje tak jistotu dodavatelům pro vzájemnou rámcovou spolupráci.

Pokud politika a strategie vztahů s dodavateli není ve společnosti stanovena, hrozí nebezpečí, že jednotliví zaměstnanci budou při vykonávání své funkce postupovat nejednotně, budou se odchylovat od strategických cílů společnosti, což v konečném důsledku může vrhat stín neprofesionality na celou společnost.

Společnost Hornbach by proto na základě svých strategických cílů měla definovat jednotnou politiku managementu vztahů s dodavateli.

Strategie by pak mohla vypadat přibližně takto:

### Naše cíle vztahů s dodavateli

Celkovým cílem je získat skutečně nejvyšší hodnotu v dodávkách, aby mohly být rozvíjeny naše podnikatelské aktivity. Hodnota neznamená jen cenu dodávek, ale zahrnuje i takové oblasti, jako je jakost, spolehlivost, provozní náklady a bezpečnost dodávek, proto je třeba zaručit aby:

- byla zajištěna také jakost dodávek, která je nutná k plnění našich vlastních závazků
- středem pozornosti byla snaha snižovat celkové náklady nákupu
- byly uzavírány takové smlouvy s dodavateli, které zaručí bezpečnost a spolehlivost dodávek v čase a místech, která jsou pro nás potřebná
- byly rozvíjeny těsné vztahy s dodavateli s ohledem na dodržování etických norem obchodování

### Týmová práce

Efektivně fungující vztahy v dodavatelském řetězci jsou výsledkem těsné spolupráce týmů, zahrnujících jak naše zaměstnance, tak i zástupce našich dodavatelů. Tyto týmy využívají:

- sofistikovaných nástrojů, technik a systémů
- integrovaných systémů řízení k identifikaci činností, které nepřidávají hodnotu

### Odpovědnosti

Bez ohledu na týmový přístup musí být jasně definovány odpovědnosti za jednotlivé procesy v rámci rozvoje vztahů s dodavateli včetně:

- identifikace potřeb nákupu
- každodenního kontaktu s dodavateli
- rozvoje vhodných přístupů k dodavatelům
- řízení výkonnosti dodavatelů
- rozvoje komunikačních kanálů apod.

## Naši dodavatelé

Firma Hornbach vyhledává takové dodavatelé, kteří:

- jsou schopni reagovat na změny v potřebách a prioritách
- jsou způsobilí inovovat produkty a realizovat nové nápady
- jsou schopni proaktivně vyhledávat a řešit problémy

## Jak nakupujeme

Spektrum zboží, které nakupujeme, se neustále rozšiřuje. Proto uplatňujeme různé přístupy k nakupování, které závisí jak na konkrétních požadavcích dodávky, tak na prostředí, ve kterém nakupujeme. K našim přístupům patří:

- výběrová řízení na základě přesných výběrových kritérií
- elektronické aukce v případě nákupu vybraných komodit
- vyhledávání konkrétních nabídek u již zalistovaných dodavatelů
- strategická partnerství s dodavateli

### **5.6.2. Hodnocení a výběr vhodných dodavatelů**

Ve společnosti Hornbach převládají ve výběru a hodnocení vhodných dodavatelů převážně metody individuálního posouzení a zkušeností produktových manažerů jednotlivých komodit s ohledem na nabídnuté dodavatelské a platební podmínky.

Absence jasných, závazných kritérií pro výběr dodavatelů, způsobuje rozdílnost při postupu jednotlivých produktových manažerů při výběru budoucích obchodních partnerů a znemožňuje jejich zpětné vyhodnocení.

Zavedení společného postupu by do výběru dodavatelů vneslo větší objektivitu a přesnost v hodnocení jednotlivých kritérií.

## Předběžné hodnocení dodavatelů

V praxi se mi osvědčila metoda tzv. sebehodnocení dodavatelských organizací, kdy je dodavatelům zaslán soubor hodnotících otázek, na které jsou dodavatelé povinni objektivně reagovat, která by podle mého názoru šla velmi úspěšně implementovat do standardního nákupního procesu společnosti Hornbach. Umožnila by tak na základě jednotných kritérií posoudit vyzrálost managementu dodavatelské organizace a nákupčí by se tak nemusel spoléhat pouze na svou schopnost správného odhadu. Jednotná kritéria poskytují rovněž možnost objektivního vyhodnocení.

Tab. 2: Návrh souboru hodnotících otázek pro společnost Hornbach

Oblast hodnocení	Otázka
Jakost/spolehlivost	Jaké garance jakosti a spolehlivosti jste schopni poskytnout? Jaký je rozsah neshod při zpracovávání objednávek vaší organizací? Jaký je rozsah neshod při fakturaci ve vaší organizaci? Jste ochotni spolupracovat s naší organizací při zlepšování svých procesů? Jste držiteli certifikátu systému managementu jakosti podle ISO 9001?
Dodávání	Jaké procento svých produktů dodáváte včas? Jaké je procento vašich dodávek bez jakýchkoli problémů? Jak jste zainteresováni na neustálém snižování nákladů? Jak pružné jsou vaše procesy, jak rychle jste schopni zareagovat na změnu?
Servis	Jaký je proces přijímání a zpracování objednávek? Jaké formy podpory jste schopni poskytnout po dodání svých produktů? Jaký je stanoven management reklamací? Jste schopni zajistit produktové školení pro pracovníky odběratele?
Přístup k technologiím	Je Vaše organizace schopna zpracovávat objednávky a faktury elektronicky? Jak Vaše organizace reaguje na trendy ve vývoji technologií?

Životní prostředí	Uplatňujete interní recyklaci materiálů? Jsou Vaše obaly recyklovatelné? Jste zapojeni do programu EKO-KOM?
Náklady a ceny	Jaké typy slev a cenových bonusů jste schopni odběratelům nabízet? Jste ochotni se podílet na podpoře prodeje svých produktů a jakým způsobem?

### Výběr vhodných dodavatelů

Významným ukazatelem, který při výběru vhodných dodavatelů ve společnosti Hornbach zcela chybí, je ukazatel úplných nákladů nákupu. Běžnou praxí u sledovaného subjektu je výběr dodavatele na základě posouzení cenových nabídek s přihlédnutím k nabízeným platebním a dodacím podmínkám. Tato dvě kritéria však zdaleka nezahrnují všechny náklady, které společnosti s nákupem zboží vznikají, proto je vhodné doporučit zavedení ukazatele úplných nákladů nákupu, který může být při rozhodování o volbě dodavatelů mnohem objektivnější než sama nabízená cena. Velmi nízká cena dodávky se může odběrateli vymstít mnohem vyššími dodatečnými výdaji.

Výchozí vztah pro výpočet plných nákladů nákupu – UNN – má následující podobu:

$$UNN = C_d + DV_d \text{ [Kč/dodávku]}$$

když  $C_d$  - nabízená cena dodávky

$DV_d$  - dodatečné výdaje odběratele vztahující se ke konkrétní dodávce

Mezi dodatečné výdaje se mohou řadit:

- výdaje na výběrové řízení
- výdaje na dopravu, identifikaci, manipulaci a skladování
- ztráty na výkonech odběratele způsobené neshodností dodávek
- náklady vyvolané nekompletností dodávek
- ztráty odběratele z titulu nereklamovatelných neshod atd.



Pokud by společnost Hornbach pravidelně zaznamenávala hodnoty těchto dodatečných výdajů, bylo by možné stanovit tzv. index úplných nákladů nákupu  $I_{UNN}$ , který lze využít k prognózám o budoucí výši celkových nákladů nákupu, pokud by se i příští dodávky realizovaly od stejného dodavatele. Index úplných nákladů nákupu lze stanovit podle tohoto vztahu:

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

Pro prognózování úplných nákladů příštích dodávek pak lze použít následujícího vztahu:

$$UNN^I = C_d^I * I_{UNN}$$

Pro posuzování nabídek identického produktu od více dodavatelů lze použít několika hodnotících metod. Teorie nákupu nám jich nabízí hned několik: portfoliovou analýzu, glyf a výpočet indexu způsobilosti dodavatele s rozlišením závažnosti kritérií.

V případě společnosti Hornbach bude nejvhodnější použití poslední ze zmíněných metod, která nám dává možnost srovnání jednotlivých ukazatelů s přihlédnutím k jejich vlivu na celkovou výkonnost dodavatele v maloobchodním řetězci. Tuto tezi můžeme demonstrovat na jednoduchém příkladu:

Ve výběru dodavatelů u společnosti Hornbach by měla hrát hlavní úlohu následující kritéria:

- vyzrálост managementu jakosti dodavatele
- rozsah neshod v předchozích dodávkách
- platební podmínky
- dodací lhůta
- vzdálenost dodavatele
- index úplných nákladů nákupu

Máme k dispozici 3 potenciální dodavatele na jeden produkt. Údaje si setřídíme do jednoduché tabulky:

Tab. 3: Srovnání dodavatelů na základě vstupních kritérií

Kritérium	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3	Optimum
vyzrálost MJD %	91,7	92,4	94	100
vzdálenost km	250	100	110	do 100
Dodací lhůta dny	10	5	8	7
Platební podmínky	30	20	10	20
$I_{UNN}$	1,11	1,07	1,14	1
Rozsah neshod	625	470	500	200
Nabídnutá cena	320000	370000	330000	310000

Tyto nabídky se nejprve pokusíme vyhodnotit pomocí portfoliové analýzy. Pro jednotlivá kritéria si zvolíme 5 hodnotících stupňů, které budou nabývat hodnot -2 až +2, když v každém ze stupňů budou zaznamenány relevantní hranice výkonnosti. Křivky výkonnosti jsou pak spojnicemi těch stupňů, již srovnávaní dodavatelé dosáhli v hodnotící matici, (uvádím níže):

Tab. 4: Hodnotící matice

Kritéria	Hodnocení kritérií				
	-2	-1	0	+1	+2
vyzrálost MJD %	Méně 80 %	80-87,49	87,5-92,49	92,5-97,0	Více než 97
vzdálenost km	> 500	> 400	> 200	> 100	< 100
Dodací lhůta dny	20	15	10	5	0
Platební podm.	60	50	40	20	10
$I_{UNN}$	> 1.2	1,151 – 1,2	1,11 – 1,15	1,051 – 1,1	1 – 1,05
Rozsah neshod	> 2000	1501 - 2000	1001 - 1500	501 - 1000	< 501

Dodavatel 1: \_\_\_\_\_

Dodavatel 2: .....  
.....

Dodavatel 3: - - - - -

Dodavatel 1: 0+0+1+0+1 = 2  
 Dodavatel 2: 1+1+1+1+1 = 5  
 Dodavatel 3: 1+1+1+2+0+1 = 6

Podle portfoliové analýzy se jako nejlepší jeví dodavatel 3, i když rozlišení mezi dodavateli 2 a 3 není jednoznačné, proto je vhodné využít ještě jedné možnosti analýzy, nejlépe indexu způsobilosti dodavatele (IZD), kde zjištěným hodnotám také přisoudíme váhu důležitosti.

Výchozí vztah pro IZD je:

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

kde:  $n$  - počet hodnotících kritérií (v našem příkladu  $n=6$ )

$w_i$  - váha  $i$ -tého kritéria

V praxi je výpočet  $HK_i$  vždy poměrem reálné a optimální hodnoty daného kritéria, přičemž pokud je optimální hodnotou minimum, je v tomto poměru vždy v čitateli, jestliže je optimum maximální hodnotou, je vždy umístěno ve jmenovateli.

Tab. 5: Váhy jednotlivých kritérií

Kritérium $i$		$w_i$
1	Vyzrálост QMS	0,34
2	Vzdálenost dodavatele	0,12
3	Dodací lhůta	0,21
4	Platební podmínky	0,07
5	Index úplných nákladů nákupu	0,10
6	Rozsah neshod v předchozích dodávkách	0,16

Dodavatel D1:

$$IZD_1 = 91,7/100*0,34 + 100/250*0,12 + 7/10*0,21 + 20/30*0,07 + 1/1,11*0,1 + 200/625*0,16 = \mathbf{0,643}$$

Dodavatel D2:

$$IZD_2 = 92,4/100*0,34 + 100/100*0,12 + 7/5*0,21 + 20/20*0,07 + 1/1,07*0,1 + 200/470*0,16 = \mathbf{0,8894}$$

Dodavatel D3:

$$IZD_3 = 94/100*0,34 + 100/110*0,12 + 7/10*0,21 + 20/10*0,07 + 1/1,14*0,1 + 200/500*0,16 = \mathbf{0,866}$$

Tento výpočet již vyvrátil vedoucí pozici dodavatele 3. Protože optimální hodnota indexu způsobilosti je rovna 1, nejvhodnějším dodavatelem se v tomto případě jeví dodavatel č. 2. Je patrné, že přisoudíme-li jednotlivým ukazatelům váhy podle důležitosti kritérií, může se hodnocení zásadním způsobem změnit.

V budoucnosti bych proto doporučila, aby společnost Hornbach začlenila do svého systému hodnocení nových dodavatelů metodu indexů způsobilosti dodavatelů, přestože je časově komplikovanější a náročnější než metoda portfoliové analýzy. Výsledky v sobě zohledňují reálné působení váhy vstupních kritérií na požadovaný výstup analýzy.

### **5.6.3. Hodnocení výkonnosti dodavatelů**

Jak vyplývá z analýzy systému nákupu společnosti Hornbach, používá nákupní oddělení k hodnocení výkonnosti dodavatelů pouze ekonomické ukazatele jako je dosažený obrat, výsledná marže a obrat skladových zásob, a to jak v aktuálním hospodářském roce, tak i ve srovnání s předchozím hospodářským rokem a ročním plánem. K získávání těchto informací používá Hornbach svých vlastních interních statistik.

Tato hodnocení však více vypovídají o prodejnosti sortimentu dodavatele a ekonomickém přínosu sortimentu pro sledovaný subjekt, nicméně nemají téměř nic společného s hodnocením výkonnosti dodavatele v pravém slova smyslu.

Jak již bylo výše uvedeno, Hornbach má sice svůj vlastní systém na represi dodavatelské nekázně, tzv. Konventionalstrafe. Získané výsledky nejsou ale dále vyhodnocovány, takže nastavený systém slouží pouze k represi, nikoliv ke snaze zlepšit jakost a včasnost dodávek. Proto bych doporučila, aby do systému hodnocení výkonnosti dodavatelů byl začleněn systém hodnocení jakosti a včasnosti dodávek. Nejvhodnější se jeví zavedení kritéria jakosti práce dodavatele, který lze vypočítat pomocí následujícího vztahu:

$$U_{QD} = P_n \cdot w_n + P_o \cdot w_o + P_z \cdot w_z \quad [ \% ]$$

V tomto vztahu zastupují:

a)  $P_n$  – podíl neshod v konkrétní dodávce

$$P_n = \frac{O_n}{O_c} \times 100 \quad [ \% ]$$

$O_n$  – neshodná část dodávky  
 $O_c$  – celkový objem dodávky

b)  $P_o$  – podíl opožděně dodaného objemu dodávky

$$P_o = \frac{O_o}{O_c} \times 100 \quad [ \% ]$$

$O_o$  – objem opožděně dodané částí dodávky

c)  $P_z$  – podíl nesplněných dalších závazků

$$P_z = \frac{O_{nz}}{O_{cz}} \times 100 \quad [ \% ]$$

$O_{nz}$  – počet nebo hodnota nesplněných závazků  
 $O_{cz}$  – celkový počet nebo hodnota závazků dodavatele

$w_n, w_o, w_z$  - váhy jednotlivých prvků hodnocení, přičemž musí platit, že  $w_n + w_o + w_z = 1$

Pro vyhodnocení ukazatele jakosti práce dodavatele  $U_{QD}$  si stanovíme požadovaná kritéria výkonnosti:

Tab. 6: Posuzování výkonnosti dodavatele na základě ukazatele jakosti práce

Hodnota ukazatele $U_{QD}$	Výrok o reálné výkonnosti dodavatele
0-1 %	Plně způsobilý dodavatel k dalším dodávkám
1,01 - 2 %	Podmíněně způsobilý dodavatel k dalším dodávkám
více než 2 %	Nevyhovující dodavatel k dalším dodávkám

Je samozřejmé, že pro objektivní výroky zaznamenané v tabulce musí být hodnoty ukazatele  $U_{QD}$  dosahovány v daném rozpětí opakovaně, proto je třeba tento ukazatel na sledované období zprůměrovat aritmetickým průměrem.

Společnost Hornbach by aplikací tohoto ukazatele do systému hodnocení získala objektivní metodu posuzování výkonnosti dodavatelů a kvalitní analýzou příčin a jejich jasnou komunikací na dodavatele by si vytvořila příležitost k dalšímu zlepšování dodavatelské výkonnosti. K hodnocení dodavatelské výkonnosti lze samozřejmě využít dalších metod, nicméně mnou zvolená metoda mi vzhledem ke své nenáročnosti na sběr dat přišla v dané situaci nejvhodnější.

#### 5.6.4. Komunikace s dodavateli a informační systémy

Jak již bylo zmíněno výše, společnost Hornbach používá několik různých typů komunikace s dodavateli. Patří mezi ně výměna informací prostřednictvím EDI, faxová a e-mailová komunikace.

Z mé zkušenosti vidím jako kritické body v komunikačních kanálech sledovaného subjektu tyto procesy:

## **Přenos objednávek na faxové stanice dodavatelů**

Protože rutinní aplikace EDI je investičně poměrně velmi náročná, jsou v dodavatelském portfoliu ve většině případů malé a střední firmy, které si instalaci tohoto komunikačního kanálu nemohou dovolit. Společnost Hornbach proto přistoupila k alternativnímu řešení, a to k zaslání objednávek na faxovou stanici dodavatele.

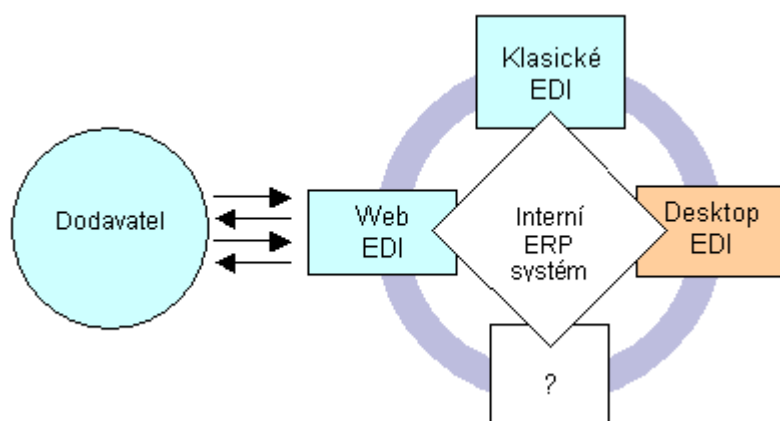
Takto nastavený model komunikace je však pro společnost velmi rizikový. Statistická pravděpodobnost, že informace nebude dodavateli doručena, je v tomto případě velmi vysoká. Zaměstnanci obchodního oddělení dodavatele nemusí přijetí objednávky zaregistrovat, nemusí dojít k zadání objednávky do systému dodavatele, při zadávání objednávky do systému dodavatele mohou vznikat chyby různé povahy způsobené lidským faktorem atd.

Proto si stále více podniků začíná uvědomovat, že se jim vyplatí investice do vlastního řešení, které jim umožní informační výměnu s dodavateli. Jedním z takových řešení jsou WebEDI systémy. Ty suplují klasickou EDI komunikaci a umožňují překlad dokumentů z interních formátů ERP systémů do oborových standardů (VDA, Odette, EDIFACT, ANSI X.12) a jejich zobrazení na internetu.

Jeho výhody jsou zřejmé:

- Odpadají manuální postupy
- Snížení procesních nákladů
- Zrychlení průběhu procesu
- Eliminují se chyby, stoupá kvalita procesu
- Realizace je cenově výhodná

Obr. 9: Schéma EDI řešení v napojení na interní systém ERP a dodavatele



Zdroj: <http://www.jet4max-x.cz>

### Informační systém

Jak jsem již zmínila v analytické části, pracovníci centrály společnosti Hornbach pracují s informačním systémem SAP R/3 a jednotlivé provozovny se systémem FWS. V německé části koncernu mají již markety rovněž zaveden systém SAP R/3, v České republice zatím vedení společnosti v plánu investic do roku 2010 se zavedení tohoto systému do prodejen vzhledem k enormní finanční náročnosti v počáteční fázi nepočítá.

Koexistence dvou podnikových systémů, byť interaktivně propojených, je podle mého názoru dočasné řešení. Zavedením jednotného informačního systému by výrazně přispělo k odstranění chybovosti přenosu dat v těchto oblastech: stav zásob, pohyb zboží, status výrobků, objednatelnost položek.

V současné době se řešením vzniklých komunikačních chyb musí zabývat hned několik osob najednou - pracovník prodejny, pracovník nákupu, pracovník IT oddělení. Pokud se problém nepodaří vyřešit, je do procesu zapojeno centrální IT oddělení celého koncernu.

Zavedení jednotného systému by umožnilo, aby se jednotliví pracovníci zabývali činnostmi, které společnosti zajistí tvorbu zisku a nikoliv činnostmi, které naopak ekonomické výsledky společnosti zhoršují. Je více než možné, že by eliminace některých



dosavadních činností umožnila snížit počet pracovních míst, čímž by se snížily i mzdové náklady společnosti.

### **Správa kmenových dat**

Pro přenos dat při výměně dat s dodavateli ohledně zalistování výrobků a změny u již zalistovaných položek používá společnost Hornbach speciálních makro souborů.

Na základě provedeného pozorování bylo zjištěno, že u některých dodavatelů dochází k problémům s používáním těchto makro-souborů, které jsou způsobeny rozdílným nastavením interních informačních softwarů jednotlivých firem. Dodavatel tak při neúspěšném pokusu načíst informace z makro souboru naruší kmenovou strukturu souboru a musí opětovně kontaktovat odběratele, aby zaslal nový export dat, který obsahuje neporušená data.

Další nepříjemnou vlastností používaných maker je, že při práci s nimi uživatel nemůže paralelně pracovat s dalšími soubory ve formátu .xls. Pokud tak omylem učiní, dojde k propojení makro souboru se standardním excelelem, což uživateli znemožní používat nastavené funkce excelových souborů a zároveň se znehodnotí data, která uživatel do makro souborů uložil. Uživatel musí všechny soubory zavřít, a začít práci od začátku. Když si představíme, že v mnoha případech dochází ke změnám dat v zalistování u několika tisíc položek, je to více než nepříjemné. Dodavatelé pak mnohdy odmítají s těmito soubory pracovat.

Jako řešení bych navrhovala následující:

- zadat projektový úkol IT oddělení společnosti Hornbach, aby makro-soubor umožnil bezproblémovou komunikaci se všemi dostupnými soubory na evropském trhu
- zadat projektový úkol IT oddělení společnosti Hornbach s cílem přeprogramování maker tak, aby byla možná současná práce s excelovými soubory, aniž by docházelo k nechtěnému propojování makro souborů a Excelu.

Úspěšné vypracování těchto projektových úkolů by zajistilo bezproblémovou výměnu dat s dodavateli, omezilo by chybovost přenosu dat a zajistilo by uživatelům komfortnější práci s databázemi.

### **5.6.5. Systém řízení objednávkového cyklu**

Z analytické části vyplývá, že řízení objednávkového cyklu leží plně v kompetenci provozu – tedy prodejen, které v rámci dodržování 9-týdenních zásob zboží samy objednávají.

V tomto procesu lze identifikovat hned několik kritických bodů:

1. Pracovník prodejny není systémem automaticky upozorněn, že skladová zásoba dosáhla minimální (pojistné) zásoby. Může se stát, že na vystavení objednávky jednoduše zapomene
2. Přestože má pracovník prodejny k dispozici informace o 9-týdenních prodejkách, může při zadávání objednávky udělat chybu (nezohlední jednotku balení, zadá nesmyslný počet kusů, objedná u jiného dodavatele atp.)
3. Pracovník nezohlední dodací lhůtu dodavatele a zboží objedná příliš pozdě

Těmto rizikům lze předejít zavedením automatického vystavování objednávek s možností kontroly a korekce ze strany pracovníků prodejny nebo pracovníků nákupu.

Systém automatického vystavování objednávek by v sobě měl zohledňovat následující ukazatele:

- optimální skladová zásoba
- optimální velikost dodávky s tím, že jako spotřeba materiálů by byla do vzorce dosazena spotřeba za 9 týdnů
- dodací lhůta dodavatele
- minimální hodnota objednávky

Na základě těchto ukazatelů by systém automaticky generoval návrhy objednávek, které by po kontrole a jejich případné korekci pracovník prodejny nebo nákupu uvolnil a došlo by k přenesení objednávky k dodavateli.

Společnost by zavedením tohoto systému získala cílenou kontrolu nad řízením procesu objednávek a zajistila by si tak veškeré předpoklady k udržování optimálního stavu zásob.

#### **5.6.6. Altware Management**

Stávající systém řízení Altware Managementu je abnormálně časově náročný pro pracovníky nákupního oddělení. Pracovníci nákupu jsou každý měsíc zatíženi zpracováním třech soupisů zboží v různém stádiu odprodejů. Pracovník nákupu musí každou položku individuálně posuzovat, sledovat historii slev a následně nové ceny ručně zadávat do systému SAP.

Pro zjednodušení administrativní náročnosti bych proto pro řízení odprodejů vylistovaného zboží doporučila následující:

- *automatické zpracování návrhu slev* – každý nákupní úsek by na základě cílové obchodní marže pro své zboží skupiny stanovil individuální systém slev. Informační systém by na základě těchto kritérií každý měsíc automaticky zpracoval sestavy zboží s navrženými cenami po slevě. Oddělení nákupu by mělo možnost tyto návrhy namátkově zkontrolovat a provést případné korekce.
- *Automatický přenos cen po slevě do SAP* – sestavy zboží po slevě by systém automaticky generoval do makro-souborů, podobně jako je tomu v případě výměny dat s dodavatelem, což by umožnilo jejich plně automatický přenos do systému

Implementací těchto kroků do řízení Altware Managementu by se výrazně snížilo riziko selhání lidského faktoru při návrhu slev a jejich přenosu do systému SAP a zároveň by došlo k výraznému snížení časové náročnosti zpracování. Pracovníci nákupu by získaný čas mohli věnovat jiným, přínosnějším činnostem, jako je výběr dodavatelů, optimalizace

vztahů s dodavateli či výběr nového, inovativního sortimentu, aby tak zajistili společnosti trvalý růst obrátů a zisku.

## 6. Diskuse

Problematika analýzy řízení nákupu v maloobchodním řetězci se ze své podstaty vymyká teorii řízení nákupu ve výrobních společnostech, kterým se ve svých publikacích věnuje převážná většina autorů.

Zásadní potřebou rozdílnosti přístupu v řízení nákupu je absence výrobního článku v maloobchodním typu společnosti. Požadavky nákupu nejsou určovány potřebami výrobních ani obslužných úseků podniku, jak je tomu u výrobních společností, ale požadavky a odhadem potřeb zákazníků finálního trhu. Funkce nákupního oddělení se tak nutně rozšiřuje od další obory jako je marketing, odhad spotřebitelské poptávky nebo studie kupního chování zákazníka.

Markantním rozdílem v řízení nákupu u maloobchodní společnosti je stanovení materiálové potřeby. Zatímco východiskem stanovení potřeby materiálu nákupčího průmyslové výroby je operativní plán výroby, informace o spotřebě ve formě kusovníků nebo norem spotřeby materiálu, nákupčí v maloobchodě je při stanovení objemu nákupu odkázán pouze na tendence vývoje odbytů v předchozích letech a metodách odhadu spotřebitelské poptávky. Pracovníci nákupu v maloobchodě se tak pohybují v prostředí větší nejistoty a riziko možnosti chybného rozhodnutí je v tomto smyslu větší. Nákupčí průmyslového podniku je na druhou stranu mnohem více limitován technickými parametry a kvalitativními požadavky dodávek.

Obecně je možno konstatovat, že nákupní oddělení v obou společnostech zastávají stejnou pozici směrem k dodavateli, ale jejich konečný zákazník se zásadním způsobem liší. V průmyslovém podniku jsou zákazníky nákupu ostatní vnitropodnikové útvary, v maloobchodě konečný spotřebitel, což v sobě nese nutnost rozdílnosti v přístupu a způsobu řízení nákupního procesu obou organizací.

V řízení nákupního procesu maloobchodních společností je možné bez problémů aplikovat logistické metody optimalizace a segmentace skladových zásob, objednávkového systému, kalkulací optimální velikosti dodávky a optimalizace logistického řetězce.

## 7. Závěr

Německý koncern Hornbach patří v současnosti k nejvýznamnějším a nejdynamičtěji rostoucím společností v Evropě, které podnikají na trhu stavebních a zahradních center. Netto obrát celého koncernu Hornbach Holding AG vzrostl v hospodářském roce 2006/2007 o 7,5 % na 2,544 mil. EUR, přičemž součást společnosti - Hornbach Baumarkt AG- , která v Evropě provozuje 120 velkoplošných stavebních a zahradních center v osmi evropských zemích, vykazala nárůst obrátu o 7,1 % na 2,392 mil. EUR. K tomuto vynikajícímu výsledku významně přispěly i mezinárodní pobočky společnosti Hornbach. Nárůst obrátů ve čtvrtém kvartálu roku 2006 o 11,7 % je druhým nejlepším výsledkem od vstupu koncernu Hornbach na evropský mezinárodní trh.

Úspěch společnosti Hornbach se již tradičně opírá o průhlednou cenovou politiku, jasnou produktovou koncepci , vysokou kompetenci zaměstnanců prodejen a v neposlední řadě rovněž o vynikající kompetenci koncernových a regionálních nákupních týmů. I v tak progresivní a profesionálně řízené společnosti lze najít slabá místa a prostor ke zlepšení nákupních procesů a managementu vztahů s dodavateli.

Přestože vedení společnosti již několik let deklaruje strategii tzv. schlankes Denken, v anglickém jazyce tzv. lean thinking, což ve volném překladu znamená oproštění všech podnikových procesů od zbytečných úkonů, které nemají pro společnost žádnou přidanou hodnotu, lze v nákupních procesech společnosti identifikovat postupy, které s touto strategií nekorespondují, měly by proto být přehodnoceny a nahrazeny, případně doplněny novými.

Jak vyplývá z provedené analýzy, hlavním a zcela zásadním nedostatkem nákupu společnosti Hornbach je absence jednotné strategie vztahů s dodavateli. Jednotlivé nákupní útvary se řídí pouze svým odhadem a vlastními kritérii při výběru dodavatelů a řízení vztahů s dodavateli, což vede k nečitelnosti odběratelské politiky pro stávající i potenciální dodavatele společnosti a vnáší do obchodních vztahů prvek nejistoty a neprofesionality.

Vedoucí pracovníci koncernového nákupu by měli rovněž definovat jasná kritéria při výběru dodavatelů. Stanovení pravidel pro výběr dodavatelů je v současné době

v kompetenci regionálních nákupních týmů, které žádný jednotný postup hodnotících kritérií nestanovily. Absence jednotných kritérií znemožňuje objektivní posouzení dodavatelských nabídek a může vést k výběru nevhodného dodavatele.

Při hodnocení výkonnosti dodavatelů se v běžné nákupní praxi společnosti využívá pouze ekonomických hledisek jako je obrat, obrátkovost zásob a ekonomický zisk. Avšak tyto ukazatele může dodavatel ovlivnit pouze nepřímo. Bylo by proto vhodné zařadit do hodnocení výkonnosti dodavatelů více vypovídající metody měření jako je kvalita a přesnost dodávek, které je možno celkově vyhodnotit jako ukazatel jakosti práce dodavatele. Výsledky tohoto měření by společnost měla pravidelně komunikovat s dodavateli a společně s nimi hledat možnosti zlepšení. Opakované vyhodnocování výkonnosti dodavatelů nám rovněž umožní sledovat tendence vývoje dodavatele ve srovnání s minulými období a pomůže nám objektivně stanovit trendy dodavatelské výkonnosti.

Jako zcela nevhodný se v tak vyspělé společnosti jako je Hornbach jeví způsob objednávání, jehož úspěšnost je zcela nepochopitelně závislá pouze na lidském faktoru. Při vystavování objednávek se pracovníci prodejen řídí pouze jediným kritériem a tím je velikost objednávky daná 9-týdenním prodejem, což odpovídá ideální obrátkovosti zásob hodnoty 6. Systém objednávání by měl být kvůli vysokému riziku selhání lidského faktoru automatizován s možností zpětné kontroly pracovníkem marketu. Rovněž je nutné stanovit optimální velikost dodávky, do které by se měla promítnout optimální skladová zásoba, spotřeba na úrovni 9 týdnů, dodací lhůta a minimální hodnota objednávky.

V systému objednávání lze identifikovat ještě jeden rizikový faktor, kterým je přenos automatický přenos objednávek na fax dodavatele v případě, že dodavatel nemá dostatečný kapitál na implementaci EDI. Přenos objednávek na fax, kde existuje poměrně vysoké riziko chybného přenosu objednávky nebo jejího nedoručení, by bylo vhodnější nahradit systémem Web-EDI, který nezatíží malé, ekonomicky slabší dodavatele a přitom zaručí nepoměrně vyšší kvalitu přenosu dat.

Z nákupního procesu by rovněž měly být odstraněny nebo optimalizovány procesy, které představují zbytečnou administrativní zátěž pro pracovníky nákupu nebo pro zástupce dodavatelů.

V případě dodavatelů se jedná o úpravu firemního programu pro přenos dat při zalistování nových výrobků a při úpravě dat u výrobků již zalistovaných. Výměnu dat zbytečně komplikuje malá kompatibilita programu s dodavatelskými softwary a nemožnost současné práce s ostatními excelovými soubory.

Neúměrně časově náročný pro pracovníky oddělení nákupu odběratele je proces řízení slev vylistovaného zboží, tzv. Altware Management. Tento problém by bylo vhodně vyřešit implementací automatických návrhů slev s možností jejich zpětné kontroly a s možností automatického nahrání nových cen do firemního informačního systému.

V oblasti firemních informačních systémů by bylo vhodné doporučit co nejrychlejší implementaci jednotného IT/IS mezi prodejny a centrálním nákupem. Stávající existence dvou softwarů vykazuje četné chyby v přenosu dat, což znemožňuje hladký průběh logistických procesů.

V zásadě lze konstatovat, že systém řízení nákupu ve sledovaném subjektu je na velmi vysoké úrovni. Přesto by absorpce některých doporučení vedla k zefektivnění nákupního procesu, lepšímu využití pracovního potenciálu pracovníků nákupu a větší profesionalitě při výběru a hodnocení výkonnosti dodavatelů. Přestože by realizace některých kroků pro společnost znamenala velkou počáteční investici, odstranění procesů, které nákupnímu procesu nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu, v dlouhodobém horizontu povede ke zkvalitnění interních procesů a optimalizaci vztahů s dodavateli.



## 8. Summary

The German retail chain Hornbach belongs to the most significant and fastest growing companies in Europe which principal scope of business is trading in the area of DIY. The nett turnover in business year 2006/2007 has grown about 7,5 % to 2,544 mil. EUR. The growth of turnover in the forth quarter of year 2006 about 11,7% is the second-best result since retail chain Hornbach entered the European international market.

The success of the conglomerate Hornbach is traditionally based on transparent price policy, clear product strategy, high competence of market staff and not least great competence of merchandising teams.

The main intention of this graduation thesis was the analysis of the management system of purchasing activities in company Hornbach with the main scope to analyse the standard purchasing process, methods of selection procedure of new suppliers, methods of evaluation of supplier performance, stock management and business partner communication with the attempt to find out the most critical points of the merchandising system and defining the most appropriate ways of its optimalization.

The clear conclusion of this analysis is the absolute absence of a uniform strategy of supplier policy that contributes to the heterogeneous procedure towards suppliers and illegible supplier policy which brings a feeling of insecurity and unprofessionality to the mutual business communication. It would be appropriate to define clear criteria to the selection procedure of new suppliers and include more objective indicators such as complex costs of single purchase and indicator of the suppliers performance quality. Also the management of orders embodies serious imperfections in the sense of undefined optimal size of orders and high risk of human failure because of absence of ADP system of order management. I have also tried to optimize the question of the automatic transmission of orders to suppliers that are economically not able to implement EDI and tried to optimize the time-consuming administrative practises in the purchasing system of company Hornbach.

**key words: retail chain, purchasing system, analysis, optimalization**

## 9. Přehled použité literatury

- [1] BAZALA, J a kol.. *Logistika v praxi*. Praha, Verlag Dashöfer, 2003.
- [2] GROS, I. *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. Praha, Grada Publishing, 2003.
- [3] GROS, I. *Logistika*. 1. vyd. Praha, VŠCHT, 1993. 228 s.
- [4] HOBZA, M., ŠAFAŘÍK, L. *Logistika*. 1. vyd. Hradec Králové. Gaudeamus – Univerzita Hradec Králové, 2002.
- [5] JUNEMANN, R. *Materialfluss und Logistik*, Berlin, Springer 1989.
- [6] KOTLER, P. *Marketing a management*. Praha. Grada Publishing, 1998, 712 s.
- [7] KRAMPE, H.: Je logistika vědeckou disciplínou – MSB, Praha 11/1990.
- [8] LAMBERT, M.a kol. *Logistika*. Praha, Computer Press, 2000.
- [9] LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. Brno. Computer Press, 2004. 160 s
- [10] NENADÁL, J. *Management v partnerství s dodavateli*. Praha. Management Press, 2006, 323 s.
- [11] PERNICA, P. *Logistický management*. 1. vyd. Praha. Radix, 1998. 660 s
- [12] PERNICA, P. *Logistika pro 21. století*. 1-3 díl. Praha. Radix, 2004.
- [13] PHAHALAD, C.K., RAMASWAMY, V. *Budoucnost konkurence. Spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. Praha, Management Press, 2005, 277 s.
- [14] RUPER, P., SCHEUCHZER, R.: *Lager – und Transport logistik*, Zurich, Verlag Industrielle Organization, 1988.
- [15] SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika teorie a praxe*. Brno, CP Books, 2005, 315 s.
- [16] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 1. vydání. Praha, Victoria Publishing, 1994. 456 s.
- [17] TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu v podniku*. Praha., Management Press, 1999, 296 s.
- [18] TOMEK, G., TOMEK, J. *Nákupní marketing*. Praha, Victoria Publishing, 1994. 296 s.
- [19] TOMEK G. , VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby* 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 1999

**Sériové publikace:**

[20] LOGISTIKA: Měsíčník pro dopravu, skladování, balení a distribuci

**Internetové stránky:**

[21] [www.logistika.cz](http://www.logistika.cz)

[22] [www.logistika.ihned.cz](http://www.logistika.ihned.cz)

[23] [www.ekonom.ihned.cz](http://www.ekonom.ihned.cz)

[24] [www.jet4max-x.cz](http://www.jet4max-x.cz)

[25] [www.editel.cz](http://www.editel.cz)

[26] [www.pressweb.cz](http://www.pressweb.cz)

## 10. Přílohy

Příloha 1	Checkliste
Příloha 2	Všeobecné nákupní podmínky
Příloha 3	Rámcová kupní smlouva
Příloha 4	Objednávka
Příloha 5	Hlášení nedostatku zboží

## Příloha 1 Checkliste



**1. Nová složka se má provést pro tyto firmy (označte prosím všechny požadované účetní okruhy křížkem):**

Hornbach-Baumarkt-AG, Německo	1001	D	
HORNBACH Baumarkt Luxemburg SARL	1038	Lux	
HORNBACH Bouwmarkt B.V.	1042	NL	
HORNBACH Baumarkt Schweiz AG	1043	CH	
HORNBACH Baumarkt CS spol s.r.o.	1120	CS	
HORNBACH Baumarkt GmbH, Rakousko	1124	A	
Hornbach Byggnad AB, Švédsko	1442	SE	
HORNBACH-Baumarkt SK spol s.r.o.	1123	SK	
HORNBACH Centrale SRL	1130	RO	

Rámcová ujednání mezi společnostmi HORNBACH BAUMARKT CS spol. s r.o., IČ: 47117559, Praha 9 - Horní Počernice, Chlumecká 2398, PSČ: 19300, Česká republika, za kterou jedná jednatel Manfred Mai a Jaroslav Paděra na základě plné moci udělené dne 24.11.2005 jednatelem Roland Pelka ,

- dále je Hornbach -

a firmou

**2. Obecné údaje**

\* = povinné údaje

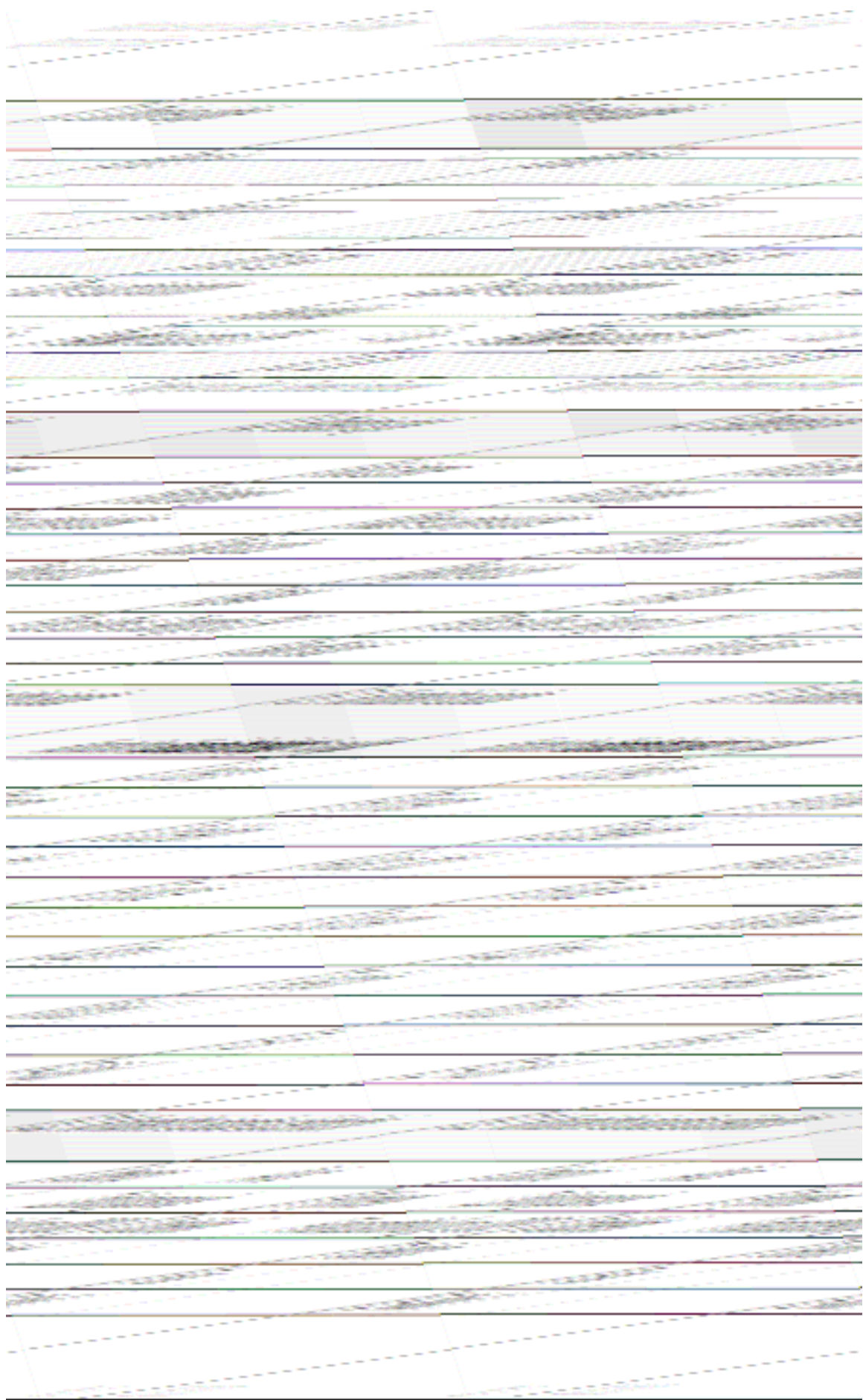
<b>Název firmy*</b>	
<b>Další označení</b>	
<b>Vyhledávací slovo</b>	
<b>Ulice*</b>	
<b>Číslo*</b>	
<b>PSČ*</b>	
<b>Obec*</b>	
<b>Země*</b>	
<b>P.O.B.</b>	
<b>PSČ P.O.B.</b>	
<b>Jazyk*</b>	
<b>Telefon *</b>	
<b>Fax*</b>	
<b>E-Mail</b>	

- dále jen dodavatel.

Hornbach hodlá navázat s dodavatelem obchodní spojení, v jehož průběhu dodavatel na základě zakázek/objednávek bude společností Hornbach dodávat jim vyrobené nebo prodávané zboží.

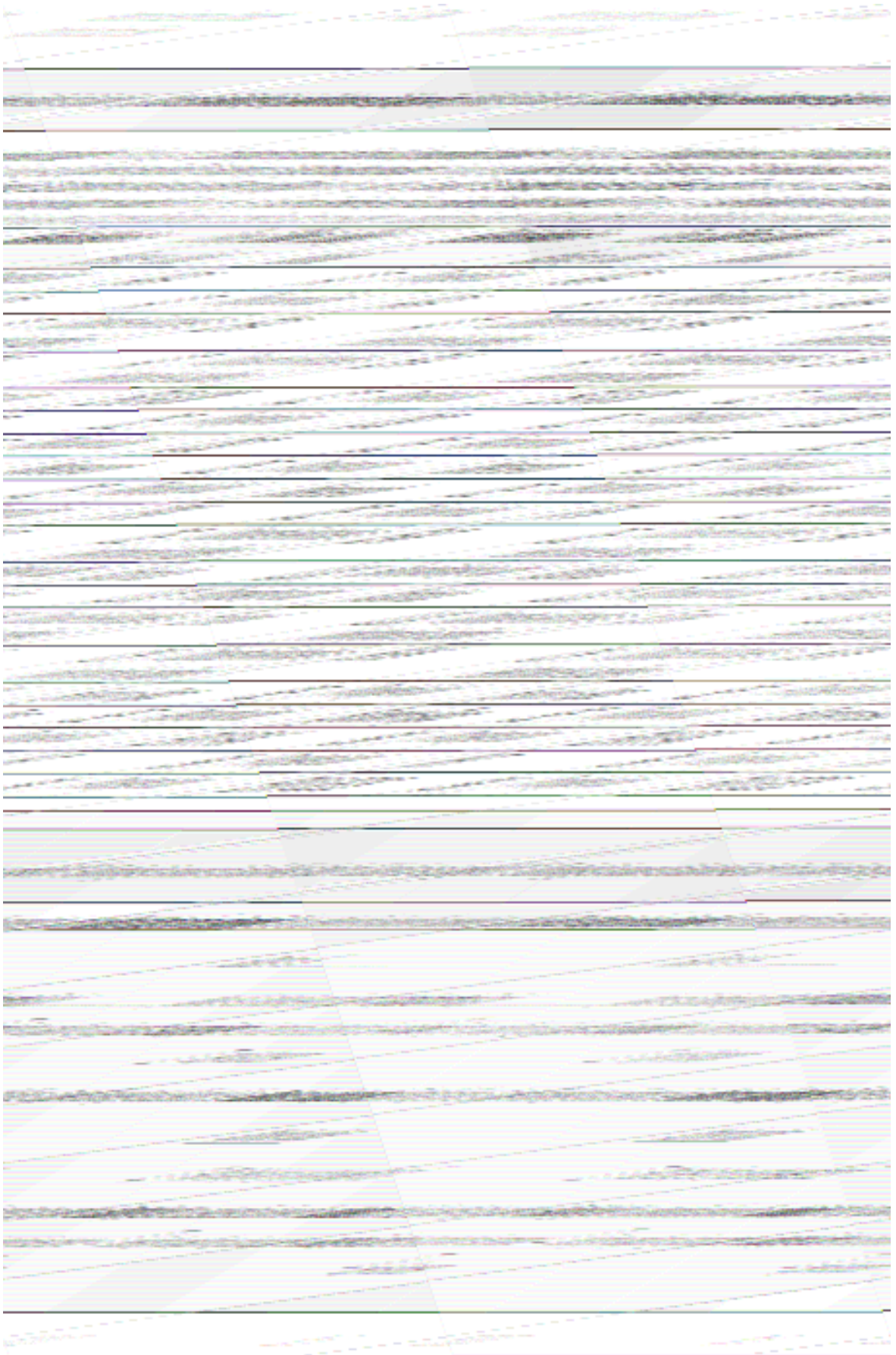
Dodavatel se tímto zavazuje, přijmout a provést všechny zakázky/objednávky společnosti Hornbach za zde stanovených podmínek. Při tom platí výhradně právě platné nákupní podmínky společnosti Hornbach. Přednost mají podmínky stanovené v této dohodě. Pokud nebylo dohodnuto jinak, zavazuje se dodavatel touto dohodou přijímat a provádět zakázky/objednávky za zde stanovených podmínek i vůči všem tuzemským a zahraničním společnostem patřícím do koncernu Hornbach. Tato dohoda platí na dobu neurčitou a může být ze strany dodavatele vypovězena nejdříve po uplynutí jednoho roku s výpovědní lhůtou tři měsíců ke konci měsíce.

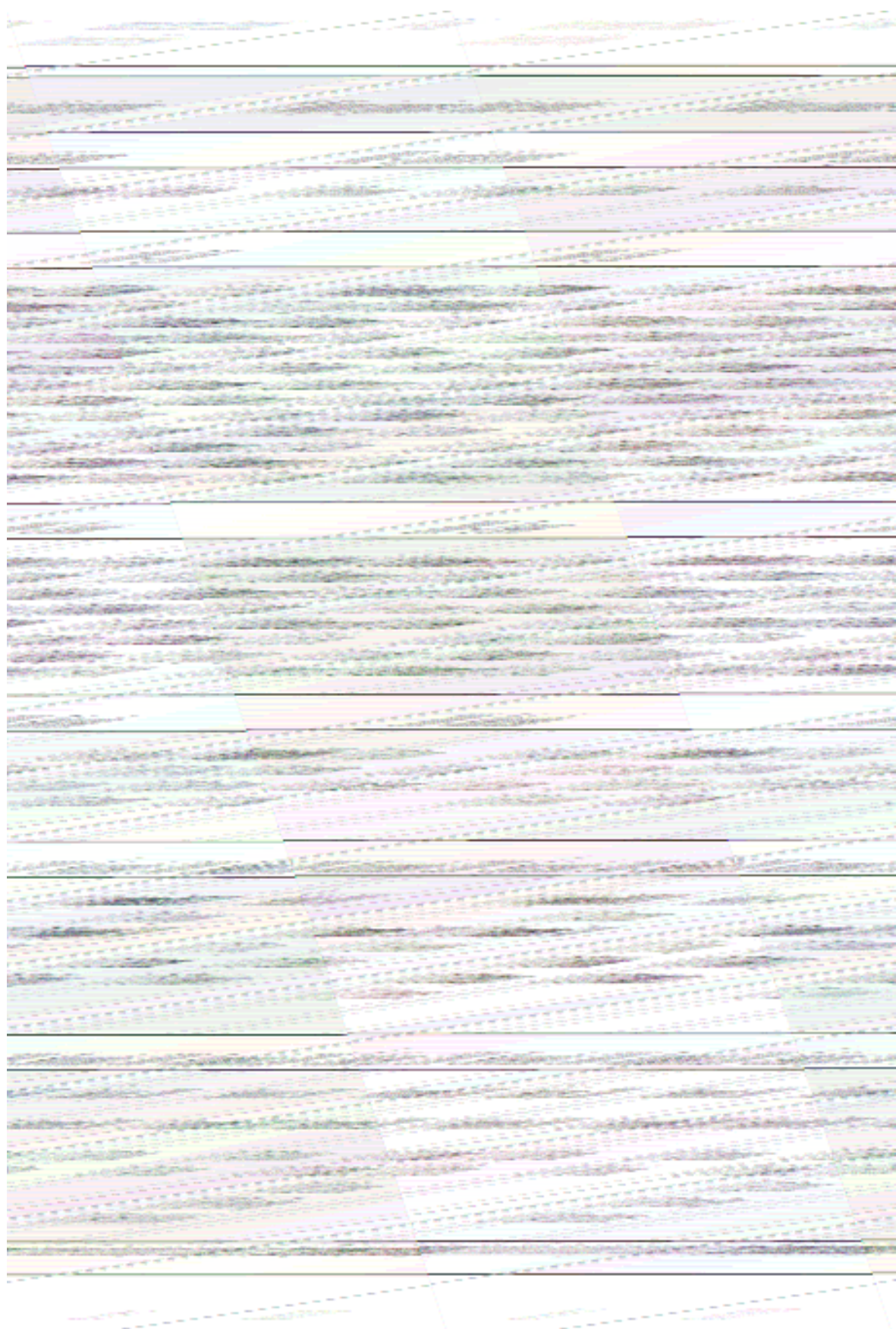
Hornbach není povinen objednávat nebo odebírat určité množství nebo objemy. Dohoda, která společnost Hornbach zavazuje k dosažení určitých obrátů nebo jiným způsobem k minimálnímu odběru zboží, je platná pouze tehdy, jestliže je provedena písemně a podepsána nákupčím odpovědným za příslušné komodity.











**12. Obratový bonus**

	od ročního obratu	roční bonus v % z ročního obratu	platí od (datum, k 1. dni měsíce)	měsíčně vyúčtování podle odh. bonusu v %
<b>Roční bonus</b> ( <i>odstupňování</i> : vyúčtování probíhá měsíčně po spočítání odhadu ročního obratu, který lze v průběhu roku přizpůsobovat podle reálného obratu. Roční vyúčtování probíhá na základě dohodnutého odstupňování).				
<b>Roční bonus</b> ( <i>růstový</i> : vyúčtování probíhá ročně podle růstu základního obratu ve srovnání s předešlým rokem)				

Celková výše ročního obratu se určuje ze součtu všech obrátů, přepočtených na EUR (používá se interní kurz Hornbachu) uskutečněných mezi \_\_\_\_\_ včetně všech dceřiných společností a \_\_\_\_\_ včetně všech dceřiných společností vytvářejících s ním koncern a distribucí pověřených společností v celé Evropě.

**13. Příspěvek na reklamní služby**

(vyjednané podmínky musejí být formulovány jednoznačně!)

**1. Příspěvek na reklamní služby**  
(zúčtování probíhá měsíčně)

příspěvek v % z ročního obratu

platí od (datum, k 1. dni měsíce)

2. na rok \_\_\_\_\_

3. na reklamu \_\_\_\_\_

4. na televizní reklamu \_\_\_\_\_

**14. Speciální rabaty**

(vyjednané podmínky musejí být formulovány jednoznačně!)

**1. Speciální rabat**  
(zúčtování probíhá měsíčně)

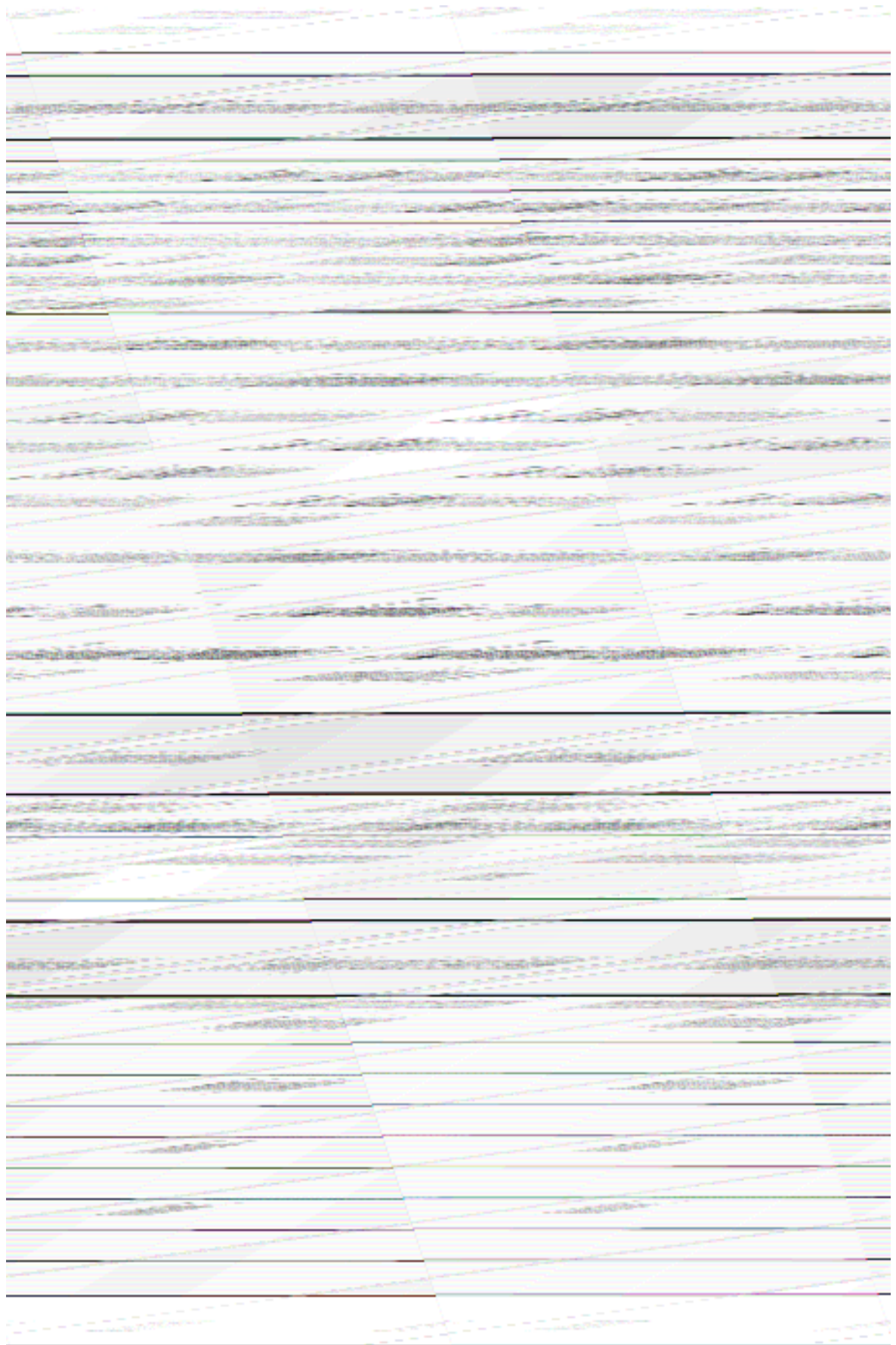
příspěvek v % z ročního obratu

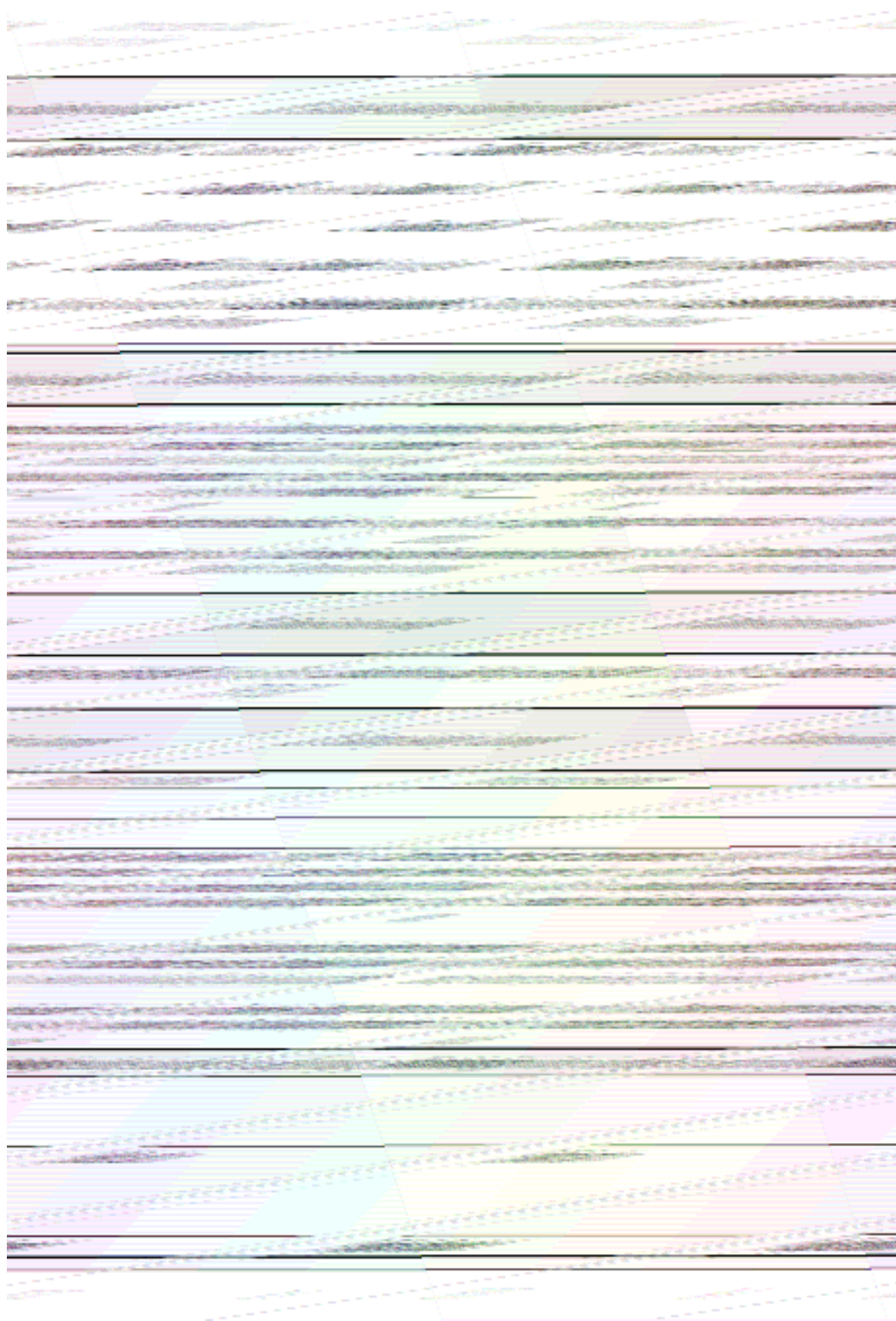
platí od (datum, k 1. dni měsíce)

2. na rok \_\_\_\_\_

3. Ostatní \_\_\_\_\_

4. Otevření \_\_\_\_\_







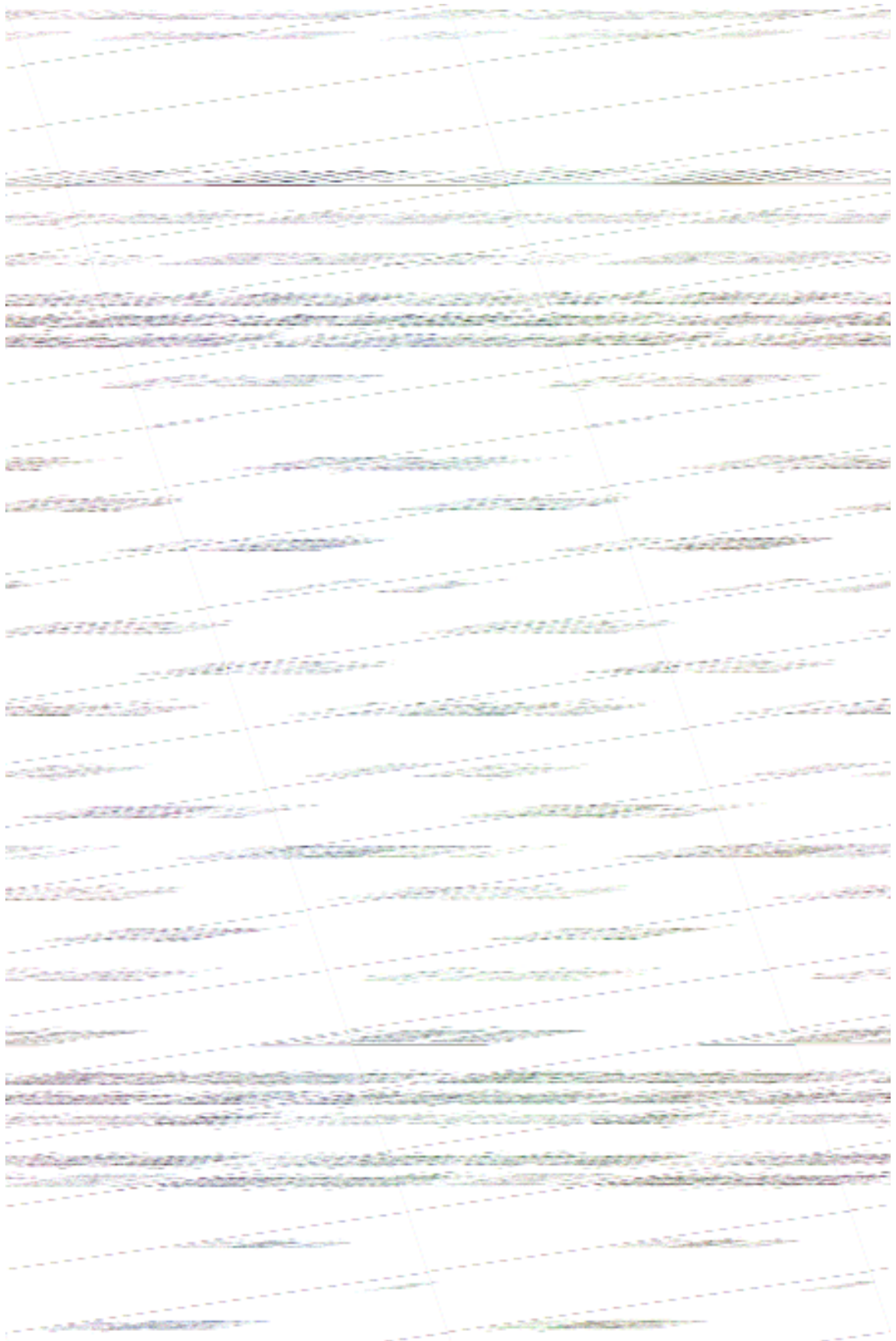


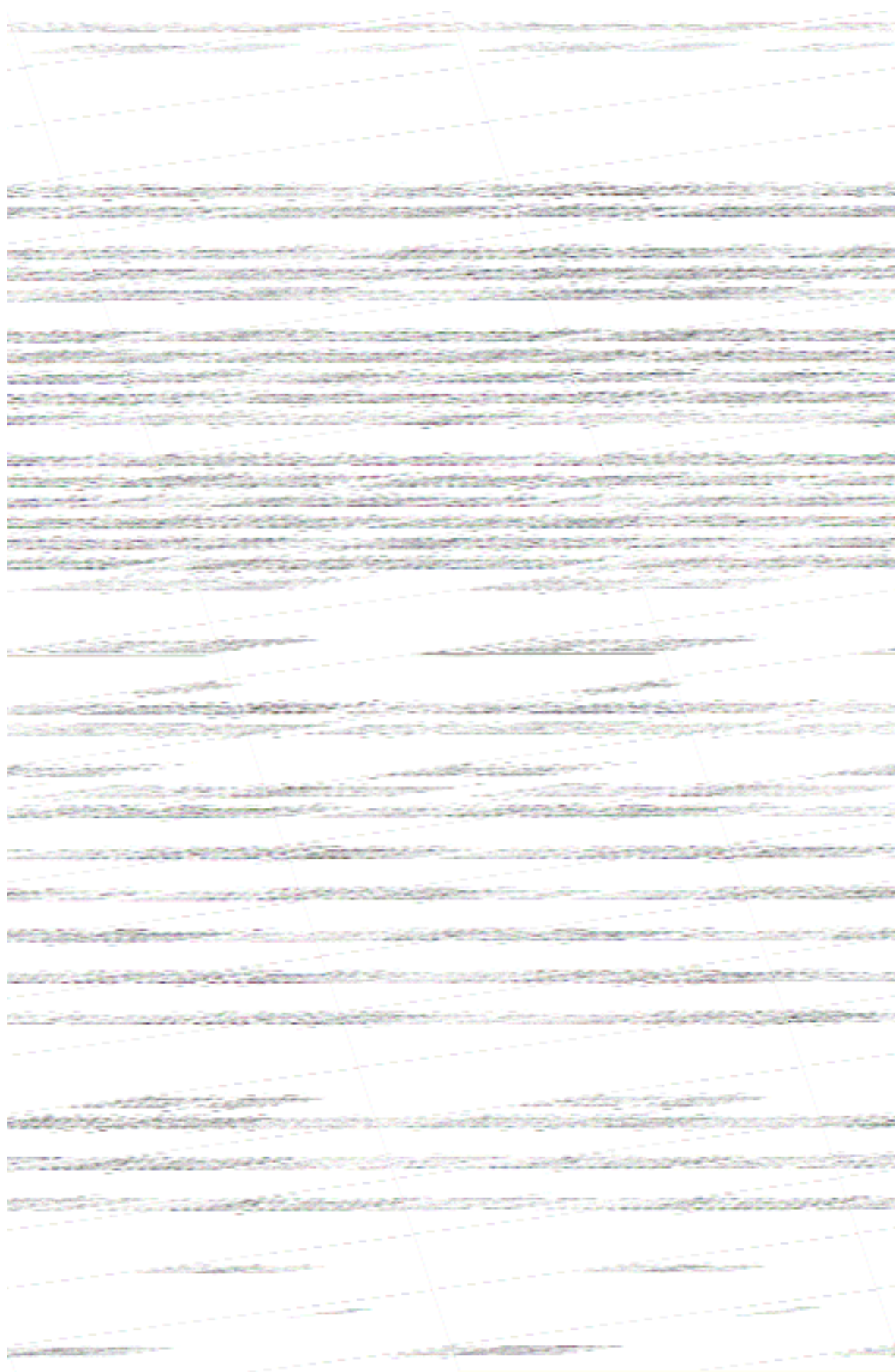






### Příloha 3 Rámcová kupní smlouva





Slovensko

01.01.2005 31.12.9999 OZNAČENÍ EAN

**Dodací lhůta - zalistované zboží:**

Dodavatel dodává listované zboží do 7 kalendářních dnů po udělení zakázky.

**Schopnost/přesnost dodání**

Dodavatel se zavazuje plnit objednávky v termínu, úplně (v řádném množství) a bez vad. Společnost HORNBAACH je oprávněna odečíst smluvní pokutu ve výši 10,00 % z celkové ceny objednávky popř. V této výši provést zápočet s pohledávkami dodavatele z jiných dodávek zboží nebo požadovat příslušnou náhradu, jestliže

- součet odchylek mezi objednaným a dodaným zbožím pro každou jednotlivou objednanou položku (zvýšená nebo krácená dodávka) se odchyluje o více než 10,00 % od celkového objeveného množství zakázky

nebo

- je překročena dodací lhůta dohodnutá v rámcové nákupní smlouvě. Jestliže je na objednávce uvenden pozdější dodací termín, je tento považován za dohodnutý.

Zboží s vadami se při zjišťování dodaného zboží nebo dodržení dodací lhůty nezohledňuje a považuje se za neprovedenou dodávku.

V případě uplatnění smluvní pokuty (Konventionalstrafe) považuje HORNBAACH tuto za odsouhlasenou v plné výši, pokud dodavatel ve lhůtě do 30 dnů od jejího uplatnění (fax, e-mail, atd.) neprokáže písemně jinou výši. Odsouhlasenou smluvní pokutu je HORNBAACH oprávněn odečíst při platbě následujících faktur.

**Platební podmínky:**

(platí ode dne doručení faktury - nejdříve ode dne přijetí zboží - plus období zbývající do nejbližšího pravidelného platebního dne podle § 9 nákupních podmínek.)

Při nárokování skonta bude hodnota skonta vypočítána vždy z fakturované hodnoty brutto.

během 30 dnů 4 % skonto

během 45 dnů bez srážky

**Rabat na první dodávky pro otevření nového marketu:**

Pokud dodavatel dostane objednávku na dodání zboží pro otevření nového marketu HORNBAACH, poskytuje tomuto marketu pro všechno zboží objednané do 30 dnů po otevření dodatečný rabat ve výši 9,00 %, valuta 030 dní.

Místo, datum

Místo, datum

ppa.

Podpis HORNBAACH

Podpis DODAVATEL

Rabat platí též pro 2 další markety účastníci se otevírací kampaně.

**PODMÍNKY VYÚČTOVÁNÍ A ZPĚTNÉ ÚHRADĚ (měsíční vyúčtování)**

**Obratový bonus:**

Bonus měsíčně %  
Roční obrat je uveden v SKK.  
Platí od: 01.01.2007

3,00 % od ročního obratu 7.243.500,00

**Příspěvek na reklamní služby:**

Příspěvek na reklamní služby měsíčně %  
Roční obrat je uveden v SKK.  
Platí od: 01.01.2007

Od 0,00 SKK 2,00 %

**Zvláštní služby:**

**Služby:**

**Příspěvek na logistické náklady:**

**OSTATNÍ UJEDNÁNÍ**

Die Rücknahme ungängiger Artikel gilt als vereinbart, kostenlose Abholung durch Lieferant.  
Der Lieferant gewährt Hornbach Werbekostenzuschuss in Höhe von CZK 1.500,- pro Artikel, pro Markt, pro Werbung.  
Für ungängige Artikel erhält Hornbach nach Absprache mit dem Lieferant Abverkaufshilfe in Höhe von 50% von den EK-Preisen.  
Bei ungängigen Artikeln nach Vereinbarung mit dem Lieferant bekommt Hornbach 50 % Abverkaufshilfe (von EK's).  
Zatím nejsou účtovány administrativní náklady za nově zalistované artikly.

OR OS BA I, vl.#. 25396/B, odd. s.r.o.

Tato smlouva a právní vztah mezi Hornbachem a dodavatelem se řídí právním řádem České resp. Slovenské republiky, zejména obchodním zákoníkem, za vyloučení norem mezinárodního práva soukromého (zejména Vídeňské úmluvy o smlouvách při mezinárodní koupi zboží).  
Pro rozhodování veškerých sporů strany sjednávají místní příslušnost

Místo, datum

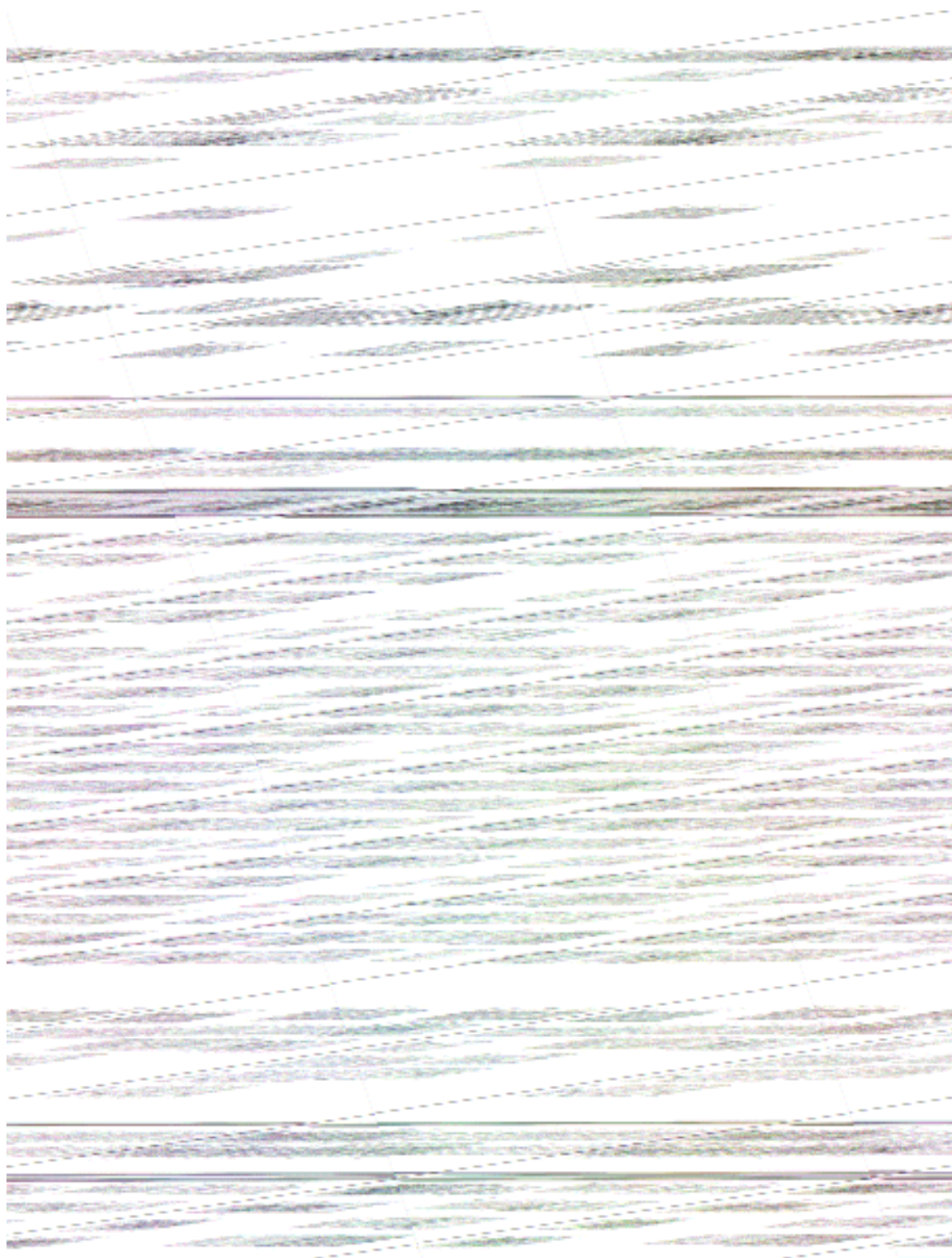
Místo, datum

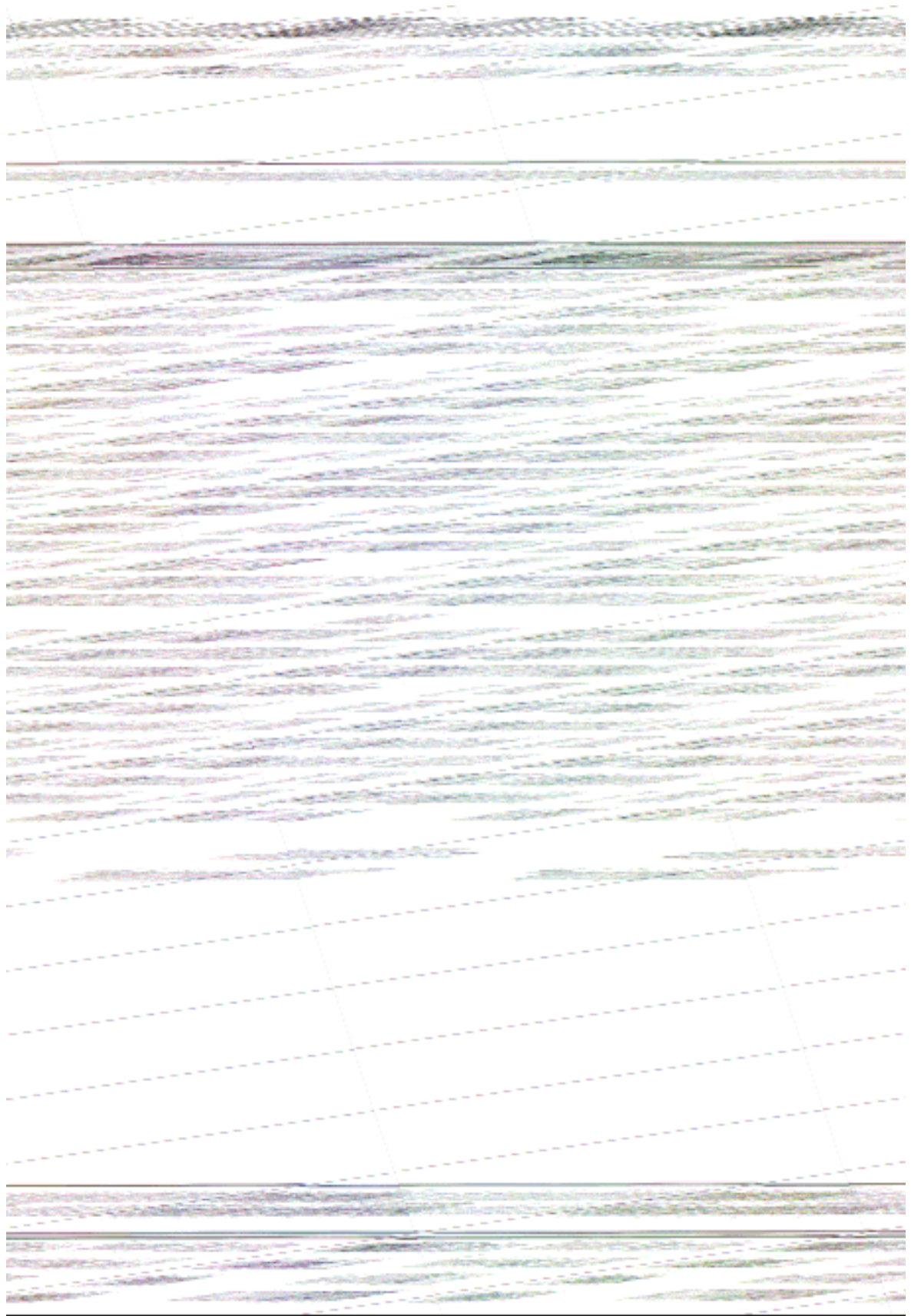
EPA.

Podpis HORNBAACH

Podpis DODAVATEL

## Příloha 4    Objednávka





## Příloha 5 Hlášení nedostatku zboží

