

Analýza nákupního procesu a hodnocení dodavatelů v podniku

Petr Rajchman

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr RAJCHMAN**
Osobní číslo: **L09862**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza nákupního procesu a hodnocení dodavatelů
v podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Tvorba teoretické části, zabývající se problematikou zvoleného tématu bakalářské práce, výklad použitých metod, pro řešení praktické problematiky.
2. Stručný popis společnosti, analýza současného stavu systému řízení nákupu a hodnocení dodavatelů.
3. Návrh zlepšení s využitím metod, popsanych v teoretické části bakalářské práce.
4. Zhodnocení navržených zlepšení v kontextu k teorii a praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] TOMEK, J. HOFMAN, J. Moderní řízení nákupu podniku. Praha. Management Press. 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5

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

[3] GUDEHUS, T. KOTZAB, H. Comprehensive logistics. Berlin. Springer. 891 s. ISBN 978-3-540-68652-1 (e-library UTB)

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Hart, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Prostějově dne 4. 5. 2012


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá tématem „Analýza nákupního procesu a hodnocení dodavatelů v podniku.“

V teoretické části je charakterizována funkce nákupu, nákupní proces a hodnocení dodavatelů. V praktické části je popsán vybraný podnik a předmět jeho činnosti. Je provedena analýza nákupního procesu a hodnocení dodavatelů ve vybraném podniku. Na základě analýzy jsou vyhodnoceny výhody a nedostatky a navrženy možná doporučení pro zlepšení.

Klíčová slova: nákup, nákupní proces, hodnocení dodavatelů,

ABSTRACT

This bachelor thesis's subject is „The analysis of purchasing process and supplier evaluation in a company.“

The theoretical part describes the function of purchasing, purchasing process and supplier evaluation. The second part presents the company and its profile. The company's purchasing process and supplier evaluation is then analyzed. Based on the analysis the final part proposes recommendations for improvements.

Keywords: purchasing, purchasing process, supplier evaluation

Rád bych poděkoval Ing. Martinu Hartovi, Ph.D za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji firmě Linaplast s.r.o. za poskytnuté informace.

Motto: „Je lepší zapálit svíčku, než si stěžovat na tmu.“

Čínské přísloví

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 NÁKUP V PODNIKU	11
1.1 VÝVOJ PODNIKOVÉHO NÁKUPU VE 20.STOLETÍ	11
1.2 FUNKCE NÁKUPU V PODNIKU	11
1.3 CÍLE NÁKUPU	13
1.4 OBJEKTY NÁKUPU	14
1.4.1 Formy nákupu	17
1.5 NÁKUPNÍ SITUACE.....	17
1.5.1 Typy nákupních situací	17
1.6 NÁKUPNÍ PROCES	18
2 NÁKUPNÍ MARKETING	22
2.1 ZÁSADY NÁKUPNÍHO MARKETINGU.....	22
2.2 NÁKUPNÍ MARKETINGOVÝ MIX	23
2.2.1 Informační a komunikační nákupní mix	23
2.2.2 Výrobní nákupní mix a mix služeb	23
2.2.3 Cenový a kontraktační mix	24
2.2.4 Logistický a dodávkový mix.....	25
2.3 MARKETINGOVÉ STRATEGIE NÁKUPU.....	25
2.3.1 Kritéria volby nákupní strategie.....	25
2.4 UMÍSTĚNÍ ÚTVARU NÁKUPU V PODNIKU	27
2.5 CENTRALIZACE A DECENTRALIZACE NÁKUPU	28
3 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	29
3.1 ROZHODOVÁNÍ O DODAVATELI	29
3.2 KRITÉRIA PŘI VÝBĚRU DODAVATELE.....	30
3.3 HODNOCENÍ DODAVATELŮ	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	35
4.1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU LINAPLAST S.R.O.	35
4.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	36
4.3 VÝVOJ, KONSTRUKCE, VÝROBA.....	36
4.4 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI LINAPLAST S.R.O.....	37
4.5 IDENTIFIKACE PROCESŮ VE FIRMĚ LINAPLAST S.R.O.....	39
4.6 INFORMAČNÍ SYSTÉM	40
4.7 DODAVATELÉ FIRMY LINAPLAST S.R.O.	41
4.8 TYPY NAKUPOVANÝCH VSTUPŮ VE FIRMĚ LINAPLAST S.R.O.	41
5 NÁKUPNÍ PROCES VE SPOLEČNOSTI LINAPLAST S.R.O.	43

5.1	STANOVENÍ NÁKUPNÍHO TÝMU.....	43
5.2	SPECIFIKACE NAKUPOVANÉHO PRODUKTU	45
5.3	POPTÁVÁNÍ ZBOŽÍ	45
5.4	VÝBĚR DODAVATELE VE FIRMĚ LINAPLAST S.R.O.	46
5.5	OBJEDNÁVKA	47
5.6	KUPNÍ SMLOUVA	47
5.7	OVĚŘOVÁNÍ NAKUPOVANÝCH VÝROBKŮ	48
5.7.1	Příjem zboží (komponenty, materiál).....	48
5.7.2	Označení zboží pro vstupní kontrolu	48
5.7.3	Kvalitativní přejímka	48
5.7.4	Komponenty	49
5.7.5	Materiály	49
5.8	VÝBĚR NOVÉHO MATERIÁLU A JEHO UVOLNĚNÍ	49
5.9	ROZVOJ SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI DODAVATELE.....	49
5.10	SHODA NÁKUPU S PŘEDPISY	50
5.11	ZDROJE SCHVÁLENÉ ZÁKAZNÍKEM	50
5.12	INFORMACE TÝKAJÍCÍ SE NAKUPOVÁNÍ.....	51
5.13	KVALITA NAKUPOVANÉHO PRODUKTU	51
6	HODNOCENÍ DODAVATELŮ V PODNIKU LINAPLAST S.R.O.....	52
6.1	PŘÍKLAD VÝBĚRU DODAVATELE ZAŘÍZENÍ	54
6.1.1	Předmět výběrového řízení	54
6.1.2	Seznam přihlášených subjektů	54
6.1.3	Posouzení nabídek.....	54
6.1.4	Hodnocení nabídek.....	54
6.1.5	Konečné pořadí nabídek.....	56
6.2	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ	57
6.2.1	Centralizace nákupního oddělení	57
6.2.2	Komplexní systém databáze a hodnocení dodavatelů.....	57
6.2.3	Diferenciace dodavatelského spektra pomocí metody ABC.....	58
6.2.4	Propojení informačního systému s dodavateli	58
	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	60
	Odborná literatura.....	60
	Elektronické Zdroje	61
	Interní zdroje	61
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM TABULEK.....	64

ÚVOD

Nákup představuje jednu z nejdůležitějších oblastí v podniku. Kvalitním zajištěním vstupů mohou společnosti dosáhnout vyšší prosperity a konkurenceschopnosti na trhu. Úkolem nákupního oddělení je obstarávání zboží či služeb v souladu s požadavky a strategickými cíli podniku. V procesu nákupu se vždy vyskytuje mnoho klíčových faktorů, které jej mohou do značné míry ovlivňovat. Výběr správného dodavatele a spolupráce s kvalitními společnostmi je jedním z nich.

Tématem této bakalářské práce je nákupní proces podniku a hodnocení dodavatelů v podniku.

Cílem této práce je popis činností týkajících se procesů spojených s nákupem v podniku Linaplast s.r.o., zjištění případných nedostatků, zhodnocení a doporučení návrhů ke zlepšení. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části.

Teoretická část se s použitím literárních zdrojů zabývá celkovou charakteristikou nákupu, jeho umístěním v podniku, nákupními procesy, nákupním marketingem, popisuje všechny aktivity související s nakupováním, včetně vztahů útvaru nákupu k ostatním podnikovým oddělením. Dále je v teoretické části blíže popsána oblast výběru dodavatelů, a jejich hodnocení.

Praktická část se zabývá veškerými činnostmi, které souvisejí s nákupem ve výrobní společnosti Linaplast s.r.o. Předmětem činnosti této společnosti je lisování plastových a pryžových komponentů a vývoj vstřikovacích forem. V podniku je provedena analýza nákupního procesu, výběru dodavatele a hodnocení dodavatelů. V závěru bakalářské práce jsou na základě zjištěných údajů uvedena možná doporučení ke zlepšení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKUP V PODNIKU

1.1 Vývoj podnikového nákupu ve 20.století

„Nákup podniku má v druhé polovině 20.století mnoho proměn. Začíná se postupně uplatňovat marketing nákupu a předmětem zkoumání je tedy daleko více dodavatel. V centrálně plánované ekonomice neměl marketing výrazné uplatnění. Podobně i poválečná tržní ekonomika svým nedostatkem tržní nabídky znemožňovala větší uplatnění nástrojů marketingu. Transformace českých podniků po roce 1989 probíhala zejména u velkých podniků a tradičních odvětví velmi svízelně. V posttransformačním období byl již eliminován dřívější dodavatelský monopol (reálný a gesční) a padl i závazný monopol zahraničního obchodu. Výše a struktura zásob včetně finančního i operativního řízení se staly výlučnou záležitostí podnikového managementu. Rozhodovací prostor nákupu se tak značně rozšířil.“¹

1.2 Funkce nákupu v podniku

„Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách.“²

Nákupem označujeme všechny činnosti podniku, které mají za cíl získání hmotných a nehmotných vstupů do podniku. Nositelem funkce je obvykle útvar nákupu (Obr. 1). [10]

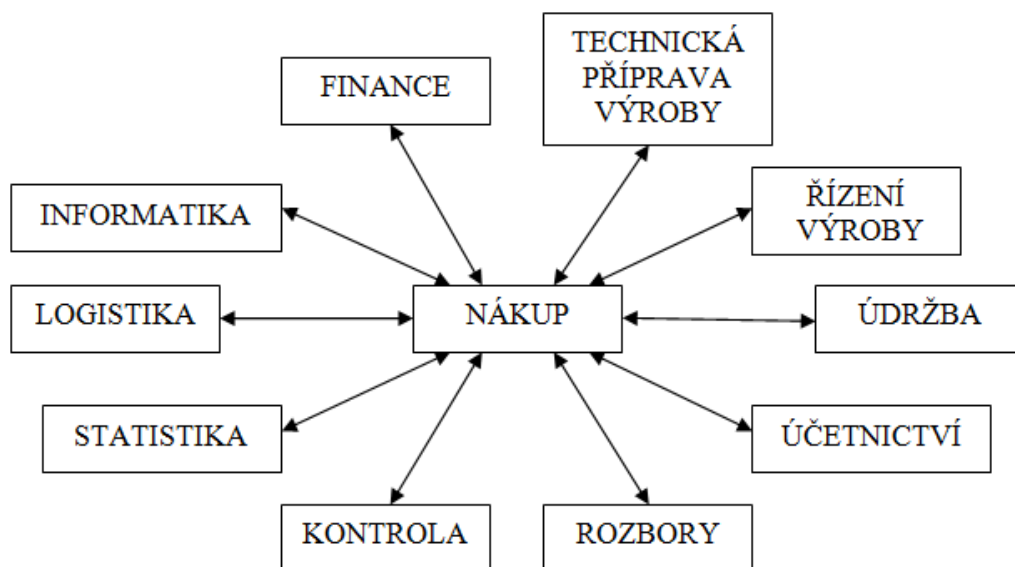
Základní funkcí útvaru nákupu podniku je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů podniku surovinami a materiálem, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě. Splnění této základní funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá:

- co nejpřesněji a včas zjišťovat budoucí potřeby materiálu a surovin
- volit optimální vstupy pro uspokojení potřeb
- projednávat a uzavírat smlouvy o finančně efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich uskutečňování a projednávat případné změny v potřebách [10]

1 TOMEK, Jan a HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. 26s. ISBN 80-85943-73-5.

2 LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. 4s. ISBN 80-251-0174-6.

- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečit jejich efektivní využití
- pružně realizovat operativní zásahy v případě ohrožení uspokojování vnitropodnikových potřeb
- pečovat o zajištění kvality nakupovaných materiálů
- zabezpečit odpovídající efektivní fungování materiálně technické základny nákupu (skladové hospodářství, doprava a ostatní logistické procesy při realizaci materiálových toků)
- vytvářet a zdokonalovat informační systém pro řízení nákupního procesu
- zabezpečit personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích i hmotných procesů
- zajistit aktivní servisní uskutečňování přípravy, výtaje a přísunu materiálu na místa spotřeby, např.: dělení, prvotní úprava, kompletace, vytváření optimálních manipulačních jednotek. [10]



Obr. 1: Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary [6]

1.3 Cíle nákupu

„Cíle popisují stav budoucnosti, kterého bychom chtěli dosáhnout, prostřednictvím různých činností nebo kterému bychom chtěli zabránit. Určují směr pro plánovitá opatření a slouží současně jako vůdčí hodnota v příslušném útvaru. Podle těchto aspektů mají cíle několik funkcí:

- *funkce identifikační*
- *funkce výběru*
- *funkce popisná*
- *funkce hodnotící*

Základní cíle v podniku slouží jako směrnice pro cíle, které z nich vyplývají ve funkčních oblastech, tzn. i v oblasti nákupu. Problémy musí být řešitelné jak nákupem, tak prostřednictvím ostatních činností, např. vlastní výrobou. Když jsou vlastní výrobky podniku ve srovnání s konkurencí drahé, potom by podnik měl uvažovat o jejich nákupu.“³

Aby se jakákoliv podniková činnost mohla stát úspěšnou, musí mít jasně určené a měřitelné cíle. Nákup, jakožto představitel jedné z nejdůležitějších částí podniku, není výjimkou. K maximalizaci jeho přínosu k celkovému chodu podniku, si podnikový nákup stanovuje tyto cíle (Obr. 2):

- zajišťovat zásobování prostřednictvím obstarávání zboží, materiálu a služeb, které jsou třeba k chodu podniku
- přispívat k zisku podniku efektivní kontrolou celkových nákladů operací
- obstarávat výběr nejvýhodnějších nabídek pro daný podnik – vhodnou kvalitu za co nejnižší cenu
- zajišťovat uspokojivé zdroje přísunu dodávek a zachovávat dobré vztahy s dodavateli
- snižovat nákupní riziko
- průběžně lokalizovat nové a lepší materiály a produkty [7]

3 TOMEK, Jan a HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. 18s. ISBN 80-85943-73-5.

„Cíle jednotlivých podnikových funkcí, tedy i nákupu jsou odvozovány v rámci operacionalizace cílů od podnikových cílů. Proces stanovení cílů pak dále ovlivňují faktory, jako jsou:

- zjištění potenciálu,
- možnosti dosažení dlouhodobých cílů,
- budování konkurenční výhody,
- minimalizace nejistoty.“⁴

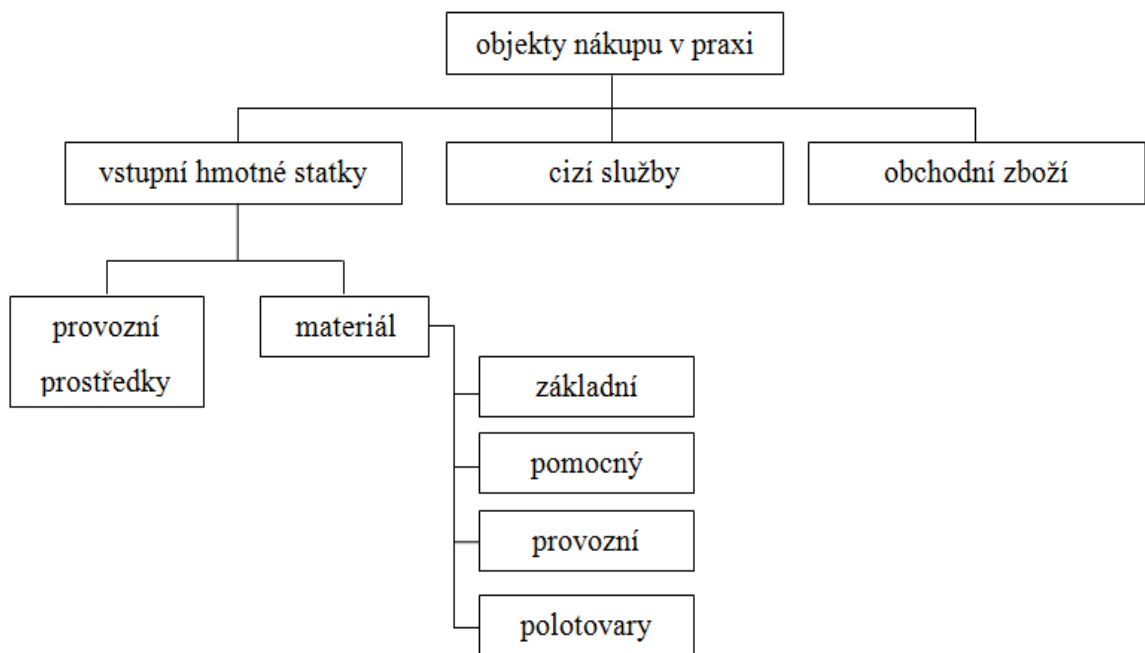
Zaměření cílů nákupů				
výrobek	servis	platební podmínky	komunikace	ostatní
<ul style="list-style-type: none"> ■ hromadná výroba ■ kusová výroba ■ levné výrobky ■ špičkové výrobky ■ inovace ■ speciální výrobky atd. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ zvýšení dodací pohotovosti ■ lepší přizpůsobivost ■ zlepšení dodávek náhradních dílů ■ rozšíření garancí ■ zlepšení kontroly atd. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ snížení nákupních cen ■ orientace na pevné ceny ■ prodloužení platebních termínů atd. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ zlepšení styků s dodavateli ■ zlepšení personál. vztahů ■ uplatnění výkonů konkurence ■ zvýšení podílu normalizovaných nabídek atd. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ vyhledávání kooperací ■ zvýšení exkluzivity ■ snížení stavů zásob ■ větší využití železniční dopravy atd.

Obr. 2: Zaměření cílů nákupů [8]

1.4 Objekty nákupu

Obecná ekonomická teorie předpokládá, že pro výrobu jsou zapotřebí tři nejdůležitější vstupy: půda, práce, kapitál, které můžeme v souladu s funkcí opatřování označit jako všeobecné objekty opatřování. Mezi tyto objekty patří (Obr. 3):

- finanční statky
- hmotné statky
- personál
- materiál
- peníze a úvěry
- cizí služby a obchodní zboží
- dispoziční a prováděcí práce
- provozní prostředky [6]



Obr. 3: Objekty nákupu v praxi [6]

V průmyslových podnicích rozlišujeme sedm kategorií nakupovaných průmyslových výrobků (Obr. 4):

- **Suroviny** - Jedná se o výrobky, které jsou dodávány v původním přírodním stavu, často jsou jejich dodavatelské trhy regionálně koncentrovány, což zvyšuje logistické náklady.
- **Procesní základní materiály, meziprodukty** - Jedná se o výrobky, které vyžadují další opracování, než získají formu finálního výrobku.
- **Doplňkový režijní materiál** - Slouží k zabezpečení jak výrobních, tak nevýrobních procesů, bývají nakupovány od velkého množství dodavatelů, čímž přispívají ke zvýšení nákladů.
- **Komponenty, díly, polotovary** - Jsou obvykle buď hotovy, nebo určeny pro přímou montáž, popřípadě vyžadují jen minimální úpravu.
- **Zařízení** - Jedná se o zboží investičního charakteru jak pro výrobní, tak nevýrobní účely. [6]

- **Systémy** - Jsou kombinované, systémově propojené zboží investičního charakteru, jehož existence je nezbytná pro kontinuální průběh logistických a manažerských procesů jak ve výrobě, tak v obchodě.
- **Služby** - Jsou aktivity nehmotné povahy, které většinou jen nepřímou přispívají k vytvoření finálních výrobků. Z hlediska jejich nehmotnosti jsou obtížně porovnatelné a navíc značně proměnlivé. [6]

Nakupované zboží	Příklady	Charakteristika	Specifika
suroviny	uhlí, rudy, dřevo, rudy, ropa, zemní plyn, zemědělské produkty	produkty těžařských společností či zem. podniků, minimální technologická úprava	objemné výrobky, vysoké náklady na dopravu, manipulaci, skladování
materiály, energie	plasty, celulóza, pohonné hmoty, hutní materiály, základní chemikálie, kovy, elektřina, mouka	zpracované suroviny na materiály, energie vhodné pro výrobu konečných výrobků	často komoditní zboží, zboží stejné kvality a určení, dodává více výrobců
díly, montážní skupiny, polotovary	motory, ventily, integrované obvody, barvářské polotovary, ovocné koncentráty, pečící přípravky	výrobky určené k přímé montáži, komponenty do směsných finálních výrobků	nevyžadují další zpracování
pomocné, režijní materiály	kancelářské potřeby, maziva, filtrační materiály, bělicí hlinky	materiály, výrobky pro administrativu, opravy, realizaci technolog. operací	zboží široce používané, široká nabídka, snadná dostupnost
hotové výrobky pro obchodní činnost	tzv. obchodní zboží	hotové výrobky určené pro konečnou spotřebu	zboží balené v přepravních či manipulačních obalech
zařízení, investiční celky	stroje, výrobní linky, počítače, dopravní prostředky, výrobní	prostředky vkládané do stálých aktiv nutných pro výrobní a ostatní podnikatelskou činnost	finančně náročné, rizikové nákupy
služby	nakupované služby pro výrobní a ostatní činnosti, služby v oblasti řízení jakosti	údržbářské práce, přepravní služby, marketingový výzkum, projektové, logistické a metrologické služby	trvale rostoucí nabídka, obtížně specifikovatelné produkty

Obr. 4: Druhy nakupovaného zboží [2]

1.4.1 Formy nákupu

Nákup (pořizování výše uvedených objektů) může nabýt jedné ze tří typických forem:

- **přímého nákupu** (buď s jednou platbou, nebo s platbou ve splátkách v dohodnutém časovém intervalu při nákupech na půjčku);
- **leasingu**, který je obvykle v konečném zúčtování dražší, ale nevyžaduje nutně okamžité vysoké výdaje (na něž podnikatel nemusí mít vždy dostatek disponibilních prostředků);
- **pronájmu**, je-li například určité výrobní zařízení zapotřebí pouze na krátké časové období [6]

1.5 Nákupní situace

Role podnikového nákupce obnáší mnoho rozhodnutí, jejichž počet závisí na typu nákupní situace. Obtížnost rozhodování ovlivňuje nákupní proces. Malá, rutinní rozhodnutí provádějí jednotlivci nebo menší skupiny lidí. Složitá rozhodnutí, která mají zásadní vliv na chod a budoucnost podniku jsou časově více náročné, a proto se jich účastní většinou větší skupina lidí nebo tzv. grémium (nákupní tým, nákupní centrum). [10]

1.5.1 Typy nákupních situací

Při nákupních situacích můžeme rozlišit tři základní typy nákupních rozhodnutí (Obr. 5):

Přímý opakovaný nákup

V tomto případě si kupující objednává stálý, opakující se druh materiálu. Tato činnost je obvykle rutinně zabezpečována útvarem nákupu podniku. Jedná se o málo komplikovaná rozhodnutí a mohou být provedena jednou osobou. Kupující si vybírá dodavatele z formálního nebo neformálního seznamu (ne každý dodavatel musí být na tomto seznamu uvažován) předchozích dodavatelů, a řídí se svými předchozími zkušenostmi s nimi. O každé transakci je většinou rozhodnuto v nákupním oddělení. Tyto nákupy většinou představují převážnou část individuálních nákupů společnosti. [5]

Modifikovaný opakovaný nákup

Přítomto nákupu dochází k situaci, která není nová, avšak dochází při ní k změnám specifikací produktu, ceny, podmínek nebo dodavatele. Rozhodování o modifikovaném opakovaném nákupu většinou vyžaduje větší počet účastníků ze strany nákupce i dodavatele.

Nový (První) nákup

Při novém nákupu dochází k rozhodování o zcela novém neřešeném problému. Před začátkem samotného rozhodování je třeba shromáždit velké množství informací. Čím větší jsou v tomto případě pro podnik náklady a riziko, tím více lidí se účastní rozhodovacího procesu. [5,1]



Obr. 5: Tři typy nákupních situací [5]

„Nové zadání nákupu prochází několika stádii: pozornosti, zájmu, hodnocení, vyzkoušení a přijetí. S průběhem času se z nových nákupních situací stanou přímé opakované nákupy a rutinní nákupní chování.“⁵

1.6 Nákupní proces

Při nákupu hraje značnou roli velikost podniku. Malé podniky se rozhodují obvykle na základě očekávané poptávky zákazníků. Velké podniky vycházejí z podnikových plánů výroby a prodeje. [10]

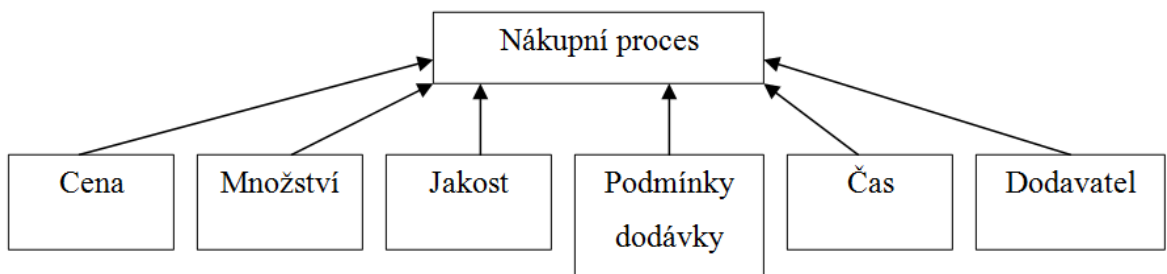
Hlavní fáze nákupního procesu

- **Vznik potřeby** - Počátkem nákupu (Obr. 6), je identifikace potřeby v podniku, která není uspokojována, nebo není uspokojována dostatečně. V průmyslovém odvětví jsou nejčastěji důvodem nového nákupu: technologická inovace související se snížením nákladů, změna výrobního procesu.
- **Specifikace potřeby, charakteristika produktu** - V této fázi dochází ke sběru informací souvisejících se vzniklou potřebou identifikovanou z předchozí etapy. Jedná se o soupis vlastností nového nákupu, zvažují se alternativní designy produktů a technologií. Toto může mít za následek zeštíhlení výběru dodavatelů, tedy vyškrtnutí těch, kteří nejsou schopni požadované vlastnosti produktu splnit.
- **Hledání informací** - Nyní dochází k hledání a sběru informací o potenciálních dodavatelích, rozesílání poptávek a následně k výzkumu nabídek. Součástí poptávky je obsah požadovaných vlastností, které jsou následující: množství, dodací lhůta, čas dodávky, cena, garance stability ceny.
- **Hodnocení variant nabídek volba dodavatele** - Poskytnuté informace od dodavatelů jsou zpracovány, hodnoceny, srovnávány a ověřovány. Toto lze provést např.: dotazem u referenčních partnerů. V této fázi také probíhají jednání o stanovení konečné ceny a dalších podmínkách dodávky.
- **Vyřízení objednávky** - Po výběru konkrétního dodavatele dochází k zadání objednávky, zpracování dokumentace a vlastní nákupní fázi. Pokud je třeba dochází v případě technologických celků (strojů a zařízení) k instalaci, uvedení do zkušebního provozu a předání do skutečného provozu.
- **Jednání po nákupu, zpětná vazba, případná reklamace** - Po uskutečnění dodávky dochází k hodnocení produktu a celkového výkonu dodavatele. Tyto činnosti obvykle provádějí manažeři nákupu ve spolupráci s oddělením jakosti. [1]



Obr. 6: Nákupní proces [8]

Faktory ovlivňující nákupní proces



Obr. 7: Faktory figurující v nákupním procesu [10]

Podmínky dodávky

Každá dodávka musí být realizována za určitých jasně daných podmínek (Obr. 7), které musí být zřetelně uvedeny v kupní smlouvě.

Jakost

Jakost souvisí s vhodností materiálu nebo výrobku pro zamýšlený účel. Cílem je nakoupit kvalitní suroviny za co nejnižší cenu. Dále může být jakost stanovena podle požadovaného hlediska, jako je hmotnost, barva, velikost, flexibilita, vzhled.

Množství

Důležitou složkou nákupního procesu je nákup odpovídajícího množství materiálu nebo výrobku. Podnikatel nakupující ve velkém chce dosáhnout úspor. Ty závisejí i na velikosti slev poskytovaných dodavatelem. [10]

Velké množství nakupovaných materiálů nebo výrobků však může znamenat současně nadměrné množství zásob, což je spojeno s většími náklady na skladování, a zároveň i s rizikem znehodnocení např.: zastaráním.

Cena

Nejlepší cena neznamena vždy nejnižší nákupní cenu. Firma s nejnižší cenou možná nenabízí požadovanou kvalitu a služby. V podnikání je tedy cílem zajištění nejvyšší hodnoty zboží splňující specifické požadavky za co nejnižší cenu.

Čas

Velmi důležité je rozhodnutí, kdy nakoupit materiál nebo služby. Načasování a určení objemu dodávky materiálu nebo služeb hraje v koordinaci nákupu významnou roli. Jestliže podnik objednává dlouho dopředu, jeho provozní kapitál je vázán v zásobách. Nedostatečné objednávky mohou naopak vést k opožděné produkci, což může způsobit ztráty.

Dodavatel

Výběr vhodného dodavatele je jedním z hlavních faktorů, které jsou předpokladem dobrého nákupu. Měli by být podnikem pečlivě vybíráni a měly by s nimi být navazovány vztahy, které umožní dodavatele lépe poznat. Firma tím nabývá jistoty, zda dodavatelé vyhovují nebo nevyhovují jejím požadavkům. [10]

2 NÁKUPNÍ MARKETING

Moderní podniky uplatňují marketingové přístupy, metody a techniky i v oblasti nákupu. Nákupní marketing znamená tržně orientovaný způsob myšlení v nákupu podniku. Marketingové pojetí nákupu (vstupů) požívá podobné metody a techniky jako marketing na straně prodeje (výstupů). Nákupním marketingem podnikový logistický řetězec začíná a marketingem na straně prodeje končí. Opačným směrem probíhá soustavný tok informací. Důležitým předpokladem k úspěchu je vzájemná komunikace tržních partnerů – dodavatelů či odběratelů. [9]

2.1 Zásady nákupního marketingu

Při aplikaci marketingu v nákupní činnosti podniku nelze opomíjet následující dominantní zásady:

- Při jakékoliv činnosti v oblasti nákupu je nutno vzít v úvahu jejich vliv na dlouhodobé strategické cíle podniku.
- Marketingové přístupy v nákupu vyžadují vytvoření a aktualizaci odpovídající nákupní informační základny. Tyto informace musí být základním zdrojem pro optimální rozhodování o druhu materiálu na daný finální výrobek, o optimálním dodavateli, dodacích, cenových, platebních a logistických podmínkách.
- Nové marketingové přístupy k nákupu vyžadují nové pojetí osobnosti nákupce, který musí splňovat náročné požadavky, a být nejen připraven po odborné stránce (obchodně ekonomické, technické), ale musí být i schopen důstojně plnit funkci jakéhosi „obchodního vyslance firmy na trhu“. Musí ovládat široké spektrum znalostí týkajících se nejen „materiálu“, který nakupuje, ale také ekonomie, právních norem, psychologie a etiky obchodního jednání.
- Nákup v podniku musí mít schopnost „komplexního vidění“ vlastních cílů a problémů. To znamená, že se aktivně podílí i na takových podnikových činnostech jako jsou řízení materiálových a logistických procesů a řízení jakosti. [9]

- Marketingově pojatý nákup se vyznačuje novým přístupem ke zvolenému dodavateli, ve kterém musí vidět „partnera-spojence“ a „fér protihráče“ na tržním kolbišti. K tomu je potřeba dostatek informací o dodavatelích, jejich silných a slabých stránkách, marketingovém mixu i celkové ekonomické situaci a postavení na trhu.
- Plán nákupu je důležitým nástrojem managementu i v tržních podmínkách, neboť je předpokladem efektivního řízení nákupního procesu. Jedním z faktorů je flexibilita plánu, tedy schopnost pružně reagovat na případné změny. [9,10]

2.2 Nákupní marketingový mix

Nákupní marketingem podnikový logistický řetězec začíná a marketingem na straně prodeje končí. Probíhají zde dva toky – tok hmotný (dodavatel - nákup - výroba - prodej) a tok informační (odběratel – marketing – prodej – příprava výroby – výroba – nákup – dodavatel).

Uspořádání nástrojů marketingového mixu vychází z informačního a komunikačního mixu, pokračuje přes výrobní mix služeb, cenový a kontraktační mix a končí logistickým mixem. [10]

2.2.1 Informační a komunikační nákupní mix

Důvěryhodné přesné a včasné informace jsou předpokladem každého úspěšného nákupního rozhodnutí. Tyto informace se týkají:

- nakupovaných výrobků a služeb
- vyráběných produktů a služeb
- dodavatelů
- ceny výrobků
- platebních podmínek
- dřívějších skutečností (reference podniku)

2.2.2 Výrobní nákupní mix a mix služeb

Zahrnuje rozhodování o jednotlivých výrobcích a službách. Rozhodování se týká především: [9]

- kvalitativních parametrů každého výrobku, včetně substitučních variant,
- šíře a hloubky nakupovaného sortimentu,
- nakupovaných služeb, které bude nákupce získávat v souvislosti s nákupem a dodávkou výrobků, nakupovat od externích podniků, nebo zajišťovat interně. [9]

2.2.3 Cenový a kontraktační mix

Předpokladem správného rozhodování o cenách jsou kvalitní a aktuální informace o:

- potenciálních dodavatelích,
- nabízených výrobcích a službách,
- kvalitě,
- logistických, cenových, dodacích a platebních podmínkách,

Důležitým prvkem při rozhodování o cenovém a kontraktačním mixu jsou cenové srážky a slevy (množstevní slevy, při okamžitém placení či při úhradě v krátké platební lhůtě) a případné přírážky (např.: za nákup podlimitního množství).

Součástí cenového a kontraktačního mixu je také rozhodování, zda usilovat o následující platební podmínky: [9,10]

- platbu předem,
- placení formou akreditivu,
- úhradu ve zkrácené platební lhůtě,
- placení při nákupu (v případě běžné solventnosti),
- splátky (v případě insolvence).

Způsob objednávání dodávek materiálů a výrobků hraje v cenovém a kontraktačním mixu neméně důležitou roli. Je možno realizovat objednávání formou:

- telefonických objednávek v kombinaci s počítačovým přenosem,
- návštěv obchodního zástupce dodavatele,
- klasické písemné objednávky,
- objednávání u příležitosti veletrhů a výstav. [9,10]

V budoucnu lze v odvětví objednávání dodávek materiálů a výrobků očekávat postupnou elektronizaci celého procesu. [10]

2.2.4 Logistický a dodávkový mix

Součástí tohoto mixu je rozhodování o nákupních logistických podmínkách, tzn. jak realizovat vlastní hmotný nákup. Je třeba rozhodnout zpravidla o:

- dodávkové cestě
- řešení dodávkového režimu
- logistickém zabezpečení dodávek
- způsobu skladování a řízení zásob
- technických aspektech a organizaci logistického systému
- řízení logistického systému [10,9]

2.3 Marketingové strategie nákupu

Strategický nákupní management poskytuje základní kritéria pro rozhodování při závažných krocích nákupního managementu, jako jsou zabezpečení informací, plánování nákupu, rozhodování při nákupu, při výběru dodavatelských trhů a při výběru dodavatelů. [8]

Podnik může při realizaci strategie aplikovat dva následující způsoby:

- aktivní chování (vede k dosažení změny a využití rámcových podmínek pro nákupní rozhodování)
- pasivní chování (pouze snaha podniku o využití daných podmínek rozhodování)

Strategie mohou nabývat těchto dvou typů účinku:

- interní účinek – strategické cíle jsou zaměřeny na aspekty ovlivnitelné podnikem,
- externí účinek – strategické cíle se zaměřují na vyvolávání změn na základě svého jednání na trhu, [11]

2.3.1 Kritéria volby nákupní strategie

Součástí nákupní strategie je zásadní volba zdrojů a jejich vazba na zásobované objekty vlastní firmy (Obr. 8). Jedná se o tzv. sourcingové strategie. Ty mohou být členěny podle několika hledisek. [8]

Podle geografického rozložení

Global sourcing

- rozšiřování nákupu na mezinárodní nákupní zdroje
- cílem je nalezení nejlepšího dodavatele na světě
- výhodou může být nižší cena práce v jiných státech, tudíž nižší cena produktů
- nevýhody představuje vzdálenost, logistické problémy, nemožnost přímé kontroly

Local Sourcing

- podnik se soustřeďuje na tuzemské dodavatele
- výhody jsou rychlost, nižší riziko a schopnost okamžitého zajištění potřeby podniku
- nevýhodou může být nižší technologická vyspělost. [11]

Podle počtu dodavatelů

Multiple Sourcing:

- Celková dodávka určitého produktu je rozdělena mezi několik dodavatelů

Single Sourcing:

- Celková dodávka určitého produktu je zadána jednomu dodavateli s nejlepšími a nejvýhodnějšími podmínkami [3]

Kritéria při výběru vhodné strategie nákupu je především cena, čas a flexibilita.

Strategie multiple sourcing je nevyhnutelná, pokud je poptávka po předmětu nákupu větší, než kolik dokáže jeden dodavatel poskytnout.

Výhodou strategie single sourcing je nižší cena, ovšem nevýhodou je zvýšení závislosti na určitém dodavateli. [3]

Podle rozsahu dodávaných výkonů

Toto rozdělení forem sourcingu je dáno funkční orientací dodávek vzhledem k napojení na výrobní proces. [8]

Component sourcing – jedná se o dodávky pro montážní činnost. Hlavním úkolem je vytvoření pevných vazeb mezi dodavateli a odběrateli, což je předpokladem pro přímé dodávky (např.: metoda Just-In-Time).

Modular sourcing – výběr dodavatelů přímo navazuje na jednotlivé stupně výrobního procesu.[8]

Cílový objekt	Příklady
nákup jako celek	<ul style="list-style-type: none"> ■ vysoká jistota zabezpečení ■ malý podíl chybějících položek
nákup jednotlivých položek	<ul style="list-style-type: none"> ■ nízké opatřovací náklady ■ vysoké nasazení pracovníků
dodavatelé jako celek	<ul style="list-style-type: none"> ■ přiměřený počet dodavatelů ■ rozšíření podílu dodavatelů s rámcovými smlouvami o dodávkách
jednotliví dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> ■ vysoká kvalita dodávek ■ vysoká kapacita
předmět nákupu jako celek	<ul style="list-style-type: none"> ■ nízká rozmanitost ■ vysoký podíl standardizace
jednotlivé předměty nákupu	<ul style="list-style-type: none"> ■ nízké ceny ■ vysoká kvalita

Obr. 8: Vlastnosti typů nákupu [11]

2.4 Umístění útvaru nákupu v podniku

Podle Lukoszové je útvar nákupu nejčastěji součástí obchodního či obchodně-ekonomického úseku. Může být i součástí výrobního útvaru, a to zejména v těžkém strojírenském průmyslu a stavebnictví. Poskytuje tak pružnější řešení změn výrobního programu, technologie a také časového průběhu výroby. Ve velkých podnicích se může uplatňovat forma organizace nákupu jako samostatného nákupního závodu nebo nákupní správy.

Pro úspěšné plnění funkce nákupu je důležité několik činností.

- aktivní spolupráce s útvary přípravy výroby, řízení výroby, údržby, účetnictví, rozborů, financí, kontroly, statistiky a obchodně technického řízení
- řešení a zdokonalování oběhu, přenosu, zpracování, uchování informací [6]

Cílem těchto činností je zvýšit ekonomickou a technickou kvalitu řízení nákupního procesu podniku. [6]

2.5 Centralizace a decentralizace nákupu

Existují tři základní typy organizace nákupu v podniku:

- centralizovaný
- necentralizovaný
- kombinovaný

Tyto typy se od sebe liší zejména vnitřním uspořádáním. Centralizovaný nákup je založen na dělbě práce podle obsahu činností. Decentralizovaný typ řešení nákupu má schopnost pružněji řešit problémy na základě bližšího kontaktu s výrobou, ovšem často také opomíjí ekonomickou stránku nákupu a ucelené nákupní strategie, což se může projevit např.: zvyšováním zásob.

Kombinovaný nákup se snaží potlačit negativní stránky obou předchozích organizačních typů, při zvýraznění těch pozitivních. [10]

3 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ

3.1 Rozhodování o dodavateli

Výběr dodavatele je jedním z nejdůležitějších předmětů rozhodování v nákupu. Při současné narůstající globalizaci trhu, se podstatně rozšiřují možnosti získávání vstupů. Volba dodavatele je proces, při kterém je třeba získat velké množství informací, poté následuje další komunikace s dodavatelem. Má významný vliv na náklady, zásoby, kvalitu a prodejnost výrobků. Výrazně ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu a také determinuje:

- kvalitu výstupní produkce,
- nákladovost (cenovou úroveň produkce),
- aspekty dodávek zákazníkovi (tzn. pohotovost dodávky),
- rychlost, včasnost, flexibilitu, spolehlivost, [12]

Součástí výběru dodavatele není jen rozhodování „od koho nakoupit“, ale také rozhodování o podmínkách dodávek.

Osoby, které zasahují do příslušného konkrétního nákupu, tvoří tzv. **nákupní skupinu**.

Záleží také na druhu rozhodování, přičemž je nutno přizvat i specialisty odpovědných útvarů (technických, ekonomických, obchodních). Členové nákupní skupiny zastávají vždy alespoň jednu funkci:

- uživatelé (spotřebitelé)
- poradci - ovlivňovatelé (obvykle technici, obeznámeni s technickými parametry výrobků v oboru, kteří definují požadované parametry výrobků)
- preskriptoři (pracovníci projekce, přípravy a řízení výroby, řízení jakosti)
- kontroloři (tzv. filtry)
- rozhodovatelé (obvykle vedení podniku)
- nákupci (pracovník nebo složka podniku, která vlastní nákup realizuje) [10]

Při rozhodování o dodavateli může dojít k následujícím stereotypním situacím, kterých by se měl nákupce podniku vyvarovat:

- přílišnému spoléhání na důvěrně známé osoby (neformální přátelství),
- příliš ukvapeným rozhodnutím a ukončení vyhledávání informací o dalších potenciálních dodavatelích. [13]

3.2 Kritéria při výběru dodavatele

Při samotném výběru dodavatele musí podnik zvažovat řadu kritérií, které se týkají mnoha složek nákupu.

Kritéria můžeme rozdělit do tří skupin.

Výrobky a služby

- schopnost dodat požadované produkty v odpovídajícím množství a kvalitě
- spolehlivost a bezchybnost produktu z pohledu certifikace a norem, ekologie a ergonomie
- kvalita služeb a servisu, školení zaměstnanců, technický servis, nabídka vyškolení
- systém kontroly kvality z pohledu certifikace a aktuálních druhů řízení kvality (TQM)
- odborná asistence při přípravě k užití produktu
- úroveň balení produktu a jeho příprava k manipulačním činnostem, úroveň zacházení při dopravování
- záruka spolehlivosti produktu
- manuály k použití, jednoduchost a provedení
- náročnost na údržbu
- na první místo se při hodnocení řadí hlavní uživatel ve společnosti [10]

Cena a kontraktační podmínky

Mohou být dodací a platební.

- cena, množstevní slevy
- pojištění při náhradě škod
- forma a úroveň jednání, podmínky platby
- flexibilita, zavedení systému systém Just-In-Time [10]

Dodavatel, jeho image, goodwill a jeho chování při jednání a realizaci dodávek

- inovační technické schopnosti a předpoklady (finanční, technické, personální, manažerské, organizační apod.)
- výkonnost a pověst managementu projevující se ve vztahu k okolí a uvnitř firmy
- výrobní kapacity, spolehlivost a rezervy v jejich využití, pružnost výrobního profilu
- pověst firmy, image, goodwill jako dodavatele
- ekonomická úroveň podniku, bankovní důvěra
- spolehlivost při realizace dodávek: dodržování termínů a dalších podmínek
- postoj ke kupujícím, vstřícnost, vůle dohodnout se o změnách kontraktů
- úroveň komunikace, ochota předávat informace, technické komunikační vybavení
- morálka podniku, jeho kultura, úroveň dodržování legislativy a obchodních zvyklostí
- lokalizace firmy, logistické podmínky a úroveň řešení logistického systému
- pracovní vztahy uvnitř podniku projevující se i ve vnějších vztazích
- schopnost a ochota přizpůsobit se potřebám odběratele
- zkušenosti jiných odběratelů, jejich hodnocení [10]

Mezi základní zdroje informací pro hledání a vyhodnocování jednotlivých dodavatelů patří zejména:

- evidence o výkonech dodavatelů (evidence dodávek, fakturace, operativní evidence nákupů)
- osobní kontakty (známí, kolegové - nákupčí jiných podniků)
- internet; - odborné komory
- odborné časopisy, regionální firemní katalogy
- poradenské firmy
- výstavy a veletrhy
- zprávy z obchodních jednání, obchodních cest
- inzeráty a reklama dodavatele (brožury, katalogy, prospekty). [12]

3.3 Hodnocení dodavatelů

Podnik systematicky hodnotí své dodavatele na základě získaných informací podle podnikem zvolených kritérií. Jde například o:

- možnost získání diskontu za větší množství odebraného zboží
- ochotu dodavatele dodat podle potřeby i velmi malá množství výrobků
- poskytování rabatu za celkový objem nákupu za určité období (např. jeden rok)
- požadování jen přiměřené provize za uskutečnění mimořádně rychlé dodávky
- ochotu dohodnout se na časovém plánu dodávek
- předávání včasných informací o uskutečňovaných změnách výrobků a služeb
- garantování potřebné technické podpory
- operativnost při informování a projednávání nebezpečí neplnění smlouvy
- poskytování výhodných platebních podmínek
- jasné a úplné informace o balení výrobků a o logistických podmínkách dodávek [10]

- vyřizování reklamací
- životaschopnost dodavatele [10]

K efektivní a nezaujaté volbě slouží tzv. scoring - modely, které jsou nástroji kvantitativního vyhodnocování jednotlivých dodavatelů. Jednotlivým kritériím bývají přiřazeny váhy podle pořadí důležitosti.

Celkové ohodnocení se pak vypočte pomocí váženého aritmetického průměru. (Někdy se pro ohodnocení kritérií používá ohodnocení prosté, nikoli vážené). Toto výsledné ohodnocení srovnáváme s maximálně dosažitelným množstvím bodů a na základě tohoto srovnání se dodavatelé třídí. [13]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

4.1 Představení podniku Linaplast s.r.o.

Podnik byl založen v roce 1991 jako sdružení dvou fyzických osob. Již od počátku se podnik soustředil na výrobu výlisků, přípravků a forem pro zpracování plastů a gumy. V roce 1996 ke stávající firmě přibyla nová lisovna plastů, aby mohla být rozšířena výroba a opatřeny nové výrobní kapacity. Firma momentálně zaměstnává 115 zaměstnanců.



Obr. 9: Firma Linaplast s.r.o. [14]

Na počátku roku 1997 byla založena společnost Linaplast s.r.o., která převzala po sdružení Lina veškerou produkci.

Veškerá výrobní a provozní činnost byla postupně soustředěna do nového závodu, postaveného v roce 2000 (Obr. 9). Z logistických důvodů byl v roce 2006 vybudován nový sklad hotových výrobků. S ohledem na nové projekty v automobilovém průmyslu je od roku 2007 postupně budováno centrum vývoje. V říjnu 2008 změna organizační struktury, kdy je rozšířena o dva další ředitele a to finančního a obchodního. S tím souvisí i přesunutí některých oddělení v rámci struktury. Přelom roku 2008-2009 je ve znamení příprav projektu k operačnímu programu Podnikání a inovace-programu Potenciál a je podána žádost o dotaci, která byla schválena. V 05/2009 se rozbíhají první stavební práce na středisku výzkumu a vývoje plastových výlisků a probíhají první výběrová řízení na vybavení.

V současnosti je společnost Linaplast s.r.o. koncipována do dvou celků a to na lisovnu plastů a nástrojárnu.

Lisovna plastů (včetně správy společnosti) – podléhá systému řízení jakosti dle ISO/TS 16 949:2002. Produkce lisovny je převážně směřována na automobilový průmysl a to z cca 75%. Ostatní výrobu tvoří díly pro elektroprůmysl, spotřební průmysl, modely vláček a jiné. Na 20 vstřikovacích lisech zpracovává lisovna kolem 30 milionů výrobků ročně, ať již na klasických vstřikovacích lisech, či na automatických linkách s 2K vstřikováním.

Nástrojárna – podléhá systému řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 (po novelizaci normy dle ČSN EN ISO 9001:2009). Nástrojárna je zaměřena na výrobu vstřikovacích forem a přípravků. Pro tuto výrobu je vybavena veškerými potřebnými obráběcími stroji, převážně s CNC řízením, jsou ale používány i klasické obráběcí stroje. Nástrojárna úzce spolupracuje s lisovnou na opravách forem. Pro lícování nových forem po jejich montáži je využíván tuširovací lis.

4.2 Předmět podnikání

Linaplast s.r.o. je původní česká firma, zabývající se lisováním a vstřikováním **plastů**. Mezi zákazníky patří mimo jiné také **významné automobilové společnosti**.

- Konstrukce a vývoj (designové studie, CAE) - služby a poradenství v oblasti návrhu a zhotovení prototypu,
- Nástrojárna (konstrukce, CAD) – nástrojárna je vybavena nejmodernějšími stroji světových značek, které obsluhují kvalifikovaní pracovníci s dlouholetou praxí.
- Lisovna – lisovna plastů se zabývá zpracováním plastických hmot formou vstřikování. Výrobní proces je prováděn na NC řízených vstřikovacích strojích s použitím různých materiálů.
- Montážní práce

Všechny výrobní procesy jsou **kontrolovány, měřeny a dokumentovány**.

4.3 Vývoj, konstrukce, výroba

Firma nabízí také poradenské služby v oblasti návržení a zhotovení prototypu. Vývoj tohoto prototypu je nadále možno dovést až k sériové výrobě.

Druhy vyráběných produktů

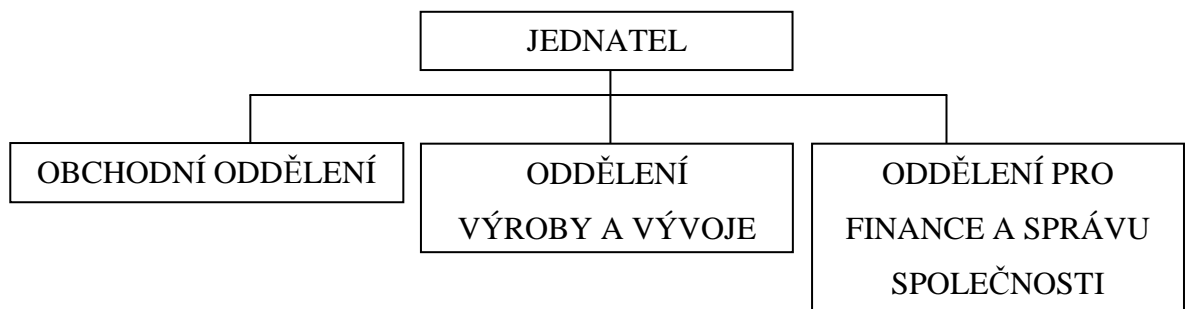
- Automobilový a motocyklový průmysl
- Komponenty technického charakteru
- Modely železnic

4.4 Organizační schéma společnosti Linaplast s.r.o.

Společnost Linaplast s.r.o. se skládá ze tří hlavních úseků, které se skládají z:

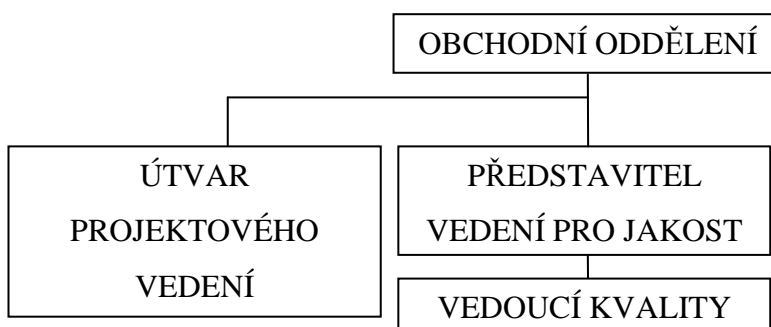
- obchodní oddělení
- oddělení výroby a vývoje
- oddělení pro finance a správu společnosti

V čele firmy je jednatel. (Obr. 10)



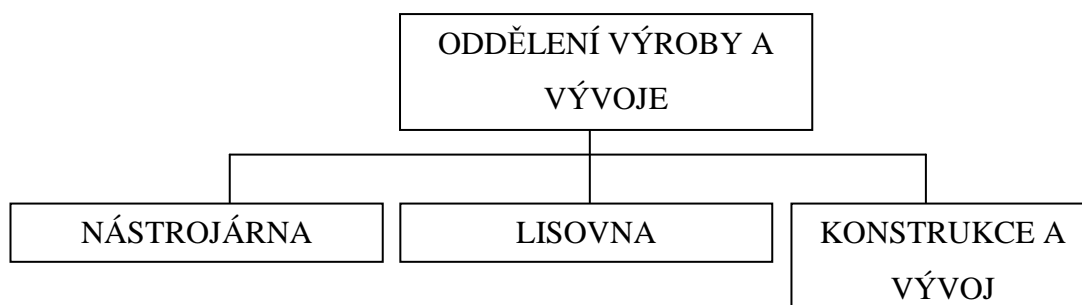
Obr. 10: Tři hlavní úseky [zdroj vlastní]

Obchodní oddělení se skládá z projektového útvaru a útvaru kvality. (Obr. 11)



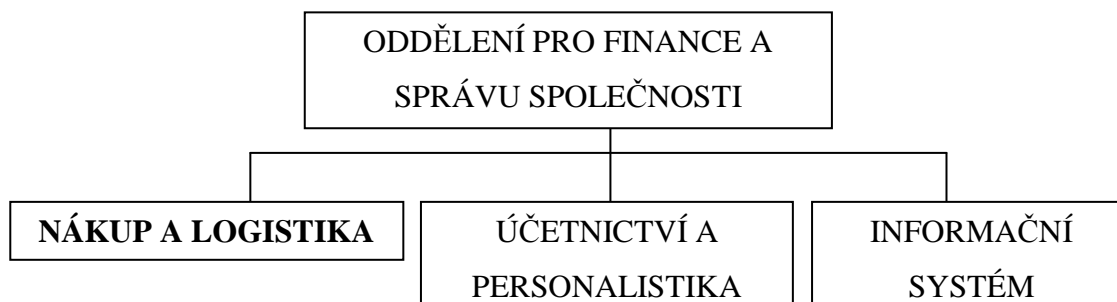
Obr. 11: Obchodní oddělení [zdroj vlastní]

Oddělení výroby a vývoje sestává z útvaru konstrukce a vývoje, nástrojárny a lisovny. (Obr. 12)



Obr. 12: Oddělení pro výrobu a vývoj [zdroj vlastní]

Oddělení pro finance a správu společnosti se dělí na útvar účetnictví a personalistiky, informačního systému a **nákupu a logistiky**. (Obr. 13)



Obr. 13: Oddělení pro finance a správu společnosti [zdroj vlastní]

Nákup v podniku zajišťuje oddělení nákupu a logistiky, jejíž součástí jsou také sklady a skladové hospodářství.

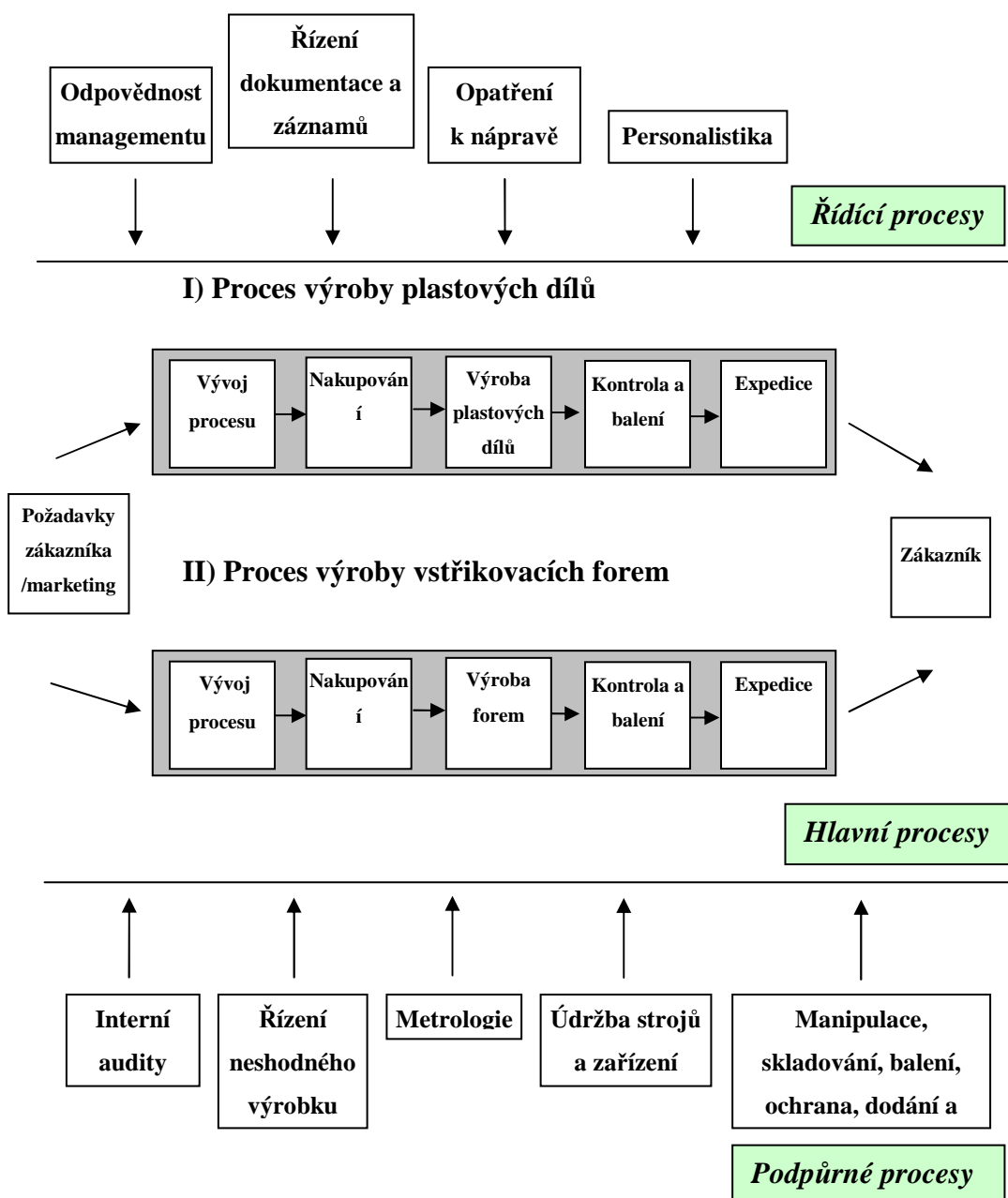
Útvar nákupu a logistiky má na starost vedoucí tohoto útvaru, který zajišťuje většinu z množství činností spojených s nákupem v podniku. Typ těchto činností závisí na konkrétním nákupním rozhodnutí.

Při nákupech vycházející z jednotlivých projektů spojených s většími náklady a větším rizikem se v podniku vytváří nákupní skupina z pracovníků a vedoucích útvarů, kterých se nákup týká. V této skupině poté probíhá stanovení potřeb nákupu a výběr potenciálních dodavatelů.

4.5 Identifikace procesů ve firmě Linaplast s.r.o.

Proces nakupování začíná již ve fázi vývoje projektu (Obr. 14). Při návrhu výrobku se uvažuje:

- z čeho bude vyroben (požadavky na materiál)
- jakým způsobem bude vyroben (požadavky na nákup zařízení)
- za jakou cenu má být vyroben (požadavky na cenu)



Obr. 14: Procesy v podniku Linaplast s.r.o. [14]



Obr. 15: Obecné schéma nákupu ve společnosti Linaplast s.r.o. [zdroj vlastní]

Potřeba nákupu může v podniku Linaplast s.r.o. vzniknout z konkrétního zadaného výrobního projektu (výrobní materiál, stroje a zařízení) nebo ve spojitosti s celkovými podnikovými činnostmi (režijní materiál) (Obr. 15).

Nákupní potřebu prozkoumá vedoucí útvaru nákupu a logistiky, navrhne případné dodavatele a provede jejich výběr buď ve spolupráci s meziútvarovým týmem (projektové nákupy), nebo samostatně.

Každý nákup podléhá po výběru dodavatele fázi finálního rozhodnutí a potvrzení, které vždy provádí jednatel.

4.6 Informační systém

K nákupům využívá podnik Linaplast s.r.o. služeb ERP softwaru Helios Orange. Jedná se o komplexní systém pro komunikaci mezi podnikovými odděleními a pro evidenci:

- dodavatelů (charakteristika, nabízené produkty)
- pohybu materiálu
- ceny vstupů
- statistických údajů

Do tohoto systému má přístup vedoucí každého oddělení, který má možnost do systému kdykoliv umístit tzv. žádanku na nákup. Vedoucí útvaru nákupu logistiky tento požadavek v systému Helios následně přezkoumá a vytvoří objednávku pro potvrzení jednatelem a odeslání k dodavateli.

4.7 Dodavatelé firmy Linaplast s.r.o.

Mezi nejvýznamnější dodavatele zboží či služeb podniku Linaplast s.r.o. patří:

- ARBURG spol. s.r.o.
- BRANO a.s.
- Computer System cz s.r.o.
- E.ON Energie, a.s.
- EUROFORM a.s.
- FORMEX, s.r.o.
- JHV Engineering s.r.o.
- MAPRO spol. s.r.o.
- PolyOne CR, s.r.o.
- Remarkplast s.r.o.

4.8 Typy nakupovaných vstupů ve firmě Linaplast s.r.o.

Nejrozšířenějším typem nakupovaných produktů jsou výrobní materiály, stroje a nástroje a objednávky režijního materiálu.

Nákupní objednávky v podniku Linaplast s.r.o. lze tedy rozdělit do následujících skupin:

I. objednávky výrobních materiálů

Nákup materiálů je většinou uskutečňován prostřednictvím dlouhodobých zavedených dodavatelů v rámci projektů. U toho typu nákupu je velmi důležitým faktorem tzv. garance ceny, tedy záruka dodavatele, že po dobu určitého časového úseku nedojde ke zvýšení ceny materiálu, a s tím spojeným zvýšením ceny výroby určité zakázky. Pokud se nakupovaný materiál v rámci projektu pořizuje poprvé, zasahuje do nákupu jednatel, pokud se jedná o opakovaný nákup, obstarává jej pouze vedoucí útvaru nákupu a logistiky společně s členy meziútvarového týmu. Jednatel dále do nákupu zasahuje pouze v případě, dojde – li ke změně v ceně, lhůtách, či jiných podmínkách nakupovaného produktu.

II. objednávky strojů a zařízení

Představuje významnou formu nákupu v podniku Linaplast s.r.o.. Jedná se o rozsáhlé nákupní rozhodnutí v rámci projektů se zvýšenými náklady a riziky.

Při tomto typu nákupu je shromažďováno největší množství informací a je do něho zapojen největší počet firemního personálu.

III. objednávky režijního materiálu

Patří sem mimo jiné kancelářské potřeby, počítačový software, hardware, a další vybavení. Zabezpečování tohoto typu vstupů provádí většinou pouze vedoucí oddělení nákupu a logistiky (s výjimkou zvláštních případů).

5 NÁKUPNÍ PROCES VE SPOLEČNOSTI LINAPLAST S.R.O.

Nákup zboží či služby v rámci projektů je prováděn vedoucím útvaru nákupu společnosti ve spolupráci s meziútvarovým týmem, který má stanoveny pro konkrétní projekt odpovědnosti a pravomoci. Týmем jsou v souladu s požadavky podniku stanoveny jednotlivé etapy výroby zadané zakázky, jejichž součástí je i definice požadavků na nákup výrobku či služby.

5.1 Stanovení nákupního týmu

Nákupní proces začíná vznikem potřeby po určité službě či zboží. Prvním krokem při rozhodování o nákupu v rámci projektu je stanovení meziútvarového týmu.

Definované procesy		Top management - jednatel	Zmocněnec pro jakost	Metrolog	Vedoucí lisovny	Vedoucí nákupu a logistiky	Vedoucí projektu	Administrativa a personalistika	Vedoucí nástrojárny
1	Odpovědnost vedení	V	O	S	O	O	O	O	O
2	Řízení dokumentace a záznamů	O	V	O	O	O	O	O	O
3	Opatření k nápravě	O	V	S	O	O	O	S	O
4	Personalistika	O	V	S	O	O	O	S	O
5	Vývoj procesu	O	O	O	O	O	V	O	O
6	Nakupování	O	O	S	O	V	O	S	S
7	Výroba plastových dílů a vstřikovacích forem	S	O	O	V	O	O	O	O
8	Balení a kontrola	S	O	O	V	O	O	S	S
9	Expedice	O	O	S	O	V	O	S	S
10	Interní audity	O	V	O	O	O	O	O	O
11	Řízení neshodného výrobku	O	V	O	O	O	O	S	O
12	Metrologie	O	O	V	O	O	O	S	O
13	Údržba strojů a zařízení	O	O	O	V	O	O	S	O
14	Manipulace a skladování	O	O	S	O	V	O	S	O

Tab. 1: Účast na podnikových procesech [zdroj vlastní]

V = vlastník procesu; O = má v daném procesu nějakou odpovědnost; S = spolupracuje při zajištění procesu nebo je pouze informován.

Meziútvárový tým je sestaven vedoucím projektu, který je jmenován jednatelem společnosti při řešení celkového managementu projektu. Členem týmu je i vedoucí nákupu a logistiky. Do týmu může být kromě zástupců jednotlivých oddělení / úseků společnosti Linaplast s.r.o. zapojen i subdodavatel.

Na základě týmové práce, cílech projektu, požadavcích a podkladech je vedoucím projektu stanoven časový plán.

Časový plán obsahuje jednotlivé činnosti nutné k zajištění výroby resp. výrobního procesu, včetně termínů, které jsou rozhodující pro nákupní tým, plánování nákupu a jeho načasování tak, aby nedocházelo k nedostatku či přebytku nákupu (např. při nákupu materiálu).

Typ nákupu	Typ 1	Typ 2	Typ 3
Jednatel	X		X
Manager jakosti	X	X	X
Vedoucí lisovny	X	X	X
Metrolog		X	X
Vedoucí nákupu	X	X	X
Vedoucí projektu	X	X	X
Administrativa a personalistika			X
Vedoucí nástrojárny		X	X

Tab. 2: Míra účasti podle typu nákupu [zdroj vlastní]

Typ 1 - plastový a pryžový materiál,

Typ 2 - komponenty, díly

Typ 3 - stroje a zařízení

Nákup ve společnosti Linaplast s.r.o. vykazuje prvky centralizace i decentralizace. V podniku neexistuje efektivní samostatný centralizovaný nákupní útvar.

Na nákupním rozhodnutí v projektech se podílí vedoucí nákupu a logistiky a meziútvárový tým. Proces nákupního rozhodování může ovlivňovat i jednatel. Každý nákup bez ohledu na jeho charakter musí jednatel schválit a potvrdit, přičemž u některých nákupů i komunikuje se samotným dodavatelem a realizuje objednávku.

Ostatní objednávky zajišťuje pouze vedoucí útvaru nákupu a logistiky, včetně komunikace s dodavatelem.

5.2 Specifikace nakupovaného produktu

Specifikace nákupu jsou součástí dokumentu „Zadání projektu“, který sestavuje vedoucí projektu. Tato definice zahrnuje:

- požadavky na funkčnost a provedení,
- zákonné požadavky a požadavky relevantních předpisů,
- informace resp. odkazy na podobné řešené dodávky v předchozích obdobích (reference),
- požadavky na zvláštní znaky,
- termínové požadavky,
- finanční požadavky,

Zahrnuje také další informace vyplývající z případných zvláštních požadavků společnosti Linaplast s.r.o. vzhledem ke konkrétnímu projektu.

5.3 Poptávání zboží

Představuje fázi, kdy podnik, respektive vedoucí útvaru, poptá vybraný produkt. Většinu výrobních materiálů poptává vedoucí útvaru nákupu a logistiky prostřednictvím e-mailu. Při nákupu strojů je ve firmě Linaplast s.r.o. tato činnost mimo jiné také realizována pomocí tzv. obchodního věstníku, kde podnik „vyvěsí“ poptávku po produktu.

Obchodní věstník je služba, kterou mohou využívat dodavatelé a odběratelé. Dodavatelé, kteří používají tento systém, zaregistrují poptávku firmy Linaplast s.r.o., zjistí, zda splňují podnikem dané podmínky, a pokud ano, zašlou svou vlastní nabídku. Poté tým společně přezkoumává nabídky konkrétních dodavatelů a následuje výběrové řízení.

V dalším okamžiku většinou nastává zvýšení aktivity dodavatelů. Zasílají nabídky a následují jednání o cenách, množstvích, slevách a případně osobní setkání s dodavateli.

Pokud firma uskutečňuje velký důležitý nákup např.: nový stroj v ceně několika desítek milionů, mohou tato jednání trvat i déle, než 6 měsíců. Záleží ovšem na skutečnostech konkrétního nákupu, ne vždy má podnik tuto možnost k dispozici. Pokud je třeba začít


vyrábět ihned, je nutné zajistit přístroj co nejdříve. Při nastání této situace je firma Linaplast s.r.o v časové tísní a tím pádem vůči dodavatelům v nevýhodě. Při nákupu strojů provádí velkou část nákupního rozhodnutí jednatel firmy.

5.4 Výběr dodavatele ve firmě Linaplast s.r.o.

Výběr nového dodavatele v podniku je prováděn na základě následujících kritérií:

- cena,
- platební podmínky,
- dodací podmínky,
- kvalitativní parametry výrobku / služby,
- stav systému jakosti,
- množstevní slevy,
- minimální odběr.

Tyto konkrétní parametry jsou uvedeny ve formuláři výběru dodavatele. Tato data jsou zjištěna pověřeným pracovníkem (za případné spolupráce vedení společnosti). Ke zjišťování informací o potenciálním dodavateli jsou většinou využívány materiály poskytnuté dodavateli. Za schválení výběru dodavatele odpovídá vedení společnosti (jednatel).

Kritéria výběru	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena			
Platební podmínky			
Dodací podmínky			
Kvalitativní parametry			
Záruka			
Certifikovaný systém kvality / EMS			
Reference			
Výsledek hodnocení dodavatele			
Vybraný dodavatel:			
Zdůvodnění:			

Tab. 3: Tabulka pro výběr dodavatele společnosti Linaplast s.r.o. [14]

5.5 Objednávka

Obsah objednávky

- objednávané množství,
- termín dodání,
- potvrzení dodávky.

A další údaje dle druhu objednávaného zboží.

Objednávky výrobních materiálů

- obchodní název zboží,
- měrnou jednotku,
- název dílu, materiálu,
- číslo artiklu, dílu (číslo výkresu).

Objednávky strojů a zařízení

- jednoznačné označení stroje,
- přesné katalogové číslo a množství,
- typ nástrojů,
- název.

5.6 Kupní smlouva

Po rozhodnutí o dodavateli následuje vystavení kupní smlouvy k potvrzení oběma stranami. Kupní smlouva obsahuje následující náležitosti:

- určení zboží
- závazání dodavatele dodat zboží
- kupní cenu
- místo dodání zboží
- způsob dopravy

- balení zboží
- dodací lhůtu
- doklady vztahující se ke zboží
- platební podmínky
- záruku

5.7 Ověřování nakupovaných výrobků

Vstupní kontrola a zkoušení se týká nakupovaného materiálu a výrobků. Pracovník kontroly ověřuje shodu se stanovenými požadavky. Jakostní přejímku materiálu a výrobků provádí podnik podle kontrolních plánů pro vstupní kontrolu, respektive dle kontrolních QM plánů, které jsou k dispozici pro výrobky z oblasti automobilového průmyslu.

Při statistické přejímce vstupního materiálu pro oblast automobilového průmyslu se nepřipouští možnost vadných dílů z výběru kontrolované dodávky. Požadavek na kvalitu – 0 chyb.

5.7.1 Příjem zboží (komponenty, materiál)

Veškeré zboží pro výrobu je od dodavatelů dodáváno do vstupního skladu, kde je podle průvodních dokumentů prvotně zkontrolováno a uloženo do prostor určených pro vstupní kontrolu. Je provedena kontrolu nepoškození obalu, kontrolu množství, hmotnosti a porovná s dodacím listem resp. s nákupní objednávkou. Poté je v informačním systému pořízena příjemka na sklad. Pro komponenty i materiály je používán stejný sklad.

5.7.2 Označení zboží pro vstupní kontrolu

Přijaté zboží je skladníkem označeno štítkem „pro vstupní kontrolu“ a je k němu přidána příjemka a veškeré došlé dokumenty kvality (atesty, inspekční certifikáty apod.) mimo dodacího listu a přepravních dokladů, které se archivují v kanceláři skladu. Úseku kvality je předán doklad o provedeném příjmu.

5.7.3 Kvalitativní přejímka

Ke každému materiálu a komponentu jsou technikem jakosti zpracovávány instrukce pro vstupní kontrolu, podle kterých je prováděna vstupní kontrola. Při vytváření instrukce se vychází z dohodnutých kritérií, která jsou odsouhlasena s dodavateli.

5.7.4 Komponenty

Vstupní kontrolu provádí směnový kontrolor. Podle instrukce provede kontrolu a nezbytné záznamy. Jestliže je vstupní kontrola pozitivní, provede označení všech boxů zelenou etiketou, která obsahuje datum a číslo kontrolora, který vstupní kontrolu prováděl.

Následně provede realizaci příjemky. Takto uvolněné komponenty předá s potvrzenou příjemkou skladníkovi. Veškeré došlé dokumenty kvality (atesty, inspekční certifikáty apod.) jsou založeny směnovým kontrolorem k příjmu.

V případě negativního zjištění, jsou boxy označeny štítkem a převezeny do reklamačního skladu. Následně je postupováno dle firemní směrnice pro řešení reklamací.

5.7.5 Materiály

Vstupní kontrolu provádí technik laboratoře a postup je totožný jako v případě komponentů.

5.8 Výběr nového materiálu a jeho uvolnění

Nový materiál se uvolňuje do výroby na základě interního hodnocení. Toto hodnocení provádí vedoucí nákupu společně se zmocněncem pro jakost, který určí parametry kontroly vstupního materiálu (např. index toku, tvrdost).

Tyto parametry si vedoucí nákupu zanesou do kontrolního plánu vstupního materiálu a uvolní materiál na základě kontroly dodaného materiálového atestu.

5.9 Rozvoj systému managementu jakosti dodavatele

Rozvoj systému jakosti dodavatelů je zajišťován následujícími způsoby:

- požadavky na rozvoj jsou zakotveny v dohodách o jakosti s dodavateli
- konkrétní aktivity rozvoje jsou definovány na základě pravidelného hodnocení dodavatele a jsou zřejmé ze seznamů dodavatelů seznamování dodavatelů s výsledky pravidelného hodnocení
- provádění auditů u vybraných dodavatelů (podle ročního plánu auditů dodavatelů)

Dojde-li u dodavatelů produktů pro automobilový průmysl k obchodním sloučením, akvizicím či přidružením, bude ověřena kontinuita a efektivnost systému kvality dodavatele.

U těchto případů se aktualizují informace ve formuláři „údaje o dodavateli“ a posoudí se systému jakosti dodavatele. V případě, že se po sloučení (přidružení) dodavatele vyskytnou problémy v dodávkách, provádí se u dodavatele procesní audit.

Dodavatelé produktů pro automobilový průmysl musí být certifikováni akreditovaným orgánem dle ISO 9001:2000, nestanoví-li zákazník jinak.

5.10 Shoda nákupu s předpisy

Cílem nákupu v podniku Linaplast s.r.o. je zajistit, aby nakupované výrobky či služby byly plně v souladu s definovanými požadavky. Metodika výběru a dohledu nad dodavateli stejně tak jako využívané metody ověřování nakupovaných produktů jsou voleny přiměřeně k charakteru produktu, jeho možnému vlivu na výsledný produkt, vzhledem k požadavkům zákazníků.

Firma Linaplast s.r.o. nakupuje pouze produkty splňující veškeré legislativní požadavky. Tento fakt je zajištěn mimo jiné:

- závazkem dodavatelů k plnění legislativy uvedeným v dohodě o jakosti,
- odpovědností a postupem pro oblast nákupu definovaným v související dokumentaci,
- prostřednictvím ověřování nakupovaných produktů (např. prostřednictvím atestů, certifikátů, osvědčení, prohlášení o shodě, bezpečnostních listů a podobně).

5.11 Zdroje schválené zákazníkem

Jsou-li někteří dodavatelé, nebo nakupované produkty předepsané (požadované) zákazníkem (ve specifikacích, smlouvách) je tento fakt vyznačen v seznamu dodavatelů a nákup produktů od jiných dodavatelů je možný pouze po schválení zákazníkem.

5.12 Informace týkající se nakupování

Související dokumentace klade důraz na jednoznačnost objednávkových podkladů, tak aby byl vždy zcela jasně specifikován objednávaný produkt včetně dodacích podmínek, ceny a podobně.

Požadavky na kvalifikaci pracovníků dodavatele stejně tak jako požadavky na systém jakosti dodavatele jsou v případě potřeby zahrnuty do dohody o jakosti nebo do smluvního vztahu s dodavatelem.

5.13 Kvalita nakupovaného produktu

K prokázání kvality nakupovaného produktu je možné dle závažnosti produktu, četnosti a kvality dodávek a podobně využít následujících metod:

- vyhodnocení statistických dat (indexů způsobilosti procesu) poskytnutých dodavatelem
- vstupní kontrola nebo zkoušky např. na základě statistické přejímky
- hodnocení a posuzování prostřednictvím auditů dodavatele (může být i třetí stranou)
- hodnocení produktů určenou laboratoří
- nebo jiné metody po dohodě / schválení zákazníkem

6 HODNOCENÍ DODAVATELŮ V PODNIKU LINAPLAST S.R.O.

Ve společnosti Linaplast s.r.o. podléhají hodnocení dodavatelé materiálů pro všechny výrobky, strojů a zařízení pro výrobu, forem, obalového materiálu a služeb. Tito dodavatelé jsou hodnoceni z následujících hledisek:

- cena,
- platební podmínky,
- dodržování časového plánu dodavatele (včetně více nákladů na přepravu),
- dodací podmínky,
- spolehlivost dodávek (termíny, množství, včetně vyhodnocení případných nákladů na transport)
 - kvalita dodávaného produktu,
 - poruchy dílů u zákazníka + oznámení zákazníka o zvláštním stavu dodávek,
 - záruka,
 - stav systému jakosti a environmentálního systému.
 - pružnost jednání, rychlost zásahu.

Na základě tohoto hodnocení jsou dodavatelé zařazeni do **tří kategorií**:

- dodavatel A = vyhovující dodavatel
- dodavatel B = podmíněčně vyhovující dodavatel
- dodavatel C = nevyhovující dodavatel

Na základě výsledků vyhodnocení a rozhodnutí vedení společnosti Linaplast s.r.o. jsou vybráni dodavatelé, u kterých je možné dosáhnout zlepšení, a ti jsou seznámeni písemně s výsledkem hodnocení a jsou od nich vyžadovány opatření k nápravě.

Z těchto podkladů je vypracován a schválen vedením nákupu a logistiky seznam schválených dodavatelů, který je aktualizován ve stejných časových intervalech, jako je prováděno hodnocení dodavatelů, to znamená **minimálně jednou ročně**.

Přehodnocení může být provedeno i dříve, například při zjištění kvalitativních problémů a podobně.

Od dodavatelů A a B smí vedoucí nákupu a logistiky objednávat materiál standardním způsobem. V případě, že by bylo potřeba objednat zboží či služby od dodavatele C, musí být nákup dále projednáván a zvažován.

Kriteria hodnocení	0 bodů	2 body	4 body	6 bodů	8 bodů
Cena	cca 10% a vyšší cena	cca 5% vyšší cena	průměrná cena	cca 5% nižší cena	cca 10% a nižší cena
Platební podmínky	platba v hotovosti	platba předem	splatnost 14 dní	splatnost 30 - 60 dní	splat. více než 60 dní
Dodržování časového plánu dodávek + náklady na přepravu	občas ca 10 dní později	občas cca 5 dní později	často o 1-2 dny později	Výjimečně 1-2 dny poz.	vždy termín dodržen
Dodací lhůty	horší než konkurence		průměr jako konkurence		lepší než konkurence
Kvalita dodávaného produktu (reklamace v %)	25% až 20%	20% až 15%	15% až 5%	méně než 5%	žádné reklamace
Poruchy dodávaných dílů u zákazníka, oznámení zákazníka o zvláštním stavu dodávek	Ano				Ne
Stav systému QMS/EMS (systém kvality / systém život. prostředí)	bez systému kvality	ISO 9001:2000	VDA 6.1, QS 9000	ISO TS 16 949	ISO TS16 949/ EMS
Záruka	nepříznivý		bez vlivu		příznivý
Pružnost jednání / rychlost zásahu	po několika urgencích	po urgenci	průměr jako konkurence	brzy	okamžitě
Celkem možných bodů Dosaženo Celkem procent					
Dodavatel	A (100-90%)	B (89-70%)	C(69-0%)		

Tab. 4: Hodnocení dodavatelů ve firmě Linaplast s.r.o. [14]

6.1 Příklad výběru dodavatele zařízení

6.1.1 Předmět výběrového řízení

Předmětem zakázky je dodávka technologií a strojního vybavení, konkrétně automatický měřicí systém (3D bezdotykové CNC zařízení). Podrobný popis požadavků a technické specifikace jsou uvedeny v zadávací dokumentaci. Poptávka byla uskutečněna pomocí Obchodního věstníku.

6.1.2 Seznam přihlášených subjektů

Ve lhůtě pro podání nabídek obdržel zadavatel tyto nabídky:

- KAITRADE spol. s.r.o.,
- ANAMET s.r.o.,
- BAS Rudice spol. s.r.o.

6.1.3 Posouzení nabídek

Meziútvárový tým posuzuje, zda předložené nabídky splňují kvalifikační předpoklady a další požadavky stanovené v zadávací dokumentaci.

6.1.4 Hodnocení nabídek

Poté nákupní tým přistupuje k hodnocení zbývajících nabídek pomocí bodovacího modelu.

Nabídková cena v Kč bez DPH

Dodavatel	Cena v Kč	Bodová hodnota	Koeficient	Přepočtený počet bodů
KAITRADE spol. s.r.o.	207750	100,00	0,5	50
ANAMET s.r.o. – varianta č.1	294215	70,61	0,5	35,31
ANAMET s.r.o. – varianta č.2	432630	48,02	0,5	24,01
BAS Rudice spol s.r.o.	257600	80,65	0,5	40,32

Tab. 5: Nabídková cena v Kč bez DPH [14]

Technické parametry

Dodavatel	Bodů	Bodová hodnota	Koeficient	Přepočtený počet bodů
KAITRADE spol. s.r.o.	100	100,00	0,4	40,00
ANAMET s.r.o. – varianta č.1	100	100,00	0,4	40,00
ANAMET s.r.o. – varianta č.2	80	80,00	0,4	32,00
BAS Rudice spol s.r.o.	100	100,00	0,4	40,00

Tab. 6: Technické parametry [14]

KAITRADE spol. s.r.o. – nabízené zařízení zadavateli naprosto technicky vyhovuje, je srovnatelné s nabídkami ANAMET s.r.o. – varianta č.1 a BAS Rudice spol. s.r.o.

ANAMET s.r.o. – varianta č.1 - Nabízené zařízení je srovnatelné s nabídkami KAITRADE spol. s.r.o. a BAS Rudice spol. s.r.o.

ANAMET s.r.o. – varianta č.2 – Zařízení Minolta VIVID 9i je oproti všem nabízeným řešením zařízením s nedostatečnou přesností.

BAS Rudice spol. s.r.o. – nabízené zařízení zadavateli naprosto technicky vyhovuje, je srovnatelné s nabídkami ANAMET s.r.o. a KAITRADE spol. s.r.o.

Záruční a servisní podmínky

Dodavatel	Bodů	Bodová hodnota	Koeficient	Přepočtený počet bodů
KAITRADE spol. s.r.o.	100	100,00	0,1	10,00
ANAMET s.r.o. – varianta č.1	100	100,00	0,1	10,00
ANAMET s.r.o. – varianta č.2	100	100,00	0,1	10,00
BAS Rudice spol s.r.o.	50	50,00	0,1	5,00

Tab. 7: Záruční a servisní podmínky [14]

Záruční a servisní podmínky nabídek firem KAITRADE spol. s.r.o., ANAMET s.r.o. (obě varianty) jsou srovnatelné a vyhovují požadavkům zadavatele.

BAS Rudice spol s.r.o. – Dodavatel nabízí záruku pouze 6 měsíců (nikoliv 24 jako u ostatních nabídek). Servis je realizován přes další firmu. Neprokázaná podpora.

Celkové hodnocení

Dodavatel	Nabídková cena	Technické parametry	Záruční a servisní podmínky	Celkový počet bodů
KAITRADE spol. s.r.o.	50,00	40,00	10,00	100,00
ANAMET s.r.o. – varianta č.1	35,31	40,00	10,00	85,31
ANAMET s.r.o. – varianta č.2	24,01	32,00	10,00	66,01
BAS Rudice spol s.r.o.	40,32	40,00	5,00	85,32

Tab. 8: Celkové hodnocení [14]

6.1.5 Konečné pořadí nabídek

Pořadí	Dodavatel	Celkový počet bodů
1.	KAITRADE spol. s.r.o.	100,00
2.	ANAMET s.r.o. – varianta č.1	85,32
3.	ANAMET s.r.o. – varianta č.2	85,31
4.	BAS Rudice spol s.r.o.	66,01

Tab. 9: Konečné pořadí nabídek [14]

Nejlepší nabídku poskytla firma KAITRADE spol. s.r.o.

6.2 Zhodnocení a doporučení ke zlepšení

Na základě zjištěných skutečností v podniku Linaplast s.r.o. je možné doporučit následující návrhy na zlepšení.

6.2.1 Centralizace nákupního oddělení

Jedním z návrhů je vytvoření samostatného oddělení nákupu. Momentálně závisí většina nákupních rozhodování zejména na jednatelem společnosti Linaplast s.r.o. a vedoucím nákupu. Nové oddělení by zajišťovalo veškeré činnosti týkající se nákupu pouze s nutnou spoluprací s nákupním týmem.

Ke stávajícím aktivitám by přibyly činnosti, které nyní provádí jednatel, tzn. nákupní rozhodování a finální potvrzování nákupu. Do pracovní náplně nákupního oddělení by také patřila:

- Organizace nákupního procesu, zajištění administrativy
- Příprava a uzavírání kontraktů se stávajícími i budoucími dodavateli
- Vyhledávání nových dodavatelů a udržování dobrého jména společnosti u stávajících
- Zlepšování nákupního procesu ve společnosti, implementace nových postupů
- Organizace problematiky reklamací, práce s nákupním systémem
- Úzká spolupráce s výrobou, oddělením kvality a vedením

Vzhledem k navýšení pracovní vytíženosti by bylo nutné rozšíření personálních kapacit tohoto oddělení.

6.2.2 Komplexní systém databáze a hodnocení dodavatelů

Cílem je vytvoření rozsáhlé samostatné elektronické databáze pro hodnocení dodavatelů, což může přinést zvýšení dostupnosti informací v procesech nákupu. Tato aktivita by byla zajišťována v rámci samostatného nákupního oddělení uvedeném výše. Lze provozovat vlastními prostředky (na vlastním hardware, ve vlastním serverovém centru apod.), ovšem je možné si tuto službu nechat zajistit externím podnikem (software přitom může být provozován u dodavatele, ale i ve společnosti Linaplast s.r.o.).

Při rozhodování o spuštění takového systému je nutné počítat s určitou lhůtou implementace, kdy se systém upravuje podle požadavků společnosti tak, aby jím zajišťované informační procesy byly v souladu s požadavky a podnikáním firmy. Proces implementace mimo jiné zahrnuje také vložení stávajících odpovídajících údajů, definici procesů, propojení s informačním systémem firmy a zaškolení zaměstnanců. V novém samostatném nákupním oddělení by bylo hodnocení dodavatelů prováděno několikrát za rok.

6.2.3 Diferenciace dodavatelského spektra pomocí metody ABC

Tento návrh spočívá v provedení analýzy ABC u všech položek zásob a na základě této analýzy rozdělit položky do skupiny A, B nebo C. Touto metodou lze zjistit, které nakupované položky jsou pro firmu Linaplast s.r.o. rozhodující a kterým je třeba věnovat pozornost.

6.2.4 Propojení informačního systému s dodavateli

Komunikace na úrovni emailů by mohla v budoucnu způsobit problémy při zpětném dohledávání jednotlivých fází a průběhu nákupů. Řešením může být propojení informačního systému podniku Linaplast s.r.o. se systémy dodavatelských podniků k zajištění společné výměny informací.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou nákupního procesu a hodnocením dodavatelů v podniku Linaplast s.r.o.

V teoretické části jsou oblasti nákupního procesu a hodnocením dodavatelů popsány formou literární rešerše.

V praktické části je na základě zjištěných informací popsán současný stav v činnostech nákupu a hodnocení dodavatelů podniku Linaplast s.r.o.

Nákup ve společnosti zaujímá významné místo v celkovém podnikovém procesu. Nákupní úkony obstarává vedoucí nákupu a logistiky, který tak činí také ve spolupráci s meziútvárovým projektovým týmem, který je vytvářen při zadání každé nové výrobní zakázky a jednatelem. Kontrolu na straně vstupů zajišťuje technik jakosti spolu s vedoucím skladu.

Společnost nakupuje zejména výrobní materiál, stroje, zařízení díly a komponenty. Nákupní proces podniku Linaplast s.r.o. začíná vznikem potřeby plynoucí ze zadaných výrobních projektů nebo z celkových činností podniku.

K celkovému přínosu pro nákup v podniku Linaplast s.r.o. by měl vést návrh samostatného nákupního oddělení, které by postupně převzalo spolu s veškerými nákupními činnostmi stávajícího vedoucího nákupu a logistiky i zodpovědnost v rozhodování, jež má momentálně na starost jednatel společnosti. Takovéto řešení by pomohlo k celkové optimalizaci a synchronizaci nákupu. Jednatel společnosti by nemusel do nákupů zasahovat, rozhodovat o nich, nebo je potvrzovat a tudíž by se mohl lépe soustředit pouze na vlastní úkoly.

Pomocí metody ABC lze stanovit míru důležitosti nakupovaných položek a vytvořením databáze dodavatelů a propojením informačního systému s dodavateli může podnik dosáhnout větší informovanosti v oblastech nákupu, což může přinést zrychlení a zkvalitnění nákupních procesů.

Závěrem lze říci, že nakupování a výběr dodavatelů ovlivňuje řadu dílčích podnikových aktivit firmy Linaplast s.r.o., proto by cílem podniku měla být snaha o věnování těmto oblastem přiměřenou pozornost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura

- [1] GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002, 165 s. ISBN 80-708-0505-6.
- [2] GROS, Ivan a GROSOVÁ Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006, 183 s. ISBN 80-708-0598-6.
- [3] GUDEHUS, Timm a KOTZAB Herbert. *Comprehensive logistics*. Heidelberg: Springer, c2009, 891 s. ISBN 35-406-8652-5.
- [4] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [5] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [7] POOLER, Victor H, POOLER David J, FARNEY Samuel D a POOLER Victor H. *Global purchasing and supply management: fulfill the vision*. 2nd ed. Boston, Mass., c2004, 443 s. ISBN 14-020-7817-X.
- [8] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika: 4. evropské vydání*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [9] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.
- [10] TOMEK, Jan a HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- [11] TOMEK, Gustav. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0

Elektronické Zdroje

[12] LUKOSZOVÁ, Xenie. Směry zlepšování procesů v podnikovém nákupu. In: [online]. [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://logistika.ihned.cz/c1-22971410-smery-zlepsovani-procesu-v-podnikovem-nakupu>

[13] LUKOSZOVÁ, Xenie. Podstata procesního řízení nákupu. In: [online]. [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://logistika.ihned.cz/c1-13691160-podstata-procesniho-rizeni-nakupu>

Interní zdroje

[14] Firemní dokumentace: Interní informace firmy Linaplast s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

s.r.o. Společnost s ručením omezeným.

CAD Computer Aided Design.

CAE Computer Aided Engineering.

CNC Computer Numerical Control

ERP Enterprise Resource Planning

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary</i>	<i>12</i>
<i>Obr. 2: Zaměření cílů nákupů.....</i>	<i>14</i>
<i>Obr. 3: Objekty nákupu v praxi</i>	<i>15</i>
<i>Obr. 4: Druhy nakupovaného zboží</i>	<i>16</i>
<i>Obr. 5: Tři typy nákupních situací.....</i>	<i>18</i>
<i>Obr. 6: Nákupní proces</i>	<i>20</i>
<i>Obr. 7: Faktory figurující v nákupním procesu.....</i>	<i>20</i>
<i>Obr. 8: Vlastnosti typů nákupu</i>	<i>27</i>
<i>Obr. 9: Firma Linaplast s.r.o.</i>	<i>35</i>
<i>Obr. 10: Tři hlavní úseky.....</i>	<i>37</i>
<i>Obr. 11: Obchodní oddělení.....</i>	<i>37</i>
<i>Obr. 12: Oddělení pro výrobu a vývoj.....</i>	<i>38</i>
<i>Obr. 13: Oddělení pro finance a správu společnosti.....</i>	<i>38</i>
<i>Obr. 14: Procesy v podniku Linaplast s.r.o.....</i>	<i>39</i>
<i>Obr. 15: Obecné schéma nákupu ve společnosti Linaplast s.r.o.....</i>	<i>40</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Účast na podnikových procesech</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 2: Míra účasti podle typu nákupu.....</i>	<i>44</i>
<i>Tab. 3: Tabulka pro výběr dodavatele společnosti Linaplast s.r.o.....</i>	<i>46</i>
<i>Tab. 4: Hodnocení dodavatelů ve firmě Linaplast s.r.o.</i>	<i>53</i>
<i>Tab. 5: Nabídková cena v Kč bez DPH</i>	<i>54</i>
<i>Tab. 6: Technické parametry.....</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 7: Záruční a servisní podmínky</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 8: Celkové hodnocení</i>	<i>56</i>
<i>Tab. 9: Konečné pořadí nabídek.....</i>	<i>56</i>