

Analýza dodavatelských vztahů společnosti GUMOTEX, a. s.

Jana Tichá



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Jana TICHÁ

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Management a ekonomika

**Téma práce: Analýza dodavatelských vztahů společnosti
Gumotex, a.s.**

Zásady pro vypracování:

- 1. Provedte literární průzkum zaměřený na oblast dodavatelských vztahů a konkurenceschopnosti podniku.**
- 2. Vypracujte analýzu řízení a funkce dodavatelských vztahů daného výrobního podniku.**
- 3. Vypracujte soubor poznatků a doporučení pro účinnější řízení dodavatelských vztahů ve firmě Gumotex, a.s.**

Rozsah práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] GAMMON, JOHN S.: Nákup a prodej: průvodce pro malé a střední podnikatele. Praha: Readers International Prague 1994. 171 s. ISBN 80-901454.
[2] SYNEK, M. a kol.: Nauka o podniku. Praha: VŠE 1996. 383 s. ISBN 80-7079-892-0.
[3] TOMEK, J., TOMEK, G.: Nákupní marketing. Praha: Grada Publishing 1996. 173 s. ISBN 80-85623-96-X.
[4] SYNEK, M.: Základy podnikové ekonomiky. Praha: Aleko 1990. 186 s. ISBN 80-8534100-X.
[5] ELIÁŠ, K., RABAN, P. a kol.: Obchodní smlouvy. Praha: Práce 1993. 105 s. ISBN 80-85603-13-6.

Další dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Vořechová**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **14. března 2005**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2005**

Ve Zlíně dne 14. března 2005

doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce má název Analýza dodavatelských vztahů společnosti GUMOTEX, a. s. Hlavním cílem je shromáždit potřebné množství informací a získat tak komplexní pohled na současnou úroveň řízení dodavatelských vztahů ve společnosti GUMOTEX, a. s. a na základě analýzy a porovnání se stavem žádoucím formulovat doporučení pro jejich případné zefektivnění.

Výše uvedené téma jsem si vybrala, protože úlohu dodavatelských vztahů a zásobování vůbec považuji za jednu z klíčových činností dobře fungujícího a prosperujícího výrobního podniku a významnou měrou ovlivňuje celkovou úspěšnost podniku, ať už měreno rentabilitou celého procesu nebo třeba konkurenceschopností. Tento problém nákupu, skladování a dopravy, ale také plánování, řízení výroby a zakázek se dotýká všech firem, a proto ani GUMOTEX, a. s., pro který jsem se rozhodla práci zpracovat, není v tomto případě výjimkou.

ABSTRACT

This bachelor's thesis is titled "Analysis of suppliers' relationships of GUMOTEX, joint-stock company". The main objective is to obtain sufficient information thus acquiring an extensive view of the current management of suppliers' relationships within GUMOTEX, and to recommend improvements in this area based on the outcome of the analysis and comparison with an optimal solution.

The subject of this work has been chosen for the high importance of suppliers' relationships and, of course because, supplies are one of the key areas of a well-functioning organization that greatly affect the overall success of each company from the viewpoint of economic efficiency and competitiveness. The issue of purchasing, stocking and logistics, but also of planning, production and order management is common to vast majority of companies, and GUMOTEX is therefore no exception.

Ráda bych zde poděkovala všem, kteří mně umožnili zpracovat tuto bakalářskou práci. Především děkuji vedoucí mé bakalářské práce Ing. Evě Vořechové za pozornost, kterou mi věnovala při odborném vedení práce, její přístup a spoustu užitečných rad.

Dále pak děkuji Ing. Petru Halmovi, vedoucímu práce, za cenné konzultace a pozornost, kterou mi věnoval při poskytování informací.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

V Břeclavi, dne 20. května 2005

.....

OBSAH

ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ANALÝZU	9
1.1 POJMY A VÝVOJ POHLEDU NA ZÁSODOVÁNÍ.....	9
1.2 FUNKCE A ÚKOLY ZÁSODOVÁNÍ.....	10
1.3 ŘÍZENÍ ZÁSOD.....	12
1.3.1 Plánování zásod.....	13
1.3.2 Normování zásod	14
1.4 ORGANIZACE ZÁSODOVACÍCH ČINNOSTÍ.....	16
1.5 PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU	17
1.5.1 Informace o dodavatelích.....	18
1.5.2 Výběr dodavatelů	19
1.5.3 Hodnocení dodavatelů.....	20
1.6 SKLADOVÁNÍ ZÁSOD.....	21
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	23
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	24
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GUMOTEX, A. S.....	24
2.1.1 Historie společnosti GUMOTEX, a. s.....	24
2.1.2 Údaje o činnosti společnosti	25
2.2 ODBOR ZÁSODOVÁNÍ.....	26
2.2.1 Činnosti pro zajišťování programu jakosti v nákupu a zásODOVÁNÍ.....	27
2.2.2 Výběrové řízení.....	28
2.2.3 Standardizace v oblasti zásODOVÁNÍ.....	33
2.2.4 Personální obsazení odboru zásODOVÁNÍ	34
2.2.5 Náročnost výroby na řízení zásod	34
2.3 STRUKTURA NAKUPOVANÝCH VSTUPŮ	35
2.3.1 Dělení nakupovaného materiálu podle charakteru.....	36
2.4 HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE SPOLEČNOSTI GUMOTEX, A. S.....	37
2.4.1 Divize 1 - Divize Pěnové hmoty	37
2.4.2 Divize 2 - Divize Autopříslušenství.....	39
2.4.3 Divize 3 – Divize Pryže a plasty	41
2.4.4 Hodnocení dodavatelů.....	43
2.4.5 Hodnocení dodavatelů dle vybraných kritérií.....	45
2.4.6 Přehled DOZ v jednotlivých divizích.....	47
2.4.7 Faktory ovlivňující DOZ.....	50
DOPORUČENÍ.....	53
SUMMARY	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	58
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	60
SEZNAM OBRÁZKŮ	61

SEZNAM TABULEK.....	62
SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Svou bakalářskou práci na téma Analýza dodavatelských vztahů jsem zpracovávala ve společnosti GUMOTEX, a. s. se sídlem v Břeclavi.

Význam, který mají dodavatelsko-odběratelské vztahy v hospodářském životě, lze ztěžít docenit. Uzavírání a plnění těchto vztahů má základní význam pro rozvoj tržního hospodářství. Tvoří základ jeho fungování ve formě nabídky a poptávky a je jeho důležitou hnací silou. K jejímu plnému uplatnění je nezbytná vhodná právní úprava, která určí mantinely, ve kterých se mohou dodavatelé i odběratelé neomezeně pohybovat.

V první části mé práce jsem se zaměřila na výběr, utřídění a rozbor odborné literatury týkající se dodavatelsko-odběratelských vztahů, což vede k vypracování východisek pro následné zpracování analýzy řízení a funkce dodavatelských vztahů v gumárenském podniku. V podstatě se jedná o porovnání teoretických znalostí se skutečnostmi, které se odehrávají v běžném hospodářském životě. Závěr pak vyústí v mnohá doporučení, která povedou k zefektivnění řízení dodavatelských vztahů v daném podniku.

Hlavním cílem mé práce je shromáždit potřebné množství informací a získat tak komplexní pohled na současnou úroveň řízení dodavatelských vztahů ve společnosti GUMOTEX, a. s. a na základě analýzy a porovnání se stavem žádoucím formulovat doporučení pro jejich zefektivnění.

Věřím, že má práce tento cíl naplní a společnost GUMOTEX, a. s. moji práci využije a možná se soustředí na závěrečná hodnocení a doporučení, která byla výsledkem analýzy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ANALÝZU

1.1 Pojmy a vývoj pohledu na zásobování

Pro funkci opatřování, která představuje krytí potřeb, se v literatuře i v podnikové praxi používá pojmů jako zásobování nebo zásobovací logistika, opatřování, materiálové hospodářství, nákup apod. Pro odlišení těchto pojmů je zapotřebí, abychom tyto pojmy spojovali s jejich vztahem k objektu opatřování a s činnostmi, s kterými je každý z pojmů spojován. Za objekty opatřování se považují veškeré druhy zdrojů nezbytné pro výrobní či obchodní činnost podniku, tzn. všechn materiál, obchodní zboží, náhradní díly a polotovary (dále jen materiál).

Pojem zásobování je v našich podnicích v souladu s dlouhodobě uplatňovanou praxí chápán jako opatřování s tím, že je více zdůrazněna stránka hmotného opatřování. Naproti tomu pojem materiálové hospodářství, který je někdy používán ve smyslu synonyma pro zásobování, se vztahuje na širší oblast, tzn. na řízení celého hmotného toku v podniku, včetně pohybu polotovarů vlastní výroby a hotových výrobků, popřípadě dalších služeb apod. Do oblasti zásobování spadá především problematika nákupu a skladování, přičemž nákup se zabývá zpracováním nákupních trhů a právními aspekty zásobování.

Doplní-li se nákup o problematiku skladování a dopravy a jejich společné řízení a koordinaci, dostaneme se k pojmu integrované materiálové hospodářství. Teorie podnikové logistiky sem zahrnuje vedle nákupu, skladování a dopravy také funkce plánování a řízení výroby a řízení zakázek. Předmětem integrovaného materiálového hospodářství je technická a ekonomická problematika hmotných toků od dodavatele do podniku přes výrobu se všemi jejími mezistupni až po předání do výstupních skladů. Rozhodující je zde filozofie plánování, která podtrhuje přiblížení se ke koncepci logistiky.

[8]

Velmi důležité je si také uvědomit význam a vztah logistiky k zásobování. V mnohých literaturách se můžeme dočíst, že logistika je integrované plánování, provádění a kontrolování hmotných a s nimi dále spojených informačních toků od dodavatele do podniku, uvnitř podniku a od podniku k odběrateli. Nás bude z hlediska zásobovací činnosti zajímat tok od dodavatele do podniku, tedy tzv. zásobovací logistika.

Zásobování je spojeno přímo s hlavní činností většiny podniků, tedy s výrobou. Tato vazba je tím silnější, na čím nižší hladině jsme z pohledu managementu. Z toho důvodu je zásobování velmi důležitou součástí podnikové činnosti a významnou měrou ovlivňuje celkovou úspěšnost podniku, ať už měřeno rentabilitou celého procesu nebo třeba konkurenceschopností.[6]

1.2 Funkce a úkoly zásobování

Úlohou zásobovací činnosti firmy je přísun surovin, výrobků a dalších nezbytných komponentů potřebných k výrobě a zajištění provozu firmy. Zásobování má stejně důležitou funkci ve fungování firmy jako výroba či odbyt. Optimální přísun materiálů a surovin podstatným způsobem ovlivňuje náklady. Nízké náklady se promítají do ceny, čímž zvětšují konkurenceschopnost výrobků a také mají přímý vliv na základní ukazatele firmy (ziskovost, nákladovost, ...).

Úkoly zásobování je možné rozdělit do dvou skupin:

- úkoly orientované na trh,
- správní a fyzické úkoly spojené s toky materiálů.

Úkolem zásobování je soustavné a bezporuchové zajišťování materiálových zásob v patřičném množství, druzích, kvalitě, za nejvýhodnějších podmínek včetně ceny a v neposlední řadě také v potřebných lhůtách.

Pro úspěšné plnění tohoto úkolu zásobování je nutné zajistit tyto činnosti:

- plánování zásob,
- vyhledávání a výběr dodavatelů,
- uzavírání kupních smluv,
- příprava a příjem materiálu do výroby,
- zajištění dopravy,
- přejímka materiálu,
- kontrola materiálu,
- reklamace,
- tvorba informačního systému,
- regulace stavu zásob,
- skladování,
- evidence dodavatelů, ...

Rozmanitost a vzájemná provázanost rozhodnutí o činnostech na úseku zásobování klade velké nároky na ekonomickou a technickou kvalifikaci a pracovní úroveň zaměstnanců na úseku zásobování firmy. [5, 11, 15]

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

Splnění této základní funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti se dosáhne realizací především těchto úkolů:

- co nejpresnější a včasné zajišťování spotřeb materiálů,
- systematické zjišťování zdrojů pro uspokojení těchto potřeb,
- aktivní vztahy s dodavateli a uzavírání smluv,

- systematické sledování zásob a jejich co nejefektivnější využití,
- pružná realizace operativních zásahů v případě ohrožení uspokojování vnitropodnikových potřeb,
- zabezpečení efektivního fungování technické základny zásobování, především skladového hospodářství a dopravy,“
- vytváření a zdokonalování odpovídajícího informačního systému pro řízení zásobovacího procesu,
- systematické zabezpečování personálního, organizačního a technického rozvoje jak řídicích, tak hmotných procesů.

Důležitou složkou a předpokladem kvalitního plnění funkce zásobování je aktivní spolupráce zejména s útvary přípravy a řízení výroby, údržby, účetnictví, financí, kontroly, statistiky, operativně technického řízení při řešení a zdokonalování oběhu, přenosu, zpracování, uchování a využití informací s cílem zvýšit ekonomickou a technickou kvalitu řízení zásobovacího procesu. [15]

Úroveň strategického i operativního řízení zásob má značné ekonomické důsledky nejen ve výsledcích hospodaření samotného útvaru zásobování, ale i celkovém finálním ekonomickém výsledku podniku. Rozhodování o zásobách a jejich financování se v nových podmínkách stává prvořadou otázkou strategického ekonomického rozhodování podniku. [15]

1.3 Řízení zásob

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

Cílem řízení stavu zásob je zvyšovat rentabilitu podniku, předvídat dopad podnikových strategií na stav zásob a minimalizovat celkové náklady při současném uspokojování požadavků na zákaznický servis. [2]

Obsahem strategického řízení zásob je dlouhodobé usměrňování jejich rozsahu, struktury a rozmístění, se záměrem dosáhnout celkových cílů podniku při optimálním využití zásob a minimálních nákladech. Součástí vrcholového strategického řízení podniku je rozhodnutí o objemu finančních prostředků, které budou pro zásoby vyčleněny.

Operativní řízení zásob zabezpečuje udržování zásob v takové výši a struktuře, které odpovídají potřebám všech útvarů podniku a současně respektují kritéria ekonomické efektivity hospodaření podniku.

1.3.1 Plánování zásob

Výchozí činností řízení zásob je plánování zásobování podniku. Plán zásobování vyjadřuje hmotné, popřípadě hodnotové vnější vztahy k dodavatelům jako i vnitřní vazby k plánu výroby (výkonů), k plánu technického rozvoje, k plánu investiční výstavby. Plán zásobování obsahuje rovněž propočet budoucí spotřeby a plánované potřeby dodávek. Přitom musí důsledně navazovat na ekonomické plány podniku, zejména na plán nákladů a finanční plán. [11, 15]

Prvkem určujícím obsah plánu se stal trh, který ruší předchozí uměle vytvořené dlouhodobé vztahy mezi dodavatelem a odběratelem. Podniky jsou v dnešní době postaveny do situace, kdy jen určitá část vyráběné produkce má známého odběratele, větší objem výroby je pak určen neznámému trhu. Opouští se od systému předkládacích a objednacích lhůt ve vztahu odběratelů k dodavatelům při uplatňování konkrétní poptávky u daných výrobců. Hmotný aspekt plánování je tedy zatlačován do pozadí, sílí finanční stránka. Potřeby trhu si vynucují přechod od cykličnosti k uplatňování principu klouzavého plánování. Plánovací proces se odvíjí od plánu odbytu, který je určen marketingovými

metodami, přes subsystemy operativní řízení výroby a technická příprava k subsystemu zásobování (nákup). Hmotné i finanční aspekty musí být sladěné a promítnout se do vazeb na subsystem ekonomický a informační. Pokud jde o hmotnou stránku plánování, pracuje se při plánování spotřeby s kusovníky, technologickými postupy, normami a ukazateli materiálové spotřeby. Od plánu materiálové spotřeby se odvíjí plán potřeby, kdy, co a kolik se nakoupí s ohledem na finanční situaci a hlediska minimální doby obratu zásob.

1.3.2 Normování zásob

Základní obsah plánování zásob tvoří propočty budoucí spotřeby zásob. Podkladem pro propočet plánování spotřeby jsou údaje dalších vnitropodnikových plánů, souhrnných norem a ukazatelů měrné spotřeby. U pomocného (nenormovaného) materiálu jsou podkladem buď přímé požadavky jednotlivých vnitropodnikových spotřebitelů, nebo zhodnocené údaje o minulé spotřebě.

Normování zásob je činnost, která umožňuje plynulé určování, sledování a hodnocení skutečného stavu zásob a jejich přiměřenost. Efektivní využívání a rozvíjení činnosti normování zásob je možné pouze za předpokladu existence dostatečného množství spolehlivých, objektivních a komplexních údajů. Normy zásob vyjadřují optimální úroveň zásob konkrétních druhů materiálu buď ve hmotném, časovém nebo finančním vyjádření. [11, 15]

Častým problémem bývá udržování nadnormativních objemů zásob. Nadměrná hladina zásob snižuje rentabilitu podniku, a to dvojím způsobem:

- 1) snižuje se čistý zisk a náklady spojené s udržováním zásob (pojištění, skladování atd.)
- 2) zvyšuje se celkové jmění o částku vázanou v zásobách – to snižuje obrátku jmění a výsledkem je pak snížení výnosnosti čistého jmění

Podle toho, zda norma určuje zásobu jedné nebo více položek, rozeznáváme:

- *Normy individuální* – stanovují minimální a maximální zásobu jedné sortimentní položky materiálu. Mohou být stanoveny ve fyzických nebo hodnotových jednotkách.
- *Normy souhrnné* – souhrnně stanoví průměrnou zásobu celého sortimentu položek sjednocených do skupiny. Vyjadřují se zpravidla v hodnotových jednotkách a jen výjimečně v jednotkách naturálních.

Důležité je také členění norem podle funkce příslušné složky zásoby v procesu zásobování. Podle tohoto kritéria rozlišujeme normy:

- základní (běžné, pojistné, ...),
- odvozené (minimální, maximální, ...),
- speciální (sezónní, technické, havarijní, ...).

V teorii i v praxi se při propočtu norem zásob používá řada různých metod. Nejčastěji se používají takové metody, které vycházejí ze statistických údajů o minulosti. Získaná data se následně analyticky hodnotí.

Členění metod podle toho, jaká kritéria se považují za dominantní:

- a) *Klasické metody* – kritériem je minimalizace vázanosti při respektování požadavků na plné krytí potřeb.
- b) *Optimalizační metody* – kritériem je minimalizace nákladů na pořízení a udržení zásob při respektování požadavků na plné krytí potřeb.

- c) *Modifikované metody (kombinované)* – vycházejí ze základních principů optimalizace, ale konkrétní postupy upravují tak, aby je bylo možné uplatnit i v podmínkách omezených vstupních informací a při méně stabilních materiálových zdrojích.

V dnešní době s rozmachem používání výpočetní techniky při řízení zásob se uplatňuje celá řada moderních systémů řízení zásob, jako je např. systém ABC.

Tento systém vychází ze zkušenosti, že je obvykle velmi pracné a neúčelné věnovat všem druhům zásob stejnou pozornost. Ukázalo se, že je vhodné rozdělení zásob materiálových druhů na tři, popř. čtyři skupiny, a to ve všech fázích zásobovací činnosti (plánování, opatřování, skladování zásob, ...). Důležitým hlediskem pro třídění je obvykle hodnotový rozsah spotřeby jednotlivých druhů zásob. [11, 15]

1.4 Organizace zásobovacích činností

Při řešení organizace a řízení zásobovacího procesu v podniku je třeba se zaměřit na pojetí funkce zásobování, míry a forem centralizace a decentralizace a na umístění zásobovacího útvaru v organizační struktuře podniku. Míra centralizace je závislá na konkrétních podmínkách. Centralizovaný způsob přináší úspory z rozsahu, ale není dostatečně pružný v případě změn. Decentralizace většinou umožňuje účinnější řešení systému stimulace a rozvoj iniciativy při hledání a uskutečňování pozitivních změn.

Pokud jde o umístění útvaru zásobování v organizační struktuře podniku, je nejčastěji součástí obchodního úseku. Při začlenění útvaru zásobování do obchodního úseku se obvykle klade větší důraz na obchodně-ekonomickou stránku plnění zásobovacích funkcí a tvorbu dlouhodobější strategie rozvoje zásobovacího systému a materiálového hospodářství vůbec. Ve velkých podnicích se, u nás zatím jen ojediněle, uplatňuje forma organizace zásobování jako samostatného zásobovacího závodu.

1.5 Plánování nákupu

Obsahem strategického řízení vlastního nákupu je systematické vytváření takových podmínek pro realizaci vztahů s dodavateli, které by po věcné a ekonomické stránce odpovídaly platným právním normám a závazným pravidlům a co nejefektivněji zajišťovaly požadované uspokojování výrobních i nevýrobních potřeb. Součástí je volba dodavatele, dodávkových cest, rozhodování o podmínkách dodávek a způsobu jejich materiálně technického a právního zabezpečení. V podmínkách plné samostatnosti podniků se výraznější pozornost věnuje zahraničně-obchodním vztahům při dovozu.

V oblasti nákupu se v souvislosti s rozvojem marketingového přístupu uplatňuje tzv. nákupní marketingový mix, který užívá přibližně stejných nástrojů jako prodejní marketingový mix. Zjistíte zde existují rozdíly vyplývající z rozdílné funkce odlišných možností využití těchto nástrojů.

Z hlediska nákupu je nejpodstatnější problematika spojená s výběrem dodavatelů a s tím související otázka zajištění kvality dodávek.

V současnosti je u řady výrobců vyžadováno v souvislosti s posílením důvěry odběratele v jakost dodávek a zvláště stabilitu jakosti dodávek garantování (nejlépe formou certifikace) systému jakosti v souladu s požadavky norem ISO řady 9000. Tyto normy usnadňují svými standardizovanými nároky průběh mnohých obchodních vztahů.

Program jakosti v zásobování má podle normy ISO 9004 zahrnovat minimálně tyto prvky: [15]

- jasné definování nákupních požadavků,
- volbu způsobilých dodavatelů,
- dohodu o zabezpečení jakosti,
- dohodu o ověřovacích metodách,

- opatření pro řešení sporů v oblasti jakosti,
- řízení přejímky,
- plány vstupní kontroly a záznamy o jakosti při přejímce.

1.5.1 Informace o dodavatelích

O stávajících obchodních partnerech je vedena účelná evidence, která obsahuje všechny důležité údaje o výrobcích, obchodních podmínkách, důvěryhodnosti dodavatele atd. Tyto informace jsou neustále aktualizovány o nové poznatky a zkušenosti z obchodního styku.

Informace o nových dodavatelích lze získat z těchto zdrojů:

- veletrhy, výstavy,
- nabídka obchodních zástupců firem,
- přímá nabídka prostřednictvím pošty,
- noviny, odborné časopisy a publikace,
- telefonní seznamy firem,
- konference,
- neformální jednání mezi zástupci firem,
- databáze dodavatelů, ...

V poptávkovém řízení se posuzuje, kdo z dodavatelů nejlépe uspokojí potřeby organizace kladené na dodávku. Hlavními kritérii jsou ekonomické podmínky, technické vlastnosti výrobku a další podmínky spojené s nákupem, to vše s ohledem na specifickou dodávku. [15]

1.5.2 Výběr dodavatelů

Výběr dodavatele tvoří jádro nákupního procesu a je typickým případem rozhodování a zdrojem případných konfliktů uvnitř organizace. Téměř nikdy se totiž nestane, že by jeden z možných dodavatelů dosahoval ve své nabídce pro zákazníka nejvýhodnějších hodnot ve všech kritériích. Stejně tak pracovníci různých útvarů organizace upřednostňují jednotlivá kritéria nestejným způsobem.. Musí být proto k dispozici předem vypracovaný systém bodového ohodnocení relevantních parametrů, který umožní jednoznačné pořadí posuzovaných případů a tím spravedlivý a nejvýhodnější výběr dodavatele. [8]

Rozhodnutí o nákupu (o tom co nakoupit, u koho, za jakých cenových, dopravních a dodacích podmínek, kdy nakoupit) jsou závislá na vnitřních i vnějších faktorech. Klasifikace sortimentu a diferencovaný přístup k řízení obchodní politiky u jednotlivých nakupovaných i prodávaných sortimentů je předpokladem úspěšného fungování útvarů nákupu a prodeje. Ceny nakupovaných výrobků mají v konkurenčním prostředí prvořadou úlohu.

Při výběru dodavatele musí být věnována pozornost nejen cenám, ale i: [6]

- solventnosti dodavatele
- úrovni řízení jeho výrobního procesu, schopnosti rozšířit kapacity
- garanci za kvalitu zboží
- dodacím lhůtám a jejich spolehlivosti
- vyhovění požadavkům na druh a množství balení
- rychlosti výměny vadné dodávky
- pružnosti ve vztahu k požadavkům zákazníka

Dále bychom pak měli u hlavních dodavatelů trvale sledovat:

- finanční zdraví dodavatele
- perspektivnost dodavatele
- výrobní schopnosti, úroveň řízení výroby
- dodržování dohodnutých dodacích cyklů, množství a kvality
- cenový vývoj, vývoj nákladů
- nabízený výrobní sortiment, balení výrobků

1.5.3 Hodnocení dodavatelů

Tradiční formou zpracování informací pro nákup je porovnání nabídek z hlediska několika vybraných kritérií, jejichž volba má základní význam pro kvalitu výběrového řízení. O tyto kritéria, jež si podnik stanoví podle svých potřeb, se opírá systém hodnocení dodavatelů. Celková úroveň každého dodavatele se získá oceněním jednotlivých kritérií a následným vyhodnocením, na jehož základě je dodavatel zařazen do příslušné skupiny. Proto je důležité mít stále aktuální informace týkající se dodavatele, což klade požadavky zejména na vstupní kontrolu, která musí průběžně vyhodnocovat jakost dodávek a o výsledcích informovat příslušného pracovníka nákupu, k čemuž je zapotřebí kvalitní informační systém.

Cílem hodnocení dodavatelů je objektivní posouzení jejich celkové způsobilosti, na jehož základě můžeme určit nejvhodnějšího dodavatele. Výsledky hodnocení nám také umožní specifikovat naše požadavky na zajištění nákupu s ohledem na úroveň dodavatele.

Systém hodnocení, s kterým jsou dodavatelé seznámeni, může přispět ke zkvalitnění dodávek. Dodavatel se tak totiž může zaměřit na kritéria, která jsou pro daného odběratele důležitá.

V každém podniku by se měla pravidelně posuzovat způsobilost dodavatelů s ohledem na jakost dodávek. Předmětem tohoto posuzování může být celá řada faktorů:

- úroveň jakosti předešlých dodávek (vývoj reklamací),
- certifikovaný systém jakosti u dodavatele,
- výrobní certifikát,
- sekundární informace o dodavateli – zprávy z tisku, zkušenosti partnerských odběratelů atd.

1.6 Skladování zásob

Skladování je jednou z nejdůležitějších částí logistického systému. Zabezpečuje uskladnění produktů (např. surovin, dílů, hotových výrobků) v místech jejich vzniku a mezi místem vzniku a místem spotřeby a poskytuje informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladovaných produktů. Výrobní zásoby zajišťují plynulost výroby. Zásoby obchodního zboží zajišťují plynulé zásobování obyvatelstva.

Rozeznáváme tři základní funkce skladování:

1) *Přesun produktů:*

- příjem zboží – vyložení, vybalení, kontrola stavu zboží, ...
- ukládání zboží – přesun produktů do skladu a jiné přesuny
- kompletace zboží podle objednávky – přeskupování produktů podle požadavků
- překládka zboží – z místa příjmu do místa expedice, vynechání uskladnění
- expedice zboží – zabalení a přesun zásilek do dopravního prostředku, kontrola zboží podle objednávek, ...

2) *Uskladnění produktů:*

- přechodné uskladnění – uskladnění nezbytné pro doplňování

základních zásob

- časově omezené uskladnění – týká se nadměrných zásob

(důvody: sezónní poptávka, kolísavá poptávka, úprava výrobků, ...)

3) *Přenos informací:*

Přenos informací se týká stavu zásob, stavu zboží v pohybu, umístění zásob, vstupních a výstupních dodávek, zákazníků, využití skladových prostor (elektronická výměna dat, technologie čárových kódů). Využívání těchto technologií usnadňuje evidenci materiálu a zboží na skladě. [2]

Pod pojmem skladovací systém se rozumí množina všech technických zařízení, včetně budov, ze kterých se sklad skládá. Lze ho dělit na podsystemy – části statickou, dynamickou a informační. Statickou část tvoří především budovy, skladovací plochy a regály, dynamickou pak zařízení pro manipulaci s materiálem, kterou je třeba provádět v souvislosti s příjmem, uložením, vyskladněním, kompletací a expedicí skladovaného materiálu. Informační část tvoří systém na evidenci jednotlivých skladovaných položek, a to v souvislosti s příjmem, výdejem, resp. řízením pohybu zboží. [8]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Představení společnosti GUMOTEX, a. s.



2.1.1 Historie společnosti GUMOTEX, a. s.

Historie firmy začala v roce 1950, kdy byly v Břeclavi otevřeny první výrobní dílny, v nichž se šily ochranné oděvy z opryžovaného textilu. Pod jménem GUMOTEX vystupuje firma od roku 1952. Záhy po vzniku podniku byla zavedena technologie natíraných a nánosovaných materiálů gumárenskými směsmi. Od prvních ochranných oděvů, pracovních zástěr a pláštů se rozvíjela výroba módní konfekce a galanterie. Tyto výrobky, zejména lehké šustákové pláště, měly největší úspěch v šedesátých a sedmdesátých letech. Velmi úspěšným exportním artiklem byly také dětské hračky. Pogumování textilií a výroba konfekce položily základ k dalším výrobám. V roce 1956 začal GUMOTEX vyrábět první nafukovací lehátka a čluny. Také nafukovací výrobky se brzy staly úspěšným exportním artiklem. Tato technologie v moderní podobě slouží dodnes jako základ pro výrobu nafukovacích lehátek, matrací, člunů, raftů pro divokou vodu i dalších speciálních výrobků.



Obr. 1. Historie společnosti

V polovině padesátých let byla do firmy zavedena výroba pěnové pryže z přírodního latexu, která nacházela uplatnění především v nábytkářském průmyslu a v dopravě. S narůstajícím rozvojem automobilismu začala velmi úzká spolupráce s automobilkami. Jako výrobce lehčených polyuretanových pěn se začal GUMOTEX profilovat od roku 1963, kdy byla zahájena výroba pěny prodávané pod vlastní obchodní značkou MOLITAN®. Otevřením nových výrobních kapacit v roce 1976 se stal břeclovský podnik jedním z největších výrobců a zpracovatelů polyuretanu v Evropě. Výroba a zpracování polyuretanových pěn je hlavním předmětem činnosti podniku i dnes.

K zásadním změnám ve výrobním programu došlo po roce 1989. Nové ekonomické podmínky vedly k omezení nebo až zastavení nerentabilních výrob. Ukončena byla i tradiční výroba hraček. Po vzniku akciové společnosti GUMOTEX v roce 1991 byl restrukturalizován výrobní program společnosti a hlavní pozornost byla věnována novým výrobním programům, kvalitě a ekologii. Základem výrobní orientace firmy zůstala plastikářská výroba, tj. výroba na bázi polyuretanů a pryže. Společnost byla plně privatizována v roce 1994 a hlavní prioritou se stala zejména orientace na export a kvalitu.

2.1.2 Údaje o činnosti společnosti

Společnost vyrábí polyuretanové pěny pod obchodním názvem MOLITAN® a výrobky z nich, matrace z pěnové pryže, výrobky pro automobilový průmysl, výplně sedadel, hlavové opěry, sluneční clony a dále výrobky z programu POROTEX®, nánosované materiály, nafukovací matrace, lehátka, čluny a speciální výrobky. V menší míře se zabývá výrobou gumárenských směsí.

Na podporu obchodní činnosti byla vytvořena síť distribučních center a podniků se společnou účastí, které jsou dislokovány na území České republiky i v zahraničí.

Jako akciová společnost byl GUMOTEX zapsán do obchodního rejstříku v roce 1991. Jedná se o velkou firmu, která zaměstnává okolo 1500 zaměstnanců. Společnost má

základní kapitál 598 880 000 Kč. V roce 1994 byla společnost plně privatizována a hlavní prioritou se stala zejména orientace na export a kvalitu. Majoritním vlastníkem je společnost C.H.G., spol. s r.o. Praha, která vlastní 92,55 % akcií společnosti.

K významným obchodním partnerům společnosti patří zákazníci z nábytkářského i automobilového průmyslu. Společnost dosahuje roční obrát okolo dvou miliard korun a zhruba polovina roční produkce je exportována. Objemem exportu se GUMOTEX řadí mezi padesát největších českých exportérů.

2.2 Odbor zásobování

Odbor zásobování je podřízen řediteli pro strategii a nákup. Tento odbor byl v roce 2003 vyčleněn z původního odboru nákupu, takže byl vytvořen samostatný odbor nákup a odbor zásobování. Toto rozdělení bylo provedeno na základě závěrů poradenské firmy Sindat, a. s. Praha. Důvodem bylo zaměření odboru nákupu na projednávání a uzavírání dlouhodobých smluv s dodavateli s cílem co nejnižších cen. V rámci dalších aktivit odboru nákupu byly zřízeny E-aukce na dodávky výrobků jako nejmodernější forma výběrových řízení.

Odbor zásobování je rozdělen na dvě střediska a zajišťuje dvě hlavní činnosti:

- a) *Středisko zásobování* - konkrétní vystavování objednávek (kupních smluv) na dodavatelské plnění, kvalitu, platby a veškeré činnosti s tím související
- b) *Středisko skladového hospodářství* - logistická činnost související s převzetím materiálu, příjmem, uskladněním a následně výdejem dle požadavků výroby

Náplní práce odboru nákupu je v souladu s plánem společnosti nakupovat suroviny, materiál a služby a také nakupovat výrobky, náhradní díly pro plnění výrobních i ostatních úkolů v potřebném množství, jakosti a lhůtách s cílem dosažení nejvýhodnějších nákupních podmínek v souladu s požadavky normy ISO 9001.

Odbor zásobování na základě uzavřených smluv odborem nákupu musí dílčími odvolávkami objednávat, přijímat, skladovat a vychystávat suroviny a materiál a pečovat o dodržování optimálních stavů zásob. Tento odbor tedy zajišťuje centrální nákup všech surovin, polotovarů, materiálů, náhradních dílů a služeb pro celou akciovou společnost a v některých případech i pro dceřiné společnosti.

2.2.1 Činnosti pro zajišťování programu jakosti v nákupu a zásobování

Pro zajišťování programu jakosti v nákupu a zásobování jsou zabezpečovány tyto činnosti:

1. dodavatelská činnost
2. obstaravatelská činnost
3. vykládání surovin a materiálu
4. skladování, příjem, doprava
5. vstupní kontrola

Dodavatelská činnost

Odbor nákupu má za úkol nakupovat výrobky pouze od způsobilých dodavatelů s cílem mít k dispozici minimálně dva potencionální dodavatele u vybraných nakupovaných výrobků. Výběr kvalifikovaných dodavatelů se provádí podle několika různých hledisek (hodnocení dodavatele, hodnocení vzorků výrobku, zkušenosti z minulosti apod.). Pravidelné hodnocení dodavatelů dle této směrnice provádí odbor zásobování.

Obstaravatelská činnost

Odbor zásobování uzavírá dílčí kupní smlouvy, vede evidenci kupních smluv a provádí jejich přezkoumávání.

Vykládání surovin a materiálu

Odbor zásobování zajišťuje prostřednictvím vlastních zaměstnanců vykládání materiálu a jeho rozdělování do jednotlivých skladů.

Skladování, příjem, doprava

Nakupované výrobky a výrobky dodané odběratelem odpovědný zaměstnanec po příchodu do skladu zkontroluje z hlediska množství a zda nebyly poškozeny při přepravě. Uloží je na určené místo a vyhotoví přejímku. Dále se provede vstupní kontrola a po uvolnění vstupní kontrolou se vyhotoví příjemka, která se předává účetním ke kontrole. V případě, že materiál nesplňuje požadavky vstupní kontroly, pracovník vstupní kontroly je povinen jej označit. Určený zaměstnanec skladu vede evidenci materiálu ve skladu a provádí jeho inventarizaci.

Vstupní kontrola

Dodávané výrobky se ověřují podle směrnice pro vstupní kontrolu. Určený zaměstnanec spolupracuje při uvolňování materiálu a při reklamacích nevyhovujících nakupovaných výrobků, přičemž vychází z postupu pro vadné dodané výrobky.

2.2.2 Výběrové řízení

Základní zásady výběrového řízení

Výběrové řízení se provádí při nákupu všech surovin, materiálů, investic, služeb, u nichž tak bylo rozhodnuto. Při nákupu se postupuje podle směrnic. Výjimku tvoří služby,

jejichž nákup spadá do kompetence představenstva GUMOTEX, a. s. (pojištění, úvěry, leasingové smlouvy, mobilní telefony). O výběrovém řízení rozhoduje vedoucí odboru nákupu GUMOTEX, a.s., v případě investic , manažer investiční výstavby.

Principy výběrového řízení

Požadavek na nákup zadává uživatel. V požadavku přesně specifikuje především technické požadavky na nákup, odhad ceny, účel nákupu, popř. potencionálního dodavatele, pokud jej zná. Po odsouhlasení požadavku nadřízeným uživatelem (vedoucí odboru popř. ředitele příslušné divize) může být zahájen proces výběrového řízení.

Pravidla vyjednávání při výběrovém řízení

Při výběrovém řízení je zodpovědný za celý průběh procesu pověřený zaměstnanec nákupu, který řídí celý průběh výběrového řízení a je zodpovědný za konečný efekt při vyjednávání. K procesu výběrového řízení si obvykle jmenuje pracovní skupinu. Ve vybraných případech má právo zúčastnit se výběrového řízení příslušný ředitel případně člen představenstva GUMOTEX, a. s. nebo externí odborný pracovník, pokud to vyžaduje charakter nákupu.

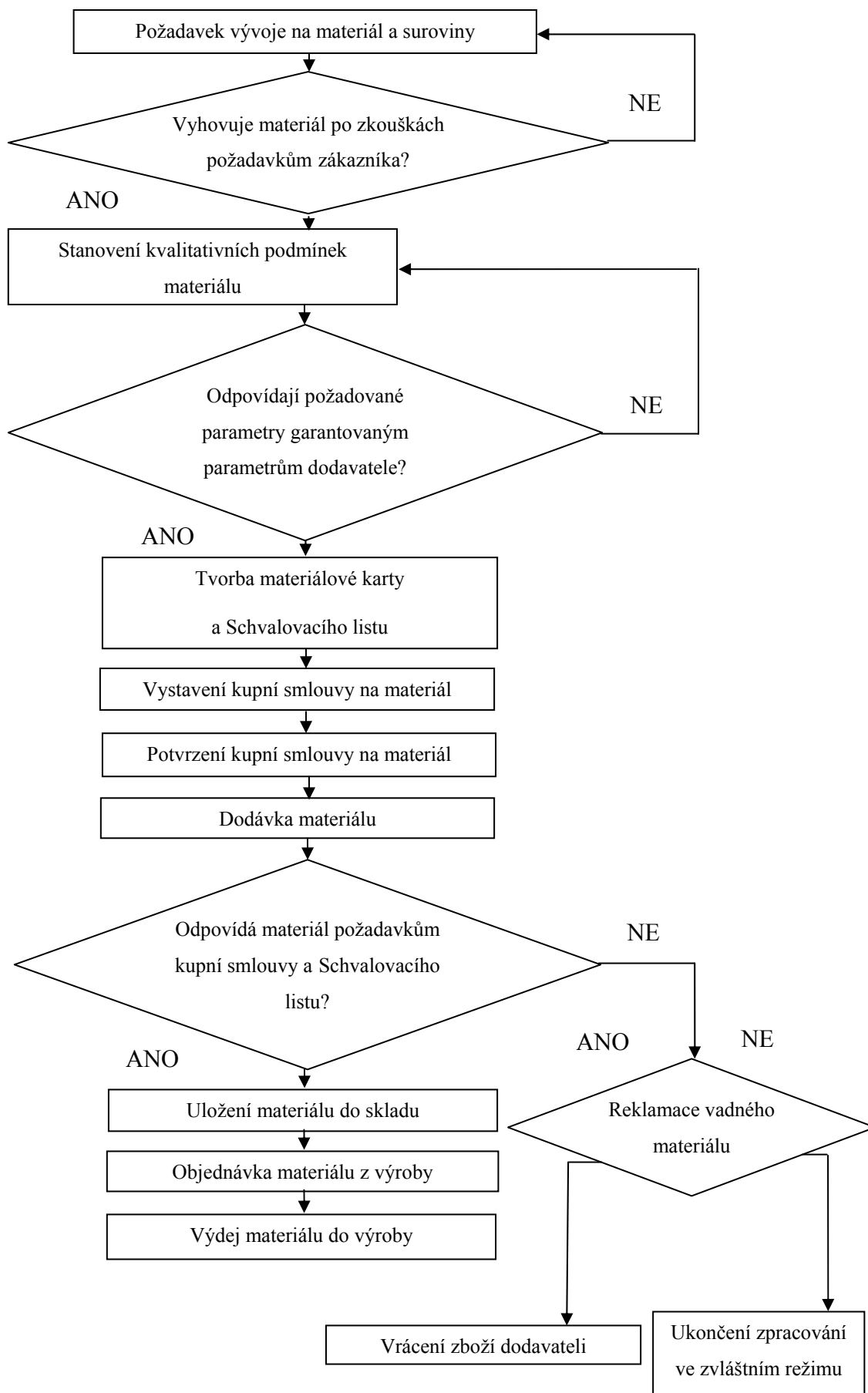
Proces vyjednávání má při výběrovém řízení dvě fáze:

1. Vyjednávání v technické oblasti – vyjednávají se technické požadavky a specifikace. Za kvalitu a výsledek plně zodpovídá pověřený zaměstnanec odboru zásobování. Pověřený zaměstnanec nákupu tuto fázi uzavře za spolupráce s dodavatelem písemnou rekapitulací všech dohodnutých podmínek.
2. Vyjednávání v obchodní oblasti - tuto fázi vyjednává pověřený zaměstnanec nákupu. Vyjednává se cena, následně platební podmínky, dodací podmínky a záruky, případně pojištění zboží a další. Po vyjednání obchodních podmínek pověřený zaměstnanec nákupu tuto fázi uzavře stejným způsobem jako fázi první.

Postup při výběrovém řízení

Postup při výběrovém řízení se rozděluje na dvě oblasti:

1. Postup při výběrovém řízení na nákup surovin, materiálu a služeb
2. Postup při výběrovém řízení na nákup investic a investičních celků



Obr.2. Proces výběrového řízení.

Při objednávání nových surovin a materiálu je nutno postupovat v jednotlivých krocích jak jsou uvedeny. Protože firma GUMOTEX je nositelem certifikátu norem ISO 9001 a jeho koneční zákazníci jsou i odběratelé v automobilovém průmyslu celé Evropy, ještě více podtrhují skutečnost postupovat dle těchto kroků.

Každý nový materiál (hlavní materiál), který se má nakupovat, musí nejdříve projít v rámci procesu zkoušením v odborech výzkumu a vývoje jednotlivých divizí. Při těchto zkouškách se měří fyzikálně-mechanické vlastnosti před zpracováním suroviny a zejména se provádí zkoušky u hotových výrobků, zda splnily požadavky zákazníka. Například u PUR pěn objemová hmotnost 1 kg/m^3 , u textilu pevnost údku, osnovy.

V případě negativních výsledků se hledají nové materiály a postup se opakuje. V případě pozitivních výsledků je zahájen proces tvorby Schvalovacího listu nakupovaného výrobku, který je základem pro stanovení základních kvalitativních podmínek s dodavatelem typu a četnosti zkoušek materiálu, které se provádí při každé dodávce do firmy.

Součástí Schvalovacího listu jsou také odkazy na normy, druh balení, dobu zpracovatelnosti materiálu. Po tvorbě Schvalovacího listu je utvořena Materiálová karta, která obsahuje již údaje obchodního rázu: název dodavatele, adresu dodavatele, název materiálu, stručný popis materiálu, pojistnou zásobu materiálu, limit zásoby materiálu, teplotu pro zpracování a dobu zpracovatelnosti, cenu. Na základě vytvoření této Materiálové karty je teprve možno vystavovat Kupní smlouvu na materiál. Číslo Materiálové karty materiálu je svým způsobem rodným číslem materiálu, které se nemění a slouží k objednávání, příjmu/výdeji materiálu, plánování spotřeb, atd. Po potvrzení Kupní smlouvy dochází k dodávkám materiálu, u kterých je prováděna vstupní kontrola. Jednotlivé zkoušky jsou prováděny na základě předpisů, zmíněných již ve Schvalovacím listu.

V případě negativních výsledků zkoušek je materiál možno zpracovat v režimu „podmínečného propuštění“, pokud odchylka kvalitativních parametrů neohrozí výsledný

hotový výrobek. V případě nesplnění kvalitativních parametrů hotového výrobku z důvodu vadného materiálu je materiál vrácen dodavateli. V případě kladných výsledků zkoušek je materiál uvolněn vstupní kontrolou a je proveden příjem na příslušný sklad. V případě objednávek materiálu z výroby je tento materiál vydáván na jednotlivé střediska a následně je hodnota materiálu naúčtována.

2.2.3 Standardizace v oblasti zásobování

Pokud chce firma obstát nejen mezi tuzemskou, ale i zahraniční konkurencí, je třeba dosáhnout určitých všeobecně uznávaných standardů. Nejběžnějším mezinárodně uznávaným certifikátem kvality je v současné době certifikát ISO.

Od počátku roku 1995 je společnost certifikována podle norem ISO 9001 a od roku 1998 také podle německých norem kvality VDA 6.1 a amerických norem QS 9000, které se uplatňují zejména v automobilovém průmyslu. V závěru roku 2001 byla společnost úspěšně certifikována podle norem kvality ISO/TS 16949. V oblasti ekologie a životního prostředí je společnost certifikována podle norem ISO 14001.

Dále pak navazuje systém směrnic, které zpřesňují a vymezují úkoly a odpovědnost jednotlivých úseků a v jejich rámci i jednotlivých pracovníků. Společnost GUMOTEX, a. s. se řídí směrnicí SM-0029 Nakupování. Cílem této organizační směrnice je stanovení činností a zodpovědností za jejich realizaci v odboru nákupu a zásobování. K provádění a zajištění těchto činností je vybaven příslušnými prostředky a zařízeními. Tato organizační směrnice platí pro všechny zaměstnance odboru nákupu a zásobování a pro zaměstnance a. s., kteří zajišťují činnosti související s nákupem a zásobováním. Kontrolou realizace a dodržováním této směrnice je pověřen ředitel pro strategii a nákup.

2.2.4 Personální obsazení odboru zásobování

V odboru zásobování pracuje 9 zaměstnanců. Vedoucí zásobování je podřízen řediteli pro strategii a nákup.

Spolu s vedoucím zásobování pracuje v tomto odboru dalších 8 zásobovačů, kteří jsou přímo podřízeni vedoucímu odboru zásobování. Zajišťují odběr dodávek materiálů, odpovídají za dodržování norem pro skladování materiálů.

Jednotliví zásobovači odpovídají za evidenci a skladování zásob v následujících skladech:

- sklad chemikálií
- sklad textilu
- sklad druhovýroby
- sklad obalovin a náhradních dílů
- sklad druhovýroby (speciální výroba), galanterie
- sklad režijního materiálu

2.2.5 Náročnost výroby na řízení zásob

Řízení zásob se řídí měsíčním plánem zásobování, kdy je na základě plánu prodeje jednotlivých výrobků proveden rozpad norem spotřeby jednotlivého materiálu na jednotlivé zásobovače. Po tomto rozpadu je na základě bilance materiálu – počátečního stavu, příjmu, spotřeby a konečného stavu materiálu naplánován nákup jednotlivých objemů materiálu.

Tyto objemy jsou z hlediska náročnosti limitovány:

- objemem balící jednotky – železniční cisterna 40 t, autocisterna 20 t, kontejner 1 t, sud 200 kg, paleta 300-1000 kg, volně uložené materiály 10-300 kg, speciální balení na železných paletách (charakter nakupovaného materiálu – chemikálie, textil, polotovary z plastů, železa, dřeva, obalový materiál v rolích a deskách)
- délkou dodacího cyklu dodávek JIT (just in time) až po dodávky s měsíční až dvouměsíční dodací lhůtou (charakter konečného produktu, který může být pro konečného spotřebitele - např. nafukovací matrace a matrace na spaní a dále polotovar pro dalšího zpracovatele – např. automobilový průmysl)
- kapacitními možnostmi skladů

2.3 Struktura nakupovaných vstupů

Odbor zásobování ve společnosti GUMOTEX, a. s. má stejně jako v jiných firmách na starost zajišťování výroby materiálem a nezbytnými surovinami, ale i zajišťování dalších výrobků a služeb nezbytných pro fungování celé akciové společnosti, jako jsou např. náhradní díly ke stávajícímu investičnímu majetku, kancelářské potřeby, ochranné oděvy.

Zboží, které odbor zásobování zajišťuje, se liší charakterem, objemností, prostorovou náročností, účelem použití, průběhem spotřeby, hodnotou, členitostí, funkcí, zdroji, způsoby získávání atd. Z rozmanitosti zboží vyplývá rozmanitost stávajících i potenciálních dodavatelů.

Nezbytným předpokladem pro úspěšnou realizaci zajišťování materiálů a výrobků je jejich přesná a účelná klasifikace. Začlenění jednotlivých druhů vstupů do skupin podle jejich charakteru je nezbytné i z organizačních a manažerských důvodů.

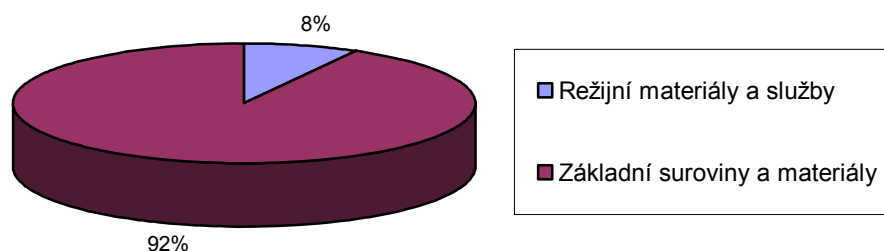
2.3.1 Dělení nakupovaného materiálu podle charakteru

1. Základní suroviny a materiály

Jedná se o materiály, které přímo souvisí s výrobou, jsou ve výrobě zpracovávány dle platných norem spotřeby. Podle těchto norem spotřeby je zpracovávána měsíční spotřeba surovin dle komodit.

2. Režijní materiály a služby

Jedná se o materiály, které jsou objednávány na základě požadavků jednotlivých výrobních i nevýrobních středisek a zahrnují celou škálu materiálů od hutního materiálu, elektromateriálu, náhradních dílů, ochranných oděvů, kancelářských pomůcek včetně objednávek služeb.



Obr. 3. Graf dělení vstupů podle podílu na materiálových nákladech zajišťovaných odborem zásobování.

Zdroj: [vlastní zpracování]

2.4 Hodnocení dodavatelů ve společnosti GUMOTEX, a. s.

Společnost GUMOTEX, a. s. je rozdělena na tři divize:

1. Divize Pěnové hmoty (Divize 1)
2. Divize Autopříslušenství (Divize 2)
3. Divize Pryže a plasty (Divize 3)

Na základě návrhu mého konzultanta a po následné dohodě jsem se rozhodla vybrat z každé divize předního zástupce nejvíce dodávaných surovin a dále se pak zabývat problematikou týkající se jednotlivých dodavatelů těchto vybraných surovin.

2.4.1 Divize 1 - Divize Pěnové hmoty

Hlavní činností této divize je výroba měkké blokové polyuretanové pěny, prodávané pod obchodním názvem MOLITAN[®], dále výrobky z pěnové pryže (latexu) a široký sortiment postelových matrací. Výrobky a služby souvisí s naplňováním pojmů pohodlí, kvalita, spolehlivost.



Obr. 4. Postelové matrace.

Výrobní profil

- bloky, desky, pásy a tvarové díly z měkkého lehčeného polyuretanu
- postelové matrace, polštáře a rehabilitační pomůcky

- desky, pásy a jádra matrací na bázi latexu
- mycí a koupelové houby
- obalové a výplňové materiály, tepelné a zvukové izolace
- díly a polotovary zejména pro nábytkáře a čalouníky

Technologický profil

- Výroba měkkého lehčeného polyuretanu eterového i esterového typu na kontinuální lince v podobě cca 60 metrů dlouhých bloků
- Zpracování bloků na horizontálních a vertikálních řezacích strojích do podoby bloků, desek, pásů, přířezů a pravoúhlých tvarových dílů
- Výroba PUR pásů tloušťky 2-7mm na loupacím zařízení
- Výroba tvarovaných dílů na počítačem řízených řezacích automatech
- Výroba bloků a desek z pojeného lehčeného PUR na diskontinuálním zařízení
- Výroba latexových pásů a desek na kontinuálním zařízení
- Výroba latexových jader matrací na bázi vulkanizace směsi přírodního a syntetického latexu
- Další zpracování všech materiálů perforováním, profilováním, obrušováním a lepením
- Výroba postelových matrací v potahu s jádrem z pěn MOLITAN[®], latexovým jádrem, pružinami, lamelami atd., případně ve zdravotním hygienickém provedení
- Výroba pravidelných tyčinek z pěny MOLITAN[®] na speciálních řezacích strojích

Nejvýznamnější dodávanou surovinou této divize je **SLOVAPROP G 48 S**, jejímž dodavatelem jsou **Novácké chemické závody, a.s. Nováky** (Slovensko).

Jedná se o čirou kapalinu – polyol, jedna ze dvou nejdůležitějších surovin pro výrobu polyuretanových pěn v divizi Pěnových hmot, konečný produkt je PUR pěna, která se prodává pod registrovanou obchodní značkou MOLITAN[®]. MOLITAN[®] se využívá v nábytkářském, obuvnickém a automobilovém průmyslu jako polotovar pro další zpracování (výplně, nánosování, izolace).

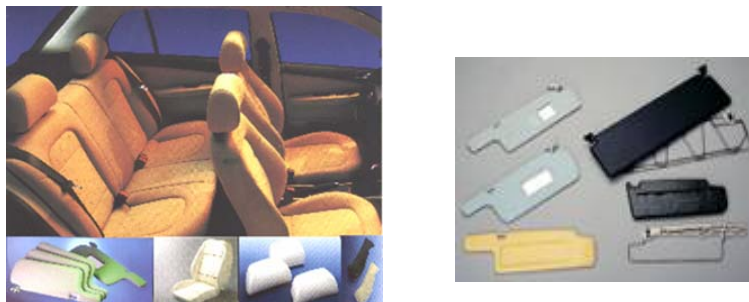
Tato surovina je balena v železničních vagónových cisternách o obsahu cca 40 tun. Dodávky SLOVAPROPU G 48 S probíhají 2x týdně. Objednávka je měsíční, vždy však minimálně 30 dní před dodávkou. Parita DDU – dodáno dodavatelem.

2.4.2 Divize 2 - Divize Autopříslušenství

Hlavní činností divize Autopříslušenství je výroba PUR dílů pro automobilový průmysl, ale také další obory, zejména nábytkářský průmysl.

Výrobní profil

- sluneční clony pro motorová vozidla
- hlavové opěrky
- výplně sedadel
- díly interiérů vozidel, jak například područky, obklady, díly pohlcující nárazy a další
- nábytkářské tvarovky vypěňované do potahu



Obr. 5. Výplně sedadel a sluneční clony.

Technologický profil

Divize Autopříslušenství je vybavena technologickým zařízením, které umožňuje výrobu dílů pro širokou oblast použití, tedy nejen pro automobilový průmysl. Tomu odpovídá také rozčlenění výrobního programu na obor automobilový a nábytkářský.

Přehled technologií na divizi:

a) Technologie vypěňování polyuretanové pěny (PUR)

Umožňuje výrobu pěnových dílů ve formách v širokém rozmezí fyzikálně mechanických parametrů. Rozsah hmotností vyráběných dílů je také velmi široký. K dispozici je dostatečná kapacita pro výplně sedadel do aut i pro nábytkářský průmysl a také pro výplně hlavových opěr a slunečních clon pro automobilový průmysl.

b) Technologie vypěňování expandovaného polypropylenu (EPP)

Moderní ekologická technologie, která využívá vynikajících vlastností a také zdravotní nezávadnosti polypropylenu. Využívá se zejména pro výplně slunečních clon a také pro díly, které absorbují energii při případném nárazu. Dá se však využít pro velmi široké spektrum výrobků.

c) Technologie vysokofrekvenčního svařování

Vysokofrekvenční svařování se využívá zejména při výrobě slunečních clon. Dá se obecně použít u fólií, které jsou vyrobeny z plastů s dostatečnou polaritou.

d) Technologie lepení

Používá se jednak při drobných opravách pěnových dílů, jednak při kompletaci nábytkářských dílů. Pro lepení jsou využívána lepidla na rozpouštědlové i disperzní bázi.

Předním zástupcem této divize je **VÝZTUHA A04 VD**, která je dodávána **Lisovnamí plastů, s r.o. Brno**. VÝZTUHA A04 VD je vlastně hlavní část sluneční clony pro osobní vůz Škoda Octavia. Kromě tohoto dílu je součástí clony i čep a příchytka.

Tato surovina je balena v ocelových drátěných bednách dodavatele. Dodávky se uskutečňují 2x týdně. Objednávky jsou čtvrtletní, odvolávky den předem, 14 dní před dodávkou. Parita DDU.

2.4.3 Divize 3 – Divize Pryže a plasty

Hlavní činností je tradiční výroba gumárenských směsí, povrchová úprava textilií plastomery a elastomery a výroba nafukovacích výrobků, jako jsou lehátka a matrace, čluny a speciální výrobky.

Výrobní profil

- nafukovací čluny a lodě
- rafty a záchranné čluny



Obr. 6. Nafukovací člun.

- paroprodyšné nepromokavé textilie POROTEX®

- nafukovací lehátka, polštáře, samonafukovací lehátka TREKKING®
- ochranné oděvy SUNIT
- ubrusovina BOMTEX®
- povrchově upravované textily, laminované textilysamolepící materiály a samolepící výseky

Technologický profil

- míchání gumárenských směsí
- zatírání a nánosování
- kašírování pěnamí MOLITAN®
- svařování , lepení, šití

Významnou dodávanou surovinou této divize je MO FELKA S.148 cm ODŠLICHTOVANÉ, kterou dodávají Slezan, a.s. Frýdek Místek, R.O. Tex Frýdek Místek.

Jedná se o 100% bavlnu, která má charakter režného provedení se základní úpravou odšlichtování v plátňové vazbě (148 cm). Po znánosování slouží jako mezistěna nafukovacích lehátek a matrací.

Balena je ve formě velkonábalů na papírových dutinkách v délce cca 2 400 cm. Dodávky probíhají opět 2x týdně. Objednávky jsou měsíční, avšak minimálně 30 dní před dodávkami. Parita DDU.

2.4.4 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů se provádí minimálně 1x za rok. Hodnocení musí být provedeno nejpozději do konce měsíce února následujícího roku, v případě nutnosti se provádí i v kratším období. Hodnocení dodavatelů provádí vedoucí zásobovač, samostatný referent zásobování. Hodnocení se zasílá v písemné formě s podpisem přímého nadřízeného vedoucího odboru zásobování hodnoceným dodavatelům. Materiály o hodnocení dodavatelů se archivují 5 let.

Tab. 1 – Hodnocení dodavatelů.

Číslo	Hodnocené kritérium	10 bodů	8 bodů	4 body	0 bodů
1.	Potvrzování Kupních smluv	14 dnů	do 1 měsíce	delší 1 měsíce	nad 2 měsíce
2.	Dodací morálka	požadovaný termín	skluz do 1 týdne	skluz od 1 do 2 týdnů	nad 2 týdny
3.	Cenová úroveň	nejnižší	srovnatelná	vysoká	X
4.	Platební podmínky	30-90 dnů	14-29 dnů	bank.záruky, akreditiv	platba předem
5.	Kvalita-hodnocení dle vstupní kontroly	A=10 (96-100 %)	B=8 (80-95 %)	C=4 (0-79 %)	X
6.	Systém QMS - certifikace	certifikace ISO/TS 16949 a/nebo A=10	certifikace ISO 9001 a/nebo AB=8	není certifikace nebo B=4	není certifikace nebo C=0
7.	Balení	požadované	vyhovující	ještě vyhovující	nevyhovující
8.	Systém EMS dle ISO 14001	certifikace ISO 14001	zavádí	nemá (částečně zajišťuje)	nemá (zajišťuje)
9.	Reklamac-počet	bez reklamací	max. 1/rok	2-4/rok	více než 4/rok
10.	Řešení reklamacie	ihned	do 12 dní	do 1 měsíce	nad 1 měsíc

Zdroj: [interní materiály společnosti GUMOTEX, a. s.]

Tab. 2 – Hodnocení dodavatelů.

Číslo	Hodnocené kritérium	Novácké chem. závody, a. s.	Lisovny plastů, s r.o.	Slezan, a. s.	R.O. Tex
1.	Potvrzování Kupních smluv	10	10	10	10
2.	Dodací morálka	10	10	8	8
3.	Cenová úroveň	8	10	10	10
4.	Platební podmínky	10	10	10	10
5.	Kvalita-hodnocení dle vstupní kontroly	10	8	10	10
6.	Systém QMS-certifikace	8	10	0	0
7.	Balení	10	10	10	10
8.	Systém EMS dle ISO 14001	10	10	0	0
9.	Reklamace-počet	10	0	0	8
10.	Řešení reklamace	10	10	10	10
Celkem		96	88	68	76

Zdroj: [vlastní zpracování]

Celkové hodnocení:

A	90 - 100
AB	80 – 89
B	60 – 79
C	0 - 59

Z uvedeného hodnocení dodavatelů vyplývá, že nejvyššího počtu bodů dosáhly Novácké chemické závody, a. s., na druhém místě se umístily Lisovny plastů, s r.o. Brno, kdy je zřejmé, že snížený počet bodů je jednoznačně ovlivněn kvalitou dodávaných dílů, kdy snížení bodů je právě v této oblasti. Může se zdát, že u dodavatele pro automobilový průmysl je tato povinnost na prvním místě a uvedený dodavatel ji nesplňuje. Ovšem je nutno zvážit vlivy, které ovlivňují toto hodnocení, kdy podmínka, kdy více jak 4 reklamace za rok, je již s nulovým bodovým ohodnocením, je dosti přísná. Důvodem je velká četnost dodávek a obrovské množství dílů v kusech, které jsou z rok dodávány. Z tohoto důvodu se používá pro sledování parametrů jakosti ukazatel PPM, což je počet vadných jednotek na 1 000 000 ks. Za rok 2004 byla dosažena hodnota 17 436, což znamená, že z dodaného množství 2 951 987 ks bylo reklamováno 51 473 ks (ovšem nutno podotknout, že je reklamována vždy celá dodávka, ze které může být vadný jen určitý počet ks – např. čep pravý z dodávky 3 000 ks bylo kontrolováno 30 ks a z toho bylo 7 ks vadných).

U zbývajících dvou dodavatelů (Slezan, a. s. a R.O. Tex) je jednoznačně vidět, že jsou to firmy z oblasti textilního průmyslu, kde nejnižší body jsou dosaženy za zavádění systému jakosti jak QMS, tak EMS, což u prvních dvou firem je samozřejmostí pro podnikání v automobilovém, případně chemickém průmyslu.

2.4.5 Hodnocení dodavatelů dle vybraných kritérií

Tab. 3 – Hodnocení dodavatelů dle vybraných kritérií.

	SLOVAPROP G48 S Novácké chem. závody, a. s.	VÝZTUHA A04VD Lisovny plastů, s r.o.	MO FELKA S.148 cm ODŠLICHTOVANÉ Slezan, a. s., R.O. Tex
Cena	39,30 / kg	24,82 / komplet 10,72 / výztuha (ks)	22,6 / m
DOZ	13,04	4,46	7,33
Kvalita / zmetkovost	0	1,74 %	0
Dopravní náklady / parita	DDU	DDU	DDU
Spolehlivost dodávek	100 %	100 %	86 %

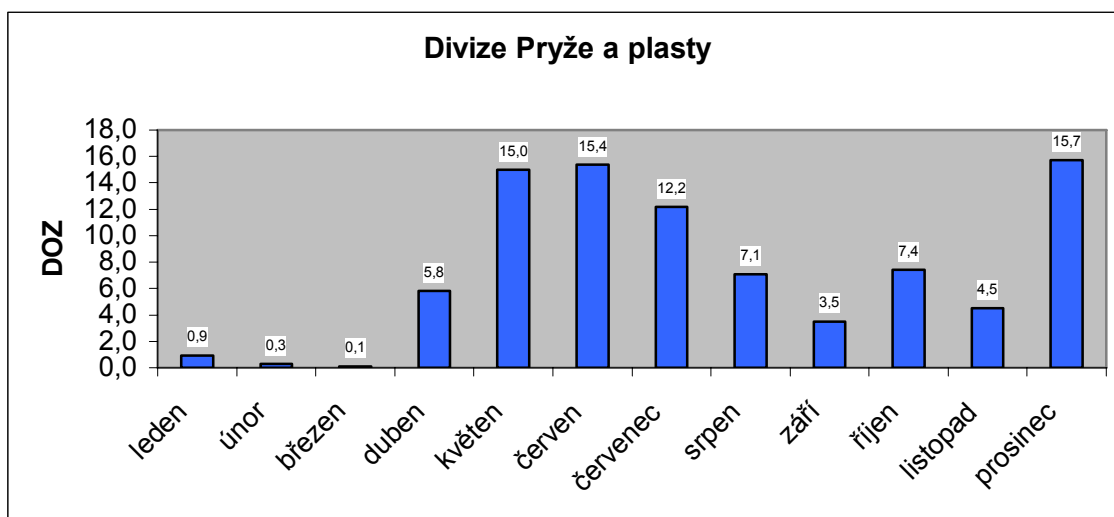
Zdroj: [vlastní zpracování]

Reprezentanti, kteří byli vybráni pro sledování dodavatelsko-odběratelských vztahů, jsou nejdůležitějšími reprezentanty z hlediska technologií jednotlivých divizí a zároveň nejvíce ovlivňují výši zásob v jednotlivých skladech.

Z uvedených parametrů na hodnocení jsem vybrala dobu obratu zásob (DOZ), která se u uvedených surovin pohybovala v rozpětí v průměru 4,46 – 13,75 dní. Z tohoto důvodu jsem ji dále DOZ rozebírána, protože její sledování je prováděno za celou akciovou společnost. Zahrnuje zásoby materiálu, polotovarů, nedokončené výroby a hotových výrobků. Tento ukazatel je jeden z hlavních ukazatelů při sledování ekonomických výsledků a. s. Důležitost tomuto parametru v odboru zásobování, kdy se jedná o nejdůležitější ukazatel o čemž svědčí i to, že je stanoven jako prémiový pro vyplácení odměn.

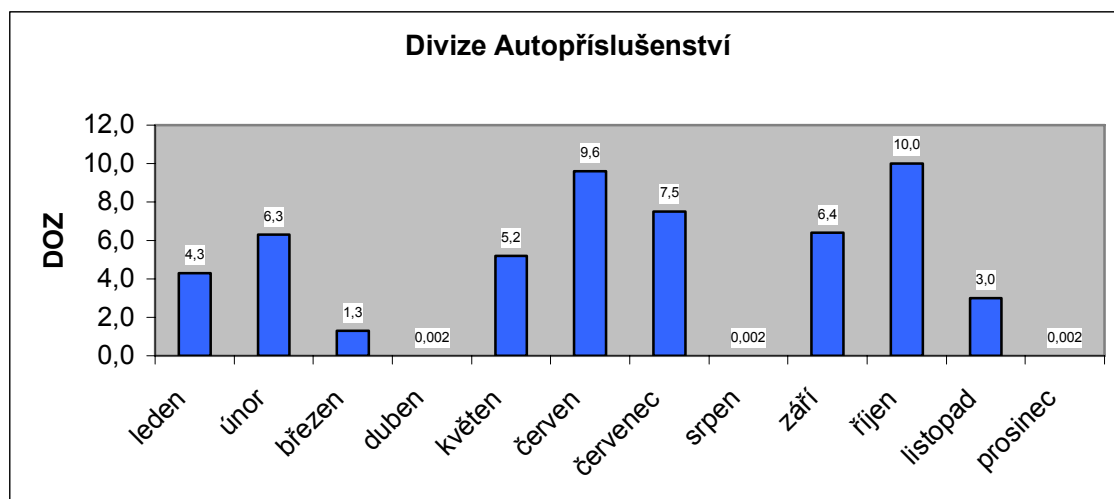
Tento ukazatel zároveň ukazuje úroveň dodavatelsko-odběratelských vztahů, protože čím nižší doba obratu zásob, tím je nižší vázanost finančních prostředků na tyto zásoby a tím také pozitivně ovlivňuje cash-flow.

2.4.6 Přehled DOZ v jednotlivých divizích



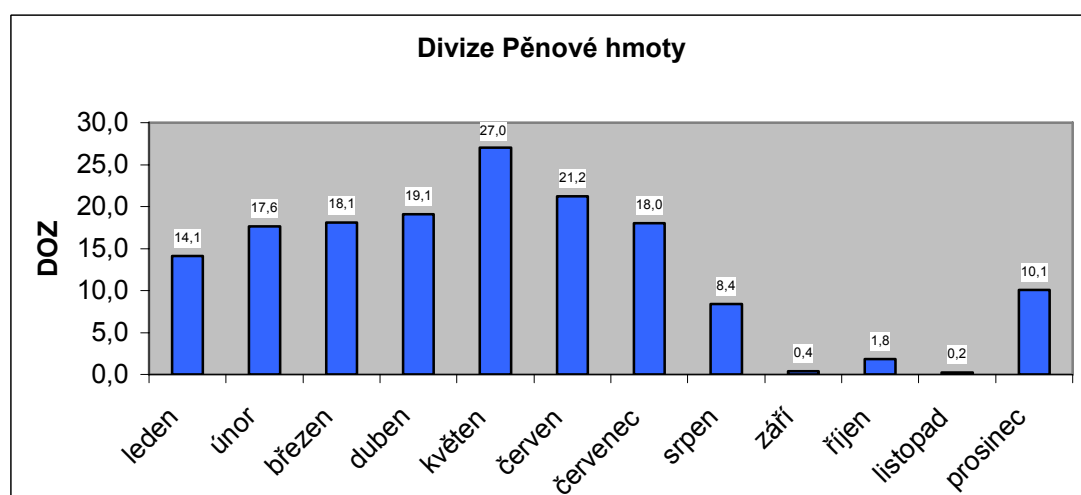
Obr. 7 - graf DOZ v Divizi Pryže a plasty.

Zdroj: [vlastní zpracování]



Obr. 8 - graf DOZ v Divizi Autopříslušenství.

Zdroj: [vlastní zpracování]



Obr. 9 - graf DOZ v Divizi Pěnové hmoty.

Zdroj: [vlastní zpracování]

Na základě doporučení konzultanta ve firmě jsem se dále podrobněji zabývala problematikou DOZ u suroviny SLOVAPROP (Novácké chem. závody, a. s.) vzhledem k její vysoké hodnotě.

Tab. 4 – Tabulka pro výpočet DOZ.

	Konečný stav (KS)	Nákup (N)
leden	5 668 267	11 438 605
únor	8 110 706	13 104 555
březen	6 487 459	10 241 460
duben	8 762 186	13 133 910
květen	8 164 362	8 818 770
červen	6 594 002	8 802 300
červenec	5 746 017	8 741 910
srpen	1 790 728	5 865 150
září	167 920	11 660 760
říjen	834 141	12 104 770
listopad	75 004	13 598 520
prosinec	6 605 174	18 216 110
celkem	59 005 966	135 726 820
Ø	4 917 164	11 310 568

Zdroj: [vlastní zpracování]

$$DOZ = \text{Ø KS} / \text{Ø N} * 30$$

$$DOZ = 13,04 \text{ dní}$$

Tab. 5 – Úspora v Kč při snížení DOZ.

	Ø KS	úspora (měsíční)	úspora (roční)	úspora (roční) v Kč - (5% úrok z oběžných prostředků)
12 dní	4 524 227	392 937	4 715 244	235 762
11 dní	4 147 208	759 956	9 119 472	455 973
10 dní	3 770 189	1 146 975	13 763 700	688 185

Zdroj: [vlastní zpracování]

Při snížení DOZ o jeden den vychází roční úspora ve snížení vázanosti oběžných prostředků 4 715 244 Kč. V přepočtu v úspoře finančních prostředků při pořizování z cizích zdrojů (5% úrok z úvěru na oběžné prostředky) je úspora 235 762 Kč. V případě snížení DOZ na 10 dní je tato úspora ještě markantnější – roční úspora představuje 13 763 700 Kč, což by bylo ve finančním vyjádření 688 185 Kč při platbě úroků. Jednoznačně vyplývá, že cílový stav v DOZ u analyzované suroviny při DOZ 10 dní přináší značné finanční úspory.

Tento záměr je v současné době navíc podpořen provozováním nového skladu hotových výrobků ve formě bloků z molitanu (SLOVAPROP je základní surovina na výrobu molitanu). Tento sklad je provozován od ledna 2005 s cílem vytvořit dostatečnou zásobu hotových bloků molitanu tak, aby GUMOTEX byl schopen plnit požadavky zákazníka v co nejkratším možném termínu. Proto je cílem přesunout zásobu ze surovin do hotového výrobku, což znamená zúžit zásobu prvotní suroviny a zvýšit zásobu hotových výrobků.

2.4.7 Faktory ovlivňující DOZ

Tab. 6 – Faktory ovlivňující DOZ.

	SLOVAPROP G 48 S Novácké chem. závody, a. s.	VÝZTUHA A04 VD Lisovny plastů, s r.o.	MO FELKA S.148 cm ODŠLICHTOVANÉ Slezan, a. s., R.O. Tex
Charakter výrobku	3	1	2
Balení výrobku	3	1	2
Cena výrobku	2	2	1
Systém plánování spotřeby	3	1	2
Ø	2,75	1,25	1,75

Stupnice 1 – 3 (1 – nejlepší, 3 – nejhorší).

Zdroj: [vlastní zpracování]

V našem případě je doba obratu zásob ovlivněna těmito faktory:

- charakter výrobku
- balení výrobku
- cena výrobku
- systém plánování spotřeby

Z uvedené analýzy nejlépe vychází:

- a) Plastové díly (**Lisovny plastů, s r.o.**) – je zde vidět, že u všech parametrů kromě ceny bylo dosaženo nejlepšího hodnocení. Důvodem je jednodušší nastavení dodavatelsko – odběratelských vztahů, protože systém plánování spotřeby je dán podle požadavků automobilového průmyslu, kdy rozptyl u výroby aut je minimální. Nižší spotřeba je pouze v měsících s celozávodními dovolenými a státními svátky (prosinec – konec roku). Díky této stabilitě je možnost plánovat dodávky s přesností na 3-5 dní. V praxi znamená, že dodávky jsou pravidelně v úterý a ve čtvrtek. Dalším pozitivem u této skupiny výrobků je jejich charakter, kdy se jedná o pevné díly, lehce skladovatelné, což má vliv i na podmínky balení. Jednotlivé díly jsou ve standardních obalech používaných v automobilovém průmyslu (plastové bedny, kovové bedny). Další výhodou tohoto balení je flexibilní reakce na změnu množství zboží.
- b) Horších parametrů dosáhla FELKA (**Slezan, a. s., R.O. Tex**), čemuž napovídá i podrobnější analýza těchto faktorů charakteru výrobku – látka, která musí být navinuta na papírových trubkách na velkonábalech v minimální délce 1 600m (průměr je obvykle 2 500m). Balení je ovlivněno tím, že materiál nesmí být znečištěn a doprava je omezena na počet velkonábalů v nákladním autě. U systému plánování spotřeby jakékoli změny v měsíčním plánu, ať do zvýšení nebo snížení spotřeby, se nedají řešit tak flexibilně jako u plastových dílů, protože objednáci lhůta je 4 týdny a v případě změn je nutno v textilkách uvést do provozu nové textilní stavy, nastavit je a začít vyrábět. Stejná situace je při snížení výroby, kdy je nutno dokončit rozpracovanou výrobu na jednotlivých textilních stavech.
- c) Jako nejhorší dopadly dodávky SLOVAPROPU (**Novácké chem. závody, a. s.**). Jedná se o chemikálii, což již samo o sobě z hlediska charakteru výrobku a zákona o chemických látkách a chemických přípravcích zařazuje tento výrobek do ohodnocení číslem 3. Balení, opět jako jeden z faktorů, je negativně ovlivněno tím, že dodávky jsou ve 40t železničních cisternách. Tento velký objem spolu s nepříliš funkčním systémem plánování spotřeby nejvíce ovlivňují dobu obratu zásob. Dodávka 40 tun znamená v přepočtu asi 1,5 mil. Kč, což je ve finančním vyjádření

značné zatížení stavu zásob. Nepříliš funkční systém plánování spotřeby, kdy se provádí ze dne na den na základě denních poptávek, neumožňuje přesnější plánování jednotlivých dodávek. V případě změn spotřeby, zejména při snížení výroby, je změna dodávek značně komplikovaná již vzhledem ke zmiňovanému objemu a faktu, že objednávky jsou na čtvrtletí. Tento faktor ovšem působí i kladně, jelikož kvartální objednávkou blokujeme u dodavatele 40% kapacitu výroby, čímž je odčerpáváno toto množství pro GUMOTEX a ne pro konkurenci. Snížením doby obratu zásob u této suroviny lze měsíčně ušetřit finanční prostředky.

DOPORUČENÍ

V závěru bakalářské práce bych se ráda věnovala doporučením, která by pro společnost GUMOTEX, a. s. mohla být v budoucnu přínosem.

Z výsledků analýzy je zřejmé, že stěžejním problémem je DOZ u suroviny SLOVAPROP (Novácké chem. závody, a. s.). Snahou společnosti GUMOTEX, a. s. je tuto dobu snížit a ušetřit tak značné množství finančních prostředků.

Opatření směřující ke snížení DOZ na 10 dní jsou následující:

- a) zlepšit plánovací mechanismus prodeje a výroby bloků z molitanu
- b) vyhodnocovat porovnání skutečné spotřeby s plánovanou spotřebou a poté analyzovat příčiny rozdílu
- c) flexibilně řešit možnost přesunu dodávek v rámci měsíce a čtvrtletí s ohledem na vývoj spotřeby
- d) provést analýzu spotřeby v roce 2004 a v roce 2005 a sledovat křivky spotřeby a následně také sledovat vývoj této spotřeby v čase

Návrh na snížení na zásobu 10 dní je možný za těchto předpokladů:

- 1) Stanovit předpokládanou měsíční spotřebu, kdy je potřeba vzít v potaz spotřebu z minulého měsíce, eventuálně spotřebu v měsíci minulého roku. Důvodem je to, že nejvyšší stavy zásob jsou v prvních 7 měsících, kdy zejména v květnu a červnu dochází ke snížení spotřeby jako několikaletého trendu. Červenec a srpen je ovlivněn celozávodními dovolenými jak GUMOTEXU, tak odběratelů. Stavy v září, říjnu a listopadu vypovídají o tom, že výroba je oživena, protože jsou minimální stavy zásob. Těmto výkyvům je nutno přizpůsobit nejen způsob plánování a objednávání SLOVAPROPU.

- 2) Sjednat s dodavatelem možnost přesunu cisteren ke konci měsíce na následující v případě klesající spotřeby a naopak mít v rezervě u dodavatele možnost dodávek jedné nebo dvou cisteren navíc oproti plánu.
- 3) Neuskutečňovat intervenční nákupy (tzn. nákupy na předzásobení z důvodu zvýšení cen) – v případech, kdy ekonomický efekt z úspory cen neodpovídá nákladům na profinancování zásoby těchto surovin. Je nutno vzít v úvahu i určitou míru rizika oprávněnosti a skutečného zvýšení cen.

ZÁVĚR

Svou bakalářskou práci jsem zpracovávala na téma Analýza dodavatelských vztahů společnosti GUMOTEX, a. s. Hlavním cílem mé práce bylo shromáždit potřebné množství informací a získat tak komplexní pohled na současnou úroveň řízení dodavatelských vztahů ve společnosti GUMOTEX, a. s. a na základě analýzy a porovnání se stavem žádoucím formulovat doporučení pro jejich zefektivnění.

Všechny informace, potřebné pro vypracování své práce, jsem získala nejen ve firemním prostředí formou cenných konzultací, ale i ve vnitřních předpisech a směrnících. Mnohé informace jsem čerpala také prostřednictvím odborné literatury a internetu. Soustředila jsem se především na sběr dat o samotné firmě, o její činnosti a postavení v gumárenském průmyslu. Veškeré informace, potřebné pro zpracování mé bakalářské práce mi byly s ochotou poskytnuty včetně obrazových zdrojů a zdrojů v podobě prezentací.

V první části mé práce jsem se zaměřila na teoretické informace týkající se dodavatelsko – odběratelských vztahů, což vedlo k vypracování východisek pro následné zpracování analýzy řízení a funkce dodavatelských vztahů v gumárenském podniku. V této části jsou popsány úkoly a funkce zásobování, plánování nákupu a výběr dodavatelů. V závěru této části je pak zmíněno skladování zásob a jeho funkce.

V analytické části jsem zjišťovala, jak vůbec odbor zásobování a řízení dodavatelských vztahů v dané společnosti funguje. Společnost GUMOTEX, a. s. je rozdělena na tři jednotlivé divize. Z každé divize jsem vybrala předního zástupce nejvíce dodávaných surovin a dále se pak zabývala problematikou týkající se jednotlivých dodavatelů těchto vybraných surovin. Pomocí tabulek pro hodnocení dodavatelů a pomocí různých výpočtů jsem dané dodavatele vyhodnotila. Z výsledků analýzy byly poté zjištěny nedostatky, které jsem využila pro návrh opatření, která jsou nezbytná pro zlepšení dodavatelských vztahů.

Věřím, že má bakalářská práce bude pro společnost GUMOTEX, a. s. přínosem v jejích dalších aktivitách v oblasti dodavatelských – odběratelských vztahů.

SUMMARY

This bachelor's thesis is titled "Analysis of suppliers' relationships of GUMOTEX, joint-stock company. The main objective is to obtain sufficient information thus acquiring an extensive view of the current management of suppliers' relationships within GUMOTEX, and to recommend improvements in this area based on the outcome of the analysis and comparison with an optimal solution.

The first part of my work is focussed on theoretical information concerning the supplier-customer relationships, which led to further analysis of suppliers' relationships management in the rubber processing organization. Within this part are also described tasks and functions of stocking, purchase management and suppliers selection.

The second part concentrates on the description of activities in stock purchase and management of suppliers' relationship in the organization. GUMOTEX, is split into three separate divisions. The largest member of the group of suppliers from each division has been chosen for analysis and assessment. The analysis shows deficiencies that are remedied in the recommended measures to be taken, and which will, in effect, lead to improved suppliers' relationships.

I believe that this thesis will be an asset for Gumotex in future development of customers - suppliers' relationships.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BOBÁK, R.: *Základy logistiky*. Zlín FaME 1999. ISBN 80-214-1428-6.
- [2] DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B.: *Logistika-procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press 2003. ISBN 80-7226-521-0.
- [3] GAMMON, JOHN S.: *Nákup a prodej: průvodce pro malé a střední podnikatele*. Praha: Readers International Prague 1994. ISBN 80-901454.
- [4] CHRISTOPHER, M.: *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press 2000. ISBN 80-7261-007-4.
- [5] CHROMÁ, D. a kol.: *Základy podnikové ekonomiky*. Praha: Fortuna 1993. ISBN 80-85342-00-X.
- [6] JUROVÁ, M.: *Podniková logistika*. Brno: VUT 1993.
- [7] KOTLER, P.: *Marketing a management*. Praha: Grada Publishing 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [8] LUKŠŮ, V.: *Logistika I*. Praha: VŠE 2001. ISBN 80-245-0166-X.
- [9] SCHULTE, Ch.: *Logistika*. Praha: Victoria Publishing 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- [10] SVĚTLÍK, J.: *Marketing-cesta k trhu*. Zlín: Ekka 1992. ISBN 80-900015-8-0.
- [11] SYNEK, M. a kol.: *Nauka o podniku*. Praha: VŠE 1996. ISBN 80-7079-892-0.
- [12] SYNEK, M. a kol.: *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- [13] SYNEK, M.: *Základy podnikové ekonomiky*. Praha: Aleko 1990. ISBN 80-85341-00-X.
- [14] ŠMÍDA, F.: *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing 2003. ISBN 80-86419-41-X.
- [15] TOMEK, J., TOMEK, G.: *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing 1996. ISBN 80-85623-96-X.
- [16] TOMEK, J. a kol.: *Řízení materiálového hospodářství v podniku*. Praha: SNTL 1977.
- [17] ZÁVADA, D. a kol.: *Příručka pro vývozce a dovozce*. Praha: SNTL 1987.

Internetové zdroje:

[18] Gumotex: profil společnosti [online]. [cit. 2005-04-24]. Dostupné z WWW:

<<http://www.gumotex.cz/index.php?typ=GUJ&showid=198>>

[19] Gumotex: profil divizí [online]. [cit. 2005-04-24]. Dostupné z WWW:

<<http://www.gumotex.cz/index.php?typ=GUJ&showid=196>>

Ostatní zdroje:

[20] Výroční zpráva společnosti GUMOTEX, a. s.

[21] Firemní profil společnosti GUMOTEX, a. s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DDU Delivered Duty Unpaid.

DOZ Doba obratu zásob.

EPP Expandovaný polypropylen.

JIT Just in time.

KS Konečný stav.

PUR Polyuretanová pěna.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Historie společnosti.....	24
Obr. 2. Proces výběrového řízení.....	31
Obr. 3. Graf dělení vstupů podle podílu na materiálových nákladech zajišťovaných odborem zásobování.....	36
Obr. 4. Postelové matrace.....	37
Obr. 5. Výplně sedadel a sluneční clony.....	40
Obr. 6. Nafukovací člun.....	41
Obr. 7. Graf DOZ v Divizi Pryže a plasty.....	47
Obr. 8. Graf DOZ v Divizi Autopříslušenství.....	48
Obr. 9. Graf DOZ v Divizi Pěnové hmoty.....	48

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Hodnocení dodavatelů.....	43
Tab. 2. Hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování).....	44
Tab. 3. Hodnocení dodavatelů na základě DOZ (vlastní zpracování).....	46
Tab. 4. Tabulka pro výpočet DOZ.....	49
Tab. 5. Úspora v Kč při snížení DOZ.....	49
Tab. 6. Faktory ovlivňující DOZ.....	50

SEZNAM PŘÍLOH

P I Organizační struktura.

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

