

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Efektivní nákup podniku

Efficient company purchasing

Michal Šťastný

Cheb 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Efektivní nákup podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne 22. dubna 2016

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi za jeho odborné vedení a věcné připomínky, které mi pomohly lépe se zorientovat v dané problematice. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Kebek s.r.o. za ochotu poskytnout potřebné informace.

Obsah

Úvod.....	8
1 Charakteristika podniku Kebek s.r.o.....	9
1.1 Historie společnosti.....	9
1.2 Sortiment.....	11
1.2.1 Anti-dumping.....	11
1.3 Služby.....	12
1.3.1 Běžné dodávky.....	12
1.3.2 KANBAN basic.....	13
1.3.3 KANBAN standard.....	13
1.3.4 KANBAN plus.....	13
1.3.5 KANBAN full servis.....	13
1.3.6 JUST IN TIME.....	14
2 Nákup.....	15
2.1 Funkce a úkoly nákupu.....	15
2.2 Nákupní systém.....	20
2.3 Nákupní logistika.....	22
2.3 Informační systém nákupu.....	24
2.3.1 Výzkum trhu.....	25
2.3.2 Elektronická pošta.....	27
2.3.3 Informační systémy ERP.....	27
2.3.4 Internetové aukce.....	28
2.3.5 Hrozby na internetu.....	29
3 Analýza nákupního procesu v Kebeku.....	31
3.1 Strategický nákup.....	31
3.1.1 Poptávky.....	32
3.1.2 Cenové vyjednávání.....	33
3.1.3 Stanovení dodacích a platebních podmínek.....	34
3.1.4 Výběr dodavatele.....	36
3.1.5 Hodnocení dodavatelů.....	39
3.2 Provozní nákup.....	40
3.2.1 Identifikace potřeby.....	40
3.2.2 Příprava objednávek.....	41
3.2.3 Řízení objednávek.....	41

3.2.4 Příjem objednávek	41
3.3 Efektivita nákupu	42
3.3.1 ABC analýza artiklů	42
3.3.2 ABC analýza dodavatelů	43
3.3.3 Hodnocení stávajících dodavatelů	44
3.3.4 Hodnocení potenciálních dodavatelů	48
3.3.5 Splatnosti	53
Závěr	54
Seznam tabulek	56
Seznam obrázků	57
Seznam použitých zkratk	58
Seznam použité literatury	59
Seznam příloh	61

Úvod

Každý podnik musí pro svou činnost zabezpečovat vstupy. Musí zajišťovat jejich dostupnost na správném místě, v potřebném množství a ve vhodný čas. V malých podnicích dochází často ke kumulaci funkcí a tato činnost může splývat s činností vlastníků. U středních a větších podniků však bývá za účelem nakupování vstupů zřízeno samostatné nákupní oddělení. Struktura i funkce takového útvaru nejsou stanoveny legislativou ani závaznými normami a proto je možné se dnes v různých podnicích setkat s různou formou nákupního procesu.

Hlavním cílem této práce je zhodnocení takového procesu v konkrétní společnosti a zejména navržení takových postupů, které povedou ke zvýšení efektivity nákupu. Aby mohlo být hlavního cíle dosaženo, je třeba stanovit i cíle dílčí. Těmi jsou v této práci analýza nákupního procesu vybraného podniku, definování vhodných metod pro verifikaci efektivity a evaluace výsledků šetření.

Práce není rozdělena na teoretickou a praktickou část, jak bývá u podobných děl zvykem. Namísto toho je pro její lepší čitelnost a srozumitelnost napsána souvisle a teorie, čerpaná zejména z odborné literatury, je vždy konfrontována s praxí.

V první kapitole je představen sledovaný podnik, uvedena jeho právní forma a stručně zmíněna jeho historie. Dále je zde vysvětlena současná situace na světovém trhu spojovacího materiálu, zejména protekcionistická opatření Evropské unie.

Následující kapitola se zabývá teorií nákupu, kde autor nastudované poznatky doplňuje vlastními praktickými zkušenostmi a zabývá se otázkami uplatnění teorie v praxi.

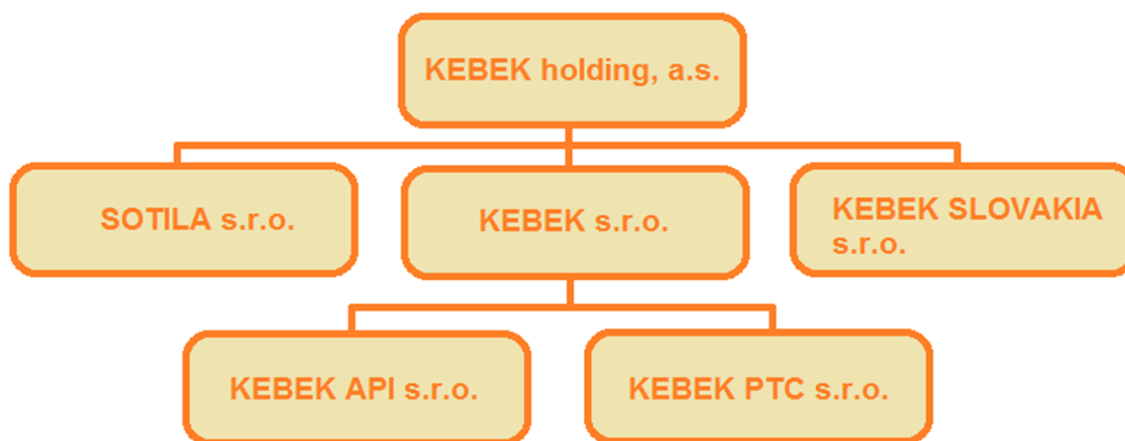
Ve třetí kapitole je analyzován proces nákupního oddělení vybraného podniku, který je opět konfrontován s teorií. Jsou zde zmíněny a zhodnoceny výsledky šetření přímo na konkrétním pracovišti.

Poslední kapitola je věnována exaktním metodám měření efektivity vybraného podniku, které byly provedeny autorem po nastudování odborné literatury, zhodnocení jejich výsledků a navržení dalších postupů. V neposlední řadě jsou navrženy nové metody pro hodnocení současných i potenciálních dodavatelů, které povedou k efektivnějšímu měření jejich výkonnosti.

1 Charakteristika podniku Kebek s.r.o.

Společnost Kebek s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku 23. září 1992. Sídlo společnosti je v Chomutově na adrese Pražská 5382. Předmětem podnikání je topenářství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona, klempířství a oprava karoserií, obráběčství, hostinská činnost a činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence. Z těchto činností převažuje obchod a to konkrétně nákup a prodej spojovacího materiálu a vzduchotechniky. Základní údaje o společnosti jsou uvedeny v příloze A. Základní kapitál společnosti je 10.000.000 Kč a je splacen ve výši 100%. Kebek s.r.o. je členem skupiny Kebek holding, a.s. Tato akciová společnost má ve společnosti Kebek s.r.o. majoritní podíl ve výši 51%. Kebek s.r.o. má dále 100% podíl ve společnosti Kebek API, s.r.o., která se zabývá dovozem spojovacího materiálu z Asie a je dodavatelem společnosti Kebek s.r.o. Společnost Kebek s.r.o. má také 100% obchodní podíl ve společnosti Kebek PTC s.r.o., jejíž hlavní činností je kovovýroba. Celá struktura je přehledně znázorněna na obrázku (Obrázek 1).

Obrázek 1: Struktura skupiny Kebek holding



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

1.1 Historie společnosti

„Kebek s.r.o. je obchodně výrobní společnost, jež svým podílem na trhu strojírenského a stavebního průmyslu patří k nejvýznamnějším dodavatelům v ČR. Společnost byla

založena jako rodinná firma otcem Bohuslavem a synem Ing. Daliborem Bekem v roce 1992 a zůstává v ryzě českém vlastnictví.“ [14, str. 1]

V roce 1993 Kebek zakoupil budovu v Pardubicích, kde zahájil vlastní výrobu závěsových techniky pro vzduchotechniku. [7] Touto výrobou se společnost zabývá i dnes. Výroba však byla v roce 2001 přestěhována do sídla společnosti v Chomutově.

Sídlo Kebeku se po několika letech činnosti stěhovalo z pronajatých prostor do vlastní budovy se silným skladovým zázemím. [8] V této budově na Pražské ulici Kebek sídlí dodnes.

V roce 1997 byla v Bratislavě založena dceřiná společnost KEBEK SLOVAKIA s.r.o. [9] Ta do dnešního dne zásobuje spojovacím materiálem a komponenty pro vzduchotechniku Slovensko i Maďarsko.

„Na přelomu let 1999 a 2000 došlo k zásadní změně v ukládání položek ve skladu. Byl zaveden tzv. plovoucí adresný systém. Hlavní výhodou tohoto systému je 100% identifikovatelnost zboží ve skladu včetně původu, prováděných kontrol a zkoušek. V souvislosti s přechodem na nový systém ukládání položek byl koncem roku 1999 zakoupen regálový zakladač Shuttle, sloužící k uložení velkého množství nízkoobjemových položek.“ [10, str. 1]

Na přelomu století společnost založila tzv. Kebek centra. Jedná se o síť maloobchodních prodejen v České republice.

V červnu 2001 došlo k plánované dostavbě nového skladu, díky čemuž byla navýšena kapacita o 250 m². Toto rozšíření umožnilo zvýšit produktivitu na úseku skladového hospodářství. [11]

Jako reakce na soudobé trendy prodeje spojovacího materiálu bylo založeno oddělení logistických služeb. „Tímto krokem došlo k výraznému posunu logistických služeb nabízených společností Kebek s.r.o.“ [12, str. 1]

„V červnu 2008 byla do výroby přivezena a namontována automatická balicí linka, která umožňuje čtyřnásobné zvýšení produktivity výroby balíčků samotných výrobků. Tím došlo ke zlepšení parametru vlastní dodavatelské připravenosti. Linka umožní zabalit 1 - 6 výrobků v libovolném množství, možné je ruční vkládání a potisk balíčků.“ [6, str. 1]

Po roce 2008 došlo vzhledem k hospodářské krizi k úbytku odbytu nabízených produktů. Aby společnost tuto krizi překonala, bylo přistoupeno k významným opatřením. V rámci reinženýringu byla v roce 2010 Kebek centra převedena na nově vzniklou společnost – Sotila s.r.o. Ta byla ve vlastnictví investorů až do roku 2015, kdy ji Kebek holding po oživení ekonomiky odkoupil a Kebek centra tedy v současnosti opět plně vlastní, přestože jsou provozována pod názvem Sotila.

1.2 Sortiment

Společnost Kebek s.r.o. se zabývá obchodem se spojovacím materiálem a se zařízeními a komponenty pro vzduchotechniku. Šíří sortimentu lze rozdělit takto:

- spojovací materiál,
 - šrouby,
 - matice,
 - vruty,
 - podložky,
 - závitové tyče,
 - speciální výkresové díly,
- vzduchotechnika,
 - klimatizační jednotky,
 - závěsová a kotevní technika,
 - vzduchotechnická zařízení.

1.2.1 Anti-dumping

V roce 2009 Evropská komise na základě svého šetření zavedla definitivní anti-dumpingové clo na některé výrobky z oblasti spojovacího materiálu vyráběné v Číně. Konkrétně se jednalo o šrouby a vruty s hlavou a vnějším závitem a o podložky. Toto clo dosahovalo výše 85%. Bez opatření zůstaly pouze matice a závitové tyče. Zavedení cla bylo hned zpočátku kritizováno Světovou obchodní organizací (WTO). V roce 2011 Evropská unie (EU) opatření rozšířila na Malajsii jako reakci na vysoký počet dodávek čínských výrobků nakupovaných přes obchodníky v této zemi. U výrobků z Tchaj-wanu byl vyžadován certifikát původu vydaný místní obchodní komorou a ten byl evropskými

celními úřady velmi přísně verifikován. Dne 27. února 2016 podlela EU tlaku WTO a opatření zrušila. Podle některých zdrojů [22] se však nechala Evropská komise slyšet, že bude svolná zahájit nové šetření, pokud obdrží oprávněné podněty. Autor článku také uvádí odhad, že zrušení anti-dumpingového cla by mohlo vést evropské společnosti ke zrušení až 55.000 pracovních míst. Podle něj by EU mohla zahájit nové šetření na začátku podzimu 2016. Je nepravděpodobné, že nové anti-dumpingové clo by bylo ve stejné výši, jako to původní, přesto by mohlo opět vést k omezení dovozu z Číny. Evropští obchodníci nyní zpravidla vyčkávají na další vývoj. Okamžité objednávky z Číny by mohly být unáhlené, jelikož v případě nového šetření může EU dle své legislativy [2] po 60 dnech od zahájení šetření uvalit na dané produkty dočasné opatření. To by postihlo zboží, které ještě nebylo doručeno. Vzhledem k zpravidla dlouhým výrobním a dodacím termínům by nyní byly takové objednávky velmi riskantní.

1.3 Služby

Společnost Kebek s.r.o. se nezabývá pouze obchodem. Dalším velmi významným produktem, který nabízí, jsou logistické služby typu Kanban. Kebek nabízí různé úrovně této služby:

- KANBAN basic,
- KANBAN standard,
- KANBAN plus,
- KANBAN full servis,
- JUST IN TIME.

1.3.1 Běžné dodávky

Standardně probíhá obchod tak, že dodavatel (Kebek) drží u sebe pojistnou zásobu a provádí výstupní kontrolu. Odběratel pošle objednávku a zajistí si externího přepravce. Od toho si materiál u sebe ve skladě převezme a zde ho ještě nějakou dobu skladuje, než ho vydá do výroby.

1.3.2 KANBAN basic

Jedná se o základní verzi poskytované služby, která probíhá takto: dodavatel (Kebek) drží u sebe pojistnou zásobu a provádí výstupní kontrolu. Odběratel u sebe nasnímá prázdné zásobníky na materiál elektronickou čtečkou. Toto je signál pro Kebek k přípravě nových, plných zásobníků. Externí přepravce najatý odběratelem je vyzvedne v Kebeku a doručí k odběrateli. Ten je přijme a naskladní do svého centrálního skladu zásobníků, odkud je v případě potřeby sám vyskladní a doručí na danou montážní linku. Odvoz prázdných zásobníků zajišťuje odběratel na své náklady.

1.3.3 KANBAN standard

1 – 2 x týdně Kebek odveze od odběratele prázdné zásobníky a ty při příštím závozu vrátí naplněné svým vozem a na své náklady. Kebek zajistí doručení a naskladnění zásobníků přímo do centrálního skladu zásobníků u odběratele. Zde opět odebere prázdné a celý koloběh se opakuje.

1.3.4 KANBAN plus

Tato varianta je shodná se systémem KANBAN standard s tím rozdílem, že Kebek zajišťuje i doručování zásobníků z centrálního skladu zásobníků u odběratele přímo na montážní linku.

1.3.5 KANBAN full servis

Materiál je stejně jako u výše uvedených systémů skladován v Kebeku, kde probíhá i výstupní kontrola. Zásobníky s materiálem jsou 5 x týdně zaváženy k zákazníkovi. Není zde však potřeba žádného centrálního skladu zásobníků. Ty jsou totiž doručovány přímo na montážní linky pracovníky Kebeku. Zde jsou prázdné zásobníky opět odvezeny zpět do Kebeku.

1.3.6 JUST IN TIME

U všech předchozích systémů zákazník prováděl namátkovou kontrolu přijatých zásobníků a objednávky vznikaly nasnímáním prázdných zásobníků. U varianty JIT zákazník posílá elektronicky odvolávky a na jejich základě Kebek zajišťuje plynulost dodávek přesně včas jejich potřeby a to 5 x týdně. Kontrola kvality je také plně svěřena Kebeku.

Obrázek 2: Logistické služby Kebek

Přehled logistických služeb Kebek

Kebek			sklad			výroba - montáž		Typ logistické služby
Pojistná zásoba	Výstupní technická kontrola	Zajištění dopravy (četnost dopravy)	Přijímka	Standardní skladování	Objednávka	Obsluha centrálního skladu Kanban	Obsluha skladů na montážních místech	
pouze v případě smluvně dohodnutých odberů		externí přeprave (náhodně)				✗	✗	BĚŽNÉ DODÁVKY
		externí přeprave (1x týdně)	namátková kontrola došlých zásobníků	✗	✗	nasnímání prázdných zásobníků		KANBAN - BASIC s obsluhou odběratele
		(1-2 x týdně)	namátková kontrola došlých zásobníků	✗	✗	odvoz prázdnych zásobníků		KANBAN - STANDARD s obsluhou dodavatele
		(1-2 x týdně)	namátková kontrola došlých zásobníků	✗	✗	odvoz prázdnych zásobníků		KANBAN - PLUS s obsluhou dodavatele a montážními místy
		přeprave (5x týdně!!!)	namátková kontrola došlých zásobníků	✗	✗	nasnímání prázdných zásobníků	✗	KANBAN - FULL SERVIS s permanentní obsluhou dodavatele
		přeprave (1-5x týdně!!!)	✗	✗	✗	odeslání odvolávek	✗	JUST IN TIME systém elektronických odvolávek

 činnost zajišťuje dodavatel	 činnost zajišťuje zákazník
 činnost zajišťuje zákazník ve zjednodušené formě	✗ činnost není v daném systému vykonávána

Zdroj: [13, str. 2]

2 Nákup

2.1 Funkce a úkoly nákupu

Základní funkcí útvaru nákupu v podniku, jak uvádí Synek s Kislingerovou, je efektivní uspokojování potřeb vyplývajících z plánovaného průběhu základních, pomocných i obslužných výrobních i nevýrobních procesů, a to zajišťováním dodávek surovin, základních i pomocných materiálů nakupovaných výrobků a součástek, polotovarů, náhradních dílů, náradí, přípravků, režijních materiálů a pomůcek pro řízení a správu, pro sociální služby a bezpečnost podniku atd. V dobře řízených podnicích je útvar nákupu rovněž pověřen nákupem zařízení, investičních strojních systémů a služeb výrobní a nevýrobní povahy. [19]

Útvar nákupu tedy bude zodpovědný za včasné zajištění všech výše uvedených komodit na přesně určené místo. Zajištěním rozumíme nalezení vhodných zdrojů, dojednání pravidel spolupráce s dodavateli a následným, ať již jednorázovým či opakovaným, odběrem daných komodit a jejich dodáním do společnosti. Včasnost budeme chápat jako okamžik, který nastane nejpozději v čase potřeby vybrané komodity. Přesné místo je determinováno podstatou nakupované komodity a důvodem potřeby. Např. materiál spotřebovávaný při výrobě bude dodáván do skladu materiálu, kdežto obchodované výrobky je třeba doručit na sklad výrobků. Pokud je nakupovanou komoditou služba, např. školení zaměstnanců, bude přesně a včas dodána v případě, kdy školení proběhne na předem stanoveném místě v předem stanoveném termínu.

Důležitou složkou a předpokladem kvalitního plnění funkce zásobování je podle Gustava a Jana Tomků aktivní spolupráce s útvary přípravy výroby, řízení výroby, údržby, účetnictví, rozborů, 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. [23]

Není možné efektivně zajišťovat vstupy bez dostatečné komunikace s ostatními podnikovými středisky. Oddělení nákupu musí mít o potřebách dostatečné informace a jejich přesnou specifikaci. V případě výrobních společností je naprosto nezbytné mít od útvaru výroby dostatečně specifikované požadavky na počet potřebných vstupů, od útvaru technologického zajištění požadavky na použitý materiál při výrobě vstupů, jejich

fyzikální vlastnosti, od oddělení zajištění kvality zase přesné požadavky na přípustné a nepřípustné limity.

V některých případech dochází k tomu, že díky nepřesnosti specifikace rozměrových tolerancí na popínaných výkresech nejsou vstupní díly ve výrobě použitelné, přestože jsou s tímto výkresem ve shodě. Následná úprava výkresu a s ní spojené návaznosti si vyžádají nezanedbatelné dodatečné časové i finanční náklady. Dodavatel musí v mnoha případech upravit technologii výroby vstupního dílu, investovat další zdroje do úpravy nástroje. Odběratel, pokud v první verzi výkresu neurčil dané tolerance správně, nebo dokonce vůbec (a zároveň nejsou v případě neurčení dány závaznou normou), většinou musí dodavateli tyto výdaje kompenzovat, nedohodnou-li se jinak. Musí čekat na výrobu nových vzorků, proces schválení vzorků a uvolnění výroby.

V případě nevýrobní společnosti musí nákupci dostatečně komunikovat zejména s oddělením prodeje, aby bylo zajištěno, že obchodované výrobky budou poptány v souladu s požadavky zákazníka. Pokud jsou jeho požadavky nejasné, je potřeba, aby od něj útvar prodeje získal detailnější informace, díky kterým se minimalizuje možnost chybně nabídnutého výrobku. Pokud se přesto v nabídce dodavatele nějaké odchylky objeví, je velmi důležité, aby se o nich prodejce od nákupce dozvěděl a dále je tlumočil zákazníkovi ve své nabídce. Je také velmi vhodné tyto odchylky specifikovat a nechat si zákazníkem odsouhlasit v konečné objednávce, respektive v jejím potvrzení.

Realizaci nákupní činnosti podle Synka ovlivňuje především:

- „situace na nákupním trhu, kterou je možno charakterizovat počtem druhů, množstvím a kvalitou materiálu, který je k dispozici, počtem dodavatelů a jejich vyjednávací silou, cenami, platebními a dodacími podmínkami,
- úroveň komunikace, charakterizovaná úrovní a rozsahem informačních a dopravních systémů, náklady a specifickými výdaji, které jsou s nimi spojeny,
- program výroby či služeb poskytovaných firmou, daný kvantitativním a kvalitativním rozsahem, časovou strukturou, jehož úroveň je mimo jiné dána způsobem stanovení plánu spotřeby, metodikou evidence výroby a spotřeby a skladovou evidencí.“ [20, str. 206]

Synek dále uvádí, že z hlediska efektivnosti nákupní činnosti nejsou rozhodující pouze nákupní ceny a platební či dodací podmínky, ale náklady spojené s prací vlastní opatrovací složky, dále náklady na skladování a úroková míra ve vztahu ke kapitálu

vázanému v zásobách materiálu. To znamená, že nákup většího množství materiálu pro delší období, které umožní získat firmě množstevní rabat, nemusí být vždy jednoznačnou výhodou. [20]

Zde může být výhodnou strategií objednat u dodavatele větší množství, např. roční zásobu, ale odvolávat ho po měsíčních dodávkách. Díky vyššímu objednáčím množství dosáhneme na lepší cenu, ale zboží neodebereme najednou, takže tím nezatížíme cashflow podniku neúměrně. Dodavateli totiž zaplatíme za každou odvolávku zvlášť, vždy podle dohodnuté splatnosti, a nemáme tak vázáno zbytečně vysoké množství prostředků v zásobách.

Pokud je to možné, snažíme se volit dodávky právě včas, neboli just-in-time (JIT). Jedná se o dodávky nakupovaných statků či služeb přesně v dobu, kdy je potřebujeme. Minimalizujeme tak vázanost kapitálu v zásobách. Tento způsob dodávání je značně nevýhodný pro dodavatele, jelikož naše zásoby skladuje u sebe a tím váže své prostředky v dosud nedodaných statcích. Pro odběratele nese tento způsob riziko ohrožení výroby při zjištěné neshodě dodaných vstupů. Pokud je dodávka dodána opravdu přesně v momentě, kdy ji potřebujeme, nemáme k dispozici jinou šarži, kterou bychom mohli neshodnou nahradit. Veškeré vícenáklady spojené s nedodáním shodných vstupů sice při správně nastavených podmínkách nese viník, v tomto případě tedy dodavatel, přesto nelze tuto situaci bagatelizovat. Můžeme se dostat do stavu, kdy ohrozíme našeho zákazníka a přestože i tyto náklady nám posléze dodavatel uhradí, získáme tím u zákazníka horší hodnocení, které může být překážkou pro dobrou vyjednávací pozici při budoucích projektech.

Kromě JIT je další variantou, jak minimalizovat držené zásoby, zřízení konsignačních skladů dodavatelů v našem zázemí. V tomto případě má dodavatel uskladněné své výrobky, které od něj nakupujeme, přímo v našem areálu. V případě potřeby vyskladníme požadovaný počet jednotek a teprve v tento moment nám budou tyto jednotky fakturovány. Oproti JIT má tento způsob zásobování výhodu v tom, že máme ve vlastním skladu k dispozici více rozdílných šarží. V případě odhalení neshody tedy můžeme použít jinou výrobní šarži a snížit tak dopady nejakostní dodávky. Naopak nevýhodou je vyšší pracnost a s tím spojené náklady. Vstupní materiál (zboží) musíme nejen přijmout, ale také skladovat. Musíme tedy zřídit a udržovat skladovací prostory a úkony spojené s vnitřní logistikou nám částečně

zaměstnají pracovníky skladu. Vynakládáme tedy prostředky na pohyb vstupů, které větší část doby stále patří dodavateli.

Úkolem nákupu je rovněž vyjednávání platebních a dodacích podmínek s dodavateli. Výhodnost platebních podmínek může cashflow podniku přímo ovlivnit. Bude-li podnik nabízet svým zákazníkům výhodné podmínky ve formě nadstandardně dlouhé splatnosti, ale na druhé straně bude mít velmi krátkou splatnost u svých dodavatelů, může se dostat do vážných potíží.

Při stanovení platebních podmínek hraje podle Šlapoty, Grabarczyka a Letáka největší úlohu vzájemná znalost obchodních partnerů a kredit společnosti reprezentované nákupcem. „V kupních smlouvách je uvedeno především:

- doba placení,
- místo placení,
- způsob úhrady,
- obchodní subjekty,
- výše úroků a sankce při nezaplacení,
- platební měna.“ [21, str. 210]

„Doba placení je lhůta, do kdy má dlužník zaplatit. Většinou je výslovně uvedená ve smlouvě, a pokud není, musí být kupní cena uhrazena v momentě, kdy kupující dostane zboží k dispozici nebo kdy může se zbožím nakládat. Platba může proběhnout předem nebo souběžně s dodáním zboží jako kombinace obou termínů.“ [21, str. 210] Další možností, nejvýhodnější pro odběratele a zároveň nejběžnější, je platba na obchodní úvěr. Kupující má možnost zaplatit až po předem dohodnutém počtu dnů od dodání, při tzv. splatnosti. Aby prodávající motivoval odběratele k dřívější úhradě, může mu nabídnout tzv. skonto, tedy slevu z kupní ceny při úhradě dříve, než v době splatnosti.

„Místo placení je sjednáno ve smlouvě a stanovuje, kde je kupní cena splatná. Určuje se buď přímo místo placení (název a adresa banky), nebo se určuje nepřímou. Pokud místo placení není sjednáno, kupující platí na svůj náklad a riziko smluvenou cenu do místa bydliště (sídla) dodavatele.“ [21, str. 211]

„Způsob úhrady je buď výslovně určen, nebo vyplývá z platebních podmínek. Úhrada může například proběhnout platbou v hotovosti, hladkou platbou nebo dokumentární formou placení.“ [21, str. 211]

„Dodací podmínky zahrnují nejen způsob balení, dopravu a specifikaci místa nakládky a vykládky, ale řeší také otázky:

- úhrady nákladů za dopravu,
- pojištění,
- vyřizování celní a průvodní dokumentace.“ [21, str. 206]

Mezinárodní obchodní komora vydala dokument s názvem International Commercial Terms (INCOTERMS), který upravuje přechod výše uvedených povinností a rizik z prodávajícího na kupujícího. Poslední aktualizace byla vydána v roce 2010.

„INCOTERMS 2010 mají tyto skupiny právních doložek:

- Skupina E (Departure) - zboží je odvezeno kupujícím přímo ze závodu prodávajícího, kupující za něj dále zodpovídá
 - EXW (Ex Works) – ze závodu (ujednané místo)
- Skupina F (Main carriage not paid by seller) - prodávající je zde vyzván k dodání zboží dopravci, kterého určí kupující
 - FCA (Free Carrier) – vyplaceně dopravci (ujednané místo)
 - FAS (Free Alongside Ship) – vyplaceně k boku lodi (ujednaný přístav nalodění)
 - FOB (Free On Board) – vyplaceně na loď (ujednaný přístav nalodění)
- Skupina C (Main carriage paid by seller) - hlavní přepravné placeno prodávajícím
 - CFR (Cost and Freight) – náklady a přepravné (ujednaný přístav určení)
 - CIF (Cost, Insurance and Freight) – náklady, pojištění a přepravné (ujednaný přístav určení)
 - CPT (Carriage Paid To) – přeprava placena do (ujednané místo určení)
 - CIP (Carriage and Insurance Paid to) – přeprava a pojištění placeno do (ujednané místo určení)
- Skupina D (Arrival) - prodávající nese veškeré náklady a rizika spojená s celou trasou přepravy zboží

- DAP (Delivered at Place) - doručeno na místo
- DAT (Delivered at Terminal) - doručeno na terminál
- DDP (Delivered Duty Paid) - s dodáním clo placeno

Mezi nejpoužívanější INCOTERMS doložky patří EXW, FOB, CIF, DAP a CPT. První verzi INCOTERMS představila Mezinárodní obchodní komora, již v roce 1936. Od té doby byly smluvní podmínky INCOTERMS aktualizovány již šestkrát, aby udržely krok s rozvojem mezinárodního obchodu.“ [16, str. 1]

2.2 Nákupní systém

Podle Šlapoty, Grabarczyka a Letáka je možné nákup podniku rozdělit do tří oblastí:
[21]

- 1) výrobní nákup,
- 2) nevýrobní nákup,
- 3) strategický nákup.

Výrobní nákup se zaměřuje převážně na nákup dílů, nákup materiálu pro výrobu a na nákup surovin. Šlapota, Grabarczyk a Leták dále uvádějí, že nevýrobní nákup zajišťuje především nákup položek, které s výrobou přímo nesouvisí. Mezi nejdůležitější komodity, které nevýrobní nákup zastřešuje, patří služby, nákup nemovitostí, nákup strojů do výroby, nákup náhradních dílů, údržby a veškerých služeb, které souvisí s údržbou, nákup investic a nákup režijního materiálu. Strategický nákup podle nich vytváří systém způsobu nakupování. Určuje, jak se nakupuje v současné době a jaká bude nákupní strategie do budoucna. U strategického nákupu je potřeba zohlednit trendy, dlouhodobé cíle a strategii firmy. [21]

V poslední době se začíná uplatňovat přístup partnerství s dodavateli. Např. Nenadál uvádí, že toto partnerství je vztah, který je budován na bázi vzájemné důvěry a přináší hodnotu oběma partnerům. [17] Dodavatele je podle něj lepší vnímat ne jako soupeře, ze kterého je třeba dostat co nejvíce, ale jako rovnocenného partnera a podporovat ho v jeho rozvoji.

S tímto přístupem lze souhlasit, přestože se s ním zatím v naší praxi není možné setkat v plné míře. Nákupci se často snaží stlačit cenu na minimum bez ohledu na to, kdo bude díl dodávat. Pokud stávající dodavatel není schopen nabídnout stejnou cenu jako jeho

konkurence, nemají problém vyměnit ho za dodavatele jiného. Argumentují tím, že nový dodavatel má povinnost splnit kvalitativní nároky a pokud je splní za nabídnutou cenu, není důvod nenakoupit od něj.

Ano, s tímto se dá samozřejmě souhlasit také. Problém ovšem může nastat v situaci, kdy dodavatel dodá neshodnou dodávku. Je za ni sice zodpovědný, ale v případě asijských obchodníků není snadné reklamaci úspěšně vyřešit. Dodavatelé často nabízí slevu z dalšího nákupu. Pokud ale šlo o zkušební objednávku a ta dopadla katastrofálně, nemá odběratel zájem objednávat další zboží.

Kebek se minulý rok dostal do situace, kdy u čínského dodavatele objednal zkušební dodávku matic a závitových tyčí v hodnotě zhruba 5.000,00 USD. Termín dodání byl včetně přepravy 5 měsíců. Protože se jednalo o první spolupráci, dodavatel požadoval 30% zálohu před zahájením výroby a 70% oproti kopii nákladního listu (B/L – bill of lading). Platba oproti B/L je kompromisem, kdy odběratel má od přepravce potvrzené, že zboží bylo skutečně naloděno, a dodavatel má zase jistotu, že platbu obdrží. Aby mohlo být zboží uvolněno z lodi, musí odběratel doložit přepravci originál B/L. Ten dostane od odesílatele až po úhradě dluhu. Ještě před obdržáním zkušební objednávky Kebek u dodavatele objednal dva kontejnery matic a závitových tyčí v celkové hodnotě téměř 30.000,00 USD. Dodavatel opět požadoval zálohu, tentokrát ve výši 10%. Nákupci se podařilo vyjednat, že tuto zálohu uhradí až po obdržení a kontrole zkušební dodávky. Domluvil se s ním, že v případě, že je přesvědčen o tom, že tato dodávka nemá žádné kvalitativní odchylky, může dodavatel nakoupit materiál a zahájit výrobu. Kontrola bohužel prokázala, že zboží není ve shodě s příslušnými normami (DIN975, DIN985, DIN934). Téměř 50% zboží bylo v neakceptovatelné kvalitě. Dodavatel reagoval typicky – nabídl Kebeku slevu z další dodávky. Nákupce, autor této práce, si naplánoval služební cestu do Číny na termín, kdy měly být kontejnery připravené, s tím, že zboží na místě osobně zkontroluje. Tato inspekce dopadla ještě o poznání hůře než ta předchozí. Téměř 70% kontrolovaných vzorků neodpovídalo specifikaci. Zboží nákupce neuvolnil, zrušil schůzky naplánované na následující den a dojednal si schůzku s generální ředitelkou tohoto dodavatele. Při jednání se dohodli, že novou dodávku Kebek nepřijme, že mu bude zaslán dobropis na původní dodávku v plné výši včetně přepravních nákladů, a že dodavatel se pokusí najít v Evropě jiného zákazníka, který by od něj zboží v této nízké kvalitě odkoupil. Nákupce si vše nechal písemně potvrdit do zápisu z jednání i s příslušnými razítky. Po návratu do ČR proběhlo několik neúspěšných pokusů o kontakt

s dodavatelem. Slíbené kroky nebyly z jeho strany dodrženy. Po konzultaci s právním zástupcem Kebek další kroky vzhledem k délce šetření podobných případů, spojeným nákladům a nejistému výsledku nepodnikl.

Tento příklad demonstruje riziko, které je odběratelská organizace nucena podstoupit při nákupu od nového zdroje. I z tohoto důvodu se tedy vyplatí věnovat se rozvoji stávajících dodavatelů a hlavně jim tento rozvoj umožnit. Při jejich vykořisťování můžeme sice mít krátkodobě kvalitní zdroj určitých komodit, musíme však myslet i na to, že pokud se má dodavatel rozvíjet, musí investovat do obnovy zařízení, do lidského kapitálu i do nových projektů.

Bez těchto investic bude sice dodavatel krátkodobě konkurenční, nicméně nebude růst. V horším případě bude stagnovat či bude úroveň jeho výrobků dokonce klesat. Stroje se budou opotřebovávat a výrobky nebudou splňovat kvalitativní limity.

Nejnižší cena tedy není vždy nejlepší volbou, jak by se mohlo na první pohled znát. Přesto je v současné době tlak na cenu stále vyšší. Např. během autorovi poslední cesty do Indie mu jeden z velmi kvalitních výrobců nerezových šroubů sdělil stejný poznatek. Všichni jeho evropské zákazníci stále tlačí cenu dolů a někteří již přesunuli své objednávky ke konkurenci. Kontroval, že sice může snížit cenu, ale musel by vynechat některý z kroků v jeho velmi propracovaném systému řízení kvality. Jeho společnost je kvalitními výrobky vyhlášena a nechce nic měnit na svých systémech. I za cenu ztráty zákazníků.

Podle Nenadála je systém partnerství s dodavateli v západních zemích mnohem běžnější, než v České republice. [17] Snad se tedy brzy povědomí o tomto směru rozšíří i mezi našimi manažery a ti budou své dodavatele podporovat v jejich rozvoji.

2.3 Nákupní logistika

Synek s Kislíngerovou tvrdí, že nákupní útvar musí rozhodovat mezi řadou možností, jak realizovat vlastní hmotný nákup s finálním dovedením výrobku až na místo reálné spotřeby. [19]

Nákup podle nich musí rozhodnout zpravidla o:

- „dodávkové cestě, dodavatelských mezičláncích a o způsobu realizace dodávek (přímo, přes jeden nebo několik zprostředkovatelských článků),

- řešení dodávkového režimu, tj. o velikosti dodávek, jejich periodicitě, řešení logistické situace v případě odchylek a poruch v dodávkách,
 - logistickém zabezpečení dodávek vstupu výrobků do podniku a toku materiálu a výrobků uvnitř podniku, tj. o dopravě, způsobu manipulace, balení, skladování, velikosti manipulačních jednotek a zásilek,
 - technologii a organizaci logistických procesů v jednotlivých logistických uzlech.“
- [19, str. 201]

Toto lze označit za klasický způsob, kdy je za výše uvedené úkony zodpovědné opravdu oddělení nákupu. V jedné společnosti zabývající se výrobou komponentů pro automobilový průmysl se však autor setkal i s jiným přístupem, kdy všechny tyto body měl na starosti útvar logistiky. Oddělení nákupu se zabývalo vyjednáváním obchodních a cenových podmínek s dodavatelem, ale nemuselo vůbec zajišťovat samotné dodávky.

Podle Šlapoty, Grabarczyka a Letáka má způsob dopravy a balení značný vliv na celkové náklady a plynulost dodávek a doprava je důležitá převážně u dodávek přemísťovaných na větší vzdálenosti, kde je potřeba uvažovat nejen z hlediska časového, ale také z hlediska plynulosti a finanční náročnosti. [21]

Většinou rozlišujeme tyto metody transportu:

- námořní přeprava,
- pozemní (silniční) přeprava,
- letecká přeprava,
- železniční přeprava,
- jejich kombinace.

Jednoznačně nejlevnějším způsobem na delší vzdálenosti je přeprava námořní. Tu je možné dále rozdělit na přepravu celokontejnerovou (FCL – full container load) a na kusovou (LCL – less than container load). FCL přepravou rozumíme situaci, kdy si u přepravní společnosti objednáme transport v kontejneru a můžeme ho naplnit až do jeho kapacity. V případě menších zásilek volíme LCL, kdy přepravce naloží do jednoho kontejneru kusové zásilky od více klientů. Nemusíme zbytečně objednávat celý kontejner, ale v přepočtu na přepravenou tunu se jedná o dražší variantu přepravy oproti FCL. Nevýhodou námořní přepravy je doba doručení. Např. tranzitní čas mezi přístavy v Šanghaji a Hamburku se pohybuje kolem 35 dnů. U LCL zásilek je zpravidla ještě o 5 dnů delší, jelikož přepravce musí čekat na doručení jednotlivých zásilek do přístavu,

aby naplnil kontejner. Dodavatelské i odběratelské organizace zpravidla nesídlí v těsné blízkosti přístavu, proto je nutné námořní dopravu kombinovat s tou silniční. Toto vše již nabízejí přepravci jako celkovou službu a to i včetně zastoupení v celním řízení.

Letecká přeprava je naopak nejdražší z výše uvedených. Její nespornou výhodou je rychlost doručení. U expresních dodávek je možné obdržet zásilku z druhého konce světa již do 2 dnů, u těch standardních v průměru do 10 dnů. Letecká přeprava není alternativou k námořní, protože doručení např. 20 tun zboží letecky by bylo značně cenově nevýhodné. Využívá se většinou k překlenutí období, kdy potřebujeme zboží urgentně dodat a necháme si poslat část lodí a část letecky. Letecká dodávka vykryje naše potřeby do té doby, než obdržíme námořní zásilku. Dále se používá pro drobné přepravy, např. pro vzorky či dokumentaci.

Alternativou k letecké přepravě je přeprava železniční. V současné době pravidelně jezdí vlak z Číny až do Polska. Transitní čas je 21 dnů a náklady jsou podstatně nižší než u přepravy letecké. Vzhledem k přepravě námořní jsou však stále neúměrně vysoké.

Silniční doprava se využívá na kratší vzdálenosti, např. po Evropě. Cenově je oproti ostatním dříve uvedeným metodám transportu zhruba ve středu a časově se jedná o velmi rychlý způsob dopravy na krátké a střední vzdálenosti.

2.3 Informační systém nákupu

V dnešní době je takřka nemyslitelné řídit malé a střední podniky pouze v papírové formě bez využití moderních technologií. Agenda bývá natolik rozsáhlá a složitá, že je nezbytné používat informační systém, který práci zrychlí, zjednoduší a hlavně umožní snadný přístup všem zúčastněným stranám k potřebným informacím. Tomek s Hofmanem například uvádějí, že téměř každý podnik dnes musí i v nákupu používat informační a komunikační technologie, aby získal konkurenční výhodu plynoucí z jejich rychlosti.
[24]

Počítačové technologie lze v nákupu využít v těchto oblastech:

- výzkum trhu,
- elektronická pošta,
- informační systémy ERP,
- internetové aukce.

2.3.1 Výzkum trhu

Díky internetu je dnes již poměrně snadné nalézt potenciální dodavatele. Téměř každá společnost má své webové stránky, na kterých se prezentuje. Podle Tomka s Hofmanem může být začlenění výzkumu nákupních trhů do nákupního marketingu úspěšné, pokud nákup rozčleníme na přípravu nákupní činnosti a provedení nákupní činnosti. [24]

Otázkou zůstává, komu v podniku takový výzkum svěřit. Tomek s Hofmanem tvrdí, že výzkum může být prováděn přímo nákupci nebo manažerem nákupu a také oni mohou provádět zpracování tohoto výzkumu. Další možností je podle nich zřízení odborných míst, která spadají pod ekonomické oddělení a jsou do nich zařazováni pracovníci zabývající se výzkumem nákupních trhů. Dále uvádějí, že náročnější úkoly nákupního výzkumu trhu mohou být objednány u externí marketingové agentury. [24]

Před samotným výzkumem je důležité ujasnit si, které výrobky jsou pro nás z hlediska významu důležité. Ve velkých podnicích je možné zabývat se obchodem s desetitisíci výrobky a není tedy reálné provádět výzkum pro každou z nich. Mnohem efektivnější je selektovat produkty, které mají největší podíl na obratu. K tomuto podle Tomka s Hofmanem slouží ABC analýza. [24] Kromě ABC analýzy je také možné Pareto analýzu.

Podle Pareta 20% položek tvoří 80% obratu a obráceně. Je tedy vhodné provádět nákupní výzkum pouze pro těchto 20% a ne pro celou širší sortimentu. ABC analýza toto pravidlo posunuje ještě dále, kdy rozděluje položky na tři skupiny. První skupina (A) zahrnuje výrobky, které se podílejí na obratu 80%, druhá skupina (B) položky s podílem 15% a třetí skupina (C) s 5%. Podle Tomka s Hofmanem obvykle stačí, když se základní marketingový výzkum omezí na zboží A a ostatním skupinám se věnuje podle aktuálních potřeb. [24] Půjde tedy o 20% nejobratovějších položek, jak uvádí Pareto.

Podle Chevertona a Veldeho představuje v ABC analýze skupina A malou část položek, kterým je potřeba věnovat největší pozornost, skupina B střední část položek s nižší potřebou pozornosti a skupina C velkou část položek s nejmenším podílem na obratu, kterým není potřeba věnovat zvláštní pozornost. [4]

Marc Day ve své publikaci uvádí, že i položky s nízkou hodnotou mohou být pro podnik kritické. Mohou to být položky dodávané klíčovému zákazníkovi, které přestože mají malý vliv na celkový obrat, jejich nedodání dle dohodnutých parametrů může způsobit

podniku značné potíže, kdy bude muset vynaložit neúměrné vícenáklady za expresní dodávky. Ve výjimečných situacích mohou problémy s dodávkami těchto položek dokonce vést ke ztrátě velmi důležitého zákazníka. Podle Daye je tedy vhodné používat multi-kritéria, kdy například položka s hodnotou C a kritickou váhou A může být označena jako CA. [3]

Jako další z nástrojů pro analýzu portfolia produktů Day uvádí Krajlicovu matici.[3] Jedná se o 2 x 2 matici, kde osa x reprezentuje komplexnost trhu a osa y finanční vliv produktu.

Obrázek 3: Krajlicova matice



Zdroj: [25, str. 1], vlastní úprava 2016

Do pravého horního rohu této matice lze umístit strategické položky, které mají významný vliv na zisk a jejich dostupnost na trhu je omezená. Tyto produkty potřebují být řízeny s velkou pozorností. Cheverton a Velde doporučují u těchto položek tvorbu a rozvíjení pevných vztahů s dodavateli, aby byla zajištěna jejich trvalá dostupnost a výhodnost nákupu. [4] Takové vztahy lze nazvat partnerstvím.

Pravý dolní roh obsahuje úzkoprofilové položky, které nemají tak významný vliv na zisk, ale jejich dostupnost na trhu je omezená. Zde se jako nejúčinnější strategie jeví zajištění spolehlivého zdroje. Toho může být dosaženo vybudováním pevného vztahu s dodavatelem, kterému však nemusí být věnováno tolik času a úsilí jako partnerství,

jelikož profit z úzkoprofilových položek by mohl být menší, než náklady spojené s tímto úsilím. Cheverton a Verde také uvádějí, že je vhodné mít zajištěn alternativní zdroj pro případné výpadky našeho dodavatele v budoucnosti. [4]

V levém horním rohu matice nalezneme pákové položky. Mají sice vysoký vliv na finanční výsledky podniku, ale jejich dostupnost na trhu je bezproblémová. Cheverton a Verde nazývají tento kvadrant rájem pro nákupce. [4] Ti mají velmi dobrou vyjednávací pozici, jelikož svým dodavatelům tvoří zajímavý obrat, a zároveň jsou produkty nabízeny mnoha prodejci, kteří se předhánějí ve svých nabídkách. Zde je vhodné používat internetové aukce.

Poslední kategorií jsou nekritické položky. Mají nízký vliv na obrat a dobrou dostupnost. Základní strategií pro tyto položky je jejich nasmlouvání a efektivní správa přidružených transakcí.

2.3.2 Elektronická pošta

V 21. století je již nemyslitelné používat pro běžnou komunikaci korespondenční poštu. Ta slouží dnes téměř výhradně pro zasílání dokumentace, kde jsou vyžadovány originály. Může jít například o B/L nebo certifikát původu.

Nejrozšířenějším typem každodenní komunikace je pošta elektronická – e-mail. Snad každý nákupce je vybaven počítačem s nainstalovaným softwarem umožňujícím příjem i odesílání e-mailů. Nejrozšířenějším programem k tomuto účelu je MS Outlook.

Výhodou elektronické komunikace je zejména její rychlost a možnost evidence došlé pošty, kdy je velmi jednoduché dohledat a doložit i velmi starou korespondenci vztahující se k danému problému.

2.3.3 Informační systémy ERP

Systémy ERP (Enterprise Resource Planning), označované také jako podnikové informační systémy, slouží k řízení všech oblastí činností podniku, jako jsou plánování, zásoby, nákup, prodej, marketing, personalistika, atd.

Podle Basla a Blažíčka představuje ERP systém sjednocené aplikace, kdy každá z nich je vytvořena na míru pro potřeby daného oddělení. Tato vzájemná integrace umožňuje aplikacím mezi sebou komunikovat a sdílet potřebná data. [1]

Dále uvádějí, že ERP zahrnuje zejména následující hlavní činnosti, které souvisejí:

- „se správou kmenových dat (především všech položek, kusovníků, technologických postupů, pracovišť, ale rovněž dodavatelů, zákazníků, skladových míst, používaných druhů daní, finančních kurzů, kont apod.),
- s dlouhodobým, střednědobým i krátkodobým plánováním zdrojů potřebných pro realizace obchodních zakázek,
- s řízením realizace těchto zakázek z hlediska termínů,
- s plánováním a sledováním nákladů realizace, zejména výroby,
- se zpracováním výsledků všech aktivit do finančního účetnictví a controllingu.“ [1, str. 68]

ERP systém je tedy opravdu jakýsi hlavní program podniku, který sdružuje všechny potřebné údaje. Pro přehlednost a zpětnou sledovatelnost je důležité, aby všichni zaměstnanci používali své moduly a neobcházeli systém. Pokud např. prodejce nechce z důvodu spěšnosti zadat do systému obdrženou zakázku a domluví se s nákupcem, že mu výrobek popotá „mimo systém“, může tím sice ušetřit trochu času, následná komunikace a průběh zakázky však budou zpětně jen velmi složitě dohledatelné a ušetřené náklady na čas strávený zadáním zakázky do systému nakonec budou nižší, než náklady vynaložené na dohledání potřebných dat.

2.3.4 Internetové aukce

E-aukcí neboli internetovou aukcí rozumíme automatizovanou soutěž ve webovém rozhraní, jíž se na jedné straně účastní odběratelská organizace coby zadavatel zakázky a na straně druhé dvě a více dodavatelských organizací coby zájemci o dodání realizace zakázky. V předem stanoveném termínu se všichni účastníci přihlásí do webové aplikace pod přihlašovacími údaji, které obdrželi od zadavatele. Během doby trvání e-aukce se dodavatelské organizace předhánějí v nabídkách a po skončení této doby zakázku získá společnost s nejnižší nabídnutou cenou.

Podle Kaplana a Zrníka lze celý proces zvládnout jen během několika dní a lze jej rozdělit do těchto kroků: [5]

- čas přípravy,
- čas pozvánek,
- čas předkládání nabídek,
- čas kontroly nabídek a kvalifikačních podmínek,
- čas soutěžení,
- čas vyhodnocení a určení vítěze.

Kaplan se Zrníkem dále uvádějí, že nejosvědčenější metodou je stanovení času soutěžení 30 minut s tím, že pokud některý z účastníků vylepší nabídku v posledních dvou minutách, dojde k automatickému prodloužení e-aukce o další dvě minuty tak, aby ostatní účastníci měli dostatek času na případnou reakci a změnu své nabídky. V praxi jsou podle nich běžné jak patnáctiminutové, tak i několikadenní e-aukce. Dále tvrdí, že v případě, že se po ukončení soutěžení ozve jeden z dodavatelů s lepší nabídkou, není vhodné ji mimo aukci přijmout. Mohlo by to vést k diskreditaci odběratelské organizace. Mnohem vhodnější je podle nich oznámit účastníkům start dalšího kola, nebo kontaktovat pouze vítězného dodavatele, zda bude mít zájem předložit ještě lepší nabídku. [5]

2.3.5 Hrozby na internetu

Podle Tomka s Hofmanem je velkým rizikem používání internetu zneužití informací počítačovými hackery, kteří dokáží přečíst elektronickou poštu a např. zfalšovat platební příkaz. [24]

Během své praxe byl autor práce již několikrát podobným útokům vystaven. V jednom případě hackeři komunicovali několik dní s jeho kolegyní o platbě za vyrobenou dodávku. Měli veškeré potřebné informace ohledně této dodávky, znali všechny detaily objednávky i kontaktní údaje na zúčastněné osoby. Jelikož byla s daným dodavatelem domluvena platba před loděním, obdržel Kebek příkaz k úhradě. Nejednalo se o zdaleka první platbu tomuto dodavateli, a protože nebyla společnost informována o změně účtu, účetní oddělení odeslalo platbu za kontejner na účet uvedený v informačním systému, jako obvykle. Při platbě si nikdo ani nevšiml, že na platebním příkazu je uveden jiný účet. Po uhrazení celé částky byla dodavateli odeslána kopie potvrzení o platbě. Ten okamžitě

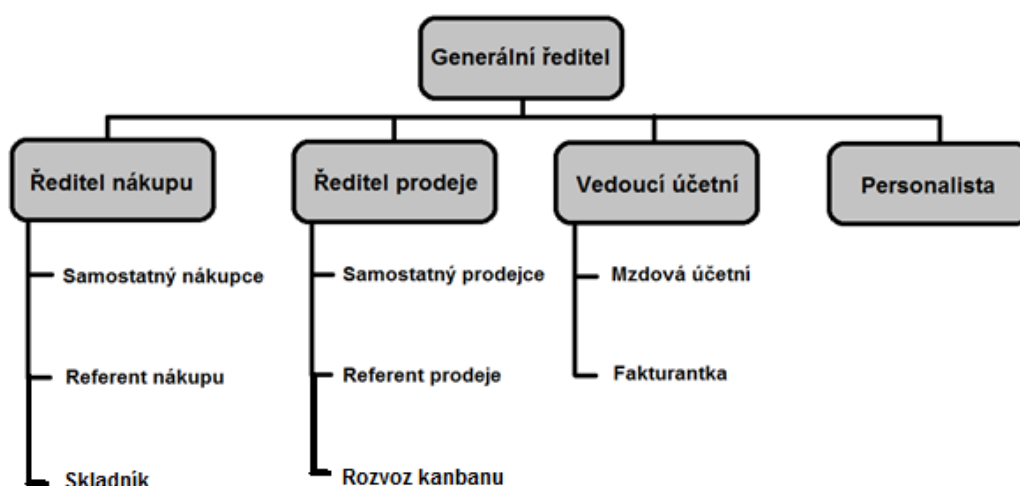
reagoval, že jsme poslali platbu na jeho již nepoužívaný účet, ke kterému již nemá přístup. Teprve nyní Kebek zaregistroval nesrovnalost v čísle účtu na platebním příkazu a v informačním systému. Dodavatel několikrát volal a opravu platby urgoval. Když však nákupce volal obchodní manažerce u dodavatele, o žádném problému nevěděla. Platbu bez problémů přijali, účet v poslední době neměnili. Řekla mu, že nejspíš celou dobu komunikovali s hackerem. Po bližším prozkoumání e-mailové adresy v ní byla objevena velmi drobná neshoda, na první pohled nerozeznatelná. Jednalo se o tchajwanského dodavatele. Telefonní číslo, ze kterého hacker Kebek kontaktoval, mělo čínskou předvolbu. Po několika dnech skutečný dodavatel potvrdil, že bankovní účet, který byl nesprávně uveden na platebním příkazu, je registrován v Japonsku a že to není první případ, kdy se někdo pokusil zmást jeho zákazníky. Hackeři tedy mají přístup k jeho e-mailovým účtům. Všechny případy předal místní policii, která je však zatím bezradná.

Bohužel v dnešní době není tento pokus zdaleka ojedinělý a zejména asijské dodavatele mívají velmi často napadené e-mailové schránky. Jedinou obranou je důkladné ověřování nahlášené změny účtu.

3 Analýza nákupního procesu v Kebeku

Jak je patrné z organizační struktury společnosti Kebek s.r.o. (Obrázek 4), nákupní oddělení je jedním ze čtyř útvarů organizace. Dalšími útvary jsou prodej, účetní oddělení a personální oddělení.

Obrázek 4: Organizační struktura společnosti Kebek



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Na nákupním oddělení je ve společnosti zaměstnáno celkem 15 lidí. Jedná se o ředitele nákupu, dva samostatné nákupce, tři referenty nákupu, jednu asistentku nákupu a osm pracovníků skladu.

Nákupní agenda je rozdělena na strategický nákup a na provozní nákup. První část mají na starosti samostatní nákupci, za druhou zodpovídají referenti nákupu.

3.1 Strategický nákup

Strategičtí nákupci mají ve společnosti na starosti poptávání nových položek, výběr dodavatelů, nastavení obchodních a platebních podmínek s nimi a jejich následné hodnocení. Pro svou činnost často využívají Pareto či ABC analýzy. Např. pro plánování nákupů v Asii je vhodné vyfiltrovat si 20% položek s nejvyšším obrátem a tyto poptat u asijských dodavatelů. Společnost již má pokryté zdroje na většinu typů matic a šroubů.

V roce 2016 má v plánu nalézt spolehlivého dodavatele podložek v Indii. Při výběru strategických asijských dodavatelů Kebek nenechává nic náhodě a navštíví dodavatele přímo v jeho továrně, kde provede audit, aby zhodnotil kvalitu jeho výrobků i procesů.

3.1.1 Poptávky

Poptávkou rozumíme ze strany nákupce nezávazné zjišťování informací o daném produktu u dodavatele. Poptávka obsahuje přesný popis daného zboží, poptávané množství, požadovaný termín dodání, přesnou adresu pro požadované místo dodání. Ve společnosti Kebek s.r.o. poptávky posílají dodavatelům samostatní nákupci. Informace o poptávaných výrobcích obdrží od oddělení prodeje pomocí ERP systému Flores, zkontrolují jejich úplnost a ve Floresu zároveň vytvoří poptávkový formulář, který pomocí elektronické pošty odešlou dodavateli. Pokud se nejedná o impuls od prodejce, ale nákupce chce sám poptat položku z jiného důvodu, např. protože není naceněna, nebo skončila platnost ceny, vytvoří si poptávku ručně ve Floresu sám. Jelikož má společnost ve svém systému několik set dodavatelů, musí být nákupci na strategickém útvaru zkušení a mít přehled ve svém oboru, aby dokázali na základě informací o produktu určit dodavatele, u kterých ho poptají. Bylo by značně neefektivní poptávat produkt u velkého množství organizací, které ho možná ani nedokáží nabídnout. Společnost má ve svých interních pravidlech zakotvenou podmínku, že poptávku je třeba odeslat minimálně třem dodavatelům. Najdou se případy, kdy je vhodné poptat daný díl i u více dodavatelů. Naopak může nastat i situace, kdy nákupce předem ví, že poptávaný produkt dokáže vyrobit pouze jeden dodavatel a proto by bylo zbytečné poptávat ho jinde a je tedy možné pravidlo tří dodavatelů nerespektovat.

Po obdržení všech nabídek samostatný nákupce zadá do systému Flores tyto údaje:

- cena za 1 ks,
- počet dnů dodání,
- minimální množství, pro které je nabídka platná (MOQ = minimum order quantity),
- množství v balení,
- číslo nabídky dodavatele,
- dodavatelský kód zboží,
- platnost nabídky,
- případné poznámky.

Následně nákupce změní u všech poptávek stav na Vyřízeno. V tuto chvíli se údaje propíší na kartu artiklu a budou zde k dispozici pro další potřeby. Pokud se jedná o poptávku iniciovanou prodejcem, propíší se všechny výše uvedené údaje také na Poptávkový list v systému, kde si je může prodejce snadno porovnat, přečíst si poznámky a doporučení od nákupce a zvolit vítězného dodavatele. Na základě vítězné nabídky pak připraví svou nabídku pro zákazníka společnosti Kebek.

3.1.2 Cenové vyjednávání

Nákupci strategické části útvaru jsou pověřeni také vytvářením úspor. Tohoto cíle lze dosáhnout dvěma způsoby:

- 1) tlakem na současného dodavatele na snížení ceny,
- 2) nalezením nového zdroje.

U dlouhodobě nakupovaných artiklů s vysokým obratem a horší dostupností na trhu (kritické položky) nemají nákupci úplně nejlepší vyjednávací pozici. Zvou si do sídla společnosti obchodní zástupce dodavatelů a snaží se je přimět ke snížení ceny.

Mnohem snadnější pozici mají u artiklů s vysokým obratem a širokou dostupností. Zde není nutné věnovat úsilí osobním jednáním s dodavateli. Ti se sami předhánějí v nabídkách, takže plně postačí elektronická komunikace. U takovýchto položek bylo výše doporučeno používání e-aukcí. Společnost Kebek nemá však k dispozici vhodný software. Vzhledem k tomu, že v této kategorii položek se nachází obrovské množství artiklů s nízkou cenou, nelze pořízení programového vybavení pro internetové aukce doporučit. Soutěžení dodavatelů o každý nákup by nebylo efektivní pro žádnou ze zúčastněných stran.

Od největších dodavatelů strategičtí nákupci pravidelně jednou týdně obdrží ceník a stav skladu, který nahrají do systému Flores. Zde jsou pak ceny snadno viditelné a přehledně porovnatelné.

U objednávek z Asie je třeba poptávat každou dodávku individuálně. Jedná se o dodávky přímo od výrobců, a jelikož ceny materiálu se často mění stejně tak jako požadavky Kebeku, je efektivnější každý kontejner poptat u několika ověřených dodavatelů a následně porovnat ceny. V případě, že je některý z dodavatelů upřednostňován z kvalitativních důvodů, ale nákupce od něj obdrží horší nabídku, může ceny nabídnuté

jinými dodavateli použít pro další jednání a pokusit se preferovaného výrobce na tuto cenu stlačit.

3.1.3 Stanovení dodacích a platebních podmínek

Nedílnou součástí každé nabídky jsou dodací a platební podmínky. U stálých dodavatelů jsou tyto podmínky nastaveny trvale a mění se pouze v případě potřeby. Jednotlivé způsoby úhrady a možnosti dodání již byly uvedeny v kapitole 2 a není třeba je opakovat, přesto si uvedeme nejběžnější metody, na kterých Kebek spolupracuje se svými dodavateli.

U evropských dodavatelů jsou nejběžnějšími dodacími podmínkami DAP (delivered at place) a EXW (ex-works). První z nich znamená, že nabídnutá cena již zahrnuje dopravu na sjednané místo, u Kebeku tedy vždy do skladu v Chomutově. Tuto dopravu v tomto případě zajišťuje i hradí dodavatelská organizace. U druhé možnosti, EXW, se jedná o nabídku bez dopravy. Tu si musí sám a na své náklady zajistit Kebek.

U asijských dodavatelů se téměř výhradně používá parita FOB (free on board). Jedná se o podmínku, kdy dodavatel na své náklady doručí zboží do předem dohodnutého přístavu a zajistí jeho naložení na dohodnutou loď. Odběratel si u přepravce objedná přepravu touto lodí do konečné destinace. Kebek nepoužívá jen jednoho přepravce, jak tomu bývá u větších společností zvykem, ale poptává každou přepravu individuálně a zvolí vždy nejlepší nabídku. Společnost importuje zboží z různých oblastí Asie – z Číny, Tchajwanu, Indie, Malajsie a nyní uvažuje o nalezení nových zdrojů na Filipínách či ve Vietnamu. Pro každou destinaci je většinou konkurenční jiný dodavatel přepravy. Z tohoto důvodu společnost nemá uzavřenou smlouvu o přepravě dlouhodobě jen s jedním z nich, přestože by to velmi snížilo pracnost.

Indičtí dodavatelé často nabízejí dodání na paritě CIF (cost, insurance and freight). V tomto případě dodavatel hradí přepravu a pojištění nákladu až do přístavu, kde dojde k vyloštění. Odtud si musí přepravu zajistit odběratel sám a na své náklady. Kebek tuto nabídku nikdy nevyužil, jelikož je pro něj nevýhodná. Dodavatelé si za tuto paritu účtují 5% z hodnoty zboží navíc oproti FOB a náklady na dopravu z Hamburku do Chomutova jsou velmi vysoké. Při porovnání s přepravou na paritě FOB se Kebeku jednoznačně vyplatí používat FOB.

U letecké přepravy Kebek používá paritu DTD (door-to-door). Přepravce zásilku vyzvedne u výrobce a doručí ji až do Chomutova. Leteckou přepravu společnost využívá jen výjimečně vzhledem k její neúměrně vysoké ceně. Pouze v případech, kdy by Kebek ohrozil zákazníka nedodáním zboží v daném termínu, je nezbytné doručit část zboží letecky. Většinou se bere v úvahu, za jak dlouho dorazí větší část zboží námořní cestou, a podle toho se společnost rozhodne, kolik zboží je nutné doručit letecky. Vždy jen tolik kusů, aby byl zákazník bezpečně pokryt do ETA (estimated time of arrival – předpokládaný čas doručení) námořní dodávky.

Platební podmínky lze v zásadě rozdělit do dvou hlavních kategorií:

- 1) platba před doručením zboží,
- 2) platba po doručení zboží.

Pro odběratele je samozřejmě výhodnější platit co nejpozději po doručení zboží. U dodavatele je tomu přesně naopak. Zájmy obou účastníků obchodního vztahu jsou tedy konkurenční a platební podmínky jsou častým předmětem obchodních jednání. Odběratelská organizace má výhodnější postavení u dodavatelů, kterým tvoří větší obrat. Zde již nehraje roli, zda jde o pákové či kritické produkty. Záleží jen na celkovém obratu za všechny položky nakupované u daného dodavatele.

Noví dodavatelé často požadují předplatbu u první objednávky a později jsou ochotni přistoupit na 14 denní splatnost. Po několika obchodních transakcích si samostatní nákupci pozvou dodavatele na jednání, kde mají za cíl dohodnout splatnost 30 dní. U dlouhodobých vztahů není výjimkou ani splatnost 60 dnů a u dodavatelů, kterým společnost tvoří největší obrat, se můžeme setkat se splatností i 90 dnů. Délka splatnosti má významný vliv na cashflow podniku.

Bylo by neefektivní zvat si na jednání všechny dodavatele, jelikož jich Kebek eviduje několik set. Mnohem rozumnější je použít Pareto analýzu, seřadit dodavatele podle obratu za poslední období a pozvat si pouze prvních 20%. Tito tvoří 80% obratu, a proto je důležité se jimi zabývat. Rázem se z např. 250 dodavatelů zabýváme pouze 50 největšími.

U asijských dodavatelů je situace trochu jiná. Noví dodavatelé většinou požadují zálohu 10 – 30% z celkové hodnoty objednávky před zahájením výroby. Úkolem nákupce je přesvědčit je, aby z této podmínky slevili a akceptovali platbu po odfaxování kopie B/L, jak bylo již popsáno ve druhé kapitole. U stávajících asijských dodavatelů má již

společnost dojednanou podmínku 100% T/T (tzv. hladká platba) po kopii B/L. Z hlediska času platby se však stále jedná o předplatbu – společnost musí zaplatit dříve, než obdrží zboží.

Zde bych doporučil začít již se strategickými dodavateli vyjednávat lepší podmínky. Při svých návštěvách v Asii se autor dozvěděl, že největší z evropských importérů spojovacího materiálu mají u některých dodavatelů splatnost dokonce až 60 dnů po doručení zboží a to bez asistence banky. Takováto asistence, označována jako L/C (letter of credit – dokumentární akreditiv) je další možností, jak pozitivně ovlivnit cashflow. Není totiž problém si s bankou domluvit podmínku, že zboží jí odběratel uhradí až 60 dnů po doručení.

Tuzemská banka se spojí s bankou v zemi výrobce a ta mu garantuje, že za zboží obdrží platbu v předem stanoveném termínu a to i v případě, že odběratel (z pohledu banky dlužník) nebude moci závazek uhradit. Banka v zemi odběratele bude z pozice věřitele po něm prostředky vymáhat zákonnou cestou. Odběratel může být při použití L/C platby také chráněn – do smlouvy je možné zakotvit podmínku, že zahraniční banka převede prostředky na účet dodavatele až při potvrzení, že dodané zboží odpovídalo objednavce.

Platba metodou L/C je tedy zajímavou alternativou jak prodloužit splatnost a zároveň zabezpečit dodání zboží dle objednávky. Na tuto platební podmínku je ochotna přistoupit i většina nových dodavatelů, jelikož mají jistotu, že své prostředky v každém případě obdrží. Její nevýhodou je vysoká cena. Banka si samozřejmě za tuto službu účtuje provizi a úrok.

3.1.4 Výběr dodavatele

Kebek s.r.o. je obchodní společností a jako taková nakupuje od velkého množství dodavatelů obrovské množství artiklů (aktuálně obchoduje Kebek s přibližně 15.000 různými aktivními skladovými položkami). Hlavním hlediskem pro nákupní rozhodnutí je cena. Zde může být namítnuto, že cena by neměla být jediným sledovaným parametrem. To samozřejmě není. Dalšími důležitými parametry jsou dodací termín, jakost výrobků a dodací a platební podmínky.

Jak již bylo uvedeno výše, strategičtí nákupci průběžně revidují obchodní podmínky tak, aby byly pro firmu co nejvýhodnější. Přitom se zabývají zejména nejvýznamnějšími

dodavateli, u kterých společnost tvoří největší obrát a mají tedy i největší podíl na zisku společnosti.

Aby byla zajištěna jakost nakupovaných artiklů, je při příjmu zboží prováděna vstupní kontrola. Neshodné zboží je okamžitě reklamováno. Kebek obchoduje se spojovacím materiálem, který podléhá přesně daným normám a při neshodě většinou není pochyb o oprávněnosti reklamace.

V současné době pracuje Flores, společnost dodávající Kebeku informační systém ERP, na implementaci, která při opakované reklamaci artiklu u stejného dodavatele vloží artikl na tzv. blacklist a na jeho kartě se již nebude zobrazovat cena od tohoto dodavatele. Nebude tedy možné ho objednat. Po stanovené době, která je nyní předmětem interních diskuzí, by se artikl z blacklistu smazal a bylo by možné jej u dodavatele znovu objednat. Tímto by mělo být zajištěno, že nebude neshodný výrobek objednan do doby, než dodavatel obdrží novou šarži.

Výběr dodavatele při nákupní objednávce u evropských zdrojů tedy probíhá automaticky v systému Planning Wizzard (PW; proces objednávání v PW bude představen v podkapitole Provozní nákup) na základě ceny a dodacího termínu. Všechny ostatní parametry jsou řešeny strategickým nákupem v rámci jeho činnosti.

U asijských dodavatelů je situace o něco komplikovanější. Jelikož případné reklamace u nových partnerů mohou být velmi nákladné a řešeny s nejistým výsledkem, rozhodl se Kebek investovat do osobních návštěv v továrnách potenciálních dodavatelů. O tuto činnost se dělí ředitel nákupu a samostatný nákupce zodpovědný za asijské dodavatele.

Kebek zahájil spolupráci s asijskými dodavateli již před více než deseti lety, kdy objednával v průměru 5 kontejnerů ročně. Teprve v roce 2015 však došlo k výraznému navýšení podílu asijských výrobků a v roce 2016 se očekává, že Kebek odebere více než 20 kontejnerů. Formálně je dovozcem společnost Kebek API s.r.o., ale celou agendu zajišťují zaměstnanci Kebeku s.r.o., proto může být jejich činnost popsána v této práci.

U asijských dodavatelů není jediným sledovaným kritériem kvalita vyráběných komodit. Neméně důležitou informací je fakt, zda se jedná o výrobce, či obchodníka. Ze zkušenosti Kebeku vyplývá, že překupníci zpravidla nedokáží plně zajistit jak kvalitu výrobků, tak sjednaný termín dodání. Dalším rizikem jsou překupované dodávky, v oboru známé jako

trans-shipments. V minulosti se mnoho evropských importérů stalo obětí podvodu, kdy v dobré víře nakupovali zboží, na které je v EU uvalené anti-dumpingové clo pro dovoz z Číny, z okolních zemí, zejména z Tchaj-wanu. Během šetření Evropské komise vyšlo najevo, že zainteresovaní tchajwanští dodavatelé tyto produkty nakupovali v Číně a kontejnery v přístavu pouze přeposílali do Evropy. Po ukončení šetření obdrželi postižení dovozci od místních celních úřadů platební výměr na dodatečně vyměřené anti-dumpingové clo ve výši 85% na všechny dodávky od těchto dodavatelů. Toto bylo pro mnoho firem likvidační. Podobná hrozba je pro Kebek dalším důvodem, proč se rozhodl potenciální dodavatele osobně navštívit a zhodnotit, zda mají vlastní výrobní kapacity pro zajištění požadovaných dodávek.

Na jaře roku 2015 navštívili ředitel nákupu s jednatelem společnosti potenciální dodavatele šestihranných šroubů na Tchaj-wanu a vyselektovali firmy vhodné pro další spolupráci. Na podzim stejného roku autor této práce jakožto samostatný nákupce provedl podobnou návštěvu u potenciálních dodavatelů matic a závitových tyčí v Číně. Zde šlo především o vyhodnocení systému řízení jakosti, kontrolu několika kontejnerů před odesláním a o sestavení žebříčku dodavatelů vhodných pro další spolupráci. O měsíc později navštívili ředitel nákupu s jednatelem společnosti potenciální dodavatele vrutů v Malajsii a během stejné cesty i tři výrobce podložek v Indii. Indická cesta bohužel nebyla úspěšná, jelikož kvalitativně vyhověl pouze jeden z dodavatelů, přičemž cenově nebyl konkurenční evropským zdrojům společnosti. Z tohoto důvodu byl autor pověřen přípravou rozsáhlejší cesty do Indie a vyhledáním vhodného zdroje podložek.

Indie je v oboru známá levnými a kvalitními podložkami. V severní oblasti se nachází město Ludhiana, kde je možné dohledat mnoho výrobců. Na doporučení ředitele nákupu se však nákupce zaměřil na Mumbai. Podle informací, které ředitel získal během své návštěvy tamních výrobců, není v této zemi výjimkou, že kontejner se po odeslání do přístavu na měsíc „ztratí a nikdo neví, kdy a kde se znovu objeví“. Proto Kebek hledal výrobce co nejbliže k přístavu.

V katalogích z veletrhů a pomocí internetu nákupce dohledal více než 30 firem v Mumbaii a blízkém okolí. Do každé z nich telefonoval a zjišťoval, zda se jedná o výrobce či překupníka a zda mají v dané lokalitě továrnu, kterou by mohl navštívit. Touto hrubou selekcí se snížil počet zájmových společností na 10. Nákupce si naplánoval jejich návštěvu na konec února 2016.

V lednu 2016 nákupce potenciálním dodavatelům rozeslal zkušební poptávku. Vrátilo se mu pouze několik nabídek. Ty, které obdržel, se pohybovaly až 20% nad cenou od evropských obchodníků. Po dalším vyjednávání se na cílovou cenu byla schopna dostat jen jedna firma. Několik dalších nákupci nakonec přiznalo, že podložky sami nevyrobí, ale nakupují v Ludhianě. Po vyhodnocení nabídek vyšlo najevo, že cesta pouze do Mumbaie bude velmi riziková. Ze třiceti původně oslovených společností pouze pět potvrdilo, že mají vlastní továrnu, a z nich pouze jeden byl schopen dostat se na cílovou cenu Kebeku. Nákupce informoval o této skutečnosti ředitele nákupu a navrhl mu, že navštíví také několik výrobců v Ludhianě, odkud již v minulosti obdržel cenově akceptovatelné nabídky. Ředitel zkonzultoval situaci s jednatelem a ten žádosti vyhověl.

Celkem autor práce v únoru 2016 navštívil sedm výrobců v Ludhianě a šest v Mumbaii. Během své cesty pozoroval oblibu používání odpadu jako vstupního materiálu. Jedná se o zbytky z výroby větších firem, které je menším firmám prodávají a ty pak tento způsob nadšeně prezentují jako velmi ekonomický. Sice díky tomu dokáží dostat cenu velmi nízko a zároveň nás může těšit fakt, že je tento způsob ekologický (další zpracování odpadu, který by jinak skončil na místní skládce), ale na druhou stranu není možné takovým výrobním postupem zajistit shodu s normou DIN125. Zejména se jedná o požadovanou tvrdost, tloušťku materiálu a také tvar podložky. Nákupce měl možnost vidět u těchto výrobců mnoho podložek s vyoseným vnitřním otvorem.

Po návštěvě nákupce vyseletoval tři vhodné dodavatele podložek v Ludhianě, jednoho vhodného dodavatele nerezových výrobků v blízkosti Mumbaie a jednoho vhodného dodavatele speciálních výkresových dílů vyráběných lisováním v přímo v Mumbaii. S některými z nich Kebek zahájil spolupráci již v březnu 2016.

3.1.5 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů dříve prováděl v Kebeku software Planning Wizzard. V úvahu bral počet reklamací vzhledem k obratu, přesnost dodávek co se týče množství a dodržování dodacích termínů. Samostatní nákupci následně hodnocení dodavatelům prezentovali a jednali s nimi o nápravních opatřeních. V současné době je toto hodnocení pozastaveno, jelikož bylo nepřesné. Pokud se dodavatel ozval Kebeku s tím, že nezvládne dodat zboží včas, musel referent nákupu aktualizovat dodací termín v informačním systému Flores. Při dodání PW zkontroloval datum příjmu s datem potvrzeným ve Floresu. Pokud se

shodoval, vyhodnotil termín doručení jako přesný, přestože dodavatel původní termín ve skutečnosti nedodržel. Aktuálně tým Planning Wizzardu pracuje na úpravě měření výkonnosti dodavatelů tak, aby zohledňovalo i tuto skutečnost.

3.2 Provozní nákup

Úkolem provozního nákupu ve společnosti Kebek s.r.o. je zajištění požadovaného zboží, v požadovaný termín, v požadovaném množství a kvalitě. Toho dosahuje tvorbou a řízením nákupních objednávek. Celý postup nákupu lze rozdělit do těchto kroků:

- 1) identifikace potřeby,
- 2) příprava objednávek,
- 3) řízení objednávek,
- 4) příjem objednávek.

3.2.1 Identifikace potřeby

Vzhledem k množství obchodovaných položek je nemyslitelné zjišťovat aktuální potřebu každé z nich ručně. Společnost vlastní licenci k MRP systému Planning Wizzard (PW). Ten je napojený na ERP systém Flores, ze kterého si stahuje potřebná data. Strategický nákup zajišťuje, že u každého artiklu jsou uvedeni dodavatelé, kteří ho umí dodat, jejich cena, dodací lhůta, balení a minimální množství, pro které je cena platná.

PW si tyto údaje každou noc z Floresu naimportuje, aby byly aktuální. V úvahu bere každý výše jmenovaný parametr. U všech skladových artiklů sečte aktuální zásobu a množství na cestě a porovná je s rezervacemi od prodejců. Snaží se nalézt nejlevnější zdroj, přičemž však bere také v úvahu minimální objednávací množství. Navrhuje objednávky maximálně měsíční zásoby dle historie prodejů, pokud není v systému rezervace na vyšší množství. Nestane se tak, že by navrhl objednat u dodavatele extrémně vysoké množství jen proto, že je za nižší cenu. V neposlední řadě PW sleduje dodací termíny. Vypočítá aktuální pokrytí položky a v případě, že by dodavatel s nižší cenou nebyl schopen dodat zboží v potřebný čas, upřednostní dodavatele jiného. Po tomto vyhodnocení navrhne objednávky dle násobků množství v balení.

3.2.2 Příprava objednávek

Referent nákupu návrhy objednávek naimportuje z PW do Floresu a zde vytvoří nákupní objednávky na konkrétní dodavatele. Tyto následně rozešle pomocí elektronické pošty. Jakmile od dodavatele dostane potvrzení objednávky, aktualizuje ve Floresu dodací termín a stav objednávky změní z Odesláno na Potvrzené termíny.

3.2.3 Řízení objednávek

V průběhu realizace objednávky může dojít k nečekaným změnám. Dodavatel může kontaktovat referenta nákupu, že nedokáže splnit dodací termín. V případě výrobních objednávek může dojít k aktualizaci množství, jelikož v potvrzení objednávek u výrobců bývá podmínka akceptování odchylky 10% ve vyrobeném množství. Všechny tyto změny je nutné ve Floresu aktualizovat, aby systém i ostatní uživatelé pracovali s pravdivými údaji.

Informace o nemožnosti dodržet dodací termín nemůže být bagatelizována. Referent musí v první řadě ověřit, zda posunutí termínu neohrozí zákazníka Kebeku. Pokud ano, musí řešit další postup s dodavatelem i s prodejcem, který má daného zákazníka na starosti.

Provozní nákup je také zodpovědný za logistiku ve smyslu dopravy zboží od dodavatele do Kebeku. Objednávky přepravy ovšem nenavrhuje PW, ale referent je vytváří manuálně ve Floresu. Jednotlivé přepravy poptá u dodavatelů těchto služeb a na základě nabídek vybere nejvhodnější z nich z hlediska ceny a termínu dodání. V případě dodací podmínky DAP doručuje zboží dodavatel na své náklady a Kebek nemusí přepravu zajišťovat svými silami.

3.2.4 Příjem objednávek

Při příjmu zboží pracovníci skladu zkontrolují dodací list s dodaným zbožím a asistentka nákupu následně provede elektronický příjem zboží do systému na základě dodacího listu. V případě úplné dodávky změní stav objednávky na Vyřízeno. Pokud není objednávka dodána úplně, řeší referent nákupu, který je za objednávku zodpovědný, další postup s dodavatelem.

Spolu s příjemkou zadá asistentka do Floresu i fakturu. Na jejím základě účetní oddělení provede úhradu dodavatelů.

3.3 Efektivita nákupu

V této části práce budou provedeny exaktní analýzy za účelem vyhodnocení efektivity nákupního procesu ve společnosti Kebek, s.r.o. Konkrétně bude zaměřena na:

- ABC analýzu artiklů,
- ABC analýzu dodavatelů,
- zpětné hodnocení stávajících dodavatelů,
- hodnocení návštěv potenciálních dodavatelů,
- splatnosti.

3.3.1 ABC analýza artiklů

Společnost v kalendářním roce 2015 nakoupila celkem 5.834 různých položek za celkem 176.028.580 Kč. Nejsou zde zahrnuty služby, jelikož předmětem této analýzy jsou pouze artikly, které slouží k dalšímu prodeji a podílí se tedy na tvorbě zisku společnosti.

Paretovo pravidlo udává, že 20% položek tvoří 80% obrátu. Po seřazení artiklů sestupně podle obrátu vidíme, že 80% obrátu, tedy 140.822.864 Kč je tvořeno 541 různými artikly, tj. 9,27% z celkového počtu. Paretovo pravidlo tedy neplatí ve všech případech bezpodmínečně, přestože ve většině situací bude podíl 80/20 reflektovat skutečnost. Při bližším pohledu na položky je patrné, že mezi zbylými 90,73% se nachází celá řada dalších, které jsou svým podílem na obrátu strategicky významné.

Autor tedy provedl ABC analýzu za účelem rozdělení artiklů dle podílu na obrátu 80/15/5. Při ní bylo zjištěno, že 541 položek tvoří 80% obrátu, 1.044 položek 15% a zbylých 4.249 položek se na obrátu podílí 5 procenty. Po detailním pohledu vyšlo najevo, že mezi B artikly, tedy 15% obrátu, jsou i položky, které by bylo vhodnější zařadit do skupiny C. Jednalo se o artikly, na kterých byl obrát v řádech jednotek tisíc korun.

Z tohoto důvodu se autor rozhodl použít ABC analýzu 70/20/10. Ta ukázala, že 319 položek se podílí na celkovém obrátu 70%. Tyto jsou pro Kebek strategicky významné a je velmi důležité nalézt pro ně kvalitní zdroj v Asii. Dalších 685 artiklů tvoří 20% z celkového obrátu, a pokud k těmto typům položek existuje asijský dodavatel, doporučuji objednávat je spolu s položkami A. V poslední C skupině se nachází celkem 4.830 artiklů a ty společnosti tvoří 10% obrátu. Této skupině není potřeba věnovat

zvláštní pozornost z pohledu sourcingu s výjimkou těch úzkoprofilových. Ty nelze nalézt pomocí ABC analýzy a je nutné identifikovat je individuálně.

3.3.2 ABC analýza dodavatelů

Kebek s.r.o. nakoupil v roce 2015 zboží a služby v celkové hodnotě 182.020.702 Kč. Chceme-li zkoumat podíl jednotlivých dodavatelů na tomto obratu a na základě takové analýzy určit další postup v rozvoji vztahů s nimi, bude vhodné obrat ponížít o částku, za kterou společnost nakoupila u interních dodavatelů, tedy u Kebeku PTC. Vývoj vztahů mezi Kebekem a Kebekem PTC totiž není předmětem zájmu nákupců, ale spadá do kompetence vedení obou společností.

Takto modifikovaný obrat činí 149.449.560 Kč a na 80% z něj se podílelo 64 dodavatelů z celkového počtu 322, tedy 19,88%. V tomto případě již Paretovo pravidlo platí a reflektuje skutečnost.

Aby bylo možné řídit vztahy s dodavateli efektivněji, byla provedena ABC analýza 80/15/5. Ta ukázala, že 80% obratu je tvořeno díky 64 dodavatelům, 15% dalšími 73 dodavateli a 5% zbylými 185 dodavateli.

Při bližším pohledu vyšlo najevo, že dodavatelé v horní a ve spodní části skupiny B se na celkovém obratu podílejí naprosto nepoměrně. Z tohoto důvodu se autor opět rozhodl pro použití metody 70/20/10. Díky ní bylo zjištěno, že na 70% obratu se podílí 44 společností, na 20% dalších 57, a na zbylých 10% celkem 221 dodavatelských organizací.

Na základě výsledků této analýzy lze doporučit vyvíjet největší úsilí na řízení vztahů s dodavateli ze skupiny A. Zde je namístě zejména prodlužování splatností a uzavírání rámcových smluv. Skupinu B nelze opomenout, přestože nemá na zisk společnosti takový význam, jako skupina A. U dodavatelů B je možné doporučit zaměřit se na snižování cen. Skupina C není strategicky významná. Většinou se jedná o jednorázové nákupy či pokrytí dočasných výpadků větších dodavatelů. Není nezbytné se touto skupinou speciálně zabývat a čas ušetřený na těchto dodavatelích bude efektivnější věnovat jednáním s dodavateli A a B.

3.3.3 Hodnocení stávajících dodavatelů

Kebek s.r.o. v současné chvíli dodavatele bodově nehodnotí, jelikož předchozí systém hodnocení vykazoval neshody oproti skutečnosti. Společnost dodávající Kebeku MRP systém PW nyní pracuje na novém způsobu hodnocení. Jeho detaily nebyly společností zatím odtajněny, proto bude v této práci navržen systém hodnocení výkonosti dodavatelů na základě doporučení odborné literatury.

Kita uvádí, že metoda bodového hodnocení výkonosti dodavatelských organizací spočívá v hodnocení kvality, termínech dodávky, servisu a cen. Každému dodavateli je podle něj potřebné přiřadit syntetickou známku, kterou je možné vážit z hlediska stupně důležitosti. [15]

V dnešní době je obvyklé měřit kvalitu pomocí PPM (parts per million). Tento ukazatel udává, kolik kusů z jednoho milionu dodaných dílů je vadných. PPM lze vypočítat pomocí následujícího vzorce:

$$PPM = \frac{Q_{NOK}}{Q_T} \times 1\,000\,000$$

kde: Q_{NOK} je počet vadných dílů,

Q_T celkový počet dodaných dílů.

PPM je vždy potřeba počítat za určité období. Pokud například za poslední kvartál obdržíme 100.000 dílů a z toho bude 800 ks vadný, vypočítáme PPM za uplynulé čtvrtletí následovně:

$$PPM = \frac{800}{100\,000} \times 1\,000\,000$$

$$PPM = 8\,000$$

Abychom mohli použít PPM v našem hodnocení, bude potřeba přiřadit různým hodnotám různá bodová ohodnocení. Pro tento účel můžeme použít následující tabulku (Tabulka 1).

Tabulka 1: Hodnocení PPM

Hodnota PPM	Bodové ohodnocení
0 - 10 000	5
10 001 - 20 000	4
20 001 - 40 000	3
40 001 - 100 000	2
100 001 - 1 000 000	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Kita ve své publikaci [15] s odvoláním na Perrotina [18] uvádí, že je vhodné použít pro hodnocení dodacích termínů tuto tabulku (Tabulka 2):

Tabulka 2: Opožděné dodávky

Procento opožděných dodávek	Počet týdnů opoždění				
	0 - 1 týden	1 - 2 týdny	2 - 3 týdny	3 - 4 týdny	4 týdny a více
0 - 5%	100	90	85	80	75
5 - 24%	90	80	70	60	50
25 - 49%	85	70	60	40	30
50 - 74%	80	65	50	30	20
více než 75%	75	60	40	20	0

Zdroj: [15, s. 161], vlastní úprava, 2016

Zde je vhodné doplnit, že ani dodávky doručené dříve než v požadovaném termínu není možné opominout. Jedná se také o nedodržení termínu a v některých případech takové dodávky mohou mít negativní vliv na cashflow podniku. S ohledem na tuto skutečnost a na použití pětistupňového hodnocení lze doporučit modifikaci tabulky následovně (Tabulka 3):

Tabulka 3: Hodnocení plnění dodacích termínů

Procento dodávek mimo termín	Počet týdnů odchýlení od termínu				
	0 - 1 týden	1 - 2 týdny	2 - 3 týdny	3 - 4 týdny	4 týdny a více
0 - 5%	5	5	4	4	4
5 - 24%	5	4	4	3	3
25 - 49%	4	4	3	2	2
50 - 74%	4	3	3	2	1
více než 75%	4	3	2	1	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jelikož u spojovacího materiálu není potřeba žádný poprodejní servis, nebude tento parametr v doporučeném hodnocení použit. Bude však nahrazen jiným parametrem, který je pro Kebek nesmírně důležitý – délkou splatnosti faktur.

Tabulka 4: Hodnocení splatnosti

Splatnost ve dnech	Bodové ohodnocení
90 a více	5
30 - 60	4
15 - 30	3
1 - 14	2
0	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Dalším sledovaným faktorem bude cena. Kita uvádí pro hodnocení ceny vzorec [15, s. 162]:

$$C = \frac{\text{nejnižší tržní cena}}{\text{nabídnutá cena}} \times 100$$

Aby bylo možné aplikovat pětibodový systém hodnocení, je nezbytné tento index obodovat (Tabulka 5):

Tabulka 5: Hodnocení ceny

Index ceny	Bodové ohodnocení
80 - 100	5
60 - 79	4
40 - 59	3
20 - 39	2
0 - 19	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Pomocí následující tabulky (Tabulka 6) lze po doplnění vah jednotlivých parametrů kvantifikovat výkonost každého dodavatele a porovnat ji s výkoností dodavatelů ostatních. Je nezbytné hodnotit parametry u všech dodavatelů za stejné období. Jako příklad byl zvolen dodavatel s PPM 15.000, všemi dodávkami v termínu, splatností 30 dnů a nejlepší nabídnutou cenou. Hodnocen byl za uplynulé pololetí a váhy byly stanoveny takto:

Tabulka 6: Celkové hodnocení stávajících dodavatelů

Parametr	Hodnota parametru	Relativní váha parametru	Vážená hodnota
Kvalita	4	30	1,2
Termíny dodávek	5	10	0,5
Splatnost	4	20	0,8
Cena	5	40	2

Celkové bodové hodnocení:	4,5
----------------------------------	------------

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

3.3.4 Hodnocení potenciálních dodavatelů

Společnost Kebek s.r.o. zatím nepoužívá žádnou exaktní metodu hodnocení potenciálních dodavatelů v Asii, ale výsledky návštěv hodnotí subjektivně. V této podkapitole bude tedy navržen systém kvantifikovaného hodnocení navštívených společností.

Pro tuto evaluaci budou použity následující parametry:

- cenová hladina nabídky,
- termín dodání,
- systém řízení jakosti (QMS – quality management systém),
- velikost dodavatele,
- obrat dodavatele,
- zákazníci v EU.

První parametr budeme počítat stejným způsobem, jako při hodnocení ceny stávajících dodavatelů (Tabulka 5).

Termín dodání lze obodovat následujícím způsobem (počítáno bez dopravy; Tabulka 7):

Tabulka 7: Hodnocení dodacích termínů

Termín dodání ve dnech	Bodové ohodnocení
0 - 30	5
31 - 60	4
61 - 90	3
91 - 120	2
120 a více	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Pro ohodnocení QMS je možné použít následující postup (Tabulka 8):

Tabulka 8: Hodnocení QMS

Systém řízení kvality	Bodové ohodnocení
uvolnění výroby + průběžná kontrola + výstupní kontrola	5
uvolnění výroby + namátková kontrola + výstupní kontrola	4
průběžná kontrola + výstupní kontrola	3
namátková kontrola + výstupní kontrola	2
výstupní kontrola	1
bez výstupní kontroly	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Při návštěvách továren je důležité zaměřit se na záznamy z prováděných kontrol, pokusit se vyhledat neshody a ověřit si u zástupců dodavatele, jakým způsobem byly neshody odstraněny.

Velikost dodavatele může být relativní. Lepší než přiřadit pevné bodové hodnoty jednotlivým kvantilům tedy bude poměrové hodnocení. Lze využít následujícího vzorce:

$$I_L = \frac{L}{L_{max}} \times 100$$

kde: I_L značí index velikosti daného dodavatele,

L počet zaměstnanců daného dodavatele a

L_{max} počet zaměstnanců největšího dodavatele navštíveného během sledované návštěvy.

Při použití pětibodového hodnocení je opět nezbytné přiřadit body dle jednotlivých kvantilů (Tabulka 9):

Tabulka 9: Hodnocení velikosti dodavatele

Index velikosti	Bodové ohodnocení
80 - 100	5
60 - 79	4
40 - 59	3
20 - 39	2
0 - 19	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Obrat hodnocených dodavatelů budeme porovnávat stejným způsobem. Opět použijeme vzorec pro výpočet indexu:

$$I_T = \frac{T}{T_{max}} \times 100$$

kde: I_T značí index obratu daného dodavatele,

T obrat daného dodavatele za sledované období a

T_{max} obrat největšího dodavatele navštíveného během sledované návštěvy.

Vypočteným hodnotám je znovu nutné přiřadit body:

Tabulka 10: Hodnocení obratu dodavatelů

Index obratu	Bodové ohodnocení
80 - 100	5
60 - 79	4
40 - 59	3
20 - 39	2
0 - 19	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V případě měření počtu zákazníků bude situace poněkud komplikovanější. Je sice možné kvantifikovat tuto hodnotu exaktně a to velmi jednoduchým způsobem – absolutním

vyjádřením počtu evropských zákazníků. Takové hodnocení by však nebylo objektivní. Snadno se může stát, že jeden ze sledovaných subjektů bude dodávat třem evropským firmám, které svým podílem na EU trhu patří k nejmenším hráčům, zatímco druhý dodavatel bude dodávat jednomu evropskému lídrovi. V případě absolutního hodnocení by byl upřednostněn dodavatel první, což není žádoucí. Parametr bude tedy vhodné vážit obratem evropského zákazníka.

Nejprve je nutné vytvořit seznam zákazníků, kterým navštívené organizace dodávají, a zjistit jejich obrat. Následně sečteme obraty všech zmíněných zákazníků a zjistíme u každého z nich jeho podíl na celkovém součtu. Jako příklad může posloužit Tabulka 11.

Tabulka 11: Příklad obrátů zákazníků dodavatele

Zákazník	Obrat (v mil. EUR)	Podíl na sumě obrátů
Zákazník 1	3	7%
Zákazník 2	21	47%
Zákazník 3	14	31%
Zákazník 4	7	15%

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Nyní je třeba jednotlivým dodavatelům přiřadit indexy velikosti zákazníků. Toho je možné docílit tímto způsobem:

$$I_C = \sum_{i=1}^n T_i$$

kde: I_C je celkový index velikosti zákazníků a

T_i značí podíl i -tého zákazníka na celkovém obratu.

Pokud např. dodavatel zásobuje zákazníky 2 a 3 z výše uvedeného příkladu (Tabulka 11), vypočítá se celkový index velikosti zákazníků takto:

$$I_C = T_2 + T_3$$

$$I_C = 47 + 31$$

$$I_C = 78$$

Indexům budou přiřazeny body obvyklým způsobem (Tabulka 12):

Tabulka 12: Hodnocení velikosti zákazníků

Index velikosti zákazníků	Bodové ohodnocení
80 - 100	5
60 - 79	4
40 - 59	3
20 - 39	2
0 - 19	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Máme-li vypočítané všechny parametry, můžeme přistoupit k jejich sumarizaci a závěrečnému hodnocení. Pro to je opět nezbytné přiřadit parametrům jejich váhy. Pro příklad si uvedeme dodavatele, který nabízí nejnižší cenu, termín dodání 180 dnů EXW, provádí pouze namátkovou a výstupní kontrolu, má o 20% méně zaměstnanců, než největší z navštívených dodavatelů, jeho obrat byl za uplynulý rok o 5% nižší, než obrat největšího z dodavatelů a zásobuje zákazníky s celkovým indexem velikosti 78.

Tabulka 13: Celkové hodnocení potenciálních dodavatelů

Parametr	Hodnota parametru	Relativní váha parametru	Vážená hodnota
Cenová hladina	5	30	1,5
Termín dodání	1	5	0,05
QMS	2	25	0,5
Velikost	5	10	0,5
Obrat	5	10	0,5
Zákazníci	4	20	0,8

Celkové bodové hodnocení:	3,85
----------------------------------	-------------

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

3.3.5 Splatnosti

Velmi důležitým nástrojem pro řízení cashflow podniku jsou splatnosti. Společnost Kebek s.r.o. sleduje délku splatností u svých dodavatelů a strategií nákupci jsou pověřeni jejím postupným prodlužováním. Každý z těchto nákupců je zodpovědný za určité dodavatele a ty si zve na jednání, kde mimo jiného řeší právě splatnost faktur. Pro zjištění aktuálního stavu slouží jednoduchý vzorec, který počítá vážený průměr splatností, kde vahou je obrát u daného dodavatele:

$$S_A \times \sum_{i=1}^n O_i = \sum_{i=1}^n (S_i O_i)$$

kde: S_A je průměrná splatnost,

S_i je splatnosti i -tého dodavatele ve dnech a

O_i je obrát u i -tého dodavatele v Kč.

Tímto výpočtem bylo zjištěno, že vážený průměr délky splatnosti u všech dodavatelů byl za celý rok 2015 celkem 47 dnů. Stejným způsobem byla vypočítána vážená splatnost zákazníků společnosti a došlo se k výsledku 42 dnů. Z toho vyplývá, že společnost je finančně zdravá a je schopna hradit své závazky včas. Lze doporučit dále prodlužovat splatnosti u dodavatelů a vytvořit tím větší budget, který může sloužit ke krytí výpadků plateb zákazníků či jako zdroj krátkodobých investic.

Závěr

Cílem bakalářské práce je zhodnocení efektivity nákupního procesu ve společnosti Kebek s.r.o. a navržení postupů vedoucích k jejímu zvýšení.

Na základě místního šetření lze považovat rozdělení činností na oddělení nákupu za efektivní. Toto rozdělení však není pevně zakotveno v interních směrnicích společnosti. Bylo by vhodné vytvořit pracovní manuál pro jednotlivé pozice a kontrolovat jeho dodržování. Díky tomu lze odhalit neefektivní procesy a tyto optimalizovat. Takovýto manuál je dále možné použít při fluktuaci zaměstnanců, kdy může sloužit k efektivnějšímu zaškolení nových pracovníků.

Vzhledem k nejisté situaci ohledně anti-dumpingových opatření nelze doporučit neuváženě objednávat v Číně výrobky, které těmto opatřením donedávna podléhaly. Mnohem vhodnější bude vyčkat, než EU zahájí nové šetření.

Dále bylo zjištěno, že společnost pro přepravy z Asie využívá služeb mnoha různých přepravců, což velmi zvyšuje pracnost na pozici referent nákupu. Bylo by vhodnější přesunout tyto výkony na stěžejní projekty. Tohoto lze dosáhnout uzavřením rámcové smlouvy s jedním přepravcem. Další možností, jak objednávky přepravy zjednodušit, je zavedení e-aukčního systému. Tento software by bylo možné využít i v jiných oblastech, např. při výběrovém řízení na dodavatele dílů pro významné projekty.

Podnik v současné době nehodnotí výkonnost svých dodavatelů. Takovýto stav je dlouhodobě neefektivní, jelikož nevede dodavatele k jejich rozvoji a může tedy způsobit úpadek kvality poskytovaných služeb. V práci byl navržen systém hodnocení výkonnosti stávajících dodavatelů.

Kebek s.r.o. navštěvuje v Asii potenciální dodavatele a z těchto návštěv vytváří na základě místních šetření žebříček zdrojů. Při jeho tvorbě společnost zatím nevyužívá žádných měřitelných nástrojů. Aby bylo zamezeno subjektivnosti, byl navržen postup, který jednotlivé dodavatele porovnává exaktně. Toto povede k zefektivnění výběru nových zdrojů.

Pomocí měření průměrných platebních podmínek u dodavatelů a zejména porovnáním průměrných platebních podmínek zákazníků podniku bylo zjištěno, že je Kebek finančně zdravý podnik a nemá problém s úhradou svých závazků. Pro udržení tohoto stavu a hlavně pro větší prostor pro vytváření investic lze doporučit dále pracovat na revizi

platebních podmínek u dodavatelů a prodlužovat s nimi splatnost faktur. Pro efektivnější cashflow lze také doporučit zabývat se otázkou použití L/C plateb u asijských dodavatelů.

Za pomoci dílčích cílů, kterými jsou konkrétní analýzy a místní šetření, byly nákupní procesy zhodnoceny a byly navrženy další postupy ke zvýšení efektivity nákupního útvaru vybraného podniku. Cíle práce je tedy možné považovat za splněné.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnocení PPM.....	45
Tabulka 2: Opožděné dodávky.....	45
Tabulka 3: Hodnocení plnění dodacích termínů	46
Tabulka 4: Hodnocení splatnosti.....	46
Tabulka 5: Hodnocení ceny	47
Tabulka 6: Celkové hodnocení stávajících dodavatelů	47
Tabulka 7: Hodnocení dodacích termínů	48
Tabulka 8: Hodnocení QMS	49
Tabulka 9: Hodnocení velikosti dodavatele	50
Tabulka 10: Hodnocení obratu dodavatelů	50
Tabulka 11: Příklad obratů zákazníků dodavatele	51
Tabulka 12: Hodnocení velikosti zákazníků	52
Tabulka 13: Celkové hodnocení potenciálních dodavatelů.....	52

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura skupiny Kebek holding	9
Obrázek 2: Logistické služby Kebek	14
Obrázek 3: Krajlicova matice.....	26
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti Kebek	31

Seznam použitých zkratek

Zkratka	Význam zkratky
a.s.	akciová společnost
B/L	Bill of Lading
CFR	Cost and Freight
CIF	Cost, Insurance and Freight
CIP	Carriage and Insurance Paid to
CPT	Carriage Paid To
ČR	Česká republika
DAP	Delivered At Place
DAT	Delivered At Terminal
DDP	Delivered Duty Paid
DIN	Deutsches Institut für Normung
ERP	Enterprise Resource Planning
ETA	Estimated Time of Arrival
EU	Evropská unie
EXW	Ex-Works
FAS	Free Alongside Ship
FCA	Free Carrier
FCL	Full Container Load
FOB	Free On Board
INCOTERMS	International Commercial Terms
JIT	Just In Time
ks	kusy
L/C	Letter of Credit
LCL	Less than Container Load
MOQ	Minimum Order Quantity
MRP	Material Requirements Planning
např.	například
PPM	Parts Per Million
PW	Planning Wizzard
QMS	Quality Management Systém
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
T/T	Telegraphic Transfer
WTO	World Trade Organization

Seznam použité literatury

- [1] BASL, Josef, BLAŽÍČEK, Roman. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4307-3.
- [2] BIERMASZ, Jikke. Repayment of the anti-dumping duties on Chinese and Malaysian fasteners. *GreenLane.eu* [online]. 2016 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.greenlane.eu/#!/Repayment-of-the-antidumping-duties-on-Chinese-and-Malaysian-fasteners/yaw03/56dfe5270cf20a305777e29a>
- [3] DAY, Marc. *Gower handbook of purchasing management*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. London: Chartered Institute of Purchasing & Supply, 2002. ISBN 056608404X.
- [4] CHEVERTON, Peter, VELDE, Jan Paul van der. *Understanding the professional buyer: what every sales professional should know about how the modern buyer thinks and behaves*. Philadelphia: Kogan Page, 2011. ISBN 0749461470.
- [5] KAPLAN, Milan. *Firemní nákup a e-aukce: jak šetřit čas a peníze*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2002-9.
- [6] KEBEK Historie společnosti v letech 2005 - 2008. *Kebek.eu* [online]. [cit. 31. 12. 2015]. Dostupné z: <http://www.kebek.eu/o-nasi-spolecnosti/historie/historie-spolecnosti-v-letech-2005-2008.html>
- [7] KEBEK. Historie společnosti v letech 1992 - 1993. *Kebek.eu* [online]. [cit. 31. 12. 2015]. Dostupné z: <http://www.kebek.eu/o-nasi-spolecnosti/historie/historie-spolecnosti-v-letech-1992-1993.html>
- [8] KEBEK. Historie společnosti v letech 1994 - 1995. *Kebek.eu* [online]. [cit. 31. 12. 2015]. Dostupné z: <http://www.kebek.eu/o-nasi-spolecnosti/historie/historie-spolecnosti-v-letech-1994-1995.html>
- [9] KEBEK. Historie společnosti v letech 1996 - 1997. *Kebek.eu* [online]. [cit. 31. 12. 2015]. Dostupné z: <http://www.kebek.eu/o-nasi-spolecnosti/historie/historie-spolecnosti-v-letech-1996-1997.html>
- [10] KEBEK. Historie společnosti v letech 1998 - 2000. *Kebek.eu* [online]. [cit. 31. 12. 2015]. Dostupné z: <http://www.kebek.eu/o-nasi-spolecnosti/historie/historie-spolecnosti-v-letech-1998-2000.html>
- [11] KEBEK. Historie společnosti v letech 2001 - 2002. *Kebek.eu* [online]. [cit. 31. 12. 2015]. Dostupné z: <http://www.kebek.eu/o-nasi-spolecnosti/historie/historie-spolecnosti-v-letech-2001-2002.html>
- [12] KEBEK. Historie společnosti v letech 2003 - 2004. *Kebek.eu* [online]. [cit. 31. 12. 2015]. Dostupné z: <http://www.kebek.eu/o-nasi-spolecnosti/historie/historie-spolecnosti-v-letech-2003-2004.html>

- [13] KEBEK. *Logistické služby*. Chomutov, 2008.
- [14] KEBEK. Profil společnosti. *Kebek.eu* [online]. [cit. 31. 12. 2015]. Dostupné z: <http://kebek.eu/o-nasi-spolecnosti/profil-spolecnosti/>
- [15] KITA, Jaroslav. *Nákup a predaj na trhu výrobnjej sféry*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2002. ISBN 8089047505.
- [16] MANAGEMENT MANIA. Incoterms. *ManagementMania.com* [online]. 2015 [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/incoterms>
- [17] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- [18] PERROTIN, R., HEUSSCHEN, P. *Acheter avec profit*. Paris: Les éditions d'organisation, 1993. ISBN 2708115642.
- [19] SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [20] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [21] ŠLAPOTA, Boris, GRABARCZYK, Kamil, LETÁK, Jiří. *Nákup?*. 1. vyd. Havířov: Question Marks, 2005. ISBN 80-239-5365-6.
- [22] THE HONG KONG TRADE DEVELOPMENT COUNCIL RESEARCH. Fastener Imports Face Likelihood of New Anti-dumping Probe Despite Favourable WTO Rulings. *Hktdc.com* [online]. 2016 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://hkmb.hktdc.com/en/1X0A5KKS/hktdc-research/Fastener-Imports-Face-Likelihood-of-New-Anti-dumping-Probe-Despite-Favourable-WTO-Rulings>
- [23] TOMEK, Gustav, TOMEK, Jan. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-85623-96-X.
- [24] TOMEK, Jan, HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- [25] VAN VLIET, V. Kraljic portfolio purchasing model. *ToolsHero.com* [online]. [cit. 2. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.toolshero.com/strategy/kraljic-portfolio-purchasing-model/>

Seznam příloh

Příloha A: Výpis z obchodního rejstříku

Příloha B: Abstrakt

Příloha C: Abstract

Příloha A: Výpis z obchodního rejstříku

18. 4. 2016

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Ústí nad Labem
oddíl C, vložka 7893

Datum zápisu:

23. září 1992

Spisová značka:

C 7893 vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem

Obchodní firma:

KEBEK s.r.o.

Sídlo:

Chomutov, Pražská 5382, PSČ 43001

Identifikační číslo:

474 69 366

Právní forma:

Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

topenářství

výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

klempířství a oprava karoserií

obráběčství

hostinská činnost

činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

Statutární orgán:**Jednatel:**

Ing. DALIBOR BEK, dat. nar. 1. ledna 1964

Zdeňka Štěpánka 3974/4, 430 01 Chomutov

Den vzniku funkce: 23. září 1992

Způsob jednání:

Jednatel jedná jménem společnosti samostatně. Písemné právní úkony, které činí jménem společnosti, podepisuje tak, že k obchodní firmě společnosti připojí svůj podpis.

Společníci:**Společník:**

Ing. DALIBOR BEK, dat. nar. 1. ledna 1964

Zdeňka Štěpánka 3974/4, 430 01 Chomutov

Podíl:

Vklad: 1 225 000,- Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: 12,25 %

Druh podílu: základní

Společník:

MILUŠE BEKOVÁ, dat. nar. 28. dubna 1943

Bubeníkova 1821, Bílé Předměstí, 530 03 Pardubice

Podíl:

Vklad: 2 450 000,- Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: 24,5 %

Druh podílu: základní

Společník:

BLANKA PEČENKOVÁ KRAUSOVÁ, dat. nar. 2. června 1970
Lexova 2164, Zelené Předměstí, 530 02 Pardubice

Podíl:

Vklad: 1 225 000,- Kč
Splaceno: 100%
Obchodní podíl: 12,25 %
Druh podílu: základní

Společník:

KEBEK holding, a.s., IČ: [282 03 399](#)
Pražská 5382, 430 01 Chomutov

Podíl:

Vklad: 5 100 000,- Kč
Splaceno: 100%
Obchodní podíl: 51 %
Druh podílu: základní

Základní kapitál:

10 000 000,- Kč

Ostatní skutečnosti:

Společnost s ručením omezeným byla založena společenskou smlouvou dne 11.9. 1992 podle zák.č. 513/91 Sb.

Společnost se rozdělila odštěpením se založením nové nástupnické společnosti: KEBEK Real, s.r.o., se sídlem Chomutov, Pražská 5382, PSČ 430 01, IČ 227 96 355.

Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Tento výpis je neprodejný a byl pořízen na Internetu (<http://www.justice.cz>).

Dne: 16.4.2016 14:51

Údaje platné ke dni 16.4.2016 05:42

Příloha B: Abstrakt

ŠŤASTNÝ, Michal. *Efektivní nákup podniku*. Cheb, 2016. 61 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: nákup, nákupní proces, efektivita nákupu, ABC analýza, Pareto, hodnocení dodavatelů

Bakalářská práce na téma „Efektivní nákup podniku“ je zaměřena na zhodnocení nákupního procesu ve společnosti Kebek s.r.o. Zpočátku se zabývá teoretickým výzkumem odborné literatury a konfrontuje nastudované informace s praxí. Dochází tedy k prolínání teoretických a praktických poznatků. Autor zkoumá nákupní proces vybraného podniku a hodnotí jeho efektivitu. Práce se věnuje exaktním metodám měření efektivity nákupu. Je zde provedena ABC analýza nakupovaných položek, ABC analýza dodavatelských organizací, navrženo řešení pro hodnocení stávajících i potenciálních dodavatelů a vyhodnocené současné platební podmínky u dodavatelů. V závěru práce jsou poznatky komplexně vyhodnoceny a jsou navrženy další postupu pro zvýšení efektivity nákupního procesu společnosti.

Příloha C: Abstract

ŠŤASTNÝ, Michal. *Efficient company purchasing*. Cheb, 2016. 61 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Keywords: purchase, purchasing process, purchasing efficiency, ABC analysis, Pareto, evaluation of suppliers

The Bachelor Thesis with a topic “Efficient company purchasing” is focused on the evaluation of a company Kebek s.r.o. Initially a theoretical research of the professional bibliography confronts the studied information with practice. Theoretical and practical knowledge are being intermingled in the thesis. Author examines a purchasing process of the selected company and evaluates its efficiency. The Thesis observes some of the exact methods of measuring the efficiency of the purchasing process. An ABC analysis of purchased articles is performed as well as an ABC analysis of suppliers. A solution for the evaluation of the current organizations supplying the company is suggested, as well as one for the potential future suppliers. Payment terms valid with the current suppliers are also evaluated. In conclusion, all the results and findings are comprehensively evaluated and some new ways for increasing the efficiency of the company purchasing are suggested.