

**Projekt podnikovej logistiky so zameraním
na riadenie dodávateľsko-odberateľských
vzťahov v krízových situáciách vo firme
Sauer-Danfoss, a. s.**

Bc. Lucia Mikolášová

Diplomová práca
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucia MIKOLÁŠOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt podnikové logistiky se zaměřením na řízení dodavatelско-odběratelských vztahů v krizových situacích ve firmě Sauer-Danfoss, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti dodavatelско-odběratelských vztahů.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného systému řízení dodavatelско-odběratelských vztahů ve firmě Sauer-Danfoss a. s.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte možnosti zlepšení současného stavu.
- Zpracujte do projektové podoby navrhovanou změnu řízení dodavatelско-odběratelských vztahů v krizových situacích.
- Zhodnoťte navrhované projektové řešení a formulujte doporučení.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

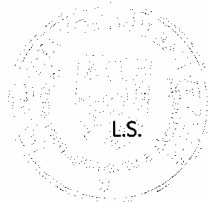
Seznam odborné literatury:

- [1] GROS, I., GROSOVÁ, S. Tajemství moderního nákupu. 1. vyd. Praha : VŠCHT, 2006. 183 s. ISBN 80-7080-598-6.
[2] LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
[3] TOMEK, G., TOMEK, J. Nákupní marketing. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 176 s. ISBN 80-85623-96-X.
[4] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Marketing management. 1. vyd. Vydavatelství ČVUT, 1999. 406 s. ISBN 80-01-01904-7.
[5] VAŠTÍKOVÁ, M. Nákupní marketing. 1. vyd. Frýdek - Místek : SLU, 2007. 131 s. ISBN 978-80-7248-440-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlině dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 20. 4. 2010

.....


1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práca sa zaoberá podnikovou logistikou so zameraním na riadenie dodávateľsko-odberateľských vzťahov vo firme Sauer-Danfoss, a. s. Teoretická časť je venovaná objasneniu teoretických poznatkov z oblasti nákupu, nákupného marketingu a riadenia dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Praktická časť sa zaoberá analýzou súčasného systému dodávateľsko-odberateľských vzťahov vo firme Sauer-Danfoss, a. s. Na základe jej výsledkov je spracovaný projekt optimalizácie systému dodávok pre konkrétny artikel. V závere práce je zrekapitulovaná daná problematika a uvedené doporučenia.

Kľúčové slová: nákup, nákupný proces, nákupný marketing, dodávateľsko-odberateľské vzťahy, rozhodovanie o dodávateľovi, riadenie dodávok

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the company logistics focusing on supplier-customer relations in Sauer-Danfoss, Inc. The theoretical part is devoted to clarifying the theoretical knowledge of purchasing, purchase marketing and management of supplier-customer relations. The practical part deals with the analysis of the current system of supplier-customer relations in Sauer-Danfoss. There is processed a project of delivery system for the particular article based on the results of the analysis. In the end of thesis the whole problem is summarized and recommendations are listed.

Keywords: purchase, purchasing process, purchase marketing, supplier-customer relations, deciding on the supplier, supply management

POĎAKOVANIE

Touto cestou by som chcela poďakovať vedúcemu mojej diplomovej práce pánu docentovi Romanovi Bobákovi za odbornú pomoc a cenné rady. Zároveň by som chcela poďakovať pánu inžinierovi Máriovi Novákovi a ďalším zamestnancom firmy Sauer-Danfoss, a. s. za ich ochotu, spoluprácu a poskytnutie interných informácií o firme.

„Příčinou krize je především morální bída. Přelom hospodářské krize? Nevěřím v žádné přelomy samy od sebe. To, čemu jsme si zvykli říkat hospodářská krize, je jiné jméno pro mravní bídu. Mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je následek. V naší zemi je mnoho lidí, kteří se domnívají, že hospodářský úpadek lze sanovat penězi. Hrozím se důsledku tohoto omylu. V postavení, v němž se nacházíme, nepotřebujeme žádných geniálních obrátů a kombinací. Potřebujeme mravní stanoviska k lidem, k práci a veřejnému majetku. Nepodporovat bankrotáře, nedělat dluhy, nevyhazovat hodnoty za nic, nevydírát pracující, dělat to, co nás pozvedlo z poválečné bídy, pracovat a šetřit a učinit práci a šetření výnosnější, žádoucnější a čestnější než lenošení a mrhání. Máte pravdu, je třeba překonat krizi důvěry, technickými zásahy, finančními a úvěrovými ji však překonat nelze, důvěra je věc osobní a důvěru lze obnovit jen mravním hlediskem a osobním příkladem.“

Tomáš Baťa

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická, nahraná do IS/ STAG, sú totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČASŤ	13
1 NÁKUP A JEHO POSTAVENIE V PODNIKU	14
1.1 CHARAKTERISTIKA NÁKUPU	14
1.2 ZÁKLADNÉ FUNKCIE A ÚLOHY NÁKUPU	15
1.3 CIELE NÁKUPU.....	16
1.3.1 Uspokojovanie potrieb	17
1.3.2 Znižovanie nákupných nákladov	17
1.3.3 Zvyšovanie kvality nákupu.....	17
1.3.4 Znižovanie nákupného rizika	18
1.3.5 Zvyšovanie flexibility nákupu	18
1.3.6 Verejne prospešné nákupné ciele	19
1.4 TRH ORGANIZÁCIÍ AKO VÝCHODISKO NÁKUPU.....	19
1.5 TYPY NÁKUPNÝCH ROZHODNUTÍ	20
1.6 KATEGÓRIE NAKUPOVANÉHO TOVARU	20
1.7 NÁKUPNÝ PROCES	22
1.7.1 Faktory ovplyvňujúce nákupné rozhodovanie.....	22
1.7.2 Štruktúra nákupného procesu	24
1.8 ZMENY V POSTAVENÍ NÁKUPU V PODNIKU.....	25
1.9 ZHRNUTIE.....	26
2 NÁKUPNÝ MARKETING	27
2.1 VYMEDZENIE POJMU NÁKUPNÝ MARKETING.....	27
2.2 NÁSTROJE NÁKUPNÉHO MARKETINGU	28
2.3 PODMIENKY FUNGOVANIA NÁKUPNÉHO MARKETINGU.....	30
2.3.1 Vymedzenie funkcií a postavenia nákupu v podnikovom managemente	30
2.3.2 Vyriešenie organizačného usporiadania útvaru nákupu	30
2.3.3 Vytvorenie nákupného informačného systému	30
2.3.4 Profilácia osobnosti nákupcu	31
2.3.5 Zohľadnenie väzieb útvaru nákupu s ostatnými podnikovými útvarmi	31
2.3.6 Vytvorenie pravidiel „solídnych“ vzťahov s dodávateľmi.....	31
2.3.7 Vypracovanie nákupnej marketingovej stratégie a taktiky.....	32
2.3.8 Zostavenie plánu nákupu ako nástroja jeho riadenia.....	32
2.3.9 Rešpektovanie súčasných trendov nákupu	33
2.4 ZHRNUTIE.....	33
3 RIADENIE DODÁVATEĽSKO-ODBERATEĽSKÝCH VZŤAHOV	34

3.1	CHARAKTERISTIKA DODÁVATELSKO-ODBERATELSKÝCH VZŤAHOV.....	34
3.2	ZÁKLADNÉ KRITÉRIÁ V DODÁVATELSKO-ODBERATELSKÝCH VZŤAHOCH.....	34
3.3	ŽIVOTNÝ CYKLUS DODÁVATELSKO-ODBERATELSKÝCH VZŤAHOV	36
3.3.1	Predprípravná fáza súvisiaca s hodnotením nového dodávateľa odberateľom	36
3.3.2	Prípravná fáza súvisiaca s počiatočnými rozhovormi a nadviazaním kontaktov	36
3.3.3	Fáza rozvoja súvisiaca so zmluvami o dodávkach a dôležitých opakovaných nákupoch	37
3.3.4	Fáza dlhodobých vzťahov, v ktorých sa relácia stabilizuje.....	37
3.4	ROZHODOVANIE O DODÁVATEĽOVI	38
3.4.1	Voľba a hodnotenie dodávateľa	39
3.5	STRATEGICKÝ NÁKUP A RIADENIE DODÁVATEĽOV	40
3.6	ZHRNUTIE.....	41
II	PRAKTICKÁ ČASŤ.....	43
4	CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI SAUER-DANFOSS.....	44
4.1	GLOBÁLNY KONCERN SAUER-DANFOSS	44
4.2	SLOVENSKÁ SPOLOČNOSŤ SAUER-DANFOSS.....	45
4.2.1	Organizačná štruktúra Sauer-Danfoss	46
4.2.2	Know-how spoločnosti v produktoch	47
4.3	SWOT ANALÝZA SPOLOČNOSTI SAUER-DANFOSS.....	48
4.4	PEST ANALÝZA SPOLOČNOSTI SAUER-DANFOSS.....	50
5	ANALÝZA SÚČASNÉHO SYSTÉMU RIADENIA DODÁVATELSKO- ODBERATELSKÝCH VZŤAHOV	53
5.1	ODDELENIE NÁKUPNÉHO MARKETINGU PT S20, TM.....	53
5.1.1	Vízia nákupného oddelenia PT S20, TM	53
5.1.2	Ciele nákupného oddelenia	53
5.1.3	Všeobecné požiadavky PT S20, TM na kvalitu dodávateľov	54
5.1.4	Systémy používané nákupným marketingom PT S20, TM.....	55
5.1.5	Nákup realizovaný PT S20, TM.....	56
5.1.6	SWOT analýza nákupného marketingu PT S20, TM.....	58
5.2	PREDAJ REALIZOVANÝ PT S20, TM	59
5.3	ANALÝZA DODÁVATEĽOV SAUER-DANFOSS, A.S.....	61
5.3.1	Výber a hodnotenie dodávateľov Sauer-Danfoss	62
5.3.2	Klasifikácia dodávateľov Sauer-Danfoss	65
5.3.3	Monitorovanie výkonnosti dodávateľov	67
5.3.4	Komplexný pohľad na činnosti spojené s analýzou dodávateľov	68
6	VPLYV EKONOMICKEJ KRÍZY NA DOV.....	69
7	ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI	70

8	PROJEKT PODNIKOVEJ LOGISTIKY ZAMERANÝ NA RIADENIE DOV V KRÍZOVÝCH SITUÁCIÁCH VO FIRME SAUER-DANFOSS, A.S.	72
8.1	VÝCHODISKÁ PROJEKTU	72
8.1.1	Cieľ projektu	72
8.1.2	Navrhované kroky projektu.....	72
8.1.3	Časový harmonogram projektu	73
8.2	METÓDA ABC.....	74
8.2.1	Kritériá pre roztriedenie sortimentu do skupín	75
8.3	ABC ANALÝZA NAKUPOVANÝCH ARTIKLOV	76
8.3.1	Postup ABC analýzy	77
8.4	NÁVRH SYSTÉMU RIADENIA DODÁVOK ZUBOVÉHO HYDROGENERÁTORA	83
8.4.1	Charakteristika artikla	83
8.4.2	Dodávateľ artikla.....	84
8.4.3	Súčasný systém riadenia dodávok artikla.....	85
8.4.4	Návrh optimalizácie systému riadenia dodávok artikla	88
8.4.5	Predikcia spotreby zubového hydrogenerátora.....	92
8.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	95
8.5.1	Protirizikové opatrenia	97
	ZÁVER	100
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	102
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	105
	ZOZNAM GRAFOV	106
	ZOZNAM OBRÁZKOV	107
	ZOZNAM TABULIEK	108

ÚVOD

Každý podnik je počas svojej existencie nútený riešiť mnohé krízové situácie. V poslednej dobe sa najviac skloňovaným pojmom na celom svete stalo spojenie „globálna kríza“, označovaná tiež ako ekonomická a finančná kríza. Finančná kríza, ktorá vznikla v USA v roku 2007, postupne prerástla do hospodárskej krízy a zasiahla celú globálnu ekonomiku. Výnimkou nie je ani Slovensko. Podniky na celom svete, vrátane tých slovenských, sú nútené vysporiadať sa s mnohými negatívnymi javmi. Prichádzajú o svoje objednávky, znižuje sa dopyt po ich produktoch, niet pre koho vyrábať. Firmy hľadajú

rôzne východiská, ktoré môžu nájsť v nových technológiách, v racionalizácii práce, v znižovaní výrobných nákladov či organizačných zlepšeniach. Musia zavádzať úsporné opatrenia, ku ktorým patrí aj znižovanie miezd, nútenie zamestnancov do čerpania dovoleniek, prepúšťanie, či obmedzenie prevádzky.

S rastúcimi požiadavkami na konkurencieschopnosť sa v podniku pripisuje čoraz väčší význam nákupu, ktorý môže prispieť k znižovaniu nákladov i k jedinečnosti produktu. Nakupovanie zahŕňa celú radu procesov počínajúc výberom dodávateľov cez jednanie o dodávateľských zmluvách, o spolupráci na vývoji výrobku až po hodnotenie skutočného výkonu dodávateľov.

Spoločnosť Sauer-Danfoss tiež prekonáva ťažkosti vyplývajúce z krízy. Tie vplývajú aj na vzájomné vzťahy medzi spoločnosťou a jej dodávateľmi. Prostredníctvom tejto diplomovej práce by som sa preto chcela zamerať na optimalizáciu dodávateľsko-odberateľských vzťahov (ďalej len DOV).

Hlavným cieľom mojej diplomovej práce bude zistiť, ktoré artikly sú pre spoločnosť z hľadiska ich podielu na celkovom obrate nákupu najvýznamnejšie, z nich následne vybrať konkrétny artikel a navrhnúť preň model riadenia dodávok. Hlavným prínosom tohto modelu bude minimalizácia nákladov a snaha o maximálne využitie skladových zásob. Zároveň sa pokúsím urobiť predikciu spotreby tohto artikla do budúcnosti.

Diplomová práca je rozdelená na dve časti, z ktorých prvá je venovaná teoretickej charakteristike danej problematiky a druhá analýze súčasného stavu dodávateľsko-odberateľských vzťahov v spoločnosti Sauer-Danfoss a projektu optimalizácie týchto vzťahov.

V teoretickej časti sa venujem nákupu obecné, popisujem jeho ciele, funkcie a úlohy. Ďalej sa zameriavam na nákupný proces a nákupný marketing. V poslednej kapitole teoretickej časti sa zaoberám dodávateľsko-odberateľskými vzťahmi, najmä ich životným cyklom a významným vplyvom strategického nákupu na riadenie dodávateľov.

V druhej časti najskôr analyzujem súčasnú situáciu v oblasti riadenia dodávateľsko-odberateľských vzťahov a zhodnotím vplyv súčasnej ekonomickej krízy na oblasť DOV. V zhrnutí analytickej časti tiež doporučím niektoré kroky na optimalizáciu DOV. V následnej projektovej časti spracujem ABC analýzu všetkých nakupovaných artiklov a na základe jej výsledkov zostavím model riadenia dodávok pre konkrétny artikel. Ako súčasť projektu tiež uvediem časovú a rizikovú analýzu.

V závere zhodnotím hlavný cieľ práce a zrekapitulujem všetky doporučenia.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 NÁKUP A JEHO POSTAVENIE V PODNIKU

Nákup je jednou zo základných podnikových funkcií, a to bez ohľadu na to, či sa jedná o podnik výrobný, obchodný alebo v službách. Nákup má z hľadiska teórie i praxe významný podiel na príspevku k úspechu podniku, a to z hľadiska strategického i operatívneho. Predstavuje všetky opatrenia smerujúce k zaisteniu relevantných zdrojov a ich ďalšiemu využitiu v rámci podniku. Pre funkciu nákupu, ktorá obecné predstavuje krytie potrieb, sa v odbornej literatúre používajú s rôznou intenzitou pojmy zásobovanie, materiálové hospodárstvo, nákup a pod. [14], [16]

1.1 Charakteristika nákupu

Všetky podniky, ktoré prevádzkujú nejakú hospodársku činnosť, majú niečo spoločné. Podstatnými spoločnými prvkami ich aktivít sú nákup a predaj, ktoré vedú k uspokojovaniu potrieb trhu. Tieto činnosti veľmi podstatne ovplyvňujú prosperitu moderne riadeného podniku. [3]

Na strane vstupu – na „nákupnom“ (odberateľskom) trhu sa musí podnik prezentovať ako vážený zákazník. Čím lepšie sa predstaví hneď pri prvom účinkovaní v tomto priestore, tým silnejšia bude jeho pozícia pri budúcom jednaní. Silnú pozíciu chápeme nielen ako úplne výsadné postavenie podniku – zákazníka v tomto vzťahu, ale aj ako vysoko kvalitné partnerstvo so zreteľom ako ku strategickým smerom v nákupe, tak k operatívnym nákupným problémom. Toto partnerstvo nájde svoj odraz i v procesnej orientácii materiálového hospodárstva v rámci logistického podnikového procesu i v úzkej väzbe na predaj a trhové informácie o tých oblastiach, ktoré chce podnik plne uspokojovať. [3]

Na strane výstupu – na „predajnom“ (dodávateľskom) trhu musí podnik vedieť uspokojiť potreby zákazníka serióznou ponukou kvalitných výrobkov či služieb, ktoré sú dostupné pre všetkých do úvahy prichádzajúcich zákazníkov. Skúsení manažéri vedia, že rýchle a účinné uspokojenie zákazníka (i ponuka ktorá rýchlo reaguje na dopyt) na správnom mieste je kritickým momentom pre vytvorenie konkurenčnej výhody. [3]

Nákup predstavuje súbor činností, ktorých cieľom je zabezpečenie výrobnéj, obchodnej a inej činnosti organizácie požadovaným sortimentom výrobkov, polotovarov, surovín, energií, obalov a i. a služieb v požadovanej kvalite, v požadovaný čas, na požadované miesto pri ekonomických nákladoch. [2]

1.2 Základné funkcie a úlohy nákupu

Nákup bol v podniku dlhú dobu pokladaný za funkciu výkonnú. Jeho úloha spočívala vo vyhľadani vopred definovaných produktov v najkratšom časovom úseku a za najnižšie ceny. Postupom času získala funkcia nákupu v podniku dôležité miesto. Často je spájaná s funkciami celkového riadenia podniku, čo posilňuje jej možnosť stať sa zdrojom zisku. [11]

Základnou funkciou útvaru nákupu je efektívne zabezpečenie predpokladaného priebehu základných, pomocných a obslužných výrobných i nevýrobných procesov surovinami, materiálom a výrobkami v potrebnom množstve, sortimente, kvalite, čase a mieste. [7]

Splnenie tejto základnej funkcie v súlade s ekonomickými kritériami efektívnosti predpokladá:

- ❖ čo najpresnejšie a včas zisťovať budúce predpokladané potreby materiálu,
- ❖ systematicky zisťovať a voliť optimálne zdroje pre uspokojovanie týchto potrieb,
- ❖ úplne a včas prejednávať a uzatvárať zmluvy o ekonomicky efektívnych dodávkach, trvale sledovať ich realizáciu, prejednávať vzniknuté zmeny v potrebách, ako aj prípadné odchýlky v dodávkach,
- ❖ systematicky sledovať a regulovať stav zásob a čo najefektívnejšie ich využívať,
- ❖ pružne realizovať operatívne zásahy v prípade, že by uspokojovanie vnútro podnikových potrieb bolo ohrozené,

- ❖ systematicky sa starať o zaistenie zodpovedajúcej kvality nakupovaných materiálov
- ❖ zabezpečiť zodpovedajúce efektívne fungovanie materiálnej technologickej základne nákupu, predovšetkým skladového hospodárstva, dopravy a ostatných logistických procesov potrebných pri realizácii materiálových tokov,
- ❖ vytvárať a zdokonaľovať informačný systém pre riadenie nákupného procesu,
- ❖ zabezpečovať personálny, organizačný, technický a metodický rozvoj riadiacich aj hmotných procesov,
- ❖ zaistiť aktívny servis uskutočňovania prípravy, výdaja a prísunu materiálu na miesto spotreby. [13]

1.3 Ciele nákupu

Ciele v oblasti nákupu odrážajú dynamiku nákupnej činnosti, stanovujú tempo zmien a vychádzajú z podnikovej stratégie. Organizácie si vo svojich strategických plánoch môžu vytýčiť nasledujúce nákupné ciele :

- ❖ uspokojovanie potrieb,
- ❖ znižovanie nákupných nákladov,
- ❖ zvyšovanie kvality nákupu,
- ❖ znižovanie nákupného rizika,
- ❖ zvyšovanie flexibility nákupu,
- ❖ podporovanie nákupných cieľov orientovaných na verejné záujmy. [5], [13]

V praxi dochádza k vzájomnej kombinácii uvedených cieľov, a taktiež k ich rozlišovaniu na ciele základné a vedľajšie. Vlastné nákupné ciele každej organizácie predstavujú súbor realizovateľných, kvantifikovaných a špecifikovaných cieľov, ktoré vychádzajú z konkrétnych potrieb a analýz prostredia organizácie a sú súčasťou výslednej nákupnej stratégie. [17]

1.3.1 Uspokojovanie potrieb

Tak ako je ľudská potreba stavom pociťovaného nedostatku, vzniká i v organizáciách potreba určitých výrobkov a služieb pre výrobný proces – u priemyslových podnikov, ale podobne je potreba stimulom základných aktivít tiež obchodných podnikov, podnikov služieb, verejných a štátnych organizácií. Tým, že ľudia i organizácie majú potreby a požiadavky, udeľujú výrobkom i službám hodnotu. Výmena je tak aktom získavania žiadúceho výrobku či služby od niekoho ponúknutím niečoho iného na oplátku. [13]

1.3.2 Znižovanie nákupných nákladov

Snaha podnikov znížiť náklady v ďalšom plánovacom období môže byť ťažko zrealizovateľná, či už sa jedná o celkový nákup alebo len o jednotlivý predmet nákupu. Pritom je potrebné zvažovať vzťah k ostatným cieľom. Znižovanie nákladov môže viesť k nárastu rizika, zníženiu kvality či rastu zásob. [13]

1.3.3 Zvyšovanie kvality nákupu

Požiadavka kvality nákupu často vytvára rozpor medzi požiadavkami na kvalitu na strane jednej a parametrami ponuky na strane druhej. V oblasti nákupu by mala byť kvalita samozrejmosťou, pretože nekvalitný materiál na vstupe do podniku spôsobuje pri priecho-
de výrobným procesom z hľadiska škôd multiplikačný efekt. [13]

Zvyšovanie kvality nákupu sa vzťahuje ku dvom rozdielnym hľadiskám :

- ❖ zvýšeniu kvality nakupovaných produktov, kedy sa podľa tolerancie usiluje o nulovú úroveň väd, dosiahnutie určitej certifikovanej normy kvality a pod.,
- ❖ zvýšenie kvality môže ale tiež znamenať zvýšenie výkonu nakupovaného produktu, čo môže viesť až k nákupu substitútov či k výmene dodávateľa. [17]

1.3.4 Znižovanie nákupného rizika

Cieľ znižovania nákupného rizika môže mať mnoho podôb. So znižujúcou sa kvalitou nakupovaných produktov rastie riziko spojené so znížením alebo s udržaním konkurencieschopnosti konečných produktov podnikov.

- ☼ Riziko spojené s miestom dodania môže mať dve podoby. Buď nie je možné vyvážať zo zeme dodávateľa alebo sa nedá dovážať k nákupcovi.
- ☼ Riziko dodacej lehoty predstavuje rôzne nepredvídateľné okolnosti, ktoré môžu oneskoriť dodávku nakupovaného tovaru.
- ☼ Riziko zlého servisu závisí u už nakúpených strojov na spoľahlivosti dodávateľskej alebo servisnej firmy.
- ☼ Riziko cenových zmien môže vyvolať špekulatívne nákupy a z toho plynúci nedostatok produktov alebo ich substitútov na trhoch. [17]

Znižovanie nákupného rizika je v súlade s koncepciou krízového a rizikového managementu. Hlavnou úlohou krízového managementu je prevencia a prechádzanie krízovým situáciám, adekvátna reakcia na vzniknutú krízu a posudzovanie možných rizík. Znižovanie rizika môže prebiehať v dvoch formách. Prvú skupinu tvoria preventívne opatrenia, ktoré môžu eliminovať alebo aspoň znižovať riziká. Patrí sem napr. poistenie, starostlivý výber pracovníkov a zavedenie dôsledných kontrol. Druhú skupinu tvoria opatrenia, ktoré znižujú dopady konkrétnych rizík ohrozujúce podniky. Rizikový management môže podnikom pomôcť prekonať a zvládnuť riziká a krízy, znížiť ich dopady na činnosť firmy a hospodársky výsledok a vedie tiež k poklese nákladov kapitálu podnikov. [23]

1.3.5 Zvyšovanie flexibility nákupu

Čím neistejšia je budúcnosť, tým flexibilnejšie musí byť plánovanie nákupných variant. Existuje úzka súvislosť flexibility s rizikom. Zaistenie flexibility pri existujúcom riziku nákupu spočíva vo voľbe alternatív, ktoré i po vzniku neplánovaných udalostí ponechajú podniku dostatočne voľný priestor k prispôbeniu sa. [17]

Nákupnú flexibilitu môžeme chápať ako správanie, ktoré do budúcnosti poskytuje voľný priestor pre využitie viacerých nákupných príležitostí. Za zvláštne hľadisko nákupnej flexibility sa považuje nezávislosť podniku. Ďalším aspektom je image nakupujúceho podniku a dôležitú úlohu zohrávajú aj aspekty trhu, a to štruktúra ponuky a dopytu a charakteristika výrobku. [13], [17]

1.3.6 Verejne prospešné nákupné ciele

Tieto ciele nebudú v podnikoch dominantné. Prepojenosť s okolitým prostredím zaväzuje bezprostredne podniky, aby premýšľali o dôsledkoch svojho konania, z čoho vyplynie aj dôležitá úloha verejne prospešných záujmov. [17]

1.4 Trh organizácií ako východisko nákupu

Nákupné činnosti sa realizujú na trhu organizácií, ktoré tvoria všetky organizácie, ktoré nakupujú tovar a služby za účelom ďalšej výroby, predaja či ďalšej distribúcie. [7]

Nákupcovia na trhu organizácií môžu nakupovať na troch trhoch, a to na :

- ↪ priemyslovom trhu,
- ↪ obchodnom trhu,
- ↪ štátnom trhu.

Priemyslový trh zahŕňa všetkých, ktorí nakupujú tovar a služby za účelom výroby ďalších výrobkov a služieb. Tie sa potom ďalej dodávajú, predávajú alebo prenajímajú. Tento trh je najväčším a najdiverzifikovanejším trhom. [12], [17]

Obchodný trh je súhrnom všetkých jednotlivcov a organizácií, ktoré nakupujú tovar a služby s účelom ich ďalej predat' alebo prenajať. Tento trh je tvorený veľkoobchodnými

a maloobchodnými jednotkami, ktoré sú geograficky viac rozptýlené než priemysloví zákazníci, ale menej ako spotrebitelia. [12], [17]

Štátny trh sa skladá zo štátnych jednotiek, ktoré nakupujú výrobky alebo služby pre plnenie hlavných činností štátu. Nákupy môže uskutočňovať vláda, jednotlivé ministerstvá i ďalšie orgány štátnej správy a samosprávy. [17]

1.5 Typy nákupných rozhodnutí

Nakupujúci organizácie sa stretáva s rôznymi rozhodovacími problémami. Počet rozhodnutí závisí na type nákupnej situácie. Rozlišujeme tieto typy nákupných situácií :

- ❖ **Priamy opakovaný nákup** – je to rutinná, stále sa opakujúca záležitosť, kedy nákupné oddelenie objednáva tovar u solídneho dodávateľa.
- ❖ **Modifikovaný opakovaný nákup** – nastáva za situácie, keď chce zákazník zmeniť druh tovaru, cenu alebo uplatniť iné požiadavky.
- ❖ **Prvý nákup** – je charakteristický tým, že si zákazník kupuje tovar alebo služby po prvýkrát. Čím je kúpa nákladnejšia a riskantnejšia, tým viac účastníkov sa podieľa na nákupnom rozhodovacom procese. Zber informácií je usilovnejší a rozhodnutie zaberá viac času. [12]

1.6 Kategórie nakupovaného tovaru

Podľa stupňa spracovania získavaných vstupov rozlišujeme sedem kategórií nakupovaných výrobkov, a to :

1. suroviny – sú výrobky, ktoré sú dodávané v pôvodnom stave, ich dodávateľské trhy sú často regionálne koncentrované, čo zvyšuje logistické náklady. Tieto vstupy sú tiež objemovo i priestorovo náročné a vyskytujú sa v rôznej kvalite. Patria sem drevo, uhlie alebo poľnohospodárske plodiny. Stále viac surovín začína byť deficitnými a je zrejma snaha kupujúcich zaistiť si ich kapitálovým prepojením a dlhodobými zmluvami s dodávateľmi. V prípade surovín ako sú ropa a zemný plyn je ich distribúcia typická vyso-

kým podielom prepravných nákladov, ktoré môžu dosahovať až 50 % celkových nákladov na ich dodávku. [2], [7]

2. procesné základné materiály, medziprodukty – sú výrobky, ktoré sú ďalej opracovávané, aby tak získali podobu finálneho výrobku alebo dielu, ktorého súčasťou sa v procese premien stávajú. Takýmito výrobkami sú napríklad chemikálie, plasty, sklo, rezivo, stavebný materiál a pod. Z marketingového hľadiska ide o ťažko diferencovateľné alebo úplne nediferencovateľné položky, výrobok konkurentov je takmer identický. Odberateľ odoberá produkt od jedného až dvoch dodávateľov, pričom motiváciou je snaha dosiahnuť priaznivé množstevné rabaty. Pri týchto výrobkoch je snaha dodávateľov odlíšiť sa najmä službami v distribúcii, ponukou balenia podľa potrieb zákazníkov či realizáciou predvýrobných operácií. [2], [7]

3. doplnkový režijný materiál – výrobky vyskytujúce sa v podnikoch vo veľkých množstvách a rozmanitosti. Slúžia k zabezpečeniu výrobných i nevýrobných procesov a bývajú nakupované od veľkého množstva dodávateľov. Pre podnik sú významným zdrojom úspor. Do tejto kategórie môžeme zaradiť napríklad čistiace prostriedky, mazadlá, kancelárske potreby. [7]

4. komponenty, diely, polotovary – sú obvykle úplne hotové alebo určené pre priamu montáž, alebo vyžadujú len minimálne úpravy. Pri ich nákupe sa kladie dôraz na vymedzenie technických parametrov a kvality. Široká škála týchto výrobkov začína jednoduchými spojovacími materiálmi ako sú skrutky, ventily, čipy, elektromotory a pokračuje až po kompletné nápravy, prístrojové dosky, súčasti počítačov a iné. [2], [7]

5. zariadenie – predstavuje tovar investičného charakteru pre výrobné i nevýrobné účely. Jedná sa o rozmanitý a finančne náročný tovar, u ktorého sú dôležité také atribúty ako spoľahlivosť, presnosť, úspornosť fungovania a cena obstarania vo vzťahu k prevádzkovým nákladom. Do zariadení radíme dopravné prostriedky, počítače, stroje a vybavenie

pracovník [7] sú kombinovaným, systémovo prepojeným tovarom investičného charakteru, ktorého existencia je nevyhnutná pre priebeh logistických a manažérskych procesov. Zvyčajne majú niekoľko funkcií a významne sa podieľajú na ekonomických výsledkoch firmy. Typickými vlastnosťami sú vysoké finančné náklady na obstaranie a vysoké trhové riziká. Patria sem výrobné linky alebo informačné systémy. [7]

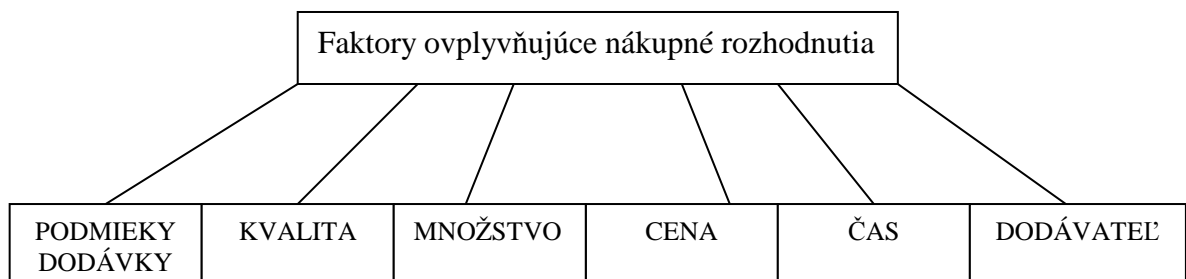
7. služby – predstavujú aktivity nehmotnej povahy, ktoré väčšinou len nepriamo prispievajú k vytvoreniu finálnych výrobkov. Z hľadiska ich nehmotnosti sú ťažko porovnateľné a značne premenlivé (v závislosti na konkrétnom poskytovateľovi). Službami sú napríklad opravy, údržba, propagácia, čistenie, doprava a výskum. [7]

1.7 Nákupný proces

Nákupný proces predstavuje zložitý rozhodovací proces, v ktorom si organizácie spresňujú požiadavky na nákup výrobkov a služieb, posudzujú a vyberajú si z potenciálnych dodávateľov. [24]

1.7.1 Faktory ovplyvňujúce nákupné rozhodovanie

Nákupné rozhodovanie je ovplyvnené faktormi, ktoré sú znázornené na nasledujúcom obrázku.



Obr. č. 1 : Faktory ovplyvňujúce nákupné rozhodovanie [[13], s. 23]

Podmienky dodávky

Každá dodávka musí byť realizovaná za určitých špecifických dodacích i platobných podmienok, ktoré musia byť v kúpnej zmluve zreteľne formulované, pretože sú ich dôležitou súčasťou. [13]

Kvalita

Kvalita je úzko spojená s vhodnosťou materiálu alebo výrobku pre zamýšľaný účel. Cieľom je nakúpiť čo najkvalitnejšie suroviny za čo najnižšie ceny. [13]

Množstvo

Ďalšou zložkou nákupného procesu je nákup požadovaného množstva materiálov či výrobkov. Nákupom vo veľkom chcú podniky dosiahnuť úspor. Tie závisia i na veľkosti zliav poskytovaných dodávateľom. Veľké množstvo nakupovaných materiálov alebo výrobkov znamená tiež nadmerné množstvo zásob. S tým môže byť spojená možnosť skazenia, zastarania alebo iného znehodnotenia nakupovaných produktov. Na druhej strane nákup v malom množstve znamená častejšie objednávky a vyššie jednotkové náklady. Existuje však aj možnosť objednať výrobok od dodávateľa vo chvíli, keď je žiadaný zákazníkmi. Podniky majú tiež možnosť využiť rôzne techniky optimalizácie nakupovaného množstva. [13]

Cena

Najvýhodnejšia cena neznamená vždy najnižšiu nákupnú cenu. Podnik s najnižšou cenou nemusí ponúkať požadovanú kvalitu a služby. V podnikaní je teda cieľom zaistiť najvyššiu hodnotu tovaru, ktorý spĺňa špecifické požiadavky za čo najnižšie nákupné ceny. [13]

Čas

Dôležité je aj rozhodnutie, kedy nakúpiť potrebný materiál či služby. Pokiaľ sa rozhodujeme podľa očakávaného dopytu po produktoch, je nutné určiť dodacie lehoty tak, aby bolo možné reagovať i na príležitostný dopyt. [13]

Dodávateľ

Predpokladom dobrého nákupu je i výber vhodného dodávateľa. Dodávatelia by mali byť starostlivo vyberaní podľa potrieb a požiadaviek jednotlivých podnikov. I najlepšia obchodná stratégia môže stroskotať na výbere nekompetentného dodávateľa. [13]

1.7.2 Štruktúra nákupného procesu

Nákupný proces môžeme rozdeliť do ôsmich krokov. Nasledujúca tabuľka zobrazuje tieto kroky spolu so vstupnými informáciami, potrebnými pre ich uskutočnenie.

Tabuľka č.1 : Štruktúra nákupného procesu

Krok	Cieľ	Špecifiká	Vstupné informácie
1	Stanovenie potrieb organizácie	<ul style="list-style-type: none"> - krytie rôznych potrieb (výrobné, nevýrobné potreby) - požiadavky mnohých útvarov - pestrá paleta výrobkov, služieb - odlišné časové rozloženie potrieb - časová náročnosť kroku 	objednávky, predpovede dopytu, stav zásob, plán zásobovania
2	Identifikácia výrobkov a služieb vhodných pre krytie potrieb	<ul style="list-style-type: none"> - čo najširšia výberová základňa - špecifikácia základných požiadaviek na kvalitu výrobkov, služieb - odhad nákladnosti nákupu 	ponuky predajcov, odborná tlač, internetové tržnice, výstavy, veľtrhy, ponuky poštou
	Identifikácia dodávateľov výrobkov a služieb	<ul style="list-style-type: none"> - identifikácia možných dodávateľov jednotlivých položiek 	
3	Detailná špecifikácia potrieb a prvý výber dodávateľov	<ul style="list-style-type: none"> - presné určenie požiadaviek na nakupované výrobky a služby - prvá redukcia dodávateľov podľa vybraných kritérií 	interné požiadavky útvarov firmy na výrobky a služby, požiadavky zákazníkov
4	Oslovenie reálnych dodávateľov	<ul style="list-style-type: none"> - formulácia požiadaviek, kritérií na výrobky a služby pre výberové konanie - výzva k účasti na výberovom konaní 	
5	Výber dodávateľov	<ul style="list-style-type: none"> - viackriteriálne rozhodovanie - overenie hodnôt kritérií 	ponuky dodávateľov
6	Uzavretie zmluvy	<ul style="list-style-type: none"> - špecifikácia dodacích podmienok - reklamačné konanie 	obchodný zákonník,

		- podmienky kontroly kvality...	interné predpisy
7	Realizácia nákupu	- systém prenosu objednávok - veľkosť dodávok, balenia - riadenie zásob	
8	Hodnotenie dodávateľov	- trvalé hodnotenie dodávateľov	objednávky, dodacie listy, vstupná kontrola

Zdroj : [[2], s. 28]

1.8 Zmeny v postavení nákupu v podniku

Ekonomické prostredie, ktoré je charakteristické ďalším stupňom koncentrácie výrobných, dodávateľských kapacít, prehlbujúcou sa špecializáciou, globalizáciou trhov a individualizáciou služieb zákazníkom, mení postupne i postavenie a funkciu nákupu vo firmách i celých dodávateľských reťazcoch. [2]

Donedávna v organizáciách pretrvávala predstava, že nákup je operatívna služba zameraná na plnenie požiadaviek jednotlivých útvarov podniku, tzv. „interných zákazníkov“. V takejto koncepcii nákupu neprislúcha posudzovať, či sú interné požiadavky správne, ani pracovníci nákupu nemajú informácie o tom, ako ich činnosť ovplyvňuje úroveň služieb zákazníkov firmy. Položky sú nakupované od relatívne veľkého počtu dodávateľov bez dlhodobejšej spolupráce medzi nimi, pričom hlavným cieľom je dosiahnuť čo najnižšie ceny. [2]

Čiastkovým prejavom tohto trendu v organizačnej štruktúre podniku je vytváranie a funkcie útvarov strategického nákupu, zameraných na prieskum a vyhľadávanie zdrojov, výber dodávateľov, jednanie s nimi, ktoré vrcholí uzatvorením hospodárskej zmluvy. [2]

Nákup v súčasnom poňatí je daný najmä skutočnosťou, že veľa firiem pracuje v podmienkach rozsiahlych dodávateľských reťazcov. Nákupné rozhodovanie sa tak stáva strategickou záležitosťou. Nákup je výrazne orientovaný na služby konečným zákazníkom,

dôraz je kladený na dlhodobé vzťahy s dodávateľmi, pričom je výrazne znižovaný ich počet. Výber dodávateľov je realizovaný na základe sústavy ukazovateľov, ktorej úlohou je zaistiť komplexné posúdenie výhodnosti vybraného dodávateľa pre firmu. Management nákupu

v novom poňatí predstavuje spojenie strategickej i operatívnej úrovne a stáva sa integrovanou súčasťou logistických, dodávateľských reťazcov. [2]

1.9 Zhrnutie

Nákup predstavuje základnú podnikovú funkciu. Rozumieme ním činnosť podniku, ktorou začína transformačný proces. Bez nákupu by sa nemohla podniková činnosť realizovať.

Jeho hlavnou úlohou je efektívne zaistiť potrebnými vstupmi všetky výrobné i nevýrobné procesy podniku. Nositeľom funkcie nákupu je obvykle útvar nákupu. Pri plnení úloh nákupu je nevyhnutná spolupráca s ďalšími podnikovými útvarmi.

Nákupné rozhodnutia ovplyvňujú faktory, ako sú podmienky dodávky, kvalita, množstvo, cena, čas a dodávatelia.

Nákupné ciele sú neoddeliteľnou súčasťou podniku a vychádzajú z potrieb a analýz prostredia podniku. Nákupnými cieľmi môžu byť zníženie nákupných nákladov a nákupného rizika, zvýšenie flexibility nákupu a jeho kvality a sledovanie nákupných cieľov

orientovaných na verejné záujmy.

2 NÁKUPNÝ MARKETING

Marketing je vednou disciplínou, ktorá je zameraná na analyzovanie a formovanie trhových transakcií. Nemôže byť ale chápaná iba ako trhovo orientované riadenie zamerané jednostranne na potreby zákazníkov a konkurenčné súťažné výhody, ale musí tiež obsahovať ďalšie záujmy spektra trhovo orientovaného managementu. [15]

2.1 Vymedzenie pojmu nákupný marketing

K definovaniu nákupného marketingu ako samostatného odboru prispieva rada skutočností

- ↗ nákupný trh sa rozširovaním medzinárodných transakcií stáva veľmi zložitým a náročným na prácu nákupu;
- ↗ rastie konkurenčný tlak a vyjednávaciu silu dodávateľov je potrebné v zmysle Porterovej definície konkurenčných síl považovať za významnú konkurenčnú hrozbu;
- ↗ kvalita výrobkov sa neustále rozvíja a je požadovaná dlhšia životnosť výrobkov;
- ↗ podniky si dostatočne neuvedomujú význam vlastného výskumu nákupného trhu;
- ↗ v podnikoch prežíva nedostatočné zvýraznenie postavenia nákupu vzhľadom k predajným útvarom. [15]

Nákupný marketing znamená trhovo orientovaný spôsob myslenia v nákupe podniku. Obsahuje všetky podnikateľské trhové aktivity, v ktorých podnik prostredníctvom marketingových nástrojov uplatňuje súčasné i budúce potreby ako dopytujúca strana trhu voči ponúkajúcej strane trhu. [17]

Nákupný marketing, na rozdiel od klasického marketingu orientujúceho sa najmä na zákazníkov, smeruje k vstupom, teda predovšetkým k dodávateľom. Zaoberá sa predovšetkým zberom, analýzou a vyhodnocovaním informácií o nákupnom trhu. [17]

2.2 Nástroje nákupného marketingu

Nákupný marketingový mix obsahuje súbor nástrojov, ktorými disponuje nákup v podniku pre splnenie svojej funkcie. Tieto nástroje sú svojou podstatou zhodné s marketingovým mixom predajným. Existujú však aj odlišnosti vyplývajúce z rozdielnej funkcie a z rôznej váhy hlavných nástrojov a možností ich využitia. [14]

Ide predovšetkým o nasledujúce súbory nástrojov, ktorých použitie závisí na schopnostiach a zručnostiach nákupu :

- ❖ **Informačný mix** – schopnosť vytvoriť informačné súbory o vnútorných parametroch podniku, ako aj o vonkajšej situácii na trhu zdrojov nákupu a o charakteristikách dodávateľov ako partnerov. Obsahuje informácie o nakupovaných výrobkoch a službách, o dodávateľoch, o cenách výrobkov a ich premenných zložkách alebo o konkrétnych platobných, dodacích a logistických podmienkach dodávateľov. [12], [17]
- ❖ **Dodávateľský mix** – schopnosť zvoliť optimálneho dodávateľa a pôsobiť na zlepšovanie parametrov vzájomných vzťahov vo všetkých fázach nákupného procesu. [14]
- ❖ **Konkurenčný mix** – schopnosť identifikácie konkurenčnej situácie na zdrojoch (u dodávateľov) na základe prieskumu trhu, a teda i schopnosť voliť optimálneho dodávateľa. S tým súvisí rozhodovanie o stratégii nákupu, ktoré môžu sledovať niektoré z týchto cieľov :
 - rozšírenie konkurencie,
 - voľbu dvojice dodávateľov s potenciálnou hrozbou zmeny,
 - presadzovanie nových riešení vo vzťahoch na trhu,
 - objavovanie a získavanie nových trhov. [12]

Uplatnením dodávateľského a konkurenčného mixu môžeme predpokladať stanovenie kritérií pre voľbu dodávateľa, a tiež vykonávanie ekonomickej, technickej či propagačnej podpory. Cieľom týchto aktivít je zúročenie starostlivosti o partnerstvo s dodávateľom, ktorého výsledkom sú nadštandardné vzťahy alebo snaha o vzájomnú efektívnu spoluprácu. [17]

- ❖ **Cenový mix** – schopnosť vykonávať optimálnu cenovú politiku nielen s ohľadom na absolútnu výšku cien, ale najmä s ohľadom na celkové ekonomické dôsledky nákupných rozhodnutí v nákladoch a v konečnom ekonomickom efekte podniku. [14]
- ❖ **Výrobný mix** – označovaný aj ako produktový mix predstavuje schopnosť optimálne spolurozhodovať o najvýhodnejšej materiálovej variante finálneho výrobku, o nákladoch, predajnosti a konkurenčnej schopnosti týchto výrobkov. Súčasťou tohto nástroja je i **prvok kvality**, ktorý spočíva v zaistení účinnosti vzájomných vzťahov s dodávateľom vo veciach kvality dodávaných produktov zodpovedajúcich požadovanej kvalite finálnych výrobkov. [17]
- ❖ **Množstevný mix** – súvisí s rozhodovaním o režime dodávok a s celkovou stratégiou riadenia zásob. [12], [14]
- ❖ **Termínový mix** – schopnosť časovo synchronizovať a zaistiť ako vnútro podnikové, tak aj vonkajšie informačné a hmotné vzťahy pri zabezpečovaní hlavných funkcií nákupu s maximalizáciou dlhodobého prínosu pre prosperitu podniku. [14]
- ❖ **Mix nákupných podmienok** – schopnosť uplatniť a realizovať optimálne platobné, dodacie a logistické podmienky dodávok vo vzťahu k dodávateľom, ale i k vnútro podnikovým odberateľom. [14]
- ❖ **Komunikačný mix** – schopnosť komunikovať s partnerskými útvarmi vo vnútri podniku, ale aj s disponibilnými či reálne zvolenými trhovými partnermi. Komunikačné aktivity sa prejavujú v priebehu prejednávania dodávky, jej realizácie a po uskutočnení dodávky. V nákupnom komunikačnom mixe uplatňujeme klasické nástroje marketingového komunikačného mixu, len s odlišným významom. Na prvom mieste sa z nástrojov komunikačného mixu v nákupe využíva **osobný predaj a nástroje priameho marketingu**. Svoje miesto tu má aj **reklama**, predovšetkým inzeráty v odborných časopisoch a reklama na internete. Najvýznamnejší nástroj z hľadiska **podpory predaja** predstavujú zľavy. Ďalej sem patria aj výstavy a veľtrhy. Pre získanie čo najväčšej publicity a budovanie dobrého imagu firmy je najvyužívanejším nástrojom public relations, a to najmä prostredníctvom odborných konferencií, sponzoringu, výročných správ či tlačových hovorcov. [17]

2.3 Podmienky fungovania nákupného marketingu

Najdôležitejším predpokladom fungovania marketingu je rešpektovanie jeho pravidiel v rámci riadenia podniku. Uplatnenie marketingu nákupu sa odvíja od jasného **vymedzenia základnej funkcie nákupu**. [7]

Pre fungovanie nákupného marketingu v konkrétnej podnikovej praxi je potrebné splniť niekoľko nasledovných podmienok.

2.3.1 Vymedzenie funkcií a postavenia nákupu v podnikovom managemente

Základná funkcia nákupu musí byť jasne a zrozumiteľne formulovaná. V nákupnom marketingu sa jedná o zaistenie materiálových vstupov potrebných druhov v danej kvalite, množstve a v danom termíne. Podnik musí pritom rešpektovať všetky kritériá – podnikateľské, ekonomické, sociálne, technické. [14]

2.3.2 Vyriešenie organizačného usporiadania útvaru nákupu

Pre organizačné usporiadanie nákupu neexistujú žiadne predpísané záväzné vzory. Medzi rozhodnutia, ktoré je potrebné v rámci organizácie nákupu uskutočniť, patria najmä rozhodnutia o :

- stupni centralizácie a decentralizácie,
- pomere koncepčných marketingových a výkonných zložiek nákupu,
- kompromise medzi nákupom realizovaným predovšetkým nákupcami – technikmi, obchodníkmi, výrobnými manažérmi,
- harmonizácii aktivít nákupu a vymedzení pozície nákupu v podniku. [7]

2.3.3 Vytvorenie nákupného informačného systému

Ďalšou podmienkou fungovania nákupného marketingu je disponovanie relevantnými informáciami, ktoré by mal obsahovať nákupný informačný systém.

Ten by mal zahŕňať nielen interné informácie vzťahujúce sa k danému podniku, ale i externé informácie dôležité pre strategické rozhodnutia a plány. [7]

2.3.4 Profilácia osobnosti nákupcu

Determinujúcim článkom pre uskutočňovanie nákupných aktivít je personálny prvok, v tomto prípade reprezentovaný osobou nákupcu. Nákupca má spĺňať požiadavky na znalosti a zručnosti získané z teórie a praxe, a to povahy technickej, ekonomickej, obchodnej, právnej a psychologickej. [7]

Nákupca by mal byť tiež schopný plniť funkciu akéhosi „obchodného vyslanca“ podniku na trhu. Preto je dôležité, aby vedel jednať s obchodnými partnermi a získavať ich pre dlhodobú spoluprácu na etickom a legálnom základe. Nákupca musí plniť aj úlohu „predavača a iniciátora“ dobrých námetov či už pri zabezpečovaní úspešného predaja a marketingu alebo pri riadení výroby. [14]

2.3.5 Zohľadnenie väzieb útvaru nákupu s ostatnými podnikovými útvarmi

Nákup musí byť schopný „komplexného videnia“ vlastných cieľov a problémov a seba samého ako subjektu trhu. Marketingovému prístupu zodpovedá prerod nákupu na „materiálový management“, ktorý sa podieľa na riadení materiálových a logistických procesoch vo vnútri podniku, na riadení akosti a zabezpečovaní šetrných ekologických prístupov vrátane nakladania s odpadmi. [17]

2.3.6 Vytvorenie pravidiel „solídnych“ vzťahov s dodávateľmi

Dodávateľ je najdôležitejším partnerom a ústredným vonkajším subjektom nákupu. Marketingovo poňatý nákupný prístup k dodávateľovi vyžaduje pohľad na dodávateľa ako na partnera, spojenca a protihráča. Základným predpokladom úspechu je znalosť dodávateľov, ich silných a slabých stránok, zámerov a chýb, ktorých sa dopúšťa. [17]

Pri spolupráci s dodávateľmi by sa podnik mal snažiť predchádzať rozporom a objektívne riešiť vzniknuté problémy. Je preto dôležitá vzájomná informovanosť o plnení dohôd, o závadách, problémoch, zámeroch či zmenách vo výrobnom programe, odbyte a marketingu. Ďalšími krokmi je presná formulácia požiadaviek a parametrov pri plnení vzájomných dohôd a spolupráca na zvyšovaní akosti výrobku a realizácii dodávok. [14]

2.3.7 Vypracovanie nákupnej marketingovej stratégie a taktiky

Tvorba nákupnej stratégie je tvorivým procesom zahrňujúcim prieskumné, predikčné, analytické a rozhodovacie aktivity, ktoré formulujú ciele a určujú optimálne použiteľné nástroje pre ich realizáciu a požiadavky na zdroje. [17]

Prijatá nákupná stratégia zodpovedá vrcholovej stratégii podniku a rieši široké spektrum problémov. Ide o dosahovanie dlhodobých cieľov nákupu pomocou realizácie celého nákupného marketingového mixu voči existujúcim aj novým dodávateľským trhom, vrátane ich získavania. [7]

2.3.8 Zostavenie plánu nákupu ako nástroja jeho riadenia

Významným nástrojom riadenia nákupu je plán nákupu. Jeho obsah musí byť neustále aktualizovaný o novo vznikajúce skutočnosti, musí zodpovedať finančným možnostiam podniku a musí sa vzťahovať ku konkrétnemu časovému horizontu. V praxi sa pri jeho zostavovaní spravidla zvažuje ročný časový horizont. Odvíja sa od predikcie budúcich potrieb podniku a dôležitou súčasťou je kontrola realizácie plánu nákupu. [7]

Plán nákupu nie je len nástrojom centrálného riadenia dodávateľsko-odberateľských vzťahov, ale aj nevyhnutným nástrojom podniku v trhových podmienkach. Rozširovanie autonómneho rozhodovania podniku a dynamiky ekonomického, technického a sociálneho rozvoja posilňuje úlohu plánu, zvyšuje náročnosť plánovacieho procesu. [14]

2.3.9 Rešpektovanie súčasných trendov nákupu

Nákup, ktorý má byť konkurencieschopný, musí rešpektovať nové nákupné trendy a musí ich vedieť presadiť vo vlastnom podniku. Ide najmä o tieto trendy :

- ☼ posilnenie pozície nákupu v riadení podniku,
- ☼ uplatňovanie nákupného marketingu,
- ☼ vyhodnocovanie dodávateľov a dodávateľsko-odberateľských vzťahov,
- ☼ využívanie výpočtovej techniky,
- ☼ vychovávanie kvalitných nákupcov,
- ☼ presadzovanie aktívneho nákupu. [7]

2.4 Zhrnutie

Kvalifikovaný nákup môžeme realizovať len na základe správnej koncepcie riadenia a správnej nákupnej stratégie založenej na poznaní nákupného trhu – realizácie nákupného marketingu.

Nákupný marketing je proces, ktorý využíva analogické metódy a techniky ako marketing odbytu, a to výskum dodávateľov, rozhodovanie o optimálnom dodávateľovi či podmienkach dodávky. Takto poňatý nákup sa usiluje predovšetkým o vytváranie dlhodobých partnerských, vzájomne výhodných vzťahov medzi dodávateľmi a odberateľmi.

Ku splneniu nákupných marketingových úloh a k uplatneniu vhodných nákupných stratégií slúži nákupný marketingový mix, ktorý má svoje špecifické zloženie.

Fungovanie nákupného marketingu je podmienené rešpektovaním a dodržiavaním niekoľkých podmienok, ktoré sa odvíjajú od vymedzenia základnej funkcie nákupu.

3 RIADENIE DODÁVATEĽSKO-ODBERATEĽSKÝCH VZŤAHOV

Riadenie dodávateľsko-odberateľských vzťahov sa stáva kritickým faktorom úspešnosti v konkurencii. Pretože celkové náklady podniku i kvalita služieb zákazníkom do značnej miery závisí na štruktúre dodávateľsko-odberateľských vzťahov, je veľmi dôležité klásť dôraz na ich riadenie. [4]

3.1 Charakteristika dodávateľsko-odberateľských vzťahov

Dodávateľsko-odberateľské vzťahy (DOV) predstavujú obchodný kontakt alebo rôzne formy spolupráce medzi podnikom dodávateľ a odberateľ na trhu organizácií. Takéto vzťahy bývajú väčšinou zabezpečované zmluvne. Ich vecnú náplň tvoria dodávky a nákup tovarov, materiálov, polotovarov, výrobkov a služieb. Pri realizácii dodávateľsko-odberateľských vzťahov sa stretávame s množstvom obchodných, marketingových a logistických aktivít. Za najdôležitejší faktor usporiadania dodávateľsko-odberateľských vzťahov je považovaná **pozícia podniku** na danom trhu. [5], [7]

Pokiaľ má DOV fungovať ako efektívny vzťah, musí sa vyznačovať otvorenosťou, dôverou a ochotou spoločne zdieľať informácie. [4]

3.2 Základné kritériá v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch

Úroveň, akou sa uskutočňujú DOV, výrazne vplýva na konkurenčnú schopnosť výrobcu - odberateľa, jeho produktivitu a kvalitu produkcie. Pri východiskovej situácii pre spoluprácu s dodávateľmi sa posudzujú základné parametre :

Technická a technologická úroveň dodávateľa

Popri posúdení stavu úrovne každého dodávateľa v reálnom čase je dôležité poznať jeho základňu pre ďalší rozvoj a vývoj, ochotu podieľať sa na výskume, a taktiež jeho pripravenosť investovať do nových technológií. [1]

Systém riadenia kvality, predpoklad jej udržania v každej dodávke

Kvalita produkcie musí byť „vyššia“ ako jej cena. Dodávateľ musí svojou organizáciou a systémom riadenia zabezpečiť vysokú, dohodnutú kvalitu výrobkov pre určité predpokladané dodávky. [1]

Úroveň ceny

Pri tomto kritériu sa jedná o stabilitu ceny, jej konštrukciu v určitom dohodnutom období a o ochotu vyhľadávať vnútorné zdroje a nepremietať pohyb cien automaticky do ceny produktu. Taktiež o nadväznosť dodávateľa na subdodávky, resp. surovinové zdroje, ktoré vo veľkej miere ovplyvňujú pohyb cien. [1]

Platobné podmienky a termín platieb

V rámci reálneho finančného života je dôležitý moment platobných podmienok s dopadom na úverovú záťažnosť podniku. Vystupuje tu snaha dodávateľa participovať na regulácii nevyváženosti finančných tokov poskytnutím odberateľských finančných limitov, predĺžených lehôt splatnosti či kreditov a pod. [1]

Flexibilita v lehotách a regulácia kapacít

Pre odberateľa je tiež dôležité posúdiť dodávateľa z hľadiska jeho schopnosti reagovať dodávkou v čo najkratšom čase po zadaní objednávky ako aj pružnosti reakcie na objemové požiadavky. Ďalším kritériom je schopnosť viazanosti kapacít na už uzavreté kontrakty a možnosť ich regulácie ľudskými zdrojmi a využiteľným fondom pracovného času. [1]

Politické a geografické riziká

Významným parametrom pre spoluprácu v rámci DOV je aj monitorovanie nestabilných oblastí s meniacou sa legislatívou, a taktiež riešenie colnej problematiky a prepravných rizík vo vzťahu k vzdialenostiam. [1]

3.3 Životný cyklus dodávateľsko-odberateľských vzťahov

Životný cyklus dodávateľsko-odberateľských vzťahov, t.j. vzťahov medzi dvoma podnikmi, môžeme rozdeliť do štyroch základných fáz :

1. fáza : Predprípravná fáza súvisiaca s hodnotením nového dodávateľa odberateľom;
2. fáza : Prípravná fáza súvisiaca s počiatočnými rozhovormi a nadviazaním kontaktov;
3. fáza : Fáza súvisiaca so zmluvami o dodávkach a dôležitých opakovaných nákupoch;
4. fáza : Fáza dlhodobých vzťahov, v ktorých sa relácia stabilizuje. [7]

3.3.1 Predprípravná fáza súvisiaca s hodnotením nového dodávateľa odberateľom

V prvej fáze ešte nedošlo k nadviazaniu obchodných vzťahov, teda nedošlo k uskutočneniu transakcie. Dodávateľsko-odberateľské vzťahy majú charakter interpersonálny, informačný a spoločenský. Prvoradými cieľmi je vzájomne sa poznať, pochopiť fungovanie každého účastníka, dosiahnuť v komunikácii vzájomnú dôveru a redukovať rozdiely tak, aby sa znížili riziká a aby sa uľahčil ďalší rozvoj vzťahov. [7]

Keďže ešte neexistujú žiadne vzájomné záväzky organizácií, ukončenie vzťahu v priebehu tejto fázy je pomerne jednoduché. Prvé kontakty medzi dodávateľmi a odberateľmi môžu byť ovplyvňované radou faktorov. V prospech dodávateľa môže svedčiť výskum opierajúci sa o konkurenčnú výhodu, s ktorou disponuje. U odberateľa sa môže jednať o zmenu nákupnej stratégie či o prístup k informáciám o nákupnom trhu. [7]

3.3.2 Prípravná fáza súvisiaca s počiatočnými rozhovormi a nadviazaním kontaktov

Druhá fáza je charakteristická výmenou vzoriek, objednávkami k zasielaní vzoriek a pod. Táto fáza býva často rozhodujúca pre nadviazanie trvalejších DOV. Podľa výskumov na trhu organizácií je najvyššia pravdepodobnosť prerušenia kontaktov na počiatku tejto druhej fázy. Obe strany spočiatku nemajú zo vzájomnej spolupráce žiadnu skúsenosť. Z tohto dôvodu je úroveň transakčného rizika z pohľadu odberateľa značne vysoká, pretože nie je

možné predvídať výšku celkových potrebných vložených prostriedkov. Aj z pohľadu dodávateľa sa jedná o vysoké investície z dôvodu zapojenia niekoľkých pracovníkov s rôznymi funkciami. Odberateľ je pritom konfrontovaný s rizikami spojenými s transakciami, pretože chýba skúsenosť zo spolupráce a je potrebné riešiť presne vymedzený problém. [7]

Pokiaľ dochádza k vytvoreniu úplne nových DOV, môže táto etapa trvať pomerne dlho. Ak je však odberateľ schopný presne špecifikovať všetky charakteristiky svojho dopytu, môže byť táto fáza veľmi krátka alebo sa nemusí vôbec uskutočniť. V prípade dostupnosti informácií o dodávateľoch odberateľom je potreba vzájomného poznania nízka, ale transakčné riziko tu stáva. [7]

3.3.3 Fáza rozvoja súvisiaca so zmluvami o dodávkach a dôležitých opakovaných nákupoch

Obe organizácie v tejto fáze vynakladajú prostriedky a úroveň ich vzájomného poznania sa zvyšuje. Vzájomná spolupráca sa u odberateľa prejavuje v podnikových funkciách ako je nákup, zásobovanie, plánovanie výroby. U dodávateľa ide o funkciu obchodnú, plánovaciu, výrobnú a logistickú. Obidve strany sa pritom snažia vzájomne sa prispôbiť a redukovať rozdiely medzi sebou. Transakčné riziko je v tejto tretej fáze pomerne vysoké kvôli vysokým vkladom a zložitosti ich návratnosti. Frekvencia nákupu je vysoká a veľký význam sa kladie na dodávateľské služby (pred predajom, spojené s predajom i po predaji). [7]

3.3.4 Fáza dlhodobých vzťahov, v ktorých sa relácia stabilizuje

V poslednej fáze sa uskutočňuje rutinná činnosť a bežné postupy. Do nákupného procesu zasahuje oveľa menej ľudí ako v predchádzajúcich troch fázach. Preto klesajú náklady vynaložené na nákup u dodávateľov aj u odberateľov. [7]

Táto štvrtá etapa je charakteristická pravidelným každoročným jednaním, riešením sporov v oblasti kvality, riešením problémov spojených s dodávkami, realizáciou nových postupov a ďalšími činnosťami. Kľúčovú rolu zohrávajú interpersonálne vzťahy, ktoré pomáhajú riešiť problémy v krízových situáciách. Úlohou dodávateľov je v rámci týchto vzťahov získavať informácie, aby boli schopní reagovať na vzniknutú situáciu. [7]

Fáza dlhodobých vzťahov si vyžaduje analyzovanie požiadaviek odberateľov a úroveň závislosti na dodávateľoch. Táto potreba pramení najmä z technologických zmien, zmien v dopyte odberateľov či konkurenčného tlaku. Podľa odborníkov ku kríze v dlhodobých DOV dochádza zhruba po desiatich rokoch. Táto kríza spravidla končí prerušením existujúcich DOV a nadviazaním vzťahov s novými dodávateľmi. [7]

3.4 Rozhodovanie o dodávateľovi

Dodávateľ a ním dodávané komponenty rozhodujú o úspešnosti podniku (odberateľa) na trhu v troch základných oblastiach. Determinuje kvalitu výstupnej produkcie, náklady vstupu a úroveň zákazníckych služieb. [17]

Z hľadiska prístupu k inováciám výrobkov rozlišujeme dva typy dodávateľov, a to dodávateľov konzervatívnych a inovačných. Konzervatívni dodávatelia ponúkajú spravidla spoľahlivý nemenný sortiment niekoľko rokov. Dodávatelia inovační ponúkajú menej stabilný sortiment určený pre inovačných odberateľov. V praxi sa výber orientuje na takého dodávateľa, ktorý svojou filozofiou zodpovedá filozofii podniku. [7], [13]

Rozvoj dodávateľských vzťahov je dlhotrvajúca činnosť na základe maximálneho možného posilnenia konkurencieschopnosti prostredníctvom organizačných nástrojov. Zákazník - odberateľ a jeho dodávatelia sa stávajú dlhodobými partnermi, ktorí sa rozhodli, že vzájomnou spoluprácou dosiahnu zisk a uspokojia svoje potreby. Jasnou podmienkou je, že

uvedené strany majú záujem o obojstranný úspech. Podniky, ktoré sledujú vývoj dodávateľských vzťahov kladú dôraz najmä na:

- ❖ dlhotrvajúci charakter vzťahov,
- ❖ proaktívne správanie zákazníkov i dodávateľov,
- ❖ integráciu kľúčových funkcií a operácií v rámci reťazca, prepojenie a súlad rozvoja vzájomných vzťahov,
- ❖ jasne a správne štruktúrovaný rámec pre stanovenie cien, nákladov a zisku pre oboch partnerov. [10]

3.4.1 Voľba a hodnotenie dodávateľa

V rámci procesu nákupu je pravdepodobne najdôležitejšou činnosťou výber z rady potenciálnych dodávateľov, ktorí sú schopní požadovaný materiál či službu poskytnúť. Vzhľadom k množstvu rôznych faktorov, ktoré podnik musí brať do úvahy, je nákupný proces veľmi komplexný. [8]

Výber správneho dodávateľa má dlhodobé účinky na úroveň zákazníckeho servisu, ktorý podnik poskytuje. Tento proces je ťažší, pokiaľ sa materiály nakupujú na medzinárodných trhoch, alebo pre zahraničné pobočky. [6]

Existuje niekoľko spôsobov, ako hodnotiť a vybrať optimálneho dodávateľa, vrátane overovania stavu vyzretosti systému managementu u dodávateľa, analýzy skúseností iných partnerov s potencionálnym dodávateľom a pod. Informačným vstupom môžu byť definované požiadavky na dodávky, záznamy o hodnotení výkonnosti tohto dodávateľa v minulosti či referencie iných odberateľov. Výstupom je rozhodnutie o tom, či s daným dodávateľom bude, resp. nebude nadviazaný obchodný vzťah. [9]

Vyhľadávanie a konečný výber dodávateľa je považovaný za ústredný problém nákupného marketingu. Za voľbu dodávateľa nesie zodpovednosť spravidla nákupca, ktorý ako ľudský

prvok nákupu významným spôsobom prispieva k efektívnosti nákupu. Pre jeho aktívnejší prístup je potrebné ho **motivovať**. Kľúčovú úlohu pritom nezohráva len motivácia hmotná, ale aj podmienky, v ktorých nákupca svoju prácu vykonáva. [7]

Po vyhodnotení situácie a po uskutočnení výskumu na nákupnom trhu pristupuje nákupca k samotnému kroku výberu dodávateľa. Pri rozhodovaní môžu byť použité nasledujúce metódy :

- ❖ expertný odhad
- ❖ scoring-model
- ❖ porovnanie ponúk
- ❖ kombinované metódy. [7]

Popri hore uvedených metódach sa môžeme stretnúť aj so špecifickými prístupmi k výberu dodávateľov, a to :

- ❖ nákupca má príkaz nakúpiť čo najlacnejšie,
- ❖ nákupca volí prvú variantu,
- ❖ nákupca sa riadi subjektívnymi záujmami,
- ❖ výber prebieha formou konkurzného riadenia. [7]

3.5 Strategický nákup a riadenie dodávateľov

S narastajúcou komplexnosťou dodávateľsko-odberateľských vzťahov sa do popredia záujmu najmä výrobných spoločností dostávajú témy súvisiace s organizáciou a s riadením dodávateľov. Vedúci manažéri si totiž často neuvedomujú, akú dôležitú úlohu má riadenie dodávateľských vzťahov, a to napriek tomu, že náklady výrobných firiem na materiál činia približne 60 % a viac z celkových nákladov. Jedným zo súčasných trendov je optimalizácia nákupu a s tým úzko spojené znižovanie nákladov. To umožňuje efektívne nastavenie

dodávateľského reťazca, čo je významným krokom najmä v období ekonomického útlmu. [19]

Jednou z kľúčových funkcií strategického nákupu je i nastavenie a sledovanie výkonnostných ukazovateľov dodávateľov a ich certifikácia podporujúca napr. zlepšovanie kvality produktu. V rámci riadenia nákupu je vhodné vykonávať audity kvality dodávateľa v pravidelných časových intervaloch a tiež požadovať zodpovedajúce certifikácie. Významným prvkom efektívnych vzťahov s dodávateľmi je i spolupráca v oblasti zdieľania dát, čo umožňuje lepší odhad budúcich potrieb, a tým zároveň prirodzenú optimalizáciu úrovne skladových zásob. [19]

Z tejto perspektívy prinášajú vyššie uvedené iniciatívy nielen úspory vyplývajúce z nižších nákupných cien a znižovania ušlej hodnoty, ale zaraďujú strategické riadenie dodávateľov medzi procesy vytvárajúce hodnotu a sústavne eliminujúce finančné náklady i časové obmedzenia. Kvalitne riadený a pravidelne kontrolovaný dodávateľsko-odberateľský vzťah znižuje riziko „nepříjemných prekvapení“ a náklady súvisiace s častými zmenami dodávateľov. DOV, ktoré sú už v rovine partnerskej, sa vyznačujú tým, že sa o úspory vyplývajúce z efektívnej vzájomnej spolupráce obe strany delia. [19]

Dodávateľský vzťah môže byť zdrojom konkurenčnej výhody a generovať zisk, najmä pokiaľ existujú vhodné nastavenia medzi výrobným, technologickým a nákupným oddelením a vybraným dodávateľom. Vzájomná spolupráca medzi dodávateľom alebo niekoľkými dodávateľmi, či už na horizontálnej alebo vertikálnej úrovni, môže skrátiť dobu uvedenia produktov na trh, a tým vytvárať konkurenčnú výhodu. [19]

3.6 Zhrnutie

Vzťahy medzi dodávateľmi a odberateľmi tvoria základný vzťah v procese obchodovania. Práve sila týchto vzťahov je kľúčovým prvkom pre úspech oboch strán.

Vhodné riadenie dodávateľsko-odberateľských vzťahov by malo patriť medzi strategické priority, pretože významne ovplyvňujú hospodársky výsledok, nákladovú štruktúru i celkovú hodnotu spoločnosti.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI SAUER-DANFOSS

V úvode praktickej časti predstavím spoločnosť Sauer-Danfoss, a. s., ktorú budem postupne analyzovať a vypracujem pre ňu projekt. Najskôr sa budem zaoberať globálnym koncernom Sauer-Danfoss a následne predstavím slovenskú spoločnosť Sauer-Danfoss, ktorá má na Slovensku dve výrobné prevádzky. Stručne tiež podám prehľad o organizačnej štruktúre SD a o využití jej výrobkov.

4.1 Globálny koncern Sauer-Danfoss

Spoločnosť Sauer-Danfoss vznikla v roku 2000 fúziou dvoch popredných spoločností Sauer Sundstrand a Danfoss Fluid Power A/S. Korene Sauer-Danfoss siahajú do čias existencie troch spoločností : Sundstrand Corporation (USA), Danfoss Fluid Power (Dánsko) a Sauer Getriebe (Nemecko). [20]

Globálny koncern patrí v súčasnosti k celosvetovej špičke v konštrukčnom návrhu, výrobe a predaji integrovaných riešení výrobcami mobilných pracovných strojov. Najväčšími zákazníkmi spoločnosti sú prvomontážní výrobcovia stavebných, poľnohospodárskych a špeciálnych strojov, ako aj výrobcovia turfu a zdvíhacích vozíkov. Sauer-Danfoss vyvíja nové produkty a riešenia na základe úzkej spolupráce a partnerstva so zákazníkmi na celom svete. [21]

V súčasnosti má spoločnosť približne 5 900 zamestnancov, viac ako 20 technických a výrobných zariadení, 280 distribútorov a autorizovaných servisných stredísk a viac ako 20 predajných spoločností v Severnej Amerike, Európe a ázijsko-tichomorskom regióne. [21]



Obr. č. 2 : Umiestnenie jednotlivých zariadení a distribučných stredísk Sauer-Danfoss [26]

4.2 Slovenská spoločnosť Sauer-Danfoss

Sauer-Danfoss je jedným z najväčších investorov v strojárskom priemysle na Slovensku. Sídli v Považskej Bystrici, kde má jednu výrobnú prevádzku. Druhá výrobná prevádzka sa spolu s obchodno-servisným strediskom nachádza v Dubnici nad Váhom. Spoločnosť sa radí medzi najvýznamnejších zamestnávateľov na Považí a vďaka dynamickému rozvoju v uplynulých rokoch zaujíma popredné miesto v rámci výrobných prevádzok celej nadnárodnej skupiny Sauer-Danfoss. [21]

Od roku 2005 Sauer-Danfoss buduje svoj Integrovaný systém riadenia platný pre obe prevádzky. V novembri tohto roku sa firma po prvýkrát podrobila kombinovanému auditu dvoch systémov ISO 9001 a ISO 14 001 certifikovanou spoločnosťou Det Norske Veritas, s ktorou Sauer-Danfoss na Slovensku už dlhé roky spolupracuje. O 3 roky neskôr spoločnosť doplnila tento systém certifikátom OHSAS 18 001 pre oblasť BOZP. [22]

4.2.1 Organizačná štruktúra Sauer-Danfoss

Podľa posledných údajov z januára 2010 má spoločnosť 764 zamestnancov, čím sa radí medzi veľké spoločnosti. Z hľadiska organizačnej štruktúry predstavuje typ funkčného prístupu k riadeniu s výlučne líniovými väzbami. Hierarchické usporiadanie je koncipované do štyroch úrovní.

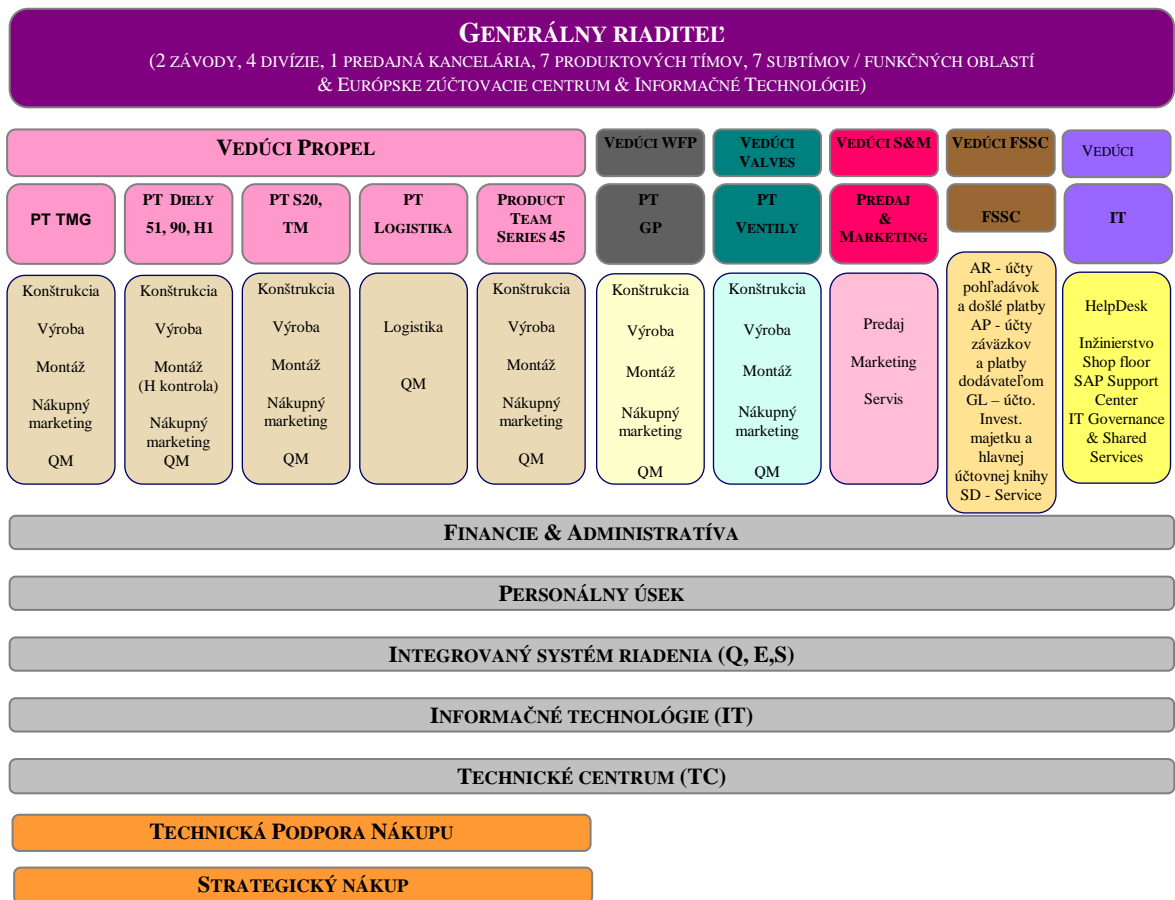
Centrum riadenia firmy je situované v Považskej Bystrici, kde sídli generálny riaditeľ. Obe výrobné prevádzky sú rozdelené na štyri divízie :

- Divízia Propel
- Divízia Work Functions – Gear Products
- Divízia Control – Valves
- Divízia Sales & Marketing

Ako samostatný celok pôsobí Európske zúčtovacie centrum spoločnosti (FSSC).

Štyri divízie sú tvorené 7 produktovými tímami, z ktorých 6 má vlastný výrobný program. Nevýrobný produktový tím predstavuje PT Logistika, ktorý je súčasťou prvej divízie Propel. Produktové tímy s výrobným programom sú rozdelené do 5-tich úrovní :

- Konštrukcia
- Výroba
- Montáž
- Nákupný marketing
- Zabezpečenie kvality (QM) [25]

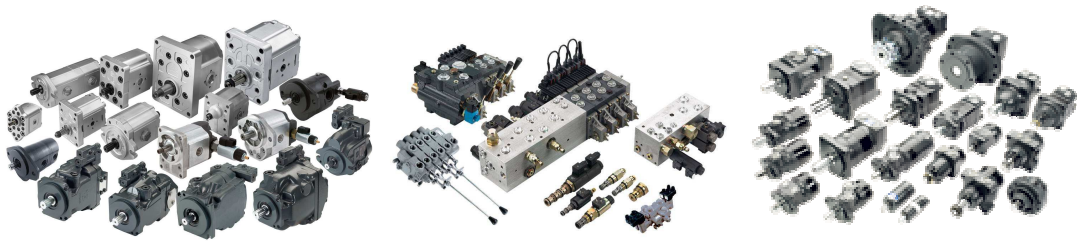


Obr. č. 3 : Organizačná štruktúra spoločnosti Sauer-Danfoss, a. s. [26]

4.2.2 Know-how spoločnosti v produktoch

Spoločnosť sa radí k popredným dodávateľom hydraulických systémov pre mobilné pracovné stroje. Výrobný sortiment SD pokrýva potreby výrobcov naprieč celým spektrom mobilných pojazdov. Ponuka zahŕňa :

- ✧ axiálne hydrostatické prevodníky a prvky riadiacich systémov,
- ✧ orbitálne motory,
- ✧ ventily,
- ✧ axiálne piestové hydrogenerátory a hydromotory.



Obr. č. 4 : Produkty vyrábávané v spoločnosti Sauer-Danfoss [26]

Sauer-Danfoss je dodávateľom kompletných systémov pre globálny mobilný trh. Svoje výrobky vyrába spoločnosť pre segmenty trhu, ako je napr. poľnohospodárstvo, konštrukcie, cestné stavby, manipulácia s materiálmi, armádne účely, lesníctvo, starostlivosť o trávniky atď.



Obr. č. 5 : Ukážka využitia produktov Sauer-Danfoss v rôznych odvetviach trhu [26]

4.3 SWOT analýza spoločnosti Sauer-Danfoss

Nasledujúca SWOT analýza zachytáva vyhodnotenie súčasného stavu spoločnosti Sauer-Danfoss z hľadiska vnútorných silných a slabých stránok v súvislosti s vonkajšími príležitosťami a hrozbami na trhu.

Silné stránky společnosti :

- ❖ Certifikát kvality ISO 9 001
- ❖ Certifikát systému environmentálneho manažérstva ISO 14 001
- ❖ Certifikát v oblasti BOZP OHSAS 18 001
- ❖ Kvalifikovaný personál
- ❖ Kvalita materiálov a produktov
- ❖ Dobré vzťahy s dodávateľmi
- ❖ Schopnosť realizovať požiadavky v dohodnutých termínoch
- ❖ Najvýznamnejší zamestnávateľ na Považí
- ❖ Technická a vývojová základňa
- ❖ Napojenie na globálne trhy
- ❖ Minimálna konkurencia v regióne
- ❖ Vysoká produktivita práce

Slabé stránky spoločnosti :

- ❖ Vysoká cena produktov
- ❖ Neaktuálnosť a nefunkčnosť niektorých odkazov na webe
- ❖ Slabá prezentácia na veľtrhoch
- ❖ Zlá komunikácia a informovanosť medzi niektorými úsekmi
- ❖ Úzky segment trhu
- ❖ Vysoký stav zásob
- ❖ Náklady na dopravu

Príležitosti spoločnosti :

- ❖ Neschopnosť konkurencie reagovať na zmenu a vývoj
- ❖ Ekonomická kríza môže motivovať materskú firmu presúvať vo väčšej miere výrobu do lacnejších dcérskych spoločností, či už v Považskej Bystrici alebo Dubnici nad Váhom

Ohrozenia spoločnosti :

- ❖ Vývoj ekonomickej krízy
- ❖ Kolísanie cien vstupných surovín
- ❖ Tlak odberateľov na znižovanie predajnej ceny
- ❖ Ekonomická situácia v ďalších krajinách, v ktorých spoločnosť pôsobí
- ❖ Preferovanie zahraničných dodávateľov
- ❖ V dôsledku krízy pokles zákaziek a strata zákazníkov

4.4 PEST analýza spoločnosti Sauer-Danfoss*Politické a legislatívne prostredie*

Politické a legislatívne prostredie predstavuje komplex zákonov a predpisov vytvorených vládnyimi orgánmi, ktoré ovplyvňujú činnosť každého podniku. Politické prostredie vytvára silné vplyvy na rozhodovanie a plánovanie podnikového marketingu. K vytváraniu vhodného legislatívneho prostredia prispieva mnoho faktorov ako napr. stabilita právnych noriem či zahranično-obchodných vzťahov a ochrana konkurenčného prostredia. Vytvorená legislatíva určuje pravidlá hry v každom podniku.

Spoločnosť Sauer-Danfoss pri rozhodovaní dodržiava všetky platné zákony, vyhlášky a nariadenia. Keďže dochádza k ich častej novelizácii, je potrebné ich aktuálne sledovať. Sauer-Danfoss pôsobí v silne regulovanom prostredí a obchoduje na zahraničných i domácom trhu v súlade s platnou európskou legislatívou.

Ekonomické prostredie

Ekonomické prostredie sa skladá z faktorov, ktoré ovplyvňujú kúpnu silu dopytu zákazníkov. Celková kúpna sila závisí hlavne od dôchodkov domácností, výšky úspor, možnosti úverov či miery nezamestnanosti.

V súčasnej dobe je svetová ekonomika ovplyvnená ekonomickou krízou, ktorá naplno zasiahla aj Sauer-Danfoss. Na základe straty niektorých zákazníkov a poklesu zákaziek bola spoločnosť nútená uskutočniť v minulom roku závažné opatrenia. Najväznejšími následkami tejto krízy bolo prepúšťanie zamestnancov, ktoré doteraz prebehlo až v siedmych fázach a obmedzenie produkcie. Toto obmedzenie závisí od množstva zákaziek. Spoločnosť

obmedzila svoju prevádzku na štyri dni. V tomto roku, t.j. v roku 2010 má spoločnosť zatiaľ dostatok objednávok a prevádzka funguje na normálnom režime.

Sociálne – kultúrne prostredie

V tomto prostredí pôsobí mnoho faktorov, ktoré vyplývajú z hodnôt, zvykov, prístupov a preferencií obyvateľstva určitej krajiny alebo oblasti. Kultúrne a sociálne faktory možno pre podnikový marketing veľmi ťažko predpovedať a včas na ne reagovať.

Sauer-Danfoss sa na základe týchto faktorov snaží formovať svoje marketingové rozhodovanie. Veľkú hrozbu pre spoločnosť predstavuje prípadný nedostatok vysokokvalifikovaných odborníkov, ktorý môže byť spôsobený čoraz väčšou fluktuáciou týchto pracovníkov.

Technické a technologické prostredie

Jedným z najsilnejších vplyvov pôsobiacich na marketingové rozhodovanie podnikov sú zmeny v technológii a technike. Hlavnou prioritou spoločnosti Sauer-Danfoss je kvalita. Svedčia o tom aj dosahované hodnoty PPM, čo je strategický ukazovateľ kvality Sauer-Danfoss. Slovenská spoločnosť SD dosahuje v jeho plnení veľmi dobré výsledky oproti ostatným spoločnostiam koncernu Sauer-Danfoss vo svete. SD má vybudovaný integrovaný systém riadenia kvality a environmentu.

Spoločnosť je naklonená všetkým inováciám, ktoré by jej pomohli dosiahnuť najvyššiu kvalitu a spokojnosť zákazníkov. Sauer-Danfoss investuje značné prostriedky aj do

zvyšovania odbornej úrovne svojich pracovníkov, nakoľko je to spôsob získania konkurenčnej výhody.

Na výskum a vývoj spoločnosť každoročne vynakladá štyri až päť percent z ročného obratu, pričom sa riešia nielen lokálne, ale aj koncernové úlohy. Na nákup technológií smeruje približne 95 % investícií.

Ekologické prostredie

Sauer-Danfoss dodržiava zákon o ochrane životného prostredia a dbá na oblasť environmentu. Najvýznamnejšie environmentálne úlohy vznikajú v spoločnosti v oblasti odpadového hospodárstva. Má zavedený separovaný zber odpadu, spôsoby separovania sú uvedené na nástenkách a veľký dôraz kladie na zvýšenie ekologického povedomia zamestnancov. Na likvidáciu odpadov má spoločnosť uzavretú zmluvu s externou firmou. V roku 2004 spoločnosť zakúpila trojkomorový lis na pakovanie odpadu.

V rámci plnenia projektov neustáleho zlepšovania Lean/Six Sigma a cieľov enviromentu sa SD venuje znižovaniu odpadových emulzií a návratu emulzií do výrobného procesu.

Čo sa týka znečistenia ovzdušia, prevádzka v Považskej Bystrici má jeden zdroj a v Dubnici nad Váhom dva zdroje znečistenia ovzdušia, na ktorých sa pravidelne vykonávajú merania a výsledky sú zverejňované na internetovej stránke.

Veľkú pozornosť venuje spoločnosť aj úspore energií. Pomocou modernejších, energeticky menej náročnejších zariadení a ich efektívnejším využitím sa SD podarilo znížiť spotrebu energie oproti roku 2008 na 1 kg výrobku približne o 12 %. Zavedením optimalizačných opatrení spoločnosť znížila spotrebu zemného plynu o 41 %.

5 ANALÝZA SÚČASNÉHO SYSTÉMU RIADENIA DODÁVATEĽSKO-ODBERATEĽSKÝCH VZŤAHOV

V nasledujúcej kapitole sa venujem dodávateľsko-odberateľským vzťahom v spoločnosti Sauer-Danfoss. Najskôr bližšie analyzujem činnosť oddelenia nákupného marketingu PT S20, TM, jeho vízie, ciele a prehľad nákupu a predaja. Následne sa zaoberám dodávateľmi spoločnosti a ich analýzou.

5.1 Oddelenie nákupného marketingu PT S20, TM

Nákupný marketing PT S20, TM patrí z organizačného hľadiska do divízie Propel. Na čele produktového tímu S20, TM stojí vedúci tímu, ktorý riadi piatich spolupracovníkov. Štyria pracovníci sa zaoberajú nakupovanými dielmi od dodávateľov a reklamáciami a jeden pracovník sa stará o kvalitu dodávok.

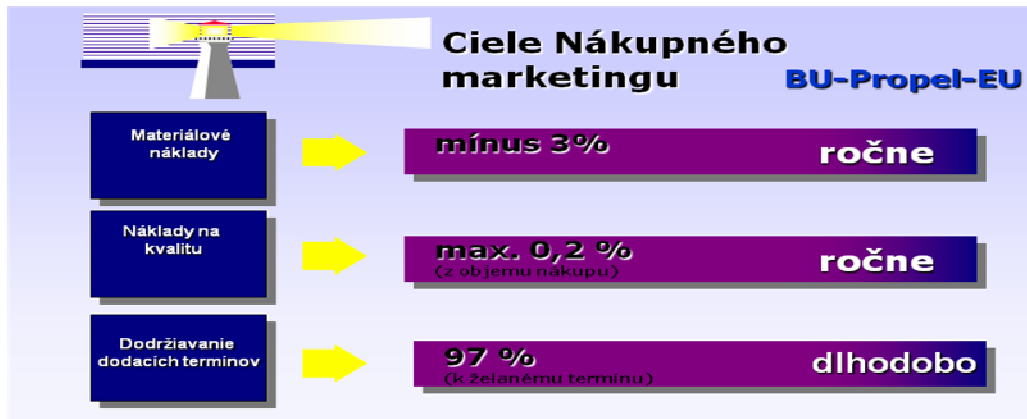
5.1.1 Vízia nákupného oddelenia PT S20, TM

Jednou z hlavných priorít od začiatku pôsobenia spoločnosti Sauer-Danfoss na Slovensku je kvalita. Víziou nákupného marketingu pre všetkých dodávateľov SD je začlenenie a udržiavanie systému kvality, ktorý klienti SD považujú za prvoradý nielen v kvalite, ale aj v cene. Cieľom systému kvality je stanoviť jednotný postup pri komunikácii o všeobecných požiadavkách, očakávaniach a smerniciach pre všetkých dodávateľov. Od dodávateľov sa očakáva ďalšie plánovanie, zlepšovanie a riadenie.

5.1.2 Ciele nákupného oddelenia

Oddelenie nákupného marketingu PT S20, TM sa zameriava najmä na 3 oblasti, a to na :

- ❖ materiálové náklady,
- ❖ náklady na kvalitu,
- ❖ dodržiavanie dodacích termínov.



Obr. č. 6 : Ciele nákupného marketingu [26]

5.1.3 Všeobecné požiadavky PT S20, TM na kvalitu dodávateľov

Nákupné oddelenie stanovilo pre svojich dodávateľov 6 všeobecných požiadaviek, a to :

☺ *Systém kvality dodávateľa*

Spoločnosť SD podporuje to, aby sa dodávatelia stali kompatibilní s ISO 9001. Pre dosiahnutie neustáleho zlepšovania SD očakáva, že dodávatelia privítajú systém kvality a že budú pracovať s jeho prvkami, a to napr. s :

- Analýzou režimu zlyhania a následkov (FMEA),
- Štatistickou kontrolou procesov (SPC),
- Schvaľovacím procesom výroby súčiastok (PPAP) a s ďalšími prvkami kvality.

☺ *Požiadavky na životné prostredie*

Životné prostredie je pre SD dôležitým parametrom pri výbere a vyhodnocovaní dodávateľov. Jedným z očakávaní oddelenia nákupného marketingu je, že dodávatelia budú v zhode s ISO 14 001.

☺ ***Bezpečnostné požiadavky spoločnosti SD***

Pre SD je otázka bezpečnosti hlavou prioritou. Je na každom dodávateľovi, aby dodržiaval bezpečnostné predpisy, ktoré sú zmyslom ISO 14 001.

☺ ***Prístup k zariadeniam dodávateľa***

Dodávatelia SD musia umožniť nákupnému oddeleniu prístup k svojim zariadeniam pre účely hodnotenia dielov, procesov či dokumentov (FMEA, plán kontrol a pod.).

☺ ***Pohotovostný plán***

Pre prípad konkurzného konania a bankrotu sú dodávatelia SD povinní vypracovať pohotovostný plán a oboznámiť nákupné oddelenie o možnosti konkurzu alebo mimoriadnej udalosti v čo najkratšej dobe.

☺ ***Podporné údaje pre kvóty***

Oddelenie nákupného marketingu požaduje, aby dodávatelia mali systém na podporu rozvoja záverečných kót so zdokumentovanými zdrojmi dát. Dodávatelia musia vedieť preukázať predpokladané výrobné schopnosti a Gage R & R (spôsob preverovania spoľahlivosti nameraných hodnôt) pre kritické a kľúčové znaky.

5.1.4 Systémy používané nákupným marketingom PT S20, TM

Nákupný marketing spoločnosti Sauer-Danfoss využíva pri svojej práci softvér spoločnosti SAP. Jedná sa o program SAP R/3. Tento systém je určený na podporu plnenia úloh obchodného vedenia spoločnosti tým, že koordinuje všetky zdroje, informácie a činnosti. Údaje zo systému SAP R/3 umožňujú oddeleniu nákupného marketingu riadenie dodávateľských vzťahov, riadenie vzťahov so zákazníkmi alebo komplexné riadenie výkonnosti spoločnosti.

Nákupný marketing využíva tento systém najmä na :

- ↳ udržanie konkurencieschopnosti,
- ↳ skrátenie priebežnej doby realizácie objednávok,
- ↳ zvýšenie úrovne služieb zákazníkom.

Ďalším systémom využívaným v spoločnosti Sauer-Danfoss je tzv. SmartBin. Tento systém je vyvinutý firmou Bossard a je ponúkaný samotným dodávateľom. Spočíva v tom, že materiál je uskladnený v paletách na váhach. Váhy sú napojené na počítač a sú monitorované 24 hodín denne. V prípade, že hmotnosť materiálu na paletách klesne pod minimálnu hranicu, počítač automaticky vygeneruje objednávku na ďalší materiál. Dodávateľ môže tento materiál okamžite zaslať v krátkom termíne. SmartBin sa využíva predovšetkým pre spojovací materiál, ako skrutky, podložky, matice.

5.1.5 Nákup realizovaný PT S20, TM

Slovenská spoločnosť Sauer-Danfoss nakupuje priamy materiál v rôznych častiach sveta. Najdôležitejšími dodávateľmi priameho materiálu sú dodávatelia z Európy, Ameriky a APACu (Ázie a Pacifiku).

Nasledujúca tabuľka zachytáva nákup realizovaný oddelením nákupného marketingu PT S20, TM v jednotlivých regiónoch sveta.

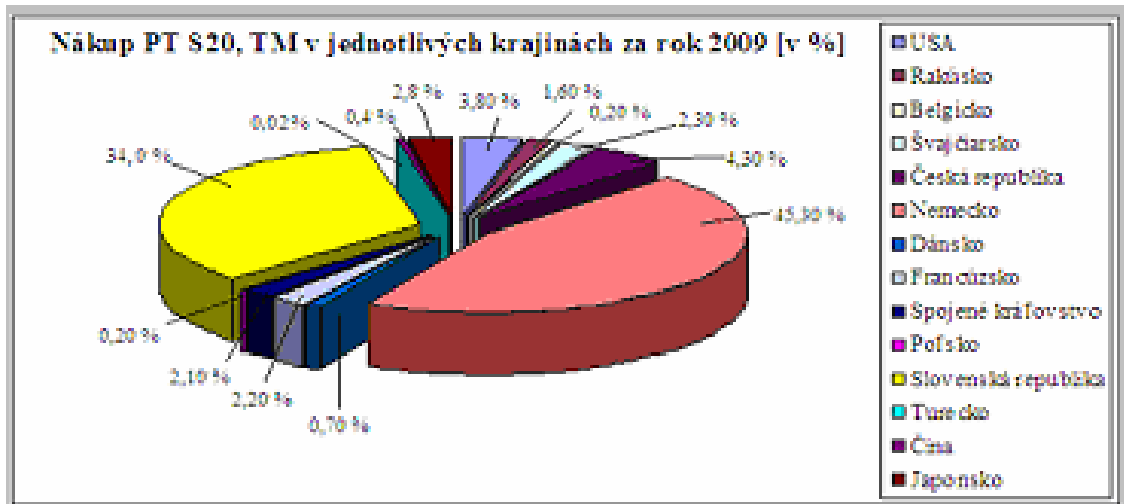
Tabuľka č. 2 : Prehľad nákupu oddelenia nákupného marketingu PT S20, TM podľa regiónov sveta za rok 2009

DODÁVATEĽ REGIÓN/KRAJINA	ZAPLATENÉ	ZAPLATENÉ	MNOŽSTVO
	EUR	%	ks
S-D Regióny	4 466 351,70	100,0%	2 063 985
AMERIKA	170 915,69	3,8%	335 889
USA	170 915,69	3,8%	335 889
EURÓPA	4 148 918,67	92,9%	1 712 163
Rakúsko	72 205,08	1,6%	6 157
Belgicko	7 939,68	0,2%	476
Švajčiarsko	103 406,60	2,3%	34 849
Česká republika	191 226,53	4,3%	130 009
Nemecko	2 021 582,77	45,3%	564 855
Dánsko	31 134,08	0,7%	12 626
Francúzsko	100 378,40	2,2%	30 545
Spojené kráľovstvo	92 332,24	2,1%	29 348
Poľsko	10 838,75	0,2%	2 292
Slovenská republika	1 516 878,89	34,0%	900 926
Turecko	995,65	0,0%	80
APAC	146 517,34	3,3%	15 933
Čína	19 680,27	0,4%	4 210
Japonsko	126 837,07	2,8%	11 723

Zdroj : [vlastné spracovanie s využitím [26]]

Z tabuľky je zrejmé, že na prvom mieste je nákup realizovaný v európskych krajinách. Nakupovaný materiál predstavuje takmer 93 % z celkového objemu nákupu. Nakupovanie v Európe je z hľadiska dodacích lehôt a nákladov na logistiku najvýhodnejšie. Na druhom mieste sa nachádza USA, ktoré je jedinou krajinou zastupujúcou americký trh. Tento nákup tvorí 3,8 % z celkového nákupu. V poslednom čase sa oddelenie nákupného marketingu začalo orientovať na ázijské trhy reprezentované najmä Čínou a Japonskom. Materiál nakupovaný v týchto krajinách činí približne 3,3 %.

Na nasledujúcom grafe môžeme vidieť percentuálne vyjadrenie nákupu PT S20, TM v jednotlivých krajinách sveta.



Graf č. 1 : Percentuálne vyjadrenie nákupu PT S20, TM za rok 2009 podľa jednotlivých krajín sveta [vlastné spracovanie]

5.1.6 SWOT analýza nákupného marketingu PT S20, TM

V kapitole 4.3 som pomocou SWOT analýzy zhodnotila spoločnosť Sauer-Danfoss ako celok. Nasledujúcou SWOT analýzou rozoberiem jej jednu časť – oddelenie nákupného marketingu PT S20, TM.

Silné stránky nákupného marketingu :

- ❖ Kvalifikovaný a skúsený tím pracovníkov nákupného oddelenia
- ❖ Vysoká produktivita práce nákupcov
- ❖ Stabilné portfólio dodávateľov
- ❖ Dlhodobé vzťahy s dodávateľmi založené na vzájomnej dôvere a ochote spolupracovať
- ❖ Napojenie na globálne trhy
- ❖ Schopnosť dodržiavať podmienky v dohodnutých termínoch

Slabé stránky nákupného marketingu :

- ❖ Dlhý proces kvalifikácie dodávateľa
- ❖ Dlhotrvajúci proces schvaľovania niektorých dielov
- ❖ Menej flexibilná schopnosť rýchlo zmeniť dodávateľa

Príležitosti nákupného marketingu :

- ❖ Pokles cien surovín
- ❖ Vybudovanie podporných nákupných kancelárií, ktoré napomáhajú pri získavaní potenciálnych dodávateľov

Ohrozenia nákupného marketingu :

- ❖ Úbytok kvalifikovanej pracovnej sily v regiónoch, v ktorých spoločnosť pôsobí
- ❖ Strata dodávateľov v dôsledku bankrotu
- ❖ Zníženie produkcie a strata zákazníkov ako následok krízy
- ❖ Dopad finančnej krízy na krajiny, v ktorých oddelenie nákupného marketingu realizuje svoju činnosť

5.2 Predaj realizovaný PT S20, TM

Produktový tím PT S20, TM je výrobcom axiálnych piestových hydrogenerátorov a motorov s uzavretým obvodom, ktoré sú prvkami systémového riešenia autodomiešavačov betónu. PT S20, TM predáva tieto komponenty po celom svete. V roku 2009 tento predaj predstavoval spolu 16 088 kusov.

Podrobný prehľad predaja komponentov do jednotlivých krajín a jeho percentuálne vyjadrenie je uvedené v tabuľke č. 3

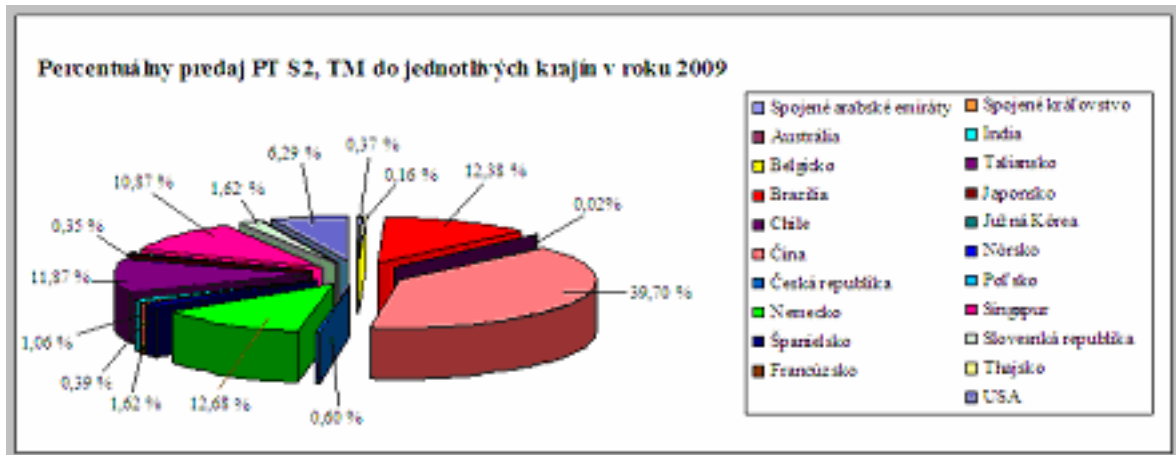
Tabuľka č. 3 : Predaj realizovaný PT S20, TM podľa krajín za rok 2009

KRAJINA	PREDAJ PRODUKTOV [ks]	PREDAJ PRODUKTOV [%]
Spojené arabské emiráty	60	0,37%
Austrália	2	0,01%
Belgicko	26	0,16%
Brazília	1 991	12,38%
Chile	4	0,02%
Čína	6 383	39,70%
Česká republika	9	0,60%
Nemecko	2 040	12,68%
Španielsko	261	1,62%
Francúzsko	1	0,00%
Spojené kráľovstvo	62	0,39%
India	171	1,06%
Taliansko	1 909	11,87%
Japonsko	57	0,35%
Južná Kórea	3	0,02%
Nórsko	1	0,00%
Poľsko	66	0,41%
Singapur	1 749	10,87%
Slovenská republika	261	1,62%
Thajsko	20	0,12%
USA	1 012	6,29%
SPOLU	16 088	100,00%

Zdroj : [vlastné spracovanie]

Dopadom finančnej krízy a následnému odriekaniu objednávok sa nevyhla ani spoločnosť SD. Spoločnosť exportuje približne 98 % výroby, teda len menej ako 2 % z výroby smerujú ku slovenským odberateľom. Pokles dopytu pociťuje spoločnosť zo všetkých oblastí, kam vyváža svoju produkciu. Finančná kríza zmarila aj ďalší rozvoj spoločnosti. Tá plánovala v roku 2009 rozvíjať výrobu hydraulických ventilov a uskutočniť zmeny v logistických procesoch. Projekt však nebolo možné uskutočniť.

Predaj hydrogenerátorov a motorov realizovaných PT S20, TM do krajín sveta za rok 2009 vyjadrený v % je zobrazený na grafe č. 2.



Graf č. 2 : Predaj komponentov PT S20, TM do jednotlivých krajín sveta za rok 2009 vyjadrený v % [vlastné spracovanie]

Sauer-Danfoss najviac vyváža do ázijských krajín, čo predstavuje približne 53 % exportu. Najväčšími odberateľmi z týchto krajín sú Čína a Singapur. Krajiny Európskej únie s približne 41 % predstavujú druhú najväčšiu skupinu odberateľov. Najviac sa exportuje do Brazílie, Nemecka a Talianska. Americký trh je reprezentovaný Spojenými štátmi, do ktorých smeruje približne 6 % produkcie vyrábanej v SD.

5.3 Analýza dodávateľov Sauer-Danfoss, a.s.

Dodávateľov spoločnosti Sauer-Danfoss môžeme všeobecne rozdeliť na :

- ❖ externých dodávateľov
- ❖ „inter company“ dodávateľov - dodávatelia v rámci globálneho koncernu SD

Medzi „inter company“ dodávateľov patria napríklad spoločnosti Sauer-Danfoss Osaka, Sauer-Danfoss Shanghai a Sauer-Danfoss Neumünster.

Externí dodávatelia sa z teritoriálneho hľadiska delia na dodávateľov pochádzajúcich z Ameriky, Európy a APACu (Ázie a Pacifiku). Z celkového objemu dodávaného materiálu

sú dodávateľia z Európy na prvom mieste s 92,9 % . Krajiny v rámci APACu predstavujú 3,3 % objemu dodávok materiálu a Amerika takmer 4 %.

Z externých dodávateľov môžem spomenúť Premat, s.r.o. Bytča, Hermann Reckers GmbH & Co. KG, Claas Guss GmbH, Topos Továrniky, a.s. či Ovako GmbH.

5.3.1 Výber a hodnotenie dodávateľov Sauer-Danfoss

Výber a hodnotenie dodávateľov sa uskutočňuje u nových/potenciálnych aj existujúcich dodávateľov. Existujúci dodávateľia pochádzajú z databázy, ktorou disponuje celý koncern Sauer-Danfoss.

Potenciálny dodávateľ sa môže stať schváleným dodávateľom SD, ak úspešne splní dve hodnotiace kritériá :

- ☉ Vyhodnocovanie potenciálneho dodávateľa (PSA)
- ☉ Audit zabezpečenia kvality dodávateľa (SQA)

„*Vyhodnocovanie potenciálneho dodávateľa*“ je kritérium, ktorého úlohou je získať komplexný prehľad o prípadných dodávateľov SD. Toto vyhodnocovanie zvažuje kľúčové podnikateľské vlastnosti úspešnej spoločnosti. Vo vyhodnocovaní je zahrnutých deväť kritérií :

- | | |
|---------------------------|------------------|
| ☉ kvalita | ☉ prostredie |
| ☉ plánovanie a rozvrh | ☉ zamestnanci |
| ☉ produkcia a technológia | ☉ znalosť trhu |
| ☉ financie | ☉ subdodávateľia |
| ☉ manažment | |

Pred dodávaním výrobného dielu do spoločnosti Sauer-Danfoss musí dodávateľ splňať „Hodnotenie kvality dodávateľa“ (SQA) a „Finančné hodnotenie dodávateľa“ (SFA). Vyhodnocovania jednotlivých dodávateľov vykonáva pracovník nákupného oddelenia SD.

Ak výsledok hodnotenia potenciálneho dodávateľa bol prijateľný, ďalším krokom v procese je „**Audit zabezpečenia kvality dodávateľa**“ (SQA). Účelom SQA je najmä :

- ✧ ohodnotenie existujúceho alebo nového dodávateľa,
- ✧ poskytnutie prísunu kvalitného výkonu dodávateľa,
- ✧ vedenie nápravných krokov pre zlepšenie systému kvality dodávateľov.

SQA je dokument v angličtine a obsahuje súbor 35-tich otázok, ktoré sa týkajú nasledovných trinástich častí :

- | | |
|----------------------------------|---|
| ↪ revízia manažmentu | ↪ kontrola nesúladných produktov |
| ↪ plánovanie kvality | ↪ nápravné a preventívne opatrenia |
| ↪ kontrola dokumentácie | ↪ skladovanie, balenie
a konzervácia |
| ↪ kontrola procesov | ↪ interné audity kvality |
| ↪ kontrola a skúšky | ↪ tréning |
| ↪ kontrola a meracie zariadenia | ↪ kvalita subdodávateľa |
| ↪ sledovateľnosť a skúšobný stav | |

Sauer-Danfoss pošle dodávateľovi tento súbor otázok, ktoré najskôr vyhodnotia sami. Potom nasleduje hodnotenie dodávateľov (audit) samotnou spoločnosťou SD, ktoré osobne vykonávajú vyškolení pracovníci SD. Tento audit prebieha spravidla tri dni. V záverečnej fáze sa stretnú zástupcovia SD spolu s dodávateľom a rozoberajú otázku po otázke. Každá otázka obsahuje možnosti, ku ktorým sú priradené body od 1-4. Sauer-Danfoss požaduje dosiahnutie minimálne dvoch bodov z každej otázky. Ak je táto požiadavka splnená, dodávateľ je schválený. V prípade, že dodávateľ nedosahuje minimálne požadované 2 body z každej otázky, musí ihneď zahájiť intenzívne kroky na uspokojivú

úroveň v obmedzenom čase. Spolupráca s takýmto dodávateľom je podmienená zavedením okamžitého akčného plánu s časovým plnením a zodpovednosťou za jednotlivé činnosti. Následne prebieha kontrola, ktorej cieľom je zistiť, či dodávateľ splnil podmienky akčného plánu a dosiahol v jednotlivých otázkach potrebné bodové ohodnotenie. Ak je výsledok kontroly pozitívny, prebieha re-audit, kedy je už dodávateľ úplne schválený.

Existujúci dodávatelia sú vyhodnocovaní priebežne formou sledovania úrovne PPM (parts per million) kvality a percent dodávky na čas. Počítanie PPM je monitorovaním výkonnosti dodávateľa z pohľadu kvality dielov a včasnej dodávky. Hodnotenie kvality výsledkov sa meria v zamietnutých dieloch v miliónoch (PPM) pre každého dodávateľa podľa vzorca :

$$MIERA = \frac{ODMIETNUTÉ \text{ DIELY}}{PRIJATÉ \text{ DIELY}} * 1\ 000\ 000 \text{ (PPM)}$$

V prípade nedostatočného výkonu sa vykoná hodnotenie SQA. Ak existujúci dodávateľ nie je v súlade s pravidlami SQA, musí sa zahájiť realizácia plánu nápravných opatrení na riešenie v oblasti nezhody.

V prípade úspešného schválenia dodávateľa nasleduje fáza schvaľovania dielov. Vo svojej diplomovej práci sa však touto fázou pre jej rozsiahlosť nebudem zaoberať.

5.3.2 Klasifikácia dodávateľov Sauer-Danfoss

Po úspešnom splnení požadovaných kritérií nasleduje proces klasifikácie dodávateľov, v ktorom sú dodávatelia rozdelení do 4 kategórií podľa toho, ako spĺňajú stanovené očakávania.

Klasifikácia dodávateľov je nasledovná :

1. preferovaní dodávatelia

Dodávatelia patriaci do tejto kategórie prekračujú minimálne očakávania a spĺňajú alebo prekračujú požadované bodové skóre. Z „Auditu zabezpečenia kvality dodávateľa“ (SQA) dosahujú $\geq 68\%$.

2. rozvíjajúci sa dodávatelia

Rozvíjajúci sa dodávatelia spĺňajú alebo prekračujú minimálne očakávania vo všetkých oblastiach SQA a dosahujú $\geq 50\%$ a minimálny počet bodov zo všetkých otázok.

3. udržiavací dodávatelia

Táto kategória zahŕňa dodávateľov, ktorí spĺňajú minimálne očakávania na požadované otázky a v SQA dosahujú $\geq 40\%$.

4. postupne vyradení

Postupne vyradení dodávatelia nespĺňajú minimálne očakávania. V SQA dosahujú $< 40\%$, to zn. že nedosahujú ani požadované skóre v jednotlivých otázkach.

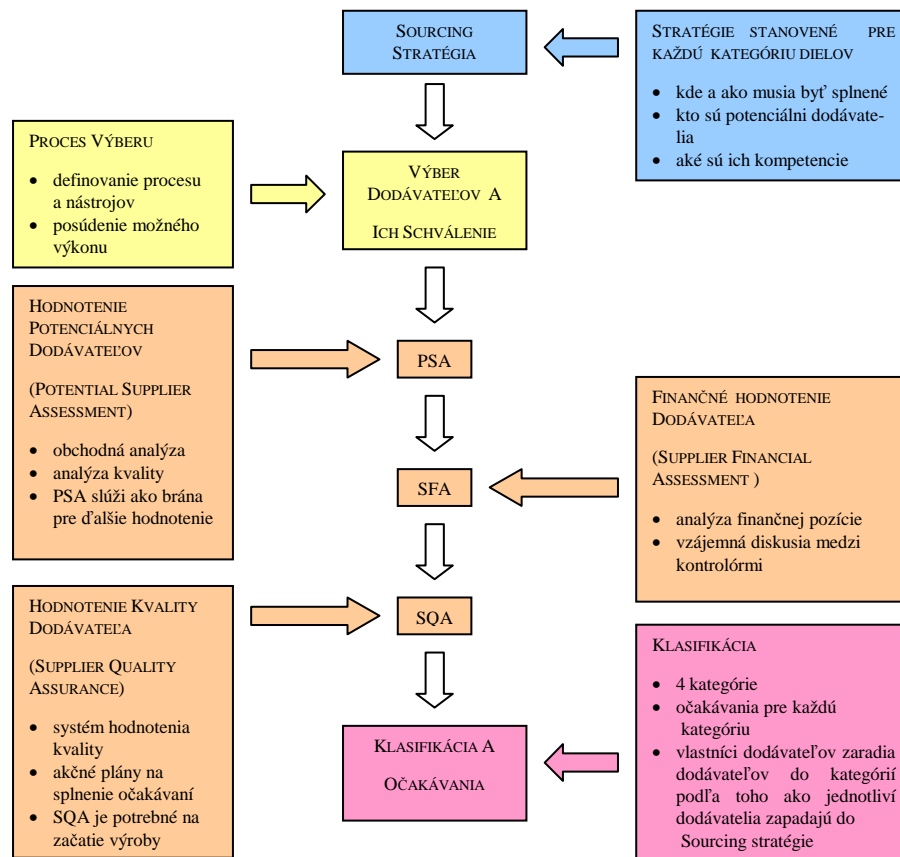
Prehľad niektorých kritérií, slúžiacich na zaradenie jednotlivých dodávateľov do príslušných kategórií, je uvedený v tabuľke č. 4

Tabuľka č. 4 : Prehľad kritérií pre jednotlivé kategórie dodávateľov

KRITÉRIUM	PREFEROVANÍ	ROZVÍJAJÚCI SA	UDRŽIAVACÍ	POSTUPNE VYRADENÍ
Požadované skóre z SQA	68	50	40	< 40
Obmedzenia	limity pre nové obchody	category tím obmedzuje nové obchody	obmedzenia pre podobné obchody	žiadne nové obchody
Radar chart	každoročne	každoročne	každoročne pre najlepších 80 %	predpísané očakávania
Stretnutia manažérov	každoročne	v prípade potreby	v prípade potreby	nevyhnutné
Diskusie manažérov	2x do roka	2-3x do roka	1-2x do roka	1-2x do roka
Analýza kvality PSA	-	každé 3 roky	každé 3 roky	každé 1-2 roky

Zdroj : [vlastné spracovanie s použitím [26]]

Proces výberu, schvaľovania a klasifikácie dodávateľov je zjednodušene vyjadrený na nasledujúcom obrázku.



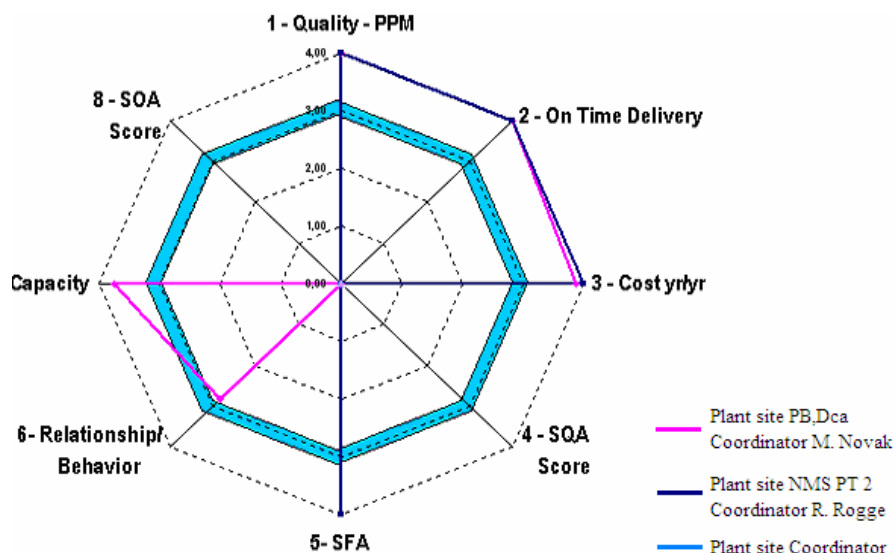
Obr. č. 7 : Výber dodávateľov a ich schválenie [26]

5.3.3 Monitorovanie výkonnosti dodávateľov

Na monitorovanie výkonnosti svojich dodávateľov používa spoločnosť Sauer-Danfoss tzv. Radar chart. Je tiež známy ako paprskový graf, webový graf, spider graf alebo mapa hviezdnej oblohy. V Radar charte má každá kategória vlastnú os hodnôt, vychádzajúcu zo stredu. Všetky hodnoty v rovnakej rade sú spojené čiarami.

Nákupné oddelenie SD využíva Radar chart na monitorovanie výkonnosti dodávateľov pomocou ôsmich ukazovateľov z pohľadu :

- ☺ kvality - PPM
- ☺ dodávok na čas
- ☺ cenovej úrovne
- ☺ dosiahnutého skóre z externého auditu
- ☺ finančného auditu
- ☺ vzájomných vzťahov, spolupráce
- ☺ kapacity
- ☺ optimalizácie dodávateľov (tento ukazovateľ je zatiaľ len vo vývoji)



Obr. č. 8 : Ukážka Radar chartu vytvoreného nákupným marketingom PT S20, TM [26]

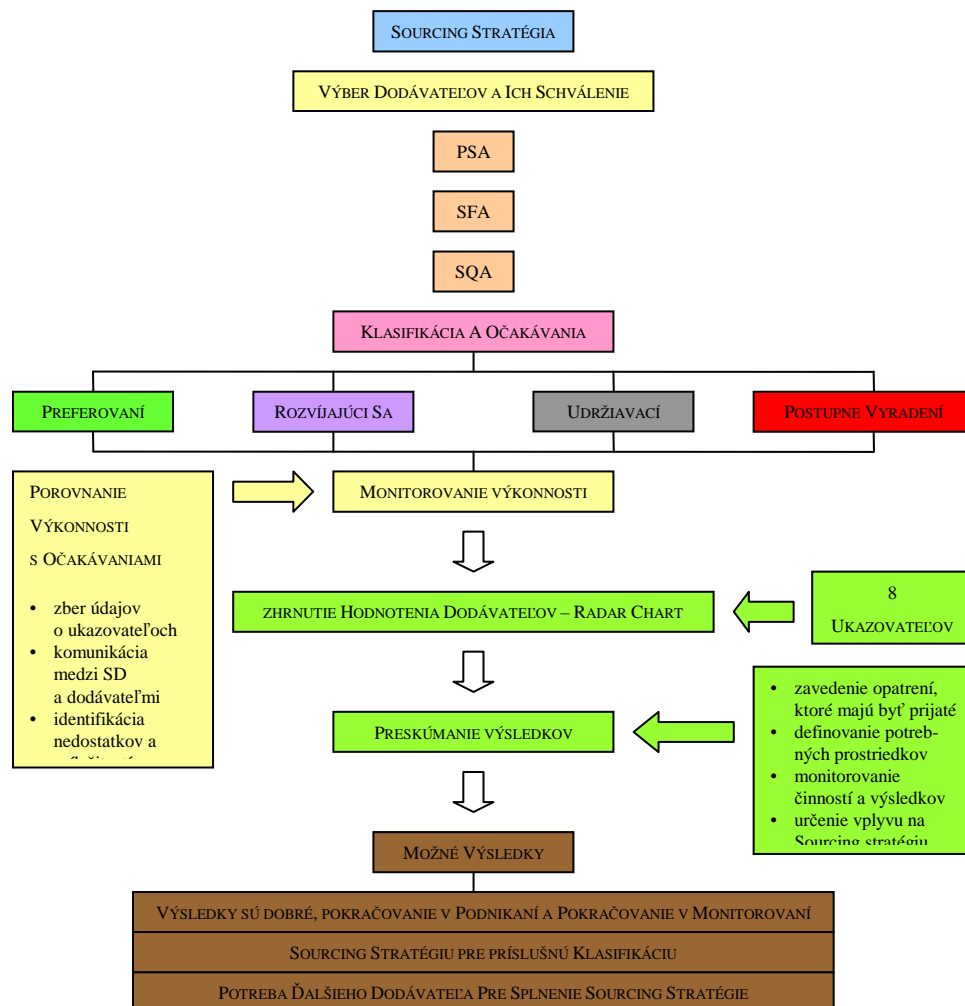
Bodové ohodnotenie, ktoré je zobrazené na ukážke Radar chartu zodpovedá bodovému ohodnoteniu uvedenému v SQA v časti 5.3.1 venovanej výberu a hodnoteniu dodávateľov.

To znamená, že body vyjadrujú možnosti ohodnotenia v dôležitých otázkach zabezpečenia kvality dodávateľa.

Pracovníci nákupného oddelenia PT S20, TM monitorujú výkonnosť svojich dodávateľov pomocou Radar chartu každoročne jedenkrát do roka.

5.3.4 Komplexný pohľad na činnosti spojené s analýzou dodávateľov

Nasledujúci obrázok predstavuje komplexný pohľad na činnosti, ktoré som postupne rozanalyzovala v predchádzajúcich podkapitolách.



Obr. č. 9 : Celý proces výberu, schvaľovania a monitorovania výkonnosti dodávateľov spoločnosti Sauer-Danfoss [26]

6 VPLYV EKONOMICKEJ KRÍZY NA DOV

V súčasnosti pracuje oddelenie nákupného marketingu PT S20, TM s dodávateľmi za približne rovnakých podmienok ako pred finančnou krízou. V oblasti požiadaviek na svojich dodávateľov spoločnosť Sauer-Danfoss nepoľavila ani v jednej z nich. Dodávatelia sú i v čase krízy povinní dodržiavať všeobecné požiadavky na kvalitu. Pri výbere a hodnotení dodávateľov taktiež nenastali žiadne zmeny. Nákupné oddelenie nezmenilo prístup k dodávateľom, ani neredukovalo ich počet.

Líder v strojárskom priemysle na Slovensku sa musí ale vyrovnávať so stratou niektorých

európskych či zaoceánskych dodávateľov, ktorí v dôsledku krízy skrachovali. Spoločnosť preto musí hľadať nových dodávateľov, ktorí budú vyhovovať požadovaným podmienkam a kritériám. Nevýhodou SD je, že je menej flexibilná z hľadiska rýchleho hľadania potenciálnych dodávateľov.

V dôsledku krízy tiež poklesli ceny surovín, klesol dopyt po vyrábaných produktoch, a preto bolo nutné vo vzájomnej komunikácii s dodávateľmi prerokovať zmeny týkajúce sa najmä cien niektorých dodávaných artiklov a dodacích podmienok.

Ďalším problémom spoločnosti je pokles produkcie. Tento pokles vyústil do prepúšťania mnohých zamestnancov a do obmedzenia výrobných prevádzok. S klesajúcim dopytom po produktoch spoločnosti je spojená potreba znížiť skladové zásoby. Pre tento účel by malo nákupné oddelenie zaviesť opatrenia, ktorých cieľom je dosiahnuť optimalizáciu skladových zásob a minimálneho objednávacieho množstva.

7 ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI

V kapitolách 4 a 5 som sa zamerala na charakteristiku a analýzu súčasnej situácie v oblasti dodávateľsko-odberateľských vzťahov vo firme Sauer-Danfoss, a.s. Predstavila som firmu, možnosti využitia jej produktov a zhodnotila som ju pomocou SWOT a PEST analýzy. Tiež som popísala spôsob, akým spoločnosť uskutočňuje nákup prostredníctvom oddelenia nákupného marketingu PT S20, TM a analyzovala toto oddelenie pomocou SWOT analýzy. Priblížila som i požiadavky na dodávateľov a proces ich výberu, hodnotenia a monitorovania výkonnosti.

Silnými stránkami spoločnosti z hľadiska riadenia DOV sú dlhodobé vzťahy s dodávateľmi a stabilné portfólio dodávateľov. Dôležitá je tiež schopnosť realizovania dodávok v stanovenom termíne a napojenie spoločnosti na globálne trhy.

Slabé stránky spočívajú najmä v dlhotrvajúcom procese schvaľovania dodávateľov a v orientácii spoločnosti na úzky segment trhu. Veľkým problémom spoločnosti je vysoký stav zásob, ktoré je potrebné kvôli poklesu dopytu po produkcii zminimalizovať.

V súčasnej dobe ekonomickej krízy je tento vysoký stav zásob pre spoločnosť neefektívny, a preto je potrebné optimalizovať dodávateľské podmienky. Túto optimalizáciu je možné uskutočniť pomocou tzv. Paretovej analýzy (ABC analýzy). Keďže oddelenie nákupného marketingu nakupuje veľké množstvo artiklov, nie je pre pracovníkov tohto oddelenia ekonomické venovať adekvátnu pozornosť všetkým nakupovaným artiklom.

Vo svojej projektovej časti prevediem túto ABC analýzu sortimentu, pomocou ktorej vyselektujem významné artikly a navrhnem optimalizáciu systému riadenia dodávok u konkrétneho artikla.

Pre Sauer-Danfoss tiež doporučujem rokovať s dodávateľmi o znižovaní cien dodávaného materiálu, keďže cena materiálov v dôsledku krízy značne klesla. Pri dodávanom materiáli ale musí zostať zachovaná kvalita, pretože práve tá je v spoločnosti na prvom mieste. SD by mohlo svojich dodávateľov požiadať aj o predĺžovanie splatnosti faktúr.

Niekoľko rokov je v spoločnosti Sauer-Danfoss, a.s. vyvíjané úsilie smerujúce k Lean/Six Sigma, a to vo výrobných aj administratívnych procesoch. Projektové tímy pracujú každoročne na dosiahnutí stanovených cieľov. Keďže neustále zlepšovanie je prospešné aj pre oblasť dodávateľsko-odberateľských vzťahov, navrhujem v spoločnosti každoročné zbieranie podnetov z jednotlivých úsekov a následné vypracovanie projektov. Tieto projekty by mohli byť zamerané napríklad na zedefinovanie zmeny minimálneho objednávacieho množstva alebo nastavenia výšky bezpečnostných zásob.

8 PROJEKT PODNIKOVEJ LOGISTIKY ZAMERANÝ NA RIADENIE DOV V KRÍZOVÝCH SITUÁCIÁCH VO FIRME SAUER-DANFOSS, A.S.

V tejto kapitole diplomovej práce navrhmem optimalizáciu dodávateľských podmienok. Projekt bude predstavovať návrh systému riadenia dodávok pre konkrétny artikel.

8.1 Východiská projektu

Projekt optimalizácie dodávateľských podmienok som sa rozhodla spracovať kvôli pretrvávajúcej ekonomickej kríze, ktorá núti spoločnosť prehodnotiť vzťahy k niektorým dodávateľom a podmienky ich dodávok. Sauer-Danfoss nakupuje od všetkých svojich dodávateľov približne 1 020 artiklov. V súčasnosti spoločnosť charakterizuje vysoký stav zásob, ktorý je potrebné znížiť. Pomocou ABC analýzy sa zameriam na konkrétny artikel a navrhnutými optimálnymi dodávkami sa pokúsim prispieť k zníženiu skladových zásob.

8.1.1 Cieľ projektu

Za hlavný cieľ svojej projektovej časti som si vytýčila spracovať ABC analýzu artiklov nakupovaných oddelením nákupného marketingu PT S20, TM a na základe získaných údajov navrhnúť systém riadenia dodávok pre konkrétny artikel. Ďalším cieľom bude uskutočniť predikciu potreby tohto artikla do budúcnosti.

8.1.2 Navrhované kroky projektu

Pre navrhovaný projekt systému riadenia dodávok som stanovila tieto konkrétne činnosti :

- ↳ zber interných podkladov a informácií,
- ↳ vyhodnotenie problémov v oblasti DOV,
- ↳ konzultácie s pracovníkmi firmy,

- ↪ podrobné preštudovanie materiálov,
- ↪ návrh optimalizácie dodávateľských podmienok,
- ↪ ABC analýza nakupovaných artiklov,
- ↪ návrh riadenia dodávok konkrétneho artikla,
- ↪ vypracovanie nákladovej a rizikovej analýzy.

8.1.3 Časový harmonogram projektu

Nasledujúca tabuľka zachytáva konkrétne činnosti projektu, vykonávané v jednotlivých mesiacoch a predpokladanú dĺžku doby ich realizácie.

Tabuľka č. 5 : Časový harmonogram projektu

Obdobie spracovávaní	Činnosť	Predpokladaná dĺžka doby realizácie činnosti
október - november 2009	Zber interných podkladov a informácií a vyhodnotenie problémov v oblasti dodávateľsko-odberateľských vzťahov	30 hodín
október 2009 - apríl 2010	Konzultácie s pracovníkmi firmy	30 hodín
január 2010	Preštudovanie materiálov potrebných pre vytvorenie projektu	20 hodín
február 2010	Návrh optimalizácie dodávateľských podmienok a spracovanie ABC analýzy artiklov	20 hodín
marec - apríl 2010	Výber artikla a návrh riadenia dodávok	50 hodín
apríl 2010	Vypracovanie nákladovej a rizikovej analýzy projektu	10 hodín
CELKOM		160 hodín

Zdroj : [vlastné spracovanie]

Vypracovaniu tohto projektu predchádzal zber informácií a interných materiálov, ktorý je časovo náročnou činnosťou. Konzultácie a spolupráca s pracovníkmi Sauer-Danfoss predstavujú najdôležitejší zdroj informácií, potrebných pre identifikáciu problémových oblastí v DOV a výber konkrétneho projektu a prebiehajú počas celého procesu spracovania projektu.

Z tabuľky je zrejmé, že z časového hľadiska sa ako najnáročnejšie javí samotné vypracovanie návrhu riadenia dodávok pre konkrétny artikel, vybraného na základe výsledkov ABC analýzy. Pri tomto návrhu treba vychádzať z doterajšieho systému riadenia vybraného artikla, ktorý je v spoločnosti Sauer-Danfoss zaužívaný. Celý projekt musí byť tiež prekonzultovaný s pracovníkmi spoločnosti.

8.2 Metóda ABC

Metóda ABC je založená na princípe, že je veľmi neefektívne venovať rovnakú pozornosť všetkým položkám. Vychádza z Paretovho zákona. Ten hovorí, že približne 80 % dôsledkov vyplýva približne z 20 % počtu všetkých možných príčin. [8], [18]

Pareto princíp môžeme použiť napr. v týchto situáciách :

- ✧ 20 % dodávateľov sa podieľa 80 % na dodávkach materiálu,
- ✧ 20 % skladových položiek sa podieľa 80 % na celkovej hodnote zásob, či celkovom obrate,
- ✧ 20 % skladových položiek zaberá 80 % plochy skladu,
- ✧ 20 % skladových položiek sa podieľa 80 % na celkovom počte výdajov. [8]

Podstata tejto metódy spočíva v roztriedení sortimentu na niekoľko skupín podľa ich percentuálneho podielu na celkovej hodnote zvoleného parametra. [18]

8.2.1 Kritériá pre roztriedenie sortimentu do skupín

Typickými kritériami pre skupiny A, B, C sú tieto nasledovné kritériá :

- ↪ *skupinu A* tvorí 20 % artiklov s kumulatívne 80%-tným podielom na celkovom obrate,
- ↪ *skupinu B* tvorí ďalších 30 % artiklov s kumulatívne 15%-tným podielom na celkovom obrate,
- ↪ *skupinu C* tvoria ostávajúce artikly s približne 5%-tným podielom na celkovom obrate. [8]

Skupina A predstavuje **významné (TOP) artikly**, ktorým je venovaná najväčšia pozornosť. Sú to tie artikly, ktoré tvoria najvyšší podiel na celkovom obrate. TOP artikly sú položky rýchlo sa pohybujúce s veľkým obratom. Riadenie týchto artiklov je pre každú spoločnosť kľúčové . Pri ich nákupe je potrebný detailný prieskum dodacích podmienok (kvalita, cena, dodacia lehota) pre každý artikel zvlášť. Objednávanie TOP artiklov je realizované v krátkych časových intervaloch a nízkych dodávkach. [18]

Do *skupiny B* patria **menej významné artikly**, ktoré sú sledované menej intenzívne ako TOP artikly a majú stredný podiel na celkovom obrate . Pri riadení zásob sú objednávané vo väčších objednávacích cykloch. [18]

Artikly v *skupine C* sú „**nevýznamné**“, sú málo dôležité a nízkoobrátkové. Bývajú obstarávané až na základe priamych požiadaviek. [18]

V nasledujúcej časti diplomovej práce uskutočním ABC analýzu. Túto analýzu použijem na zaradenie artiklov, nakupovaných oddelením nákupného marketingu PT S20, TM od jednotlivých dodávateľov, do troch skupín podľa ich podielu na celkovom obrate nákupu.

8.3 ABC analýza nakupovaných artiklov

Oddelenie nákupného marketingu nakupuje od svojich dodávateľov celkovo 1 020 artiklov. K dispozícii máme prehľad o ročnej spotrebe, cene za kus v € a ročnom obrate jednotlivých artiklov. Ceny za kus sú zaokrúhlené. Vzhľadom na rozsiahly počet artiklov nie je možné uviesť celú tabuľku, preto nasledujúca tabuľka zachytáva len časť z celkového prehľadu.

Tabuľka č. 6 : Prehľad o nakupovaných artikloch

Číslo artikla	Popis artikla	Ročná spotreba [ks]	Cena za kus [€]	Obrat nákupu [€]	Dodávateľ
711325	PISTON-ASSY-WELDED-2/089	137346	11	1 536 517	Sauer-Danfoss GmbH&Co. OHG
009480	HOUSING-PUMP-2/089-RAW	7065	40	282 645	Claas Guss GmbH
512083	HOUSING-TMM-089-RAW	4509	27	122 886	Claas Guss GmbH
515222	SERVOVENT.2/033-089/MESSORI/	850	102	86 331	Topos Tovarniky, a.s.
004804	PIN-PLATE-BEARING 2/070-166	16288	2	27 234	Premat s.r.o. Bytca
315325	PLUG-SOC-OR 0.875-14 SAEJ514	46090	1	25 921	Sauer-Danfoss GmbH&Co. OHG
509416	RD 60 DIN1013-42CrMoS4 PER HMS-157	468	47	22 134	Schmolz+Bickenbach Slovakia s.r.o.
9802396	PIN-SWASHPLATE PIVOT	8 086	3	21 140	Sauer-Danfoss-Daikin LTD.
513088	BEARING ASSY. 387A-382A	1309	13	16 833	Timken Europe
007625	COVER-FRONT 2/070 RAW	749	19	14 413	Stock Guss GmbH i.I.
9801599	GEAR	340	30	10 078	Sauer-Danfoss - NAECS
1020326-01	CSV-CW 2/052-2/089 ASSY	83	115	9 541	Daikin-Sauer-Danfoss Manufacturing
520651	LOOP-FLUSHING-TMM-D2-13BAR-ASSY	990	10	9 450	Ernst Nachbur AG
009977	TELESO HYDROGEN. 24 GEHAUSE RT.2/11	50	83	4 156	Claas Guss GmbH
520084	LINK 2/070 RAW	1000	3	3 177	KLF-ZVL MTK s.r.o.
9004875-0121	PIN-GROOVED, .125 X .75 SAE 494 B SPC	14529	0	1 546	Sauer-Danfoss - NAECS
000695	CUP-BEARING	50	22	1 099	Timken Europe
9800883	COVER	255	1	217	Topos Tovarniky, a.s.
520588	O-RING 154.3X5.7-N-NBR70/D-HMS100	32	0	14	Daikin-Sauer-Danfoss Manufacturing
9510445	SHIM-KIT-RELIEF-VALVE	1	1	1	Topos Tovarniky, a.s.

Zdroj : [vlastné spracovanie s použitím [26]]

8.3.1 Postup ABC analýzy

- ☉ vynásobením ročnej spotreby a nákupnej ceny pre každý artikel som získala hodnotu obratu nákupu,
- ☉ získané hodnoty som zoradila podľa zostupného poradia a vypočítala kumulatívny obrat nákupu,
- ☉ následne som vyčíslila percentuálny podiel jednotlivých kumulatívnych materiálových položiek na celkovom obrate,
- ☉ v poslednom kroku som zdefinovala medze hraníc medzi skupinami artiklov.

Pre klasifikáciu nakupovaných artiklov pomocou ABC metódy som použila typické kritériá.

Skupina A : Artikle rýchlo sa pohybujúce s veľkým obratom, 20 % artiklov s obratom približne 80 % kumulácie.

Skupina B : Artikle menej sa pohybujúce, 30 % artiklov s obratom cca 90 % kumulácie.

Skupina C : Artikle pohybujúce sa pomaly, 50 % artiklov s obratom cca 10 % kumulácie.

Nasledujúca tabuľka č. 7 zobrazuje túto klasifikáciu artiklov. Pre rozsiahlosť údajov uvádzam opäť iba časť spracovanej analýzy.

Tabuľka č. 7 : Ukážka spracovania ABC analýzy

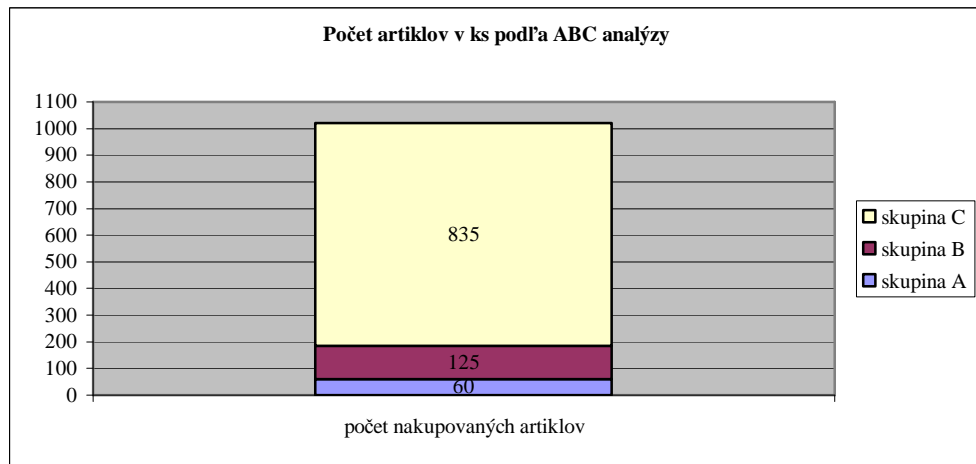
Číslo artikla	Obrat nákupu [€]	Obrat kumulatívny	Kumulatívne % z celkového obratu	Klasifikácia
711325	1 536 517	1 536 517	15,81	A
009480	282 645	3 757 044	38,65	A
512083	122 886	5 454 890	56,11	A
515222	86 331	6 308 188	64,89	A
004804	27 234	7 770 521	79,93	A
315325	25 921	7 796 442	80,20	B
509416	22 134	7 965 950	81,94	B
9802396	21 140	8 030 301	82,61	B
513088	16 833	8 257 802	84,95	B
007625	14 413	8 429 222	86,71	B
9801599	10 078	8 684 268	89,33	B
1020326-01	9 541	8 743 397	89,94	B
520651	9 450	8 752 847	90,04	C
009977	4 156	9 153 989	94,16	C
520084	3 177	9 273 291	95,39	C
9004875-0121	1 546	9 513 219	97,86	C
000695	1 099	9 570 643	98,45	C
9800883	217	9 694 831	99,73	C
520588	14	9 720 728	99,99	C
9510445	1	9 721 239	100,00	C

Zdroj : [vlastné spracovanie]

Čiastkové zhrnutie

Celkový obrat nákupu PT S20, TM predstavuje 9 721 239 €. Z celkového počtu 1 020 nakupovaných artiklov patrí do skupiny A 60 artiklov. Skupinu B tvorí 125 artiklov a skupinu C zvyšných 835 artiklov.

Graficky je toto rozdelenie zobrazené na grafe č. 3.

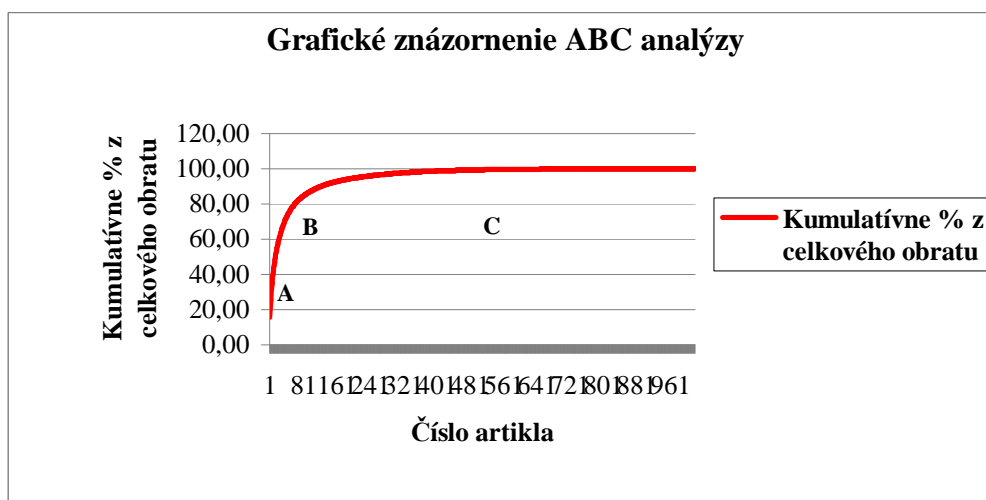


Graf č. 3 : Počet artiklov v kusoch patriacich do jednotlivých skupín

[vlastné spracovanie]

Prínos uvedenej ABC analýzy spočíva v tom, že oddelenie nákupného marketingu spoločnosti Sauer-Danfoss získa prehľad o tom, ktoré artikly sú najdôležitejšie a najviac prispievajú k hospodárskemu výsledku firmy. TOP artiklom musia pracovníci nákupného marketingu venovať najväčšiu pozornosť najmä v oblasti dodacích podmienok.

ABC analýzu ďalej zobrazím graficky pomocou tzv. Paretoho diagramu. V Paretovom diagrame zodpovedajú zmeny v zakrivení hraniciam jednotlivých skupín A, B a C.



Graf č. 4 : Grafické znázornenie ABC analýzy

[vlastné spracovanie]

Pre optimálnejšie vyselektovanie konkrétneho významného artikla urobím ešte jednu ABC analýzu z artiklov patriacich do skupiny A. Z predchádzajúcich údajov ABC analýzy vieme, že do tejto skupiny patrí 60 artiklov. V nasledovnej analýze som však nepoužila typické

kritériá. Stanovila som si tieto nasledovné kritériá:

Skupina A : Artikle rýchlo sa pohybujúce s veľkým obratom, 20 % artiklov s obratom približne 60 % kumulácie.

Skupina B : Artikle menej sa pohybujúce, 30 % artiklov s obratom cca 85 % kumulácie.

Skupina C : Artikle pohybujúce sa pomaly, 50 % artiklov s obratom nad 85 % kumulácie.

Klasifikáciu artiklov do jednotlivých skupín A, B, C zachytávajú nasledujúce tabuľky.

Tabuľka č. 8 : Artikle patriace do skupiny A

Číslo artikla	Obrat nákupu [€]	Obrat kumulatívny	Kumulatívne % z celkového obratu	Klasifikácia
711325	1 536 517	1 536 517	18,88	A
SP-9803499-RF-EU	912 755	2 449 272	30,09	A
506641	402 884	2 852 156	35,04	A
062851	316 291	3 168 448	38,93	A
009464	305 951	3 474 399	42,69	A
009480	282 645	3 757 044	46,16	A
062224	254 265	4 011 309	49,28	A
511453	213 242	4 224 551	51,90	A
9230158	202 367	4 426 918	54,39	A
515258	180 599	4 607 517	56,61	A
9230214	161 268	4 768 785	58,59	A

Zdroj : [vlastné spracovanie]

Z tabuľky môžeme zistiť, že do skupiny A patrí 11 artiklov. Táto skupina tvorí 60 % z celkového obratu, čo predstavuje sumu 4 768 785 €.

Tabuľka č. 9 : Artikle patriace do skupiny B

Číslo artikla	Obrat nákupu [€]	Obrat kumulatívny	Kumulatívne % z celkového obratu	Klasifikácia
515235	150 751	4 919 535	60,44	B
009449	150 094	5 069 630	62,28	B
512090	138 612	5 208 242	63,99	B
009472	123 761	5 332 003	65,51	B
512083	122 886	5 454 890	67,02	B
3360013722	120 763	5 575 653	68,50	B
711317	120 259	5 695 912	69,98	B
020024	118 898	5 814 810	71,44	B
592261	114 855	5 929 665	72,85	B
009456	104 902	6 034 567	74,14	B
521980	98 143	6 132 711	75,35	B
000596	89 146	6 221 856	76,44	B
515222	86 331	6 308 188	77,50	B
075366	84 614	6 392 802	78,54	B
000653	83 796	6 476 598	79,57	B
585943	83 357	6 559 955	80,59	B
513677	82 110	6 642 065	81,60	B
1010366-2002	79 941	6 722 006	82,59	B
613125	70 945	6 792 951	83,46	B
512084	68 825	6 861 776	84,30	B

Zdroj : [vlastné spracovanie]

Skupinu B tvorí 20 artiklov, s približne 25%-ným podielom na celkovom obrate, ktorý predstavuje sumu 2 092 991 €.

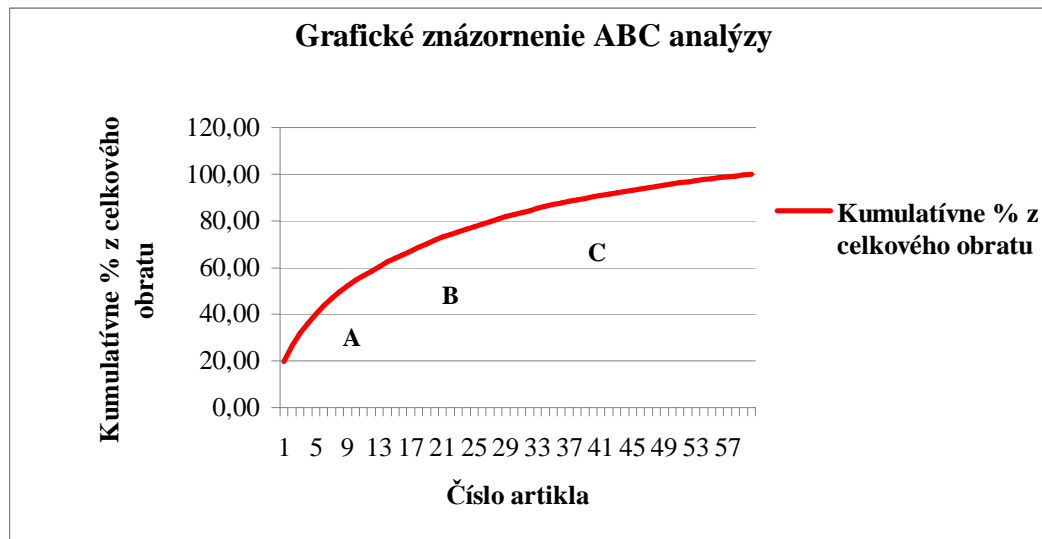
Zvyšok, teda 29 artiklov, tvorí skupinu C. Túto skupinu tvorí približne 15 % z obratu, čo predstavuje 1 277 654 €.

Tabuľka č. 10 : Artikelky patriace do skupiny C

Číslo artikla	Obrat nákupu [€]	Obrat kumulatívny	Kumulatívne % z celkového obratu	Klasifikácia
000562	67 237	6 929 013	85,13	C
510996	66 520	6 995 533	85,95	C
000414	65 226	7 060 759	86,75	C
511771	62 797	7 123 556	87,52	C
004176/0	60 059	7 183 615	88,26	C
004184/0	52 184	7 235 798	88,90	C
1010791-2002	50 250	7 286 049	89,52	C
513126	48 973	7 335 022	90,12	C
004325	48 464	7 383 486	90,71	C
004655	47 293	7 430 779	91,29	C
079442	46 281	7 477 060	91,86	C
007682	45 729	7 522 788	92,42	C
1010604-T22-R	43 927	7 566 715	92,96	C
520085	42 395	7 609 110	93,48	C
1010604-T22-L	42 142	7 651 253	94,00	C
013680	41 259	7 692 512	94,51	C
020099	41 078	7 733 590	95,01	C
1010220-50	40 309	7 773 899	95,51	C
KPPG13808	39 793	7 813 692	96,00	C
11050146	37 119	7 850 810	96,45	C
000620	36 534	7 887 345	96,90	C
003657	35 603	7 922 947	97,34	C
512089	34 015	7 956 962	97,76	C
1020063-02	31 869	7 988 832	98,15	C
512093	31 347	8 020 178	98,53	C
511934	31 300	8 051 478	98,92	C
009431	30 969	8 082 447	99,30	C
1713195A-01	29 749	8 112 196	99,67	C
004804	27 234	8 139 430	100,00	C

Zdroj : [vlastné spracovanie]

Horevedenú ABC analýzu opäť znázorním graficky pomocou Paretoho diagramu.



Graf č. 5 : Grafické znázornenie ďalšej ABC analýzy podľa novozvolených kritérií

[vlastné spracovanie]

Z najvýznamnejších jedenástich artiklov, patriacich do skupiny A, som si pre návrh optimalizácie dodávok vybrala artikel s názvom zubový hydrogenerátor.

8.4 Návrh systému riadenia dodávok zubového hydrogenerátora

Jedným z cieľov projektovej časti je vypracovať návrh systému riadenia dodávok konkrétneho artikla. Z údajov získaných zo spracovanej ABC analýzy som si vybrala zubový hydrogenerátor, ktorý bližšie predstavím v ďalšej časti.

8.4.1 Charakteristika artikla

Zubový hydrogenerátor je hydraulický prvok, ktorý premieňa mechanickú energiu na tlakovú energiu kvapaliny. Jeho funkciou je dopĺňanie hydraulického oleja do systémov. Spoločnosť Sauer-Danfoss používa zubový hydrogenerátor pri montáži čerpadiel Série 20.



Obr. č. 10 : Zubový hydrogenerátor

[vlastná fotodokumentácia]

8.4.2 Dodávateľ artikla

Dodávateľom zubového hydrogenerátora je spoločnosť SB Inmart, a.s. Bardejov. SB Inmart, a.s. vznikla v roku 1995 a svojou výrobou a odbytovou náplňou nadviazala na vyše 25 ročnú tradíciu výroby hydraulických prvkov a agregátov v bývalých ZŤS Bardejov. Postupnou transformáciou a rozširovaním svojich technologických možností sa stala jedinou špecializovanou firmou na výrobu hydraulických valcov malej, strednej a ťažkej kategórie na Slovensku.

SB Inmart sa špecializuje najmä na výrobu :

- ✧ priamočiarych hydromotorov, hydraulických prvkov na riadenie tlaku a prietoku,
- ✧ hydraulických rozvádzačov pre mobilné stroje,
- ✧ zubových hydrogenerátorov,
- ✧ manipulačnej techniky, ktorá pozostáva z nízkozdvížných vozíkov, vysokozdvížných vozíkov s ručným, resp. elektrickým zdvihom a pojazdom, vrátane prídavných zariadení na vysokozdvížné vozíky. [27]

Produkty SB Inmart svým dizajnom a svojou kvalitou splňajú náročné kritéria zákazníkov. Hlavnými zákazníkmi sú zahraničné firmy z Nemecka, Švédska, Talianska, Poľska, Ukrajiny, Belgicka, Francúzska a pod. [27]

8.4.3 Súčasný systém riadenia dodávok artikla

Oddelenie nákupného marketingu PT S20, TM objednáva zubový hydrogenerátor od SB Inmart, a.s. každé dva týždne. Objednávacie množstvo nie je pevne stanovené, závisí od spotreby tohto artikla. Dĺžka dodacieho cyklu - od vystavenia objednávky až po dodanie - je 35 dní, t.j. 5 týždňov.

Systém objednávok je realizovaný prostredníctvom programu SAP R/3 a je nastavený na nasledovné údaje :

- ☼ minimálna objednávacía dávka je 50 kusov,
- ☼ jednotná baliaca dávka nie je určená, takže artikel je dodávaný v rôznom počte podľa dopytu pracovníkov nákupného oddelenia,
- ☼ bezpečnostná zásoba je 100 kusov.

Objednávacie množstvá zubového hydrogenerátora v jednotlivých mesiacoch sú znázornené v tabuľke č. 11. V každom mesiaci objednávali pracovníci nákupného marketingu tento artikel niekoľkokrát do týždňa podľa jeho aktuálnej spotreby.

Na údajoch v tabuľke vidíme, že do júla 2009 nákupné oddelenie realizovalo pomerne veľké objednávky hydrogenerátora. Spotreba artikla však začala klesať a spoločnosť tak musela objednávacíe množstvá znížiť, pretože skladové zásoby sa zvyšovali (vid' tabuľka č. 12).

Tabuľka č. 11 : Objednávacie množstvo zubového hydrogenerátora
v jednotlivých mesiacoch roka 2009 v kusoch

Mesiac	Množstvo[ks]
Január	960
Február	1450
Marec	1190
Apríl	1531
Máj	1505
Jún	1211
Júl	1210
August	990
September	500
Október	200
November	200
December	400
SPOLU	11347

Zdroj : [26]

V tabuľke č. 12 ďalej uvádzam hodnotu skladu a stav zásob zubového hydrogenerátora na sklade, ako aj jeho spotrebu v jednotlivých mesiacoch v roku 2009.

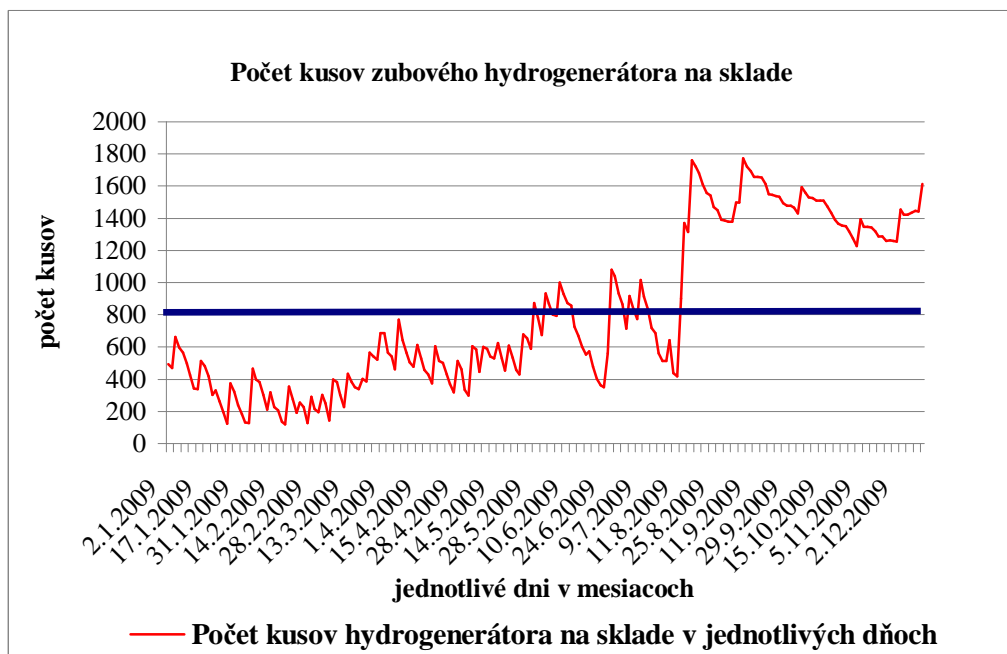
Tabuľka č. 12 : Hodnota skladu a stav zásob na konci každého mesiaca a spotreba
zubového hydrogenerátora v jednotlivých mesiacoch roka 2009

Mesiac	Sklad [ks]	Hodnota skladu [€]	Spotreba artikla za mesiac [ks]
Január	130,00	11 615,50	1 320,00
Február	304,00	27 162,40	1 276,00
Marec	566,00	50 572,10	926,00
Apríl	605,00	54 056,75	1 488,00
Máj	932,00	83 274,20	1 180,00
Jún	715,00	63 885,25	1 428,00
Júl	900,00	80 415,00	1 023,00
August	1 378,00	123 124,30	512,00
September	1 431,00	127 859,85	447,00
Október	1 226,00	109 543,10	405,00
November	1 253,00	111 955,55	173,00
December	1 615,00	144 300,25	38,00
SPOLU	11 089,00	987 764,25	10 216,00

Zdroj : [vlastné spracovanie s použitím [26]]

Hodnota skladu predstavuje súčin skladových kusov a jednotkovej ceny artikla, ktorá je 89,35 €. Počet kusov na sklade je vždy k poslednému dňu daného mesiaca.

Z údajov v tabuľke je zrejmé, že spotreba zubového hydrogenerátora sa vyznačuje kolísajúcou tendenciou. Najvyššiu hodnotu spotreby dosahoval hydrogenerátor v mesiaci apríl. Po tomto mesiaci už spotreba klesá. Rápidný pokles spotreby môžeme vidieť v mesiaci august 2009, kedy spotreba zubového hydrogenerátora klesla oproti mesiacu júl o takmer 50 %. Hlavnou príčinou poklesu spotreby je klesajúci dopyt po produktoch Sauer-Danfoss, čím spoločnosť prichádzala o objednávky. Sauer-Danfoss sa tak dostal do krízovej situácie, pretože disponuje vysokými skladovými zásobami tohto artikla, ktorý sa spotrebovávajú v čoraz menších množstvách a musí vynakladať finančné prostriedky na jeho uskladnenie. Náklady na uskladnenie zubového hydrogenerátora sú vyčíslené na 0,30 € na jeden kus. Údaj som čerpala z materiálov poskytnutých oddelením nákupného marketingu. Výšku skladových zásob v jednotlivých mesiacoch roka 2009 zobrazuje aj graf č. 6.



Graf č. 6 : Počet kusov zubového hydrogenerátora na sklade v roku 2009

[vlastné spracovanie s použitím [26]]

Na grafe môžeme vidieť stúpajúce skladové zásoby, ktoré sú znázornené červenou farbou. Modrá priamka vyjadruje priemerný počet hydrogenerátora na sklade v kusoch do začiatku januára 2010, čo predstavuje 816 kusov.

Ďalším údajom, ktorý je potrebné pri systéme dodávok zubového hydrogenerátora uviesť, je vyčíslenie finančných prostriedkov na vybavenie jednej objednávky tohto artikla. Tieto údaje sú rozpísané v tabuľke č. 13 a sú čerpané z interných materiálov spoločnosti.

Tabuľka č. 13 : Náklady na vybavenie jednej objednávky v €

Náklady na vystavenie objednávky	10,00 €
Náklady na prijatie materiálu	5,55 €
Náklady na zaplatenie faktúry	0,15 €
Celkové náklady na jednu objednávku	16,00 €

Náklady na vystavenie objednávky sa skladajú z hodinovej hrubej mzdy pracovníka nákupného marketingu a z ostatných administratívnych nákladov. Náklady na prijatie materiálu sa skladajú z hodinovej hrubej mzdy zamestnanca, ktorý je zodpovedný za uskladnenie a kontrolu príjmového pokladničného dokladu artikla. Náklady na zaplatenie faktúry sú veľmi malé. Jedná sa totiž len o peňažný prevod pomocou internetového bankovníctva a pracovník tejto činnosti venuje len zanedbateľný pracovný čas. Celkové náklady, ktoré spoločnosť Sauer-Danfoss vynaloží na vybavenie jednej objednávky, predstavujú sumu 16 €. Tieto náklady budem považovať za nemenné, pretože i po zmene objednávacieho množstva zostanú rovnaké.

8.4.4 Návrh optimalizácie systému riadenia dodávok artikla

Hlavným dôvodom môjho návrhu zmeny systému riadenia dodávok zubového hydrogenerátora je snaha o zbavenie sa nahromadených skladových zásob tohto artikla. Výšku zásob v jednotlivých mesiacoch môžeme vidieť v tabuľke č. 12.

Na základe oboznámenia sa so súčasnými podmienkami dodávok a na základe skúseností a odborných rád pracovníkov nákupného oddelenia navrhujem zmeniť systém dodávok zubového hydrogenerátora v programe SAP R/3 nasledovne :

- ☼ zvýšiť minimálnu objednávaciu dávku z 50 ks na 80 ks,
- ☼ vytvoriť jednotnú baliacu dávku, ktorá by pozostávala z 80-tich kusov zubového hydrogenerátora na palete a objednávali by sa tak násobky 80-tich,
- ☼ znížiť bezpečnostnú zásobu zo 100 ks na 0 ks,
- ☼ maximálne využiť skladové zásoby.

Nákupný marketing by sa s dodávateľom SB Inmart mohol tiež dohodnúť na dodávkovom kalendári, podľa ktorého by bol zubový hydrogenerátor dodávaný v niektorý konkrétny deň v týždni. Výhodou takejto dohody je možnosť pravidelnej, ľahko kontrolovanej dodávky.

Ďalšou pozitívnou zmenou by mohol byť týždenný objednávací cyklus, ktorým by spoločnosť ušetrila náklady spojené s uskladnením artikla.

Ukážme si úsporu nákladov a navrhované zmeny na konkrétnom príklade. Použijem údaje z apríla 2009. V tomto mesiaci objednávali pracovníci nákupného marketingu zubový hydrogenerátor päťkrát a príjem prebiehal v tieto dni :

- ↵ 03.04. 2009 – 370 ks,
- ↵ 10.04. 2009 – 200 ks.,
- ↵ 17.04. 2009 – 321 ks,
- ↵ 24.04. 2009 – 240 ks,
- ↵ 30.04. 2009 – 400 ks.
- ↵ **SPOLU – 1 531 ks**

V sklade sa nachádzalo 566 ks hydrogenerátora a spotreba predstavovala 1 448 ks. Cena zubového hydrogenerátora predstavuje sumu 89,35 €.

Vyčíslenie nákladov :

- ⊗ náklady na vybavenie jednej objednávky predstavujú 16 €

$$5 \text{ objednávok} \times 16 \text{ €} = \underline{80 \text{ €}}$$

- ⊗ náklady na uskladnenie objednaných hydrogenerátorov predstavujú 0,30 €/1 €
- 30 % z obstarávacej hodnoty zásob
- ⊗ cena hydrogenerátora je 89,35 €/1 ks

$$(89,35 \text{ €} \times 1\,531 \text{ ks}) \times 0,30 \text{ €} = \underline{41\,038,50 \text{ €}}$$

- ⊗ **NÁKLADY SPOLU :**

$$41\,038,50 \text{ €} + 80 \text{ €} = \underline{41\,118,50 \text{ €}}$$

Ak by sme použili navrhované zmeny, systém riadenia dodávok by vyzeral nasledovne :

- ⊙ v prípade snahy o maximálne využitie skladových zásob by nákupné oddelenie pokrylo potrebu artikla všetkými 566 kusmi zo skladu a zvyšné kusy by doobjednalo. Objednávka by predstavovala 960 ks. Toto množstvo spĺňa mnou navrhovanú zmenu, teda jedná sa o násobok 80-tich,
- ⊙ splnený je i ďalší návrh, ktorým som znížila bezpečnostnú zásobu artikla zo 100 ks na 0 ks a na sklade by zostalo tak do nasledujúceho mesiaca zostalo 78 ks hydrogenerátora,

- ☺ predpokladajme, že podľa navrhovaného dodávkového kalendára by bol artikel dodávaný napríklad vo štvrtok,
- ☺ objednávací cyklus by bol týždenný, to znamená, že nákupné oddelenie by v mesiaci apríl objednalo zubový hydrogenerátor štyrikrát, teda jedna objednávka by predstavovala 240 ks.

Vyčíslenie nákladov po použití zmien :

- ☼ náklady na vybavenie jednej objednávky predstavujú 16 €

$$4 \text{ objednávky} \times 16 \text{ €} = \underline{64 \text{ €}}$$

- ☼ náklady na uskladnenie objednaných hydrogenerátorov predstavujú 0,30 €/1 €

- ☼ cena hydrogenerátora je 89,35 €/1 ks

$$89,35 \text{ €} \times (4 \times 240) \text{ ks} \times 0,30 \text{ €} = \underline{25\,732,80 \text{ €}}$$

- ☼ **NÁKLADY SPOLU :**

$$25\,732,80 \text{ €} + 64 \text{ €} = \underline{25\,796,80 \text{ €}}$$

Čiastkové zhrnutie

Spoločnosť by po využití návrhu optimalizácie systému dodávok usporila v mesiaci apríl 2009 sumu 15 321,70 €.

$$41\,118,50 \text{ €} - 25\,796,80 \text{ €} = \underline{15\,321,70 \text{ €}}$$

V nasledujúcej časti sa pokúsim vypracovať predikciu spotreby zubového hydrogenerátora a objednávacie množstvo podľa navrhnutých zmien.

8.4.5 Predikcia spotreby zubového hydrogenerátora

Tabuľka č. 14 obsahuje reálnu spotrebu zubového hydrogenerátora za prvé tri mesiace roka 2010. Keďže skladové zásoby artikla boli veľmi vysoké, pracovníci nákupného marketingu PT S20, TM v týchto mesiacoch neuskutočnili žiadne objednávky.

Tabuľka č. 14 : Spotreba zubového hydrogenerátora za prvé tri mesiace roka 2010 v kusoch

Mesiac	Sklad [ks]	Spotreba artikla za mesiac [ks]	Objednávacie množstvo[ks]
Január	1 392,00	226,00	0,00
Február	1 226,00	166,00	0,00
Marec	731,00	495,00	0,00

Zdroj : [vlastné spracovanie s použitím [26]]

V tabuľke č. 15 spracujem predikciu spotreby zubového hydrogenerátora. Pri tejto predikcii budem vychádzať z priemeru spotreby zubového hydrogenerátora v predchádzajúcich troch mesiacoch a pri objednávacom množstve použijem navrhované zmeny. To znamená, že minimálne objednávacie množstvo bude 80 ks artikla a bezpečnostná zásoba bude nulová.

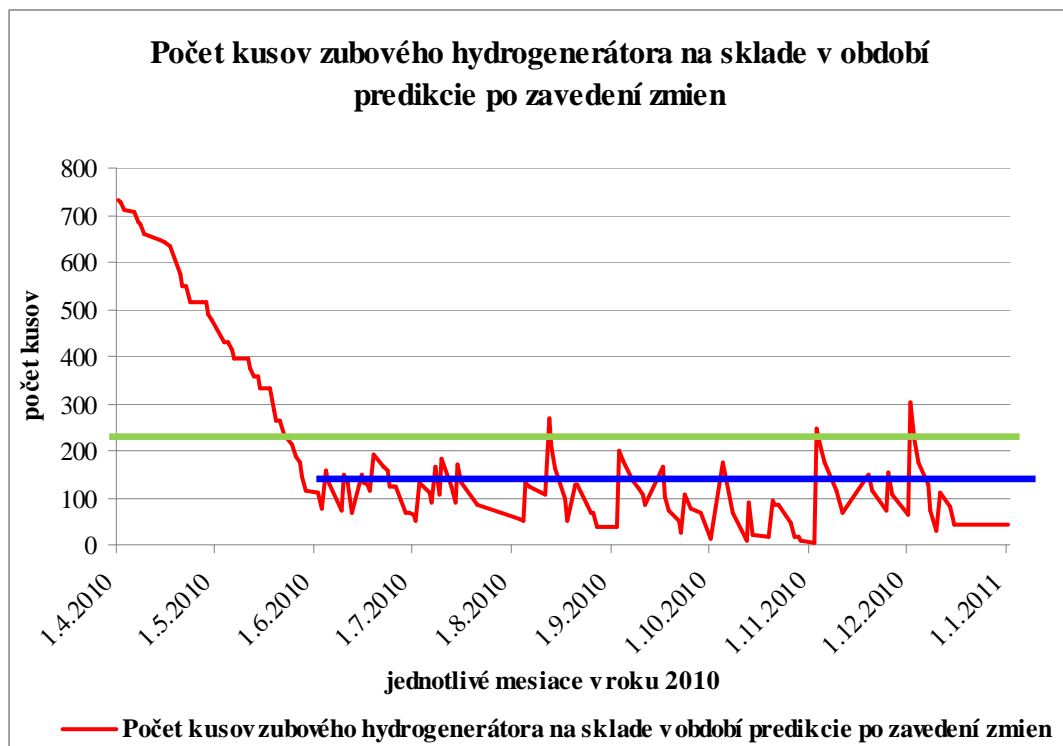
Tabuľka č. 15 : Predikcia spotreby zubového hydrogenerátora v kusoch

Mesiac	Sklad [ks]	Predpokladaná spotreba artikla za mesiac [ks]	Objednávacie množstvo[ks]
Apríl	435,00	296,00	0,00
Máj	116,00	319,00	0,00
Jún	66,00	370,00	320,00
Júl	58,00	328,00	320,00
August	39,00	339,00	320,00
September	13,00	346,00	320,00
Október	5,00	338,00	320,00
November	64,00	341,00	400,00
December	42,00	342,00	320,00

Zdroj : [vlastné spracovanie]

Na údajoch z tabuľky vidíme, že v mesiacoch apríl a máj som nerealizovala žiadnu objednávku kvôli maximálnemu zníženiu skladových zásob. Prvú objednávku hydrogenerátora som uskutočnila v júni, kedy som objednala štyri palety artikla po osemdesiatich kusoch. Na sklade by tak do nasledujúceho mesiaca zostalo 66 ks. Pri ďalších objednávkach som postupovala podobným spôsobom. Keďže som stanovila nulovú bezpečnostnú zásobu, vždy som sa snažila maximálne využiť zásoby na sklade a zminimalizovať tak náklady spojené s uskladnením artikla.

Na nasledujúcom grafe môžeme vidieť výšku skladových zásob hydrogenerátora v období predikcie po použití zmien z navrhovaného systému riadenia dodávok.



Graf č. 7 : Počet kusov zubového hydrogenerátora na sklade v období predikcie po zavedení zmien v závislosti od jeho spotreby [vlastné spracovanie]

Zelená priamka znázorňuje priemernú skladovú zásobu zubového hydrogenerátora, ktorá oproti roku 2009 klesla z 816 ks na 202 ks. Od 1.6.2010 by táto zásoba klesla na iba 107 ks, čo predstavuje modrá priamka.

Pre porovnanie si vyčíslime náklady, ktoré spoločnosť vynaložila na obstaranie a uskladnenie zubového hydrogenerátora v roku 2009 a náklady, ktoré by vynaložila v období predikcie spotreby.

Vyčíslenie nákladov pre rok 2009 :

- ⊗ cena hydrogenerátora 89,35 €/1 ks
- ⊗ priemerný počet kusov hydrogenerátora na sklade je 816 kusov
- ⊗ náklady sú vynakladané počas celého roka, teda počas 12-tich mesiacov
- ⊗ náklady na vybavenie objednávky predstavujú 16 €
- ⊗ celkový počet objednávok v roku 2009 je 43
- ⊗ náklady na uskladnenie hydrogenerátorov predstavujú 0,30 €/1 €

$$[(89,35 \text{ €} \times 816) \times 12] \times 0,30 \text{ €} + 43 \times 16 = \underline{\underline{263\ 1656 \text{ €}}}$$

Vyčíslenie nákladov pre obdobie predikcie (apríl - december 2010)

- ⊗ cena hydrogenerátora 89,35 €/1 ks
- ⊗ priemerný počet kusov zubového hydrogenerátora na sklade v mesiacoch apríl a máj je 202 ks
- ⊗ náklady sú vynakladané počas 2-och mesiacov
- ⊗ počet objednávok v týchto mesiacoch je 0
- ⊗ náklady sú rovnaké ako v roku 2009

$$[(89,35 \text{ €} \times 202) \times 2] \times 0,30 \text{ €} + 0 \times 16 \text{ €} = \underline{\underline{10\ 8222 \text{ €}}}$$

- ⊗ priemerný počet kusov hydrogenerátora v mesiacoch jún - december je 107 ks
- ⊗ jedná sa o obdobie 7-mich mesiacov
- ⊗ počet objednávok v týchto mesiacoch je 14
- ⊗ náklady sú rovnaké ako v roku 2009

$$[(89,35 \text{ €} \times 107) \times 7] \times 0,30 \text{ €} + 14 \times 16 \text{ €} = \underline{20\,300,45 \text{ €}}$$

☼ NÁKLADY SPOLU

$$10\,829,22 \text{ €} + 20\,300,945 \text{ €} = \underline{31\,130,165 \text{ €}}$$

Čiastkové zhrnutie

Spoločnosť Sauer-Danfoss by po použití zmien navrhnutých v časti 8.4.4 dospela v období predikcie k úspore nákladov vo výške až 232 032,40 €. Údaj je zaokrúhlený smerom nahor.

$$263\,162,56 \text{ €} - 31\,130,165 \text{ €} = \underline{232\,032,40 \text{ €}}$$

8.5 Riziková analýza projektu

Existuje niekoľko dôvodov, prečo je problematika rizík veľmi aktuálna. V trhovo orientovanej ekonomike je každé podnikanie založené na riziku. Súčasný globálny trh predstavuje pre akékoľvek vypracovávané projekty mnohé nebezpečenstvá.

Ako navrhovateľka projektu optimalizácie riadenia dodávok musím vziať do úvahy všetky možné riziká, ktoré môžu negatívne vplyvať na projekt.

Nasledujúca riziková analýza zachytáva prehľad potenciálnych rizík, s ktorými som sa počas spracovávania projektu mohla stretnúť. Keďže tabuľka obsahuje pojmy ako nebezpečenstvo, hrozba a scenár, je potrebné ich vysvetlenie :

- ☉ **Nebezpečenstvo** predstavuje potenciálny zdroj nepriaznivých udalostí.
- ☉ **Hrozbou** je konkrétny prejav nebezpečenstva.

- ☉ **Scenár** môžeme charakterizovať ako nepriaznivý dej, ktorý môže nastať v dôsledku hrozby.

Tabuľka č. 16 : Riziková analýza

Nebezpečenstvo	Hrozba	Scenár	Hodnota rizika	Pravdepodobnosť vzniku
Nepriaznivý vývoj v spoločnosti	Bankrot spoločnosti	Zmena spoločnosti	Vysoká	Vysoká
Neochota spolupráce zo strany firmy	Sťažená komunikácia	Získavanie sekundárnych informácií	Stredná	Stredná
Nedostatok informácií	Zdlhavý proces získavania informácií	Dlhší čas na ich spracovanie a dokončenie projektu	Vysoká	Stredná
Odklonenie od zadanej témy	Neadekvátny projekt	Nesplnenie zadania	Stredná	Nízka
Nesprávne určené zmeny v systéme riadenia	Zlyhanie dodávok	Zlyhanie projektu	Stredná	Stredná
Nesúhlas dodávateľa s novými podmienkami	Nezhody v systéme riadenia dodávok	Nerealizovateľnosť projektu	Vysoká	Stredná

Zdroj : [vlastné spracovanie]

Riziková analýza v sebe zahŕňa aj aplikáciu protirizikových opatrení, ktoré uvádzam v nasledujúcej časti.

8.5.1 Protirizikové opatrenia

Nepriaznivý vývoj v spoločnosti :

- ↪ neexistuje žiadne protirizikové opatrenie, pretože toto riziko vyplýva zo súčasnej globálnej krízy a nie som schopná takémuto nepriaznivému vývoju zabrániť.

Neochota spolupráce zo strany firmy :

- ↪ tomuto riziku sa musím vyhnúť hneď na začiatku spracovávaní diplomovej práce a to tým, že sa pokúsim nájsť takú spoločnosť, ktorá bude ochotná spolupracovať a výsledkom pre ňu bude výhoda v podobe vypracovaného projektu, ktorý bude môcť vo svojej prevádzke implementovať.

Nedostatok informácií :

- ↪ snaha o maximálne využitie dostupných informácií,
- ↪ získavanie sekundárnych informácií.

Odklonenie od zadanej témy :

- ↪ maximálna snaha o správnu identifikáciu problémových oblastí.

Nesprávne určené zmeny v systéme riadenia :

- ↪ dôkladné preštudovanie interných materiálov,
- ↪ neustále konzultovanie s kvalifikovanými pracovníkmi.

Nesúhlas dodávateľa s novými podmienkami :

- ↪ snaha o kompromis medzi oboma stranami,
- ↪ definovanie priorít a objasnenie dôležitosti zavedenia projektu a prínosu pre dodávateľa.

9 ZHRNUTIE PROJEKTOVEJ ČASTI

Prechádzajúca kapitola č. 8 je venovaná projektu podnikovej logistiky zameraného na riadenie dodávateľsko-odberateľských vzťahov v krízových situáciách vo firme Sauer-Danfoss, a.s. Na základe získaných informácií som v analytickej časti identifikovala problémovú oblasť v podobe vysokých skladových zásob, ktoré bolo potrebné zredukovať a prispieť tak k minimalizácii nákladov. Preto som sa rozhodla vypracovať návrh riadenia systému dodávok pre konkrétny artikel.

Najskôr som sa zamerala na ABC analýzu všetkých artiklov, aby som vyseletovala najdôležitejšie a najvýznamnejšie artikly, ktorých riadenie je pre spoločnosť kľúčové. Celkový počet nakupovaných artiklov predstavoval 1 020 artiklov. Tie som podľa vhodne zvolených kritérií rozdelila do troch skupín, podľa ich podielu na celkovom obrate nákupu. Na základe výsledkov analýzy som do skupiny najvýznamnejších artiklov zaradila 60 artiklov. Keďže ich počet bol dosť vysoký, rozhodla som sa spracovať z týchto artiklov ešte jednu ABC analýzu podľa nových kritérií pre optimálnejší výber vhodného artikla. Po opätovnej analýze som zistila, že do skupiny TOP artiklov patrí 11 artiklov.

Z jedenástich TOP artiklov som vybrala jeden konkrétny – zubový hydrogenerátor, ktorý spoločnosti Sauer-Danfoss dodáva slovenský dodávateľ SB Inmart, a.s. Najskôr som predstavila tento artikel a jeho dodávateľa a charakterizovala som súčasný systém dodávok. Po dôkladnom preštudovaní všetkých dostupných materiálov a na základe konzultácií s odborníkmi pracujúcimi na oddelení nákupného marketingu PT S20, TM som navrhla konkrétne zmeny systému riadenia dodávok.

Na základe dostupných údajov z apríla 2009 som vypracovala ukážku riadenia zubového hydrogenerátora a vyčíslila som náklady vynaložené v reálnom systéme riadenia a náklady, ktoré by vznikli pri rovnakých údajoch po použití nového navrhovaného systému. Po prevedení tejto komparácie som dospela k výsledku, že ak by v spomínanom mesiaci spoločnosť použila mnou navrhované zmeny, dosiahla by úsporu nákladov vo výške 15 321,70 €.

Následne som uskutočnila predikciu spotreby zubového hydrogenerátora, kde som vychádzala z priemeru spotreby artikla v predchádzajúcich troch mesiacoch a načrtla som systém objednávok na jednotlivé mesiace tohto roka.

Aby som poukázala na finančný prínos navrhovaných zmien, vyčíslila som tiež náklady, ktoré spoločnosť Sauer-Danfoss vynaložila v roku 2009 na obstaranie a uskladnenie hydrogenerátora, kde som vychádzala z priemernej výšky skladových zásob tohto artikla. Následne som vyčíslila aj náklady, ktoré by spoločnosť vynaložila na obstaranie a uskladnenie hydrogenerátora v období predikcie. Po ich komparácii som dospela k úspore nákladov až vo výške 232 032,40 €.

V poslednej časti projektu som sa zamerala na potenciálne riziká, s ktorými som sa počas celého projektu mohla stretnúť a na aplikáciu protirizikových opatrení.

Všetky navrhované doporučenia zhrniem v záverečnej časti diplomovej práce.

ZÁVER

Hlavným cieľom mojej diplomovej práce bolo zistiť, ktoré artikly sú pre spoločnosť Sauer-Danfoss najvýznamnejšie a následne vypracovať návrh systému riadenia dodávok pre konkrétny artikel.

Spoločnosť Sauer-Danfoss v poslednej dobe prežíva kritické obdobie, ktoré je spôsobené poklesom objednávok a hromadením skladových zásob. Preto som sa vo svojom návrhu snažila maximálne využiť skladové zásoby a minimalizovať náklady vynaložené na objednávanie, dodávku a skladovanie konkrétneho artikla.

Návrhu predchádzalo spracovanie ABC analýzy všetkých nakupovaných artiklov, aby som zistila, ktorá skupina artiklov má kľúčový podiel na celkovom obrate nákupu spoločnosti a z nich som vybrala jeden artikel. Týmto artiklom je zubový hydrogenerátor, ktorý je dodávaný slovenskou firmou SB Inmart, a.s. Súčasný model riadenia dodávok hydrogenerátora som popísala v projektovej časti a na základe dostupných údajov som navrhla zmeny tohto modelu.

Spoločnosti Sauer-Danfoss doporučujem zvýšiť minimálnu objednávaciu dávku zubového hydrogenerátora z pôvodných 50-tich kusov na 80 kusov, ktoré by tvorili jednotnú baliacu dávku. Ďalej doporučujem maximálne využiť skladové zásoby, a preto je potrebné znížiť bezpečnostnú zásobu zo súčasných 100 kusov na 0 kusov.

Pozitívnym prínosom by mohlo byť vypracovanie dodávkového kalendára, podľa ktorého by bol hydrogenerátor dodávaný v niektorý konkrétny deň v týždni.

Ďalšou doporučenou zmenou je týždenný objednávací cyklus, ktorý by spoločnosti priniesol úsporu nákladov spojených s uskladnením artikla.

Tieto doporučené zmeny som uviedla v konkrétnej ukážke, v ktorej som tiež vyčíslila náklady vynaložené pri používaní súčasného a nového systému riadenia dodávok. Tieto náklady predstavujú náklady na nákup, objednanie a uskladnenie hydrogenerátora. Ich komparáciou som dospela k úspore nákladov, ktorá predstavovala sumu vo výške 15 321,70 €.

Projektová časť obsahuje aj predikciu spotreby zubového hydrogenerátora do budúcnosti, čím som splnila čiastkový cieľ diplomovej práce. Pri predikcii som vychádzala z priemeru spotreby artikla za posledné tri mesiace.

Pre porovnanie nákladov spojených s obstaraním a uskladnením hydrogenerátora som vyčíslila náklady pre rok 2009 a pre obdobie apríl – december 2010, kedy som uskutočňovala predikciu spotreby. Výsledkom tejto komparácie je úspora nákladov vo výške 232 032,40 €.

Hlavným prínosom projektovej časti je úspora nákladov, pretože v dôsledku zmien navrhovaného systému dodávok spoločnosť nemusí držať vysoké skladové zásoby a viazať tak vysoký finančný kapitál. Ušetrený kapitál môže tak SD investovať napr. do výskumu a vývoja alebo na nákup nových technológií.

Pri zvýšení dopytu po produktoch vyrábaných spoločnosťou Sauer-Danfoss by som doporučovala využiť systém riadenej distribúcie formou systému KANBAN.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY**Monografie :**

- [1] ALEXY, J., SIVÁK, R. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Bratislava : IRIS, 2005. 233 s. ISBN 80-89018-82-3.
- [2] GROS, I., GROSOVÁ, S. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha : VŠCHT, 2006. 183 s. ISBN 80-7080-598-6.
- [3] HORÁKOVÁ, H., KUBÁT, J. *Řízení zásob*. 3. upr. vyd. Praha : Profess Consulting, 1999. 236 s. ISBN 80-85235-55-2.
- [4] CHRISTOPHER , M. *Logistika v marketingu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 166 s. ISBN 80-7261-007-4.
- [5] JANEČEK, M. a kol. *Dodávateľsko-odberateľské vzťahy*. 1. vyd. Bratislava : VŠE, 1989. 232 s. ISBN 80-225-0032-1.
- [6] LAMBERT, D. M., STOCK, J. R, ELLRAM, L. M. *Logistika*. 2. vyd. Praha : Computer Press , 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.
- [7] LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [8] MACUROVÁ, L., et al. *Logistika : sbírka příkladů*. 1. vyd. Zlín : UTB, 2008. 116 s. ISBN 978-80-7318-745-3.
- [9] NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.
- [10] PERNICA, P., MOSOLF , J. H. *Partnership in Logistics*. 1st edition. Prague : RADIX, 2000. 448 s. ISBN 80-86031-24-1.
- [11] PERROTIN, R, HEUSSCHEN, P. *Jak nakupovat se ziskem*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 1999. 177 s. ISBN 80-7226-253-X.
- [12] PILÍK, M. *Průmyslový marketing*. 1. vyd. Zlín : UTB, 2008. 107 s. ISBN 978-80-7318-656-2.
- [13] TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943735.

- [14] TOMEK, G., TOMEK, J. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 176 s. ISBN 80-85623-96-X.
- [15] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing management*. 1. vyd. Vydavatelství ČVUT, 1999. 406 s. ISBN 80-01-01904-7.
- [16] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [17] VAŠTÍKOVÁ, M. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Frýdek – Místek : Slezská univerzita v Opavě, 2007. 131 s. ISBN 978-80-7248-440-9.

Internetové zdroje :

- [18] CHROMJAKOVÁ, F. *ABC analýza* [online]. ©2009 [cit. 2010-03-14]. IPA Slovakia. Dostupné z WWW: <http://www.ipaslovakia.sk/slovník_view.aspx?id_s=96>.
- [19] HOFMÄNNER, M., KNAP, P. *Strategický nákup a řízení dodavatelů* [online]. ©1996-2010 [cit. 2010-02-06]. Dostupný z WWW: <http://ekonom.ihned.cz/c3-36976950-40H000_d-strategicky-nakup-a-rizeni-dodavatelu>.
- [20] *OFICIÁLNE STRÁNKY SAUER-DANFOSS: Naša história - silné korene - silná budúcnosť*. [online]. © Copyright 2001-2007 [cit. 2009-12-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.sauer-danfoss.sk/1/index.html>>.
- [21] *OFICIÁLNE STRÁNKY SAUER-DANFOSS: Popredný výrobca hydraulických systémov a komponentov*. [online]. © Copyright 2001-2007 [cit. 2009-12-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.sauer-danfoss.sk/1/index.html>>.
- [22] SAMEKOVÁ, E. *Kvalita - cesta k úspechu. 21. storočie : Magazín pre priemyselnú ekológiu* [online]. 2006, roč. IX, č. 3 [cit. 2010-02-12], s. 16-17. Dostupný z WWW: <http://www.envira.sk/03_06pdf/sauer.pdf>.
- [23] TIETZOVÁ, K. *Podnikatel.cz : Risk management jako neodmyslitelná součást firmy* [online]. © 2007–2010 [cit. 2010-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/risk-management-jako-neodmyslitelna-soucast-firmy/>>. ISSN 1802-8012.

Akademické práce :

- [24] PÁLENÍČKOVÁ, S. *Výber dodávateľov a formalizovanie vzťahov* Bratislava, 2008. 12 s. Seminárna práca. Dostupný z WWW: <http://209.85.129.132/search?q=cache:vAftiBQSgkIJ:www.vsm.sk/files/forum/1371-36953-palenickova_seminarna_praca.doc+nakupny+proces&cd=17&hl=sk&ct=clnk&gl=sk>.
- [25] PITTNER, B. *Riešenie odberateľsko-dodávateľských vzťahov v kritických situáciách*. Bratislava, 2008/2009. 70s s. Diplomová práca. Slovenská technická univerzita v Bratislave.

Interné zdroje :

- [26] interné materiály spoločnosti Sauer-Danfoss
- [27] podklady z firmy SB Inmart, a.s.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

ABC	Activity Based Costing analýza
APAC	Ázia a Pacifik
BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
DOV	Dodávateľsko-odberateľské vzťahy
FMEA	Analýza režimu a zlyhania následkov
FSSC	Európske zúčtovacie centrum
ISO 9001	Certifikát kvality
ISO 14001	Certifikát pre oblasť environmentu
OHSAS 18001	Certifikát pre oblasť BOZP
PPAP	Schvaľovací proces výroby súčiastok
PPM	Parts per Million – počet zamietnutých dielov v miliónoch
PSA	Vyhodnocovanie potenciálneho dodávateľa
PT S20,TM	Označenie produktového tímu série 20
QM	Quality Management -zabezpečenie kvality
SAP R/3	Softvérový systém
SD	Sauer-Danfoss
SFA	Finančné hodnotenie dodávateľa
SPC	Štatistická kontrola procesov
SQA	Audit zabezpečenia kvality dodávateľa

ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1 : Percentuálne vyjadrenie nákupu PT S20, TM za rok 2009 podľa jednotlivých krajín sveta	57
Graf č. 2 : Predaj komponentov PT S20, TM do jednotlivých krajín sveta za rok 2009 vyjadrený v %	60
Graf č. 3 : Počet artiklov v kusoch patriacich do jednotlivých skupín	78
Graf č. 4 : Grafické znázornenie ABC analýzy	78
Graf č. 5 : Grafické znázornenie ďalšej ABC analýzy podľa novozvolených kritérií	
⁸² Graf č. 6 : Počet kusov zubového hydrogenerátora na sklade v roku 2009	86
Graf č. 7 : Počet kusov zubového hydrogenerátora na sklade v období predikcie po zavedení zmien v závislosti od jeho spotreby	92

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. č. 1 : Faktory ovplyvňujúce nákupné rozhodovanie	22
Obr. č. 2 : Umiestnenie jednotlivých zariadení a distribučných stredísk Sauer-Danfoss	44
Obr. č. 3 : Organizačná štruktúra spoločnosti Sauer-Danfoss, a. s.	46
Obr. č. 4 : Produkty vyrábané v spoločnosti Sauer-Danfoss	47
Obr. č. 5 : Ukážka využitia produktov Sauer-Danfoss v rôznych odvetviach trhu	47
Obr. č. 6 : Ciele nákupného marketingu	53
Obr. č. 7 : Výber dodávateľov a ich schválenie	65
Obr. č. 8 : Ukážka Radar chartu vytvoreného nákupným marketingom PT S20, TM	66
Obr. č. 9 : Celý proces výberu, schvaľovania a monitorovania výkonnosti dodávateľov spoločnosti Sauer-Danfoss	67
Obr. č. 10 : Zubový hydrogenerátor	83

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1 : Štruktúra nákupného procesu	24
Tabuľka č. 2 : Prehľad nákupu oddelenia nákupného marketingu PT S20, TM podľa regiónov sveta za rok 2009	56
Tabuľka č. 3 : Predaj realizovaný PT S20, TM podľa krajín za rok 2009	59
Tabuľka č. 4 : Prehľad kritérií pre jednotlivé kategórie dodávateľov	65
Tabuľka č. 5 : Časový harmonogram projektu	72
Tabuľka č. 6 : Prehľad o nakupovaných artikloch	75
Tabuľka č. 7 : Ukážka spracovania ABC analýzy	77
Tabuľka č. 8 : Artikle patriace do skupiny A	79
Tabuľka č. 9 : Artikle patriace do skupiny B	80
Tabuľka č. 10 : Artikle patriace do skupiny C	81
Tabuľka č. 11 : Objednávacie množstvo zubového hydrogenerátora v jednotlivých mesiacoch roka 2009 v kusoch	85
Tabuľka č. 12 : Hodnota skladu a stav zásob na konci každého mesiaca a spotreba zubového hydrogenerátora v jednotlivých mesiacoch roka 2009	85
Tabuľka č. 13 : Náklady na vybavenie jednej objednávky v €	87
Tabuľka č. 14 : Spotreba zubového hydrogenerátora za prvé tri mesiace roka 2010 v kusoch	91
Tabuľka č. 15 : Predikcia spotreby zubového hydrogenerátora v kusoch	91
Tabuľka č. 16 : Riziková analýza	95