

Optimalizace nákupu v podniku

Bc. Pavel Buráň

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavel Buráň**
Osobní číslo: **L16356**
Studijní program: **N3953 Bezpečnost společnosti**
Studijní obor: **Bezpečnost společnosti**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Optimalizace nákupu v podniku**

Zásady pro vypracování:

- 1. Vytvoření teoretické části diplomové práce, zabývající se problematikou zvoleného tématu.**
- 2. Popis společnosti a analýza současného stavu nákupu podniku.**
- 3. Návrh zlepšení s využitím metod popsanych v teoretické části diplomové práce.**
- 4. Vyhodnocení navržených zlepšení v kontextu k teorii a praxi.**

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] CHRISTOPHER, Martin. Logistics and supply chain management: creating value-added networks. 3rd ed. New York: FT Prentice Hall, 2005. ISBN 9780273681762.

[2] NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování. Praha: Management Press, 2006. ISBN 9788072611522.

[3] LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 9788025101742.

Další doporučená literatura dle vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Martin Hart, Ph.D.

Ústav logistiky

Datum zadání diplomové práce:

3. listopadu 2017

Termín odevzdání diplomové práce:

15. května 2018

V Uherském Hradišti dne 10. listopadu 2017



L.S.

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.

děkan

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.

ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE


Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 obhajoby¹⁾;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou 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. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ 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 § 60³⁾ odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou 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 bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti
15. 5. 2018


.....
podpis studenta

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 nevdělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační 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. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační 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.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.

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 vnitřní 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). Odpirá-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 jím 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 přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce je optimalizace nákupu, konkrétně zaměřením se na hodnocení dodavatelů, v průmyslovém podniku na výrobu letounů. Teoretická část práce je věnována logistice, její definici a rozdělení. Dále se zabývá nákupem a procesem nákupu. Dále jsou zde definováni dodavatelé, kde je rozebráno hodnocení dodavatelů a postup jejich hodnocení. Závěr teoretické části je věnován aplikovaným metodám v práci. Praktická část práce se zabývá popisem podniku a analýzou současného stavu nákupu za aplikace metod checklist a SWOT analýza. Dále je proveden návrh na zlepšení hodnocení dodavatelů za použití metod scoring-model, váhové hodnocení a prosté hodnocení. V závěru praktické části je vyhodnocení provedeného návrhu zlepšení.

Klíčová slova: logistika, nákup, dodavatelé, hodnocení dodavatelů, checklist, SWOT analýza, scoring-model, váhové hodnocení, prosté hodnocení

ABSTRACT

The subject of the diploma thesis is the optimization of the purchase, namely focus on evaluation of suppliers, in the industrial company for the production of airplanes. The theoretical part is devoted to logistics, its definition and classification. It also deals with the purchase and the purchase process. Suppliers are also defined here, where the evaluation of suppliers and their evaluation process are analyzed. Conclusion of the theoretical part is devoted to applied methods at work. Practical part deals with company description and analysis of current state of purchase for Checklist and SWOT analysis. Additionally, a proposal is made to improve supplier ratings using scoring-modeling methods, weighting and simple evaluation. The conclusion of the practical part is the evaluation of the proposed improvement.

Keywords: logistics, purchasing, suppliers, supplier evaluation, checklist, SWOT analysis, scoring-model, weight evaluation, simple evaluation

Chtěl bych poděkovat vedoucímu práce, panu Ing. Martinu Hartovi, Ph.D., za odborné vedení a ochotu při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Aircraft Industries, a.s. za poskytnuté informace.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 LOGISTIKA	14
1.1 DEFINICE LOGISTIKY	15
1.2 DĚLENÍ LOGISTIKY	15
1.3 CÍLE LOGISTIKY.....	17
2 NÁKUP	18
2.1 CHARAKTERISTIKA NÁKUPU V PODNIKU	18
2.1.1 Funkce nákupu	19
2.1.2 Cíle nákupu	20
2.1.3 Formy nákupu	20
2.2 NÁKUPNÍ PROCES	22
2.2.1 Fáze nákupního procesu	22
2.2.2 Faktory ovlivňující nákupní proces.....	24
2.3 ORGANIZACE NÁKUPU	25
2.3.1 Pojetí funkce nákupu	25
2.3.2 Míra a forma centralizace a decentralizace nákupu	25
2.3.3 Umístění nákupu v organizační struktuře podniku	26
2.3.4 Vnitřní dělba práce a vztahy k ostatním útvarům	26
2.4 NÁKUPNÍ STRATEGIE	26
2.4.1 Strategie podle geografického rozložení.....	27
2.4.2 Strategie podle počtu dodavatelů	27
2.4.3 Strategie podle dodávkových výkonů	28
3 DODAVATELÉ	29
3.1 ROZDĚLENÍ DODAVATELŮ	29
3.1.1 Podle snahy inovovat	30
3.1.2 Na základě velikosti	30
3.2 VÝBĚR DODAVATELŮ	30
3.2.1 Rozhodování o dodavateli.....	31
3.3 HODNOCENÍ DODAVATELŮ	32
3.3.1 Seznam dodavatelů.....	32
3.3.2 Postup hodnocení dodavatelů.....	33
3.3.2.1 Předběžné hodnocení dodavatele.....	33
3.3.2.2 Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů	33
3.3.2.3 Kritéria hodnocení dodavatele	34
3.3.3 Kritéria hodnocení dodavatele	34
3.3.3.1 Finanční situace dodavatele	34
3.3.3.2 Informace o perspektivnosti vývoje dodavatele	34
3.3.3.3 Logistické služby dodavatele.....	34
3.3.3.4 Informace o výrobních možnostech dodavatele	35
3.3.3.5 Informační systém pro evidenci podnikových záležitostí.....	35
3.3.3.6 Celkové pořizovací náklady a platební podmínky.....	35
3.3.3.7 Požadovaná kvalita	35

3.4	DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÉ VZTAHY	35
3.4.1	Dodavatelský užitek	36
3.4.2	Smluvní síla dodavatelů	36
4	METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	38
4.1	CHECKLIST	38
4.2	SWOT ANALÝZA	38
4.3	METODA PROSTÉHO HODNOCENÍ	39
4.4	METODA VÁHOVÉHO HODNOCENÍ PODLE POŘADÍ.....	40
4.5	METODA SCORING MODELU.....	40
II.	PRAKTICKÁ ČÁST	42
5	POPIS SPOLEČNOSTI AIRCRAFT INDUSTRIES A.S.	43
5.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	43
5.2	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	44
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	45
5.4	CÍLE SPOLEČNOSTI	46
5.5	CÍLOVÝ TRH	47
6	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU NÁKUPU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE SPOLEČNOSTI AIRCRAFT INDUSTRIES, A.S.....	49
6.1	NÁKUP VE SPOLEČNOSTI	49
6.1.1	Hlavní úkol nákupu	49
6.1.2	Další činnosti nákupu	49
6.1.3	Proces nákupu	50
6.1.3.1	Předkládání požadavků na nákup	51
6.1.3.2	Položky nakupované poprvé.....	51
6.1.3.3	Poptávka, schvalování a výběr dodavatelů.....	52
6.1.3.4	Objednávka	52
6.1.3.5	Přezkoumání kupní smlouvy a potvrzení objednávky.....	52
6.1.3.6	Změna objednávky.....	53
6.1.3.7	Realizace dodávky	53
6.1.3.8	Reklamace.....	53
6.1.3.9	Evidence objednávek, smluv a ostatních dokumentů	53
6.1.3.10	Periodické hodnocení dodavatelů	54
6.1.4	Checklist pro analýzu nákupu ve společnosti Aircraft Industries, a.s.....	54
6.1.4.1	Provedení kontrolní seznam.....	55
6.1.4.2	Způsob hodnocení checklistu.....	56
6.1.4.3	Vyhodnocení checklistu.....	57
6.1.5	SWOT analýza nákupu ve společnosti Aircraft Industries, a.s.	57
6.1.5.1	Provedení SWOT analýzy	58
6.1.5.2	Způsob hodnocení SWOT analýzy.....	59
6.1.5.3	Vyhodnocení SWOT analýzy	59
6.2	HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE SPOLEČNOSTI.....	60
6.2.1	Základní úkol hodnocení dodavatelů	61
6.2.2	Zdroje potenciálních dodavatelů	61
6.2.3	Interval hodnocení dodavatelů	62
6.2.4	Postup hodnocení dodavatelů.....	62
6.2.5	Kritéria hodnocení dodavatelů	63

6.2.5.1	Cena materiálu	64
6.2.5.2	Náklady na dodávku	64
6.2.5.3	Reklamace	64
6.2.5.4	Postoj a perspektivnost dodavatele	64
6.2.5.5	Úspěšnost kvality, vůči počtu dodávek	65
6.2.6	Bodové hodnocení dodavatelů	65
7	NÁVRH ZLEPŠENÍ NÁKUPU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE SPOLEČNOSTI AIRCRAFT INDUSTRIES, A.S.	66
7.1	NAVRHOVANÁ ZLEPŠENÍ NÁKUPU	66
7.1.1	Vyhodnocení Checklistu	66
7.1.2	Návrh vycházející z Checklistu	66
7.1.3	Vyhodnocení SWOT analýzy	67
7.1.4	Návrh vycházející ze SWOT analýzy	68
7.1.5	Návrh pro optimalizaci nákupního oddělení	68
7.2	NAVRHOVANÁ ZLEPŠENÍ HODNOCENÍ DODAVATELŮ	69
7.2.1	Zdroje potenciálních dodavatelů	69
7.2.2	Interval hodnocení dodavatelů	69
7.2.3	Bodové hodnocení dodavatelů	70
7.2.4	Scoring – model	70
7.2.5	Váhové hodnocení podle pořadí	72
7.2.6	Prosté hodnocení podle pořadí	74
8	VYHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH ZLEPŠENÍ VE SPOLEČNOSTI AIRCRAFT INDUSTRIES, A.S.	76
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM TABULEK	83

ÚVOD

Téma diplomová práce, které jsem si zvolil, pojednává o optimalizaci nákupu v podniku se zaměřením na hodnocení dodavatelů. Podnik, na který jsem diplomovou práci zaměřil je společnost Aircraft Industries, a.s. Problematika nákupu není tolik vnímána, jako prodej. Jedná se však o dvě klíčové a nepostradatelné činnosti každého podniku, přičemž prodej je vnímán jako přirozený faktor pro přímé ovlivňování hospodářského výsledku společnosti. Oproti tomu nákup není vnímán takovou měrou a není mu přisuzována taková úloha, jakou by si zasluhoval. Nákup je důležitý do takové míry, že dokáže ovlivnit výsledný zisk dokonce více než úspěšný prodej.

Diplomová práce se bude zabývat nákupem a nákupním procesem v podnicích. Dále bude v práci rozebrána úloha dodavatelů v podniku se zaměřením na dodavatele s popisem metod využívaných pro hodnocení dodavatelů. Cílem diplomové práce bude zhodnocení současného stavu nákupu se zaměřením na hodnocení dodavatelů ve vybraném podniku a návrh nového řešení systému hodnocení dodavatelů, který je potřebný pro správný výběr a správu dodavatelů a je důležitou částí nákupního procesu. Bude věnována také pozornost přínosům, které by mohl mít nový systém hodnocení po zavedení do praxe pro podnik.

Teoretická část bude věnována definování logistiky, jejího rozdělení a definování pojmů. Dále se bude teoretická část zabývat nákupem, jeho obecnou charakteristikou v podnikové oblasti s rozebráním jednotlivých funkcí a cílů nákupu. Část této kapitoly bude také věnována definování nákupního procesu a popisu jeho fází a faktorům, které jej ovlivňují. Částí této kapitoly bude také strategie nákupu a organizace nákupu. Další kapitola bude věnována dodavatelům, kde se rozebere jejich rozdělení a základy jejich výběru. Hlavní část této kapitoly bude věnována hodnocení dodavatelů a rozebráním jednotlivých fází hodnocení dodavatelů a dále definováním kritérií podle, kterých jsou dodavatelé hodnoceni a jejich popisem. Další část této kapitoly se věnuje oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů. Závěrečná kapitola teoretické části je zaměřena na metody aplikované v praktické části diplomové práce. Tedy metody použité pro analýzu současného stavu nákupu a metody použité pro hodnocení dodavatelů.

Praktická část se bude věnovat představení společnosti Aircraft Industries, a.s. s uvedením základního popisu činnosti společnosti, uvedení organizační struktury, cílu společnosti a cílových trhů na které má společnost v plánu dosáhnout. Analýza současného stavu bude zjišťovat současnou situaci nákupního oddělení a hodnocení dodavatelů v podniku. První

část analýzy současného stavu bude zaměřen na nákup ve společnosti a jeho úkoly a další činnosti. Bude zde popsán proces nákupu ve společnosti s jednotlivými nákupními fázemi. Analýza současného stavu bude provedena pomocí metody checklist, kterou se definuje zaměření u další metody, kterou bude SWOT analýza. V další části bude popsán současný stav hodnocení dodavatelů ve společnosti, kde budou popsány základní úkoly hodnocení dodavatelů, zdroje potenciálních dodavatelů, interval určený pro hodnocení dodavatelů. Charakterizuje se současný postup hodnocení dodavatelů a používaný systém hodnocení. Budou zde rozebrány kritéria, která jsou ve společnosti využívány při hodnocení jednotlivých dodavatelů a na základě popisu současného stavu hodnocení budou vymezeny problematické oblasti v systému současného systému hodnocení. Návrh na zlepšení nákupu a hodnocení dodavatelů ve společnosti Aircraft Industries, a.s. bude vycházet z provedených analýz současného stavu. Na základě provedených analýz bude provedeno vyhodnocení pro optimalizaci nákupu a návrh na zlepšení a hodnocení dodavatelů. Dále se bude kapitola věnovat navrhovaným zlepšením pro hodnocení dodavatelů s návrhy na zlepšení v oblasti v intervalech hodnocení, zdrojích potenciálních dodavatelů a systému hodnocení dodavatelů, řešeného novými metodami hodnocení dodavatelů ve společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LOGISTIKA

S pojmem logistika se v současnosti stále častěji setkáváme v podnikovém ekonomickém slovníku. Význam logistiky je však širší než pouze oblast vnitropodnikových činností a dosahování konkurenční výhody na trhu daného subjektu. Logistika má význam nejen v podnikové nebo národohospodářské úrovni, ale i v oblasti vyšších územních celků nebo světového hospodářství. Hlavní uplatnění logistiky nicméně vychází z principů a metod na úrovni mikroekonomické, které vede k efektivnímu hospodaření podniku. Pojem logistika nevznikl však v současnosti. Poprvé se objevila logistika již v dobách řecké filozofie. Kořen slova logistika vychází ze slov *logos* (slovo, řeč, rozum, počítání) nebo *logistikon* (důmysl, rozum). Jedná se tedy o staré slovo, které postupem času nabývalo různých významů. [7]

Logistika se výrazně začala projevovat již během napoleonských válek v 19. století jako součást vojenské terminologie, jejímž cílem bylo vyzbrojit a vybavit vojsko municí, včas se postarat o jeho potřeby během každé akce a vždy když šlo vojsko do bitvy. V 19. a 20. století logistika sloužila pro pohyb, zásobování a ubytování vojsk. V této době již byly první známky prognózování týkající se zásobování a jiných logistických částí dodavatelského řetězce. Bylo nutné vypočítat prostor a čas, správně ohodnotit terén s ohledem na pohyb vojska a možnosti protivníkovy odporu a jiné další faktory. Do hospodářské oblasti se přenesla logistika v období kolem roku 1917 v USA a jejím předmětem se stává zboží. [8,1]

Lze tedy konstatovat, že logistika řeší optimální tok materiálu z místa vzniku do místa určení současně se zajištěním příslušejících informací. „*Spotřebitelé a podniky potřebují produkty, materiály a další fyzické objekty v čase a místě, kde nejsou vyráběny*“. [2]

V současnosti je logistika chápána jako důležitá část ve změně nabídkových možností v oblasti konkurenčních trhů. Zastoupení logistiky je neustále rostoucí se zvyšujícími se potřebami (zákazníka, efektivnosti, globalizace) a růstem nových možností (rozvoj infrastruktur, standardizace, komunikace). Při správném uplatnění logistiky je možné vyřešit problematiku zásob, nákupu, dopravy a mnoho dalšího. Potřeby vznikající v logistice souvisejí s umístěním zdrojů, které musejí být ve správném čase na správném místě. Tyto zdroje vedou ke správnému organizování logistických řetězců. Uspokojování těchto potřeb, potažmo správného fungování logistických řetězců je dosahováno efektivní spoluprací řad logistických subjektů, technologií, služeb a dalších.[15]

1.1 Definice logistiky

Ze spousty definic logistiky je nejznámější definice z roku 1988 podle H. C. Phola: „Logistika má dbát na to, aby místo příjmu bylo zásobeno podle požadavků z místa dodání správným výrobkem, ve správném množství a stavu, ve správném čase za minimálních nákladů.“[7]

Petr Pernica: *“Hospodářská logistika je disciplína, která se zabývá systémovým řešením, koordinací a synchronizací a celkovou optimalizací řetězců hmotných a nehmotných operací, vznikajících jako důsledek dělby práce spojených s výrobou a s oběhem určité finální produkce. Je zaměřena na uspokojení potřeby zákazníka jako na konečný efekt, kterého se snaží dosáhnout s co největší pružností a hospodárností.”*[11]

Josef Sixta: *„Logistika je řízení materiálového, informačního i finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavků finálního zákazníka a s ohledem na nutnou tvorbu zisku v celém toku materiálu. Při plnění potřeb finálního zákazníka napomáhá již při vývoji výrobku, výběru vhodného dodavatele, odpovídajícím způsobem řízení vlastní realizace potřeby zákazníka (při výrobě výrobku), vhodným přemístěním požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlední řadě i zajištěním likvidace morálně i fyzicky zastaralého výrobku.”*[13]

Z výše uvedených definic je patrné, že se logistika snaží o optimalizaci a sladění celkového pohybu materiálu, zboží a informací v rámci podniku či skupiny podniků, přičemž je zapotřebí všechny dílčí subsystémy v podniku integrovat do společného systému, kde se celý proces komplexně řídí a koordinuje.

1.2 Dělení logistiky

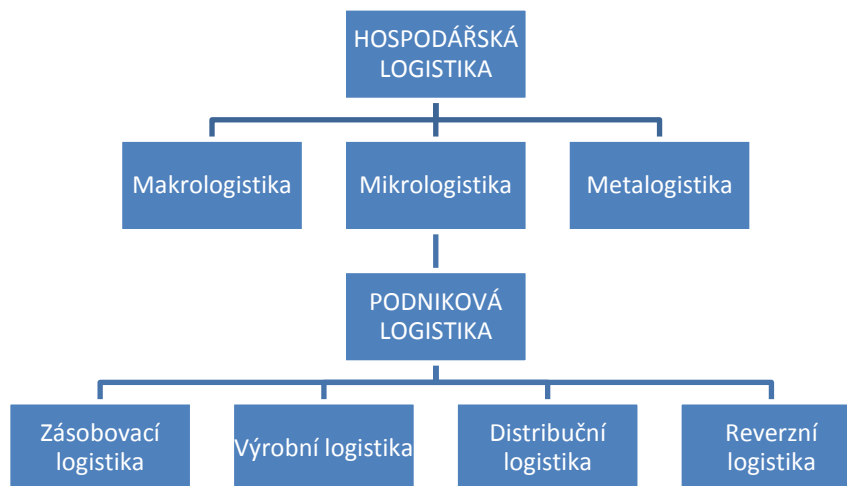
Logistiku je možné dělit v souvislosti na citované definice z různých úhlů pohledu. Existuje však vždy pravidelná shoda v její klasifikaci a při primárním dělení logistiky. Jednou z možností je podle oblastí jejího zájmu:

- Makrologistika – se zabývá nadnárodním hospodářstvím regionů. V oblasti zájmu stojí mezinárodní doprava, mezinárodní integrace výrobních kapacit, dopravy cel.
- Metalogistika – zabývá se dodavateli surovin, distributory, zákazníky, činnostmi dopravy, skladováním.
- Mikrologistika – zabývá se technologickými, informačními, ekonomickými, rozhodovacími metodami pro řízení toků materiálu podniku.[6]

Pro současný trh jsou typické dynamické a objemné toky materiálu, informací a financí, které v něm proudí. Pro zajištění efektivního řízení všech toků v souvislosti s dodavatelskými řetězci jednotlivých průmyslových odvětví je nutné využít logistických metod a přístupů. Logistiku je možné dělit jak na průmyslovou sféru – hospodářskou logistiku, tak na sféru terciální.

Průmyslová sféra

- Nákupní logistika
- Výrobní logistika
- Logistika řízení zásob
- Logistika balících a přepravních prostředků
- Distribuční logistika
- Zpětná logistika
- Green logistics [12]



Obr. 1: Obecné dělení hospodářské logistiky

Pokud upustíme od členění logistiky jako takové, ale z pohledu systémového se zaměříme na nižší úroveň, dostaneme se k logistickým činnostem. Klíčovými logistickými činnostmi jsou:

- Zákaznický servis (Customer service)
- Prognózování/plánování poptávky (Demandforecasting / planing)
- Řízení stavu zásob (Inventory management)
- Logistická komunikace (Logistics communications)

- Manipulace s materiálem (Material handling)
- Vyřizování objednávek (Order processing)
- Balení (Packaging)
- Podpora servisu a náhradní díly (Part and service support)
- Stanovení místa výroby a skladování (Plant and warehousesiteselection)
- Nákup (Procurement)
- Manipulace s vráceným zbožím (Return goodshandling)
- Zpětná logistika (Reverse logistics)
- Doprava a přeprava (Traffic and transportation)
- Skladování (Warehousing and storage) [6]

1.3 Cíle logistiky

Za základní funkci logistiky lze považovat v tržní ekonomice funkci obslužnou, která zabezpečuje následující tři skutečnosti:

- Možnost směny zboží
- Možnost seriózní nabídky zboží
- Možnost pružné a hospodárné nabídky

Z daných funkcí vyplývá, že logistika na úrovni podniku se vztahuje jak na výrobní, tak obchodní činnost a působí s marketingem na dosažení finálního souladu v oblasti výkonnostní a nákladové. Z toho tedy vyplývá, že logistické cíle mají hlavní dvě stránky:

- Stránku výkonnostní (zajištění správného výrobku ve správném čase...)
- Stránku ekonomickou (zajištění minimálních nákladů při maximálních výkonnostních cílech)

Není však možné dosáhnout maximálního výkonu a současně minimálních nákladů. K tomu využívá logistika princip nákladové optimalizace. Všechna vykonávaná lidská činnost, která využívá tohoto principu, je považována za příklad logistického uvažování.

[7]

2 NÁKUP

Každé podnikání lze ve své podstatě považovat za nákup a prodej jako základní směnu, která slouží k uspokojování potřeb. Tato směna může být chápána jako činnost, která slouží pro získání požadovaného produktu od nabízejícího za něco jiného na oplátku.

„P. Kotler uvádí, že k tomu, aby mohla být směna realizována, musí být splněno 5 základních podmínek:

- 1. Směny se musí účastnit alespoň dvě strany.*
- 2. Každá strana má něco, co je atraktivní (má hodnotu) pro druhou stranu.*
- 3. Každá ze stran je schopna komunikace a dodání.*
- 4. Každá ze stran má svobodu odmítnout nebo přijmout nabídku.*
- 5. Každá ze stran se domnívá, že je vhodné jednat s druhou stranou.“*

Až po splnění těchto podmínek, vzniká směna jako proces, jehož výsledkem je dohoda. Po dosažení této dohody, se uskutečňují transakce, které představují základní jednotku směny. Transakce se skládá ze strany kupující, která uskutečňuje nákup a prodávající, která slouží jako zprostředkovatel pro uspokojování potřeb. [7]

2.1 Charakteristika nákupu v podniku

Nákup má ve značné míře významné a specifické postavení. Svědčí o tom fakt, že je nákup v organizacích ve velké míře směřován na management podniku jako jedna z aktivit a drží si významnou kontrolní roli v této oblasti řízení podniku. Proces nákupu v sobě zahrnuje úkoly prováděné na nákupním trhu, jehož úkoly jsou zajištění materiálu pro výrobu. Pro zajištění správného fungování procesu nákupu je potřeba mít k dispozici nástroje, pomocí kterých je možné kontrolovat a analyzovat potřeby podniku a následně vyhledávat a hodnotit dodavatele. [11]

V podniku závisí na nákupu všechna oddělení. Nákup se rozvíjí od operativní role v podniku po roli strategickou. Podniková logistika a nákup musejí být spolu ve vzájemné koordinaci vstupních materiálových toků a neustále spolu spolupracovat. Nákup představuje opatření pro zajištění důležitých zdrojů a jejich dalšího využití v rámci podniku. Na základě tohoto je možné charakterizovat nákup jako:

- funkci – významný úkol pro podnikové aktivity
- proces – průběh dispozice s dodávaným zbožím
- organizační jednotku – pracovní místo nákupní činnosti[3]

2.1.1 Funkce nákupu

Funkce nákupu tvoří v podniku základní funkci bez ohledu, zdali se jedná o podnik obchodní, výrobní nebo se zaměřením na služby. Podnik je možné rozložit z logistického pohledu na jednotlivé subsystemy. U výrobního podniku se jedná o základní subsystemy: nákup – výroba – prodej. U obchodního podniku: nákup – prodej.

U průmyslového podniku lze celkový proces znázornit za pomoci tří hlavních podnikových funkcí:

- funkce nákupní – slouží pro zajištění a pokrytí podnikových potřeb
- funkce výrobní – pro vytváření a zabezpečování podnikových výkonů
- funkce prodejní – zabezpečuje uplatnění podnikových výkonů na trhu

Hlavní funkcí nákupu v podniku je efektivně zabezpečit výrobní i nevýrobní procesy surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, kvalitě, druhu, času a místě za optimální výši nákladů. [7]

Pro splnění hlavní funkce nákupu v podniku v souladu s ekonomickými požadavky pro dosažení efektivnosti se předpokládá:

- zjišťování předpokládané budoucí spotřeby materiálu
- systematická volba možných disponibilních zdrojů pro uspokojování potřeb
- uzavírání smluv o dodávkách, které budou ekonomicky výhodné pro podnik
- sledování a regulace stavu zásob a jejich efektivní využívání
- efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy, manipulačních procesů
- tvorba a vylepšování informačních systémů pro řízení nákupního procesu

Ve vztahu s okolím podniku je potřeba v tržních podmínkách dbát důraz především na tato kritéria:

- prognózování budoucích materiálových potřeb, předpovídání trendů a směrů v objemu a složení materiálu, který je spotřebováván
- poznávání budoucích možných zdrojů materiálu, zajištění ekonomických parametrů pro jejich získávání z tuzemských i zahraničních trhů
- dbát důraz na navazování a udržování dlouhodobých stabilních obchodních vztahů s dodavateli
- aktivní spolupráce u rozvoje dodávaných výrobků a dohled nad jejich kvalitou, zabezpečení inovace, zdokonalování logistických procesů [7, 4]

2.1.2 Cíle nákupu

Základním cílem nákupu je určení potřebného stavu neboli určení stavu, kterého by chtěl podnik v budoucnu dosáhnout. Cíle podniku a strategie podniku určují individuální cíle každé funkce v podniku, tedy i nákup. Cíl či cíle nákupu jsou součástí nákupní strategie, které jsou určovány z konkrétních analýz a potřeb organizace. Cíle nákupu jsou základem pro tvorbu nákupní strategie.

Potřeby podniku musejí být řešitelné kromě samotného nákupu také prostřednictvím ostatních činností, např. vlastní výrobou. Například pokud jsou vlastní výrobky ve srovnání s podobnými produkty levnější, potom bychom měli uvažovat o jejich výrobě. [15]

Za soubor základních cílů nákupu lze považovat:

- uspokojování potřeb – stejně jako lidem vzniká potřeba vlivem pocíťovaného nedostatku výrobků a služeb, tak i organizacím vzniká potřeba po nákupu materiálu a jiných surovin
- snižování nákladů nákupu – cílem je pořizování materiálu za co možná nejnižší cenu, snižování nákladů může však vést k nárůstu rizika v poklesu kvality nebo růstu zásob
- zvyšování jakosti nákupu – pořizování kvalitního materiálu souvisí s finální kvalitou vyrobeného produktu
- snižování nákupního rizika – se snižováním jakosti přibývá riziko nákupu, riziko představuje skutečnost neplánované události, které jsou spojeny s nakupovaným materiálem
- zvyšování nákupní flexibility – je nutné si volit takovou strategii nákupu, která nám do budoucna prostor pro více nákupních příležitostí
- podpora nákupních cílů směřovaných na veřejné zájmy – nákupní cíle by měly být zaměřeny také na důsledky plynoucí ze samotného nákupu [17]

2.1.3 Formy nákupu

Složení procesu nákupu lze definovat jako chování a motivace kupujících a prodejců, jež jsou faktory, které ovlivňují proces nákupu. Na základě těchto forem se vyvíjí podoba následného nákupu v podniku. U forem nákupu lze rozlišit tři základní skupiny nákupu, které se vyznačují touto řadou specifických rysů:

1. běžný, opakovaný nákup

Využívaný při relativně stabilní poptávky ze strany zákazníka, čili podniku. Nemění se zde požadavky na druh kupovaného materiálu nebo služby, dochází ke změně množství nebo dodacích lhůt. Objednávky jsou vystavovány standardním dodavatelům, se kterými podnik jsou uzavřeny v častých případech smlouvy o dlouhodobých dodávkách.

Dodavatelský řetězec je navržen pro používání osvědčených distributorů. V tomto případě je možné optimalizovat materiálový tok a snižovat stav zásob. Podnik se snaží o minimalizaci nákladů na nákup za použití standardních a často automatizovaných postupů při uskutečňování nákupu. Jedná se o využívání principu JIT v oblasti dodávek dílů, komponent apod., nebo shromažďování informací a údajů ohledně výkonů dodavatelů, které slouží pro jejich následné hodnocení. [17]

2. modifikovaný nákup

Vlivem změny v potřebě podniku po dodávaném materiálu se mění také způsob nákupu. Modifikace nákupu materiálu pro podnik představuje volba specifikací nakupovaného výrobku. Pokud je potřeba volit stejný materiál v jiném přepravním či manipulačním balení. [17]

Modifikace nákupu může být představována také jako změna požadavků podniku, které vyžaduje od svého dodavatele na způsob dopravy či manipulačního balení. Pokud tomu není dodavatel schopen vyhovět, dodavatel se dostává do rizika, kde mu hrozí možnost zrušení dodavatelské smlouvy s podnikem. Je tak možné vybírat z dalších možných dodavatelů. [17]

3. nový nákup

Výkyvy v oblasti výrobního programu, obchodování či poskytování služeb vedou k rozhodnutím o nových nákupech. Tyto situace se vyznačují vysokými nároky na informace ohledně dodavatelů. Následný proces jejich výběru je složitý a podílejí se na něm týmy pracovníků.

Jako jedno z významných kritérií vystupuje do popředí minimalizace rizik spojených s výběrem nového dodavatele. Toto rozhodování je směřováno až na nejvyšší hladinu řízení.[17]

2.2 Nákupní proces

Schopnosti podniku uspět v konkurenčním boji jsou spjaty s rozhodováním manažerských pozic v podniku, které mají důležitý vliv na konečný výsledek, jak v něm podnik uspěje. Nákupní proces není vždy zcela snadná záležitost, tudíž je nutné postupovat dle zaručeného postupu.

- Řídit se podle nabízených druhů materiálů a jejich kvality. Významné je co nejlépe stanovit veškeré vyžadované dodací podmínky a jiné požadavky, které jsou důležité pro dodání materiálu.
- Stanovit potřeby podniku tak, aby byly co nejpřesněji dodavateli popsány, vzhledem k tomu, pokud se jedná o specifický materiál, co do jeho množství, kvality a času dodání.
- Detailní analýza obdržných nabídek. Veškeré nabídky jsou hodnoceny zvlášť dle cenových nabídek od dodavatelů, přidaných benefitů, včasnosti dodávek a jiných výhod.

Účelem zboží a služeb nakupovaných na dodavatelském trhu, které je poskytují, je aby přinášely zisky z výsledného prodeje podniku, snižovaly výrobní náklady a napomáhaly k plnění závazků vůči veřejnosti či státu. Během nákupu materiálu nebo služeb, potřebného pro podnik, musejí projít všechny položky skrze nákupní proces. [7, 5]

2.2.1 Fáze nákupního procesu

Za základní model nákupního procesu lze v současnosti považovat Robinsonův a Farisův model. V pojetí Robinsona je obsahem nákupního procesu osm fází, které jsou základem pro tzv. model mřížky nákupu, pomocí které se uskutečňují jednotlivé fáze nákupu za podmínek daných nákupní situace. Fáze nákupního procesu jsou následující: [7, 5]

1. identifikace problému

Proces začíná u vzniku potřeby, která pokračuje v požadavku po nákupu určitého materiálu nebo služby. Jedná prvotní krok v nákupním procesu. Tento problém po dané potřebě vzniká z působení vnějších nebo vnitřních stimulů. [8,15, 3]

2. definování potřeby

Vzniklá potřeba je přesně specifikována za pomoci požadovaného druhu a množství zboží. U složitých a strategicky významnějších nakupovaných položek nákupčí spolupracuje při

určování vlastností přímo se zákazníky a jiných podnikových útvarů. Významnou pomoc v této fázi může představovat i dodavatel, který zákazníka seznámí přímo s vlastnostmi nabízeného zboží. [8,15, 3]

3. specifikace materiálu

V této fázi se stanovují konkrétní technické parametry poptávaného zboží. S cílem snižování nákladů vytváří technický tým projekt, na jehož základě jsou jednotlivé součásti detailně zkoumány. Během nákupu složitějších sestav je využíváno Paretovo pravidlo, kde platí že, 20 % částí sestavy tvoří 80 % nákladů. [8,15, 3]

4. vyhledávání dodavatelů

Jedná se o vyhledávání dodavatele, který nejlépe odpovídá požadavkům po uspokojení potřeby po požadovaném zboží. Cílem této fáze je nejprve shromáždit informace o všech dostupných dodavatelích a z nich vybrat potenciální dodavatele. Tato činnost je velmi důležitá a náročná především během prvního nákupu. [8,15, 3]

5. hodnocení dodavatelů

Jedná se o nejdůležitější fázi, kde dochází k posuzování dodavatelů na základě informačních materiálů nebo osobního jednání s prodejcem. Ve zvláštních případech, kdy se jedná o složité a cenově náročné zboží je možné vyžadovat detailní návrh, který je jak technickým tak marketingovým podkladem pro výběr dodavatele. [8,15, 3]

6. výběr dodavatele

V této fázi nákupního procesu dochází ke konečnému výběru dodavatele. Nákupčí v podniku obvykle posuzuje dodavatelovi schopnosti dle různých hledisek podle jejich důležitosti, kdy je brán důraz na jejich rozdílnou váhu. Pro usnadnění eliminace vlivu dodavatelů je doporučeno jejich rozdělení na hlavní dodavatele (s největším podílem na nákupu), sekundární dodavatele, (snaha o zvýšení dodávek) a vedlejší dodavatele (převládá snaha o uchycení na trhu pomocí nízkých cen) [8,15, 3]

7. vyřizování objednávk

Objednávka je vystavována podnikem, který odesílá požadavek po zboží svému dodavateli. Objednávka obsahuje technické parametry a údaje o dohodnutém množství a termínu, způsobu pro postup při odmítnutí dodávky zboží či vadných kusů a řešení záruky. V rámci dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů se uplatňují souborové objednávky před periodickými. Uplatňují se především z důvodu úspor nákladů

v souvislosti s podáváním nové objednávky. Zároveň je také výhodnější v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů mít dohodnuty dodávky v menších množstvích a častějších intervalech. To zajistí požadované snížení zásob a také nákladů. Přesným nastavením těchto dodávek lze dosáhnout nákupu bez zásob, což je stav automatického zasílání objednávaného zboží bez klesnutí pod signální hladinu materiálu. [8,15, 3]

8. hodnocení nákupu

Jedná se o zhodnocení výkonu určitého dodavatele, kde je možné využívat některé z obvyklých způsobů hodnocení, jako jsou: srovnávání reálných nákladů zahrnující i předpokládané náklady, dotazování na konečné hodnocení uživatelů nebo hodnocení dle zadaných kritérií. Jednání nákupu je ovlivněno v zásadě dvěma základními skupinami vlivů, kterými jsou prostředí a organizace. [8,15, 3]

2.2.2 Faktory ovlivňující nákupní proces

Nákupní proces je ovlivňován řadou faktorů, které jsou pro kupujícího v rámci tohoto procesu skryty právě v požadovaných pořizovacích parametrech výrobků či služby, jako je cena, množství, kvalita a správný čas. Aby bylo dosaženo co možná nejoptimálnějších podmínek pro nákup, je potřeba co nejvíce těchto faktorů vymezit v kupní smlouvě.

Následující faktory jsou rozhodující v rámci ovlivňování procesu nákupu:

- Podmínky dodávky: realizace dodání materiálu se uskutečňuje za stanovených a dohodnutých platebních podmínek. Důležité je jasně specifikovat a formulovat již výše zmíněné podmínky neboť jsou také součástí kupní smlouvy.
- Kvalita: použitý materiál je úzce spojen s výslednou jakostí výrobku. Cílem nákupu je kupovat suroviny co nejvyšší kvality za co nejnižší cenu. Kvalitu je možné definovat dle specifikovaných hledisek (barvy, hmotnosti, vzhledu).
- Množství: jedná se o další složku v nákupním procesu. Nákupy v rozdílném množství přináší také rozdílné nákupní ceny. Nákup malého množství je dražší a je nutné vytvářet častější objednávky. U nákupu ve větším množství lze dosáhnout snížení nákupní ceny vlivem počtu nakupovaného množství.
- Cena: zásadní faktor, který ovlivňuje rozhodování během nákupu. Ne vždy znamená, že nejlepší cena je nejnižší nákupní cena. Často dodavatelé s tou nejnižší cenou nenabízejí potřebnou kvalitu u nakupovaného materiálu. Cílem nákupu je zajistit maximální hodnotu a kvalitu nakupovaného materiálu za minimální cenu.

- Čas: představuje důležitou roli v nákupním procesu, při rozhodování kdy nakoupit. Lhůta dodání u materiálu či služeb představuje čas od objednávky a jeho dodání. Při dlouhodobé objednávce předem je vázán kapitál v materiálu.
- Dodavatel: hlavním z faktorů, které tvoří předpoklad pro dobrý nákup je výběr dodavatele. Dodavatelé jsou pečlivě vybíráni, aby vyhovovali veškerým požadavkům. Z toho důvodu je vhodné, aby se podnik s nimi co nejvíce poznal. Volba nevhodného dodavatele může způsobit komplikace ve fungování zvolené obchodní strategie a ohrozit chod podniku. [7,15, 16]

2.3 Organizace nákupu

Organizace nákupu představuje důležitou část při řešení samotného nákupu vzhledem k jeho vazbě na ostatní podnikové útvary v podniku. Pomocí správné organizace nákupu je zabráněno nesprávným rozhodnutím a zvyšuje se tak efektivita práce. Během řešení organizace nákupu je nutné zaměřit se na následující faktory:

- pojetí funkce nákupu
- míra a forma centralizace a decentralizace
- umístění ekonomického postavení nákupu v organizační struktuře podniku
- vnitřní dělba práce a vztahy k ostatním útvarům [15]

2.3.1 Pojetí funkce nákupu

Vedle základní funkce nákupu, která byla popsána v kapitole o 3.1.1 o funkci nákupu, jsou zde další navazující služby, které slouží pro zabezpečení dodání kupovaného materiálu z hlediska hmotného a informačního. Během zajišťování dodávání kupovaného materiálu je nutné plnit mnohá nová rozhodnutí. Ta jsou v nových podmínkách zajišťována operativními či koncepčními aktivitami, jednotlivými články a rozhodovacími řetězci. [15, 16]

2.3.2 Míra a forma centralizace a decentralizace nákupu

Míra centralizace je především odvozena od celkového hospodářského výsledku podniku a to nejen z hlediska krátkodobého, ale i dlouhodobého. Vhodně uplatněná centralizace sebou přináší výhody v podobě efektivnějšího hospodaření se zásobami a přináší určité výhody v řešení dodavatelských vztahů. Negativní stránku centralizace může představovat například menší pružnost během řešení změn potřeb a deficitních situací. Decentralizace

obvykle nabízí možnosti pro účinnější řešení stimulování nákupního systému, rozvíjí iniciativy pro hledání a realizaci kladných změn. [15, 16]

2.3.3 Umístění nákupu v organizační struktuře podniku

Oddělení nákupu je v organizační struktuře podniku nejčastěji řazeno do obchodního, popřípadě obchodně-ekonomického úseku. Ve výrobních oborech, často v případech jako je těžké strojírenství, stavebnictví a opakované výroby, je nákup přímo součástí výrobního úseku. Výhoda začlenění nákupního oddělení do výrobního úseku je rychlejší řešení operativních problémů při změnách výrobních programů, technologií nebo časových průběhů ve výrobě. Ojedinele se může objevovat v podnicích uplatňování formy organizace nákupu jako samostatného nákupního závodu či nákupní správy. [7, 15]

2.3.4 Vnitřní dělba práce a vztahy k ostatním útvarům

Jako součást řízení vnitřní dělby práce nákupu se rozlišují 3 základní typy, které jsou rozlišovány podle typu organizace dělby práce:

- funkčně centralizovaný
- funkčně decentralizovaný
- kombinovaný

Všechny tyto formy dělby práce se liší podle organizačního vnitřního uspořádání. Funkčně centralizovaná forma se zakládá na dělení práce dle jejího obsahu. Funkčně decentralizovaná forma je organizována na základě materiálové příbuznosti určené podle druhu a sortimentu, dle lokalizace vnitropodnikových odběratelských článků, případně lokalizace hlavních dodavatelů. Úlohou kombinované formy je vyloučení záporných stránek funkčně centralizované a funkčně decentralizované formy.

Obměňování organizace nákupu vede u většiny podniků ke zvyšování plnění správné funkce nákupu. Hledání nejlepší možné organizační struktury nákupu, která by byla pro podnik nejvhodnější, je v souladu s hlavními cíli podniku, aby nákup plnil svou funkci. [7, 15]

2.4 Nákupní strategie

V nákupní strategii je zahrnuta i volba zdrojů a jejich návaznost na jimi zásobované objekty v podniku. Jedná se o takzvané sourcingové strategie. Tyto strategie se mohou dělit na několik hledisek. Jedná se o geografické aspekty, ale také počet možných

dodavatelů neméně důležitý je i rozsah požadovaných výkonů. Jde tedy o následující rozlišení strategií. [13, 16]

2.4.1 Strategie podle geografického rozložení

- Globalsourcing – nákup je systematicky rozšiřován na úrovni mezinárodních zdrojů. Podniky mají možnost pro využívání světového potenciálu. Tato strategie má za cíl najít nejvhodnějšího dodavatele na světě. Impulsem pro volbu této strategie je možné vidět v nákladových výhodách, které jsou umožněny především nízkými mzdami v zemích dodavatelů. Problémy však vznikají u přepravní vzdálenosti, nemožnosti kontroly materiálu přímo u dodavatele a také kulturní odlišnost.
- Localsourcing – jedná se o nákup zaměřený od tuzemských dodavatelů. Strategie má za cíl využívat tuzemských dodavatelů pro zajišťování logistických výhod, snižování rizik nedodání materiálu a jeho rychlé zajištění. Kromě jiného je tato strategie vhodnou volbou pro zavedení systému JIT. Zápornou stránkou této strategie je možnost, že tuzemští dodavatelé nebudou disponovat takovými technologiemi jako dodavatelé zahraniční. [16]

2.4.2 Strategie podle počtu dodavatelů

U počtu dodavatelů je důležité několik hledisek, od kterých se odvíjí následný nákup. Jedná se o strukturu trhu, požadavky na nákup či spolehlivost dodávek.

Rozlišují se zde:

- Single sourcing – jedná se o omezování celkového počtu dodavatelů podniku, jehož cílem je dosažení dlouhodobého udržování obchodních vztahů s jediným dodavatelem. Tato strategie v sobě nese výhody v podobě navázání užšího vztahu a tím související ochoty od dodavatele, poskytování úlev a benefitů v obchodních podmínkách, což může přispět k výraznému snížení nákladů. Na druhou stranu však existuje značné riziko v podobě zabezpečení dodávek, které je závislé na jediném dodavateli. To může vyvolat nepříznivé následky v případě výpadku dodávek u tohoto dodavatele, nemluvě o nárůstu vyjednávací síly a postavení obchodního partnera.
- Multiplesourcing – jedná se o strategii pro výběr více dodavatelů, kde je hlavním úkolem této strategie zabezpečení plynulosti dodávek materiálu a tím i snaha o

eliminaci možného rizika plynoucího z možného výpadku dodávek některého z dodavatelů. Nevýhoda u tohoto druhu strategie je, že nevyužívá výhod nákladových úspor. Jelikož využívá většího počtu dodavatelských partnerů, je pro tuto strategii z administrativních a finančních důvodů náročné udržovat blízké vztahy a podobně vymezené partnerství se všemi dodavateli od jednoho druhu materiálu. [16, 13]

2.4.3 Strategie podle dodávkových výkonů

Jedná se o rozdělení sourcingu podle funkčního směřování dodávaného materiálu vzhledem k napojení na proces výroby:

- Componentsourcing – jedná se o strategii zaměřenou na dodávky pro montážní činnost. Základním předpokladem u tohoto typu sourcingu je koordinace dodavatelské sítě. Je nutné, aby si podnik vytvořil silný dodavatelsko-odběratelský vztah s dodavatelem. Tento typ strategie je vhodný pro zavedení a také je často využíván pro metody JIT dodávání materiálu.
- Modularitysourcing – od komponent sourcingu je rozdílný v tom, že vybraný dodavatel materiálu je vybírán v návaznosti přímo na související výrobní úsek daného procesu. [13]

Tyto strategie se přímo vztahují na výrobní plán a dodavatelé se zde aktivně podílejí a spolupracují na výrobě. Za cíl si strategie klade vyhledat dodavatele, jenž by odpovídal požadavkům podniku pro vzátí odpovědnosti montáže daných součástí na sebe. Často se bude jednat o montáž nenáročnou na materiál, mzdy i čas. Strategie pomáhá odběrateli ve snižování počtu stupňů výroby, kterým je nutno poskytovat větší pozornost. [13]

3 DODAVATELÉ

Dodavatel je pro odběratelský podnik velmi důležitý. Cílem je uspokojování vzniklých potřeb po zboží nebo službě, které jsou poptávány u dodavatelů v rámci udržení plynulého chodu podniku. Během dlouhodobé spolupráce mezi jednotlivými dodavateli vznikají dodavatelsko-odběratelské vztahy, na základě kterých se buduje dlouhodobá dodavatelská spolupráce. Tento pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem se buduje na základě vzájemné důvěry, která přináší hodnotu pro obě partnerské strany. Vzhledem k dodavatelům by se odběratelské podniky měly snažit především o kvalitu vzájemných vztahů, aby bylo dosaženo co nejlepší kvality dodávek. Pro jejich uskutečnění je však zapotřebí zvolit správného dodavatele.

Správná volba dodavatele je jedním z hlavních aspektů vedoucích ke správnému nákupu. Proces výběru dodavatelů je v nákupu důležitým faktorem. Proto je vhodné, aby dodavatelé byli svědomitě vyhledáváni dle požadavků podniku a bylo docíleno co nejlepší možné volby dodavatele, který by splňoval tyto požadavky. Vhodné je také se během výběru se samotnými dodavateli setkat a osobně se poznat. Volba dodavatelů představuje jeden z hlavních faktorů pro správné fungování nákupní činnosti a celého podniku.

Neméně důležité jako samotný výběr dodavatele je i následné hodnocení dodavatele. Jeho cílem je získání objektivnějších informací ohledně dodavatele, díky kterým se lépe zachová a zkvalitní s ním vzniklá spolupráce. [9, 15]

3.1 Rozdělení dodavatelů

V současnosti je vyhledávání dodavatelů stěžováno ve velkém množství rozdíly, kterými se dodavatelé snaží odlišovat jeden od druhého. Jedná se například o pouhé jednání, zviditelňování se na trhu, nabízené podmínky spolupráce a další. Pro usnadnění výběru dodavatelů si podnik sestaví dodavatele od určitých skupin. Každý podnik si tak stanoví rozdělení buď své vlastní, individuální, rozdělení, na základě vlastních požadavků nebo se řídí podle daného určitého, podle kterého se řídí i ostatní. [9]

Na základě tohoto systému dělení se ušetří čas a ulehčí proces výběru dodavatelů. V každém podniku může být několik druhů individuálního rozdělení. Dělení vzniká na základě různých preferencí:

- Podle snahy inovovat
- Na základě velikosti

3.1.1 Podle snahy inovovat

- Konzervativní dodavatel – po dlouhou řadu let vyrábí stejné zboží, bez pokusu o zavedení inovací a provedení změny v nabídce. Dodavatel se však vyznačuje vysokou spolehlivostí.
- Inovativní dodavatel – projevuje snahu v inovování svého sortimentu dle požadavků trhu. Dodavatel provádí inovace také na úrovni svých dodavatelských technologií. Nemá však vysokou stabilitu. [9]

3.1.2 Na základě velikosti

- Malí dodavatelé – jsou pro ně rozhodující i malé zakázky. Jedná se například o tuzemské dodavatele, jež si velmi zakládají na své dobré pověsti. Tito dodavatelé jsou spolehliví a pružní a je s nimi lepší jednání než s většími dodavateli.

Větší dodavatelé – jsou schopni dodávat pohotověji a častěji širší škálu nabízených výrobků, někdy je však očekávají zvýšenou aktivitu od odběratelů nebo ústupky v kvalitně dodávaných výrobcích. [9]

3.2 Výběr dodavatelů

Výběr dodavatele je neodmyslitelnou činností spojenou s nákupem. Tato činnost je úzce spjata s hodnocením dodavatelů, neboť volba správného dodavatele může silně ovlivnit celkové náklady vzniklé na výsledný produkt. Volba správného dodavatele tedy snižuje náklady na materiál a zvyšuje ziskové rozpětí z každé vyrobené a prodané jednotky. Neméně důležité je také snižování nákladů na jednotku v zásobách. Výběr správného dodavatele napomáhá k udržení plynulosti výrobního procesu a zabránění jeho zpomalení nebo dokonce jeho výpadku. [9]

U výběru dodavatelů se berou v potaz tyto základní faktory:

- schopnosti splnění požadavků související s druhem a množstvím zboží
- záruka v plnění dodacích lhůt a spolehlivé doručení objednávky
- ručení dodavatele za kvalitu dodávaného zboží
- flexibilitu a rychlou reakci na plnění požadavků [5]

Pro všechny nakupované položky je potřeba sestavit seznam všech možných dodavatelů. Jedná se tak databáze jak pro zcela nově nakupované položky, kde jsou nové seznamy s dodavateli pro nové položky nebo se doplňují již původní seznamy o nové dodavatele při

opakovaných nákupech. Tyto seznamy následně slouží pro průběžná hodnocení dodavatelů. [9]

3.2.1 Rozhodování o dodavateli

Rozhodování ohledně vhodného dodavatele je nedílnou aktivitou při nákupu v podniku. Kvalita rozhodnutí ovlivňuje následnou realizaci strategických cílů nákupu. Z toho důvodu nelze tuto část výběru dodavatele brát na lehkou úvahu.

V podniku se na rozhodování o dodavateli podílí sedm rolí:

- Uživatelé – koneční zákazníci, kteří užívají výrobek ihned po zakoupení
- Ovlivňovatelé – lidé, jež do jisté části mohou ovlivňovat rozhodování ohledně koupě určitého výrobku nebo pomoci určit jeho přesné vlastnosti.
- Projektanti – určují přesné specifikace a technické požadavky materiálu, který má být nakoupen.
- Kontroloři – pozorují vztahy během nákupního rozhodování. Jejich hlavní úlohou je zamezit působením neobjektivních zájmů během rozhodování o nákupu
- Schvalovatelé – jedná se o management podniku, který má na starosti konečné schvalování nákupu. V této funkci je jasně vymezena pravomoc podle rozsahu a významu nákupního rozhodnutí.
- Nákupci – lidé, kteří v podniku mají v pravomoci vyjednávání podmínek nákupu s dodavateli. Účastní se při definování daných požadavků podniku na nakupované výrobky dle zadaných specifikací.
- Fakturanti – pracovníci finančního oddělení, kteří dbají na řádné finanční vypořádání s dodavateli.

Všichni členové celého týmu, kteří se podílejí na rozhodování o dodavateli a nákupu posuzují možná kritéria a zužují množinu potenciálních dodavatelů. Během výběru a rozhodování je možnost výskytu různých neobjektivních faktorů, které mohou výběr zkreslit, jako je například neformální přátelský vztah s dodavatelem, ukvapená rozhodnutí či omezení se na malé množství parametrů nákupu a snížení tak efektivnosti výsledného nákupu. [15]

3.3 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatele je neméně důležité jako jeho samotný výběr, neboť jsou tak získávány objektivní informace potřebné pro udržení a zkvalitnění spolupráce s vybraným dodavatelem. Hodnocení dodavatelů je běžnou aktivitou, která se provádí ve všech typech podniků. Tento proces je pouze rozdílný ve způsobu používaných přístupů, náročnosti, metod vyhodnocování nebo zvolených kritérií.

Samotné hodnocení je prováděno podnikem v časovém intervalu (např. čtvrtletně, půlročně, ročně) slouží pro vyhodnocení stanovených kritérií. Kritéria se sestavují tak, aby bylo možné dané výsledky porovnávat v časovém horizontu. K daným kritériím musejí být také přiřazena jejich významnost v podobě vah nebo bodového hodnocení. Poté je potřeba zvolit nejvhodnější metodu pro hodnocení. Proces hodnocení dodavatelů je dlouhodobou aktivitou v procesu nákupu.

Aby bylo hodnocení správně provedeno, je potřeba dbát na objektivnosti provádění hodnocení. Jelikož je u objektivního hodnocení vychází z konkrétních informací, není vhodné, aby se zde uplatňovala forma subjektivního hodnocení samotných nákupčích. Touto formou je možné hodnotit například spokojenost s komunikací s dodavatelem, ne však plnění dodacích termínů či kvality dodaného zboží. Z toho vyplývá potřeba dělit hodnocení na dvě skupiny a to subjektivní a objektivní.

- Subjektivní hodnocení – zakládá se na výpovědích zaměstnanců a vyplňování dotazníků (např. o úrovni komunikace s dodavatelem, spokojenosti s nabízenými službami atd.)
- Objektivní hodnocení – uskutečňuje se na základě určitých údajů vycházejících z provedených dodávek. Kritériem hodnocení mohou být termíny dodání, porovnání o shodě objednaného s dodaným zbožím nebo kvalita zboží [9, 15, 1]

3.3.1 Seznam dodavatelů

Seznam dodavatelů je složen ze stálých dodavatelů, u kterých je prováděn opakovaný nákup. Seznam by se měl průběžně doplňovat o nové dodavatele při prvních nákupech u nových dodavatelů, u kterých doposud nebyl nákup proveden. Do seznamu se ke každému z dodavatelů ukládají informace o dodavateli obsahující jeho název, sídlo IČO a logistická data (datum přejímky, termín dodání, kvalita, kontroly, cena). Seznamy jsou vytvářeny

v tabulkových programech (např. MS Excel) nebo přímo v podnikových informačních systémech. [1]

3.3.2 Postup hodnocení dodavatelů

Postup hodnocení je komplikovaným procesem, který se skládá z několika dílčích částí. Pro jeho základní definování je však možné uvést si tři základní části, ze kterého se tento postup skládá:

1. Předběžné hodnocení dodavatelů
2. Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů
3. Kritéria hodnocení dodavatelů [9]

3.3.2.1 Předběžné hodnocení dodavatele

Předběžné hodnocení je určitý způsob, jakým se kvalifikují dodavatelé ze široké nabídky všech dodavatelů vyskytujících se na celém trhu, ze kterého je vybíráno užší množství dodavatelů, kteří jsou posunuti k dalšímu výběrovému kolu. Základem předběžného hodnocení je posuzování prvních vzorků dodávaného zboží, předběžné vyzrálosti managementu dodavatelského podniku a analýza referencí jiných odběratelů.

- Posouzení prvních dodávek – zaslaný materiál dle zadaných specifikací.
- Posouzení vyzrálosti managementu dodavatelského podniku – sebehodnocení
- Hodnocení referencí jiných odběratelů – zkušenosti [10]

3.3.2.2 Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů

Jako nejvhodnější lze považovat audit systému managementu prováděný u potenciálního dodavatele. Díky tomuto systematickému a nezávislému procesu, který je dobře dokumentovaný je tak možné získat podrobnosti o rozsahu plnění kritérií a díky tomu je možné objektivně hodnotit dodavatele. Nezávislost hodnocení je zajištěna auditory, jenž nejsou nijak spojeni s prověřovaným procesem či výrobkem. Dokumentace auditu, má pro následné hodnocení přidanou hodnotu ve formě psané zprávy a metod, díky čemuž je hodnocení usnadněno. To hodnocení usnadňuje a odběratel získává jasné důkazy o tom, které požadavky jsou splněny, čili které kritéria pro nákup dodavatel splňuje. Podnik si tato kritéria stanovuje ve svých normách, např. ČSN EN ISO 9001. [9]

3.3.2.3 Kritéria hodnocení dodavatele

Kritéria pro hodnocení dodavatele jsou volena tak, aby korespondovali s kritérii výběru dodavatele. Lze je však rozšířit o další kritéria, která není možné v případě výběru dodavatele možné hodnotit.

Hodnocení dodavatele lze rozšířit například tato kritéria:

- kvalita dodávek
- schopnost reakce na mimořádnou objednávku
- úroveň komunikace s dodavatelem
- dodržování termínů
- způsob balení zboží a manipulační jednotky [9]

3.3.3 Kritéria hodnocení dodavatele

U hodnocení dodavatelů je nutné uvažovat o celé řadě kritérií. Mimo hlavní kritéria, která jsou kvalita a cena, by se mělo vybírat i mezi kritérii, která se budou co nejvíce shodovat s podmínkami podniku. [3]

Každý podnik by se měl řídit během vybírání vhodného dodavatele podle těchto následujících 7 hlavních kritérií:

3.3.3.1 Finanční situace dodavatele

Ekonomicky zdravý dodavatel zaručuje předpoklad pro dlouhodobou spolupráci. Finanční situace dodavatele by měla být odvoditelná z vývoje výročních zpráv a vývoje, jakým se dodavatelská organizace podílí na trhu zákazníků či samotného složení zákazníků. [3]

3.3.3.2 Informace o perspektivnosti vývoje dodavatele

Pro zajištění dlouhodobé spolupráce je důležité zjištění postoje dodavatele z pohledu vývoje výrobků vzhledem neustále se měnícím se požadavkům trhu. Tím jak se dodavatel staví samotnému vývoji ve své společnosti, rozvoji v oblasti spolupráce s výzkumnými ústavy a rozvoji nových technologií. [3]

3.3.3.3 Logistické služby dodavatele

Důležitým kritériem při výběru dodavatele jsou poskytované logistické služby. Jedná se o důležitý prvek v systému řízení hmotných zásobovacích toků logistických řetězců. Mezi hlavní rozhodující faktory lze například zařadit dodací lhůty, vyřizování objednávek,

lokalizace dodavatele, termín vyřízení objednávky a dodací lhůta, balení dodaných výrobků a přepravní obaly a další nabízené služby. [3]

3.3.3.4 Informace o výrobních možnostech dodavatele

Zde je zjišťováno, zda je dodavatele schopen poskytnout dostatečnou výrobní kapacitu. Pro zjištění této informace slouží údaje o úrovni počtu výrobních jednotek nebo úrovni řízení výroby. Na základě těchto informací lze potenciálního dodavatele následně vybírat. [3]

3.3.3.5 Informační systém pro evidenci podnikových záležitostí

Informační systém u dodavatele je důležitý pro podnik pro získávání přehlednosti o objednávkách, samotném dodavateli a dalších činnostech. Informační systémy jsou důležitým prvkem pro efektivní provádění nákupního procesu bez dlouhého vypisování dokumentů. [3]

3.3.3.6 Celkové pořizovací náklady a platební podmínky

Jedno z hlavních kritérií u výběru dodavatele. Lze sem zahrnout cenu, náklady spojené s pořízením, očekávaný vývoj ceny a vývoj nákladů, podíl přímých režijních nákladů, lhůta splatnosti faktur. [3]

3.3.3.7 Požadovaná kvalita

Kvalita je v každém odvětví tím nejdůležitějším kritériem, jež by měl každý z dodavatelů splňovat. U dodavatelů, kteří nenabízejí takovou kvalitu, jakou bychom požadovali, bychom neměli jevit zájem. Pro zjištění zda je nám dodáváno skutečně kvalitní zboží můžeme používat mnoho jednoduchých ukazatelů měřících kvalitu dodávek. Jedná se například o procentuální podíl vadných dodaných dílů z celkového množství nebo procentuální podíl nevyhovujících vzorků během jakostní zkoušky. [3]

3.4 Dodavatelско-odběratelské vztahy

Dodavatelско-odběratelské vztahy jsou nedílnou částí celé nákupní problematiky a s ní spojenými dodavateli a odběrateli. Smyslem je vytváření vztahů s dodavateli, které by po věcné stránce a ekonomické stránce odpovídali stanoveným normám jak po právní stránce, tak po finanční stránce a mohlo být tak zajištěno uspokojování všech výrobních i nevýrobních potřeb podniku. [7]

3.4.1 Dodavatelský užitek

Dodavatelský užitek je možné chápat jako předpokládanou tvorbu otevírání nákupního trhu, který poskytuje dodavatelský řetězec a tím rozvíjí nákupní marketing. Při standardizování vstupních materiálů a rozšiřování dostupných zdrojů je možné zeshňovat nákupní proces, který vyžaduje méně zdrojů a napomáhá pro urychlení obrátek kapitálu.

Dodavatelský užitek poskytuje efektivnost, která vychází z dodavatelského řetězce, jenž může být měřena řadou ukazatelů.

Ukazatelé je možné dělit podle těchto hledisek:

- časová efektivnost řetězce (lhůty dodání, objednáací lhůty)
- náklady spojené s procesem nákupu (přímé i nepřímé náklady, specifické náklady nákupu)
- ekonomická efektivnost procesu nákupu (využití zdrojů a rentabilita, využití zásob, skladů, rentabilita investic)
- plnění cíle nákupu (poskytované služby dodavatele, plnění dodávek, kvalita dodávek) [16]

3.4.2 Smluvní síla dodavatelů

Jako hrozba mohou pro podnik působit dodavatelé, kteří si diktují cenu v závislosti na kvalitě dodávaných výrobků. Podnik je tak nucen přistoupit buď zaplatit vyšší cenu za kvalitnější dodávaný materiál nebo přistoupit na méně kvalitnější materiál za nižší cenu. V těchto případech dochází ke ztrátám na zisku. Druhou možností je, u slabých dodavatelů, kteří poskytují snížení cen a dodávání vyšší kvality dodávaného materiálu. Podnik je tudíž jako nakupující závislý na schopnostech dodavatelů.

Dodavatelé jsou silní dle Portera v těchto případech:

- pokud výrobky, kterými dodavatelé disponují, mají malé množství zastupitelných výrobků na trhu
- pokud se podnik nachází v mikrookolí, které nehraje důležitou roli pro dodavatele, je v takovém případě existence pro dodavatele tohoto mikrookolí nepodstatná a dodavatelé tak mají malou stimulaci pro snižování cen či zvyšování kvality
- v případě že jsou dodavatelé diferencováni natolik (vzdálenost, doba dodání, doba objednání, atd.), mohlo by se stát, že by přechod z jednoho dodavatele k druhému

zvýšilo náklady. Z toho vyplývá určitou závislost na daných dodavatelích, proti čemu není podnik schopen nic dělat.

- dodavatelé jsou schopni hrozit vertikální integrací do mikrookolí, ve kterém se nachází podnik a dochází tak ke zvyšování cen
- pokud nakupující podniky v opačném směru nemohou využívat hrozeb vertikální integrace a uspokojovat svých vlastních potřeb snižováním vstupních cen [7]

4 METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

V diplomové práci byla použita následující skupina metod pro nákup a hodnocení dodavatelů ve společnosti Aircraft Industries, a.s.

4.1 Checklist

Checklist představuje analýzu pomocí kontrolního seznamu. Jedná se o jednoduchou analýzu, která využívá seznam složený z generovaných otázek souvisejících s plněním úkolů, kroků a ověřování správnosti či úplnosti postupů. Analýza checklist je často základem různých dalších analytických metod.

Checklist vychází obvykle z nějaké praxe, pomocí které je vytvořen – a vůči němu je pak kontrolována správnost či úplnost svého stavu či kontrolovaného předmětu. Výsledek je možné zaznamenat ve formě ano / ne, který představuje tu nejjednodušší podobu kontrolního seznamu až po složitou podobu jako je zaznamenávání odpovědí s kombinací jednotlivých vah určující důležitost dané části kontrolního seznamu. [19]

4.2 SWOT analýza

SWOT analýza je analytická metoda zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo konkrétního záměru – procesu, produktu nebo služby. SWOT analýza je zkratkou anglických slov:

Strengths – silné stránky;

Weakness – slabé stránky;

Opportunities – příležitosti;

Threats – příležitosti;

Cílem SWOT analýzy je identifikace slabých a silných míst v dané oblasti společnosti a jejich konfrontace s příležitostmi a hrozbami, které mohou ovlivňovat danou činnost. Podstatou je identifikovat klíčové silné a slabé stránky a znát klíčové příležitosti a hrozby. Důležité je omezit slabé stránky, podporovat silné stránky a rozvíjet příležitosti a předcházet hrozbám.

Jedná se o metodu pro rychlé zhodnocení strategické situace dané organizace nebo konkrétního záměru – procesu. Pro realizaci SWOT analýzy je podstatné si stanovit účel jejího využití, čili k čemu budou získané výsledky využívány. [17, 20]

4.3 Metoda prostého hodnocení

Metoda prostého hodnocení je prováděna podle jednotlivých kritérií u hodnocených dodavatelů. Při hodnocení jsou ke každému kritériu přiřazeny body od 1 do 3. V závislosti na daném kritériu je potom hodnoceno. Čím lépe dodavatel splňuje požadované kritérium, tím menší dostává bodové ohodnocení. Po obodování jsou body sečteny. Nejlepší dodavatel je poté ten, který získal nejmenší počet bodů. [1]

Tab 1. Hodnoty dodavatelů [vlastní zpracování]

Kritérium	Dodavatel		
	X	Y	Z
Kvalita (%)	100	85	85
Cena (Kč)	60	80	100
Spolehlivost (%)	90	80	90
Servis (%)	85	95	75

Tab 2. Převedené hodnoty na bodové hodnocení [vlastní zpracování]

Kritérium	Dodavatel		
	X	Y	Z
Kvalita (%)	1	2	2
Cena (Kč)	1	2	3
Spolehlivost (%)	1	2	1
Servis (%)	2	1	2
Σ	5	7	8
Pořadí	1.	2.	3.

4.4 Metoda váhového hodnocení podle pořadí

Metoda váhového hodnocení podle pořadí využívá metodu prostého hodnocení, pouze s rozdílem, že ke každému kritériu se předem definuje váha. V hodnocení se poté pokračuje stejným způsobem, jako u metody prostého hodnocení. Je provedeno bodové hodnocení od 1 do 3, které je následně vynásobeno hodnotou vah jednotlivých kritérií. Součiny u jednotlivých dodavatelů se sečtou a nejlepším dodavatelem se stává ten, který získal nejmenší počet bodů. [1]

Tab 3. Váhové hodnocení podle pořadí [vlastní zpracování]

Kritérium	Váha	Dodavatel					
		X		Y		Z	
Kvalita (%)	30 %	1	0,3	2	0,6	2	0,6
Cena	30 %	1	0,3	2	0,6	3	0,9
Spolehlivost (%)	20 %	1	0,2	1	0,4	1	0,2
Servis (%)	20 %	2	0,4	2	0,2	3	0,6
Σ	100 %	5	1,2	7	1,8	9	2,3
Pořadí			1.		2.		3.

4.5 Metoda scoring modelu

Scoring model se využívá pro průběžné hodnocení dodavatelů, u kterého je potřeba zpětného využití údajů z evidence dodavatelů za určité období. Pomocí takto získaných údajů, lze ohodnotit dodavatele u všech stanovených kritérií. Metoda využívá kvantitativního hodnocení dodavatelů, kde data jsou vyhodnocována buď %-ním podílem nebo pomocí recipročního indexu.

Vzorec pro výpočet recipročního indexu:

$$RI_i = \frac{k1}{ki} * 100 [\%]$$

Reciproční index představuje relativní hodnotu kritérií. Každé kritérium má předem přiřazenou svou váhu podle své důležitosti. Hodnocení je následně získáváno pomocí aritmetického průměru.

Výsledek je srovnáván s nejvyšším možným dosažitelným počtem bodů, na základě kterého jsou dodavatelé tříděni. Tato hodnota je získána tak, že kritérium k1 s nejlepší hodnotou vyjádříme jako sto procent a ostatní kritéria vyjádříme poměrem znázorněným v rovnici. [1]

Tab. 4 Hodnoty dodavatelů přepočítané podle recipročního indexu [vlastní zpracování]

Kritérium	Dodavatel		
	X	Y	Z
Kvalita (%)	100	85	85
Cena (Kč)	100	75	60
Spolehlivost (%)	100	80	100
Servis (%)	85	100	75

Přepočítané hodnoty podle vzorce poté vynásobíme váhou jednotlivých kritérií.

Tab. 5 Výsledné hodnoty Scoring modelu [vlastní zpracování]

Kritérium	Váha	Dodavatel		
		X	Y	Z
Kvalita (%)	30 %	3000	2550	2550
Cena (Kč)	30 %	3000	2250	1800
Spolehlivost (%)	20 %	2000	1600	2000
Servis (%)	20 %	1700	1600	1500
Σ	100 %	9700	8400	7850
Pořadí		1.	2.	3.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 POPIS SPOLEČNOSTI AIRCRAFT INDUSTRIES A.S.

Aircraft Industries a.s. vlastní ruská společnost UGMK. Firma dodnes provozuje šesté největší letiště v ČR a provozuje soukromé střední učiliště. V blízkosti firmy se také nachází letecké muzeum. Firma je známá hlavně výrobou letounů L-410 Turbolet, kterých bylo vyrobeno přes 1 000 ks. [21]



Obr. 2: Logo společnosti [Interní zdroj společnosti]

5.1 Historie společnosti

Roku 1936 vznikla v Kunovicích společnost AVIA Letňany na výrobu letadel. Zde se kromě výroby letounů této značky, prováděly také opravy různých typů letounů, které byly v tehdejší Československu. První typy letounů, které podnik začal vyrábět, byly dolnoplošník L-200 Morava a zemědělský letoun Z-37 Čmelák.

V roce 1969 vzlétl nejpopulárnější letoun kunovického závodu, typ L-410. V současnosti se tohoto typu vyrobilo v různých verzích a úpravách, více než 1 000 kusů a výroba probíhá nadále bez přerušení.

V roce 1998 převzala většinu akcií americká společnost Ayres Corporation Inc. a v roce 2001 byla firma odkoupena společností Moravan Aeroplanes, a.s., která založila společnost Letecké závody, a.s.

V září roku 2005 byly Letecké závody odkoupeny pražskou firmou Pamco a závody přejmenovaly na Aircraft Industries, a.s. V červnu roku 2008 se většinovým vlastníkem akcií s podílem 51 % stala společnost Ural Mining and Metallurgical Company, která má sídlo v Rusku, jenž se zabývá těžařským průmyslem. V srpnu roku 2013 se stala jediným vlastníkem podílovým ve společnosti. [21]

5.2 Profil společnosti

Název společnosti: Aircraft Industries, a.s.

Sídlo společnosti: Na Záhonech 1177, 686 04 Kunovice

Identifikační číslo: 27174841

Právní forma: Akciová společnost

Základní kapitál: 112 000 000,- Kč (Obchodní rejstřík, 2016)



Obr. 3 Sídlo společnosti

[Interní zdroj společnosti]

Obr. 4. Společnost

[Interní zdroj společnosti]

Předmět podnikání:

- zámečnictví, nástrojářství,
- silniční motorová doprava
- vnitrostátní příležitostná osobní,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- nákup a prodej, půjčování, vývoj, výroba, opravy, úpravy, uschovávání, skladování, přeprava, znehodnocování a ničení bezpečnostního materiálu,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- obráběčství,
- galvanizérství, smaltérství,
- ostraha majetku a osob,
- provozování letiště Kunovice jako mezinárodního neveřejného s vnější hranicí,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,

- poskytování služeb při odbavovacím procesu na letišti Kunovice zahrnujících manipulaci s leteckými pohonnými hmotami a oleji,
- poskytování služeb při odbavovacím procesu na letišti Kunovice zahrnující technické a provozní odbavení letadel na odbavovací ploše, odbavení cestujících a jejich zavazadel a odbavení nákladu a pošty,
- poskytování letecké meteorologické služby,
- poskytování letových provozních služeb..

Datum zápisu: 16.9.2004

Statutární orgán: Oleg Melyukhov – předseda představenstva

Vladimír Kolotuškin – člen představenstva

Anton Slobodin – člen představenstva

Ing. Martin Drahoš – člen představenstva

Dozorčí rada: Josef Mikula – člen dozorčí rady

Štěpánka Dejmková – člen dozorčí rady

Jelena Li – člen dozorčí rady

5.3 Organizační struktura

V Aircraft Industries je zavedena liniová organizační struktura. Základem je funkční, liniové organizační uspořádání útvarů, kterým je vymezena jejich působnost (okruhy činností) a s nimi související odpovědnost, povinnosti a pravomoc a vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Organizační útvarová struktura se člení na úseky, odbory a oddělení (dílny). Odbory se případně dále člení na odbor I a odbor II, je-li v rámci odboru účelně zřídit podřízený odbor.

Úseky jsou přímo podřízeny GŘ, nemají právní subjektivitu a hospodaří v souladu s pravidly vnitropodnikového ekonomického řízení. Dělí se na útvary produkční sféry a útvary správní sféry.

Celková útvarová organizační struktura je uvedena v organizačním schématu. Toto schéma vyjadřuje vnitřní uspořádání útvarů, organizační stupeň, stupeň řízení a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Organizační schémata schvaluje GŘ. [21]

Organizační stupeň je soubor útvarů seskupených v organizační struktuře na téže úrovni, tj. útvary, které jsou z hlediska nadřazenosti a podřazenosti rovnocenné. Stupeň řízení je takový organizační stupeň, který sám řídí nižší stupeň nebo zpřesňuje příkazy vyšších řídicích stupňů. [21]

Řízení Aircraft Industries, a.s. probíhá na těchto základních stupních řízení:

- a) Strategické řízení (vize, politika v určitých oblastech, strategický plán dlouhodobé/strategické cíle)
- b) Taktické řízení (realizace stanovených cílů v daném čase, volby vhodných postupů)
- c) Operativní řízení (okamžitá reakce na konkrétní situaci, řešení mimořádných situací)

Vnitřní organizační struktura Aircraft Industries a.s. je sestavena z následujících stupňů řízení:

1. Stupeň – oddělení (dílna)
2. Stupeň – odbor – (případně dále členěné na odbor I a odbor II)
3. Stupeň úsek



Obr. 4: Organizační struktura Aircraft Industries, a.s. [Interní zdroj společnosti]

5.4 Cíle společnosti

Hlavními činnostmi společnosti Aircraft Industries, a.s. je vývoj, výroba a montáž letadel, jejich údržba a oprava.

Dále se zaměřuje na prodej příslušných náhradních dílů. Společnost provozuje mezinárodní letiště a v souvislosti s tím zabezpečuje nepravidelnou leteckou dopravu včetně poskytování letištních služeb. Společnost Aircraft Industries zřídila i Střední školu leteckou, s.r.o. Jedná se o střední školu se specializovanou výukou leteckých mechaniků všech kategorií, certifikovanou leteckými úřady Evropské unie.

Společnost je také certifikována Ministerstvem obrany České republiky pro výrobu a údržbu vojenské letecké techniky.

Cílem firmy je vyrábět letouny nejvyšší kvality, které zajistí zákazníkům bezpečnou a spolehlivou leteckou přepravu pasažérů i zboží, a to s co nejnižšími náklady. Společnost si vybudovala pevné postavení na trhu díky dlouholeté tradici a cílem je v současnosti zaměřit se na zákazníky z oblasti východní Asie a Pacifiku, kde dosud nemá společnost zastoupení. Pro naplnění takto stanovených záměrů je nutno stanovit Politiku jakosti:

1. Udržet a zvýšit výrobu a dosáhnout na nové trhy
2. Spokojenost zákazníka je dána kvalitou odvedené práce
3. Pracovníci se podílejí na vytváření obrazu společnosti
4. Neustálé zlepšování je nekončící proces [21]

5.5 Cílový trh

Jelikož je český trh pro produkovaný letoun L 410 příliš malý, tak společnost největší část své produkce směřuje na export do všech kontinentů světa. Největší část produkce je zaměřena na ruský trh, pro který je letoun také prioritně konstruován. Využití najde ale také v zemích, které kvůli své poloze a geografickému rozložení naleznou v letounu dopravní prostředek, který plní požadavky jak pro dopravní společnosti, tak vládní instituce i soukromníky. Z hlediska dlouhodobější strategie upevnění pozice na trhu a zacílení se na oblast východní Asie a Pacifiku, kde nemá společnost téměř žádné zastoupení. Především v hornatých a ostrovních státech např. Indonésii, Nepálu, Pákistánu, kde je letecká přeprava nutností a mnohdy i jedinou možností. [21]



Obr. 5 L-410 [Interní zdroj společnosti]

Obr. 6 L-410 [Interní zdroj společnosti]

Letoun L-410 je složen přibližně z 8 tis. nakupovaných položek a přibližně 12 tisíc vyráběných položek. Společnost nakupuje tyto položky od velké řady firem, jež mají mezinárodní zastoupení, tzn. že se jedná o firmy s pobočkami z celého světa. Příkladem může být u přístrojů navigace, kdy výrobce je v USA, ale obchod a servis se rozprostírá všude, kde se jejich výrobky v letadlech montují. Celá řada položek, které se používají pro letoun L-410 představují běžné materiály v leteckém průmyslu. Nacházejí se však zde i položky jako některé přístroje či různé specifické části letounu (hutní materiál) a spojovací materiály, které jsou zakázkové a jsou vyráběny pouze pro účely výroby společnosti. [21]



Obr. 7: Státy ve kterých létá L 410 [Interní zdroj společnosti]

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU NÁKUPU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE SPOLEČNOSTI AIRCRAFT INDUSTRIES, A.S.

Předmětem analýzy současného stavu ve společnosti Aircraft Industries, a.s. je nákup materiálu a hodnocení a výběr dodavatelů.

6.1 Nákup ve společnosti

Nákup je zařazen pod útvar Logistika s přímým podřízením ředitele logistiky. Pod útvar Logistiky patří oddělení Nákup, Skaldové hospodářství, které se řídí zejména organizační směrnici týkající se skladového hospodářství a oddělení expedice. [21]

6.1.1 Hlavní úkol nákupu

Hlavním úkolem Nákupu je zajistit a zabezpečit plynulý průběh výrobního nebo údržbového procesu z pohledu zajišťování nákupu, oprav, generálních oprav, repasí, úprav, atd. Každá položka, která je nakupovaná do Aircraft Industries, a.s. je vybírána s ohledem na maximální ekonomičnost a efektivitu, což znamená:

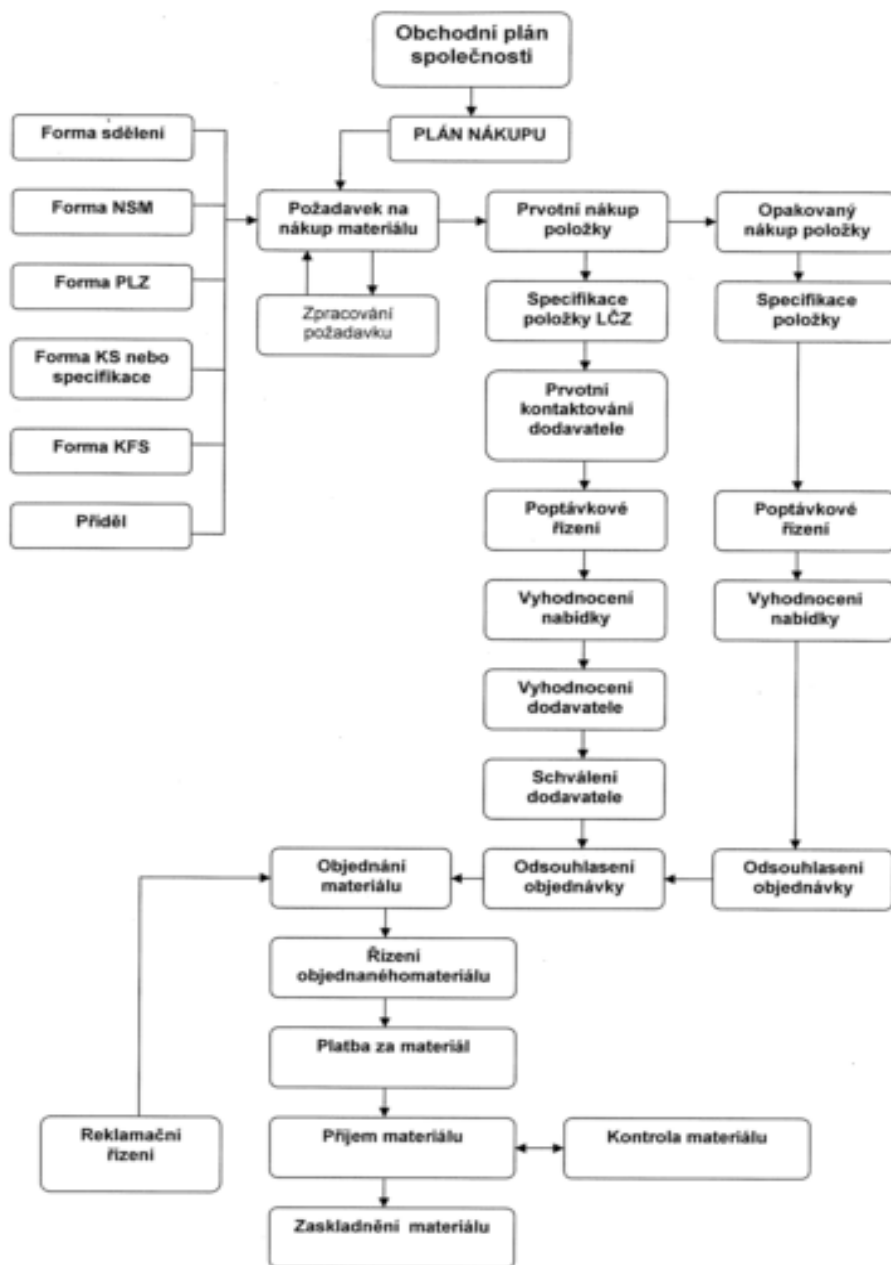
- Přesné a včasné zajištění požadované položky
- Úplně a včas projednat a uzavřít smlouvy týkající se dodávky materiálu s návazností se stanoveným termínem
- Sledovat realizaci plnění dodávek, jednání o změnách s dodavateli
- Sledovat a kontrolovat stav zásob ve spolupráci s ostatními útvary a zabezpečovat efektivní využívání zásob
- Podílet se na podnikovém plánování (obchodní plán, výrobní plán, plán cash – flow) a tyto plány slučovat do plánování nákupu
- Vytvářet a inovovat informační systém pro nákup materiálu [21]

6.1.2 Další činnosti nákupu

Úkolem Nákupu kromě zajištění provozu výroby je také zabezpečení dodání materiálu pro ostatní činnosti společnosti. Tento materiál se nevztahuje přímo k výrobnímu procesu. Důležité je také zajištění reklamce jednotlivých kusových položek, která je v kompetenci Nákupního oddělení. V rámci dalších činností je zahrnuta i spolupráce s útvarem expedice, především v oblasti realizace jednotlivých zásilek odesílaného zboží. Spolupracuje s technickým úsekem a útvarem řízení jakosti při vybírání zakládání nových nákupních položek. Potvrzuje došlé faktury za nakoupený materiál a služby. [21]

6.1.3 Proces nákupu

Proces nákupu je zobrazen v diagramu, který vyjadřuje chronologický postup nákupních činností. Diagram zahrnuje identifikaci potřeby ve vazbě na plán a konkrétní požadavek, jeho zpracování, poptávkové řízení, vlastní nákup (prvotní nebo opakovaný) a ostatní činnosti spojené s dodávkou materiálu.



Obr. 8: Diagram procesu nákupu [Interní zdroj společnosti]

Nákupní proces se skládá z několika kroků. Nejprve se musí specifikovat potřeba požadavku co nakoupit. Poté je nutné vybrat samotného dodavatele a provést jeho schválení. Následuje samostatná objednávka a její potvrzení dodavatele. Dále je

uskutečněna samotná realizace objednávky a dodání zboží. Pokud vše proběhlo bez problémů, může být dodané zboží přijato a zaevidováno. V závěru probíhá hodnocení dodavatele. [21]

6.1.3.1 Předkládání požadavků na nákup

Informační systém generující požadavky na plánovanou výrobní nebo servisní objednávku je základní zadávací podklad pro činnost Nákupu. Tyto požadavky na zajištění nákupu kusové položky jsou informačním systémem generovány v čase a je možno je různě seskupovat a třídit. Základním požadavkem je zajišťovat nákup jednotlivých kusů podle termínů generovaných informačním systémem, kdy je z pozice zadavatele kdy je nutné z pozice zadavatele na nákup materiálu si uvědomit určité specifičnosti informačního systému nebo dodávek a tím i rizika. Např. zpětné plánování, metodu vyskladnění FIFO, kompletní výdej nebo dodací termín a minimální odběrové množství při nákupu. Podle toho lze u položky nastavit řadu údajů. Např. objednávací čas, objednávací množství, disponibilní zásobu na skladě AI, nákupní cenu, apod.

Požadavky k zajištění materiálu mohou být Nákupu ostatními útvary AI předávány vyjma informačního systému v opodstatněných případech jinou formou, např:

- sdělením nebo elektronickou formou (e-mailem)
- tiskovou sestavou
- zadávací specifikací dle Konfiguračního seznamu a Specifikací letounu
- poptávkovým listem zakázky
- příslušnou zakázkou se specifikací materiálu [21]

6.1.3.2 Položky nakupované poprvé

Při zajištění nové doposud nikdy nenakoupené položky, je nutno ze strany zadavatele zajistit v technickém úseku přezkoumání a zpracování takového nestandardního požadavku, resp. dodat pak do Nákupu plně zpracovaný požadavek na tento materiál.

Při zpracování nové položky v technickém úseku je nutno předem zajistit a provést nomenklaturní zatřídění tohoto nového materiálu Při vzniku nové kusové položky určí vedoucí nákupu referenta Nákupu odpovědného za tuto položku. [21]

6.1.3.3 Poptávka, schvalování a výběr dodavatelů

Určité kusy lze nakupovat pouze u dodavatelů schválených z hlediska jejich způsobilosti zabezpečit požadovanou kvalitu dodávek. U nových kusů dodávaných od nových dodavatelů se doporučuje provést schválení dodavatelem a sériových dodávek až po prověření dodaných „referenčních vzorků“.

Kritéria pro vyhodnocení nabídky:

- shoda nabídky s požadovanou technickou specifikací
- splnění požadavků na systém jakosti
- cena a platební podmínky
- dodací termín
- záruční podmínky nabízené dodavatelem
- důvěryhodnost dodavatelem
- důvěryhodnost dodavatele
- předchozí zkušenosti
- shoda s požadavky zadávací dokumentace [21]

6.1.3.4 Objednávka

Zajišťování každého kusu materiálu prostřednictvím objednávky, která se automaticky generuje z informačního systému. V případě potřeby je možné objednávku vystavit i manuálně a realizují se písemnou tištěnou formou. Objednávku vystavuje a podepisuje příslušný referent Nákupu. [21]

6.1.3.5 Přezkoumání kupní smlouvy a potvrzení objednávky

V rámci odeslaných odsouhlasených objednávek na dodávku mohou být dodavateli tyto objednávky potvrzovány následujícími formami:

- potvrzením dodavatele přímo do tiskopisu objednávky, kdy se potvrzuje zejména cena, dodací termín a požadované doklady nebo samostatnou zprávou dodavatele, kdy tato forma platí pro materiál finančně méně náročný a všeobecného charakteru.
- potvrzením dodavatele přímo do tiskopisu objednávky a samostatným potvrzením sporných nebo obecných smluvních bodů ve formě písemné zprávy
- sjednání samostatné kupní smlouvy, kdy tato forma je obvykle realizována v případě materiálu vyšší hodnoty [21]

- prokazatelným vzájemným potvrzením s odkazem na vzájemně uzavřené rámcové obecné obchodní smlouvy o spolupráci nebo odkazem na vydané všeobecné obchodní podmínky AI pro kupní smlouvy či pro smlouvy o dílo. [21]

6.1.3.6 Změna objednávky

Změnu technické specifikace objednávky provádí referent Nákupu v případě, že prokazatelným způsobem obdrží od zadavatele nákupu materiálu informaci o změně zadání. Změnu ceny a množství nakupovaných kusů projedná referent Nákupu s vedoucím nákupu, který vydá závazné rozhodnutí, pokud není dohodnuto jinak.

Vlastní změnu textu provede referent. Nákup, kdy příslušná změna objednávky se provede vždy v informačním systému nebo se vyznačí příslušným indexem změny v tištěné objednávce. [21]

6.1.3.7 Realizace dodávky

Realizace dodávek materiálu probíhá v souladu s uzavřenou kupní smlouvou nebo potvrzenou objednávkou, na základě ujednaných podmínek s dodavatelem. [21]

6.1.3.8 Reklamacce

Reklamacce jsou zabezpečeny v souladu se směrnicí o reklamačním řízení kdy je Nákup odpovědný zejména za externí uplatnění reklamacce u dodavatele.

Nákup pracuje s údaji v příslušné centrální evidenci reklamací nakupovaných položek podle číselné řady, externí reklamaci zabezpečují příslušní referenti, kteří zajišťovali nákup dané položky. O výsledku reklamacce za strany dodavatele podají příslušnou zprávu zadavateli reklamacce. [21]

6.1.3.9 Evidence objednávek, smluv a ostatních dokumentů

Nákup zajišťuje operativní evidenci související s nákupem materiálu, především evidenci manuálních objednávek, kupních smluv a jejich plnění, reklamací a další podpůrné evidence a přehledy pro činnosti, které vyplývají z nákupu materiálu. Nákupní objednávky jsou realizované přes informační systém a automaticky zaznamenány a udržovány.

Evidenci manuálních objednávek mimo informační systém a kupních smluv vede v elektronické podobě každý referent samostatně ve společné centrální evidenci na serveru Nákupu. Referenti mimo oddělení Nákupu vedou evidenci manuálních objednávek

samostatně na svých počítačích. V tištěné podobě je celá příslušná agenda nákupu příslušné nakupované položky založena u příslušného referenta dle jeho obvyklých zvyklostí ve složkách a šanonech příslušných nákupních případů. [21]

6.1.3.10 Periodické hodnocení dodavatelů

Dodavatelé vybraných kategorií podléhají periodickému hodnocení, jehož účelem je ověřit, zda dodavatel nadále splňuje požadavky AI. Periodické hodnocení je možné provádět standardním ručním způsobem s tištěným výstupem za využití příslušných podkladů a evidencí, resp. přes modul informačního systému podle různých definovaných kritérií.

Dodavatelé se hodnotí zejména podle následujících kritérií:

- cena materiálu
- náklady na dodávku
- reklamace
- postoj dodavatele
- úspěšnost kvality vůči počtu dodávek

Na základě výsledku hodnocení může být korigován nebo zrušen stav schválení dodavatele a dodavatele lze v informačním systému přepnout do stavu neaktivní. Při možnosti nákupu od více schválených dodavatelů, je pro objednávku zvolen dodavatel, jehož hodnocení je nejlepší. [21]

6.1.4 Checklist pro analýzu nákupu ve společnosti Aircraft Industries, a.s.

SWOT analýza byla uzpůsobena pro plnění svého účelu, jelikož zkoumá nákup a faktory, jenž tento proces mohou ovlivňovat. Pro docílení co nejpřesnějších výsledků a nejpřesnějšího sestavení matice SWOT analýzy byly před jejím provedením provedeny rozhovory se zaměstnanci oddělení logistiky, kteří odpovídají za nákup. Pro základ rozhorů sloužil následující checklist s otázkami, který se týkal jednotlivých činností nákupu. Bylo tak možné získat relevantní informace a společně se studiem interních dokumentů postupně odhalovat slabá či silná místa a zaznamenávat další poznámky. Stanovené hrozby mohou ohrozit a být rizikové pro správnou funkci a plynulý chod nákupu a tím, vyvolat riziko, které ohrozí celý podnik. Výsledky se poté využijí pro následující analýzu nákupu.

6.1.4.1 Provedení kontrolní seznam

Tab. 6. Checklist současného stavu nákupního oddělení [vlastní zpracování]

Kontrolní seznam současného stavu nákupu ve společnosti Aircraft Industries, a.s.			
Otázka	Ano	Váha	Ne
Je zaveden seznam schválených stálých dodavatelů?	X	1	
Prověřuje referent nákupu dodavatele před objednáním v seznamu dodavatelů?	X	1	
Řídí se referenti nákupu při výběru dodavatelů dle hodnocení stálých dodavatelů?	X	1	
Je kontrolován dodávaný materiál, který je objednávan od stálých dodavatelů?	X	0,5	
Má společnost AI možnost nakupovat OEM položky u jiných dodavatelů (motory, vrtule, letadlové celky)?		0,25	X
Má společnost AI možnost nakupovat položky nepodléhající certifikacím u jiných dodavatelů?	X	0,25	
Má společnost snahu vyhledávat substituty položek u jiných dodavatelů?		0,25	X
Má společnost s dodavatelem jasně dohodnuty podmínky dodání?	X	0,5	
Probíhá hodnocení u dodávaného materiálu od schválených dodavatelů?	X	0,5	
Je materiál dodáván včas od dodavatelů nepodléhající certifikacím?		0,5	X
Má společnost dostatečné zásoby materiálu?	X	0,25	
Využívá nákup informace z ostatních oddělení pro hodnocení stálých dodavatelů?	X	1	
Podílí se na hodnocení stálých dodavatelů zástupci		1	X

dalších oddělení mimo oddělení nákupu?			
Jsou vytvářeny s dodavateli dlouhodobé dodavatelsko-oběratelské vztahy?	X	0,5	
Je nákup zabezpečen před rizikovými faktory trhu?	X	1	
Využívá nákup při výběru dodavatelů auditů?	X	1	
Je dodáván k dispozici včas kvalitní materiál pro výrobu?	X	0,5	
Jsou zaměstnanci pravidelně školeni v oblasti nákupu?	X	0,25	
Je společnost dostatečně informovaná od dodavatelů ohledně aktuální dodávky, či nabízeného sortimentu zboží?	X	0,25	
Je využíván veškerý materiál nebo bude využit, který je umístěn ve skladech?		0,5	X

6.1.4.2 Způsob hodnocení checklistu

V seznamu jsou uváděné otázky děleny do tří skupin, dle váhových kategorií. Každá z těchto skupin odpovídá své váze.

Skupina týkající se legislativním povinností plnění dodavatele se vztahuje k váze 1. Jsou zde rozebírány otázky právní charakteru, právní předpisy či normy týkající se dodávaného materiálu, plnění norem a termínů dodávání a kvality. Jedná se o důležité činnosti, na které by se mělo zaměřit a věnovat se jim pozornost.

Váha 0,5 se týká skupiny zabývající se správným plněním a prováděním činností. V této skupině jsou činnosti, pomocí kterých lze zjistit, ve kterých oblastech může nákup předcházet ztrátám jak časovým tak finančním.

Váha 0,25 patří k otázkám týkajícím se předzásobení nebo vytváření více dodavatelů na seznamu u hlavních položek, což může zamezit nechtěným zpomalením ve výrobě a být určitou výhodou.

Na odpovídající otázky jsou ke každé odpovědi přiděleny váhy ke každé odpovědi. V případě odpovědi ano je váha 1, při odpovědi ne je váha 0.

6.1.4.3 Vyhodnocení checklistu

Výsledky odpovědí checklistu.

Tab. 7. Checklist výsledky odpovědí [vlastní zpracování]

Odpovědi	Ano	Ne
Výsledky	9,5	2,5

Pro vyhodnocení checklistu bylo použito následující bodového ohodnocení, ke kterému byly přiřazeny následující komentáře týkající se bodování.

Tab 8. Bodové hodocení Checklist [vlastní zpracování]

0-3	Špatný stav oddělení nákupu
5-7	Nevyhovující stav oddělení nákupu, objevují se zde nedostatky
8-10	Vyhovující stav oddělení nákupu, jsou zde však ještě místa pro zlepšování
11-12	Výborný stav oddělení nákupu

6.1.5 SWOT analýza nákupu ve společnosti Aircraft Industries, a.s.

Pro zjištění současného stavu nákupu bude použita SWOT analýza, jejíž sestavení bylo uskutečněné na základě otázek checklistu, aby bylo možné odhalit silné stránky, kterými se tento proces vyznačuje, zjistí se současně slabé stránky, které je nutno snížit na co možná nejnižší úroveň.

Dále budou zjištěny hrozby, které by mohly nákup ohrožovat a také příležitosti, které by mohli nákup zlepšit. Na základě zjištěných výsledků SWOT analýzy budou poté, vypracovány doporučení a návrhy pro optimalizaci nákupu.

6.1.5.1 Provedení SWOT analýzy

Tab. 9. SWOT analýza nákupu [vlastní zpracování]

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Celkem
Zaměstnanci nákupního oddělení	0,2	4	0,8
Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy	0,4	5	2
Zavedený seznam schválených dodavatelů	0,3	3	0,9
Dostatečné skladové prostory	0,1	2	0,2
Celkem			3,7
Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Celkem
Závislost na dodavatelích OEM dílů u hlavních položek	0,4	-5	-2
Malý počet dodavatelů u OEM a non-OEM dílů nabízející substituci jednotlivých položek	0,3	-4	-1,2
Zpoždování dodávek a častější reklamace u non-OEM dodavatelů	0,2	-3	-0,6
Nevyužité zásoby	0,1	-2	-0,4
Celkem			-4,2
Příležitosti			
Zvýšení počtu necertifikovaných dodavatelů na jednu položku	0,1	3	0,3
Nové metody hodnocení dodavatelů	0,3	5	1,5
Zlepšení kvality a cen dodávaného materiálu	0,4	3	1,2
Zvýšení zisku	0,2	2	0,4
Celkem			3,4
Hrozby			
Neschopnost společnosti splácet své závazky	0,4	-1	-0,4
Nedostupnost hlavních materiálů pro výrobu	0,3	-5	-1,5

Hospodářský pokles v leteckém průmyslu	0,2	-4	-0,8
Výkyvy v měnovém kurzu měn	0,1	-3	-0,3
Celkem			-3
Interní	-0,5		
Externí	0,4		
Celkem	-0,1		

6.1.5.2 Způsob hodnocení SWOT analýzy

Váhy jsou nastaveny dle důležitosti jednotlivých položek. Jejich součet v každé z daných skupin dává celkový součet 1. Čím je vyšší číslo u jednotlivé položky, tím je tato položka důležitější a obráceně.

Silné stránky a příležitosti využívají pro hodnocení kladnou stupnici v rozmezí od 1 do 5, kde 1 představuje nemenší míru spokojenosti a 5 představuje nejvyšší míru spokojenosti. Slabé stránky a hrozby využívají u hodnocení zápornou stupnici v rozmezí od -1 představující nejnižší míru nespokojenosti, až -5 představující nejvyšší míru nespokojenosti.

6.1.5.3 Vyhodnocení SWOT analýzy

V následující kapitole bude uvedeno vyhodnocení jednotlivých stránek SWOT analýzy:

Silné stránky

K silným a podstatným stránkám nákupního oddělení se řadí dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy s dodavateli. Snahou nákupního oddělení je vytvářet dodavatelské vztahy, založené na dlouhodobé spolupráci a zaměřit se na dodržování termínu a kvality dodávaného materiálu. Další důležitou část tvoří zaměstnanci nákupního oddělení, kteří jsou podstatnou složkou správné funkce nákupního procesu a je proto je jejich kvalifikace udržována na potřebné úrovni pomocí školení a kurzů. Zařadit lze mezi silné stránky také kategorizaci dodavatelů, kde jsou dodavatelé rozdělení do seznamů podle jednotlivých kategorií, což usnadňuje jejich výběr i hodnocení. K neposledním silným stránkám patří dostatek velkých skladovacích prostor a řízené sklady, pro uskladňování zásob kupovaného materiálu.

Slabé stránky

Jednu z podstatných stránek tvoří závislost nákupního oddělení na hlavních dodavatelských partnerech (např. GEAC, AVIA, Zlín Aircraft, Aero Vodochody), kteří dodávají letadlové celky (motory, vrtule, podvozky, apod.). Další podstatná slabá stránka je v oblasti necertifikovaných dodavatelů, u kterých jsou zpožděny dodávky a je zde častější výskyt reklamace, které mohou vést k ovlivnění chodu výroby. V neposlední řadě je zde zastarávání skladových zásob skladových zásob. Jedná se o nevyužitý materiál, který v průběhu technologického pokroku ztratil využití. Tento nepotřebný materiál je vhodné pokusit se odprodat nebo likvidovat.

Příležitosti

Za největší příležitost lze považovat vytvoření nového systému hodnocení dodavatelů pomocí nových metod hodnocení dodavatelů, čímž by byl umožněn přesnější výběr z těch dodavatelů, kteří lépe vyhovují požadovaným podmínkám. Díky tomu by byla umožněna příležitost pro zlepšení kvality a cen dodávaného materiálu díky provedeným změnám a navýšení zisku, jelikož by bylo vybíráno z dodavatelů za požadovanou cenu a kvalitu a odpadli vysoké počty reklamací a zpoždění v dodávkách materiálu. To by mělo dopad na konečné zvýšení zisku a hospodářský výsledek díky ušetřeným nákladům z nákupu. Pro udržení funkce hodnocení dodavatelů by bylo také vhodné zvýšení počtu dodavatelů na jednu položku. Díky rozšíření seznamu těchto dodavatelů, by bylo poté možné lépe hodnotit jednotlivé dodavatele a vybírat z jednotlivých dodavatelů, kteří lépe vyhovují.

Hrozby

Hlavní hrozbou pro společnost se může projevit jako nedostupnost materiálů pro výrobu, ať už z důvodu v podobě embarga, problémů u dodavatele nebo nedostatku surovin pro výrobu materiálu. Jedna z hrozeb se může objevit v podobě neschopnosti splácení závazků společnosti vůči dodavatelům. Hrozbu také může představovat dopad hospodářských problémů v zahraničí, který může zapříčinit pokles v poptávce po produktech, a tím ohrožit množství nakupovaného materiálu. Jelikož je nákup závislý na zahraničních dodavatelích, velkou hrozbou představuje kolísání v kolísání zahraniční a české měny.

6.2 Hodnocení dodavatelů ve společnosti

Hodnocení dodavatelů je důležitým úkolem útvaru Logistiky, které potřebné pro správný výběr a správu dodavatelů, aby byl včasně zajištěn požadovaný materiál pro potřeby

společnosti, od vybraných a schválených dodavatelů, za co možná nejlepších podmínek (cenové, kvalitativní, legislativní, termínové a jiné).

Analyzovaná společnost spolupracuje s několika stovkami stálých dodavatelů od hutnického materiálu až po letadlové celky (motory, vrtule a další). Jednorázových dodavatelů je také několik set, ale tito nejsou pro společnost podstatní a důležití.

Výběr a správa dodavatelů probíhá na základě hodnocení stanovených kritérií, kterými jsou: úspěšnost kvality na počet dodaných kusů materiálu, cena materiálu, náklady na dodávku, reklamace a postoj dodavatele.

6.2.1 Základní úkol hodnocení dodavatelů

Základním úkolem je dodržení splnění hlavních požadavků u zajištění materiálu u objednávaného zboží. Jedná se o systémové řešení činností a procesů spojených s výběrem, schválením, založením, správou a hodnocením jednotlivých dodavatelů (obchodních partnerů, výrobců a subdodavatelů a dalších), kdy probíhá přiřazování výrobců k jednotlivým položkám.

Hodnocení představují rozhodující činnosti, která určuje plnění či neplnění požadavků, které si společnost stanovuje na své dodavatele. Tato činnost je prováděna v rámci útvaru nákupu, který spadá do úseku logistiky. Hodnocení dodavatelů je v kompetenci vedoucího nákupu. Úkolem hodnocení je zjistit zda dodavatel splňuje zadaná kritéria, aby se pro společnost mohl stát způsobilým a tak dlouhodobým dodavatelským partnerem.

Zavedeno je hodnocení přenášet na dodavatele, tj. využívat zpětné vazby a vzájemně předávat informace (na jednání, auditech, dni dodavatelů, statistikou a konkrétním písemným hodnocením). Toto hodnocení je prováděno minimálně dvakrát ročně.

6.2.2 Zdroje potenciálních dodavatelů

Společnost převážně spoléhá na stávající dodavatele a v případě vzniku potřeby po materiálu se obrací na ně. V případě, že není dodavatel schopen dodat ani vyrobit potřebný druh zboží je společnost nucena vyhledat jiné řešení. Společnost se obrací díky dobré spolupráci na jiného dodavatele, který je ochoten pomoci nebo daný díl vyrobit.

V leteckém průmyslu je u finálního výrobku řada dodavatelů OEM, což je využívání pouze originálních dílů od dodavatelů, kteří podléhají přísným a složitým certifikacím a

schvalováním a to nese pro dodavatele vysoké náklady pro splnění všech potřebných požadavků ze strany výrobce. U takových položek je zpravidla jeden dodavatel.

Přesto však existuje řada dodavatelů, dodávající položky, u kterých je možné volit z více výrobců a dodavatelů. Lze tak hovořit o tvorbě konkurenčního prostředí v rámci dodavatelů dodávajících převážně spojovací materiál, elektro. zařízení, hutní materiál. U těchto dodavatelů společnost využívá výsledky hodnocení pro následný výběr dodavatele.

Problém vzniká již během vyhledávání jiného dodavatele ze seznamu všech stálých dodavatelů, u kterých lze vybírat podle hodnocení všech stálých dodavatelů. Zde je neefektivně použito bodové hodnocení pro sledování dodržování kritérií stálých dodavatelů což není pro konečné výsledky volby dodavatele vhodné.

6.2.3 Interval hodnocení dodavatelů

Společnost provádí hodnocení dodavatelů dvakrát ročně, V současnosti je hodnocení prováděno dvakrát ročně. První je v pololetí a druhé, stěžejní, je koncem roku. Vedoucí nákupu, který odpovídá za hodnocení, si musí dohledávat potřebné informace, pro hodnocení za uplynulý rok což způsobuje časové ztráty nebo hodnocení nemusí přesně vypovídat o skutečnosti splňovaných kritérií, tudíž je hodnocení po tak dlouhé době poměrně obtížné a hodnocení nemusí být objektivní. Hodnocení se provádí u všech skupin nakupovaných materiálů i dodavatelů. Tento interval, ve kterém se hodnocení provádí, je dostačující pro plnění normy ISO 9001, nemůže však být dostatečný pro tak specifické prostředí jako je letecká výroba a proto je proces nutné udržovat a sledovat i v průběhu roku a pokud by byla indicie, že s dodavatelem není něco v pořádku, tak jej ihned řešit.

6.2.4 Postup hodnocení dodavatelů

Tento postup využívá pro hodnocení dodavatelů bodovou stupnic v rozmezí 1 až 5 a jednotlivými kritérii, ke kterým se tyto body přiřazují. Následně vzniká průměr z tohoto bodového hodnocení, který je konečným výsledkem hodnocení každého jednotlivého dodavatel. Výsledkem je poté hodnota přiřazená k dodavateli, ze kterého je vybíráno. Hodnocení dodavatelů probíhá dle organizačních směrnice Q0103, které jsou v souladu s normou ISO 9001.

Oddělení nákupu dělí dodavatele do tří kategorií dle jejich důležitosti pro výrobu, vliv a chod společnosti. Dodavatelé se lze zařadit do těchto kategorií:

- A. Hlavní dodavatelé – mají hlavní podíl na chodu výroby a celé společnosti.

- B. Vedlejší dodavatelé – mají podružný podíl na výrobě a chodu společnosti a jsou lehce zastupitelní.
- C. Ostatní dodavatelé – nejsou významní pro výrobu, popřípadě na chodu společnosti

Hodnocení v současnosti probíhá pouze u hlavních dodavatelů, kteří jsou klíčoví pro chod výroby a společnosti a je zde využíván výše naznačený postup hodnocení dodavatelů, který se provádí dvakrát ročně.

6.2.5 Kritéria hodnocení dodavatelů

Dodavatelé se hodnotí dle nastavených měřidel (stupnic) v závislosti na vztahu k plnění podmínek a zadaných požadavků.

1. Plnění požadavků odběratele z legislativně technického pohledu – kladen důraz na plnění požadavků technického rázu pro plnění leteckých norem, plnění auditů, dohledy organizací (ISO, ÚCL, odběratel), výběrová řízení, atd.
2. Plnění požadavků odběratele z obchodního hlediska – kladen důraz na dodavatele a práci s ním, plnění požadavků dle zadaných termínů a dodržování logistických postupů (balení, přeprava)

Při hodnocení dodavatelů se postupuje dle následujících kritérií

- I. Cena materiálu
- II. Kvalita
- III. Náklady na dodávku
- IV. Reklamace
- V. Postoj dodavatele

Při hodnocení se využívá následujících bodů:

1. – úplná spokojenost
2. – dobrá míra spokojenosti
3. – standardní úroveň spokojenosti
4. – špatná míra spokojenosti (rizikovost hranice)
5. – úplná nespokojenost (zrušení dodavatele)

6.2.5.1 Cena materiálu

Z pohledu ceny materiálu je úkolem hodnocení, aby byly dodržovány podmínky plnění finanční výhodnosti nákupu. Jedná se především o nabídky od dodavatelů, kteří jsou schopni nabídnout množstevní slevy u nakupování většího množství materiálu. Tento faktor je pro společnost velmi důležitý, jelikož jsou některé objednávky prováděny dopředu ve větším množství jako spojovací materiál.

Pro společnost je také důležité při nákupu materiálu, aby bylo možné si u jednotlivých položek sjednat platební podmínky a tím tak docílit co nejvýhodnějšího fungování nákupu.

6.2.5.2 Náklady na dodávku

Jelikož společnost obchoduje také se zahraničními dodavateli, jsou ke kritériím zahrnuty také náklady na dodávku materiálu. Jedná se především o zajištění požadavků na jakost, vyhodnocení způsobu dodávaného materiálu jako je jeho balení a manipulační jednotky a technologie přepravy. Tyto faktory mohou ovlivňovat konečnou cenu dodávaného materiálu. K dalším faktorům ovlivňující konečnou cenu lze zahrnout flexibilitu či rychlost reakce na dobu dodání objednávky.

6.2.5.3 Reklamac

Cílem reklamace je minimalizovat náklady a časové prodlevy spojené s nekvalitou dodavatelů, resp. řízeným způsobem vzájemně omezovat systémovou nekvalitu smlouvy, auditů a řízení výrobců a dodavatelů. Jedná se tak o vyhodnocení dodavatelů, se kterými souvisí celková spolehlivost dodávaného materiálu, která omezuje chod výroby. Problémové položky tvoří především položky od zahraničních dodavatelů, u kterých trvá doba reklamace cca 80 dní.

6.2.5.4 Postoj a perspektivnost dodavatele

U dodavatele je hodnocen jeho přístup k odběrateli, tedy ke společnosti. Zde lze zahrnout poskytované služby a samotné vystupování dodavatele vůči společnosti, ať už se jedná o samotné vystupování zástupců dodavatele nebo potřebnou flexibilitu u dodávek materiálu. Dále je zde neméně důležité jak dodavatel přistupuje k rozvoji nových technologií a je ochoten se rozvíjet a spolupracovat na nových projektech. Velký význam má také snaha samotných dodavatelů, kteří se zapojují do výzkumných činností s výzkumnými ústavami či vysokými školami a rozvíjejí tak své technologické znalosti.

6.2.5.5 Úspěšnost kvality, vůči počtu dodávek

Z pozice dodržení kvality je úkolem hodnocení, aby byly neustále splňovány podmínky, které společnost vyžaduje po dodavatelích v rámci požadovaného materiálu. Jelikož se společnost zaměřuje na letecký průmysl, je kvalita dodávaných materiálů velmi důležitá. Stěžejní je vždy i poměr důležitosti konkrétní položky dodávané dodavatelem, jak z pozice bezpečnosti letounu, tak ceny této položky vůči celkovému objemu všech dodávaných položek.

V roce 2017 se staly problémovými dodávky hutního materiálu a spojovacích materiálů, tím se zvýšil počet reklamací dodávaného materiálu. Zároveň vzniká zavádění nových položek a rozšiřuje se okruh dodavatelů, čímž vzniká tlak na kvalitu u nových dodavatelů a zpřísňují se podmínky spolupráce.

6.2.6 Bodové hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů se provádí na základě bodovací stupnice od jedné do pěti. Tyto body je možné dělit na jednotlivé půl body. Body přiřazují k jednotlivým kritériím, které jsou stanovena dle podnikové směrnice Q0103 o hodnocení dodavatelů. Je zde porovnávána cena materiálu, náklady na dodávku, reklamace, postoj dodavatele, úspěšnost kvality vůči počtu dodávek.

Kritéria obsahující slovní údaje však jsou mnohem složitější na obodování a výrazně komplikovanější pro hodnocení. Může tak dojít ke zkreslení bodování, které může být zapříčiněno velkým množstvím podnětů. Může se jednat především o subjektivní názor na dodavatele při bodování a tím zkreslování výsledného hodnocení. Roli mohou hrát také dohady při dohadování ohledně objednané dodávky a malá vstřícnost dodavatele. Takový negativní přístup a jiné faktory mohou tento způsob hodnocení negativně ovlivnit.

7 NÁVRH ZLEPŠENÍ NÁKUPU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE SPOLEČNOSTI AIRCRAFT INDUSTRIES, A.S.

Kapitola je věnována návrhům zjištěným z nedostatků nákupu a hodnocení dodavatelů ve společnosti Aircraft Industries, a.s. První část je věnována vyhodnocení využitých metod a návrhu pro vylepšení současné situace nákupního oddělení. Druhá část se věnuje návrhu nových metod hodnocení dodavatelů, které jsou aplikovány na údajích společnosti. Pro řešení druhé části byli zvoleni tři konkrétní dodavatelé, kteří jsou popsáni v následující kapitole.

7.1 Navrhovaná zlepšení nákupu

V této části praktické práce bude řešeno vyhodnocení využitých metod a návrh pro vylepšení aktuálního stavu nákupního oddělení.

7.1.1 Vyhodnocení Checklistu

Podle prvotní analýzy, která byla provedena formou dotazníkového šetření checklist, bylo zjištěno z výsledků 9,5 bodů pro odpovědi ano a 2,5 bodů pro odpovědi ne. Z toho to hodnocení vyplývá, že nákupního oddělení Aircraft Industries, a.s. má vyhovující stav, jsou zde však ještě místa pro zlepšování.

Z analýzy vyplývá, že se v nákupním oddělení vyskytují některé problémové oblasti, na které by bylo potřeba se v budoucnu zaměřit:

- Společnost nemá možnost nakupovat OEM položky u jiných dodavatelů
- Společnost nevyhledává substituty položek u jiných dodavatelů
- Materiál není dodáván včas u non-OEM dodavatelů
- Na hodnocení stálých dodavatelů se nepodílejí zástupci ostatních oddělení mimo oddělení nákupu
- Není využíván veškerý materiál umístěný ve skladech

7.1.2 Návrh vycházející z Checklistu

Na základě provedené analýzy je zřetelné, že hodnocení dodavatelů ve společnosti Aircraft Industries a.s. má v rámci výběru dodavatelů velkou váhu. I přes dostupné informace poskytované pro hodnocení, ať už se jedná o stálé dodavatele nebo dodavatele pouze jednorázové, není využíváno efektivně v rámci všech tří dodavatelských kategorií

dodavatelů ve společnosti, kterými jsou hlavní dodavatelé, vedlejší dodavatelé a ostatní dodavatelé. Z toho důvodu by bylo vhodné vytvořit rozdílnou metodu hodnocení pro zpřesnění výsledků.

Důkazem může být také to, že u materiálu od non-OEM dodavatelů se vyskytují reklamace a zpoždění v dodávkách což může být způsobeno metodikou hodnocení a následným výběrem dodavatelů a absence zástupců dalších oddělení mimo nákupu při hodnocení dodavatelů.

Dalším vyplývajícím faktorem, který lze z analýzy vyčíst, tak je ten, že se na dodávání materiálu OEM podílí pouze jednotliví dodavatelé, na kterých je společnost závislá a i přes jejich negativní hodnocení není, tak možné vybírat z jiného dalšího dodavatele pro stejnou položku. Z toho vyplývá, že by bylo potřeba vyhledávat i náhradní dodavatele pro případ nedostupnosti materiálu a těchto dodavatelů, či rozšířit spolupráci o další nové dodavatele.

7.1.3 Vyhodnocení SWOT analýzy

Pomocí metody checklist byly definovány jednotlivé části v matici SWOT analýzy a bylo možné se tak zaměřit na problémové části v oddělení nákupu.

Provedením SWOT analýzy bylo zjištěno, že si nejvíce nákupní oddělení zakládá na kvalitním a pevném vztahu s dodavatelem a snahou je vytvářet dodavatelské vztahy založené na dlouhodobé spolupráci.

Naopak bylo zjištěno, že negativní stránku analýzy nákupu, u které by bylo potřeba dojít ke zlepšení je tvořeno nedostatkem substitučních položek v oblasti hlavních dodavatelů, což by mohlo ovlivnit chod výroby vlivem zpoždování dodávek materiálu. Dalším negativním zjištěním plynoucí z analýzy je nedostatečný počet dodavatelů nabízející substituční položky v oblasti výroby, což omezuje možnosti následného výběru při negativním hodnocení dodavatelů.

Příležitosti, které vplynuly z analýzy, jsou především zlepšení hodnocení u stálých dodavatelů a budoucího rozšíření tohoto seznamu dodavatelů. Jednalo by se především o zavedení nových metod hodnocení, které by lépe vyhovovaly a splňovaly požadavky ke zvoleným kategoriím dodavatelů.

Pro společnost je v současnosti největší představovaná hrozba z nedostupnosti hlavních položek materiálu a ovlivnění chodu výroby, které může být způsobeno z důvodu embarga, problémů u dodavatele nebo nedostatku surovin pro výrobu materiálu.

7.1.4 Návrh vycházející ze SWOT analýzy

Vykonanou SWOT analýzou je nyní díky definovaným vnějším složkám možné zhodnotit budoucí využití hlavních příležitostí a na druhé straně lze popsat, jakým hrozbám se bude muset podnik vyvarovat.

Pro úspěšné naplnění a využití příležitostí, které se nabízejí nákupu je potřeba se také zaměřit na snižování negativních stránek, které mohou zapříčinit vznik hrozeb nebo mohou vést i ke ztrátě těchto příležitostí.

Hlavní příležitost, která ze SWOT analýza definovala je zlepšení hodnocení u stálých dodavatelů a budoucí rozšíření tohoto seznamu dodavatelů. Jednalo by se především o zavedení nových metod hodnocení stálých dodavatelů. Tím by se docílilo zamezení častějších reklamací a zabezpečení a vyšší kvality materiálu.

Jedna z hlavních hrozeb, která by mohla ovlivnit příležitost zlepšení hodnocení stálých dodavatelů je nemožnost rozšíření seznamu dodavatelů z důvodu nedostupnosti materiálu ať už z důvodu v podobě embarga, problémů u dodavatele nebo nedostatku surovin pro jeho výrobu. Aby mohlo být nové hodnocení dodavatelů efektivní, je nutné rozšířit seznam stálých dodavatelů a tato hrozba by mohla tento návrh zkomplikovat.

7.1.5 Návrh pro optimalizaci nákupního oddělení

Návrhem pro optimalizaci nákupního oddělení by bylo dle mého názoru zlepšení hodnocení stálých dodavatelů zavedením nové metody hodnocení pro všechny kategorie dodavatelů v podniku a rozšíření seznamu stálých dodavatelů, aby se společnost zbavila závislosti na konkrétních dodavatelích pro konkrétní položky a bylo tak možné volit mezi více dodavateli při výběru vhodného dodavatele. Díky tomu by nákupní referenti získávali přesnější data, která by jim umožňovala výběr nejvhodnějšího dodavatele ze seznamu stálých dodavatelů.

Neméně důležité pro tento návrh je samotné rozšíření seznamu stálých dodavatelů a dodávaného materiálu, čímž by měla společnost k dispozici další smluvně sjednané dodavatele a zabezpečila by možná hrozba v podobě výpadku dodávky od jednoho dodavatele na jednu položku, jako je tomu u hlavních dodávaných položek ve výrobě. To dělá společnost závislou na těchto dodavatelích a může tak ohrozit plynulý chod výroby.

Pro nákup je důležité, aby byl materiál objednávan od dodavatelů vždy s nejlepším hodnocením a odpovídal tak nastaveným kritériím, které si podnik zvolil.

7.2 Navrhovaná zlepšení hodnocení dodavatelů

Druhá část se věnuje návrhu nových metod hodnocení dodavatelů, které jsou aplikovány na údajích společnosti. Pro řešení druhé části byli vždy zvoleni tři konkrétní dodavatelé pro hodnocení každé kategorie dodavatelů. Každá navrhovaná metoda bude přidělena k jednotlivé dodavatelské kategorii ve společnosti.

- Scoring model – využit pro kategorii hlavních dodavatelů (mají hlavní podíl na chodu výroby a celé společnosti), jsou jako jediní v současnosti hodnoceni
- Váhového hodnocení podle pořadí - využito pro kategorii vedlejších dodavatelů (mají podružný podíl na výrobě a chodu společnosti a jsou lehce zastupitelní), není u nich prováděno hodnocení
- Metoda prostého hodnocení podle pořadí - využito pro kategorii ostatních dodavatelů (nejsou významní pro výrobu, popřípadě na chodu společnosti), v současnosti u nich neprobíhá hodnocení

7.2.1 Zdroje potenciálních dodavatelů

Jelikož společnost téměř dodavatele nevyhledává, tudíž není vytvořen žádný postup jakým způsobem hledat nové dodavatele. Společnost především spoléhá na své stálé dodavatele a v případě potřeby nákupu se obrací na ně. Protože má společnost dobré vztahy se svými dodavateli, tak v případě potřeby s mimořádnou objednávkou se obrací na své dodavatele, kteří jsou schopni vyrobit nebo případně i objednat potřebný díl.

Problém může však vzniknout, ve chvíli, kdy dodavatelé nemají prostředky na tyto objednávky nebo volné kapacity. Proto je vhodné hledat jiného dodavatele, který by nabízel stejný díl nebo materiál. Průběžným sledováním a hledáním dodavatelů by mohlo pomoci, při zlepšení celkové funkce nákupu.

7.2.2 Interval hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů není možné uskutečnit po každém dodání materiálu, ale řešením by bylo možné vytvořením univerzální tabulky pro zaznamenávání neshod v objednávce či jiných problémů u dodavatele.

Nákupčí by ve chvíli neshod v dodávce udělal následné zhodnocení poskytnutých výkonů a bylo by zamezeno následnému zkrácení v rámci časové prodlevy pravidelně

prováděného hodnocení, které je uskutečňováno dvakrát ročně u všech dodavatelů a je nutné dohledávat tyto starší informace.

7.2.3 Bodové hodnocení dodavatelů

V následujících kapitolách se bude přihlížet na teoretické poznatky, poskytnuté interní informace a konzultace s vedoucím nákupu společnosti Aircraft Industries, a.s., kde budou navrženy možné nové metody hodnocení dodavatelů, které by mohli být alternativou na současnou metodu hodnocení a doplnili by hodnocení dalších dodavatelských kategorií.

Ve všech použitých metodách se využívají kritéria, která jsou požadována interní směrnicí o hodnocení dodavatelů Q0103.

7.2.4 Scoring – model

Tato kapitola se věnuje hodnocení hlavních dodavatelů, kteří mají hlavní podíl na chodu výroby a nejvíce se podílejí na chodu společnosti. Pro metodu scoring – model jsou vybráni tři dodavatelé ze seznamu hlavních dodavatelů dodávající hutnický materiál. Dodavatelé jsou hodnoceni za období roku 2017, kdy bylo uskutečněno 55 dodávek.

Nejprve je nutné zvolit si potřebná kritéria a určit si jejich váhy. V případě zvolené metody scoring modelu bylo zvoleno stanovení váhy kritérií bodovací metodou. Pořadí a váhy jednotlivých kritérií byly stanoveny po konzultaci s vedoucím nákupem.

Před začátkem hodnocení pomocí scoring modelu, bylo zvoleno pět kritérií a jejich pořadí, která se zvolila dle stávajících pořadí současného hodnocení. Jejich váhy byly nastaveny podle důležitosti, kterou znázorňuje počet váhových bodů.

Tab. 10 Váhy kritérií hodnocení hlavních dodavatelů [vlastní zpracování]

Kritéria	Váha	Pořadí
Cena	0,300	1
Kvalita	0,250	2
Náklady na dodávku	0,200	3
Reklamace	0,150	4
Postoj dodavatele	0,100	5
Σ	1,000	

Tab. 11. Hodnocení scoring model [vlastní zpracování]

Kritéria	Popis	Dodavatel		
		Mastra	Fabory	KLX
Cena materiálu	Průměrná cena za dané období	302930	345987	900455
	Reciproční index	100	87,55	33,64
	Váha v %		30	
	Body (reciproční index krát váha)	30	26,26	10,09
Kvalita	Bezchybné dodávky za dané období	51	50	53
	Podíl v %	92,72	90,90	96,36
	Váha v %		25	
	Body (podíl krát váha kritéria)	23,18	22,75	24,09
Náklady na dodávku	Průměrná cena za dané období	26450	46789	60663
	Reciproční index	100	56,53	43,60
	Váha v %		20	
	Body (reciproční index krát váha)	20	11,30	8,72
Reklamace	Bezchybné dodávky za dané období	50	48	47
	Podíl v %	90,90	87,27	85,45
	Váha v %		15	
	Body (podíl krát váha kritéria)	13,63	13,09	12,81
Postoj dodavatele	Překročení dodacích lhůt ve dnech	12	17	15
	Reciproční index	100	70,58	0,80
	Váha v %		10	
	Body (podíl krát váha kritéria)	10	7,05	8,00
Σ		96,81	80,45	63,71
Pořadí		1	2	3

Podle hodnocení metodou scoring modelu je zřejmé, že nejlepšího hodnocení dosáhl dodavatel Mastra, z pěti hodnocených kritérií dosáhl čtyř nejlepších výsledků. Tento dodavatel je v současnosti také nejlepším hlavním dodavatelem.

7.2.5 Váhové hodnocení podle pořadí

Tato kapitola se věnuje hodnocení vedlejších dodavatelů, kteří mají podružný podíl na výrobě a chodu společnosti a jsou lehce zastupitelní. Budou zde hodnoceni dodavatelé dodávající elektro materiál.

Hodnocení bude prováděno formou váhového hodnocení podle pořadí. Před začátkem hodnocení pomocí váhového hodnocení, bylo zvoleno pět kritérií a jejich pořadí, která se zvolila dle stávajících pořadí současného hodnocení. Jejich váhy byly nastaveny podle důležitosti, kterou znázorňuje počet váhových bodů

Tab. 12. Váhy kritérií dodavatelů vedlejších dodavatelů [vlastní zpracování]

Kritéria	Váha	Pořadí
Cena	0,300	1
Kvalita	0,250	2
Náklady na dodávku	0,200	3
Reklamace	0,150	4
Postoj dodavatele	0,100	5
Σ	1,000	

Po stanovení jednotlivých vah je na řadě zadání hodnot dodavatelů určeným pracovníkem pro hodnocení vedlejších dodavatelů.

Poté následuje určení pořadí dodavatelů v závislosti na jednotlivých kritériích. Dodavatel, který nejlépe splňuje dané kritérium, získává nejnižší číslo. V opačném případě, dodavatel, jenž nejhůře splňuje dané kritérium, získává nejvyšší číslo. Podle toho jsou následně dodavatelé řazeni.

Tab. 13. Hodnocení dodavatelů vedlejších dodavatelů [vlastní zpracování]

Kritéria	Dodavatel		
	Q/S	Ray service	Teneo
Cena	střední	vysoká	nízká
Kvalita	výborná	střední	nízká
Náklady na dodávku	střední	nízké	vysoké
Reklamace	nízké	střední	vysoké
Postoj dodavatele	výborný	střední	nízký

Tab. 14. Pořadí dodavatelů dle hodnotících kritérií [vlastní zpracování]

Kritéria	Dodavatel		
	Q/S	Ray service	Teneo
Cena	2	3	1
Kvalita	1	2	3
Náklady na dodávku	2	1	3
Reklamace	1	2	3
Postoj dodavatele	1	3	2

Následující fází hodnocení je určení výsledného pořadí porovnávaných vedlejších dodavatelů. U každého z dodavatelů je váha kritéria vynásobena s hodnotou kritéria a konečné hodnoty jsou sečteny. Hodnota o nejnižším součtu poté představuje nejlepšího dodavatele s nejlepším hodnocením.

Takto jsou jednotliví dodavatelé postupně srovnáváni a po následném pořadí je určen dodavatel dle váhového hodnocení.

Tab. 15. Váhové hodnocení dle pořadí [vlastní zpracování]

Kritéria	Váha	Dodavatelé		
		Teneo	Ray service	Elektro Q/S
Cena	30	0,900	0,600	0,300
Kvalita	25	0,250	0,500	0,750
Náklady na dodávku	20	0,750	0,200	0,600
Reklamace	15	0,150	0,300	0,450
Postoj dodavatele	10	0,100	0,300	0,200
Σ	100	2150	1900	2300
Pořadí		2	1	3

Podle výsledků porovnávání dodavatelů vyšel, jako nejlepší dodavatel Ray Service. V současnosti podnik odebírá od firmy Teneo, která se umístila na druhém místě. Doporučením by bylo přejít tedy k dodavateli Ray service.

7.2.6 Prosté hodnocení podle pořadí

Tato kapitola se věnuje hodnocení ostatních dodavatelů, kteří nejsou významní pro výrobu, popřípadě na chodu společnosti. Budou zde hodnoceni dodavatelé dodávající kancelářský materiál. Prosté hodnocení podle pořadí je využito pro hodnocení ostatních dodavatelů.

Tab. 16. Hodnocení ostatních dodavatelů [vlastní zpracování]

Kritéria	Dodavatel		
	Integra	CSP Zlín	DS Triss
Cena	vysoká	střední	nízká
Kvalita	střední	výborná	nízká
Náklady na dodávku	vysoké	střední	nízké
Reklamace	střední	nízké	vysoké
Postoj dodavatele	střední	výborný	nízká

Nejprve jsou zadány hodnoty pro jednotlivé dodavatele na základě daných kritérií pracovníkem pro hodnocení ostatních dodavatelů.

Zadané hodnoty, jsou poté převedeny u jednotlivých kritérií na číselné ohodnocení. Číselné ohodnocení u jednotlivých dodavatelů jsou následně sečteny a výsledkem je pořadí jednotlivých dodavatelů.

Tab. 17. Prosté hodnocení dle pořadí [vlastní zpracování]

Kritéria	Dodavatelé		
	Integra	CSP Zlín	DS Triss
Cena	3	2	1
Kvalita	2	1	3
Náklady na dodávku	3	2	1
Reklamace	1	2	3
Postoj dodavatele	2	1	3
Σ	11	8	11
Pořadí	2,5	1	2,5

Podle výsledků porovnávaných dodavatelů metodou prostého hodnocení vyšel, jako nejlepší dodavatel CSP Zlín. V současnosti podnik odebírá převážně od firem Integra a DS Triss, které se umístily na druhém místě. Doporučením by bylo přejít tedy k dodavateli CSP Zlín.

8 VYHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH ZLEPŠENÍ VE SPOLEČNOSTI AIRCRAFT INDUSTRIES, A.S.

Systém hodnocení dodavatelů v současnosti využívá bodové hodnocení u hlavních dodavatelů. U tohoto hodnocení jsou body přiřazovány ke každému kritériu, přičemž každé z kritérií má stejnou váhu. Dodavatelé mohou při hodnocení získat u každého kritéria body v rozmezí od 1 do 5 bodů. Hodnocení probíhá na základě statistických údajů získaných ze seznamu hlavních dodavatelů.

Prvním návrhem pro zlepšení je tedy zavedení nové metody u kategorie hlavních dodavatelů a rozšíření systému hodnocení dodavatelů na všechny nákupní skupiny. Současný systém hodnocení by bylo vhodné nahradit za metodu využívající exaktnější způsob hodnocení. Další zlepšení v systému hodnocení by bylo zavedení nových metod na zbývající skupiny dodavatelů, které doposud nejsou hodnoceny.

Zavedením nových metod hodnocení u všech nákupních kategorií by se docílilo efektivnějšímu hodnocení pro správný výběr a správu dodavatelů. Docílilo by se snížení nákladů na vstupech při zachování kvality, což by mělo pozitivní efekt na konečný zisk z výsledného produktu společnosti. Tím by podnik dosáhl zvýšení své konkurenceschopnosti v oblasti svého působení.

Druhým návrhem pro zlepšení je zvýšení intervalu hodnocení dodavatelů během roku. Hodnocení dodavatelů není možné provádět po každém dodání materiálu, ale řešením by bylo možné vytvořením univerzální tabulky pro zaznamenávání neshod v objednávce či jiných problémů u dodavatele. Nákupčí by ve chvíli neshod v dodávce udělal následné zhodnocení poskytnutých výkonů a bylo by zamezeno následnému zkreslení v rámci časové prodlevy pravidelně prováděného hodnocení, které je uskutečňováno dvakrát ročně u všech dodavatelů a je nutné dohledávat tyto starší informace.

Třetím návrhem by bylo zvýšení počtu dodavatelů. Tím by bylo možné zamezit častějším reklamacím a zabezpečit vyšší kvalitu materiálu, díky rozšíření seznamu dodavatelů. Společnost je závislá na svých stálých dodavatelích a výpadkem některého z nich vznikají prodlevy v chodu výroby. Nejenom z tohoto důvodu, ale také z důvodu vyhledávání cenově a či jinak výhodnějších dodavatelů je vhodné hledat jiného dodavatele, který by nabízel stejný díl nebo materiál pomocí průběžného sledování trhu a hledání dodavatelů, které by mohlo pomoci, při zlepšení celkové funkce nákupu.

ZÁVĚR

Hodnocení dodavatelů bývá často podceňovanou činností ve společnostech a je potřeba rozvíjet povědomí o výhodách této činnosti, která je součástí nákupního procesu. Díky efektivně prováděnému hodnocení je možné správně vybírat dodavatele a spravovat stále dodavatele podniku. Kladení důrazu na hodnocení má ve výsledku z dlouhodobého hlediska pro společnost zlepšení funkce nákupu z pohledu snížení nákladů za udržení kvalitativního standardu, dodržování nákupní strategie, zlepšení výsledného postavení na trhu a konkurenceschopnosti v dané oblasti podnikání společnosti Aircraft Industries, a.s. Značný potenciál nabízí hodnocení dodavatelů, s využitím nových metod zavedený do všech dodavatelských kategorií, čímž se zvýší efektivita hodnocení dodavatelů, oproti systému hodnocení hlavních dodavatelů, který je využíván ve společnosti. Důležité však je myslet na to, že nové metody hodnocení představují pouze prostředek pro dosažení získání exaktnějších výsledků hodnocení. Využití jeho potenciálu, znamená nejen spoléhat na nastavená kritéria v hodnotících metodách, ale také přemýšlet aktivně, jelikož samotné hodnotící metody to za nás neudělají. Výstup praktické části bude tvořen návrhem nového systému hodnocení dodavatelů s novými metodami hodnocení pro jednotlivé nákupní skupiny v podniku.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení současného stavu nákupu se zaměřením na hodnocení dodavatelů ve společnosti Aircraft Industries, a.s. a návrh nového řešení systému hodnocení dodavatelů, který je potřebný pro správný výběr a správu dodavatelů a je důležitou částí nákupního procesu. Pozornost byla věnována také přínosům, které může mít nový systém hodnocení po zavedení do praxe pro podnik.

Součástí teoretické části diplomové práce bylo představení logistiky jako velkého celku, pod kterou spadá nákup, ve kterém byla uvedena jeho charakteristika v podnikové oblasti s rozebráním jednotlivých funkcí a cílů nákupu. Část této kapitoly se také věnovala definováním nákupního procesu a popisu jeho fází a faktorů, které jej ovlivňují. V části této kapitoly byla současně popsána strategie nákupu a organizace nákupu. Další kapitola představila dodavatele, kde bylo rozebráno jejich dělení a základy jejich výběru. Hlavní část této kapitoly se věnovala hodnocení dodavatelů a jednotlivým hodnotícím fázím, následně byly popsány kritéria, podle kterých se v podnicích dodavatelé hodnotí a byly obecně popsány. Dále byl v této kapitole popsán základ dodavatelsko-odběratelských

vztahů. Závěrečná kapitola se věnovala metodám aplikovaným v praktické části diplomové práce.

Metody použité pro analýzu současného stavu nákupu a metody použité pro hodnocení dodavatelů. Nejprve byl zkoumán, za využití metody checklist, aktuální stav nákupního oddělení. Pomocí kontrolního seznamu byly zjištěny potřebné odpovědi pro sestavení matice SWOT analýzy, která se zaměřovala na identifikování současné úrovně nákupního oddělení. Na základě provedené analýzy současného stavu pomocí zmíněných metod byl proveden návrh zlepšení na hodnocení dodavatelů a nahrazení současného systému hodnocení dodavatelů novým systémem hodnocení a zavedením hodnocení z hlavních dodavatelů na všechny skupiny dodavatelů. Pro každou dodavatelskou skupinu byla využita jiná hodnotící metoda. Pro hlavní dodavatele byl využit scoring-model, pro vedlejší dodavatele váhové hodnocení, pro ostatní dodavatele prosté hodnocení. K hlavnímu přínosu zavedení nových metod hodnocení u všech nákupních kategorií by se docílilo efektivnějším hodnocení pro správný výběr a správu dodavatelů. Docílilo by se snížení nákladů na vstupech při zachování kvality, což by mělo pozitivní efekt na konečný zisk z výsledného produktu společnosti.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na popis společnosti Aircraft Industries, a.s., kde je uvedena stručná charakteristika společnosti, její historie, organizační struktura, cíle a cílový trh. Dále je zde popsán samotný nákup ve společnosti a nákupní proces včetně jednotlivých fází a analýza současného stavu nákupu pomocí vybraných metod. Následně se kapitola zabývá hodnocením dodavatelů ve společnosti s popisem současných úkolů hodnocení dodavatelů intervalů hodnocení a především postupu hodnocení. Jsou zde rozebrána současná hodnotící kritéria, která jsou ve společnosti využívána společně s metodou hodnocení. Jedná se tak o popis současného systému hodnocení, který je zaměřen na hlavní dodavatel. Na základě provedených analýz současného stavu následuje návrh zlepšení nákupu a hodnocení dodavatelů, která se zabývá především zavedením nového systému hodnocení na základě přiřazení jednotlivých metod hodnocení ke každé dodavatelské skupině. Na konci praktické části je poté vyhodnocení s výsledným zjištěním, jaké výhody by nový systém hodnocení dodavatelů po zavedení do praxe podniku přinesl.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. Výrobní a obchodní logistika. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9.
- [2] GUDEHUS, Timm. a Herbert KOTZAB. Comprehensive logistics. Heidelberg: Springer, c2009. ISBN 978-3-540-68652-1.
- [3] GROS, Ivan a GROSOVÁ, Stanislava. Tajemství moderního nákupu. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- [4] CHRISTOPHER, Martin. Logistics and supply chain management: strategies for reducing cost and improving service. 2nd ed. London: Financial Times/Pitman, c1998. ISBN 0-273-63049-0.
- [5] KOTLER, Philip, ed. Moderní marketing. Přeložili J. LANGEROVÁ, V. NOVÝ. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. Fundamentals of logistics management. Boston: Irwin, 1998. ISBN 0-256-14117-7.
- [7] LUKOSZOVÁ, Xenie, 2004. Nákup a jeho řízení. 1. vyd. Brno: Compute Press. 7s. ISBN 80-251-0174-6.
- [8] MÁLEK, Zdeněk a Zdeněk ČUJAN. Základy logistiky. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-807318-729-3.
- [9] NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli. Nové perspektivy firemního nakupování. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- [10] NENADÁL, Jaroslav, Darja NOSKIEVIČOVÁ, Růžena PETŘÍKOVÁ, Jiří PLURA, Josef TOŠENOVSKÝ, 2008. Moderní management jakosti – principy, postupy, metody. 1. vyd., Praha: Management Press, s.r.o., 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [11] PERNICA, Petr. Logistika pro 21. Století 3. Díl. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- [12] SCHULTE, Christof. Logistika. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- [13] SIXTA, Josef a MAČÁT, Václav. Logistika teorie a praxe. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.

- [14] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-9069-6.
- [15] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 8085943735.
- [16] TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [17] VEBER, Jaromír a kolektiv, 2009. *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd., Praha: Management Press, s.r.o., 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [18] VAŠTÍKOVÁ, M., 2007. *Nákupní marketing*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 131 s. ISBN 978-80-7248-440-9.

Online zdroje:

- [19] Managementmania [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupný z WWW: <<https://managementmania.com/cs/analyza-kontrolni-seznam-cla-checklist-analysis>>.
- [20] Managementmania [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupný z WWW: <<https://managementmania.com/cs/swot-analyza>>.

Ostatní zdroje:

- [21] Interní dokumenty společnosti Aircraft Industries, a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- K_1 Hodnota nejlepšího kritéria.
- K_i Hodnota i-tého kritéria.
- RI_i Reciproční index i-tého kritéria.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Obecné dělení hospodářské logistiky	16
Obr. 2	Logo společnosti [interní zdroj společnosti]	43
Obr. 3	Sídlo společnosti [interní zdroj společnosti]	44
Obr. 4	Organizační struktura Aircraft Industries, a.s. [interní zdroj společnosti]	46
Obr. 5	L-410 [interní zdroj společnosti]	48
Obr. 6	L-410 [interní zdroj společnosti]	48
Obr. 7	Státy ve kterých létá L-410 [interní zdroj společnosti]	48
Obr. 8	Diagram procesu nákupu [interní zdroj společnosti]	50

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Hodnoty dodavatelů [vlastní zpracování]	39
Tab. 2	Převedené hodnoty na bodové hodnocení [vlastní zpracování].....	39
Tab. 3	Váhové hodnocení podle pořadí [vlastní zpracování].....	40
Tab. 4	Hodnoty dodavatelů podle recipročního indexu [vlastní zpracování]	41
Tab. 5	Výsledné hodnoty Scoring modelu [vlastní zpracování]	41
Tab. 6	Checklist současného stavu nákupního oddělení [vlastní zpracování]	55
Tab. 7	Checklist výsledky odpovědí [vlastní zpracování]	57
Tab. 8	Bodové hodnocení Checklist [vlastní zpracování].....	57
Tab. 9	SWOT analýza nákupu [vlastní zpracování]	58
Tab. 10	Váhy kritérií hodnocení hlavních dodavatelů [vlastní zpracování].....	70
Tab. 11	Hodnocení scoring model [vlastní zpracování]	71
Tab. 12	Váhy kritérií dodavatelů vedlejších dodavatelů [vlastní zpracování].....	72
Tab. 13	Hodnocení dodavatelů vedlejších dodavatelů [vlastní zpracování].....	73
Tab. 14	Pořadí dodavatelů dle hodnotících kritérií [vlastní zpracování]	73
Tab. 15	Váhové hodnocení dle pořadí [vlastní zpracování]	74
Tab. 16	Hodnocení ostatních dodavatelů [vlastní zpracování]	74
Tab. 17	Prosté hodnocení dle pořadí [vlastní zpracování].....	74