

Rizika v procesu nákupu ve zvoleném podniku

Bc. Ivana Buršíková

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Ivana Buršíková
Osobní číslo:	L20152
Studijní program:	N1032A020002 Bezpečnost společnosti
Specializace:	Bezpečnost logistických systémů
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Rizika v procesu nákupu ve zvoleném podniku

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši zkoumané problematiky z domácích a zahraničních zdrojů.
2. Analyzujte současný proces nákupu v daném podniku a definujte rizika.
3. Navrhněte a implementujte proces řízení reklamací směrem k dodavateli.
4. Navržený proces zhodnoťte a kvantifikujte dopad jeho implementace.

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

Seznam doporučené literatury:

1. GRANT, David B. *Logistics Management*. Harlow: Pearson, 2012. ISBN 978-0-273-73135-1.
2. GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
3. LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Romana Heinzová, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání diplomové práce: **1. prosince 2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **6. května 2022**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 1. prosince 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji 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. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – 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 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 diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem 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 diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 6.5.2022

Jméno a příjmení studenta: Bc. Ivana Buršíková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá nákupním procesem vybraného podniku a jeho možnými riziky. Na základě identifikovaných rizik je sestaven reklamační proces pro oddělení Kvality, Logistiky, Nákupu a Financí, aby vybraný podnik předcházel kvalitativním nebo logistickým problémům ze strany dodavatele, a aby v případě nastání logistického nebo kvalitativního problému nenesl vybraný podnik finanční újmu tím způsobenou.

Teoretická část se zabývá oblastí nákupu, nákupního procesu a jeho rizik, dále oblastí zajišťování zdrojů formou outsourcingu, resourcingu nebo insourcingu.

Praktická část představuje vybraný podnik a jeho nákupní proces, ve kterém budou identifikována rizika pomocí brainstormingu. Na základě identifikace rizik je navržen reklamační proces. Jsou zde uvedeny i konkrétní příklady jedné logistické a kvalitativní reklamace, které byly otevřeny v průběhu ověřovacího období fungování zavedení reklamačního procesu. Závěrem praktické části je kvantifikace dopadu zavedení reklamačního procesu.

Klíčová slova: nákup, nákupní proces, rizika, reklamace, kvalita, logistika

ABSTRACT

This diploma thesis deals with the purchasing process of a selected company and its possible risks inside. On the basis of identified risks a complaint process is defined for the Quality, Logistics, Purchasing and Finance departments so that the selected company prevents a quality or logistic problem and not bear the financial damage caused by supplier's failure.

The theoretical part deals with the area of purchasing, the purchasing process and its risks, as well as the area of securing resources in the form of outsourcing, resourcing or insourcing.

The practical part presents the selected company and its purchasing process, in which risks will be identified by brainstorming. On the basis of risks identification, the complaint process is defined. There are mentioned specific examples of one logistic and one quality complaint which were opened during pilot phase of whole complaint process. There is calculated and quantified impact of complaint process implementation at the end of practical part of the diploma thesis.

Keywords: purchasing, purchasing process, risks, claim, quality, logistics

Touto cestou bych ráda poděkovala paní Ing. Romaně Heinzové, Ph.D. za vedení této diplomové práce, za přínosné rady a čas, který věnovala mé práci.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 NÁKUP.....	12
1.1 DEFINICE NÁKUPU.....	13
1.2 KLASIFIKACE NAKUPOVANÝCH POLOŽEK.....	14
2 NÁKUPNÍ PROCES.....	19
2.1 POZNÁNÍ POTŘEBY A JEJÍ SPECIFIKACE.....	20
2.2 ANALÝZA TRHU.....	21
2.3 VÝBĚR DODAVATELE.....	21
2.4 UZAVŘENÍ SMLOUVY A VYTVOŘENÍ OBJEDNÁVKY.....	22
2.4.1 Platební podmínky.....	22
2.4.2 Dodací podmínky.....	22
2.4.3 Kvalitativní specifikace dodavatelů.....	26
2.4.4 Logistické specifikace.....	27
2.5 HODNOCENÍ DODAVATELE.....	28
3 RIZIKA NÁKUPNÍHO PROCESU.....	30
4 SOURCING.....	33
4.1 OUTSOURCING.....	33
4.2 INSOURCING.....	34
4.3 RESOURCING.....	35
5 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	36
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	37
6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU.....	38
7 NÁKUPNÍ PROCES VYBRANÉHO PODNIKU.....	39
7.1 POZNÁNÍ POTŘEBY.....	39
7.2 ANALÝZA TRHU.....	41
7.3 VÝBĚR DODAVATELE.....	41
7.4 UZAVŘENÍ SMLOUVY.....	43
7.5 HODNOCENÍ DODAVATELE.....	44
8 RIZIKA NÁKUPNÍHO PROCESU VE VYBRANÉM PODNIKU.....	48
9 ZAVADENÍ REKLAMAČNÍHO PROCESU.....	52
9.1 VZNIK LOGISTICKÉHO NEBO KVALITATIVNÍHO PROBLÉMU.....	56
9.2 OTEVŘENÍ REKLAMACE A INFORMOVÁNÍ DODAVATELE.....	63

9.3	8D REPORT	63
9.4	SBÍRÁNÍ NÁKLADŮ	64
9.5	VYJEDNÁVÁNÍ ODDĚLENÍ NÁKUPU S DODAVATELEM.....	64
9.6	VYSTAVENÍ FAKTURY	66
9.7	UZAVŘENÍ REKLAMACE.....	66
10	PŘÍKLAD IMPLEMENTACE REKLAMAČNÍHO PROCESU	67
10.1	LOGISTICKÁ REKLAMACE L36_092021.....	67
10.2	KVALITATIVNÍ REKLAMACE K309_122021	68
11	KVANTIFIKACE DOPADU IMPLEMENTACE REKLAMAČNÍHO PROCESU	71
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	79
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK.....	85
	SEZNAM GRAFŮ	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

V posledních letech se výrobní podniky téměř po celém světě potýkají s krizí způsobnou pandemií, která zapříčinila nedostatek důležitých komodit, ale také nedostatek pracovní síly. Situace s válečným konfliktem na území Evropy krizi mnohých podniků ještě prohloubí. Z tohoto důvodu je potřeba v současné době daleko více přemýšlet nad tím, jak vylepšit stávající procesy v konkrétním výrobním podniku, a tím fungování firmy zefektivnit. Interní procesy firmy jako je nákup, logistika nebo kvalita úzce souvisí s tím, jak je podnik schopen uspokojovat interní potřeby výroby a v konečném důsledku i finálního zákazníka. Z tohoto důvodu je jedním z cílů diplomové práce analyzovat proces nákupu a definovat rizika v něm nacházející. Proces nákupu by měl obsahovat moderní prvky nákupu, kde jsou navrženy a popsány jednotlivé fáze od výběru dodavatele, vyjednávání, hodnocení dodavatele až po ukončení spolupráce jako je resourcing a insourcing.

Jednou z možností, jak pomoci danému podniku aktivně ovlivnit cashflow podniku, je efektivní a funkční řízení reklamací vzhledem k dodavateli. Každý neshodný produkt nebo pozdní dodání dílů do výroby má za následek nějakou finanční škodu, ať už jde například o prostoje na linkách, speciální přepravy nebo vyřazení celé výrobní dávky. Ve výrobních firmách, kde se provádí komplexní montáže nebo sofistikované výrobky, a kde je potřeba splnit rozsáhlé specifikace, není tento proces zdaleka automatický. Většinou se vyvíjí řadu let, protože jeho složitost je přímo úměrná komplexnosti produktu a nakupovaných dílů od externích zdrojů. Dalším z cílů diplomové práce je navrhnout proces řízení reklamací a kvantifikovat, jak tento proces může pomoci vygenerovat pozitivní dopad, jak z hlediska financí, tak ve zlepšení kvality dílů dodaných od dodavatelského řetězce. Účinný proces reklamací ve střednědobém horizontu zajistí i určitou edukaci a nápravu dodavatelů, kteří si preventivně ve svých výrobních podnicích nastaví takové interní procesy, aby minimalizovali riziko vzniklých, jak v logistické, tak i v kvalitativní oblasti.

CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Hlavním cílem diplomové práce je navržení a zavedení reklamačního procesu ve vybraném podniku směrem k dodavatelům v případě jejich logistických či kvalitativních chyb. Zavedený reklamační proces bude zhodnocen po uplynutí jednoho roku, aby bylo zřejmé, jak byl zavedený reklamační proces pro podnik účinný či užitečný.

Vedlejším cílem diplomové práce je zpracování teoretické části, definování nákupního procesu a jeho rizik ve vybraném podniku.

V diplomové práci byly použity následující metody vědecké práce:

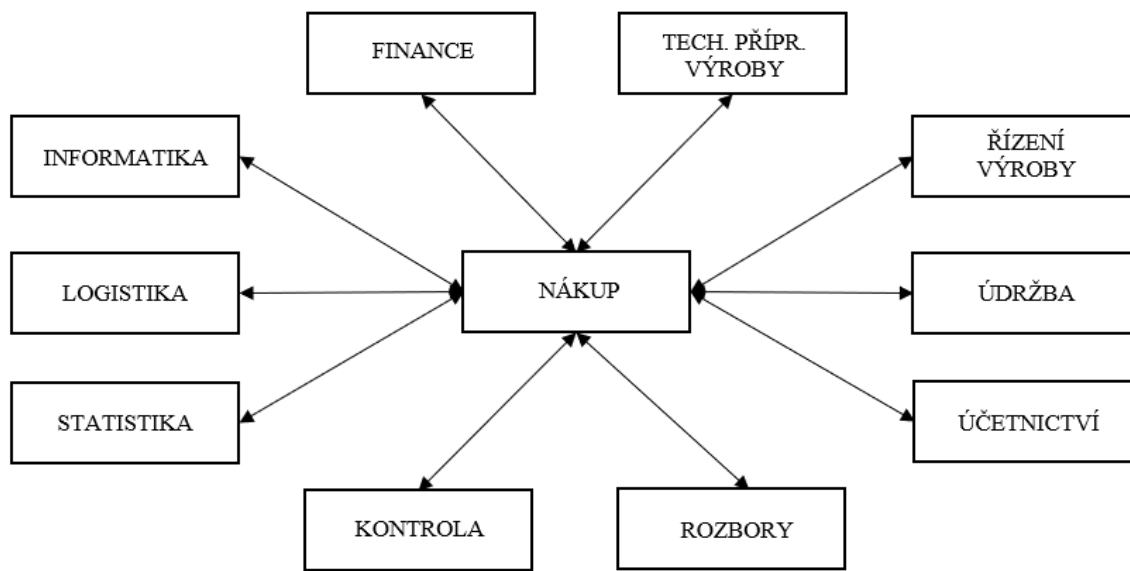
- Analýza
 - Aplikace analýzy rizika je jednou z hlavních metod pro získání informací týkající se nákupního procesu v konkrétním výrobním podniku.
- Syntéza
 - Syntéza analýzy rizika s reálně zjištěnými daty umožňuje vytvořit efektivní proces logistických a kvalitativních reklamací.
- Analogie
 - Analýzy obecně používané v různých odvětvích průmyslu, jako například Ishikawa diagram je využit pro účely diplomové práce.
- Statistika
 - Využití statistických údajů u implementovaného reklamačního procesu a kvantifikace dopadu jeho zavedení.
- Deskripce
 - Tato metoda obnáší především popis procesu nákupu a navrženého reklamačního procesu ve vybraném podniku.

Přínosem diplomové práce bude pro podnik zavedení reklamačního procesu pro jednotlivá oddělení Logistiky, Kvality, Nákupu a Financí a také náhrada škody za vzniklé chyby.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKUP

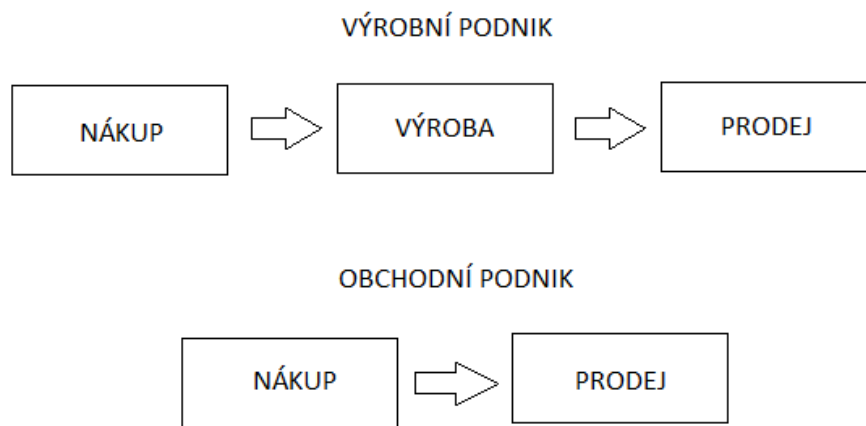
Nákup je jednou ze základních podnikových funkcí, avšak je podmíněn závislostí na dalších odděleních podniku – výrobě, financích, účetnictví, logistice, marketingu, informatice a dalších. Všechny tyto útvary tvoří mezi sebou vazby tak, aby mohly být plněny úkoly a cíle podniku (Lukoszová, 2004).



Obrázek 1 Vzájemné vazby mezi oddělením nákupu a dalšími odděleními v podniku
(Upraveno dle: Lukoszová, 2004)

Za nákup se považují aktivity, které souvisí s trhem a jejich činnostmi na trhu. Spadá sem průzkum trhu, analýza cen, zabezpečování smluv a celkově s tím související administrativa (Dupal, 2018). Mezi další aktivity nákupu patří odhad předpokládaných potřeb podniku, obstarávání vhodných zdrojů, zajišťování adekvátní kvality nakupovaných materiálů, operativní jednání v případě ohrožení uspokojení interních a externích potřeb (Kolečkářová, 2006). Nákupní oddělení sehrává také důležitou roli v rámci outsourcingových a resourcingových aktivit podniku.

Lukoszová (2004) považuje za základní úkol nákupu efektivní zabezpečení chodu, jak výrobních, tak i nevýrobních procesů, a to zajištěním surovin, materiálů a výrobků v požadovaném množství, čase, kvalitě a s minimálními náklady, a to bez ohledu na tom, zda se jedná o podnik výrobní nebo obchodní.



Obrázek 2 Rozdíl mezi výrobním a obchodním podnikem (Upraveno dle: Málek a Čujan, 2008b)

1.1 Definice nákupu

Existuje celá řada definic nákupu, ať už v české nebo zahraniční literatuře. Většina z nich prezentuje určitou shodu, a tou je zabezpečení podnikových činností materiály, surovinami, díly, polotovary nebo třeba i konzultanty a službami.

Například Tomek a Vávrová (2007) definují nákup jako proces, jehož funkcí je zajistit výrobu potřebnými materiály a zařízeními na straně jedné a na straně druhé z toho vyplývající povinnosti, např. určení dodacích termínů, určení množství a plánování termínů spotřeby.

Ze zahraničních autorů definuje Grant (2012) nákup jako funkci, která je spojená s nákupem zboží a služeb požadovaných organizací. Tradičně se považuje nákup za administrativní činnosti spojené s vyjednáváním cen, objednáváním zboží a případně řešením problémů týkajících se dopravy nebo nevyhovující kvalitou zboží. Autoři Johnsen, Howard a Miemczyk (2014) k tomu dodávají, že nákup hraje velmi důležitou roli při vývoji nových produktů, jelikož oddělení nákupu může vykonávat prostředníka mezi interními vývojáři nových projektů a dodavateli, zjistit a vyjednat s dodavateli, zda vůbec dodavatel disponuje potřebnými technologiemi, kapacitami a celkově schopnostmi.

Definici nákupu také vhodně popsal Gros (2016) jako „soubor manažerských a fyzických činností, jejichž základním cílem je zabezpečit veškeré výrobní a obchodní činnosti organizace požadovaných sortimentem výrobků a služeb v požadované kvalitě,

v požadovaný čas a na požadované místo v souladu s plněním požadavků jejich zákazníků tak, aby dosažení tohoto cíle vedlo k přiměřeným nákladům.“

Také v každé organizaci je chápání nákupu rozdílné, v současné době je snahou nákupního oddělení vytvářet vztah s dodavateli a usilovat o jejich zahrnutí do dodavatelských řetězců, čímž by se dodavatel přímo podílel na tvorbě finálního produktu pro zákazníka (Taušl Procházková a Jelínková, 2018).

1.2 Klasifikace nakupovaných položek

Samotný nákup může probíhat podle Grose (2016) na základě 3 nákupních situací. Může se jednat o opakovaný nákup, kdy kupující má již s dodavatelem uzavřenou smlouvu a jeho požadavky na druh zboží je neměnný, avšak může docházet ke změnám objednávaného množství zboží nebo může docházet ke změnám dodacích či platebních podmínek. Pokud dojde ke změně výrobního programu nebo k uvedení do chodu nového projektu dochází k činnostem spojených s hledáním nových dodavatelů, a tudíž k novému nákupu. Posledním typem nákupní situace může být modifikovaný nákup, k tomu dochází při změnách požadavků zákazníka, např. použití jiného materiálu, změna u manipulačních obalů nebo změna v konstrukci zboží.

Nakupované položky je možné klasifikovat dle různých kritérií.

Klasifikace nakupovaných položek podle stupně zpracování (Gros a Grosová, 2006):

- Suroviny – jedná se o produkty těžařských a zemědělských společností. Je pro ně typický nízký stupeň zpracování. Může se přímo využívat jako zdroj výrobního procesu nebo k výrobě polotovarů pro další využití. Příkladem suroviny je uhlí, dřevo, písek a další.
- Materiály, energie – na rozdíl od surovin podléhají materiály vyššímu stupni zpracování, a často dochází ke změnám jejich vlastností. Materiály mohou být rozděleny podle komodit, např. plasty, chemikálie, elektronika, kabelové svazky, kovy a další. Rozdělení materiálu podle komodit je často využíváno v podnicích, kdy každý z nákupčích je odpovědný za jinou komoditu nakupovaných dílů.
- Díly, polotovary, montážní skupiny – jedná se o položky, které jsou využívány pro finalizaci konečných výrobků. V rámci těchto položek je nezbytná spolupráce mezi nakupujícím a prodávajícím a často se zde uplatňuje JIT nebo Kanban.

- Pomocné materiály, režijní položky – určené pro opravy, údržbu a administrativu. V podstatě by se dalo říct, že tyto položky podporují hlavní činnosti podniku.
- Hotové výrobky pro obchodní činnost – tzn. výrobky, které jsou určeny pro konečnou spotřebu.
- Zařízení, investiční celky – investování podniku do zařízení může být finančně náročné a nese to s sebou i svá rizika. Zařízení, jako např. výrobní linky, stroje, zařízení, počítače jsou ale potřebné pro fungování výrobních a ostatních činností podniku. Investování prostředků do výrobních zařízení je finančně náročný proces, a proto je vhodné, aby se na nákupu těchto zařízení podíleli odborníci.
- Služby – často využívány v podobě outsourcingu. Příkladem jsou úklidové práce, poradenské služby, přepravní služby, skladové služby a jiné.

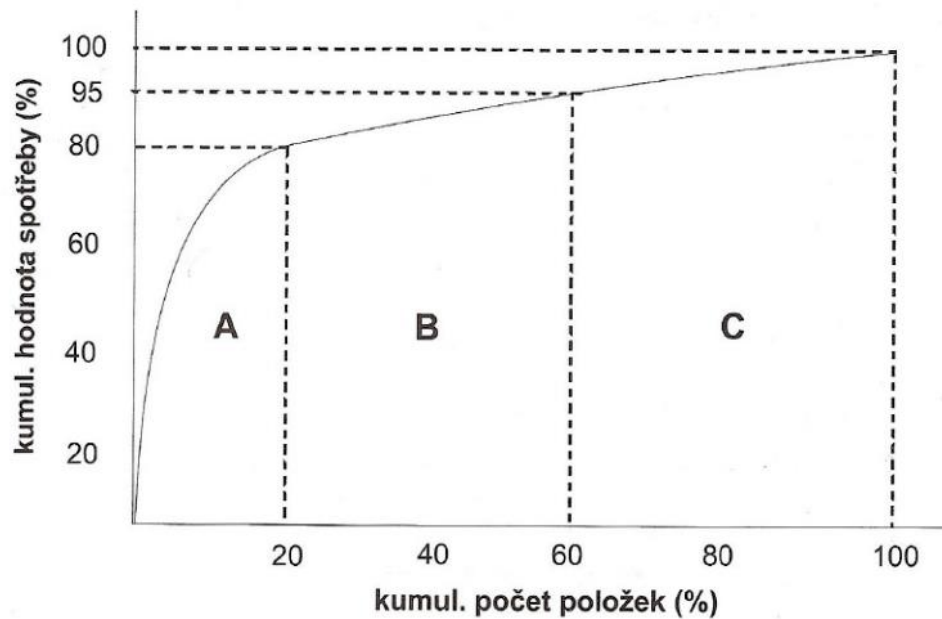
Klasifikace nakupovaných položek podle vlivu na hospodaření firmy

Prostředky, které jsou poskytnuté pro nákup položek, jsou důležitou součástí nákladů firmy a je proto vhodné vědět, jak se nakupované dílčí položky na těchto nákladech podílí (Gros a Grosová, 2006). Pro tento účel je příhodné využití ABC analýzy, která umožňuje zefektivnění rozdělení nakupovaných položek. Tato metoda využívá Paretova pravidla 80/20 a uvádí, že 80 % následků je způsobeno 20 % příčinami. V případě nákupu je pravidlem, že 80 % položek poskytuje 20 % dodavatelů, nebo že 20 % nakupovaných položek tvoří 80 % nákladů. V dalších oblastech, mimo nákup, existují další zásady, a to že do 80 % výsledků práce je vloženo 20 % času a z oblasti skladování je často pravidlem, že 80 % skladovací plochy zabírá 20 % uložených položek (Cirkovský, 2013).

ABC analýza kategorizuje položky do 3 tříd (Rusanescu, 2014):

- Skupina A – počet nakupovaných položek tvoří přibližně 15 % až 20 %, ale představují 80 % nákladů.
- Skupina B – položky kategorie „B“ představují 30 % až 35 % a zhruba 15 % z celkových nákladů.
- Skupina C – položky zařazené do kategorie „C“ tvoří okolo 50 %, ale pouze 5 % z celkové hodnoty nákladů.

Paretovo pravidlo je znázorněno Lorenzovou křivkou, viz Obrázek 3.



Obrázek 3 Lorenzova křivka (Zdroj: Hruška, 2017)

Klasifikace nakupovaných položek podle vlivu na hlavní předmět podnikání (Gros a Grosová, 2006):

- Skupina I – položky, které v případě jejich nedostatku ohrožují hlavní předmět podnikání.
- Skupina II – položky, které v případě jejich nedostatku významně neohrožují hlavní předmět podnikání. Příkladem jsou kancelářské potřeby.

Klasifikace nakupovaných položek podle charakteru jejich spotřeby v množství a čase

Nakupované položky lze klasifikovat ve spojení s nakupovaným množstvím a s pravidelností jejich spotřeby v čase. Lze je rozdělit do 3 skupin (Gros, 2016):

- Skupina X – položky jsou spotřebovávány pravidelně v množství a čase. Je možné předpovídat jejich spotřebu, proto se dají položky ze skupiny „X“ nakupovat ve velkých množstvích.
- Skupina Y – u těchto položek dochází k výkyvům ve spotřebě v množství a čase. Lze s určitou pravděpodobností předpovídat budoucí spotřebu.
- Skupina Z – předpověď spotřeby položek „Z“ je velmi obtížná, jelikož dochází k nepravidelné spotřebě položek v množství a čase.

Klasifikace nakupovaných položek podle vlivu na jakost výrobků a služeb (Gros a Grosová, 2006):

- Skupina J1 – položky se podílí na jakosti konečných výrobků.
- Skupina J2 – položky mají ustálený vliv na jakost konečných výrobků.
- Skupina J3 – položky, které neovlivňují jakost finálních výrobků.

Klasifikace nakupovaných položek podle vztahu k hlavní činnosti podniku (Gros a Grosová, 2006):

- Přímý materiál – je využíván ve výrobním procesu a přímo vstupuje do finálních výrobků.
- Pomocný materiál – na rozdíl od přímého materiálu, pomocný materiál nevstupuje do finálního produktu, avšak je nezbytný pro fungování výrobního procesu.

Klasifikace nakupovaných položek podle dalšího určení v podniku (Gros a Grosová, 2006):

- Položky pro hlavní výrobní činnost – tzv. přímý materiál.
- Položky pro ostatní aktivity firmy – položky podporující chod podniku.

Klasifikace nakupovaných položek podle situace na trhu nakupovaných položek (Málek a Čujan, 2008b):

- Substituční položky – položky, které zaujímají v podniku své významné místo. Nižší poptávka, než je nabídka, nabízí možnost vytváření tlaku na snižování ceny.
- Strategické položky – také jde o položky, které jsou pro podnik významné, avšak nabídka těchto položek je omezená, a proto je na místě, aby firma navázala s dodavateli těchto položek dlouhodobou spolupráci a rozvíjela společné aktivity v oblastech výzkumu a vývoje.
- Bezproblémové položky – tyto položky se nabízejí v neomezeném množství, ale na rozdíl od strategických a substitučních položek ztrácejí u organizace na významu. V tomhle ohledu není zapotřebí dlouhodobého plánování v rámci spotřeby.
- Úzkoprofilové položky – omezené množství položek, které pro firmu nejsou nijak zvlášť významné. Jejich spotřeba je nepravidelná.

Souhrn všech zmíněných klasifikací nakupovaných položek, jejich dělení a stručná charakteristika lze vidět v tabulce č. 1.

Tabulka 1 Klasifikace nakupovaných položek (Zdroj: Gros a Grosová, 2006)

Klasifikace nakupovaných položek	Dělení	Charakteristika
Podle stupně zpracování získávaných vstupů	Suroviny	Produkty těžařských a zemědělských podniků
	Materiály, energie	Materiály pro výrobu finálních výrobků
	Díly, montážní skupiny, polotovary	Výrobky určené k montáži konečných výrobků
	Pomocné materiály, režijní položky	Materiály používané pro opravu, administrativu
	Hotové výrobky pro obchodní činnost	Tzv. obchodní zboží
	Zařízení, investiční celky	Aktiva firmy
	Služby	Podporující výrobní a ostatní činnosti podniku
Podle vlivu na hospodaření firmy	Skupina A	Nízký počet nakupovaných položek
	Skupina B	Vyšší počet nakupovaných položek
	Skupina C	Vysoký počet nakupovaných položek
Podle vlivu na hlavní předmět podnikání	Skupina I	Nedostatek položek ohrožuje hlavní činnosti
	Skupina II	Nedostatek položek neohrožuje hlavní činnosti
Podle charakteru spotřeby v množství a čase	Skupina X	Položky s pravidelnou spotřebou
	Skupiny Y	Položky s kolísavou spotřebou
	Skupina Z	Položky s nepravidelnou spotřebou
Podle vlivu na jakost výrobků a služeb	Skupina J1	Položky s velkým vlivem na jakost výrobků
	Skupina J2	Položky s ustáleným vlivem na jakost výrobků
	Skupina J3	Položky s malým vlivem na jakost výrobků
Podle vztahu k hlavní činnosti podniku	Přímý materiál	Materiál vstupuje do hotového výrobku
	Pomocný materiál	Materiál nevstupuje do hotového výrobku
Podle dalšího určení v podniku	Položky pro hlavní výrobní činnost	Tzv. přímý materiál
	Položky pro ostatní aktivity firmy	Podpora aktivit firmy
Podle situace na trhu nakupovaných položek	Substituční položky	Vysoká nabídka, významné pro firmu
	Bezproblémové položky	Vysoká nabídka, nižší význam pro firmu
	Strategické položky	Omezená nabídka, významné pro firmu
	Úzkoprofilové položky	Omezená nabídka, nižší význam pro firmu

2 NÁKUPNÍ PROCES

Procesem se rozumí souhrn určitých kroků, které na sebe navazují, a i v prostředí nákupu existují dané kroky, postupy a činnosti, jak dosáhnout výběru správného materiálu, dílů a služeb pro interní činnosti od správného dodavatele, za správnou cenu a ve správné kvalitě. Tento proces se nazývá nákupní proces.

Spousta autorů definuje několik kroků nákupního procesu, např. Lukoszová (2004):

- Zjištění problému,
- základní údaje o potřebě,
- specifika výrobku,
- hledání dodavatele,
- posuzování nabídek,
- výběr dodavatele,
- objednávka,
- zhodnocení nákupu.

Gros (2016) uvádí 9 kroků nákupního procesu:

- Stanovení potřeb organizace,
- identifikace dostupných zdrojů pro krytí potřeb,
- redukce výběrové základny,
- rozhodnutí o typu nákupu,
- formulace kritérií výběru dodavatelů,
- vlastní výběr dodavatelů a určení jejich počtu,
- formulace dodacích podmínek, smlouva o dodávkách,
- realizace dodávek,
- hodnocení dodavatelů.

Další příklad, jak může být nákupní proces formulován, je od Granta (2012):

- Rozpoznání potřeby,
- definování specifikací,

- předvýběr dodavatelů,
- vyžádání si nabídek,
- výběr dodavatele,
- sjednání smlouvy,
- vytvoření objednávky,
- urychlení objednávky,
- přijetí objednávky,
- vyhodnocení objednávky,
- zaplacení,
- splnění potřeby.

Existují i další formulace kroků nákupního procesu od různých českých i zahraničních autorů, avšak základ tohoto procesu je stejný. Nákupní proces začíná poznáním interní potřeby, kterou je nutno specifikovat tak, aby mohl daný nákupčí začít s analýzou trhu a poptávat potřebné suroviny, materiály, díly, zařízení a služby u potenciálních dodavatelů. Porovnáním nabídek dochází k výběru dodavatele, s kterým se uzavře smlouva a vystaví se první objednávka. Tímto nákupní proces nekončí. Důležitou součástí nákupního procesu je i hodnocení dodavatelů, a to podle kritérií, které si určí sám podnik.

2.1 Poznání potřeby a její specifikace

V případě nového projektu nebo změny na projektu vzniká podniku nová potřeba, kterou je nutno specifikovat tak, aby mohlo nákupní oddělení zahájit analýzu trhu a následně vybrat vhodného dodavatele, který bude splňovat dané specifikace a tím uspokojovat interní potřebu.

Kritéria pro specifikaci (Johnsen, Howard a Miemczyk, 2014):

- Technické požadavky,
- komerční požadavky,
- požadavky dodavatelského řetězce,
- požadavky na službu,

- požadavky na výzkum a vývoj,
- požadavky na udržitelnost.

2.2 Analýza trhu

V dalším kroku nákupního procesu provádí nákupní oddělení průzkum trhu, které spočívá v systematickém shromažďování, klasifikaci a analýze dat s ohledem na faktory, které ovlivňují obstarávání materiálu, zařízení a služeb za účelem plnění požadavků společnosti. Analýza trhu slouží především k podpoře nákupního rozhodování (Weele, 2018).

2.3 Výběr dodavatele

Cílem tohoto kroku nákupního procesu je výběr vhodného dodavatele, který splňuje požadovaná kritéria. Pro tento účel se nabízí několik variant metod pro výběr vhodného dodavatele, např. bodové hodnocení dodavatelů, Saatyho metoda, Scoring model, porovnávání dodavatelů podle cen a další. Avšak nejčastěji se využívají kombinace různých metod.

Bodové hodnocení dodavatelů

Využívá hodnocení dodavatelů podle bodovací stupnice, kde každého z dodavatelů hodnotí podle různých kritérií přiřazením bodu (hodnotící škály). Dodavatel s nejvyšším počtem bodů je dodavatelem nejvhodnějším. Před samotným hodnocením dodavatelů je vhodné sestavit intervaly pro hodnocení a jejich charakteristiku (Gros, 2016).

Tabulka 2 Bodovací stupnice (Upraveno dle: Gros, 2016)

Hodnotící stupnice	Nevyhovuje	Vyhovuje částečně	Vyhovuje
Body	1	2	3
Cena (CZK)	>8	6-8	<6
Dodací lhůta (dny)	>21	19-21	<19

Scoring model

Scoring model se využívá nejen pro hodnocení dodavatelů, ale i pro hodnocení zboží nebo výrobků. Účelem modelu je zpětná evidence údajů za stanovené období, kdy pomocí recipročního indexu dochází k potřebnému převodu údajů na rovnocenné hodnoty. Mezi hodnotící kritéria může být zvolena jakost, cena i spolehlivost dodavatele. Dodavatel, který

dosahuje největší hodnoty, a tudíž nejlepší, je navržen jako vítěz výběrového řízení (Čujan a Málek, 2008b).

2.4 Uzavření smlouvy a vytvoření objednávky

S dodavatelem, který nabízí pro podnik nejlepší nabídku se uzavře smlouva, a s tím související dodatky. Určitě by smlouva měla obsahovat pravidla platebních a dodacích podmínek a logistické a kvalitativní specifikace dodavatelů.

2.4.1 Platební podmínky

Platební podmínky mají podstatný dopad na finanční tok v podniku, určují kde, kdy a jakým způsobem bude předmět koupě uhrazen kupujícím (Machková a Machek, 2021).

Machková, Černohlávková a Sato (2014) formulují místo úhrady, dobu placení a formu úhrady následovně:

- Místo úhrady – místo, ve kterém probíhá úhrada kupní ceny. Nejčastěji se jedná o stanovení banky, ve které má proběhnout platba.
- Doba úhrady – jednou z podmínek plnění smlouvy mezi kupujícím a prodávajícím je doba, kdy dojde k zaplacení kupní ceny. Zaplacení může být realizováno před dodávkou zboží, při dodání nebo až po dodání zboží.
- Forma úhrady – uskutečňuje se ve formě placení v hotovosti nebo formou tzv. hladkých platů, tedy bankovním převodem, který patří k nejčastější formě placení, na rozdíl od placení v hotovosti.

2.4.2 Dodací podmínky

Mezinárodní obchodní podmínky definují povinnosti kupujícího a prodávajícího na každém kroku při pohybu zboží. Tyto podmínky uvádějí, která strana, kupující nebo prodávající, nese odpovědnost v různých fázích dodávky, kdo zajišťuje přepravu, a která strana vyřizuje vývozní a dovozní odbavení, a s tím spojené celní odbavení. Dalšími podmínkami jsou odpovědnosti za rizika, která strana nese jaká rizika, a kdy dochází ke změně vlastnictví z prodávajícího na kupujícího. Také tyto obchodní podmínky uvádějí, která ze stran odpovídá za vzniklé náklady (Bloomberg, LeMay a Hanna, 2002). Přestože se jedná o literaturu z roku 2002, podmínky mezinárodních obchodních podmínek zůstávají relativně totožné. Nejnovější vydání obchodních podmínek Incoterms platí od ledna roku 2020, která

oproti verzím z minulých let poskytuje přesnější definice odpovědností a povinností nakupujících a prodávajících.

Nejnovější verze Incoterms, stejně jako u poslední verze, obsahuje 11 zkratk, ale oproti poslední verzi z roku 2010 nahrazuje zkratku DAT zkratka DPU. Také dělení pravidel na 2 skupiny zůstává neměnné, a to pravidla vhodná pro jakýkoliv druh přepravy (EXW, FCA, CPT, CIP, DAP, DPU a DDP) a pravidla, která jsou vhodná pro námořní a vnitrozemskou vodní dopravu (FAS, FOB, CFR a CIF). Dalšími neměnnými pravidly v rámci mezinárodních obchodních podmínek jsou odpovědnosti kupujících a prodávajících (zajištění přepravy, pojištění, clenění a dalších potřebných dokumentů), podmínky přecházení rizika z prodávajících na kupující a také odpovědnosti za vzniklé náklady (Kadlecová, 2020).

Incoterms tvoří 11 třípísmenných zkratk:

- EXW (Ex – Works) – prodávající dodá zboží kupujícímu na předem sjednané místo, sjednané místo může být i provozovna prodávajícího. Pravidlo EXW ukládá prodávajícímu nejmenší část odpovědností, jeho jedinou povinností je poskytnutí zboží kupujícímu. Za ostatní povinnosti, co se týče přepravy zboží, zodpovídá kupující. Tedy za naložení zboží, vyřízení všech vývozních a dovozních dokumentů, celní odbavení, vyřízení pojištění a samotnou přepravu zboží. Veškeré náklady s tím spojené hradí kupující. Riziko přechází z prodávajícího na kupujícího v místě předání (International Chamber of Commerce, 2019).
- FCA (Free Carrier) – prodávající zodpovídá za dodání zboží, a to 2 způsoby. Prvním ze způsobů je naložení na dopravní prostředek, který zajišťuje kupující, v místě provozovny prodejce. Druhým způsobem je naložení na dopravní prostředek, který zajišťuje kupující, přepravce nebo jiná jmenovaná osoba a k naložení dochází na jiném sjednaném místě, než je provozovna prodávajícího. Dále FCA neukládá povinnost prodávajícímu odbavit zboží pro dovoz nebo pro tranzit přes třetí země ani platit případné dovozní clo a provádět celní formality, nicméně FCA požaduje, aby prodávající odbavil zboží pro vývoz. Riziko přechází z prodávajícího na kupujícího ve chvíli obdržení zboží na dopravní prostředek kupujícího, přepravce nebo jiné jmenované osoby (International Chamber of Commerce, 2019).
- CPT (Carriage Paid to) – prodávající dodává zboží a přenáší riziko na kupujícího jeho předáním dopravci na smluvně sjednané místo a v dohodnutém termínu,

náklady spojené s doručáním zboží na sjednané místo nese prodávající. Proávající odbavuje zboží pro vývoz, avšak není povinen odbavovat zboží pro dovoz nebo pro transit přes třetí země a platit dovozní clo ani provádět dovozní celní formality (International Chamber of Commerce, 2019).

- CIP (Carriage and Insurance Paid to) – prodávající dodává zboží a přenáší riziko na kupujícího předáním zboží dopravci. Kromě nákladů za toto doručení, nese prodávající zodpovědnost i za pojištění zboží do místa doručení. Náklady za přepravu na sjednané místo nese prodávající. Od předání zboží dopravci, kterého zajišťuje kupující, nese veškeré náklady kupující, tedy náklady na vykládku, na dodatečné pojištění, náklady související s dovozním odbavením zboží a další (International Chamber of Commerce, 2019).
- DAP (Delivered at Place) – prodávající nese veškerá rizika a náklady až do dodání zboží na sjednané místo a ve stanovený termín. Od okamžiku předání nese za rizika a náklady odpovědnost kupující (International Chamber of Commerce, 2019).
- DPU (Delivered at Place Unloaded) – DPU je novou třípísmennou zkratkou Incoterms 2020 a nahrazuje zkratku DAT z Incoterms 2010.

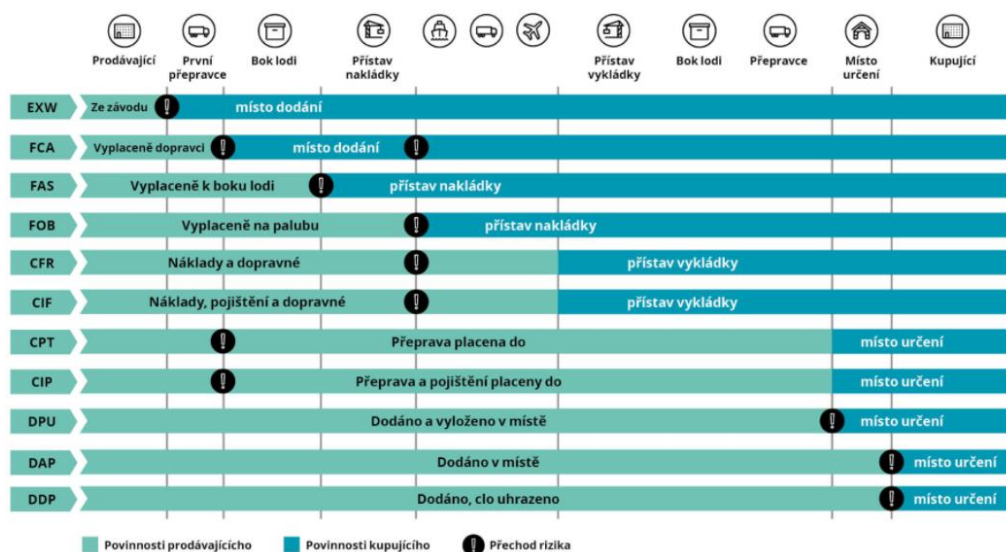
Prodávající nese veškeré náklady a rizika spojená s dovozem a také s vykládkou zboží na sjednaném místě. DPU je jediným pravidlem Incoterms, které požaduje od prodejce vyložení zboží na sjednaném místě. Proávající provádí veškeré formalities související s vývozem, tj. vývozní dokumenty, bezpečnostní prověrka pro export a jakékoli jiné úřední dokumenty (International Chamber of Commerce, 2019).

- DDP (Delivered Duty Paid) – prodávající je povinen poskytnout kupujícímu zboží v dohodnutém termínu a na sjednaném místě (na dopravním prostředku, které je připraveno k vyložení), kde dochází k přenesení rizika z prodávajícího na kupujícího. Proávající nese odpovědnost za provedení a zaplacení formalit týkajících se vývozního, tranzitního a dovozního odbavení (International Chamber of Commerce, 2019).
- FAS (Free Alongside Ship) – prodávající musí zboží dodat v dohodnutém termínu k boku plavidla, které je ustanoveno kupujícím. V tomto okamžiku dochází k přenesení rizika z prodávajícího na kupujícího. Do chvíle doručení k boku lodi také prodávající nese odpovědnost za vzniklé náklady a v případě potřeby obstarává

formality týkající se vývozního odbavení. Kupující provádí a platí za veškeré dovozní a tranzitní formality (International Chamber of Commerce, 2019).

- FOB (Free on Board) – prodávající ve stanoveném termínu dodá zboží na palubu plavidla, které je stanovené kupujícím. Proávající nese odpovědnost za náklady a rizika do doby naložení na loď, poté přechází odpovědnosti za náklady a rizika na kupujícího (International Chamber of Commerce, 2019).
- CFR (Cost and Freight) – u CFR platí stejná pravidla jako u FOB, s výjimkou odpovědnosti za náklady na přepravu zboží do přístavu určení. CFR požaduje, aby prodávající odbavil zboží pro vývoz, avšak není jeho povinností odbavit zboží pro dovoz nebo tranzit, tato povinnost náleží kupujícímu (International Chamber of Commerce, 2019).
- CIF (Cost, Insurance and Freight) – riziko přechází z prodávajícího na kupujícího ve chvíli, kdy je zboží vyloženo na lodi. Kromě nákladů, které vzniknou do doby vyložení na loď a v průběhu přepravy, nese prodávající odpovědnost i za náklady na pojištění zboží (International Chamber of Commerce, 2019).

V každém z pravidel Incoterms je obecnou povinností prodávajícího dodat zboží v souladu s kupní smlouvou. Veškeré dokumenty, které prodávající poskytuje kupujícímu, jsou v papírové nebo elektronické podobě. Na straně kupujícího je obecnou povinností zaplatit cenu zboží, která je uvedena v kupní smlouvě.



Obrázek 4 Incoterms (Zdroj: Kadlecová, 2020)

2.4.3 Kvalitativní specifikace dodavatelů

Každý komerční vztah mezi dodavatelem a odběratelem musí mít jasně stanovená pravidla. V okamžiku, kdy vzniká nestandardní situace a rozpor, je potřeba mít tyto případy podchyceny v KSD dokumentu odsouhlasený oběma stranami. Smyslem KSD je tedy zjednodušit a zkrátit vyjednávací procedury v předem definovaných situacích.

Každý KSD by měl obsahovat práva a povinnosti obou stran a to zejména:

- Požadavky na certifikaci (například ISO, IATF a podobné).
- Specifické požadavky zákazníka daného odběratele (například automobilka).
- Požadavky na balení a přepravu.
- Definování zodpovědností za design – návrh daného produktu. Existuje několik modelů zodpovědností za design, jako například:
 - Režim „spolupráce“ – obě strany jsou zodpovědné za část designu.
 - Režim „udělej dle výkresu“ – dodavatel nic nevyvíjí, jen udělá přesně to, co je definováno.
 - Režim „plný servis“ – dodavatel dostane jen rámcově požadavek a je zodpovědný za celý vývoj, výrobu či legislativní schvalování.
- Požadavky na jednotlivé milníky daného projektu.
- Požadavky na reklamační proces.
- Pokuty a přeúčtování vzniklých nákladů, a s tím související administrativní poplatky.
- Definování měřících metod a přípravků.
- Obecné požadavky nezávislé na specifikaci daného produktu.

Jednou z hlavních témat, které KSD zahrnuje, je samozřejmě kvalita a proces APQP + PPAP. S tímto souvisí kompletní proces schvalování daného produktu do sériové výroby. Hlavními položkami tohoto procesu jsou:

- Schválení rozměrových tolerancí,
- potvrzení materiálových listů,
- schválení vzhledu,

- montážní zkouška,
- ověření kapacity výroby,
- schválení balicího předpisu,
- a jiné...

2.4.4 Logistické specifikace

Tak, jako se vytváří pravidla týkající se kvality, je nutné vytvořit podobný soubor pravidel a zodpovědností v oblasti logistiky. S komerčními a kvalitativními požadavky tak tvoří kompletní balík sloužící k uzavření kontraktu mezi dodavatelem a odběratelem.

Jeho hlavní součásti Logistické specifikace lze zařadit:

- Balení,
- značení,
- proces objednávání,
- fluktuace objednávek,
- bezpečnostní zásoba.

Balení produktu je součástí logistické specifikace stejně jako u KSD. Balení musí být definováno tak, aby vyhovovalo, jak požadavkům pro přepravu, tak i požadavkům výrobní linky z pohledu ergonomie a manipulace. Pro určité fáze projektu (před sériová / sériová výroba) je možné definovat jiný balicí předpis. Důležitou součástí je vytvořit kalkulaci pro celkový počet v dané obalové smyčce a předem schválit alternativní obalový materiál pro případ ztráty nebo nedostatečného množství při náhlém navýšení objednávek.

S obalovým materiálem souvisí i jeho značení. Je důležité určit, jakým způsobem má být na obalu umístěno jeho značení, které dále definuje např. QR kódem obsah a množství v krabici.

Výrobní podniky používají různé systémy sloužící k objednávání jednotlivých dílů do výroby. Jednou z možností je použití systému EDI, kde dochází k elektronickému sdílení požadavků / objednávek do výroby. Jedním z důležitých faktorů je definovat proces objednávání zboží, materiálů nebo služeb od odběratele směrem k dodavateli. Předem stanovené dodací lhůty a maximální možné fluktuace mezi stálými objednávkami minimalizují případné spory a případné soudní řízení napříč dodavatelsko odběratelským

řetězcem. V případě, že stálé objednávky mají charakter určité fluktuace nahoru či dolů, je žádoucí definovat určitou míru bezpečnostní zásoby, která tyto výkyvy bude schopna pokrýt.

Všechny výše uvedené položky Logistické specifikace je dobré zvážit na úrovni managementu oddělení nákupu tak, aby byly jasně definované, vymahatelné a v konečném důsledku držely cenu na akceptovatelné úrovni.

Po vyřízení všech náležitostí, týkajících se smluv, dochází k vytvoření první objednávky.

Povinné údaje objednávky nejsou stanoveny, ale určitě by každá objednávka měla obsahovat informace o zákazníkovi (jako objednavateli), dodavateli (jako příjemce objednávky), datum vystavení objednávky, identifikační číslo objednávky, objednávané položky, jejich množství a jednotkovou cenu. Dále je vhodné, aby objednávka obsahovala datum a místo doručení.

Přijetí a potvrzení objednávky znamená pro dodavatele závazek pro dodání služeb nebo výrobků ve stanoveném množství a ceně. Zároveň na základě objednávky vystavuje dodavatel objednavajícímu fakturu, kterou je objednavatel povinen zaplatit (Janák, 2013).

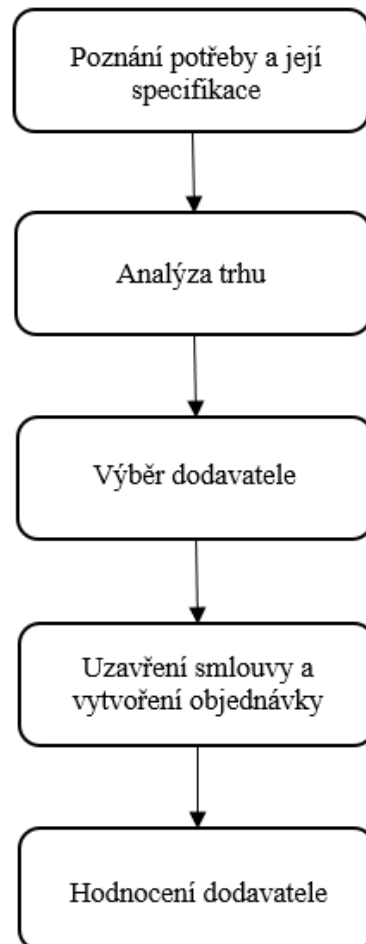
2.5 Hodnocení dodavatele

Na konci nákupního procesu probíhá hodnocení dodavatele, tedy jeho hodnocení spolehlivosti a schopnosti dodávek nakupovaných položek. Hodnocení dodavatelů není právně závazné, avšak je nedílným krokem nákupního procesu. Lze rozlišit kvalitativní nebo kvantitativní hodnocení dodavatelů. Kvantitativní hodnocení se zaměřuje na metriky, např. spolehlivost dodávek, míra návratnosti nebo počet stížností na kvalitu. Kvantitativní hodnocení je snadnější generovat ze systému, na rozdíl od kvalitativního hodnocení, nicméně neuvádějí důvody problémů u dodavatelů. Pro získání detailnějších informací ohledně vzniklých problémů na straně dodavatele je vhodnější použití kvalitativního hodnocení, které obvykle probíhá jednou ročně (Schiele, 2019).

Synek a kol. (2011) definují příklady kritérií, podle kterých by se měli hodnotit dodavatelé:

- Kvalita,
- komunikace,
- náklady,
- dodavatelský servis,
- technické schopnosti,

- dodavatelská spolehlivost,
- ostatní.



Obrázek 5 Nákupní proces
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3 RIZIKA NÁKUPNÍHO PROCESU

S riziky se setkávají, ať už jednotlivci nebo podniky, každý den. Riziko představuje nejistotu, tedy že konečný výsledek se může lišit od očekávaného. Může se jednat např. o riziko vzniku požáru, riziko havárie automobilu, riziko spojené s investováním (Korecký a Trkovský, 2011).

V rámci dodavatelského řetězce lze dle Macurové (2011) dělit rizika podle toků:

- Rizika informačních toků,
- rizika finančních toků,
- rizika fyzických toků.

Rizika v oblasti nákupního procesu ovlivňují všechny výše zmíněné toky:

- Informační toky – riziko chybějících, neúplných nebo nesprávných dat.
- Finanční toky – riziko nespolehlivosti splácení závazků.
- Fyzické toky – riziko zpožděných nebo neúplných dodávek, riziko špatné kvality dodávek.

Macurová (2011) uvádí další příklady rizikových událostí:

- Nesplnění logistických požadavků zákazníků – může se projevit např. zpožděním dodávky, neúplností dodávky, poškozením převáženého zboží, ztrátou dodávky, záměnou zboží.
- Splnění požadavků zákazníků, ale s nižší efektivností – při nastání rizikové události je snahou snížit dopady na co nejnižší míru. Příkladem, jak omezit důsledek rizikové události, je objednání speciální přepravy, zavedení přesčasů, využití dražších náhradních zařízení, jednorázový nákup materiálu, součástek nebo dílů pro snížení nedostatku ve výrobě. Avšak to s sebou nese vyšší náklady.

Rizika lze hodnotit kvalitativními (slovní vyjádření) nebo kvantitativními metodami (číselné vyjádření). Kvantitativní metody jsou, na rozdíl od kvalitativních, komplikovanější a náročnější na čas, avšak jejich velkou výhodou je finanční vyčíslení výsledku (Smejkal a Rais, 2013).

Mezi metody pro identifikaci a analýzu rizik patří např.:

- Ishikawa diagram
- Matice rizik
- FMEA

Ishikawa diagram

Ishikawa diagram je také znám pod názvem jako diagram příčin a následků nebo jako diagram rybí kosti, jehož cílem je nalezení příčin následku. Možné příčiny se nejčastěji, pomocí brainstormingu sestaveného týmu, hledají v oblastech zvaných zkráceně 8M (Střelec, 2012):

- Man (lidé)
- Methods (metody)
- Machines (stroje)
- Materials (materiál)
- Measurements (měření)
- Mother nature (prostředí)
- Management (management)
- Maintenance (údržba)

FMEA

Neboli Analýza způsobů a následků poruch, jejíž cílem je odhalit možné poruchy, příčiny a jejich následky.

Menčík (2020) definuje 10 kroků k provedení analýzy FMEA, ty jsou následující:

- Formulace problémů a vytvoření týmu pro FMEA,
- seznámení s konstrukcí,
- odhalení všech potencionálních způsobů poruch,
- sepsání všech efektů pro každý možný způsob poruchy,
- přiřazení hodnocení závažnosti, výskytu a možností detekce jednotlivým poruchám,
- výpočet míry rizika,

- seřazení způsobů poruch pro následující vylepšení,
- návrh opatření pro snížení poruch s vysokým rizikem,
- výpočet výsledné hodnoty míry rizika u zlepšené konstrukce,
- provedení navržených opatření.

Matice rizik

Podstatou matice rizik je posouzení významnosti rizik pomocí dvou hledisek, a to pravděpodobností výskytu rizika a jejího dopadu. Matice může mít kvalitativní nebo semikvantitativní hodnocení (Hnilica a Fotr, 2009).

- Pravděpodobnost:
 - Nepravděpodobné,
 - málo pravděpodobné,
 - středně pravděpodobné,
 - vysoce pravděpodobné.
- Důsledek:
 - Bezvýznamný,
 - významný,
 - kritický,
 - katastrofický.

Existují však i další metody, které lze použít pro analyzování a identifikaci rizik:

- Check list,
- What if Analysis,
- HAZOP,
- ETA,
- FTA,
- Brainstorming.

4 SOURCING

Sourcing z anglického slova znamená zajišťování zdrojů. Každá výrobní firma si musí definovat, jaké zdroje použije pro získání daného materiálu či služeb pro zajištění své výrobní činnosti a k finální produkci daného výrobku. Pro podniky je důležité rozhodnout, zda budou vyrábět součásti (popř. využívat služby) interně nebo budou nakupovat součásti nebo služby od externího dodavatele.

4.1 Outsourcing

Outsourcing lze vyjádřit jako poskytování služby nebo aktivity od externího subjektu, který se specializuje na danou aktivitu a může zaručit lepší kvalitu a dostupnější cenu než podnik, který outsourcingovou službu vyhledává. Jedná se tedy o smluvní vztah mezi podnikem a organizací, která outsourcingovou službu poskytuje. Nemusí se však jednat pouze o lepší kvalitu a dostupnější cenu, ale podnik, který outsourcing vyhledává, nemusí mít vůbec potřebné kapacity nebo zdroje pro účely podnikání. Výhodou outsourcingu je především koncentrace hlavního předmětu podnikání a díky tomu nerozptylování se vedlejšími činnostmi. Další výhodou je zvýšení kvality služeb nebo produktů a také nižší cena, než kdyby tuto činnost vykonával sám podnik. Mezi další výhody patří zbavení se starostí s řízením lidských zdrojů v podniku, který outsourcing využívá a ekonomická výhoda, např. v přerozdělení plateb do menších částek. Cílem je tedy optimalizace interních procesů, čímž může podnik efektivněji využívat zdroje organizace a také rychleji a kvalitněji reagovat na měnící se požadavky na trhu (Málek a Čujan, 2008b).

Nejprve je důležité si vymezit předměty hlavní a vedlejší činnosti organizace, vymezené vedlejší činnosti mohou být předmětem outsourcingových činností. Všechny potřebné informace je nutné předat potencionálnímu poskytovateli outsourcingové služby (specifikace produktů/služby, roční a týdenní kapacity, podmínky dodání, podmínky splatnosti, podmínky vlastnictví strojů/nástrojů/zařízení, ...). Výběr poskytovatele pak závisí na výběrovém řízení prováděné většinou oddělením nákupu.

Pernica (2005) definuje outsourcing jako smluvní vztah mezi organizací a externím podnikem, na který je přenesena interní činnost. Na základě tohoto vztahu jsou na externí podnik vytěsněné odpovědnosti za určitou oblast, které nesouvisí s hlavním předmětem podnikání.

Grant (2012) definuje outsourcing jako využívání poskytovatelů třetích stran k provádění služeb, které byly dříve prováděny v rámci podniku, dále ve své knize Logistics management zmiňuje i příklady nevýhod outsourcingu, ty jsou následující:

- Ztráta kontroly nad logistickými operacemi.
- Částečná ztráta přímého kontaktu se zákazníky.
- Sklon k podceňování hlavních činností.
- Zveřejňování citlivých informací externímu podniku.
- Zvýšené riziko selhání zákaznického servisu.

Faktory podporující rozhodnutí o outsourcingu (Monczka, Handfield, Guinipero a Patterson, 2016):

- Dodavatel (poskytující outsourcing) disponuje specializovaným výzkumem a know-how.
- Podnik postrádá technickou schopnost.
- Podnik má malé požadavky na objem.
- Podnik nemá potřebnou kapacitu závodu.
- Podnik nemá v úmyslu nabírat nové pracovní síly.
- Přidáním kapacit v podniku by mělo za následek vysoké počáteční náklady.

4.2 Insourcing

Na rozdíl od outsourcingu lze insourcing definovat jako interní zajištění obchodních činností podniku, bez toho, aniž by tyto činnosti nebo služby prováděl externí partner. Stejně jako outsourcing, i insourcing má své výhody a nevýhody. Jako nevýhodu insourcingu může podnik vidět neschopnost konkurovat firmám, které poskytují outsourcingovou činnost. Další nevýhodou je zvýšení mzdových nákladů. Možnou výhodou insourcingu je přímá kontrola výrobní činnosti a také loajální pracovní síla. Na začátku životního cyklu většina podniků využívá interní zdroje ke své výrobní činnosti, avšak, jak podniky rostou, mohou narazit na omezení (např. materiálové, technologické, ekonomické a jiné), což je může donutit k zadávání zakázek externím podnikům. Dnešní organizace musí vyvážit

potencionální přínosy outsourcingu a insourcingu, jaký poměr nejlépe dosáhne cílů organizace (M. Schniederjans, A. Schniederjans a D. Schniederjans, 2005).

Rozhodnutí, zda outsourcovat či insourcovat, je vždy na vedení podniku. Firma si musí uvědomit, zda má volné kapacity. A když bude věci outsourcovat, tak dodavateli vždy zaplatí nějaké balení, dopravu, marži. Proto by mělo být primární záměrem výrobního podniku dané výrobky být schopno zajistit z vlastní výroby, kde tyto náklady odpadají. Jedná se téměř vždy o levnější řešení.

Faktory podporující rozhodnutí o insourcingu (Monczka, Handfield, Guinipero a Patterson, 2016):

- K dispozici je potřebná kapacita závodu.
- Existuje potřeba přímé kontroly výroby a kvality.
- Existuje potřeba utajení návrhu produktu.
- Potřeba podniku udržet stabilní pracovní sílu.
- Položka nebo služba souvisí se strategickými plány podniku.
- Outsourcing může vytvořit nového konkurenta na trhu.

4.3 Resourcing

Resourcing je formou outsourcingu, kdy dochází ke změně poskytovatele outsourcingových činností. Změna dodavatele může být vyvolána vnitřními nebo vnějšími vlivy. Vnitřní vlivy lze definovat jako interně vyvolané potřebou podniku a lze mezi ně zařadit:

- Potřeba snížit náklady související s nakupovanými aktivitami.
- Zvýšení efektivity toku materiálu ve výrobě spojením více zdrojů dohromady.
- Zvýšení efektivity logistického řetězce a optimalizace přepravních kapacit.

Vnější vlivy jsou naopak vyvolány nezávisle na podniku, který je v roli zákazníka. Tyto vlivy přicházejí od dodavatele dané služby nebo produktu a souvisí zejména s:

- Ztrátou kompetence danou službu nebo produkt dále nabízet.
- Ztrátou konkurence schopnosti z pohledu nabízené ceny.
- Ztrátou kapacit výroby pro současného zákazníka.
- Ukončení činnosti dodavatele.

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Na základě literární rešerše z domácích a zahraničních zdrojů je zpracována teoretická část diplomové práce, která je zhotovena do čtyř kapitol – nákup, nákupní proces, rizika nákupního procesu a sourcing.

První kapitola této diplomové práce se zaměřuje na samotný nákup, tedy jeho definice a také, jak je možné klasifikovat nakupované položky z různých hledisek.

Další kapitolou teoretické části je nákupní proces, který lze definovat několika kroky. Spousta autorů tyto kroky definuje rozdílně, někteří např. Lukoszová formuluje nákupní proces do 8 kroků, Gros vidí nákupní proces v 9 krocích a Grant dokonce ve 12 krocích. Avšak sám nákupní proces byl v teoretické části definován v 5 krocích, tedy poznáním potřeby, analýzou trhu, výběrem dodavatele, uzavřením smlouvy a hodnocením dodavatele.

Třetí kapitolou jsou rizika nákupního procesu. Jelikož se s riziky setkává každý za většiny situací, ani nákupní proces není od rizik ušetřen. Identifikovat rizika je možné v rámci toků, jak informačních, tak i finančních a fyzických neboli materiálních. Rizika lze analyzovat a identifikovat použitím několika metod, např. Ishikawa diagram, matice rizik, FMEA a další, které budou využity i v rámci praktické části.

Poslední kapitolou teoretické části je sourcing neboli zajišťování zdrojů. Zajistit zdroje lze několika způsoby – outsourcing, insourcing nebo resourcing. Všechny tyto typy sourcingu jsou v teoretické části detailněji popsány.

Všechny výše uvedené náležitosti teoretické části mají přímou návaznost na praktickou část. Zejména se jedná o uplatnění teoretických znalostí v oblasti nákupu, logistiky a kvality při vytváření procesu reklamace týkající se této oblasti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Pro účely této diplomové práce byla využita konkrétní situace výrobního podniku, který je významným dodavatelem v automobilovém průmyslu. Výrobní podnik, dle klasifikace ekonomických činností, se pohybuje v sektoru výroby elektrických osvětlovacích zařízení a v sektoru povrchové úpravy a zušlechťování kovů.

Výrobky vybraného podniku najdeme v automobilech značky:

- Škoda Auto,
- Volkswagen,
- Jaguar,
- Land Rover,
- Tesla,
- Ford,
- Citroën,
- Opel,
- Peugeot,
- a další.

Posláním vybraného podniku je být efektivní společností působící, jak na tuzemském, tak i zahraničním trhu s cílem nabízet kvalitní, moderní a převratné výrobky prostřednictvím vysoce kvalitních řešení a technologií, rychlosti, aktivity a kreativity.

Pro podnik je důležité se neustále zlepšovat, to se týká i zlepšování podnikových procesů. Jsou zde zavedeny normy, např. ISO 9000, ISO 14000, ISO 45000, ale také např. certifikace IATF a další.

Podnik se snaží o neustálé inovace už řadu let po dobu, co působí na trhu a v době svého působení také rozšířil své výrobní zázemí téměř po celém světě.

7 NÁKUPNÍ PROCES VYBRANÉHO PODNIKU

Nákupní proces vybraného podniku je popsán dle struktury nákupního procesu z teoretické části této diplomové práce, tedy poznání potřeby, analýza trhu, výběr dodavatele, uzavření smlouvy a hodnocení dodavatele.

7.1 Poznání potřeby

Oddělení nákupu v podniku působí jako servisní oddělení. To znamená, že realizuje určitý servis takzvaným interním zákazníkům jako je oddělení Vývoje, Výroby, Kvality, Údržby, Projektovému managementu případně dalším. Toto postavení oddělení Nákupu znemožňuje, aby byl jakýkoliv nákup materiálu, zboží či služeb realizován samovolně na základě pouhého rozmyslu či úsudku samotného oddělení Nákupu. Aktivita nákupu je realizována v okamžiku nějaké interní potřeby. Tato potřeba může být realizace nového projektu v podniku, změna na projektu, která požaduje komerční vyjednávání, potřeba výroby pro prototypovou zakázku nebo potřeba změnit dodavatele.

Základní aktivizace nákupu ve výrobním podniku je poznání potřeby, že je potřeba něco nakoupit. Tuto potřebu je možné popsat jako vnitřní požadavek na nákup materiálu, zboží či služby. V různé fázi projektu nebo životního cyklu produktu se může jednat o následující potřeby:

- Nákup různých položek do před sériové výroby,
- změna dodavatele na stávajícím projektu,
- benchmarking,
- výběr dodavatele u nového projektu.

Jednou z variant interní potřeby je nákup dílů nebo služeb pro výrobu. Většinou se jedná o prototypovou před sériovou výrobu, kde ještě nedochází k systémovému objednávání na základě EDI a musí se jednotlivé položky objednat manuálně na základě interní potřeby. V tomto případě vedoucí projektu definuje počty dílů související s konkrétním milníkem. Nákupčí poptá u dodavatele a na základě nabídky je interně vystaven požadavek na nákup daného materiálu. V této fázi projektu jde ve většině případů o díly s prototypovou cenou, která je zpravidla několikanásobně vyšší než pro sériovou výrobu. Tyto před sériové ceny jsou definované kontraktem mezi dodavatelem a odběratelem. Vždy se ale musí jednat

o interní požadavek tak, aby si oddělení Nákupu nemohlo objednat to, co samo usoudí. Jedná se o proces, kde schvalování interního požadavku běží nezávisle na oddělení Nákupu, a až po schválení interního požadavku příslušným managementem, lze vytvořit objednávku na daný materiál, díly či službu.

V okamžiku, kdy je projekt již nominován na konkrétní dodavatele, může z různých důvodů docházet k přemístění výroby od jednoho dodavatele k jinému (resourcing). Tato potřeba vychází většinou z nedostatečných kapacit stávajícího výrobce, nedostatečné kvality výroby či dodávek nebo z komerčních důvodů. Oddělení Nákupu musí být v takových případech schopno zajistit alternativního dodavatele s definovanými kapacitami, který bude schopen nahradit stávající zdroj o stejné kvalitě a v ideálním případě o lepší ceně. K lepší orientaci, které dodavatele smí nákupčí v aktuální situaci poptat, slouží Seznam schválených dodavatelů, který relativně jednoduchou formou ukazuje stav daného dodavatele jako:

- Status:
 - strategický dodavatel,
 - standartní dodavatel,
 - dodavatel, který je standardní, ale už se nepoptává,
 - nevhodný dodavatel pro nové obchody,
- poslední výsledek hodnocení,
- podepsaná Logistická specifikace,
- podepsaná Kvalitativní specifikace dodavatelů,
- obrat s daným dodavatelem za poslední fiskální rok.

V případě realizace nového projektu dostane oddělení Nákupu soupisku dílů, které vstupují do finálního produktu. Drtivá většina těchto dílů se musí nakoupit od externích firem (outsourcing) a několik jednotek dílů bude vyráběno interně v podniku. V tomto případě poznání potřeby definuje vedoucí projektu, který sdílí začátek a konec projektu, předpokládané objemy výroby (počty požadovaných kusů) a klíčové milníky projektu. Nákupčí pro každý díl ze soupisky získá od interních zákazníků projektovou dokumentaci, specifikace a ostatní dokumenty, které poslouží jako podklad vytvoření cenové nabídky, kterou nákupčí následně vyhodnocuje. Po nákupu od externích dodavatelů se všechny díly

dle výrobní dokumentace smontují na výrobních linkách a následně dodají k výrobcům automobilů po celém světě.

7.2 Analýza trhu

Oddělení Nákupu by nemělo fungovat jen reaktivně, ale mělo by průběžně analyzovat trh a provádět takzvaný benchmarking, kde dochází k porovnání potenciálních dodavatelů se stávajícími tím, že se poptají jakoby „nanečisto“ potenciální dodavatele a vyhodnotí se jejich nabídky v aktuálním čase během životního cyklu projektu. Dodavatelé jsou udržováni na takzvaném „dodavatelském panelu“, který obsahuje aktuální hodnocení dodavatele, jakými technologiemi disponuje, jestli splňuje všechny požadavky na certifikaci apod. Výhodou tohoto benchmarkingu je to, že máme stále povědomí o tom, jak se vyvíjí cena na trhu a jsme schopni na ni reagovat změnou dodavatelů, a tím podniku ušetřit peníze za nakupovaný materiál. Jako nevýhodu lze zmínit pošramocení vztahů se současnými dodavateli a zničení dlouhodobých vztahů a benefitů z nich vyplývajících.

7.3 Výběr dodavatele

Proces výběru dodavatele je jeden ze stěžejních aktivit oddělení nákupu v každém podniku. RFQ proces (žádost o nabídku) je aktivován v okamžiku, když je potřeba zajistit pro nový produkt či službu dodavatele nebo změnit současného dodavatele za jiného. Jak již bylo popsáno v teoretické části, jde o outsourcing, resourcing a insourcing.

Prvním krokem je definování toho, co vlastně podnik požaduje, co má dodavatel vyrobit, dodat nebo jakou službu poskytnout. Vše musí být jasné již na začátku, už při poznání potřeby. Pokud by se specifikace zadání v průběhu procesu výběru dodavatele měnily, bude to mít zásadní dopad na délku celého procesu případně i na cenu toho, co je poptáváno. Pokud se jedná o technický prvek, je potřeba mít k dispozici výkresovou dokumentaci, která jasně a srozumitelně potenciálním dodavatelům definuje:

- Rozměry,
- hmotnost,
- materiál,
- fyzikálně technické parametry, které daný prvek musí splňovat,
- technické normy a certifikáty.

Pokud je poptávána služba, jako například bezpečnostní agentura pro ostrahu areálu, je potřeba definovat, jestli se jedná o non-stop ostrahu, velikost plochy, požadavky na obsluhu kamerových systémů apod. V celém procesu žádosti o nabídku jde o to, aby byla pravidla shodná pro všechny potenciální dodavatele a tím zajistit, že nabídky jednotlivých firem budou vzájemně porovnatelné.

Po obdržení cenových nabídek musí oddělení Nákupu tyto nabídky analyzovat. Pokud některý z dodavatelů není schopen dodržet stanovenou specifikaci a ostatní ano, je nutné ho z tohoto procesu vyloučit. Pokud se stane, že nikdo z oslovených potenciálních dodavatelů není schopen danou službu či produkt realizovat ve 100 %, je nutné, aby tuto skutečnost oddělení Nákupu projednalo s interním zadavatelem a případně specifikaci upravit tak, aby byla proveditelná. Ne vždy totiž interní zadavatel má povědomí o aktuálních možnostech potenciálních dodavatelů.

V okamžiku, kdy jsou nabídky analyzovány a jsou srovnatelné (splňují všechny danou specifikaci), je potřeba vzít do úvahy následující kritéria:

- Cena,
- vzdálenost,
- hodnocení dodavatele za poslední období (pokud je stávající),
- hodnocení dodavatele na základě auditu (pokud je nový dodavatel),
- aktuální kapacity,
- případné aktuální kvalitativní nebo logistické problémy,
- případné aktuální komerční problémy (otevřená cenová vyjednávání u jiných projektů s tímto dodavatelem).

V případě ceny je potřeba vzít do úvahu mnoho faktorů, které ovlivňují její výši, a které oddělení Nákupu musí s potenciálním dodavatelem dojednat. Při porovnávání nabídek jednotlivých dodavatelů se posuzují následující parametry ceny:

- Cena lidské práce,
- cena strojní práce,
- cena sekundárních operací (např. povrchová úprava atd.),
- amortizace strojů a zařízení,

- amortizace balení,
- materiál,
- režijní náklady,
- marže.

Pokud se jedná o dodávku nějaké služby nebo jednorázového zařízení, nejsou samozřejmě součástí cenové nabídky žádné investiční náklady. Pokud jsou s dodavatelem domluveny pravidelné dodávky určitých dílů do výroby, je potřeba dojednat i cenovou nabídku týkající se investičních nákladů jako například vstřikovací forma, lisovací forma na plechy, postupový nástroj, střížný nástroj, vysekávací nástroj, svařovací robot apod. Tyto investice většinou nezůstávají v majetku dodavatele, protože jsou specifické pouze pro daný projekt konkrétního zákazníka a tento zákazník si je i platí.

Poté, co jsou vzaty do úvahy všechny výše popsané parametry, je navržen dodavatel pro schválení managementu nákupu. Tento návrh je většinou formou tabulky, která všechny parametry přehledně porovnává tak, aby management nemusel studovat veškeré detaily každé z nabídek a mohl tak rychle a efektivně rozhodnout.

Interně je používána metoda výběru dodavatele formou excelovské tabulky s naprogramovanými makry, kde se porovnávají nabídky jednotlivých dodavatelů. V konečném důsledku je porovnání dáno celkovým obratem v daném časovém období plus náklady na formu či zařízení. Je tedy brán v úvahu celkový objem produkce a také eventuální domluvené meziroční slevy. Po jednoduchém porovnání vyjde doporučený dodavatel k nominaci.

Závěrem procesu výběru dodavatele je vytvoření kontraktu mezi dodavatelem a odběratelem na základě dohodnutých podmínek z obou stran.

7.4 Uzavření smlouvy

Uzavření smlouvy mezi odběratelem a dodavatelem je posledním krokem celého výběrového řízení. Jedná se především o definování vzájemné spolupráce tak, aby oba partneři byli srozuměni se základními principy obchodu mezi sebou. Každá smlouva by měla být koncipována tak, aby obsahovala následující základní parametry:

- Názvy obou společností, které spolu uzavírají smlouvu, včetně IČO apod.,
- sídlo obou společností,

- fakturační údaje,
- platební podmínky,
- dodací podmínky,
- místo dodání (při použití specifické dodací podmínka),
- cena za danou službu či produkt.

Další parametry smlouvy záleží na domluvě mezi oběma stranami, kde se například můžou definovat objednávací lhůty, penále za nedodržení včasného dodání, různé slevové programy a tak podobně. Pokud se uzavírají smlouvy se zahraničním dodavatelem, uvádí se i dle kterého státu a jeho soudního systému se povedou případné právní spory.

Jakmile se smlouva podepíše jednatelem obou společností, je uložena v elektronické formě na předem určeném interním uložišti tak, aby ji mohl kdykoliv pověřený zástupce oddělení Nákupu otevřít a v případě potřeby použít.

Uzavřená smlouva je finální dokument, který spouští nastavení EDI (electronics data interface) mezi odběratelem a dodavatelem a zároveň se nastaví rámcová objednávka v interním systému tak, aby mohl odběratel objednávat dané množství dle požadavků výroby a finálního zákazníka (například automobilky). Rámcová objednávka obsahuje položku, která se objednává, fakturační údaje, cenu a místo dodání.

7.5 Hodnocení dodavatele

Po uzavření kontraktu s dodavatelem následuje buď projektová fáze, kde se s dodavatelem vyvíjí určitý produkt, dokud není v sériové výrobě nebo je dodavatel schopný daný produkt nebo službu dodat okamžitě či po stanovené dodací lhůtě. Po uplynutí období jednoho kvartálu regulérních dodávek dochází k hodnocení dodavatele. Tento proces je důležitý pro zpětnou vazbu oddělení Nákupu tak i oddělení dodavatelské kvality.

Po uplynutí prvního kvartálu dodávek lze už mít určitá data, které je možné analyzovat a dodavatele ohodnotit. Jedná se o multidisciplinární hodnocení, kde je zahrnuto více oddělení, jako je oddělení Logistiky, oddělení Kvality, oddělení Nákupu či oddělení Financí.

Hodnotící kritéria jsou následující:

- Hodnocení včasnosti dodávek – zde je zapotřebí zanalyzovat data týkající se termínů dodávek v závislosti na objednávkách a posoudit tak, zdali dodavatel dodržel příslušnou dodací lhůtu nebo dodával se zpožděním. Příslušné hodnocení je od 0 do 30 bodů a je definováno takto:
 - 30 bodů – max. 1 pozdní dodání
 - 20 bodů – 1 až 3 pozdních dodání
 - 10 bodů – 3 až 5 pozdních dodání
 - 5 bodů – 5 až 10 pozdních dodání
 - 0 bodů – více než 11 pozdních dodání
- Hodnocení PPM – cílová hodnota PPM by se měla limitně blížit nule, protože cílem každé výroby je mít finální výrobek bez zmetků, v praxi výrobních podniků je tato hodnota ale nereálná. Obecně lze říct, že hodnota PPM do 30 je velice dobrý výsledek. Udělení bodů za PPM se uděluje 0 nebo 10 bodů, kde 0 znamená $PPM > 30$ a 10 bodů $PPM < 30$.
- Hodnocení kvality – oddělení kvality registruje každý neshodný produkt a aktualizuje vnitřní záznamy. Dodavatel je schopen dostat 40 bodů, pokud má 0 neshodných produktů. Dále je pak hodnocení následující:
 - 30 bodů – max. 3 neshodných produktů
 - 20 bodů – max. 5 neshodných produktů
 - 10 bodů – max. 10 neshodných produktů
 - 0 bodů – 11 a více neshodných produktů
- Hodnocení finanční stability – faktor finanční stability dodavatele je velmi důležitý pro včasné varování před potenciálními finančními problémy. V konečném důsledku by mohl dodavatel zbankrotovat a nebyl by schopen své závazky vůči odběratelovi naplňovat. Finanční oddělení má k dispozici auditorské společnosti, které na základě poskytnutých dat zpracují „Finanční zdraví“ dodavatele, tedy jak je dodavatel schopen splácet své závazky, úvěry apod. Hodnocení probíhá ve škále 0, 10 a 15 bodů kde:

- 15 bodů – dodavatel je schopen splácet své závazky a není zde bezprostřední ohrožení.
 - 10 bodů – dodavatel je schopen splácet své závazky, ale už není schopen přijmout další nové projekty vzhledem k míře jeho současných závazků.
 - 0 bodů – dodavatel má již problém splácet své závazky a je nutné řešit refinancování, případně poskytnutí pomoci s cashflow ze strany odběratele.
- Hodnocení příslušných certifikátů – v automobilovém průmyslu existují specifické normy, které všichni výrobci musí splňovat, např. IATF. Pokud danou normu dodavatel nemá, musí být jasný časový plán, kdy danou certifikaci obdrží, případně pokud ji ztratil, kdy recertifikační orgán obnoví platnost. Hodnocení probíhá na škále 0 až 5 bodů, kde 5 bodů znamená, že všechny certifikáty jsou k dispozici a 0 bodů se udělí tomu dodavateli, který některý z certifikátů nemá.
- Celkové hodnocení – celkové hodnocení dává dohromady 100 bodů. Dodavatelé se rozčlení do tří skupin dle získaných bodů:
- I – dodavatel s celkovým kvartálním hodnocením 85 až 100 bodů. S tímto dodavatelem není nutné nadále rozvíjet žádný program zlepšování.
 - II – dodavatel s hodnocením 70 až 84 bodů. Pokud by tento dodavatel byl hodnocený skupinou II po dobu 4 po sobě jdoucích kvartálů (stabilní II), měl by se s dodavatelem řešit program zlepšování tak, aby se dostal do skupiny I v následujícím kvartálu.
 - III – dodavatel s hodnocením menší než 69 bodů. U tohoto dodavatele existují závažné problémy. Je potřeba se primárně zaměřit na ty oblasti, kde nejvíce zaostává (logistika nebo kvalita) a tyto řešit primárně. V první fázi se analyzují data a následně provede audit u dodavatele se zaměřením na konkrétní slabá místa. Dodavatel má povinnost do 14 dní

předložit akční plán s cílem dostat se do hodnocení II, potažmo I. Akční plán je na místě revidován ve stanovených intervalech pracovníkem dodavatelské kvality. Pokud dodavatel skončí dvakrát po sobě jdoucích kvartálech ve skupině III, ocitne se na listině nepoptávaných dodavatelů a musí se zvážit případný resourcing z oddělení Nákupu.

8 RIZIKA NÁKUPNÍHO PROCESU VE VYBRANÉM PODNIKU

V předešlé kapitole byl definován nákupní proces a jeho jednotlivé kroky ve vybraném podniku, každý z těchto kroků nákupního procesu vybraného podniku s sebou nese určitá rizika. Ta jsou identifikována pomocí brainstormingu, viz tabulka č. 3.

Tabulka 3 Brainstorming (Zdroj: Vlastní zpracování)

Datum uskutečnění	13.12.2021
Stanovení tématu	Co ohrožuje nákupní proces?
Moderátor	Ivana Buršíková
Členové	Manažer nákupního oddělení
	Nákupčí 1
	Nákupčí 2
Výsledky brainstormingu	Restrikce ze strany státních autorit
	Restrikce ze strany zákazníka
	Nesprávná specifikace
	Definování nesprávného začátku
	Definování nesprávného konce
	Výroba zmetků PPM>30
	Zpoždění dodávek a jiné logistické chyby
	Neshodné produkty a jiné kvalitativní chyby
	Vysoká cenová nabídka
	Špatné hodnocení dodavatele na základě auditu
	Špatné hodnocení dodavatele za poslední období
	Nesprávná projektová dokumentace
	Nesprávné ostatní dokumenty
	Neobdržení cenové nabídky od dodavatele
	Neschopnost dodavatele splácet své závazky
	Neuzavření smlouvy
	Nepodepsání smlouvy oběma stranami
	Omezený počet dodavatelů
	Nesprávná soupiska dílů
	Dodavatel nedisponuje potřebnými technologiemi
	Ztráta požadované dokumentace u dodavatele
	Neschopnost splnit dané specifikace
	Smlouva neobsahuje základní parametry
Žádný poptávaný dodavatel není schopen uspokojit potřeby zadání	
Nedohodnuté podmínky obou stran	

Výsledky brainstormingu jsou také zapsané podle příbuznosti formou afinitního diagramu, viz tabulka č. 4.

Tabulka 4 Afinitní diagram (Zdroj: Vlastní zpracování)

Poznání potřeby	Analýza trhu
Definování nesprávného začátku projektu	Omezený počet dodavatelů
Definování nesprávného konce projektu	Žádný dodavatel schopný uspokojit potřeby zadání
Nesprávná soupiska dílů	Restrikce ze strany zákazníka
Nesprávná projektová dokumentace	Restrikce ze strany státních autorit
Nesprávná specifikace	
Nesprávné ostatní podklady	
Výběr dodavatele	Uzavření smlouvy
Neobdržení cenové nabídky od dodavatele	Smlouva neobsahuje základní parametry
Neschopnost splnit dané specifikace	Nedohodnuté podmínky obou stran
Vysoká cenová nabídka	Nepodepsání smlouvy oběma stranami
Dodavatel nedisponuje potřebnými technologiemi	Neuzavření smlouvy
Špatné hodnocení dodavatele za poslední období	
Špatné hodnocení dodavatele na základě auditu	
Hodnocení dodavatele	
Zpoždění dodávek a jiné logistické chyby ze strany dodavatele	
Neshodné produkty a jiné kvalitativní chyby ze strany dodavatele	
Neschopnost dodavatele splácet své závazky	
Ztráta požadované certifikace	
Výroba zmetků PPM>30	

Samozřejmostí každého podniku je splnění požadavků zákazníka, tudíž primárním cílem je dodávat zákazníkovi především včas a ve správné kvalitě. V případě zpoždění dodávek nebo dodávkou neshodných produktů ze strany dodavatele dochází k ohrožení výroby zákazníka, což může mít za následky výrazné finanční ztráty, případně ohrožení obchodní spolupráce se zákazníkem.

Z tabulky č. 5, která je uvedena níže, tudíž vyplývá, že rizika v oblasti hodnocení dodavatele, přesněji rizika spojené se zpožděním dodávek a jiných logistických chyb ze strany dodavatele a dodávky neshodných produktů a jiných kvalitativních chyb ze strany dodavatele ohrožují podstatu plnění požadavků zákazníků.

Tabulka 5 What – if (Zdroj: Vlastní zpracování)

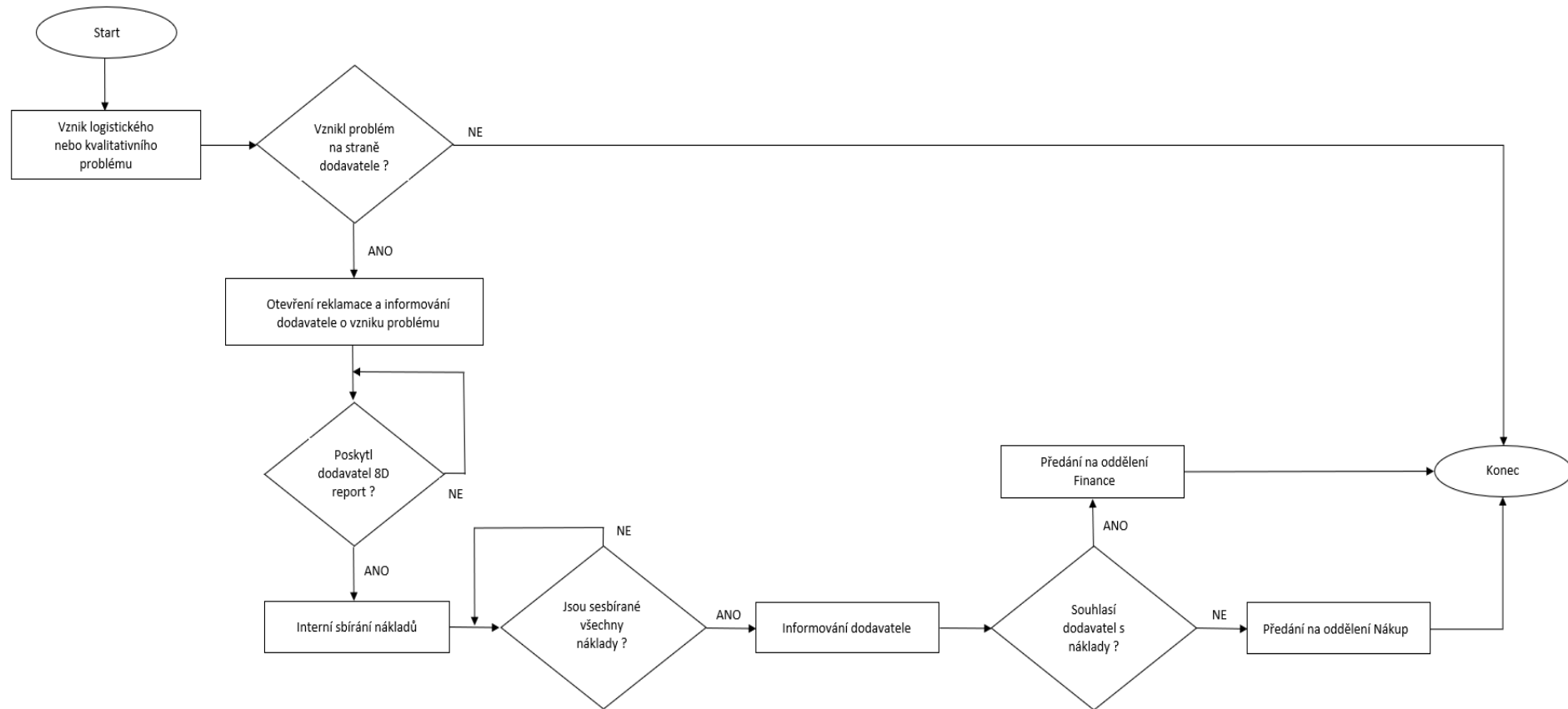
Příčina	Následek	Opatření
Definování nesprávného začátku projektu	Nepřipravené kapacity dodavatele Nepřipravené zařízení pro výrobu	Vyžádat si písemné potvrzení u zadavatele
Definování nesprávného konce projektu	Nepřipravené kapacity dodavatele Nepřipravené zařízení pro výrobu	Vyžádat si písemné potvrzení u zadavatele
Nesprávná soupiska dílů	Nepoptání dílů	Vyžádat si soupisky dílů od oddělení vývoje
Nesprávná projektová dokumentace	Nesprávně definovaní poptávka	Vyžádat si předávací protokol od oddělení vývoje
Nesprávná specifikace	Nesprávně definovaní poptávka	Vyžádat si předávací protokol od oddělení vývoje
Nesprávné ostatní podklady	Nesprávně definovaní poptávka	Vyžádat si předávací protokol od oddělení vývoje
Omezený počet dodavatelů	Nižší konkurenceschopnost Vyšší cenová nabídka	Upravit design
Žádný dodavatel schopný uspokojit potřeby zadání	Žádná cenová nabídka Neschopnost vyrábět	Upravit specifikaci
Restrikce ze strany zákazníka	Omezený počet dodavatelů	Pravidelně vyjednávat se zákazníkem
Restrikce ze strany státních autorit	Nemožnost vyrábět	Hledat jiné zdroje
Neobdržení cenové nabídky od dodavatele	Snížení konkurenceschopnosti	Navyšovat počet dodavatelů
Neschopnost splnit dané specifikace	Nebude nabídnut poptávaný díl Nebude poskytnuta cenová nabídka	Změnit dodavatele
Vysoká cenová nabídka	Ohrožená profitability projektu	Zintenzivnit vyjednávání
Dodavatel nedisponuje potřebnými technologiemi	Vyřazení dodavatele z výběrového řízení	Změnit dodavatele
Špatné hodnocení dodavatele za poslední období	Vyřazení dodavatele z výběrového řízení	Vytvořit akční plán pro zlepšení hodnocení dodavatele
Špatné hodnocení dodavatele na základě auditu	Vyřazení dodavatele z výběrového řízení	Nezahajovat výběrové řízení s dodavatelem Vyřadit dodavatele z evidence dodavatelů
Smlouva neobsahuje základní parametry	Kontraktuální nevýhoda	Doplňit základní parametry do smlouvy
Nedohodnuté podmínky obou stran	Neuzavření smlouvy Nutné zahájení nového výběrového řízení	Zintenzivnit vyjednávání

Příčina	Následek	Opatření
Nepodepsání smlouvy oběma stranami	Neuzavření smlouvy Nutné zahájení nového výběrového řízení	Úprava smlouvy
Neuzavření smlouvy	Nutné zahájení nového výběrového řízení	Úprava smlouvy
Zpoždění dodávek a jiné logistické chyby	Zastavení výroby Ohrožení zastavení výroby zákazníka	Zavést reklamační proces
Neshodné produkty a jiné kvalitativní chyby	Neschopnost vyrábět Ohrožení zastavení výroby zákazníka	Zavést reklamační proces
Neschopnost dodavatele splácet své závazky	Insolvence dodavatele Ohrožení výroby	Provést finanční audit u dodavatele
Ztráta požadované certifikace	Přenesení špatného hodnocení na nás	Provést audit u dodavatele Vytvořit akční plán pro znovuzískání potřebné certifikace Resourcing dodavatele
Výroba zmetků PPM>30	Neschopnost dodržet domluvené kapacity	Provést audit Vytvořit akční plán

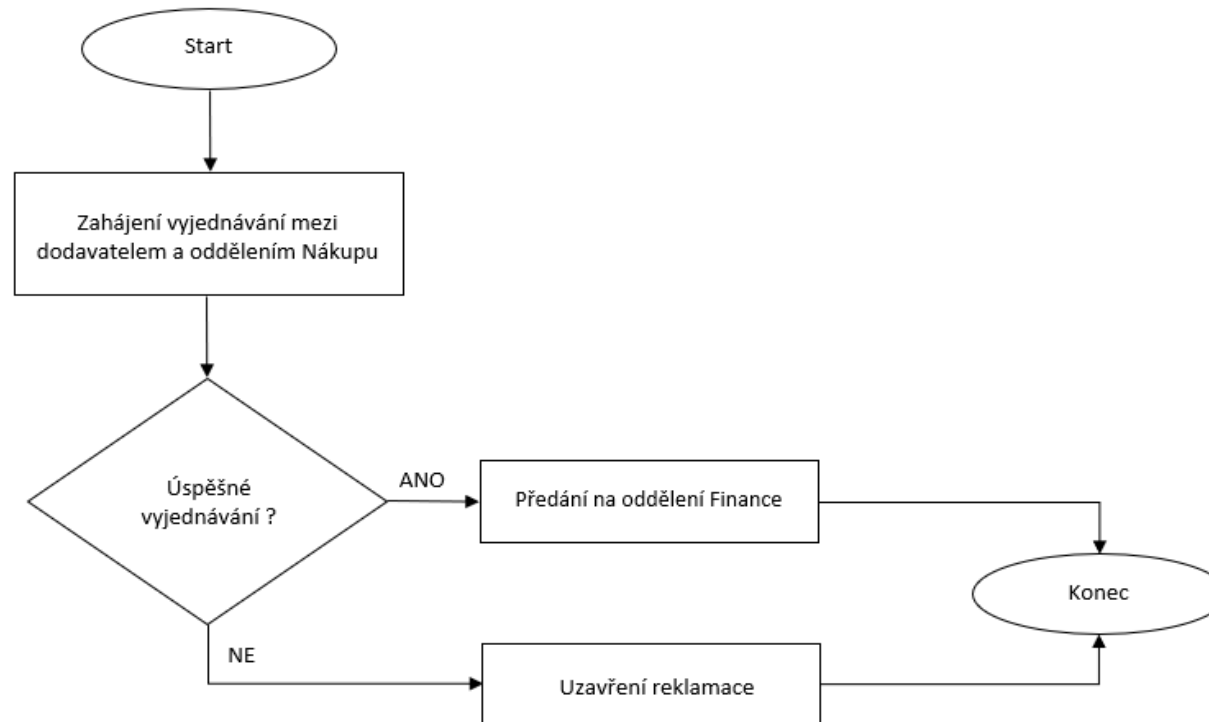
9 ZAVADENÍ REKLAMAČNÍHO PROCESU

Abychom mohli redukovat rizika spojené se zpožděním dodávek a jiných logistických a kvalitativních neshod ze strany dodavatele, je potřeba dávat příslušnou zpětnou vazbu na základě konkrétních nedostatků, které se staly. Tato zpětná vazba by měla být okamžitá a měla by dodavatele nutit se zamyslet, co se stalo, a jak on zamezí vzniku dané neshody v budoucnu. Proto je potřeba zavést reklamační proces, který každý krok jednoznačně definuje a určuje, kdo je za co zodpovědný. Zatímco oddělení Kvality řešilo reklamace z pohledu kvalitativních neshod, neexistoval jasně definovaný proces a už vůbec ne evidence konkrétních případů. Také se bohužel nikdo nezabýval potřebnou následnou komunikací vzhledem k dodavateli. U oddělení Logistiky tyto aktivity nebyly zavedeny vůbec, takže se dodavatel mnohdy ani nedověděl, že způsobil nějakou škodu v důsledku pozdního dodání a nebyl tak ani nucen zavést jakákoliv opatření.

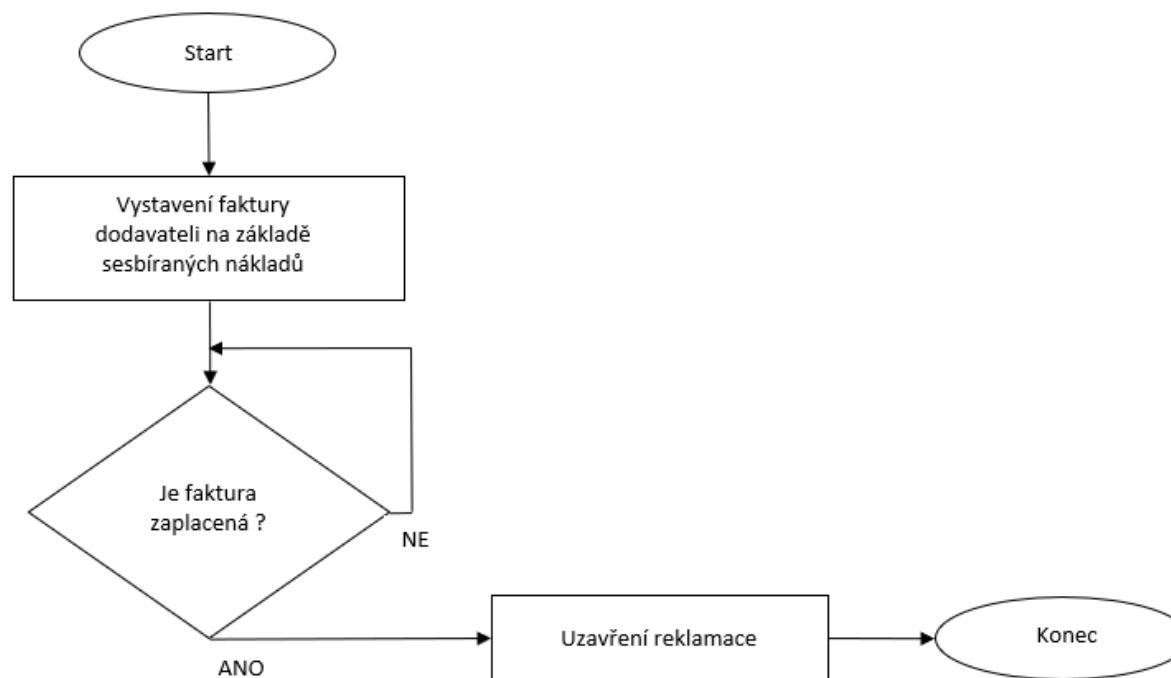
Obrázky 6, 7 a 8 vyjadřují postup jednotlivých oddělení (Logistiky, Kvality, Nákupu a Financí) při vyřizování reklamace směrem k dodavateli. Obrázek č. 6 určuje postup oddělení Kvality nebo Logistiky, kde dochází k otevření reklamace a sbírání nákladů, které podniku vznikly při kvalitativním nebo logistickém problému ze strany dodavatele. Obrázek č. 7 pak definuje postup oddělení Nákupu v případě, že dodavatel neakceptuje sesbírané náklady a poslední obrázek č. 8 vyjadřuje poslední fázi, kdy se vystavuje faktura dodavateli za nasbírané více náklady a dochází zde k uzavření reklamace, pokud nedojde k uzavření reklamace už při vyjednávání oddělení Nákupu s dodavatelem.



Obrázek 6 Postup oddělení Kvality nebo Logistiky (Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 7 Postup oddělení Nákupu (Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 8 Postup oddělení Financí (Zdroj: Vlastní zpracování)

9.1 Vznik logistického nebo kvalitativního problému

Na základě dostupných dat, zkušeností a brainstormingu vybraných členů oddělení Kvality a Logistiky, byly vybrány následující logistické a kvalitativní problémy, které mohou nastat na straně dodavatele (a které také v minulosti nastaly):

Vybrané logistické problémy:

- Zpoždění dodávek,
- nesprávné označení krabic nebo jiných obalových materiálů štítky,
- poškození krabic nebo jiných obalových materiálů,
- zaslání prázdných krabic nebo jiných obalových materiálů,
- poškozené díly z důvodu poškození obalu,
- chybějící označení krabice nebo jiného obalového materiálu,
- nepřipravení zboží k nakládce v distribučním centru,
- nepárové dodávky,
- dodání nepoužívaných dílů,
- mix dílů v jednom balení,
- nadbytečná dodávka,
- nedodržení dodávek podle EDI.

Pro výše vyjmenované logistické problémy byla vypracována matice rizik. Aby bylo možné hodnotit přijatelnost rizika s pomocí matice rizik, bylo nejprve důležité vymezit pravděpodobnosti a důsledky, jelikož určení přijatelnosti rizika vychází právě z pravděpodobnosti a důsledku.

Tabulka 6 Pravděpodobnost (Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Pravděpodobnost	Definice
1.	Nepravděpodobné	1x rok
2.	Málo pravděpodobné	1x půl rok
3.	Středně pravděpodobné	1x měsíc
4.	Vysoce pravděpodobné	2x a více měsíčně

Tabulka 7 Důsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota	Důsledek	Finanční důsledek v Kč
A	Bezvýznamný	0
B	Významný	do 100 000
C	Kritický	do 1 200 000
D	Katastrofický	nad 1 200 000

Tabulka 8 Matice rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

	1.	2.	3.	4.
A	1	3	6	10
B	2	5	9	13
C	4	8	12	15
D	7	11	14	16

Maticí rizik, viz tabulka č. 8, jsou definované přijatelnosti rizika jako:

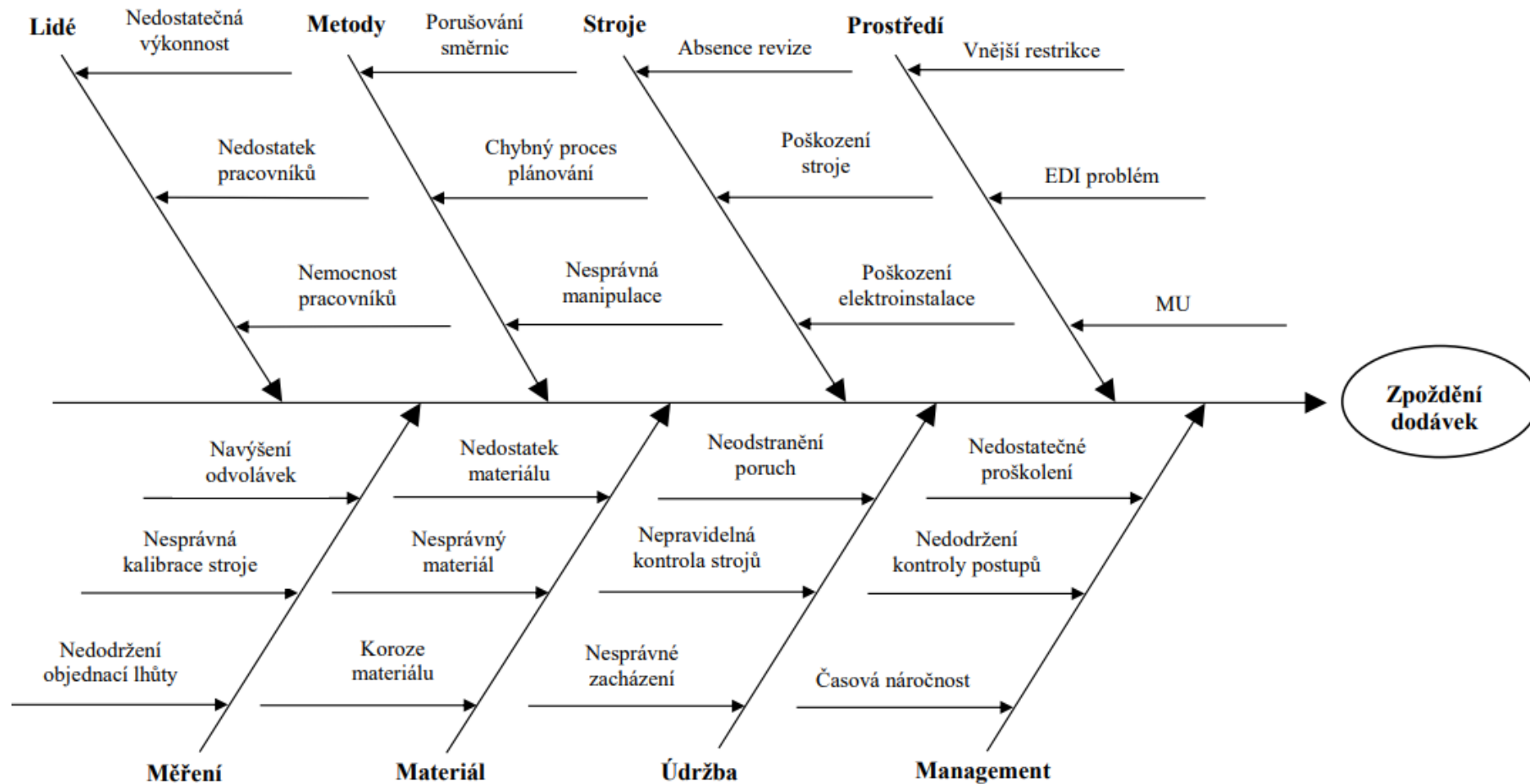
- Body 1 až 6 – Přijatelné riziko,
- body 7 až 10 – Přechodně přijatelné riziko,
- body 11 až 16 – Nepřijatelné riziko.

Tabulka 9 Přijatelnost rizika logistických problémů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Logistické problémy	Pravděpodobnost	Důsledek	Riziko	Přijatelnost rizika
Zpoždění dodávek	4.	C	15	Nepřijatelné riziko
Nesprávné označení obalového materiálu	3.	A	6	Přijatelné riziko
Poškození obalového materiálu	3.	B	9	Přechodně přijatelné riziko
Zaslání prázdných obalových materiálů	1.	B	2	Přijatelné riziko
Poškození dílů z důvodu poškozených obal. materiálů	3.	B	9	Přechodně přijatelné riziko
Chybějící značení obalového materiálu	3.	A	6	Přijatelné riziko
Nepřipravené zboží k nakládce	1.	B	2	Přijatelné riziko
Nepárové dodávky	2.	B	5	Přijatelné riziko
Dodání nepoužívaných dílů	1.	A	1	Přijatelné riziko
Mix dílů v jednom balení	3.	A	6	Přijatelné riziko
Nadbytečná dodávka	1.	B	2	Přijatelné riziko
Nedodržení dodávek podle EDI	3.	B	9	Přechodně přijatelné riziko

V tabulce č. 9 jsou hodnoceny zmíněné logistické problémy, které mohou nastat na straně dodavatele, a které mohou způsobit nejen výpadek výroby ve vybraném podniku, ale i finanční ztráty nebo dokonce ohrožení výroby zákazníka. Jako z nejzávažnějších problémů vzešlo riziko zpoždění dodávek, které je hodnoceno pravděpodobností 4 (vysoce pravděpodobné) a důsledkem C (kritický), v některých případech se může dokonce jednat i o důsledek D, tedy katastrofický. Důsledky logistických problémů vždy závisejí na tom, jaký projekt nebo zákazník je touto chybou ohrožen.

Zpoždění dodávek je dále hodnoceno Ishikawa diagramem, viz obrázek č. 9.



Obrázek 9 Ishikawa diagram – Zpoždění dodávek (Zdroj: Vlastní zpracování)

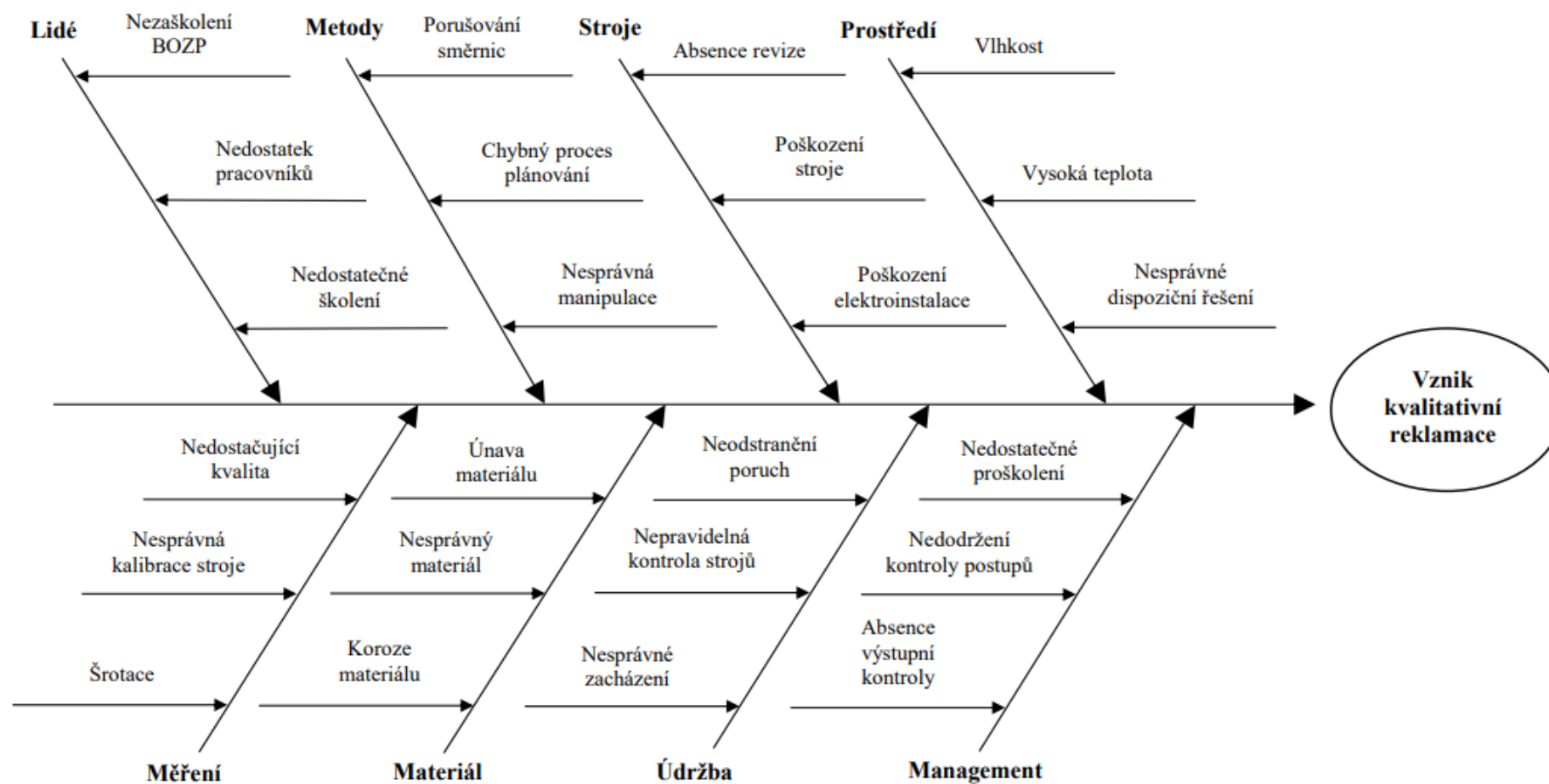
Vybrané kvalitativní problémy:

- Bubliny na zaměřovačích,
- vizuální defekt,
- staré díly,
- škrábance na dílech,
- popraskané díly,
- chybějící šroubky,
- díl bez funkce,
- chybějící matice,
- nevyhovující rozměry,
- zlomený plastový materiál,
- zdeformovaný plastový materiál,
- chybějící dílčí části,
- pouzdro bez lakované vrstvy,
- chybějící nátěr,
- flekatý nebo nažloutlý transparentní díl,
- stopa po vtoku,
- díl bez nátěru,
- deformace průchodky,
- chybějící otvory pro šroubky,
- nevyhovující pokovení dílů,
- černé tečky na skle,
- a další.

Kvalitativní problémy dodavatelů byly, na rozdíl od těch logistických, určitým způsobem řešeny ještě před tím, než byl zaveden reklamační proces. Avšak tyto chyby nebyly nikde evidovány. Celkově nebyly zavedeny kroky, které musí oddělení Kvality udělat, a které

kroky jsou požadovány od dodavatele. Proto poskytnutá data od oddělení Kvality nebyly 100 % ještě před zavedením reklamačního procesu. Zavedením reklamačního procesu získá podnik přesná data, co se týče počtu otevřených reklamací, seznamu dodavatelů, kteří způsobují kvalitativní problémy a také typy kvalitativních chyb. Kvalitativní problémy jsou daleko rozmanitější než ty logistické, avšak příčiny vzniku různých kvalitativních problémů jsou téměř totožné, na rozdíl od těch logistických. Ve většině případů jakékoliv kvalitativní chyby způsobí nepoužitelnost dílu nebo materiálu do výroby.

Možné příčiny vzniku kvalitativní chyby dodavatele, a tudíž potenciální vznik kvalitativní reklamace, je dále analyzován Ishikawa diagramem, viz obrázek č. 10.



Obrázek 10 Ishikawa diagram – Vznik kvalitativní reklamace (Zdroj: Vlastní zpracování)

9.2 Otevření reklamace a informování dodavatele

Pokud nastane některý z uvedených (a jiných) příkladů kvalitativního nebo logistického problému na straně dodavatele, dochází k otevření reklamace. Každé otevřené reklamaci se přiřadí jedinečné poznávací číslo.

Pro značení logistických reklamací bylo vybráno písmeno L (zkratka slova logistika), ke kterému se přiřadí pořadové číslo a také měsíc a rok otevření reklamace (př. L1_032021).

Pro značení kvalitativních reklamací bylo vybráno písmeno K (zkratka slova kvalita), ke kterému se přiřadí pořadové číslo a také měsíc a rok otevření reklamace (př. K1_032021).

Oddělení Kvality nebo Logistiky informuje dodavatele o vzniku problému a sdělí mu přiřazené číslo reklamace pro snadnější budoucí komunikaci s požadavkem o vyplnění 8D reportu.

9.3 8D report

Aby dodavatel nebyl pouze informován o své chybě a také, aby se chyba na straně dodavatele neopakovala, je po něm požadováno vyplnění 8D reportu.

Cílem 8D reportu je přijít na příčinu nastalého problému a tento problém co nejrychleji vyřešit. Úmyslem 8D reportu je dostat se k příčině problému co nejdříve a kontrolovat, zda navržená řešení opravdu fungují, a že je nepravděpodobné, že se stejný problém / neshoda nebude opakovat (Richards a Grinsted, 2020).

8D report sestává z 8 kroků (Dudek, 2014):

- 1D – v první části se určují jmenovitě členové týmů, kteří jsou zodpovědní za řešení nastalého problému. Mělo by se jednat o pracovníky, kterých se neshoda týká (např. zástupce logistiky nebo zástupce kvality).
- 2D – tato část jasně a stručně definuje řešený problém či neshodu (např. chybějící otvory pro šroubky).
- 3D – zde se uvádí opatření, které se musí provést co nejdříve, nejlépe do 24 – 48 hodin (např. provést kontrolu všech dodaných výrobků).
- 4D – v této části se určují kořenové příčiny nastalého problému, pro nalezení příčin lze využít metody 5WHY (WHY, WHAT, WHEN, WHO, WHERE), FMEA metodu nebo Ishikawa metodu.

- 5D – v páté části se definují opatření, která by měla eliminovat příčiny způsobující nastalý problém (např. zavedení dvojí kontroly dílů).
- 6D – předložení záznamů o realizaci opatření.
- 7D – v tomto úseku je vhodné navrhnout preventivní opatření i pro ostatní příčiny, které byly identifikovány v části 4D.
- 8D – zde dochází k vyhodnocování všech opatření, které se stanovily ve 3D, 5D a 7D. Zda navrhovaná řešení eliminovala výskyt problému. Pokud ne, je vhodné provést nový rozbor příčin a definovat nová opatření.

9.4 Sběrání nákladů

Dalším z kroků reklamačního procesu je sbírání nákladů. Ať už logistická či kvalitativní chyba na straně dodavatele s sebou nese i finanční následky, které je potřeba vyčíslit.

Náklady, které mohou interně vzniknout:

- Administrativní náklady spojené s reklamací,
- prostoje na lince,
- zrušení výrobní směny,
- vyřazení nevyhovujících dílů,
- speciální přeprava,
- třídění,
- laboratorní náklady,
- jiné náklady.

Jakmile jsou sesbírané veškeré vícenáklady, které vznikly důsledkem chyby na straně dodavatele, je nutné o jejich výši dodavatele informovat. S výši nákladů nemusí dodavatel souhlasit, a proto oddělení Kvality nebo Logistiky předá reklamaci na oddělení nákupu k eskalaci. Pokud dodavatel s náklady souhlasí, předají se informace o nákladech (jejich výši a za co) na oddělení Financí k vystavení faktury.

9.5 Vyjednávání oddělení Nákupu s dodavatelem

Pokud je vyjednávání oddělení Kvality nebo Logistiky neúspěšné předává se reklamační k dalšímu řešení na oddělení Nákupu. Oddělení Nákupu zahajuje komunikaci s dodavatelem

ohledně otevřené reklamace spolu s prokazatelnými důkazy o jejich chybě a podává mu bližší informace o výši nákladů. Veškeré náklady posbírané interně musí být jednoznačně doložitelné, a to zejména formou:

- Faktury za speciální přepravy,
- faktury za vyřazení dílů či hotových výrobků,
- výpis z přítomnosti na směně (aby byly doložitelné náklady na pracovní sílu),
- výstup z výrobní linky (záznam z interního systému),
- a jiné náklady, které kvůli chybě dodavatele vznikly.

V případě kvalitativní reklamace je argumentace většinou jednodušší. Pokud se jedná o kvalitativní neshodu na díle, je nutné dané díly zachytit a porovnat se schválenými vzorky, které jsou uvolněny do sériové výroby. Tyto vzorky jsou vždy součástí dokumentace PPAP a jsou k dispozici na vstupní kontrole. Pokud se potencionálně špatné díly odchylují od daných vzorků, jedná se o neshodný produkt a vina je na straně dodavatele. Na základě tohoto poznatku by měl dodavatel implementovat taková nápravná opatření, aby minimalizoval riziko vzniku dalších neshodných produktů.

V případě logistických reklamací je prokazování viny poněkud složitější a většinou obě strany mají ze svého pohledu argumenty prokazující zodpovědnost té druhé strany. Jako stěžejní se bere v potaz, jaké podmínky mezi dodavatelem a odběratelem jsou domluvené, a to zejména:

- Dodací lhůta,
- fluktuace mezi jednotlivými objednávkami,
- domluvené kapacity.

Zjednodušeně se dá říct, že pokud odběratel nerespektoval jedno z výše uvedených kritérií, neměl by dodavatel nést plnou odpovědnost za vzniklé škody způsobené např. nedodáním dílů. V takovém případě musí oddělení nákupu společně s dodavatelem nalézt míru zavinění obou stran a domluvit se na kompromisním řešení. To může znamenat například podílení se poměrně na způsobených škodách.

V situacích, kdy odběratel nedodržel nebo nerespektoval domluvenou dodací lhůtu, objednal z týdne na týden násobně větší množství, které bylo i mimo domluvené výrobní kapacity dodavatele, musí být veškerá škoda pokryta ze strany odběratele.

Zvláštní situací je takzvaný zásah vyšší moci, který se v obchodní řeči nazývá francouzským slovním spojením „Force majeure“. Jedná se například o situace, kdy dodavatel není schopen dodat díly z důvodu zemětřesení, požáru, válečného konfliktu a zříká se zodpovědnosti za škody, které jsou nedodáním způsobeny, protože tuto situaci nemohl jakkoliv aktivně ovlivnit.

V principu platí, že pokud je vyjednávání úspěšné, oddělení Nákupu předává informace o nákladech (jejich výši a detail konkrétní situace) na oddělení Financí k vystavení faktury. Pokud jsou vyjednávání neúspěšná, dochází k uzavření reklamace s tím, že náklady kryje odběratel.

9.6 Vystavení faktury

Po úspěšném vyjednávání oddělení Kvality, Logistiky nebo Nákupu se předají veškeré podklady k přeúčtování na dodavatele oddělení Financí.

Oddělení Financí na základě sesbíraných nákladů vystaví fakturu dodavateli podle sjednaných platebních podmínek.

9.7 Uzavření reklamace

Pokud byla reklamace „otevřena“ musí dojít i k jejímu uzavření. A k tomu dochází buď nezdařilým vyjednáváním nákupního oddělení nebo zaplacením faktury.

Doba k uzavření reklamace se u každé reklamace liší. Záleží, kdy dodavatel zašle 8D report, kdy dojde k sesbírání nákladů, zda jsou dodavatelem akceptovány náklady nebo ne, zda přechází reklamace k vyjednávání na oddělení Nákupu, pak také záleží na trvání vytvoření faktury a na době jejího zaplacení.

Aby se přišlo na logistickou nebo kvalitativní chybu ze strany dodavatele, je nutné, aby veškeré dodané díly byly prověřené vstupní kontrolou, tím se také zamezí zjišťování chyb až např. při výrobě nebo až u zákazníka.

Pro efektivní řízení reklamací je určen zaměstnanec, který veškeré otevřené reklamace eviduje – otevření reklamace, status reklamace, stav reklamace. Příslušný zaměstnanec je povinen vypracovávat pravidelné reporty, které sdílí s vedením podniku na týdenní, měsíční a roční bázi. Vytvořené reporty jsou podkladem pro další kvartální hodnocení dodavatelů, a to především hodnocení včasnosti dodávek a hodnocení kvality.

10 PŘÍKLAD IMPLEMENTACE REKLAMAČNÍHO PROCESU

Po zavedení reklamačního procesu bylo v průběhu 12 měsíců celkem otevřeno 434 reklamací. Pro ukázkou zavedeného reklamačního procesu byla vybrána náhodně jedna logistická a jedna kvalitativní reklamační.

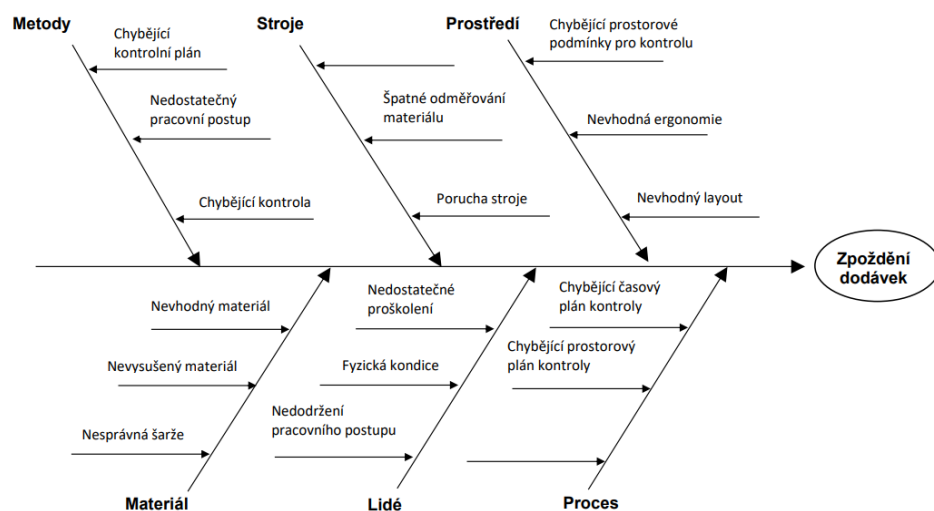
10.1 Logistická reklamační L36_092021

Dne 01.09.2021 zaznamenalo oddělení Logistiky zpoždění dodávek od dodavatele R, proto došlo k otevření reklamační s přiřazeným číslem reklamační L36_092021, o které byl dodavatel informován s žádostí o vyplnění 8D reportu. Zpoždění dodávek ohrozilo výrobu a bylo zapotřebí objednat speciální přepravu k minimalizaci prostoje linky.

Spolu s čekáním na vyplněný 8D report od dodavatele probíhalo souběžně sbírání více nákladů zapříčiněných zpožděním dodávek.

Dne 16.09.2021 obdrželo oddělení Logistiky vyplněný 8D report od dodavatele, poskytnutý 8D report obsahoval:

- 1D – dodavatel určil jmenovitě členy týmu, kteří jsou zodpovědní za řešení vzniklého problému.
- 2D – zpoždění dodávek 01.09.2021, zastavení linky zákazníka.
- 3D – zahájení okamžité výroby s dodávkou dílů hodinu po hodině, jakmile to bude možné.
- 4D – poskytnutí Ishikawa diagramu (nalezení kořenové příčiny), viz obrázek č. 11.



Obrázek 11 Ishikawa diagram k reklamaci L36_092021 (Upraveno dle: Dodavatel R)

- 5D – kořenovou příčinou zpoždění dodávek je porucha stroje. Okamžité kontaktování opraváře k seřízení porouchaného stroje.
- 6D – 02.09.2021 oprava stroje seřizovačem.
- 7D – pravidelné údržby, školení pracovního týmu, vymezení prostorových a časových podmínek pro kontrolu, zavedení dvojí kontroly.
- 8D – dodávky dílů po zavedení opatření v 3D, 5D a 7D jsou stabilní.

Více náklady, které vznikly způsobenou chybou:

- Administrativní náklady – 450 Kč
- Prostoje na lince – 1 056 Kč
- Speciální přepravy – 6 989 Kč.

Dohromady bylo tedy sesbíráno 8 495 Kč. Dodavatel s těmito více náklady souhlasil, proto oddělení Financí vystavilo na dodavatele R dne 13.10.2021 fakturu se splatností 3 měsíce.

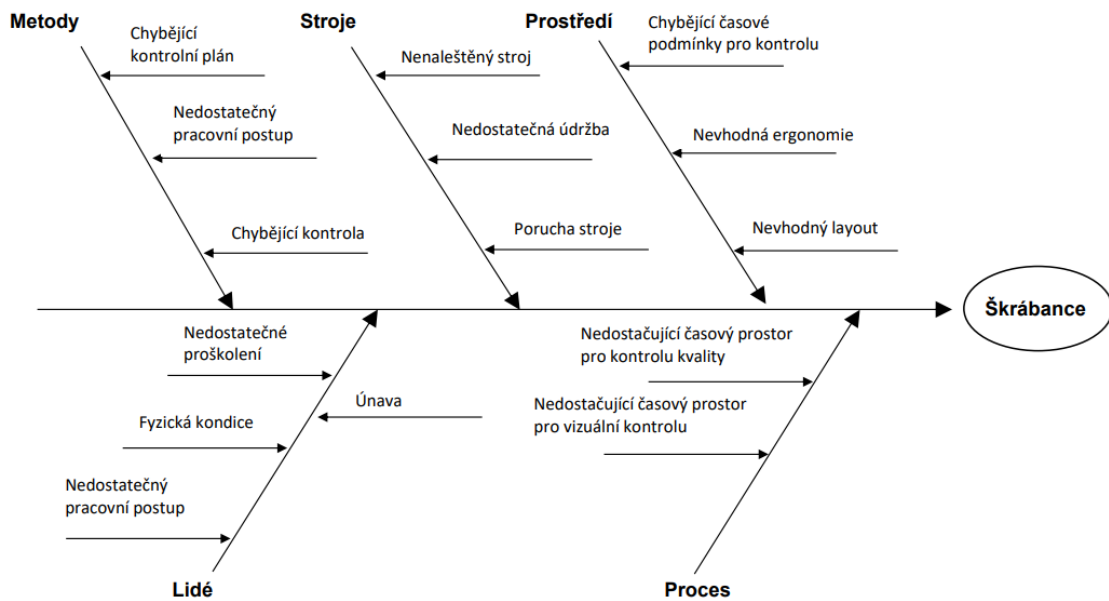
Reklamace byla uzavřena jako úspěšná dne 15.01.2022.

10.2 Kvalitativní reklamace K309_122021

Dne 10.12.2021 zaznamenala vstupní kontrola škrábance na dodaných dílech od dodavatele L, proto byla oddělením Kvality otevřena reklamace s označením K309_122021. Dodavatel byl o této chybě informován a požádán o vyplnění 8D reportu.

Poskytnutý 8D report od dodavatele L:

- 1D – sestavení týmu u dodavatele pro řešení kvalitativní reklamace.
- 2D – škrábance na dílech, dodávka dne 10.12.2021.
- 3D – okamžité třídění všech dodaných dílů.
- 4D – poskytnutí Ishikawa diagramu a analýzy FMEA dodavatelem, viz obrázek č. 12 a tabulky č. 10 a 11.



Obrázek 12 Ishikawa diagram k reklamaci K309_122021 (Upraveno dle: Dodavatel L)

Tabulka 10 FMEA, první část k reklamaci K309_122021 (Upraveno dle: Dodavatel L)

Popis rizika	Možné následky rizika	Možná příčina rizika
Škrábance na dílech	Nemožnost použití dílů do výroby	Poškozená forma

Tabulka 11 FMEA, druhá část k reklamaci K309_122021 (Upraveno dle: Dodavatel L)

Význam	Výskyt	Odhalitelnost	Rizikové číslo	Opatření	Odpovědnost
6	2	8	96	Kontrola formy na začátku výroby, kontrola shodnosti dílu se schválenými parametry, vizuální kontrola	Vedoucí směny

- 5D – zaškolení obsluhy k pravidelné údržbě (leštění) stroje eliminující poškrábání dílů.
- 6D – dodavatelem poskytnutý záznam z údržby stroje.
- 7D – zavedení výstupní kontroly, zavedení vizuální kontroly přímo u stroje.
- 8D – po zavedení opatření nebylo zaznamenáno opětovné poškrábání dílů.

Více náklady, které vznikly důsledkem poškrábání dílů:

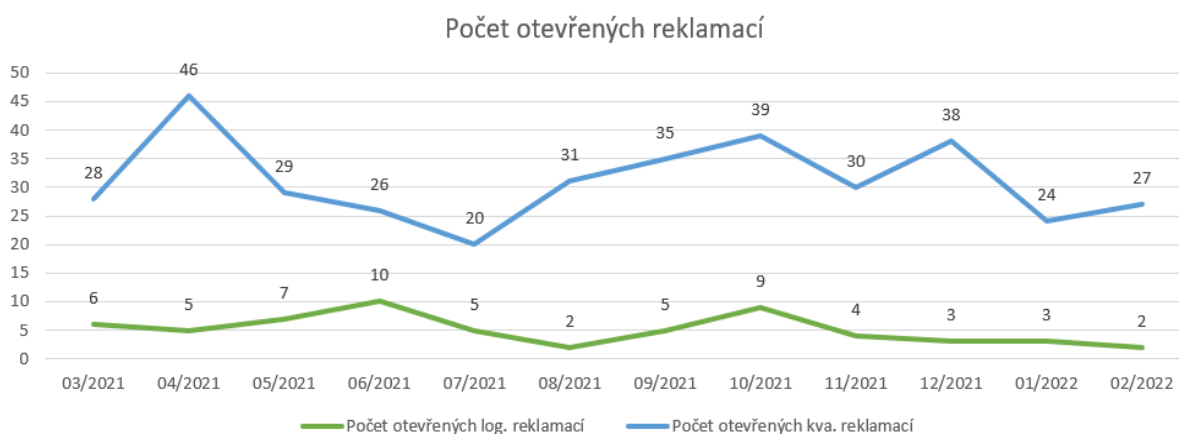
- Administrativní náklady – 100 Kč
- Prostoje linky – 250 Kč
- Třídění – 285,7 Kč

Celkem bylo shromážděno 635,7 Kč, které dodavatel akceptoval.

Veškeré podklady byly dne 05.01.2022 oddělením Kvality předány na oddělení Financí k vystavení faktury na dodavatel L. Dodavatel vystavenou fakturu zaplatil ke dni 15.02.2022, tedy v únoru 2022 došlo k uzavření reklamace L309_122021.

11 KVANTIFIKACE DOPADU IMPLEMENTACE REKLAMAČNÍHO PROCESU

Za sledovací období 12 měsíců, od března roku 2021 do února roku 2022, po zavedení reklamačního procesu bylo celkem otevřeno 434 reklamací, z toho 61 logistických a 373 kvalitativních reklamací. V tomto období vznikla minimálně 1 logistická chyba u 23 dodavatelů a minimálně 1 kvalitativní chyba u 74 dodavatelů. Počet otevřených logistických a kvalitativních reklamací v jednotlivých měsících je zobrazen v grafu č. 1.



Graf 1 Počet otevřených logistických a kvalitativních reklamací (Zdroj: Vlastní zpracování)

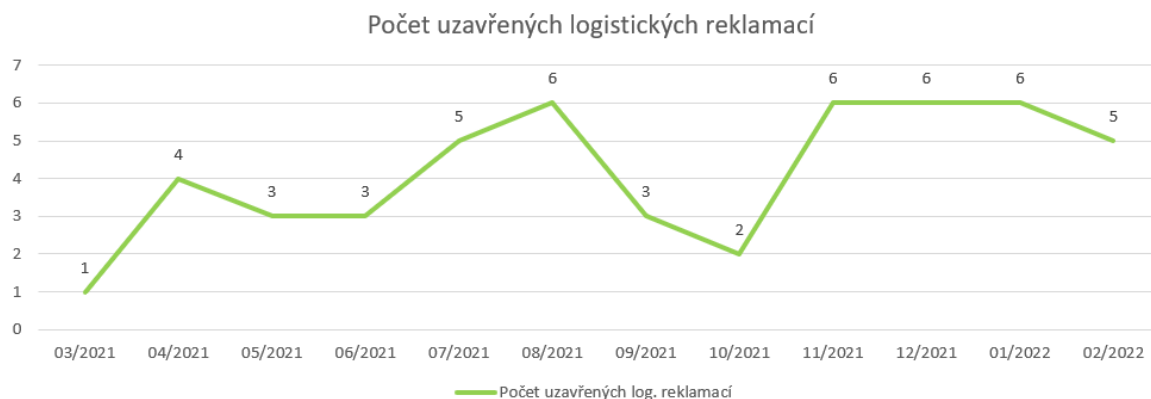
V průběhu jednoho roku, přesněji v měsících od března 2021 do konce února 2022 došlo k uzavření 50 logistických reklamací, z toho:

- Úspěšné uzavření 39 reklamací.
- Neúspěšné uzavření 11 reklamací.

Z celkového počtu 61 logistických reklamací, které byly otevřeny od března 2021 do února 2022 je stále 11 reklamací otevřených, z toho:

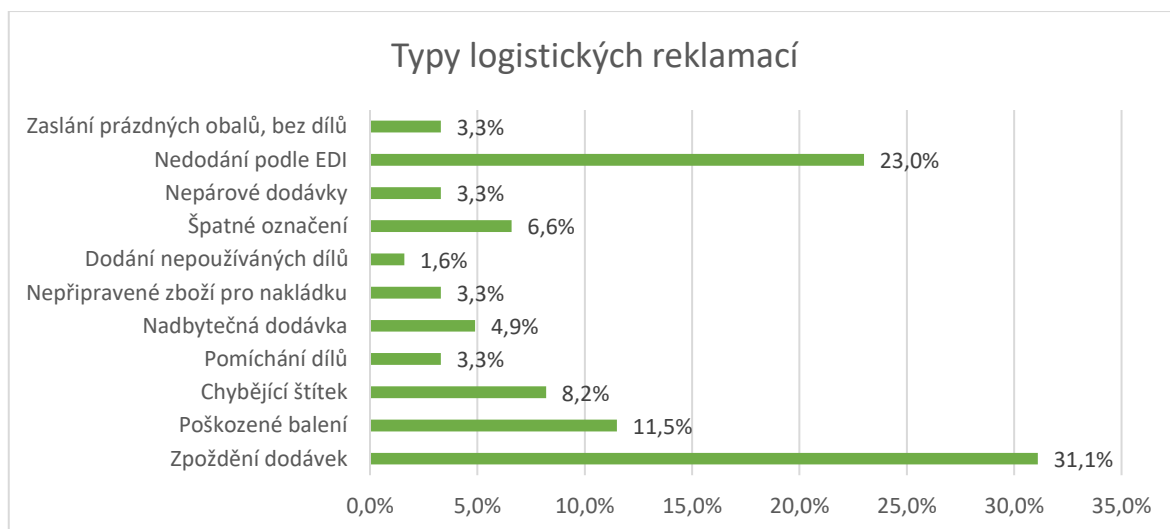
- 5 reklamací je dodavateli akceptováno, čeká se na zaplacení.
- 6 reklamací je stále ve vyjednávání mezi dodavatelem a oddělením Nákupu.

Počet uzavřených logistických reklamací v jednotlivých měsících je zobrazen v grafu č. 2.



Graf 2 Počet uzavřených logistických reklamací (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ve sledovacím období došlo dohromady k 11 typům logistických chyb na straně dodavatelů, největší procentuální zastoupení má chyba zpoždění dodávek. Další procentuální vyjádření ostatních typů logistických reklamací je zobrazeno v grafu č. 3.



Graf 3 Typy logistických reklamací (Zdroj: Vlastní zpracování)

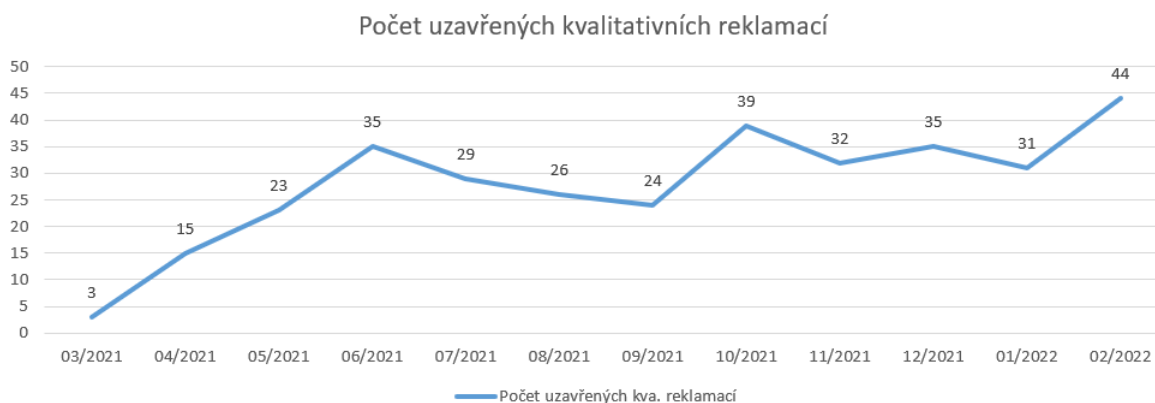
Z celkového počtu otevřených kvalitativních reklamací bylo za 12 měsíců dohromady uzavřeno 336 reklamací, z toho:

- Úspěšné uzavření 272 reklamací.
- Neúspěšné uzavření 64 reklamací.

Z celkového počtu 373 otevřených kvalitativních reklamací, je stále 37 reklamací otevřených, z toho:

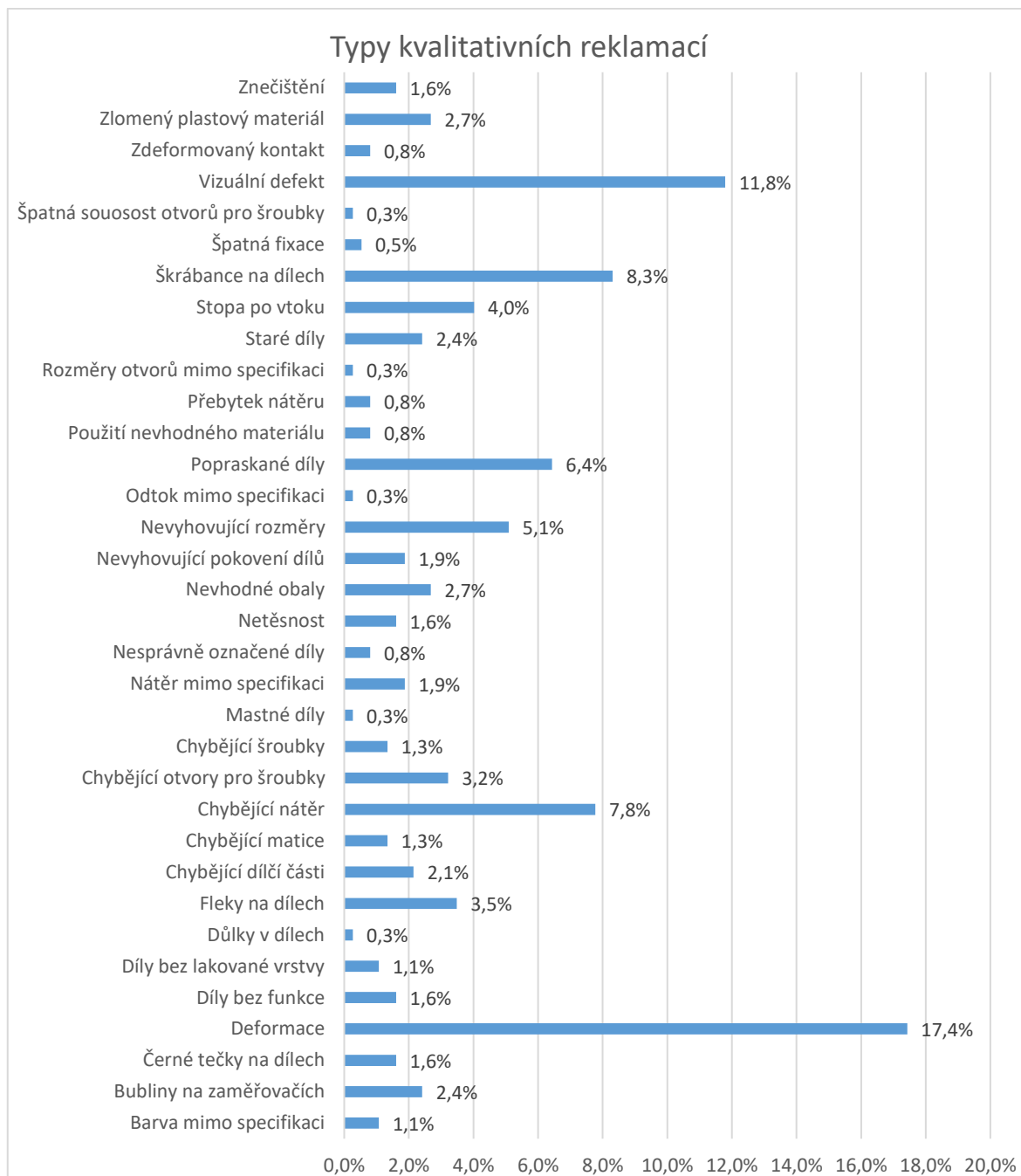
- U 7 reklamací se čeká na vyplnění 8D reportu od dodavatele.
- 17 reklamací je dodavatelem akceptováno, čeká se na zaplacení faktury.
- U 3 reklamací se sbírají náklady.
- 10 reklamací je stále ve vyjednávání mezi dodavatelem a oddělením Nákupu.

Počet uzavřených kvalitativních reklamací v jednotlivých měsících je zobrazen v grafu č. 4.



Graf 4 Počet uzavřených kvalitativních reklamací (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ve sledovacím období došlo dohromady k 34 typům kvalitativních chyb na straně dodavatelů, největší procentuální zastoupení má chyba deformace (např. deformace plastového dílu nebo deformace průchodky). Další procentuální vyjádření ostatních typů kvalitativních reklamací je zobrazeno v grafu č. 5.

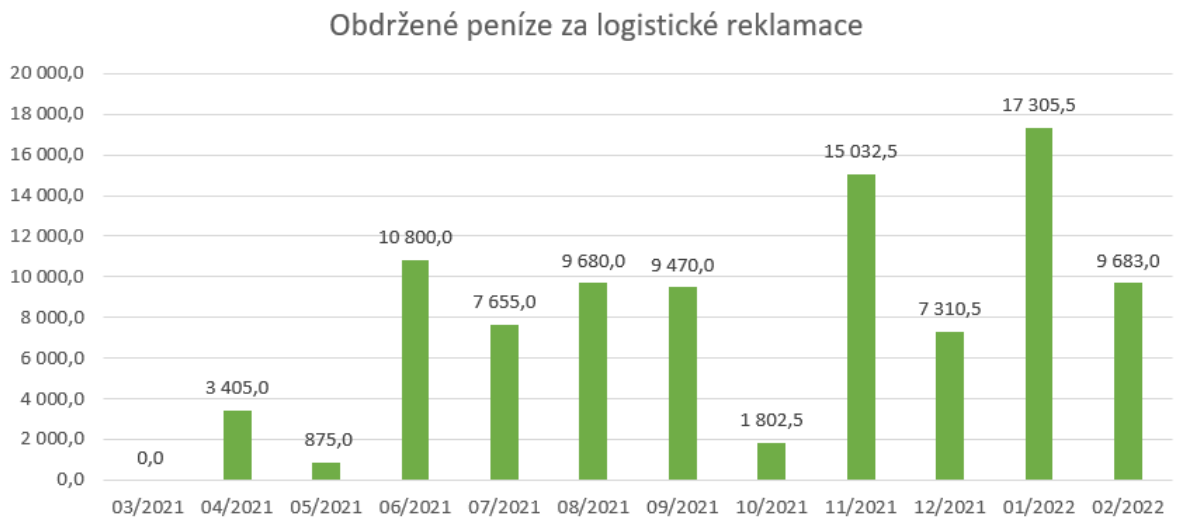


Graf 5 Typy kvalitativních reklamací (Zdroj: Vlastní zpracování)

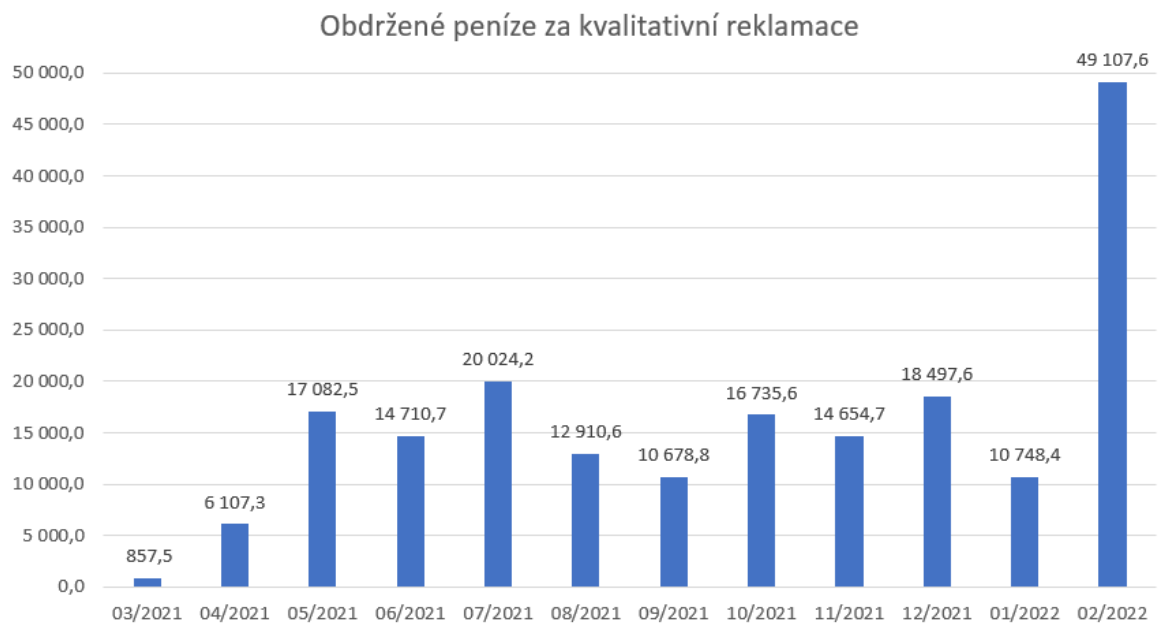
Celkově se za 1 rok podařilo obdržet 285 135 CZK, z toho:

- Za logistické reklamace – 93 019 CZK
- Za kvalitativní reklamace – 192 116 CZK

Obdržené peníze za jednotlivé měsíce jsou zobrazeny pro logistické reklamace v grafu č. 6 a pro kvalitativní reklamace v grafu č. 7.



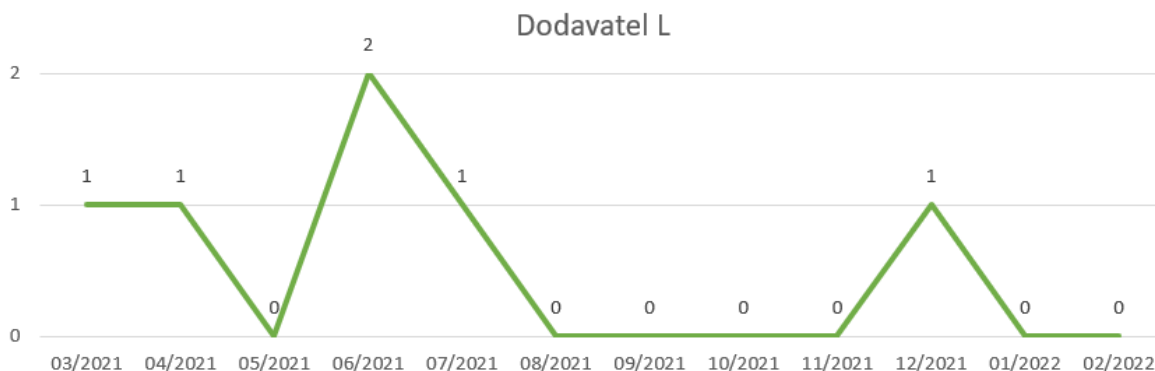
Graf 6 Obdržené peníze za logistické reklamace (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 7 Obdržené peníze za kvalitativní reklamace (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z celkového počtu otevřených logistických reklamací, dohromady 61, se v průběhu 12 měsíců otevřelo nejvíce logistických reklamací u dodavatele L, u kterého lze konstatovat (podle grafu č. 8), že jistá tendence klesání existuje. U tohoto dodavatele byly otevřeny

2 typy logistických reklamací – zpoždění dodávek a poškozené balení. Všechny otevřené reklamace u dodavatele L byly úspěšně uzavřeny.



Graf 8 Počet otevřených logistických reklamací u dodavatele L (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z pohledu kvalitativních reklamací, kterých bylo otevřeno dohromady 373, se nejvíce otevřelo u dodavatele Q, jedná se o počet 63 otevřených reklamací. Zahrnují 15 typů kvalitativních reklamací:

- Bubliny na kolimátorech,
- deformace,
- fleky na dílech,
- chybějící nátěr,
- chybějící otvory pro šroubky,
- netěsnost,
- nevhodné obaly,
- nevyhovující pokovení dílů,
- nevyhovující rozměry,
- popraskané díly,
- staré díly,
- stopa po vtoku,
- škrábance na dílech,
- vizuální defekt,

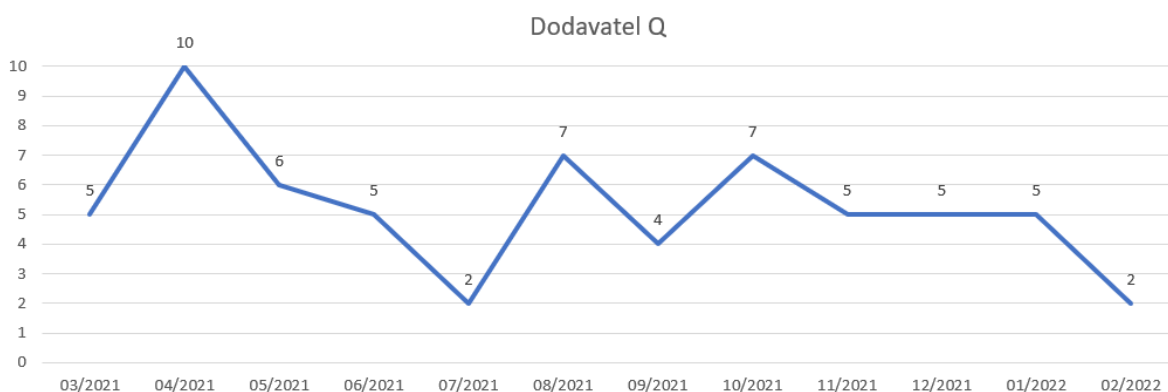
- zlomený plastový materiál.

Jistá tendence klesání počtu otevřených reklamací v průběhu roku nelze jistě konstatovat, jak je zřejmé z grafu č. 9. Avšak tohle bude nutné posoudit v horizontu následujících měsíců až několika let, zda zavedení reklamačního procesu bylo úspěšné i pro tohoto dodavatele a zda se budou počty otevřených reklamací postupně snižovat.

Vyjednávání s dodavatelem bylo více než ze 70 % úspěšné, jelikož 50 reklamací bylo úspěšně uzavřeno a 9 reklamací uzavřeno neúspěšně, z toho:

- 5 reklamací uzavřeno na základě 8D reportu a
- 4 reklamacce uzavřeny na základě neúspěšného vyjednávání mezi oddělením Nákupu a dodavatelem

Zbývající 4 reklamacce jsou stále otevřené, zde se pouze čeká na zaplacení faktury.



Graf 9 Počet otevřených kvalitativních reklamací u dodavatele Q (Zdroj: Vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá nákupním procesem, který je popsán a jsou zde vyzdvihnuty jeho nejdůležitější aspekty, které jsou nejčastěji v praxi využívány. Žádný projekt či jednorázová zakázka mezi odběratelem a dodavatelem nefunguje dokonale. Proto je zde kladen důraz na případné změny dodavatelů pro daný produkt nebo službu jako například resourcing či insourcing. V diplomové práci je u konkrétního výrobního podniku popsán proces výběru dodavatele, jeho hlavní části včetně konkrétních atributů, které výběr dodavatele nejvíce ovlivňují. Nemalá část je věnována rizikům, která jsou v nákupním procesu přítomna a která v podstatě determinují jeden z cílů diplomové práce, a to navrhnout proces řízení reklamací a kvantifikovat jeho dopad.

Proces řízení reklamací je představen v algoritmech, definující jednotlivé kroky konkrétních oddělení uvnitř výrobního podniku tak, aby to účinně vedlo k úspěšnému jednání s dodavatelem a tím bylo docíleno maximální návratnosti vynaložených financí, které museli být uvolněny v důsledku logistických nebo kvalitativních nedostatků ze strany dodavatele.

Jedním ze sekundárních cílů diplomové práce je, že se zavedením reklamačního procesu by si dodavatelé měli více uvědomovat škody, které způsobili a finančně je kompenzovali na základě poskytnutých faktů a dat. Cílem by mělo být postupné snižování počtu reklamací, neboť zlepšování ze strany dodavatelů by mělo s časem růst díky optimalizaci jejich interních procesů. Postupné snižování reklamací není krátkodobá záležitost a lze předpokládat, že jednoznačné výsledky bude možné pozorovat ve střednědobém horizontu.

Poslední kapitolou je statistické shrnutí, které ve formě přehledných grafů zobrazují například počty jednotlivých reklamací, typy kvalitativních i logistických neshod až po celkový pozitivní dopad na finanční příjem podniku. Zde je jednoznačně vidět pozitivní dopad zavedení procesu řízení reklamací v daném podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLOOMBERG, David J., Stephen LEMAY a Joe B. HANNA, 2002. *Logistics*. Upper Saddle River: Prentice Hall. ISBN 013010194X.

CIRKOVSKÝ, Jaroslav, 2013. Paretovo pravidlo a ABC analýza. In: *Benefico*. [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.eaukcebenefico.cz/paretovo-pravidlo-a-abc-analyza/>.

ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK, 2008a. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-730-9.

DUDEK, Martin, 2014. Řešení neshod prostřednictvím 8D reportu. In: *Kvalita-jednoduše*. [online]. 29.09.2014 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <http://kvalita-jednoduse.cz/8d-report/>.

DUPAL, Andrej, 2018. *Logistika*. Bratislava: Sprint 2, Economics. ISBN 978-80-89-710-44-7.

GRANT, David B., 2012. *Logistics Management*. Harlow: Pearson. ISBN 978-0-273-773135-1.

GROS, Ivan, 2016. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. ISBN 978-80-7080-952-5.

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ, 2006. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. ISBN 80-7080-598-6.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR, 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

HRUŠKA, Roman, 2017. Využití ABC analýzy v oblasti řízení zásob. In: *Perner's Contacts* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://pernerscontacts.upce.cz/index.php/perner/article/view/446/289>.

INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE, 2019. *Incoterms 2020*. Paris: ICC Services – Publications Department. ISBN 978-92-842-0511-0.

JANÁK, Tomáš, 2013. Objednávka jako závazná smlouva s klientem. In: *SuperFaktura* [online]. 05.11.2013 [cit. 2022-03-27]. Dostupné z: <https://www.superfaktura.cz/blog/objednavka-jako-zavazna-smlouva-s-klientem/>.

JOHNSEN, Thomas E., Mickey HOWARD a Joe MIEMCZYK, 2014. *Purchasing and Supply Chain Management – A Sustainability Perspective*. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-69088-1.

KADLECOVÁ, Jitka, 2020. Nové obchodní podmínky INCOTERMS® 2020 a jejich vliv na účetnictví. In: *Deloitte* [online]. 23.03.2020 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/nove-obchodni-podminky-incoterms-2020-a-jejich-vliv-na-ucetnictvi/>.

KOLEČKÁŘOVÁ, Radka, 2006. Funkce nákupu. In: *Studentka* [online]. 19.1.2006 [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: https://studentka.sms.cz/index.php?P_id_kategorie=7630&P_soubor=%2Fstudent%2Findex.php%3Fakce%3Dprehled%26ptyp%3D%26cat%3D40%26idp%3D%26detail%3D1%26id%3D249%26view%3D1%26url_back%3D.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3221-3.

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

MACUROVÁ, Pavla, 2011. *Řízení rizik v logistice*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. Series on Advanced Economic Issues. ISBN 978-80-248-2538-0.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO, 2014. *Mezinárodní obchodní operace*. 6.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4874-0.

MACHKOVÁ, Hana a Martin Machek, 2021. *Mezinárodní marketing*. 5.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3006-1.

MÁLEK, Zdeněk a Zdeněk ČUJAN, 2008b. *Základy logistiky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-729-3.

MENČÍK, Jaroslav, 2020. *Spolehlivost inženýrských konstrukcí*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-324-1.

MONCZKA, Robert M., Robert B. HANDFIELD, Larry C. GUINIPERO a James L. PATTERSON, 2016. *Purchasing and Supply Chain Management*. 6. vyd. Boston: Cengage Learning. ISBN 978-1-285-86968-1.

PERNICA, Petr, 2005. *Logistika pro 21.století: (Supply chain management)*. Praha: Radix. ISBN 80-86031-59-4.

RICHARDS, Gwynne a Susan GRINSTED, 2020. *The Logistics and Supply Chain Toolkit: over 100 tools for transport, warehousing and inventory management*. 3.vyd. London: Kogan Page. ISBN 978-1-78966-087-6.

RUSANESCU, Marin, 2014. *ABC ANALYSIS, MODEL FOR CLASSIFYING INVENTORY*. In: *Hidraulica - Magazine of Hydraulics, Pneumatics, Tribology, Ecology, Sensorics, Mechatronics*. [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://hidraulica.fluidas.ro/2014/nr2/17-20.pdf>.

SCHIELE, Holger, 2019. *Operations, Logistics and Supply Chain Management*. Cham: Springer. ISBN 978-3-319-92446-5.

SCHNIEDERJANS, Marc J., Ashlyn M. SCHNIEDERJANS a Dara G. SCHNIEDERJANS, 2005. *Outsourcing and Insourcing in an International Context*. New York: M.E. Sharpe. ISBN 0-7656-1585-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualiz. A rozš. Vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.

STŘELEČEK, Jiří, 2012. Ishikawa diagram. In: *Vlastní cesta* [online]. 23.04.2012 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/ishikawa-diagram-1/>.

SYNEK, Miloslav a kolektiv, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3494-1.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0689-9.

TOMEK, Gustav a Věra Vávrová, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1479-0.

WEELE, Arjan J., 2018. *Purchasing and Supply Chain Management*. 7. vyd. Hampshire: Cengage. ISBN 978-1-4737-4944-3.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod.	A podobně
APQP	Advanced Product Quality Planning
CFR	Cost and Freight
CIF	Cost, Insurance and Freight
CIP	Carriage and Insurance Paid To
CPT	Carriage Paid To
CZK	Česká koruna
Č.	Číslo
DAP	Delivered at Place
DDP	Delivered Duty Paid
DPU	Delivered at Place Unloaded
EDI	Electronic Data Interchange
ETA	Event Tree Analysis
EXW	Ex Works
FAS	Free Alongside Ship
FCA	Free Carrier
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
FOB	Free On Board
FTA	Fault Tree Analysis
HAZOP	Hazard Operation Process
IATF	International Automotive Task Force
ISO	International Organization for Standardization
JIT	Just in Time
KSD	Kvalitativní specifikace dodavatelů
Např.	Například

MU	Mimořádná událost
PPM	Parts per million
Tj.	To je
Tzn.	To znamená
Tzv.	Takzvaný
PPAP	Production Part Approval Process
QR	Quick Response
RFQ	Request for Quote

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vzájemné vazby mezi oddělením nákupu a dalšími odděleními v podniku (Upraveno dle: Lukoszová, 2004)	12
Obrázek 2 Rozdíl mezi výrobním a obchodním podnikem (Upraveno dle: Málek a Čujan, 2008b)	13
Obrázek 3 Lorenzova křivka (Zdroj: Hruška, 2017)	16
Obrázek 4 Incoterms (Zdroj: Kadlecová, 2020)	25
Obrázek 5 Nákupní proces (Zdroj: Vlastní zpracování)	29
Obrázek 6 Postup oddělení Kvality nebo Logistiky (Zdroj: Vlastní zpracování)	53
Obrázek 7 Postup oddělení Nákupu (Zdroj: Vlastní zpracování)	54
Obrázek 8 Postup oddělení Financí (Zdroj: Vlastní zpracování)	55
Obrázek 9 Ishikawa diagram – Zpoždění dodávek (Zdroj: Vlastní zpracování)	59
Obrázek 10 Ishikawa diagram – Vznik kvalitativní reklamace (Zdroj: Vlastní zpracování)	62
Obrázek 11 Ishikawa diagram k reklamaci L36_092021 (Upraveno dle: Dodavatel R).....	67
Obrázek 12 Ishikawa diagram k reklamaci K309_122021 (Upraveno dle: Dodavatel L) ..	69

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Klasifikace nakupovaných položek (Zdroj: Gros a Grosová, 2006)	18
Tabulka 2 Bodovací stupnice (Upraveno dle: Gros, 2016)	21
Tabulka 3 Brainstorming (Zdroj: Vlastní zpracování)	48
Tabulka 4 Afinitní diagram (Zdroj: Vlastní zpracování).....	49
Tabulka 5 What – if (Zdroj: Vlastní zpracování)	50
Tabulka 6 Pravděpodobnost (Zdroj: Vlastní zpracování).....	56
Tabulka 7 Důsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)	57
Tabulka 8 Matice rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)	57
Tabulka 9 Přijatelnost rizika logistických problémů (Zdroj: Vlastní zpracování)	57
Tabulka 10 FMEA, první část k reklamaci K309_122021 (Upraveno dle: Dodavatel L)...	69
Tabulka 11 FMEA, druhá část k reklamaci K309_122021 (Upraveno dle: Dodavatel L)..	69

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Počet otevřených logistických a kvalitativních reklamací (Zdroj: Vlastní zpracování)	71
Graf 2 Počet uzavřených logistických reklamací (Zdroj: Vlastní zpracování)	72
Graf 3 Typy logistických reklamací (Zdroj: Vlastní zpracování)	72
Graf 4 Počet uzavřených kvalitativních reklamací (Zdroj: Vlastní zpracování)	73
Graf 5 Typy kvalitativních reklamací (Zdroj: Vlastní zpracování)	74
Graf 6 Obdržené peníze za logistické reklamace (Zdroj: Vlastní zpracování)	75
Graf 7 Obdržené peníze za kvalitativní reklamace (Zdroj: Vlastní zpracování)	75
Graf 8 Počet otevřených logistických reklamací u dodavatele L (Zdroj: Vlastní zpracování)	76
Graf 9 Počet otevřených kvalitativních reklamací u dodavatele Q (Zdroj: Vlastní zpracování)	77

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Logistické reklamace

Příloha P II: Kvalitativní reklamace

PŘÍLOHA P I: LOGISTICKÉ REKLAMACE

Označení reklamace	Dodavatel	Částka v CZK	Status	Uzavření reklamace	Stav	Typ reklamace
L1_032021	CH	875	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Špatné označení
L2_032021	K	875	Uzavřena	04/2021	Úspěšné vyjednávání	Poškozené balení
L3_032021	O	1 193	Uzavřena	03/2021	Neúspěšné vyjednávání	Nedodání podle EDI
L4_032021	L	1 405	Uzavřena	04/2021	Úspěšné vyjednávání	Zpoždění dodávek
L5_032021	I	250	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Špatné označení
L6_032021	B	2 822,5	Uzavřena	09/2021	Úspěšné vyjednávání	Nedodání podle EDI
L7_042021	M	9 642,5	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Zpoždění dodávek
L8_042021	L	250	Uzavřena	04/2021	Úspěšné vyjednávání	Poškozené balení
L9_042021	U	7 405	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Zpoždění dodávek
L10_042021	S	875	Uzavřena	04/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící štítek
L11_042021	A	1 945	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Zpoždění dodávek
L12_052021	C	3 017,5	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Nedodání podle EDI
L13_052021	S	6 647,5	Uzavřena	09/2021	Úspěšné vyjednávání	Zpoždění dodávek
L14_052021	T	875	Uzavřena	05/2021	Neúspěšné vyjednávání	Chybějící štítek
L15_052021	H	1 157,5	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Nepárové dodávky
L16_052021	T	1 070	Uzavřena	05/2021	Neúspěšné vyjednávání	Nadbytečná dodávka
L17_052021	C	875	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Pomíchání dílů
L18_052021	O	875	Uzavřena	05/2021	Úspěšné vyjednávání	Dodání nepoužívaných dílů
L19_062021	B	875	Uzavřena	07/2021	Neúspěšné vyjednávání	Poškozené balení
L20_062021	L	1 052,5	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Zpoždění dodávek
L21_062021	L	1 932,5	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Zpoždění dodávek
L22_062021	C	7 200	Otevřená	-	Čeká se na zaplacení faktury	Zpoždění dodávek

Označení reklamace	Dodavatel	Částka v CZK	Status	Uzavření reklamace	Stav	Typ reklamace
L23_062021	P	3 242,5	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Nedodání podle EDI
L24_062021	V	1 068	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Zaslání prázdných boxů
L25_062021	A	1 267	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Nepárové dodávky
L26_062021	D	2 888	Uzavřena	06/2021	Neúspěšné vyjednávání	Nedodání podle EDI
L27_062021	B	875	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící štítek
L28_062021	C	875	Otevřená	-	Čeká se na zaplacení faktury	Nadbytečná dodávka
L29_072021	L	2 742,5	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Zpoždění dodávek
L30_072021	B	875	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Poškozené balení
L31_072021	K	875	Uzavřena	07/2021	Neúspěšné vyjednávání	Chybějící štítek
L32_072021	N	250	Uzavřena	07/2021	Neúspěšné vyjednávání	Chybějící štítek
L33_072021	O	1 350	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Nedodání podle EDI
L34_082021	B	955	Uzavřena	08/2021	Neúspěšné vyjednávání	Pomíchání dílů
L35_082021	Q	750	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Poškozené balení
L36_092021	R	8 495	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Zpoždění dodávek
L37_092021	F	875	Uzavřena	09/2021	Neúspěšné vyjednávání	Nepřipravené zboží pro nakládku
L38_092021	E	1 268	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Nadbytečná dodávka
L39_092021	F	2 398	Otevřená	-	Čeká se na zaplacení faktury	Zpoždění dodávek
L40_092021	CH	875	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Špatné označení
L41_102021	D	760	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Nepřipravené zboží pro nakládku
L42_102021	G	1 428	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Nedodání podle EDI
L43_102021	J	1 122,5	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Nedodání podle EDI
L44_102021	G	875	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Poškozené balení
L45_102021	K	6 370	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Zpoždění dodávek

Označení reklamace	Dodavatel	Částka v CZK	Status	Uzavření reklamace	Stav	Typ reklamace
L46_102021	V	560	Otevřená	-	Vyjednávání mezi dodavatelem a nákupem	Špatné označení
L47_102021	T	4 980	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Zpoždění dodávek
L48_102021	P	1 235	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Nedodání podle EDI
L49_102021	V	2 123	Otevřená	-	Vyjednávání mezi dodavatelem a nákupem	Zpoždění dodávek
L50_112021	A	2 632	Uzavřena	11/2021	Neúspěšné vyjednávání	Nedodání podle EDI
L51_112021	T	1 740	Otevřená	-	Vyjednávání mezi dodavatelem a nákupem	Nedodání podle EDI
L52_112021	I	1 545	Otevřená	-	Čeká se na zaplacení faktury	Nedodání podle EDI
L53_112021	M	2 608	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Zaslání prázdných boxů
L54_122021	H	5 747,5	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Zpoždění dodávek
L55_122021	L	1 807,5	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Zpoždění dodávek
L56_122021	H	5 180	Otevřená	-	Čeká se na zaplacení faktury	Zpoždění dodávek
L57_012022	D	8 370	Otevřená	-	Vyjednávání mezi dodavatelem a nákupem	Zpoždění dodávek
L58_012022	J	875	Uzavřena	01/2022	Neúspěšné vyjednávání	Poškozené balení
L59_012022	E	12 975	Otevřená	-	Vyjednávání mezi dodavatelem a nákupem	Zpoždění dodávek
L60_022022	N	1 375	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Nedodání podle EDI
L61_022022	P	2 320	Otevřená	-	Vyjednávání mezi dodavatelem a nákupem	Nedodání podle EDI

PŘÍLOHA P II: KVALITATIVNÍ REKLAMACE

Označení reklamace	Dodavatel	Částka	Status	Uzavření reklamace	Stav	Typ reklamace
K1_032021	D	857,5	Uzavřena	04/2021	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující rozměry
K2_032021	K	840	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K3_032021	O	840	Uzavřena	04/2021	Úspěšné vyjednávání	Mastné díly
K4_032021	B	3213,2	Uzavřena	05/2021	Úspěšné vyjednávání	Bubliny na zaměřovačích
K5_032021	AS	857,5	Uzavřena	03/2021	Úspěšné vyjednávání	Staré díly
K6_032021	Q	245	Uzavřena	04/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K7_032021	L	840	Uzavřena	04/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící otvory pro šroubky
K8_032021	C	623,8	Uzavřena	04/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící otvory pro šroubky
K9_032021	BR	2506,8	Uzavřena	05/2021	Úspěšné vyjednávání	Černé tečky na dílech
K10_032021	Q	245	Uzavřena	05/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K11_032021	E	735	Uzavřena	04/2021	Úspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech
K12_032021	R	490	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K13_032021	CH	840	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící šroubky
K14_032021	S	300	Uzavřena	03/2021	Neúspěšné vyjednávání	Zlomený plastový materiál
K15_032021	AV	245	Uzavřena	04/2021	Úspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech
K16_032021	R	740	Uzavřena	05/2021	Úspěšné vyjednávání	Znečistění
K17_032021	Q	245	Uzavřena	05/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K18_032021	E	735	Uzavřena	04/2021	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující pokovení dílů
K19_032021	U	960	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící dílčí části
K20_032021	E	0	Uzavřena	03/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Chybějící matice
K21_032021	V	256	Uzavřena	04/2021	Úspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech
K22_032021	D	857,5	Uzavřena	05/2021	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující rozměry

Označení reklamace	Dodavatel	Částka	Status	Uzavření reklamace	Stav	Typ reklamace
K23_032021	AC	310	Uzavřena	04/2021	Úspěšné vyjednávání	Stopa po vtoku
K24_032021	Q	245	Uzavřena	05/2021	Úspěšné vyjednávání	Stopa po vtoku
K25_032021	BE	615,2	Uzavřena	05/2021	Úspěšné vyjednávání	Stopa po vtoku
K26_032021	V	420	Uzavřena	04/2021	Úspěšné vyjednávání	Černé tečky na dílech
K27_032021	Q	2179	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující rozměry
K28_032021	BCH	369	Uzavřena	05/2021	Úspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech
K29_042021	ACH	194,4	Uzavřena	05/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K30_042021	BG	1546,4	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Díly bez funkce
K31_042021	I	840	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K32_042021	V	320	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící otvory pro šroubky
K33_042021	Q	245	Uzavřena	05/2021	Úspěšné vyjednávání	Zlomený plastový materiál
K34_042021	M	720	Uzavřena	05/2021	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující rozměry
K35_042021	C	235	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Zlomený plastový materiál
K36_042021	K	1265	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Barva mimo specifikaci
K37_042021	AM	654,4	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Černé tečky na dílech
K38_042021	Q	245	Uzavřena	05/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K39_042021	E	1403,9	Uzavřena	05/2021	Úspěšné vyjednávání	Zdeformovaný kontakt
K40_042021	A	938,4	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící dílčí části
K41_042021	AX	872,5	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr
K42_042021	L	3125,4	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující rozměry
K43_042021	N	360	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr
K44_042021	Z	710	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Díly bez funkce
K45_042021	BE	327,9	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr
K46_042021	N	360	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující pokovení dílů

Označení reklamace	Dodavatel	Částka	Status	Uzavření reklamace	Stav	Typ reklamace
K47_042021	Q	245	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K48_042021	H	840	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K49_042021	H	840	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K50_042021	AE	696	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující rozměry
K51_042021	Q	0	Uzavřena	04/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Deformace
K52_042021	M	720	Uzavřena	04/2021	Neúspěšné vyjednávání	Deformace
K53_042021	AC	260	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K54_042021	E	735	Uzavřena	04/2021	Neúspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K55_042021	K	720	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Popraskané díly
K56_042021	V	240	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr
K57_042021	Q	245	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Bubliny na zaměřovačích
K58_042021	D	857,5	Uzavřena	05/2021	Úspěšné vyjednávání	Popraskané díly
K59_042021	K	360	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K60_042021	AS	796,8	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Netěsnost
K61_042021	Q	245	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K62_042021	BS	1239,4	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Zdeformovaný kontakt
K63_042021	E	735	Uzavřena	05/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K64_042021	BC	378,2	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Znečištění
K65_042021	Q	836,4	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Bubliny na zaměřovačích
K66_042021	BO	125	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící šroubky
K67_042021	L	720	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Stopa po vtoku
K68_042021	V	1930	Uzavřena	05/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K69_042021	D	857,5	Uzavřena	05/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K70_042021	Q	941,8	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt

Označení reklamace	Dodavatel	Částka	Status	Uzavření reklamace	Stav	Typ reklamace
K71_042021	Q	0	Uzavřena	04/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Deformace
K72_042021	AH	257,5	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K73_042021	D	857,5	Uzavřena	05/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K74_042021	Q	480,6	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Staré díly
K75_052021	AN	296	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K76_052021	Q	245	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Staré díly
K77_052021	N	420	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Díly bez lakované vrstvy
K78_052021	M	720	Uzavřena	05/2021	Neúspěšné vyjednávání	Deformace
K79_052021	O	1126	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující rozměry
K80_052021	CH	530	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K81_052021	X	0	Uzavřena	05/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Deformace
K82_052021	Q	369	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Fleky na dílech
K83_052021	E	2125,5	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující rozměry
K84_052021	D	1658,6	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K85_052021	CH	1648,4	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící dílčí části
K86_052021	B	1406,3	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Barva mimo specifikaci
K87_052021	B	458,2	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr
K88_052021	V	965,2	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Použití nevhodného materiálu
K89_052021	O	240	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech
K90_052021	Q	245	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K91_052021	BE	369	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Zlomený plastový materiál
K92_052021	AW	335	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Nátěr mimo specifikaci
K93_052021	BF	987,2	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící dílčí části

Označení reklamace	Dodavatel	Částka	Status	Uzavření reklamace	Stav	Typ reklamace
K94_052021	AY	245	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící matice
K95_052021	AT	298,9	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Popraskané díly
K96_052021	Q	245	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující rozměry
K97_052021	BR	388,2	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K98_052021	Q	245	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Stopa po vtoku
K99_052021	BK	260	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K100_052021	P	740	Uzavřena	06/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K101_052021	V	0	Uzavřena	05/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Škrábance na dílech
K102_052021	AX	234	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Nátěr mimo specifikaci
K103_052021	Q	0	Uzavřena	05/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Deformace
K104_062021	AP	478,8	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící šroubky
K105_062021	T	2280	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Zlomený plastový materiál
K106_062021	Q	245	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující rozměry
K107_062021	D	1494,9	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K108_062021	O	240	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K109_062021	AV	0	Uzavřena	06/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Deformace
K110_062021	Q	245	Uzavřena	07/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící otvory pro šroubky
K111_062021	CH	540	Uzavřena	06/2021	Neúspěšné vyjednávání	Deformace
K112_062021	O	240	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící šroubky
K113_062021	AD	285	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K114_062021	E	365,5	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící matice
K115_062021	H	840	Uzavřena	06/2021	Neúspěšné vyjednávání	Deformace
K116_062021	Q	245	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Fleky na dílech

Označení reklamace	Dodavatel	Částka	Status	Uzavření reklamace	Stav	Typ reklamace
K117_062021	B	857	Uzavřena	06/2021	Neúspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr
K118_062021	V	490	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící dílčí části
K119_062021	AL	247,4	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Fleky na dílech
K120_062021	H	840	Uzavřena	06/2021	Neúspěšné vyjednávání	Deformace
K121_062021	G	245	Uzavřena	06/2021	Neúspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K122_062021	AG	241,3	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech
K123_062021	Q	0	Uzavřena	06/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Nevhodné obaly
K124_062021	V	280	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Bubliny na zaměřovačích
K125_062021	C	235	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící matice
K126_062021	P	1400	Otevřená	-	Čeká se na zaplacení faktury	Staré díly
K127_062021	Q	1190	Uzavřena	09/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr
K128_062021	CH	360	Uzavřena	06/2021	Neúspěšné vyjednávání	Deformace
K129_062021	C	235	Uzavřena	09/2021	Úspěšné vyjednávání	Nesprávně označené díly
K130_072021	O	180	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech
K131_072021	V	340	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující rozměry
K132_072021	AO	756	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící dílčí části
K133_072021	BL	1996	Uzavřena	09/2021	Úspěšné vyjednávání	Fleky na dílech
K134_072021	E	2951,5	Uzavřena	09/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K135_072021	Q	245	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K136_072021	AW	246,1	Uzavřena	09/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr
K137_072021	R	245	Uzavřena	07/2021	Neúspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech
K138_072021	CH	350,4	Uzavřena	07/2021	Neúspěšné vyjednávání	Deformace
K139_072021	Q	245	Uzavřena	08/2021	Úspěšné vyjednávání	Fleky na dílech

Označení reklamace	Dodavatel	Částka	Status	Uzavření reklamace	Stav	Typ reklamace
K140_072021	O	240	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K141_072021	BB	296,4	Uzavřena	09/2021	Úspěšné vyjednávání	Popraskané díly
K142_072021	J	753	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující pokovení dílů
K143_072021	AH	135	Uzavřena	09/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící šroubky
K144_072021	D	735	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K145_072021	D	735	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K146_072021	X	180	Uzavřena	09/2021	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující pokovení dílů
K147_072021	BD	637,7	Uzavřena	09/2021	Úspěšné vyjednávání	Díly bez lakované vrstvy
K148_072021	AC	690	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Špatná souosot otvorů pro šroubky
K149_072021	AR	735,8	Uzavřena	07/2021	Neúspěšné vyjednávání	Nevhodné obaly
K150_082021	Q	245	Uzavřena	09/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K151_082021	BA	426	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Zlomený plastový materiál
K152_082021	R	245	Uzavřena	08/2021	Neúspěšné vyjednávání	Deformace
K153_082021	AU	478	Uzavřena	09/2021	Úspěšné vyjednávání	Nesprávně označené díly
K154_082021	Q	519	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Fleky na dílech
K155_082021	AJ	476,5	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Přebytek nátěru
K156_082021	BO	590	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící otvory pro šroubky
K157_082021	AQ	235	Uzavřena	08/2021	Neúspěšné vyjednávání	Nevhodné obaly
K158_082021	R	245	Uzavřena	08/2021	Neúspěšné vyjednávání	Deformace
K159_082021	V	0	Uzavřena	08/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Škrábance na dílech
K160_082021	BP	669	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Znečištění
K161_082021	AI	1833,5	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Důlky v dílech
K162_082021	AZ	897,4	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Přebytek nátěru

Označení reklamace	Dodavatel	Částka	Status	Uzavření reklamace	Stav	Typ reklamace
K163_082021	Q	245	Uzavřena	09/2021	Úspěšné vyjednávání	Staré díly
K164_082021	BS	846,5	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Díly bez funkce
K165_082021	AX	360	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Stopa po vtoku
K166_082021	BQ	339	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K167_082021	AF	679,2	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Barva mimo specifikaci
K168_082021	BCH	672	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Fleky na dílech
K169_082021	BJ	1456,2	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Zdeformovaný kontakt
K170_082021	Q	245	Uzavřena	09/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr
K171_082021	BL	1234	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Díly bez lakované vrstvy
K172_082021	AH	1353,1	Uzavřena	09/2021	Úspěšné vyjednávání	Špatná fixace
K173_082021	BN	457	Uzavřena	08/2021	Neúspěšné vyjednávání	Nátěr mimo specifikaci
K174_082021	AL	303,8	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Zlomený plastový materiál
K175_082021	Q	245	Uzavřena	09/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K176_082021	AS	169,5	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech
K177_082021	BD	597	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Bubliny na zaměřovačích
K178_082021	Q	245	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K179_082021	K	720	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Netěsnost
K180_082021	Q	245	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech
K181_092021	BN	261	Uzavřena	09/2021	Neúspěšné vyjednávání	Nátěr mimo specifikaci
K182_092021	AK	0	Uzavřena	09/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Deformace
K183_092021	E	365,5	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Stopa po vtoku
K184_092021	Q	560	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr
K185_092021	BK	260	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Popraskané díly
K186_092021	E	365,5	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech

Označení reklamace	Dodavatel	Částka	Status	Uzavření reklamace	Stav	Typ reklamace
K187_092021	V	240	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Popraskané díly
K188_092021	AQ	867,4	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Rozměry otvorů mimo specifikaci
K189_092021	Y	290	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech
K190_092021	G	312	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující rozměry
K191_092021	Q	245	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr
K192_092021	D	735	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr
K193_092021	ACH	1398	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící matice
K194_092021	BP	0	Uzavřena	09/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Nevhodné obaly
K195_092021	AE	564,7	Uzavřena	09/2021	Neúspěšné vyjednávání	Barva mimo specifikaci
K196_092021	O	310	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K197_092021	AT	603	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Netěsnost
K198_092021	BP	0	Uzavřena	09/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Nevhodné obaly
K199_092021	Q	245	Uzavřena	10/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K200_092021	V	650	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech
K201_092021	AC	510	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K202_092021	ACH	0	Uzavřena	09/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Deformace
K203_092021	U	2346,2	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Bubliny na zaměřovačích
K204_092021	G	1396	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K205_092021	AC	380	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr
K206_092021	CH	360	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech
K207_092021	BI	0	Uzavřena	09/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Deformace
K208_092021	AE	1162,5	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr

Označení reklamace	Dodavatel	Částka	Status	Uzavření reklamace	Stav	Typ reklamace
K209_092021	BK	260	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Popraskané díly
K210_092021	A	1271,5	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K211_092021	BP	0	Uzavřena	09/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Nevhodné obaly
K212_092021	AC	150	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Popraskané díly
K213_092021	I	360	Uzavřena	09/2021	Neúspěšné vyjednávání	Deformace
K214_092021	Q	320	Otevřená	-	Čeká se na zaplacení faktury	Deformace
K215_092021	AH	230	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Nátěr mimo specifikaci
K216_102021	AW	458	Uzavřena	10/2021	Neúspěšné vyjednávání	Nevyhovující rozměry
K217_102021	Q	245	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K218_102021	V	0	Uzavřena	10/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Deformace
K219_102021	BO	265	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K220_102021	R	245	Uzavřena	10/2021	Neúspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech
K221_102021	AH	427,3	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech
K222_102021	BM	786,4	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K223_102021	BP	1025	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Černé tečky na dílech
K224_102021	Q	245	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K225_102021	Y	320	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Popraskané díly
K226_102021	AB	160	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Znečištění
K227_102021	AE	339,6	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K228_102021	BL	325	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K229_102021	AD	195	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K230_102021	A	334	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Popraskané díly
K231_102021	Q	245	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Deformace

Označení reklamace	Dodavatel	Částka	Status	Uzavření reklamace	Stav	Typ reklamace
K232_102021	AC	160	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K233_102021	BQ	432,3	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr
K234_102021	AN	366,2	Uzavřena	11/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr
K235_102021	BR	997,2	Uzavřena	10/2021	Neúspěšné vyjednávání	Staré díly
K236_102021	AP	265,5	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Stopa po vtoku
K237_102021	K	680	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K238_102021	L	0	Uzavřena	10/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Použití nevhodného materiálu
K239_102021	AH	181,5	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Fleky na dílech
K240_102021	Q	460	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr
K241_102021	H	1260	Uzavřena	10/2021	Neúspěšné vyjednávání	Zlomený plastový materiál
K242_102021	BQ	784,4	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr
K243_102021	AN	692,4	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr
K244_102021	Q	0	Uzavřena	10/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Deformace
K245_102021	BJ	0	Uzavřena	10/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Nevhodné obaly
K246_102021	L	0	Uzavřena	10/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Použití nevhodného materiálu
K247_102021	U	996	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Chybějící otvory pro šroubky
K248_102021	AM	526,8	Uzavřena	10/2021	Neúspěšné vyjednávání	Nátěr mimo specifikaci
K249_102021	AG	196,2	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech
K250_102021	Q	245	Otevřená	-	Čeká se na zaplacení faktury	Chybějící otvory pro šroubky
K251_102021	BP	936	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Černé tečky na dílech
K252_102021	BR	565,5	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Znečištění

Označení reklamace	Dodavatel	Částka	Status	Uzavření reklamace	Stav	Typ reklamace
K253_102021	BJ	0	Uzavřena	10/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Nevhodné obaly
K254_102021	Q	245	Otevřená	-	Čeká se na zaplacení faktury	Staré díly
K255_112021	AZ	628	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K256_112021	L	1244,6	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Stopa po vtoku
K257_112021	V	340	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Stopa po vtoku
K258_112021	AA	580	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující rozměry
K259_112021	Q	245	Uzavřena	11/2021	Neúspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr
K260_112021	D	764,4	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Popraskané díly
K261_112021	BK	0	Uzavřena	11/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Popraskané díly
K262_112021	AC	280	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K263_112021	Q	245	Uzavřena	11/2021	Neúspěšné vyjednávání	Popraskané díly
K264_112021	B	872	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Netěsnost
K265_112021	AY	669,4	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Staré díly
K266_112021	I	320	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech
K267_112021	AI	376,4	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Popraskané díly
K268_112021	Q	420	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující pokovení dílů
K269_112021	M	3004	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Chybějící otvory pro šroubky
K270_112021	D	746,4	Uzavřena	12/2021	Úspěšné vyjednávání	Popraskané díly
K271_112021	AW	286	Otevřená	-	Čeká se na zaplacení faktury	Fleky na dílech
K272_112021	BI	0	Uzavřena	11/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Deformace
K273_112021	E	1194,8	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Černé tečky na dílech
K274_112021	AI	203,5	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Popraskané díly

Označení reklamace	Dodavatel	Částka	Status	Uzavření reklamace	Stav	Typ reklamace
K275_112021	R	300	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Bubliny na zaměřovačích
K276_112021	P	720	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující rozměry
K277_112021	Q	245	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K278_112021	AH	369,5	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující pokovení dílů
K279_112021	V	280	Otevřená	-	Čeká se na zaplacení faktury	Fleky na dílech
K280_112021	AC	0	Uzavřena	11/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Škrábance na dílech
K281_112021	A	147	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující rozměry
K282_112021	Q	245	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Bubliny na zaměřovačích
K283_112021	F	1518,8	Otevřená	-	Čeká se na zaplacení faktury	Díly bez funkce
K284_112021	BH	442	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující rozměry
K285_122021	AA	420	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující rozměry
K286_122021	W	470	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Zlomený plastový materiál
K287_122021	BN	580	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Popraskané díly
K288_122021	AX	564	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr
K289_122021	AJ	326	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech
K290_122021	M	720	Uzavřena	12/2021	Neúspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K291_122021	Q	1860	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K292_122021	ACH	163	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K293_122021	V	0	Uzavřena	12/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Deformace
K294_122021	O	240	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K295_122021	Q	245	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující pokovení dílů
K296_122021	C	413,6	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Deformace

Označení reklamace	Dodavatel	Částka	Status	Uzavření reklamace	Stav	Typ reklamace
K297_122021	BQ	0	Uzavřena	12/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Deformace
K298_122021	BCH	634	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K299_122021	AN	423,6	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Odtok mimo specifikaci
K300_122021	W	320	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K301_122021	Q	245	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr
K302_122021	BP	432,5	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Znečistění
K303_122021	E	365,5	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech
K304_122021	AF	557,4	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Fleky na dílech
K305_122021	AA	120	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech
K306_122021	P	890	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Chybějící otvory pro šroubky
K307_122021	A	0	Uzavřena	12/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Popraskané díly
K308_122021	Q	245	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Popraskané díly
K309_122021	L	635,7	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech
K310_122021	AY	1865,3	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Špatná fixace
K311_122021	X	230	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K312_122021	BI	699	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Přebytek nátěru
K313_122021	BQ	1179,2	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K314_122021	AZ	215	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Nevhodné obaly
K315_122021	AY	392,3	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Popraskané díly
K316_122021	AC	130	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Chybějící otvory pro šroubky
K317_122021	X	0	Uzavřena	12/2021	Uzavření na základě 8D reportu	Deformace
K318_122021	AZ	215	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Nevhodné obaly

Označení reklamace	Dodavatel	Částka	Status	Uzavření reklamace	Stav	Typ reklamace
K319_122021	AW	156,8	Otevřená	-	Čeká se na zaplacení faktury	Fleky na dílech
K320_122021	AF	363,2	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Fleky na dílech
K321_122021	Q	1170	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Nevyhovující rozměry
K322_122021	R	480	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Chybějící nátěr
K323_012022	B	6317,8	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Deformace
K324_012022	W	260	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Stopa po vtoku
K325_012022	V	460	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Chybějící dílčí části
K326_012022	X	360	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Stopa po vtoku
K327_012022	BJ	2688,4	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Díly bez funkce
K328_012022	AY	0	Uzavřena	01/2022	Uzavření na základě 8D reportu	Škrábance na dílech
K329_012022	AQ	0	Uzavřena	01/2022	Uzavření na základě 8D reportu	Deformace
K330_012022	CH	685	Otevřená	-	Vyjednávání mezi dodavatelem a nákupem	Deformace
K331_012022	AM	12655,8	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Netěsnost
K332_012022	Q	1250	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Chybějící otvory pro šroubky
K333_012022	AC	245	Otevřená	-	Čeká se na zaplacení faktury	Stopa po vtoku
K334_012022	Z	3256	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Díly bez funkce
K335_012022	AT	544	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Zlomený plastový materiál
K336_012022	Q	245	Uzavřena	01/2022	Úspěšné vyjednávání	Popraskané díly
K337_012022	E	365,5	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K338_012022	BH	293	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Vizuální defekt
K339_012022	AB	0	Uzavřena	01/2022	Uzavření na základě 8D reportu	Deformace

Označení reklamace	Dodavatel	Částka	Status	Uzavření reklamace	Stav	Typ reklamace
K340_012022	V	240	Otevřená	-	Čeká se na zaplacení faktury	Chybějící nátěr
K341_012022	Q	440	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Popraskané díly
K342_012022	AX	312,8	Otevřená	-	Vyjednávání mezi dodavatelem a nákupem	Vizuální defekt
K343_012022	Q	360	Otevřená	-	Čeká se na zaplacení faktury	Staré díly
K344_012022	Q	245	Uzavřena	01/2022	Neúspěšné vyjednávání	Deformace
K345_012022	AE	296,2	Otevřená	-	Čeká se na zaplacení faktury	Vizuální defekt
K346_012022	K	320	Otevřená	-	Vyjednávání mezi dodavatelem a nákupem	Chybějící nátěr
K347_022022	Q	690	Uzavřena	02/2022	Úspěšné vyjednávání	Netěsnost
K348_022022	AY	1293	Otevřená	-	Čeká se na zaplacení faktury	Nátěr mimo specifikaci
K349_022022	Q	245	Uzavřena	02/2022	Neúspěšné vyjednávání	Škrábance na dílech
K350_022022	BI	387	Otevřená	-	Čeká se na zaplacení faktury	Stopa po vtoku
K351_022022	Z	265	Otevřená	-	Vyjednávání mezi dodavatelem a nákupem	Díly bez lakované vrstvy
K352_022022	E	825	Otevřená	-	Čeká se na zaplacení faktury	Deformace
K353_022022	M	360	Uzavřena	02/2022	Neúspěšné vyjednávání	Deformace
K354_022022	BQ	1222	Otevřená	-	Vyjednávání mezi dodavatelem a nákupem	Bubliny na zaměřovačích
K355_022022	BD	265,6	Otevřená	-	Vyjednávání mezi dodavatelem a nákupem	Nesprávně označené díly

Označení reklamace	Dodavatel	Částka	Status	Uzavření reklamace	Stav	Typ reklamace
K356_022022	A	271,6	Otevřená	-	Vyjednávání mezi dodavatelem a nákupem	Popraskané díly
K357_022022	BS	0	Otevřená	-	Čeká se na 8D report	Chybějící dílčí části
K358_022022	AY	745,5	Uzavřena	02/2022	Neúspěšné vyjednávání	Popraskané díly
K359_022022	X	0	Uzavřena	02/2022	Uzavření na základě 8D reportu	Deformace
K360_022022	G	431,8	Otevřená	-	Vyjednávání mezi dodavatelem a nákupem	Deformace
K361_022022	V	0	Otevřená	-	Čeká se na 8D report	Chybějící nátěr
K362_022022	C	523	Otevřená	-	Vyjednávání mezi dodavatelem a nákupem	Chybějící otvory pro šroubky
K363_022022	I	360	Otevřená	-	Čeká se na zaplacení faktury	Škrábance na dílech
K364_022022	AN	0	Otevřená	-	Čeká se na 8D report	Chybějící nátěr
K365_022022	P	720	Otevřená	-	Čeká se na zaplacení faktury	Deformace
K366_022022	R	0	Otevřená	-	Čeká se na 8D report	Vizuální defekt
K367_022022	AC	0	Otevřená	-	Čeká se na 8D report	Škrábance na dílech
K368_022022	AV	0	Otevřená	-	Sbírání nákladů	Stopa po vtoku
K369_022022	V	0	Otevřená	-	Čeká se na 8D report	Škrábance na dílech
K370_022022	AA	0	Otevřená	-	Sbírání nákladů	Chybějící nátěr
K371_022022	D	809	Otevřená	-	Vyjednávání mezi dodavatelem a nákupem	Škrábance na dílech
K372_022022	R	0	Otevřená	-	Čeká se na 8D report	Vizuální defekt
K373_022022	BL	0	Otevřená	-	Sbírání nákladů	Chybějící nátěr