

# **Metodika minimalizace rizik v logistickém procesu ve společnosti Wiky, spol. s r.o.**

Bc. Lenka Hauerlandová

---

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. Lenka Hauerlandová**  
Osobní číslo: **L20691**  
Studijní program: **N1032A020002 Bezpečnost společnosti**  
Specializace: **Bezpečnost logistických systémů**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Metodika minimalizace rizik v logistickém procesu ve společnosti Wiky, spol. s r.o.**

### Zásady pro vypracování

1. Na základě studia domácí i zahraniční literatury zpracujte teoretická východiska diplomové práce.
2. Charakterizujte vámi vybranou společnost a současný stav nastavení logistického procesu.
3. Proveďte identifikaci a analýzu rizik ve vybraném logistickém procesu.
4. Na základě výsledků analýzy zpracujte metodiky sloužící k eliminaci rizik.

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

**Seznam doporučené literatury:**

1. GROS, Ivan, 2016. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. ISBN 978-80-7080-952-5.
  2. ČASTORÁL, Zdeněk, 2017. *Management rizik v současných podmínkách*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-132-4.
  3. JOHNSEN, Thomas E., Howard MICKEY a Joe MIEMCZYK, 2014. *Purchasing and supply chain management: a sustainability perspective*. London: Taylor and Francis Group. ISBN 978-1-315-81921-1.
- 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. Lenka Hauerlandová

.....

podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá analýzou rizik v logistickém procesu ve společnosti Wiky, spol. s r.o. Cílem práce je navrhnout metodiku sloužící k minimalizaci rizik. Vyhodnocení probíhalo na základě použití metod Checklist a FMEA analýzy. Výsledky ukazují, že nejvýznamnější vliv na proces nákupu mají dodavatelská rizika. V závěru diplomové práce jsou navrženy konkrétní kroky, které zajistí preventivní ošetření dodavatelských rizik.

Klíčová slova: nákup, analýza, riziko, FMEA, checklist, hodnocení dodavatelů

## **ABSTRACT**

This diploma thesis deals with risk analysis in the logistics process in the company Wiky, spol. s r.o. The aim of this thesis is to design a methodology to minimizing such risks. The evaluation was based on the application of Checklist and FMEA analysis methods. The results proved that supplier risks have the most significant impact on the purchasing process. At the end of the diploma thesis, specific steps were proposed to ensure the preventive treatment of supplier risks.

Keywords: purchase, analysis, risk, FMEA, checklist, supplier evaluation

Děkuji vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Romaně Heinzové, Ph.D., za cenné rady a připomínky při zpracování této práce.

Poděkování patří také mým kolegům a zaměstnancům společnosti Wiky, spol. s r.o. za poskytnutí podkladů, možnost spolupráce a věnovaný čas.

Ráda bych poděkovala také své rodině a přátelům za trpělivost a podporu po celou dobu studia.

*„If it's predictable, it's preventable.“*

*Gordon Graham*

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

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 LOGISTIKA .....</b>	<b>12</b>
1.1 LOGISTICKÉ ČINNOSTI A CÍLE .....	12
1.2 LOGISTICKÉ ŘÍZENÍ.....	14
<b>2 NÁKUP.....</b>	<b>16</b>
2.1 LOGISTIKA NÁKUPU .....	16
2.1.1 Předmět nákupu.....	17
2.1.2 Nákupní činnosti .....	19
2.1.3 Nákupní skupina.....	21
2.1.4 Faktory ovlivňující nákupní rozhodování .....	21
2.2 ŘÍZENÍ DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ.....	22
2.2.1 Identifikace dodavatelů .....	24
2.2.2 Výběr a hodnocení dodavatelů.....	26
<b>3 RISK MANAGEMENT .....</b>	<b>30</b>
3.1 MANAGEMENT RIZIK .....	30
3.2 METODY ANALÝZY RIZIK .....	31
<b>4 DÍLČÍ ZÁVĚRY TEORETICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>34</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>35</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI WIKY, SPOL. S R.O.....</b>	<b>36</b>
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	38
5.2 DODAVATELSKÁ SÍŤ .....	40
5.3 ODBĚRATELSKÁ SÍŤ.....	42
5.4 VÝVOJ TRŽEB .....	42
<b>6 POPIS SOUČASNÉHO STAVU NÁKUPU.....</b>	<b>45</b>
6.1 ZÁKLADNÍ STRUKTURA NÁKUPU .....	45
6.2 STRATEGIE NÁKUPU A JEHO CÍLE.....	46
6.3 NAKUPOVANÉ KOMODITY .....	46
6.3.1 Materiál a zboží.....	47
6.3.2 Služby.....	47
6.3.3 Režijní nákupy .....	47
6.3.4 Nákupní data .....	48
6.4 POZICE MANAŽER NÁKUPU .....	48
6.4.1 Náplň práce .....	49
6.4.2 Zastupitelnost .....	49

<b>7</b>	<b>ANALÝZA NÁKUPNÍHO PROCESU VE SPOLEČNOSTI WIKY, SPOL. S R.O.</b> .....	<b>50</b>
7.1	VÝBĚR DODAVATELŮ .....	50
7.2	HODNOCENÍ DODAVATELŮ .....	50
7.3	DOKUMENTACE A SMLOUVY .....	50
7.4	STAKEHOLDERS.....	51
7.5	PROCES NÁKUPU .....	51
7.5.1	Nákupní proces Velkoobchodních divizí .....	52
7.5.2	Nákupní proces Maloobchodní divize .....	53
7.6	CÍL NÁKUPU .....	54
<b>8</b>	<b>ANALÝZA RIZIK PROCESU NÁKUPU</b> .....	<b>55</b>
8.1	IDENTIFIKACE RIZIK PRO ANALÝZU NÁKUPU VE SPOLEČNOSTI WIKY, SPOL. S R.O.....	55
8.1.1	Identifikovaná rizika a jejich hodnocení .....	56
8.2	ANALÝZA A HODNOCENÍ DODAVATELSKÝCH RIZIK.....	63
8.2.1	FMEA.....	63
8.2.2	Vyhodnocení a návrh opatření .....	67
<b>9</b>	<b>NÁVRH METODIKY HODNOCENÍ DODAVATELŮ SLOUŽÍCÍ K ELIMINACI RIZIK</b> .....	<b>69</b>
9.1	FUNKČNÍ TÝM.....	69
9.2	ABC ANALÝZA DODAVATELŮ .....	70
9.3	KRITÉRIA HODNOCENÍ .....	71
9.4	VÁHY KRITÉRIÍ .....	79
9.5	POSTUP HODNOCENÍ DODAVATELŮ .....	80
9.6	ZPĚTNÁ VAZBA DODAVATELI .....	81
9.7	PŘÍNOS NAVRŽENÉ METODIKY HODNOCENÍ DODAVATELŮ .....	81
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>82</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>84</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>87</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>89</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>90</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>91</b>



## ÚVOD

Situace na světovém trhu se za uplynulé tři roky výrazně změnila. Onemocnění Covid-19 zasáhlo téměř každou část národního hospodářství naprosté většiny států na světě. Na dlouhé měsíce se zastavily mnohé činnosti, celé obory zažily výraznou krizi a snad největší problém, který pandemie přinesla, je nejistota. Zpomalení pohybu v rámci celého světa vyvolalo problémy s dodávkami materiálu i zboží. V současné době dochází k turbulencím na trhu s energiemi, pohonnými hmotami a znatelnému nárůstu inflace. Nejen tyto skutečnosti poukazují, že význam a důležitost problematiky řízení rizik, je stále naléhavější.

Vývoj ekonomické situace na světových trzích se velmi citelně dotkla také společnosti Wiky, spol. s r.o., na kterou je tato diplomová práce aplikována. Společnost nakupuje více než 60 % svého sortimentu v zahraničí, a to především od dodavatelů z Číny, kteří jsou pro společnost stěžejní. Vzhledem k tomu, že se současná situace nejvýrazněji projevuje v procesu nákupu, bude tato práce zaměřena právě na logistický proces nákupu.

Diplomová práce reaguje na nedostatečné řízení rizik ve společnosti Wiky, spol. s r.o. Ačkoliv je společnost na trhu více než 30 let, oblastí řízení rizik se doposud výrazněji nezabývala. Všeobecně k této problematice společnost přistupuje zodpovědně, neexistují však podrobně rozpracované metodické postupy a tato diplomová práce tuto chybějící část vyplňuje.

Cílem práce je vypracovat metodiku sloužící k eliminaci rizik v procesu nákupu ve společnosti Wiky spol. s r.o. K dosažení cíle budou na základě domácí i zahraniční literatury zpracována teoretická východiska diplomové práce. V praktické části bude charakterizována vybraná společnost a současný stav nastavení procesu nákupu. Následně bude provedena identifikace, analýza a hodnocení rizik pomocí metod Checklist a FMEA.

## CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Cílem diplomové práce je vypracovat metodiku sloužící k eliminaci rizik v procesu nákupu ve společnosti Wiky spol. s r.o.

Pro dosažení cíle diplomové práce je nutné zpracovat teoretické poznatky vztahující se k problematice nákupu, identifikaci rizik a jejich následné analýze. Pro tyto účely je použita analýza a syntéza dostupných domácích, zahraničních literárních i elektronických zdrojů.

Pro účely diplomové práce budou zvoleny následující metody.

Pro analýzu současného stavu nákupu a základní identifikaci rizik budou využity metody Checklist a metoda řízených rozhovorů se zaměstnanci. Technika kontrolních seznamů bude použita při ověřování správnosti postupů oddělení nákupu a na základě rozhovorů pomocí brainstormingu prozkoumáme možné neočekávané události, definujeme nebezpečná místa procesu a identifikujeme prvky pro metodiku FMEA. Výsledkem aplikace metod bude seznam rizik, který bude ohodnocen pomocí předem stanovených kritérií.

Prostřednictvím metody FMEA budou prověřeny všechny možné příčiny selhání jednotlivých prvků v procesu.

Údaje budou získávány z dat v systému ESO9 od roku 2019, kdy byl systém zaveden, po současnost. Bude vycházeno rovněž z osobních zkušeností autorky za 3 roky praxe u společnosti. Celý výzkum bude prováděn v průběhu roku 2022.

K vytvoření metodického postupu hodnocení dodavatelů budou definována podrobná kritéria hodnocení dodavatelů. Váhy jednotlivých kritérií pak budou stanoveny bodovací metodou.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 LOGISTIKA

Definice pojmu logistika existuje velké množství. Velmi komplexně charakterizuje předmět a současné postavení logistiky mezinárodní organizace CSCMP, která definuje logistiku jako tu část řízení dodavatelského řetězce, která plánuje, realizuje a efektivně řídí dopředné i zpětné toky výrobků, služeb i informací od místa původu do místa spotřeby a skladování zboží za účelem splnění požadavků konečného zákazníka. K nejčastěji řízeným aktivitám patří doprava, správa vozového parku, skladování, manipulace s materiály, plnění objednávek, návrh logistické sítě, plánování nabídky a poptávky, řízení zásob a řízení poskytovatelů logistických služeb. Funkce logistiky v různé míře zahrnuje také vyhledávání zdrojů a nákup, plánování a rozvrhování výroby, balení a kompletace a služby zákazníkům. Podílí se na všech úrovních plánování a realizace – strategické, operativní i taktické. Logistika a její řízení je integrující funkcí, která optimalizuje a koordinuje všechny logistické činnosti, stejně jako se podílí na propojení logistických činností s dalšími funkcemi, včetně výroby, marketingu, financí, prodeje a informačních technologií (Vitasek, 2013).

Základní odvětví velkého celku logistiky tvoří:

- logistika nákupu,
- řízení zásob,
- logistika výroby,
- manipulace,
- skladování,
- logistika přepravy (Bazala, 2014).

### 1.1 Logistické činnosti a cíle

Pro realizaci splnění požadavků konečných zákazníků je potřeba vymezení souboru činností, aktivit a funkcí, které se označují jako logistické činnosti. Jde o všechny prvky posloupnosti aktivit, které tvoří logistický řetězec.

Za základní funkce, které každý prvek dodavatelského systému plní, považujeme:

- plánování na strategické a operativní úrovni:

- na strategické úrovni jde zejména o rozhodování o logistických cílech, lokalizaci lidských, materiálových a finančních zdrojů, strukturu dodavatelských systémů, metodách řízení,
- na operativní úrovni hovoříme o příjmu, zpracování a sledování procesu vyřizování objednávek, vyřizování reklamací, předvídání poptávky, sledování stavu zásob, plánování distribuce, výroby a zásobování, trvalý monitoring požadavků zákazníků aj.
- získávání zdrojů, nákup surovin, materiálů, dílů, komponent, energií, strojů, hotových výrobků, investičních celků aj., pro jejich:
  - transformaci na výrobky ve výrobě, poskytování služeb,
  - dodávky, distribuci výrobků zákazníkům,
  - realizaci zpětných toků.

Pro realizaci základních logistických funkcí je potřeba uskutečnit mnoho logistických činností, které představují nositele logistických nákladů:

- činnosti spojené s dopravou surovin, polotovarů, komponent, dílů a výrobků,
- manipulační operace ve výrobě, v dopravě, ve skladech a kompletační operace,
- balení hotových výrobků, zkompletování objednávek do přepravních a manipulačních obalů,
- identifikace zboží čárovými nebo RFID kódy, návody na použití, štítkování,
- pomocné operace jako např. třídění vratných obalů, opravy, aj. (Gros, Barančík a Čujan, 2016).

Zmíněné logistické činnosti se navzájem kombinují při plnění různých funkcí a logistických cílů. Za nejdůležitější cíl podnikatelské logistiky se považuje zpravidla zvýšení či optimalizace tržní výkonnosti podniků, což se odráží ve třech faktorech: v kvalitě produktu, v ceně za produkt a v dodavatelském servisu. Jako další cíle můžeme uvést:

- zvýšení podnikatelské flexibility při přizpůsobení se změněným podmínkám v oblasti prodeje a nákupu,
- pomocí koordinovaných plánů vyloučení konfliktu managementu mezi logistickými oblastmi (Kubasáková, Šulgan a Kubáňová, 2020),

- efektivní překonání prostoru a času při uspokojování požadavků koncových zákazníků (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2018).

Pro hodnocení úrovně plnění logistických cílů a jejich výkonnostních parametrů slouží logistické služby. Ve své podstatě logistické služby představují realizované služby, které má logistické řízení poskytnout externímu či internímu zákazníkovi (Malejčíková a Malejčík, 2015). Úroveň logistických služeb ukazuje, do jaké míry jsou naplněny logistické požadavky zákazníků. Typické znaky úrovně logistických služeb jsou:

- dodací lhůta,
- úplnost dodávek,
- spolehlivost dodávek z hlediska termínů,
- dostupnost zásob hotových výrobků ve skladu nebo v prodejně,
- dostupnost informací pro zákazníky o průběhu plnění jejich požadavku,
- podíl neshod v balení, označování, místě dodání, průvodní dokumentaci, neporušenosti zboží,
- flexibilita reakce na nestandardní požadavky (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2018).

## 1.2 Logistické řízení

Úkolem logistického řízení je organizovat a usměrňovat toky a vykonávat koordinační, integrační a synchronizační funkce, které se zaměřují na dosažení logistických cílů. Organizování toků představuje projektování a strukturování logistické sítě, stanovování cílů, pravidel chování a nástrojů řízení. Usměrnování toků zajišťuje, aby procesy probíhaly v souladu se stanovenými cíli.

Logistické řízení obsahuje aktivity na všech řídicích úrovních:

- Strategická úroveň logistického řízení – rozhodování s dlouhodobým efektem, jako např. tvorba logistické strategie, navrhování struktury logistického řetězce, rozhodování o koncepci logistických informačních systému apod.
- Taktická úroveň logistického řízení – zahrnuje rozhodování o pravidlech nákupní činnosti, o principech plánování výroby, postupech řízení zásob apod.

- Prováděcí úroveň logistického řízení – každodenní rozhodování týkající se např. určování pořadí zakázek, vytěžování vozidel, přísunu materiálu na pracoviště apod. (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2018).

I přes respektování systémového přístupu je účelné rozlišovat také tři základní funkční oblasti logistického řízení:

- logistika nákupu,
- logistika výroby,
- logistika distribuce (Logistika, c2022).

Toto členění se uplatňuje z toho důvodu, že jednotlivé oblasti mají svá specifika, kterým je nutné porozumět. Každá z těchto oblastí musí vzájemně spolupracovat a sloužit společnému logistickému cíli (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2018).



Obrázek 1 Základní funkční oblasti logistiky (Logistika, c2022)

## 2 NÁKUP

Nákup jako obchodní disciplína se za posledních 20 let nesmírně rozrostl. Mnoho organizací jak v soukromém, tak i veřejném sektoru po celém světě povýšilo nákup na strategickou úroveň. Vysoký podíl přidané hodnoty pramení u dodavatelů, organizace si tuto skutečnost uvědomily a soustředí se na řízení nákupu na strategické úrovni. Nicméně, ačkoli vnímání nákupu povýšilo na důležitou, obchodní funkci, v mnoha organizacích stále zůstává opomíjen a má velmi nízkou prioritu. Nákup je často silně motivován dosahováním nízkých nákupních cen od dodavatelů, bez ohledu na to, zdali je strategie společnosti zaměřena na nízké náklady či nikoli. Přestože se nákup v mnoha společnostech stal sofistikovanějším, existuje stále velký prostor pro zlepšení (Johnsen, Howard a Miemczyk, 2014).

Gros ve své knize uvádí: *„Není jednoduché vyzkoumat, proč jinak inteligentní obchodníci nedokáží stejně dobře nakupovat, jako prodávat. Nakupování se nepovažuje za něco skvělého. Skutečnost, že jste podniku ušetřili nějaké peníze, se nevyrovná slávě, se kterou se peníze vydělávají, ačkoliv špatný nákup ovlivní zisk někdy více, než úspěšný prodej.“* (Gros, Barančík a Čujan, 2016, s. 191).

### 2.1 Logistika nákupu

Nákup je soubor činností, které zajišťují vstupy pro efektivní práci dalších procesů. Řízení nákupu může výrazně ovlivnit výsledek činnosti organizace. Předpoklady pro úspěšné zvládnutí nákupní funkce jsou:

- perfektní znalost potřeb organizace,
- flexibilní analýza trhu,
- efektivní práce s dodavateli a
- účelné řízení procesu nákupu.

Nákup nemůže probíhat samostatně, je potřebná úzká koordinace a spolupráce s dalšími prvky logistického řetězce (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2018). Důležitou úlohou je řešení kapacitních, technologických, informačních a organizačních hledisek průběhu logistických procesů tak, aby místa styku navazujících subsystémů byla optimálně harmonizována.

Moderní pojetí nákupu integruje nákup a zásobování do celistvého logistického systému, sleduje společný cíl a optimalizaci jako celek (Kubasáková, Šulgan a Kubáňová, 2020).



Tabulka 1 Přístupy nákupu (Kubasáková, Šulgan a Kubáňová, 2020)

<b>Přístupy nákupu</b>	
<b>Tradiční přístup</b>	<b>Moderní přístup</b>
<b>Převážně pasivní, setrvačný.</b>	Aktivní.
<b>Zaměřený na lepší využívání existujících zdrojů.</b>	Zaměřený na hledání nových zdrojů.
<b>Díličí optimalizace.</b>	Celková optimalizace.
<b>Upřednostňování nejlevnějších dodávek, zvyšování počtu lokálních dodavatelů.</b>	Orientace na nejlepšího dodavatele, redukce počtu dodavatelů, globalizace nákupních trhů.
<b>Minimum informací pro dodavatele.</b>	Propojení informačních systémů s dodavatelem, transparentnost, přístup k informacím.
<b>Dodavatelé bez závazků, krátkodobé objednávky.</b>	Přenesení zodpovědnosti na dodavatele, dlouhodobé smluvně podložené partnerství.

### 2.1.1 Předmět nákupu

Položky, jež jsou předmětem nákupu, je nutno strukturovat na základě různých kritérií. Jinak budeme přistupovat k nákupu surovin či kancelářských potřeb, jiný postup zvolíme při pořizování energií nebo služeb. Odlišné bude také rozhodování o operativním nákupu režijních položek oproti nákupu investičních celků (Gros, Barančík a Čujan, 2016).

Všechny činnosti nákupu mají svůj konkrétní účel, mají své odpovědné osoby a provádějí se plánovitě. V praxi lze charakterizovat několik kategorií produktů, které jsou řízeny odděleně:

- materiál – předměty, ze kterých podnik vytváří produkt, náhradní díly, kancelářské potřeby, pracovní ochranné pomůcky apod.,
- služby – energie, plyn, přepravní služby, ostraha, pojištění apod.,

- zboží – výrobky, které organizace nakupuje za účelem dalšího prodeje (Tvrdoň a Bazala, 2020d).

Nákup uvedených kategorií produktů je zpravidla řízen odděleně, je ale nutné brát v potaz, že při vyhodnocování efektivity procesu nákupu musíme posuzovat i vzájemné vazby.

Organizace nákupu, kritéria pro výběr dodavatelů i opatření k řízení dodavatelských rizik se přizpůsobují charakteru jednotlivých položek (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2018).

Nakupované položky můžeme také rozdělit do čtyř skupin kombinací XYZ analýzy a vztahu mezi nabídkou a poptávkou na trhu.

Tabulka 2 Rozdělení položek (Gros, Barančík a Čujan, 2016)

	<b>Vysoká nabídka na trhu, velký počet dodavatelů, převis nabídky nad poptávkou</b>	<b>Omezená nabídka na trhu, nízký počet dodavatelů, převis poptávky nad nabídkou</b>
<b>Položky nakupované ve velkém množství, vysoké ztráty při jejich nedostatku, relativně stabilní charakter potřeby X, Y</b>	Substituční položky	Strategické položky
<b>Ostatní položky nakupované v menším množství, proměnlivá spotřeba, nízké dopady z nedostatku na hospodaření firmy Y, Z</b>	Bezproblémové položky	Úzkoprofilové položky

V každé ze čtyř skupin se mění vztah odběratele vůči dodavateli. V případě bezproblémových položek nepůjde o vyjednávání, objednávání je bez problémů, nabídka je vysoká a položky nejsou pro firmu významné, jejich nedostatek neohrozí postavení firmy. U úzkoprofilového zboží je už situace složitější, jde sice opět o nevýznamné položky, ale může dojít k situaci, kdy v okamžiku jejich potřeby, nebudou na trhu dostupné.

U substitučních položek má zákazník nejvýhodnější vyjednávací pozici, jelikož může využít svého silného postavení k výběru nejvhodnějších dodavatelů. U strategických položek, které jsou pro organizaci nezbytně nutné, jsou největší problémy při získávání dodavatelů, jelikož hrozí, že je nebude moci podnik získat (Gros, Barančík a Čujan, 2016).

### 2.1.2 Nákupní činnosti

Předpokladem úspěšného řízení nákupu je identifikace činností, které je nutno uskutečnit pro efektivní dosažení cílů. Činnosti, které byly identifikovány, jsou pak východiskem pro vytvoření vhodné struktury nákupu. Znalost struktury nákupu je předpokladem pro jeho objektivnost, vytváří podmínky pro kontrolu a identifikaci problémů a přijímání opatření pro další zlepšování (Gros, Barančík a Čujan, 2016).

V literatuře lze najít mnoho návrhů vhodné struktury nákupu, lišící se počtem etap i jejich obsahem. Například Macurová strukturuje nákup do následujících činností:

**Specifikace potřeb** – jednoznačná identifikace produktů, které je nutno nakupovat, jejich kvalita, možnost náhrady apod.

**Stanovení velikosti potřeb a termínů uspokojení potřeb** – ve spolupráci s úsekem plánování, výrobou i marketingem je nutné stanovit celkové množství jednotlivých vstupů, které bude nutné nakoupit za určité období včetně podrobného rozpracování termínů nákupu.

**Výběr dodavatelů** – vyhledání širšího okruhu potenciálních dodavatelů, posouzení jejich schopnosti vyhovět specifikovaným potřebám nákupu, a poté zvolení konkrétních dodavatelů.

**Vystavení a přezkoumání objednávky** – všechny činnosti, které souvisejí s procesem objednávání potřebných zdrojů.

**Kontrola, přijetí a zúčtování dodávky** – fyzická kontrola přijatého nákupu, provedení potřebných účetnických a evidenčních operací.

**Uskladnění** – předání jednotlivých nakoupených komodit a zajištění správného uskladnění.

**Sledování spotřeby** – je nutné sledovat rychlost spotřeby, dodací lhůty apod., aby nedocházelo k případům, kdy výrobě chybí vstupní materiál.

**Průběžné hodnocení dodavatelů** – pravidelné hodnocení dodavatelů, porovnávání úrovně jednotlivých dodavatelů a zlepšování podmínek nákupu a jeho řízení.

Společným znakem všech definic úspěšného nákupu je důraz na co nejpřesnější specifikaci potřeb organizace na plánované období, ověření oprávněnosti těchto požadavků, identifikace dodavatelů, vlastní výběr dodavatelů, uzavření dlouhodobé smlouvy, nastavení systému objednávek a trvalé hodnocení výkonu dodavatelů. Strukturu nákupního procesu shrnutou do devíti kroků zobrazuje následující tabulka (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2018).

Tabulka 3 Struktura nákupního procesu (Gros, Barančík a Čujan, 2016)

1.	Stanovení potřeb organizace.	Potřeby
2.	Identifikace dostupných zdrojů pro krytí potřeb.	Zdroje
3.	Redukce výběrové základny.	Snížení počtu variant
4.	Rozhodnutí o typu nákupu.	Typ nákupu
5.	Formulace kritérií výběru dodavatelů.	Sběr informací
6.	Výběr dodavatelů a určení jejich počtu.	Výběr dodavatele
7.	Formulace dodacích podmínek, smlouva.	Smlouva
8.	Realizace dodávek, operativní řízení.	Realizace dodávek
9.	Hodnocení dodavatelů.	Kontrola

Charakter a strukturu nákupního procesu, stejně jako chování účastníků nákupu, determinuje také typ nákupní situace:

- Běžný, opakovaný nákup – charakterizuje jej relativně stabilní poptávka, kupující nemění své požadavky na druh nakupované položky. Ke změnám dochází pouze v množství či v dodacích termínech. Objednávky se vystavují standardnímu dodavateli, uskutečňování dodávek probíhá dle ustáleného postupu.
- Modifikovaný nákup – odběratel požaduje dílčí změny v konstrukci dodávaných dílů, případně v kvalitě či v manipulačních prostředcích. Procesy v nákupu se stávají složitějšími, pokud původní dodavatel není schopen vyhovět požadavkům, je nutno hledat jiného dodavatele.
- Nový nákup – jedná se o položky, které nebyly doposud nakupovány. Nákupní proces je náročný na informace i na rozhodování. Vybírá se nový dodavatel, usiluje

se o minimalizaci rizik spojených s navázáním nových vazeb (Nákupní situace dělíme do 3 skupin, c2022).

Podle typu nákupní situace se liší také rozhodovací pravomoci, čím méně běžná nákupní situace je, tím výše se posunují pravomoci v řídicí hierarchii (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2018).

### 2.1.3 Nákupní skupina

Na nákupu se podílí široký okruh pracovníků organizace, kteří mají přímo či nepřímo vliv na proces rozhodování o nákupu a kteří mezi sebou musí efektivně komunikovat. Termín nákupní skupina se používá pro označení těch, kteří mají na nákup vliv. Nehovoříme o organizačním útvaru, ale jde o okruh pracovníků, který se mění podle typu nákupní situace a etap nákupního procesu. Užitečný je proto, abychom:

- pochopili roli jednotlivých členů skupiny v nákupním procesu,
- identifikovaly etapy v procesu nákupu,
- určili vliv jednotlivých účastníků nákupu na konečném rozhodování na operativní i strategické úrovni (Gros, Barančík a Čujan, 2016).

### 2.1.4 Faktory ovlivňující nákupní rozhodování

Mezi základní faktory ovlivňující nákupní rozhodování patří:

- dodací a platební podmínky – v kupní smlouvě musí být zřetelně formulované,
- kvalita – souvisí s vhodností materiálu či výrobku pro zamýšlený účel, cílem je nakoupit kvalitní suroviny za co nejnižší cenu,
- cena – nejlepší cena nemusí vždy nutně znamenat nejnižší nákupní cenu, je nutné přihlížet také na kvalitu a dodací podmínky, cílem je zachovat co nejvyšší možnou hodnotu zboží za co nejnižší cenu,
- množství – určení správného množství, zdali nakupovat větší množství a využívat slev a rabatů nebo naopak nakupovat menší množství s vyšší jednotkovou cenou a ušetřit tak na skladovacích nákladech,
- čas – podstatné je také rozhodnutí, kdy uskutečnit nákup, brát zřetel na dodací lhůtu, načasovat objednávku tak, aby kapitál nezůstal dlouho vázaný v zásobách a současně tak, aby nedošlo k jeho nedostatku (Kubasáková, Šulgan a Kubáňová, 2020).

Při rozhodování o nákupu si také pokládáme strategické otázky, mezi základní patří:

- rozhodování o materiálové variantě – probíhá již v technické přípravě výroby, zvažuje se vliv použitého materiálu na kvalitu, dostupnost, hospodárnost, bezpečnost, ekologičnost apod.,
- rozhodování vyrobit či nakoupit – je nutné zvážit, zdali je výhodnější některé komodity nakoupit nebo vyrobit ve vlastní režii, toto rozhodování se netýká pouze materiálu, ale také některých činností, jako například doprava, právnické služby, úklid apod.,
- rozhodování o portfoliu dodavatelů – volba strategie počtu dodavatelů, od kterých se nakupuje určitá položka,
- výběr dodavatelů – pro výběr dodavatelů by měla organizace vytvořit standardizovaný postup ve formě strukturovaného dokumentu, výběru musí předcházet jednoznačná specifikace potřeb nákupu a formulace poptávky,
- volba organizace nakupování – určení způsobu doplňování zásob, zdali odběratel bude vystavovat jednotlivé objednávky a v nich určovat termín a velikost dodání nebo se zvolí způsob řízení zásob dodavatelem,
- specifikace dodávkových cest a logistických operací (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2018).

## 2.2 Řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů

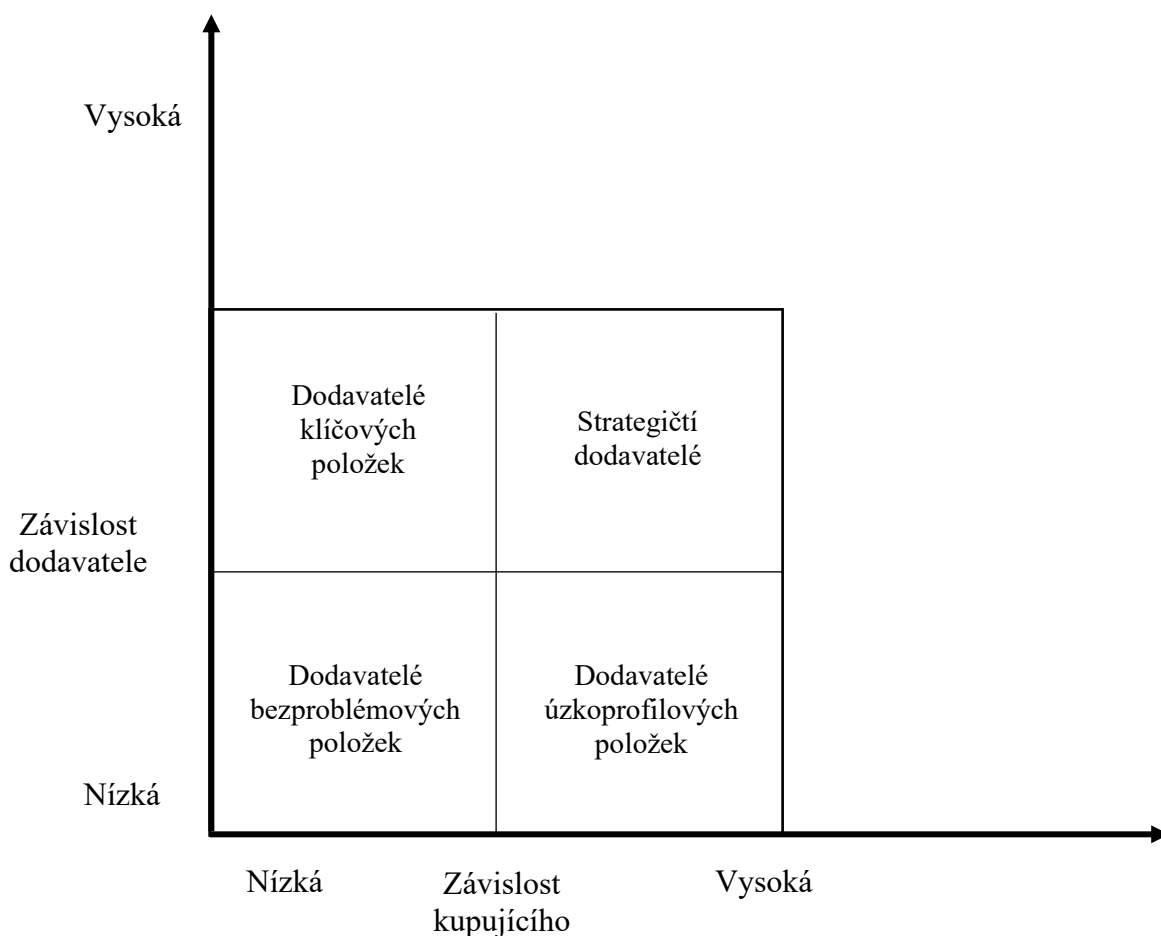
V posledních letech se stalo partnerství s dodavateli jedním z nejaktuálnějších témat v oblasti mezipodnikových vztahů. Obchodní tlaky, které jsou způsobené např. globální konkurencí či zkracováním životního cyklu výrobků, mají za výsledek, že podnikání je příliš složité a nákladné na to, aby mohla organizace působit samostatně. Partnerství představuje speciální obchodní vztah založený na vzájemné důvěře, otevřenosti, dosahování zisků a v neposlední řadě také snášení rizik. Spolupráce přináší konkurenční výhodu a jejím výsledkem je vyšší podnikatelský výkon, než kterého by organizace byla schopna dosáhnout samostatně (Dupal, 2018).

V kapitole 2.1.1 jsme si vysvětlili rozdělení nakupovaných položek dle jejich významu pro organizaci do čtyř segmentů, které následně utváří vztah odběratele vůči dodavateli.

Na základě analýzy dodavatelského portfolia můžeme tedy určit čtyři kategorie dodavatelů, kteří představují základní typy dodavatelsko-odběratelských vztahů a jejich vzájemnou závislost:

- strategičtí dodavatelé – vysoká vzájemná závislost,
- dodavatelé bezproblémových položek – nízká vzájemná závislost,
- dodavatelé klíčových položek – vysoká závislost dodavatele, nízká závislost kupujícího,
- dodavatele úzkoprofilových položek – nízká závislost dodavatele, vysoká závislost kupujícího.

Jak lze vyčíst z grafu, míra závislosti dodavatele a kupujícího předurčuje také jejich vyjednávací sílu (Cirkovský, 2019).



Obrázek 2 Míra závislosti dodavatele a kupujícího (Schönsleben, 2012)

### 2.2.1 Identifikace dodavatelů

Úspěch nákupní činnosti závisí rozhodujícím způsobem na informační základně, kterou má nákupčí k dispozici. Je tvořena především:

- informacemi o dodavatelích,
- informacemi o okolním prostředí dodavatelů na trhu,
- informace o způsobu jednání dodavatelů.

Cílem průzkumu dodavatelského trhu je vyhledat alternativní dodavatele tak, aby byl následně možný jejich optimální výběr (Dupař, 2018).

Nejčastěji využívanými nástroji k vyhledávání potencionálních dodavatelů jsou v současné době online vyhledávače, e-katalogy a firemní webové stránky. Mezi další zdroje patří odborné časopisy, inzeráty, obchodní registry, veletrhy, výstavy, informace obchodních partnerů, profesní kontakty a mimo jiné i vlastní záznamy a obdržené nabídky (Johnson, Leenders a Flynn, 2011).

Průzkum dodavatelského trhu je zaměřen na:

- identifikaci subjektů, které nabízí požadovaný produkt,
- vztah mezi celkovou nabídkou a poptávkou dané položky na trhu, vývojové trendy v nabídce, poptávce i ceně,
- vyjednávací sílu dodavatelů,
- dodavatelská rizika – riziko velkých cenových výkyvů, riziko zhoršení kvality, ohrožení kapacit dodavatelů, riziko zpoždění apod. (Tvrdoň a Bazala, 2020a).

Zdrojem dodavatelských rizik jsou nejen samotní dodavatelé surovin, materiálů, polotovarů, energie, výrobků apod., ale také poskytovatelé logistických služeb. Výkyvy v úrovni poskytovaných logistických služeb ovlivňují plynulý tok v dodavatelském řetězci. Dodávky často nesplňují požadovanou kvalitu, není dodržena dodací lhůta, sjednané množství, v průvodních dokladech se vyskytují nedostatky apod. To vše způsobuje zpoždění, protoje a tím vznikají dodatečné náklady (Macurová, 2011).

Z hlediska počtu dodavatelů, od kterých se nakupuje jedna položka, lze volit mezi strategiemi:



- multiple sourcing – strategie dodavatelského vějíře – existuje několik nezávislých zdrojů nákupu pro danou položku, nákup probíhá od více než jednoho dodavatele,
- single sourcing – strategie jediného dodavatele – odběratel se rozhodne pro jednoho dodavatele, i přes existenci více vhodných dodavatelů (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2018).

Výhody či nevýhody zvolené strategie znázorňuje následující tabulka:

Tabulka 4 Srovnání nákupních strategií (Tvrdoň a Bazala, 2020c)

	<b>Single sourcing</b>	<b>Multiple sourcing</b>
<b>Výhody</b>	<p>Lepší kvalita z důvodu větší způsobilosti dodavatele a zároveň menší variability kvality.</p> <p>Jednodušší ověřování kvality.</p> <p>Snadnější komunikace.</p> <p>Nižší transakční náklady.</p> <p>Nákladové efekty z opakovanosti.</p> <p>Lepší znalost dodavatele.</p> <p>Hladší spolupráce při vývoji nových produktů.</p>	<p>Nižší ceny z důvodu větší konkurence mezi dodavateli.</p> <p>Nižší závislost na jednom dodavateli.</p> <p>Pružná reakce při změně dodavatelů.</p> <p>Více zdrojů znalostí pro inovaci produktu.</p> <p>Minimalizace rizika při potížích dodavatelů.</p>
<b>Nevýhody</b>	<p>Vyšší zranitelnost odběratele při přerušení dodávek.</p> <p>Jediný dodavatel je více zasažen změnami v poptávce.</p> <p>Dodavatel může vyvíjet tlak na cenu.</p>	<p>Obtížné získávání oddanosti dodavatelů.</p> <p>Výraznější variabilita kvality.</p> <p>Vyšší náklady na hodnocení dodavatelů a komunikaci s nimi.</p> <p>Potíže při dosahování úspor z rozsahu.</p> <p>Menší ochota dodavatelů investovat do nových procesů.</p>

### 2.2.2 Výběr a hodnocení dodavatelů

Výsledkem předcházejícího kroku je seznam možných dodavatelů pro uspokojení požadavků organizace. Prvotní seznam může obsahovat velmi rozsáhlou množinu potencionálních dodavatelů, kterou je třeba postupně snižovat. Aby proběhla prvotní redukce výběrové základny, je vhodné zvolit kritérium, jehož hodnota je pro organizaci základním předpokladem, který musí všichni dodavatelé splnit. Postupnou selekcí získáme seznam doporučených čtyř až osmi potenciálních dodavatelů.

Vlastní rozhodování o dodavateli tvoří jádro nákupní strategie organizací a patří k hlavním strategickým cílům nákupu (Gros, Barančík a Čujan, 2016). Volba vhodných dodavatelů spočívá ve stanovení hodnotících parametrů. Při hlubším zamyšlení nad jednotlivými hodnotícími parametry zjistíme, že lze definovat také větší množství kritérií, které lze seřadit pro jednotlivé typy nakupovaných produktů dle jejich důležitosti (Tvrdoň a Bazala, 2020b).

Názorný příklad stanovení parametrů pro výběr a hodnocení dodavatelů:

Tabulka 5 Parametry pro výběr a hodnocení dodavatelů (Tvrdoň a Bazala, 2020b)

P. č.	Parametr	Kritérium	Hodnocení
1.	Jakost – naplnění požadovaných technických parametrů, jejich kompatibilita	Příznivé hodnocení použitelných technických parametrů výrobku	Nejdůležitější
2.	Termíny dodávek	Počet zpožděných dodávek	Hodně důležité
3.	Výsledky předešlých dodávek	Množství reklamací	
4.	Záruky spojené s produktem	Záruční doba	
5.	Kapacitní možnosti výroby	Množství produkce/den	
6.	Cena	Dosažení stanoveného limitu	
7.	Technické parametry (užitek)	Životnost, bezporuchovost	
8.	Platební podmínky	Splatnost faktur	
9.	Přizpůsobivost požadavkům	Doba reakce na požadavek	
10.	Systém komunikování	Využívání SW	

P. č.	Parametr	Kritérium	Hodnocení
11.	Parametry výrobního zařízení	Dosažení požadovaných přesností	Středně důležité
12.	Nabízené poprodejní služby	Zajištění servisu, náhradní díly	
13.	Postoj prodejce	Důvěřuje produktu	
14.	Dojem z prodejce	Kultivuje vztah se zákazníkem	
15.	Uspokojivý sortiment	Vyhovující vztah se zákazníkem	
16.	Průvodní dokumentace k produktu	Použitelná, podporuje produkt	
17.	Geografická poloha – vzdálenost	Počet km	
18.	Význam slabých stránek – SWOT	Pracuje se slabými stránkami	
19.	Organizační struktura výrobce	Vyhovující organizaci zákazníka	
20.	Akceptace připomínek zákazníka	Vstřícnost	

Míra, s jakou jednotliví dodavatelé vyhovují stanoveným kritériím, se posuzuje metodou bodového hodnocení. Pro každé kritérium se určí váha vyjadřující důležitost vůči ostatním kritériím. Pořadí dodavatelů se získá jako součet součinů bodových hodnocení a vah pro jednotlivá kritéria. Takové uspořádání tabulkovým přehledem se nazývá Scoring-model (Dupal, 2018).

Ukázka bodového hodnocení dodavatelů, kde první část tabulky hovoří o smluvních podmínkách a druhá o skutečném plnění:

Tabulka 6 Bodové hodnocení dodavatelů (Kubasáková, Šulgan a Kubáňová, 2020)

	<b>Výborný 5 bodů</b>	<b>Velmi dobrý 4 body</b>	<b>Dobrý 3 body</b>	<b>Dostatečný 2 body</b>	<b>Nedostatečný 1 bod</b>
<b>Smluvní podmínky</b>					
<b>Kvalita</b>	Špičková	Přesahuje minimálně stanovené podmínky	Odpovídá stanoveným podmínkám	Je částečně pod stanovenými podmínkami	Neodpovídá stanoveným podmínkám
<b>Cena</b>	Více než 5 % pod průměrnou cenou	Do 5 % pod průměrnou cenou	Odpovídá průměrné ceně	Do 5 % nad průměrnou cenou	Víc než 5 % nad průměrnou cenou
<b>Termín</b>	Více než 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Do 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Odpovídá průměrnými dodacím lhůtám	Do 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami	Více než 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami
<b>Spolehlivost dodání</b>					
<b>Kvalita</b>	Dodávky překračují smluvní podmínky	Dodávky částečně překračují smluvní podmínky	Dodávky přesně odpovídají smluvním podmínkám	Dodávky vykazují malé nedostatky	Dodávky musí být tříděné nebo se musí vracet
<b>Termín</b>	Smluvní podmínky přesně dodržované	Dodávky mají časový předstih 1 týden	Dodávky mají zpoždění do 2 dní	Dodávky mají zpoždění do 1 týdne	Dodávky bez urgencyy mají zpoždění více než 2 týdny

<b>Dodané množství</b>	Přesné dodržení smluvních množství	Smluvní množství přesahují do 5 %	Do 5 % nesplnění dodávky nebo více než 5 % přesahují	Do 10 % nesplnění dodávky	Více než 10 % nesplnění dodávky
------------------------	------------------------------------	-----------------------------------	--	---------------------------	---------------------------------

Díky výběru dodavatele můžeme získat informace o:

- způsobilosti dodavatele vyhovět požadavkům naší organizace na dodávku,
- potencionálním riziku spojeného s dodávkou.

Smyslem výběru a hodnocení dodavatele je tedy vybrat nejvhodnějšího dodavatele a zároveň odhalit potenciální rizika. Díky informacím, které byly získány při výběru, mohou být přijata vhodná opatření s cílem minimalizovat ohrožení jakosti výsledného produktu (Tvrdoň a Bazala, 2020b).

Na základě výsledků hodnocení dodavatele je zpracován seznam schválených dodavatelů, jenž se stává závazným dokumentem (Tvrdoň a Bazala, 2020c).

Neméně důležité je také průběžné hodnocení dodavatelů. Při průběžném hodnocení výkonnosti dodavatelů se hodnotí jejich schopnost plnit požadavky specifikované v uzavřených smlouvách. Jde o pravidelně se opakující proces, o jednotlivých dodávkách je nutné vést záznamy v kartách dodavatelů. Také zde jsou pro hodnocení používány bodovací systémy, dodavatelé jsou poté přiřazováni do skupin podle skutečné úrovně dodávání a diferencuje se přístup organizace k dodavateli. Následně je potřebné dodavatele seznamovat s výsledky hodnocení a přijímat opatření (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2018).

Pojem hodnocení dodavatele je podle autorů Disselkamp a Schüller (2012, s. 16) definován jako: „*Pravidelná, strukturovaná, přehledná a důkladná analýza potenciálních a stávajících dodavatelů a hodnocení jejich výkonnostního potenciálu a schopností na základě stanovených kritérií.*“

### 3 RISK MANAGEMENT

Risk management neboli řízení rizik, lze chápat jako systematickou aplikaci cíleně plánovaných aktivit, procedur a praktik zaměřených na identifikaci a analýzu hrozeb, hodnocení a kvantifikaci rizik, rozhodování o způsobu řízení rizik, monitorování a reporting o firemních rizicích. Cílem risk managementu je minimalizovat společenské ztráty, plynoucí z existující nebo potenciální hrozby (Antušák, 2013).

Pojem riziko všeobecně chápeme jako možnost, že s určitou pravděpodobností dojde k události, která je odlišná od předpokládaného vývoje či stavu. Aby bylo možno hovořit o riziku, musí existovat alespoň dvě varianty řešení a alespoň jeden z možných výsledků musí být nežádoucí (Macurová, 2011).

#### 3.1 Management rizik

Řízení rizik je složitý, kontinuální proces, soustavný a opakující se soubor vzájemně provázaných činností, jejichž cílem je usměrňovat vývoj hrozeb v krizovém okolí organizace tak, aby krizový potenciál nepřesáhl stanovenou, přijatelnou a akceptovatelnou úroveň rizik. Jedná se o proces, v jehož průběhu monitorujeme hrozby a posuzujeme, jakou míru rizika jsme ochotni přijmout, abychom dosáhli stanoveného cíle. Účelem řízení rizik je vyhnout se budoucím krizím (Antušák a Vilášek, 2016).

Hlavní důvody k zavedení managementu rizik v organizaci jsou:

- vnitřní potřeba organizace – snaha omezit náklady spojené s realizací rizik a jejich eliminací, objektivizovat rozhodování,
- vnější požadavky – tlak zákazníků, bankovních institucí, investorů, pojišťoven, auditorů apod.,
- konkurenční klima – získání konkurenční výhody, zlepšení image podniku (Zapletalová, 2012).

Management rizik obsahuje soubor metodických postupů k omezení či odstranění rizik. Samotný proces zahrnuje následující fáze:

1. Identifikace rizik – identifikace zdrojů rizik, oblastí dopadů, událostí a jejich příčin a potenciálních následků. Účelem je sestavení seznamu rizik založených na událostech, které mohou zrychlovat nebo způžďovat provedení cílů.

2. Analýza rizik – proces pochopení povahy rizika, stanovení úrovně rizika. Poskytuje základ pro hodnocení rizik a pro volbu nejvhodnějších strategií k jejich ošetření.
3. Hodnocení rizik – účelem je napomoci při rozhodování o tom, která rizika musí být ošetřena. Zahrnuje porovnání úrovně rizik nalezené v průběhu procesu analýzy se stanovenými kritérii rizik.
4. Ošetření rizik – výběr jedné nebo více možností pro modifikování rizik a jejich aplikaci.
5. Monitorování a přezkoumávání – plánovaná část procesu managementu rizik, zahrnuje pravidelné kontroly a dohled (Častorál, 2017).

Pro zvládání rizik se stanovují různé taktiky, kterými lze snížit dopad a pravděpodobnost výskytu konkrétního rizika, jako například:

- Snížení rizika – snížení pravděpodobnosti výskytu a zmenšení dopadu v případě výskytu rizika. Nejčastěji používané metody jsou:
  - diverzifikace – rozložení rizika na co největší základnu,
  - sdílení rizika – riziko se rozdělí mezi jednotlivé účastníky podle určitého poměru,
  - transfer rizika – přesun rizika na jiné subjekty pomocí smluv.
- Vyhnutí se riziku – eliminace rizika tím, že se jeho vzniku předejde odstraněním příčiny.
- Akceptace rizika – organizace nepřijme žádná opatření.
- Retence (zadržování) rizika – rizika jsou managementem zadržována či nepřipouštěna (Antušák, 2013).

### 3.2 Metody analýzy rizik

Existují dva základní přístupy k vyjádření veličin analýzy rizik, nebo jejich kombinace:

- Kvalitativní metody – jsou postaveny na popisu závažnosti potenciálního dopadu a na pravděpodobnosti s jakou daná událost nastane. Rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu vyjádřeném bodově nebo slovně, jde o jednodušší, rychlejší, ale také více subjektivní metody.

- Kvantitativní metody – jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu, používají se zde číselné ocenění jak v případě pravděpodobnosti vzniku události, tak i při ocenění dopadu dané události, a to nejčastěji ve finančních termínech. Jejich provedení vyžaduje více času a úsilí.
- Kombinované metody – vycházení z číselných údajů, cíl je díky kvalitativnímu hodnocení ve větším přiblížení se realitě oproti předpokladům, ze kterých vycházejí kvantitativní metody (Smejkal a Rais, 2013).

V praxi je využíváno mnoho metod analýzy rizik, pro účely diplomové práce byly vybrány následující metody.

### **Interview**

Interview je zaměřeno na osoby, které mají znalosti v procesu, kterého se rizika dotýkají. Výhodou dané metody je, že se dá snadno organizovat, je rychlá a lze pomocí ní získat podrobné informace o specifických rizicích od osob, které se dobře vyznají v daném procesu (Macurová, 2011).

### **Checklist analýza**

Analýza pomocí kontrolního seznamu (CLA) je jednoduchá technika využívající seznam položek, kroků či úkolů, podle kterých se ověřuje správnost či úplnost postupu. Kontrolní seznam je obvykle tvořen s využitím historických informací nebo znalostí získaných z podobných projektů v minulosti. Výsledek je zaznamenán jednoduše jako ano / ne, nebo lze kontrolnímu seznamu přiřadit více možností (Alby, c2022).

### **FMEA**

Analýza způsobů a důsledků poruch je metoda, která odhaluje možné poruchy a předpovídá dopady selhání na systém jako celek. U každé části systému zkoumáme, co se stane, pokud tato součást selže. Metoda představuje systematickou analýzu komponent systému k identifikaci všech významných poruchových režimů a zjištění, jak důležité jsou pro výkon systému (Aven, 2015). Metoda FMEA je univerzální, lze ji použít jak při projektování nových produktů, procesů a systémů, tak pro jejich zlepšování (Macurová, 2011).

### **Multikriteriální analýza**

V případě aplikace metod multikriteriální analýzy je snaha o komplexní posouzení situace. Tato snaha o komplexnost se projeví tím, že je při rozhodování (výběru optimálního řešení) bráno v úvahu více hledisek (kritérií). Cílem multikriteriálního rozhodování je dát



doporučení pro volbu kompromisního rozhodnutí, které má snahu respektovat všechna uvažovaná kritéria (Štědroň et al., 2015).

## 4 DÍLČÍ ZÁVĚRY TEORETICKÉ ČÁSTI

Výchozím bodem diplomové práce byla znalost procesního nedostatku v oblasti řízení rizik. Rešerše literatury potvrdila tento nedostatek, v souladu s tím byla odvozena primární otázka, jakým způsobem musí být navržen systém identifikace rizik, jejich analýza, hodnocení a následné ošetření. Teoretická analýza logistiky nákupu, řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů, managementu rizik a v neposlední řadě metod analýzy rizik, tvoří základ pro následující praktickou část diplomové práce. Z literární rešerše vychází vlastní návrh metodiky minimalizace rizik v logistickém procesu ve společnosti Wiky, spol. s r.o. přizpůsobená potřebám organizace.

Z analýzy literatury použité při přípravě diplomové práce lze konstatovat, že existuje poměrně početná česká i zahraniční odborná literatura, týkající se logistiky, logistiky nákupu i managementu rizik. Ačkoliv je problematika řízení rizik zpracována v mnoha literárních zdrojích českých i zahraničních autorů, bohužel se žádný z nich nezaměřuje podrobněji na nákupní rizika.

Ve studované literatuře nebyly zjištěny žádné výrazné rozpory k výše uvedeným tématům v pojetí různých autorů. Názory na danou problematiku se u většiny autorů shodují.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI WIKY, SPOL. S R.O.

### Název a sídlo organizace

Wiky, spol. s r.o., Svatoborská 395, 697 01 Kyjov



Obrázek 3 Centrála společnosti Wiky, spol. s r.o. (interní materiály společnosti)

### Předmět činnosti organizace

Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přeprav zvířat nebo věcí.

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

Provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

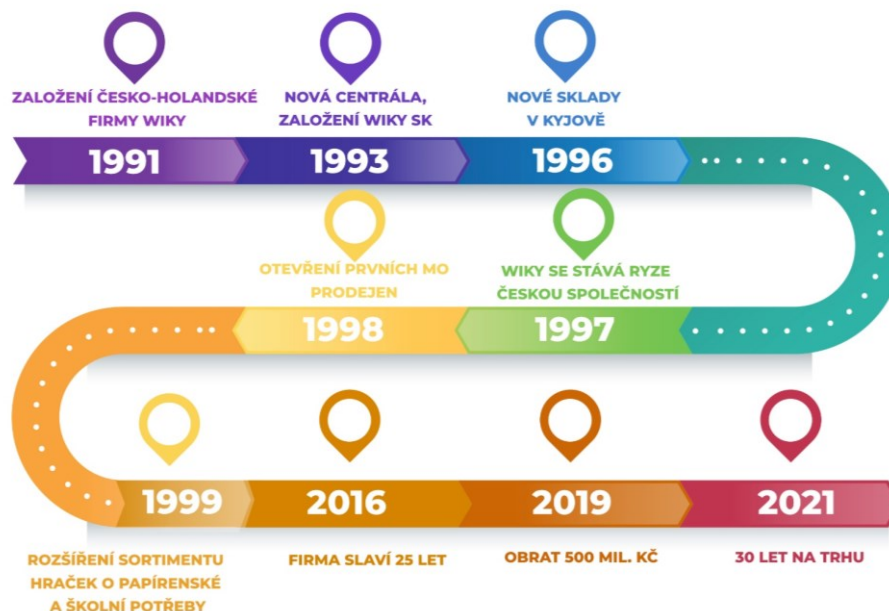


Obrázek 4 Logo společnosti Wiky, spol. s r.o. (interní materiály společnosti)

### Popis a cíle organizace

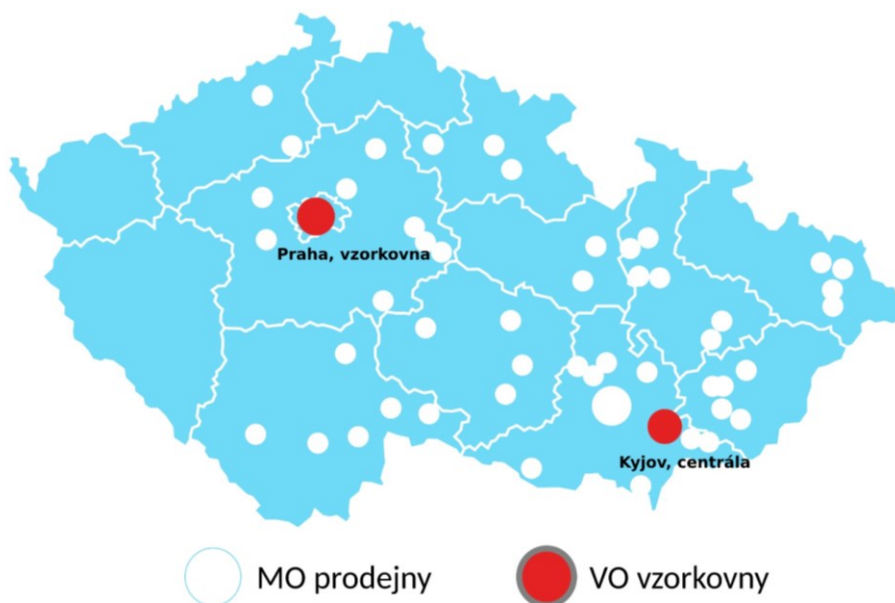
Společnost Wiky, spol. s r.o. je jednou z největších společností na trhu s hračkami, školními a papírenskými potřebami v České republice. Společnost byla založena již roku 1991.

V současné době provozuje vlastní velkoobchod, zboží dodává do prodejních řetězců, e-shopů i jiných hračkářství. Roční obrat společnosti činí přes 500 mil. Kč a zaměstnává více než 260 zaměstnanců.



Obrázek 5 Časová osa, vlastní zpracování

Společnost Wiky, spol. s r.o. také neustále rozšiřuje vlastní maloobchodní síť, která nyní čítá na 60 prodejen. Cílem organizace je být dostupnými pro všechny zákazníky v České republice.



Obrázek 6 MO síť společnosti Wiky, spol. s r.o., vlastní zpracování

V nabídce má více než 10 000 druhů hraček a papírenského zboží. Při objednávání v nejrůznějších destinacích světa klade důraz v první řadě na kvalitu, bezpečnost hraček a v neposlední řadě také na cenu. Jejich hračky se dováží především z Číny, Hongkongu, Holandska, Itálie, Velké Británie, Kanady a spolupráce probíhá také s řadou českých dodavatelů.

Každý maloobchodní zákazník se může stát členem věrnostního klubu, který mu přináší výhodnější ceny, ale také řadu doplňkových služeb a výhod. Několikrát ročně vydává také tištěný katalog Wiky.

Společnost provozuje také vlastní internetový obchod [wikyhracky.cz](http://wikyhracky.cz), aby byli dostupní opravdu pro každého (Interní dokumentace organizace Wiky, spol. s r.o., 2021).

## 5.1 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Wiky, spol. s r.o. je funkční a plochá, v organizaci není zavedeno procesní řízení. Vnitřní organizace společnosti je rozdělena na několik divizí –

divize velkoobchodu hraček, divize velkoobchodu papírenského zboží, divize maloobchodu a dále na samostatná oddělení (viz příloha P II).

V čele společnosti stojí výkonný ředitel, který současně zastává také roli finančního ředitele a ředitele divize maloobchodu. Divize velkoobchodu hraček, divize velkoobchodu papírenského zboží, oddělení logistiky a IT oddělení mají své ředitele, kteří jsou odpovědní za jejich chod.

Každá velkoobchodní divize má své vlastní manažery nákupu, prodeje a obchodní zástupce. Společným prodejním kanálem je potom B2B e-shop.

Divize maloobchodu má manažery obchodu, kteří obstarávají také nákup a manažery prodejen, pod jejichž vedení spadají jednotlivé prodejny. Dalším prodejním kanálem pro maloobchodní divizi je B2C e-shop.

Hlavní procesy společnosti představují nákup, prodej, skladování a distribuce. Mezi podpůrné procesy patří marketing, účetnictví a daně, IT servis, reklamace a lidské zdroje.



Obrázek 7 Procesy ve společnosti Wiky, spol. s r.o., vlastní zpracování

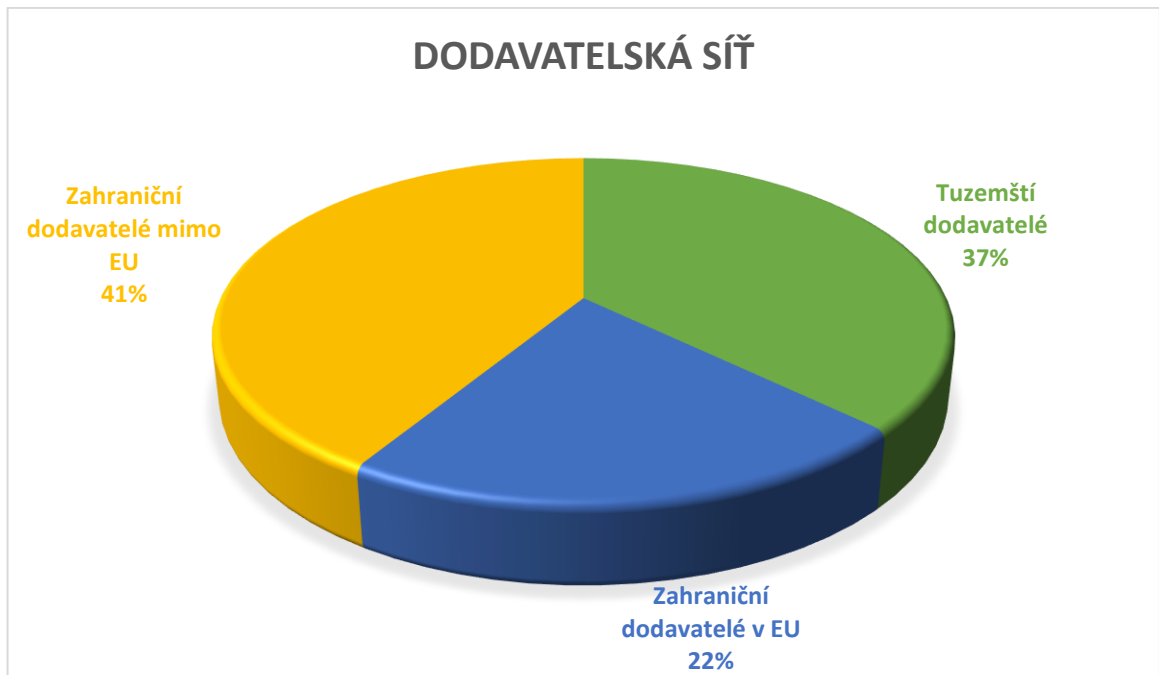
## 5.2 Dodavatelská síť

Společnost Wiky, spol. s r.o. má v současné době v databázi více než 400 tuzemských i zahraničních dodavatelů. Své dodavatele dělí do následujících kategorií:

- tuzemští dodavatelé,
- zahraniční dodavatelé v EU,
- zahraniční dodavatelé mimo EU.

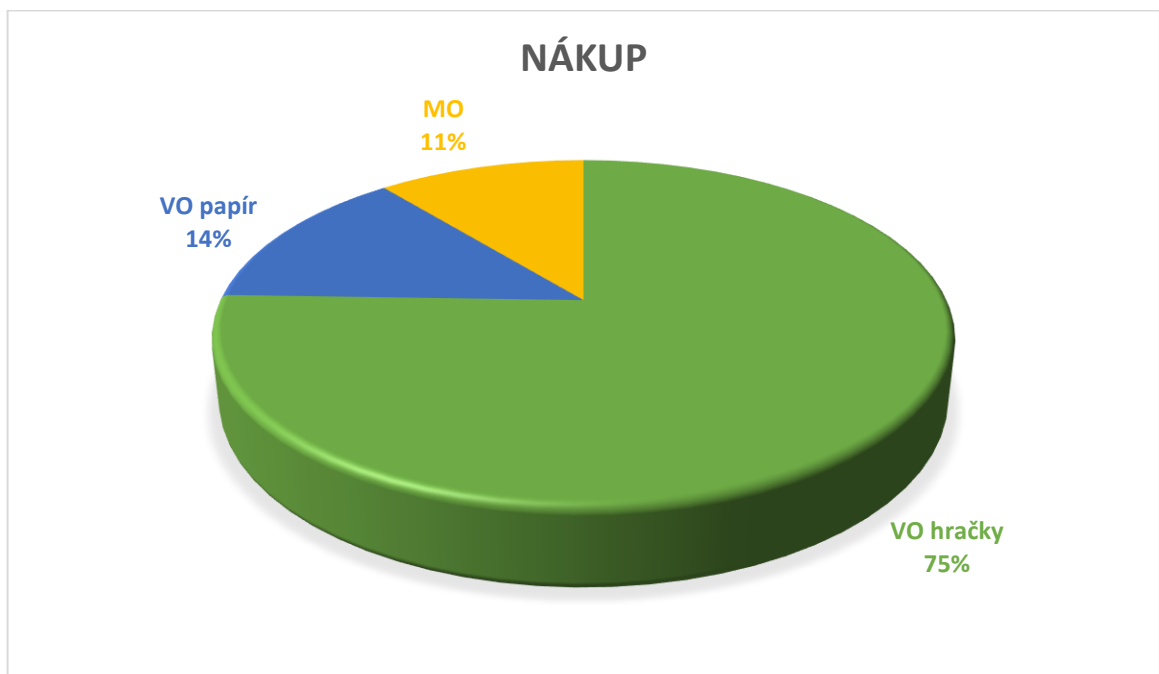
Z hlediska počtu dodavatelů je podíl jednotlivých kategorií znázorněn na následujícím obrázku.





Obrázek 8 Dodavatelská síť, vlastní zpracování

Objem jednotlivých nákupů velkoobchodní divize hračky, velkoobchodní divize papír a maloobchodní divize od externích dodavatelů za rok 2021 je znázorněn na obrázku č. 9.



Obrázek 9 Nákup od externích dodavatelů, vlastní zpracování

Tyto analýzy čerpají z dat vnitropodnikového systému ESO9.

### 5.3 Odběratelská síť

Odběratelskou sítí společnosti lze segmentovat na velkoobchodní odběratele a maloobchodní odběratele. Drtivá většina odběratelů je soustředěna na tuzemském trhu, pouze malou část tvoří také zahraniční odběratelé, a to převážně na Slovensku a v Rakousku.

Mezi velkoobchodní odběratele se řadí:

- prodejní řetězce,
- maloobchodní prodejny,
- velkoobchody,
- e-shopy.

Mezi maloobchodní odběratele patří koneční zákazníci vlastních prodejen a B2C e-shopu.

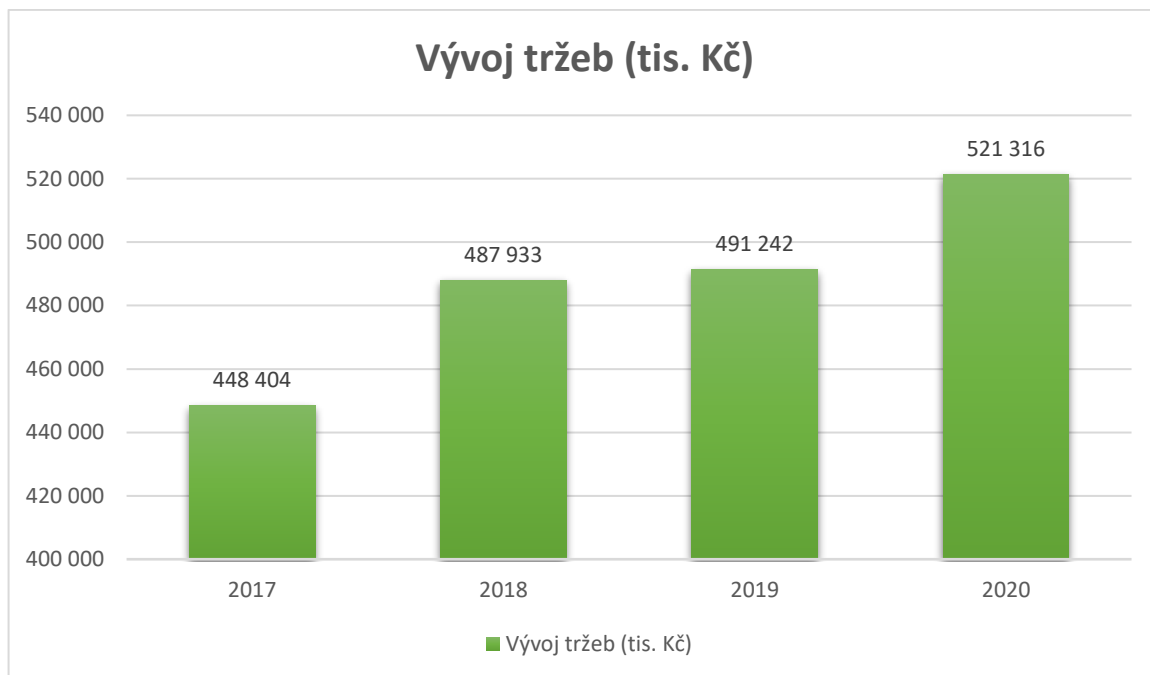
Prodejní kanály společnosti:

- B2B e-shop,
- B2C e-shop,
- vlastní prodejny,
- obchodní manažeři.

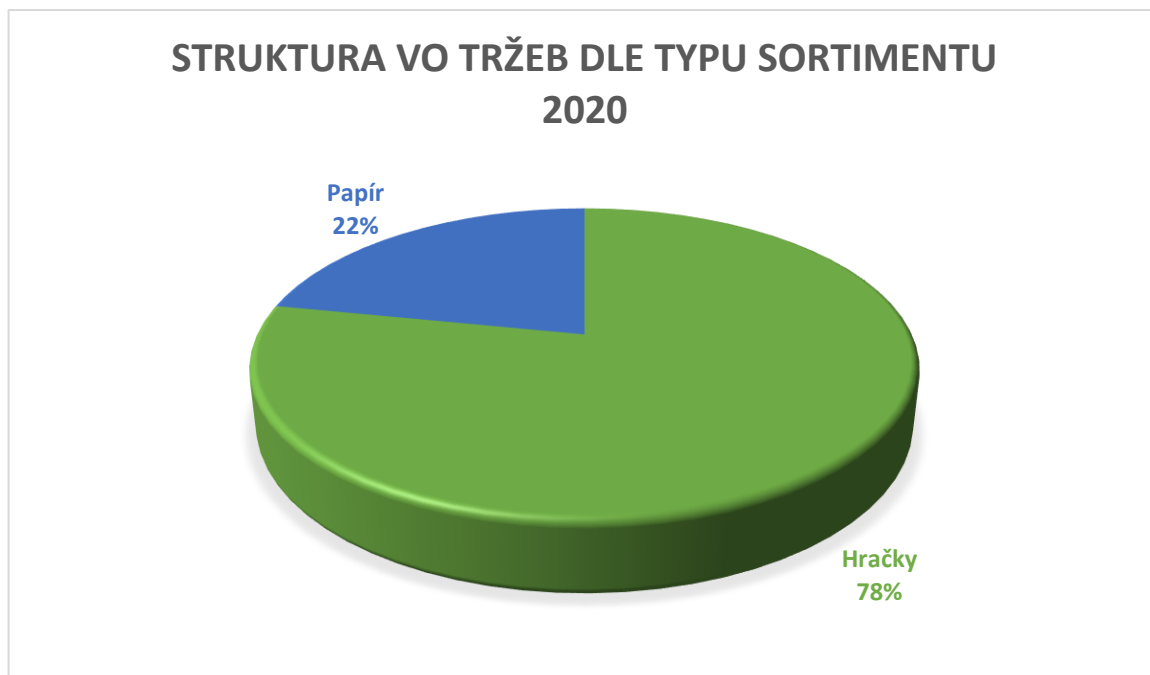
### 5.4 Vývoj tržeb

Vývoj tržeb za poslední 4 roky je znázorněn na následujícím grafu. V roce 2018 došlo k rozvoji vlastních MO a VO e-shopů, což napomohlo výraznému navýšení tržeb. V roce 2019 společnost otevřela další 4 nové prodejny a spolu s neustálým rozvojem vlastních e-shopů dosáhla dalšího nárůstu tržeb. V závěru roku 2019 se poprvé objevily zprávy z Číny týkající se onemocnění COVID-19. V prvních měsících roku 2020 se virus rozšířil do celého světa a způsobil rozsáhlé ekonomické škody. Navzdory vládním omezením, která byla v průběhu roku zavedena za účelem zmírnění dopadů celosvětové pandemie, například zákaz prodeje hraček v maloobchodních prodejnách, společnost otevřela dalších 5 nových prodejen. Na vývoji tržeb se v roce 2020 také výrazně podílel nárůst online prodeje.

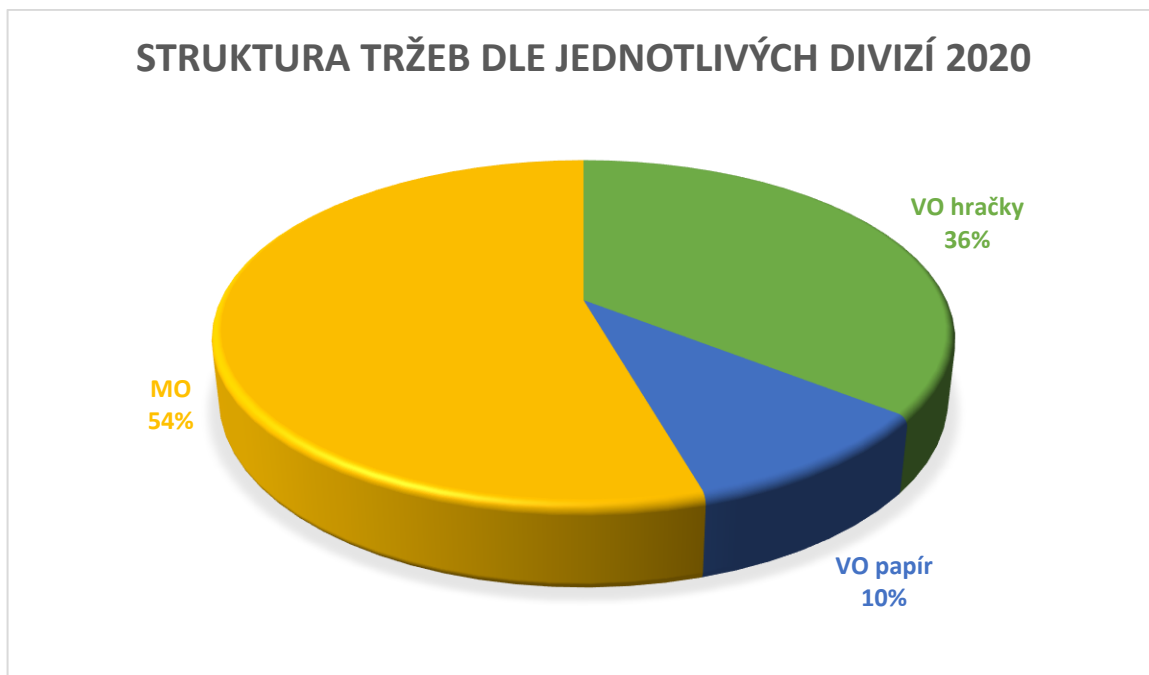
Tyto analýzy čerpají z dat z vnitropodnikového systému ESO9 a výročních zpráv společnosti Wiky, spol. s r.o.



Obrázek 10 Vývoj tržeb v letech 2017-2020, vlastní zpracování



Obrázek 11 Struktura VO tržeb dle typu sortimentu za rok 2020, vlastní zpracování



Obrázek 12 Struktura tržeb dle jednotlivých divizí za rok 2020, vlastní zpracování

## 6 POPIS SOUČASNÉHO STAVU NÁKUPU

Tato část diplomové práce se zaměřuje na analýzu současného stavu nákupu ve společnosti Wiky, spol. s r.o. Jelikož ve společnosti pracuji na pozici obchodní manažerky a mám na starosti částečně také nákup, informace o nákupu ve společnosti jsou mi dobře známé. Svě zkušenosti a informace jsem doplnila také o poznatky získané analýzou vnitřních dokumentů společnosti a metodou rozhovorů s kolegy, kteří nákup realizují. K analýze současného stavu nákupu posloužil také předpřipravený Checklist, který je součástí přílohy P I.

### 6.1 Základní struktura nákupu

Jak již bylo zmíněno v rámci popisu organizační struktury, každá divize ve společnosti má své vlastní nákupní manažery či zaměstnance odpovědné za nákup, kteří spolu navzájem v různém rozsahu spolupracují. Celkem ve společnosti na pozici nákupní manažer pracují tři zaměstnanci. Dále je nákup realizován napříč celou společností a je vnímán jako činnost, kterou vykonává kdokoliv, komu je přidělena jako náplň pracovních povinností.

Organizační jednotky realizující nákup:

- Divize VO Hračky,
- Divize VO Papír,
- Divize Maloobchod,
- IT oddělení,
- Oddělení logistiky.

Pozice realizující nákup

- manažer nákupu (Divize VO Hračky, Divize VO Papír),
- obchodní manažer (Divize VO Hračky),
- ředitel (Divize VO Hračky, Oddělení logistiky, IT oddělení),
- manažer obchodu (Divize Maloobchod),
- vedoucí prodejen (Divize Maloobchod).

Nákup ve společnosti Wiky, spol. s r.o. je decentralizován, každá komodita je řízena odpovědným pracovníkem. Ve společnosti chybí komplexní přehled nakupovaných komodit

s přiřazenými odpovědnými osobami. V případě potřeby kontaktovat nakupující osobu pro konkrétní položku je nutné dohledávat v interním systému ESO9 dle již uzavřených či rozpracovaných obchodních případů, případně zjišťovat mezi ostatními zaměstnanci, kdo je za danou komoditu odpovědný.

## 6.2 Strategie nákupu a jeho cíle

Řada autorů ve svých odborných knihách (Taušl Procházková a Jelínková, 2018; Synek, 2011; Červený, 2013) uvádí, že základním prvkem řízení nákupu je jasně definovaná strategie, ze které poté vychází taktické a operativní řízení nákupu. Zde je možné konstatovat, že společnost Wiky, spol. s r.o. nemá definovanou strategii nákupu ani jeho cíle v podobě dokumentu, kterým by se vedoucí pracovníci, nebo zaměstnanci realizující nákup, mohli řídit.

Strategie nákupu není definována, výsledky nákupu nejsou nijak prezentovány vedením společnosti, pomineme-li data pro výroční zprávy. Zpětně data nejsou analyzována, pokud toto není výslovně vyžádáno u konkrétního nákupu.

Přesné cíle nákupu nejsou ze strany vedení společnosti nijak oficiálně stanoveny, zaměstnanci nejsou podle cílů hodnoceni, chybí zpětná vazba nákupčím, zda odvádí pracovní výkon v souladu s očekáváním vedení společnosti, jelikož tato nejsou oficiálně identifikována.

Zaměstnanci na pozici manažer nákupu identifikují tyto blíže nespécifikované cíle nákupu:

- nejnižší možná cena při zachování standardu kvality,
- včasné dodávky s ohledem na sezónnost.

## 6.3 Nakupované komodity

Nakupované komodity jsou v organizaci definovány následovně:

- zboží – určené k prodeji bez dalšího zpracování či změn,
- materiál – určený ke kompletaci a úpravě balení, jako např. balení zboží, štítkování,
- služby – jedná se o služby poskytované přepravní společností,
- režijní nákupy – nákupy materiálu a služeb určené k interním potřebám organizace a sloužící k jejímu chodu, správě vozového parku, údržbě budov apod.

### 6.3.1 Materiál a zboží

Organizace je obchodní společností čili nedochází k transformaci výrobků. Materiál je využíván výhradně k účelům balení a štitkování zboží na přání zákazníka či k účelu expedice. Využívá se také v případě, kdy dovozní kartony nejsou vyhovující pro koncovou distribuci.

Nakupované zboží se rozlišuje dle povahy prodeje a to:

- volný prodej – množství zboží určené k volnému prodeji na základě predikce poptávky,
- cílený dovoz – zboží nakupované na základě přímé objednávky zákazníka.

A dále dle sezónnosti a to:

- celoroční zboží,
- zboží jaro a léto,
- zboží zima,
- zboží škola.

Z pohledu Maloobchodní divize se zboží rozlišuje také jako:

- nákup WIKY zboží,
- nákup od externích dodavatelů.

Zvýšená pozornost se věnuje položkám nakupovaným pro obchodní řetězce. Jakékoliv pochybení by pro organizaci znamenalo velké finanční ztráty v podobě penále za nedodržení termínů dodání a v případě nekvalitních dodávek také poškození dobrých obchodních vztahů a v neposlední řadě také dobrého jména společnosti na trhu.

### 6.3.2 Služby

Mezi hlavní nakupované služby patří kontejnerová doprava, mezistátní pozemní doprava a částečně také vnitrostátní pozemní doprava. Nákup realizuje samotný nákupčí, případně oddělení logistiky.

### 6.3.3 Režijní nákupy

Většinu režijních nákupů představují následující režie:

- energie,
- správa vozového parku,
- nájem budov,
- telekomunikační a datové služby,
- výpočetní technika, software (mimo investiční nákupy),
- kancelářské potřeby,
- hygienické potřeby.

#### 6.3.4 Nákupní data

V organizaci neexistuje žádný komplexní přehled dat o nákupech, což v současné době akcelerující digitalizace lze zhodnotit jako slabé místo v rámci řízení podnikových procesů. V případě potřeby jsou data z velké části manuálně získávána z informačního systému ESO9, což je velmi časově náročné a vázané na osobu nákupčího. Toto je zapříčiněno především nedokončeným informačním systémem z hlediska funkcionality. V Maloobchodní divizi je zaveden také vnitropodnikový informační systém DRS, který je napojen na systém ESO9.

Každé zboží určené k prodeji má v informačním systému svoji kartu. Na ní je zalistováno pod unikátním identifikačním číslem a EAN kódem. Na této kartě systém eviduje veškeré informace ke konkrétní položce. Zejména zdali je položka skladem, ve výrobě, na cestě, předběžný termín dodání a stav rezervace. Dále poskytuje přehled prodejů, který slouží nákupčím jako podklad pro rozhodování o dalším nákupu.

#### 6.4 Pozice manažer nákupu

Pozici manažera nákupu tak, jak je standardně vnímána, zastávají ve společnosti Wiky, spol. s r.o. tři zaměstnanci. Tito mají na starost především nákup od dodavatelů z Číny, který je pro organizaci stěžejní.

Nákupní aktivity pro zbytek nákupního portfolia organizace jsou rozděleny mezi ostatní zaměstnance.



### 6.4.1 Náplň práce

Následující činnosti představují náplň práce manažerů nákupu a dalších osob odpovědných za nákup:

- poptávkové řízení pro nové zboží,
- pracovní cesty na veletrhy a vzorkovny do zahraničí,
- zajištění vzorků pro posouzení kvality a prezentaci zákazníkům,
- příprava kontraktačních nabídek,
- vystavování objednávek,
- uzavírání obchodních případů v interním systému,
- řešení zpožděných dodávek,
- plánování příjezdů kontejnerů,
- kontrola zboží,
- komunikace s Českou obchodní inspekcí.

Díky nedostatku času manažeři nákupu a další osoby odpovědné za nákup neprovádí tyto činnosti:

- hodnocení dodavatelů,
- vyjednávání smluvních podmínek se současnými dodavateli,
- evidence portfolia dodavatelů,
- průzkum trhu a vyhledávání nových dodavatelů.

### 6.4.2 Zastupitelnost

Manažeři nákupu jsou vzájemně zastupitelní v minimálním rozsahu. Každý z nákupčích vede svou vlastní agendu k dodavatelům a má vlastní způsob systému objednávání. Manažeři nákupu neznají vzájemně detailněji způsob práce toho druhého.

V době nepřítomnosti je manažer nákupu stále k dispozici přes telefonní spojení a také e-maily. Po návratu musí manažer nákupu zpracovat kompletní agendu za dobu své nepřítomnosti.

## **7 ANALÝZA NÁKUPNÍHO PROCESU VE SPOLEČNOSTI WIKY, SPOL. S R.O.**

Nákup v organizaci se nedělí na strategický a operativní. Řízení nákupu je neuspořádané, nemá jasně definovaná pravidla. Nákup se řídí nepsanými pravidly, která vznikla během let praxe. Samotná pravidla ani jejich vývoj nejsou zdokumentována.

Evidence všech možných dodavatelů je vedena v informačním systému ESO9. Tyto informace zahrnují obchodní jméno, adresu, kontaktní údaje, bankovní spojení apod.

### **7.1 Výběr dodavatelů**

Po analýze procesu výběru dodavatelů lze jako závažný nedostatek vyhodnotit skutečnost, že pro výběr dodavatelů jednotlivých položek není vytvořen proces ani pravidla, kterými by se výběr dodavatelů řídil. Tento fakt může být zdrojem potenciálních dodavatelských rizik. Hlavními ukazateli pro uskutečnění nákupu jsou cena, kvalita a čas. Dodavatelé jsou často vybíráni na základě historie nákupů konkrétní položky nebo jsou v poptávkovém řízení osloveni dodavatelé na základě uvážení manažera nákupu. Svě dodavatele a nové položky hledá také prostřednictvím tuzemských i zahraničních veletrhů. O výběru dodavatelů není vedena žádná dokumentace.

Specifické podmínky má nákup z Číny, který je více rizikový než nákup v Evropě. Z tohoto důvodu organizace spolupracuje s tamními obchodními agenty, kteří na sebe přebírají riziko jakýchkoliv nečekaných komplikací s čínskými výrobci. Dále zasílají nabídky od jednotlivých výrobců a mají na starosti kontrolu všech dokumentů, kvality a objemu naloděného zboží. Současně pro organizaci vyhledávají další nové, zajímavé výrobce.

### **7.2 Hodnocení dodavatelů**

Hodnocení dodavatelů manažer nákupu neprovádí, zkušenosti s jednotlivými dodavateli jsou považovány za jeho know-how a nelze je nikde dohledat.

### **7.3 Dokumentace a smlouvy**

Obchodní smlouvy s dodavateli v rámci velkoobchodního nákupu nejsou běžně uzavírány. Základní podmínky jako např. předpokládané datum dokončení výroby, platební podmínky a dodací podmínky, jsou uvedeny na faktuře. V rámci Maloobchodní divize jsou uzavírány roční smlouvy s externími dodavateli. Dokumentace k jednotlivým dodavatelům není

systematicky vedena, nelze tedy snadno dohledat, zda má dodavatel platné certifikáty, jak se vyvíjí jeho obrat apod.

## 7.4 Stakeholders

Stakeholders neboli zájmové skupiny, které mají na nákup v organizaci vliv, představují:

- vlastníci organizace,
- management organizace,
- zaměstnanci realizující nákup,
- externí zákazníci,
- dodavatelé,
- konkurence,
- interní zákazníci – logistika, prodej, marketing, reklamace, fakturace,
- státní orgány,
- přepravní společnosti.

## 7.5 Proces nákupu

Nákupní proces zahrnuje několik etap. Nejdříve dochází k identifikaci cíle nákupu, následně k výběru konkrétního dodavatele a navázání kontaktu. Mezi poslední fáze nákupu patří objednávka, dodávka, fakturace a kontrola.

Organizace rozlišuje tři druhy nákupních situací:

- opakované nákupy – jsou na pravidelné bázi,
- modifikované nákupy – nákup, kdy organizace od dodavatele již nakupovala, jen si přeje změnit druh výrobku, jeho úpravu či změnit dodací podmínky,
- nové nákupy – realizace prvního nákupu u nového dodavatele.

Zboží je na sklad objednáváno podle předpokládané poptávky nebo na základě existujících objednávek zákazníků. K včasnému příjezdu zboží na sklad je nutné zohlednit dobu výroby i přepravy, tedy pořizovací lhůtu.

### 7.5.1 Nákupní proces Velkoobchodních divizí

Velkoobchodní divize pravidelně objednávají své zboží převážně ze států třetích zemí. Mezi tyto státy patří zejména Čína, USA a Kanada. Zboží z těchto zemí se objednává periodicky, vždy s ohledem na sezonu. Objednávky jsou zasílány minimálně 3 až 6 měsíců dopředu z důvodu zdlouhavého procesu výroby i dodání:

- dodání vzorků – 1 měsíc (vztahuje se pouze na nové zboží),
- výběr zboží ze vzorků – 1 měsíc (vztahuje se pouze na nové zboží),
- výroba zboží – 1 až 3 měsíce,
- přeprava lodí – 1,5 až 2 měsíce.

Veškeré zboží je dováženo dle dodacích podmínek FOB. Manažer nákupu je povinen zajistit všechny potřebné dokumenty pro hladký průběh dodání až na centrální sklad organizace.

Menší objem zboží představuje také nákup ze zemí EU, a to především z Itálie, Holandska a Slovenska. V tomto případě není nutné vystavovat objednávky s velkým časovým předstihem a veškeré dodávky jsou dle dodacích podmínek EXW.

Každému manažeru nákupu je přidělen konkrétní dodavatel a druh zboží. Sám si hlídá, kdy je nutné zboží objednat. Výběr novinek a poptávku vzorků zajišťuje sám manažer nákupu, následný užší výběr probíhá ve spolupráci s manažerem obchodu maloobchodní divize, obchodními manažery a ředitelem velkoobchodní divize.

Pro zvýšení atraktivity zboží v rámci velkoobchodního nákupu organizace velmi často vytváří vlastní obaly v českém jazyce, případně kompletní české lokalizace a vlastní designy položek. V těchto případech nákupčí úzce spolupracuje s grafiky. Tiskové podklady pro nově vytvořený, nebo upravený design, jsou následně předány ke zpracování výrobcí původní verze produktu.

V organizaci není stanoven konkrétní schvalovací proces pro hodnotu objednávky. Ředitel divize podepisuje až předloženou zálohovou či konečnou fakturu, která je následně předána k proplacení účetnímu oddělení.

Zaměstnanec odpovědný za nákup je také povinen informovat oddělení logistiky o množství kontejnerů a jejich očekávaném příjezdu. Ačkoliv jsou veškeré detaily k objednávce vedeny ve vnitropodnikovém informačním systému ESO9, systém neumí generovat souhrnné reporty sloužící k plánování logistických kapacit.

Po dodání zboží nákupčí kontroluje jeho kvalitu, správnost údajů na štítcích a také správnost údajů vedených v interním systému. V některých případech je nutné zboží přeštítkovat, případně změnit množství kusů v obalu. Tyto aktivity vykonává oddělení logistiky na základě požadavku nákupčích.

### 7.5.2 Nákupní proces Maloobchodní divize

V Maloobchodní divizi se jedná o čistou formu nákup – prodej, kde nedochází k úpravě nakoupených produktů ani jejich dodatečné finalizaci. Nakoupené zboží je obratem prodáváno konečnému zákazníkovi v maloobchodních prodejnách či na B2C e-shopu.

V Maloobchodní divizi nesou odpovědnost za nákup dva zaměstnanci na pozici manažer obchodu, jeden odpovídá za sortiment hraček, druhý za sortiment papírenského zboží. Manažeři obchodu přímo rozhodují o struktuře sortimentu, jeho kvalitě, konečné cenové hladině, a tedy i dostupnosti pro konečného zákazníka. Dále nákup uskutečňují také vedoucí jednotlivých prodejen.

Manažeři obchodu úzce spolupracují s manažerkami prodejen i samotnými prodejny. Z jednotlivých prodejen přicházejí podněty na možnosti optimalizace či vylepšení sortimentu, a to na popud zákaznických požadavků. Úkolem nákupu je tyto návrhy zvážit a případné změny sortimentu implementovat. Manažeři obchodu také řeší provozní problémy v dodávkách zboží s dodavateli, pokud svou závažností přesáhnou kompetence a možnosti manažerek prodejen či personálu samotných prodejen.

V Maloobchodní divizi rozlišujeme tyto nákupní situace:

#### Externí dodavatel

- přímý nákup na prodejny – portfolio externího dodavatele je zalistováno pouze pro maloobchodní prodej, nákup provádí vedoucí prodejen, zboží je dodáváno přímo na jednotlivé prodejny dle objednávky,
- nákup na centrální sklad – portfolio externího dodavatele je zalistováno také pro velkoobchodní prodej, nákup provádí manažeři obchodu a také obchodní manažer z Velkoobchodní divize hračky, zboží je dodáváno na centrální sklad organizace, následně vedoucí prodejen nakupují položky dle zásob na centrálním skladu,
- barter – výměna zboží za jiné zboží mezi organizací a externím dodavatelem, nákup provádí manažeři obchodu, zboží je dodáváno na centrální sklad organizace.

## WIKY zboží

- rezervace zboží – manažeři obchodu předloží nákupním manažerům a zaměstnancům odpovědným za nákup ve Velkoobchodních divizích své požadavky na nákup, dané množství je následně rezervováno pro maloobchodní prodej,
- přímý nákup na prodejny – nákup provádí vedoucí prodejen z centrálního skladu organizace,
- automatické objednávky – jsou nastavovány na katalogové zboží či na zboží s vysokou skladovou zásobou, automatické dávky jsou nastaveny manažery obchodu pro dodání na jednotlivé prodejny na základě velikosti prodejen.

## 7.6 Cíl nákupu

Organizace má za cíl maximálně vyhovět požadavkům a potřebám svého zákazníka. K jejich uspokojení musí včas a co nejlépe zajistit poptávané zboží. Organizace musí zajistit optimální nákupní množství, aby zásob ve skladech nebyl nadbytek a současně nedošlo k nedostatku nabízeného zboží.

## 8 ANALÝZA RIZIK PROCESU NÁKUPU

Tato kapitola diplomové práce se zabývá analýzou rizik, která mohou nastat v rámci nákupního procesu ve společnosti Wiky, spol. s r.o. Na společnost působí široké spektrum rizik z vnějšího i vnitřního prostředí. Přestože si je společnost vědoma rizik, která mohou nastat, nemá popsán proces řízení rizik v oblasti nákupu.

Z důvodu rozsahu diplomové práce se analýza rizik procesu nákupu ve společnosti Wiky, spol. s r.o. vztahuje pouze k procesu nákupu ve Velkoobchodní divizi hračky.

### 8.1 Identifikace rizik pro analýzu nákupu ve společnosti Wiky, spol.

#### s r.o.

Obdobně jako analýza současného stavu nákupu proběhla také identifikace rizik, která by mohla mít na proces nákupu ve společnosti Wiky, spol. s r.o. negativní vliv. Informace byly získávány během února 2022 metodou rozhovorů s třemi kolegy, kteří nákup realizují. Jako podpůrný nástroj posloužil předpřipravený Checklist s otázkami zaměřenými na jednotlivé činnosti nákupu. Nejdříve byl vymezen účel analýzy, co chceme zjistit a také jaké období by měla analýza pokrývat. Byl sestaven seznam nejdůležitějších bodů a kladeny otázky typu:

- Jaké důkazy nám potvrdí, že s tímto faktorem je nutno opravdu počítat?
- Pokud skutečně tento faktor či trend existuje, jaké dopady bude mít na naši organizaci?
- S jakou pravděpodobností nastane předvídaná událost, jak nás v tom případě ovlivní?
- Jaké faktory mohou ovlivnit dosažení cíle z hlediska finančních zdrojů, lidí a času?
- Jaké potenciální problémy mohou vzniknout při realizaci nákupní činnosti? Jaké problémy byly řešeny v minulosti?
- Jaké události by mohly ovlivnit stakeholdery?

Byly tak shromážděny všechny potřebné informace a souvislosti. Z rozhovorů vyplynul seznam rizik, která byla následně vyhodnocena. Checklist je součástí přílohy P I.

### 8.1.1 Identifikovaná rizika a jejich hodnocení

Identifikovaná rizika byla rozdělena do pěti oblastí. Současně byla u každého rizika stanovena četnost jeho výskytu a dopadu na stupnici od 1 do 5. Významnost rizika byla stanovena vynásobením četnosti a dopadu.

#### Metodika hodnocení

Hodnocení bylo zvoleno na základě dvou kritérií popsaných dále, a to:

- pravděpodobnosti (četnosti) výskytu hodnoceného rizika a
- dopadu hodnoceného rizika na plnění cílů nákupu.

Očekávaná četnost výskytu  $\check{C}$  i odhadovaný dopad  $D$  byla u každého rizika hodnocena pomocí škálování, tedy:

- $\check{C}$ ... očekávaná četnost výskytu rizika nabývá hodnot od 1 do 5
- $D$ ... odhadovaný dopad na plnění cílů nabývá hodnot od 1 do 5

Přiřazení konkrétní hodnoty od 1 do 5 bylo prováděno na základě zjištěných informací, provedených šetření, analýz i zkušeností zaměstnanců. Výsledkem prvního kroku hodnocení je stanovení hodnoty  $\check{C}$  a hodnoty  $D$  pro každé identifikované riziko. Přičemž hodnota 1 představuje velmi malý dopad, resp. velmi malou četnost výskytu a hodnota 5 velmi velký dopad, resp. velmi vysokou četnost výskytu. Hodnocení očekávané četnosti výskytu je znázorněno v následující tabulce.

Tabulka 7 Očekávaná četnost výskytu rizika, vlastní zpracování

Očekávaná četnost výskytu $\check{C}$	Hodnocení	Kritérium
<b>Velmi malá</b>	1	Může nastat, ale nepředpokládá se, že v následujících 5ti letech nastane
<b>Malá</b>	2	Méně často než jednou za rok, ale častěji než jednou za 5 let



Očekávaná četnost výskytu Č	Hodnocení	Kritérium
<b>Střední</b>	3	Roční četnost je v rozmezí 1 až 5
<b>Vysoká</b>	4	Roční četnost je v rozmezí 6 až 15
<b>Velmi vysoká</b>	5	Roční četnost je vyšší než 16

Hodnocení dopadu je znázorněno v následující tabulce.

Tabulka 8 Dopad rizika na cíle nákupu, vlastní zpracování

Dopad na cíle nákupu D	Hodnocení	Kritérium
<b>Velmi malý</b>	1	Dopad na plnění cílů je velmi malý až nulový
<b>Malý</b>	2	Dopad na plnění cílů je malý, cíle patrně budou dosaženy
<b>Střední</b>	3	Dopad na plnění cílů je střední
<b>Vysoký</b>	4	Dopad na plnění cílů je vysoký, plnění cílů je významně ohroženo
<b>Velmi vysoký</b>	5	Dopad na plnění cílů je drtivý, patrně nedojde k jejich dosažení

Významnost rizika V je vypočítáno součinem četnosti výskytu a dopadu, tedy:

$$V = \check{C} * D$$

Významnost rizika se při použití škály 1 až 5 pohybuje v rozmezí 1 až 25, přičemž platí, že za velká považujeme všechna rizika, která mají D ve výši 5. Současně bylo určeno, které riziko považujeme za malé, které za střední a které za vysoké, což je znázorněno v následující tabulce. K rizikům, která byla vyhodnocena jako vysoká, je třeba přijímat protipatření a budeme se jimi zabývat v následující analýze.

Tabulka 9 Malé, střední a vysoké riziko dle významnosti rizika, vlastní zpracování

Velikost rizika	Významnost rizika: $V = \check{C} * D$ , hodnota D
Malé riziko	1 až 10
Střední riziko	11 až 19
Vysoké riziko	20 a více, nebo vždy, když $D = 5$

Tabulka 10 Seznam rizik, vlastní zpracování

Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika		
			Č	D	$V = \check{C} * D$
1	Rizika na straně poptávky	Špatný odhad poptávky	4	4	16
2		Velké a nepředvídatelné výkyvy v poptávce	3	3	9
3		Zrušení objednávký zákazníkem	4	4	16
4		Špatná platební morálka zákazníků	5	3	15
5		Tlak ze strany odběratelů na	4	2	8

Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika		
			Č	D	$V = \check{C} * D$
	Rizika na straně poptávky	kratší dodací lhůty			
6		Nákup zboží, které nemá na trhu odbyt	4	4	16
7		Vývoj nového produktu, který na trhu neuspěl	2	4	8
8	Rizika dodavatelská	<b>Dlouhé dodací lhůty</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>20</b>
9		Nedodržení požadované kvality	3	4	12
10		<b>Nedodržení potvrzeného termínu dodání</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>20</b>
11		Nedostatky v průvodních dokladech	3	2	6
12		<b>Nedodržení sjednaného množství zboží</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>15</b>
13		Nesprávné balení	1	3	3
14		Nesprávné značení	5	2	10
15			<b>Ztráta dodavatele</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika		
			Č	D	V = Č * D
		<b>exklusivního zboží</b>			
16	Rizika dodavatelská	Ztráta dominantního dodavatele	1	4	4
17		<b>Selhání dopravy</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>25</b>
18		<b>Zcizení nákladu</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
19		Poškození nákladu	4	2	8
20		<b>Dodavatel neposkytne včas informace o hrozících problémech</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>15</b>
21		Nákup od nového dodavatele	3	4	12
22		Rizika právní	Změny ekonomických pravidel (daně, poplatky, cla)	2	2
23	<b>Nerespektování práv duševního vlastnictví (licencí, značek)</b>		<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
24	Rizika právní	<b>Nedodržení smluvních podmínek</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>15</b>

Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika		
			Č	D	V = Č * D
25	Rizika organizační a personální	Ztráta klíčových zaměstnanců s know how	2	4	8
26		Výpadky informačních systémů	4	3	12
27		Selhání zaměstnanců	1	3	3
28		Zastavení kvalifikačního růstu zaměstnanců	4	4	16
29		Jazykové bariéry	3	3	9
30		Nedostatečná vzájemná zastupitelnost	4	4	16
31	Rizika řídicí	Chybějící strategie nákupu	5	3	15
32		Nedostatečná kontrola procesů	5	3	15
33		Nedostatečná úroveň plánování a řízení (chybná rozhodnutí)	3	4	12
34	Rizika řídicí	Chybějící přiřazení odpovědností a kompetencí	4	4	16

Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika		
			Č	D	$V = \check{C} * D$
35		Absence popisu procesu nákupu	4	4	16
36		Absence pravidelných porad	5	3	15
37		Selhání komunikace a různé šumy mezi nákupem a dalšími odděleními	4	4	16
38	Rizika finanční	Růst cen zboží	4	4	16
39		Změny směnného kurzu	4	4	16
40		Nedodání uhrazeného zboží	1	4	4
41		Nedostatek finančních prostředků na úhradu nákupů	1	4	4
42		Růst cen dopravy	4	4	16
43		Zvýšení inflace	3	3	9
44	Rizika finanční	Recese ekonomiky země	1	4	4
45		Vstup nového silného	1	3	3

Č.	Skupina rizik	Název rizika	Hodnocení rizika		
			Č	D	$V = \check{C} * D$
		konkurenta do odvětví			
46		Chybný výpočet skladové ceny	4	4	16

Z provedené analýzy vyšel největší balíček rizik v kategorii dodavatelská rizika. Těmi se budeme zabývat hlouběji v následující analýze. Dle mého názoru a zkušeností považuji za nutné ošetřit všechna identifikovaná rizika, jelikož jakékoliv ohrožení chodu podniku z důvodu selhání nákupu je neakceptovatelné, existuje-li možnost předejít tomuto selhání vhodnými opatřeními. Z tohoto důvodu doporučuji organizaci provádět analýzu pomocí metody Checklist alespoň jednou ročně, kdy se provede aktualizace uvedených otázek a bude se udržovat aktuální seznam rizik včetně jejich hodnocení. Odpovědnost za provedení analýzy a následné ošetření rizik nese vlastník procesu, tedy ředitel velkoobchodu.

## 8.2 Analýza a hodnocení dodavatelských rizik

Poté, co byla identifikována všechna možná rizika, která mohou mít na proces nákupu negativní vliv, byla aplikována podrobnější analytická metoda FMEA. Pomocí analýzy FMEA budeme dále rozvíjet dodavatelská rizika, která byla nejčastěji vyhodnocena jako vysoké riziko.

### 8.2.1 FMEA

Hlavním nástrojem sledování, analyzování, vyhodnocování a řešení analýzy FMEA je formulář FMEA, který obsahuje analýzu rizik, hodnocení současného stavu, návrhy a opatření pro optimalizaci procesu a minimalizaci rizik.

V předchozí analýze vyplynula dodavatelská rizika jako největší balíček rizik působící na organizaci. Tím byl také určen předmět analýzy FMEA. Následně se určil expertní tým, který byl složen:

- dva manažeři nákupu,
- obchodní manažerka,

- ředitel velkoobchodu,
- celní deklarantka,
- ředitelka logistiky.

Ve spolupráci všech členů expertního týmu došlo ke zpracování přehledu prvků a potenciálních chyb s určením příčin a následků. Jednotlivé údaje byly zaznamenány do FMEA formuláře a byl stanoven význam chyby, její výskyt a možnosti odhalení. Vyplněný FMEA formulář je součástí přílohy P III.

Kritéria pro vyhotovení FMEA analýzy byla stanovena následovně:

**Klasifikace závažnosti chyby** proběhne v uzavřeném intervalu množiny přirozených čísel  $\langle 1; 10 \rangle$  v souladu s níže uvedenou tabulkou:

Tabulka 11 Klasifikace závažnosti chyby, vlastní zpracování

Význam následků chyby	Úroveň významu	Klasifikace
<b>Zanedbatelný</b>	Význam chyby má zanedbatelný účinek na chod ostatních procesů či na spokojenost zákazníka.	1
<b>Nepatrný</b>	Význam chyby má malý účinek na chod ostatních procesů či na spokojenost zákazníka.	2 - 3
<b>Středně závažný</b>	Význam chyby vyvolá u zákazníka mírnou nespokojenost, střední význam pro chod ostatních procesů.	4 - 6
<b>Závažný</b>	Význam chyby vyvolá u zákazníka značnou nespokojenost, poškození dobrého jména organizace, velký význam pro chod ostatních procesů.	7 - 8



Význam následků chyby	Úroveň významu	Klasifikace
<b>Velmi závažný</b>	Význam chyby je mimořádně vysoký, ztráta zákazníka, finanční ztráty, velmi velký význam pro chod ostatních procesů.	9 - 10

**Klasifikace výskytu chyby** proběhne rovněž v uzavřeném intervalu množiny přirozených čísel  $\langle 1; 10 \rangle$  dle níže uvedené tabulky:

Tabulka 12 Kritéria hodnocení výskytu chyby, vlastní zpracování

Pravděpodobnost	Popis	Výskyt	Klasifikace
<b>Nepřavděpodobná</b>	Chyba je téměř vyloučená	1 z 500	1
<b>Nepatrná</b>	Výskyt chyby jen ojediněle, osvědčené procesní řešení	1 z 250	2
		1 z 150	3
<b>Malá</b>	Občasný výskyt chyby v malém rozsahu, méně osvědčený proces	1 z 80	4
		1 z 40	5
		1 z 30	6
<b>Vysoká</b>	Častý, opakovaný, výskyt chyby, nepřesný proces	1 z 20	7
		1 z 10	8
<b>Velmi vysoká</b>	Velmi častý výskyt chyby, vzniku chyby lze sotva zabránit, nevhodný proces	1 z 5	9
		1 z 3	10

**Klasifikace detekce chyby** proběhne taktéž v uzavřeném intervalu množiny přirozených čísel  $\langle 1; 10 \rangle$  na základě níže uvedené tabulky:

Tabulka 13 Klasifikace detekce chyby, vlastní zpracování

Stupeň odhalení	Popis	Měřítko v %	Klasifikace
<b>Vysoký</b>	Metody zabezpečení procesu odhalí s velkou pravděpodobností výskyt chyby	95 - 100	1
		91 - 94	2
<b>Střední</b>	Metody zabezpečení procesu pravděpodobně odhalí výskyt chyby	81 - 90	3
		71 - 80	4
		61 - 70	5
		56 - 60	6
<b>Nízký</b>	Metody zabezpečení procesu mají pravděpodobnost odhalit výskyt chyby	46 - 55	7
		31 - 45	8
		6 - 30	9
<b>Velmi nízký</b>	Metody zabezpečení procesu pravděpodobně neodhalí výskyt chyby	6 - 30	9
<b>Nepravděpodobný</b>	Metody zabezpečení procesu neodhalí výskyt chyby	0 - 5	10

**Rizikové číslo RPN** představuje míru rizika plynoucí z výskytu chyb a je dáno součinem indexů významu, výskytu a možnosti detekce chyby.

Tabulka 14 Hodnocení míry rizika, vlastní zpracování

Hodnocení míry rizika RPN	Slovní hodnocení rizika	Hodnota
Nízké	Riziko má nízký dopad	1 - 50
Střední	Riziko je středně kritické	51 - 100
Vysoké	Riziko je vysoce kritické	101 - 1000

### 8.2.2 Vyhodnocení a návrh opatření

Po provedené identifikaci rizik a analýze pomocí FMEA formuláře následuje hodnocení identifikovaných rizik. Na základě předem stanovené stupnice hodnocení FMEA analýzy byly vyčleněny procesy s velmi vysokým RPN, tj. od hodnoty 101. V tabulce číslo 15 je uveden seznam priorit sestaven dle vypočítané výše míry rizika.

Tabulka 15 Míra rizika, vlastní zpracování

Seznam priorit	Míra rizika RPN
Selhání dopravy	560
Dodavatel neposkytne včas informace o hrozících problémech	300
Ztráta dodavatele exklusivního zboží	243
Nedodržení potvrzeného termínu dodání	240
Nedodržení sjednaného množství zboží	200
Nedodržení požadované kvality	200
Dlouhá dodací lhůta	144
Nedostatky v průvodních dokladech	120

Pro eliminaci dodavatelských rizik navrhuji implementaci metodiky hodnocení dodavatelů, která představuje preventivní opatření všech dílčích dodavatelských rizik. Základním úkolem hodnocení dodavatelů je nejen výběr nejvhodnějšího dodavatele, ale také odhalení potenciálních rizik. Díky informacím získaným při hodnocení dodavatelů pak můžeme přijmout vhodná opatření s cílem minimalizovat ohrožení procesu nákupu, ať už se jedná

o termíny dodání, kvalitu zboží, cenu, dopravu apod. Pravidelné hodnocení dodavatelů umožní včas odhalit potenciální rizika a přijmout vhodná opatření.

Společnost Wiky, spol. s r.o. nemá v současné době vypracovanou metodiku hodnocení dodavatelů v žádné podobě.

## 9 NÁVRH METODIKY HODNOCENÍ DODAVATELŮ SLOUŽÍCÍ K ELIMINACI RIZIK

Kapitola je věnována návrhu metodiky hodnocení dodavatelů ve společnosti Wiky, spol. s r.o. Jak vyplývá z analýzy současného stavu nákupu v odstavci 7.1, postup hodnocení dodavatelů v organizaci není v současné době předepsán žádnou normou. Dle Tvrdoně a Bazaly (2020b) právě hodnocení dodavatelů představuje nejdůležitější činnost osob odpovídajících za nákup v organizaci. Přičemž v organizaci nejsou stanovena hodnotící kritéria ani neexistuje návod či doporučení k provádění hodnocení dodavatelů. Správně používané hodnocení dodavatelů poskytuje nákupu i managementu organizace dostatek objektivních informací k navázání obchodních, vzájemně výhodných vztahů. Hodnocení dodavatele je tedy důležitým nástrojem, který může mít rozhodující vliv na konkurenceschopnost organizace. Tímto řešením se dosáhne také eliminace všech zjištěných problematických míst, tedy hodnocení dodavatelů přispěje k prevenci dodavatelských rizik.

### 9.1 Funkční tým

Odborná literatura doporučuje hodnotit dodavatele za pomoci funkčního týmu. Ten se skládá ze zaměstnanců z více odborných útvarů organizace na základě požadované specializace. Toto se však vyplatí pouze při hodnocení strategicky důležitých dodavatelů či produktů, vzhledem k poměru mezi náklady a přínosy.

Dodavatel je posuzován mezioborovým týmem tak, že každý jeho člen hodnotí samostatně na základě předem stanovených kritérií a hodnotících metod. Výsledné hodnocení je součtem bodů jednotlivých kritérií od každého hodnotitele a výsledky se zprůměrují. Tím je dosaženo výsledného hodnocení, které dodavatel obdržel. Tento přístup k hodnocení přináší výhodu v tom, že dochází k omezení případů, kdy hodnotitel z různých příčin subjektivně hodnotí dodavatele negativně.

Složení funkčního týmu v organizaci Wiky, spol. s r.o.:

- manažer nákupu,
- obchodní manažer,
- ředitelka logistiky.

## 9.2 ABC analýza dodavatelů

Další krok vedoucí k hodnocení dodavatelů představuje rozčlenění dodavatelů pomocí ABC analýzy. Podnik provede analýzu všech dodavatelů na základě podílu na celkovém objemu nákupu za předchozí rok a identifikuje tak nejdůležitější dodavatele pro organizaci.

Postup aplikace analýzy ABC v krocích:

- seznam dodavatelů seřazen sestupně podle celkové hodnoty nákupu v analyzovaném roce,
- určení procentuálního podílu nákupu dodavatele z celkové hodnoty nákupu v analyzovaném roce pomocí vzorce,
- součet procentuálních podílů jednotlivých dodavatelů v analyzovaném roce po zaokrouhlení na jednotky dosáhne hranice 80 %, která určuje skupinu A,
- součet procentuálních podílů jednotlivých dodavatelů v analyzovaném roce po zaokrouhlení na jednotky dosáhne hranice 15 %, která určuje skupinu B,
- součet procentuálních podílů jednotlivých dodavatelů v analyzovaném roce po zaokrouhlení na jednotky dosáhne hranice 5 %, která určuje skupinu C.

Příklad analýzy dle uvedeného postupu je uveden v tabulce číslo 16.

Tabulka 16 Analýza ABC, vlastní zpracování

Pořadí	Název dodavatele	Celková hodnota nákupu v CZK	Procentuální podíl na celkové hodnotě nákupu všech dodavatelů	Skupina
1	Dodavatel 1	x	40 %	A
2	Dodavatel 2	x	25 %	A
3	Dodavatel 3	x	15 %	A
4	Dodavatel 4	x	10 %	B
5	Dodavatel 5	x	5 %	B

Pořadí	Název dodavatele	Celková hodnota nákupu v CZK	Procentuální podíl na celkové hodnotě nákupu všech dodavatelů	Skupina
6	Dodavatel 6	x	3 %	C
7	Dodavatel 7	x	2 %	C

Po rozdělení dodavatelů do skupin dle ABC analýzy bude určena frekvence hodnocení dodavatelů a jeho hodnotitel následovně:

Tabulka 17 Frekvence hodnocení dodavatelů, vlastní zpracování

Dodavatel	Frekvence hodnocení dodavatelů	Hodnotitel
A	1x za 6 měsíců	Funkční tým
B	1x za rok	Manažer nákupu
C	1x za rok a půl	Manažer nákupu

### 9.3 Kritéria hodnocení

Hodnocení dodavatelů spočívá ve stanovení správných kritérií dle potřeb organizace. Obecně se jako nejčastější kritéria volí kvalita, cena, dodací lhůty a spolehlivost dodávek. Doporučená kritéria a podkritéria pro organizaci Wiky, spol. s r.o. jsou podrobně uvedena v následující tabulce. Hodnocená kritéria jsou také obsažena ve formuláři Hodnocení dodavatele, jehož návrh je uveden v příloze P IV.

Tabulka 18 Kritéria hodnocení dodavatelů, vlastní zpracování

<b>Kritéria hodnocení dodavatele</b>			
<b>Kritérium</b>		<b>Podkritérium</b>	
<b>Velmi důležitá</b>	1. Cena	a	Cenová úroveň v porovnání s konkurencí
		b	Cena při zohlednění kvality a služeb
		c	Platební podmínky
		d	Možnost množstevních slev
		e	Možnost platebních bonusů – skonto
	2. Kvalita produktu	a	Dodržení kvality dle specifikace a atestu
		b	Počet reklamací za rok
		c	Četnost reklamací stejného problému
	3. Kvalita dodavatele	a	Přístup a ochota k řešení reklamací
		b	Rychlost řešení reklamací, nápravy, náhradní dodávky, náhrady škod
		c	Spolehlivost dodržení termínů dodávek
		d	Kompletnost dodávek
		e	Rychlost dodávek
		f	Kvalita vyřízení objednávky
	4. Dokumentace	a	Průvodní doklady k dodávce
		b	Doklady o kvalitě
		c	Licenční smlouvy
	5. Servis, služby	a	Technická pomoc, poradenství
		b	Záruka nad rámec zákona



Kritéria hodnocení dodavatele			
Kritérium		Podkritérium	
Středně důležitá	6. Balení a značení zboží	a	Kvalita a druh balení zboží
		b	Úroveň značení
	7. Spolupráce a komunikace	a	Komunikace s dodavatelem
		b	Flexibilita a reakce na nečekané změny požadavků
		c	Dodržování sjednaných podmínek
	Méně důležitá	8. Ostatní	a
b			Lokalizace dodavatele
c			Minimální objednáací množství
d			Podklady k zalistování zboží

K jednotlivým kritériím byla přidělena podkritéria s jasným popisem, který udává hranice mezi jednotlivými známkami u daných kritérií. Všechna kritéria jsou známkována číslem od 1 do 3, přičemž známka 3 odpovídá nejvyššímu hodnocení a známka 1 nejnižšímu hodnocení. Kritéria jsou rozdělena do tří skupin, a to kritéria velmi důležitá, středně důležitá a méně důležitá.

#### Kritérium č. 1 – cena

**a) Cenová úroveň v porovnání s konkurencí** – hodnocení úrovně cenových nabídek v průběhu roku. Podmínkou je porovnávat cenu srovnatelné kvality výrobků při zohlednění všech vedlejších nákladů včetně dopravy. Je tedy nutné hodnotit vždy skladovou cenu.

**1 bod** – cenové nabídky v průběhu roku dosahovaly vyšších cen než u konkurenční,

**2 body** – srovnatelná cena s konkurencí,

**3 body** – cenové nabídky v průběhu roku dosahovaly nižších cen než u konkurenční.

**b) Cena při zohlednění kvality a služeb** – hodnocení cenových nabídek se zohledněním služeb navíc a vysoké kvality.

**1 bod** – příliš vysoká cena za standardní kvalitu, žádné služby navíc,

**2 body** – vyšší cena za nadstandardní kvalitu, žádné služby navíc,

**3 body** – vyšší cena je vyvážena nadstandardní kvalitou a mimořádnými službami.

**c) Platební podmínky** – hodnocení délky splatnosti faktur a požadavků na platbu záloh.

**1 bod** – požadovaná záloha 100 % z celkové částky faktury před zahájením výroby,

**2 body** – požadovaná záloha do 30 % z celkové částky faktury před zahájením výroby nebo splatnost faktury 14 dnů od vystavení,

**3 body** – záloha není požadována nebo splatnost faktury 30 dnů od vystavení,

**d) Možnost množstevních slev** – hodnocení poskytovaných slev, za jakých podmínek a při jakých objemech dodávky.

**1 bod** – dodavatel poskytuje slevy při podmínce jednorázového odběru velkého objemu zboží, na které odběratel nedosáhne,

**2 body** – dodavatel poskytuje slevy při podmínce postupného odběru velkého objemu zboží na určité období,

**3 body** – dodavatel poskytuje slevy při podmínce jednorázového odběru přijatelného objemu zboží.

**e) Možnost platebních bonusů – skonto** – hodnocení poskytovaných slev, za jakých podmínek a při jakých termínech úhrady faktur.

**1 bod** – dodavatel neposkytuje žádné slevy,

**2 body** – dodavatel poskytuje slevu při plné úhradě faktury v okamžiku zahájení výroby,

**3 body** – dodavatel poskytuje slevu při plné úhradě faktury v okamžiku lodění.

## **Kritérium č. 2 – Kvalita produktu**

**a) Dodržení kvality dle specifikace a atestu** – hodnocení stálosti kvality, zdali produkt vždy odpovídá odsouhlasené specifikaci, zdali v atestu uváděné údaje vždy odpovídají skutečnosti.

**1 bod** – časté odchylky od deklarované kvality, časté důvody k reklamaci,

**2 body** – občasné akceptovatelné odchylky, nejsou důvodem k reklamaci,

**3 body** – žádné odchylky kvality.

**b) Počet reklamací za rok** – hodnocení četnosti reklamací ve sledovaném roce.

**1 bod** – více než 5 % reklamací z celkového objemu zboží ve sledovaném roce,

**2 body** – 2 – 5 % reklamací z celkového objemu zboží ve sledovaném roce,

**3 body** – maximálně 2 % reklamací z celkového objemu zboží ve sledovaném roce.

**c) Četnost reklamací stejného problému** – hodnocení počtu reklamací stejné vady ve sledovaném roce.

**1 bod** – reklamace stejné vady se ve sledovaném roce vyskytla více než 3krát,

**2 body** – reklamace stejné vady se ve sledovaném roce vyskytla maximálně 2krát,

**3 body** – reklamace stejné vady se ve sledovaném roce nevyskytla.

### **Kritérium č. 3 – Kvalita dodavatele**

**a) Přístup a ochota k řešení reklamací** – hodnocení rychlosti a způsobu reakce dodavatele na reklamaci a připomínky odběratele ke kvalitě dodávek.

**1 bod** – nereaguje vůbec nebo řeší věc velmi pomalu, nutnost urgovat,

**2 body** – reaguje, ale bez vlastní iniciativy,

**3 body** – reaguje okamžitě, ochotně spolupracuje na řešení problému.

**b) Rychlost řešení reklamací** – hodnocení, jak rychle dodavatel odebere zpět reklamované zboží, poskytne náhradní díly a účetně dokončí vyřešení reklamace.

**1 bod** – dodavatel neposkytne náhradní díly k opravě poškozeného zboží,

**2 body** – dodavatel dodá náhradní díly, ale zpoždění způsobí odběrateli náklady,

**3 body** – dodavatel dodá náhradní díly velmi rychle, reklamaci vyřeší neproměně.

**c) Spolehlivost dodržení termínů dodávek**

**1 bod** – časté nedodržení dohodnutých termínů,

**2 body** – občasné nedodržení dohodnutých termínů z důvodů mimořádných událostí,

**3 body** – vždy dodržuje dohodnuté termíny.

**d) Kompletnost dodávek**

**1 bod** – časté dodání nekompletní objednávky,

**2 body** – občasné nedodání kompletní objednávky z mimořádných důvodů,

**3 body** – vždy kompletní dodávka v souladu s objednávkou.

**e) Rychlost dodávek**

**1 bod** – dodací lhůta delší než 6 týdnů od podání objednávky,

**2 body** – dodací lhůta do 6 týdnů od podání objednávky,

**2 body** – dodací lhůta do 3 týdnů od podání objednávky.

**f) Kvalita vyřízení objednávky**

**1 bod** – nutnost urgovat potvrzení objednávky,

**2 body** – potvrzení objednávky do 3 dnů,

**3 body** – reakce na objednávku obratem.

**Kritérium č. 4 – Dokumentace**

**a) Průvodní doklady k dodávce** – včasné předložení dokladů je pro organizaci velmi důležité, bez příslušných originálních dokladů není možné zboží proclít ani přijmout zboží na sklad a následně pouštět dále do oběhu.

**1 bod** – nutná urgence k dodání dokladů,

**2 body** – doklady společně s dodávkou,

**3 body** – doklady e-mailem či poštou s předstihem.

**b) Doklady o kvalitě** – doklady představují prohlášení o shodě, atesty a bezpečnostní protokoly, které by měly být předloženy nejpozději v okamžiku dodání zboží odběrateli.

**1 bod** – nutná urgence k dodání dokladů,

**2 body** – doklady jsou k dispozici v den dodání,

**3 body** – doklady jsou dodány poštou nebo e-mailem s předstihem.

**c) Licenční smlouvy** – v případě licencovaného zboží musí dodavatel předložit licenční smlouvu pro český trh.

**1 bod** – nutná urgence k dodání dokladů,

**2 body** – doklady jsou k dispozici v den dodání,

**3 body** – doklady jsou dodány poštou nebo e-mailem s předstihem.

**Kritérium č. 5 – Servis, služby**

**a) Technická pomoc, poradenství** – hodnocení schopnosti dodavatele poskytnout poradenství a technickou pomoc týkající se způsobu používání zboží, zdali poskytne ochotně a včas potřebná upřesnění, vysvětlení, video návod apod.

**1 bod** – dodavatel není výrobce zboží, není schopen poskytnout požadované informace,

**2 body** – dodavatel je výrobce zboží a je ochoten podat omezené informace,

**3 body** – dodavatel je výrobce a poskytuje ochotně poradenství a pomoc.

**b) Záruka nad rámec zákona**

**1 bod** – dodavatel neposkytne delší záruční dobu, ačkoliv to povaha zboží umožňuje,

**2 body** – dodavatel poskytne delší záruční dobu, umožňuje-li to povaha zboží,

**3 body** – dodavatel poskytne delší záruční dobu bez ohledu na povahu zboží.

**Kritérium č. 6 – Balení a značení zboží**

**a) Kvalita a druh balení zboží** – druh obalu musí být přizpůsoben povaze zboží i velikosti jednotky balení. Hodnocení, zdali obal vyhovuje odběrateli, zda se s ním dobře manipuluje, jeho likvidace nepřináší odběrateli náklady a obaly nezatěžují životní prostředí.

**1 bod** – nevratné obaly, vyžadují náklady na likvidaci,

**2 body** – vratné obaly, dopravu organizuje a hradí organizace,

**3 body** – vratné obaly, dopravu organizuje a hradí sám dodavatel.

**b) Úroveň značení** – viditelné a čitelné označení zboží jako je štítek s českým popisem, výrobní číslo a EAN kód.

**1 bod** – schází správné označení zboží, špatné štítky, nečitelné údaje,

**2 body** – vyhovující označení s drobnými připomínkami,

**3 body** – vyhovující označení zboží se všemi požadovanými informacemi.

**Kritérium č. 7 – Spolupráce a komunikace**

**a) Komunikace s dodavatelem** – hodnocení rychlosti odpovědi na poptávku, zaslání cenové nabídky apod.

**1 bod** – těžkopádná a zdlouhavá komunikace,

**2 body** – zdvořilá, stručná a rychlá komunikace,

**3 body** – vysoká úroveň komunikace, rychlé odezvy, vřelé obchodní vztahy.

**b) Flexibilita a reakce na nečekané změny požadavků**

**1 bod** – dodavatel není schopen přizpůsobení se požadovaným změnám,

**2 body** – pomalé přizpůsobení se změnám,

**2 body** – velmi flexibilní, rychlá reakce.

**c) Dodržování sjednaných podmínek**

**1 bod** – velmi časně nedodržení některé z ujednaných podmínek,

**2 body** – občasné nedodržení některé z ujednaných podmínek, max. 1 ročně,

**3 body** – dodavatel vždy dodrží veškeré sjednané podmínky.

**Kritérium č. 8 – Ostatní**

**a) Dodací podmínky, zajištění dopravy zboží** – kritérium souvisí s dodací podmínkou, nejvýhodnější dodací podmínka pro kupujícího je CPT, CIP, CIF, CFR, DAP závod odběratele, kdy přepravní náklady nese dodavatel, je odpovědný za zajištění přepravy a nese nebezpečí ztráty a poškození zboží až po dodání na sklad společnosti Wiky, spol. s r.o. Hodnotí se i jaký je zvolen způsob dopravy a zdali je využito služeb kvalitních dopravců. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost nakupuje převážně v zemích mimo EU, je toto kritérium zařazeno mezi méně důležité.

**1 bod** – dodací podmínky EXW, FCA, FOB,

**2 body** – dodací podmínka CFR, CIP, CPT, CIF, DAP sklad odběratele,

**3 body** – dodací podmínka CFR, CIP, CPT, CIF, DAP sklad odběratele a současně spokojenost s volbou druhu dopravy i přepravce.

**b) Lokalizace dodavatele** – v souvislosti s přepravními náklady, možnosti osobního jednání s dodavatelem i vzhledem k délce dodavatelského řetězce, je vždy výhodné, pokud je dodavatel co nejméně vzdálen odběrateli. Ne vždy je toto možné, proto je i zde kritérium zařazeno mezi méně důležité.

**1 bod** – země mimo Evropskou unii,

**2 body** – Evropská unie,

**3 body** – Česká republika.

**c) Minimální objednáací množství** – hodnocení minimálního objemu zboží, které je nutno objednat.

**1 bod** – podmínka odběru velkého objemu zboží, na které odběratel nedosáhne,

**2 body** – podmínka odběru velkého objemu zboží, které odběratel je schopen splnit,

**3 body** – bez podmínek odběru minimálního objemu zboží.

**d) Podklady k zalistování zboží** – hodnocení kvality podkladů, které poskytne dodavatel odběrateli pro zalistování zboží, jako logistické údaje, produktové fotografie, produktová videa.

**1 bod** – dodavatel podklady neposkytne,

**2 body** – dodavatel podklady poskytne pouze částečně nebo v podprůměrné kvalitě,

**3 body** – dodavatel poskytne podklady v perfektní kvalitě.

#### 9.4 Váhy kritérií

Kritéria, která mají pro organizaci největší váhu, byla zařazena do skupiny velmi důležitá kritéria. Jedná se o kritéria cena, kvalita produktu, kvalita dodavatele, dokumentace, servis a služby. Do skupiny středně důležitá kritéria byla zařazena kritéria balení a značení zboží, spolupráce a komunikace. Mezi méně důležitou oblast patří ostatní kritéria jako dodací podmínky, lokalizace dodavatele, minimální objednáací množství a podklady k zalistování zboží. Tyto skupiny jsou ohodnoceny v poměru 60:30:10, čímž jsou stanoveny váhy, které jsou použity v této metodě.

Nejdříve se stanovila vymezení kritérií hodnocení, která určují váhu hodnotících skupin. Byla určena maxima i minima hodnot podle posuzovaných hodnocení dodavatelů a určilo se pořadí výsledných údajů. Pro metodu hodnocení pomocí vah platí, že jako nejlepší dodavatel bude brán ten, který dosáhne nejvyššího hodnocení.

Tabulka 19 Stanovení vah a maximálních hodnot, vlastní zpracování

Oblast	Váha kritérií	Maximální součet bodů v dané oblasti	Maximální výsledek v dané oblasti
<b>Velmi důležitá</b>	60 %	60	36
<b>Středně důležitá</b>	30 %	15	4,5
<b>Méně důležitá</b>	10 %	12	1,2
$\Sigma$	100 %	87	41,7

Tabulka 20 Stanovení kvality dodavatelů, vlastní zpracování

Pořadí	Nejlepší dodavatel	Lepší dodavatel	Horší dodavatel
<b>Hranice výsledných součtů</b>	41,7 - 30,5	30,4 - 15	14,9 - 13,9

Po vyhodnocení dodavatele dle navržené metodiky nastává fáze řízení dodavatelských rizik a systematické zvládnutí širokého spektra příležitostí a hrozeb. Cílem metodiky je kontrola dodavatele v pravidelných intervalech, což umožňuje včasnou identifikaci rizik a jejich eliminaci.

## 9.5 Postup hodnocení dodavatelů

Vlastní výpočty lze realizovat pomocí MS Excel, metodický postup hodnocení dodavatele tudíž není vázán na konkrétní software, což zajišťuje určitou míru stability v hodnocení. Pro hodnocení je navržena tabulka v MS Excel, ve které jsou uvedena kritéria, způsob jejich bodování i váhy.

Za proces hodnocení dodavatelů odpovídá manažer nákupu. Začíná vytvořením statistiky nákupu za uplynulý rok a určením, kteří dodavatelé budou hodnoceni dle analýzy ABC. Následně připraví tabulku pro hodnocení v MS Excel, kde vyplní název a adresu dodavatele a roční objem nákupu. Takto připravená tabulka je uložena na vnitropodnikovou síť. Manažer nákupu požádá jednotlivé hodnotitele o provedení hodnocení jim příslušných dodavatelů. Současně určí termín vyhotovení.



Manažer nákupu dokončí hodnocení zanesením celkového počtu bodů a výsledného váženého hodnocení všech hodnocených dodavatelů do tabulky Celkové hodnocení dodavatelů, viz příloha P V. V dalším kroku tabulku archivuje na vnitropodnikové síti.

Na základě dosaženého váženého hodnocení jsou dodavatelé zařazeni do skupin, jak uvádí tabulka č. 20 Stanovení kvality dodavatelů.

Výsledné hodnocení je komunikováno dodavatelům.

## **9.6 Zpětná vazba dodavatelů**

Výsledky hodnocení budou odpovídající formou sděleny dodavatelům. Současně bude na hodnocení vyžadována zpětná vazba od dodavatele, a to především v případě, kdy jsou zjištěny nedostatky.

V případě vynikajícího hodnocení dodavatel dodá podepsané potvrzení o převzetí hodnocení formou naskenované podepsané kopie s datem převzetí. V tomto případě doporučuji aplikovat různá motivační opatření či ocenění, které mohou stávající dodavatelé získat za vynikající výkon a spolehlivost.

V případě naopak dobrého či uspokojivého hodnocení, je nutno zjištěné nedostatky komunikovat s dodavatelem. V praxi se nejčastěji využívá rozhovoru s dodavatelem, zintenzivní se kontroly ze strany odběratele a v závažných případech lze přistoupit také k sankčním prostředkům. Dodavatel musí přijmout okamžitá opatření a během tří kalendářních týdnů po obdržení hodnocení je nutné bez další výzvy předložit plán aktivit přijatých ke zlepšení stavu.

Je-li výsledné hodnocení dodavatele nevyhovující, ukončí se spolupráce s dodavatelem.

Navrženou metodiku doporučuji převzít do vnitropodnikové směrnice jako závazný předpis k hodnocení dodavatelů.

## **9.7 Přínos navržené metodiky hodnocení dodavatelů**

Náklady na realizaci navržené metodiky nevzniknou, jelikož tato bude implementována do pracovního procesu zaměstnanců v rámci standardní pracovní doby. Přínos implementace hodnocení dodavatelů představuje úsporu vznikající z eliminace dodavatelských rizik.

Navrhovaná metodika má vést ke snížení nákupních rizik a taktéž ke snížení nákladů spojených s dodavatelskými riziky, což povede k úsporám.

## ZÁVĚR

Podnikatelská činnost je přímo spjata s existencí rizik. Jsou-li tato rizika definována, kontrolována a jsou-li přijata opatření pro jejich eliminaci, vede tento přístup k zefektivnění vnitropodnikových procesů, potažmo ke zlepšení prosperity podniku jako celku.

Tématem předkládané diplomové práce byl návrh a tvorba metodiky minimalizace rizik v logistickém procesu ve společnosti Wiky, spol. s r.o. V této souvislosti byl formulován i cíl práce – vypracovat metodiku sloužící k eliminaci rizik v procesu nákupu ve společnosti Wiky spol. s r.o. Byl navržen a vytvořen metodický postup hodnocení dodavatelů s přihlédnutím ke specifickým potřebám organizace.

Aby však mohl systém hodnocení dodavatelů řádně fungovat, je třeba, aby byl primárně správně nastaven systém hodnotících kritérií, jež odpovídají aktuálním požadavkům organizace. Je nutno vhodně zvolit metody hodnocení dodavatelů, které budou odpovídat potřebám společnosti. Rovněž je nutné, aby docházelo k systematickému provádění hodnotícího procesu a na základě získaných výsledků k přehodnocování vhodnosti a rizikovosti dodavatelů pro organizaci.

Jako základní stavební kámen této práce posloužila podrobná literární rešerše domácí i zahraniční literatury se zaměřením na logistiku, proces nákupu a management rizik. Dále byly aplikovány analytické metody identifikace a hodnocení rizik, které dopomohly k dosažení cíle.

Pomocí rozhovorů, brainstormingu a Checklist analýzy byl zmapován současný stav nákupu a byla identifikována potenciální rizika působící na podnik. Následně proběhlo jejich hodnocení pomocí kritérií pravděpodobnosti výskytu a dopadu hodnoceného rizika na plnění cílů nákupu. Z provedených analýz vyplynula dodavatelská rizika jako největší balíček rizik působící na proces nákupu. Z toho důvodu byla dodavatelská rizika dále analyzována pomocí metody FMEA a byla navržena vhodná opatření.

Zjištěné informace tvořily základní podklad pro formulaci vlastního postupu metodiky minimalizace rizik v procesu nákupu a byl navržen systém hodnocení dodavatelů. Dle doporučení odborné literatury bylo navrženo sestavení funkčního týmu, který bude hodnocení dodavatelů provádět v pravidelných intervalech. Byl navržen způsob členění dodavatelů pomocí ABC analýzy a navržena frekvence hodnocení dodavatelů dle příslušných kategorií. Byla určena hodnotící kritéria, jejich bodové hodnocení a byly

přiděleny váhy, což umožňuje efektivnější hodnocení s přihlédnutím k významu jednotlivých kritérií.

Vypracováním metodiky hodnocení dodavatelů bylo dosaženo cílů diplomové práce. Její výsledky byly prezentovány vedení společnosti a následovat budou další kroky k uvedení metodiky do praxe.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALBY, Tom, c2022. Checklist Analysis. Project Management Knowledge [online]. Hamburg: Project Management Knowledge [cit. 2022-01-29]. Dostupné z: <https://project-management-knowledge.com/definitions/c/checklist-analysis/>

ANTUŠÁK, Emil, 2013. Krizová připravenost firmy. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-983-8.

ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK, 2016. Základy teorie krizového managementu. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2.

AVEN, Terje, 2015. Risk Analysis. 2nd edition. Chichester: Wiley. ISBN 9781119057796.

BAZALA, Jaroslav, 2014. Co znamená logistika v praxi. Logistická akademie [online]. Ostrava-Poruba: Logistická akademie [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.logisticaakademie.cz/blog/diskutovana-temata/co-znamená-logistika-v-praxi>

CIRKOVSKÝ, Jaroslav, 2019. Jak zvolit správnou strategii nákupu... a ukázat, že svoji práci rozumíte. Benefico [online]. Kostelní Hlavno: Benefico [cit. 2021-12-30]. Dostupné z: <https://benefico.cz/strategie-nakupu/>

ČASTORÁL, Zdeněk, 2017. Management rizik v současných podmínkách. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-132-4.

ČERVENÝ, Radim, 2013. Strategie nákupu: krok za krokem. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.

DIESELKAMP, Markus a Rudolf SCHÜLLER, 2012. Lieferantenrating: Instrumente, Kriterien, Checklisten. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-8349-3431-4.

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

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

*Interní dokumentace organizace Wiky, spol. s r.o.*, 2021. Kyjov.

JOHNSON, P. Fraser, Michiel R. LEENDERS a Anna E. FLYNN, 2011. Purchasing and Supply Management. 14th Edition. New York: The McGraw-Hill Companies. ISBN 978-0-07-337789-6.

JOHNSEN, Thomas E., Mickey HOWARD a Joe MIEMCZYK, 2014. *Purchasing and Supply Chain Management*. London: Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-315-81921-1.

KUBASÁKOVÁ, Iveta, Marián ŠULGAN a Jaroslava KUBÁŇOVÁ, 2020. *Logistika pre zasielateľstvo a cestnú dopravu*. 2. doplněné a přepracované vydání. Žilina: EDIS - vydavateľské centrum ŽU. ISBN 978-80-554-1700-4.

Logistika, c2022. *Vysoká škola logistiky o.p.s.* [online]. Praha: Vysoká škola logistiky [cit. 2022-02-19]. Dostupné z: <https://vlc.vslg.cz/Teorie/Item/G4>

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

MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ, 2018. *Logistika*. 2. upravené a doplněné vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-4158-8.

MALEJČÍKOVÁ, Alexandra a Albín MALEJČÍK, 2015. *Logistika*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. ISBN 978-80-552-1302-6.

Nákupní situace dělíme do 3 skupin, c2022. *Logistika nejen pro studenty: Vše co student potřebuje vědět* [online]. [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: <https://logistika.studentske.cz/2009/06/nakupni-situace-delime-do-3-skupin.html>

SCHÖNSLEBEN, Paul, 2012. *Integral Logistics Management: Operations and Supply Chain Management Within and Across Companies*. 4th ed. Boca Raton: CRC Press. ISBN 978-1-4398-7823-1.

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

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

ŠTĚDRONĚ, Bohumír et al., 2015. *Manažerské rozhodování v praxi*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-587-9.

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

TVRDOŇ, Leo a Jaroslav BAZALA, 2020a. *Proces nakupování: Strategie nákupu*. *Techportal* [online]. Praha: Verlag Dashöfer [cit. 2021-12-30]. Dostupné z: <https://www.techportal.cz/33/proces-nakupovani-strategie-nakupu->

uniqueidmRRWSbk196FNf8-

jVUh4EoSf6RcLfOnlXrQIQXE0p4E/?uri\_view\_type=44&uid=167pNo24fa8Do40Bi7JLERQ&e=15EDC4hUlvF\_vN1lrdZmJoWun1jqzJBT

TVRDOŇ, Leo a Jaroslav BAZALA, 2020b. Výběr a hodnocení dodavatelů. *Logistika v praxi* [online]. Praha: Verlag Dashöfer [cit. 2022-01-08]. Dostupné z: [https://www.dlprofi.cz/log/33/vyber-a-hodnoceni-dodavatelu-](https://www.dlprofi.cz/log/33/vyber-a-hodnoceni-dodavatelu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EoSf6RcLfOnlcCGEi8RWMmQ/?uri_view_type=35)

uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EoSf6RcLfOnlcCGEi8RWMmQ/?uri\_view\_type=35

TVRDOŇ, Leo a Jaroslav BAZALA, 2020c. Proces nakupování: Strategie nákupu. *Logistika v praxi* [online]. Praha: Verlag Dashöfer [cit. 2022-01-08]. Dostupné z: [https://www.dlprofi.cz/log/33/proces-nakupovani-strategie-nakupu-](https://www.dlprofi.cz/log/33/proces-nakupovani-strategie-nakupu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EoSf6RcLfOnlXrQIQXE0p4E/?query=pr%F9b%EC%BE%E9%20hodnocen%ED%20dodavatele&serp=1)

uniqueidmRRWSbk196FNf8-

jVUh4EoSf6RcLfOnlXrQIQXE0p4E/?query=pr%F9b%EC%BE%E9%20hodnocen%ED%20dodavatele&serp=1

TVRDOŇ, Leo a Jaroslav BAZALA, 2020d. Proces nakupování: Základní pojmy. *Logistika v praxi* [online]. Praha: Dashöfer Holding [cit. 2022-02-01]. Dostupné z: [https://www.dlprofi.cz/log/33/proces-nakupovani-zakladni-pojmy-](https://www.dlprofi.cz/log/33/proces-nakupovani-zakladni-pojmy-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EoSf6RcLfOnlpyAtiS-p6QY/?uri_view_type=35)

uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EoSf6RcLfOnlpyAtiS-p6QY/?uri\_view\_type=35

VITASEK, Kate, 2013. Supply chain management terms and glossary. Council of Supply Chain Management Professionals [online]. Illinois: CSCMP [cit. 2021-11-21]. Dostupné z: [https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms/CSCMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921](https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921)

ZAPLETALOVÁ, Šárka, 2012. Krizový management podniku pro 21. století. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-85-9.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

aj.	a jiné
apod.	a podobně
B2B	business-to-business (obchodník – obchodník)
B2C	business-to-consumer (obchodník – koncový zákazník)
CIF	Cost, Insurance and Freight (náklady, pojištění a přepravné)
CIP	Carriage and Insurance Paid To (přeprava a pojištění placeno do)
CLA	kontrolní seznam
CPT	Carriage Paid To (přeprava placeno do)
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
Č	četnost
D	dopad
DAP	Delivered At Place (s dodáním na místo)
EAN	European Article Number (čárový kód)
EU	Evropská unie
EXW	Ex-works (ze závodu)
FCA	Free Carrier (vyplaceně dopravci)
FMEA	analýza možných vad a jejich následků
FOB	Free On Board (vyplaceně na loď)
IT	informační technologie
Max.	maximum
MO	maloobchod
např.	například
resp.	respektive
RFID	Radio Frequency Identification (technologie identifikace)
RPN	číslo významu rizika

spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
SW	software
SWOT	analýza Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
USA	Spojené státy americké
V	významnost rizika
VO	velkoobchod



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Základní funkční oblasti logistiky (Logistika, c2022) .....	15
Obrázek 2 Míra závislosti dodavatele a kupujícího (Schönsleben, 2012).....	23
Obrázek 3 Centrála společnosti Wiky, spol. s r.o. (interní materiály společnosti).....	36
Obrázek 4 Logo společnosti Wiky, spol. s r.o. (interní materiály společnosti).....	37
Obrázek 5 Časová osa, vlastní zpracování.....	37
Obrázek 6 MO síť společnosti Wiky, spol. s r.o., vlastní zpracování .....	38
Obrázek 7 Procesy ve společnosti Wiky, spol. s r.o., vlastní zpracování.....	40
Obrázek 8 Dodavatelská síť, vlastní zpracování.....	41
Obrázek 9 Nákup od externích dodavatelů, vlastní zpracování.....	41
Obrázek 10 Vývoj tržeb v letech 2017-2020, vlastní zpracování.....	43
Obrázek 11 Struktura VO tržeb dle typu sortimentu za rok 2020, vlastní zpracování .....	43
Obrázek 12 Struktura tržeb dle jednotlivých divizí za rok 2020, vlastní zpracování .....	44

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Přístupy nákupu (Kubasáková, Šulgan a Kubáňová, 2020) .....	17
Tabulka 2 Rozdělení položek (Gros, Barančík a Čujan, 2016) .....	18
Tabulka 3 Struktura nákupního procesu (Gros, Barančík a Čujan, 2016).....	20
Tabulka 4 Srovnání nákupních strategií (Tvrdoň a Bazala, 2020c) .....	25
Tabulka 5 Parametry pro výběr a hodnocení dodavatelů (Tvrdoň a Bazala, 2020b) .....	26
Tabulka 6 Bodové hodnocení dodavatelů (Kubasáková, Šulgan a Kubáňová, 2020).....	28
Tabulka 7 Očekávaná četnost výskytu rizika, vlastní zpracování .....	56
Tabulka 8 Dopad rizika na cíle nákupu, vlastní zpracování .....	57
Tabulka 9 Malé, střední a vysoké riziko dle významnosti rizika, vlastní zpracování .....	58
Tabulka 10 Seznam rizik, vlastní zpracování .....	58
Tabulka 11 Klasifikace závažnosti chyby, vlastní zpracování .....	64
Tabulka 12 Kritéria hodnocení výskytu chyby, vlastní zpracování.....	65
Tabulka 13 Klasifikace detekce chyby, vlastní zpracování .....	66
Tabulka 14 Hodnocení míry rizika, vlastní zpracování .....	67
Tabulka 15 Míra rizika, vlastní zpracování .....	67
Tabulka 16 Analýza ABC, vlastní zpracování.....	70
Tabulka 17 Frekvence hodnocení dodavatelů, vlastní zpracování .....	71
Tabulka 18 Kritéria hodnocení dodavatelů, vlastní zpracování .....	72
Tabulka 19 Stanovení vah a maximálních hodnot, vlastní zpracování.....	80
Tabulka 20 Stanovení kvality dodavatelů, vlastní zpracování .....	80

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Checklist

Příloha P II: Organizační struktura

Příloha P III: FMEA

Příloha P IV: Hodnocení dodavatele

## PŘÍLOHA P I: CHECKLIST

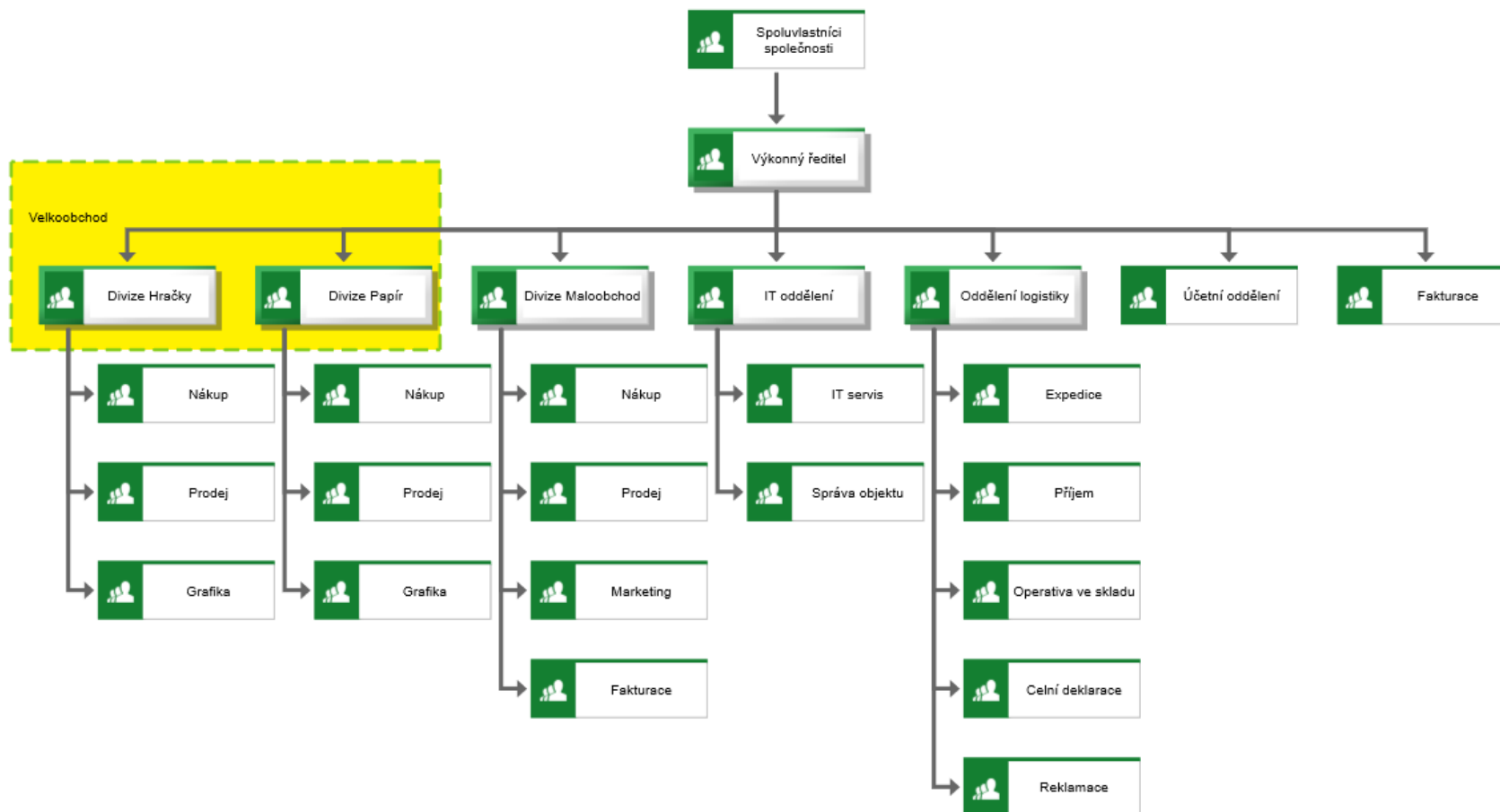
Název kritéria	Otázka	Ano	Částečně	Ne
Legislativa	Jsou zpracovány vlastní obchodní podmínky pro nákup?			X
	Řídí se nákup zákonnými normami v souvislosti s životním prostředím, likvidace odpadů, obsah nebezpečných látek apod.?	X		
	Splňuje zboží bezpečnostní požadavky?	X		
Zaměstnanci	Je vytvořeno zvláštní nákupní oddělení?			X
	Je ustanovena pozice nákupčího?	X		
	Jsou osoby odpovědné za nákup dostatečně jazykově vybaveny?		X	
	Mají osoby odpovědné za nákup dostatečné odborné znalosti a zkušenosti?		X	
	Jsou osoby odpovědné za nákup pravidelně školeny v oblasti nákupu?			X
	Jsou komunikační dovednosti osob odpovědných za nákup na dostatečné úrovni?	X		
	Jsou osoby odpovědné za nákup navzájem zastupitelní?		X	
	Je spolupráce jednotlivých oddělení na dobré úrovni?			X
Proces nákupu	Je definována strategie nákupu?		X	
	Jsou definovány cíle nákupu?		X	
	Existuje přehled položek a zodpovědných nákupčích?			X

Název kritéria	Otázka	Ano	Částečně	Ne
Proces nákupu	Existuje písemný a grafický popis procesu nákupu?			X
	Jsou zpracovány pokyny pro řízení jednotlivých činností v rámci procesu nákupu?			X
	Jsou definovány konkrétní kompetence a odpovědnosti pro jednotlivé činnosti nákupního procesu?			X
	Je vypracován a pravidelně aktualizován plán nákupu?			X
	Hlídí osoby odpovědné za nákup zodpovědně pokles zásob pro včasné objednání?	X		
	Jsou na skladech dostatečné zásoby, nedochází k nákladům z nedostatku zásob?		X	
	Nedochází k vytváření přebytečných zásob?		X	
	Ověřují osoby odpovědné za nákup nabízené ceny pomocí poptávek a výběrových řízení?		X	
	Je dostatečně využíváno softwarových prostředků pro řízení nákupu?		X	
	Existuje návod pro hodnocení dodavatelů srozumitelný všem hodnotitelům?			X
	Jsou vypracována podrobná kritéria pro hodnocení dodavatelů?			X
	Je nákup schopen splácet své závazky?	X		
Dokumentace	Je vypracován postup řízení a archivace dokumentace týkající se procesu nákupu?			X
	Je určen odpovědný zaměstnanec za řádnou aktualizaci a archivaci dokumentů určujících specifikaci a kvalitu nakupovaných položek?			X

Název kritéria	Otázka	Ano	Částečně	Ne
Dokumentace	Je prováděna pravidelná kontrola nutných certifikátů?		X	
Dodavatelé	Je zpracována metodika výběru dodavatele?			X
	Jsou dodavatelé vybíráni na základě výběrových řízení?		X	
	Je zdokumentován výběr dodavatele při prvním nákupu?			X
	Je veden seznam schválených stálých dodavatelů?		X	
	Je prováděno pravidelné vyhledávání alternativních dodavatelů a srovnávání nabídek?		X	
	Je pravidelně prováděno hodnocení dodavatelů?			X
	Je nakupováno pouze od schválených dodavatelů?	X		
	Jsou udržovány dlouhodobé dobré vztahy s dodavateli?	X		
	Má organizace s dodavateli jasně dohodnuty podmínky dodání?		X	
	Plní dodavatelé dodací lhůty?		X	
	Dodržují dodavatelé sjednané ceny?		X	
	Uzavírají se s dodavateli smlouvy?		X	
	Existuje závislost na malém počtu dominantních nebo speciálních dodavatelů?		X	
	Jsou dodavatelé lokalizováni ve vzdáleném a těžko přístupném teritoriu?		X	
Poskytuje dodavatel včas informace o hrozících problémech?		X		

Název kritéria	Otázka	Ano	Částečně	Ne
Kvalita	Je dodáváno zboží v očekávané kvalitě?		X	
	Ověřuje osoba odpovědná za nákup, zda má nakupovaná položka platné certifikáty?		X	
	Je prováděna vstupní kontrola každé přijaté dodávky?	X		
	Je zpracován postup procesu reklamací nakupovaného zboží?			X
Nákupní riziko	Je zpracován systém pro identifikaci a řízení nákupních rizik?			X
	Jsou identifikovány a monitorovány vnější rizikové faktory trhu?			X
	Jsou osoby odpovědné za nákup včas informovány o změnách v požadavcích na nakupované položky?	X		
	Je využívána metoda OPCE pro zajištění směnného kurzu nebo ceny nakupované položky ze zahraničí?			X
	Je dostatečně využíván software pro snížení rizik v důsledku lidských chyb a opomenutí?			X
	Existuje riziko selhání dopravy?	X		

## PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA





## PŘÍLOHA P III: FMEA

Analýza dodavatelských rizik						FMEA č.: 1			
Zodpovědná oblast: Nákup VO divizí		Činnost: Nákup		Zpracovatel: Bc. Lennka Hauerlandová			Datum zpracování: 25.3.2022		
Členové týmu: Manažeři nákupu, ředitel velkoobchodu, obchodní manažerka, ředitelka logistiky, celní deklarantka									

Současný stav								Budoucí stav							
Funkce	Možná chyba	Možné následky	Význam (1-10)	Možné příčiny	Výskyt (1-10)	Stávající opatření	Odhaltitelnost (1-10)	Rizikové číslo (RPN)	Návrh opatření	Zodpovědnost	Termín	Význam (1-10)	Výskyt (1-10)	Odhaltitelnost (1-10)	Rizikové číslo (RPN)
Dodavatel	Dlouhá dodací lhůta	Zákazník neobdrží zboží včas - penále	8	Vzdálenost dodavatele - dlouhý dodavatelský řetězec	9	Zadávání objednávek s časovým předstihem, sledování aktuální situace v zemi dodavatele, např. Nový čínský rok	2	144	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Zákazník zruší objednávku	8					144	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Nadbytečné zásoby	4					72	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				

Současný stav								Budoucí stav							
Funkce	Možná chyba	Možné následky	Význam (1-10)	Možné příčiny	Výskyt (1-10)	Stávající opatření	Odhaltelnost (1-10)	Rizikové číslo (RPN)	Návrh opatření	Zodpovědnost	Termín	Význam (1-10)	Výskyt (1-10)	Odhaltelnost (1-10)	Rizikové číslo (RN)
		Dlouhá doba obrátky zásob	5					90	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Finanční prostředky vázané v nedodaném zboží	5					90	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
	Nedodržení potvrzeného termínu dodání	Zákazník neobdrží zboží včas - penále	8	Dodavatel nevyrobil zakázku včas	6	Průběžná komunikace s dodavatelem	5	240	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Zákazník zruší objednávku	Dodavatel neodeslal zboží včas	7			4	224	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
			Náhlý nedostatek surovin či polotovarů k výrobě	3				4	96	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně			

Současný stav								Budoucí stav								
Funkce	Možná chyba	Možné následky	Význam (1-10)	Možné příčiny	Výskyt (1-10)	Stávající opatření	Odhaltitelnost (1-10)	Rizikové číslo (RPN)	Návrh opatření	Zodpovědnost	Termín	Význam (1-10)	Výskyt (1-10)	Odhaltitelnost (1-10)	Rizikové číslo (RN)	
		Nadbytečné zásoby	4	Selhání dopravy	2	Žádná	10	80	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně					
				Zdržení zboží při celní kontrole	2		10	80	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně					
	Nedodržení požadované kvality	Zboží je neprodejné - likvidace zboží	10	Nedostatečná výstupní kontrola u dodavatele	5	Spolupráce s obchodními agenty, kteří hlídají a prověřují kvalitu	4	200	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně					
		Reklamace	8	Lidský faktor	6		4	192	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně					
		Ušlý zisk - zboží se prodá za nákupní cenu	9	Nedošlo k vyvzorování zboží	2		4	72	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně					

Současný stav							Budoucí stav								
Funkce	Možná chyba	Možné následky	Význam (1-10)	Možné příčiny	Výskyt (1-10)	Stávající opatření	Odhaltelnost (1-10)	Rizikové číslo (RPN)	Návrh opatření	Zodpovědnost	Termín	Význam (1-10)	Výskyt (1-10)	Odhaltelnost (1-10)	Rizikové číslo (RN)
		Poškození vztahů se zákazníkem	8	Dodavatel použije levnější či jiný materiál k výrobě bez předchozího odsouhlasení	2	Vstupní kontrola dodaného zboží	1	16	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Poškození dobrého jména organizace	10	Chyba v komunikaci, jazykové bariéry	4		1	40	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Narušení vztahů s dodavatelem - pokles důvěry	8	Úmyslné zatajení dodavatelem - dodavatel se chce zboží zbavit	2		1	16	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
	Ztráta dodavatele exklusivního zboží	Výpadek v prodeji exklusivního zboží -	9	Špatné vztahy s dodavatelem	1	Udržování dobrých odběratelsko-dodavatelských	1	9	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				

Současný stav								Budoucí stav							
Funkce	Možná chyba	Možné následky	Význam (1-10)	Možné příčiny	Výskyt (1-10)	Stávající opatření	Odhalitelnost (1-10)	Rizikové číslo (RPN)	Návrh opatření	Zodpovědnost	Termín	Význam (1-10)	Výskyt (1-10)	Odhalitelnost (1-10)	Rizikové číslo (RN)
		zúžení sortimentu - ušlý zisk		Krach dodavatele	1	vztahů (plnění finančních závazků, dodržování smluvních podmínek)	10	90	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
				Dodavatel přidělí exklusivitu jinému odběrateli	3		9	243	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Ztráta zákazníka	9	Neschopnost plnit smluvní podmínky (minimální odběrné množství, investice do marketingu)	4		3	108	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				

Současný stav								Budoucí stav							
Funkce	Možná chyba	Možné následky	Význam (1-10)	Možné příčiny	Výskyt (1-10)	Stávající opatření	Odhalitelnost (1-10)	Rizikové číslo (RPN)	Návrh opatření	Zodpovědnost	Termín	Význam (1-10)	Výskyt (1-10)	Odhalitelnost (1-10)	Rizikové číslo (RN)
				Vlastní rozhodnutí v důsledku nepřijatelných podmínek ze strany dodavatele	2		1	18	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
	Ztráta dominantního dodavatele	Nedostatek zboží k prodeji - ušlý zisk	6	Špatné vztahy s dodavatelem	1	Udržování dobrých odběratelsko-dodavatelských vztahů (plnění finančních závazků, dodržování smluvních podmínek)	1	6	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Vícenáklady s hledáním náhradního dodavatele a časové ztráty	5	Krach dodavatele	1		10	50	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
				Narušení mezinárodních obchodních vztahů	1		10	50	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				

Současný stav								Budoucí stav							
Funkce	Možná chyba	Možné následky	Význam (1-10)	Možné příčiny	Výskyt (1-10)	Stávající opatření	Odhalitelnost (1-10)	Rizikové číslo (RPN)	Návrh opatření	Zodpovědnost	Termín	Význam (1-10)	Výskyt (1-10)	Odhalitelnost (1-10)	Rizikové číslo (RN)
		Ztráta zákazníka	9	Vlastní rozhodnutí v důsledku výrazné změny dovozních podmínek nebo obchodních podmínek	1		1	9	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
	Nedostatky v průvodních dokladech	Zdržení zboží při celní kontrole	4	Selhání lidského faktoru	6	Dvoustupňová kontrola průvodních dokladů - nákupčí, celní deklarantka	2	48	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Nemožnost proclení - zabavení zboží celním úřadem	10				2	120	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				

Současný stav								Budoucí stav							
Funkce	Možná chyba	Možné následky	Význam (1-10)	Možné příčiny	Výskyt (1-10)	Stávající opatření	Odhaltelnost (1-10)	Rizikové číslo (RPN)	Návrh opatření	Zodpovědnost	Termín	Význam (1-10)	Výskyt (1-10)	Odhaltelnost (1-10)	Rizikové číslo (RN)
		Zákazník neobdrží zboží včas - penále	8	Chyba při expedici u dodavatele	5	Spolupráce s obchodními agenty - výstupní kontrola u dodavatele	2	96	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Poplatky z prodlení v přístavu za skladné	6				2	72	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
	Nedodržení sjednaného množství zboží	Zákazník zruší objednávku	8				4	160	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Úhrada penále zákazníkovi za nedodané zboží	8				4	160	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Poškození dobrého jména organizace	10				4	200	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				



Současný stav								Budoucí stav							
Funkce	Možná chyba	Možné následky	Význam (1-10)	Možné příčiny	Výskyt (1-10)	Stávající opatření	Odhaltelnost (1-10)	Rizikové číslo (RPN)	Návrh opatření	Zodpovědnost	Termín	Význam (1-10)	Výskyt (1-10)	Odhaltelnost (1-10)	Rizikové číslo (RN)
		Poškození vztahů se zákazníkem	8	Chybně odeslaná objednávka nákupčím	1		4	32	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Nadbytečné zásoby	4				4	16	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
	Nesprávné balení zboží	Zboží musí být přebaleno - vícenáklady	4	Chyba při expedici u dodavatele	5	Spolupráce s obchodními agenty - výstupní kontrola u dodavatele	4	80	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Nutnost změn logistických informací v interním systému	2				4	40	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Vratka od zákazníka	6	Chyba v komunikaci, jazykové bariéry	4	Vstupní kontrola dodaného zboží	1	24	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				

Současný stav								Budoucí stav							
Funkce	Možná chyba	Možné následky	Význam (1-10)	Možné příčiny	Výskyt (1-10)	Stávající opatření	Odhaltelnost (1-10)	Rizikové číslo (RPN)	Návrh opatření	Zodpovědnost	Termín	Význam (1-10)	Výskyt (1-10)	Odhaltelnost (1-10)	Rizikové číslo (RN)
	Nesprávné značení zboží	Zboží musí být oštitkováno - vícenáklady	4	Chyba dodavatele	7	Vstupní kontrola dodaného zboží	1	28	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Vratka od zákazníka	6				1	42	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Pokuty od ČOI	9	Chyba v komunikaci, jazykové bariéry			4	1	36	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně			
	Selhání dopravy	Zákazník neobdrží zboží včas - penále	Přírodní katastrofa	8	1	Lodění významných položek je rozloženo do vícero kontejnerů na etapy	10	80	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
			Blokace lodních tras	3	10		240	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně					

Současný stav							Budoucí stav								
Funkce	Možná chyba	Možné následky	Význam (1-10)	Možné příčiny	Výskyt (1-10)	Stávající opatření	Odhalitelnost (1-10)	Rizikové číslo (RPN)	Návrh opatření	Zodpovědnost	Termín	Význam (1-10)	Výskyt (1-10)	Odhalitelnost (1-10)	Rizikové číslo (RN)
				Zahlcení přístavů - dlouhé čekací doby na lodění	7		10	560	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Zákazník zruší objednávku	8	Lockdown v přístavech v důsledku pandemie	6		10	480	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
				Krach rejdaře	1		10	80	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Nadbytečné zásoby v důsledku pozdě dodaného zboží	4	Korupce - upřednostňování konkrétních kontejnerů oproti frontě	4	K dispozici je vícero rejdařů, více dopravních tras	10	160	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				

Současný stav								Budoucí stav							
Funkce	Možná chyba	Možné následky	Význam (1-10)	Možné příčiny	Výskyt (1-10)	Stávající opatření	Odhalitelnost (1-10)	Rizikové číslo (RPN)	Návrh opatření	Zodpovědnost	Termín	Význam (1-10)	Výskyt (1-10)	Odhalitelnost (1-10)	Rizikové číslo (RN)
				Stávky a protesty v přístavech, na železnicích a v silniční dopravě	4		10	160	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
	Zcizení nákladu	Finanční ztráty	10	Selhání zabezpečení nákladu, nedostatečná ostraha	1	Pojištění zásilky	1	10	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
Poškození vztahů se zákazníkem		8	Spolupráce s obchodními agenty - kontrola při nakládce			3	24	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně					
Poškození dobrého jména organizace		10	Zabezpečení kontejneru - pečete			2	20	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně					

Současný stav								Budoucí stav							
Funkce	Možná chyba	Možné následky	Význam (1-10)	Možné příčiny	Výskyt (1-10)	Stávající opatření	Odhalitelnost (1-10)	Rizikové číslo (RPN)	Návrh opatření	Zodpovědnost	Termín	Význam (1-10)	Výskyt (1-10)	Odhalitelnost (1-10)	Rizikové číslo (RN)
	Poškození nákladu	Finanční ztráty	10	Špatný technický stav kontejneru	3	Spolupráce s obchodními agenty - kontrola při nakládce	3	90	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Poškození vztahů se zákazníkem	8	Nakládání zboží do kontejneru za nepříznivého počasí - déšť	3		3	72	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Poškození dobrého jména organizace	10	Špatná manipulace s nákladem	3	Pojištění zásilky	1	30	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
				Špatné balení výrobků a jejich zabezpečení	4		1	40	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
	Dodavatel neposkytne včas informace o	Zákazník neobdrží zboží včas - penále	8	Chyba dodavatele	5	Dobré odběratelsko-dodavatelské vztahy	6	240	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				

Současný stav							Budoucí stav								
Funkce	Možná chyba	Možné následky	Význam (1-10)	Možné příčiny	Výskyt (1-10)	Stávající opatření	Odhaltitelnost (1-10)	Rizikové číslo (RPN)	Návrh opatření	Zodpovědnost	Termín	Význam (1-10)	Výskyt (1-10)	Odhaltitelnost (1-10)	Rizikové číslo (RN)
	hrozících problémech	Zákazník zruší objednávku	8				6	240	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Poškození dobrého jména organizace	10				6	300	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Poškození vztahů se zákazníkem	8				6	240	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Narušení vztahů s dodavatelem - pokles důvěry	8				6	240	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				
		Nedostatek zboží k prodeji - ušlý zisk	7				6	210	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				

Současný stav								Budoucí stav							
Funkce	Možná chyba	Možné následky	Význam (1-10)	Možné příčiny	Výskyt (1-10)	Stávající opatření	Odhalitelnost (1-10)	Rizikové číslo (RPN)	Návrh opatření	Zodpovědnost	Termín	Význam (1-10)	Výskyt (1-10)	Odhalitelnost (1-10)	Rizikové číslo (RN)
		Vícenáklady s hledáním náhradního dodavatele a časové ztráty	5				6	150	Aplikace metodiky hodnocení dodavatele	Ředitel VO	Průběžně				

## P IV: HODNOCENÍ DODAVATELE

Hodnocení dodavatele			
Název dodavatele			
Datum hodnocení			
Roční obrat CZK			
Skupina dodavatele (A, B, C)			Přidělení bodů hodnotitelem 1 - 3 body

Kritérium č.		Podkritérium	Manažer nákupu	Obchodní manažer	Ředitelka logistiky	Součet bodů	Váha	Vážený součet	
Velmi důležitá	1	Cena	a	cenová úroveň v porovnání s konkurencí				60%	
			b	cena při zohlednění kvality a služeb					
			c	platební podmínky					
			d	možnost množstevních slev					
			e	možnost platebních bonusů - skonto					
	2	Kvalita produktu	a	dodržení kvality dle specifikace a atestu					
			b	počet reklamací za rok					
			c	četnost reklamací stejného problému					
	3	Kvalita dodavatele	a	přístup a ochota k řešení reklamací					
			b	rychlost řešení reklamací, nápravy, náhradní dodávky, náhrady škod					



Kritérium č.		Podkritérium	Manažer nákupu	Obchodní manažer	Ředitelka logistiky	Součet bodů	Váha	Vážený součet	
		c	spolehlivost dodržení termínů dodávek						
		d	kompletnost dodávek						
		e	rychlost dodávek						
		f	kvalita vyřízení objednávky						
	4	Dokumentace	a	průvodní doklady					
			b	doklady o kvalitě					
			c	licenční smlouvy					
	5	Servis, služby	a	technická pomoc, poradenství					
			b	záruka nad rámec zákona					
	Středně důležitá	6	Balení a značení zboží	a	kvalita a druh balení zboží				30%
b				úroveň značení					
7		Spolupráce a komunikace	a	komunikace s dodavatelem					
			b	flexibilita a reakce na nečekané změny požadavků					
			c	dodržování sjednaných podmínek					
Méně důležitá	8	Ostatní	a	dodací podmínky, zajištění dopravy zboží			10%		
			b	lokalizace dodavatele					
			c	minimální objednacích zboží					
			d	podklady k zalistování zboží					
<b>Celkem</b>							<b>100%</b>		

