

Masarykova Univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

Studijní obor: Podnikové hospodářství



VÝZNAM RESOURCINGU PRO STRATEGICKÝ ROZVOJ PODNIKU

Impact of resourcing on strategic
development of an enterprise

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Dipl. Ing. Viliam Záhurecký, MBA

Autor:

Libuše Ohnisková

Brno, duben 2006



digitálně podepsáno
středisko
vědeckých
informací

Digitally signed
by SVI(Jiri
Polacek)
Date: 2006.12.15
14:25:20 +01'00'

Katedra podnikového hospodářství

Akademický rok 2005/2006

Zadání diplomové práce

Pro **Libuše Ohnisková**
Obor **podnikové hospodářství**

Název tématu: **Význam resourcingu pro strategický rozvoj podniku**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Problémová oblast:

Resourcing – moderní metoda k zjišťování výhodnosti a bonity jednotlivých dodavatelů pro podnik, analýza dodavatele, analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů, posouzení resourcingu jako důležitého interního faktoru pro rozvoj podniku

Cíl práce:

Na základě důsledných podnikových analýz stanovit vzorového dodavatele, vybrat pro konkrétní vybraný podnik nejvhodnějšího dodavatele

Postup práce :

V teoretické části se zaměřit na analýzu resourcingu jako významného faktoru pro strategické řízení podniku, definovat analytické metody pro řízení dodavatelsko – odběratelských vztahů. V praktické části připravit podklady pro vytvoření systému resourcingu pro konkrétní výrobně – obchodní podnik. Analyzovat okolí podniku, vnitřní faktory podniku a jednotlivých dodavatelů, připravit strategii rozvoje tohoto podniku s důrazem na význam resourcingu. Zpracovat zpětnou vazbu, hodnocení efektu vytvoření projektu pro resourcing dodavatele.

Rozsah grafických prací: předpoklad cca 15 tabulek a grafů

Rozsah práce bez příloh: 60 - 70 stran

Seznam odborné literatury:

Drucker, P. F. : Řízení v době velkých změn, Praha, Management Press 1998, ISBN 80-85943-78-6

Fotr, J., Dědina, J., Hružová, H. : Manažerské rozhodování, Praha, Ekopress 2000, ISBN 80-901991-7-8

Keřkovský, M., Vykypěl, O. : Strategické řízení, Praha, C. H. Beck 2002, ISBN 80-7179-578-X

Souček, Z. a kolektiv: Strategický manažment, Bratislava, Ekonóm 1995, ISBN 80-85780-95-3

Valach, J. a kolektiv: Finanční řízení podniku, Praha, Ekopress 1999, ISBN 80-86119-21-1

Veber, J. a kolektiv: Management základy, prosperita, globalizace, Praha, Management Press 2000, ISBN 80-82625-28-1

Vodáček, L., Vodáčková, O. : Management teorie a praxe pro 90. léta, Praha, Management Press 1996, ISBN 80-85943-94-8

Wöhe, G. : Úvod do podnikového hospodářství, Praha, C H. Beck 1995, ISBN 80-7179-014-1

Vedoucí diplomové práce: Ing. Viliam Záthurecký, MBA

Datum zadání diplomové práce: 18.3.2005

Datum odevzdání diplomové práce: 21.4.2006

.....
vedoucí katedry

.....
děkan

V Brně dne: 18.3.2005

Jméno a příjmení autora: **Libuše Ohnisková**

Název diplomové práce: **Význam resourcingu pro strategický rozvoj podniku**

Název v angličtině: **Impact of resourcing on strategic development of an enterprise**

Katedra: **Podnikové hospodářství**

Vedoucí diplomové práce: **Dipl. Ing. Viliam Záhurecký, MBA**

Rok obhajoby: **2006**

Anotace v češtině

Předmětem diplomové práce jsou dodavatelsko odběratelské vztahy, konkrétně resourcing dodavatele. Diplomová práce se skládá ze dvou částí. Teoretická část zahrnuje vysvětlení pojmu podnik, věnuje se dodavatelsko odběratelským vztahům včetně významu resourcingu pro rozvoj podniku a představuje metody hodnocení a výběru dodavatelů. Obsahem praktické části je projekt resourcingu dodavatele, který se uskutečnil v konkrétním výrobním podniku.

Annotation

The subject of this graduation theses are supplier-customer relations, concretely supplier resourcing. The graduation theses consists of two parts. The theoretical part includes enterprise explanation, focuses on supplier-customer relations including the importance of resourcing to enterprise development and introduces supplier evaluation and selection methods. The practical part concentrates on a resourcing project, which was put in practise in a manufacturing enterprise.

Klíčová slova v češtině:

Strategie, řízení, investice, dodavatel, dodavatelsko odběratelské vztahy, resourcing

Keywords:

Strategy, management, investment, supplier, supplier-customer relations, resourcing

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením Ing. Viliama Záhureckého, MBA a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 20.4.2006

Na tomto místě bych ráda poděkovala p. Ing. Viliamovi Záhureckému, MBA za důležité rady a připomínky při tvorbě a p. Ing. Zdeňkovi Konvičnému, manažerovi strategického nákupu ve společnosti Honeywell, spol. s r.o., který mi umožnil podílet se na projektu resourcingu dodavatele a získat tak cenné informace pro mou diplomovou práci.

Obsah

Zadání diplomové práce.....	2
1 Úvod.....	9
2 Teoretická část	11
2.1 Podnik a jeho vliv na tvorbu národního hospodářství	11
2.2 Obchodní závazkové vztahy	13
2.2.1 Vznik obchodního závazkového vztahu	16
2.2.2 Zánik obchodního závazkového vztahu.....	17
2.2.3 Uzavírání obchodních smluv	17
2.2.4 Kupní smlouva.....	19
2.3 Princip dodavatelsko odběratelských vztahů.....	21
2.3.1 Povinnosti a práva dodavatele	23
2.3.2 Povinnosti a práva odběratele.....	25
2.3.3 Mezinárodní pravidla INCOTERMS.....	27
2.4 Dodavatelsko odběratelské vztahy jako významná oblast rozvoje podniku.....	28
2.4.1 Řízení dodavatelsko odběratelských vztahů.....	30
2.5 Resourcing jako významný faktor pro rozvoj podniku.....	33
2.6 Přístupy k hodnocení a výběru dodavatele	34
2.6.1 Porovnávání cenových nabídek	34
2.6.2 Matice vážené užítivosti.....	35
2.6.3 Hodnocení investic.....	38
3 Praktická část	40
3.1 Představení podniku.....	40
3.1.1 Resourcing dodavatele Salk GmbH.....	43
3.2 Analýza interního prostředí podniku	45
3.2.1 Identifikace dílů	45
3.2.2 Rozdělení dílů do produktových rodin	46
3.2.3 Identifikace nástrojů.....	47
3.3 Roční výdaje	48
3.3.1 Systém pro plánování materiálových požadavků (MRP)	48
3.3.2 Ceny dílů.....	50
3.3.3 Výpočet ročních výdajů	50
3.4 Plánované roční množství	51
3.5 Rozdělení dílů do tří skupin dle předpokládaného vývoje projektů	52
3.5.1 Skupina I.....	53
3.5.2 Skupina II.....	56
3.5.3 Skupina III.....	58
3.6 Poptávka dílů a nástrojů.....	60
3.6.1 Potenciální dodavatelé plastových dílů.....	61
3.7 Nabídka dílů a nástrojů	63
3.7.1 Nabídka společnosti Alfa, s.r.o.....	63
3.7.2 Nabídka společnosti Beta, s.r.o.....	64
3.7.3 Nabídka společnosti Gama, s.r.o.....	66
3.7.4 Nabídka společnosti Delta, s.r.o.	67

3.8	Srovnávací analýza společností Gama s.r.o. a Delta s.r.o.....	69
3.8.1	Analýza investic.....	70
3.8.2	Matice vážené užitnosti.....	73
3.9	Výběr dodavatele	78
4	Zhodnocení přístupů	79
5	Návrh a doporučení.....	80
6	Závěr	82

1 Úvod

V mé diplomové práci se chci věnovat oblasti dodavatelsko odběratelských vztahů, která bezpochyby představuje jeden ze strategických faktorů rozvoje podniku. Jelikož je tato oblast velmi široká, v užším záběru se zaměřím na výběr dodavatele, konkrétně na resourcing dodavatele z hlediska ekonomického a rámcově také z hlediska právního. **Resourcing** představuje moderní metodu řízení dodavatelsko odběratelských vztahů, která vychází ze strategických rozhodnutí managementu a má za cíl budoucí prosperitu podniku. Tímto poměrně novým pojmem budeme rozumět proces, v němž podnik končí spolupráci se svým dosavadním dodavatelem, který z určitých důvodů přestal vyhovovat jeho požadavkům a ze škály potenciálních nových dodavatelů vybírá pro budoucí vztah toho nejlepšího. Resourcing tedy představuje souhrn přístupů k hodnocení a výběru nového dodavatele podle zvolených kritérií, kdy máme možnost porovnávat nejen potenciální dodavatele mezi sebou, ale i se současným dodavatelem, od něhož máme v úmyslu odejít. Domnívám se, že v současném prostředí, kterému dominuje neustálý pohyb a časté změny, se resourcing stal velmi aktuálním tématem.¹

V úvodu bych ráda představila v obecnějším pojetí co je to vlastně podnik a jaký má vliv na národní hospodářství, dále bych ráda metodou syntézy dospěla k objasnění dodavatelsko odběratelských vztahů a metod jejich řízení jako hlavní činnosti úseku nákupu, kam řadíme právě i resourcing. V rámci resourcingu se v závěru teoretické části zaměřím na metody hodnocení bonity dodavatelů a rozbor faktorů majících vliv na jejich posuzování.

V praktické části se budu zabývat konkrétním projektem resourcingu dodavatele, na němž jsem měla možnost spolupracovat ve významné mezinárodní společnosti. Tento proces není dle mého názoru v hierarchii interních podnikových procesů zcela doceněn, proto ho chci v mé diplomové práci představit jako součást strategického řízení zvoleného podniku, kde budeme volit mezi několika variantami dalšího možného postupu za účelem

¹ Příkladem mohou být dnes tak časté přesuny výrobních závodů do nízkonákladových lokalit.

strategického rozvoje. Po představení vnitřních faktorů podniku a jeho okolí se pomocí metod analýzy zaměřím na hodnocení a výběr nového obchodního partnera.

Za cíl mé diplomové práce jsem zvolila výběr nového dodavatele plastových dílů, který dle vybraných kritérií nejlépe odpovídá požadavkům odběratele. Kritéria chápeme jako určitou proměnnou, kterou si každý podnik volí individuálně podle své hierarchie stanovených a zvolených hodnot. Faktory hodnotící obchodního partnera nemohou být pro všechny stejné, liší se totiž v závislosti na hodnotách podniku a především na jeho vnitřním prostředí a vnějším okolí. Pro úspěšné hodnocení s co nejvyšší vypovídací hodnotou musí jednotlivé podniky pečlivě volit relevantní kritéria, která mají vliv na posuzovanou oblast.

V konkrétním resourcingovém projektu, jemuž se budu věnovat v praktické části, bude mít velký význam investice, která podmiňuje resourcing současného dodavatele. V souvislosti s investicemi v jakémkoliv oboru vždy hovoříme o tom, zda se nám vyplatí. (A pokud ano, tak kdy). V odborném jazyce pak máme na mysli návratnost investic. Odtud se odvíjí i má hypotéza, kterou jsem pro tuto diplomovou práci zvolila: **Investice vložená do resourcingu dodavatele se podniku navrátí do dvou let od realizace projektu.** V praktické části přistoupím k verifikaci či vyvrácení hypotézy, na teoretickém základě výpočtů návratnosti investice, metody čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

2 Teoretická část

2.1 Podnik a jeho vliv na tvorbu národního hospodářství

V odborné literatuře se můžeme setkat s mnoha definicemi, které se snaží přesně vyjádřit a obsáhnout, co to vlastně podnik je. Obecně dominují dva základní přístupy:

a) Strukturální přístup

Předmětem zkoumání strukturálního přístupu je podnik jako takový, z něhož vzniká samostatná disciplína s názvem Nauka o podniku. Jedná se o starší přístup, který je charakteristický pro tradiční evropské ekonomické myšlení.

b) Procesní přístup

S názvem anglosaský převládal procesní přístup především v anglicky mluvících zemích. Zaměřuje se na vnímání procesů a dynamiku vazeb v podniku a jeho okolí, chápe podnik jako instituci, která vykonává podnikatelskou činnost.

Wöhe označuje podnik za hospodářskou jednotku, která zhotovuje a prodává věcné statky a služby. Podnik je kombinace výrobních faktorů, které v podnikohospodářském slova smyslu představuje práce, hmotný investiční majetek a materiál. Tito činitelé jsou předpokladem pro plnění činnosti podniku, vlastníci nebo vlastníci takové hospodářské jednotky se pak z vložených výrobních faktorů snaží získat co největší užitek. Zmíněný pojem je, jak již název napovídá, předmětem zkoumání podnikového hospodářství, vzhledem ke svému širokému významu však bývá zahrnut do mnoha dalších vědeckých disciplín, jakými jsou právo, sociologie podniku, psychologie, apod.

Definici podniku z právního hlediska můžeme nalézt v obchodním zákoníku, který charakterizuje v §5 podnik jako soubor hmotných, jakož i osobních (pracovní síla) a nehmotných (finance, práva) složek podnikání. Tento soubor složek tvoří síť propletených obchodně-právních vztahů, jejichž subjektem je právě podnik. K podniku náleží věci, práva

a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.

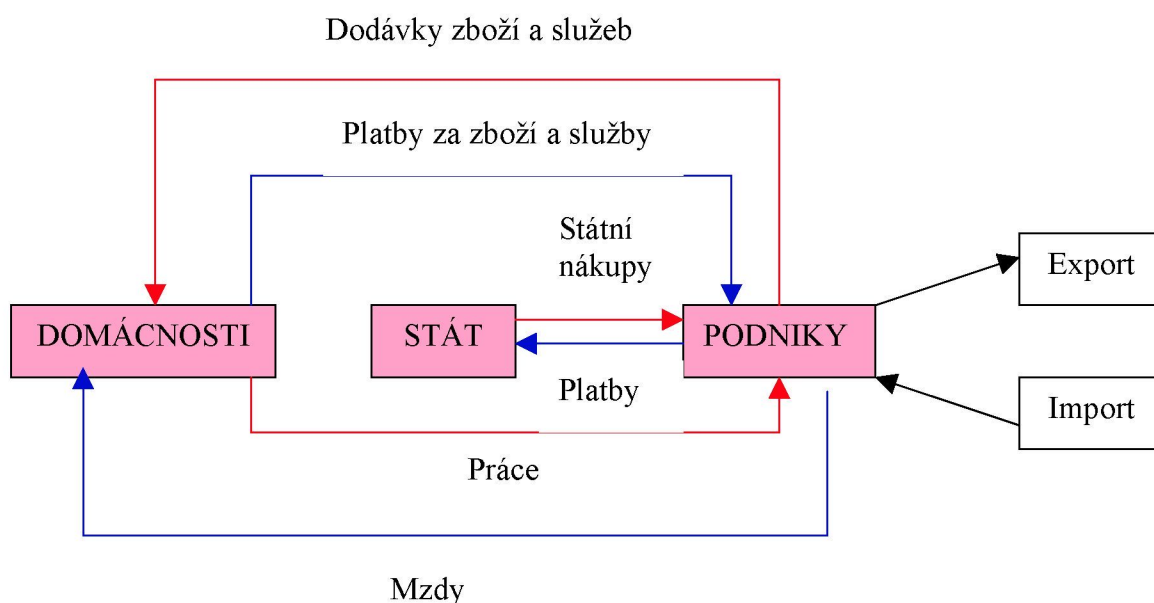
Existují různé formy vlastnictví podniků, dnešní právní úprava umožňuje podnikání občanů, podnikání v osobních nebo kapitálových obchodních společnostech, apod. Jednotlivé podniky od sebe můžeme odlišovat podle nejrůznějších kritérií, jako je například velikost, finanční vyjádření, oblast činnosti, právní forma, atd.

Podnik je základním prvkem trhu, ať už se jedná o trh zboží, služeb nebo výrobních faktorů, a potažmo tak stavebním subjektem národního hospodářství. Podniky jakožto prvky ekonomiky si vzájemně směňují zboží, služby a výrobní faktory, přičemž směnu uskutečňují ve většině případů za pomoci peněz. V tržní ekonomice je výsledkem působení poptávky a nabídky podniků a ostatních subjektů na trhu stanovení ceny.

Bez ohledu na právní formu je každý podnik součástí národního hospodářství. Pod pojmem národní hospodářství chápeme souhrn všech výrobních i nevýrobních pracovních odvětví. Každý podnik a potažmo i jednotlivec v něm pracující tak přispívá ke zvyšování výkonnosti národního hospodářství, kterou měříme jako množství statků a služeb vyprodukované za jeden rok vyjádřené v Kč.

Národní hospodářství zahrnuje tři klíčové ekonomické subjekty, jimiž jsou podniky, domácnosti a stát. Mezi těmito základními subjekty dochází k tokům peněz a zboží. (4) Podniky prodávají zboží a služby domácnostem, které za ně platí. Zároveň domácnosti nabízí podnikům práci, které za ni poskytují mzdy. Stát platí podnikům za vládní nákupy ze státního rozpočtu. Podniky také obchodují se zahraničím v podobě exportu a importu, jejichž rozdílem je čistý vývoz. Uvedené toky zobrazuje následující schéma, finanční toky jsou označeny modře, čáry znázorňující hmotné toky mají barvu červenou.

Finanční a hmotné toky v národním hospodářství



Obrázek č. 1 Zdroj: (7)

Žádný podnik nemůže fungovat izolovaně od svého okolí, bezpodmínečně musí být ve vztahu s mnoha dalšími prvky na trhu, jsou to ostatní podniky, domácnosti a stát. Mezi těmito subjekty můžeme pozorovat toky informací, hmotných statků nebo financí. Jako v mezilidských vztazích používáme speciální označení pro vztahy konkrétních účinkujících aktérů, i v prostředí ekonomickém používáme výrazy označující konkrétní interakce. Podniky směřující za úplaty zboží nebo služby mezi sebou vytváří vzájemné obchodní vztahy, nazýváme je dodavatelem a odběratelem.

2.2 Obchodní závazkové vztahy

Tato diplomová práce se zabývá vztahem mezi odběratelem a dodavatelem, jedná se tedy o obchodní vztah, který se vyznačuje určitými závazky mezi partnery na obou stranách. Na první pohled jde o legislativní záležitost, obchodní vztahy však představují důležitý faktor mající význam pro ekonomiku podniku a potažmo pro jeho rozvoj.

Obchodní závazkové vztahy jsou upraveny v občanském a v obchodním zákoníku a stojí na následujících základních zásadách (3):

- Princip jednoty soukromého práva

Z Občanského a Obchodního zákoníku vyplývá, že právní úprava vychází z jednotné koncepce soukromého práva. Určujícím soukromoprávním předpisem je zákoník občanský a použije se v případě, kdy obchodní zákoník úpravu závazkového vztahu neobsahuje. Speciální úprava v obchodním zákoníku má přednost před obecnou úpravou v občanském zákoníku, ale pouze v rozsahu, v němž se od obecné úpravy v občanském zákoníku odlišuje. V úpravě závazkových vztahů se používají obecné normy občanského zákoníku, a to buď samostatně, nebo v kombinaci se speciálními obchodněprávními stanověními obchodního zákoníku, např. ustanovení o uzavírání smlouvy, o společných závazcích, apod.

- Princip rovnosti účastníků obchodních závazkových vztahů

Základním zásadou úpravy soukromoprávních vztahů je princip rovnosti všech účastníků obchodních vztahů. V konkrétních závazkových vztazích tak není možné zvýhodňovat jednu stranu oproti druhé straně, ani pokud se jedná o státní organizaci a související ochranu státního zájmu. Tento princip platí pro všechny subjekty, není tedy rozhodující, zda je partnerem právnická osoba, fyzická osoba, nebo stát.

- Princip smluvní svobody

Tato zásada vyjadřuje svobodu každé osoby rozhodnout se, zda vůbec a pokud ano, tak s kým chce uzavřít smlouvu a vstoupit tak do závazkového vztahu. Zároveň vyjadřuje také svobodu v určení a vymezení obsahu smlouvy mezi subjekty v obchodních vztazích, které se mohou rozhodnout, který typ smlouvy pro svůj vztah zvolí a jestli použijí smlouvu v režimu občanského nebo obchodního zákoníku. Smluvní typy v obchodním zákoníku ale nejsou jediné možné, podle § 269 odst. 2 mohou účastníci obchodních závazkových vztahů uzavřít i smlouvu, která mezi výčtem smluvních typů nefiguruje. Na principu smluvní svobody stojí celé soukromé právo, že totiž soukromoprávní subjekty mají oprávnění samostatně rozhodovat o svém právním postavení. (1)

- Princip dispozitivnosti právní úpravy

Většina ustanovení o obchodních závazkových vztazích v obchodním zákoníku má dispozitivní charakter, tzn. dává účastníkům závazkového vztahu možnost, aby si např. ve smlouvách určili v zákonem stanovených mezích svá oprávnění a povinnosti, jak je uvedeno v § 263 obchodního zákoníku. Dispozitivní normy umožňují a také předpokládají aktivitu subjektů při jejich rozhodování, vytváří tak prostor pro přizpůsobení smlouvy konkrétním podmínkám a povaze okolí.

Ustanovení, která mají kogentní povahu, neumožňují odchýlení od stanovených práv a povinností, a to ani v případě dohody obou stran. Kogentní normy jsou používány většinou jen v případech, kdy je dotčen veřejný zájem. V obchodním zákoníku se jedná například o ustanovení, která vyžadují pro některé smluvní typy písemnou formu.

- Princip bezformálnosti právních úkonů

Právní úkony nemusí být bezpodmínečně formalizovány a nevyžaduje se jejich písemná forma, kromě případů, kdy zákon písemnou formu pro určité smluvní typy předepisuje. V tomto případě mohou být měněny nebo rušeny rovněž pouze písemně. Mezi smlouvy, které mohou vzniknout pouze dosažením shodných projevů vůle smluvních stran, tzn. nevyžadují ke své platnosti písemnou formu, patří např. smlouva kupní a smlouva o dílo. Záleží jen na smluvních stranách, jakou formu zvolí. Pokud však jedna strana z jakéhokoliv důvodu na písemné formě smlouvy trvá, musí být uskutečněna.

Taktéž v praxi je z hlediska právních jistot vhodná a většinou se používá. Neformální dohody se používají jen v dlouhodobých či jinak zajištěných vztazích, kde by formality písemné formy smlouvy představovaly rizikovou časovou ztrátu.

- Princip profesionality a poctivosti v obchodních jednáních

Výkon práv a povinností, které vyplývají ze soukromoprávních vztahů musí být v souladu s dobrými mravy a dle § 265 také v souladu se zásadami poctivého obchodního styku. Tato abstraktní formulace je upřesněna v normách obchodního zákoníku, kde zdůrazňuje povinnost poctivosti a odbornosti účastníků při obchodně právních jednáních.

- Internacionální princip

Obchodní zákoník bere v úvahu vývojový trend internacionalizace nejen obchodního práva, který se projevuje ve sjednocování úprav mezinárodních smluv. Tento jev má nepřehlédnutelný vliv na vznik nových smluvních typů, jako je leasing, franchising², factoring³, apod.

- Princip dodržování a plnění smluv

Obchodní závazkové vztahy vyžadují, aby smluvní strany plnily a dodržovaly povinnosti, k nimž se v uzavřené smlouvě zavázaly. Již při jednání o smlouvě předpokládáme, že náš partner dostojí svým závazkům, je tedy namístě chovat se v průběhu trvání závazkového vztahu adekvátně.

2.2.1 Vznik obchodního závazkového vztahu

Obchodní závazkové vztahy jsou upraveny v obchodním zákoníku, který definuje možnosti vzniku obchodního závazku:

- a) Ze zákona, např. vznik vztahu věřitele a dlužníka
- b) Na základě soudního rozhodnutí
- c) Z právních úkonů (ze smluv)
- d) Z protiprávních úkonů (deliktů)
- e) Z jiných zákonem uznaných důvodů

Závazek je definován jako dvou, či vícestranný právní poměr, z něhož vzniká věřiteli právo na určité plnění (pohledávka) a dlužníkovi vzniká povinnost plnění uskutečnit (závazek)(3). Právní skutečnost, která zakládá obchodní závazkový vztah představuje smlouva. Smlouva vyjadřuje dobrovolnou shodu smluvních stran, které směřují k právnímu

² Franchisingem rozumíme systém smluvních vztahů mezi podniky, který zahrnuje postoupení práv jednoho podniku jinému k prodeji určitého typu produktů.

³ Faktoring známe jako způsob financování dodavatelských činností, kdy podnik přebírá zodpovědnost za splacení pohledávek jiného podniku.

vztahu za účelem uspokojení svých potřeb. Je nástrojem, který zaručuje všem smluvním stranám určitou právní jistotu. V případě porušení nebo nedodržení smluvního závazku má druhá strana (strany) právo na soudní vymáhání svých nároků.

2.2.2 Zánik obchodního závazkového vztahu

Smlouva vzniká za účelem plnění a splnění závazků z ní vyplývajících, po splnění závazků však nezaniká, zaniká pouze závazek jakožto právní vztah. K zániku závazku je třeba, aby splnění všech jednotlivých povinností proběhlo domluveným způsobem na správném místě a ve správný čas. U závazků založených smlouvami na dobu neurčitou se jedná o nepřetržitou nebo opakovanou činnost nebo zdržení se nějaké činnosti.

Zánik závazku se uskutečňuje ve dvou variantách:

- a) S uspokojením věřitele = Optimální způsob ukončení zahrnující splnění závazku
- b) Bez uspokojení věřitele

2.2.3 Uzavírání obchodních smluv

Obchodní činnost je důležitou součástí hospodaření podniku, jejímž ústředním problémem je zajištění vztahů s dodavateli a odběrateli. Základní nástroj používaný k řízení obchodních vztahů představuje obchodní smlouva, kterou obě strany dobrovolně uzavírají. Smluvní proces je založen na principech, které vychází z tzv. (3) Teorie dokonalého kontraktu. Předpokladem pro existenci smlouvy jsou:

- ❖ Platná nabídka (tzv. oferta) – může být ústní nebo písemná, ale musí zřetelně specifikovat záměr navrhovatele a vymezovat obsah případného konsensu. Je nabízena s vážným záměrem uzavřít smlouvu a navrhovatel je jí vázán.

- ❖ Řádná akceptace nabídky – jde o souhlas se vznikem smluvního vztahu s nabízející stranou a zároveň také o souhlas s obsahem kontraktu. Akceptace oferty musí vyjadřovat svobodnou vůli a úmysl uzavřít smlouvu. Přijmout smlouvu lze i neformálním způsobem.
- ❖ Poskytnutí vzájemného protiplnění – vzájemné protiplnění je považováno za dostačující, když každý ze smluvních partnerů obdrží to, co v okamžiku uzavření smlouvy požadoval.
- ❖ Absence podvodu, nátlaku nebo právně významného omylu (princip skutečné svobodné vůle) – Nabídka i akceptace musí samozřejmě proběhnout svobodně, bez jakéhokoliv nátlaku, apod. Smluvní strany se mohou dohodnout na jakémkoliv obsahu smlouvy, který neodporuje kogentním nařízením.
- ❖ Právní způsobilost stran – opět samozřejmý předpoklad chránící veřejný zájem.
- ❖ Slučitelnost smlouvy s veřejnými zájmy – je zabezpečena především zákonným rámcem smlouvy, pro případ zneužití práva nebo takového využití, které by bylo v rozporu se zásadami profesionální nebo obecné morálky.

Není podmínkou, že by smlouva musela vznikat naráz, většinou se tak děje rozloženě. Smluvní konsensus pak nastane v okamžiku, kdy jsou obě strany spokojeny s obsahem kontraktu. Smluvní návrh může podat kterákoliv ze zúčastněných stran. V procesu vzniku smlouvy si obě strany mohou svou pozici i několikrát vyměnit, tedy z protinávrhu se stane nabídka, atd.

2.2.4 Kupní smlouva

Tvorba kupní smlouvy je bezpochyby jedním z nejdůležitějších faktorů pro rozvoj dodavatelsko odběratelského vztahu. Její správné ošetření předchází budoucím možným nesrovnalostem a sporům, je vhodné přesně specifikovat podmínky a náležitosti obchodního vztahu a vyvarovat se příliš obecných a nejednoznačných formulací, které umožňují odlišný výklad. Už římské právo rozumělo kupní smlouvou závazek, jehož podstata je ve směně věci za peníze. Smlouva se původně uzavírala jako reálný kontrakt předáním věci i peněz „z ruky do ruky“.

Dnešní úprava v obchodním zákoníku (§ 409) definuje závazek prodávajícího dodat kupujícímu zboží a převést na něho vlastnické právo k této věci a kupující se zavazuje věc přijmout zaplatit za ni kupní cenu. Obecně se kupní smlouvou rozumí převod vlastnictví k obchodovatelnému statku na základě souhlasných projevů vůle stran. (1)

Kupní smlouva se vztahuje na případy, kdy předmětem plnění je movitá věc, kterou má dodavatel dodat odběrateli. Je možné uzavřít kupní smlouvu i o věci, která ještě nebyla vyrobena. Zde ale narážíme na tenkou hranici mezi smlouvou kupní a smlouvou o dílo. Smlouva o dílo se, zjednodušeně řečeno, týká také doposud nevyrobené věci, s jejímž dodáním souvisí i její montáž. Jelikož pravidla pro určení typu smlouvy nejsou v obchodním zákoníku stanovena kogentně, proto si mohou smluvní strany vybrat, který režim považují za vhodnější.

V obchodním zákoníku jsou rozlišeny části smlouvy na podstatné a nepodstatné. § 409 uvádí podstatné části, které podmiňují vznik pojmenované smlouvy. (Bez nich by mohla vzniknout tzv. smlouva nepojmenovaná.)

- **Předmět koupě** – musí jít o přesně nebo druhově určenou movitou věc, event.o věc, která bude teprve vyrobena
- **Převod vlastnického práva k předmětu koupě** – většinou od vlastníka věci

- **Určení kupní ceny**, která musí být vyjádřena v penězích (V případě vyjádření kupní ceny v nepeněžité formě by se už jednalo o smlouvu směnnou.) Kupní cena nemusí být určena, pokud je ve smlouvě definováno, jakým způsobem bude dodatečně stanovena. Pokud si to obě strany přejí, je možno uzavřít kupní smlouvu i bez uvedení kupní ceny. Odběratel je pak povinen zaplatit dodavateli objektivní, tzv. přiměřenou cenu, za niž prodával dodavatel totéž zboží v době uzavření smlouvy.

Platná kupní smlouva musí obsahovat dohodnutá ujednání mezi smluvními stranami, ostatní ujednání dle zákona obsažena být nemusí. Domnívám se však, že v praxi platí spíše, čím podrobnější a specifikovaná dohoda, tím méně problémů a nedorozumění při plnění smlouvy. V případě kupní smlouvy se pak jedná především o dobu a způsob dodání zboží, jakost a provedení zboží, balení, přepravu, záruky, reklamace, atd.

Vedlejší a související smluvní ujednání

Nejrůznější podrobná ujednání bývají často také obsahem obchodních nebo dodacích podmínek jedné nebo obou smluvních stran, na něž je ve smlouvě odkaz. Jedná se o nepřímá smluvní ujednání, která specifikují obecné a trvalé podmínky koupě a prodeje a tvoří tak podpůrnou část smlouvy. Obchodní podmínky jsou využívány kvůli časté opakování a standartizovanosti obsahu kupních smluv. S odkazem na vedlejší smluvní ujednání, se kterými obě strany souhlasí, je pak možno u hromadných obchodů vlastní kupní smlouvu vytvořit velmi stručně, zjednodušit obchodní vztahy vůbec a unifikovat stejná pravidla vůči všem obchodním partnerům. V kupní smlouvě je možné se odkazovat také na právní předpisy, např. hospodářský zákoník nebo mezinárodní pravidla INCOTERMS.

Je nutno ovšem dávat pozor na případné podcenění obsahu vlastních kupních smluv. Obchodní partneři by se měli navzájem na své obchodní podmínky předem upozorňovat a formulovat je jednoznačně a výstižně, aby nebyla možná dvojsmyslnost. Doporučuje se věnovat pozornost jednostranným změnám, o nichž rozhoduje pouze jeden partner. Při přehlédnutí takovéto formulace se můžeme dostat do velmi nevýhodné pozice.

2.3 Princip dodavatelsko odběratelských vztahů

V základním smyslu vyjadřuje nákup a prodej směnu, která vede k uspokojení potřeb. Pokud se obě strany dohodnou na podmínkách směny, můžeme hovořit o transakci, jejíž jednou stranou je odběratel, který uskutečňuje nákup, zatímco na druhé straně je dodavatel, který uskutečňuje prodej - z pohledu strategického řízení se jedná o zásadní podnikový vztah. Dodavatelsko odběratelský vztah je výrazný prvek podniku, který se neobejde bez řízení. Jeho význam spočívá v realizaci obchodní činnosti, která se uskutečňuje na třech rovinách:

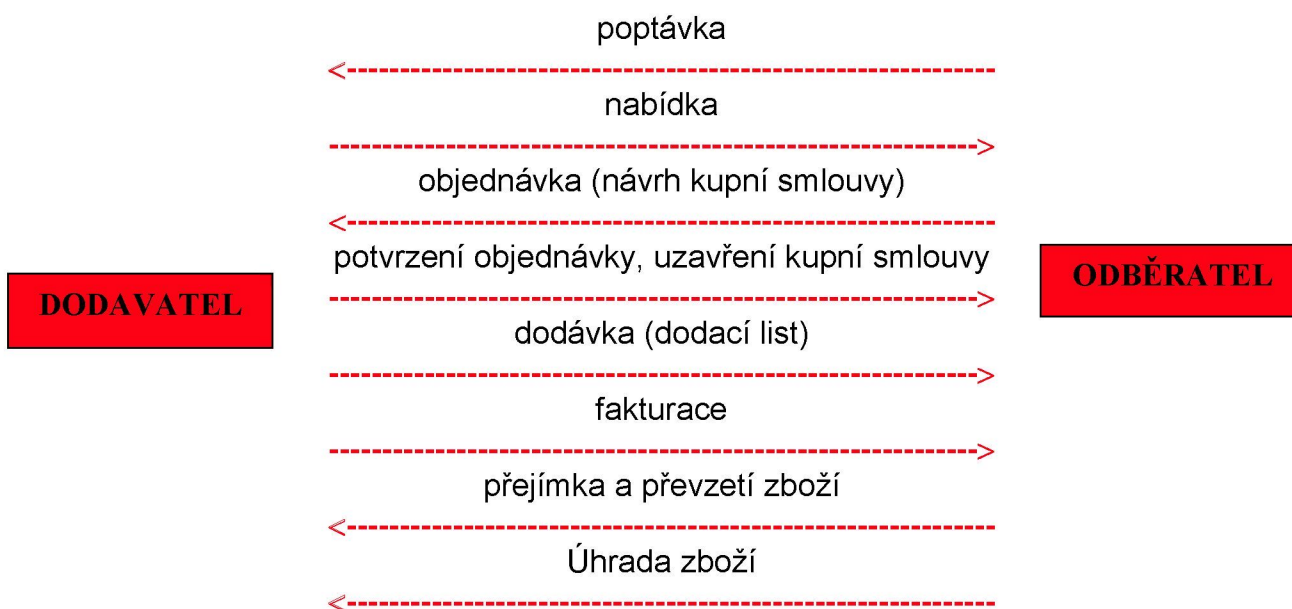
- a) informační – výměna poptávky a nabídky
- b) hmotná – vyrobení a dodání zboží nebo poskytnutí služby
- c) finanční - úhrada zboží nebo služby

Poptávkou rozumíme písemnost, z níž pro žádnou ze stran nevyplývá závazek ani povinnost. Stávající nebo potenciální odběratel vyjadřuje zájem o koupi určitého zboží nebo služby u výrobce a žádá nabídku sortimentu s určitými parametry a cenu za případné odebrané množství. Na poptávku ze strany odběratele odpovídá dodavatel nabídkou, která rovněž není závazná. Nabídka by měla obsahovat zodpovězení všech dotazů v poptávce a uvádět i dodací lhůty a záruční dobu.

Vzájemné vazby odběratelů a dodavatelů, které podnik využívá od koupě vstupů, produkci výrobků až po jejich distribuci svým zákazníkům, tvoří dodavatelsko odběratelský řetězec. Tato vzájemnými vazbami propletená síť tak zahrnuje všechny činnosti spojené s tokem a transformací zboží, od vstupních surovin přes výrobu až ke koncovému zákazníkovi.

Následující schéma obsahuje přehled základních vztahů, které probíhají mezi dodavatelem zboží a jeho odběratelem.

Základní prvky dodavatelsko odběratelského vztahu



Obrázek č. 2 Zdroj: Vlastní

Kvalita vztahů mezi odběratelem a jeho dodavatelem určuje výši nákladů a dostupnost zdrojů. Relativní sílu dodavatele vůči svým zákazníkům lze ohodnotit pomocí Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí, který je jedním z prvků strategické analýzy prostředí podniku. Tento model umožňuje pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř jednotlivých odvětví, kdy každá z pěti konkurenčních sil ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence (10). Z našeho úhlu pohledu se soustředíme na vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů.

Vyjednávací síla odběratele je na dobré pozici, jestliže např. představuje pro dodavatele velký podíl prodeje, může přejít lehce ke konkurenci⁴, nebo jsou na trhu levnější substituty. Naopak pokud je odběratel doslova závislý na svém dodavateli, je jeho vyjednávací síla menší. V souvislosti s obchodním partnerským vztahem má podnik velkou vyjednávací sílu, je-li dostatečně informován o právní stránce vztahu, resp. smlouvy a o

⁴ Tzn. má malé náklady na změnu – resourcingu dodavatele

svých právech a povinnostech z něj plynoucích. Při sporu pak díky odborným znalostem disponuje potřebnými argumenty.

Na dodavatelsko odběratelské vztahy má v dnešních tržních vztazích vliv všudypřítomná globalizace, která se odráží jak do oblasti konkurence, tak do sféry spolupráce⁵. Strana poptávky nabývá v tržních vztazích dominantního postavení, zákazníci totiž dnes představují deficit (14). Odběratelé diktují dodavatelům svá neobvyklá přání a nehodlají se podřizovat standardním nabídkám. Dodavatel si musí být vědom toho, že zákazníci mají široké možnosti substituce, v našem případě možnost výběru či resourcigu dodavatelů. Pro získání a udržení svých zákazníků musí dnes dodavatel nejen nabízet kvalitní výrobky, služby a spolupráci, ale očekává se od něj nadstandardní předprodejní a poprodejní servis a kompletní individualizovaná péče o zákazníka.

2.3.1 Povinnosti a práva dodavatele

Lhůty

V rámci kupní smlouvy je dodavatel povinen opatřit si všechny potřebné hmotné i nehmotné statky, které potřebuje k výrobě určeného zboží a dodat ho v dohodnutém termínu a čase. Ve smlouvě by měla být určena tzv. dodací lhůta, přičemž zboží je možno dodat kdykoliv v jejím průběhu. Jelikož ale dodací lhůty nepodmiňují vznik kupní smlouvy a nemusí v ní být uvedeny, platí obecně, že prodávající je povinen dodat zboží bez vyzvání kupujícího, a to ve lhůtě přiměřené povaze zboží.

Předmět dodání a množství

Dodavatel je povinen dodat zboží v jakosti, provedení a množství uváděných ve smlouvě. Kupní smlouva určuje předmět dodávky, avšak může i pouze specifikovat druh zboží. Množství může být specifikováno přesně na měrné jednotky nebo jen přibližně. V případě přesného určení množství nemůže být kupující nucen odebrat větší množství, než které je uvedeno ve smlouvě.

⁵ Příkladem jsou akvizice a fúze podniků v nadnárodním měřítku.

Jakost dodávaného zboží

V otázce jakosti je výrobce povinen řídit se závaznými ustanoveními technických norem pro konkrétní výrobky. Jakost může být určena také podle vzorku, veškeré dodávané zboží tak musí mít identickou jakost s tímto vzorkem. Dle mého názoru určitě užitečné vzorky do kupní smlouvy zakotvit, v případě reklamace, kdy se porovnává kvalita dodávaného zboží se vzorkem, tak nenarazíme na nejednoznačnost slovní formulace o jakosti a povaze dodávaného zboží. Pokud dodá prodávající zboží jiné než smluvené, tedy odlišné jakosti, provedení a v odlišném množství, nespĺňuje tak původní závazek vůči svému odběrateli a porušil svou povinnost.

Obaly zboží

Balení a obaly zboží opět mohou a nemusejí být stanoveny v kupní smlouvě. Většinou však bývají upraveny v dodacích podmínkách pro určité druhy zboží nebo pro konkrétní typy dodavatelů. Pokud mezi stranami není domluveno balení, je prodávající povinen opatřit zboží pro přepravu takovým způsobem, který je potřeba k ochraně a uchování zboží v bezvadném stavu. Často se dodavatel s odběratelem domluví i na oběhu obalů (např. palety), ve smlouvě je výslovně uvedeno, jestli jsou obaly součástí dodávky, popřípadě které straně obaly patří a jak bude fungovat jejich oběh.

Fakturace dodávky

Tato problematika by v zájmu dodavatele i odběratele měla rozhodně být konkretizována v kupní smlouvě nebo v platebních podmínkách, na něž se smlouva odkazuje. Konkrétně by měl být určen hlavně způsob a doba zaplacení kupní ceny. Pokud by toto ve smlouvě nebylo ustanoveno, je odběratel povinen splnit svůj závazek bez zbytečného odkladu poté, co ho o to dodavatel požádal.

Reklamace

Dodavatel je odpovědný za vady dodaného zboží. Odběratel musí zjištěné vady dodaného zboží u prodávajícího uplatnit v reklamační lhůtě. Reklamační lhůtou rozumíme dobu pro oznámení vady prodávajícímu, začíná běžet okamžikem, kdy odběratel vady

zjistil. V případech, kdy se na zboží vztahuje záruka, plní funkci reklamační lhůty záruční doba. Jsou-li vady závažné a dodavatel významně porušil svoji povinnost, může odběratel

- a) trvat na slevě z kupní ceny
- b) žádat opravu zmetků
- c) požadovat náhradní zboží nebo dodávku, která doplní množstevní odchylku
- d) odstoupit od kupní smlouvy s dodavatelem

2.3.2 Povinnosti a práva odběratele

Povinnosti odběratele a práva dodavatele se navzájem doplňují. Odběratel je povinen spolupůsobit způsobem a v rozsahu, které stanovuje kupní smlouva, jedná se např. o poskytnutí technické dokumentace a potřebných informací, které jsou nezbytné k výrobě a dodání zboží. Tímto je odběratel jednostranně vázán, pokud nedodrží svůj závazek, nedostává se dodavatel do prodlení, protože je mu bráněno splnit svoji povinnost dodáním zboží. Dodavatelsko odběratelský vztah by měl být pro obě strany dlouhodobě výhodný a oba účastníci musí mít ve vlastním zájmu prosperitu svého obchodního partnera. Pro úspěšný obchodní vztah je nezbytné, aby odběratel přesně věděl co chce a své požadavky sděloval dodavateli jasně a srozumitelně. Komunikace a výměna klíčových informací musí být včasná a co možná nejpružnější, se snahou o rychlou zpětnou vazbu. Každý podnik by měl dbát na svoji pověst a image nejen na straně prodeje, ale i nákupu. Pro dodavatele je totiž důležitá jistota, že nákup bude dlouhodobý a že ze strany odběratele nebude docházet k pozdním platbám či dokonce platební neschopnosti a nevymahatelným pohledávkám.

Převzetí dodávaného zboží

Základní povinností odběratele představuje převzetí zboží, které je jednou z podmínek splnění závazku dodavatele vůči odběrateli. Pouze v případech, kdy je zboží dodáno před domluveným termínem plnění, nebo ve větším množství, má kupující strana právo převzetí zboží odmítnout.

Zaplacení kupní ceny

Okamžik, kdy bude zaplacená kupní cena za dodávané zboží a výše kupní ceny závisí na ujednání obou obchodních partnerů. Zaplacení se může odvíjet od dodání zboží nebo třeba předání dokumentace. Je možno platit předem celou sumu, nebo pouze její část, tedy zálohu. Běžně je využíván systém placení vystavené dodavatelské faktury v určité lhůtě od jejího vystavení, např. 60 dnů, a to v hotovosti či bezhotovostně bankovním převodem. V platebních podmínkách můžeme najít zmínky o skontu, které vyjadřuje, že pokud zaplatíme např. do čtrnácti dnů od vydání faktury, jsou nám odečteny 3% z kupní ceny. V případě komplikovanějšího vztahu, kdy je náš dodavatel i naším odběratelem, je běžnou praxí kompenzace, znamená odečtení našeho závazku k dodavateli od pohledávky za odběratelem. Zaplatit kupní cenu lze i věcnou hodnotou, která je ocenitelná penězi. Pokud je zboží vadné, může odběratel zaplatit pouze částečně nebo vůbec.

Kupní cena

Cena nakupovaného zboží musí být definována v určitých jednotkách

- a) podle délky v Kč/m
- b) podle plošného obsahu v Kč/m
- c) podle objemu v Kč/m³ nebo v Kč/l
- d) podle hmotnosti v Kč/kg
- e) za kus v Kč/ks
- f) pevně stanovenou sazbou, tedy paušálem v Kč (např. instalace)

Srážky a slevy

Rabat – jedná se o srážku z účtované ceny, kterou může dodavatel dostat pokud u svého stálého dodavatele kupuje zboží často a ve větším množství. Počítá se v % z ceny a jeho výše závisí na množství odebraného zboží.⁶

Skonto – srážka z účtované ceny při včasné placení. Počítá se v % z ceny. Pokud odběratel zároveň dostane rabat, sráží se skonto samozřejmě z ceny již snížené o rabat.

⁶ Známý je také pojem množstevní rabat.

Provize – opět se jedná o procentuelní podíl z ceny, je to však odměna, kterou dostává obchodní zástupce dodavatele při prodeji jeho zboží. Provize je předem dohodnutá ve výši procenta z uskutečněného obchodu.

Bonifikace – tímto pojmem máme na mysli zvláštní slevu, kterou dodavatel poskytne odběrateli s cílem získat ho pro nějaký obchod. Příkladem může být zásilka odběrateli se zbožím jiného druhu. Odběratel má samozřejmě právo takové zboží odmítnout. Aby ho dodavatel přiměl k ponechání si dodávky, poskytne mu náhradou zvláštní slevu – bonifikaci.

Podniky se v rámci dodavatelsko odběratelského vztahu mohou dohodnout na systému změny cen. Není-li úprava ceny zahrnuta ve smlouvě, je možné měnit kupní cenu jen v poměru, který odpovídá změně nákladů na hlavní suroviny potřebné pro výrobu.

2.3.3 Mezinárodní pravidla INCOTERMS

Splnění závazku vůči odběrateli se datuje okamžikem přechodu vlastnického práva k prodávanému zboží. Pokud se smluvní strany nedohodly při uzavírání kupní smlouvy jinak, přechází vlastnické právo na odběratele až v okamžiku, kdy mu dodavatel zboží fyzicky předává. Přechody odpovědnosti a vlastnického práva řeší mezinárodní pravidla INCOTERMS, na něž se strany mohou ve smlouvě odkázat. (12) Jedná se o mezinárodní výkladová pravidla, která řeší přechod výloh a rizik z prodávajícího na kupujícího. Jsou vydaná Mezinárodní obchodní komorou.⁷ INCOTERMS se zabývají vztahy, které vyplývají z kupní smlouvy, tedy povinnostmi obou stran a povinnostmi týkajícími se celního odbavení zboží pro export a import nebo balení zboží. Pokud se podniky v rámci dodavatelsko odběratelského vztahu dohodnou na odkazu mezinárodních pravidel v kupní smlouvě, musí se odvolat na jejich konkrétní platné vydání. Za nejčastěji používaná pravidla INCOTERMS 2000 můžeme označit⁸:

⁷ První soubor mezinárodních pravidel pro výklad dodacích doložek byl vydán v roce 1936. V průběhu let následovaly změny, poslední úprava proběhla v roce 2000 a zajistila soulad pravidel s praxí mezinárodního obchodu.

⁸ Všechny uvedené příklady platí pro jakýkoliv druh dopravy.

Ze závodu (EXW)

Riziko a náklady přechází okamžikem, kdy dodavatel dá zboží k dispozici odběrateli, jak je stanoveno ve smlouvě – např. ve svém závodě, skladu, apod.

Vyplaceně dopravci (FCA)

Riziko a náklady přechází okamžikem, kdy dodavatel dodá zboží ve jmenovaném místě do péče dopravce určeného odběratelem.

S dodáním clo neplaceno (DDU)

Riziko a náklady přechází okamžikem, kdy dodavatel dá zboží k dispozici odběrateli ve stanoveném místě v zemi dovozu – clo nezaplaceno.

S dodáním clo placeno (DDP)

Riziko a náklady přechází okamžikem, kdy dodavatel dá zboží k dispozici odběrateli ve stanoveném místě v zemi dovozu – clo zaplaceno.

2.4 Dodavatelско odběratelské vztahy jako významná oblast rozvoje podniku

Žádný podnik nemůže dlouhodobě existovat a prosperovat sám o sobě, ke svému rozvoji potřebuje, aby ho někdo řídil a směřoval, ať už ve smyslu zásadního rozhodování nebo při každodenních činnostech.

K pojmu „řízení“ můžeme v odborné literatuře opět nalézt mnoho definic, ve svém principu vyjadřuje koordinaci zdrojů za účelem dosažení stanoveného cíle. (4) Řízení rozdělujeme do tří úrovní: strategické, taktické a operativní. Tyto úrovně na sebe hierarchicky navazují, liší se mírou kompetencí a odpovědností při stanovování cílů a úkolů, které jsou potřeba k jejich realizaci. Odlišné jsou také časové horizonty působnosti jednotlivé úrovně řízení.

Operativní řízení zahrnuje krátkodobé a opakující se řízení procesů při hospodárném využití vstupů a má za úkol tvoření podrobných plánů. Odehrává se na nejnižší úrovni organizační struktury podniku a týká se většinou výroby a distribuce.

Za taktické řízení je zodpovědný střední management v podobě specializovaných úseků, působí v časovém horizontu do jednoho roku a na základě strategií se soustředí na detailnější alokaci a využití zdrojů. Zabývá se oblastmi vytváření odbytových cest, změnami organizační struktury, jakostí nebo technologiemi.

Strategické řízení se zabývá dlouhodobým směřováním podniku, formuluje strategie a kontroluje jejich realizaci. Strategické řízení náleží vrcholovému vedení podniku, které je zodpovědné za plnění dlouhodobých cílů podniku a mělo by se zabývat budoucím vývojem trhu, šancemi pro růst podniku a tedy jeho prosperitou. Strategií rozumíme dlouhodobé cíle a plánované cesty ke jejich dosažení. Pokud máme za cíl např. snížení výrobních nákladů, strategie bude určovat, jakým postupem snížení dosáhneme. V tomto případě může podnikovou strategii představovat právě **resourcing**, jehož pomocí identifikujeme varianty dalšího rozvoje podniku díky zvýšení úrovně dodavatelsko odběratelských vztahů a vybereme tu variantu, která v sobě skrývá největší benefit a potenciál.

Na rozvoj podniku působí mnoho faktorů, které ho ovlivňují. Záleží na tom, jestli se díváme na podnik z úhlu makrookolí nebo mikrookolí. Faktory makrookolí rozumíme národní hospodářství, legislativu, kulturu nebo demografii, podnik je ze své pozice nemůže ovlivnit. Faktory mikrookolí působí na podnik v souvislosti s jeho obchodními partnery, tedy odběrateli a dodavateli.

Při rozhodování o strategiích podniku je třeba obsáhnout i široké spektrum okolí a zároveň se zaměřit na důslednou analýzu interních faktorů, které mají vliv na chod podniku. Strategie však nemůže vycházet z fixního východiska, vyžaduje průběžné a permanentní přizpůsobování realitě neočekávaných změn v podnikovém okolí (13). Podnik může volit své strategie pro nejrůznější oblasti, jednak pro podnik jako celek, jednak zvlášť

pro nižší úrovně. Před konečným výběrem podnikové strategie je nezbytné provést ve třech stupních strategickou analýzu interního prostředí podniku:

- 1) Zpracování vstupních údajů – analýza interního prostředí
- 2) Generování alternativních strategií
- 3) Výběr optimální strategie

Faktory ovlivňující rozvoj podniku představují vlastně jeho veškeré oblasti a procesy, záleží ovšem na každém, jakou jim přisoudí důležitost a jak je zasadí do hierarchie. Troufám si tvrdit, že v každém podniku představuje jednu z nejdůležitějších oblastí sledování, analýza a řízení nákladů, kterým strategické řízení věnuje nemalou pozornost. Pokud je za cíl strategického řízení určeno snížení nákladů, na základě interní analýzy se stanoví množina vstupů, jejichž cen se snižování bude dotýkat - zde je možno využít některé postupy užívané při resourcingu.

V případě strategie zaměřené na nákup materiálu se specifikuje buď druh materiálu, který podnik odebírá od více dodavatelů nebo všechnen materiál odebíraný od jednoho konkrétního dodavatele. Zde se tedy zvolená strategie úzce dotýká řízení dodavatelsko odběratelských vztahů, které má za svůj hlavní cíl vytváření přidané hodnoty vyjadřující rozdíl mezi výkony podniku a hodnotou materiálu a služeb, které v určitém období podnik nakoupil od svých dodavatelů.

2.4.1 Řízení dodavatelsko odběratelských vztahů

Dodavatelsko odběratelské vztahy nemají pro podnik pouze právní význam, představují totiž významný interní faktor pro rozvoj podniku. Zmíněné vztahy spočívají obecně řečeno ve výměně informací. Ve většině případů je taková výměna informací v pracovní náplni od několika zaměstnanců až po celé oddělení či divizi podniku. Nejčastěji přísluší v podniku odpovědnost za vztah s dodavatelem úseku nákupu, jehož činnosti se budeme věnovat detailněji.

Základním úkolem nákupu je zabezpečit bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů podniku. (6) Prakticky tato definice vyjadřuje zodpovědnost za zabezpečení těchto procesů potřebnými vstupy – materiálem a službami, ve správný čas, na správném místě, v odpovídající kvalitě a množství. Z uvedeného můžeme vyvodit, že úsek nákupu je ve vztahu s mnoha dalšími útvary v podniku, za nejdůležitější uvádím finance, logistika, výroba, výzkum a vývoj, finance, atd.

Management nákupu jako významná oblast podnikového řízení představuje základní manažerské funkce, tedy plánování nákupu, organizování nákupu, vedení zaměstnanců a kontrolu. Plánování nákupu probíhá na úrovni strategické, taktické i operativní a vychází ze stanovených podnikových cílů a strategií. Pro určení strategických cílů v oblasti nákupu vycházíme z vnitropodnikových analýz a analýz vnějšího okolí. Nejčastěji je používána ABC analýza s využitím Paterova principu 20 / 80 sloužící k určení nejdůležitějších odebíraných dílů z hlediska jejich finanční vázanosti, analýza životního cyklu výrobku, analýza slabých a silných stránek podniku, analýza portfolia, apod. Pokud zkoumáme vnější okolí podniku, je vhodné zaměřit se na rozbor nákupního trhu a vlastní pozice na trhu. **Cíle v oblasti nákupu vznikají na základě podnikových cílů. Od nich se odvíjí definování nákupní strategie**, která zahrnuje dlouhodobý časový horizont a postup navazujících kroků a za jejíž plnění je odpovědný vrcholový management. Tvorba strategie probíhá ve čtyřech základních fázích (6).

1. Průzkumná fáze – vztahuje se na nákupní dodavatelský výzkum trhu a identifikaci potenciálních dodavatelů, poptávky a nabídky.
2. Analytická fáze – probíhá hodnocení nabídek a srovnávací analýzy dodavatelů a všech důležitých faktorů pro strategický rozvoj podniku.
3. Predikční fáze – prognózy a návrhy potřeb a vnějších parametrů, které souvisí se získáváním zdrojů pro jejich uspokojení.
4. Projekční fáze – představuje nejdůležitější fázi při tvorbě nákupní strategie. Na základě analýzy a prognózy se rozhoduje o strategii nákupu a postupech a nástrojích k jejich dosahování.

Zvolené nákupní strategie podniku se mohou vztahovat na některou z následujících oblastí (5):

- ❖ **Strategie plného uspokojování potřeb** – prioritou je kvalitativní a kvantitativní uspokojení vnitropodnikových spotřebitelů, příkladem může být přednostní zajištění vstupů pro nejvýznamnější zakázky
- ❖ **Strategie minimalizace pořizovacích nákladů** – má význam při orientaci podniku na konkurenční cenovou strategii
- ❖ **Strategie minimalizace zásob** – cílem je zrychlení obrátky zásob, čímž dojde ke snížení vázanosti prostředků v zásobách⁹
- ❖ **Strategie maximální materiálové hospodárnosti**
- ❖ **Strategie dodavatelsko odběratelských vztahů**, apod.

Pro obchodní i výrobní podniky je důležitá stabilita vztahů s dodavateli, velký důraz je kladen také na rozdělení nákupu materiálu mezi dodavatele a každý podnik zároveň usiluje o maximální vliv u zvolených dodavatelů. Strategie dodavatelsko odběratelských vztahů se zaměřuje na systematické vytváření vhodných podmínek pro realizaci vztahů s dodavateli a jejím cílem je co nejefektivnější uspokojení výrobních a nevýrobních potřeb podniku. **Strategii dodavatelsko odběratelských vztahů tvoří (6):**

- ❖ Volba dodavatele
- ❖ Volba dodávkových cest
- ❖ Rozhodování o podmínkách dodavatele
- ❖ Rozhodování o způsobu technického a právního zabezpečení dodávek

⁹ Moderním řešením strategie zaměřené na minimalizaci zásob je užití režimu just-in-time.

2.5 Resourcing jako významný faktor pro rozvoj podniku

Aby podnik mohl realizovat efektivní nákup, měl by mít dle mého názoru více potenciálních dodavatelů. Důvodem je samozřejmě možnost jejich srovnávání a výběru toho, který nejlépe odpovídá zvolených kritériím a filozofii podniku. Závislost na jediném dodavateli může vést ke zkosnatění dodavatelsko odběratelského vztahu v podobě zvyšování cen a diktování podmínek z jeho strany, vyjednávací síla dodavatele se zvětšuje.¹⁰ Pokud nastane situace, kdy podniku současný dodavatel nevyhovuje a není ochoten vyjít vstříc novým požadavkům, je čas začít uvažovat o změně dodavatele. **Proces ukončení vztahu se stávajícím dodavatelem a výběr nejlepšího z nabídky potenciálních dodavatelů nazýváme resourcing.** Význam resourcingu pro strategický rozvoj podniku vzhledem ke globalizaci a častému přesunu výroby do výhodnějších lokalit nezadržitelně roste.

Výběr nových dodavatelů, hodnocení stávajících dodavatelů a jejich resourcing je jedna z ústředních oblastí, kterými se v podniku zabývá úsek nákupu. Správná volba se odráží v oblasti nákladů nákupu, zásob a kvality. Zvolený dodavatel ovlivňuje postavení svého odběratele na trhu především kvalitou své produkce. Pokud koupíme nekvalitní materiál a použijeme pro výrobu našich produktů, odráží se logicky kvalita materiálu v konečném výsledku. Pro podnik má dále jeho dodavatel velmi důležitý význam v oblasti nákladů, které opět vystupují v ceně finálních výrobků, proto podnik usiluje o jejich minimalizaci. Nezanedbatelný vliv má dodavatel na produkci odběratele v oblasti dodávek, tedy rychlosti, spolehlivosti a flexibilitě.

Ze strategického hlediska je pro podnik důležité nakupovat od takových dodavatelů, kteří se snaží o udržení a zlepšení své pozice na trhu, odběratel si tak kvalitními vstupy zajišťuje svou vlastní konkurenceschopnost. Je také třeba zaměřit se na spolupráci s partnerem, který je schopen pružně zajistit měnící se požadavky odběratele.

¹⁰ Přesto dnes můžeme pozorovat trend vývoje dodavatelsko odběratelských vztahů směrem k omezování počtu dodavatelů a vytváření partnerství v rámci hodnototvorného řetězce, které spočívá v dlouhodobé spolupráci.

Minimalizujeme tím situaci, že se při změnách našich požadavků budeme muset obrátit na jiného dodavatele, popřípadě investovat do výměny dodavatele a věnovat tak úsilí, čas a peníze resourcigu současného dodavatele. Dodavatele můžeme rozdělit do dvou skupin (6):

- a) konzervativní – nabízí neměnný sortiment řadu let, ale je zpravidla velmi spolehlivý
- b) inovativní – je vhodný pro inovativní odběratele, ale problém může představovat jeho nižší stabilita. Prosazuje změny výrobku, technologie výroby a ostatních parametrů. Dodavatelsko odběratelský vztah vyžaduje v tomto případě neustálou aktualizaci informací.

2.6 Přístupy k hodnocení a výběru dodavatele

Při resourcingu dodavatele je ústředním problémem ohodnocení nových potenciálních dodavatelů za účelem výběru toho, který je z hlediska odběratele ten nejvhodnější. Jak již bylo řečeno, dodavatel a jím dodávané zboží má velký vliv na úspěšnost svého odběratele. Obecně dělíme hodnotící kritéria¹¹ při výběru dodavatele na tři základní oblasti (5):

- 1) Kritéria týkající se cen a kontraktačních podmínek
- 2) Kritéria týkající se výrobků a servisních služeb
- 3) Kritéria týkající se dodavatele a jeho chování

K volbě dodavatele tak můžeme přistupovat např. pomocí porovnávání cenových nabídek, srovnávání více zvolených kritérií, hodnocení investic nutných pro změnu dodavatele nebo nejlépe pomocí jejich komplexní kombinace.

2.6.1 Porovnávání cenových nabídek

Při porovnávání cen nabídek od hodnocených potenciálních dodavatelů bychom měli brát v úvahu jejich složky, které výši ceny odlišně ovlivňují, jedná se o následující:

¹¹ Kritérii máme na mysli faktory, které mají vliv na hodnocení resp. výběr dodavatele

- ❖ Základní nákupní cena
- ❖ Čistá nákupní cena – základní cena upravená o slevy a příplatky
- ❖ Zaručená cena na rampě příjmu (cena upravená např. o dopravné)

Vlastní složení ceny je při resourcingu zásadní faktor. Díváme-li se na cenu výrobku z hlediska lidské práce, režijních položek a materiálu, musíme rozlišovat podíl každé části na ceně. Pokud například 80% z ceny odebíraného zboží tvoří materiál, nemá smysl resourcing dodavatele do oblasti s nižšími mzdovými náklady a stejnými cenami materiálu. Protože se mzdové náklady účastní ceny ve velmi malém zlomku, je jejich vliv zanedbatelný a výměna dodavatele by podnikem nepřinesla žádný benefit.

2.6.2 Matice vážené užítlosti

Matice vážené užítlosti používáme k hodnocení užítlosti jednotlivých variant řešení. (8) Tato metoda rozhodovací analýzy se používá pro řešení komplexních problémů větší významnosti, kdy je třeba zohlednit mnoho kritérií různého charakteru. Hodnocení užítlosti znamená ocenění výhodnosti možných způsobů jednání z hlediska cílů, o něž usilujeme. Stanovíme kritéria rozhodování, podle nichž lze posoudit výhodnosti či důsledky jednotlivých variant řešení. Tato kritéria pak u jednotlivých variant oceníme bodovou hodnotou v rozmezí 1-10, přičemž 10 je hodnocení nejlepší a 1 nejmenší.¹² Pokud bychom zůstali u bodového hodnocení, dojdeme jen k syntetickému vyjádření celkové užítlosti jednotlivých variant, jehož nedostatkem je právě fakt, že ne všechna kritéria pro nás mají stejný význam. Důležitost kritérií zohledníme přiřazením **váhy** v rozmezí 0,1 – 1,0, při sestavení matice vážené užítlosti tak je zvlášť zohledněn význam, který pro nás každé kritérium představuje. Vážená užítlost je vyjádřena jako součin prosté užítlosti varianty u daného kritéria a jeho váhy.

Nyní se podíváme blíže na jednotlivá kritéria, která jsou kromě cen zohledňována při resourcingu dodavatele. Kritérii v tomto případě rozumíme faktory hodnocení dodavatele,

¹² Teoreticky můžeme pro bodové hodnocení použít jakoukoliv škálu, např. 1-100.

které vytváří podklady pro rozhodování odběratele o pokračování spolupráce, o modifikaci či o úplném zrušení obchodních vztahů.

Kvalita výrobků¹³

K hodnocení kvality výrobků se často používá ukazatel PPM (Parts Per Million) (9), který měří počet neshodných dílů na jeden milion všech dodaných dílů. Mezi neshodné díly řadíme jednak zmetky odhalené na vstupní kontrole a také díly, jejichž závada se objeví až v průběhu výrobního procesu.

$$(\text{Neshodné díly} / \text{Všechny dodané díly}) \times 1.000.000 = \text{PPM}$$

V souvislosti s kvalitou výrobků je důležité zaměřit se na celkový postoj dodavatele v této oblasti a informovat se o jeho interních procesech výroby, popř. auditu kvality. Nezanedbatelná je pozornost, kterou dodavatel věnuje procesům interní kontroly, a to vstupní, výstupní a v průběhu výrobního procesu. Na začátku dodavatelско odběratelského vztahu by si obě strany měly za účelem předcházení nedorozumění vyjasnit, jaké se budou realizovat kroky v případě neshodných výrobků a jejich nápravě. Zde hraje roli vstřícnost dodavatele k aktivní účasti na záležitostech kvality a jeho ochota informovat odběratele o učiněných opatřeních a předcházet závadám v budoucnu. Předpokladem pro rychlé a pružné řešení problémů je trvalá komunikace, roli hraje také vzdálenost mezi oběma podniky. Jsou-li blízko od sebe, je řešení problému dle mého názoru rychlejší (např. transport vadných výrobků dodavateli, jejich okamžité přezkoušení a náprava). Nedostatek v pružné komunikaci může představovat i jazyková bariéra. (Neochota ke komunikaci ze strany zaměstnanců, průtahy při překladech, apod.)

Spolehlivost dodávek

Spolehlivost dodávek lze měřit ukazatelem OTTR (On Time To Request) (9), který v % vyjadřuje spolehlivost dodávek, tedy schopnost dodavatele dodat zboží, když ho odběratel objedná.

¹³ Pojmy „jakost“ a „kvalita“ jsou chápány jako synonyma. Jedná se o soubor kvalitativních a kvantitativních znaků, které by měly odrážet uspokojení potřeb zákazníka.

$$(\text{Díly dodané včas} / \text{Všechny dodané díly}) \times 100 = \text{OTTR}$$

Dodací lhůty jsou měřeny dle dodržení dodacích lhůt, která jsou předem určeny pro každý díl. Lhůta začíná běžet objednáním dílu, zboží pak považujeme za doručené v okamžiku, kdy je doručeno dopravcem do našeho výrobního závodu.

Náklady na transport

Vzdálenost mezi dodavatelem a odběratelem se odráží v nákladech na transport, ať už jsou účtovány zvlášť nebo zahrnuty do kalkulace ceny výrobku. Pokud tomu ostatní kritéria neodporují, je logicky výhodnější vybírat si obchodní partnery blíže určenému místu dodání.

Platební podmínky

Běžnou praxí je zaplacení faktury do 60 dnů od jejího vystavení. Dodavatel tímto poskytuje odběrateli tzv. dodavatelský úvěr. Pokud dodavatel požaduje výrazně méně dnů, ztrácí na kladném ohodnocení. Svůj význam mají možnosti rabatu za větší odebrané zboží¹⁴, skonta či jiné výhody finanční povahy.

Zaměření na zákazníka

Nezanedbatelný je přístup dodavatele ke svým zákazníkům ve smyslu podpory vývoje nových produktů od jejich přípravy až po uvedení na trh a ochota vyjít vstříc inovacím a podílet se na jejich realizaci. Kladně hodnotíme ochotu k dohodám o změnách časového plánu dodávek, vstřícný přístup k otázkám balení a spolupráci na logistice. Dalšími nezanedbatelnými faktory je úroveň komunikace se zákazníky (popř. využívání elektronické podpory), rychlost zpětné vazby na požadované informace, systémy pro měření spokojenosti zákazníka, servis – před, při a po prodeji, apod.

¹⁴ V případě množstevního rabatu nesmíme zapomenout na zvýšené náklady na skladování při velkých dodávkách.

Management procesů

Abychom mohli dodavatele poznat opravdu důkladně a udělat si o něm celistvý obrázek, je nutno zaměřit pozornost i na jeho interní prostředí a řízení procesů. Konkrétně se jedná o systémy plánování prodeje, výroby a nákupu, procesní audit, finanční řízení nebo procesy kontroly. Zvláštní kategorií představuje přístup dodavatele k výběru a hodnocení subdodavatelů. Velkou výhodou je samozřejmě používání nástrojů řízení jakosti, jako např. Six Sigma, Total Quality Management, systémy řízení jakosti ISO 9001, apod. Moderní nástroje tohoto druhu nepochybně vyvrací pochybnosti o zkosnatělosti a zastaralosti řízení procesů v podniku, stejně jako programy neustálého zlepšování nebo nástroje pro posuzování rizik (FMEA¹⁵).

Technologie

Je v zájmu každého odběratele věnovat pozornost úrovni používaných technologií u svého dodavatele, jejich modernizaci a inovacím. Jedná-li se o případ, kdy dodavatel používá k výrobě naše nástroje, hraje pro nás významnou roli úroveň péče o nástroje, preventivní údržba, seřizování, aj.

2.6.3 Hodnocení investic¹⁶

V životě podniku hrají významnou roli investice. Mohou být realizovány z důvodu rozšiřování výrobní kapacity, zahájení nové výroby nebo obnovování opotřebeného výrobního zařízení. V každém konkrétním případě musí podnik rozhodnout, zda je investice výhodná, k tomuto účelu můžeme použít různých metod.

Metoda doby návratnosti (Payback period)

Tato metoda slouží k určení doby splacení investice, přičemž dobou splacení rozumíme takové období, za které tok příjmů přinese hodnotu rovnající se původním nákladům na investici. U každé investice platí, že čím je doba splacení kratší, tím je

¹⁵ Failure Mode and Effect Analysis

¹⁶ Zpracováno dle (4)

investice výhodnější. Doba splácení samozřejmě nemůže být delší, než je doba životnosti. Jsou-li příjmy v každém roce životnosti investice stejné, zjistíme dobu splácení jednoduše jako podíl jednorázové investice k výnosu, který přinese za jeden rok. Získáme tak počet let nebo měsíců, za něž bude investice splacená. Nedostatkem tohoto ukazatele je však to, že se při výpočtu nepřihlíží k faktoru času. Efekty z investice totiž pro nás nemusí mít stále stejnou hodnotu a v jednotlivých časových úsecích se mohou měnit.

Metoda čisté současné hodnoty (Net Present Value)

Metoda čisté současné hodnoty zohledňuje na rozdíl od ukazatele doby návratnosti faktor času, představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů (cash flow) a náklady na investici. Pokud je $NPV > 0$ (nezáporná), je rentabilita investice vyšší nebo shodná se zvolenou úrokovou sazbou a projektovaná investice je efektivní. Pokud $NPV < 0$, pak je investice neefektivní.

$$NPV = \sum_{t=1}^n (CF_t / (1 + k)^t) - IN$$

NPV.....Čistá současná hodnota

IN.....Náklady na investici

CF_t Očekávaná hodnota cash flow v období t

kKapitálové náklady na investici

Metoda vnitřního výnosového procenta (Internal Rate of Return)

VVP je diskontní míra, při které se rovná současná hodnota očekávaných výnosů z investice (cash flow) současné hodnotě výdajů na investici. Vnitřní výnosové procento zjistíme tak, že hledáme úrokovou míru, pro kterou by se současná hodnota cash flow rovnala velikosti investice, tzn. $NPV = 0$.

$$\sum_{t=1}^n (CF_t / (1 + k)^t) - IN = 0$$

3 Praktická část

V praktické části mé diplomové práce představím konkrétní projekt pro resourcing dodavatele a zdůvodním jeho přínos pro rozvoj podniku.

3.1 Představení podniku

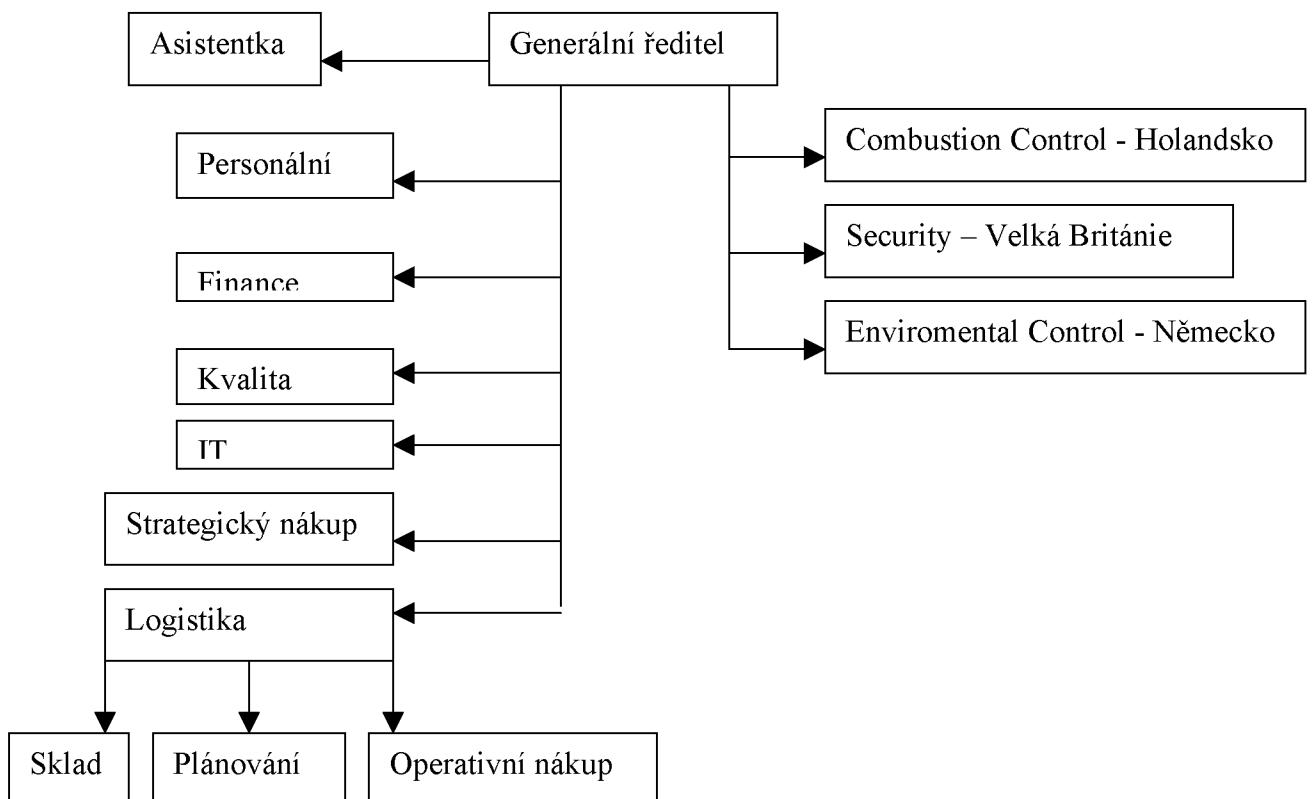
Tuto diplomovou práci jsem zpracovala ve společnosti Honeywell, spol. s r. o., kde jsem měla možnost podílet se na vypracování projektu resourcingu dodavatele. Honeywell je nadnárodní společnost se sídlem ve USA s ročním obratem okolo 25 miliard USD, výrobce a dodavatel různorodých technologií a služeb po celém světě, který zaměstnává přibližně 125 000 lidí v 95 zemích. Akcie Honeywellu se obchodují na New Yorkské burze, stejně jako v Londýně, Chicagu či pacifických trzích, jsou to jedny ze třiceti akcií, podle kterých je sestavován Dow Jonesův průmyslový index.

Na území České republiky působí Honeywell již od roku 1962, dnes má svá zastoupení v Praze, Brně, Olomouci a Ostravě a celkem zaměstnává přes 1 800 zaměstnanců, základní kapitál činí 9 mil. Kč. Etabloval se jako jedna z vedoucích společností v oblasti řízení budov, významných průmyslových procesů a služeb spojenými s letectvím. Diplomovou práci jsem zpracovala na pobočce v Brně, která se zabývá řešeními pro automatizaci a řízení s použitím v domácnostech, komerčních objektech a průmyslu. Pobočka je odštěpným závodem pražské centrály, má přes 600 zaměstnanců a sestává ze tří interních výrobních divizí – Combustion Control, Security a Environmental control. Každá divize je v podstatě přesunutý výrobní závod ze západní Evropy (Holandsko, Velká Británie, Německo), jejich transfer do Brna proběhl v roce 2002 a 2003.

Podívejme se tedy na organizační strukturu odštěpného závodu Honeywell, spol. s r.o. Všechny úseky uvedené ve schématu jsou součástí výrobního závodu v Brně, jak je ovšem na první pohled patrné, není útvarová struktura podniku kompletní. Všechny tři přesunuté výrobní závody působí nyní pod jednou střešou – fyzicky i z právního hlediska, z interního hlediska však působí odděleně jako divize a vlastní výrobní procesy nejsou navzájem nijak propojeny. Výrobní divize mají společné sdílené služby: personální odd., finance, kvalitu, IT, strategický nákup a logistiku, pod niž spadají dva sklady, plánovači a

operativní nákupčí. Manažeři jednotlivých oddělení sdílených služeb a vedoucí tří divizí jsou zodpovědní generálnímu řediteli. V mnoha případech spadají ještě pod své úsekové nadřízené v rámci managementu pro oblast střední a východní Evropy. Chybějící úseky jako prodej, marketing či výzkum a vývoj zůstaly v původních mateřských zemích. Nezbytnou podmínkou pro fungování podniku jako celku je dle mého názoru v tomto případě nepřetržitá komunikace a výměna informací.¹⁷

Útvarová struktura Honeywell, spol. s r. o.



Obrázek č. 3 Zdroj: Vlastní

Zvláštností útvarové struktury je oblast nákupu. Každá z interních divizí má své operativní nákupčí, kteří na základě údajů systému pro řízení výrobního plánování a systému pro řízení materiálových požadavků vystavují objednávky pro nákup přímého materiálu, posílají je dodavatelům a komunikují s dodavateli termíny dodání. Z pohledu organizační struktury spadají operativní nákupčí pod manažera logistiky.

¹⁷ Nedokonalosti může v tomto případě představovat lidský faktor – neochota k neosobní komunikaci či jazyková bariéra.

Za strategicko-nákupní aktivity přebírá zodpovědnost vedoucí oddělení strategického nákupu. Tento úsek podléhá přímo generálnímu řediteli a spolupracuje napříč celým spektrem, a to především s operativními nákupčími, s oddělením kvality, odbytu a úsekem výzkumu a vývoje. Do pracovní náplně strategického nákupu spadá výběr dodavatelů, projednávání obchodních podmínek a uzavírání smluv, dále audit, hodnocení a rozvoj dodavatelů a neposlední řadě také pořizování investic. Jedná se pořizování nových strojů, nástrojů a také o opravy stávajících. Do tohoto oddělení patří proto z hlediska organizační struktury i nákupčí nepřímých materiálů, který objednává zařízení, která již mají povahu investice. Do úseku strategického nákupu patří také komoditní manažeři (= specializují se vždy na určitou komoditu).

Pracovní náplní komoditního manažera je výběr a resourcing dodavatelů. Podle naplánovaných strategií vypracovává resourcingové projekty, jejichž výsledky předkládá vrcholovému managementu podniku. Při přípravě projektu získává potřebné informace od ostatních úseků. Spolupracuje především s operativními a strategickými nákupčími, kteří mu poskytují data o dílech, cenách, odebíraných množstvích, spolupráci s dodavatelem, apod. Dalšími zúčastněnými jsou produktoví manažeři¹⁸ z oddělení prodeje, jejich činností je plánování nakupovaného množství dílů, které závisí na budoucím prodeji výrobků, jichž se účastní. Výrobky jsou zařazeny do výrobních projektů, přičemž klíčovou roli hraje jejich životní cyklus s fázemi uvedení, růstu, zralosti a úpadku. Podle toho, v jaké fázi svého životního cyklu se výrobek nachází, určuje produktový manažer budoucí potřebu nakupovaných dílů pro jeho výrobu. Komoditní manažer získává o současných dodavatelích informace také z finančního oddělení (platební spolehlivost), výroby a kvality.

Projekt resourcigu dodavatele, který je předmětem mé diplomové práce, probíhal v interní divizi Envirometal Control, jejíž výrobní závod byl do Brna v r. 2003 přesunut z Německa. Divize Enviromental Control se zabývá výrobou a termostatických hlavic a termoregulačních ventilů. Již při transferu se počítalo s výměnou některých klíčových dodavatelů, protože jejich umístění v blízkosti původního výrobního závodu je vzhledem k přesunu výroby o více než 1000 Km již na první pohled nevyhovující.

¹⁸ Produktový manažer je zodpovědný za životní cyklus (koncepce, vývoj, tržní uvedení, podpora prodeje, udržení a tržní stažení) konkrétního výrobku a/nebo služby v souladu s podnikovou strategií.

3.1.1 Resourcing dodavatele Salk GmbH

Resourcing se týká dodavatele plastových dílů Salk GmbH. Jedná se o německou společnost sídlící v bezprostřední blízkosti původního výrobního závodu (20 km), která je historicky nejstarším dodavatelem divize Enviromental Control. Tuto společnost lze charakterizovat jako tradiční rodinný podnik, kdy otec zastává funkci podnikového ředitele a dohlíží na výrobu, přičemž jeho syn a dcera se orientují na zákazníky a obchodní vztahy. Výdaje na nákup dílů u tohoto dodavatele tvoří 3% z celkových nákupních nákladů podniku Honeywell, z hlediska finančního objemu roční útraty u jednotlivých dodavatelů je Salk na pátém místě.

Transport dodávek do výrobního závodu v Brně je řešen pomocí silniční dopravy za účasti speditérské společnosti. Dodací podmínky jsou DDP Brno, podnik má zhruba 50 zaměstnanců. Již při první obchodní návštěvě členů strategického nákupu bylo na první pohled patrné, že tento podnik svým profilem neodpovídá dodavateli Honeywellu. Jedná se o společnost, která nedisponuje moderním managementem a integraci jakéhokoliv systému nebo přístupu pro rozvoj podniku neplánuje. Velké mínus představuje absence ISO certifikace. Interní podnikové procesy nejsou popsány, takže koloběh informací a know-how funguje nestandardizovaně pouze na základě tradice a zaběhnutých zvyklostí.

Kromě zmíněné vzdálenosti nynějšího dodavatele, která má významný vliv na logistické náklady, hovoří pro jeho resourcing také následující faktory:

- **Ceny**

Salk GmbH prodává za ceny na západoevropské úrovni. Komoditnímu manažerovi je na první pohled jasné, že s lokálními dodavateli je možná dohoda o cenách na podstatně nižší úrovni.

- **Kvalita**

Ukazatel PPM (Počet neshodných dílů na jeden milion) hovoří jasně: PPM = 2 500, tzn. 0,25%, jeden díl ze 400 dodaných dílů je vadný. Pokud reálně vyrobíme za směnu 1 200 výrobků, 3 z nich budou zmetky. Z hlediska hodnocení dodavatele můžeme označit kvalitu jeho zboží za podprůměrnou. Co se týče reklamací, musíme zmínit i nadprůměrně dlouhou dobu zpětné vazby i neúčast na jejich řešení.

- **Spolehlivost dodávek**

Pro měření spolehlivosti dodávek se používá ukazatel OTTR – měří, zda bylo objednané množství dodáno včas. OTTR = 42%, v praxi tak vyjadřuje, že 42% dodávek dorazilo k odběrateli pozdě, tedy předem dohodnutá dodací lhůta nebyla ze strany dodavatele dodržena.

- **Dodací lhůty**

Pro každý dodávaný díl jsou adekvátní jiné dodací lhůty, záleží na výrobním procesu a skladovacím systému dodavatele i materiálovém složení výrobku. Pro plastové díly je ze strany odběratelů žádoucí dodací lhůta 10 dnů. U podniku Salk se po přesunu výroby do ČR reálné dodací lhůty pohybují kolem 18-ti dnů, navíc s nulovou ochotou vyjít vstříc zkrácením o několik dnů. Nelze přesně identifikovat, kdy přesně objednávka dorazí, což zásadně komplikuje plánování výroby.

- **Komunikace**

Oblast vzájemné komunikace v dodavatelsko odběratelském vztahu je jeho klíčovým prvkem a prolíná se všemi kontaktními místy kooperace. Z předchozích hodnocených faktorů můžeme vidět, že nízká úroveň komunikace a vzájemné spolupráce má vliv na celý obchodní vztah. Jelikož podnik Salk postrádá jakoukoliv formu vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, nedisponují tito jiným než svým mateřským jazykem, což negativně ovlivňuje kontakt s nadnárodní korporací, která má za oficiální jazyk angličtinu. Dodavatel požaduje zpracování veškeré technické i jiné dokumentace v německém jazyce, komunikace s jednotlivými pracovníky a tolik potřebná zpětná vazba je velmi zdlouhavá.

- **Spolupráce na vývoji nových produktů**

Za poměrně krátkou dobu spolupráce (od r. 2003) strategického nákupu s podnikem Salk jsou, vzhledem k neuspokojivé zkušenosti s komunikací, vyhlídky na vstřícnou kooperaci v oblasti nových projektů dost chmurné. Další nedostatek představuje absence vlastní nástrojárny, která by umožnila větší přizpůsobivost výrobních nástrojů na míru novému projektu a celkově nižší časovou náročnost na zavedení projektu a jeho případné technické změny.

- **Platební podmínky**

Můžeme konstatovat, že platební podmínky jsou jediným hodnotícím kritériem, které odpovídá požadavkům Honeywellu, tedy standardních 60 dnů.

Přístup podniku Salk k transferu německého výrobního závodu je přinejmenším nejednoznačný: teoreticky si Honeywell jakožto svého zákazníka chce udržet, z jeho chování ale prakticky vyplývá, že pro budoucí rozvoj spolupráce nehodlá udělat nic. Celkový přístup nynějšího dodavatele můžeme označit za zastaralý a beziniciativní.

3.2 Analýza interního prostředí podniku

Pokud podnik uvažuje o výměně dodavatele, musí mít k dispozici přesná interní data týkající se dotyčného dodavatelsko odběratelského vztahu. Projektový tým se zaměří na zjištění základních skutečností, které jsou základem projektu. Nejdříve je třeba identifikovat všechny produkty, respektive díly, kterých se projekt týká a provést další analýzy, které se liší individuálně případ od případu. Podle Keřkovského (7) můžeme tuto oblast zařadit z hlediska analýzy vnitřního prostředí firmy do faktorů výroby a řízení výroby, zjišťujeme ceny dílů a nástrojů dodavatele a srovnáváme je s cenami jeho konkurence. V našem případě přistoupíme po vymezení všech dílů k jejich rozdělení do produktových rodin a následně k nim přiřadíme odpovídající nástroje.¹⁹

3.2.1 Identifikace dílů

Prvním úkolem týmu, který je určen pro práci na resourcingovém projektu, je stanovení a identifikace všech dílů a součástek, které naší společnosti dotyčný dodavatel dodává.

A nejen ty, je třeba přihlédnout i k novým plánovaným produktům, o nichž lze s jistotou říci, že je již v konkrétním časovém okamžiku začneme vyrábět. Nové díly musíme tedy již s předstihem přiřadit k aktivní skupině požadovaných dílů. Identifikace nových dílů spadá do pracovní náplně produktových manažerů, jelikož vychází z plánovaných inovací či projektů, které mají původ v poptávce našich zákazníků.

¹⁹ Nástrojem rozumíme vstříkovací lis, nazývaný také formou, která obsahuje výměnné vložky.

Samozřejmě je nezbytné podívat se i do minulosti, totiž vyloučit možnost zpětného objevení dílu, který jsme např. před dvěma lety odebrali naráz ve velkém množství na sklad a během této doby jsme ho tudíž neměli potřebu objednávat. K tomu mohlo dojít z důvodu výhodné ceny a zároveň velmi malých rozměrů tohoto dílu, které při zaskladnění nespotřebují velký objem místa ve skladu, dalším faktorem bývá také povaha tzv. low runneru. Jedná se o díl, který se používá velmi zřídka do máloobjemových výrobků. Po vyčerpání zásob se tak zdánlivě neaktivní díl po dlouhé době objeví v systému jako požadavek na objednávku.

Zdrojem informací o odebíraných dílech, jejich cenách a o ostatních důležitých faktech z minulých období je IT systém Oracle používaný pro řízení materiálu, objednávek, atd. Nezanedbatelné však nejsou ani pořadače se založenými dokumenty všeho druhu a také elektronický archiv dodavatelských faktur vyžadující průzkum a mravenčí hledání zapomenutých dílů.

Každý díl má přiřazeno číslo, které je jedinečné a nemůže být přiděleno jinému dílu, číslo je uváděno na výkresu k příslušnému dílu spolu se změnovým indexem a materiálovou specifikací. Výkresy jsou umístěny ve velké databázi, která obsahuje (resp. by měla obsahovat) i starší verze výkresů s dřívějšími změnami. Díky archivaci můžeme kdykoliv zjistit, kdy a jestli byla na výkresu konkrétního dílu provedena nějaká úprava.

Pomocí systému Oracle jsme vygenerovali čísla všech dílů, které od dodavatele SAKL GmbH v současné době Honeywell odebírá a vyhledali k nim v databázi také jejich výkresy. Nevynechali jsme ani již zmíněný průzkum dříve aktivních nebo zdánlivě neaktivních položek.

3.2.2 Rozdělení dílů do produktových rodin

Poté co máme k dispozici kompletní přehled veškerých dílů, kterými nás dodavatel Salk GmbH v současnosti zásobuje a v budoucnu by potenciálně zásobovat mohl, přistoupíme k jejich rozdělení do tzv. produktových skupin.

Jedná se o případ, kdy jedna a tatáž vložka lisuje několik tvarově naprosto identických částí, které se však liší například svojí barvou. Výsledná barva dílu pak závisí

pouze na výchozím zbarvení použitého granulátu. Dalším rozlišujícím faktorem může být také druh či velikost potisku jednotlivých dílů. Podmínkou pro vytvoření produktové rodiny jsou tedy všechny produkty, které jsou vylisovány jednou vložkou a tudíž mají stejné rozměry.

V případě dodavatele Salk GmbH jsme identifikovali 13 produktových rodin po 2-13 dílech. Bylo nutno pečlivě zkontrolovat všechny výkresy a porovnat veškeré detaily, jejichž přehlédnutí by mohlo vést k nesprávnému přiřazení dílu k odlišné produktové rodině, a tím ke zbytečným komplikacím a časové, popřípadě finanční ztrátě při jejich opravě.

Charakteristickým znakem produktové rodiny jsou podobná čísla dílů, pouze s odlišením několika číslic. Pro jasné rozdělení jsme od sebe jednotlivé produktové skupiny v tabulce barevně odlišili.

3.2.3 Identifikace nástrojů

Jako nástroje pro výrobu plastových dílů slouží vstřikovací lis. Jedná se o formy, do kterých se upevňují vložky. Vložky jsou výměnné a zasazují se do forem na určitou výrobní dávku, poté jsou vyměněny a může následovat výroba odlišného výlisku.

Pro každou produktovou rodinu existuje vložka, která tvoří konečný tvar výlisku. V praxi ale většinou mívá dodavatel k dispozici vložky alespoň dvě, pro případ oprav nebo seřizování jedné z nich. Tyto formy pro lisování plastů mají průměrnou životnost 100 000 výlisků.

Vlastnické a uživatelské vztahy

Ve společnosti Honeywell je velmi rozšířený model vlastnictví a užívání nástrojů ve vztahu k dodavatelům, který je aplikován také na vztah s dodavatelem plastových dílů Salk.

Jedná se o situaci, kdy vlastníkem nástroje je společnost Honeywell, která nástroj zakoupí a následně umístí k dodavateli. Dodavatel tento nástroj používá k výrobě produktů výhradně pro odběratele a řídí se přitom Smlouvou o zapůjčení nástroje.

Vzhledem k transferu výrobního závodu z Německa do České republiky, který proběhl s jistými nedokonalostmi, je nutno zmínit, že vlastnické vztahy týkající se nástrojů jsou mezi společnostmi Honeywell s.r.o. s jejím dodavatelem Salk GmbH poněkud nevyjasněné. S určitostí lze tedy říci, že Honeywell je vlastníkem pouze některých vložek, nikoliv však celých forem. O tom, zda v minulosti Honeywell nástroje koupil můžeme pouze polemizovat, vlastnické právo na formy bohužel však dnes již dokázat nemůžeme, jelikož se nedochoval žádný záznam ani dokument toto potvrzující. Důvodem je nedostačující dokumentace obchodních styků a úmluv v době úzké spolupráce Honeywellu s podnikem Salk, které byly podceněny ještě za působení výrobního závodu v Německu. Dalším faktorem je bezesporu také již zmiňovaný nedokonalý transfer výrobního závodu z Německa do České republiky, není totiž možno vyloučit, že byla do ČR předána veškerá dokumentace a nepsané, tudíž nepřenositelné informace o vztahu s tímto dodavatelem.

Přiřazení nástrojů

Po identifikaci produktových rodin je tedy možno přistoupit k přiřazení forem. Nyní bereme v úvahu jednu formu ke každé rodině či samostatnému dílu. V tomto okamžiku se jedná o jádro celého projektu, jelikož počet a cena pořízení forem u nového dodavatele bude hrát v rozhodovacím procesu o výběr nového dodavatele hlavní roli.

Celkem jsme tedy pro tento resourcingový projekt identifikovali 40 nástrojů nejrůznější hodnoty, velikosti i možnosti využití.

3.3 Roční výdaje

Dalším úkolem, který před projektovým týmem stojí, je výpočet objemu peněžních prostředků, které za jeden rok zaplatí společnost Honeywell svému dodavateli Salk za všechny nakoupené plastové díly. Abychom mohli vyčíslit tyto údaje, je třeba ke každému dílu identifikovat množství, které odebereme v následujícím roce a samozřejmě také cenu.

3.3.1 Systém pro plánování materiálových požadavků (MRP)

Pro zjištění množství dílů, které jsme v minulosti od určitého dodavatele odebírali nebo v budoucnu odebírat hodláme, nám poslouží Systém MRP. Zkratka MRP vychází z pojmu Material Requirements Plannig a v překladu znamená plánování materiálových požadavků. V tomto systému je integrované materiálové hospodářství, tj. plánování potřeby podle kusovníku, výpočet spotřeby a potřeby, kontrola připravenosti materiálu, plánování denního množství, sledování kritických položek, včetně některých kroků operativního plánování výroby, jako je například výpočet výrobních dávek.

Systém pro plánování materiálových požadavků je implementován v aplikaci pro plánování materiálu v IT systému Oracle. Z této aplikace je denně generována obsáhlá aktualizovaná databáze obsahující nepřehledné množství údajů jak o nakupovaných dílech, tak o vyráběných finálních výrobcích, které mají pro resourcingový tým velký význam. Co se týče nakupovaných dílů, jsou ke každému číslu k dispozici například tyto informace:

- ❖ Cena, za kterou díl nakupujeme
- ❖ Měrná jednotka
- ❖ Dodavatel, od něhož díl odebíráme
- ❖ Číslo a datum poslední objednávky
- ❖ Typ objednávky: a) standartní, b) rámcová
- ❖ Minimální velikost objednávky
- ❖ Jméno nákupčího, který má tento díl na starosti
- ❖ Poslední objednané množství
- ❖ Množství, které máme v současnosti na skladě
- ❖ Potřeba množství na následujících 2,12,26 a 52 týdnů
- ❖ Měsíční průměrná potřeba
- ❖ Dodací lhůta, apod.

3.3.2 Ceny dílů

Cena je ke každému dílu přiřazena v MRP. V systému může být zadávána či měněna strategickým nákupčím na základě oboustranné dohody s dodavatelem. I přes průběžnou aktualizaci cen v systému je třeba je jednotlivě prověřit. Většinou se jedná o srovnávání cen systémových a reálných, které jsou uvedeny na fakturách. Ceny mrtvých dílů jsme odvodili za pomoci archivu faktur.

3.3.3 Výpočet ročních výdajů

Abychom měli k dispozici výchozí finanční objem, který za jeden rok hradíme dodavateli za jeho výrobky, musíme získat plánované odebrané množství všech dílů a ceny, za které díly nakupujeme. Pro příklad uvádím výpočet pro první díl č. 50 012 895 000. Stejným způsobem pak získáme celkový roční finanční objem dodávek od podniku Salk GmbH.

Příklad výpočtu ročních výdajů

odebírané množství (ks/rok)	* cena (Kč/ks)	= Roční výdaje (Kč/rok)
635 895	* 0,032	= 20 349

Tabulka č. 1 Zdroj: Vlastní

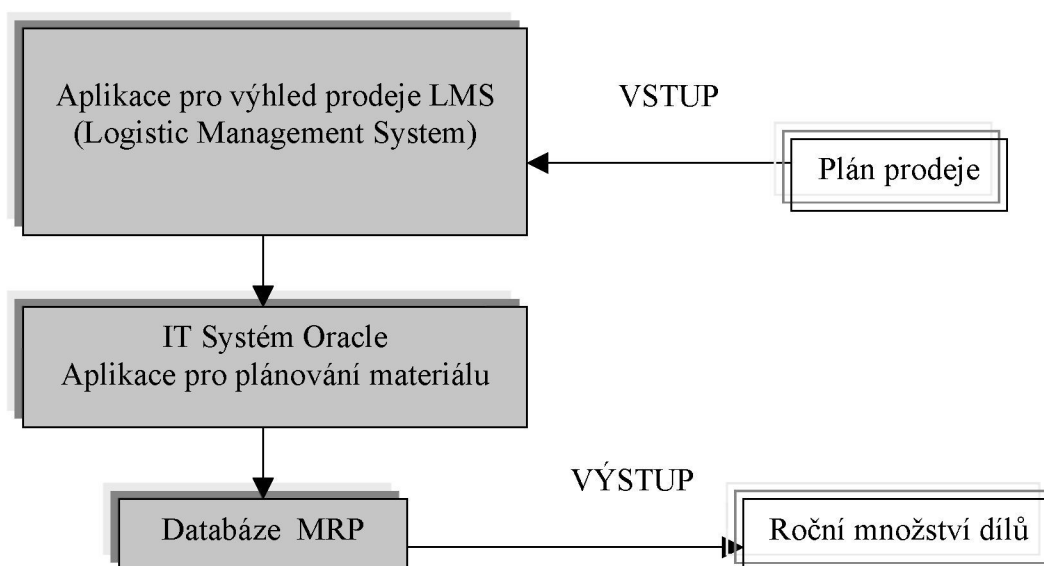
Celková suma výdajů na všechny díly odebírané od dodavatele Salk GmbH za uplynulý rok činí 424 tis. Eur za jeden rok.

Pro představu uvádím, že se jedná o cca. 3% z celkových ročních výdajů společnosti Honeywell, s.r.o. na nákup dílů od 106 aktivních dodavatelů.

3.4 Plánované roční množství

V MRP získáme také zvlášť pro každý díl jeho plánovanou potřebu na následujících 52 týdnů. Jedná se o systémovou předpověď, která závisí na vložených vstupních údajích. Primárně při plánování výroby a nákupu potřebných komponentů vychází Honeywell z předpovědi objednaných kusů svých zákazníků, s nimiž je v kontaktu úsek prodeje. Toto oddělení používá Aplikaci pro výhled prodeje - LMS (Logistic Management System), do níž vkládá vstupní údaje v podobě plánu objednaných kusů.

Jednou za týden, vždy v pondělí, proběhne převod plánu prodeje do IT Systému Oracle, kde je pak každodenně aktualizován již zmíněný Systém pro řízení materiálových požadavků (MRP). Díky tomuto toku informací máme tedy možnost zjistit plánované roční množství našich zájmových dílů na určitou dobu dopředu.

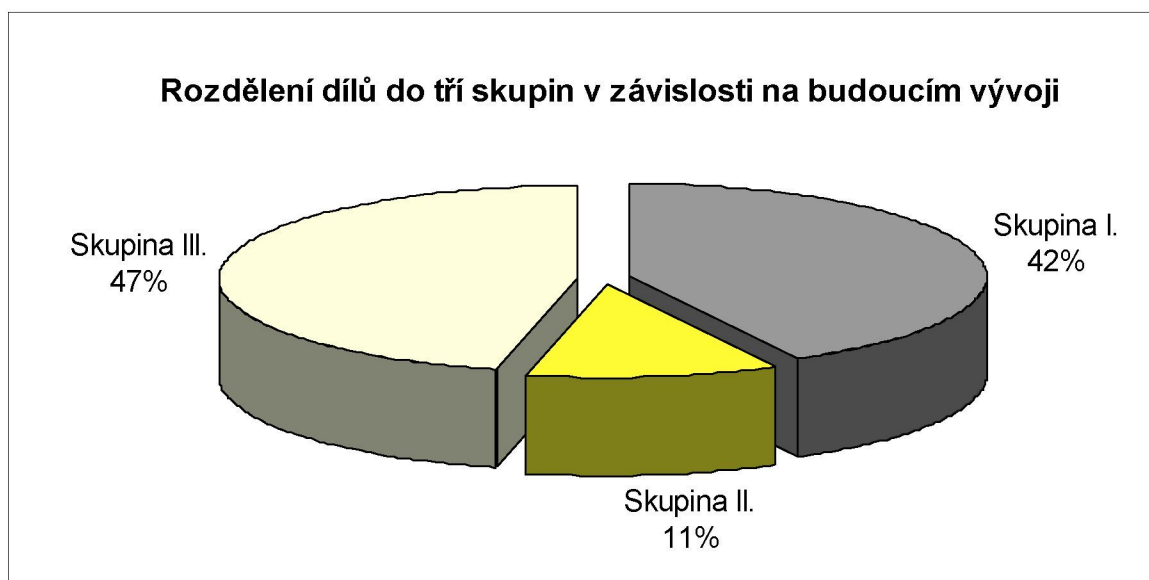


Jelikož nemůžeme stoprocentně spoléhat na bezchybnost poskytnutých dat, je třeba, aby předpověď plánované potřeby zkorigoval produktový manažer. Produktový manažer určí, kterého nebo kterých projektů se konkrétní díl účastní a především objasní plánovanou budoucnost každého projektu. Projektem zde rozumíme sadu sériově vyráběných termostatických hlavice, jež jsou sestavovány a montovány z určitých dílů.

Na základě posouzení objemových údajů ze systému a zohlednění budoucího vývoje projektů, tedy fáze životního cyklu výrobků, upraví produktový manažer plánovaný objem nákupu každého dílu na následující rok.

3.5 Rozdělení dílů do tří skupin dle předpokládaného vývoje projektů

V další fázi projektu, po konzultaci s produktovým manažerem, pak všechny produkty rozdělíme do tří skupin, a to podle již zmiňovaného budoucího vývoje projektů, ve kterých figurují. Od vývoje projektů se pak přímo odvíjí, jakou důležitost pro nás konkrétní nástroj má a jak budeme postupovat při jeho eventuelním pořízení.



Graf č. 1 Zdroj: Vlastní

Skupina I. zahrnuje 42 % všech dílů, které odebírá společnost Honeywell, s.r.o. od svého dodavatele Salk GmbH. Ve finančním vyjádření jde o hodnotu 180 tis. Eur ročně.

Nejmenší část zahrnuje skupina II. s finančním objemem 48 tis. Eur ročně.

Do skupiny III. se pak řadí 47% odebíraných dílů, které činí 197 tis. Eur za rok.

3.5.1 Skupina I.

Číslo dílu	Název dílu	Cena dílu €/ks	Potřeba ks na 52 týdnů	Roční výdaje € Salk GmbH
50 012 895 000	Seřizovací šroub	0,033	635 895	21 048
50 013 145 000	Seřizovací šroub	0,032	47 050	1 506
50 039 502 750	Krytka na ozubený kroužek - bílá 32 mm	0,024	721 597	17 318
50 039 537 500	Ochranná krytka	0,039	329	13
50 039 540 250	Krytka na ozubený kroužek - červená 32 mm	0,024	6 481	153
50 039 540 375	Krytka na ozubený kroužek - červená 32 mm	0,024	182 575	4 382
50 039 550 000	Ochranná krytka	0,039	93 887	3 662
50 039 552 750	Krytka na ozubený kroužek - modrá 32 mm	0,024	29 275	703
50 039 552 875	Krytka na ozubený kroužek - modrá 32 mm	0,024	137 962	3 311
50 039 565 250	Krytka na ozubený kroužek - zelená 32 mm	0,024	126 729	3 041
50 039 565 500	Krytka na ozubený kroužek - zelená 32 mm	0,024	1 812	43
50 039 577 750	Krytka na ozubený kroužek - černá 32 mm	0,024	588 824	14 132
50 039 590 250	Krytka na ozubený kroužek - šedá 32 mm	0,024	2 926	70
50 039 590 375	Krytka na ozubený kroužek - šedá 32 mm	0,024	315	8
50 039 602 750	Krytka na ozubený kroužek - hnědá 32 mm	0,024	18 007	425
50 039 602 875	Krytka na ozubený kroužek 32 mm	0,024	214 710	5 153
50 039 795 250	Krytka na ozubený kroužek - černá 37 mm	0,161	70	11
50 039 795 500	Krytka na ozubený kroužek 37 mm	0,152	998	152
50 039 795 625	Krytka na ozubený kroužek - červená 37 mm	0,152	108 471	16 509
50 039 795 750	Krytka na ozubený kroužek - modrá	0,166	161 801	26 875
50 039 796 000	Krytka na ozubený kroužek - oranžová 37 mm	0,157	23 834	3 751
50 039 796 125	Krytka na ozubený kroužek - černá 37 mm	0,152	1 934	294
50 039 796 500	Krytka na ozubený kroužek - modrá 37 mm	0,305	1 439	438
50 039 808 625	Krytka na ozubený kroužek 47mm	0,265	277	73
50 039 808 750	Krytka na ozubený kroužek - červená 47mm	0,265	26 943	7 140
50 039 808 875	Krytka na ozubený kroužek - modrá	0,265	41 796	11 076
50 039 809 125	Krytka na ozubený kroužek - oranžová 47mm	0,715	499	357
50 039 809 375	Krytka na ozubený kroužek - černá 47mm	0,265	6	357
50 800 150 113	Ozubený kroužek - modrý	0,092	64 000	5 882
50 800 150 125	Ozubený kroužek - černý	0,092	120 000	11 040
50 800 150 250	Ozubený kroužek	0,092	42 377	3 894
51 238 933 125	O-kroužek	0,065	184 000	11 960
51 238 946 250		0,111	42 377	4 695
				179 472

Tabulka č. 2 Zdroj: Vlastní

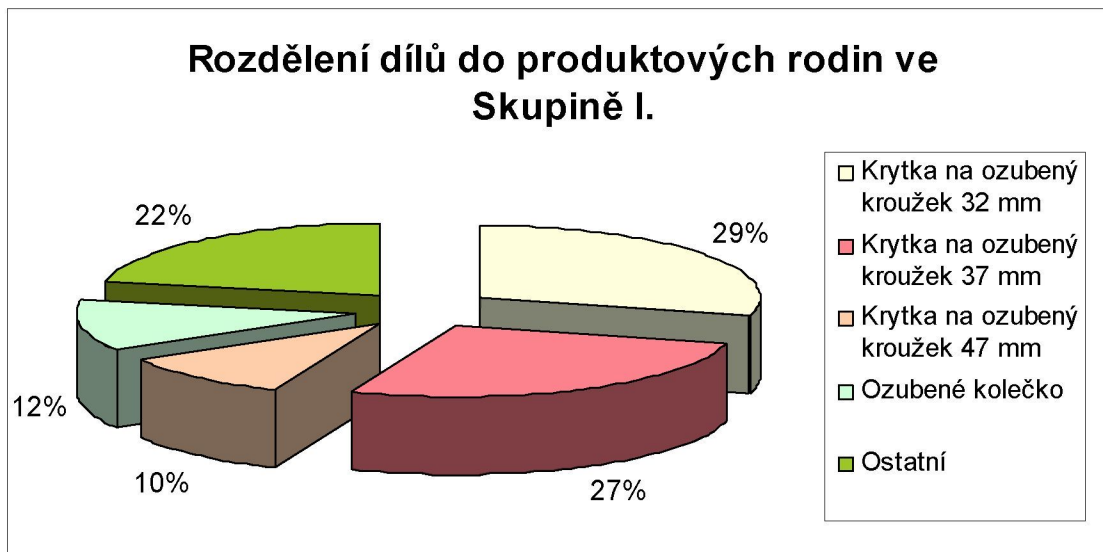
Do první skupiny jsme zařadili díly, které se účastní nových projektů a s největší pravděpodobností budou využívány i do projektů s plánovaným startem během jednoho roku. Jedná se o klíčové díly, na jejichž nepřetržitý přísun do výroby budeme klást maximální důraz. Úkolem týmu je zajistit, aby nedošlo k nedostatku těchto dílů při výrobě hlavice patřících do nových projektů.

Nástroje pro aktuální a nejnovější projekty budeme v každém případě potřebovat, s jejich zakoupením a umístěním u nového dodavatele počítáme. Díly a formy řadící se do první skupiny budou hrát při investičním rozhodování a výběru budoucího dodavatele hlavní roli, zaslouží si tedy naši největší pozornost.

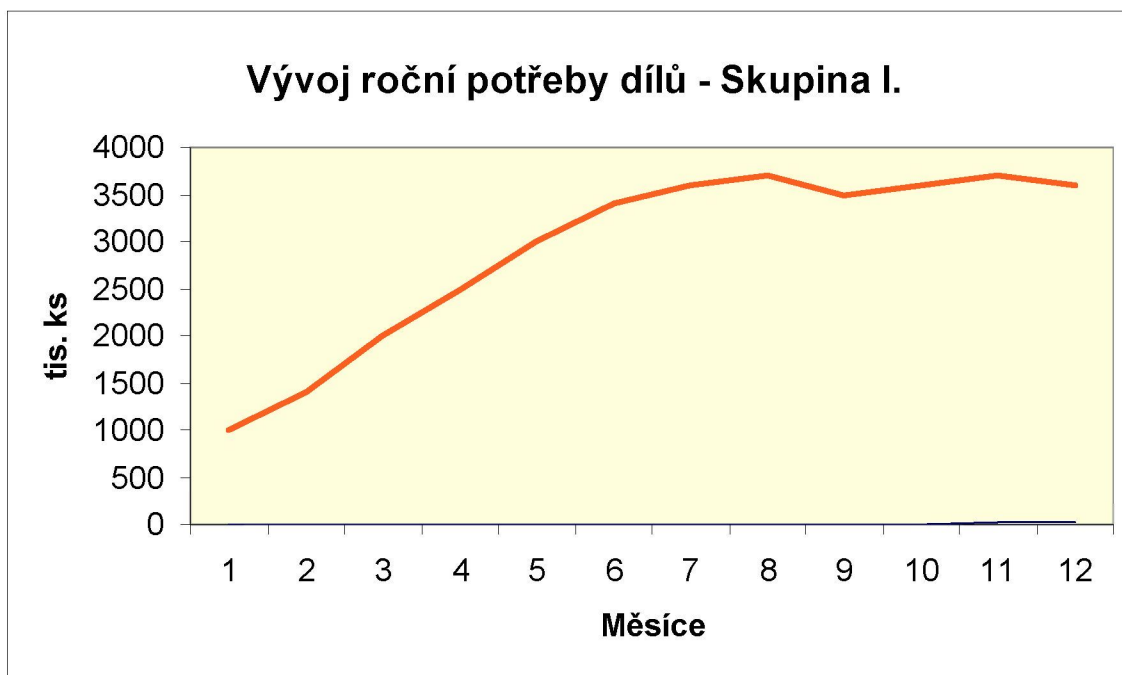
V okamžiku, kdy současnému dodavateli sdělíme, že nehodláme pokračovat ve vzájemné spolupráci, musíme již mít bezpodmínečně pořízeny nástroje pro výrobu dílů první skupiny u jiného dodavatele. Formy a všechny ostatní podmínky musí být připraveny, aby nedošlo k dlouhému prostoji a tím ke přerušení dodávek klíčových dílů do výroby. Ostatními podmínkami rozumíme smlouvy, ceny, dodací a platební podmínky, které musí být s novým dodavatelem vzájemně odsouhlaseny.

V úvahu připadá také nákup určitého množství těchto výrobků na konkrétní dobu dopředu na sklad, a to pro případ, že by stávající dodavatel okamžitě přestal dodávat a nový dodavatel by ještě nebyl schopen vyrábět. Tato varianta bývá většinou využívána, snižuje totiž riziko vyčerpání zásob důležitých dílů, než bude nový dodavatel schopen vyrábět.

Do skupiny I. jsme zařadili 33 z celkem 87 dílů. Jsou zde zahrnuty čtyři významné produktové rodiny krytek o různých průměrech s různými barvami a několika variantami potisku. V této skupině figuruje 8 nástrojů, jimž budeme věnovat velkou pozornost. Pro přiblížení zastoupení jednotlivých produktových rodin ve skupině znázorňuje následující graf. Dále uvádím prognózu, jak se bude během následujících dvanácti měsíců vyvíjet potřeba dílů pro výrobu.



Graf č. 2 Zdroj: Vlastní



Graf č. 3 Zdroj: Vlastní

3.5.2 Skupina II.

Díly patřící do druhé skupiny mají výhledově stagnující vývoj, protože se využívají do starších zaběhnutých projektů, jejichž životnost odhadují produktoví manažeři řádově na několik let. V designu těchto dílů neočekáváme žádné významné změny.

Druhou skupinu tvoří 14 dílů, jedná se o samostatné výrobky, které spolu netvoří produktovou rodinu a každý je vyráběn v samostatné formě. Pouze dvě krytky jsou vyráběny pomocí jednoho nástroje, v druhé skupině tedy figuruje 12 nástrojů.

Investice do nástrojů pro druhou skupinu přichází tedy v úvahu, bude se totiž odvíjet od konkrétní situace a jednání s dodavatelem.

Vycházíme ze tří základních variant, jak se dodavatel Salk zachová v okamžiku, kdy se dozví o ukončení spolupráce:

a) Dodavatel přistoupí na možnost prodat Honeywellu za zůstatkovou cenu nástroje nutné pro výrobu dílů skupiny II. V intervalu mezi přesunem nástrojů od dodavatele starého k dodavateli novému a následnému seřízení forem a schválení vzorků by vznikla časová mezera, pro niž je opět třeba mít dopředu nakoupené díly na sklad, tentokrát ale pouze v množství nutném na překlenutí. Tuto variantu pro Honeywell preferujeme jako nejvýhodnější, odpadla by nutnost pořizovat nástroje nové. Formy u dodavatele Salk jsou staré i několik desítek let, jsou dávno odepsané, čemuž by odpovídala i jejich cena.

b) Společnost Salk odmítne přistoupit na nabídku Honeywellu k odkoupení nástrojů. V takovém případě budeme pravděpodobně muset zakoupit nástroje nové. Zde se otvírá široké pole pro diskusi, zda by se spíše nevyplatilo nakoupit díly druhé skupiny na dobu jejich potřeby dopředu na sklad, tedy až do vypršení životnosti projektů, jichž se účastní. Toto rozhodnutí se bude odvíjet od srovnání cen nových nástrojů a dílů u nového dodavatele s náklady na skladování těchto dílů po dobu několika let, nesmíme zapomenout ani na náš rozpočet počítající s 90 tis. Eur.

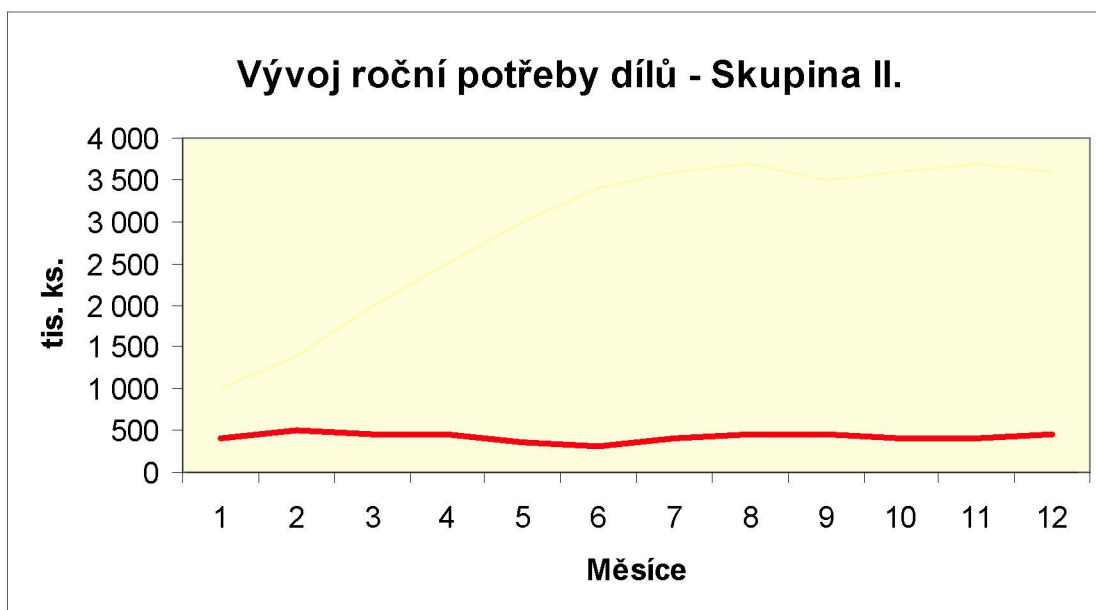
ba) V okamžiku oznámení odchodu k jinému výrobcí je také možné, že společnost Salk s okamžitou platností přestane spolupracovat a dodávat. Jelikož se nejedná o ojedinělý jev jako reakci na ztrátu zákazníka, je nutné počítat i s touto možností a připravit se na ni. Náš postup se bude opět odvíjet od toho, zda upřednostníme koupi nových nástrojů a umístění k novému dodavateli nebo pořízení dílů od starého dodavatele na několik let na sklad.

bb) Společnost Salk bude dodávat do doby, kdy již bezproblémově poběží dodávky od nového dodavatele.

Skupina II.

Číslo dílu	Název dílu	Cena dílu €/ks	Potřeba ks na 52 týdnů	Roční výdaje € Salk GmbH
50 039 166 250	Krytka na ozubený kroužek -bílá	0,107	1 448	155
50 039 291 875	Krytka na ozubený kroužek	0,170	3 915	666
50 039 293 750	Krytka na ozubený kroužek	0,085	1 231	105
50 237 658 750	Ochranná krytka	0,040	1 448	58
50 238 065 000	Pouzdro pro klíč	0,040	1 345	54
50 325 423 750	Ochranná krytka - červená	0,075	108 390	8 086
50 325 423 875	Ochranná krytka - modrá	0,537	1 347	724
50 325 424 125	Ochranná krytka - modrá	0,346	92	32
50 325 436 250	Ochranná krytka - červená	0,170	27 144	4 623
51 113 307 500	Posuvný kroužek	0,132	184 000	24 288
51 113 320 000	Posuvný kroužek	0,174	42 377	7 374
51 137 761 875	Pružinové pouzdro	0,024	47 050	1 129
51 675 762 250	Krytka	0,165	5 813	957
51 676 012 250	Krytka	0,163	461	75
				48 325

Tabulka č. 3 Zdroj: Vlastní



Graf č. 4 Zdroj: Vlastní

3.5.3 Skupina III.

U třetí skupiny se jedná o projekty, které jsou v končící nebo konečné fázi svého života. Potřeba a tudíž i nákup dílů bude v budoucnu klesat. Zde se může se jednat i o již skončené projekty, kdy díly odebíráme pouze jako náhradní díly při zákaznických reklamacích.

Jedná se o 40 dílů, z nichž většina tvoří produktové rodiny po dvou až sedmi kusech. Skupiny III. se tak týká dvaceti nástrojů.

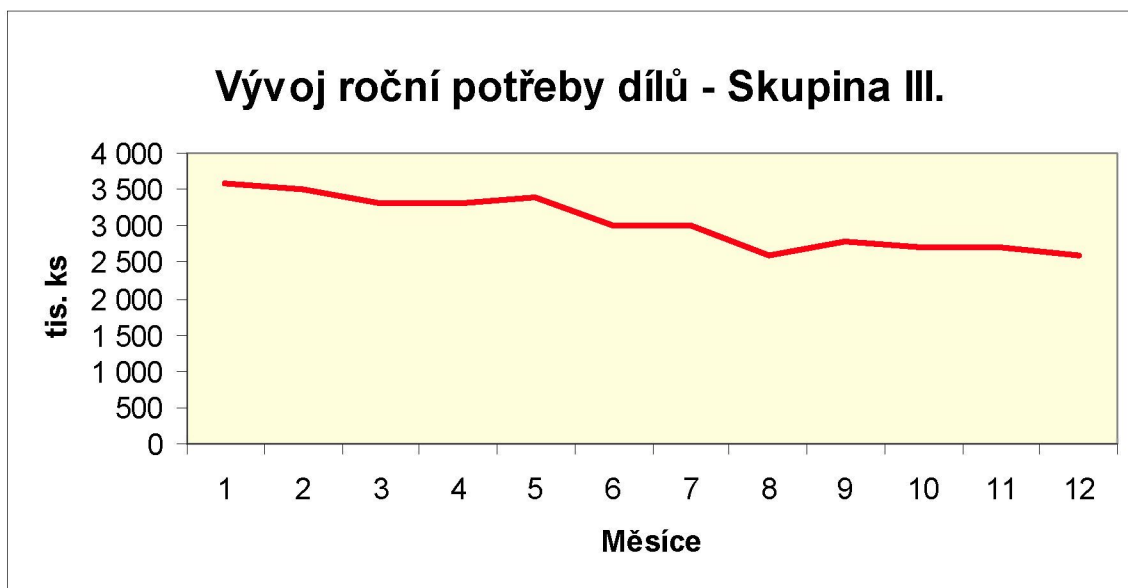
Nové nástroje pro tento typ dílů nemáme v úmyslu pořizovat, jelikož je v budoucnu nečeká žádné využití. Investice do koupě nástroje by se nevrátila, jelikož ho nelze použít na výrobu nových dílů.

Díly patřící do třetí skupiny budou s největší pravděpodobností nakoupeny na sklad. Konkrétní množství určí produktový manažer dle plánovaného data ukončení projektů, kterých se díly účastní.

Skupina III.

Číslo dílu	Název dílu	Cena dílu €/ks	Potřeba ks na 52 týdnů	Roční výdaje € Salk GmbH
50 625 413 125	Podložka	0,025	28 000	706
50 745 700 001	Posuvná úchytka	0,432	759	328
50 745 950 000	Posuvná úchytka	0,450	71 432	32 109
50 745 950 001	Posuvná úchytka	0,378	5	2
50 746 075 000	Posuvná úchytka	0,378	38 454	14 524
50 746 075 000	Posuvná úchytka	0,378	5	2
50 746 200 000	Posuvná úchytka	0,450	26 270	11 808
50 750 576 000	Víčko - modré	0,097	42 000	4 066
50 750 576 250	Víčko - černé	0,164	5	1
50 750 561 375	Víčko - modré	0,047	160 000	7 456
50 750 686 500	Víčko - černé	0,122	7	1
50 750 686 625	Víčko - oranžové	0,122	24 000	2 938
50 750 686 750	Víčko - černé	0,125	7	1
50 750 701 375	Víčko - oranžové	0,242	376	91
50 752 053 625	Víčko	0,083	118 557	9 828
50 752 053 625	Víčko s nápisem Honeywell	0,217	8 700	1 885
50 752 053 625	Víčko s nápisem Honeywell	0,199	5	1
50 752 053 625	Víčko s nápisem Honeywell	1,106	7 500	8 295
50 752 053 626	Víčko	1,106	120	133
50 752 053 626	Víčko	1,106	1 400	1 548
50 752 428 625	Víčko	0,072	759	55
50 900 537 500	Pružná krytka	0,070	28 000	1 949
50 939 798 750	Tělo závitů	0,125	697	87
50 940 048 750	Tělo závitů	0,137	97 630	13 395
50 940 173 750	Tělo závitů	0,195	27 905	5 433
51 137 636 875	Pružinové pouzdro	0,024	635 895	15 261
51 150 362 500	Podpěrka	0,171	6 154	1 050
51 150 487 500	Podpěrka	0,185	2 767	512
51 225 443 750	Kroužek	0,100	24 981	2 503
51 225 568 750	Kroužek	0,279	24 981	6 957
51 225 943 750	Kroužek	0,599	62	37
51 226 068 750	Kroužek	0,766	62	48
51 587 647 250	Vodící pouzdro	0,050	26 659	1 328
51 587 787 500	Vodící pouzdro	0,058	682 945	39 884
51 600 143 125	Podpěrka	0,042	26 659	1 130
51 612 780 000	Kroužek	0,027	28 000	756
51 626 297 500	Svorka	0,021	759	16
51 626 672 500	Svorka	0,023	136 157	3 077
51 626 392 250	Nastavitelný doraz	0,015	482 155	7 425
51 675 546 875	Krytka	0,072	2 316	36
				196 661

Tabulka č. 4 Zdroj: Vlastní



Graf č. 5 Zdroj: Vlastní

3.6 Poptávka dílů a nástrojů

V tomto okamžiku již víme, jaké objemy dodávaných produktů budeme v následujícím roce potřebovat a jaká by byla jejich cena, tedy naše celkové výdaje, pokud bychom díly dále odebírali od stávajícího dodavatele.²⁰

Z hlediska průběhu projektu resourcingu nastává ta správná chvíle pro oslovení potenciálních dodavatelů.

Obchodním zástupcům těchto společností zašleme naši poptávku, která obsahuje čísla a názvy dílů, odpovídající výkresovou a technickou dokumentaci a samozřejmě plán ročního odebíraného množství individuálně pro každý díl.

²⁰ Viz. Výpočty v tabulkách č.2,3,4

Potenciálním dodavatelům je třeba také objasnit naši situaci ohledně nástrojů, formy nevlastníme žádné, vlastníme pouze některé lisovací vložky.²¹ Z uvedeného vyplývá, že poptáváme nejen plastové díly, ale i nástroje pro jejich lisování. Jak již bylo řečeno, u dílů Skupiny III. nástroje nebudeme s největší pravděpodobností pořizovat, jelikož odpovídající projekty se nachází na konci své životnosti. Pro případ nevyčerpaného rozpočtu na nástroje nebo eventuelně nadprůměrně výhodné nabídky, poptáme u potenciálních partnerů i díly a nástroje pro Skupinu III.

Nové nástroje tedy nebudeme shánět zvlášť, požadujeme od nového dodavatele, aby je obstaral sám. Po výběru dodavatele pak Honeywell jejich pořízení zaplatí a zařadí je do svého majetku. Je na každém podniku, odkud a za jakou cenu je schopen lisovací formy sehnat. Existují společnosti, které mají vlastní nástrojárnu, tzn. nemusí poptávat nástroje jinde a na míru je sestaví pro konkrétní potřebu.

3.6.1 Potenciální dodavatelé plastových dílů

Nyní se dostáváme k bližšímu představení potenciálních dodavatelů, kteří figurují jako možní nástupci společnosti Salk GmbH.

Při transferu výrobního závodu z Německa do České republiky byla zamýšlena změna většiny dodavatelů. První přechod od západoevropských dodavatelů k lokálně bližším byl úspěšně uskutečněn v roce 2004, jednalo se především o produkty balicího sortimentu, tzn. krabiček a potisků.

Společnost Salk byla vzdálena od původního výrobního závodu 20 Km. Dnešní vzdálenost k výrobnímu závodu v Brně činí 1 100 Km. Již na první pohled je zřejmé, že logistické náklady hrají nemalou roli, velká vzdálenost mezi dodavatelem a odběratelem má vliv také na rychlost urgentních dodávek. Důležitým faktorem pro rozhodnutí hledat dodavatele v tuzemsku jsou samozřejmě nepoměrně nižší ceny plastových dílů, v úvahu však připadají i podniky v blízkém okolí našich zahraničních sousedů.

²¹ Viz. 3.3.1 Vlastnické a uživatelské vztahy

Komoditní manažer na plasty pro region střední a východní Evropy vytypoval čtyři výrobce plastových dílů, a to v okruhu 300 Km maximální vzdálenosti od Brna, z toho tři v ČR a jednoho na Slovensku. Pro zjednodušení je pojmenujeme Alfa, Beta, Gama a Delta.

Alfa, s.r.o.

Společnost Alfa sídlí na Slovensku, 240 Km od Brna. Jedná se o poměrně tradiční slovenský závod, který vlastní svoji nástrojárnu. Předchází mu pověst staršího, nepříliš modernizovaného podniku se zastaralými strukturami z dob, kdy vlastníkem byl stát. V regionu blízkém českým hranicím vystupuje jako prakticky jediný výrobce plastových dílů, do Honeywellu zatím nikdy nedodával.

Beta, s.r.o.

Tento podnik má sídlo v ČR, 30 Km jižně od našeho výrobního závodu, jedná se o mezinárodní společnost, která začala v ČR působit před třemi lety. Se společností Beta již jsme v obchodním styku, dodává plastové díly zcela odlišného typu do jiné z našich interních divizí.

Gama, s.r.o.

Jedná se o českého výrobce se sídlem cca. 100 Km od Brna, na trase dálnice D1 směrem na Prahu. Je to menší, v tuzemsku známý výrobce plastových dílů. V minulosti už nám dodával dvě nízkoobjemové dodávky speciálních dílů, které byly potřeba v co možná nejbližší době. Zkušenosti se společností Gama máme veskrze pozitivní, vyniká velkou vstřícností v dodacích lhůtách a nárazových zakázkách.

Delta, s.r.o.

Posledním ze čtveřice potenciálních dodavatelů je podnik Delta, jehož výrobní závod se nachází 120 Km východně od Brna směrem na Olomouc. Tento výrobce do Honeywellu zatím nikdy nedodával, disponuje vlastní nástrojárnou a zásobuje velkou část trhu východní a jižní Moravy.

3.7 Nabídka dílů a nástrojů

Po odeslání poptávek vzniká prostor pro dotazy ze strany nových potenciálních partnerů. Upřesňují se technické detaily, možnosti nástrojů i výroby a požadavky ze strany odběratele. Přibližně po třech týdnech přicházejí první nabídky.

3.7.1 Nabídka společnosti Alfa, s.r.o.

Obdrželi jsme cenovou nabídku od společnosti Alfa, která již na první letmý pohled ani zdaleka nesplňovala naše požadavky. Dle svého oficiálního sdělení k nabídce schopna nabídnout ze své vlastní nástrojárny jen některé nástroje. Ostatní formy, které přesahují technické možnosti, by musel Honeywell poptat a zakoupit jinde a následně k dodavateli umístit.

Konkrétně bylo nabídnuto celkem deset nástrojů z poptávaných čtyřiceti, v hodnotě 136 591,- €. Z toho šest nástrojů patří do neatraktivní Skupiny III. a zbývající čtyři jsou pro velké produktové rodiny ze Skupiny I. Druhá skupina v nabídce vůbec zastoupena nebyla. Obecně lze konstatovat, že při srovnání jsou ceny dílů společnosti Alfa mnohdy i výrazně nižší, než ceny současného dodavatele. Dle komoditního manažera se cenová nabídka vstříkovacích forem pohybuje na nižší hranici středoevropského průměru.

I po dalším jednání s podnikem Alfa jsme nedospěli k nabídce ostatních nástrojů a jim odpovídajících produktů. Bohužel je nutno konstatovat, že již po prvních kontaktech podnik vykazoval poněkud nepružné reakce a k našemu údivu i neochotu k jednání o chybějících nástrojích. Považuji přístup ve smyslu schopnosti dodávat pouze vlastní standardní sortiment bez možnosti přizpůsobení se zákazníkovi za velmi zastaralý. Domnívám se, že na domácí i evropské úrovni nemůže takový přístup obstát, nevykazuje žádný zájem o získání většího podílu na trhu, nepere se o zákazníka. V případě ztráty stávajících zákazníků, kteří pro podnik patrně představují jistý odbyt a drží ji tzv. nad vodou, nemá šanci získat s takovýmto přístupem zákazníky nové.

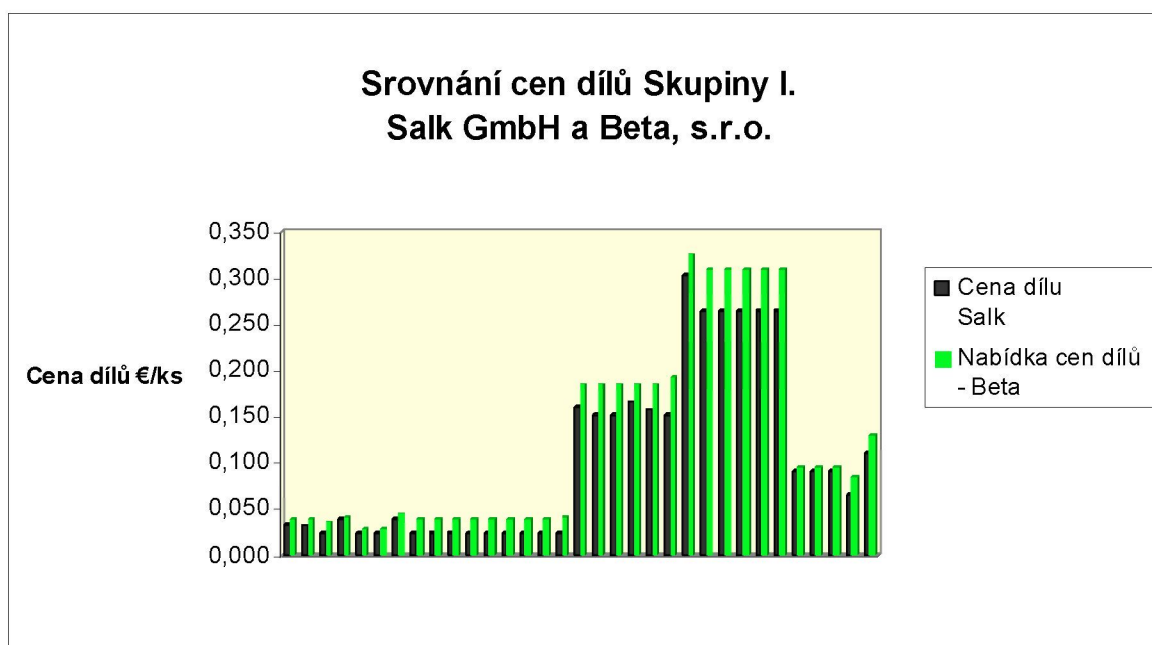
Z uvedených důvodů jsme společnost Alfa vyškrtli ze seznamu náhradních dodavatelů za stávajícího dodavatele Salk GmbH. Jelikož se touto nabídkou nebudeme již dále zabývat, uvádím ji pouze jako přílohu.

3.7.2 Nabídka společnosti Beta, s.r.o.

Podnik Beta se na rozdíl od Alfy vyznačuje vysokým stupněm modernizace podnikové procesní struktury. Jedná se o západoevropskou společnost, která vzala za své některé trendy posledních let, jako například Lean management a Six Sigma. Do obecného povědomí odborné veřejnosti v oblasti plastů se dostala díky vysoké kvalitě a tudíž i odpovídajícím vyšším cenám. Domnívám se, že k vysokým cenám vzhledem k tuzemskému průměru je nutno zmínit fakt, že společnost Beta nepředstavuje častého dodavatele pro zákazníky v ČR, ale orientuje se spíše na západní trhy.

Obdrželi jsme kompletní nabídku jak na plastové výlisky, tak na vstříkovací lisy. K našemu překvapení byly nabízené ceny dílů od Beta, s.r.o. vyšší, než ceny našeho současného německého dodavatele.

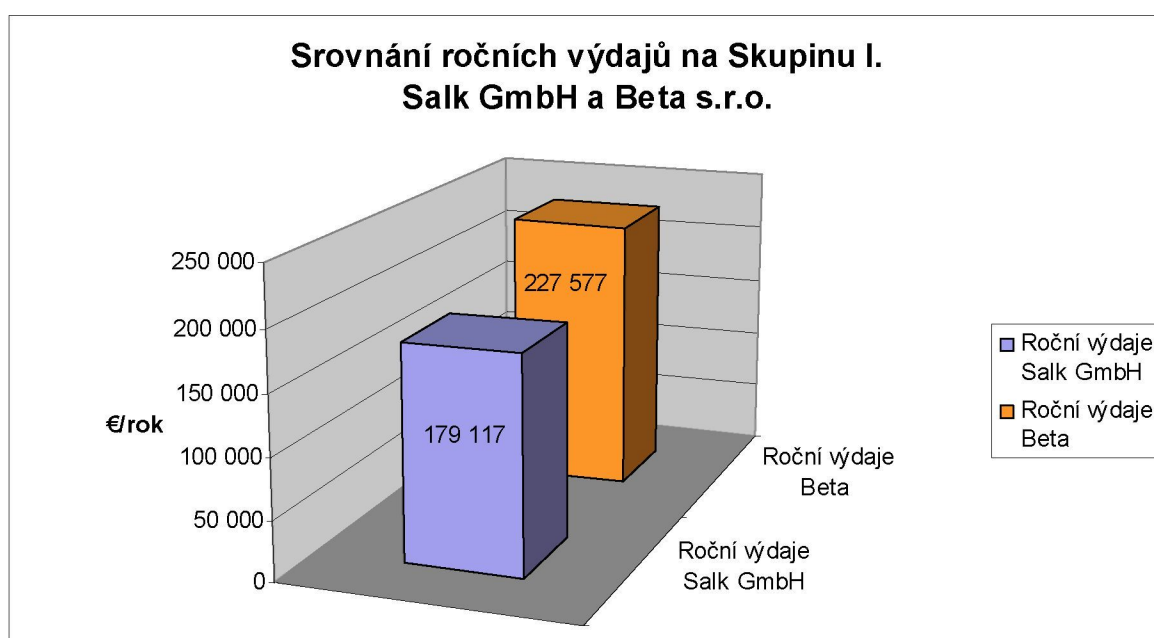
Pro možnost srovnání uvádím v příloze nabízené ceny pro Skupinu I., která, jak již bylo uvedeno, hraje ve výběru nového dodavatele největší roli. Formy pro tuto skupinu budou muset být s určitostí zakoupeny, jelikož díly z těchto forem se účastní nejdůležitějších projektů. Máme možnost srovnat ceny dílů stávajícího dodavatele a poptávaného podniku Beta, rozdíly jsou opravdu markantní. Ceny forem se dle odborníků řadí k velmi vysokým, v porovnání s průměrem ve středoevropském i západoevropském regionu.



Graf č. 6 Zdroj: Vlastní

Co se týče nástrojů, jen pro Skupinu I. činí suma osmi forem 140 tis. Eur, celkem za všechny se suma šplhá ke 490 tis.Eur. Vzhledem k našemu rozpočtu, jehož útratu za formy na tomto projektu určuje hranice 95 tis. Eur, jsme se společností Beta započali jednání o možném snížení cen.

Pro srovnání uvádím graf se znázorněním ročních finančních výdajů na nákup dílů u obou společností, opět pouze pro Skupinu I. Finanční objem, který zaplatíme ročně našemu současnému dodavateli Salk za nakupované díly činí 179 tis Eur. Nabídka společnosti Beta ovšem dosahuje o 49 tis./ rok více, tedy necelých 228 tis. Eur.



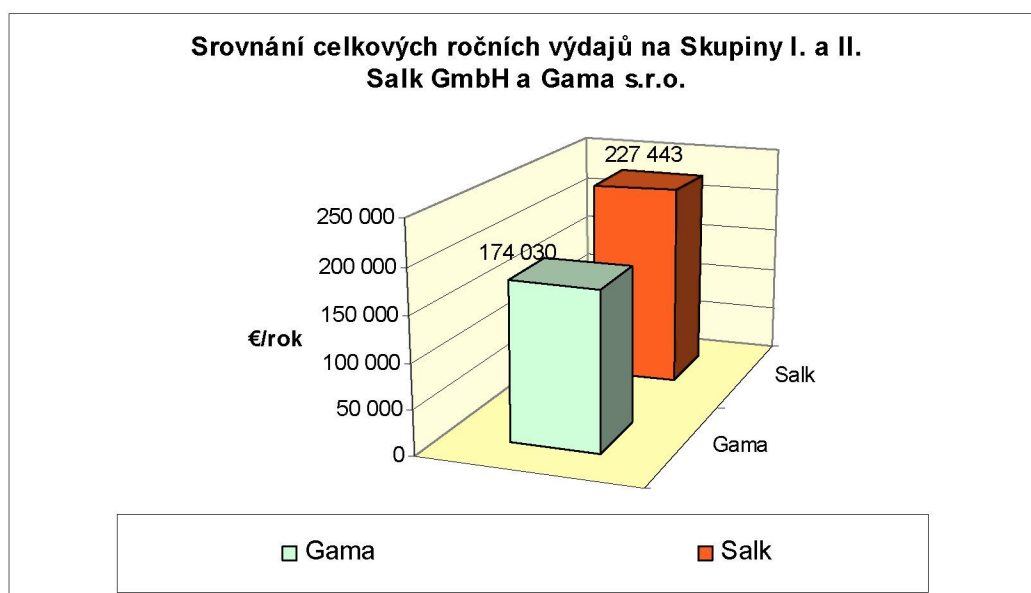
Graf č. 7 Zdroj: Vlastní

Beta zdůvodňuje nadprůměrné ceny náročnými požadavky na kvalitu, cenami forem z holandské nástrojárny a cenami granulátu, který rovněž nakupuje v Holandsku.²² Již po prvním jednání o cenách bylo zřejmé, že je možno dosáhnout jistého snížení, nikoliv však tak razantního, aby byly ceny nižší, než u našeho současného dodavatele Salk GmbH. Přestože je zřejmé, že kvalita dílů od tohoto dodavatele je našim vytyčeném regionu takřka bezkonkurenční, nelze uvažovat o spolupráci na tomto projektu, jelikož resourcing by se už na první pohled nevyplatil.

²² Obecně platí, že granulát pro lisování plastových dílů je v západní Evropě mírně dražší než v ČR.

3.7.3 Nabídka společnosti Gama, s.r.o.

Cenovou nabídku na poptávané plastové díly i vstřikovací lisy jsme od společnosti Gama, s.r.o. obdrželi kompletní, celou nabídku uvádím v příloze. Obecně lze konstatovat, že ceny všech dílů jsou nižší ve srovnání s cenami současného dodavatele Salk. Celková suma všech nástrojů činí 387 tis. Eur., za osm forem patřících do první skupiny bychom pak zaplatili 110 tis. Eur. Vypočítali jsme roční výdaje pro Skupiny I. a II.²³ v hodnotě 174 tis. Eur. V této souvislosti opět uvádím, že společnosti Salk bychom v tomto případě zaplatili 227 tis. Eur.

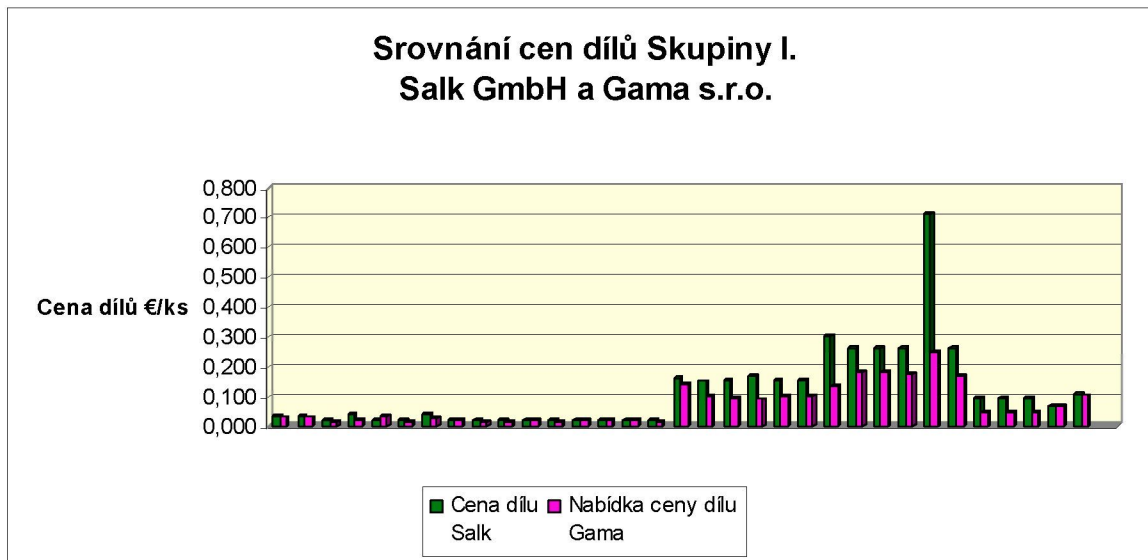


Graf č. 8 Zdroj: Vlastní

Přestože Gama s.r.o. nedisponuje vlastní nástrojárnou, je schopna získat formy za relativně rozumné a pro nás již přijatelné ceny. V tomto případě se jedná o první nabídku, která by mohla připadat v úvahu, a tudíž se jí budeme věnovat více do hloubky.

²³ Skupinu III. do výpočtů nezahrnujeme. Důvodem je klesající potřeba dílů – patří do projektů na konci svého životního cyklu a v následujících letech je již nebudeme odebírat.

Graf č. 8 obsahuje srovnání cenové nabídky a současných cen pro díly Skupiny I.



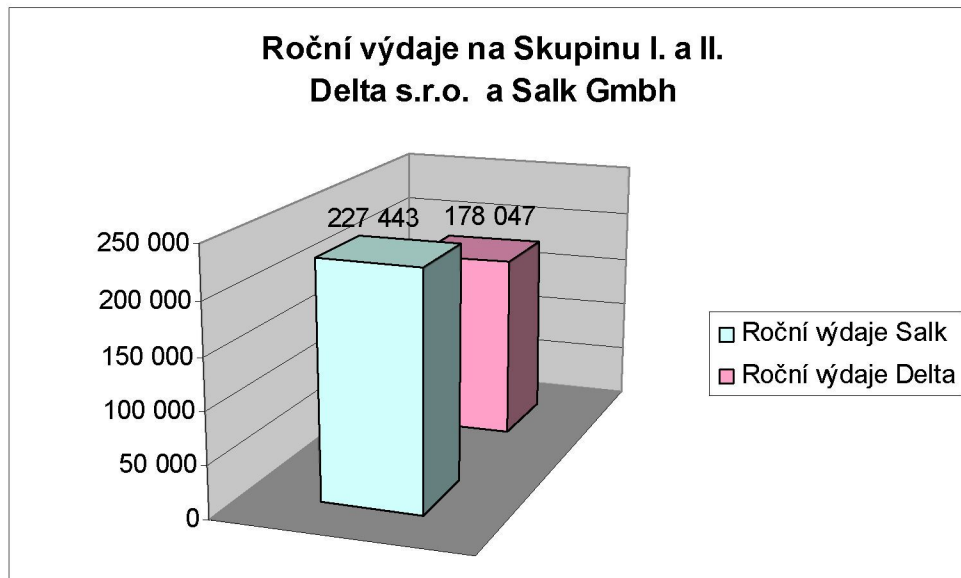
Graf č. 9 Zdroj: Vlastní

3.7.4 Nabídka společnosti Delta, s.r.o.

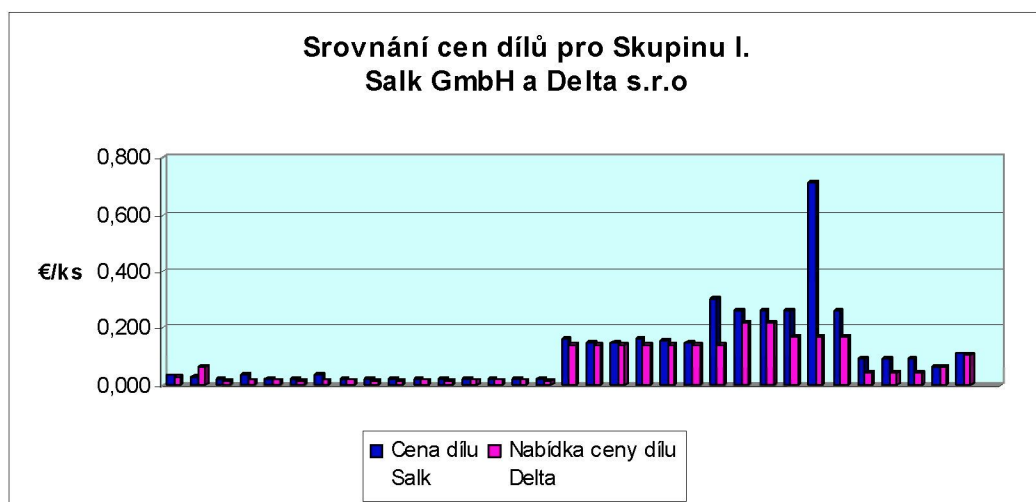
Cenovou nabídku od společnosti Delta, s.r.o. jsme obdrželi rovněž kompletní. Zdá se, že i tento podnik by přicházel v potaz jako nový dodavatel plastových dílů. Opět můžeme na první pohled říci, že ceny dílů jsou výrazně nižší, než ceny od společnosti Salk GmbH. Ročně bychom za všechny díly první a druhé skupiny zaplatili 178 tis. Eur.

Velkou pozornost soustředíme nyní na nabídku cen forem. Jak již bylo zmíněno, podnik Delta vlastní svoji nástrojárnu, proto bylo možno diskutovat o technických podrobnostech více, než se zájemci, kteří nástroje poptávali externě. V současné chvíli jsou pro nás zásadní pouze nástroje první skupiny, jejichž pořízení by nyní stálo 102 tis. Eur. Jedná se již o snížené ceny z původní nabídky za 109 tis. Eur, vzhledem ke konzultacím a jednáním o technických možnostech a životnosti každé formy bylo možno vyjednat nižší částky.

V grafu č. 9 opět uvádím srovnání finančního objemu za rok pro díly Skupiny I. a II. u současného partnera Salk a čtvrtou oslovenou společností Delta. Graf č. 10 pak znázorňuje stávající ceny, za něž zboží nyní odebíráme a ceny z nabídky pro Skupinu I.



Graf č. 10 Zdroj: Vlastní



Graf č. 11 Zdroj: Vlastní

3.8 Srovnávací analýza společností Gama s.r.o. a Delta s.r.o.

Jak vyplynulo z předchozích komentářů nabídek, které jsme obdrželi od oslovených producentů plastových dílů, resourcingový tým vyřadil z uvedených důvodů z výběrového řízení společnosti Alfa a Beta. Do dalšího jednání postupují podniky Gama a Delta. Obě společnosti by na první pohled mohly splňovat výběrová kritéria. Nyní se jimi budeme zabývat detailněji, abychom mohli přesně definovat, který z potenciálních dodavatelů se na konci resourcingového projektu stane novým dodavatelem a nahradí německý podnik Salk.

Mezi hlavní nástroje při hodnocení a výběru dodavatele zařadíme hledisko cen dílů a nástrojů, které zahrneme do propočtů doby návratnosti investice.²⁴ Pro detailní analýzu dalších důležitých oblastí použijeme matici vážené užitnosti. Faktory hodnocení dodavatele se ve společnosti Honeywell používají ve standardní sestavě, kterou však lze upravit dle jejich odlišné důležitosti při jiných projektech. Každý podnik a odvětví představuje jiná specifika, která ho činí jedinečným.

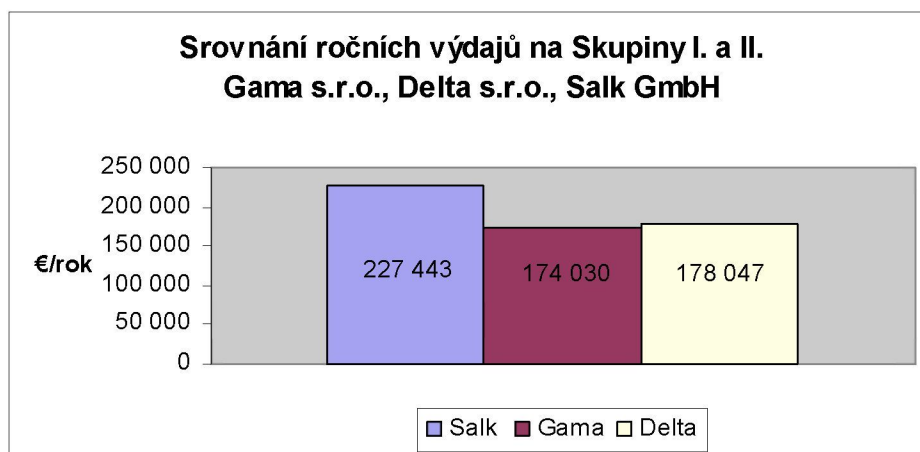
Nejprve soustředíme pozornost na cenové nabídky dílů a nástrojů. Formy pro všechny díly nabízí Gama s.r.o. za sumu 387 tis. Eur a Delta s.r.o. za 350 tis. Eur. Vzhledem k našemu rozpočtu na tento projekt, který čítá 90 tis. Eur. je evidentní, že investovat můžeme maximálně do nástrojů pro díly první skupiny. Formy pro Skupinu I. se pohybují těsně nad 100 tis. Eur. Důležitá cenová srovnání jsou uvedena v následující tabulce.

Roční finanční objemy vybraných podniků

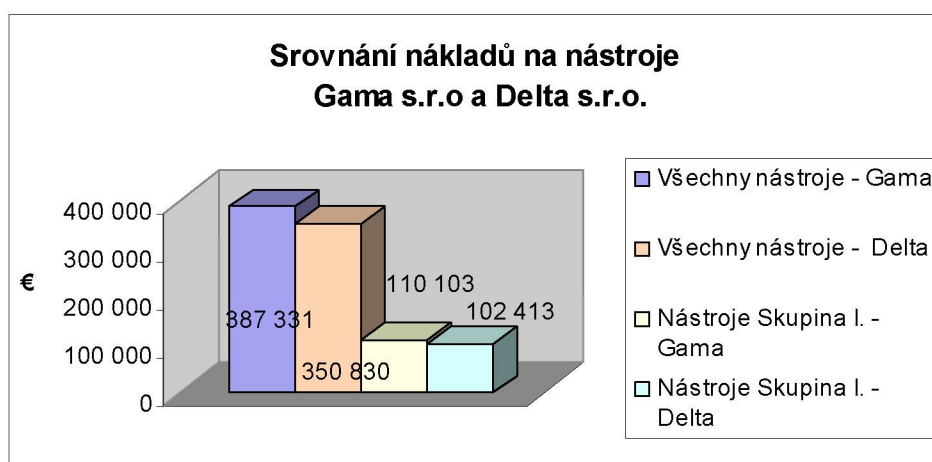
	€/rok
Roční výdaje celkem Salk	424 235
Roční výdaje celkem Gama	336 801
Roční výdaje celkem Delta	327 024
Roční výdaje Skupina I.+II. - Salk	227 443
Roční výdaje Skupina I.+II. - Gama	174 030
Roční výdaje Skupina I.+II. - Delta	178 047
Všechny nástroje - Gama	387 331
Všechny nástroje - Delta	350 830
Nástroje Skupina I. - Gama	110 103
Nástroje Skupina I. - Delta	102 413

Tabulka č. 5 Zdroj: Vlastní

²⁴ Investici představuje v našem projektu pořízení nových nástrojů.



Graf č. 12 Zdroj: Vlastní



Graf č. 13 Zdroj: Vlastní

3.8.1 Analýza investic

Odchod od stávajícího dodavatele Salk bude pro Honeywell nutně znamenat pořízení nových vstříkovacích forem pro výrobu plastových dílů. **Jak již bylo uvedeno, v úvahu připadá pouze pořízení nástrojů pro Skupinu I.²⁵, pro tento projekt tedy představují investici.** Formy pro Skupinu II. se s největší pravděpodobností pořizovat nebudou. jedná se sice o díly, jejichž potřeba stále neklesá, musíme však zohlednit náš rozpočet a také jejich množství. Máme několik variant dalšího postupu, které závisí na vstřícnosti současného dodavatele Salk GmbH.²⁶

²⁵ Výrobky patřící do Skupiny I. se z hlediska životního cyklu nacházejí na jeho začátku.

²⁶ Varianty postupu pro Skupinu II., uvádím v kapitole 3.6.2

Doba návratnosti investic (payback period)

Za investici považujeme nástroje Skupiny I., porovnáváme tedy časový úsek, kdy bude investice splacena, jinými slovy kdy se nám vrátí náklady vložené do resourcingu dodavatele Salk. Doba návratnosti investic je v praxi často používána jako běžná metoda rozhodování o investicích (4). Tento ukazatel definuje časový úsek, za nějž se vrátí finanční prostředky vložené do investice.

	Delta s.r.o.	Gama s.r.o.
počáteční investice (€)	102 413	110 103
užitek za jeden rok (€)	49 396	53 412
doba návratnosti (roky)	2,07	2,06

Tabulka č. 6 Zdroj: Vlastní

Čistá současná hodnota (NPV) a Vnitřní výnosové procento (IRR)

Pro hodnocení výhodnosti investice použijeme metodu čisté současné hodnoty (NPV – Net Present Value) a vnitřního výnosového procenta (IRR - Internal Rate of Return). Důvodem pro tuto volbu je zohlednění faktoru času. Veličina čistá současná hodnota určuje současnou hodnotu čistých výnosů po n letech jednorázové investice při konstantní úrokové sazbě (4). Projekt se vyplatí, pokud jsou jeho parametry po započtení rizik výhodnější, než by bylo alternativní využití kapitálu, tj. uložení do banky. To je vyjádřeno požadavkem, aby jeho čistá současná hodnota byla větší než nula.

Ekonomická proveditelnost projektu je vyjádřena pomocí vnitřního výnosového procenta, tedy interní "úrokové sazby" projektu, při které se náklady projektu na konci doby trvání projektu přesně rovnají jeho výnosům, tzn. $NPV = 0$. Projekt je ekonomicky přijatelný, pokud $IRR^{27} >$ srovnávací úroková míra (srovnávací úrokovou mírou je úrok z alternativní možnosti uložení kapitálu při investování)

²⁷ Výsledné procento vyjadřuje výnos, např. 10% znamená, že kapitál se během životnosti investice nejen vrátí, ale vynesou dalších 10%.

Z hlediska analýzy vnitřních faktorů firmy podle Keřkovského (7) můžeme oblast investic zařadit do finančních a rozpočtových faktorů, metoda čisté současné hodnoty představuje konkrétně analýzu budoucí hodnoty peněz.

Do výpočtu čisté současné hodnoty jsme zahrnuli první a druhou skupinu dílů, skupinu třetí jsme vzhledem ke končící životnímu cyklu dílů vynechali. Porovnáváme čistou současnou hodnotu firem Gama – 110 103,- € a Delta – 102 413,- € a zohledňujeme úsporu ročních výdajů, kterou by změna dodavatele přinesla ve srovnání se současnými výdaji – pro každý rok uvažujeme stejnou úsporu. Obě hodnoty počítáme pro časové úseky 5 a 10 let.

Kapitálové náklady na investici představují průměrné vážené náklady na kapitál - Weighted Average Cost of Capital – WACC (11), jejichž propoččet má na starosti tým finančních specialistů. Jedná se o ekonomickou veličinu představující průměrnou cenu (vyjádřenou v úrokové míře), kterou musí podnik platit za užití svého kapitálu. Váhami jsou podíly jednotlivých složek ve struktuře kapitálu podniku. Mezi základní složky patří vlastní kapitál,²⁸ akcie, obligace a jiné dlouhodobé cizí zdroje. Pro rok 2005 bylo stanoveno 9%.

Výpočty NPV a IRR

Delta s.r.o.		Gama s.r.o.	
Investice	-102413	Investice	-110103
Úspora za 1 rok	49396	Úspora za 1 rok	53412
Net cash flow	-53017	Net cash flow	-56691
WACC	9%	WACC	9%
NPV - 10yr	223 050	NPV - 10yr	241 768
IRR - 10 yr	93%	IRR - 10 yr	94%
NPV - 5yr	98 176	NPV - 5yr	106 742
IRR - 5yr	85%	IRR - 5yr	86%

Tabulka č. 7 Zdroj: Vlastní

²⁸ Zdroj: Interní finanční údaje společnosti Honeywell, spol. s r.o.

Z výpočtů jasně vidíme, že doba splacení investice do nových nástrojů je u obou možných dodavatelů, tedy u dvou zbývajících variant téměř shodná, podobně jako NPV a IRR. Pokud by se resourcing hodnotil jen podle návratnosti vložené investice, bylo by skóre vzájemných konkurentů vyrovnané a rozhodování o výběru toho lepšího tudíž prakticky nemožné. Vidíme, že pro výběr dodavatele absolutně nestačí jen faktor v podobě cen dílů a nástrojů, proto je nutné se zabývat hodnocením dodavatele z dalších důležitých úhlů pohledu. Faktory pro nás důležité si sami určíme a přiřadíme je do hierarchie podle jejich důležitosti.

3.8.2 Matice vážené užítlosti

V okamžiku, kdy máme k dispozici srovnání nabídek na ceny dílů a nástrojů vybraných uchazečů mezi sebou i vzhledem k podmínkám současného dodavatele, je namísto zabývat nejen cenami, ale i celkovým ohodnocením potenciálních dodavatelů.

Resourcingový specialista navštíví spolu s inženýrem kvality dotyčný podnik, popř. jeho výrobní závod a za spolupráce všech zúčastněných provede hodnocení základních i podrobných kritérií. Hodnocení neprobíhá jen ze strany Honeywellu, naopak i partnerům je umožněno vyjádřit se ke svým kvalitám v dotazníku „Self assesment“. Dotazník se týká např. dodacích lhůt, kvality výrobků, spolehlivosti dodávek a interních procesních a technologických záležitostí. Celkové hodnocení zpracuje resourcingový specialista do výstupní podoby matice vážené užítlosti.

Matice vážené užítlosti slouží hodnocení důležitosti jednotlivých kritérií, přičemž kritéria v našem případě reprezentují faktory pro hodnocení dodavatelů. V tabulce přiřadíme všem faktorům u každého dodavatele hodnotu v rozmezí 1-10, kdy 10 je nejlepší možné ohodnocení a 1 nejmenší. Protože faktory hodnocení pro nás nemají totožnou důležitost a nepředstavují stejnou užítlost, přiřadíme každému váhu v rozmezí 0,-1,0. Součin ohodnocení faktoru a jeho váhy pak tvoří váženou užítlost, která zohledňuje všechna kritéria (faktory) a jejich užítlost.

Matice vážené užítosti²⁹

Faktory hodnocení dodavatele	Důležitost	Salk GmbH	Gama s.r.o.	Delta s.r.o.
Ceny dílů	0,9	8,1	9,7	10
Náklady na nástroje	1	5	9,3	10
Flexibilita v oblasti nástrojů	1	5	5	10
OTTR - Spolehlivost dodávek	0,8	4	9	8
Dodací lhůty	0,8	4	8	8
PPM - Kvalita zboží	0,9	2,5	6	6,2
Platební podmínky	0,6	10	7	10
Náklady na transport	0,7	2	9	9
Podpora vývoje nových produktů	0,6	3	6	10
Management procesů	0,6	1	6	7
Systémy interního auditu	0,5	1	4	8
Technologie a inženýring	0,5	4	6	9
Neshodné výrobky a nápravné procesy	0,6	3	6	9
Plánování kvality / inspekce	0,4	4	7	8
Údržba nástrojů	0,5	3	5	10
Udržování čistoty ve výrobě	0,3	4	7	7
Zaměření na zákazníka	0,6	1	8	10
Komunikace se zákazníkem	0,6	2	7	7
Procesy výběru dodavatelů	0,5	3	6	6
Plánování prodeje, stavu zásob a výroby	0,4	4	8	7
Vážená užítost		49	91	110

Tabulka č. 8 Zdroj: Vlastní

Nyní se zaměříme na faktory, které hrají roli v hodnocení dodavatelů. To znamená, že nevybíráme dodavatele například jen podle jeho cenové nabídky, ale bereme v úvahu mnoho dalších oblastí, které tvoří mozaiku vykreslující celistvý obraz o té či oné společnosti. Nejen cena nakupovaného zboží má vliv na celkový přínos nového dodavatele pro rozvoj podniku. Prakticky na jakémkoliv příkladu si můžeme představit dnes tak častý jev nízké ceny, avšak zároveň velmi nízké kvality výrobků, kdy nás původně levná koupě v konečném důsledku přijde nepoměrně draho. Proto je třeba zvážit všechny aspekty, které mohou ovlivňovat vztah s novým dodavatelem ve všech možných oblastech, jako je např. technická kvalita výrobků, dodací lhůty a spolehlivost při dodávání, přístup k zákazníkovi, vývoj a modernizace technologií a interních procesů, inovace produktů, apod.

²⁹ Stávající dodavatel Salk je v matici vážené užítosti uveden pouze pro orientační srovnání, přiřazené body slouží jen jako orientační znázornění úrovně tohoto výrobce.

Ve sloupci s názvem „Důležitost“ můžeme vidět faktory, které jsme v tomto konkrétním případě zohlednili a považujeme je za relevantní pro celistvé ohodnocení každého podniku. Váhu jejich významu vyjadřuje číslo v rozmezí 0,0 -1,0, kdy 1,0 znamená největší důležitost příslušného faktoru.

Už na první pohled je evidentní, že nejvýznamnější postavení mezi všemi zohledňovanými faktory má oblast nástrojů. Konkrétně hlavní kritérium představuje fakt, zda má budoucí dodavatel svou vlastní nástrojárnu. (Gama ne, Delta ano). Od toho se totiž odvíjí všechny možnosti úpravy nástrojů, které v případě absence vlastní nástrojárny představují mnohem vyšší cenu. Nevyslovitelnou hodnotu skýtá schopnost dodavatele pružně reagovat na úpravy lisovacích vložek a rychle řešit kvalitativní problémy.

Náklady na nástroje jsou důležité z důvodu rozpočtového omezení, které stanovují nadnárodní nadřízení pro oblast resourcigu, kteří zodpovídají za oddělení Strategického sourcingu ve všech státech střední a východní Evropy. Jak již bylo řečeno, činí finance vyhrazené pro projekt sourcingu dodavatele Salk GmbH 90 tisíc Eur. Pro přiblížení interních zvyklostí považují za vhodné zmínit, že v praxi se částky stanovují orientačně a v případě mírně vyšší sumy záleží na podložených argumentech. Pokud totiž analýzy a výpočty podávají jasné argumenty pro volbu některé z možných variant, je přibližně stanovená částka navýšena na míru reálným požadavkům.

Druhé místo v žebříčku hodnot obsazuje zároveň cena dílů a kvalita dílů. Jelikož u společností, s nimiž nemáme zatím žádné zkušenosti, nemůžeme použít standardní používaný výpočet PPM, musíme se spolehnout na informace od této společnosti, popř. její zpracovanou analýzu týkající se kvality výrobků nebo spolehlivosti dodávek. Je možné požádat také o odkaz na reference jiných zákazníků a zeptat se, jaké jsou jejich zkušenosti a jak hodnotí úroveň spolupráce s tímto dodavatelem. Další variantou pro získání co nejvíce hodnotících údajů je informovat se na trhu, jak je dotyčná společnost vnímána odbornou veřejností. Musíme také zdůraznit, že resourcingový specialisté se odlišují právě podle komodit, na něž se soustřeďují. Z toho vyplývá, že specialista na plasty má již přirozeně přehled o trhu a o hlavních společnostech, které v této oblasti figurují. Přehled a informovanost o možnostech trhu jsou předpokladem pro práci resourcingového specialisty. Jak můžeme vidět, ceny a kvality výrobků firem Gama a Delta byly označeny za téměř identické.

Třetí nejdůležitější faktor představuje spolehlivost dodávek (OTTR) a dodací lhůty. Spolehlivost dodávek vykazuje dle odborného odhadu resourcingového specialisty o stupeň vyšší společnost Gama. Dodací lhůty nabízí oba podniky stejné, tedy 15 dní ode dne objednání.

Velký význam představuje u tohoto projektu vzdálenost od dodavatele, která se promítá do nákladů na transport. Vzdálenost více jak 1000 km od současného partnera byl jeden z hlavních důvodů pro hledání lokálního dodavatele v okruhu max. 250 km od výrobního závodu v Brně. Podnik Gama se nachází 100 km od Brna na trase dálnice D1 směrem na Prahu, Delta je vzdálená 120 km směrem na Olomouc. Dostupnosti obou potenciálních partnerů nelze tedy nic vytknout. Faktor náklady na transport tehdy má váhu 0,7.

Hodnotu důležitosti 0,6 jsme přiřadili následujícím faktorům: platební podmínky, neshodné výrobky a nápravné procesy, podpora vývoje nových produktů a management procesů.

Platební podmínky odpovídaly i u současného dodavatele standardním šedesáti dnům, s nimiž souhlasí i Delta. Gama požaduje zaplacení faktury do 40 dnů od jejího vystavení, v případě platby do 14 dnů pak nabízí 3% skonto z celkové částky.

Pojem neshodné výrobky a nápravné procesy zahrnuje postoj, jak výrobce přistupuje k evidenci neshodných výrobků a jak upravuje interní procesy pro snižování jejich výskytu, popř. efektivní kontroly. Velkou roli hraje ochota řešit se zákazníkem kvalitativní problémy a rychlost zpětné vazby. Opět je jasné, že v případě problémů v oblasti kvality představuje tisícikilometrová vzdálenost mezi oběma partnery velkou bariéru. Odpadá možnost okamžitého posouzení zmetků a vzájemné návštěvy za účelem konzultace a včasné nápravy. V této oblasti jednoznačně hraje prim podnik Delta disponující promyšlenými a zaběhnutými procesy odhalování zmetků a dále pak spoluprací s odběratelem, který zmetek objeví na své vstupní kontrole nebo až při samotném montážním procesu.

Managementem procesů rozumíme celkový stav a přístup vedení podniku k řízení vnitropodnikových procesů, ať už se jedná o procesy a informační toky přímo související s výrobou či nikoliv.

Jelikož inovace a vznik nových projektů jsou v Honeywellu poměrně častým jevem, musíme klást důraz na pružnost a možnosti dodavatele spolupracovat na vývoji dílů pro nové projekty. Opět významně lépe hodnotíme Deltu, která ideálně odpovídá maximálně možnému vycházení vstříc svému zákazníkovi. Z jejího jednání je zřetelně vidět, že klade důraz na budoucí udržení zákazníka a další spolupráci.

Důležitost v hodnotě 0,5 náleží oblasti internímu auditu a úrovni péče o nástroje. Společnosti Gama a Delta mají rozdílný přístup k řízení interních procesů. U Deltu můžeme ocenit propracovaný systém směrnic týkajících se vnitřních procesů a jejich vzájemné propojenosti a návaznosti. Vzhledem k tomu, že se budoucí dodavatel bude starat o naše nástroje, je na místě věnovat pozornost jejich údržbě a modernizaci v souvislosti s aktuálním technologickým pokrokem. Z ohodnocení vyplývá, že Gama dosahuje nižšího ohodnocení i na tomto poli. Můžeme konstatovat, že modernizaci a vnitřnímu rozvoji společnosti nevěnuje mnoho úsilí, působí jako podnik se zaběhnutými, avšak nepsanými a neřízenými zvyklostmi, které časem zkostnatí. Soustředili jsme se také na proces, který v těchto společnostech probíhá při výběru dodavatelů, tedy našich subdodavatelů. V této oblasti byly oba podniky ohodnoceny shodně, výběr ale bohužel příliš neodpovídá standardům Honeywellu. Většinou se odehrává pouze na bázi cenové nabídky, přičemž ostatním důležitým faktorům už se nevěnuje velká pozornost.

Váhu 0,4 jsme přiřadili oblasti kvality a výstupní kontroly, kterou v obou společnostech můžeme označit za uspokojivou. Delta má ještě navíc propracovaný systém kontroly zmetků v probíhajícím výrobním procesu, tedy nejen po jeho ukončení. V plánování prodeje, stavu zásob a výroby zase o stupínek dominuje Gama má kratší výrobní cykly, proto může poskytovat větší pružnost při nečekaných zakázkách. Konečně důležitost 0,3 náleží čistotě ve výrobě, která je v obou závodech bez významných nedostatků, proto jsme ji ohodnotili stejně.

Z celkového výsledku můžeme vidět srovnání hodnocení dvou možných dodavatelů a společnosti Salk, jejíž zastaralost ve všech oblastech a nevyhovující procesní strukturu

můžeme rozpoznat v každém hodnotícím faktoru. 10 bodů obdržel pouze jediný faktor, kterým jsou platební podmínky, tedy standardních 60 dnů. U nákladů na nástroje jsme orientačně zadali 5 bodů, jelikož v případě setrvání u dodavatele Salk bychom nástroje pravděpodobně nové nekupovali, museli bychom však investovat do oprav forem starých.³⁰

3.9 Výběr dodavatele

Cílem mé diplomové práce je výběr nového konkrétního dodavatele podle určených kritérií. Při srovnání hodnocení firem Gama a Delta můžeme vidět právě žádaný rozdíl, který získáme díky detailnímu systému hodnocení dodavatelů. V hodnocení pomocí matice Gama převyšuje o stupeň Deltu ve spolehlivosti dodávek a v plánování prodeje, stavu zásob a výroby.

Naopak podnik Delta hodnotíme výrazně pozitivněji v kritériích s největší vahou, tedy v oblasti nástrojů, jak cenově, tak flexibilitou a podporou při vývoji nových produktů. Maximální výhodu představuje fakt hrající pro Honeywell klíčovou roli, totiž že **podnik Delta má svoji vlastní nástrojárnu**. Delta se představila v lepším světle také z hlediska platebních podmínek a obecně řečeno v propracovanosti a stupni modernizace řízení vnitřních procesů podniku a strategického managementu.

Faktory hodnocení dodavatelů s největší rozhodovací vahou se v tomto případě resourcingu týkají vedle cen především oblasti nástrojů a kvality výrobků. Díky podrobné analýze máme možnost zřetelnějšího pohledu na potenciální dodavatele. **Z výsledků srovnávací analýzy je vzhledem ke stanoveným prioritám ohodnocen jako nejlepší vhodný partner pro budoucí spolupráci podnik Delta s.r.o..**

Resourcing dodavatele Salk GmbH bude mít vliv na rozvoj podniku nejen v oblasti řízení nákladů, kde za výdaje na nákup dílů ušetří každoročně 49 tis. Eur., jeho přínosem bude vyšší kvalita nakupovaných dílů a spolupráce s dodavatelem na profesionálním a podstatně vyšším standardu. **Všechna kritéria, kterými jsme hodnotili nového dodavatele, se odrazí na kvalitě a úrovni nového dodavatelско odběratelského vztahu a přispějí tak ke strategickému rozvoji podniku Honeywell.**

³⁰ Náklady na opravu starých nástrojů u stávajícího dodavatele však nemá smysl odhadovat, protože variantu setrvání u Salk GmbH jsme již vyškrtli.

4 Zhodnocení přístupů

V projektu resourcingu dodavatele byla k analýze investice použita metoda doby návratnosti investic, která je u projektů tohoto typu pro svou jednoduchost a názornost používána velmi často. Počítáme-li pro každý rok s příjmy ve stejné výši, je jejím výsledkem určitý časový úsek, po jehož uplynutí lze považovat počáteční investici do projektu za splacenou, tzn. příjmy se rovnají nákladům na investici. Nevýhodou této metody však může být fakt, že při výpočtu nezohledňuje odlišné rozložení zisku v jednotlivých letech. Jelikož uvažujeme budoucí příjmy z resourcingu dodavatele Salk v každém roce životnosti stejné, považuji metodu doby návratnosti investic pro tento projekt za vhodnou.

K analýze investice do nových nástrojů jsme použili také metodu čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta, které díky zohlednění faktoru času vyjadřují ekonomickou proveditelnost projektu. Obě metody vedou při výběru investičních variant ke shodným výsledkům, jejich předpokladem je jednorázová investice na počátku projektu. Výhodou IRR je snadná porovnatelnost s alternativní investicí kapitálu (uložení do banky). Praktická aplikace obou metod je náročná na reálnost vstupních údajů, domnívám se však, že díky detailnímu výběru relevantních dat (rozdělení výrobků na skupiny, výpočty ročních výdajů a úspor) a odbornému propočtu WACC výsledky analýzy investice do resourcingu dodavatele neodbočují od reality.

Resourcingový projekt samozřejmě nelze hodnotit pouze na základě srovnání cenových nabídek a analýzy investice, pro úplné porovnání možných variant, tj. pro výběr nejvhodnějšího dodavatele je nutné zohlednit i další významné faktory. K tomuto účelu byla použita metoda matice vážené užítosti, která bere v úvahu jak jednotlivé faktory mající vliv na celý dodavatelsko odběratelský vztah, tak jejich důležitost v hierarchii. Nevýhodou této volby představuje subjektivní zkreslení při bodovém hodnocení jednotlivých dodavatelů, poměrně velká pracnost a časová náročnost na vypracování.³¹

³¹ K odpovídajícímu bodovému ohodnocení musíme každého dodavatele detailně „prozkoumat“, přičemž ne každý potenciální dodavatel je ochoten sdělovat informace o interních podnikových procesech.

5 Návrh a doporučení

Z výsledků projektu vidíme, že roční výdaje na díly Skupin I.a II. u dodavatele Salk činí 227 tis. Eur, přičemž nabídka podniku Delta se pohybuje na částce 178 tis. Eur. **Pro Honeywell znamená tento rozdíl každoroční úsporu na nakupovaných dílech ve výši 49 tis. Eur.**

Náklady na pořízení nových nástrojů u podniku Delta představují jednorázovou investici za 102 tis. Eur., její doba návratnosti činí 2,07 roku, tzn. **za necelých 25 měsíců budou náklady na nové nástroje splaceny.** Čistá současná hodnota bude za 5 let života projektu 98 tis Eur.

Z resourcingového projektu vyplývá, že trvání spolupráce Honeywellu s nynějším dodavatelem Salk je z hlediska strategického rozvoje podniku nežádoucí a výrazně nevýhodná. Současný dodavatel se jeví jako nevyhovující v naprosté většině hodnocených kritérií a ani zdaleka neodpovídá profilu podniku vhodného pro kooperaci. **Doporučenou variantou je ukončení obchodního vztahu s podnikem Salk GmbH a navázání nové spolupráce s podnikem Delta, s.r.o., který ze všech potenciálních dodavatelů nejlépe splňuje stanovená kritéria pro výběr nového dodavatele.**

I přes velmi pozitivní výsledky nemůžeme považovat Deltu za dokonalého obchodního partnera. Při rozvíjející se spolupráci je třeba dbát na to, aby se domluvené podmínky dodržovaly, konkrétně kvalita dílů a spolehlivost dodávek. Nebezpečí může představovat již zmíněné subjektivní hodnocení kritérií, zvláště pak v k nástrojové politice (flexibilita ke změnám) a přístupu dodavatele k podpoře nových produktů.

Bez ohledu na nově zvoleného dodavatele představuje úspěšnému resourcingu velkou hrozbu přístup současného dodavatele. Jak jsem uvedla v oddílu 3.5.3., existuje několik variant, jaká bude jeho reakce na ukončení obchodního vztahu. V praxi se většinou postupuje tak, že odběratel nejdříve nakoupí na sklad díly na zhruba 2-3 měsíce dopředu – pro případ, že by dodavatel po zjištění situace okamžitě přestal dodávat. Při přípravě projektu je třeba počínat si obezřetně, aby podnik nezjistil odběratelův záměr a neukončil spolupráci předčasně. V takovém případě by v Honeywellu došlo k nedostatku plastových

dílů a musela by být zastavena výroba. Zvláštní kapitolou jsou nástroje pro Skupinu II, v ideálním případě by byl Salk ochoten je Honeywellu odprodat. Pokud ne, je nutno zvážit, zda by se vyplatilo pořídit nástroje nové nebo nakoupit díly Skupiny II. na delší dobu dopředu na sklad³².

Před ukončením spolupráce je již vhodné připravovat podmínky pro výrobu u nového dodavatele, dostatečně předem³³ pořídit nové nástroje (pro případ technických nejasností) a smluvně zajistit požadované odebírané množství. Cílem těchto opatření je co možná nejvíce plynulá návaznost dodávek plastových dílů s minimálním rizikem pro výrobu a koncového zákazníka.

Jako ostatně v jakékoliv oblasti, rizikem resourcingu může být také lidský faktor. Mám na mysli únik informací o připravované akci, který by mohl zapříčinit odstavení dodávek od původního dodavatele. Nový dodavatelsko odběratelský vztah bude vyžadovat pružnou výměnu informací pracovníků Honeywellu se zaměstnanci nového dodavatele, ochotu k profesionálnímu řešení problémů a vzájemné spolupráci.

Trhliny v kooperaci s novým dodavatelem může způsobit např. neuspokojivá technická podpora ze strany odběratele, chyby ve výkresech, nejasná specifikace logistických a platebních podmínek ve smlouvě nebo opožděné platby.

Při plánování budoucího odebíraného množství je třeba věnovat velkou pozornost případným nereálným údajům (budoucí spotřeba). Pokud se odběratel zaváže k určitému ročnímu odběru, jeho neplnění působí na ztrátu svého jména a neochotu dodavatele k účasti na nových projektech.

Kromě rizik, která se týkají vnitřního prostředí podniku nebo konkrétního odběratelsko dodavatelského vztahu nemůžeme zapomenout ani na vlivy vnějšího okolí, které na něj negativně i pozitivně mohou působit v oblastech přírodních podmínek, legislativních překážek, investičních pobídek, nových konkurentů, apod.

³² Jednalo by se řádově o několik let.

³³ V praxi je běžnou lhůtou 3-4 měsíce předem.

6 Závěr

Za problematiku mé diplomové práce jsem si zvolila dodavatelsko odběratelské vztahy, konkrétně oblast resourcingu dodavatele. Tento pojem reprezentuje komplexní přístup k hodnocení dodavatele, ukončení vzájemné spolupráce a výběr dodavatele nového.

V úvodu teoretické části jsem z obecného úhlu pohledu vysvětlila význam podniku a jeho postavení v národním hospodářství, dále jsem se zaměřila na specifikaci a princip dodavatelsko odběratelských vztahů, a to jak z ekonomického, tak z právního hlediska. Dospěla jsem k poznání, že dodavatelsko odběratelské vztahy mají významný vliv na podnik, kdy lze prostřednictvím jejich řízení přímo působit na strategický rozvoj podniku. Jeden z významných nástrojů řízení představuje právě resourcing, jehož výsledkem by mělo být nejen snížení nákupních nákladů, ale zároveň také zvýšení úrovně obchodního vztahu mezi dodavatelem a odběratelem. Závěr teoretické části jsem věnovala možným přístupům k realizaci resourcingu v podniku včetně metod hodnocení a výběru dodavatelů.

Praktickou část tvoří resourcingový projekt, na němž jsem měla možnost se podílet v mezinárodní společnosti Honeywell, spol. s r.o. Cílem projektu i mé diplomové práce byl výběr nového dodavatele plastových dílů, který by nejvíce odpovídal požadovanému profilu obchodního partnera. Projekt obsahuje detailní popis přípravy projektu v podobě interní analýzy a vlastní hodnocení potenciálních dodavatelů. V závěru praktické části jsem pomocí srovnávací analýzy dospěla k výběru podniku Delta s.r.o., který jsem zdůvodnila i s uvedením možných rizik této volby. Každá velká změna v úzkém obchodním vztahu sebou nese možné komplikace, kterým může předejít právě kvalitně připravený resourcingový projekt. Projekt není realizován na teoretické bázi a pouhé práci s čísly, ale zohledňuje všechny možnosti vývoje a okolní vlivy. Počítá s dynamickým průběhem projektu, který se v čase vyvíjí a nevychází z jednoho statického bodu.

Hypotézu jsem na začátku projektu zvolila vzhledem k důležitosti investice, která hraje v tomto resourcingovém projektu klíčovou roli: Investice vložená do resourcingu dodavatele se podniku navrátí do dvou let od realizace projektu. Propoččet doby návratnosti investice však hypotézu na teoretické bázi vyvrací, dobu návratnosti investice totiž

stanovuje na necelých 25 měsících. Skutečnou verifikaci či vyvrácení hypotézy bychom v praxi mohli obhájit až po uplynutí doby potřebné pro splacení investice, na základě reálných důkazů. Důvodem pro vyvrácení hypotézy je zřejmě skutečnost, že ceny forem pro lisování plastových dílů nejsou významně nižší v porovnání s cenami v západní Evropě. Na začátku projektu jsme předpokládali větší cenový rozdíl, což způsobilo optimističtější odhad doby návratnosti investice do nových nástrojů.

I přes vyvrácení původně stanovené hypotézy má tento projekt pro podnik velký význam, a to v podobě každoročních úspor nákupních nákladů ve výši 49 tis. Eur a počínající spolupráci s partnerem na nesrovnatelně vyšší a kvalitnější úrovni, která se odrazí nejen na kvalitě výrobků podniku Honeywell, spol. s r.o.

Seznam použité literatury a dalších pramenů

- (1) BEJČEK/ELIÁŠ/RABAN a kolektiv, *Kurs obchodního práva*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, ISBN 80-7179-746-4 (PRA 795)
- (2) HAJN P., BEJČEK J. *Jak uzavírat obchodní smlouvy*. 2. vyd. Praha: Linde Praha, a.s. 2003, ISBN 80-7201-415-3
- (3) BEJČEK, J. *Obchodní závazky (Obecná úprava a kupní smlouva)* 2. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 1994, ISBN 80-210-0601-3
- (4) NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN 80-7169-613-7
- (5) TOMEK, J. / HOFMAN J. *Moderní řízení nákupu podniku*, 1. vyd. Praha: Management Press, 1999, ISBN 80-85943-73-5
- (6) LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, ISBN 80-251-0174-6
- (7) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, ISBN 80-7179-578-X
- (8) ZADRAŽILOVÁ, D. KHELEROVÁ, V., *Management obchodní firmy*, 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 1994, ISBN 80-85623-72-2
- (9) Honeywell, spol. s r. o., *Vnitropodnikové materiály*
- (10) VEBER, J. a kol. *Management II*. Praha: VŠE Fakulta podnikohospodářská, 1998, ISBN 80-7079-406-2
- (11) *Slovníček pojmů ve znalectví a oceňování* [online]. Dostupný na WWW: <http://www.znalecky.cz/>
- (12) *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Dostupný na WWW: <http://www.info-podnikani.cz/>
- (13) TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1999, ISBN 80-7079-683-9
- (14) BLAŽEK, L. *Úvod do teorie řízení podniku*, 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2001, ISBN 80-210-2085-7, s.32

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Nabídka podniku Alfa, s.r.o.	86
Příloha č. 2: Nabídka podniku Beta, s.r.o. pro Skupinu I.	88
Příloha č. 3: Nabídka podniku Gama, s.r.o.	89
Příloha č. 4: Nabídka podniku Delta, s.r.o.	91

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1 Finanční a hmotné toky v národním hospodářství.....	13
Obrázek č. 2 Základní prvky dodavatelsko odběratelského vztahu.....	22
Obrázek č. 3 Útvarová struktura Honeywell spol. s r.o.	41

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1 Příklad výpočtu ročních výdajů	50
Tabulka č. 2 Skupina I.	53
Tabulka č. 3 Skupina II.	57
Tabulka č. 4 Skupina III.	59
Tabulka č. 5 Roční finanční objemy vybraných podniků.....	69
Tabulka č. 6 Doba návratnosti investic.....	71
Tabulka č. 7 Výpočty IRR a NPV	72
Tabulka č. 8 Matice vážené užítosti.....	74

Seznam grafů:

Graf č. 1 Rozdělení finančních objemů dílů do tří skupin.....	52
Graf č. 2 Rozdělení dílů do produktových rodin ve skupině I.....	55
Graf č. 3 Vývoj roční potřeby dílů - Skupina I.	55
Graf č. 4 Vývoj roční potřeby dílů – Skupina II.	58
Graf č. 5 Vývoj roční potřeby dílů – Skupina III.	60
Graf č. 6 Srovnání cen dílů skupiny I. Beta a Salk	64
Graf č. 7 Srovnání ročních výdajů na skupinu I. Beta a Salk	65
Graf č. 8 Srovnání ročních výdajů na skupiny I a II. Gama a Salk	66
Graf č. 9 Srovnání cen dílů skupiny I. Gama a Salk.....	67
Graf č. 10 Roční výdaje na skupinu I a II. Delta a Salk	68
Graf č. 11 Srovnání cen dílů skupiny I. Delta a Salk.....	68
Graf č. 12 Srovnání ročních výdajů na Skupinu I a II Gama, Delta a Salk	70
Graf č. 13 Srovnání nákladů na nástroje Gama a Delta	70

Příloha č. 1: Nabídka podniku Alfa, s.r.o.

Číslo dílu	Název dílu	Cena dílu Salk	Nabídka ceny dílu - Alfa	Nabídka ceny nástroje - Alfa	
50 012 895 000	Seřizovací šroub	0,033			
50 013 145 000	Seřizovací šroub	0,032			
50 039 166 250	Krytka na ozubený kroužek - bílá	0,107			
50 039 291 875	Krytka na ozubený kroužek	0,170			
50 039 293 750	Krytka na ozubený kroužek	0,085			
50 039 502 750	Krytka na ozubený kroužek - bílá	0,024	0,020	32 486	
50 039 537 500	Ochranná krytka	0,039			
50 039 540 250	Krytka na ozubený kroužek - červená	0,024	0,020		
50 039 540 375	Krytka na ozubený kroužek - červená	0,024	0,018		
50 039 550 000	Ochranná krytka	0,039			
50 039 552 750	Krytka na ozubený kroužek - modrá	0,024	0,017		
50 039 552 875	Krytka na ozubený kroužek - modrá	0,024	0,022		
50 039 565 250	Krytka na ozubený kroužek - zelená	0,024	0,020		
50 039 565 500	Krytka na ozubený kroužek - zelená	0,024	0,020		
50 039 577 750	Krytka na ozubený kroužek - černá	0,024	0,018		
50 039 590 250	Krytka na ozubený kroužek - šedá	0,024			
50 039 590 375	Krytka na ozubený kroužek - šedá	0,024	0,056		
50 039 602 750	Krytka na ozubený kroužek - hnědá	0,024	0,018		
50 039 602 875	Krytka na ozubený kroužek	0,024	0,018		
50 039 795 250	Krytka na ozubený kroužek - černá 37 mm	0,161			11 560
50 039 795 500	Krytka na ozubený kroužek 37 mm	0,152	0,120		
50 039 795 625	Krytka na ozubený kroužek - červená 37 mm	0,152	0,120		
50 039 795 750	Krytka na ozubený kroužek - modrá	0,166	0,120		
50 039 796 000	Krytka na ozubený kroužek - oranžová 37 mm	0,157	0,182		
50 039 796 125	Krytka na ozubený kroužek - černá 37 mm	0,152	0,135		
50 039 796 500	Krytka na ozubený kroužek - modrá 37 mm	0,305	0,162		
50 039 808 625	Krytka na ozubený kroužek 47mm	0,265	0,168	12 160	
50 039 808 750	Krytka na ozubený kroužek - červená 47mm	0,265	0,168		
50 039 808 875	Krytka na ozubený kroužek - modrá	0,265	0,168		
50 039 809 125	Krytka na ozubený kroužek - oranžová 47mm	0,715	0,168		
50 039 809 375	Krytka na ozubený kroužek - černá 47mm	0,265			
50 237 658 750	Ochranná krytka	0,040			
50 238 065 000	Pouzdro pro klíč	0,040			
50 325 423 750	Ochranná krytka	0,075			

	- červená			
50 325 423 875	Ochranná krytka - modrá	0,537		
50 325 424 125	Ochranná krytka - modrá	0,346		
50 325 436 250	Ochranná krytka - červená	0,170		
50 625 413 125	Podložka	0,025		
50 745 700 001	Posuvná úchytka	0,432		
50 745 950 000	Posuvná úchytka	0,450	0,390	
50 745 950 001	Posuvná úchytka	0,378	0,355	
50 746 075 000	Posuvná úchytka	0,378	0,355	
50 746 075 000	Posuvná úchytka	0,378	0,355	
50 746 200 000	Posuvná úchytka	0,450	0,355	
50 750 576 000	Víčko - modré	0,097	0,355	
50 750 576 250	Víčko - černé	0,164	0,355	
50 750 561 375	Víčko - modré	0,047	0,355	
50 750 686 500	Víčko - černé	0,122	0,355	
50 750 686 625	Víčko - oranžové	0,122	0,355	
50 750 686 750	Víčko - černé	0,125	0,355	
50 750 701 375	Víčko - oranžové	0,242	0,355	
50 752 053 625	Víčko	0,083	0,355	
50 752 053 625	Víčko s nápisem Honeywell	0,217	0,355	
50 752 053 625	Víčko s nápisem Honeywell	0,199	0,136	
50 752 053 625	Víčko s nápisem Honeywell	1,106	0,136	
50 752 053 626	Víčko	1,106	0,980	
50 752 053 626	Víčko	1,106	0,980	
50 752 428 625	Víčko	0,072	0,980	
50 800 150 113	Ozubený kroužek - modrý	0,092	0,098	
50 800 150 125	Ozubený kroužek - černý	0,092	0,032	
50 800 150 250	Ozubený kroužek	0,092	0,048	
50 900 537 500	Pružná krytka	0,070		
50 939 798 750	Tělo závitů	0,125		
50 940 048 750	Tělo závitů	0,137	0,131	
50 940 173 750	Tělo závitů	0,195	0,166	
51 113 307 500	Posuvný kroužek	0,132		
51 113 320 000	Posuvný kroužek	0,174		
51 137 636 875	Pružinové pouzdro	0,024		
51 137 761 875	Pružinové pouzdro	0,024		
51 150 362 500	Podpěrka	0,171		
51 150 487 500	Podpěrka	0,185		
51 225 443 750	Kroužek	0,100		
51 225 568 750	Kroužek	0,279		
51 225 943 750	Kroužek	0,599		
51 226 068 750	Kroužek	0,766		
51 238 933 125	O-kroužek	0,065		
51 238 946 250	O-kroužek	0,111		
51 587 647 250	Vodící pouzdro	0,050		
51 587 787 500	Vodící pouzdro	0,058		
51 600 143 125	Podpěrka	0,042		
51 612 780 000	Kroužek	0,027		
51 626 297 500	Svorka	0,021		
51 626 672 500	Svorka	0,023		
51 626 392 250	Nastavitelný doraz	0,015	0,011	
51 675 546 875	Krytka	0,072		
51 675 762 250	Krytka	0,165		
51 676 012 250	Krytka	0,163		
			10 nástrojů	136 591

Příloha č. 2: Nabídka podniku Beta, s.r.o. pro Skupinu I.

Číslo dílu	Název dílu	Cena dílu Salk	Nabídka ceny dílu - Beta	Nabídka ceny nástroje - Beta	
50 012 895 000	Seřizovací šroub	0,033	0,039	20 720	
50 013 145 000	Seřizovací šroub	0,032	0,039	9 742	
50 039 502 750	Krytka na ozubený kroužek - bílá	0,024	0,036	41 055	
50 039 537 500	Ochranná krytka	0,039	0,042		
50 039 540 250	Krytka na ozubený kroužek - červená	0,024	0,028		
50 039 540 375	Krytka na ozubený kroužek - červená	0,024	0,028		
50 039 550 000	Ochranná krytka	0,039	0,045		
50 039 552 750	Krytka na ozubený kroužek - modrá	0,024	0,040		
50 039 552 875	Krytka na ozubený kroužek - modrá	0,024	0,040		
50 039 565 250	Krytka na ozubený kroužek - zelená	0,024	0,040		
50 039 565 500	Krytka na ozubený kroužek - zelená	0,024	0,040		
50 039 577 750	Krytka na ozubený kroužek - černá	0,024	0,040		
50 039 590 250	Krytka na ozubený kroužek - šedá	0,024	0,040		
50 039 590 375	Krytka na ozubený kroužek - šedá	0,024	0,040		
50 039 602 750	Krytka na ozubený kroužek - hnědá	0,024	0,040		
50 039 602 875	Krytka na ozubený kroužek	0,024	0,042		
50 039 795 250	Krytka na ozubený kroužek - černá 37 mm	0,161	0,186		18 560
50 039 795 500	Krytka na ozubený kroužek 37 mm	0,152	0,186		
50 039 795 625	Krytka na ozubený kroužek - červená 37 mm	0,152	0,186		
50 039 795 750	Krytka na ozubený kroužek - modrá	0,166	0,186		
50 039 796 000	Krytka na ozubený kroužek - oranžová 37 mm	0,157	0,186		
50 039 796 125	Krytka na ozubený kroužek - černá 37 mm	0,152	0,194		
50 039 796 500	Krytka na ozubený kroužek - modrá 37 mm	0,305	0,327		
50 039 808 625	Krytka na ozubený kroužek 47mm	0,265	0,310		
50 039 808 750	Krytka na ozubený kroužek - červená 47mm	0,265	0,310	13 138	
50 039 808 875	Krytka na ozubený kroužek - modrá	0,265	0,310		
50 039 809 125	Krytka na ozubený kroužek - oranžová 47mm	0,265	0,310		
50 039 809 375	Krytka na ozubený kroužek - černá 47mm	0,265	0,310		
50 800 150 113	Ozubený kroužek - modrý	0,092	0,096	15 900	
50 800 150 125	Ozubený kroužek - černý	0,092	0,096		
50 800 150 250	Ozubený kroužek	0,092	0,096		
51 238 933 125	O-kroužek	0,065	0,085	14 230	
51 238 946 250	O-kroužek	0,111	0,130	6 800	
				140 145	

Příloha č. 3: Nabídka podniku Gama, s.r.o.

Číslo dílu	Název dílu	Cena dílu Salk	Nabídka ceny dílu Gama	Nabídka ceny nástroje Gama
50 012 895 000	Seřizovací šroub	0,033	0,031	18 414
50 013 145 000	Seřizovací šroub	0,032	0,031	6 897
50 039 166 250	Krytka na ozubený kroužek - bílá	0,107	0,135	9 655
50 039 291 875	Krytka na ozubený kroužek	0,170	0,160	
50 039 293 750	Krytka na ozubený kroužek	0,085	0,075	10 533
50 039 502 750	Krytka na ozubený kroužek - bílá	0,024	0,015	34 483
50 039 537 500	Ochranná krytka	0,039	0,023	
50 039 540 250	Krytka na ozubený kroužek - červená	0,024	0,032	
50 039 540 375	Krytka na ozubený kroužek - červená	0,024	0,017	
50 039 550 000	Ochranná krytka	0,039	0,029	
50 039 552 750	Krytka na ozubený kroužek - modrá	0,024	0,020	
50 039 552 875	Krytka na ozubený kroužek - modrá	0,024	0,016	
50 039 565 250	Krytka na ozubený kroužek - zelená	0,024	0,017	
50 039 565 500	Krytka na ozubený kroužek - zelená	0,024	0,023	
50 039 577 750	Krytka na ozubený kroužek - černá	0,024	0,015	
50 039 590 250	Krytka na ozubený kroužek - šedá	0,024	0,023	
50 039 590 375	Krytka na ozubený kroužek - šedá	0,024	0,023	
50 039 602 750	Krytka na ozubený kroužek - hnědá	0,024	0,023	
50 039 602 875	Krytka na ozubený kroužek	0,024	0,016	
50 039 795 250	Krytka na ozubený kroužek - černá 37 mm	0,161	0,140	11 724
50 039 795 500	Krytka na ozubený kroužek 37 mm	0,152	0,103	
50 039 795 625	Krytka na ozubený kroužek - červená 37 mm	0,152	0,092	
50 039 795 750	Krytka na ozubený kroužek - modrá	0,166	0,091	
50 039 796 000	Krytka na ozubený kroužek - oranžová 37 mm	0,157	0,103	
50 039 796 125	Krytka na ozubený kroužek - černá 37 mm	0,152	0,103	
50 039 796 500	Krytka na ozubený kroužek - modrá 37 mm	0,305	0,132	
50 039 808 625	Krytka na ozubený kroužek 47mm	0,265	0,185	13 138
50 039 808 750	Krytka na ozubený kroužek - červená 47mm	0,265	0,180	
50 039 808 875	Krytka na ozubený kroužek - modrá	0,265	0,174	
50 039 809 125	Krytka na ozubený kroužek - oranžová 47mm	0,715	0,251	
50 039 809 375	Krytka na ozubený kroužek - černá 47mm	0,265	0,169	
50 237 658 750	Ochranná krytka	0,040	0,100	4 828
50 238 065 000	Pouzdro pro klíč	0,040	0,225	8 552
50 325 423 750	Ochranná krytka - červená	0,075	0,135	6 724
50 325 423 875	Ochranná krytka - modrá	0,537	0,175	5 600

50 325 424 125	Ochranná krytka - modrá	0,346	0,175	5 600
50 325 436 250	Ochranná krytka - červená	0,170	0,135	8 379
50 625 413 125	Podložka	0,025	0,040	1 379
50 745 700 001	Posuvná úchytka	0,432	0,333	30 345
50 745 950 000	Posuvná úchytka	0,450	0,328	
50 745 950 001	Posuvná úchytka	0,378	0,333	
50 746 075 000	Posuvná úchytka	0,378	0,336	
50 746 075 000	Posuvná úchytka	0,378	0,333	
50 746 200 000	Posuvná úchytka	0,450	0,328	
50 750 576 000	Víčko - modré	0,097	0,071	18 428
50 750 576 250	Víčko - černé	0,164	0,000	
50 750 561 375	Víčko - modré	0,047	0,066	10 345
50 750 686 500	Víčko - černé	0,122	0,081	
50 750 686 625	Víčko - oranžové	0,122	0,071	3 826
50 750 686 750	Víčko - černé	0,125	0,081	
50 750 701 375	Víčko - oranžové	0,242	0,134	3 826
50 752 053 625	Víčko	0,083	0,054	8 448
50 752 053 625	Víčko s nápisem Honeywell	0,217	0,180	
50 752 053 625	Víčko s nápisem Honeywell	0,199	0,064	
50 752 053 625	Víčko s nápisem Honeywell	1,106	0,059	
50 752 053 626	Víčko	1,106	0,087	
50 752 053 626	Víčko	1,106	1,100	
50 752 428 625	Víčko	0,072	0,082	
50 800 150 113	Ozubený kroužek - modrý	0,092	0,047	10 690
50 800 150 125	Ozubený kroužek - černý	0,092	0,046	
50 800 150 250	Ozubený kroužek	0,092	0,047	
50 900 537 500	Pružná krytka	0,070	0,093	7 069
50 939 798 750	Tělo závitu	0,125	0,000	
50 940 048 750	Tělo závitu	0,137	0,105	22 586
50 940 173 750	Tělo závitu	0,195	0,107	
51 113 307 500	Posuvný kroužek	0,132	0,124	8 276
51 113 320 000	Posuvný kroužek	0,174	0,155	8 966
51 137 636 875	Pružinové pouzdro	0,024	0,018	7 517
51 137 761 875	Pružinové pouzdro	0,024	0,018	1 724
51 150 362 500	Podpěrka	0,171	0,152	6 552
51 150 487 500	Podpěrka	0,185	0,163	
51 225 443 750	Kroužek	0,100	0,087	8 276
51 225 568 750	Kroužek	0,279	0,255	
51 225 943 750	Kroužek	0,599	0,705	3 379
51 226 068 750	Kroužek	0,766	0,904	
51 238 933 125	O-kroužek	0,065	0,066	11 655
51 238 946 250	O-kroužek	0,111	0,105	3 103
51 587 647 250	Vodící pouzdro	0,050	0,065	6 552
51 587 787 500	Vodící pouzdro	0,058	0,059	17 241
51 600 143 125	Podpěrka	0,042	0,112	6 138
51 612 780 000	Kroužek	0,027	0,042	3 448
51 626 297 500	Svorka	0,021	0,019	
51 626 672 500	Svorka	0,023	0,016	5 517
51 626 392 250	Nastavitelný doraz	0,015	0,010	9 655
51 675 546 875	Krytka	0,072	0,081	12 069
51 675 762 250	Krytka	0,165	0,139	5 793
51 676 012 250	Krytka	0,163	0,155	
				387 331

Příloha č. 4: Nabídka podniku Delta, s.r.o.

Číslo dílu	Název dílu	Cena dílu Salk	Nabídka ceny dílu Delta	Nabídka ceny nástroje Delta
50 012 895 000	Seřizovací šroub	0,033	0,029	10 167
50 013 145 000	Seřizovací šroub	0,032	0,063	7 230
50 039 166 250	Krytka na ozubený kroužek - bílá	0,107	0,125	7 600
50 039 291 875	Krytka na ozubený kroužek	0,170	0,160	
50 039 293 750	Krytka na ozubený kroužek	0,085	0,097	10 533
50 039 502 750	Krytka na ozubený kroužek - bílá	0,024	0,015	34 500
50 039 537 500	Ochranná krytka	0,039	0,019	
50 039 540 250	Krytka na ozubený kroužek - červená	0,024	0,019	
50 039 540 375	Krytka na ozubený kroužek - červená	0,024	0,016	
50 039 550 000	Ochranná krytka	0,039	0,019	
50 039 552 750	Krytka na ozubený kroužek - modrá	0,024	0,019	
50 039 552 875	Krytka na ozubený kroužek - modrá	0,024	0,016	
50 039 565 250	Krytka na ozubený kroužek - zelená	0,024	0,017	
50 039 565 500	Krytka na ozubený kroužek - zelená	0,024	0,019	
50 039 577 750	Krytka na ozubený kroužek - černá	0,024	0,015	
50 039 590 250	Krytka na ozubený kroužek - šedá	0,024	0,019	
50 039 590 375	Krytka na ozubený kroužek - šedá	0,024	0,019	
50 039 602 750	Krytka na ozubený kroužek - hnědá	0,024	0,019	
50 039 602 875	Krytka na ozubený kroužek	0,024	0,016	
50 039 795 250	Krytka na ozubený kroužek - černá 37 mm	0,161	0,140	11 850
50 039 795 500	Krytka na ozubený kroužek 37 mm	0,152	0,140	
50 039 795 625	Krytka na ozubený kroužek - červená 37 mm	0,152	0,140	
50 039 795 750	Krytka na ozubený kroužek - modrá	0,166	0,140	
50 039 796 000	Krytka na ozubený kroužek - oranžová 37 mm	0,157	0,140	
50 039 796 125	Krytka na ozubený kroužek - černá 37 mm	0,152	0,140	
50 039 796 500	Krytka na ozubený kroužek - modrá 37 mm	0,305	0,140	
50 039 808 625	Krytka na ozubený kroužek 47mm	0,265	0,220	13 200
50 039 808 750	Krytka na ozubený kroužek - červená 47mm	0,265	0,220	
50 039 808 875	Krytka na ozubený kroužek - modrá	0,265	0,169	
50 039 809 125	Krytka na ozubený kroužek - oranžová 47mm	0,715	0,169	
50 039 809 375	Krytka na ozubený kroužek - černá 47mm	0,265	0,169	
50 237 658 750	Ochranná krytka	0,040	0,054	6 133
50 238 065 000	Pouzdro pro klíč	0,040	0,185	7 533
50 325 423 750	Ochranná krytka - červená	0,075	0,071	11 167
50 325 423 875	Ochranná krytka - modrá	0,537	0,150	5 600

50 325 424 125	Ochranná krytka - modrá	0,346	0,150	5 600
50 325 436 250	Ochranná krytka - červená	0,170	0,105	8 100
50 625 413 125	Podložka	0,025	0,041	3 167
50 745 700 001	Posuvná úchytka	0,432	0,327	15 933
50 745 950 000	Posuvná úchytka	0,450	0,327	
50 745 950 001	Posuvná úchytka	0,378	0,327	
50 746 075 000	Posuvná úchytka	0,378	0,327	
50 746 075 000	Posuvná úchytka	0,378	0,327	
50 746 200 000	Posuvná úchytka	0,450	0,327	
50 750 576 000	Víčko - modré	0,097	0,069	11 333
50 750 576 250	Víčko - černé	0,164	0,069	
50 750 561 375	Víčko - modré	0,047	0,061	9 667
50 750 686 500	Víčko - černé	0,122	0,120	
50 750 686 625	Víčko - oranžové	0,122	0,120	833
50 750 686 750	Víčko - černé	0,125	0,069	
50 750 701 375	Víčko - oranžové	0,242	0,120	833
50 752 053 625	Víčko	0,083	0,054	9 000
50 752 053 625	Víčko s nápisem Honeywell	0,217	0,180	
50 752 053 625	Víčko s nápisem Honeywell	0,199	0,064	
50 752 053 625	Víčko s nápisem Honeywell	1,106	0,059	
50 752 053 626	Víčko	1,106	0,087	
50 752 053 626	Víčko	1,106	1,100	
50 752 428 625	Víčko	0,072	0,082	
50 800 150 113	Ozubený kroužek - modrý	0,092	0,041	7 500
50 800 150 125	Ozubený kroužek - černý	0,092	0,041	
50 800 150 250	Ozubený kroužek	0,092	0,041	
50 900 537 500	Pružná krytka	0,070	0,066	8 767
50 939 798 750	Tělo závitů	0,125		
50 940 048 750	Tělo závitů	0,137	0,101	12 833
50 940 173 750	Tělo závitů	0,195	0,101	
51 113 307 500	Posuvný kroužek	0,132	0,124	8 000
51 113 320 000	Posuvný kroužek	0,174	0,155	8 000
51 137 636 875	Pružinové pouzdro	0,024	0,018	7 650
51 137 761 875	Pružinové pouzdro	0,024	0,028	1 800
51 150 362 500	Podpěrka	0,171	0,112	6 500
51 150 487 500	Podpěrka	0,185	0,112	
51 225 443 750	Kroužek	0,100	0,069	10 500
51 225 568 750	Kroužek	0,279	0,076	
51 225 943 750	Kroužek	0,599	0,067	10 500
51 226 068 750	Kroužek	0,766		
51 238 933 125	O-kroužek	0,065	0,062	13 167
51 238 946 250	O-kroužek	0,111	0,106	4 800
51 587 647 250	Vodící pouzdro	0,050	0,063	5 667
51 587 787 500	Vodící pouzdro	0,058	0,052	11 500
51 600 143 125	Podpěrka	0,042	0,053	8 667
51 612 780 000	Kroužek	0,027	0,034	4 000
51 626 297 500	Svorka	0,021	0,017	
51 626 672 500	Svorka	0,023	0,017	5 667
51 626 392 250	Nastavitelný doraz	0,015	0,010	6 500
51 675 546 875	Krytka	0,072	0,045	9 167
51 675 762 250	Krytka	0,165	0,084	9 667
51 676 012 250	Krytka	0,163	0,084	
				350 830