

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

ZHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI NÁKUPNÍHO PROCESU
V PODNIKU

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF PURCHASING
PROCESS IN COMPANY

Jitka Růžičková

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jitka RŮŽIČKOVÁ**
Osobní číslo: **K13B0105P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Zhodnocení efektivity nákupního procesu v podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte význam nákupu pro podnik.
2. Charakterizujte zvolený podnikatelský subjekt a jeho nákupní oddělení.
3. Pomocí vhodných metod identifikujte dodavatele klíčových vstupů.
4. Analyzujte nákupní proces vybraného klíčového vstupu.
5. Navrhněte opatření vedoucí ke zvýšení efektivity nákupního procesu vybraného vstupu.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2013, 155 s. ISBN 978-80-7400-414-8.
- GROS, Ivan, GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006, 183 s. ISBN 80-7080-598-6.
- SYNEK, Miloslav A KOL. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Jelínková**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Zhodnocení efektivnosti nákupního procesu v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 25. dubna 2016

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala především vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Evě Jelínkové za její vedení, všechny cenné připomínky a užitečné rady. Dále mé poděkování patří společnosti ZAT a.s. za poskytnutí potřebných materiálů a především pracovníkům nákupního oddělení společnosti za jejich ochotu a poskytnutí potřebných informací. Na závěr bych chtěla poděkovat celé své rodině za podporu během mého celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 NÁKUP A JEHO VÝZNAM PRO PODNIK	10
1.1 FUNKCE NÁKUPU	10
1.1.1 Ovlivňující faktory nákupního rozhodování	11
1.2 ORGANIZACE NÁKUPU	12
1.3 PLÁNOVÁNÍ NÁKUPU	14
1.3.1 Operativní nákup.....	14
1.3.2 Strategický nákup.....	14
2 METODY PRÁCE S DODAVATELSKÝMI PORTFOLII	15
2.1 ANALÝZA VLASTNÍ SÍLY VERSUS NÁKUP (MAKE OR BUY)	15
2.2 PARETOVA ANALÝZA (ABC ANALÝZA).....	16
2.3 PORTFOLIOVÉ ANALÝZY	17
2.3.1 Model nákupního portfolia.....	17
2.3.2 Další portfoliové analýzy.....	20
3 NÁKUPNÍ PROCES V PODNIKU	21
3.1 SITUAČNÍ ANALÝZA	22
3.2 VOLBA NÁKUPNÍ STRATEGIE A NÁKUPNÍCH CÍLŮ	23
3.3 POZNÁNÍ POTŘEB	24
3.4 ANALÝZA A VOLBA NÁKUPNÍHO TRHU	24
3.5 ANALÝZA A VOLBA DODAVATELE	25
3.6 POPTÁVKA A HODNOCENÍ NABÍDKY	26
3.7 JEDNÁNÍ S DODAVATELEM A VYSTAVENÍ OBJEDNÁVKY	26
3.8 KONTROLA OBJEDNÁVKY A HODNOCENÍ DODAVATELE	27
4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	28
4.1 STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	29
4.2 POSLÁNÍ SPOLEČNOSTI.....	30

4.3	HISTORIE SPOLEČNOSTI	31
4.4	CERTIFIKACE A OCENĚNÍ	32
4.5	OBORY SPOLEČNOSTI.....	32
4.5.1	<i>Automatizace pro jadernou energetiku (AJE)</i>	32
4.5.2	<i>Automatizace pro klasickou energetiku (AKE)</i>	33
4.5.3	<i>Automatizace technologických procesů (ATP)</i>	34
4.5.4	<i>Výroba průmyslové elektroniky (VPE)</i>	35
4.5.5	<i>Údržba a servis (USE)</i>	35
4.5.6	<i>Lékařské přístroje (SLP)</i>	36
4.6	OBRAT SPOLEČNOSTI	36
5	NÁKUP VE SPOLEČNOSTI ZAT A.S.	37
5.1	NÁKUPNÍ ODDĚLENÍ.....	38
5.1.1	<i>Divize automatizace</i>	38
5.1.2	<i>Divize průmyslové elektroniky</i>	39
5.2	NÁKLADY NA NÁKUP	39
5.3	INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	40
6	ABC ANALÝZA DODAVATELŮ	41
7	MODEL NÁKUPNÍHO PORTFOLIA	43
7.1	VLIV DODAVATELŮ NA VÝSLEDKY SPOLEČNOSTI	43
7.2	ANALÝZA DODAVATELŮ Z POHLEDU RIZIKOVOSTI	44
8	NÁKUPNÍ PROCES VYBRANÉHO VSTUPU	47
8.1	SPECIFIKACE PRODUKTU.....	47
8.1.1	<i>Proces vytipování dodavatelů</i>	48
8.1.2	<i>Situace po schválení výroby</i>	48
8.1.3	<i>Tvorba technicko-obchodní specifikace</i>	48
8.2	ANALÝZA A VOLBA DODAVATELE.....	51
8.3	POPTÁVKA A HODNOCENÍ NABÍDKY	52
8.4	JEDNÁNÍ S DODAVATELEM A VYSTAVENÍ OBJEDNÁVKY	53

8.5 KONTROLA OBJEDNÁVKY	55
8.6 DODÁNÍ ZBOŽÍ.....	56
9 ZHODNOCENÍ NÁKUPNÍHO PROCESU A NAVRŽENÍ OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI NÁKUPU	57
9.1 NALEZENÍ ALTERNATIVNÍHO DODAVATELE	58
9.2 RÁMCOVÁ SMLOUVA	59
9.3 CENTRALIZACE NÁKUPU.....	59
9.4 STRATEGICKÝ A OPERATIVNÍ NÁKUP.....	60
9.5 ELEKTRONICKÁ EVIDENCE DODAVATELŮ	60
ZÁVĚR	61
SEZNAM TABULEK.....	63
SEZNAM OBRÁZKŮ	64
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	65
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66
SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Nákup v podniku je jedním z nejdůležitějších procesů. Konkrétně u výrobního podniku má nákup velmi významné postavení, zaujímá velkou část celkových nákladů podniku a bez něj by podnik nemohl existovat. V nákupu nelze postupovat podle určitého daného vzoru, každý podnik je jedinečný a i oblast nákupu musí být přizpůsobena konkrétnímu podniku. V dnešní době se nákup nezaměřuje jen na obstarání materiálu pro výrobu nebo zboží pro další prodej, ale je zaměřen i na dlouhodobé cíle a strategie podniku. Vnesení marketingového přístupu i do oblasti nákupu přineslo větší množství otázek a zodpovědností na vedení nákupu.

Hlavním cílem této bakalářské práce je popsat nákupní proces vybrané položky ve společnosti ZAT a.s., u tohoto nákupního procesu zhodnotit jeho efektivní fungování a následně stanovit vhodné návrhy na možná zlepšení. K dosažení tohoto hlavního cíle je nutné nejprve realizovat dílčí cíle, kterými jsou charakteristika významu nákupu pro podnik, charakteristika vybraného podniku a jeho nákupního oddělení, nalezení dodavatele klíčového vstupu pomocí vhodných metod a definování klíčového vstupu, na který se váže hlavní cíl práce. Cílů je dosahováno konfrontací teoretického a praktického hlediska. Z teoretického hlediska se jedná o čerpání z odborné literatury, popř. doplnění z internetových zdrojů. V praktické části je prováděn kvalitativní výzkum, který zahrnuje konzultace se zaměstnanci a práci s interními zdroji společnosti. Práce je psaná dle Metodiky pro vypracování bakalářské práce.

Práce je rozdělena na teoretickou část, která obsahuje tři kapitoly a praktickou část v rozsahu šesti kapitol. První kapitola teoretické části vymezuje význam nákupu pro podnik, jeho funkce, organizování nákupu a plánování nákupu. Ve druhé kapitole jsou uvedeny metody práce s dodavatelskými portfolii, konkrétně se jedná o analýzu Make or buy, Paretovu analýzu a portfoliové analýzy. Poslední teoretická kapitola je zaměřena na jednotlivé kroky nákupního procesu a jejich stručnou charakteristiku.

Praktickou část zahajuje představení vybrané společnosti. Charakteristika společnosti ZAT a.s. působící v elektrotechnickém průmyslu, její organizační struktura, poslání, historie, certifikace a ocenění a jednotlivé obory společnosti včetně jejich dosahovaného obrátu v roce 2014. Pátá kapitola popisuje charakteristiku nákupního oddělení ve společnosti ZAT a.s. včetně identifikace nákladů ovlivnitelných nákupem a základní

informace o nákupu v této společnosti. Následující dvě kapitoly jsou zaměřené na vybrané modely pro nalezení dodavatele klíčové položky pro podnik. Konkrétně se jedná se o ABC analýzu a Model nákupního portfolia. Předposlední kapitola se zabývá nákupním procesem klíčové položky vybrané pomocí procesů v předcházejících kapitolách a konfrontací zjištěných skutečností s teoretickými východisky. Závěrečnou kapitolu tvoří zhodnocení nákupního procesu vybrané položky a doporučení vhodných návrhů na zefektivnění tohoto nákupního procesu.

1 NÁKUP A JEHO VÝZNAM PRO PODNIK

Zjednodušeně řečeno každé podnikání v podstatě představuje nákup a prodej jako základ směny vedoucí k uspokojení potřeb. Směna znamená získání žádoucího produktu od někoho nabídnutím něčeho jiného. Během realizace směny neboli dohody je uskutečňována transakce, kdy na jedné straně vystupuje kupující, který uskutečňuje nákup a na druhé straně prodávající. Kupujícím na trzích spotřebních je spotřebitel a na trzích organizací je jím podnik, který je zpravidla reprezentován nákupčím (Lukoszová, 2004).

Jedna z mnoha definic popisuje nákup následovně:

„Nákup představuje soubor činností, jejichž cílem je zabezpečení výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků, polotovarů, surovin, energií, obalů aj. a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas, na požadované místo při ekonomických nákladech.“ (Gros a kol., 2006, s. 9)

Z praktického i teoretického hlediska má nákup významný podíl na úspěchu podniku, a to z pohledu operativního i strategického. Představuje zajištění všech potřebných zdrojů a jejich další využití v rámci podniku. Pojem nákup je možné chápat jako:

- funkci, která plní významný úkol v rámci podnikových aktivit,
- proces, jehož průběh zabezpečuje dodání zboží,
- organizační jednotku neboli pracovní místo, kterému je přidělena nákupní činnost (Synek a kol, 2011).

1.1 Funkce nákupu

Základní podnikové funkce a jejich vazby

Z logistického hlediska lze podnik rozložit do subsystémů, jejichž skladba se liší podle druhu podniku. U výrobních (průmyslových) podniků se setkáme se subsystémy NÁKUP – VÝROBA – PRODEJ. Nákup v uvedeném subsystému představuje mezní prvek. Tento prvek je v přímé návaznosti na nákupní trh a zprostředkovaně navazuje na prodejní trh. Bez ohledu na to, zda je podnik výrobní, obchodní nebo podniká ve službách, je nákup jednou ze základních podnikových funkcí. Jeho úkolem je zabezpečit bezporuchový chod jak výrobních, tak nevýrobních procesů v podniku. Cílem podniku je svými činnostmi zabezpečit co nejvýhodnější výsledek hospodaření. To znamená, že

by podnik měl zajistit všechny své výkony s přihlédnutím na možná rizika a šance na nákupním i prodejním trhu. Oddělení nákupu je v podniku vázáno na spoustu dalších oblastí jako např. technická příprava výroby, řízení výroby, účetnictví, kontrola, logistika, informatika apod. Proto je zřejmé, že předpokladem plnění úkolů nákupu je aktivní spolupráce s těmito útvary (Lukoszová, 2004).

Charakteristika podnikové funkce nákupu

Nákup v roli podnikové funkce je definován jako efektivní zabezpečení potřebného materiálu, surovin a výrobků, a to v určitém množství, kvalitě, sortimentu, místě a čase (Lukoszová, 2004).

Pro splnění této funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti v podniku je důležité:

- včas a co nejpřesněji zjišťovat předpokládanou budoucí spotřebu materiálu,
- zvažovat potenciální disponibilní zdroje,
- projednávat a uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách,
- zabezpečit efektivní využití zásob a jejich regulaci,
- zefektivňovat fungování skladového hospodářství, dopravy a manipulačních procesů,
- zdokonalovat informační systém,
- zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů,
- uskutečňovat aktivní a kvalitní servisní služby (Lukoszová, 2004).

1.1.1 Ovlivňující faktory nákupního rozhodování

V oblasti nákupního rozhodování primárně závisí na manažerských dovednostech, zkušenostech, schopnostech a způsobu rozhodování. Existuje mnoho faktorů ovlivňujících nákupní rozhodování. Tyto faktory jsou uvedeny v následující obrázku (Obr. č. 1), (Hofman a kol., 1999).

Obrázek č. 1: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí

Zdroj: vlastní zpracování dle Hofman a kol., 1999

Prvním uvedeným faktorem ovlivňujícím nákupní rozhodnutí jsou podmínky dodávky, především platební a dodací podmínky, které jsou vymezeny např. v kupní smlouvě. Dalším faktorem je jakost, kterou se rozumí kvalita za odpovídající ceny. Neméně důležitým faktorem je množství, u kterého je důležité správné odhadnutí objemu nákupu. Klíčovým faktorem je cena nakupovaného zboží nebo služeb. Čas, který znamená např. načasování objednávky a stanovení dodacích lhůt, představuje další neméně důležitý faktor. Posledním zmíněným faktorem jsou dodavatelé vlastního zboží, u kterých je důležitý jejich správný výběr (Tomek a kol., 2007; Hofman a kol., 1999).

1.2 Organizace nákupu

V praxi neexistuje nejlepší postup tvorby organizační struktury, která by byla vhodná ve všech podnicích, proto ani v oblasti nákupu nemůžeme jednoznačně navrhnout nejlepší strategii. Účelné organizační uspořádání musí podporovat plnění požadovaných cílů při co nejmenších nákladech. Toto obecné pravidlo je využíváno při navrhování organizační struktury a platí i v oblasti nákupu. Časté změny v organizaci nákupu znamenají, že se mnoho organizací snaží stále hledat vhodnou organizaci nákupu, která by co nejlépe splňovala své funkce v souladu s hlavními cíli podniku a vyhovovala stále se měnícím podmínkám ekonomického prostředí (Gros a kol., 2006).

V situaci rozhodování o zařazení nákupu do struktury podniku je třeba najít odpovědi na následující otázky:

- Jaký zvolit stupeň centralizace nákupu?
- Jak zařadit nákup do organizační struktury firmy?
- Jakou vnitřní organizaci nákupního oddělení navrhnout? (Gros a kol., 2006)

Nalezení správných odpovědí na tyto otázky ale není jednoduché, protože je ovlivněno řadou faktorů. Roli hraje velikost organizace, vliv nákupu na efektivnost podnikání, nakupovaný sortiment, rozsah podnikových činností apod. (Gros a kol., 2006).

Tři možné stupně integrace nákupu v podniku:

- centralizovaný nákup výrobků a služeb do jediného útvaru v podniku,
- decentralizovaný nákup až na nižší podnikové útvary,
- kombinované způsoby (Gros a kol., 2006).

Tabulka č. 1: Přednosti a nevýhody centralizace a decentralizace

Nákup	Přednosti	Nevýhody
Centralizovaný	<p>vysoká profesionální úroveň nákupčích</p> <p>vyšší vyjednávací síla</p> <p>nižší náklady na nákup</p> <p>možnost účinné kontroly objektivitu nákupu</p>	<p>zprostředkovaný přenos požadavků na nákup</p> <p>pomalejší reakce na změny požadavků útvarů</p> <p>nižší operativnost</p>
Decentralizovaný	<p>dokonalá znalost potřeb</p> <p>vysoká operativnost</p> <p>znalost regionálních zdrojů</p>	<p>vyšší náklady na nákup</p> <p>nižší dosahované množstevní rabaty</p> <p>obtížnější eliminace subjektivních vlivů</p>

Zdroj: vlastní zpracování dle Gros a kol., 2006

K postupné centralizaci obvykle dochází vlivem růstu podílu nákladů na nákup v celkových nákladech, růstem podílu zásob materiálových vstupů v aktivech firmy a růstem vlivu nakupovaných položek na úroveň služeb zákazníkům. Centralizace většinou vytváří lepší předpoklady pro efektivnější hospodaření se zásobami a přináší určité výhody při řešení vztahů s dodavateli. Její nevýhody se projevují v menší pružnosti při řešení případných změn potřeb a ve vyšších pořizovacích nákladech. Decentralizace obvykle umožní účinnější rozvoj iniciativy při hledání a uskutečňování pozitivních změn. V podnicích se často uplatňuje kompromisní organizační řešení, tedy kombinace výhod centralizace a decentralizace (Lukoszová, 2004; Gros a kol., 2006).

Nákup v organizační struktuře podniku

Nákupní oddělení je často umístěno jako součást obchodního oddělení případně obchodně-ekonomického úseku. V oborech výroby, zejména v těžkém strojírenství a stavebnictví, je nákupní úsek umístěn jako součást výrobního útvaru. Výhodou je v tomto případě pružnější řešení operativních problémů při změnách výrobního programu, technologie, časového průběhu výroby apod. Podstatou úspěšného plnění funkce nákupu je aktivní spolupráce s ostatními úseky podniku (Lukoszová, 2004).

1.3 Plánování nákupu

Tvorba nákupního plánu je tvůrčí proces, který zahrnuje průzkumné, analytické, predikční a rozhodovací aktivity. Rozdělení plánování nákupu z časového hlediska:

- operativní plánování,
- taktické plánování,
- strategické plánování (Lukoszová, 2004).

S tímto dělením souvisí i rozdělení samotného nákupu, a to na nákup operativní a strategický (eaukcebenefico, 2015).

1.3.1 Operativní nákup

Operativní řízení nákupu se zaměřuje na realizaci jednotlivých dodávek a zajišťuje běžný chod podniku. Začíná tedy uzavřením smlouvy s dodavatelem a zahrnuje aktivity až do přijetí dodávky do podniku. Jedná se nejčastěji o činnosti plánování nákupu, řízení zásob, evidence objednávek a dodavatelů, příjem zboží apod. Tyto operativní úkoly by měli mít manažeři nákupu/nákupčí správně zorganizované, aby existoval prostor pro řešení strategických úkolů (eaukcebenefico, 2015; Červený a kol., 2013).

1.3.2 Strategický nákup

Strategické řízení nákupu představuje více časově náročné, složitější a rozsáhlejší činnosti, které jsou zaměřené na účast na tvorbě nákupní strategie, dlouhodobou strategii nákupních a obchodních vztahů, průzkum trhu, hledání nových nákupních příležitostí na trhu, hledání vhodnějších dodavatelů včetně vyjednávání rámcových smluv s výhodnějšími podmínkami, strategické řízení zásob apod. V této oblasti nákupu podnik může dosahovat úspor, optimalizovat celkové náklady a zefektivnit svůj nákup (eaukcebenefico, 2015).

2 METODY PRÁCE S DODAVATELSKÝMI PORTFOLII

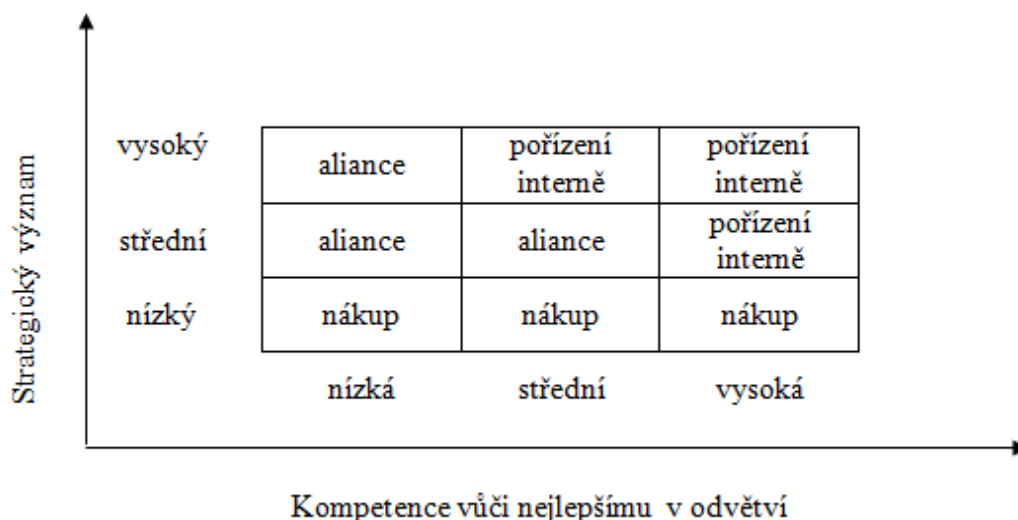
Podnikové analýzy slouží pro určení účinné nákupní strategie a na podporu rozhodování. V oblasti nákupu jsou nejčastěji využívány následující druhy analýz:

- analýza vlastní síly (Make or buy),
- Paretova analýza (ABC analýza),
- portfoliové analýzy (Doležal a kol., 2012; eukcebenefico, 2014).

2.1 Analýza vlastní síly versus nákup (Make or buy)

Podstatou této analýzy „udělat nebo nakoupit“ je zjistit, zda určitý typ výrobku či jeho díl je výhodnější nakoupit nebo vyrobit přímo v podniku. Rozhodování je podloženo měřitelnými parametry a jsou sestavena kritéria pro správné vyhodnocení (Doležal a kol., 2012).

Obrázek č. 2: Analýza Make or buy



Zdroj: vlastní zpracování dle Doležal a kol., 2012

V případě, že jsou kompetence podniku vůči nejlepším v oboru nízké a strategický význam existence know-how je pro podnik vysoký, není dobré pořizovat komoditu vlastními interními zdroji, ani není doporučeno ji pořizovat nákupem. Výhodiskem je uzavření strategické aliance, tzn. dlouhodobý vztah s dodavatelem s nejlepším know-how, tedy s nejlepším v odvětví. Pořízení komodity vlastními interními zdroji se

doporučuje v případě, že je význam existence know-how v podniku vysoký a střední až vysoké jsou také kompetence podniku vůči nejlepším v oboru (Doležal a kol., 2012).

2.2 Paretova analýza (ABC analýza)

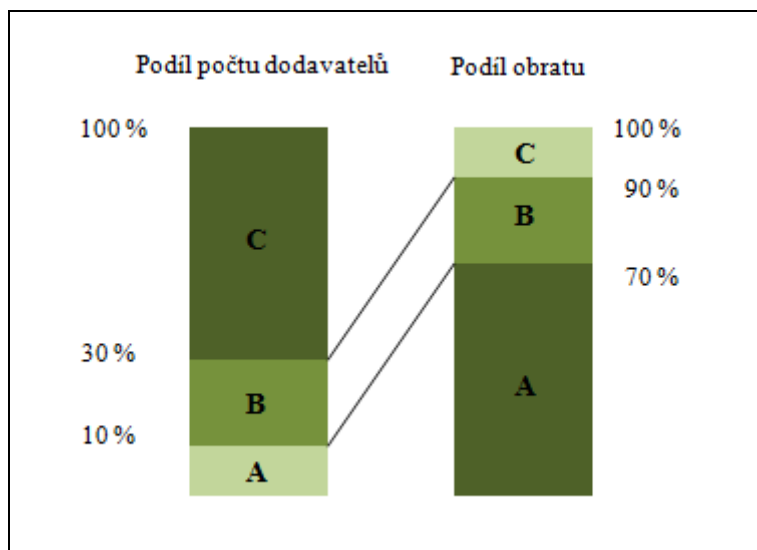
Množství dodavatelů se u velkého podniku skládá ze stovek položek, proto není možné ani účelné věnovat všem dodavatelům stejnou pozornost. Dodavatele je třeba rozdělit do několika skupin a každé skupině věnovat odpovídající pozornost (Sixta a kol., 2009).

Řešení spočívá v ABC analýze. Jak již z názvu vyplývá, podstatou je rozčlenění dodavatelů do tří základních skupin. Tato analýza vychází z tzv. Paretova pravidla, které říká, že velmi často zhruba 80 % důsledků vyplývá z 20 % počtu možných příčin (pravidlo 80/20). Analýza je nejčastěji aplikovaná na řízení zásob a určuje, že malá část počtu položek představuje většinu hodnoty spotřeby. V dodavatelské oblasti její aplikace znamená, že velká část celkového objemu nákupu je nakupovaná od poměrně malého počtu dodavatelů (Sixta a kol., 2009).

Procentuální podíl a přesný počet je rozdílný v každém podniku, ale většinou lze rozlišit tyto tři kategorie:

- **Skupina A** - Do této kategorie se řadí přibližně 10 % dodavatelů, kteří se podílejí okolo 70 % na celkovém obratu společnosti. S dodavateli A jsou uzavírány dlouhodobé smlouvy, hodnocení probíhá měsíčně a podnik s nimi jedná jako s klíčovými zákazníky, je jim věnována největší pozornost.
- **Skupina B** - V této skupině se nachází středně důležití dodavatelé představující následujících 20 % dodavatelů s 20 % podílem na obratu. Dodavatelé ve skupině B jsou podrobovány častým výběrovým řízením, podnik se snaží snižovat jejich počet a odstraňovat duplicity.
- **Skupina C** - Zbývajících 70 % dodavatelů tvoří skupinu C a podílejí se na celkovém obratu přibližně 10 %. U dodavatelů C je potřeba minimalizovat, např. využitím outsourcingu nákupní činnosti nebo jednorázovými nákupy (Gopalakrishnan a kol., 2015; Červený a kol., 2013).

Obrázek č. 3: ABC analýza



Zdroj: vlastní zpracování dle Gopalakrishnan a kol., 2015

ABC analýza představuje počáteční krok pro určení důležitých dodavatelů a práci s nimi. Jedná se o základní analýzu k určení priorit. ABC analýza má ale i určité nedostatky např. nezohledňuje kritéria jako je rizikovost ze strany dodavatelů, dostupnost alternativních dodavatelů či nákladovost na změnu dodavatele, které je nutné zohledňovat při utváření efektivní nákupní strategie (Gopalakrishnan a kol., 2015).

2.3 Portfoliové analýzy

Autorem portfoliové analýzy je významný manažer Peter Kraljic. Model slouží pro správnou volbu nákupní strategie a jeho základem je rozdělení nakupovaných položek/služeb či rozdělení dodavatelů dle dvou proměnných faktorů, u kterých se následně posuzuje nízký či vysoký vliv. Nejznámější portfoliovou analýzou je Model nákupního portfolia. Další portfoliové matice se opírají o tuto matici a vznikají její úpravou (eaukcebenefico, 2014).

2.3.1 Model nákupního portfolia

V modelu nákupního portfolia se hodnotí nakupované položky/služby nebo dodavatelé podle dvou proměnných faktorů:

- **profit impact** (vliv na ziskovost) - posouzení s ohledem na kvalitu výrobků nebo na celkový nakupovaný objem,

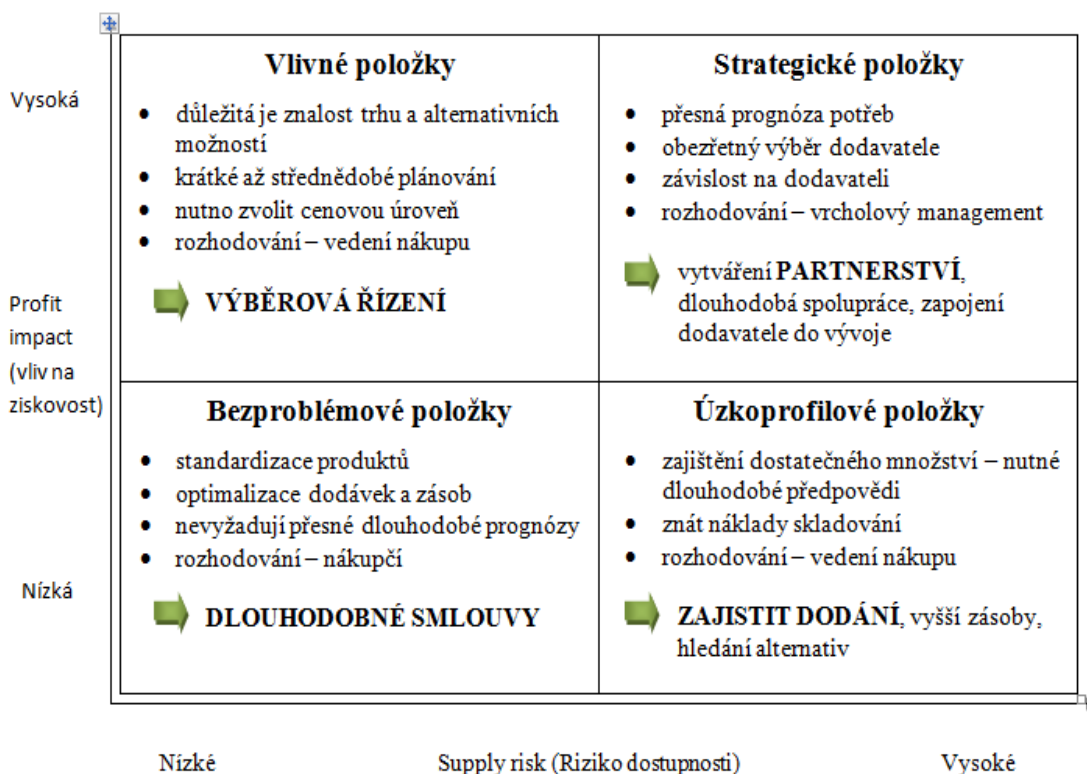
- **supply risk** (riziko dodání) - posouzení s ohledem na počet dodavatelů, dostupnost, možnost uskladnění, intenzitu konkurenčního prostředí, možnost substitutů apod. (eaukcebenefico, 2014).

Výstupem je matice o velikost 2x2, ve které sloupce a řádky vytvářejí čtyři oblasti nakupovaného portfolia, jedná se o:

- vlivné položky,
- strategické položky,
- bezproblémové položky,
- úzkoprofilové položky (eaukcebenefico, 2014).

Logicky každá oblast je jiná, a proto i přístup ke každé této oblasti se musí lišit. Vhodný přístup, na základě definování typu položky, vyjadřuje následující obrázek (Obr. č. 4).

Obrázek č. 4: Matice nákupního portfolia



Zdroj: vlastní zpracování dle eaukcebenefico, 2014

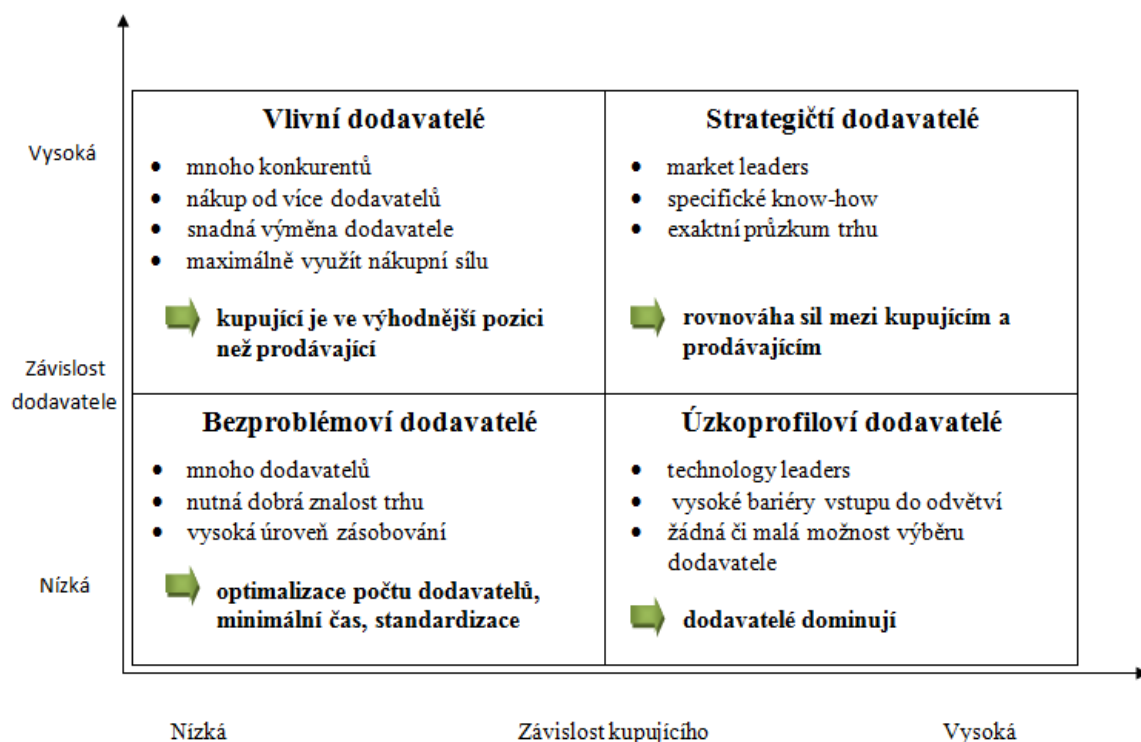
Na základě rozdílných přístupů jsou definované čtyři nákupní strategie:

- realizace výběrových řízení,
- standardizace nákupu,

- vytváření partnerství,
- zabezpečení dodávek (eaukcebenefico, 2014).

Zařazení dodavatelů do různých segmentů je také velmi důležité. Stejně jako u nakupovaných položek vznikne matice 2x2, kde sloupce a řádky vykreslují čtyři kategorie dodavatelů (představující dodavatelsko-odběratelské vztahy) a jejich vzájemnou závislost (eaukcebenefico, 2014).

Obrázek č. 5: Analýza dodavatelského portfolia



Zdroj: vlastní zpracování dle eaukcebenefico, 2014

Popis jednotlivých typů dodavatelsko-odběratelských vztahů a jejich závislosti vyplývajících z matice umístěné výše (Obr. č. 5):

- strategičtí dodavatelé - vysoká vzájemná závislost,
- dodavatelé bezproblémových položek - nízká vzájemná závislost,
- vlivní dodavatelé - nízká závislost kupujícího, ale vysoká závislost dodavatele,
- dodavatelé úzkoprofilových položek - vysoká závislost kupující, nízká závislost dodavatele (eaukcebenefico, 2014).

2.3.2 Další portfoliové analýzy

Porovnávací matice komodita - riziko

Porovnávací matice komodita - riziko dává do vztahu vliv komodity na projekt a rizika od dodavatelů, viz následující obrázek (Obr. č. 6), (Doležal a kol., 2012).

Obrázek č. 6: Matice komodita - riziko

Význam komodity	vysoký	pákové	strategické
	nízký	nekritické	úzkoprofilové
		nízká	vysoká
		Rizikovitost dodavatelů	

Zdroj: vlastní zpracování dle Doležal a kol., 2012

Kategorizace dodavatelů podle citlivosti na výkyvy trhu

Tato analýza je používána pro odhalení zranitelnosti dodavatelů při výkyvech tržní situace. Dodavatelé se hodnotí podle velikost obratu a úrovně jejich diverzifikace (Doležal a kol., 2012).

Obrázek č. 7: Kategorizace dodavatelů

Obrat dodavatele	velký	specialista (znalosti)	vůdce
	malý	malý	zranitelný
		malá	velká
		Úroveň diverzifikace	

Zdroj: vlastní zpracování dle Doležal a kol., 2012

3 NÁKUPNÍ PROCES V PODNIKU

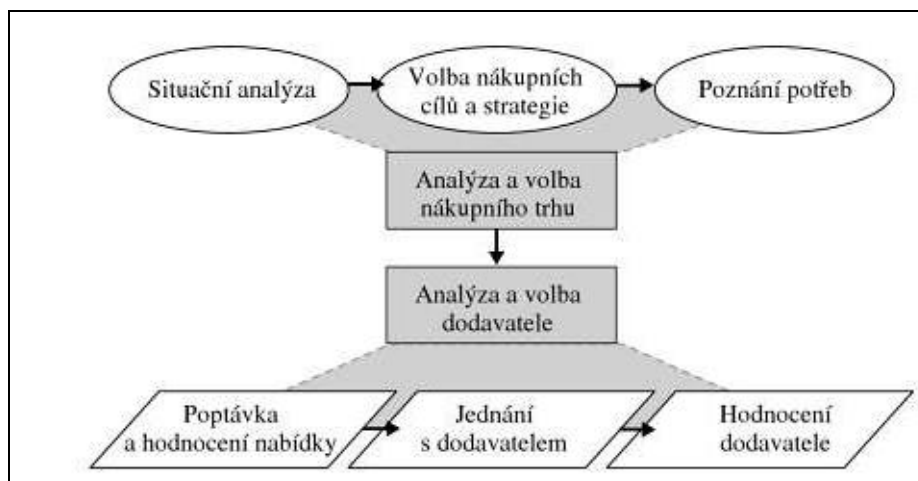
Nákup představuje proces, který se na jedné straně odehrává mimo podnik a na druhé uvnitř podniku. Úkoly, které musí nákup realizovat mimo podnik, zahrnují zajištění výrobního materiálu, zařízení a služeb pro výrobu, výzkum a vývoj, správu a pro pomocné a obslužné procesy. To vyžaduje hledat potenciální dodavatele a jejich hodnocení, s cílem vytvářet s nimi dlouhodobé pozitivní vztahy a mít k dispozici nástroje, na základě kterých je možné analyzovat potřeby a mít jejich přesnou specifikaci. Z toho vyplývají úkoly, které musí nákup plnit uvnitř podniku. Jedná se o plánování množství a termínů spotřeby, řízení zásob, optimalizace dodacích množství a termínů, tj. provádění materiálové dispozice. Dále účast materiálu na straně vstupu do podniku a na jeho skladování. Obecné úkoly nákupu lze shrnout takto:

- ujasnění potřeb,
- stanovení velikosti a termínů potřeby,
- hledání dodavatelů,
- volba dodavatele,
- tvorba objednávky,
- kontrola a zaúčtování dodávky,
- skladování,
- vyskladnění,
- sledování spotřeby (Synek a kol., 2011; Tomek a kol., 2007).

Marketingové přístupy, metody a techniky začaly moderní podniky uplatňovat v posledních letech i v oblasti nákupu. Na počátku se začal marketing rozvíjet v podnicích jen na straně výstupní, tj. v prodeji. Později se objevila i praktická implementace marketingu na tržním vstupu do podniku, tj. v nákupu. Pojetí marketingu v oblasti nákupu používá podobné metody a techniky jako v prodeji. Směrem od nákupu k prodeji probíhá marketingový nákup, to znamená, že s ním logistický řetězec začíná. Informační tok probíhá opačným směrem. Společné mají obě hraniční funkce to, že zprostředkovávají propojení vnitropodnikového prostředí s vnějšími tržními subjekty. Jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěchu je vzájemná komunikace tržních partnerů, tedy dodavatelů a odběratelů (Synek a kol., 2015).

V dnešní době je nezbytné zohledňovat marketingové přístupy i v oblasti nákupu. Činnosti nákupu jsou tedy obohaceny o nákupní marketing, to znamená, že ve všech fázích nákupního procesu je nutné tyto marketingové přístupy uplatnit (Tomek a kol., 2009).

Obrázek č. 8: Zjednodušený model nákupního marketingu



Zdroj: Tomek a kol., 2009

3.1 Situační analýza

Samotnému průběhu nákupního procesu předchází situační analýza. Tato analýza slouží jako podklad pro volbu nákupní strategie nákupního marketingu a zjištění, za jakých podmínek budou prováděna jednotlivá nákupní rozhodnutí. Podstatou je mapování okolností, kterým je třeba přizpůsobit nákupní činnost, aby byla snížena případná rizika hrozeb a využity případné šance. V podstatě se tímto nákup připravuje na možné nenadálé konfrontace vyvolané jak uvnitř samotné firmy, tak podnikovým okolím. Jedná se např. o pokles poptávky po produktech podniku, zhoršení kvality dodavatelů apod. Situační analýza je v podstatě analogií k známé SWOT analýze, to znamená, že zahrnuje analýzu vnějších podmínek, ale i vlastní silné a slabé stránky z hlediska ovlivnění nákupní činnosti. Výsledek je získán dlouhodobým marketingovým výzkumem a externími i interními analýzami zaměřenými na oblast nákupního trhu (Synek a kol., 2011; Tomek a kol., 2007).

3.2 Volba nákupní strategie a nákupních cílů

Vytvoření situační analýzy a zohlednění nákupního managementu je výsledkem strategického managementu nákupu. Pro jeho správné fungování je předpokladem spojení podnikových cílů, podnikové strategie a strategických úkolů nákupního managementu. Hlavním úkolem strategického managementu nákupu je poskytnout kritéria pro rozhodování v závažných krocích nákupního procesu např. v oblasti zabezpečení informací a plánování nákupu, rozhodování při výběru dodavatelských trhů nebo při výběru samotného dodavatele (Tomek a kol., 2007).

Strategické nákupní cíle

Obecně obsah jakéhokoliv cíle nám stanovuje požadovaný stav neboli stav, kterého chceme dosáhnout. Strategické cíle musí splňovat podmínku SMART a být nadefinovány tak, aby v rámci jejich plnění nebyl narušen stabilní vývoj podniku. Označení SMART představuje způsob vyjádření strategických cílů, kde jednotlivá písmena vyjadřují požadované vlastnosti cílů:

- **S** (stimulating) - stimulace k dosažení nejlepších výsledků,
- **M** (measurable) - měřitelnost dosažení či nedosažení výsledků,
- **A** (acceptable) - akceptovatelnost pro všechny důležité stakeholders,
- **R** (realistic) - reálné, dosažitelné,
- **T** (timed) - časově omezené (Červený a kol., 2013).

Základní cíle, které si podnik stanoví, jsou nesplnitelné bez plnění cílů v jednotlivých funkčních oblastech podniku, tedy i v nákupu (Tomek a kol., 2007).

Nákupní strategie

Nákupní strategie by měla určovat, jakým způsobem bude dosaženo stanovených cílů. Každý podnik by měl mít představu o budoucím vývoji svého nákupu, a to nejlépe v delším časovém intervalu. Důležité je zohledňovat rozdílný přístup k nakupovaným položkám, službám či dodavatelům, a to z hlediska důležitosti a významu pro společnost. Nákupní strategii podniky musí volit s ohledem na rozdělení dodavatelů. Pro každou skupinu dodavatelů je nutné využívat jinou nákupní strategii (eaukebenefico, 2014).

3.3 Poznání potřeb

Požadavky na spotřebu neboli specifikaci potřeb je vhodné definovat tak, aby se stala východiskem pro volbu trhu a dodavatele. Pro úspěšnou predikci potřeb je důležité ujasnění si profilu nabídky vlastního podniku, tj. vlastního výrobního programu. K tomuto kroku by mělo docházet v patřičném předstihu, a to z důvodu dodržení dodavatelem stanovených lhůt a také z důvodu získání možné ekonomické výhody. Specifikování potřeby probíhá pomocí druhu a množství zboží. V případě strategických položek nákupu nákupčí při stanovování požadovaných vlastností spolupracuje s pracovníky jiných vnitropodnikových útvarů nebo zákazníkem (Hofman a kol., 1999; Tomek a kol., 2007).

3.4 Analýza a volba nákupního trhu

V případě, že podnik nevěnuje dostatečnou pozornost volbě nákupního trhu a zaměřuje se spíše až na volbu dodavatele, podceňuje významná kritéria, která zvyšují transparentnost nákupních trhů. Jedná se především o šíři trhu, dynamické změny v postavení jednotlivých rozhodujících subjektů na trhu, změny tržní struktury atd. Komplexní a systematické sledování trhu je označováno jako výzkum nákupního trhu. Výsledkem analýzy trhu je množina dodavatelů, které je v dalším kroku potřebné analyzovat podle určitých kritérií a následně je redukovat (Tomek a kol., 2007).

Dvě roviny výzkumu pro analýzu nákupního trhu

Kdo co dodává? **X** Kdo co potřebuje?

Subjekty nákupního trhu jsou **dodavatelé**, které je potřeba identifikovat v rámci konkurenčních vlivů, a to podle nabízených výkonů, nákladů na nabízené výkony, rizik spojených s nabídkou a dle pružnosti poptávky. A **spotřebitelé**, které je potřeba identifikovat podle množství spotřeby, preference spotřebovávaných druhů, jakosti spotřebovávaných výkonů apod. (Tomek a kol., 2007).

O situaci nebo subjektech na trhu můžeme získat dva druhy informací

Primární informace, které jsou získané přímo v terénu, tzn. pomocí metod marketingového výzkumu. **Sekundární** informace, které již byly vytvořeny dříve k jinému účelu. Tyto informace je možné čerpat např. ze zpráv nákupních, seznamů dodavatelů, internetu, tisku, přehledů o obchodním jednání apod. (Lukoszová, 2004).

3.5 Analýza a volba dodavatele

V rámci nákupního marketingu jsou dalším předmětem analýzy dodavatelé. V současné době o výběru dodavatele nerozhoduje primárně cena, ale především požadavky na kvalitu. Kvalitní výběr dodavatelů je nezbytný z důvodu stále užší spolupráce partnerů v dodavatelských řetězcích. Tato etapa nákupního procesu se stala významnou součástí strategického rozhodování (Gros a kol., 2006).

Prvním důležitým krokem je správný výběr kritérií. Výběr je třeba podřídit tomu, jakou roli by dodavatelé měli hrát při společném úsilí poskytovat konkurenceschopnou úroveň služeb konečným zákazníkům. Každý účastník by měl kritéria hodnocení znát, a proto by tento krok měl předcházet případnému vypsání výběrového řízení. Nejčastěji hodnocená a nejdůležitější kritéria jsou kvalita, náklady, dodávky a služby apod. Jen ve výjimečných případech lze najít dodavatele, který by byl jednoznačně nejlepší ve všech kritériích, a proto bude každé rozhodnutí o vhodném dodavateli kompromisem. Existuje řada metod pro podporu strategického výběru dodavatele např. vícekritériální rozhodování nebo již zmíněná analýza ABC. Nesprávná volba dodavatele vede ke ztrátám, které lze těžko odstranit během vlastního nákupního procesu (Gros a kol., 2006).

Východiskem analýzy o potencionálních dodavatelích jsou následující informace:

- všeobecné podnikové informace - forma podnikání, velikost, obrat apod.,
- informace vztahující se k nakupovanému materiálu - kvalitativní parametry, spolehlivost, spolupráce apod.,
- nástroje kondiční a servisní politiky poskytované dodavatelem - cena, rabaty, platební a dodací podmínky, poskytované služby atp.,
- stávající dodavatelsko-odběratelské vztahy - závislost mezi dodavatelem a odběratelem, vztahy spolupráce a vzájemné odpovědnosti aj. (Tomek a kol., 2007).

Výsledkem analýzy je okruh potencionálních dodavatelů, kteří jsou schopni zajistit požadované dodávky na základě stanovených kritérií (Tomek a kol., 2007).

3.6 Poptávka a hodnocení nabídky

Informace, které by měla poptávka obsahovat:

- materiálové označení,
- množství,
- požadované vlastnosti materiálu,
- způsob zpracování,
- očekávané služby, záruky, rozsah dodávek,
- požadavky na balení,
- dodací a platební podmínky, místo převzetí, okamžik přechodu rizika,
- rabaty, skonta aj. slevy (Tomek a kol., 2007).

V případě, že reakcí na poptávku se stane nabídka dodavatele, dochází k jejímu prověření a porovnání s ostatními nabídkami. Porovnání nabídek prochází řadou faktorů odpovídajícím předcházejícím požadavkům, které byly formulovány v poptávce. Jedním z důležitých aspektů rozhodování bude také informace, zda se jedná o první nákup, modifikovaný či čistý opakovaný nákup (Tomek a kol., 2007).

3.7 Jednání s dodavatelem a vystavení objednávky

Oblast jednání s dodavatelem je charakteristická především psychickou přípravou k jednání a mentálními schopnostmi nákupčího. Významnou roli zde hraje i motivace pracovníka, která podporuje angažovanost a jeho iniciativu ve prospěch firmy. Z pohledu věcné stránky se jedná zejména o to, aby nákupčí vycházel z nákupní strategie a cílů. Při jednání s dodavatelem by měl mít nákupčí především znalost zakázky včetně jejího obsahu a požadavků na její plnění. (Tomek a kol., 2007).

Smluvní zajištění může být realizováno různými formami. Zvláštní druhy smluvních jednání jsou například:

Rámcová smlouva - množství a termíny nejsou jednoznačně určeny na rozdíl od kvality, která je přesně specifikována. Uskutečnění dodávky probíhá na základě objednávky.

Nákup z konsignačních skladů - odběr se uskutečňuje podle potřeby.

Smlouvy na odvolávky - domluvena kvalita, množství i termíny. Dodávka je podmíněna konkrétní odvolávkou (Tomek a kol., 2007).

Objednávka zpravidla obsahuje následující informace:

- jasně specifikovanou výzvu k určité dodávce či provedení výkonu,
- jméno a adresu dodavatele i objednavatele,
- přesný popis zboží či jiných výkonů,
- místo a termín dodání,
- závazky dodavatele i příjemce,
- další věcné a formální podmínky transakce (Tomek a kol., 2007).

3.8 Kontrola objednávky a hodnocení dodavatele

Pro převzetí dodávky slouží místo označované jako tzv. příjem zboží. Na tomto místě je úkolem odpovědných pracovníků provést kvalitativní i kvantitativní přejímku dodaných produktů. Výsledkem této přejímky je buď vytvoření podkladů pro reklamaci v případě nevyhovující dodávky, nebo určení místa dalšího vnitropodnikového pohybu dodávky (sklad, konkrétní pracoviště apod.) (Tomek a kol., 2007).

V pojetí nákupního marketingu nekončí nákupní aktivity dodávkou materiálu. Pro tvorbu trvalých dodavatelsko-odběratelských vztahů slouží hodnocení dodavatelů a jejich stálé sledování na základě podnikových kritérií. V této fázi budou kritéria zahrnovat nejen předpoklady dodavatelských schopností (předmětem posuzování dodavatelů při jejich výběru ve fázi přípravy objednávek), ale také výsledky ze skutečných realizací dodávek. Jedná se o následující kritéria:

- kvalita,
- náklady,
- technické schopnosti,
- dodavatelská spolehlivost,
- dodavatelský servis,
- komunikace s dodavatelem apod. (Tomek a kol., 2007).

Výstupem jsou tzv. „karty dodavatele“, které jsou nositelem základních informací o dodavatelích. Hodnotící osoby musí být nejen pracovníci nákupu, ale také pracovníci výroby, odbytu, konstrukce a další (Tomek a kol., 2007).

4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Společnost ZAT a.s. je nejstarší českou firmou v oboru automatizace technologických procesů, která se pyšní více než padesátiletou historií. Zaměřuje se na vývoj, projekci, výrobu, instalaci i servis elektronických zařízení, vlastních řídicích systémů SandRA, řídicích systémů a jejich komponent a mimo jiné i výrobu zdravotnických přístrojů. Společnost je světovým komplexním dodavatelem automatizace průmyslových procesů a technologické procesy na celém světě jsou řízeny jejich řídicími systémy. Základní informace o společnosti zobrazuje následující tabulka (Tab. č. 2), (ZAT, 2015a).

Tabulka č. 2: Základní informace o společnosti ZAT a.s.

Základní údaje o společnosti	
Rok založení	1962
Název	ZAT a.s.
Sídlo	K Podlesí 541, 261 01 Příbram, Česká republika
IČ	45148431
Právní forma	akciová společnost
Základní kapitál	215 000 000 Kč
Vlastnická struktura	jeden akcionář – 100 % akcií vlastní společnost Brixen Investments Czech Republic a.s.
Počet zaměstnanců	320 (k 31. 3. 2015)
Dceřiná společnost	MDM Centrum s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti 2015; ZAT 2015b

Řídicí systém SandRA (Safe and Reliable Automation)

Jedná se o moderní tuzemský řídicí systém třídy Distributed Control System navržený pro náročná průmyslová odvětví, která vyžadují vysokou spolehlivost a dlouhou dobu životnosti. Jeho využití je možné jak pro řízení rozsáhlých technologických celků typu energetického výrobního bloku, tak pro řízení malých technologií jako jsou čističky odpadních vod, regulační stanice apod., a to z důvodu široké škály nabízených technických prostředků a možných uspořádání architektury systému (ZAT, 2015c).

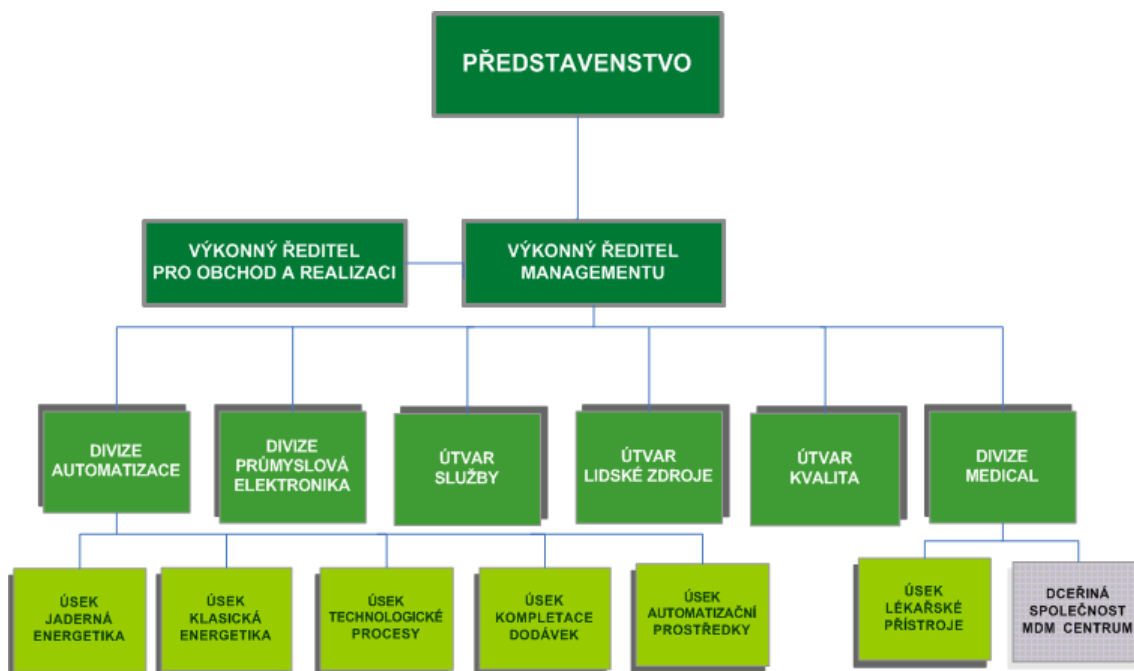
Obory, ve kterých je společnost vyšším certifikovaným dodavatelem, jsou následující:

- **Energetika**
 - Automatizace pro jadernou energetiku
 - Automatizace pro klasickou energetiku
 - Automatizace pro vodní energetiku
- **Těžba**
 - Automatizace pro povrchovou těžbu
- **Doprava**
 - Automatizace pro železniční dopravu
 - Automatizace pro pásovou dopravu
- **Plyn**
 - Automatizace pro distribuci a skladování plynu
- **Průmysl**
 - Automatizace pro průmyslové procesy
- **Výroba průmyslové elektroniky**
- **Servis**
 - Servis a údržba
- **Lékařství**
 - Speciální lékařské přístroje (interní dokumenty společnosti, 2015).

4.1 Struktura společnosti

Sídlo společnosti se nachází v Příbrami, ale není to jediné místo, kde společnost působí. Společnost má ještě další významné pracoviště, jedno v České republice, a to v Plzni a obchodní zastoupení na Slovensku, konkrétně v Trnavě. Rozšířenější a podrobnější organizační strukturu zobrazuje příloha A. Obrázek č. 9 popisuje zjednodušenou verzi organizační struktury společnosti ZAT a.s. ke dni 1. 4. 2015 (ZAT, 2015b).

Obrázek č. 9: Organizační struktura společnosti k 1. 4. 2015



Zdroj: interní dokumenty společnosti, 2015

4.2 Poslání společnosti

Poslání společnosti je zaměřeno na maximální přizpůsobení požadavkům zákazníků, díky dlouhodobě rozvíjené znalosti jejich potřeb. Společnost ZAT a.s. se snaží být vysoce stabilním a spolehlivým partnerem pro vyšší dodavatele a konečné uživatele – uplatňuje principy oboustranně výhodné spolupráce. Na základě zkušeností má společnost propracovaný systém projektového řízení s podporou transparentní organizační struktury. Používání vlastního řídicího systému nebo systémů jiných renomovaných výrobců jsou jednou ze silných a strategických stránek společnosti. Společnost se zaměřuje na odvětví s vysokými nároky na spolehlivost a individuální řešení vyžadované zejména v oblasti energetiky, těžby nerostů, dopravy a zdravotnictví a využívá řízení pomocí principů projektového řízení – realizace zakázek je taková, aby společnost byla schopná flexibilně reagovat na přání svých zákazníků. Garanti oboru pečují o jednotlivé tržní oblasti v souladu se strategickými a marketingovými cíli (ZAT, 2015a; interní dokumenty společnosti, 2014).

4.3 Historie společnosti

Společnost byla založena 1. května 1962 zápisem do obchodního rejstříku u Městského soudu v Praze. Vznikla v rámci vývojového střediska uranového průmyslu v Příbrami, kde byl spuštěn vývoj a výroba typový prostředků důlní automatizace včetně speciálních čidel. V roce 1965 se stává Výzkum automatizace součástí Ústředního výzkumného a zkušebního ústavu Škoda. O 5 let později vzniká nové samostatné hospodářské středisko – Provoz automatizační techniky a za další 3 roky došlo k přemístování provozu automatizační techniky do nové budovy v Příbrami, kde je dnes hlavní sídlo společnosti. V roce 1984 je uvedena do provozu v Příbrami druhá budova, kde vznikají řídicí systémy již s využitím mikroprocesorové techniky a zvyšuje se množství zakázek zejména pro energetiku, plynárenství a povrchové doly. V roce 1992 došlo k privatizaci společnosti a k zahájení vývoje nových řad řídicích systému, dále probíhaly investice do výrobních technologií a přístrojového vybavení. O rok později ze závodu Automatizace vzniká ve Škodovce v Plzni ŠKODA Automatizace s.r.o., která je následně přejmenovaná na ŠKODA Controls s.r.o. V roce 1997 ZAT a.s. kupuje plzeňskou společnost Easy Control. ZAT Easy Control se stává součástí ZAT a.s., a to v roce 2005. Po dvou letech, tedy v roce 2007, se stala provozuschopnou nová budova Výzkumného a vývojového centra se zkušebnou ZAT a.s. v Plzni. Rok 2009 přinesl založení dceřiné společnosti MDM Centrum s.r.o. pro aplikaci léčebné metody Mesodiencefalitické modulace. A zatím posledním významným mezníkem pro společnost byl rok 2012, kdy ZAT a.s. oslavila 50 let od svého založení (ZAT, 2015d).

Společnost ZAT a.s. během své dlouholeté historie několikrát změnila svou značku a spolu s růstem, rozvojem a měnícími se službami se také měnil vzhled ochranné známky. Například známé logo ZAT control systems bylo změněno v roce 2007. Dnešní logo společnosti má následující podobu (Obr. č. 10), (ZAT, 2015d).

Obrázek č. 10: Logo společnosti



Zdroj: interní dokumenty společnosti, 2015

Během historie společnosti se také měnily její zkratky a názvy, pod kterými vystupovala:

- ÚSTaTRS - Ústřední správa výzkumu a těžby radioaktivních surovin,
- VZUP - Výzkumný ústav uranového průmyslu,
- DIAMO - Značka výrobků,
- VAT - Výroba automatizační techniky,
- PAT - Provoz automatizační techniky,
- ZAT - Závod automatizační techniky (ZAT, 2015d).

4.4 Certifikace a ocenění

Výsledky práce společnosti se projevují v mnoha soutěžích, oceněních a anketách spokojených zákazníků, ale jsou i úspěšně hodnoceny mnoha auditorskými institucemi a technologickými centry (ZAT, 2015e).

Certifikáty, které firma vlastní a dodržuje, jsou:

- Systém managementu kvality dle normy EN 9001,
- Systém managementu jakosti Zdravotnických prostředků dle normy ČSN EN ISO 13485,
- Systém environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001,
- Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy ČSN OHSAS 18001,
- Certifikát k environmentálnímu vyúčtování společnosti ZAT za rok 2013 (ZAT, 2015e).

4.5 Obory společnosti

4.5.1 Automatizace pro jadernou energetiku (AJE)

Rok 1972 je rok začátku působení společnosti v jaderné energetice a tento segment je pro společnost velmi významný. Automatizace pro jadernou energetiku představuje dodávání systémů kontroly a řízení pro jaderné elektrárny (JE). Společnost ZAT a.s. již v minulosti realizovala řadu projektů nejen na území České republiky a dnes patří mezi čtyři firmy na území EU, které vyvíjí, vyrábí, projektují a dodávají vlastní řídicí systém pro primární část JE. Česká republika patří mezi světové dodavatele nejpokročilejších řídicích systémů pro jadernou energetiku, a to díky této společnosti. Společnost je

stabilním a dlouhodobým partnerem při výstavbě, obnově a modernizaci JE v tuzemsku i zahraničí. Poskytuje typová a komplexní řešení uplatnitelná na trhu JE a řešení, která souvisí s provozem jaderných zařízení. Předností společnosti je znalost národních legislativ v oblasti jaderné bezpečnosti, vlastní technické a technologické know-how, péče o produkt v průběhu celého životního cyklu i záruční a pozáruční servis (ZAT, 2015f; interní dokumenty společnosti, 2014).

Nabídka služeb v rámci automatizace pro jadernou energetiku:

- obnova stávajících JE,
- výstavba nových JE,
- odstranění JE z provozu,
- práce s výzkumnými a malými reaktory,
- návržení a dodání speciálních aplikací pro řízení technologie JE (ZAT, 2015f).

V současné době společnost realizovala své projekty do 4 zemí a 25 jaderných bloků provozuje její řídicí systémy. Automatizace pro jadernou elektroniku je jedním z hlavních a nejdůležitějších oborů společnosti, za rok 2014 zde dosahuje nejvyššího obrátu ve výši 257 618 450 Kč (ZAT, 2015f).

4.5.2 Automatizace pro klasickou energetiku (AKE)

V tomto oboru pracuje společnost s vlastními řídicími systémy SandRA a rozsahem realizuje od malých přes střední až po velké zakázky. Využívá také komponenty českých nebo zahraničních firem, kde jejími dodavateli jsou např.: SIEMENS, B&R, WAGO a z českých dodavatelů pak Geovap a Moravské přístroje a.s. (ZAT, 2015g).

Důvody, proč si vybrat zrovna tuto společnost pro řešení v oboru klasické energetiky jsou schopnosti zaměstnanců, kteří jsou vysoce technologicky kvalifikovaní a profesionalita a kvalita, kterou společnost nabízí. Další důvody jsou spolehlivost (nositelé certifikátů ISO 9001, ISO 14001, ISO 13485 a OHSAS 18001) a komplexnost práce (ZAT, 2015g).

Obory klasické energetiky:

- Automatizace pro tepelnou energetiku

Společnost ZAT a.s. zajišťuje komplexní automatizaci pro tepelnou energetiku. Konkrétně pro technologické procesy vyžadující vysokou spolehlivost a bezpečnost

provozovaných zařízení. Tento obor zahrnuje především klasické elektrárny, kombinované cykly, teplárenský sektor a spalovny komunálního odpadu. Zde společnost nabízí řešení pro řízení a sledování elektrárenských a teplárenských procesů, řídicí a informační systémy a polní instrumentaci (ZAT, 2015g; interní dokumenty společnosti, 2014).

- Automatizace pro vodní energetiku

V této oblasti společnost realizuje komplexní dodávky systémů kontroly a řízení včetně souvisejících dodávek zařízení polní instrumentace, elektročástí a hydraulické části vodních turbín, a to ve všech provozních souborech vodního díla. Společnost nabízí vlastní implementaci technických řešení nebo i systémy významných světových výrobců a zajišťuje řídicí a ochranný systém turbíny, budicí systém generátoru, řízení jednotlivých provozních souborů apod. (ZAT, 2015g).

- Teplárny
- Spalovny odpadů

V oblasti tepelných elektráren má společnost velké portfolio produktů, a to z důvodu dlouhé historie dodávek do těchto elektráren. Společnost uplatňuje svou práci pro klasickou energetiku v 50 zemích světa, 250 energetických bloků provozuje její systémy, dále se může pyšnit realizací 10 a více ekologizačních projektů a 100 a více řídicích systémů parních turbín. Obor automatizace pro klasickou energetiku se také řadí mezi hlavní obory společnosti a zde dosahuje obratu 86 039 560 Kč za rok 2014 (ZAT, 2015g).

4.5.3 Automatizace technologických procesů (ATP)

Dalším oborem, ve kterém je společnost i spoluzakladatelem ve světě, je automatizace technologických procesů. Tomuto oboru se společnost věnuje už od svého založení, významným milníkem byla akvizice firmy Easy Control. Společnost realizuje malé až střední zakázky na základě potřeb zákazníka a využívá výhradně komponenty od prověřených výrobců. V tomto oboru společnost dodává řídicí systémy pro povrchové doly, dispečinky, plynárenství, předávací stanice a telemetrické stanice dopravy plynu apod. Obrat za rok 2014 v tomto oboru činí 27 012 420 Kč (ZAT, 2015h; interní dokumenty společnosti, 2014).

4.5.4 Výroba průmyslové elektroniky (VPE)

Společnost vyrábí průmyslovou elektroniku, kterou poté dále využívá pro výrobu lékařský přístrojů a v oblasti automatizace. Tento obor prioritně zajišťuje výrobu řídicích systémů pro vlastní dodávky. Společnost vyrábí produkty pro externí zákazníky dle výrobní dokumentace podle jejich konkrétních požadavků. Produkty společnosti se uplatňují i na zahraničních trzích např. v Turecku, Číně, Jižní Koreji nebo Rusku. Špičkové technologie, které společnost vlastní, zvyšují kvalitu vlastních návrhů i návrhů obchodních partnerů. Těmto partnerům společnost poskytuje výrobní kapacity a know-how ve výrobě průmyslové elektroniky. Tyto technologie umožňují přizpůsobit se nejnovějším trendům v oblasti průmyslové automatizace, a to se odráží v kvalitě výrobků společnosti i v dodávkách dle dokumentace zákazníků pro obory doprava (trakční vozidla), těžba i energetika (ZAT, 2015i, interní dokumenty společnosti, 2014).

V tomto oboru společnost nabízí realizaci vlastních řešení elektronických desek v průmyslové kvalitě, komplexní řešení výroby elektronických desek, elektronické desky lakované selektivní technologií, kompletaci a zapojení řídicích systémů, realizaci rozvaděčů řídicích systémů a testování řídicích systémů (ZAT, 2015i).

Oboru výroby průmyslové elektroniky patří druhé místo v oblasti výše obratu za rok 2014, a to s hodnotou 87 540 250 Kč.

4.5.5 Údržba a servis (USE)

Různou formou servisní podpory společnost poskytuje pro své zákazníky provozuschopnost jimi dodaných zařízení. Kvalitní záruční a pozáruční servis společnost řadí do své strategie. Společnost ZAT a.s. poskytuje servis jako jednu ze služeb zákazníkům jak pro řídicí systémy vlastní výroby, tak pro řídicí systémy jiných výrobců, ale dodané jmenovanou společností (ZAT, 2015j).

Nabídka služeb v oblasti údržby a servisu, na které se společnost zaměřuje, jsou:

- záruční servis,
- výroba a opravy náhradních dílů,
- nahodilý servis,
- dlouhodobá údržba,
- školení personálu zákazníka (ZAT, 2015j).

Obor údržby a servisu se řadí spíše mezi doplňkové činnosti společnosti a jeho obrat za rok 2014 je 40 018 400 Kč.

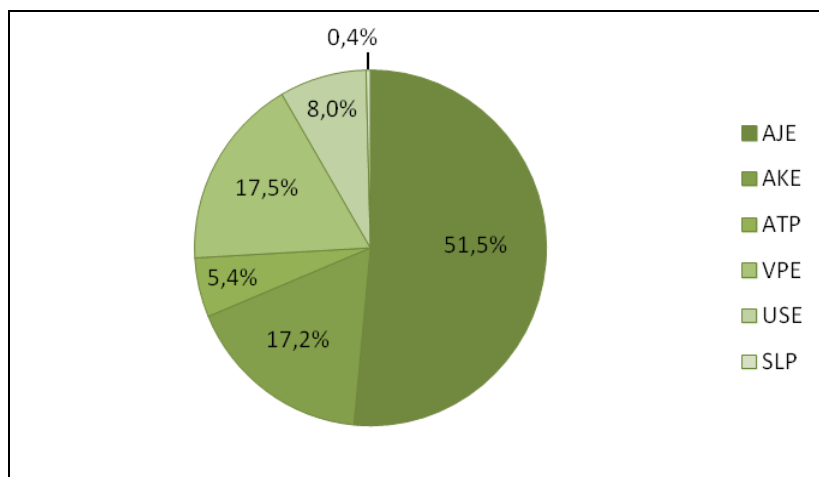
4.5.6 Lékařské přístroje (SLP)

V oblasti zdravotnictví společnost ZAT a.s. vystupuje jako výrobce a dodavatel lékařských přístrojů pro dceřinou společnost MDM Centrum s.r.o. Přístroj MDM je aktivní terapeutický zdravotnický prostředek, který je závislý na zdroji elektrické energie, obsahuje programové vybavení a neobsahuje měřicí funkci a sterilní části. Výroba lékařských přístrojů je pro společnost spíše doplňkovým oborem a výše obratu za rok 2014 činí 2 000 920 Kč (ZAT, 2015k).

4.6 Obrat společnosti

Celkový obrat společnosti za rok 2014 činil 500 230 000 Kč. Oproti předchozím rokům se jedná o mírný pokles. Na obratu se podílí 6 oborů společnosti, které jsou uvedeny výše a jejich podíly na celkovém obratu vykresluje následující obrázek (Obr. č. 11).

Obrázek č. 11: Obrat společnosti dle oborů za rok 2014



Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů, 2016

5 NÁKUP VE SPOLEČNOSTI ZAT A.S.

Hlavním předmětem podnikání této společnosti je vývoj, projekce, výroba, instalace a servis elektronických zařízení, řídicích systémů a jejich komponent, jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole. Hlavní oblastí nákupu jsou proto různé druhy součástek pro výrobu plošných spojů a karet do řídicích systémů nebo nákup rozvaděčových skříní, kabelů, snímačů, jističů, zdrojů apod. Nákupní proces je ve společnosti ZAT a.s. dělen do dvou divizí a v nich je řízen vnitřní směrnici a provozními předpisy, které tato směrnice upravuje v rámci řízení kvality ISO 9001.

Směrnice stanovují obecné postupy a odpovědnosti při procesu nakupování, jsou nadřazeny předpisům. Hlavním účelem, ke kterému směrnice slouží, je zajištění, aby nakupovaný materiál, výrobky a služby včetně subdodávek a kooperací (viz níže) byly dodány v požadovaném termínu, kvalitě a ceně a to jak v oblasti provozu firmy, tak v realizaci firemních zakázek.

Předpisy určují konkrétní odpovědnosti a postupy, které se týkají nakupování materiálu a kooperací pro výrobu zakázek, v podstatě upřesňují směrnici.

Kooperací pro výrobu zakázek se rozumí služby, které si společnost zajišťuje u dodavatelů z důvodu nedostatku technologického vybavení nebo vlastních kapacit. Ve společnosti ZAT a.s. se můžeme setkat s kooperacemi dvojího typu, a to kooperací výrobkovou, to znamená výroba výrobků, dílů, případně povrchových úprav z důvodu, že společnost nevládní potřebné technologické vybavení a kooperací výrobní, která zajišťuje výrobu výrobků a sestav, z důvodu nedostatečných kapacit vlastní výroby ve společnosti.

Nákupní proces ve společnosti ZAT a.s. zahajuje *vstup*, za tento vstup se považuje požadavek v informačním systému (IS) společnosti a nákupní proces končí *výstupem*, kterým je splnění předmětu nákupního požadavku na místě určení.

Požadavek na nákup může v IS společnosti vzniknout z několika oblastí:

- projektu,
- zákaznické objednávky,
- pracovní objednávky,
- výrobní zakázky,
- ručně vložený s předkontakcí.

Nejdůležitější osobou, která vystupuje skoro v celém nákupním procesu, je nákupčí (popřípadě manažer nákupu). Roli nákupčího vykonává ve firmě zaměstnanec, který je zodpovědný za včasné dodávky materiálu, surovin, zboží apod. a to dle požadavků. Do jeho kompetencí patří především převzetí požadavku od žadatele prostřednictvím IS, poptávková řízení s dodavateli, výběr vhodných dodavatelů, uzavírání kontraktů atd. Nákupčí je v podstatě zodpovědný za realizaci požadavku na nákup.

5.1 Nákupní oddělení

Z pohledu organizační struktury je nákup ve společnosti značně decentralizovaný a rozděluje se na dvě oddělení. První oddělení nákupu se nachází pod divizí automatizace, konkrétně pod úsekem kompletace dodávek. Druhé oddělení je umístěno pod divizí průmyslové elektroniky, která se již na další úseky nedělí (viz příloha A). Nákup se ve společnosti tedy rozděluje na dvě části - divize, a to na divizi automatizace a divizi průmyslové elektroniky. Nákupní proces je pro obě oddělení shodný, rozdíl je pouze v druhu nakupovaných komodit a v čase dodání.

5.1.1 Divize automatizace

Divize automatizace zastupuje největší oblast ve společnosti. Skládá se z několika úseků a ty jsou následující: jaderná energetika, klasická energetika, technologické procesy, kompletace dodávek – zde se nachází oddělení nákupu pro tuto divizi, automatizační prostředky. Úkolem této divize je nákup dostupného, snadno sehnatelného zboží. Problémem v této divizi je čas, jedná se totiž o zboží, které nákupčí musí sehnat velmi rychle od obdržení požadavku. Nejčastěji nakupovaným zbožím v této divizi jsou např. rozvaděčové skříně, kabely, snímače (teplot, tlaků, hladin), jističe, zdroje apod. Úkolem divize je projektovat a nasazovat řídicí systémy. Nákupní proces v tomto oddělení zahajuje většinou požadavek, který vychází z projektu, to znamená, že projektant – žadatel – zadavatel požadavku, prostřednictvím IS zašle požadavek, který dále přechází na nákupčího, který nákup realizuje. Do realizace nákupu patří zejména výběr vhodného dodavatele, uzavření kontraktu, přijetí na sklad a přesun do projektů dle požadavků – vyskladnění. V této divizi firma zaměstnává dva nákupčí a jednoho manažera nákupu. Oddělení automatizace též slouží pro nakupování služeb neboli subdodávek. Subdodávky jsou služby, které firma sama nezajišťuje, ale kupuje si je od externích dodavatelů, např. montážní práce, které představují největší položku, svařování, překladatelské činnosti apod.

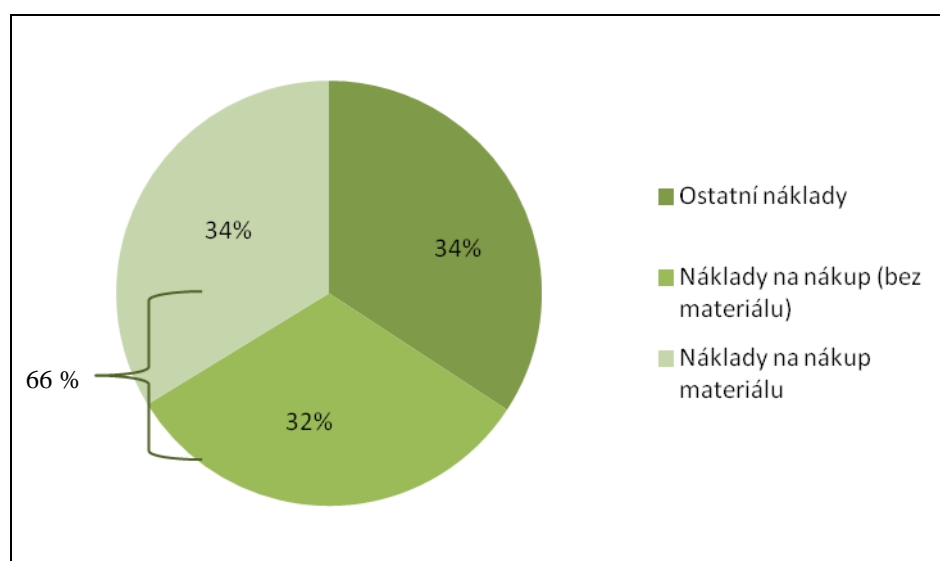
5.1.2 Divize průmyslové elektroniky

Divize průmyslové elektroniky se na rozdíl od předchozí divize zaměřuje na těžko sehnatelné zboží. Pro tuto divizi jsou typické dlouhé doby dodání, např. několik let dopředu společnost ví, jaký druh zboží a v jakém množství bude potřebovat. Výhodou je lepší plánování nákupu, zatímco nevýhodou těžko sehnatelný nebo nedostupný sortiment. Nákupní proces v uvedené divizi opět zahajuje požadavek, ale vycházející většinou z vývoje, to znamená, že vývojář – žadatel – zadavatel požadavku zašle svůj požadavek na nákup prostřednictvím IS, ten dále přechází na nákupčího, který požadavek zpracuje a zrealizuje. Hlavním předmětem nákupu jsou různé druhy součástek, které se dále zpracovávají do výroby plošných spojů (většinou pro externí zákazníky) nebo výroby karet (modulů) do řídicích systémů. Tato divize disponuje stejným počtem nákupčích a jedním manažerem nákupu jako divize automatizace, ale dále se nedělí na další úseky, jen na čtyři oddělení, kde jedním z nich je nákup pro průmyslovou elektroniku.

5.2 Náklady na nákup

Náklady na nákup ve společnosti ZAT a.s. zobrazuje následující obrázek (Obr. č. 12), který popisuje rozklad celkových nákladů společnosti a vykresluje procentní podíl nákladů připadajících na nákup.

Obrázek č. 12: Porovnání celkových nákladů s náklady na nákup v roce 2014



Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů, 2016

Celkové náklady společnosti byly v roce 2014 ve výši 479 996 438 Kč. Náklady z dodavatelského hlediska, tedy náklady ze všech nákupů od dodavatelů za rok 2014 činily 315 805 000 Kč. Do těchto nákladů spadá nákup materiálu, služeb a energií. Z pohledu nákupu materiálových položek (na které bude zaměřena i následující ABC analýza) činily tyto náklady 161 873 743 Kč za rok 2014.

Z těchto údajů je tedy zřejmé, že nákup ve společnosti zaujímá okolo 66 % z celkových nákladů. Jeho významnost je pro společnost velmi vysoká.

5.3 Informační systém

V celé společnosti ZAT a.s. je využíván IS s názvem IFS Aplikace (IFS). Tento systém slouží k evidenci veškerých procesů ve firmě a skládá se z celkem 17 modulů (aplikací). S nákupem souvisí aplikace s názvem Nákup a Sklad, ostatní aplikace jsou např. Finance, Výroba, Řízení jakosti, Lidské zdroje, Prodej, Servis a údržba, Správa dokumentů apod.

Nákupčí pracuje v tomto IFS s jednoznačnými kódy – holerity, které slouží pro identifikaci nakupovaného zboží v databázi položek a podle kterých nákupčí jednotlivé zboží v systému vyhledává.

6 ABC ANALÝZA DODAVATELŮ

ABC analýza je zvolena jako první a základní krok pro nalezení dodavatele klíčových položek pro podnik. Následující analýza je zaměřená na dodavatele v podniku ZAT a.s. a jejich roztřídění do skupin A, B, C, dle jejich významnosti. Významnost je určena podílem dosaženého obrátu jednotlivých dodavatelů na celkovém obrátu nákupu za rok 2014 u společnosti ZAT a.s. Prvním krokem při vytváření této analýzy bylo vyexportování všech nákupů za rok 2014 z IFS společnosti. Následovalo seskupení objemů nákupu dle příslušných dodavatelů materiálových vstupů. V roce 2014 společnost nakupovala materiál od 292 dodavatelů a celkový obrát v Kč bez DPH za rok 2014 činil 161 873 743 Kč. Dalším krokem bylo seřazení dodavatelů dle nejvyššího obrátu po nejnižší a výpočet kumulovaného obrátu v Kč bez DPH. Následující výpočet určil procentuální velikost obrátu u každého dodavatele, tedy kolika procenty se každý dodavatel podílí na celkovém obrátu za rok 2014 v Kč bez DPH. Následoval výpočet kumulovaného procentuálního obrátu, který se v posledním kroku, tedy u posledního dodavatele, musí rovnat 100 %. Následující obrázek (Obr. č. 13) ukazuje část zpracované ABC analýzy, konkrétně rozhraní mezi dodavateli ze skupiny A a skupiny B. Celkový průběh ABC analýzy zobrazuje příloha B.

Obrázek č. 13: Průběh ABC analýzy za rok 2014

Obrát 2014 v Kč bez DPH	Kumulovaný obrát	% z obrátu	Kumulované %	Pořadové číslo dodavatele	% dodavatelů	Skupina
2 771 277 Kč	92 296 681 Kč	1,71%	57%	19	7%	A
2 737 412 Kč	95 034 093 Kč	1,69%	59%	20	7%	A
2 474 775 Kč	97 508 868 Kč	1,53%	60%	21	7%	A
2 276 704 Kč	99 785 572 Kč	1,41%	62%	22	8%	A
2 247 704 Kč	102 033 276 Kč	1,39%	63%	23	8%	A
2 229 235 Kč	104 262 511 Kč	1,38%	64%	24	8%	A
2 203 569 Kč	106 466 079 Kč	1,36%	66%	25	9%	A
2 140 312 Kč	108 606 391 Kč	1,32%	67%	26	9%	A
2 127 763 Kč	110 734 154 Kč	1,31%	68%	27	9%	A
2 086 041 Kč	112 820 195 Kč	1,29%	70%	28	10%	A
2 047 335 Kč	114 867 530 Kč	1,26%	71%	29	10%	B
2 005 314 Kč	116 872 844 Kč	1,24%	72%	30	10%	B
1 978 393 Kč	118 851 237 Kč	1,22%	73%	31	11%	B
1 811 282 Kč	120 662 519 Kč	1,12%	75%	32	11%	B
1 781 118 Kč	122 443 637 Kč	1,10%	76%	33	11%	B
1 774 443 Kč	124 218 080 Kč	1,10%	77%	34	12%	B
1 741 140 Kč	125 959 220 Kč	1,08%	78%	35	12%	B
1 649 738 Kč	127 608 958 Kč	1,02%	79%	36	12%	B
1 186 396 Kč	128 795 354 Kč	0,73%	80%	37	13%	B
1 169 593 Kč	129 964 946 Kč	0,72%	80%	38	13%	B

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů, 2016

Závěrečné kroky, tedy vyhodnocení této analýzy pomocí rozřídění dodavatelů do skupin dle procentního počtu dodavatelů, vyjadřuje následující tabulka (Tab. č. 3).

Tabulka č. 3: Výsledek analýza ABC za rok 2014

Skupina	Počet dodavatelů	% počet dodavatelů	Obrat v Kč (bez DPH)	% z obratu
A	28	10 %	112 820 195 Kč	70 %
B	59	20 %	41 903 032 Kč	26 %
C	205	70 %	7 150 516 Kč	4 %
Σ	292	100 %	161 873 743 Kč	100 %

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů, 2016

Porovnání zjištěných výsledků s teoretickým pohledem ukazuje, že skupina A má ideální složení, kdy 10 % dodavatelů tvoří 70 % celkového obratu nákupu společnosti ZAT a.s. Skupina B by dle teorie měla obsahovat 20 % dodavatelů, kteří tvoří dalších 20 % obratu společnosti. Ve společnosti ZAT a.s. dodavatelé ve skupině B tvoří větší obrat, a to 26 % z celkového obratu. Pro poslední skupinu C je dle teorie doporučeno, aby zbylých 70 % dodavatelů tvořilo 10 % podíl na celkovém obratu. Zde společnost ZAT a.s. vykazuje o 6 % menší velikost obratu, to znamená, že ve skupině C, obsahující 70 % dodavatelů, jsou tvořeny jen 4 % z celkového obratu. Procentní kategorie pro ABC analýzu jsou, i z teoretického hlediska, považovány za přibližné, nejedná se o pevně stanovené hranice.

Výsledky ABC analýzy potvrzují dodržení Paretova pravidla 80/20, které je základem této analýzy.

7 MODEL NÁKUPNÍHO PORTFOLIA

Výstupem ABC analýzy je setřídění dodavatelů dle významnosti, tedy podílu na celkovém obratu společnosti. Tato analýza nezohledňuje všechny důležité faktory pro výběr dodavatele klíčové položky pro podnik, a proto následuje zpracování výsledků této analýzy v Modelu nákupního portfolia. Vypracování dodavatelské matice slouží také jako podklad pro zvolení správné strategie nákupu. Dodavatelskou matici je možné zaměřit jak na nakupované položky/materiál, tak na dodavatele, od kterých společnost nakupuje (viz kapitola – Metody práce s dodavatelskými portfolii). Stejně tak, jako předcházející analýza ABC, je tato dodavatelská matice zaměřena na dodavatele společnosti ZAT a.s.

Základem této matice je rozdělení nakupovaných položek/materiálu či dodavatelů podle dvou proměnných faktorů, které jsou následující:

- profit impact (vliv nakupovaných položek/vliv dodavatelů),
- supply risk (riziko dodání), (viz teoretická část).

7.1 Vliv dodavatelů na výsledky společnosti

První z faktorů - profit impact (vliv dodavatelů na výsledky společnosti) je určený výsledky zpracované ABC analýzy, s předpokladem, že dodavatelé s nejvyšším podílem na nákladech nákupu mají nejvyšší vliv na společnosti a její výsledky. Tím se staly zodpovězené otázky, které se zaměřují na podíl na celkových nákladech společnosti, na vliv na výkon společnosti či vliv na kvalitu produktů společnosti.

Pro zpracování matice byli vybráni tři dodavatelé s největším obratem za rok 2014, kteří byli vygenerováni pomocí analýzy ABC.

Obrázek č. 14: Nejdůležitější dodavatelé dle ABC analýzy

Dodavatel	Obrat 2014 v Kč bez DPH	Kumulovaný obrat	% z obratu	Kumulované %	% dodavatelů	Skupina
VIENNA - COMPONENTS TRADING s.r.o.	13 612 770 Kč	13 612 770 Kč	8,41%	8%	0%	A
KORAMEX a.s.	10 328 006 Kč	23 940 775 Kč	6,38%	15%	1%	A
AKERMANN ELECTRONIC Praha spol.s.r.o.	7 860 524 Kč	31 801 299 Kč	4,86%	20%	1%	A
WAGO ELEKTRO s.r.o.	6 453 324 Kč	38 254 623 Kč	3,99%	24%	1%	A
CDC Data s.r.o.	6 095 938 Kč	44 350 561 Kč	3,77%	27%	2%	A
SIEMENS s.r.o.	5 597 096 Kč	49 947 657 Kč	3,46%	31%	2%	A
ELVAC a.s.	4 229 192 Kč	54 176 849 Kč	2,61%	33%	2%	A
COLSYS - AUTOMATIK a.s.	3 847 412 Kč	58 024 260 Kč	2,38%	36%	3%	A
Arrow Electronics Czech Republic s.r.o.	3 702 431 Kč	61 726 691 Kč	2,29%	38%	3%	A
AMTEK, spol.s r.o.	3 374 231 Kč	65 100 922 Kč	2,08%	40%	3%	A

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů, 2016

Z předcházejícího obrázku (Obr. č. 14), který zobrazuje seřazené dodavatele společnosti ZAT a.s. dle nejvyššího obrátu nakupovaných položek za rok 2014, je zřejmé, že další analýza bude zaměřena na dodavatele VIENNA – COMPONENTS TRADING s.r.o., KORAMEX a.s. a AKERMANN ELECTRONIC Praha spol. s.r.o.

7.2 Analýza dodavatelů z pohledu rizikovosti

Dalším krokem byla analýza vybraných dodavatelů z pohledu druhého z faktorů matice, a to supply risk, respektive rizika nedodání. Pro správné umístění dodavatelů do matice bylo nutné stanovit vhodná kritéria a odpovědět si několik rozhodujících otázek, jako například:

Jaké je riziko nedodání dodavatelských produktů?

Existuje dostupnost alternativních dodavatelů?

Jak velká je nákladovost na změnu dodavatele?

Pro lepší představu následuje krátká charakteristika a seznámení s vybranými dodavateli.

VIENNA – COMPONENTS TRADING s.r.o.

Jedná se o společnost zabývající se distribucí elektronických a elektromechanických komponent průmyslové elektroniky. Pro společnost ZAT a.s. je tento distributor jedním z hlavních dodavatelů, který má ale zastoupení a je nahraditelný jiným dodavatelem, proto v případě nastání rizika nedodání materiálu do požadovaného termínu má společnost možnost obrátit se na alternativního dodavatele. Tato situace nastává však jen ve velmi výjimečných případech. Společnost má s tímto dodavatelem velmi dobré zkušenosti, charakterizuje ho jako spolehlivého a má s ním uzavřenou rámcovou smlouvu.

KORAMEX a.s.

KORAMEX a.s. je společnost zabývající se kovovýrobou, výrobou rozvaděčových skříní, zámečnickými pracemi a stavební činností. Od tohoto dodavatele respektive výrobce společnost ZAT a.s. nakupuje rozvaděčové skříně. Jedná se především o speciální rozvaděčové skříně do jaderných elektráren a výrobce umožňuje i výrobu na zakázku. Pro společnost je tento dodavatele hodnocen jako výhradní dodavatel, je nenahraditelným dodavatelem a společnost pro něj nemá alternativní zastoupení.

AKERMANN ELECTRONIC Praha spol. s.r.o.

Dodavatel zabývající se importem a distribucí elektronických komponent, charakteristický širokým portfoliem produktů a výrobců a zajišťující i těžko dostupné produkty. Jedná se o jednoho z hlavních distributorů společnosti ZAT a.s., který má zastoupení v jiných alternativních dodavatelích. Společnost tohoto distributora preferuje hlavně z důvodu dlouholetých zkušeností a kvality.

Zhodnocení jednotlivých dodavatelů z pohledu rizikovosti, dostupnosti alternativních dodavatelů a nákladovosti na změnu dodavatele bylo provedeno na základě dotazníku, ve kterém je podle uvedených tvrzení možné vyhodnotit riziko dostupnosti dodavatelských produktů. Tvrzení uvedená v následující tabulce (Tab. č. 4) byla ohodnocena manažerem nákupu, který stanovená tvrzení zhodnotil čísly od 1-5, která vyjadřují: 1 – zcela souhlasí, 2 – převážně souhlasí, 3 – neutrální, 4 – převážně nesouhlasí, 5 – zcela nesouhlasí.

Tabulka č. 4: Vyplněný dodavatelský dotazník od manažera nákupu

Dodavatel Tvrzení	VIENNA – COMPONENTS TRADING s.r.o.	KORAMEX a.s.	AKERMANN ELECTRONIC Praha spol. s.r.o.
Riziko nedodání ze strany dodavatele je téměř nulové.	3	4	2
Dodavatel je nahraditelný alternativním dodavatelem.	3	5	2
Změna dodavatele nepřináší žádné transakční náklady.	3	5	3
Průměr	3	4,67	2,33

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Výsledkem je získání průměru u jednotlivých porovnávaných dodavatelů, který je zanesen do Modelu nákupního portfolia. Tyto výsledky znázorňuje následující obrázek (Obr. č. 15), kdy výsledek 3 je považován za hranici mezi nízkým a vysokým rizikem dostupnosti, výsledek menší než 3 je považován za nízké riziko dostupnosti a výsledek vyšší než 3 je považován za vysoké riziko.

Obrázek č. 15: Umístění dodavatelů do Modelu nákupního portfolia

Vysoký Profit impact (vliv na ziskovost)	Vlivní dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> • VIENNA - COMPONENTS TRADING s.r.o. • AKERMANN ELECTRONIC Praha spol. s.r.o. 	<ul style="list-style-type: none"> • KORAMEX a.s.
	Strategičtí dodavatele	Bezproblémoví dodavatelé	Úzkoprofiloví dodavatelé
Nízký	Nízké	Supply risk (riziko dostupnosti)	Vysoké

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Výstupem Modelu nákupního portfolia je zařazení dodavatelů do matice a určení o jaký typ dodavatele se jedná na základě posouzení vlivu na ziskovost a rizika dostupnosti. Nejkritičtější dodavatelem s vysokým vlivem na ziskovost se stal KORAMEX a.s., který se řadí mezi strategické dodavatele pro společnost. Vysoké riziko ze strany tohoto dodavatele spočívá především v tom, že se jedná o výhradního dodavatele společnosti ZAT a.s. To znamená, že v případě, že tento dodavatel nakupovaný materiál, z jakéhokoliv důvodu nedodá, společnost se může dostat do velkých problémů. S tím souvisí i objednávané množství. Společnost KORAMEX a.s. má nastavený maximální počet materiálu, který je schopna za týden vyrobit a dodat. V dnešní době je toto množství pro společnost ZAT a.s. dostačující, ale v budoucnu, např. při zvýšení zakázek, by aktuální hranici mohla překročit. Následující kapitola bude věnována charakteristice nákupního procesu u materiálu dodávaného společností KORAMEX a.s.

8 NÁKUPNÍ PROCES VYBRANÉHO VSTUPU

Na základě ABC analýzy a Modelu nákupního portfolia byl vybrán dodavatel s největším vlivem na ziskovost a s největším rizikem dostupnosti. Dle výsledků zpracované analýzy Modelu nákupního portfolia se dodavatel řadí mezi dodavatele strategické. Společnost ZAT a.s. tohoto dodavatele hodnotí jako výhradního a nenahraditelného, nemá pro něj určeného žádného alternativního dodavatele. S tímto dodavatelem společnost nemá uzavřenou rámcovou smlouvu.

Společnost od dodavatele KORAMEX a.s. nakupuje rozvaděčové skříně, které využívá především do zakázek pro jadernou energetiku. Rozvaděčová skříň je v podstatě „ochranný obal“ řídicího systému. S vnějším okolím je tento systém spojen kabely, které vystupují z rozvaděčové skříně. Rozvaděčové skříně se mohou lišit např. umístěním vývodu (levá, pravá strana), použitým materiálem, barvou, strukturou apod. Jejich společný rys je v unikátnosti a vysokými požadavky v oblasti jakosti (dodavatelé musí vlastnit požadované certifikáty). Spolupráce mezi subjekty je dlouhodobá, trvá přibližně 20 let.

Následující podkapitoly spojují obecný nákupní proces ve společnosti ZAT a.s. s konkrétní vybranou strategickou položkou nakupovanou od dodavatele KORAMEX a.s., kterou je rozvaděčová skříň pro jaderné elektrárny. Informace pro následující zpracování jsou čerpány z interních dokumentů společnosti, společně s rozhovory s pracovníky nákupního oddělení společnosti ZAT a.s.

8.1 Specifikace produktu

Následující tři procesy spadají pod specifikaci produktu a následnou analýzu trhu, spolu s vytipováním dodavatele. Jedná se o procesy, které jsou ve společnosti ZAT a.s. umístěny v podstatě mimo nákupní proces. Nákup zde hraje jen velmi malou roli, a to jen např. při hodnocení perspektivy z hlediska času, balících množství, dodacích lhůt apod., což znamená, že nákup je zde nevhodně organizován. Již v oblasti vývoje by se měl uplatňovat strategický nákup, spolupráce mezi pracovníky vývoje a nákupu a společné posouzení a vytipování dodavatelů. Vlivem nevhodně zvolené organizace nákupu je způsobeno, že nákup nemá možnost uplatnění již na začátku nákupního procesu, kde by mohl sehrát významnou roli a ovlivnit náklady.

8.1.1 Proces vytipování dodavatelů

V této fázi společnost rozhoduje, kterého z možných dodavatelů zvolí pro dodávky materiálu pro konkrétní výrobek. Posuzování a vytipování dodavatele rozvaděčových skříní pro jadernou energetiku probíhá v oblasti vývoje. Vývoj požádá každého z možných dodavatelů o vzorky materiálu, které mohou být placené i neplacené. Tyto vzorky projdou odzkoušením ve výrobě, zatěžovacími testy (řeší oddělní vývoje), dále se hodnotí perspektiva dodání z hlediska času, balící množství, dodací lhůty apod. (řeší oddělní nákup). Při případných otázkách a doplňujících informacích probíhají zpětné konzultace od společnosti, z vývoje či nákupu, zaměřené na distributora nebo u těžších rozhodnutí jsou otázky směřované přímo na výrobce materiálu. Po všech těchto testech následuje uvolnění zařízení pro výrobu.

Tento proces probíhá při zavádění výroby nového výrobku nebo při realizaci určitých změn ve výrobě již vyráběného výrobku.

8.1.2 Situace po schválení výroby

Po schválení výroby určitého výrobku přichází rozhodování o tom, v jakých termínech bude společnost výrobek potřebovat, v jakém balícím množství apod. S tím bezprostředně souvisí i rozhodnutí jaké a kolik materiálových vstupů bude potřeba do výroby nakoupit.

Množství nakupovaných rozvaděčových skříní je nadále závislé na množství zakázek. Projektční oddělení projektuje zakázky řídicích systémů a odpovědnost přechází na projektanta. Projektanti (společně s manažery obchodu) mají na rozdíl od pracovníků vývoje znalosti o aktuálním množství realizovaných zakázek a termínů z pohledu potřeby skutečného množství rozvaděčových skříní.

8.1.3 Tvorba technicko-obchodní specifikace

Projektant je zodpovědný za řešení konkrétního projektu, proto velmi záleží na vhodném návrhu jeho řešení, tedy na jeho praktických zkušenostech a technických dovednostech (jak dokáže danou zakázku navrhnout a zpracovat). Jeho další odpovědnost je výběr konkrétních typů a druhů materiálu, který bude použit v konkrétním projektu. Pro tento účel slouží v IFS tvorba technicko-obchodní specifikace (TOS), ve které projektant nadefinuje všechny potřebný materiál pro konkrétní zakázku. TOS je formulář či tabulka v rámci IFS, jedna z podkategorií IFS,

do které zadává a vyspecifikuje veškerý potřebný materiál, včetně softwaru, licencí apod. a zároveň do TOS projektant uvede požadavek na termínové pořízení objednávaných (požadovaných) položek.

Rozvaděčovou skříň projektant identifikuje v IFS pomocí konkrétních číselných identifikátorů tzv. holeritů. V rámci IFS existuje databáze položek holeritů, kde projektant zadá celý název, případně jeho dílčí část, do okénka „Název položky“ a systém podle písemného označení nalezne správný 13 místný holerit pro tento druh materiálu. Holerit stačí pouhým přetažením přenést do formuláře TOS. Výrobci často zveřejňují i katalogy svých výrobků, které projektant může naleznout také ve formuláři TOS.

Tento postup projektant opakuje pro všechny potřebný materiál na zakázku, nesmí opomenout zadat datum, kdy materiál musí být k dispozici na skladě, počet kusů a dokumenty, které požaduje nad rámec standardních dokumentů (viz níže). Po ukončení veškerých těchto kroků, vydefinované požadavky na materiál odešle. Spuštění TOS pro rozvaděčovou skříň znamená spuštění procesu nákupu tohoto vstupu. Před tím, než nákupčí začne realizovat kroky pro samotný nákup rozvaděčové skříně, dojde ke spuštění technické přípravy výroby (TPV). Následující operace probíhají v oddělení výroby, kde pracovníci zjistí podle požadavku v IFS od projektanta, co se bude v blízké době vyrábět. Pověření pracovníci z oddělení TPV mohou v případě potřeby zajistit zvýšení výroby a tedy zvýšit požadavek na nákup materiálu. Tito pracovníci v podstatě naplánují a zaokrouhlí plán výroby z kvalifikovaného odhadu. Dále v systému TPV dochází ke shromažďování požadavků na materiál od jednotlivých zakázek – projektů (od jednotlivých projektantů). Systém IFS každý den (aktuálně nastaveno na čas 0:00 h) přepočítává a aktualizuje stav materiálu na skladě a aktualizuje nové požadavky v systému. Stav materiálu na skladě se přepočítá v tzv. materiállové rezervaci položek (MRP). V tomto MRP se také automaticky vytvoří požadavek na materiál, se kterým dále pracuje nákupčí. V tomto požadavku jsou shrnuty jak požadavky od jednotlivých projektantů, tak i kvalifikované odhady pracovníků TPV.

Formulář TOS obsahuje kromě informací o požadovaném materiálu i žádost o dokladové materiály. Dokumentace k nakupovanému materiálu je rozdělena na:

- automatickou - dokumentace, kterou projektant nemusí definovat v TOS formuláři, jedná se o standardní (povinnou) dokumentaci k požadovanému zboží (např. dodací listy, faktury, záruční listy apod.),
- vyžádanou - zde se jedná o individuální, konkrétní dokumentaci nad rámec standardních dokumentů. V případě, že projektant tyto dokumenty potřebuje pro svoji zakázku, musí je nedefinovat ve formuláři TOS. Jedná se o ES prohlášení o shodě (ES PoS), kalibrační listy, certificate of origin apod. Tyto dokumenty se liší podle konkrétní zakázky nebo s požadavky různých zahraničních zemí.

V systému IFS také existuje tzv. předběžná TOS, kterou projektant využívá v případě, že má omezený čas na realizaci zakázky, tudíž je potřebné (nutné) nechat zajistit některý materiál v časovém předstihu. Využití předběžné TOS je důležité hlavně z časového hlediska nebo z důvodu maximální priority zakázky či zajištění kooperací. U rozvaděčových skříní je využití předběžné TOS také často využíváno, zejména z důvodu delší dodací lhůty. Projektant do předběžné TOS vyplňuje jen materiál, u kterého ví, že den dodání bude déle, než samotná realizace dodávky. Nákupčí vzniklou situaci řeší tak, že tento materiál vezme např. z projektu, který bude realizován za delší čas, ale materiál pro něj je již na skladě. Projektant posléze vypisuje i standardní TOS, která obsahuje i materiál zadaný do předběžné TOS, s rozdílem, že standardní TOS poskytuje zaškrtačovací pole pro označení, že tento materiál byl již uveden v předběžné TOS.

Po aktualizování požadavků v IFS již přechází odpovědnost na nákupčího, který má za úkol pro projektanta zadaný materiál objednat u konkrétního dodavatele/výrobce a vyřídit všechny potřebné kroky, aby byl materiál k dispozici v podniku v požadovaném termínu. Firma disponuje několika osobami v roli nákupčích, kteří mají interně rozděleny druhy nakupovaného sortimentu a konkrétní dodavatele. Nákupčím pro rozvaděčovou skříň je zaměstnanec společnosti, který má svou kancelář v Plzni. Ve společnosti pracuje již několik let a má dlouholetou praxi v tomto oboru.

Před nákupem rozvaděčové skříně vytváří oddělení konstrukce výkresy jednotlivých rozvaděčových skříní. Obsahem této konstrukční dokumentace jsou výkresy vlastní rozvaděčové skříně a dále polohopisy rozmístění jednotlivých součástí uvnitř

rozvaděče. S konstruktéry spolupracují pracovníci z oddělení jakosti, kteří tento výkres doplňují o potřebné údaje z oblasti jakosti (prohlášení, certifikace, hodnocení apod.). Tento krok běží v podstatě souběžně s vytvářením TOS od projektanta. Konstruktéři vytváří pro konkrétní rozvaděčové skříně výkresy, které vkládají do IFS. V souběhu s prací konstruktérů vytvářejí projektanti TOS, kde specifikují potřebný materiál pro rozvaděčové skříně konkrétního projektu a v konečné části se v IFS spojí výkres s TOS podle čísla projektu. Teprve po schválení výkresů a odeslání TOS se odesílá požadavek na nákupčího.

8.2 Analýza a volba dodavatele

V této fázi společnost rozhoduje, kterého z možných dodavatelů zvolí pro dodávky materiálu. Tento krok je realizován před samotnou poptávkou, aby nákupčí věděl, jaké dodavatele má poptávat. Nejdůležitější kritéria, dle kterých se společnost rozhoduje, jsou včasnost dodání, množství reklamací, spolehlivost dodávek, vhodnost v oblasti požadovaných dokumentů apod. Prvotní posouzení a vytipování dodavatele proběhlo již v oblasti vývoje.

V dokumentu „Seznam vhodných dodavatelů“ nákupčí vybírá vhodného dodavatele. Tento seznam je aktualizován přibližně jednou ročně, kdy společnost realizuje poptávkové řízení za účelem aktualizace informací o dodavatelích, jako je např. výše jejich cen, délka dodacích lhůt, spolehlivost, kvalita apod. Poptávkové řízení na konkrétní druh materiálu probíhá tak, že firma kontaktuje minimálně dva, nejčastěji však tři dodavatele. Postupně shromažďuje všechny důležité informace, podle kterých nakonec nákupčí pečlivě vyhodnotí každého dodavatele a sepíše zprávu o vhodných a nevhodných dodavatelích pro další rok. Seznam nevhodných dodavatelů neznamená pro společnost ukončení spolupráce s těmito dodavateli, ale pouze zvýšení opatrnosti nebo kontroly. Jsou to např. dodavatelé, kteří dodali špatnou sérii zboží, ale svou chybu napravili a provedli příslušná opatření.

Tyto seznamy společnost vytváří dva, jeden pro divizi automatizace a druhý pro divizi průmyslové elektroniky. Seznam vhodných dodavatelů rozděluje dodavatele do 5 skupin: výhradní, A, B, C, režijní. Společnost má stanovená kritéria pro hodnocení dodavatelů, ve kterých dodavatelé mohou získat určitý počet bodů, podle plnění kritérií. Hodnotící oblasti jsou např. ISO, dodání před termínem, dodání po termínu, reklamace apod. Na extrémně důležité zakázky, konkrétně na zakázky pro JE, společnost trvá na

dodavatelé ze skupiny A nebo výhradním dodavatelé. Od dodavatelů zařazených ve skupině B společnost nakupuje jen v případě nouze, kdy se vyskytnou potíže s dodávkou od dodavatele ze skupiny A. Dodavatelé ze skupiny C jsou využíváni především pro divizi průmyslové elektroniky. Od těchto dodavatelů jsou nakupované drobné komponenty a mikrosoučástky. Existuje zde vysoké riziko ze strany dodavatelů, proto se společnost snaží těmto rizikům předejít, a to nejlépe výběrem jiného dodavatele, dohodnutím platby až po dodání zboží nebo žádostí o prototyp. Po dodání zboží od dodavatelů ze skupiny C probíhá zvýšená vstupní kontrola. Režijní dodavatelé jsou využíváni na dodávky energií, kancelářských potřeb, pohonných hmot apod.

Dále společnost pro každého dodavatele zakládá „Evidenční kartu dodavatele“. Tento dokument má tištěnou podobu a informuje o základních údajích o dodavatelé, provedených auditech apod. Jeho součástí je i hodnocení dodavatele, kdy do předtištěné tabulky odpovědný nákupčí zapisuje, zda dodavatel v určité oblasti vyhověl či nevyhověl.

Dodavatel KORAMEX a.s. je zařazen v Seznamu vhodných dodavatelů mezi výhradní dodavatele (bodové ohodnocení zde slouží jen jako pomocný údaj) a hlavní dodavatele. V případě nákupu rozvaděčových skříní pro jaderné elektrárny se řadí mezi výhradní dodavatele. Nákupčí nemá možnost volit jiného dodavatele.

8.3 Poptávka a hodnocení nabídky

Po vybrání dodavatele nákupčí vystaví poptávku, na kterou následně obdrží nabídku a provede její vyhodnocení a kontrolu s poptávkou. Často nastává také situace, kdy si projektant přímo zažádá o objednání materiálu od konkrétního dodavatele. V tomto případě je poptáván jen tento určený dodavatel. V opačném případě, kdy není dodavatel určen požadavkem od žadatele nebo má položka více dodavatelů, provádí nákupčí výběr dodavatele, a to ze Seznamu vhodných dodavatelů, kteří splňují kritéria výběru a hodnocení. Je-li více dodavatelů, provádí se užší výběr vyhodnocením nabídek těchto dodavatelů. V případě, že vybraný dodavatel oznámí nemožnost splnění objednávky, nákupčí vybere jiného vhodného dodavatele. U nákupů větších objemů nebo u vysoce finančně náročných nákupů jsou tyto nákupy kontrolovány i vedením nebo manažerem nákupu. Společnost tím minimalizuje riziko vynaložení neúměrně vysokých nákladů, snížení kvality apod. Při konzultaci a schvalování cen je pro společnost nejdůležitější vědět nebo mít představu o tom, za kolik se daný projekt, kterého se nákup týká, prodá.

Tyto informace se zjišťují porovnáním předpokládaných nákladů na projekt a výnosů z projektu. Vyhledávání jiného dodavatele provede v případě nevyhovující nabídky.

U strategických položek, jako je rozvaděčová skříň, se skoro vždy sjednávají tzv. speciální podmínky. Tyto speciální podmínky znamenají např. určení konkrétního výrobce, stanovení dílčích dodávek a jejich konkrétních termínů, požadavky na výrobní materiál apod.

Důležitým krokem nákupního procesu, tedy před odesláním poptávky, je ověření úplnosti požadavku. Za přesnou specifikaci požadavku odpovídá žadatel a je-li to vhodné včetně požadavků na:

- dokladování produktu – atesty, osvědčení, prohlášení, protokoly zkoušek apod.
- způsobilost dodavatele – kvalifikace zaměstnanců, systém managementu jakosti, registrace apod.

Úkolem nákupčího je provést kontrolu úplnosti požadavku v IFS. V případě, že se jedná o nejasný nebo neúplný požadavek, vyžádá si nákupčí u žadatele doplnění nebo upřesnění.

V případě nákupu rozvaděčové skříně, kdy existuje jen jeden výhradní dodavatel, nákupčí neodesílá poptávku dodavateli, ale rovnou zasílá objednávku. Je to dáno nejen tím, že KORAMEX a.s. je zařazen mezi výhradní dodavatele, ale i tím, že již z oddělení konstrukce je odeslán požadavek na tohoto dodavatele, to znamená, že nákupčí musí provést objednávku u tohoto dodavatele. V případě, že společnost ZAT a.s. neprovádí poptávku a rovnou odesílá objednávku na konkrétního dodavatele, měla by být v oblasti strategického nákupu provedena podrobná analýza nákupního trhu, hledání alternativních dodavatelů a nakonec stanovení nákupní strategie dle výsledků. Podrobnou analýzu trhu společnosti realizovala přibližně před rokem a nepodařilo se najít žádného alternativního dodavatele, který by splňoval všechny požadavky společnosti. Cílem společnosti není přejít k jinému dodavateli, ale najít minimálně dva alternativní dodavatele, kteří společnosti ZAT a.s. umožní působit na dodavatele KORAMEX a.s. především v oblasti platebních a dodacích podmínek.

8.4 Jednání s dodavatelem a vystavení objednávky

Po výběru konkrétního dodavatele následuje vystavení objednávky. Nákupčí vygeneruje objednávku v IFS ve shodě s požadavkem na nákup, dále nastaví v IFS schvalovací

proces dle „Podpisového řádu“ (dokument, který definuje kdo, v jaké pozici a od jaké ceny podepisuje dokument a kdo ho schvaluje). Například u nákupu materiálu do 40 000 Kč může nákup schvalovat nákupčí, ale nad stanovenou částku 40 000 Kč již přechází schvalovací právo na manažera nákupu. V případě dodávek materiál nad částku 500 000 Kč má podpisové právo jen ekonomický ředitel atd. Vyplnění objednávky ulehčuje nákupčímu to, že je již materiál v systému IFS evidován z TOS, proto stačí, když údaje z TOS přeneseme do konkrétní objednávky. Objednávku následně odesílá nákupčí prostřednictvím e-mailu dodavateli.

Při vystavování objednávky pro rozvaděčové skříně nákupčí uvádí jen číslo položky, číslo výkresu, množství kusů a datum vystavení. Pro společnost KORAMEX a.s. jsou tyto údaje dostačující, protože z důvodu dlouhodobé spolupráce má přístup do dat IFS, které se týkají jednotlivých projektů, respektive podle čísla výkresu si může dohledat jednotlivé konkrétní požadavky na rozvaděčové skříně. Jedná se o technické požadavky (rozměr, barva, materiál, umístění výstupu apod.). Cena rozvaděčové skříně se pohybuje okolo 40 000 Kč.

Po odeslání objednávky dodavatel učiní jeden z následujících kroků:

- potvrdí objednávku (viz příloha C - Potvrzená objednávka od dodavatele KORAMEX a.s.),
- přímo realizuje dodávku bez potvrzení objednávky,
- zašle návrh smlouvy (kupní smlouva, smlouva o provedení činnosti, smlouva o dílo, aj.).

Objednávka a její náležitosti:

Pro správně vypadající objednávku a její náležitosti slouží ve společnosti ZAT a.s. provozní předpis „Objednávka a její náležitosti“. Účelem předpisu je stanovení formuláře a náležitostí nákupních objednávek. Tento předpis se vztahuje na všechny zaměstnance společnosti oprávněné k nakupování.

Každá objednávka vygenerovaná v IFS musí mít následující náležitosti:

- číslo objednávky,

Pro zabezpečení jednotného způsobu číslování má číslo každé objednávky základní tvar:

Y/RRRR/XXXX

Y – písmeno označující nákupčího, RRRR – kalendářní rok, XXXX – pořadové číslo objednávky (generuje IFS automaticky při tvorbě nové objednávky).

- název a adresa kupujícího,
- název a adresa prodávajícího,
- požadované dodací a platební podmínky,
- místo určení dodávky, pokud je jiné než adresa kupujícího a způsob dodání,
- množství a měrná jednotka množství,
- označení a typ nakupovaného materiálu (bez holeritu),
- specifikace jakosti a požadovaných dokumentů nad rámec standardní objednávky (např. ES prohlášení o shodě, kalibrační listy, certifikáty, zkušební protokoly, aj.),
- požadované datum dodání,
- datum vystavení, jméno, podpis a razítko objednavatele, telefonní a faxové spojení,
- údaj o zápisu kupujícího v obchodním rejstříku,
- pole pro potvrzení prodávajícího,
- odkaz na Všeobecné obchodní podmínky pro dodavatele na www.zat.cz.

Při tisku objednávky je možnost zvolit v IFS českou, anglickou nebo německou verzi objednávky.

8.5 Kontrola objednávky

Dalším krokem nákupčího je posouzení návrhu smlouvy z hlediska shodnosti s objednávkou. V případě vyhovujícího návrhu následuje podpis podle Podpisového řádu, v opačném případě musí nákupčí zpracovat připomínky, které zašle dodavateli k zapracování do návrhu smlouvy. Nereaguje-li dodavatel na předchozí skutečnosti do 14 dnů po požadovaném termínu, zasahuje nákupčí, a to tím, že odešle dodavateli urgenci nebo objednávku ruší a provede výběr nového dodavatele. Společnost uzavírá smlouvy podle předmětu nákupu a rozsahu specifikovaných požadavků, většinou jsou uzavírány kupní smlouvy (materiál), smlouvy o dílo (služby) nebo kombinace těchto smluv. Evidence a dokumentace obchodních případů (poptávky, nabídky, objednávky, smlouvy) je vedena v procesu nakupování příslušnými osobami.

8.6 Dodání zboží

Po potvrzení objednávky následuje dodání zboží. Při převzetí zboží na sklad a do skladové evidence (odpovědnost příslušného skladu), probíhá ověření kompletnosti dodávky podle dodacího listu a shoda s objednávkou, tzv. „vstupní kontrola“. Vstupní kontrolu provádí ve společnosti pracovníci oddělení Řízení kontroly a jakosti (ŘKJ) v rámci přejímky zboží. Pověření pracovníci oddělení ŘKJ provádí kvalitativní kontrolu podle směrnice společnosti „Vstupní kontroly“. Tito pracovníci mají odpovědnost za kontrolu shody skutečně dodaného materiálu s údaji na objednávkách (např. správné typy a množství, kódy na zboží apod.), ale také za kontrolu neporušenosti obalů, nepoškození při přepravě apod. Splní-li dodávka všechny požadavky je uvolněna k převzetí do stavu skladu, v opačném případě, tedy když dodávka nesplňuje požadavky, je uvolněna do reklamačního řízení, podle směrnice společnosti „Reklamační řízení“. Provozní předpisy stanovují postup příjmu, skladování a výdeje k dalšímu užití. Osvědčení o jakosti, jsou-li součástí dodávky, jsou uloženy u příjmových dokladů v útvaru pracovníka v roli nákupčího. Přijatý daňový doklad (fakturu) spáruje nákupčí s objednávkou v IFS. Další fází po naskladnění je převzetí do výroby, na stavbu nebo zboží zůstává na skladě. Naskladněním zboží nákupní proces ve společnosti končí, případně probíhá hodnocení dodavatele.

Doba dodání u rozvaděčových skříní je 6 týdnů. V případě, že dojde k prodloužení dodacího termínu, tedy změně běžného dodacího termínu, musí nákupčí informovat projektanta, který tento materiál požaduje, ve výjimečných případech přímo zákazníka či manažera projektu. Nákupčí by měl projektanta informovat i v případě, že dodavatel potvrdil běžnou dobu dodání. U dodavatele KORAMEX a.s. dochází k prodloužení dodací lhůty jen výjimečně. Naopak skoro pravidelně dodavatel dodá zboží ještě před koncem dodací lhůty, a to většinou ve 4 týdnu od vystavení objednávky. Zvykem dodavatele je poslat upomínku 2 dny před příchodem materiálu a doprava probíhá vlastním dopravním prostředkem dodavatele. Při provádění vstupní kontroly u materiálu, na který byl přímo určen dodavatel požadavkem, je kontrola prováděna podrobněji a důsledněji, než u standardního materiálu.

9 ZHODNOCENÍ NÁKUPNÍHO PROCESU A NAVRŽENÍ OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI NÁKUPU

Na základě zjištěných informací popsaných v předešlých kapitolách je nákupní proces rozvaděčových skříní hodnocen jako relativně vyhovující. Přesto existují možnosti, jak současný nákupní proces ještě zefektivnit a zlepšit. Tyto možnosti jsou popsány v následujících podkapitolách.

Nákupní proces rozvaděčové skříně od dodavatele KORAMEX a.s. je pro společnost ZAT a.s. jedním z nejdůležitějších nákupních procesů. Využití nakupovaných rozvaděčových skříní je především pro projekty v oblasti jaderné energetiky, kdy jsou tyto skříně se svými řídicími systémy aplikovány v jaderných elektrárnách. Z těchto důvodů jsou zde kladeny velice vysoké nároky na kvalitu. Důsledkem toho je, že společnost má možnost odebírat tento materiál jen od jednoho výhradního dodavatele. S tím jsou spojeny výhody i nevýhody. Výhodou je velké zjednodušení nákupního procesu. Prvním jeho projevem je absence vystavování poptávek. Nákupčí neztrácí čas poptáváním více dodavatelů, protože nemá na výběr. Již z oddělení vývoje přichází požadavek na konkrétního dodavatele. V oblasti objednávek se zjednodušení projevuje tím, že cena rozvaděčových skříní je daná. Nákupčí nemusí porovnávat nabídky od jednotlivých dodavatelů a snažit se dosáhnout nejlepšího poměru mezi kvalitou a cenou. Společnost ZAT a.s. obchoduje s dodavatelem KORAMEX a.s. již přes 20 let. Dodavatel má přístup k datům a dokumentům společnosti, jako jsou výkresy k projektům, dokumentace a požadavky na konkrétní vzhled a vlastnosti objednávané rozvaděčové skříně. Z tohoto důvodu si podle čísla výkresu dodavatel zobrazí konkrétní výkres a dle jeho technických požadavků vyrobí rozvaděčovou skřín. Usnadnění pro nákupčího spočívá i v hodnocení dodavatele pro Seznam vhodných dodavatelů, protože u těchto výhradních dodavatelů slouží hodnocení jen jako pomocný údaj. Nevýhody představují nemožnost výběru dodavatele, nemožnost vytváření lepších platebních a dodacích podmínek a vysoké riziko v případě nedodání zboží či zániku tohoto dodavatele. Z Modelu nákupního portfolia je zřejmé, že se jedná o strategického dodavatele. Doporučení vyplývající pro tuto oblast jsou exaktní průzkum trhu, partnerství, které by mělo být podloženo rámcovou smlouvou a zjednodušení nákupního procesu z důvodu dlouholeté spolupráce mezi obchodními partnery.

9.1 Nalezení alternativního dodavatele

Jako hlavní bod k zefektivnění nákupního procesu se nabízí důkladná analýza trhu a nalezení alternativního dodavatele nebo alternativních dodavatelů pro nákup rozvaděčových skříní. Tento krok ale není vůbec jednoduchý z důvodu zaměření společnosti na jadernou energetiku, a s tím spojené požadavky na vlastnění certifikací (z pohledu zaměstnanců i výroby), kvalitu a bezpečnost. Vhodné je zvolení strategie: „Nakupování od dodavatele KORAMEX a.s. a nepřetržité hledání alternativního dodavatele“. To znamená, že by společnost měla pravidelně provádět analýzu a výzkum trhu. V tomto výzkumu by se společnost měla zaměřit na dodavatele zaměřené na kovovýrobu, konkrétně na výrobu rozvaděčových skříní. Těchto dodavatelů existuje mnoho, ale problém je ve vlastnění certifikací pro výrobu těchto unikátních skříní, tedy skříní pro jaderné elektrárny. S vytipovanými dodavateli je nezbytné navázat komunikaci a zjistit, za jakých podmínek by bylo možné vyrábět požadované skříně.

Po prvotním průzkumu trhu, za využití internetu, byla česká společnost Conteg s.r.o. vyhodnocena jako jedna z možných budoucích alternativních dodavatelů. Společnost se zaměřuje na výrobu rozvaděčových skříní, ale pouze v klasickém průmyslu. Výrobu rozvaděčových skříní pro jaderné elektrárny ale plánuje zavést přibližně za rok. (conteg, 2016). S tímto dodavatelem je výhodné udržovat komunikaci, projevit zájem o jeho výrobu a zjišťovat aktuální situaci.

Riziko z existence jediného dodavatele představuje riziko nedodání materiálu jak množstevně, tak časově. Z množstevního hlediska se jedná o to, že společnost KORAMEX a.s. je schopna dodat maximálně 12 rozvaděčových skříní týdně, to znamená, že kdyby se ve společnosti ZAT a.s. zvedly zakázky, mohlo by se stát, že množství dodávaných skříní by nebylo dostačující. S tím souvisí i doba dodání, která je u těchto skříní 6 týdnů od vystavení objednávky. Riziko nedodání zboží souvisí i s vlastní existencí společnosti. Společnost se může dostat do problému, např. finančních - neprojde auditem, objedná špatnou sérii materiálu do výroby, kterou včas neodhalí a pošle ji výroby nebo existenčních - živelné katastrofy apod. I v oblasti certifikací si musí společnost KORAMEX a.s. hlídat, obnovovat a dodržovat stanované pokyny.

V případě, že by se společnosti podařilo najít alternativního dodavatele, znamenalo by to především velké zmírnění rizika. Dále by také nastala možnost působit na platební

a dodací podmínky rozvaděčových skříní. Společnost KORAMEX a.s. by už neměla tak velkou vyjednávací sílu a při stanovování cen by musela zohlednit konkurenci. Z tohoto důvodu by se určitě změnil i přístup společnosti KORAMEX a.s. k výhodnějším podmínkám pro stálé a dlouhodobé odběratele jako je ZAT a.s., např. v podobě množstevních slev.

9.2 Rámcová smlouva

Uzavření rámcové smlouvy je vhodné v případě, že smluvní strany spolu plánují dlouhodobou spolupráci. Společnost ZAT a.s. s výrobcem KORAMEX a.s. spolupracuje již před 20 let a zatím mezi sebou rámcovou smlouvu nemají, ani v minulosti neměli, uzavřenou. Zavedením rámcové smlouvy by se smluvní strany předem dohodly na základních pravidlech, kterým by podléhaly všechny následující vytvořené objednávky. Těmi pravidly jsou např. předmět plnění, platební podmínky, cenové podmínky a záruční podmínky. Využívá se v případě, že společnost ví, že v budoucnu bude potřebovat určitý druh materiálu, zboží či služby, ale ještě neví v jakém množství, čase a provedení. U společnosti ZAT a.s. je jisté, že bude stále nakupovat rozvaděčové skříně jako součást řídicích systémů. Hlavní výhodou rámcové smlouvy je úspora času, pevně stanovená cena nebo sjednání určité slevy. Nemít uzavřenou rámcovou smlouvu s takto významným dodavatelem je základním nedostatkem vzájemné spolupráce.

9.3 Centralizace nákupu

Nákup ve společnosti ZAT a.s. zaujímá velmi významnou pozici. Pro jeho umístění v organizační struktuře společnosti by bylo vhodnější vytvořit jedno větší nákupní oddělení a nákup centralizovat. Vytvořené nákupní oddělení by bylo opět rozdělené na nákup pro oblast automatizace a oblast průmyslové elektroniky, ale obě oblasti by spadaly pod jedno oddělení, respektive pod jednoho strategického manažera nákupu. Tato změna v organizační struktuře společnosti by přinesla zefektivnění nákupu. Výhody lze vidět v lepší organizaci nákupu, nižších nákladech na provoz oddělení, snadnější a podrobnější kontrole, jednotnému vedení, stanovení cílů nákupu apod. Pomocí centralizace nákupu by také vznikla možnost pro manažera nákupu zasahovat do částí nákupního procesu, které jsou momentálně jen v rukou oddělení konstrukce či vývoje.

9.4 Strategický a operativní nákup

V celém nákupním procesu společnosti ZAT a.s. se operativní a strategický nákup z velké části prolínají. Umístění strategického nákupu by mělo být zřejmé hned na začátku nákupního procesu, tedy v oblasti vývoje, kdy probíhá schvalování výroby určitého výrobku, a s tím spojené vytipování možných dodavatelů pro tento výrobek. Dalším krokem je důsledná analýza nákupního trhu, kterou má za úkol realizovat také strategický nákup. Na začátku nákupního procesu ve společnosti ZAT a.s. hraje nákup jen minimální roli, tato situace je dána i umístěním nákupu v organizační struktuře společnosti (viz předchozí návrh – Centralizace nákupu). Strategický i operativní nákup ve společnosti vykonávají stejné osoby. Vhodnější by bylo rozdělit a vymezit, kteří zaměstnanci budou mít zodpovědnost za strategický nákup, a kteří za operativní nákup. Společnost by působnost strategického nákupu neměla podceňovat, jeho úkolem je do nákupu vnést vhodnou nákupní strategii, se kterou by všichni řídicí pracovníci měli být seznámeni.

9.5 Elektronická evidence dodavatelů

Ve společnosti ZAT a.s. je zřizována pro každého dodavatele, se kterým společnost obchoduje, Evidenční karta dodavatele, která má i v dnešní době stále tištěnou podobu. Společnost momentálně nakupuje přibližně od 500 dodavatelů, ale těchto karet eviduje ještě mnohem více, a to od počátku vzniku společnosti. Pro dnešní dobu je tento způsob velice zastaralý a bylo by vhodné zavést elektronickou evidenci dodavatelů, která by umožnila propojení s IFS. Tento návrh by přinesl zlepšení jak z administrativního hlediska, tak z nákladového hlediska a ulehčil by i práci nákupčím. Propojení této evidence v IFS znamená, že by nákupčí během realizace poptávky či nabídky (konkrétně při zadávání dodavatele), měl možnost okamžitě vidět seznam dodavatelů a jejich hodnocení (zda se jedná o výhradního, A, B, C či režijního dodavatele) a na základě tohoto seznamu by vybral odpovídající dodavatele. Po realizaci nákupního procesu by systém naopak vyzval nákupčího, aby dodavatele ohodnotil. Systém by tohle ohodnocení zaznamenal a zohlednil v celkovém hodnocení všech dodavatelů. Nákupčí by tedy nemusel vyhledávat kartu konkrétního dodavatele ve fyzické podobě a provádět hodnocení zapisováním do připravené tabulky, která je součástí každé Evidenční karty dodavatele.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení efektivnosti nákupního procesu vybrané položky nakupované ve společnosti ZAT a.s. a navržení opatření vedoucích k zefektivnění a vylepšení nákupního procesu spojeného s touto položkou.

Prvním krokem k dosažení cíle práce bylo čerpání teoretických poznatků, na základě kterých byla zpracována teoretická část práce. Praktickou část zahájilo seznámení s vybranou společností a následovalo zpracování základních informací o nákupním oddělení a o průběhu nákupu ve společnosti ZAT a.s. Po zjištění základních informací navazovala práce s dodavatelským portfoliem společnosti. Jako základní krok pro další práci s dodavateli byla vytvořena ABC analýza, jejímž výstupem bylo nalezení tří nejvýznamnějších dodavatelů v oblasti materiálových dodávek za rok 2014. Tito dodavatelé byli hodnoceni podle velikost obrátu vytvořeného ve společnosti ZAT a.s. za rok 2014 v Kč bez DPH. Pro určení nejrizikovějšího a strategického dodavatele klíčové položky pro společnost byl zpracován Model nákupního portfolia. Pro umístění dodavatele do tohoto modelu byl vytvořen dotazník s předem stanovenými tvrzeními, která následně manažer nákupu ve společnosti ZAT a.s. ohodnotil dle pokynů. Zprůměrované výsledky u vybraných tří dodavatelů byly zaneseny do vytvořené Matice nákupního portfolia. Jako strategický a nejkritičtější dodavatel se projevil dodavatel KORAMEX a.s., který byl na základě těchto výsledků vybrán pro další kroky v této bakalářské práci.

S dodavatelem KORAMEX a.s. společnost ZAT a.s. udržuje již dlouholetou spolupráci, která umožnila z velké části značné usnadnění nákupního procesu mezi těmito obchodními partnery. KORAMEX a.s. je výhradním dodavatelem společnosti a nakupovaným produktem jsou především rozvaděčové skříně pro jaderné elektrárny, které jsou většinou vyráběny na zakázku pro společnost ZAT a.s.

Předposlední částí práce se stal popis nákupního procesu klíčové položky, kterou byla zvolena rozvaděčová skříň pro jaderné elektrárny nakupovaná od dodavatele KORAMEX a.s. Tento nákupní proces byl doplněn i o kroky a informace k obecnému nákupnímu procesu, které společnost uplatňuje u nákupu běžných položek.

Zhodnocení nákupního procesu bylo provedeno jako následující část a bylo vyhodnoceno jako relativně vyhovující, avšak s možnostmi na dílčí zlepšení

a zefektivnění. Kapitulu zabývající se zhodnocením nákupního procesu vybrané položky doplňují možné návrhy na zefektivnění a zlepšení tohoto nákupního procesu. Nejvýznamnějším návrhem na zefektivnění nákupního procesu rozvaděčové skříně je nalezení alternativního dodavatele. Doporučeno je provádět pravidelný a podrobný průzkum nákupního trhu s cílem najít alternativního dodavatele pro tento druh materiálu. Jako jeden z možných alternativních dodavatelů byl určen dodavatel Conteg s.r.o., se kterým je doporučeno navázat a udržovat komunikaci. Po nalezení alternativního dodavatele či alternativních dodavatelů by společnost provedla zhodnocení a porovnání těchto dodavatelů a následně by mohla přesunout požadavky na nákup na alternativního dodavatele nebo působit na stávající dodavatele KORAMEX a.s. přes platební a dodací podmínky. Dalším významným návrhem je uzavření rámcové smlouvy, které je v případě strategického dodavatele hodnoceno jako velký nedostatek. Následujícím návrhem je centralizace nákupu do jednoho nákupního oddělení pro obě nákupní divize. V nákupním procesu bylo shledáno nedostatečné oddělení strategického a operativního nákupu, včetně jejich umístění v nákupním procesu. Doporučení pro tuto oblast je zlepšit organizování operativního a především strategického nákupu a jeho správné umístění již v počátku nákupního procesu. Závěrečné doporučení se týká evidence dodavatelů v elektronické podobě, tedy v IFS, což by přineslo nové možnosti a velké administrativní a časové usnadnění.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Přednosti a nevýhody centralizace a decentralizace.....	13
Tabulka č. 2: Základní informace o společnosti ZAT a.s.	28
Tabulka č. 3: Výsledek analýzy ABC za rok 2014	42
Tabulka č. 4: Vyplněný dodavatelský dotazník od manažera nákupu	45

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí.....	12
Obrázek č. 2: Analýza Make or buy.....	15
Obrázek č. 3: ABC analýza	17
Obrázek č. 4: Matice nákupního portfolia.....	18
Obrázek č. 5: Analýza dodavatelského portfolia.....	19
Obrázek č. 6: Matice komodita - riziko.....	20
Obrázek č. 7: Kategorizace dodavatelů	20
Obrázek č. 8: Zjednodušený model nákupního marketingu.....	22
Obrázek č. 9: Organizační struktura společnosti k 1. 4. 2015.....	30
Obrázek č. 10: Logo společnosti	31
Obrázek č. 11: Obrat společnosti dle oborů za rok 2014	36
Obrázek č. 12: Porovnání celkových nákladů s náklady na nákup v roce 2014	39
Obrázek č. 13: Průběh ABC analýzy za rok 2014.....	41
Obrázek č. 14: Nejdůležitější dodavatelé dle ABC analýzy.....	43
Obrázek č. 15: Umístění dodavatelů do Modelu nákupního portfolia	46

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AJE – automatizace pro jadernou energetiku

AKE – automatizace pro klasickou energetiku

a.s. – akciová společnost

ATP – automatizace technologických procesů

DPH – daň z přidané hodnoty

ES PoS – ES prohlášení o shodě

EU – Evropská unie

IFS – informační systém využívaný ve společnosti ZAT a.s.

IS – informační systém

JE – jaderná elektrárna

MRP – materiálová rezervace položek

ŘKJ – řízení kontroly a jakosti

Sandra – safe and reliable automation

SLP – lékařské přístroje

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

TOS – technicko-obchodní specifikace

TPV – technická příprava výroby

USE – údržba a servis

VPE – výroba průmyslové elektroniky

ZAT – závod automatizace techniky

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje:

ČERVENÝ, Radim, HANZELKOVÁ Alena a kol. *Strategie nákupu: krok za krokem*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2013, 155 s., ISBN 978-80-7400-414-8

DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL Pavel, LACKO Branislav a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 528 s., ISBN 978-80-247-4275-5

GOPALAKRISHNAN P., HALEEM, Abid. *Handbook of materials management*. 2. vydání, Delhi: PHI Learning Private Limited, 2015, 828 s., ISBN 978-81-203-4801-1

GROS, Ivan, GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006, 183 s., ISBN 80-7080-598-6

HOFMAN, Jiří, TOMEK, Jan. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. Vydání, Praha: Management Press s.r.o., 1999, 276 s., ISBN: 978-80-85943-73-3

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vydání, Brno: Computer Press a.s., 2004, 170 s., ISBN 80-251-0174-6

SIXTA, Josef, ŽIŽKA, Miroslav. *Logistika*. 1. vydání. Brno: Computer Press a.s., 2009, 240 s., ISBN 978-80-251-2563-2

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 480 s., ISBN 978-80-247-3494-1

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 560 s., 2015, ISBN 978-80-7400-274-8

TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 240 s., 2009, ISBN 978-80-7400-098-0

TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 384 s., ISBN 978-80-247-1479-0

Elektronické zdroje:

Automatizace pro jadernou energetiku. *ZAT*. [online] 2015f [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://www.zat.cz/cz/automatizace-pro-jadernou-energetiku.htm>

Automatizace pro klasickou energetiku. *ZAT*. [online] 2015g [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://www.zat.cz/cz/automatizace-pro-klasickou-energetiku.htm>

Automatizace technologických procesů. *ZAT*. [online] 2015h [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://www.zat.cz/cz/automatizace-technologickyh-procesu.htm>

Certifikace a ocenění. *ZAT*. [online] 2015e [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://www.zat.cz/cz/certifikace-a-oceneni.htm>

Historie. *ZAT*. [online] 2015d [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://www.zat.cz/cz/historie.htm>

Jak zvolit správnou strategii nákupu. *BENEFICO*. [online] 2014 [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <http://www.eaukcebenefico.cz/strategie-nakupu/>

Lékařské přístroje. *ZAT*. [online] 2015k [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://www.zat.cz/cz/lekarske-pristroje.htm>

O nás. *Conteg*. [online] 2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.conteg.cz/O-nas>

Řídicí systém SandRA *ZAT*. [online] 2015c [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://www.zat.cz/cz/ridici-system-sandra.htm>

Struktura společnosti. *ZAT*. [online] 2015b [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://www.zat.cz/cz/struktura-spolecnosti.htm>

Údržba a servis. *ZAT*. [online] 2015j [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://www.zat.cz/cz/udrzba-a-servis.htm>

Výroba průmyslové elektroniky. *ZAT*. [online] 2015i [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://www.zat.cz/cz/vyroba-prumyslove-elektroniky.htm>

Základní informace. *ZAT*. [online] 2015a [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://www.zat.cz/cz/o-spolecnosti.htm>

10 důvodů, proč firemní nákup nefunguje. *BENEFICO*. [online] 2015 [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <http://www.eaukcebenefico.cz/proc-firemni-nakup-nefunguje/>

Ostatní zdroje:

Interní dokumenty společnosti ZAT a.s. 2014-2015

Rozhovor s panem Bc. Michalem TENKEM, nákupčím společnosti ZAT a.s., Plzeň, září 2015 – základní informace o nákupu ve společnosti, nákupním oddělení, nákupním procesu

Rozhovor s panem Petrem HOUDKEM, nákupčím ve společnosti ZAT a.s., Příbram, listopad 2015 – detailní popis nákupního procesu, včetně návštěvy výroby

Rozhovor s panem Bc. Michalem TENKEM, Plzeň, únor 2016 – vyplnění dotazníku, doplňující informace k nákupnímu procesu rozvaděčové skříně

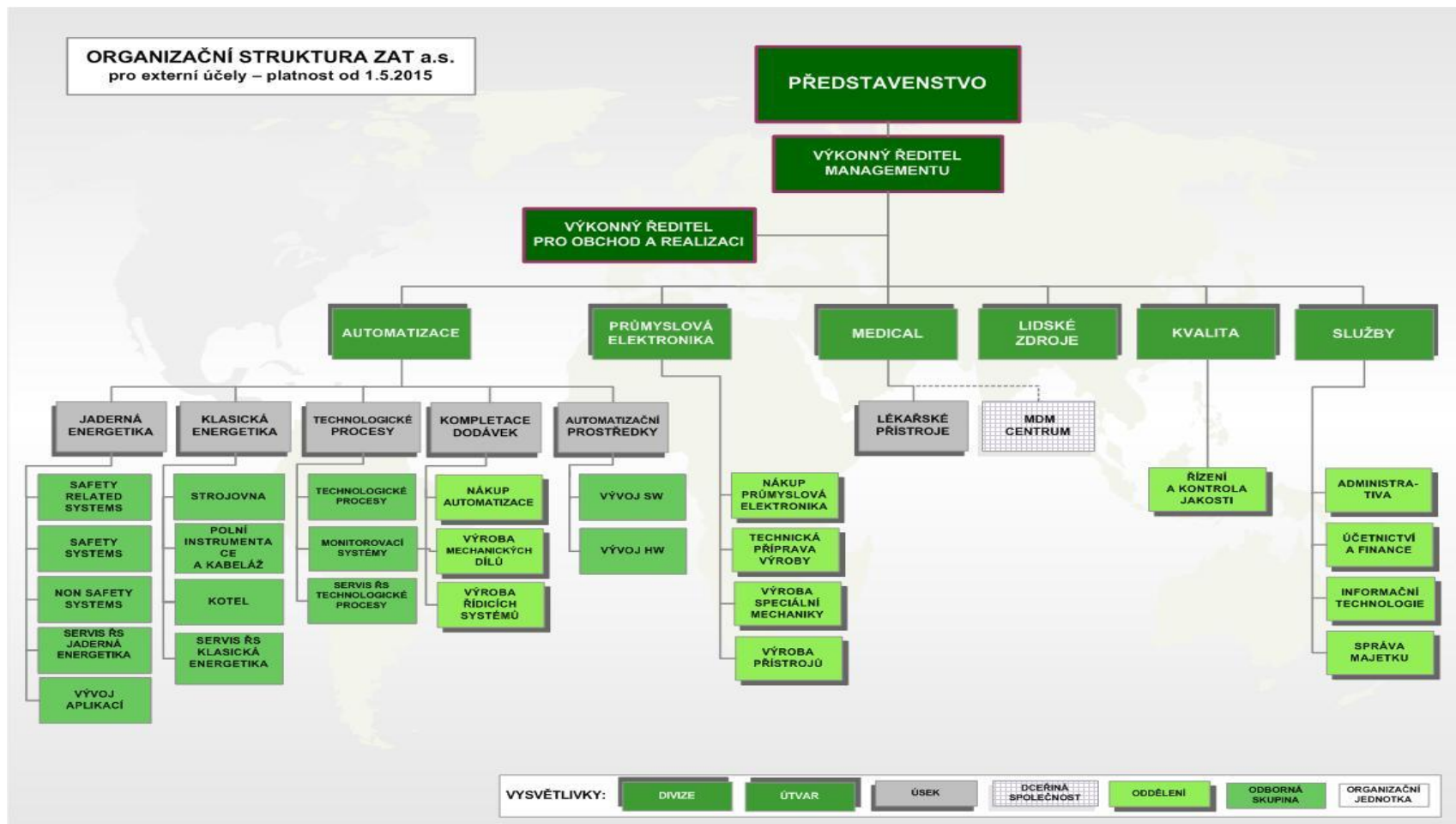
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Rozšířená organizační struktura společnosti ZAT a.s. k 1. 5. 2015

Příloha B: ABC analýza dodavatelů

Příloha C: Potvrzená objednávka od dodavatele KORAMEX a.s.

Příloha A: Rozšířená organizační struktura společnosti ZAT a.s.



Zdroj: interní dokumenty společnosti, 2015

Příloha B: ABC analýza

Dodavatel	Obrat 2014 v Kč bez DPH	Kumulovaný obrat	% z obratu	Kumulované %	Pořadové číslo dodavatele	% dodavatelů	Skupina
VIENNA - COMPONENTS TRADING s.r.o.	13 612 770 Kč	13 612 770 Kč	8,41%	8%	1	0%	A
KORAMEX a.s.	10 328 006 Kč	23 940 775 Kč	6,38%	15%	2	1%	A
AKERMANN ELECTRONIC Praha spol.s.r.o.	7 860 524 Kč	31 801 299 Kč	4,86%	20%	3	1%	A
WAGO ELEKTRO s.r.o.	6 453 324 Kč	38 254 623 Kč	3,99%	24%	4	1%	A
CDC Data s.r.o.	6 095 938 Kč	44 350 561 Kč	3,77%	27%	5	2%	A
SIEMENS s.r.o.	5 597 096 Kč	49 947 657 Kč	3,46%	31%	6	2%	A
ELVAC a.s.	4 229 192 Kč	54 176 849 Kč	2,61%	33%	7	2%	A
COLSYS - AUTOMATIK a.s.	3 847 412 Kč	58 024 260 Kč	2,38%	36%	8	3%	A
Arrow Electronics Czech Republic s.r.o.	3 702 431 Kč	61 726 691 Kč	2,29%	38%	9	3%	A
AMTEK, spol.s r.o.	3 374 231 Kč	65 100 922 Kč	2,08%	40%	10	3%	A
ZTC electronic Praha, s.r.o.	3 300 549 Kč	68 401 470 Kč	2,04%	42%	11	4%	A
ELISCH s.r.o.	3 288 443 Kč	71 689 913 Kč	2,03%	44%	12	4%	A
PROS Trade Europe, s.r.o.	3 045 270 Kč	74 735 183 Kč	1,88%	46%	13	4%	A
EBV ELEKTRONIK spol.s.r.o.	3 028 455 Kč	77 763 638 Kč	1,87%	48%	14	5%	A
Fischer elektronik s.r.o.	2 990 475 Kč	80 754 113 Kč	1,85%	50%	15	5%	A
Harting s.r.o.	2 933 898 Kč	83 688 011 Kč	1,81%	52%	16	5%	A
Duagon AG	2 931 194 Kč	86 619 205 Kč	1,81%	54%	17	6%	A
Bi Esse Cz s.r.o.	2 906 199 Kč	89 525 404 Kč	1,80%	55%	18	6%	A
OS-KOM spol.s.r.o.	2 771 277 Kč	92 296 681 Kč	1,71%	57%	19	7%	A
GMC-měřicí technika,s.r.o.	2 737 412 Kč	95 034 093 Kč	1,69%	59%	20	7%	A

GAUSS Electronic s.r.o.	2 474 775 Kč	97 508 868 Kč	1,53%	60%	21	7%	A
PANTEK (CS) s.r.o.	2 276 704 Kč	99 785 572 Kč	1,41%	62%	22	8%	A
RYSTON Electronics s.r.o.	2 247 704 Kč	102 033 276 Kč	1,39%	63%	23	8%	A
DOE spol.s.r.o.	2 229 235 Kč	104 262 511 Kč	1,38%	64%	24	8%	A
Schneider Electric CZ, s.r.o.	2 203 569 Kč	106 466 079 Kč	1,36%	66%	25	9%	A
Weidmüller, s.r.o.	2 140 312 Kč	108 606 391 Kč	1,32%	67%	26	9%	A
Trasfor S.A.	2 127 763 Kč	110 734 154 Kč	1,31%	68%	27	9%	A
EWWH, s.r.o.	2 086 041 Kč	112 820 195 Kč	1,29%	70%	28	10%	A
TMV SS spol. s.r.o.	2 047 335 Kč	114 867 530 Kč	1,26%	71%	29	10%	B
France Thermique	2 005 314 Kč	116 872 844 Kč	1,24%	72%	30	10%	B
Jiří Fliegel	1 978 393 Kč	118 851 237 Kč	1,22%	73%	31	11%	B
ELDOR II s.r.o.	1 811 282 Kč	120 662 519 Kč	1,12%	75%	32	11%	B
KOALA elektronik spol.s.r.o.	1 781 118 Kč	122 443 637 Kč	1,10%	76%	33	11%	B
SOS electronic s.r.o.	1 774 443 Kč	124 218 080 Kč	1,10%	77%	34	12%	B
ECOM s.r.o.	1 741 140 Kč	125 959 220 Kč	1,08%	78%	35	12%	B
QUITTNER+SCHIMEK s.r.o.	1 649 738 Kč	127 608 958 Kč	1,02%	79%	36	12%	B
PROFESS, spol. s r. o.	1 186 396 Kč	128 795 354 Kč	0,73%	80%	37	13%	B
YOKOGAWA GesmbH, organizační složka	1 169 593 Kč	129 964 946 Kč	0,72%	80%	38	13%	B
ALLTRONIC s.r.o.	1 157 622 Kč	131 122 568 Kč	0,72%	81%	39	13%	B
Veinfurt s.r.o.	1 153 722 Kč	132 276 290 Kč	0,71%	82%	40	14%	B
B+R automatizace s.r.o.	1 013 497 Kč	133 289 787 Kč	0,63%	82%	41	14%	B
ZPA Nová Paka a.s.	974 876 Kč	134 264 663 Kč	0,60%	83%	42	14%	B
OEM Automatic, spol.s.r.o.	967 549 Kč	135 232 212 Kč	0,60%	84%	43	15%	B
InPower Technology s. r. o.	960 735 Kč	136 192 947 Kč	0,59%	84%	44	15%	B
FS CODES s.r.o.	930 154 Kč	137 123 101 Kč	0,57%	85%	45	15%	B
PE & ED, spol.s.r.o.	919 635 Kč	138 042 735 Kč	0,57%	85%	46	16%	B

KABELOVNA KABEX a.s.	900 171 Kč	138 942 906 Kč	0,56%	86%	47	16%	B
GEOVAP, spol.s.r.o.	805 411 Kč	139 748 316 Kč	0,50%	86%	48	16%	B
TENAX CZ s.r.o.	792 440 Kč	140 540 756 Kč	0,49%	87%	49	17%	B
FCC Průmyslové systémy s.r.o.	791 008 Kč	141 331 764 Kč	0,49%	87%	50	17%	B
PHOENIX CONTACT s.r.o.	777 271 Kč	142 109 035 Kč	0,48%	88%	51	17%	B
ATD ELEKTRONIK s.r.o.	770 147 Kč	142 879 182 Kč	0,48%	88%	52	18%	B
Hynek Pangrác-Elektronické systémy	693 520 Kč	143 572 702 Kč	0,43%	89%	53	18%	B
WURTH Elektronik eiSos GmbH and CO.	659 501 Kč	144 232 203 Kč	0,41%	89%	54	18%	B
Finder CZ, s.r.o.	611 911 Kč	144 844 114 Kč	0,38%	89%	55	19%	B
ROT-HSware spol. s r.o.	525 334 Kč	145 369 448 Kč	0,32%	90%	56	19%	B
ENIKA .CZ s.r.o.	508 782 Kč	145 878 230 Kč	0,31%	90%	57	20%	B
Květa Matoušková - Elektronik	461 436 Kč	146 339 667 Kč	0,29%	90%	58	20%	B
OFFICIAL electronic s.r.o.	437 205 Kč	146 776 871 Kč	0,27%	91%	59	20%	B
VISITECH a.s.	421 079 Kč	147 197 950 Kč	0,26%	91%	60	21%	B
CG Electronics Plzeň, spol.s.r.o.	408 861 Kč	147 606 811 Kč	0,25%	91%	61	21%	B
Tecon spol. s r.o.	390 592 Kč	147 997 402 Kč	0,24%	91%	62	21%	B
Mouser Electronics	383 506 Kč	148 380 909 Kč	0,24%	92%	63	22%	B
VIAVIS a.s.	375 201 Kč	148 756 109 Kč	0,23%	92%	64	22%	B
Rittal Czech s.r.o.	334 784 Kč	149 090 893 Kč	0,21%	92%	65	22%	B
MoSys s.r.o.	331 275 Kč	149 422 168 Kč	0,20%	92%	66	23%	B
ELCHEMCO s.r.o.	329 742 Kč	149 751 910 Kč	0,20%	93%	67	23%	B
JK Energo, s.r.o.	310 610 Kč	150 062 520 Kč	0,19%	93%	68	23%	B
Dreyer GmbH	303 532 Kč	150 366 052 Kč	0,19%	93%	69	24%	B
POLL,s.r.o.	298 818 Kč	150 664 870 Kč	0,18%	93%	70	24%	B
MES Praha s.r.o.	298 413 Kč	150 963 283 Kč	0,18%	93%	71	24%	B
Eaton Elektrotechnika s.r.o.	291 115 Kč	151 254 397 Kč	0,18%	93%	72	25%	B

KV components,s.r.o.	290 190 Kč	151 544 587 Kč	0,18%	94%	73	25%	B
ABB s r.o.	270 427 Kč	151 815 014 Kč	0,17%	94%	74	25%	B
TBP-TRANSFORMÁTORY, spol.s.r.o.	265 314 Kč	152 080 328 Kč	0,16%	94%	75	26%	B
Protection & Consulting, s.r.o.	262 000 Kč	152 342 328 Kč	0,16%	94%	76	26%	B
RS COMPONENTS SP. z o.o.	250 191 Kč	152 592 519 Kč	0,15%	94%	77	26%	B
Spezial Electronic Wuttke Immobilien KG, o.s.	246 489 Kč	152 839 008 Kč	0,15%	94%	78	27%	B
BUSCH Pelhřimov, spol.s.r.o.	233 087 Kč	153 072 095 Kč	0,14%	95%	79	27%	B
Würth Elektronik Czech Republic	225 575 Kč	153 297 670 Kč	0,14%	95%	80	27%	B
COMGUARD s.r.o.	222 389 Kč	153 520 059 Kč	0,14%	95%	81	28%	B
ŠKODA ELECTRIC a.s.	210 557 Kč	153 730 616 Kč	0,13%	95%	82	28%	B
ECOMAL Česká republika s.r.o.	207 436 Kč	153 938 052 Kč	0,13%	95%	83	28%	B
SEW-EURODRIVE CZ s.r.o.	204 834 Kč	154 142 886 Kč	0,13%	95%	84	29%	B
ENERTIS, s.r.o.	197 395 Kč	154 340 281 Kč	0,12%	95%	85	29%	B
Coilcraft Europe- dovoz	195 961 Kč	154 536 242 Kč	0,12%	95%	86	29%	B
TRONIC s r.o.	186 985 Kč	154 723 227 Kč	0,12%	96%	87	30%	B
4Source electronics AG	181 221 Kč	154 904 448 Kč	0,11%	96%	88	30%	C
FABORY CZ Holding s.r.o.	176 440 Kč	155 080 888 Kč	0,11%	96%	89	30%	C
HAUG AND CO.	170 580 Kč	155 251 468 Kč	0,11%	96%	90	31%	C
Moravské přístroje a.s.	169 470 Kč	155 420 938 Kč	0,10%	96%	91	31%	C
PBT ROŽNOV p.R.,s.r.o.	163 745 Kč	155 584 682 Kč	0,10%	96%	92	32%	C
Wittig Electronic s.r.o.	163 108 Kč	155 747 790 Kč	0,10%	96%	93	32%	C
Pepperl+Fuchs s.r.o.	159 517 Kč	155 907 307 Kč	0,10%	96%	94	32%	C
RUTRONIK Elektron.Baumelemente CZ, s.r.o.	145 149 Kč	156 052 456 Kč	0,09%	96%	95	33%	C
MaR SYSTEMS s.r.o.	137 658 Kč	156 190 114 Kč	0,09%	96%	96	33%	C
STARMANS electronics, s.r.o.	134 797 Kč	156 324 911 Kč	0,08%	97%	97	33%	C
INTERCONTI Ing.Tomáš Bravený s.r.o.	134 343 Kč	156 459 254 Kč	0,08%	97%	98	34%	C

OPTOKON, a.s.	133 591 Kč	156 592 845 Kč	0,08%	97%	99	34%	C
Merz s.r.o.	129 642 Kč	156 722 487 Kč	0,08%	97%	100	34%	C
TURCK s.r.o.	127 165 Kč	156 849 652 Kč	0,08%	97%	101	35%	C
D - Ex Instruments, spol.s.r.o.	111 780 Kč	156 961 432 Kč	0,07%	97%	102	35%	C
Feromagnet, s.r.o.	102 441 Kč	157 063 873 Kč	0,06%	97%	103	35%	C
CONTRA s.r.o.	101 711 Kč	157 165 584 Kč	0,06%	97%	104	36%	C
ebm - papst CZ s.r.o.	100 982 Kč	157 266 566 Kč	0,06%	97%	105	36%	C
Schrack Technik spol.s.r.o.	99 805 Kč	157 366 372 Kč	0,06%	97%	106	36%	C
6ta	96 209 Kč	157 462 581 Kč	0,06%	97%	107	37%	C
AXIMA s.r.o.	95 049 Kč	157 557 630 Kč	0,06%	97%	108	37%	C
VOLTANA s.r.o.	94 232 Kč	157 651 862 Kč	0,06%	97%	109	37%	C
JSP, s.r.o.	92 996 Kč	157 744 858 Kč	0,06%	97%	110	38%	C
ELECO VEP CZ s.r.o.	92 615 Kč	157 837 473 Kč	0,06%	98%	111	38%	C
Ing.Jindřich Franc - ELSACO	92 085 Kč	157 929 558 Kč	0,06%	98%	112	38%	C
N-ETS spol.s.r.o.	91 931 Kč	158 021 489 Kč	0,06%	98%	113	39%	C
Elgas CZ s.r.o.	90 178 Kč	158 111 667 Kč	0,06%	98%	114	39%	C
PCS spol. s.r.o.	88 451 Kč	158 200 117 Kč	0,05%	98%	115	39%	C
HT-Eurep Electronic s.r.o.	86 016 Kč	158 286 133 Kč	0,05%	98%	116	40%	C
Semic Trade, s.r.o.	84 141 Kč	158 370 274 Kč	0,05%	98%	117	40%	C
COMAR NetLine, spol. s.r.o.	83 620 Kč	158 453 894 Kč	0,05%	98%	118	40%	C
Kovohutě Příbram nástupnická,a.s.	82 457 Kč	158 536 351 Kč	0,05%	98%	119	41%	C
PEDAPLAST s.r.o.	82 200 Kč	158 618 550 Kč	0,05%	98%	120	41%	C
Datasound Laboratories Ltd	81 147 Kč	158 699 697 Kč	0,05%	98%	121	41%	C
ERNI Electronics GmbH & CO. KG	80 400 Kč	158 780 097 Kč	0,05%	98%	122	42%	C
TTI, s.r.o.	79 928 Kč	158 860 025 Kč	0,05%	98%	123	42%	C
H+J COMPUTERS PLUS-PLZEN,S.R.O.	78 832 Kč	158 938 857 Kč	0,05%	98%	124	42%	C

SMtronic - Ing.Milan Soukup	72 420 Kč	159 011 277 Kč	0,04%	98%	125	43%	C
CZC cz s.r.o.	68 509 Kč	159 079 786 Kč	0,04%	98%	126	43%	C
Milan Kubát - ATM sítotisk	67 750 Kč	159 147 536 Kč	0,04%	98%	127	43%	C
DELL Computer spol.s.r.o.	65 876 Kč	159 213 412 Kč	0,04%	98%	128	44%	C
TESLA BLATNÁ,a.s.	63 866 Kč	159 277 278 Kč	0,04%	98%	129	44%	C
VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s.	63 514 Kč	159 340 792 Kč	0,04%	98%	130	45%	C
SETRON GmbH	62 365 Kč	159 403 156 Kč	0,04%	98%	131	45%	C
Stanislav Jelínek - J.E.M. ELEKTRONIK	62 233 Kč	159 465 389 Kč	0,04%	99%	132	45%	C
Conductix-Wampfler, s.r.o.	58 398 Kč	159 523 787 Kč	0,04%	99%	133	46%	C
Gravo Tech s.r.o.	53 791 Kč	159 577 578 Kč	0,03%	99%	134	46%	C
N.F.Smith and Associates LP	52 440 Kč	159 630 018 Kč	0,03%	99%	135	46%	C
Conel s.r.o.	51 660 Kč	159 681 678 Kč	0,03%	99%	136	47%	C
Endress+Hauser Czech s.r.o.	51 227 Kč	159 732 905 Kč	0,03%	99%	137	47%	C
ControlTech s.r.o.	49 983 Kč	159 782 888 Kč	0,03%	99%	138	47%	C
SPOJmat Hýskov s.r.o.	48 752 Kč	159 831 640 Kč	0,03%	99%	139	48%	C
ABC Data s.r.o.	48 450 Kč	159 880 091 Kč	0,03%	99%	140	48%	C
RELKO s.r.o.	48 062 Kč	159 928 153 Kč	0,03%	99%	141	48%	C
Bosch Rexroth Group, spol.s.r.o.	44 067 Kč	159 972 219 Kč	0,03%	99%	142	49%	C
ELECO Skřivánek Zd.	43 875 Kč	160 016 094 Kč	0,03%	99%	143	49%	C
Q-ELEKTRIK a.s.	43 039 Kč	160 059 133 Kč	0,03%	99%	144	49%	C
Distrelec Ges.m.b.H	41 561 Kč	160 100 694 Kč	0,03%	99%	145	50%	C
SMtronic s.r.o.	41 468 Kč	160 142 161 Kč	0,03%	99%	146	50%	C
ALPHA COMPANY LTD.	40 453 Kč	160 182 614 Kč	0,02%	99%	147	50%	C
METRA BLANSKO a.s.	40 373 Kč	160 222 987 Kč	0,02%	99%	148	51%	C
KONDOR, s.r.o.	39 692 Kč	160 262 680 Kč	0,02%	99%	149	51%	C
TTI, Inc.	39 151 Kč	160 301 831 Kč	0,02%	99%	150	51%	C

ELPO UPS s.r.o.	37 372 Kč	160 339 203 Kč	0,02%	99%	151	52%	C
Omnitron s.r.o.	37 023 Kč	160 376 226 Kč	0,02%	99%	152	52%	C
Atotech CZ, a.s.	35 875 Kč	160 412 101 Kč	0,02%	99%	153	52%	C
ERNI - NEPLATNE	34 143 Kč	160 446 244 Kč	0,02%	99%	154	53%	C
Stokvis Promi Czech s.r.o.	33 491 Kč	160 479 735 Kč	0,02%	99%	155	53%	C
RICHCO-Plastic Deutschland GmbH	33 402 Kč	160 513 137 Kč	0,02%	99%	156	53%	C
Fibre Professionals s.r.o.	33 320 Kč	160 546 457 Kč	0,02%	99%	157	54%	C
MM GROUP,s.r.o.	32 720 Kč	160 579 177 Kč	0,02%	99%	158	54%	C
ARCO technik s.r.o.	32 156 Kč	160 611 333 Kč	0,02%	99%	159	54%	C
Lach-Ner, s.r.o.	31 920 Kč	160 643 253 Kč	0,02%	99%	160	55%	C
ELPLAST, spol. s r.o.	31 600 Kč	160 674 853 Kč	0,02%	99%	161	55%	C
DURANGO zdravot.elektronika s.r.o.	31 539 Kč	160 706 392 Kč	0,02%	99%	162	55%	C
JAMI Electronics, s.r.o.	31 290 Kč	160 737 682 Kč	0,02%	99%	163	56%	C
BRITRADE spol.s.r.o.	30 911 Kč	160 768 593 Kč	0,02%	99%	164	56%	C
LAPP KABEL s.r.o.	29 912 Kč	160 798 505 Kč	0,02%	99%	165	57%	C
SVK Elektronik s.r.o.	28 201 Kč	160 826 706 Kč	0,02%	99%	166	57%	C
SCHMACHTL spol.s.r.o.	26 497 Kč	160 853 203 Kč	0,02%	99%	167	57%	C
PREMIER FARNELL UK LIMITED (CZK)	26 397 Kč	160 879 600 Kč	0,02%	99%	168	58%	C
KRUP s.r.o.	26 122 Kč	160 905 722 Kč	0,02%	99%	169	58%	C
GAMAaluminium	25 486 Kč	160 931 207 Kč	0,02%	99%	170	58%	C
GES-ELECTRONICS,a. s.	24 856 Kč	160 956 063 Kč	0,02%	99%	171	59%	C
NT Magnetics s.r.o.	24 629 Kč	160 980 692 Kč	0,02%	99%	172	59%	C
TME Czech Republic s.r.o.	24 397 Kč	161 005 089 Kč	0,02%	99%	173	59%	C
Rajapack s. r. o.	23 690 Kč	161 028 779 Kč	0,01%	99%	174	60%	C
LAMPLEX Central Europe s.r.o.	22 600 Kč	161 051 379 Kč	0,01%	99%	175	60%	C
okatec spol.s.r.o.	22 232 Kč	161 073 611 Kč	0,01%	100%	176	60%	C

PZK BRNO a.s.	21 785 Kč	161 095 396 Kč	0,01%	100%	177	61%	C
AGEUS s.r.o.	21 710 Kč	161 117 106 Kč	0,01%	100%	178	61%	C
Papouch s.r.o.	21 700 Kč	161 138 806 Kč	0,01%	100%	179	61%	C
GHV TRADING s.r.o.	21 640 Kč	161 160 446 Kč	0,01%	100%	180	62%	C
DCom, spol. s r.o.	21 600 Kč	161 182 046 Kč	0,01%	100%	181	62%	C
ORBIT MERRET, s.r.o.	21 119 Kč	161 203 165 Kč	0,01%	100%	182	62%	C
SEALL s.r.o.	20 520 Kč	161 223 685 Kč	0,01%	100%	183	63%	C
FOXEL elektro s.r.o.	20 210 Kč	161 243 894 Kč	0,01%	100%	184	63%	C
BKE a.s.	19 700 Kč	161 263 594 Kč	0,01%	100%	185	63%	C
Software toolbox	18 845 Kč	161 282 440 Kč	0,01%	100%	186	64%	C
Jozef Kosa Gumárna a zámečnictví K+P	18 120 Kč	161 300 560 Kč	0,01%	100%	187	64%	C
ALSTOM Grid SAS - organizační složka	17 500 Kč	161 318 060 Kč	0,01%	100%	188	64%	C
Guliwer electronics, s.r.o.	17 192 Kč	161 335 252 Kč	0,01%	100%	189	65%	C
Almeto s.r.o.	17 040 Kč	161 352 292 Kč	0,01%	100%	190	65%	C
Ferona, a.s.	16 842 Kč	161 369 134 Kč	0,01%	100%	191	65%	C
Rawet s.r.o.	16 698 Kč	161 385 832 Kč	0,01%	100%	192	66%	C
Ing. Jiří Basl - BES	16 225 Kč	161 402 057 Kč	0,01%	100%	193	66%	C
WELTRONIC GMBH	15 504 Kč	161 417 561 Kč	0,01%	100%	194	66%	C
EGC-service s.r.o.	15 000 Kč	161 432 561 Kč	0,01%	100%	195	67%	C
BATERIA SLANÝ CZ, s.r.o.	14 918 Kč	161 447 479 Kč	0,01%	100%	196	67%	C
Miroslav Vonka RaC	14 745 Kč	161 462 224 Kč	0,01%	100%	197	67%	C
AMiT, spol. s r.o.	14 500 Kč	161 476 724 Kč	0,01%	100%	198	68%	C
OLAER CZ,s.r.o.	13 260 Kč	161 489 984 Kč	0,01%	100%	199	68%	C
INTERSOFT- Automation s.r.o.	12 713 Kč	161 502 697 Kč	0,01%	100%	200	68%	C
TECOM paper s.r.o.	12 434 Kč	161 515 131 Kč	0,01%	100%	201	69%	C
TOMIS CZ, s.r.o.	12 132 Kč	161 527 263 Kč	0,01%	100%	202	69%	C

Elektronické součástky CZ, a.s.	11 800 Kč	161 539 063 Kč	0,01%	100%	203	70%	C
SERVISBAL OBALY s.r.o.	10 849 Kč	161 549 912 Kč	0,01%	100%	204	70%	C
Ray Service, s.r.o.	10 679 Kč	161 560 592 Kč	0,01%	100%	205	70%	C
EXIMET TRAF0 spol. s r.o.	9 920 Kč	161 570 512 Kč	0,01%	100%	206	71%	C
RELMAG electronic s.r.o.	9 150 Kč	161 579 662 Kč	0,01%	100%	207	71%	C
CONEC s.r.o.	8 904 Kč	161 588 566 Kč	0,01%	100%	208	71%	C
ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO	8 604 Kč	161 597 170 Kč	0,01%	100%	209	72%	C
D.I.P. s.r.o.	8 424 Kč	161 605 594 Kč	0,01%	100%	210	72%	C
PROTECH SpT s.r.o.	8 417 Kč	161 614 011 Kč	0,01%	100%	211	72%	C
AKAM s.r.o.	7 958 Kč	161 621 969 Kč	0,00%	100%	212	73%	C
MORÁVIA-CHEM, s.r.o.	7 780 Kč	161 629 749 Kč	0,00%	100%	213	73%	C
Invelt Industry International, a. s.	7 710 Kč	161 637 459 Kč	0,00%	100%	214	73%	C
BENNING ČR, s.r.o.	7 540 Kč	161 644 999 Kč	0,00%	100%	215	74%	C
Sunnysoft s.r.o.	7 488 Kč	161 652 487 Kč	0,00%	100%	216	74%	C
Bossard CZ s.r.o.	7 435 Kč	161 659 922 Kč	0,00%	100%	217	74%	C
Eduard Ebel	7 275 Kč	161 667 197 Kč	0,00%	100%	218	75%	C
ABCOPY s.r.o.	7 263 Kč	161 674 460 Kč	0,00%	100%	219	75%	C
GUMEX, spol.s.r.o.	7 250 Kč	161 681 710 Kč	0,00%	100%	220	75%	C
Inovation Czech, spol.s.r.o.	7 055 Kč	161 688 765 Kč	0,00%	100%	221	76%	C
ATLAS, spol.s.r.o.	6 930 Kč	161 695 695 Kč	0,00%	100%	222	76%	C
BURISCH ELEKTRONIK BAUTEILE GMBH	6 676 Kč	161 702 371 Kč	0,00%	100%	223	76%	C
American Power Design	6 517 Kč	161 708 888 Kč	0,00%	100%	224	77%	C
Tritón Pardubice, spol.s.r.o.	6 412 Kč	161 715 300 Kč	0,00%	100%	225	77%	C
OSC a.s.	6 090 Kč	161 721 390 Kč	0,00%	100%	226	77%	C
OK technik-emc s.r.o.	5 840 Kč	161 727 230 Kč	0,00%	100%	227	78%	C
Alcomex Spring Works, s.r.o.	5 800 Kč	161 733 030 Kč	0,00%	100%	228	78%	C

KR protect spol. s r.o.	5 380 Kč	161 738 410 Kč	0,00%	100%	229	78%	C
MAREK Industrial a.s.	5 228 Kč	161 743 639 Kč	0,00%	100%	230	79%	C
Alza.cz a.s.	5 150 Kč	161 748 789 Kč	0,00%	100%	231	79%	C
Jakar Electronics, spol.s.r.o.	5 120 Kč	161 753 909 Kč	0,00%	100%	232	79%	C
CALIBRO spol. s r.o.	4 996 Kč	161 758 905 Kč	0,00%	100%	233	80%	C
MACRO WEIL s.r.o.	4 975 Kč	161 763 880 Kč	0,00%	100%	234	80%	C
FLOBB Kosova Hora Ing. František Belza	4 926 Kč	161 768 806 Kč	0,00%	100%	235	80%	C
Mironet.cz a.s.	4 764 Kč	161 773 570 Kč	0,00%	100%	236	81%	C
HB COLOR, s. r. o.	4 725 Kč	161 778 295 Kč	0,00%	100%	237	81%	C
AAA Barvy s.r.o.	4 379 Kč	161 782 674 Kč	0,00%	100%	238	82%	C
Nástroje CZ s.r.o.	4 308 Kč	161 786 982 Kč	0,00%	100%	239	82%	C
Multi-Contact Czech c/o Stäubli Systems, s.r.o.	4 275 Kč	161 791 257 Kč	0,00%	100%	240	82%	C
Nákup za hotové	4 261 Kč	161 795 518 Kč	0,00%	100%	241	83%	C
RS ISOLSEC	4 015 Kč	161 799 533 Kč	0,00%	100%	242	83%	C
Wikov Sázavan s.r.o.	3 872 Kč	161 803 405 Kč	0,00%	100%	243	83%	C
SVED Elektrotech. družstvo	3 840 Kč	161 807 245 Kč	0,00%	100%	244	84%	C
MEGATRON s.r.o.	3 420 Kč	161 810 665 Kč	0,00%	100%	245	84%	C
PAUL Vše pro kancelář	3 401 Kč	161 814 066 Kč	0,00%	100%	246	84%	C
Elektronické součástky Ostrava s.r.o.	3 360 Kč	161 817 426 Kč	0,00%	100%	247	85%	C
MPK KEMMER GMBH PCS TOOLS	3 158 Kč	161 820 583 Kč	0,00%	100%	248	85%	C
ARCUS ENGINEERING, spol.s.r.o.	3 089 Kč	161 823 672 Kč	0,00%	100%	249	85%	C
Euro SITEX s.r.o.	2 826 Kč	161 826 498 Kč	0,00%	100%	250	86%	C
Cyberbond CS s.r.o. Cyberbond Group	2 646 Kč	161 829 144 Kč	0,00%	100%	251	86%	C
BE COLOR, s.r.o. STŘEDISKO PŘÍBRAM	2 464 Kč	161 831 608 Kč	0,00%	100%	252	86%	C
NAREX CONSULT a.s.	2 398 Kč	161 834 005 Kč	0,00%	100%	253	87%	C
ELING BOHEMIA,s.r.o.	2 232 Kč	161 836 237 Kč	0,00%	100%	254	87%	C

Guliver electronics, s.r.o.	2 172 Kč	161 838 409 Kč	0,00%	100%	255	87%	C
ECOTONER v.o.s.	2 160 Kč	161 840 570 Kč	0,00%	100%	256	88%	C
HARLINGEN s.r.o.	2 072 Kč	161 842 642 Kč	0,00%	100%	257	88%	C
ELDEZ s.r.o.	2 057 Kč	161 844 699 Kč	0,00%	100%	258	88%	C
AXOM Kladno s.r.o.	1 834 Kč	161 846 533 Kč	0,00%	100%	259	89%	C
SERVIS CENTRUM, spol.s.r.o.	1 770 Kč	161 848 303 Kč	0,00%	100%	260	89%	C
WEOST PLUS s.r.o.	1 711 Kč	161 850 014 Kč	0,00%	100%	261	89%	C
ELFETEX s.r.o.	1 681 Kč	161 851 695 Kč	0,00%	100%	262	90%	C
ELSO PHILIPS SERVICE, spol. s r.o.	1 576 Kč	161 853 271 Kč	0,00%	100%	263	90%	C
Partex Ariane, a.s.	1 568 Kč	161 854 838 Kč	0,00%	100%	264	90%	C
VYRTYCH a.s.	1 412 Kč	161 856 251 Kč	0,00%	100%	265	91%	C
Repromat a.s.	1 398 Kč	161 857 649 Kč	0,00%	100%	266	91%	C
Conrad Electronic Česká republika, s.r.o.	1 380 Kč	161 859 029 Kč	0,00%	100%	267	91%	C
DREMEC ČR, s.r.o.	1 174 Kč	161 860 202 Kč	0,00%	100%	268	92%	C
SCHNEIDER ELECTRIC a.s.	1 168 Kč	161 861 371 Kč	0,00%	100%	269	92%	C
ELZAT spol.s r.o.	1 100 Kč	161 862 471 Kč	0,00%	100%	270	92%	C
EURO - Šarm spol.s r.o.	1 001 Kč	161 863 472 Kč	0,00%	100%	271	93%	C
SITASERVIS s.r.o.	962 Kč	161 864 434 Kč	0,00%	100%	272	93%	C
SKYBERGTECH s.r.o.	950 Kč	161 865 384 Kč	0,00%	100%	273	93%	C
SALVATOR STŘECHY s.r.o.	948 Kč	161 866 332 Kč	0,00%	100%	274	94%	C
J. Špína a synové	924 Kč	161 867 256 Kč	0,00%	100%	275	94%	C
HOLOUBEK PROTECT a.s.	783 Kč	161 868 038 Kč	0,00%	100%	276	95%	C
Essentra Components s.r.o.	639 Kč	161 868 678 Kč	0,00%	100%	277	95%	C
BARVY SK, s.r.o.	607 Kč	161 869 284 Kč	0,00%	100%	278	95%	C
WURTH spol.s.r.o.	603 Kč	161 869 888 Kč	0,00%	100%	279	96%	C
OBI Česká republika s.r.o.	578 Kč	161 870 465 Kč	0,00%	100%	280	96%	C

Petr Matoušek - PESIMAT	563 Kč	161 871 028 Kč	0,00%	100%	281	96%	C
BONEGA, spol. s r.o.	527 Kč	161 871 554 Kč	0,00%	100%	282	97%	C
TUNKR s.r.o.	420 Kč	161 871 974 Kč	0,00%	100%	283	97%	C
Ray Service, a.s.	312 Kč	161 872 286 Kč	0,00%	100%	284	97%	C
BETZ s.r.o.	273 Kč	161 872 559 Kč	0,00%	100%	285	98%	C
KUTIL, K.S.	251 Kč	161 872 811 Kč	0,00%	100%	286	98%	C
ing. Zbyněk Poštulka TEROZ	225 Kč	161 873 036 Kč	0,00%	100%	287	98%	C
Blue Panther s.r.o.	219 Kč	161 873 254 Kč	0,00%	100%	288	99%	C
TIPA s r.o.	208 Kč	161 873 462 Kč	0,00%	100%	289	99%	C
KERAMICKE KONDENZATORY	187 Kč	161 873 649 Kč	0,00%	100%	290	99%	C
SEA s.r.o.	82 Kč	161 873 731 Kč	0,00%	100%	291	100%	C
Jork spol.s.r.o.	11 Kč	161 873 743 Kč	0,00%	100%	292	100%	C
	161 873 743 Kč		100,00%				

Zdroj: vlastní zpracování dle vnitropodnikových údajů, 2015

Příloha C: Potvrzená objednávka od dodavatele KORAMEX a.s.

DOŠLO 25.9.2015

2745



Objednávka č.: B20150361

Koordinátor: Nákupčí 8 - Tenk

Verze: 0

List č.: 1

Kupující: ZAT a.s. K Podlesí 541 261 01 Příbram VI ČESKÁ REPUBLIKA IČ: 45148431 DIČ: CZ45148431		Prodávající: KORAMEX a.s. Pražská 268 SUŠICE 34202 SUŠICE ČESKÁ REPUBLIKA IČ: 00117366 DIČ: CZ00117366	
Příjemce: ZAT a.s.		Dodací podmínky: Přeprava a pojištění placeny do Způsob dopravy: Autem dodavatele Platební podmínky: 30 Dni Způsob platby: Převodní příkaz	

ZAT a.s. je zapsaná v OR vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 1583

Na faktuře a dodacím listu uveďte zřetelně číslo této objednávky.

Pokud nebude číslo na faktuře uvedeno, bude vrácena zpět bez proplacení!

V případě, že se jedná o dodávku zboží, přikládejte prosím, fakturu, nebo její kopii k dodávce.

Objednáváme u Vás:

Řád.	Uvol.	Popis	Dat. dodáv.	MJ	Množství	Potvrzení prodávajícího	
						Cena/MJ	Dat. dodáv.
1	1	Skříň 600x800x2000 č.v. C3-3856 Nutno dodržet výrobce! - ID:Koramex C3-3856 Požadován dokument DISDOV Distribuovaná Dokumentace Opakované VýrobyK výrobku požadujeme Prohlášení o shodě podle zákona 22/1997 Sb. a příslušných nařízení vlády.Shoda bude prohlasována podle harmonizované normy ČSN EN 62208 ed. 2	29.9.2015	ks	2,00		
2	1	Skříň 600x800x2000 č.v. C3-3848 Nutno dodržet výrobce! - ID:Koramex C3-3848 Požadován dokument DISDOV Distribuovaná Dokumentace Opakované VýrobyK výrobku požadujeme Prohlášení o shodě podle zákona 22/1997 Sb. a příslušných nařízení vlády.Shoda bude prohlasována podle harmonizované normy ČSN EN 62208 ed. 2	29.9.2015	ks	2,00		
3	1	Skříň 600x800x2000 č.v. C3-3900 Nutno dodržet výrobce! - ID:Koramex C3-3900 Požadován dokument DISDOV Distribuovaná Dokumentace Opakované VýrobyK výrobku požadujeme Prohlášení o shodě podle zákona 22/1997 Sb. a příslušných nařízení vlády.Shoda bude prohlasována podle harmonizované normy ČSN EN 62208 ed. 2	29.9.2015	ks	2,00		
4	1	Skříň 600x800x2000 č.v. C3-3998 Nutno dodržet výrobce! - ID:Koramex C3-3998 Požadován dokument DISDOV Distribuovaná Dokumentace Opakované VýrobyK výrobku požadujeme Prohlášení o shodě podle zákona 22/1997 Sb. a příslušných nařízení vlády.Shoda bude prohlasována podle harmonizované normy ČSN EN 62208 ed. 2	29.9.2015	ks	4,00		

Přijetím (akceptací) této objednávky vyjadřuje dodavatel výslovně svůj souhlas se všemi právy a povinnostmi uvedenými ve všeobecných obchodních podmínkách obchodní společnosti ZAT a.s. přičemž aktuální znění všeobecných obchodních podmínek naleznete na adrese www.zat.cz

2745

re

B20150361

Koordinař: Nákupci 8 - Tenk

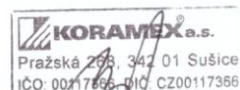
Verze: 0

List č.: 2

Řád.	Uvol.	Popis	Dat. dodáv.	MJ	Množství	Potvrzení prodávajícího	
						Cena/MJ	Dat. dodáv.
Potvrzení objednávky: Vyřizuje: <i>KOLÁŘ Martin</i> Dne: <i>29.9.2015</i> Tel.: Fax: Mobil: E-mail:			Vyřizuje: Tenk Michal Dne: 25.9.2015 Tel.: Fax: Mobil: E-mail: <i>michal.tenk@zat.cz</i>				
Razíto:  Pražská 268, 342 01 Sušice IČO: 00117366, DIČ: CZ00117366			Podpis: 		Razíto:  ZAT A.S., K PODLESÍ 541, 261 80 PÁBĚŘAN VI Pracoviště Píseň Písecká 1a, 326 00 Píseň tel.: +420 377 432 111		Podpis: 

6.11.2015

POTVRZUJEME TERMÍN
 DODÁNÍ 6.11.2015



Přijetím (akceptací) této objednávky vyjadřuje dodavatel výslovně svůj souhlas se všemi právy a povinnostmi uvedenými ve všeobecných obchodních podmínkách obchodní společnosti ZAT a.s., přičemž aktuální znění všeobecných obchodních podmínek naleznete na adrese www.zat.cz

Zdroj: interní dokumenty společnosti, 2015

ABSTRAKT

RŮŽIČKOVÁ, Jitka. *Zhodnocení efektivnosti nákupního procesu v podniku*. Plzeň, 2016. 69 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: nákup, nákupní proces, výběr dodavatelů, ABC analýza, Model nákupního portfolia

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit efektivnost nákupního procesu ve společnosti ZAT a.s., včetně nalezení dodavatele klíčových vstupů a navržení vhodných opatření ke zvýšení efektivnosti nákupního procesu ve společnosti. Práce se rozděluje na teoretickou a praktickou část. Teoretická část popisuje význam nákupu pro podnik, metody hodnocení dodavatelských portfolií a nákupní proces v podniku. V praktické části je nejprve představena společnost ZAT a.s., na kterou navazuje charakteristika nákupního oddělení a základní informace o nákupu v této společnosti. Následuje nalezení dodavatele klíčových vstupů pro společnost pomocí ABC analýzy a Modelu nákupního portfolia. U vybraného dodavatele je popsán nákupní proces pro konkrétní klíčovou položku. Poslední kapitola je zaměřena na zhodnocení nákupního procesu společně s návrhy pro jeho zefektivnění.

ABSTRACT

RŮŽIČKOVÁ, Jitka. *Evaluation of the Effectiveness of Purchasing Process in Company*. Pilsen, 2016. 69 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: purchase, purchasing process, selection of suppliers, ABC analysis, Portfolio Purchasing Model

The aim of this bachelor thesis is to evaluate the efficiency of purchasing process in the company ZAT a.s. including finding a supplier of key inputs and proposing appropriate measures to improve the efficiency of the purchasing process in the company. This thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part describes the importance of purchase for the company, methods of evaluation of supplier portfolios and purchasing process in the company. At the beginning of the practical part is the company ZAT a.s. introduced, followed by the characteristics of the purchasing department of the company and basic information about purchase. The next section of this thesis is finding suppliers for key inputs by using the ABC analysis and Portfolio Purchasing Model. It also includes a description of a purchasing process for a specific key item by a chosen supplier. A complex evaluation with proposals for efficiency improvement of the purchase in company is at the end of the thesis.